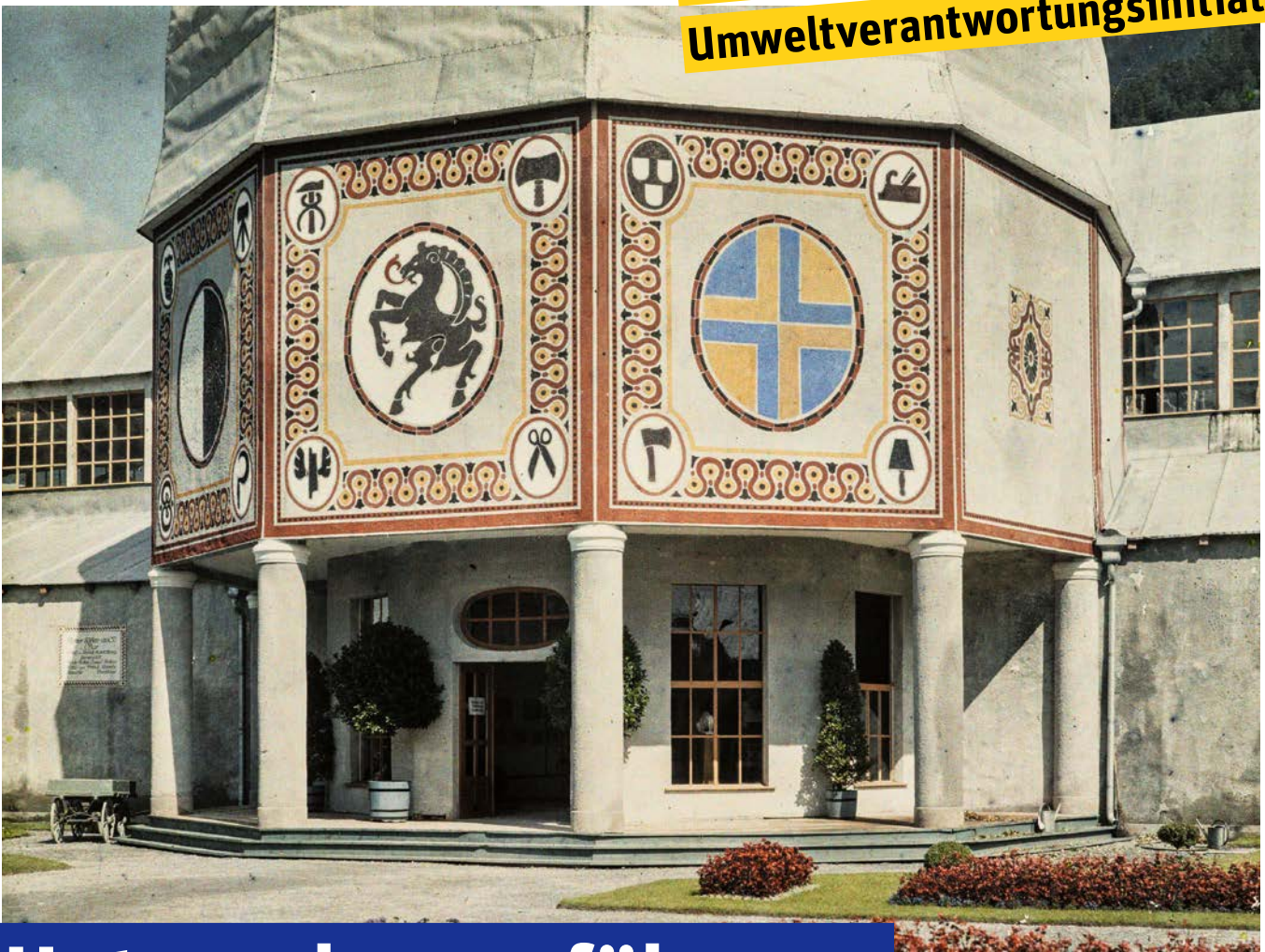


**125 Jahre**

# Bündner Gewerbe

Wirtschaftsmagazin für das Gewerbe in Graubünden | 1/2025

**Abstimmung 9. Februar: Nein zur  
Umweltverantwortungsinitiative**



## Unternehmensführung

Bündner Unternehmer/innen berichten über ihre Unternehmensführung,  
Interview mit Alois Vinzens, Wissenswertes für die Verwaltungsratsstätigkeit

**Neue BGV-Strategie**  
Politik und Berufsbildung

**KI in der Praxis**  
Der Bündner Chatbot

**125 Jahre BGV**  
Die Geschichte des BGV, Teil 1



# Weniger ist mehr: Das gilt bei uns nur für die Kosten.

## Weil gemeinsam besser ist.

Die Asga ist eine Genossenschaft. Das bedeutet, dass wir nur Ihren Gewinn zum Ziel haben. Dies erreichen wir auch, indem wir zu den Pensionskassen mit den tiefsten Verwaltungskosten gehören.

Erfahren Sie mehr über die Vorteile unserer genossenschaftlich organisierten Pensionskasse.  
[www.asga.ch](http://www.asga.ch)

# Das Wichtigste in Kürze



6

- 5 **Editorial des Präsidenten:** Wie wir unser Jubiläum gestalten
- 6 **Rückblick:** Geschichte des BGV: 1900 bis 1925

## Politik

- 9 **Kommentar des Direktors:** Unternehmensführung benötigt Verantwortung und Freiheit
- 11 **Abstimmung:** BGV lehnt die Umweltverantwortungsinitiative ab

## Im Brennpunkt

- 14 **Gespräch mit Alois Vinzens:** Unternehmensführung und Verwaltungsratsstätigkeit
- 19 **Neun Unternehmer/innen berichten:** wie sie ihr Unternehmen führen

## Verbände und Branchen

- 23 **Die neue Strategie des BGV:** Welcher Fokus der BGV in den nächsten Jahren setzt
- 25 **Gesichter des BGV:** Kantonalvorstand und Ausschuss
- 28 **BGV-News:** Rückblick Veranstaltungen Herbst, Anlass Verwaltungsrat in KMU, Kantonalvorstandssitzung und Winterkonferenz
- 30 **Einblick in die Branche:** Was das Autogewerbe in Graubünden beschäftigt

## Das interessiert das Gewerbe

- 34 **Nachfolge:** Hochzeitsgeschäft «Dolce Vita» hat zwei neue Besitzerinnen
- 37 **KMU goes Digital:** Wie Markenkern KI bei seinen Kunden einsetzt
- 38 **Gut zu Wissen:** Die Rolle und Aufgaben des Verwaltungsrats

Eine spannende Lektüre wünscht das Redaktionsteam René Weber und Maurus Blumenthal.

Titelbild: Eingangsbereich der Bündner Industrie- und Gewerbeausstellung in Chur 1913 / Bild Fotostiftung Graubünden



14



30



34

## Impressum

**Bündner Gewerbe:** Wirtschafts magazin für das Gewerbe in Graubünden. Offizielles Verbandsorgan des Bündner Gewerbeverbands als Dachorganisation der gewerblichen Wirtschaft Graubündens.

**Ausgabe 1/2025:** 45. Jahrgang, Auflage 6400, erscheint 4-mal im Jahr. Verantwortlich: Maurus Blumenthal, Direktor (Bl.). Redaktion: René Weber (rw.), Jürg Michel (mi.)

**Redaktionsadresse:** Bündner Gewerbeverband, Unione grigionese delle arti e mestieri/Unión grischuna d'artisanadi e mastergn/Haus der Wirtschaft. Hinterm Bach 40, 7000 Chur, Telefon 081 257 03 23, E-Mail: [info@kgv-gr.ch](mailto:info@kgv-gr.ch), Internet: [www.kgv-gr.ch](http://www.kgv-gr.ch)





IT • Internet • Telefonie • Mobile

# Schlaue Füchse

## wählen Föllmi!

**Persönlich vor Ort,  
stark in der Gruppe!**



foellmiag.ch

Wangs • Chur • Celerina  
Strada • Samnaun • Li Curt  
Disentis • Einsiedeln





**Vor 125 Jahren wurde der Bündner Gewerbeverband gegründet. Sein Zweck ist über all diese Jahre derselbe geblieben: «Sich gemeinsam für die Anliegen der Unternehmerinnen und Unternehmer im Kanton Graubünden einzusetzen.»**

Ein kurzer Rückblick in die Gründungsjahre: Graubünden erlebte im Übergang vom 19. ins 20. Jahrhundert einen wirtschaftlichen Aufschwung, geprägt von Hotellerie, Gewerbe und Handel. In dieser Zeit entstanden viele prominente Hotels, und die Rhätische Bahn (RhB) wurde bis ins Engadin ausgebaut. Im Jahr 1900 gründete der Gewerbeverein Chur den BGV, um den Gewerbestand zu organisieren und die berufliche Ausbildung zu stärken. Der BGV entstand in einer Hochkonjunktur und hatte anfangs Schwierigkeiten, setzte aber wichtige Massnahmen um: eine honorierte Gewerbesekretärstelle, Lehrlingsprüfungen und Vorträge. Trotz Herausforderungen erzielte der BGV bedeutende Erfolge, wie die kantonale Industrie- und Gewerbeausstellung 1913. In den Kriegsjahren musste die Verbandstätigkeit reduziert werden, aber der BGV blieb aktiv und setzte sich für die Interessen des Gewerbes ein.

Wir im Leitenden Ausschuss des BGV haben uns intensiv damit auseinandergesetzt, wie wir unser 125-Jahr-Jubiläum feiern möchten. Dieses Jahr möchten wir im Zeichen des gemeinsamen Engagements für die Anliegen der Unternehmen gestalten und zusammen mit den Sektionen und Mitgliedern feiern. Im Anschluss an unsere Delegiertenversammlung am 13. Juni werden wir die offizielle Jubiläumsfeier mit einer musikalischen Reise durch zwölf Jahrzehnte veranstalten. Eingeladen sind die Vertreter unserer 63 Sektionen sowie weitere Gäste. Zur zweiten Jubiläumsfeier für Mitglieder, die anlässlich der Bündner Berufsausstellung Fiutscher am 15. November in der Churer Stadthalle stattfindet, sind alle BGV-Mitglieder eingeladen. Die Geschichte des BGV werden wir zudem in fünf Ausgaben des «Bündner Gewerbe» darstellen. Es freut mich sehr, dass wir dafür unseren ehemaligen Direktor Jürg Michel gewinnen konnten. Im Rahmen des Jubiläums sind einige weitere Neuerungen beim BGV geplant, dazu aber in einer der nächsten Ausgaben mehr.

Ich freue mich darauf, zusammen mit allen Gewerblernen und Gewerblern unseres Verbandes auf 125 Jahre BGV zurückblicken zu können und bei dem einen oder anderen Anlass mit euch auf unser Jubiläum anzustossen. Ich danke auch meinen Vorgängern als Präsidenten und allen Mitgliedern unserer Gremien für ihre hervorragende Arbeit. Ohne sie wäre der BGV nicht der grösste Wirtschaftsverband in unserem Kanton.

Gemeinsam können wir viel bewegen ... sprechen wir nicht nur darüber, machen wir's.

Euer Viktor Scharegg



# Gründungs- und Anfangsjahre des BGV

**Die Gründung des Bündner Gewerbeverbands verlief im Jahr 1900 nicht ohne Schwierigkeiten. Die Organisation der Gewerbetreibenden war in dieser Zeit auf die einzelnen Ortschaften fokussiert. Rasch konnte sich der damalige Bündnerische Gewerbeverband aber etablieren. Bereits in seiner Anfangsphase setzte er sich für die Anliegen des Gewerbes in der Politik ein und war auch sonst aktiv. So führte er obligatorische Lehrlingsprüfungen ein und organisierte eine dreimonatige Gewerbeausstellung in Chur.**

mi. Auf Antrieb des Gewerbevereins Chur, der bereits 1842 existierte, wurde am 16. Dezember 1900 in Chur der Bündner Gewerbeverband (BGV, damals noch Bündnerischer Gewerbeverband) formell gegründet. Protokolle sind allerdings erst seit 1901 vorhanden. Die prioritären Aufgaben bestanden darin, eine möglichst weitgehende Organisation des Gewerbestandes im ganzen Kanton aufzubauen und die berufliche Ausbildung zu stärken. Die Vordenker des neuen Verbandes erkannten die wachsende Bedeutung des eigenen Standes und wollten wie in anderen Kantonen die Kräfte bündeln, um den Einfluss zu erhöhen.

## Aufbau der Berufsbildung

Doch lediglich drei Sektionen (Chur, Davos und Arosa) der damals existierenden lokalen Gewerbevereine liessen sich auf die Gründung ein. Beabsichtigt war deshalb, an weiteren grösseren Orten lokale Gewerbevereine zu bilden und zudem in den Tälern Einzelmitglieder zu gewinnen. Andererseits war es ein Gebot der Stunde, die berufliche Ausbildung zu fördern. Denn einen Fach-

kräftemangel gab es auch damals. Die grosse Bautätigkeit, speziell in den Tourismusorten, erforderte eine grosse Zahl qualifizierter, beruflich geschulter Handwerker, die nicht – oder zumindest nicht in genügender Zahl – vorhanden waren. Für das Gewerbe war es deshalb von grösster Bedeutung, den eigenen Nachwuchs professioneller auszubilden. Die Zahl der Gewerbeschulen sollte vermehrt, geeignete Lehrpersonen gesucht und Lehrlingsprüfungen durchgeführt werden.

## Schwierige Startphase

Der mit viel Enthusiasmus gestartete Kantonalvorstand musste umgehend erkennen, dass ihm der Wind nicht günstig blies. Der BGV war ein völlig neues Konstrukt, das in einer Zeit der Hochkonjunktur entstand, d.h. in einer Zeit, in der es grosse Weitsicht brauchte, um in eine Organisation einzutreten, die nicht einen sofortigen Nutzen für seine Mitglieder aufweisen kann. Der erste aus fünf Mitgliedern bestehende Kantonalvorstand aus Chur warf schon nach einem Jahr das Handtuch. Die Nachfolger machten es nicht besser. Nach etwas mehr als einem Jahr erklärten sie kollektiv die Demission. Angesichts der «gewerblichen Interessenfaulheit» wollten sie den Verband auch wieder auflösen. Nach Ansicht des Vorstandes war die kantonale Verbindung der Gewerbevereine «zehn Jahre zu früh» ins Leben gerufen worden. Die Delegiertenversammlung 1903 konnte indessen mit diesem Antrag nichts anfangen. Sie wählte eine neue Verbandsspitze und beschloss den Beitritt zum damaligen Schweizerischen Gewerbeverein, der noch im gleichen Jahr seine Delegiertenversammlung in Chur abhielt und den neuen

BGV-Präsidenten in den Zentralvorstand (heute Gewerbekammer) wählte.

## Ein Durchstart mit Folgen

Kaum gewählt, gab sich der neue Kantonalvorstand ein 5-Punkte-Programm, welches er auch umzusetzen wusste:

1. Schaffung einer honorierten Gewerbesekretärstelle in Verbindung mit der Sektion Chur
2. Gesuch an die Regierung zur finanziellen Unterstützung des Kantonalvorstandes
3. Obligatorische Lehrlingsprüfungen für alle Lernenden
4. Veranstaltung von Vorträgen in den Sektionen während der Winterzeit
5. Stellungnahme zum Gesetz über Markt- und Hausverkehr

Einzig der zweite Punkt ist aus heutiger Sicht nicht mehr zeitgemäss, ansonsten decken sich diese Punkte mit dem heutigen Zweck des BGV. Noch im Winter 1904 wählte der Kantonalvorstand zusammen mit zwei Vertretern des Gewerbevereins Chur den ersten Gewerbesekretär. Anfangsbesoldung 300 Franken jährlich, zuzüglich Auslagenersatz, wobei das Pflichtenheft stark an das heute geltende erinnerte und alles andere als minim war. Allerdings zeigte sich schnell, dass die nebenamtliche Sekretariatsführung nicht genügen konnte. Bereits 1908 wurde der erste vollamtliche Gewerbesekretär mit einem Anfangslohn von 3000 Franken angestellt. Zur Finanzierung musste der Verband anfänglich auf freiwillige Beiträge der Mitglieder zurückgreifen.

Da die gesetzliche Regelung nicht spruchreif war, beschloss die DV 1905 die Durchführung der Lehrlingsprüfungen, die aber nur



Ziegelei Landquart.

Bild Fotostiftung Graubünden



Tuchfabrik Truns, Trun (Eröffnung 1912).

Bild Fotostiftung Graubünden



für die eigenen Mitglieder obligatorisch war. Erst 1919 konnte das seit der Gründung erstrebte Ziel des Obligatoriums erreicht werden. Das Bündner Volk stimmt dem Gesetz über das Lehrlingswesen zu. Neu wurden zudem nach Bedarf Zwischenprüfungen angeordnet, wenn bei den Fortschritten der Lernenden Zweifel angebracht waren.

### Steuergesetz und Gewerbeausstellung

In den folgenden Jahren befasste sich der BGV wiederholt mit Streik- und Lohnbewegungen, die sich speziell im Baugewerbe bemerkbar machten. In den Jahren 1910 und 1911 galt das Hauptaugenmerk der Revision des kantonalen Steuergesetzes. Nach dem Beschluss zur Durchführung einer kantonalen Industrie- und Gewerbeausstellung in Chur sollte diese in die Annalen eingehende Veranstaltung die Arbeit des BGV mehr oder weniger bis zum Kriegsbeginn 1914 beherrschen. Die Ausstellung dauerte vom 26. Juli bis 22. Oktober 1913 und wurde zu einem vollen Erfolg. Rund 200 Funktionäre waren an der Organisation beteiligt, die vom Kantonalvorstand geleitet wurde. Sie bedeckte auf der Quader ein Areal von 7642 m<sup>2</sup>. In acht zusammenhängenden Hallen, einem Zeltbau und einem massiv erstellten Gebäude wurde ein überzeugender Einblick in die gesamte bündnerische Wirtschaft in Gewerbe, Industrie, Hotellerie, Land- und Forstwirtschaft, Verkehr, Jagd und Fischerei vermittelt. Gleichzeitig fand auch eine Ausstellung bündnerischer Kunst statt. Die Finanzierung war für damalige Verhältnisse ein Kraftakt und erfolgte über Private, die Garantiescheine zeichnen mussten, die öffentliche Hand und eine Lotterie mit 250 000 verkauften Losen. Als Gewinne

winkten Ausstellungsgegenstände. Mit dieser Ausstellung konnte der BGV in der Bündner Bevölkerung ein starkes Zeichen setzen.

### Überparteiliche Organisation

In den folgenden Kriegsjahren kam es entgegen den Erwartungen zu einer Einschränkung der Verbandstätigkeit. Doch untätig blieb man auch in dieser Zeit nicht. 1919 hatte der Grosse Rat die Submissionsverordnung verabschiedet, die sich über Jahrzehnte halten sollte und erstmals das Vorgehen des Kantons bei Ausschreibung und Vergabe von Arbeiten und Lieferungen regelte. Wiederholt war auch die Gründung einer Kreditgenossenschaft ein Thema. Gewerbetreibenden sollte mit diesem Instrument möglichst günstiges Geld beschafft werden. Doch man war sich unter den Mitgliedern nicht einig, sodass die Sache nach verschiedenen Anläufen 1921 definitiv im Sand verlief. Im gleichen Jahr fand zum zweiten Mal die Delegiertenversammlung des sgv in Chur statt und dies nur wenige Wochen nachdem die DV des BGV einen epochalen Entscheid getroffen hatte, der bis in die heutige Zeit Gültigkeit hat. Die Delegierten befassten sich mit der Stellung von wirtschaftlichen Organisationen zu den politischen Parteien und fassten folgenden Beschluss:

«Die Bildung eigener wirtschaftlicher Parteien ist abzulehnen, dagegen sollen sich die Angehörigen der verschiedenen wirtschaftlichen Gruppen in ihren politischen Parteien in vermehrter Weise betätigen, um den gerechten, berechtigten und notwendigen Forderungen des Mittelstandes zum Durchbruch zu verhelfen. Die politische Betätigung des Mittelstandes ist nicht nur ein Recht, sondern eine Pflicht.»

## Wirtschaftsgeschichte 1900 – 1925

Graubünden stand im Übergang vom 19. ins 20. Jahrhundert im Zeichen eines allgemeinen wirtschaftlichen Aufschwunges. Hotellerie, Gewerbe und Handel konnten sich stark entwickeln. Eine wirtschaftliche Blütezeit setzte bis zum Ersten Weltkrieg 1914 ein. Der Bau von vielen prominenten Hotels und der Bau der wichtigsten Strecken der RhB geht auf diese Zeit zurück. Während des Ersten Weltkriegs gingen die Gästezahlen im Tourismus stark zurück und erholten sich danach wieder. Bei anderen technischen und wirtschaftlichen Entwicklungen war Graubünden weniger fortschrittlich. In der Zeit von 1900 bis 1925 galt in ganz Graubünden ein Autofahrverbot. Die Industrialisierung setzte im Vergleich zu anderen Regionen spät und spärlich in Graubünden ein. Die alpine Landwirtschaft blieb trotz den Entwicklungen ein zentraler Wirtschaftszweig, war aber durch die geringe Produktivität sowie Abwanderung geprägt. Die Nutzung von Wasserkraft setzte ein. Die erste Glühlampe mit Strom aus Wasserkraft – die erste in der Schweiz – leuchtet zum ersten Mal 1879 übrigens im Hotel «Kulm» in St. Moritz. Graubündens Wirtschaft war in dieser Zeitspanne geprägt von einem Wechselspiel zwischen traditionellen Strukturen und moderner Entwicklung. Der Tourismus etablierte sich als zentraler Wirtschaftssektor, während die Landwirtschaft und das Gewerbe sich nur langsam modernisierten. Herausforderungen wie der Erste Weltkrieg verlangten Anpassungen und führten zu einem allmählichen Strukturwandel.



Rhätische Bahn (Russeinerbrücke).



Kraftwerke Brusio (heute Repower AG).

Bild Fotostiftung Graubünden

Bild Fotostiftung Graubünden

# NEIN zur Preisexplosion in der Mobilität, bei Mieten und Lebensmitteln



Eidg. Abstimmung vom 9. Februar 2025

Verarmungs-Initiative  
**NEIN!**

Hilf mit,  
das Öko-Diktat  
zu stoppen!



Allianz „NEIN zur Verarmungsinitiative“, c/o FDP Schweiz, Postfach, 3001 Bern

Kommunikation ist alles.

Beim Zuhören  
sind wir ganz Ohr.

BEARTH  
& partner

- ✓ REVISION / WIRTSCHAFTSPRÜFUNG
- ✓ STEUER- / UNTERNEHMENSBERATUNG
- ✓ BUCHHALTUNG / JAHRESABSCHLUSS
- ✓ IMMOBILIENBEWIRTSCHAFTUNG

Bearth & Partner  
Steuerberatung und Treuhand AG  
Quaderstrasse 18 | CH-7000 Chur | 081 254 37 37 | bearth-treuhand.ch



TREUHAND | SUISSE





# Unternehmensführung braucht Freiheit und Verantwortung



Maurus Blumenthal

**Nur Unternehmertum schafft nachhaltigen Wohlstand. Ohne Unternehmertum hätten wir weder Wohlstand erreicht, noch wären viele Annehmlichkeiten des heutigen Lebens für fast alle Menschen verfügbar. Was macht Unternehmertum aus? Einerseits der Gestaltungswille und die Risikobereitschaft, andererseits eine erfolgreiche Unternehmensführung.**

Verantwortung und Freiheit ist Voraussetzung für die erfolgreiche Unternehmensführung. Ohne Freiheit keine Verantwortung und ohne Verantwortung längerfristig keine Freiheit. Die Schweiz hat eine lange Tradition, in der Freiheit und Verantwortung zentral für das Funktionieren von Gesellschaft, Wirtschaft und Politik sind. Föderalismus, ehrenamtliches Engagement, Subsidiaritätsprinzip und vergleichsweise liberale wirtschaftliche Rahmenbedingungen, aber auch eine starke KMU-Wirtschaft bilden das Fundament des Erfolgsmodells. Staatliche und private Monopole hatten es bisher immer schwer. Der Wettbewerb ist weniger eingeschränkt als anderswo.

Ich erlebe es so, dass die Unternehmer/innen in einem KMU ein grosses Verantwor-

tungsbewusstsein haben. Daher sind viele KMU trotz der nicht einfachen Marktumstände erfolgreich. KMU engagieren sich sozial und sichern die Existenz des Unternehmens über Generationen hinweg. Der Mensch kann seine Verantwortung schnell abgeben, wenn jemand anders diese übernimmt. Je mehr staatliche Verantwortung, desto weniger private Verantwortung. Die grösste Gefahr, die meiner Meinung nach herrscht, ist, dass der Staat aufgrund einer Null-Risiko-Toleranz in der Gesellschaft, Skandal- und Weltuntergangsstimmung in den Medien und der Verantwortungslosigkeit bei einigen «schwarzen Schafen» in der Wirtschaft immer mehr Verantwortung übernimmt. Er regelt und steuert immer mehr. Der «Nanny-Staat» nimmt laufend zu. Die Konsequenz ist, dass die Verantwortung in der Gesellschaft und Wirtschaft erodiert. Warum soll ich mich um etwas sorgen, wenn der Staat alles vorschreibt – fragen sich auch viele Unternehmer/innen.

Verantwortung zu übernehmen, ist eine der Kernkompetenzen einer Führungskraft. Leider neigen heutzutage viele dazu, alles delegieren zu wollen. Vor allem in grösseren Organisationen und Unternehmen wird

Verantwortung unter dem Deckmantel von Compliance, Governance, QM etc. delegiert.

Viele Probleme lassen sich mit gesundem Menschenverstand sowie Verantwortungsbewusstsein lösen und müssten nicht an einen Juristen delegiert werden. Handschlag anstatt Gerichtstermin. Auch in der Politik wird gerne alles nach Bern delegiert. Auf dem Freiheitsindex von Avenir Suisse 2024 ist der Kanton Graubünden im Vergleich zum letzten Jahr vom Schlusslicht ins Mittelfeld auf Platz 10 aufgerückt. Verbesserungspotenzial hat er bei den Steuern, staatlichen Monopolen oder der Staatsquote. Auch wenn solche Ratings und deren Kriterien kritisch zu beurteilen sind, ist dies als positives Zeichen zu werten. Damit der Kanton Graubünden für Unternehmer/innen als attraktiver Standort wahrgenommen wird, muss er sich stärker als Ort der unternehmerischen Freiheiten positionieren und entsprechend kommunizieren.

Es gibt nur eine Möglichkeit, unseren Wohlstand und unsere freiheitlichen Errungenschaften zu erhalten. Jede und jeder muss seine Verantwortung wahrnehmen, um die Freiheit kämpfen. Denn Freiheit ist auch als Unternehmer/in nicht umsonst zu haben.

## Bündner Politik

An der Dezembersession 2024 hat der Grosse Rat über die Umsetzung der OECD-Mindeststeuer beraten und der von der Regierung vorgelegten Gesetzesanpassung zugestimmt. Das Wirtschaftsentwicklungsgesetz wurde zur Stärkung der Standortattraktivität Graubündens mit einem neuen Förderinstrument, den Steuergutschriften, ergänzt, welches grundsätzlich allen Unternehmungen mit Sitz im Kanton offensteht. Als förderwürdig gelten unternehmerische Massnahmen zur Erhöhung der kantonalen Wertschöpfung, zur Stärkung von Forschung, Entwicklung und Innovation sowie im Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit. Die Dachorganisationen der Wirtschaft Graubünden (DWGR) haben die Vorlage unterstützt. Graubünden ist der erste Kanton, der die Umsetzung der OECD-Min-

deststeuer auf gesetzlicher Ebene geregelt hat.

Gemäss Beschluss des Grossen Rats ist die kantonale Staatsquote langfristig stabil zu halten und nach Möglichkeit zu senken. Die DWGR fordern die Regierung und den Grossen Rat dazu auf, die Steigerung der Gesamtausgaben und die Staatsquote des Kantons weiterhin im Griff zu haben. Das Kantonsbudget wird von der Regierung erstellt und vom Grossen Rat verabschiedet. Entsprechend liegt es in der Kompetenz des Grossen Rats, Anpassungen vorzunehmen. Die DWGR haben die Haltung von Wirtschaftsvertretern im Grossen Rat und den Antrag von Grossrat und BGV-Vizepräsident Jan Koch vollumfänglich unterstützt, eine von der Regierung beantragte Stellenschaffung bei der kantonalen Denkmalpflege nicht zu genehmigen. Leider hat der Grosse Rat dem Antrag knapp nicht zugestimmt. Es wäre eine

konkrete Möglichkeit gewesen, Regulierungsabbau im Baubereich anzugehen.

In der Regel bedeutet mehr Verwaltungspersonal mehr Regulierungen und Bürokratie, gerade wenn es um Schutzinteressen geht. Zum Hintergrund: Mit der Revision des Natur- und Heimatschutzgesetzes hat der Grosse Rat 2022 den Beschluss gefasst, die Kriterien für die Inventarisierung von schützenswerten Bauten strenger zu fassen und deren Anzahl zu senken. Entsprechend war davon auszugehen, dass dafür auch weniger Personal benötigt wird. Die Regierung hatte in der Botschaft damals festgehalten, dass diese Änderung nicht zu einer Erhöhung der Stellen führen wird. Seitdem wurden insgesamt fast zwei Vollzeitstellen bei der Denkmalpflege geschaffen, die in drei Schritten von der Regierung beantragt und vom Grossen Rat bewilligt wurden.





**swisslegal**  
guiding you to success



QR Code zum Profil  
von Lukas Pinggera

## Neuer Partner bei SwissLegal Lardi & Partner

Es freut uns mitzuteilen, dass wir **Rechtsanwalt MLaw Lukas Pinggera** per 1. Januar 2025 in die Partnerschaft unserer Kanzlei aufgenommen haben. Er hat durch seine herausragende Expertise und sein starkes Engagement wesentlich zum Erfolg unserer Kanzlei beigetragen. Seine Ernennung zum Partner unterstreicht unser langfristiges und kontinuierliches Bestreben, höchste Qualitätsstandards und erstklassigen Service zu gewährleisten.

SwissLegal ist lokal in Graubünden verankert und schweizweit in allen Landesregionen mit eigenen Kanzleien vernetzt. Wir stehen für Kompetenz bei Fragestellungen von Unternehmensführung und Recht. Wir unterstützen UnternehmerInnen und KMU in allen rechtlichen Belangen von der Gründung über die Begleitung im Geschäftsalltag bis zur Nachfolgeplanung.

**SwissLegal Lardi & Partner AG**  
Reichsgasse 65, 7000 Chur, +41 81 257 06 61

swisslegal.ch



# Nein zur utopischen Umweltverantwortungsinitiative

**Der Kantonalvorstand des BGV hat einstimmig die Nein-Parole zur eidgenössischen «Umweltverantwortungsinitiative» beschlossen. Die utopische Umweltverantwortungsinitiative hätte verheerende Auswirkungen auf die Schweizer Bevölkerung und Wirtschaft. Denn die Preise für viele Güter des täglichen Bedarfs würden massiv steigen und viele Konsumverbote dazukommen.**

Bl. Die Initiative «Für eine verantwortungsvolle Wirtschaft innerhalb der planetaren Grenzen» der Jungen Grünen verlangt, dass die Schweiz innerhalb von 10 Jahren ihre Umweltbelastung gesamthaft um rund 67 Prozent reduziert. Dieser Zeitplan ist utopisch und unverantwortlich. Und die Initiative ist auch unnötig, weil es der Schweiz gelungen ist, das Wirtschaftswachstum vom Ressourcenverbrauch zu entkoppeln. Neben den bürgerlichen Parteien lehnen auch alle Wirtschaftsverbände die Initiative ab.

## Verarmung droht

Die Schweiz soll bis 2035 die planetaren Grenzen (ökologische Grenzwerte), gemessen am Bevölkerungsanteil der Schweiz, nicht mehr überschreiten. Bevölkerung und Wirtschaft müssten bei einer Annahme den Ressourcenverbrauch beziehungsweise den inländischen Konsum so weit reduzieren, damit die sogenannte Erneuerungsfähigkeit der Erde erhalten bleibt. Derzeit erfüllen nur sehr arme Staaten wie Afghanistan, Haiti oder Eritrea die Anforderungen der Umweltverantwortungsinitiative. Ihre Wirtschaftsleistung ist rund 80-mal kleiner pro

Kopf als diejenige der Schweiz. Trotzdem ist der ökologische Fussabdruck pro Kopf in der Schweiz nur etwa fünfmal grösser als in den oben genannten Ländern. Eine Annahme der Umweltverantwortungsinitiative hätte einen massiven Wohlstandsverlust und weitreichende staatliche Eingriffe in Gesellschaft und Wirtschaft zur Folge. Bund und Kantone müssten zu rigorosen Regulierungen und massiven Lenkungsmaßnahmen greifen, um die Konsumreduktion innerhalb der gesetzten Frist von zehn

**Eine Annahme der Umweltverantwortungsinitiative hätte einen massiven Wohlstandsverlust und weitreichende staatliche Eingriffe in Gesellschaft und Wirtschaft zur Folge.**

Jahren zu erreichen. Besonders betroffen wären die Bereiche Mobilität, Ernährung und Wohnen. Fleischprodukte, Autofahren, Kleidung, Heizen usw. würden verboten oder massiv teurer.

## Halbierung der Umweltemissionen

Bereits heute fordern bestehende Bestimmungen in der Bundesverfassung eine nachhaltige Entwicklung der Schweiz, darunter auch Verbesserungen im Bereich des Ressourcenverbrauchs und des Schadstoffaus-

stosses. So hat die Schweiz verschiedene Ziele gesetzt und Massnahmen eingeleitet, um die natürlichen Ressourcen zu erhalten. Der Schweiz ist es gelungen, das Wirtschaftswachstum vom Ressourcenverbrauch zu entkoppeln. So wurden die Umweltemissionen beispielsweise seit 1990 halbiert. Gleichzeitig hat sich die industrielle Wertschöpfung in dieser Zeit mehr als verdoppelt. Dies zeigt, dass Ressourceneffizienz und Umweltschutz in der Schweiz bereits weit fortgeschritten sind. Entsprechend ist auch in Zukunft mit weiteren Fortschritten im Bereich der Ressourceneffizienz und der Schadstoffminimierung zu rechnen. Tragfähige und sozialverträgliche Lösungen brauchen Zeit, technische Fortschritte und den Einbezug der betroffenen Akteure. Die Initiative ist langfristig kontraproduktiv, denn die ökologischen Herausforderungen lassen sich heute vor allem durch langfristige Innovation und technologischen Fortschritt bewältigen, nicht durch kurzfristigen Verzicht. Global gesehen wäre die Wirkung der Initiative aufgrund der geringen Bevölkerungsgrösse der Schweiz jedoch minimal.

**NEIN!**  
ZUR VERARMUNGSINITIATIVE

Weitere Informationen sind auf [nein-zur-verarmungsinitiative.ch](http://nein-zur-verarmungsinitiative.ch) zu finden



**Arbeitgeberattraktivität:  
zufriedene Mitarbeitende  
als Erfolgsfaktor**

Abend Anlass mit Apéro  
08.04.2025, 19.00 – 20.30 Uhr  
Hotel Reine Victoria, St. Moritz  
[www.kmu-impuls.ch](http://www.kmu-impuls.ch)

KMU-impuls regio

Eine Veranstaltung von Presenting Partner

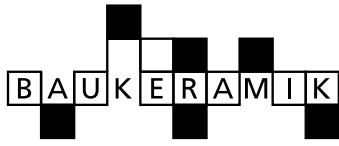
**Erfolgreiches  
Arbeitgebermarketing**

Abend Anlass mit Apéro  
20.02.2025, 19.00 – 20.30 Uhr  
Aula SAMD, Davos  
[www.kmu-impuls.ch](http://www.kmu-impuls.ch)

KMU-impuls regio

Eine Veranstaltung von Presenting Partner

# CIOCCARELLI



THUSIS • CHUR

Plattenbeläge  
Mosaikbeläge  
Natursteinbeläge  
Kunststeinbeläge  
Fassadenbau  
Ausstellung

T 081 651 11 53  
www.cioccarelli.ch



TIPOGRAFIA  
MENGHINI

**QUALITÄT UND  
NACHHALTIGKEIT  
UNTER EINEM DACH**

TIPOGRAFIA MENGHINI SA  
Via San Bartolomeo 1A - 7742 Poschiavo  
T. +41 (0)81 844 01 63 - info@tipo-menghini.ch

[www.tipo-menghini.ch](http://www.tipo-menghini.ch)

# EUGENIO

## Einrichtungskonzepte



# lista office LO

## Chur Näfels eugenio.ch

### Gewerbhalle

Vicosoprano

Dreigeschossige, helle Gewerbhalle  
auf 450m<sup>2</sup> Verkaufsfläche



**Costa Immobilien AG**  
T +41 81 851 20 20  
[www.costa-immo.ch](http://www.costa-immo.ch)

# ALSOFT

## INFORMATIK AG

► Hardware ► Software ► Netzwerke ► Security ► Support  
► Cloud ► Virtualisierung ► VoIP



**ALSOFT Informatik AG**  
Ein zuverlässiger und lokaler IT-Partner

**ALSOFT Informatik AG** 7417 Paspels  
Tel. 081650 10 10 [info@alsoft.ch](mailto:info@alsoft.ch) [www.alsoft.ch](http://www.alsoft.ch)





Fachhochschule  
Graubünden

Infotage Chur  
im Frühling  
und Herbst

# YES!

## Ein Studium wie ich.

Jetzt anmelden  
[fhgr.ch/infotag](http://fhgr.ch/infotag)



Bilden und forschen. **graubünden**

Gredig + Partner AG  
Treuhand Steuern Revision



DAMIT SIE IN SACHEN  
**STEUERN**  
NICHT INS RUDERN KOMMEN.



[www.gredig-partner.ch](http://www.gredig-partner.ch)

Hauptsitz: CH-7430 Thusis, Spitalstr. 1, Telefon +41 81 650 06 00, [thusis@gredig-partner.ch](mailto:thusis@gredig-partner.ch)  
Zweigbüro: CH-7000 Chur, Gäuggelistr. 4, Telefon +41 81 257 10 40, [chur@gredig-partner.ch](mailto:chur@gredig-partner.ch)

Mitglied TREUHAND | SUISSE  
 Mitglied von EXPERTsuisse

# «Führen heisst Menschen verstehen»

**Die Unternehmensführung unterliegt dem Wandel der Zeit. Das Umfeld und die Themen verändern sich, die Kernaufgaben bleiben jedoch die gleichen. Wir haben mit Alois Vinzens über Unternehmensführung und die Rolle als Verwaltungsrat gesprochen.**

rw/BL. Alois «Lissi» Vinzens ist eine der erfahrensten Bündner Führungspersönlichkeiten. Von 2003 bis 2019 war er CEO der Graubündner Kantonalbank. Aktuell ist er als Präsident oder Verwaltungsrat in verschiedenen Unternehmungen und unterschiedlichen Branchen tätig.

**Alois Vinzens, wie hat sich die Unternehmensführung in Ihrem Berufsleben verändert?**

Früher war die Unternehmensführung stark von Strukturen und Hierarchien geprägt. Kunden und Eigentümerinteressen standen im Vordergrund. Thematisch war die Unternehmensführung vor allem auf Vertrieb, Produktivität und Kontrolle ausgerichtet. Über die letzten Jahrzehnte sind neue Themen wie Technologieanwendung, Digitalisierung, Compliance und Nachhaltigkeit dazugekommen. Und der Kreis der Anspruchsgruppen, die bedient werden müssen, hat sich stark auch auf die Mitarbeitenden und teilweise auch auf die Öffentlichkeit

ausgeweitet. Und in der Zukunft werden Kreativität, Arbeitsmodelle, Risikomanagement, Diversität und künstliche Intelligenz die Führung prägen. Führung ist partizipativer geworden, das heisst, die Mitarbeitenden werden stärker in die Führungsentscheide miteinbezogen. Letztendlich aber bleibt die nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung der Fokus jeder Unternehmensführung.

**Was bedeutet dieser Wandel konkret für die Mitarbeitenden?**

Der Umgang mit Menschen, mit Mitarbeitenden, Kunden und Lieferanten hat sich stark verändert. Mitarbeiterführung war früher stark geprägt von einer Kontroll- und Anordnungs-kultur. Arbeitszeiten, Prozesse, Innovation und Veränderung wurden weitgehend topdown bestimmt. Wir sind heute aber glücklicherweise in einer Welt angelangt, in der man erkannt hat, dass der Unternehmungserfolg positiv gestaltet werden kann, wenn die positiven Energien im Unternehmen auf allen Stufen gefördert und genutzt werden. Das ist nur möglich, wenn die Mitarbeitenden in die Strategiefindung und die operativen Entscheide miteinbezogen werden. Es geht darum, die Menschen besser zu verstehen, sie zu fördern, ihre Fähigkeiten zum Tragen zu bringen und sie zu Beteiligten zu machen. Aus Sicht der Führung sind deshalb vermehrt soziologische und psychologische Fähigkeiten gefragt. Diese Aspekte der Führung nehmen in der Forschung und Weiterbildung an Bedeutung zu. In einer komplexen Welt kann man nicht alles anordnen. Man muss die Mitarbeitenden befähigen, selbst Ideen und Lösungen zu entwickeln und so Probleme zu lösen.

**Und was heisst dies für die Führungskräfte?**

Wir kommen aus einer Welt, in der vorwiegend managementorientierte Ausbildungen, das heisst das Führungshandwerk, gefragt waren. Wie organisiere und führe ich Sitzungen, Projekte und Arbeitsabläufe, wie organisiere ich Informationssysteme und die finanzielle Berichterstattung, wie beurteile ich Leistungen, um nur einige Beispiele zu nen-

nen. Diese Kompetenzen sind nach wie vor wichtig und gültig, reichen aber bei Weitem nicht mehr aus. Wie bereits erwähnt, ist moderne Führung beeinflusst von sozialen und psychologischen Kompetenzen. Der Mensch mit seiner ganzen Persönlichkeit steht im Mittelpunkt. Gute Führungskräfte profilieren sich als Coach und Diener am Mitarbeitenden und versuchen das Individuum Mensch im Rahmen des Führungsprozesses zu verstehen und einzuordnen. Man fördert, indem man Talente befähigt, an ihre eigenen Fähigkeiten zu glauben und sich kreativ in die Organisation einzubringen. Dazu braucht es den Austausch auf Augenhöhe. Mitarbeitende wollen diese Austauschkultur, sie wünschen sich aber auch Führung, das heisst, sie wollen eine Ansprechperson, welche ihnen Orientierung, Hilfe und Wertschätzung gibt.

**Was heisst das konkret?**

Konkret heisst das, dass die Art der Führung ein wichtiger Teil der Unternehmensstrategie sein muss, welche direkt die Kultur des Unternehmens beeinflusst. Die Mitarbeitenden sind in die Kulturgestaltung miteinzubeziehen. Nur so werden sie auch in der Lage sein, diese gegen innen und aussen zu repräsentieren. Als Kunde spüre ich doch sofort, ob eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter die Firma versteht und auch respektiert oder nur wegen des Lohns dort arbeitet. Damit der Einbezug gelingt, muss ein möglichst gutes Arbeitsumfeld geschaffen werden. So können die Mitarbeitenden performen und zum Erfolg des Unternehmens beitragen. Die Mitarbeiterorientierung in den Firmen wird weiter zunehmen. Ein Grund dafür sind auch die demografische Entwicklung und der Fachkräftemangel. Nicht zu vergessen sind die gesellschaftlichen Veränderungen mit all den sich ändernden Erwartungen.

**Viele Mitarbeitende möchten aber nicht unbedingt jeden Tag Veränderungen?**

Stimmt, Veränderungen sind oft unangenehm und machen Angst, weil sie uns zwingen, die Komfortzone zu verlassen. Deshalb ist es wichtig, möglichst viele Menschen in der Unternehmung in diese Prozesse einzubeziehen und sie zu Beteiligten zu machen. Letztendlich geht es





darum, die richtige Dynamik zu erzeugen. Das Neue muss eine grosse positive Kraft erzeugen, welche die Mitarbeitenden anzieht wie ein Magnet. Nur so gelingt es, das Alte loszulassen.

### **Ein Unternehmen zu führen, ist heute also schwieriger geworden?**

Ja, eine Unternehmung in einem sich immer schneller verändernden Umfeld zu führen, ist komplexer geworden. Es gilt gesellschaftliche, gesetzliche, geopolitische und technologische Entwicklungen zu erkennen und deren Chancen und Gefahren für das Unternehmen einzuordnen. Deshalb sind die Verfügbarkeit der relevanten Informationen und eine stetige Weiterbildung unerlässlich. Man muss sich mit der Welt als Ganzes befassen, auch wenn man ein KMU in Graubünden ist. Geopolitik hat Einfluss auf uns alle. Lieferkettenengpässe beispielsweise können uns alle betreffen.

### **Kleinere Unternehmen sind gegenüber den grösseren also benachteiligt?**

Die Grösse hat Vor- und Nachteile. Grosse Unternehmen verfügen meistens über grössere finanzielle Ressourcen und häufig auch über eine grössere Wissensbasis und nationale bis internationale Reichweite. Kleinere Unternehmen auf der anderen Seite sind oft flexibler und aufgrund der kurzen Wege und schneller Entscheidungsprozesse oft flexibler und agiler. Generell haben Netzwerke an Bedeutung gewonnen. Vom gemeinsamen Wissensaufbau über betriebliche Kooperationen bis hin zu gesellschaftlichen Verknüpfungen gibt es verschiedene Arten von guter Zusammenarbeit. Auch Verbände können hier einen Beitrag leisten, indem sie Wissen bereitstellen und die Zusammenarbeit fördern.

### **Wo sehen Sie die grossen Herausforderungen für kleinere KMUs?**

Die Herausforderung besteht darin, die bestehenden Geschäftsmodelle in einer sich verändernden Umwelt, welche von Fachkräftemangel, Regulierung, Nachhaltigkeitsthemen, geopolitischen Umwälzungen, Technologie und künstlicher Intelligenz beherrscht wird, anzupassen und in die nächste Geländekammer zu führen, um auch morgen erfolgreich operieren zu können. Ich kenne kein einziges Unternehmen, das nicht von Innovation betroffen ist. Gleichzeitig stehen in vielen KMUs auch Nachfolgeprobleme an, die rechtzeitig aufgegleist werden müssen. Das Ganze hat durchaus eine gewisse Komplexität, die gerade kleinere KMUs nicht ohne Weiteres aus eigener Kraft meistern können. Hier sind insbesondere auch die Verwaltungsräte gefordert, gemeinsam mit den Unternehmern und operativen Führungskräften für die richtigen Weichenstellungen zu sorgen. Besonders kleinere KMUs sollten sich überlegen, ihr Wissen und ihre Netzwerke mit der Berufung von unabhängigen Verwaltungsräten zu stärken.

### **Welche Kompetenzen braucht ein Verwaltungsrat?**

Fachliche Kompetenz ist unverzichtbar, aber mindestens genauso wichtig sind Erfahrung und soziale und kommunikative Fähigkeiten und Netzwerke. Ein guter Verwaltungsrat muss in der Lage sein, konstruktive und kontroverse Diskussionen zu führen, er steht für seine Überzeugungen ein, sollte aber auch konsensfähig sein, und er respektiert die operative Führung. Letztendlich versteht er sich als Teil eines Teams, in dem unterschiedliche Kompetenzen zum Tragen kommen.

### **Gibt es den richtigen Zeitpunkt für den Wechsel in den Verwaltungsrat?**

Verwaltungsräte/innen werden in der Tendenz jünger. Den richtigen Zeitpunkt gibt es

wohl nicht. Ich selber bin mit Erreichen des 60. Altersjahrs als CEO der GKB zurückgetreten, um meine operativen Erfahrungen, mein Wissen und meine Netzwerke als professioneller Verwaltungsrat einbringen zu können. Nach 17 Jahren CEO wollte ich noch etwas Neues machen. VR sollte man aus Überzeugung werden. Bei der Auswahl meiner Mandate beurteile ich den Firmenzweck, die Aktionäre und die involvierten Menschen. Neben den Arbeitsstrukturen muss vor allem das Menschliche passen. Eine offene Diskussionskultur ist eine weitere Voraussetzung. Nur so kann ein Verwaltungsrat mithelfen, das Unternehmen besser zu machen und zum Erfolg beitragen.

### **Bei einem inhabergeführten KMU stellt sich die Frage nach einem externen VR. Worauf ist dabei zu achten?**

Ein Unternehmer oder eine Unternehmerin muss natürlich vom Mehrwert überzeugt sein, ansonsten bringt ein unabhängiger Verwaltungsrat nichts. Es stellt sich die Frage, in welchen Bereichen Unterstützung erwünscht ist. Geht es um das Einbringen von Wissen, um die Begleitung oder Suche einer Nachfolgelösung, oder geht es darum, sich neue Netzwerke zu erschliessen, um eine Änderung oder Ausweitung des Geschäftsmodells zu ermöglichen. Oft wünschen sich Unternehmerinnen und Unternehmer auch einfach nur einen Sparringpartner oder Impulsgeber. Erfahrene und engagierte Verwaltungsräte haben natürlich auch ihren Preis, welcher stark von der Aufgabenstellung, von der Grösse der Firma und von der Branche abhängig ist. Professionelle Verwaltungsräte erwarten, dass Risiko, Zeit und Erfahrung angemessen abgegolten werden. Auf der anderen Seite darf von Verwaltungsräten erwartet werden, dass sie sich engagiert einbringen und sich frei von Interessenskonflikten in den Dienst der Unternehmung stellen.



## Der Verwaltungsrat: Gestalter, Strategie und Verwalter

Abend Anlass mit Apéro  
12. Februar 2025, 17.30 – 19.00 Uhr  
Aula ibW Chur  
Infos und Anmeldung  
[www.kmu-impuls.ch](http://www.kmu-impuls.ch)

Eine Veranstaltung von  
**Bündner Gewerbeverband**  
Unione grigionese delle arti e mestieri  
Unión grischuna d'artisanadi e mastergn

**HWSGR**  
Höhere Wirtschaftsschule  
Graubünden

Presenting Partner  
**ibW**  
Höhere Fachschule  
Südostschweiz

**KMU-Impuls**



Kaspar Flütsch  
Vitalmöbel AG

Pure Erholung dank des  
**SAMINA** Schlafsystems.



Kommen Sie in unserem Showroom vorbei und überzeugen Sie sich selbst.

[vitalmoebel.ch](http://vitalmoebel.ch)

**BMU**  
TREUHAND AG

# Wir beraten Unternehmer.

CHUR

THUSIS

ST. MORITZ

T 081 257 02 57

[bmuag.ch](http://bmuag.ch)

TREUHAND | SUISSE

# Unternehmensnachfolge: Ihre Werte in guten Händen

Wir begleiten Sie auf Ihrem Weg zu einer erfolgreichen Nachfolgeregelung und unterstützen Sie dabei, Ihre Erfahrungen und Werte weiterzugeben. Eine vorausschauende Nachfolgeplanung erfordert nicht nur fachliches Know-how, sondern auch Einfühlungsvermögen. Als traditionsreiches Bündner Unternehmen wissen wir genau, wie bedeutend diese Verantwortung ist.

Mit unserer Expertise und unserer persönlichen Betreuung sorgen wir dafür, dass Ihre Nachfolge Ihnen und der nächsten Generation viel Freude bereitet.

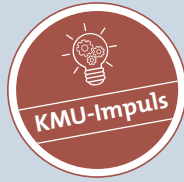


Ihre Bedürfnisse stehen bei uns im Mittelpunkt und dank langjähriger Erfahrung bieten wir Ihnen echten Mehrwert. Nicht nur in Sachen Unternehmensnachfolge. Bei einem Erstberatungsgespräch erzählen wir Ihnen gerne mehr darüber. Curia, das Bündner Kompetenzzentrum für Wirtschaftsberatung und Wirtschaftsprüfung.





# Seminare März bis Mai



Wochenendseminar Unternehmensnachfolge in KMU  
28. & 29. März

Personalmanagement der Zukunft  
3. April

Moderne Kollaboration auf Basis Microsoft 365  
8. April

Erfolgreiche Personalgewinnung  
8. Mai

Einstieg KI – ChatGPT-Revolution  
13. Mai

Führungstraining in den Bündner Bergen  
15. & 16. Mai

20% Rabatt für BGV-Mitglieder  
Information und Anmeldung:  
[www.kmu-impuls.ch](http://www.kmu-impuls.ch)



Ein Angebot von

**HWSGR**

Höhere  
Wirtschaftsschule  
Graubünden

Bündner Gewerbeverband  
Unione grigionese delle arti e mestieri  
Unìun grischuna d'artisanadi e mastergen



# KMU-Lehrgang für Geschäftsleute

Bündner Gewerbeverband  
Unione grigionese delle arti e mestieri  
Unìun grischuna d'artisanadi e mastergen

20 Prozent Rabatt  
für BGV-Mitglieder



Wann: 19. August 2025 bis 26. Juni 2026

Wo: Unterricht am Dienstagnachmittag in Chur

Anmeldung bis 30. Mai 2025:

[www.kgv-gr.ch/Weiterbildung.html](http://www.kgv-gr.ch/Weiterbildung.html)



# übrigens ...

Präzision in  
jedem Detail –  
gelasert in  
Perfektion.



[www.drucki.ch](http://www.drucki.ch)



**RRT** TREUHAND  
REVISION  
IMMOBILIEN

Mit Engagement  
und Erfahrung.



Seit über  
**75 Jahren**  
für Sie da.

Ihr Partner für  
Treuhand, Immobilien &  
Wirtschaftsprüfung.

RRT AG Treuhand & Revision

Poststrasse 22, 7001 Chur | Tel. +41 81 258 46 46 | [rrt.ch](http://rrt.ch)

# Unternehmensführung in der Praxis

Der Begriff «Unternehmensführung» beinhaltet die verschiedenen Ebenen der Führung, Lenkung und Gestaltung in einem Unternehmen. Dabei stehen drei Fragen im Vordergrund: Wer führt? Wodurch wird geführt? Wie wird geführt? Dabei ist immer

die Zielsetzung des Unternehmens vor Augen zu halten. Wenn man nicht weiss, wohin man steuert, kann das Ziel auch nicht erreicht werden. Unternehmensführung ist und bleibt die Hauptaufgabe einer Unternehmerin bzw. eines Unternehmers. Es gibt

jedoch nicht richtige oder falsche Unternehmensführung, sondern verschiedene Arten. Wir haben bei Unternehmerinnen und Unternehmern aus dem Kanton Graubünden nachgefragt, was gute Unternehmensführung für sie bedeutet.

## Führen heisst stärken: Talente fördern, Energie lenken

Erfolgreiche Unternehmensführung bedeutet heute weit mehr, als nur Ziele zu setzen und Ergebnisse zu kontrollieren. Im Mittelpunkt steht der Mensch – mit all seinen individuellen Stärken und Fähigkeiten. Eine moderne Führungskraft erkennt diese Unterschiede, setzt Mitarbeiter/innen dort ein, wo sie ihre Talente am besten entfalten können, und schafft damit ein Umfeld, das motiviert und inspiriert. Vertrauen spielt dabei eine Schlüsselrolle: Vertrauen in die Fähigkeiten des Teams und in deren Eigenverantwortung. Wirkungsvolle Führung bedeutet, die Energie aller im Unternehmen auf ein gemeinsames Ziel zu lenken. Es geht darum, diese Energie auf Handlungen auszurichten, die einen klaren, gewünschten Zustand in der Zukunft schaffen. Gleichzeitig ist es entscheidend, die Kraft der Mitarbeitenden nicht zu erschöpfen, sondern langfristig zu stärken und zu erhalten. Moderne Führung ist situativ, empathisch und flexibel. Sie orientiert sich an den Menschen und ihren Bedürfnissen, ohne dabei die Unternehmensziele aus den Augen zu verlieren. Wenn es gelingt, jede und jeden im Team am richtigen Platz einzusetzen und die gemeinsame Energie nachhaltig zu nutzen, entsteht ein Arbeitsumfeld, in dem Wachstum, Erfolg und Zufriedenheit Hand in Hand gehen.



**Andreas Zindel, CEO Zindel United, Maienfeld**

## Die Kunst, Menschen zu inspirieren, ihr Bestes zu geben

Leadership ist mehr als gute Führung. Es geht darum, Menschen zu befähigen, ihr Potenzial auszuschöpfen und sie zu inspirieren, ihr Bestes zu geben. Mitarbeitende sind die wertvollste Ressource eines Unternehmens. Es liegt in der Verantwortung eines Leaders, dies zu erkennen und sie bestmöglich zu unterstützen. Mitarbeitende geben ihr Bestes nicht wegen der Position oder des Titels ihrer Führungsperson, sondern weil sie an diese Person glauben, von ihrem Verhalten und ihrer Visionen begeistert sind und hinter ihr stehen. Ein Leader schafft eine Kultur der Wertschätzung und des Respekts, die in der Vielfalt anerkannt und geschätzt wird. Unabhängig von Alter, Geschlecht oder anderen Merkmalen. Es geht um die Bereitschaft, anderen zur Seite zu stehen, sie zu motivieren und Raum für Wachstum zu schaffen. Diese Haltung erfordert Menschlichkeit und die Fähigkeit, individuelle Stärken gezielt zu fördern. Leadership ist die Kunst, andere zu stärken, zu inspirieren und eine inklusive Arbeitskultur zu schaffen und damit einen wesentlichen Beitrag zu leisten, ein Unternehmen für die Zukunft zu stärken.



**Dr. Gianina Viglino-Caviezel, Geschäftsführerin Hamilton Services AG und CFO Hamilton Medical AG und Hamilton Bonaduz AG**

## Realistische Ziele, Vertrauen und ein feiner Kaffee ...

Eine gute Führung des Unternehmens ist für mich nur möglich, wenn alle am gleichen Strang ziehen. Die Motivation der Mitarbeitenden stets zu erfrischen und mit neuen Projekten, modernen Anlagen und realistischen Zielen in eine Richtung zu lenken, sind grundlegende Pfeiler, die eine Führung ungemein erleichtern und die Firma voranbringen. Hinzu kommt, dass ich das Glück habe, in einem Segment arbeiten zu dürfen, das durch emotionale Werte weitergegeben werden kann. Unser Produkt Kaffee verbindet. Nicht nur uns mit unseren Kunden, sondern auch die Geschäftsführung mit den Mitarbeiter/innen. Während der Kaffeepause tauschen wir uns aus, auch über nicht geschäftliche Dinge, unsere Hobbys, unseren Alltag, unsere Belastungen, unsere Werte. Wir öffnen uns, was es mir auch ermöglicht, mich in die Mitarbeiter/innen hineinzusetzen, die Stimmung zu werten und Verständnis zu schaffen. Und durch Verständnis können lösungsorientierte Vorschläge entstehen, die wiederum die Führung eines Unternehmens stützen und lenken. Vertrauen und Wertschätzung füreinander ist für mich persönlich ein unerlässlicher und wichtiger Faktor in der Unternehmensführung.



**Sabina Cloesters, Geschäftsführerin Café Badilatti, Zuoz**



## Motivierte Mitarbeitende wachsen an der Eigenverantwortung

Als Teil der Geschäftsleitung der Keller Laser AG stehe ich täglich vor der Herausforderung, das Unternehmen erfolgreich zu lenken und dabei die Menschen, die es ausmachen, in den Mittelpunkt zu stellen. Unser Betrieb ist familiengeführt, und ich teile die Geschäftsführung mit meiner Mutter Barbara Keller. Diese enge Zusammenarbeit erlaubt es uns, unterschiedliche Perspektiven einzubringen und die generationsunterschiedlichen Werte zusammenzubringen, was nicht immer einfach ist, aber zugleich eine Bereicherung darstellt. Unternehmensführung bedeutet für mich nicht nur Zahlen und Fakten, sondern vor allem Vertrauen, Respekt und Eigenverantwortung. Für mich ist Vertrauen der Schlüssel für eine erfolgreiche Zu-

sammenarbeit. Es zeigt sich darin, den Mitarbeitenden nicht nur die Freiheit zu geben, sondern auch die Fähigkeit zuzutrauen, in ihrem Fachbereich die besten Entscheidungen zu treffen. Dieses Vertrauen schafft den Raum für Offenheit, Zusammenarbeit und kreative Lösungen. Respekt ist für mich unverzichtbar für ein harmonisches Miteinander. Es bedeutet, die Meinungen, Hintergründe und Fähigkeiten jedes Einzelnen anzuerkennen und wertzuschätzen. Gleichzeitig fördere ich Eigenverantwortung, denn motivierte Mitarbeitende wachsen an Eigenverantwortung. Dabei geht es nicht nur um die Übernahme von Verantwortung, sondern auch um die Schaffung eines Umfelds, in dem Fehler als Chancen erkannt werden.

Ein erfolgreiches Unternehmen lebt von den Ideen und der Leidenschaft seiner Mitarbeitenden. Meine Aufgabe sehe ich darin, die Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen sie ihre Stärken entfalten können. Eine Unternehmenskultur entsteht durch klare Werte, konsequentes Handeln und die Einbindung jedes Einzelnen – ein Anspruch, der mich täglich aufs Neue herausfordert.



**Stefanie Schwarz-Keller,**  
Mitglied der  
Geschäftsleitung  
Keller Laser,  
Trimmis

## Ein Balanceakt mit Weitblick

Eine erfolgreiche Unternehmensführung basiert aus meiner Sicht auf drei zentralen Säulen: klare Werte, ein starkes Team und vorausschauendes Handeln. Als Geschäftsführer eines KMU mit Wurzeln in Graubünden führe ich das Unternehmen gemeinsam mit meiner Frau. Zusammen bündeln wir unsere Stärken, um genau diese Werte zu leben und umzusetzen. Ehrlichkeit, Verlässlichkeit und Respekt sind die Grundlagen für nachhaltiges Vertrauen – sowohl intern als auch extern. Die Mitarbeitenden sind das Herzstück

fast jedes Unternehmens. Sie verdienen Wertschätzung und Förderung, aber auch klare Leitlinien. Nur mit einem motivierten Team, das sich mit den Zielen des Unternehmens identifiziert, können Herausforderungen gemeistert und Innovationen vorangetrieben werden. Der dritte entscheidende Punkt ist die Fähigkeit, Entscheidungen mit Weitblick zu treffen. Gerade in unsicheren Zeiten ist es essenziell, Chancen und Risiken strategisch abzuwägen und flexibel zu reagieren. Ein gutes KMU muss heute Tradition und In-

novation vereinen, um erfolgreich zu bleiben. Unternehmensführung bedeutet also mehr als nur Zahlen und Prozesse. Es ist die Kunst, Menschen zu verbinden, Visionen zu schaffen und dabei niemals die Bodenhaftung zu verlieren – gemeinsam als Team und als Familie.



**Jan Koch,**  
Geschäftsleitung  
Luzi Gerüste AG,  
Cazis

## Stärkenfokussierte Führung

Erfolgreiche Mitarbeitende suchen sich aus, für welche Unternehmen und für welche Vorgesetzten sie arbeiten möchten. Sie brauchen nicht Chefs, die ihnen sagen, was sie zu tun haben. Sie brauchen ein Umfeld, in dem sie ihre Fähigkeiten zum Tragen bringen können. Darum verstehe ich Führung als Aufgabe, Mitarbeitende dabei zu unterstützen, sich auf ihre Stärken fokussieren zu können. Die wesentliche Grundlage für die Führungsarbeit bildet ein starkes Wertegerüst, welches intern wie extern Orientierungshilfe

gibt. Bei miaEngiadina sind Offenheit, Flexibilität, Verbindlichkeit, Respekt und Wertschätzung die zentralen Pfeiler der Unternehmenskultur. Die wohl wichtigste Führungsaufgabe besteht aber in der Zielformulierung. Unternehmen sollten sich zunehmend Gedanken darüber machen, wie sie unsere Gesellschaft und unsere Umwelt nachhaltig positiv beeinflussen können. Idealerweise stehen diese Ziele somit im Kontext einer Vision, welche sinngebend ist und Mitarbeitende motiviert, sich mit all ihren Fähigkeiten dafür

einzusetzen. Zu guter Letzt verstehe ich Führung als Teamaufgabe. Nur wenn die Führungsarbeit auf mehrere Schultern verteilt ist und die Entscheide in intensiven Diskussionen vorbereitet werden, ist das nötige Verständnis für die Zusammenhänge möglich.



**Jon Erni, Gründer**  
miaEngiadina,  
Scuol





## Ein Balanceakt zwischen Verantwortung und Werten

Die Führung eines Familienunternehmens erfordert ein ausgewogenes Zusammenspiel von Verantwortung, Vision und Werten. Für mich bedeutet diese Verantwortung in erster Linie, für die Menschen da zu sein: die Mitarbeitenden, die Kunden und alle Interessengruppen. Ein guter Leader muss Vertrauen schaffen, offen kommunizieren und das berufliche sowie persönliche Wachstum des Teams fördern, indem er ein Arbeitsumfeld schafft, das auf Respekt und Zusammenarbeit basiert. Unternehmensführung bedeutet auch, die Herausforderungen des Marktes frühzeitig zu erkennen, kontinuierlich zu innovieren und die notwendige Flexibilität zu bewahren, um sich in

einer sich ständig wandelnden Welt zu behaupten. Strategische Planung ist dabei unerlässlich, ebenso wie die Fähigkeit, Veränderungen zu verstehen und mit Weitblick und Entschlossenheit darauf zu reagieren. Ein zentraler Pfeiler ist die Nachhaltigkeit, die ich in all ihren Facetten sehe: ökologisch, wirtschaftlich und sozial. Hinzu kommt ein für mich unverzichtbarer Wert – die ethische Verantwortung. Jede Entscheidung sollte auf soliden Prinzipien basieren und einer Vision des Gemeinwohls folgen, universelle Werte respektieren und aktiv zu einer besseren Zukunft beitragen. Ich bin überzeugt, dass es kein universelles Führungsmodell gibt. Jeder Kontext, jede

Kultur und jede Unternehmensgrösse erfordern spezifische Strategien und Ansätze, die auf die jeweiligen Gegebenheiten zugeschnitten sind. Die Herausforderung besteht darin, immer die bestmögliche Lösung zu finden, um exzellente Ergebnisse zu erzielen – ohne jemals die menschlichen Werte aus den Augen zu verlieren, die das Herzstück jeder Organisation bilden.



**Giovanni Polti,**  
Geschäftsführer  
und Miteigentümer  
Alfredo Polti SA,  
Calanca-Arviso

## Jede Herausforderung betrachte ich als Chance

Ich würde meinen Führungsstil als situativ beschreiben, da ich ihn flexibel an die jeweilige Situation und die individuellen Bedürfnisse meiner Mitarbeitenden anpasse. Für mich gibt es keinen universellen Führungsstil, denn jede und jeder Mitarbeitende ist einzigartig. Eine klare Vision, die alle Mitarbeitenden motiviert und begeistert, ist für mich von grosser Bedeutung. Die Mitarbeitenden sind das Herzstück eines jeden Hotels. Ihre Zufriedenheit und ihre Identifikation mit dem Unternehmen wirken sich direkt auf eine positive Gästerfahrung aus. Neben Mo-

tivation sind Flexibilität und Innovationsbereitschaft für mich essenzielle Eigenschaften, besonders in einer Branche, die ständigen Veränderungen unterworfen ist – sei es durch technologische Entwicklungen, neue Gästewünsche oder globale Trends. Es ist mir wichtig, mich kontinuierlich an diese neuen Gegebenheiten anzupassen und kreative Massnahmen zu ergreifen. Ob die Einführung eines neuen digitalen Tools oder die Optimierung von Prozessen im Hinblick auf Nachhaltigkeit – ich strebe stets nach Verbesserung, Vereinfachung und Innovation. Jede Her-

ausforderung betrachte ich als Chance, gemeinsam mit meinem Team Lösungen zu finden. So entwickle ich mich bewusst immer weiter – und mein Team ebenso. Unsere Erfolge sind das Resultat einer engen Zusammenarbeit und einer gemeinsamen Vision.



**Stephanie Kern,**  
Direktorin «LA  
VAL» Hotel & Spa,  
Brigels

## Unternehmensführung + Leadership = das Erfolgsduo

Unternehmensführung bildet das Fundament mit der Schaffung der erforderlichen Betriebs- und Controlling-Strukturen, dem Definieren und laufenden Optimieren von Prozessen sowie einem effizienten Ressourcen- und Personalmanagement. Es ist für mich das Handwerk in der Leitung und Steuerung eines Unternehmens. Diese Werkzeuge allein reichen nicht, um erfolgreich zu sein. Erfolgreiche Führungskräfte bringen «Leadership» mit. Sie setzen sich mit verschiedenen Fragestellungen rund um die Art des

Führens auseinander. Geprägt durch die Erfahrungen im Berufsalltag und die persönliche Reflektion entwickelt sich die eigene Persönlichkeit und das Führungsverhalten. Entscheide ich überlegt, mutig und mit Weitblick? Welche Unternehmensvisionen möchte ich anstreben? Wie will ich führen? Ist meine Kommunikation adressaten- und situationsgerecht? Lebe ich die definierten Werte im Unternehmen vor? Gebe ich meinen Mitarbeitenden die Möglichkeit, sich zu entwickeln und können sie mitgestalten? Wie schaffe

ich es, meine Motivation auf die Mitarbeitenden zu übertragen. Unternehmensführung und Leadership sind für mich das Erfolgsduo in der Führung eines Unternehmens.



**Roman Stähler,**  
Partner und  
Standortleiter  
Curvér AG,  
Savognin/Thusis



# Versichern Sie Ihre Mitarbeitenden bei der Nummer 1.

Einfach unkompliziert Krankentaggeld abschliessen.



[oekk.ch/taggeld](https://oekk.ch/taggeld)

Die Versicherung mit  
gesundem Bündnerverstand.

# ÖKK

**THOMANN**  
NUTZFAHRZEUGE

Ihr Gas(t)geber für Wartung und Verkauf  
von Lastwagen, Omnibussen, Transportern



Auch in Sachen Elektro-Mobilität profitieren Sie von unseren Komplettlösungen – dies bei Kauf und Miete.

## ARCHITEKT FÜR ELEKTRIFIZIERUNG

Wir geben Ihnen eine praxisstarke 360°-Unterstützung zu allen Fragen wie Lade-Infrastruktur, Routenplanung oder Reichweitenoptimierung. Und für die anspruchsvollen Hochvolt-Wartungs- und Reparaturarbeiten sind wir bestens vorbereitet.

[www.thomann.swiss](https://www.thomann.swiss)



VOLVO IVECO

SETRA

OMNIPLUS

VANTHOOL

VOL  
BUS & COACH



SOLARIS

Carrier  
TRANSIGLO

FUSO

Thomann Nutzfahrzeuge AG  
Schmerikon/Frauenfeld/Arbon/Chur

Rottal Auto AG  
Ruswil

Gebr. Knecht AG  
Bassersdorf/Aarau

Sales



After-Sales



# BGV-Strategie 2025–2028

**Der Bündner Gewerbeverband wird sich auch in den kommenden vier Jahren für die Interessen seiner Mitglieder einsetzen. Politische Interessenvertretung auf kantonaler Ebene sowie die Stärkung der Berufsbildung sind weiterhin die zentralen Tätigkeitsgebiete des grössten Wirtschaftsverbands im Kanton.**

Bl. Der Zweck des Bündner Gewerbeverbandes ist gemäss seinen Statuten die «Wahrung der Interessen seiner Mitglieder in

jeder Richtung nach den Grundsätzen einer freiheitlichen Marktwirtschaft.» In der Strategie des Verbands wird die Erreichung des Zwecks jeweils für vier Jahre festgelegt. Die neue Strategie für die kommenden vier Jahre wurde auf der Grundlage der bisherigen Strategie weiterentwickelt. Leitender Ausschuss, Geschäftsstelle, Kantonalvorstand sowie die Präsidentenkonferenz waren bei der Erarbeitung der Strategie involviert, welche an der Kantonalvorstandssitzung vom 15. Januar 2025 in Klosters verabschiedet wurde.



Gruppenbild am Strategieworkshop in Flims.

## Vision

Die Bündner Wirtschaft ist offen, wettbewerbsfähig, innovativ und stark vernetzt. Bürokratische Hürden und Regulierungen sind auf ein Minimum reduziert. Unternehmerfreundliche Rahmenbedin-

gungen fördern eine dynamische und nachhaltige Wirtschaftsentwicklung. Damit wird die Wertschöpfung gesteigert und der Wohlstand gesichert. Gut qualifizierte Fachkräfte sind vorhanden, und

die Berufsbildung leistet dazu einen entscheidenden Beitrag. Graubünden ist ein attraktiver Arbeits- und Wohnort mit hoher Lebensqualität, der Talente und Fachkräfte anzieht und bindet.

## Zweck

Der Bündner Gewerbeverband setzt sich für gute Rahmenbedingungen für die Bündner Wirtschaft ein, fördert die Berufsbildung, sensibilisiert die Öffentlichkeit für die Anliegen der KMU sowie unterstützt und vernetzt seine Mitglieder.

## Strategische Ziele

1. Der BGV ist der Wirtschaftsverband im Kanton, und die Zusammenarbeit mit seinen Partnern ist zielgerichtet und auf Augenhöhe.
2. Gute Rahmenbedingungen und eine unternehmensfreundliche Verwaltung sorgen für eine wettbewerbsfähige Wirtschaft.
3. Graubünden ist der Berufsbildungskanton, der Berufsnachwuchs und die Fachkräfte sind langfristig gesichert.
4. Die Öffentlichkeit ist für die Interessen der Bündner Wirtschaft sensibilisiert, und der BGV wird als zukunftsorientiert wahrgenommen.
5. Die Sektionen werden in ihrer Arbeit unterstützt, und die Mitglieder-Angebote schaffen einen Mehrwert.

## Handlungsfelder und Schwerpunkte

Strukturen und Netzwerk stärken	Politische Schlagkraft erhöhen	Zentraler Akteur der Berufsbildung sein	Image stärken und Öffentlichkeit erreichen	Sektionen unterstützen und Mehrwert für Mitglieder
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Überprüfung BGV-Strukturen</li> <li>* Verbreitung Mitgliederbasis</li> <li>* Stärkung Netzwerk</li> <li>* Zielführende Partnerschaften</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ausbau Einfluss in Politik und Verwaltung</li> <li>* Kompetente Dossierarbeit</li> <li>* Verbesserung Kampagnenfähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Leadfunktion ausbauen</li> <li>* Umsetzung Berufsbildungsstrategie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Modernisierung Auftritt</li> <li>* Erhöhung Medienpräsenz</li> <li>* Erreichung breite Bevölkerung</li> <li>* Strategische Kommunikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Unterstützung Arbeit der Sektionen</li> <li>* Fokussierung Mitgliederangebote</li> <li>* Stärkung Anlaufstelle</li> <li>* Zielgerichtete Mitgliederkommunikation</li> </ul>





# WEITER BILDEN

- | Informatik
- | Technik
- | Wirtschaft
- | Holz & Schreinerei
- | Bau & Energie
- | Gestaltung
- | Firmenseminare

Neu:  
Digital Marketing  
Manager  
mit IAB-Zertifikat



Höhere Fachschule  
Südostschweiz



# Die Gesichter des BGV

## Leitender Ausschuss

### Präsident



**Viktor Scharegg**  
Heizungstechniker  
TS, Geschäftsführer  
Chur



**Christine Kocher**  
Juristin  
Klosters

### Vizepräsident



**Jan Koch**  
Geschäftsleiter  
Chur



**Simon Schwegler**  
Geschäftsführer  
Chur

### Mitglieder



**Rico Cioccarelli**  
Plattenlegermeister  
Thusis



**Andrea Vecellio**  
Baumeister  
Poschiavo



**Heidi Jörimann**  
Ärztin  
Schiers

## Kantonalvorstand



**Sandra Adank-Arioli**  
Geschäftsführerin  
Chur



**Andrea Bleisch**  
Arzt im Ruhestand  
Bonaduz



**Nicola Flütsch**  
dipl. Techniker HF,  
Unternehmer  
Klosters-Serneus



**Jürg Heini**  
Unternehmer  
Bonaduz



**Fabio Luzio**  
Mitglied  
Geschäftsleitung  
Cunter



**Franca Strasser**  
Geschäftsführerin  
Tomils



**Reto Weisstanner**  
eidg. dipl. Elektro-  
installateur  
Celerina



**Luana Bergamin**  
CEO und Founder  
Lenzerheide



**Boris Bossi**  
Geschäftsführer  
Davos Platz



**Bettina  
Flütsch-Pargätzli**  
Apothekerin  
Davos Platz



**Karin Iseppi**  
eidg. dipl.  
Treuhandexpertin  
Fürstenu



**Michael Pfäffli**  
Jurist, lic. iur. HSG,  
Geschäftsführer  
St. Moritz



**Mike Sulser**  
Geschäftsführer  
Chur



**Jörg Widmer**  
Geschäftsführer  
Arosa



**Gian Marco Bianchi**  
Inhaber  
Ilanz



**Luca Bottinelli**  
Geschäftsführer  
San Vittore



**Dominik Fontana**  
Abteilungsleiter  
Flims



**Roland Jäggi**  
Präsident ASTAG  
Graubünden  
Tamins



**Urs Rüedi**  
Inhaber  
Serneus



**Marc Tischhauser**  
lic. oec. publ.  
Geschäftsführer  
Chur



**Andreas Zindel**  
CEO  
Maienfeld



**Gabriella Binkert  
Bechetti**  
Geschäftsführerin  
Sta. Maria



**Rudolf Burkhardt**  
eidg. dipl.  
Installateur,  
Geschäftsführer  
Thusis



**René Good**  
eidg. dipl.  
Malermeister  
Chur



**Jürg Lötscher**  
dipl. Techniker HF  
Holztechnik  
Schiers



**Norbert Schaniel**  
Geschäftsführer  
Malans



**Carlo Vassella**  
Energieplaner  
Poschiavo







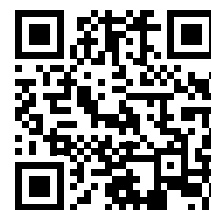
Wenn Vertrauen zählt.

Unsere Mitglieder  
stehen für Qualität.

TREUHAND | SUISSE

[www.treuhandsuisse-gr.ch](http://www.treuhandsuisse-gr.ch)  
Schweizerischer Treuhänderverband  
Sektion Graubünden

# Immo Uni<sup>Q</sup>



Immobilien  
Vermittlung & Bewertung

Tel. +41 81 552 95 66  
[info@immouniq.ch](mailto:info@immouniq.ch)  
[immouniq.ch](http://immouniq.ch)

Kostenlose und unverbindliche  
Marktwertschätzung Ihrer Immobilie

## Loetscher

& CO AG SCHIERS

Schreinerei  
Zimmerei  
Fensterbau

Telefon 081 328 11 39  
Mail: [loetscher@loetscher-holzbau.ch](mailto:loetscher@loetscher-holzbau.ch)

[loetscher-holzbau.ch](http://loetscher-holzbau.ch)

COMMUNICAZIUN CH  
DIE MANIFAKTUR

Die komplette Klaviatur  
der Kommunikation

T.

Mehr Möglichkeiten,  
mehr Erfolge.  
Für alle, die alles wollen.

glennerstrasse 17 · 7130 ilanz  
filiale sommeraustrasse 32 · 7007 chur  
filiale hauptstrasse 55 · 8750 glarus  
werbetechnik via fussau 8 · 7130 ilanz  
081 925 27 00 · [info@communicaziun.ch](mailto:info@communicaziun.ch) · [communicaziun.ch](http://communicaziun.ch)





MIUX

# Starke Websites ohne Chrüsimüsi\*

Wir machen dich fit fürs Internet – mit nutzerfreundlicher Website, erfolgreichem SEO und zielgerichteter Onlinewerbung.  
Packen wir's an: [+41 81 511 20 10](tel:+41815112010), [miux.ch](http://miux.ch)

\*Chrü-si-mü-si ['xry:zi my:zi] Chaotischer, ungeordneter Zustand; Durcheinander.



## Die vollelektrischen Vans von Mercedes-Benz.

Jetzt entdecken unter



**SAGA CHUR**

Ringstrasse 5 - 9, 7007 Chur, Tel. 081 287 11 11, [info@rcm-saga.ch](mailto:info@rcm-saga.ch), [www.rcm-saga.ch](http://www.rcm-saga.ch)

## Gewerbliche Winterkonferenz



Die Gewerbliche Winterkonferenz fand zum Thema «Energie und gute Rahmenbedingungen für KMU» statt. Ehrengast Bundesrat Guy Parmelin betonte in seiner Rede, wie wichtig es sei, in dieser instabilen Welt die Stärken eines innovativen, unabhängigen, neutralen und agilen Landes zu fördern. Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in der Schweiz seien in vielen Bereichen nach wie vor sehr gut. Die Flexibilität des Arbeitsmarkts müsse als grosser Schweizer Vorteil unbedingt erhalten bleiben. Die Schweiz sei angewiesen auf gute Handelsbeziehungen mit vielen Ländern, daher sei er froh, dass sie sich auf das Freihandelsabkommen mit Indien einigen konnte.

Urs Furrer, der Direktor des Schweizerischen Gewerbeverbands, sagte in Klosters den neuen Regulierungen im Nachhaltigkeitsbereich den Kampf an. Die neue Konzernverantwortungsinitiative werde die Probleme im Bereich Menschenrechte und Umweltschutz weltweit nicht lösen, sondern einzig einen Papiertiger produzieren und am Schluss die KMU weiter belasten, so Furrer.

Die gleiche Haltung hat auch der Klosterser Rudolf Minsch, der Chefökonom von Economiesuisse, vertreten. Die Wirtschaft löse reale Probleme, währenddem die Politik und der Staat vielfach nur schöne Ideen und Visionen entwerfen würden und dabei oft

wenig bewirkten. Dies sei im Bereich der Nachhaltigkeit, des Klimaschutzes und der Energieeffizienz nicht anders, erklärte Minsch.

## Kantonalvorstandssitzung

Im Vorfeld der Gewerblichen Winterkonferenz des Schweizerischen Gewerbeverbands sgV hat am 15. Januar traditionsgemäss die erste BGV-Kantonalvorstandssitzung des Jahres stattgefunden. Haupttraktanden in Klosters waren die Beratung und Verabschiedung der BGV-Strategie 2025 bis 2028 (S. 23) sowie die Parolenfassung zur Umweltverantwortlichkeitsinitiative (S. 11). Weiter haben Präsident Viktor Scharegg, Vizepräsident Jan Koch sowie Direktor Maurus Blumenthal die Vorstandsmitglieder über die Aktivitäten des 125-Jahr-Jubiläums sowie im Bereich Bürokratie- und Regulierungsabbau und über anstehende politische Geschäfte informiert. Im Anschluss haben rund 20 Vertreter/innen des BGV an der Eröffnung der 75. Winterkonferenz teilgenommen.



## Grosses Interesse der KMU-Frauen an KI

Die am 25. Oktober bis auf den letzten Platz ausgebuchte KMU-Frauentagung 2024 fand zum Thema Künstliche Intelligenz (KI) statt. Zusätzlich zu Referaten wurden in der Aula der ibW in Chur Refresh-Workshops zu Themen aus dem KMU-Lehrgang angeboten.

## Medienkonferenz für STEP-Abstimmung

Am 28. Oktober organisierte der BGV auf dem Firmengelände der Gebr. Kuoni Transport AG in Domat/Ems eine Medienkonferenz zur anstehenden STEP-Abstimmungsvorlage. Dabei legte das Bündner JA-Komitee seine Argumente vor und präsentierte seine Kampagne.



## KMU-Impuls-Anlass zum Einsatz von KI

Am 30. Oktober fand in der Aula der ibW in Chur der KMU-Impuls-Anlass «Einsatz von KI im Arbeitsalltag» statt. Fabio Aresu (Markenkern AG), Gian Marco Bianchi (Formation21) und Daniel Pfiffner (ProSim – Simulation & Analytics GmbH) vermitteln viel Neues und Wissenswertes zur KI-Welt.

Mitglieder-  
angebot

KMU-Impuls

## Anlass zum Thema Verwaltungsrat in KMU am 12. Februar

Der nächste KMU-Impuls-Anlass unter dem Titel «Der Verwaltungsrat: Gestalter, Strategie und Verwalter» findet am Mittwoch, 12. Februar, um 17.30 Uhr in der ibW in Chur statt. Die Veranstaltung bietet spannende Einblicke in die zentralen Aufgaben und Herausforderungen eines Verwaltungsrats (VR). Gemeinsam beleuchten wir, wie der VR zwischen Pflicht und Gestaltungsspielraum agiert, strategische Impulse setzt und eine starke Führungsrolle übernimmt. Der Anlass wird von Melanie Salis moderiert. Referent ist Mauro Lardi. An den beiden Gesprächsrunden sprechen Alois Vinzens und Vera Stiffler zum Thema «Verwaltungsrat als Beruf» sowie Manuel Montalta und Andrea Schlegel zum Thema «strategische Führung in Familienunternehmen». Tauschen Sie sich mit Experten aus und gewinnen Sie wertvolle Impulse für die Praxis! Seien Sie dabei und entdecken Sie, wie ein moderner Verwaltungsrat zur Weiterentwicklung Ihres Unternehmens beitragen kann.

Informationen und  
zur Anmeldung



## BGV-Termine

### 25. März

TopKMU-Expedition.  
Besuch Innovationspreisträger  
Markus Patt/Terno Stahlbau Küblis.

### 7. Mai

Fachtagung Berufsbildung

### 22. Mai

KMU-Impuls-Anlass:  
Automatisierung in KMU

### 13. Juni

Delegiertenversammlung

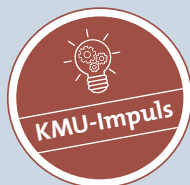
### 18. Juni

KMU-Impuls-Anlass:  
Wie werbe ich als KMU?

### 31. Oktober

KMU-Frauentagung

## Unternehmens- nachfolge in KMU



### Wochenendseminar

Valbella Resort | 28./29. März 2025

20% Rabatt für BGV-Mitglieder  
Information und Anmeldung:  
[www.kmu-impuls.ch](http://www.kmu-impuls.ch)

**HWSGR**

Höhere  
Wirtschaftsschule  
Graubünden

**Bündner Gewerbeverband**  
Unione grigionese delle arti e mestieri  
Unìun grischuna d'artisanadi e mastergn



## Präsidentenwechsel Sektionen

Im zweiten Halbjahr 2024 gab es zwei Präsidentenwechsel in den BGV-Sektionen. Wir danken allen Präsidenten, die im Einsatz waren, und wünschen ihren Nachfolgern viel Freude an der neuen Arbeit.

- **Erio Zoppi** neu bei der Vereinigung Bündner Uhrengeschäfte für Maurus Mazenauer (2022–2024 ad interim).
- **Nicolin Uhlmann** neu beim Bündner Malerunternehmer-Verband. Zuvor vakant.

## BGV-Mitglieder zu Gast beim HC Davos

Am 27. November besuchten mehr als 250 Mitglieder auf Einladung des HC Davos das National-League-Eishockeyspiel gegen den HC Ambrì-Piotta. Trotz des Supports des BGV verlor Davos in der Verlängerung gegen die Tessiner mit 3:4.



## KMU-Impuls-Anlass zusammen mit der Region Plessur

Am letzten KMU-Impuls-Anlass des Jahres, den der BGV zusammen mit der Region Plessur organisierte, sprachen am 27. November die Referenten Maurus Blumenthal (BGV), Alex Villiger und Nadine Caplazi (GKB) sowie Pascal Faeh (Faeh+Faeh Film GmbH) in der ibW zum Thema «Erfolgreiches Arbeitgebermarketing».

## Kerngruppe Wirtschaft trifft sich zum Austausch

Die Kerngruppe Wirtschaft ist die Drehscheibe zwischen den Dachorganisationen Wirtschaft Graubünden (DWGR) und den bürgerlichen Fraktionen des Grossen Rats in wirtschaftspolitischen Geschäften. Am 2. Dezember traf sich die von Jan Koch geleitete Gruppe im «La Vita» zum alljährlichen Abendessen und Gedankenaustausch.





# Autogewerbe im Wandel

**Die Bündner Sektion des Auto Gewerbe Verbands Schweiz (AGVS) vereint 180 Garagisten mit rund 1200 Mitarbeitenden im Kanton Graubünden. Neben den ordentlichen Verbandsaufgaben unterstützt die Sektion ihre Mitglieder dabei, sich den Herausforderungen der Zukunft stellen zu können, die aktuell ungewiss sind.**

rw. Die AGVS-Sektion Graubünden wurde im Jahr 1929 gegründet, drei Jahre nach der Aufhebung des Autofahrverbots in Graubünden. In den 95 Jahren ihres Bestehens hat sie sich zu einer starken Stimme des Bündner Autogewerbes entwickelt. Zusammen mit dem Schweizer Dachverband ist die AGVS-Sektion Graubünden ein Dienstleister, der seine Mitglieder in vielfältiger Weise unterstützt. Von der Rechtsberatung über die Berufsbildung bis hin zur politischen Vertretung deckt sie ein breites Spektrum ab. Neue Mitglieder nimmt der Verband erst nach einer Prüfung der jeweiligen Garage vor Ort auf. Geprüft werden dabei, ob die Voraussetzungen für eine Aufnahme gemäss den AGVS-Richtlinien erfüllt sind.

## Autogewerbe im Umbruch

Andri Zisler ist seit 2013 als Präsident der Bündner Sektion und gleichzeitig Mitglied des Zentralvorstands des Auto Gewerbe Verbands Schweiz. Das Autogewerbe, das in Graubünden jährlich rund eine Milliarde Franken erwirtschaftet, steht für ihn vor grossen Herausforderungen. Es kämpft

nicht nur mit Fachkräftemangel, es weiss aktuell auch nicht, in welche Richtung sich die Mobilität und damit ihre Branche verändern wird. «Wüsste ich die Antwort, wohin uns die Zukunft führt, würde ich mein Wissen für viel Geld verkaufen können.» Sicher sei nur, dass die Mobilität in unserem Kanton nicht abnehmen werde und der individuelle motorisierte Verkehr in Graubünden auf langer Sicht aufgrund der Topografie wichtig bleiben werde, sagt Zisler. Der klassische Autohandel sei im Umbruch. Neue Mobilität erfordert neue Konzepte. «Das führt zu Bereinigungen und Veränderungen in den Betrieben. Zudem verändern sich auch die Geschäftsmodelle der Garagisten. Mit dem Verkauf ist nicht mehr das grosse Geld zu verdienen. Markengaragen sind heute an die sehr engen Vorgaben der Importeure bzw. der Hersteller gebunden», so Zisler. Der ehemalige Inhaber der Alpina Garage in Chur sagt: «Die Auflagen werden ständig erhöht und im Gegenzug die Margen verringert. Durch die stetig wachsende Modellvielfalt erhöht sich gleichzeitig der Schulungsbedarf wie auch der Aufwand an Spezialwerkzeugen. Die Betriebe müssen sich immer weiter zum ganzheitlichen Mobilitätsanbieter wandeln.

## Neue Marken anbieten

«Der Wandel hin zur Elektromobilität, die Digitalisierung und die veränderten Kundenbedürfnisse fordern die Garagisten heraus. Bei diesen Veränderungen möchte der Verband seine Mitglieder unterstützen. Schlussendlich müsse aber jeder Garagist selbst diese Veränderungen annehmen und die Chancen des Neuen nutzen, daran müssen wir arbeiten», sagt Andri Zisler. «Wir müssen uns in alle Richtungen orientieren und offen sein. Dass dies teils doppelte Investitionen mit sich bringt, ist eine Tatsache. Uns bleibt aber keine andere Wahl, als diesen Weg zu gehen», so Zisler, denn die Branche sei stark im Umbruch. «Durch die geringen Verkaufszahlen in den Talschaften stellt sich für die Hersteller immer mehr die Frage, ob diese auch künftig an diesen Orten präsent sein wollen. Künftig werden nicht mehr alle Marken überall vertreten sein und die Kunden müssen weitere Wege in Kauf nehmen. Eine Garage muss heute bereit sein, auch neue Marken anzubieten, welche

auf den Schweizer Markt drängen und diese Lücken gerne füllen. Als Tourismuskanton sind wir jedoch auch stark saisonabhängig, was wiederum aber auch Chancen für neue Geschäftsfelder ergibt», so Andri Zisler.

## Fokus auf Berufslehre

Der AGVS Graubünden ist als eine Sektion des AGVS bekannt, welche in der Berufsbildung stark engagiert ist und eine Vorreiterrolle einnimmt. Er unterstützt Lehrbetriebe bei der Bereitstellung von Ausbildungsplätzen und sorgt durch regelmässige Schulungen dafür, dass die Betriebe stets auf dem neuesten Stand der Technik und Didaktik sind. Gleichzeitig organisiert der Verband Informationsveranstaltungen für Schülerinnen und Schüler, um das Interesse an den Berufen zu wecken und die Nachwuchsförderung gezielt voranzutreiben. Gemäss Ronny Tuffli, der im Vorstand des AGVS Graubünden als Präsident der Berufsbildungskommission engagiert ist, setzt der Verband mit Erfolg auf Öffentlichkeitsarbeit. Mit modernen Kampagnen, Social-Media-Aktivitäten und dem Einsatz von Botschaftern – meist ehemalige Lernende – wird ein authentisches und positives Bild der Automobilberufe vermittelt. Aktuell sind es in Graubünden 190 Lernende über alle Jahrgänge in der Ausbildung zum/zur Automobil-Mechatroniker/-in EFZ, Automobil-Fachmann/-frau EFZ und Automobil-Assistent/-in EBA. «Wir bemühen uns, mit unserem Engagement die Anzahl der Lernenden zu steigern. Da auch wir in den letzten Jahren einen Rückgang an Lernenden hatten, die Geburtenraten in den nächsten Jahren aber wieder höher sind, sollten automatisch mehr Lernende rekrutiert werden können», erklärt Tuffli.

Nicht nur bei der Bewerbung der Lehrberufe, sondern auch bei der Berufswahl und Rekrutierung der Lernenden ist der AGVS Graubünden ein Vorreiter. Um den passenden Beruf und Kandidatinnen und Kandidaten mit den notwendigen Qualifikationen



Andri Zisler



Ronny Tuffli

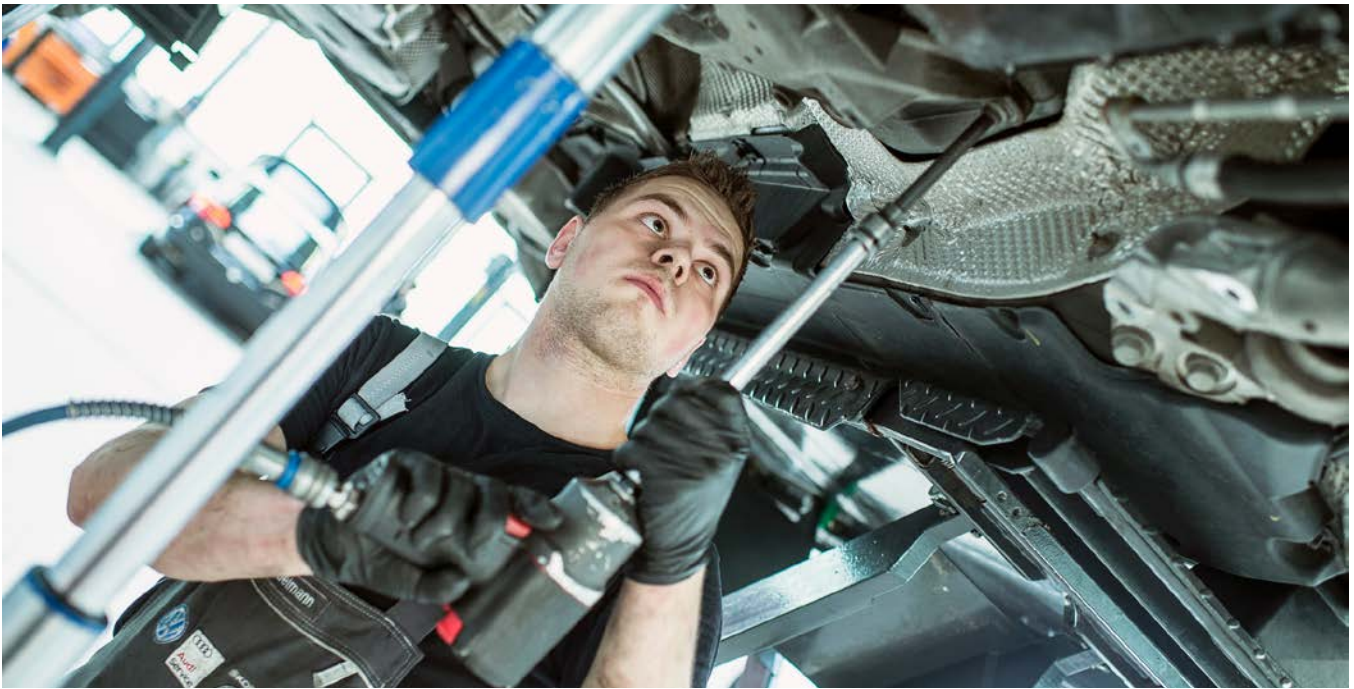
## Auto Gewerbe Verband Schweiz, Sektion Graubünden

**Gründungsjahr:** 1929

**Mitgliederbetriebe:** 180

**Vorstand:** Andri Zisler (Präsident), Gian Claudio Gross, Carlo Ronner, Jan Giger, Urs Rüedi, Ronny Tuffli.

**Berufe Grundbildung:** Automobil-Mechatroniker/-in EFZ, Automobil-Fachmann/-frau EFZ, Automobil-Assistent/-in EBA, Kaufmann/-frau EFZ



Der AGVS ist interessiert an motivierten Lernenden in verschiedenen Berufen.

und Fähigkeiten zu finden, arbeitet der Verband seit mehr als 15 Jahren mit einem Eignungstest. «Dieser eignet sich für Schülerinnen und Schüler ab der 2. Oberstufe, um herauszufinden, in welche Richtung es gehen könnte und ob sie für den Beruf geeignet sind», erklärt Tuffli. Gefragt sind neben handwerklichem Geschick, einer schnellen Auffassungsgabe und einer gesunden Portion Menschenverstand nämlich auch vernetztes Denken, Teamfähigkeit und Dienstleistungsbereitschaft. Das gilt sowohl für die technischen Berufe als auch für diejenigen im kaufmännischen und im Detailhandelsbereich des Autogewerbes. Für Schnupperlehren haben die Garagisten einen vom Verband vorgefertigten Arbeitstag mit Aufgaben zur Verfügung. Bewerbungen von interessierten Jugendlichen, welche nicht im eigenen Betrieb eine Lehrstelle finden,

werden weitergegeben. Damit gehen fähige und gewillte Jugendliche dem Autogewerbe nicht verloren. Die Solidarität und Zusammenarbeit in der Ausbildung ist laut Tuffli im Autogewerbe sehr gross.

#### **Eigenes Ausbildungszentrum**

Neben der Grundbildung ist die Weiterbildung ein weiterer Pfeiler des AGVS Graubünden. Aufgrund des rasanten Wandels in der Branche, geprägt von Digitalisierung, Elektromobilität und alternativen Antrieben, müssen sich die Mitarbeitenden laufend weiterbilden. Wie sich die Technik entwickelt, so verändern sich auch die Berufe in der Automobilbranche stetig weiter. Im eigenen Ausbildungszentrum in Chur finden neben Weiterbildungen nicht nur die überbetrieblichen Kurse statt, sondern auch der Fachunterricht der Gewerblichen

Berufsfachschule Chur und der Unterricht in der höheren Berufsbildung der ibW Höhere Fachschule Südostschweiz. Ob Diagnosetechniken für moderne Fahrzeuge, Schulungen zur Elektromobilität oder Kurse zur Kundenbetreuung – das Angebot ist vielfältig und praxisorientiert. Aktuell beliebt sind Fortbildungen im Bereich der Hochvolttechnologie, da diese im Umgang mit Elektro- und Hybridfahrzeugen unverzichtbar sind. Alle Kurse werden von der AGVS-Sektion Graubünden anerkannt und bilden die Basis für die drei verlangten Weiterbildungstage pro Jahr für alle AGVS-Mitglieder. Das AGVS-Ausbildungszentrum in Chur ist einmalig, was die Zusammenarbeit mit den verschiedenen Bildungsinstitutionen anbelangt, und gemäss Zisler ein wichtiger Bestandteil der Verbandsarbeit im Kanton Graubünden.

## **Betriebsliegenschaft finanzieren?** Wir bürgen für Sie

BG OST-SÜD Bürgschaftsgenossenschaft für KMU  
071 242 00 60 – [www.bgost.ch](http://www.bgost.ch)

**BG**OST  
**C**F**SUD**



# ZENTRALWÄSCHEREI Chur

Damit Sie sich um Ihre wesentlichen Kernaufgaben kümmern können, bieten wir Ihnen massgeschneiderte Wäschevollversorgung für Gewerbe, Industrie und Gastronomie.

DER PROFI FÜR IHRE BERUFSWÄSCHE



Pulvermühlestrasse 84 | 7000 Chur | Fon 081 286 03 03 | [info@zwc.ch](mailto:info@zwc.ch) | [www.zwc.ch](http://www.zwc.ch)

# CATHOMAS

## TREUHAND – REVISION – IMMOBILIEN

CATHOMAS TREUHAND AG  
GLENNERSTRASSE 18  
POSTFACH 72  
CH-7130 ILANZ

081 920 00 70  
[info@cathomas-treuhand.ch](mailto:info@cathomas-treuhand.ch)  
[www.cathomas-treuhand.ch](http://www.cathomas-treuhand.ch)

EIN RRT UNTERNEHMEN TREUHAND | SUISSE



Bestellungen an:  
[pellets@gasser.ch](mailto:pellets@gasser.ch)  
Tel. 081 354 11 88

### WIR BIETEN

Pellets lose zum Einblasen  
Big Bag (Tonnen oder Gebinde)  
Sack (15 kg)

- Wir liefern zu dir nach Hause
- Wenig Staub dank schonendem Einblasverfahren
- Genaue Einfüllmenge dank 6-Punkt-Wiegesystem

Bruchsch no  
**PELLETS?**

### ERHÄTLICH IN

#### Gasser Filialen

Chur, Chur Stadt, Davos, Schluen/  
Ilanz, Netstal, Punt Muragl

#### DO IT-Filialen

Chur, Küblis, Punt Muragl, Zernez



HEUTE DIE RESSOURCEN  
VON MORGEN SICHERN

Swiss Eco Tap®  
the acqua saver

EINSPARUNG  
93 % Wasser  
100 % Energie

Der revolutionäre Wasserhahn  
aus Graubünden für eine  
nachhaltige Nutzung von Wasser

5 Gründe die dafür sprechen:

- ✓ Kosten
- ✓ Umweltfreundlichkeit
- ✓ Energie
- ✓ Wartung
- ✓ Hygiene

Swiss Eco Line AG  
[www.swissecoline.com](http://www.swissecoline.com) | [info@swissecoline.com](mailto:info@swissecoline.com)



# GARAGEGUT

ANNA

GINA

RAHEL

MONI

Frauen, die Gas geben –  
Power für das Autogewerbe!



Mercedes-Benz

AMG  
PERFORMANCE CENTER

Untere Industrie 6 | 7304 Maienfeld

**GASTROGRAUBÜNDEN**  
Verband für Hotellerie und Gastronomie

## Durch Weiterbildung Weiterkommen

- 🍷 **G1 Gastro-Grundseminar** Wirtekurs
- 🍷 **G2 Gastro-Betriebsleiter** eidg. FA
- 🍷 **Fachseminare**
- 🍷 **Küchenkurse**

GastroGraubünden  
Loestrasse 161  
7000 Chur  
Tel. 081 354 96 96  
info@gastrogr.ch  
www.gastrogr.ch

← Jetzt  
anmelden!



# Ein Leben für Dolce Vita und die Kunst der Nachfolgeplanung

**Ende des vergangenen Jahres hat Annette Crameri ihre weit über die Kantons- und Landesgrenzen hinaus bekannte Wedding Lounges Dolce Vita in Chur an zwei Nachfolgerinnen übergeben. Treuhänder Martin Bundi hat sie während der Nachfolge begleitet und ist wie die Inhaberin Crameri überzeugt, dass dank Weitblick und Kompromissen eine gute Lösung gefunden werden konnte.**

rw. Annette Crameri ist stolze Churerin und eine engagierte Unternehmerin. Als sie am Freitag, 3. Januar 1997, am Kornplatz die Türen ihrer Boutique Dolce Vita öffnete, konnte sie nicht ahnen, dass sie damit eine eindrucksvolle Erfolgsgeschichte in der Schweizer Hochzeitsbranche schreiben würde. Von Beginn an war ihr jedoch klar, dass sie ihr Fachgeschäft für Braut-, Abend- und Herrenmode im Alter von 60 Jahren in andere Hände übergeben wollte. «Das war immer meine Zielsetzung, und daran hat sich nie etwas geändert», betont sie.

## Vom einem Boutique-Konzept zur Branchenikone

Dolce Vita hat sich in den letzten zwei Jahrzehnten zu einer der führenden Wedding Lounges der Schweiz entwickelt. Crameris unternehmerisches Gespür für Markttrends, vor allem bei Brautmode, Cocktailkleidern, Abendgarderobe und festlicher Herrenbekleidung, war ein Schlüssel zum Erfolg. Parallel wuchs auch das Unternehmen personell: Aus anfangs drei Mitarbeitenden wurde ein Team von 16 Personen. «Das Wachstum war inspirierend, brachte aber auch steigende Fixkosten und Personalverantwortung mit sich», erklärt sie. Besonders herausfordernd war die Pandemiezeit. «Es gab Monate ohne Einnahmen, aber die Löhne mussten weiterhin bezahlt werden.

### Dolce Vita Braut- und Festmode GmbH

**Gründung:** 3.1.1997

**Mitarbeiter:** 16

**Tätigkeit:** Verkauf von Brautmode, Abendmode und Herrenfestmode.



Annette Crameri hat die Wedding Lounges «Dolce Vita» Ende 2024 an Stefania Conrad und Barbara Rechsteiner (von links) übergeben.

Am Ende der Pandemie war die Liquidität nahezu ausgeschöpft», schildert sie. Glücklicherweise führten verschobene Hochzeiten zu einem starken Nachholeffekt, sodass Dolce Vita die Verluste kompensieren konnte – ein Erfolg, der ohne die Einsatzbereitschaft des gesamten Teams nicht möglich gewesen wäre.

## Frühzeitige Nachfolgeplanung

Vor fünf Jahren und nach mehr als 20 Jahren Inhaberin des Dolce Vita startete sie mit der Nachfolgeplanung. Dies ist ein essenzieller Schritt in der Unternehmensstrategie, der häufig unterschätzt wird, so Treuhänder Martin Bundi, der Crameri über viele Jahre hinweg in finanziellen und unternehmerischen Belangen begleitete. Da ihre beiden Söhne nicht an der Übernahme interessiert waren, begann sie, zuerst selbst in ihrem Netzwerk eine geeignete Nachfolgerin zu suchen. Crameri, die 2010 mit Dolce Vita in

grössere und modernere Räumlichkeiten an der Rheinfelsstrasse zog, fand nicht auf Anhieb eine Nachfolge. Zwar gab es immer wieder Interessentinnen, die einen Hochzeitladen übernehmen wollten, doch vielen fehlte es an der Ernsthaftigkeit oder den finanziellen Ressourcen.

Trotz der Unterstützung Martin Bundis mit der BMU Treuhand AG blieb die Suche nach einer Nachfolgelösung langwierig. «Vielleicht war unser Ansatz anfangs zu rational und nicht emotional genug. Die Übergabe hat mehr Zeit benötigt, bis alle Vorteile aufgezeigt werden konnten. Man hat gemerkt, dass wir nicht in Zürich, sondern in der ländlichen Gegend sind», analysiert Bundi. Eine weitere Hürde war Crameris klares Anliegen, Dolce Vita nicht an Investoren oder rein finanzorientierte Käufer zu übergeben, sondern an eine Person, welche ihr Unternehmen mit Herzblut weiterführt, so wie sie selbst es über 25 Jahre lang gemacht hat.



Insgesamt gab es während der 5-jährigen Evaluierungsphase nur drei ernsthafte Kaufinteressenten. «Die Due Diligence war eine besondere Herausforderung. Ich musste sämtliche betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, Lieferantenverträge und Geschäftsmodelle für die Kaufinteressierten offenlegen. Das war nicht ohne Risiko, weil ich nicht wusste, was sie damit machen werden», erinnert sich Cramerer. Am Ende wurde sie für ihre Beharrlichkeit belohnt: Mit ihrer ehemaligen Mitarbeiterin Stefania Conrad und der früheren Lehrerin Barbara Rechsteiner fand sie zwei Nachfolgerinnen, welche das Geschäft zusammen übernehmen wollten und dies auch konnten.

### Unternehmenswert gesenkt

Wie bei vielen erfolgreichen KMU war auch bei Dolce Vita die Nachfolge eine finanzielle Herausforderung für die Käuferinnen. Treuhänder Martin Bundi erläutert: «Hohe Unternehmenswerte sind einerseits erfreulich, andererseits können sie für die Finanzierung der Übernahme ein Hindernis darstellen.» Bei Dolce Vita entschied man sich daher für eine Aufspaltung, um die Übernahme zu ermöglichen, was gemäss Bundi häufig vorkommt. Die hauseigene Schneiderei wurde ausgegliedert und in das neu gegründete Blinx Nähstudio integriert. Dieses KMU führt Cramerer gemeinsam mit ihrer langjährigen Schneiderin Aline Conrad. Dadurch bleibt eine enge Kooperation mit dem Dolce Vita gewährleistet. Weiter musste vor dem Verkauf ein Teil des Lagerwerts reduziert werden, um die Finanzierung zu ermöglichen. Zum Jahresende führte Cramerer daher einen Lagerausverkauf durch, um die hohen Lagerbestände und damit die Übernahmekosten zu senken. «Ohne diese beiden Massnahmen wäre die Finanzierung der Übernahme durch Stefania Conrad und Barbara Rechsteiner nicht möglich gewesen», erklärt Cramerer. Bundi ergänzt und

betont dabei, wie wichtig ein frühzeitiger und strategischer Ansatz bei der Nachfolgeplanung ist: «Je mehr Zeit für verschiedene Lösungsansätze bleibt, desto grösser die Erfolgchancen.»

### Ein gelungener Abschluss und ein neues Kapitel

Für Annette Cramerer wäre ein Verkauf an Investoren oder eine schrittweise Liquidation finanziell lukrativer gewesen. Doch dieser Weg kam für sie nicht infrage. «Ich hatte eine Verantwortung gegenüber meinen 16 Mitarbeitenden. Deshalb war es mir immer wichtig, eine Nachfolgelösung zu finden, die den Fortbestand von Dolce Vita

und die Arbeitsplätze sichert.» Heute blickt sie mit Stolz und Dankbarkeit auf ihre Zeit als Inhaberin des Dolce Vita zurück. «Dolce Vita war mein Baby, und das wird es immer bleiben. Der Abschied fiel mir aber nicht schwer, weil die Übergabe harmonisch verlief und zur Zufriedenheit aller Beteiligten geregelt wurde», erklärt Cramerer. Unternehmerin ist sie auch nach dem Dolce Vita geblieben. Neben der Schneiderei Blinx Nähstudio hat sie auch mit 59 Jahren noch viele Ideen im Kopf, wie sie die frei gewordene Zeit künftig verbringt. Dennoch ist sie auch offen für neue Tätigkeitsbereiche und spannende Ideen, die auf sie zukommen werden.

Mitglieder-  
angebot



## Wochenendseminar «Unternehmensnachfolge in KMU»

Am Freitag/Samstag, 28./29. März 2025, findet im Hotel «Valbella Resort» das Wochenendseminar «Unternehmensnachfolge in KMU» statt. Es richtet sich an Unternehmer/-innen, Führungskräfte und Nachfolger/-innen, die sich auf die Übergabe oder Übernahme eines kleinen oder mittleren Unternehmens vorbereiten und das Thema vertiefen möchten. Ziel ist es, dass die Teilnehmenden eine erste grobe Planung von ihrem Nachfolgefall im Rahmen des Seminars erstellen können. Das Seminar wird von Jörg Sennrich geleitet. Weitere Fachexperten sind vor Ort. Eine Zusatznacht im «Valbella Resort» kann dazugebucht werden. BGV-Mitglieder erhalten 20% Rabatt.



Weitere Informationen  
und Anmeldung QR Code



# SWICA

## Versicherungslösungen mit Herz und Sachverstand – für Ihr Unternehmen

Von Auftragseingang bis Zufriedenheit: Ein gesundes Unternehmen ist die Basis für Erfolge aller Art. Deshalb bieten wir Ihnen individuelle Versicherungslösungen, die sich dank attraktiver Kollektivvorteile zudem besonders rechnen.

**Jetzt informieren: SWICA Chur, Telefon 081 254 15 15, [swica.ch/unternehmen](https://www.swica.ch/unternehmen)**





Starte bei uns deine Ausbildung als

## Maurer/in EFZ Strassenbauer/in EFZ

Bewirb dich jetzt:

[erni@erni-bau.ch](mailto:erni@erni-bau.ch)

[www.erni-bau.ch](http://www.erni-bau.ch)



# WILLI Gebäudetechnik



Gebäudetechnik, die verbindet

**Burkhalter**  
Group



FOR MAKERS, SINCE 1957.



## ALUCA 8 JAHRE GARANTIE

Leicht und robust für den mobilen Service.

Wir sind Generalimporteur von ALUCA und bieten massgeschneiderte Lösungen sowie Standardmodule für jedes Bedürfnis und alle Fahrzeugtypen. ALUCA Fahrzeugeinrichtungen sind komplett aus Aluminium und daher besonders leicht.

ECKOLD AG Rheinstrasse 8 CH-7203 Trimmis +41 81 354 12 50 [www.eckold.ch](http://www.eckold.ch) [verkauf@eckold.ch](mailto:verkauf@eckold.ch)




Sie kümmern sich  
ums Geschäft.  
Wir um den Kaffee.



  
**Dallmayr**  
VENDING & OFFICE

[www.dallmayr.ch](http://www.dallmayr.ch)

Folgen Sie uns auf LinkedIn®:

Dallmayr Vending & Office Switzerland 

#dallmayrswitzerland

# «KI ist ein neues Arbeitsinstrument»



Fabio Aresu

**Künstliche Intelligenz (KI) ist seit der Lancierung von ChatGPT in aller Munde. Der Bündner Fabio Aresu, Inhaber einer Agentur in Chur, hat sich bereits früh mit dem Einsatz des neuen Arbeitsinstruments auseinandergesetzt. Er begleitet und berät KMU beim Einsatz von KI.**

rw. Im Gespräch mit dem «Bündner Gewerbe» hat Fabio Aresu über seine Erkenntnisse und den sinnvollen Einsatz von KI in KMU gesprochen. Für ihn eignet sie sich insbesondere für Unternehmen, die sich im zunehmend digitalen und datengetriebenen Umfeld behaupten müssen. KI selbst, sagt er, sei richtig eingesetzt, ein wertvolles Arbeitsinstrument, nicht mehr und nicht weniger. «KI ist ein mächtiges Werkzeug und künftig aus der Arbeitswelt in vielen Bereichen nicht mehr wegzudenken. Sie ist aber kein Wundermittel», so Aresu.

## KI verändert Markenkern

Die Agentur Markenkern, welche KI-Experte Aresu vor 17 Jahren gegründet hat, war lange eine klassische Kommunikationsagentur. Sein Einstieg in die Welt der KI war eher zufällig. Während der Coronapandemie suchte OpenAI im Frühjahr 2020 per einem Branchenmail Testpersonen für ChatGPT. Nachdem er sich beworben hatte, erhielt er zunächst eine Absage. Zwei Monate später jedoch folgte eine Zusage, und Aresu begann als Tester sich intensiv mit der damals noch jungen Technologie auseinanderzusetzen. «Seitdem bin ich knöcheltief drin», sagt er lachend. Was als Experiment begann, entwickelte sich schnell zur Leidenschaft und ist heute ein zentraler Bestandteil seiner Arbeit. Neben Kommunikationsdienstleistungen begleitet er mit seinem Team Unternehmen bei der Einführung und Nutzung von KI. Markenkern setzt konsequent

auf KI-Tools, dort, wo diese Mehrwerte bringen. Gemäss Aresu konnte er in der Zwischenzeit mittels Einsatzes von KI vor allem Routineaufgaben automatisieren und damit rund 20% der personellen Ressourcen einsparen. Die Ressourcen seiner sieben Mitarbeitenden setzt er nun anderswo ein.

## Keine eierlegende Wollmilchsau

Viele Unternehmen fragen sich derzeit, ob und wie sie KI einsetzen sollen. Für Aresu ist es wichtig, diese Frage fundiert zu klären. Markenkern führt bei neuen Kunden jeweils zuerst eine KI-Potenzialanalyse durch, bei der die Ausgangslage und die Bedürfnisse des Unternehmens analysiert werden. «Unsere Aufgabe ist es, gemeinsam mit den Kunden die Ziele zu definieren, die passenden Tools auszuwählen und diese schrittweise zu implementieren», erklärt Aresu. «Es gibt verschiedene KI-Modelle. ChatGPT ist nur eines davon. Auf die KI-Modelle aufbauend, gibt es unzählige Tools, welche es in der digitalen Infrastruktur eines Unternehmens sinnvoll einzubetten gilt». KI-Tools würden sich gut eignen, um repetitive Arbeiten mit einem standardisierten Prozess zu automatisieren. Dabei, betont Aresu, dass KI lediglich ein Werkzeug sei: «KI ist ein neues Instrument – nichts weniger und nichts mehr, vergleichbar mit dem Computer, dem Internet oder dem Smartphone.» Aresu ist leidenschaftlich, wenn es um KI geht – aber auch realistisch. «Künstliche Intelligenz ist keine eierlegende Wollmilchsau», sagt er. Dennoch sieht er grosses Potenzial für repetitive Aufgaben oder Prozesse mit hohem Automatisierungspotenzial. «Dafür ist KI ideal und kann immense Effizienzgewinne bringen», ist Aresu überzeugt.

Wie bei jeder neuen Investition gilt es auch bei KI genug Zeit einzuplanen, um die Mitarbeitenden zu schulen und die KI zu trainieren. «Man kann sich das wie einen Neandertaler vorstellen, der plötzlich mit einer modernen Bohrmaschine arbeiten soll. Wenn KI nicht trainiert wird, bleibt das Werkzeug nutzlos», erklärt er. Der Vorteil von KI-Tools ist gemäss Aresu, dass diese sehr individualisiert und massgeschneidert für die Prozesse im Betrieb eingesetzt werden können. «Bis es so weit ist, müssen diese mit den eigenen Daten trainiert wer-

den.» Aresu legt Wert auf einen bewussten und kontrollierten Umgang mit der Technologie. «KI hat Fehler und Schwächen. Sie muss trainiert und sorgfältig eingesetzt werden, um nützlich zu sein», sagt Aresu. Häufige Fehlerquellen seien unzureichende oder falsche Daten, fehlerhaftes Training oder ein unsachgemässer Abruf von Informationen.

## KI-Lösung Made in Graubünden

Markenkern bietet neben Analysen und Beratungen auch eine eigene Plattformumgebung an, die bei verschiedenen KI-Tools eingesetzt werden kann. Ihre Lösung ist Datenschutzkonform und kann auf internen Daten sowie im Internet frei zugänglichen Daten arbeiten. Daneben hat Aresu KMU den zusammen mit dem Churer Unternehmen CodeCrush entwickelten Chat-Bot «Destibot» im Angebot. «Datenschutz und Datensicherheit sind zentrale Themen», betont Aresu. Die Lösungen von Markenkern garantieren, dass sämtliche Daten im Unternehmen bleiben und den höchsten Sicherheitsstandards entsprechen. Zu den häufigsten Einsatzbereichen von KI zählt Wissensmanagement, Kundensupport, Datenanalyse und Automatisierung repetitiver Prozesse. «Unser Ziel ist es, das volle Potenzial der Künstlichen Intelligenz auszuschöpfen und dabei die individuellen Bedürfnisse jedes Kunden zu berücksichtigen», so Aresu abschliessend.



KI ist keine eierlegende Wollmilchsau.

Mitglieder-  
angebot

## Seminare KI

Im Rahmen von KMU-Impuls bietet der BGV zwei Seminare zum Thema KI an:

- **Einstieg KI – ChatGPT-Revolution:** 13. Mai 2025.
- **KI und Digitalisierung in Geschäftsprozessen von KMU:** 11. September 2025

BGV-Mitglieder erhalten 20% Rabatt.

Anmeldung via QR-Code



# Die Rolle und Aufgaben des Verwaltungsrats



Karin Iseppi

**Der Verwaltungsrat (VR) ist das oberste Leitungs- und Aufsichtsorgan einer Aktiengesellschaft. Seine Aufgaben und Pflichten sind im Aktienrecht festgelegt. Darüber hinaus leistet der VR einen aktiven Beitrag zum Erfolg eines Unternehmens.**

Bl. In Graubünden sind ein Drittel aller Unternehmen gemäss Handelsregistereintrag als Aktiengesellschaften organisiert. Im Durchschnitt verfügt eine Aktiengesellschaft über zwei bis drei VR. Bei 6650 in Graubünden domizilierten Aktiengesellschaften sind demnach über 10 000 VR aktiv. Die Vorteile einer AG als Organisationsform für ein KMU sind gemäss Karin Iseppi, Treuhänderin und Vizepräsidentin von Treuhand Suisse Graubünden, die Haftungsbeschränkung, die Kapitalaufnahme, die Flexibilität bei Eigentumsübertragung sowie steuerliche Vorteile, insbesondere bei der Unternehmensnachfolge. Mögliche Nachteile sind die Gründungskosten von 100 000 Franken und die umfassende Regulierung von Aktiengesellschaften, was zu einem erhöhten administrativen Aufwand führt. Das Aktienrecht umfasst rund 150 Artikel im Obligationenrecht. Im Vergleich zu KMU gelten für Unternehmen, die an der Börse kotiert sind, besonders strenge Pflichten. Es gehört zu den Aufgaben des VR, in den Statuten und im Organisationsreglement die Bestimmungen zur Unternehmensführung rechtskonform festzulegen.

## Die Pflichten des Verwaltungsrats

Der VR trägt aus rechtlicher Sicht die Hauptverantwortung für das Unternehmen. Er übt verschiedene Aufsichtsfunktionen aus, insbesondere im finanziellen Bereich, beim Risikomanagement sowie bei der Compliance, also der Einhaltung von Gesetzen. VR-Mitglieder müssen sich ihrer Pflichten bewusst sein und diese nachweislich erfüllen, um Haftungsrisiken zu minimieren. Wer als Mitglied oder Präsident im VR einer Aktiengesellschaft sitzt, trägt seit 1. Januar 2023 mehr Verantwortung, als dies vorher der Fall war. Mit der Aktienrechtsrevision sind die Anforderungen an VR-Mitglieder gestiegen, vor allem was die Bereiche Kapitalverlust und Überschuldung betrifft. Seit Anfang 2023 muss gemäss Iseppi der VR die

finanzielle Situation der Gesellschaft aktiv überwachen. Bei drohender Zahlungsunfähigkeit ist er verpflichtet, Massnahmen zur Sicherstellung der Liquidität zu ergreifen. Wenn erforderlich, muss er weitere Massnahmen zur Sanierung der Gesellschaft treffen, vor allem wenn bei einem Kapitalverlust eine Unterdeckung vorliegt. Im Gesetz wird neu ausdrücklich auf das Mittel der Nachlassstundung hingewiesen, für die der VR das entsprechende Gesuch einreichen muss – und zwar «mit der gebotenen Eile», wie es im Gesetzestext heisst. Bei Verletzung der gesetzlichen Pflichten können die einzelnen VR seit der letzten Aktienrechtsrevision einfacher mit ihrem persönlichen Vermögen haftbar gemacht werden. Im Rahmen der letzten Revision wurden die Grün-

**Der VR legt die Rahmenbedingungen idealerweise so fest, dass das operative Geschäft erfolgreich funktionieren kann.**

dungs- und Kapitalvorschriften flexibler gestaltet und die Geschäftsführung kann nun ohne Statuteneintrag delegiert werden. Daneben sind auch neue Bestimmungen zu den übermässigen Vergütungen sowie Geschlechterrichtwerten für Kaderpositionen in Grossunternehmen und strengere Transparenzregeln für den Rohstoffsektor eingeführt worden.

## Der Verwaltungsrat als Gestalter

Die Rolle des VR beschränkt sich jedoch nicht nur auf eine Aufsichtsfunktion in finanziellen Angelegenheiten. Gemäss Iseppi ist es ebenso wichtig, dass der VR sich um die strategische Führung des Unternehmens kümmert. Er ist zuständig für die Struktur des Unternehmens sowie für die Einstellung und Aufsicht über die Geschäftsleitung. Als Gestalter legt er die Unternehmensziele fest und verabschiedet die Strategie des Unternehmens. Ebenfalls zeigt er sich verantwortlich für grössere Investitionen, Zukäufe oder Verkäufe sowie für strategische Partnerschaften und Allian-

zen. Der VR muss ebenfalls die langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sicherstellen und dabei den Markt beobachten, neue Trends und Themen erkennen und die richtigen Schlüsse für die strategische Entwicklung des Unternehmens ziehen sowie die entsprechenden Innovationen und Veränderungen anstossen. Der VR legt die Rahmenbedingungen idealerweise so fest, dass das operative Geschäft erfolgreich funktionieren kann. Damit bildet er auch das Rückgrat eines Unternehmens. Meistens sitzen die Eigentümer eines Unternehmens im VR. In KMU sind Inhaber, VR und Geschäftsführer vielfach in einer Person der Unternehmerin oder des Unternehmers zusammengefasst. Häufig ist noch ein anderes Familienmitglied Teil des VR sowie Treuhandpartner. Aber auch KMU setzen, so Iseppi, vermehrt auf unabhängige VR, um einen externen Blickwinkel in die strategische Ausrichtung des Unternehmens einzubeziehen.

Mitgliederangebot

KMU-Impuls

## Seminar Verwaltungsrat in einem KMU: Aufgaben, Pflichten und Führung

Dieses Tagesseminar vermittelt die zentralen Aufgaben und Pflichten eines Verwaltungsrats mit Fokus auf rechtliche Grundlagen, Haftungsfragen, Corporate Governance, Risikomanagement sowie strategische Führung und Entscheidungsfindung. Das Seminar mit Fallstudien und Praxisbeispielen richtet sich an angehende oder neue Verwaltungsratsmitglieder und Führungskräfte. Referent ist Mauro Lardi, Rechtsanwalt und Experte für Unternehmensführung. BGV-Mitglieder erhalten 20% Rabatt auf den Preis.

Informationen und Anmeldung:  
[www.kmu-impuls.ch](http://www.kmu-impuls.ch)







**AUSGLEICHKASSE WIRTSCHAFT**  
GRAUBÜNDEN GLARUS

# Erste Säule. Erste Wahl.

Persönlich. Kompetent. Effizient.



**Damit KMU nicht nur  
weiterkommen, sondern weit  
kommen.**

**Für die beste  
Zukunft aller Zeiten.**

[gkb.ch/kmu](https://gkb.ch/kmu)

 **Graubündner  
Kantonalbank**