

Zeitschrift: Savoir Faire / Raiffeisen
Herausgeber: Raiffeisen Schweiz Genossenschaft
Band: - (2017)
Heft: 1

Heft

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 26.06.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

SAVOIR FAIRE

Wie Unternehmer Zukunft schaffen



INNOVATION

RAIFFEISEN

Neun von zehn Innovationen scheitern am Markt. Trotzdem geht Probieren über Studieren, denn etliche Innovationen entstehen durch puren Zufall. **Seite 09**



TITELBILD: SO KOMMEN SCHWEIZER KMU ZU INNOVATION

Laut der Studie «Forschung und Innovation in der Schweiz 2016» des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation SBFJ beziehen Schweizer KMU aktiv Kunden, Lieferanten und Forschungsanstalten in ihren Innovationsprozess mit ein. Sie beobachten die Konkurrenz, bilden sich weiter und setzen Technologie ein. In dieser Darstellung wurden nur Unternehmen bis 49 Mitarbeitende berücksichtigt. sbfi.admin.ch

Infografikidee: Sonja Studer Fotos: Dominic Büttner

04



SAVOIR FAIRE ONLINE

Mehr Reportagen, Filme und Interviews finden Sie online: raiffeisen.ch/savoir-faire

CEO TRIFFT CEO

Begleiten Sie Patrik Gisel, der bei seinem Werkbesuch auf Beat Zaugg, den Chef von Scott, trifft. raiff.ch/scott

Folgen Sie uns auf Twitter: [@Raiffeisen_CH](https://twitter.com/Raiffeisen_CH)

18



38



04 INNOVATION

Innovationen sind für Unternehmen das Ticket zu den Märkten von morgen. Zu Besuch bei vier KMU, die vor Erfindergeist nur so strotzen.

10 INNOVATION INTERVIEW

Im Gespräch mit Roland Laux: Er macht Erfindungen auf Auftrag – wie aktuell eine Schoggi für Yello-Frontmann Dieter Meier.

14 INNOVATION SERVICE

Tipps, wie Sie Kreativität fördern, Ideen schützen, Hürden überwinden und Innovation finanzieren.

18 WERKBESUCH

Raiffeisen-CEO Patrik Gisel trifft auf Scott-CEO Beat Zaugg. Gisel staunt nicht schlecht, als er erfährt, dass es in der Firma keine offizielle Pensionierungsgrenze gibt.

24 SCHWEIZER BÜEZ

Die Geschichte von Riri liest sich wie ein Krimi: Verfallene Patente und ein St.Galler Unternehmer, der vor den Nazis flüchten musste.

29 TABU

Wie verhält es sich bei Absenzen von Teilzeitkräften, weil Kinder krank sind? Wir stellen Fragen, die sich andere nicht zu stellen trauen.

34 CHEFÖKONOM

Martin Neff macht sich in seiner Kolumne Gedanken über Sinn und Unsinn von Rezepten gegen Unsicherheit.

38 NACHFOLGE

Wie Michel Yerly (links) die komplizierte und emotional fordernde Übergabe seines KMU in Delémont gelöst hat und wie die neuen Besitzer noch auf ihn zählen dürfen.

41 NACHFOLGE SERVICE

Der Verkauf der eigenen Firma ist anspruchsvoll. Wir geben acht Tipps, damit es gut kommt.

43 SAVOIR VIVRE

Es gibt auch ein Leben neben dem Beruf. Wir zeigen die Grenzen von beruflicher und privater Beziehung auf und berichten über die Mini-Auszeit von Daniel Wirth.

03 Impressum

25 Sichtwechsel

26 Für Unternehmer, von Unternehmern

30 Herausgefischt

36 Business MemberPlus

42 Zwei Welten



Das Plus für Ihr Unternehmen Exklusive Vorteile für Sie, Ihre Mitarbeitenden und Ihre Kunden

Mit Business MemberPlus profitieren Sie von Rabatten für VIP-Tickets und Events, von Beiträgen für energieeffizientes Wirtschaften sowie von attraktiven Konditionen im Raiffeisen Unternehmerzentrum (RUZ). Mehr erfahren unter:

raiffeisen.ch/business-memberplus

RAIFFEISEN

Wir machen den Weg frei

578'121 Unternehmen zählt die Schweiz. Und das sind nicht einfach nur Unternehmen, sondern sehr erfinderische! Dank ihnen ist die Schweiz das innovativste Land der Welt und ihnen verdanken wir unseren Wohlstand. Wenn ich in dieser Unternehmerlandschaft unterwegs bin, höre ich faszinierende Geschichten von Menschen, die ihre Ideen umsetzen und damit erfolgreich sind.

Was innovative Unternehmer gemeinsam haben? Sie haben Mut, Bestehendes zu hinterfragen und scheuen das Risiko nicht, in neue Produkte, Dienstleistungen und Technologien zu investieren. Sie leben eine Kultur vor, in der auch ungewöhnliche Wege und Misserfolge ihren Platz haben.

Auch Raiffeisen ist innovativ – und das nicht nur mit neuen Dienstleistungen (Seite 30). Wir haben SAVOIR FAIRE lanciert, das neue Wirtschaftsmagazin, das zeigt, wie Unternehmer Zukunft schaffen. Wir berichten künftig von Pionieren, die mit ihren Ideen den Weltmarkt erobert haben, und von Traditionalisten, die wissen, wo das Gute steckt. Wir besuchen auch Querdenker, die uns helfen, die Welt aus einem anderen Blickwinkel zu sehen. SAVOIR FAIRE: Gewusst wie.



Foto: Simon Schwyzer

Wir wollen wissen, wo der Schuh drückt und wie wir Sie unterstützen können. Schreiben Sie mir – ich freue mich darauf: urs.p.gauch@raiffeisen.ch

Urs P. Gauch
Leiter Firmenkunden
Raiffeisen Schweiz

SAVOIR FAIRE #01/2017. Herausgeberin Raiffeisen Schweiz Genossenschaft, Kommunikation **Chefredaktorin** Anina Tornado Lara (at) **Produzent** Pius Schärli (psi) **Redaktion SAVOIR FAIRE** Nicoletta Hermann (nh), Michelle Helfenberger (mh), Patrick Ilg (pi), Sylvie Pidoux (sp), Pius Schärli (psi), Philippe Thévoz (pt), Monika Waldburger (mw) **Gastautoren** Martin Neff (mn), Iris Kuhn-Spogat (ks), Monique Rijks (mr), Andrea Schafroth (as), Stefanie Rigutto (sr), Robert Wildi (rw), Reto Wilhelm (wi), Johannes Schraner (js), Domagoj Arapovic (da) **Konzeption und Art Direction** Sonja Studer, Zürich **Layout** Sonja Studer und sofe's Kommunikationsdesign, Zürich **Adresse der Redaktion** Raiffeisen Schweiz, Publikationen, Postfach, 9001 St.Gallen, redaktion@raiffeisen.ch **Adressänderungen und Abbestellungen** raiffeisen.ch/savoir-faire **Druck** Vogt-Schild Druck AG, Derendingen **Anzeigen** Kömedia AG **Übersetzung** 24translate **Erscheinungsweise** Das Magazin erscheint viermal jährlich **Auflage** 158'500 Exemplare (D, F, I) **Abonnement** (für Nichtmitglieder) 24 Franken **Rechtlicher Hinweis** Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit ausdrücklicher Genehmigung der Redaktion gestattet. Die Informationen in dieser Publikation gelten nicht als Offerte oder Kaufs- respektive Verkaufsempfehlung der beschriebenen Finanzprodukte und dienen nur zu Informationszwecken. Die vergangene Performance ist keine Garantie für zukünftige Entwicklungen. **Hinweis zur Schreibweise** Zur besseren Lesbarkeit wird in einigen Texten nur die männliche Form verwendet.



gedruckt in der schweiz





«Langfristig wird es funktionieren», sagt Moritz Güttinger. Der 33-jährige studierte Umwelttechniker ist Erfinder von Zuriga, einer kleinen, wartungsarmen und leistungsstarken Espressomaschine made in Zurich. Das stylische Kolbenmaschinchen verspricht einen Espresso, der schmeckt wie in Italien.

Güttingers Zuversicht kommt nicht von ungefähr: Innert Stunden hatte er auf einer Crowdfunding-Plattform die 30'000 Franken für die Produktion einer ersten Zuriga-Serie beisammen.

«Für mich ein deutliches Zeichen, dass wir an etwas arbeiten, wofür es einen Markt gibt», sagt der Jungunternehmer, «bis zum kommerziellen Erfolg haben wir aber noch einen langen Weg vor uns.»

zuriga.ch



Es gibt nichts Gutes, ...

... ausser man tut es: Schweizer KMU sind die mit Abstand
innovativsten der Welt und die tragende Säule helvetischen
Wohlstands. Ein Augenschein in vier Schweizer Betrieben,
die vor Erfindergeist strotzen.

Text Iris Kuhn-Spogat **Fotos** Anna-Tina Eberhard

1996

gegründet, 18 Mitarbeitende. Borema aus Schwarzenbach SG zählt zu den besten Anlagebauern im Land. Der Superlativ ist hart erarbeitet: Roland Tischer, Gründer und Chef, antwortet auf die Frage nach

seiner Erfolgsformel: «Pro Anlage liefern wir etwas Einzigartiges mit grossem Kundennutzen, o815 gibt es von uns nicht.» Kürzlich wurde er angefragt, eine Offerte für eine Schredder- und Ballenpressanlage zu erstellen. Der 58-jährige Unternehmer hat daraufhin getan, was er bei so konkreten Anfragen immer tut: Er hinterfragt die Wünsche und Vorstellungen seiner Kunden – und denkt seinen Teil dazu. Im konkreten Fall hat er die Kundenorder um den Aspekt energiesparend erweitert. Herausgekommen ist eine Anlage, die wohl mehr kostet als eine herkömmliche, mit der sich jährlich aber 250'000 Franken Stromkosten sparen lassen. Den Auftrag hat er erhalten.

Die Schweiz ist Weltmeisterin. Herausragend und erfolgreich gegen oftmals günstigere Konkurrenten aus dem Ausland antreten: Der Schlüssel heisst Innovation – eine der grossen Stärken im Land. Internationale Ranglisten wie der Global Innovation Index, der von der Cornell University in Zusammenarbeit mit der Kaderschmiede INSEAD und der Weltorganisation für geistiges Eigentum publiziert wird, führt die Schweiz auch 2016 an, zum sechsten Mal in Folge. Besonders viele Punkte gibt es für Indikatoren wie politische Stabilität, wissens- und technologiebasierte Produktion und in Bezug auf die Ausgereiftheit der Unternehmen.

Die Spitzenposition verdankt die Schweiz ihren Bildungs- und Forschungsinstitutionen, einigen grossen Konzernen und unzähligen KMU. Gemäss Bundesstatistik machen Unternehmen mit bis zu 250 Mitarbeitenden 99 Prozent der Schweizer Firmen aus und stellen zwei Drittel der Arbeitsplätze. Und sie sind verglichen mit KMU in anderen europäischen Ländern um Längen innovativer. Zu diesem Schluss kommt auch das Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) im Bericht «Forschung und Innovation in der Schweiz», der 2016 erstmals erschienen ist und fortan alle vier Jahre veröffentlicht werden soll.

Innovationskultur schaffen. Innovationen sind tragende Säulen helvetischen Wohlstands. Für Unternehmen sind sie der Lebensnerv, das Ticket zu den Märkten von morgen – und ihr Wert für den Unternehmenserfolg kann kaum überschätzt werden. Doch wie entsteht Innovation, wie bleibt ein Unternehmen innovativ? Die Frage beschäftigt Heerscharen von Gelehrten und Beratern. Sie erarbeiten Modelle für Innovationsmanagement, Ansätze für systematische Innovationsprozesse und Ratschläge in grosser Zahl. Eine Patentlösung gibt es nicht. Unbestritten ist, dass es keine Innovation gibt ohne Unternehmenskultur, die Neues, Ungewöhnliches zulässt und Bewährtes hinterfragt. Einfacher gesagt als getan. Die Vergangenheit lehrt, dass selbst gut gehende, stark positionierte und grosse Unternehmen Gefahr laufen, den Anschluss an die Zeit zu verpassen. Zu einem hohen Preis: Big Players wie Nixdorf Computers, Grundig, Brockhaus, Agfa, Kodak und Quelle hat der Markt weggefegt.

«Der Konkurrenz einen Schritt voraus sein», verrät Markus Glatz, Chef des traditionsreichen Frauenfelder Sonnenschirmfabrikanten Glatz, wie es ihm gelingt, den Familienbetrieb am Laufen zu halten. Der Flut von Billigware aus China und Osteuropa trotzt das KMU mit Spezialitäten wie integrierten Heizstrahlern,



LED-Leuchten und Massanfertigungen, «das können nur wir». Um den Abstand zur agilen Konkurrenz zu wahren, erwartet er von seinen Tüftlern in regelmässigen Abständen eine Erfindung. Dabei ist ihm längst nicht alles recht: «Die entscheidende Frage bei Innovationsideen ist immer: Kundenbedürfnis ja oder nein?», sagt Glatz. Denn: Eine Idee kann noch so grandios sein, wird sie vom Markt nicht angenommen, ist sie für Unternehmer nichts wert. «Technologieverliebtheit statt Anwenderperspektive» nennt Oliver Gassmann denn auch als Hauptgrund dafür, dass neun von zehn Innovationen am Markt scheitern. Gassmann ist Professor für Technologiemanagement an der Universität St.Gallen mit Fokus Innovation und Autor von «33 Erfolgsprinzipien der Innovation», ein Buch mit hohem Unterhaltungs- und Lernwert. Fakt ist: Innovation lässt sich nicht verordnen, aber mit System begünstigen. Und manche grosse Erfindungen sind auch einfach Geschenke des Zufalls (siehe Box: «Purer Zufall»).

Zusammen geht Innovation besser. Als zukunftsweisend gilt die Entwicklung von Innovationen, wenn der Impuls dafür nicht vom Anbieter, sondern von den Nachfragern selbst kommt. Moritz Güttinger hat damit sein blaues Wunder erlebt: Der Umweltingenieur wollte eine Kaffeemaschine erfinden, die auf das Wesentliche reduziert ist und einen Espresso braut, wie ihn nur italienische Bars hinkommen. Zusammen mit einem ETH-Maschineningenieur und zwei Designern entwickelte er die Zuriga, made in Zurich. Sie ist ein Kind ihrer Zeit – also auch des Internets: Über dieses läuft nicht nur der Vertrieb der Kaffeemaschine, auch das Startkapital von 30'000 Franken für die erste Serie hat Güttinger über eine Crowdfunding-Plattform gesammelt – und zwar innert weniger Stunden. «Damit war klar,

«Ich bin ein Querdenker», sagt Roland Tischer, als er erklärt, warum er sich 1996 mit Borema als Anlagenbauer selbstständig gemacht hat, «und passte in keine Firmenstruktur.» Heute gehört er zu den Besten seines Fachs, Recyclingbetriebe wie Müller Recycling in Frauenfeld bestellen Sortieranlagen bei Borema, auch Grossverteiler und Discounter — und das obschon Borema nie die billigste Offerte einreicht. Tischer's Erfolgsrezept? «Wir liefern keine Anlagen, sondern Problemlösungen», sagt der Chef von 18 Mitarbeitern. Bedeutet: Bestellungen werden nicht einfach ausgeführt, sondern erst einmal à fonds quergedacht — mit Tischer im Lead. borema.ch



Die Glatz AG in Frauenfeld, 122 Jahre alt, ist eine der führenden und modernsten Sonnenschirmherstellerinnen der Welt. Und als solche weltweit bekannt: Glatz-Schattenspender stehen im Botanischen Garten von Singapur, in der Altstadt von Avignon, auf der Terrasse des Mandarin Oriental in Bangkok und des Dolder Grand in Zürich. Den Blick streng auf den Markt gerichtet, sichert CEO Markus Glatz, 58, mit innovativen Spezialitäten den Abstand zur Konkurrenz. Sein Credo: Es gibt nichts Gutes, ausser man tut es. Angst vor Fehlern? «Hin und wieder, ja», gibt der Patron von 75 Mitarbeitern offen zu, «deswegen nichts zu wagen, wäre der grösste von allen.» glatz.ch

dass eine Nachfrage dafür besteht», sagt er, derzeit vollends damit beschäftigt, die erste Serie für die Auslieferung fertigzustellen. Güttinger weiss den Vertrauensvorschuss seiner Besteller zu schätzen und kommuniziert intensiv mit seiner Crowd, lässt sie am Prozess teilhaben, holt Ideen und Meinungen ein. Bestärkt von den Rückmeldungen ist er in Gedanken schon beim nächsten Projekt: der perfekten Kaffeemühle. Güttinger praktiziert im Kleinen, was Giganten wie Procter & Gamble, Tchibo und Fiat mit nachweislich grossem Erfolg pflegen: die partnerschaftliche Entwicklung neuer Produkte. Dank Internet war es nie einfacher, Kunden und Lieferanten einzubinden und anzuzapfen. Open Innovation, Co-Creation und Crowdsourcing sind die Schlagworte dazu und bedeuten, dass interne und externe Ideen gleichermassen in die Entwicklung neuer Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle einfliessen. Setzt natürlich die Bereitschaft voraus, sich zu öffnen. Und dann auch das eine und andere zu wagen.

Vertrieb revolutionieren. Lorenz Weber ist CEO von Steg Electronics geworden, als sein Internetunternehmen pcp den Elektronikhändler vor zwei Jahren akquiriert hat – zu einem günstigen Preis, in marodem Zustand. «Wir sahen Chancen», sagt Weber, der sich selbst als von A bis Z datengetrieben bezeichnet. Die neu erworbene Offline-Präsenz in Form des Steg-Filialnetzes nutzt er heute in diesem Sinn: Die Läden sind seine Logistikhubs, Steg punktet bei den Konsumenten, die online bestellen, mit dem Angebot, die Ware innert drei Stunden zu liefern – mit Erfolg, für 9.50 Franken und mit unüblichen Transporteuren, darunter Velo- und Pizzakuriere. Ein USP sondergleichen. Sanieren, innovieren – brillieren. Steg Electronics ist 2016 zum Retailer des Jahres im Bereich Elektronik ausgezeichnet worden. Rundgang durch alle Firmen: raiff.ch/innovativekmu



PURER ZUFALL

WWW. Das Web, das Tim Berners-Lee am CERN erfunden hat, war nicht Gegenstand wissenschaftlicher Forschung, sondern entstand als Nebenprodukt seiner Partikelforschung.

KLETTVERSCHLUSS. Auf die Idee vom Klettverschluss kam der Schweizer Ingenieur Georges de Mestral nach einem Streifzug durch den Wald, als er die an seiner Hose klebenden Klettfrüchte mit der Lupe untersuchte.

POST-IT. Spencer Silver erfand 1968 für 3M einen Klebstoff, der sich rückstandslos auch von Papier entfernen liess. Niemand wusste etwas damit anzufangen, bis Jahre später sein Kollege Art Fry Lesezeichen fürs Gesangsbuch im Kirchenchor suchte, die nicht immer runterfielen.

PENICILLIN. Alexander Fleming liess 1928 irrtümlich das Fenster seines Labors offen – und verschwand in die Ferien. Pilzsporen landeten auf seinen Präparaten mit Eitererregern. Aus der Gammelmischung wurde Penicillin.

VIAGRA. Erfunden als Blutdrucksenker, fiel das Medikament bei Tests durch. Aber Männer, die die Pille testeten, bekamen viel leichter Erektionen. 1996 brachte Pfizer Viagra als Erektionshilfe auf den Markt.

Vor zwei Jahren hat Lorenz Weber mit seiner Internetfirma PCP.CH den Elektronikhändler Steg gekauft. So ist er zu 16 Läden gekommen. Diese nützt er nicht nur als Verkaufslökalen, sondern auch für Kunden-Workshops, als Werkstatt für Kunden mit PC-Problemen sowie als Logistikzentrum in Stadtnähe: Steg liefert online bestellte Ware nämlich innerhalb von drei Stunden nach Hause. Ein smart kalkulierter USP, der ankommt: «Kunden brauchen oft lange, bis sie sich für ein Gerät entscheiden haben», sagt der 36-jährige Unternehmer. «Sind sie so weit, wollen sie es schnell.» Eine High-speed-Lieferung kostet 9.50 Franken. Geliefert wird via Lieferdienste von Restaurants, Taxi- und Velokurierfirmen.
steg-electronics.ch



Roland Laux ist Gründer und CEO von Unico-first, einem fünfköpfigen Innovations- und Marktforschungsunternehmen. Den Fokus hat er auf Lebensmittel gelegt. Er ist überzeugt davon, dass der Erfolg einer Innovation grösser ist, wenn die Mitarbeitenden von Beginn an mit an Bord sind. Laux engagiert sich als RUZ Experte und gibt seine Erfahrungen an andere Unternehmer weiter. unico-first.ch

Wie ist es eigentlich, Innovation für andere zu machen? SAVOIR FAIRE hat Roland Laux in seinem Innovationslabor in Wädenswil besucht. Der Tüftler entwickelt Lebensmittel, vom Bier über den Riegel bis zum Fertiggericht. In letzter Zeit kamen zu den Kundenprojekten zunehmend eigene Entwicklungen dazu.

Roland Laux, Sie machen Innovation für andere. Wer engagiert Sie? Multinationale Konzerne, Detailhändler, aber auch KMU aus der Lebensmittelbranche. Wir werden engagiert, um als Externe neue Blickwinkel auf die Zukunft ihrer Produktkategorien zu werfen und Ideen zu entwickeln.

Und wen involvieren Sie? Mein Team wird ergänzt durch externe Fachleute, Technologen, Konsumenten und Mitarbeiter des Auftraggebers, aber auch Querdenker.

Welches sind die häufigsten Stolpersteine auf dem Weg zu Innovationen? Erfahrungsgemäss wird entwickelt, dann ein Test gemacht und dann ein Produkt auf den Markt gebracht. Aber Innovation läuft nicht linear. Man muss iterativ arbeiten, innovieren als rollenden Prozess verstehen. Dabei lernt das Unternehmen, gewinnt Sicherheit und erlebt dann weniger böse Überraschungen auf dem Markt. Ein anderer Punkt: Oft werden Innovationen zu früh abgeschossen.

Warum? In vielen Fällen aus politischen Gründen, weil sich jemand in der Organisation querstellt und das Ganze blockiert. Zum Beispiel, weil eine Idee so innovativ ist, dass sie Grundsätzliches im Unternehmen verändern spricht. Verlierer generieren würde.

Was ist der Schlüssel zum Erfolg? Innovationsvorhaben, die nicht ganz zuoberst in der Organisation angesiedelt sind, haben es schwer. Deshalb gilt es von Beginn an, alle ins Boot zu holen.

Was kostet Ihre Dienstleistung? Das beginnt bei zirka 20'000 Franken und geht bis zum 2-jährigen Projekt für ein paar Hunderttausend Franken.

Was halten Sie von Crowdsourcing? Es ist kosteneffizient und schnell. Beim Crowdsourcing besteht aber auch die Gefahr, dass man in der Masse der Ideen fast ertrinkt. Man kann Innovation nicht komplett outsourcen.

Sie entwickeln nicht nur Ideen für andere, sondern eigene Produkte? Das hat sich so ergeben. Ich arbeite eng zusammen mit Tilo Hühn, Professor für Prozessentwicklung und Aromaforschung an der ZHAW in Wädenswil. Er hat unter anderem ein eigenes Verfahren entwickelt für die Apfelsaftherstellung: Statt die Früchte zu pressen, zerkleinert er sie zu einem Brei, gibt sie dann in einen sogenannten Dekanter, wo feste und flüssige Bestandteile voneinander getrennt werden, und erhält so einen Apfelsaft, der schmeckt wie ein frisch aufgeschnittener Apfel. Das hat mich fasziniert, so haben wir uns kennengelernt. 2008 haben wir Venezuela bereist und einen Schokoladenfabrikanten besucht. Da entstand die Idee, das Verfahren mit dem Dekanter auch für die Schokoladenproduktion einzusetzen. Nach langem Tüfteln ist eine dunkle Schoggi entstanden, die fruchtig-blumig schmeckt und nicht bitter ist wie herkömmliche, da wir grüne, ungeröstete Kakaobohnen verwenden. Dank der Zugabe von Wasser arbeiten wir mit nur 45 Grad Celsius und können so die ursprünglichen Aromen ins Endprodukt retten. Wir haben unsere Idee patentieren lassen und wollten sie an die Industrie verkaufen.

Wollten? Der neue Prozess war für die Schokoladenproduzenten fast ein Affront, alle sagten, das geht nicht mit Wasser. Die Skepsis, die uns entgegenschlug, überrascht nicht wirklich: Da kommen zwei *Nonames* und schlagen ein von Grund auf neues Herstellungsverfahren vor – das auch noch funktioniert ...

Ihre Schoggi produziert jetzt Yello-Frontmann Dieter Meier. Wie kam's? Nachdem wir die Schokoladenindustrie erfolglos abgeklappert haben, waren wir ernüchert. Aber weil wir die Rechte am Patent und eine Pilotanlage hatten, in die wir viel investiert haben, beschlossen wir, unsere Idee nicht einfach zu begraben, sondern die Schoggi selbst zu produzieren. Wir erstellten einen Businessplan. Eines Tages stiess meine Frau auf ein Interview mit Dieter Meier und dort auf die Frage, was er noch machen wolle in seinem Leben. Die Antwort war: eine spezielle Schoggi. Als ich ihn endlich erreichte, lud ich ihn ein und wir liessen ihn verschiedene Schokoladesorten blind degustieren. Unsere hat ihn spontan begeistert. So kamen wir ins Geschäft. Am Ende verkauften wir ihm unser Patent. Dieter Meier, der bis dato null Ahnung hatte von der Schokoladenproduktion, stellt nun Schoggi nach unserem Verfahren her – und rollt damit wohl bald den Markt auf. Das ist bezeichnend: Er sah einfach das tolle Produkt und wollte es haben, ohne Aber und Skepsis, wie dies bei der Schokoladenindustrie der Fall war. (iks)
raiff.ch/unicofirst

Wie erfinden sich Unternehmen
immer wieder neu?
Woher kommt ihre Inspiration?



Christian Fischer
CEO Bcomp SA

Die Freiburger Bcomp SA entwickelt Naturfaserverbundwerkstoffe. Die Mission ist schlicht und einfach «play naturally smart». Sie beschäftigt zehn Angestellte. bcomp.ch

Wie viel Tradition braucht's, um innovativ zu sein und zu bleiben?

Wir verarbeiten hochtraditionelle Leinenfaser, die man schon in Ägypten kannte, in ein Hightechprodukt. Wir nutzen also die Tradition, um ein innovatives Produkt herzustellen.

Wie merken Sie, dass eine Idee jetzt spruchreif ist?

Wenn mein technischer Chef sagt: «Christian, c'est pas mal, ton idée!», dann weiss ich, die Idee hat Potenzial.



Markus Baumer, Geschäftsführer von RadioFr

RadioFr ging 1988 mit sechs Mitarbeitern und einem zweisprachigen Radioprogramm auf Sendung. Mittlerweile ist das Team auf 61 Personen angewachsen. radiofr.ch

Wer seine Wurzeln nicht kennt, wird kaum wachsen. Innovation ist für mich nicht das Ziel, sondern die Art und Weise, wie man ein Thema anpackt. Anders gesagt: Tradition ist das Werkzeug und Innovation das Handwerk.

Das weiss ich intuitiv. Deshalb bin ich überzeugt, dass jeder, der innovativ sein will, die eigene Intuition fördern muss.



Sarah Pfander, GL-Mitglied ATEC Personal AG

ATEC Personal AG ist eines der grössten Personalvermittlungsbüros der Region. Mit dem Prix ATEC wird jedes Jahr eine innovative Firma ausgezeichnet. atec-personal.ch

Tradition wird manchmal etwas überbewertet. Die zahlreichen Start-ups machen es vor: Es geht auch ohne. Ich finde eher, dass Innovation Tradition werden sollte.

In unserem Unternehmen haben wir kurze Entscheidungswege, auch weil wir überzeugt sind, dass so die Innovation gefördert wird. Wenn ich eine Idee habe, spiegle ich sie früh mit meinen Mitarbeitenden und agiere dementsprechend.



Sacha Brühlhart, Mitinhaber Baeriswyl Architekten AG

Das Architekturbüro mit Sitz in Alterswil FR zählt mit 28 Angestellten zu den grössten Büros der Region. Es hat das Gebäude der Raiffeisenbank Alterswil gebaut. bbarchitekten.ch

In meiner Branche dreht sich derzeit sehr viel um das Thema Energie. Alle verlangen nach innovativen Lösungen. Der Balanceakt zwischen der Anwendung, architektonischer Gestaltung und Baukosten ist eine Herausforderung.

Gute Ideen fallen mir selten im Büro ein, eher irgendwo unterwegs. Vor deren Weiterentwicklung werden diese mit den Mitarbeitenden besprochen.



Kevin Jenny, Mitinhaber Fleisch und Brau AG

Der Familienbetrieb «Fleisch und Brau» besteht aus einer Metzgerei und einer Brauerei, hat drei Standorte und beschäftigt 22 Angestellte. fleischundbrau.ch

Als Metzger und als Brauer gehören wir zu den ältesten Branchen der Welt, Tradition ist fester Bestand unseres Metiers. Trotzdem müssen wir mit der Zeit gehen: Kürzlich haben wir eine Grillbratwurst ohne Laktose eingeführt.

Fast jeden Sonntag treffen wir uns bei den Eltern, probieren neue Sachen aus und diskutieren darüber. So ist auch unsere Idee mit dem «Bier-Beef» entstanden, für das wir die Tiere mit Malz füttern.

Fotos: Simon Schwyzer

Stefanie Rigutto und Monique Rijks haben am Rande des KMU-Event «Business x Sport x Innovation» vom 2. Februar in Freiburg Unternehmerinnen und Unternehmer kurz befragt. Mehr Stimmen auf raiff.ch/freiburg

Welche Chance haben Sie in Ihrer beruflichen Karriere verpasst?

Ich will wachsen, mich weiterentwickeln und packe jede Chance, die sich mir bietet. Wenn ich zwei Möglichkeiten habe, versuche ich immer, die schwierigere zu wählen.

Ein Blick in die Zukunft. Wo steht Ihr Unternehmen in zehn Jahren?

Dann sind wir weltführend in der Naturfaserwerkstoffbranche. Die meisten Durchschnittseuropäer – oder Amerikaner – nutzen unsere Naturfaser, sei es im Auto oder auf den Ski. Ich bin ein Weltverbesserer – ich will etwas bewirken.

Ganz allgemein: Was ist Ihre persönliche Inspiration?

Meine zwei Buben. Mit ihrer Lebensfreude, ihrer Offenheit und ihren unkonventionellen Lösungswegen inspirieren sie mich immer wieder. Ich liebe den Satz: «Papa, warum machen wir's nicht so?»

Welche drei Sachen hätten Sie gerne erfunden?

Das Rad, das Internet und Gore-Tex.

Keine. Ich hatte nie einen Lebensplan. Ich bin auf jeden Zug aufgesprungen, der an meinem Gleis hielt. Im Nachhinein muss ich sagen: zum Glück!

Wir werden immer noch Radio machen, aber eins mit Bild und Ton, das auf verschiedenen Kanälen ausgestrahlt wird. Die modernen Technologien werden selbstverständlich sein und in den Hintergrund rücken, Inhalte werden wichtiger.

Musik! Funk! Blues! Ich war früher Berufsmusiker und habe gelernt zu improvisieren. Wer den Mut hat, auch mal aus dem Stegreif heraus zu reagieren, bleibt agil und neugierig.

Die Hammondorgel, eine neue Art von Gastronomie (wie Paul Bocuse) und Beachvolleyball.

Keine. Ich mache aus jeder Situation das Beste. Mit dieser Einstellung bin ich bis jetzt sehr gut gefahren. Was nützt es, sich über Verpasstes aufzuregen?

Unsere Branche ist stark im Wandel. Neue Geschäftsfelder, die Globalisierung und die neuen Technologien fordern die Kreativität. Wir entwickeln derzeit neue Ideen, damit wir auch in zehn Jahren noch fit sind.

Wer innovativ bleiben will, muss seinen «Tank» immer wieder füllen. Ob im Alltag oder in den Ferien, ich bin immer mit offenen Augen unterwegs, auf Reisen, in Seminaren oder im Austausch mit Kunden.

Das Flugzeug, das Internet, die nächste bahnbrechende Innovation.

Ich frage mich immer wieder: Wie kann man mit wenigen Mitteln den Lebensstandard halten? Lässt sich eine Rückkehr zur Einfachheit ohne zu viele Kompromisse realisieren? Bis heute habe ich darauf keine Antwort gefunden.

Der Bausektor befindet sich derzeit in einem extremen Wandel. Die Projekte werden immer grösser, die Teams interaktiver – damit wir als KMU nicht an unsere Grenzen stossen, müssen wir für die neuen Technologien offen bleiben.

Ein Architekt lässt sich immer und überall inspirieren: beim Betrachten von Kunstwerken, in der Natur, auf Besuch in fremden Städten oder – wie heute – beim Zuhören von interessanten Vorträgen.

LED-Technologie, die Seisler Brätzela (eine Art Hüppen) und innovative Heizsysteme.

Mein Bruder und ich führen die Firma zusammen. Ich schätze die Chance, die Verantwortung zu teilen. Sie lässt mir Zeit, Neues auszuprobieren, wie etwa unsere Alpenkräuter-Trockenwurst, die wir heute an zahlreiche Restaurants liefern.

Unser Markt ist derzeit schwierig abschätzbar. Wir wissen nicht, wie sich die Menschen in zehn Jahren ernähren. Ich hoffe, dass sie dann immer noch auf regionale Produkte setzen und Bier trinken!

Unsere Teamausflüge! Das sind meistens gute Momente, um neue Ideen zu spinnen. Der Einfall mit der Alpenkräuter-Wurst kam uns auf einer gemeinsamen Wanderung.

Iberico-Schinken, Tiere ohne Knochen und Politiker, die sich für Arbeitsplätze in der Schweiz stark machen.

Wie bringe ich mein innovatives Potenzial zum Fliegen?

INNOVATIONSTECHNIKEN ANWENDEN

- **DESIGN THINKING:** Kreativprozess zum Finden von Ideen und Lösungen, die aus Nutzersicht überzeugend sind.
- **FAST PROTOTYPING:** Möglichst früh mit Prototypen herausfinden, ob eine Idee ankommt.
- **KREATIVWORKSHOPS:** Möglichst schon vor dem Projektstart die wesentlichen Punkte ermitteln und erfahren, was die wichtigsten Bedürfnisse der künftigen Nutzer sind.
- **LEAN START-UP:** Kunden werden zu einem frühen Zeitpunkt einbezogen und befragt. So wird effizient evaluiert, ob angedachte Neuerungen auch marktfähig sind.

IDEEN SCHÜTZEN DANK PATENTEN

Ein aussagekräftiges Indiz für die Innovationskraft eines Landes sind die Patente pro Einwohner. Die Schweiz verfügt über die höchste Rate: 2015 gingen beim Patentamt pro 1 Million Einwohner 873 Anträge ein. In den Niederlanden, der Nummer 2, waren es 419 und in Schweden, auf Rang 3, 392. Infos zum Verfahren für den Schutz von Innovationen finden Sie unter kmu.ige.ch

Übrigens: Statt zu patentieren können Sie Ihre Erfindung geheim halten, wie dies beispielsweise Apenzeller Alpenbitter praktiziert. Oder in einer Zeitschrift einen Fachartikel schreiben, denn was einmal publiziert wurde, kann nicht mehr patentiert werden.

KREATIVITÄT FÖRDERN



INNOVATIONSWETTBEWERB

Schreiben Sie einen Innovationswettbewerb aus: Jeder im KMU kann sich im Team bewerben und ein Konzept für eine Idee einreichen. Die besten Erfinder gewinnen einen attraktiven Preis und dürfen die Idee weitertreiben.



UMFRAGEN

Fragen Sie künftige Kundengruppen: Ihre Lernenden und jungen Talente im Unternehmen freuen sich, Ideen und Verbesserungsvorschläge einzureichen.



WEITERBILDUNG

Fördern Sie die Weiterbildung Ihrer Mitarbeitenden und geben Sie gezielt Master-Arbeiten in Auftrag. Fachhochschulen und Universitäten sind für Projekte mit Studierenden offen.



SPORTLICH AGIEREN

An einem Hackathon, einem Marathon für Hacker (z.B. HackZurich), formulieren Unternehmen eine Problemstellung. Kreative Köpfe nehmen die Herausforderung an und entwickeln praktisch über Nacht Business-Ideen und innovative Technologien.



CROWDSOURCING

Setzen Sie auf die Kreativität einer grossen Masse an Menschen. In einem «Online-Brainstorming» jagen Hobby-Erfinder nach Prämien. In der Schweiz bietet z.B. das Startup Atizo solche Wettbewerbe an. atizo.com



OPTIMIERUNG

Die schrittweise Optimierung (kontinuierlicher Verbesserungsprozess) ist der Weg, den viele Unternehmen gehen. Dieser eignet sich, um Prozesse zu verschlanken und Kosten einzusparen.

INNOVATIONSHÜRDEN ÜBERWINDEN

- **ZEIT:** Echte Innovationen, die zu einem Paradigmenwechsel führen, etablieren sich nicht von heute auf morgen, sondern brauchen Jahre.
- **KOSTEN:** Viele Innovationen schaffen es nicht auf den Markt, weil die Kosten aus dem Ruder laufen und das Geld ausgeht.
- **TEAM:** Ein Innovator ohne gutes Team hat wenig Chancen auf (kommerziellen) Erfolg.
- **MARKT:** Ohne Markt ist Innovation nichts wert. Marktanalyse ist daher absolut zentral.

QUICK WINS

Inspiration entsteht, wenn das Tagesgeschäft erledigt und der Kopf frei ist. Drei Dinge, die Raiffeisen bietet, um die Administration zu verschlanken.

— **RECHNUNGEN** ausdrucken, verpacken, frankieren und zur Post bringen kostet Zeit und Geld. Zahlen Sie Ihre Kreditorenrechnungen direkt im E-Banking und bieten Sie auch Ihren Kunden E-Rechnungen an. raiffeisen.ch/e-rechnung

— **LÖHNE** automatisch ausbezahlen geht jetzt mit E-Salär, einer Software, die direkt im E-Banking integriert ist. raiffeisen.ch/e-salaer

— **OFFERTEN** können neu im E-Banking ganz einfach erstellt und digital versendet werden. Rechnungen, Mahnungen und Zahlungen werden automatisch in der Buchhaltung (Abacus) verbucht. raiffeisen.ch/abacus

INNOVATION FINANZIEREN

Es ist zu unterscheiden zwischen Innovationen, die ein gestandenes KMU lanciert, und Innovationen von Start-ups.

WENN SIE ALS START-UP NACH EIGEN- KAPITAL SUCHEN:

Für Start-ups gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten, an (Risiko-)Kapital zu kommen: Dazu zählen KTI, Technologiefonds, Venture Incubators, Venture Capitalists usw.

kti.admin.ch, technologiefonds.ch, ventureincubator.ch, startupticker.ch

WENN SIE ALS KMU FREMDKAPITAL SUCHEN:

- Sprechen Sie mit dem Kundenberater, um das Projekt zu präsentieren und die Möglichkeiten zu prüfen.
- Ein Betriebskredit kann zur Finanzierung des Umlaufvermögens aufgenommen werden. Dabei hat der Unternehmer eine hohe Flexibilität, wie er den Kredit einsetzt.
- Zur Projektfinanzierung kann ein Investitionskredit aufgenommen werden.
- Wenn Sie nur eine Maschine anschaffen wollen, ist Leasing eine Alternative. Dadurch werden die Kosten als Aufwand verbucht und die Bilanz geschont.

DIESE UNTERLAGEN MÜSSEN SIE BEREITHALTEN:

- Businessplan/Investitionsplanung
- Geschäftsabschlüsse der letzten drei Jahre
- Unternehmensstrategie

Responsive Design ist das Zauberwort der Stunde, denn Websites werden immer häufiger auf dem Mobiltelefon aufgerufen.

INNOVATION UMSETZEN



FOKUSSIERUNG

Idee und Ziel müssen glasklar formulierbar sein. Ein professionelles Management des Innovationsprozesses ist die Voraussetzung, dass die Kosten nicht aus dem Ruder laufen und man sich verzettelt.



MACHBARKEIT

Regelmässige Reality-Checks durchführen und den Mut haben, ein Projekt abzubrechen, das nicht zielführend ist.



BEOBACHTUNG

Antennen raus: Woran arbeitet die Konkurrenz? Was sind die Trends, wohin geht die Entwicklung?



STRATEGIE

Sich immer wieder fragen: Partner suchen und Kräfte bündeln oder allein weitermachen?



FINANZEN

Finanzierung sicherstellen und Reserven einbauen. Kosten stets genau beobachten, keine finanziellen Risiken eingehen.



UNTERSTÜTZUNG

Leute ins Boot holen, die das Geschäft kennen und den Markt verstehen; die andere Aspekte einbringen können.



PRODUKTELANCIERUNG

Grundsatzentscheid: Aufwändige Marktanalyse oder das Produkt direkt am Markt testen?



GROSSZÜGIGKEIT

Toleranz gegenüber Misserfolgen und Fehlern; denn manchmal führen gerade sie zum Ziel.

DIGITALE ENTWICKLUNG NICHT VERPASSEN

- Sie müssen das Rad nicht neu erfinden: Verfolgen Sie die neusten Strategien und die innovativsten Ideen Ihrer Mitbewerber – und übernehmen Sie, was Ihnen gefällt. Spart Zeit und Geld.
- Über eine professionelle Website kann 7 x 24 Stunden Umsatz generiert und so manches abgewickelt werden, wie Produkt- und Terminanfragen. Investieren Sie nach dem Prinzip «wenn schon, denn schon».
- Stellen Sie alle relevanten Informationen zu Produkten, Services und Unternehmen online – (potenzielle) Kunden recherchieren im Internet, bevor sie kaufen.
- Mit einem professionellen Internetauftritt schärfen Sie Ihr Profil und legen die Basis, online Neukunden zu werben.
- Dank Suchmaschinen wie Google ist es möglich, dass Sie Ihre Zielgruppen in jedem Land der Welt sehr einfach erreichen – ohne Werbe-Streuverluste.
- Digital ist das eine, mobil das andere: Das Smartphone weist dem User jederzeit den kürzesten Weg zum Produkt. Optimieren Sie Ihren Auftritt für Mobilgeräte.
- Im Internet finden Sie kostenlos Zugang zu unzähligen Daten und Informationen mit Relevanz für Ihre Entscheidungen.
- Digital heisst auch schnell. Für Ihre Ideen heisst das: Ausprobieren statt lange grübeln und abwägen.
- Lassen Sie Ihre Kunden entscheiden, was gefällt, was nützt: Der Köder muss dem Fisch, nicht dem Angler schmecken.
- Digitale Transformation ist ein Prozess. Lassen Sie sich von Profis begleiten.

INNOVATION RICHTIG KOMMUNIZIEREN

Die Metzgerin erfindet ein veganes Wurstrezept, der Reiseunternehmer kreiert ein neues All-in-Angebot. Wer Innovationen erfolgreich auf den Markt bringen will, muss die Regeln der Kommunikation kennen:

- ❑ **Führen Sie Ihr Produkt mit einer Kampagne im Markt ein.** Die Vertriebswege, der Kundenservice und die Kommunikationsbotschaften müssen klar definiert sein, bevor Sie an die Öffentlichkeit treten.
- ❑ **Erstellen Sie Verkaufsunterlagen, die auf die Zielgruppe abgestimmt sind.** Eine Kommunikationsagentur kostet zwar Geld, bietet aber Know-how und den Blick aus Kundenperspektive.
- ❑ **Bitten Sie Ihre besten Kunden, das Produkt vorgängig zu testen.** Zufriedene Kunden stehen gerne als Referenz zur Verfügung und geben Ihnen ein Statement für Ihre Kommunikation ab.
- ❑ **Seien Sie kreativ und mutig!** Was sich im Informationsdickicht abhebt, wird wahrgenommen.
- ❑ **Setzen Sie in Ihrer Werbung auf professionelle Bilder und Texte** und sorgen Sie dafür, dass Ihr Auftritt zu Ihrem Unternehmen passt. Was Sie versprechen, müssen Sie halten.
- ❑ **Machen Sie Werbung, die dem Kunden eine Lösung aufzeigt.** Je nach Branche oder Region sind es andere Medien, die Einfluss nehmen. Suchmaschinen und Social Media bieten die Möglichkeit, mit wenig Geld die richtige Zielgruppe zu erreichen.
- ❑ **Informieren Sie die Medien.** Diese interessieren sich meist weniger für Ihr Produkt als für Geschich-



WORKSHOP*

Im Workshop «Digitale Transformation für KMU» im RÜZ Aarau-West vom 9. und 16. Mai lernen Sie, wie Sie Neukunden über Online-Kanäle gewinnen, Suchmaschinenmarketing richtig einsetzen und über Social Media kommunizieren. Anmeldung auf ruz.ch

ten. Haben Sie den Mut, Ihre Erfolgsgeschichte authentisch zu erzählen, sprich Misserfolge nicht zu verschweigen. Ein Kommunikationsprofi kann Sie unterstützen, Ihre Geschichte in Fach- und Publikumsmedien zu platzieren.

- ❑ **Bauen Sie sich ein Netzwerk an Beeinflussern auf.** Das können klassische Medien sein, zu denen Sie gute Kontakte pflegen, oder Blogger, die Produkte testen und darüber schreiben.
- ❑ **Lassen Sie sich auszeichnen.** Bewerben Sie sich für Unternehmerpreise oder Produkte-Awards. Dies verschafft Ihnen Medienpräsenz.

«Wer den Informationsdschungel durchbrechen will, muss auf der gesamten Klaviatur der Kommunikation spielen können – dazu zählen heute unabdingbar auch digitale Plattformen wie Unternehmensblogs, Social Media oder eine interaktive Website. Seien Sie dort, wo Ihre Kunden sind und vernetzen Sie analoge und digitale Massnahmen!»



***DR. NADINE STUTZ,
EXPERTIN FÜR DIGITALE KOMMUNIKATION
BEI RAIFFEISEN
UND REFERENTIN AM WORKSHOP**
nadine.stutz@raiffeisen.ch

«Wir müssen das Rad stets neu erfinden.»

Was gar nicht so einfach ist — sagt Beat Zaugg. Agil muss man bleiben, ein Unternehmerleben lang. Der Berner Bäckerssohn, der das Feld bei Scott Sports und damit 1000 Mitarbeitende anführt, gibt seit 1986 den Takt vor. Es rollt gut im Moment, aber wer zu den Besten gehören will, muss Bewährtes immerfort hinterfragen. Auf einem Gang durch die Werkhallen in Givisiez tauschen sich Patrik Gisel und Beat Zaugg über die Herausforderungen im Sportbusiness aus — von CEO zu CEO.

Text Reto Wilhelm Fotos Marco Zanoni



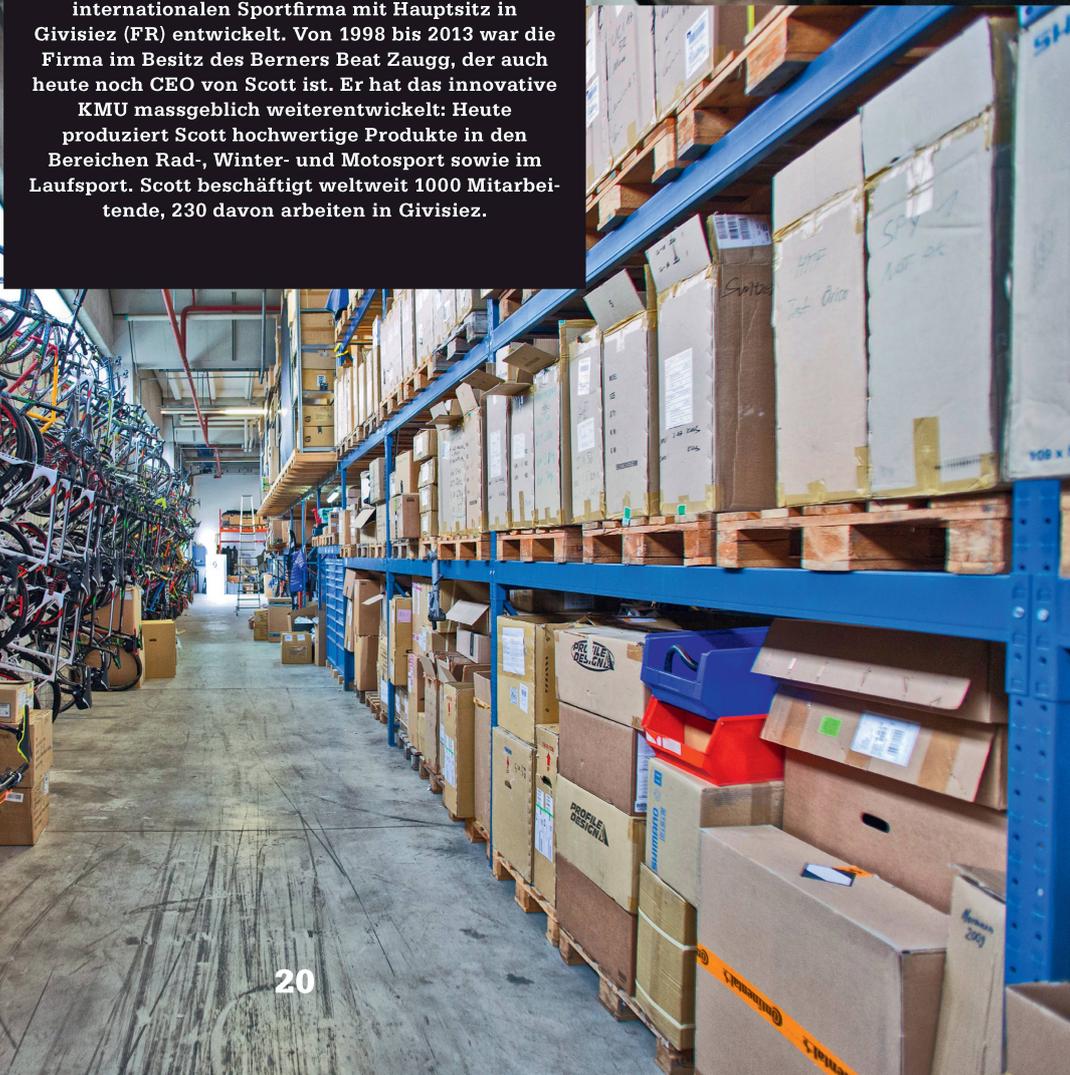


SCOTT



SPITZENSport IM FREIBURGERLAND

Über 500'000 Bikes im Jahr gehen bei Scott, der einstigen Skistock-Herstellerin, weltweit über den Ladentisch. Scott Sports, 1958 in Amerika gegründet, hat sich in den letzten 30 Jahren zu einer internationalen Sportfirma mit Hauptsitz in Givisiez (FR) entwickelt. Von 1998 bis 2013 war die Firma im Besitz des Berners Beat Zaugg, der auch heute noch CEO von Scott ist. Er hat das innovative KMU massgeblich weiterentwickelt: Heute produziert Scott hochwertige Produkte in den Bereichen Rad-, Winter- und Motosport sowie im Laufsport. Scott beschäftigt weltweit 1000 Mitarbeitende, 230 davon arbeiten in Givisiez.



09

Uhr im Hauptsitz von Scott. Da treffen sich zwei, die auf Anhieb die gleiche Sprache sprechen:

Beat Zaugg, CEO bei Scott Sports, empfängt Patrik Gisel, den obersten Chef bei Raiffeisen Schweiz, der auch eine Leidenschaft für den Triathlon pflegt. Sofort ist hier die Rede vom «Plasma 5» und anderen futuristischen Zweirädern. Für die Laien Kauderwelsch, für Insider ein klarer Fall. Ganz bodenständig geht's zu und her, wenn CEO auf CEO trifft, in Givisiez, diesem unspektakulären Hauptsitz einer Topmarke im weltweiten Bike-Geschäft.

Auffällig ruhig ist es in den Hallen, wo 30'000 Bikes aller Kategorien für den Schweizer Markt Jahr für Jahr ihre endgültige Form erhalten. «Ordnung muss sein», so der Chef, «wir arbeiten hier auf einem Perfektionsniveau, das keine halben Sachen erlaubt.» Und dennoch ist keine Spur von klinischer Atmosphäre auszumachen. Aus einer Ecke tönt ein Transistorradio, im nächsten Raum sitzt ein Hündchen im Korb, das seinen Monteur täglich zur Arbeit begleitet. Offensichtlich sind hier Individualisten am Werk. Und Beat Zaugg lässt ihnen den Freiraum, ganz bewusst. Genau so, wie er den Sportsgeist seiner Crew fördert. Beim Lunch-Ride, dem «Mittags-Ausflug» auf Rädern, wird es jeweils ganz schön kompetitiv. Eine Stunde kurven die Männer und Frauen über die Hügel. Dann duschen, ein rasches Zmittag – und zurück an den Desk. «Wir brauchen kein spezielles Work-Life-Balance-Programm. Der Outdoor-Sport ist in unseren Genen verankert.



Gleichzeitig testen wir so neue Modelle», erklärt Zaugg.

Und nimmt den Aufstieg in den ersten Stock in Angriff – zügigen Schritts, Patrik Gisel im Schlepptau. In Grossraumbüros entwerfen die Köpfe der Engineering-Ab-

teilung künftige Modelle in 3D. Da wird am Bildschirm jedes Element gedreht, gewendet und virtuell gefeilt. «Wir sind der Konkurrenz zum Glück mindestens um eine oder zwei Nasenlängen voraus. Es ist wichtig, dass man in der Branche den Takt vorgibt. Zugleich muss man nicht nur das perfekte Produkt liefern, sondern auch den entsprechenden Service. Wir sind in 20 Ländern mit Werkstätten präsent und pflegen engsten Kontakt zu Händlern in 82 Ländern», erklärt Zaugg. Er hat sich den Platz unter den füh-

renden Herstellern der Welt mit einer konsequenten Nischenstrategie hart erkämpft. Nebst dem Radsport gilt Scott in ausgewählten Geschäftsfeldern – etwa im Backcountry-Skiing, Trailrunning oder künftig auch im Bergsport – als mitunter beste, wenngleich nicht günstigste Wahl.

Als CEO sorgt Zaugg bei Scott dafür, dass es nicht zu ruhig zu und her geht. «Ich sehe mich als einen, der bewusst Brüche schafft, damit wir uns immer wieder hinterfragen. Zum Beispiel, als wir auf Drängen von Nino Schurter für die Olympischen Spiele in London mit dem 27,5-Zoll-Rad eine Zwischengrösse einführt und damit einen neuen Benchmark für die Industrie schufen.» Zaugg weiss eine Crew von erfahrenen Führungskräften hinter sich, die schon Jahrzehnte mit ihm unterwegs ist. «Das Rad selbst kann man nicht mehr

DAS WILL CEO GISEL VON CEO ZAUGG WISSEN

Wie erfinden Sie Ihre Produkte immer wieder neu?

Wie motivieren Sie Ihre Mitarbeitenden zu Höchstleistungen?

Wo finden Sie die richtigen Talente?

Was heisst es, Marktführer zu sein?

Wann übergeben Sie die Zügel an Ihre Nachfolger?

neu erfinden», dessen ist sich der Vollblutunternehmer im Klaren. «Ein Velo für 100'000 Franken bauen, das kann jeder. Nur kauft das niemand.» Erschwinglich sollen sie deshalb bleiben, seine Rennpferde. Und weil sie schon zu den Besten gehören, wird die Suche nach dem Besseren immer anstrengender. Dass den «Scotties» der Schnauf nicht ausgeht, dafür sorgt Beat Zaugg – unterdessen 59 Jahre alt – «auch in den nächsten 30 Jahren noch». Mit einem Augenzwinkern, aber in vollem Ernst sagt er dies. Denn noch sei er nicht dort, wo er mit Scott hinwolle. «Also gibt es in Ihrer Firma keine offizielle Pensionierungsgrenze.» – Patrik Gisel bringt es auf den Punkt. Zaugg hält nichts von der Altersguillotine mit 65, das sei nicht mehr zeitgemäss. Er werde sich in Etappen zurückziehen und zunehmend mehr Verantwortung an sein Team übergeben. Die zwei CEOs sind sich einig: Menschen brauchen fließende Übergänge am Ende ihres Berufslebens. Vorausgesetzt, die Alten können mit dem Tempo der Jungen mithalten.

Hightech-Stätten auf der ganzen Welt. Ob sich im Freiburgerland wirklich genügend Cracks mit dem nötigen Expertenwissen fänden, will Patrik Gisel wissen. Die Rekrutierung sei grundsätzlich kein Problem, die Marke ziehe, erklärt Zaugg. Um geeignete Leute nach Givisiez zu holen, muss Scott entsprechende Rahmenbedingungen, sprich gute Löhne, aber auch bezahlbaren Wohnraum bieten. Zugleich müssten das Wachstum und die Marge stimmen, damit man sich die Fachkräfte auch leisten könne. Am Hauptsitz arbeiten Ingenieure, Techniker, Produktmanager, der internationale Verkauf, IT-Fachleute, die Marketing-Abteilung und Administration. Produziert wird in Givisiez nicht. Dafür hat Scott Hightech-Stätten auf der ganzen Welt verteilt: in Fernost, in den USA sowie in Europa – etwa in Italien, Österreich und in osteuropäischen Staaten.

«Wer nicht Kopfrechnen kann, wird nie Unternehmer.» Sagt der Bäckersohn aus Bern. Heute wohnt Beat Zaugg (59) am Murtensee. Er ist verheiratet, hat keine Kinder. Seine Lehre absolvierte Zaugg als Bauzeichner, dann stieg er in den Sporthebel ein. Seit 1986 ist er bei Scott in Givisiez tätig, damals in der Qualitätssicherung, ab 1998 als CEO und Besitzer des Unternehmens. Heute hält er mit seinem Managementteam 49,9 Prozent am Aktienkapital, die Mehrheit ist in Händen des südkoreanischen Investors Youngone Corp. Wenn Zaugg nicht gerade arbeitend um die Welt reist, dann bleibt auch mal Zeit für seine Hobbies: im Garten zu arbeiten und Jazz zu hören.

Trotzdem wird aktuell gross investiert. «Hier entsteht unser neuer Hauptsitz. Bis Herbst 2018 muss er fertig sein. 60 Millionen Franken kostet der Bau. Wir wollen nochmals kräftig wachsen, aus eigener Kraft und durch kluge Zukäufe. Das kostet Geld. Und deswegen habe ich die Mehrheit am Unternehmen an meine südkoreanischen Partner übergeben. Uns verbindet ein langjähriges Vertrauensverhältnis. Auf diese Weise kann ich mich nochmals voll auf meine Rolle als Driver konzentrieren.»

«Schlafen Sie eigentlich nie schlecht, wenn Sie an die Risiken denken, die Sie eingehen müssen?», fragt Patrik Gisel. Wer ein gutes Produkt entwickeln wol-

le, der müsse bereit sein, grosse Vorleistungen zu erbringen und auch Schulden zu machen – davon ist Zaugg, der in seiner Karriere viel gewagt und meistens gewonnen hat, überzeugt. Die Beherrschung des Materials ist essenziell. «Und mit Hauruck geht gar nichts in punkto Innovation. Drei Jahre hat man im Bike-Business Zeit, so lange hält sich ein Modell am Markt. Dann muss man mit der nächsten Überraschung aufwarten», bilanziert Beat Zaugg. «Unsere Spitzenathleten bringen uns mit ihren Spezialwünschen permanent an die eigenen Grenzen.» Sprichts und schreitet in eben diesem Moment am Hightech-Helm von Sebastian Kienle, Top-Triathlet und Ironman-Weltmeister 2014, vorüber. Da muss Patrik Gisel einen Moment innehalten, keine Frage. Zaugg ergreift die Gelegenheit – und schlägt einen «Deal» vor: Patrik Gisel kehrt nach Givisiez zurück, zum sportlich-vergnüglichen Kräfteressen zwischen CEO und CEO. Bis dann liege ein Helm für ihn bereit. Der Handshake gilt.

scott-sports.com



CEO TRIFFT CEO
LIVE MITGESCHNITTEN

Patrik Gisels Fazit nach dem Werkbesuch bei Scott:
«Mich beeindruckt, wie Beat Zaugg sein Team führt. Er besticht durch Geradlinigkeit, Weitblick und sein 150-prozentiges Commitment. So schafft er einerseits Vertrauen und motiviert andererseits seine Leute stets aufs Neue — zu bestechenden Spitzenleistungen.»

Folgen Sie Beat Zaugg und Patrik Gisel bei ihrer Live-Begegnung auf unserem Blog:
raiff.ch/scott



SCHWEIZER BÜEZ



Erst 1924 entwickelt der St.Galler Jurist Dr. Martin Othmar Winterhalter **«Ri-Ri» für Rippe und Rinne** – das Grundprinzip des heutigen Reissverschlusses. Winterhalter beginnt mit der Produktion im deutschen Wuppertal und wird bald zu einem der ersten Unternehmer der Moderne.

1925 stehen in Wuppertal und Halle an der Saale bereits **1000 Arbeiter** am Fliessband. Jeden Tag werden zehn Kilometer Reissverschluss ausgespuckt. Bereits sind 25 neue Patente zur maschinellen Fabrikation angemeldet.



1911 melden zwei Schweizer Forscher ein Patent an, das als der klassische Reissverschluss gilt. Doch die beiden sind sich des **Wertes ihrer Erfindung** nicht bewusst und das Patent verfällt.

An der Weltausstellung 1893 in Chicago wird ein erstes Modell des Reissverschlusses vorgestellt – in der Praxis aber ist es **untauglich**.



Vor der Erfindung des Reissverschlusses werden Kleider mit Schnüren, Bändern oder Knöpfen zusammengehalten.



70'000 Meter Reissverschlüsse pro Tag – so produziert *Riri*. In der dramatischen Geschichte des Reissverschlusses ist alles drin: Patente, die verfallen, ein St.Galler, der vor den Nazis flüchten muss, und eine Firma im Tessin, die den Zippverschluss zu dem macht, was er heute ist. «Unser Unternehmen steht für Luxus, Exzellenz und eine grosse Liebe zu kleinen Details», so Renato Usoni, CEO von *Riri SA* in Mendrisio. Die Nähe zu seinen wichtigsten Partnern, alle in Europa daheim, erlaubt eine sehr agile Logistik. Existenziell, denn wer heute nicht schnell und pünktlich ist, hat keine Chance. Ironischerweise verkauft *Riri* seine Produkte oft in China – macht also genau den umgekehrten Weg, den viele Firmen wählen. (sr)

WARUM DER STANDORT SCHWEIZ — UND NICHT ETWA CHINA?

«Made in Switzerland ist ein Verkaufsargument. Die Kunden würden einen Wechsel ins Ausland nicht goutieren. Die Schweiz ist unsere Geschichte, unsere Tradition, hier wurden wir gegründet, hier sind wir gewachsen und haben uns weiterentwickelt. Riri ohne die Schweiz – das ist unvorstellbar!»
Renato Usoni, CEO von Riri SA

Mehr über die Geschichte von Riri auf raiff.ch/riri

Infografik: Daniel Karrer

Heute zählt Riri elf verschiedene Produktlinien, vom traditionellen Metallreissverschluss bis zum wasserdichten «AQUAzip». Zu Spitzenzeiten produziert das Unternehmen **70 Kilometer Reissverschluss pro Tag**.



Das Unternehmen erwirbt 2008 die zwei Marken **Cobrax** SpA und **Meras** SpA und gründet die Riri-Gruppe. Hauptsitz bleibt Mendrisio. Mit dieser Akquise wird Riri zu einem der weltweit führenden Unternehmen in der Produktion von Reissverschlüssen und Knöpfen für die Luxusbranche.



Winterhalter erfindet 1929 ein neues Spritzgussverfahren und schafft damit definitiv den Durchbruch. Dutzende von Fabriken produzieren den Riri-Reissverschluss **weltweit in Lizenz**.



1936 siedelt Winterhalter sein Unternehmen wegen der Nazis ins Tessin um. Er schmuggelt in einer **Blitzaktion** seinen Maschinenpark in die sichere Schweiz und bezieht in Mendrisio eine alte Teigwarenfabrik.



Nach dem 2. Weltkrieg herrscht wegen der Waffenproduktion Metallmangel. Riri erfindet den Reissverschluss aus Plastik – ein Meilenstein, denn die Firma hält für die nächsten 18 Jahre das **Patent** inne. Riri beherrscht damit den Reissverschlussmarkt.



In den 1950er-Jahren werden Plastikreissverschlüsse immer wichtiger: Sie sind günstiger, **leichter** und auch in Sachen Festigkeit die bessere Wahl.



Ende der 1970er-Jahre produziert Riri in Mendrisio **über 20 Millionen** Reissverschlüsse pro Jahr. Viele Patente verfallen jedoch nach und nach, die weltweite Billigproduktion von Reissverschlüssen nimmt immer mehr zu – Riri muss sich neu positionieren.



Aus ökologischen und gesundheitlichen Gründen gerät Nickel zusehends in Verruf und wird in den 1990er-Jahren durch alternative Materialien ersetzt. Zudem kommen in der Damenbekleidung immer mehr **nahtverdeckte Reissverschlüsse** in Mode.



In der Outdoor-Bekleidung setzen sich **wasserdicht beschichtete Reissverschlüsse** durch. Riri entwickelt 2005 den «AQUAZip» auf Basis eines Kunststoffzahn-Reissverschlusses.



Foto: Daniel Ammann

Was würden Sie als Chef anders machen?

An dieser Stelle fragen wir jeweils junge Arbeitnehmende nach ihren Plänen. Den Anfang macht Mosawar Nurzad. Der 20-Jährige absolviert bei der Dobler AG in Oberuzwil sein zweites Lehrjahr als Montage-Elektriker.

«Grundsätzlich macht mein Chef eigentlich alles richtig. Wäre ich der Kopf dieser Bude, würde ich mir eine Expansion überlegen und mehr Werbung machen. Ich kann mir gut vorstellen, mich später einmal selbstständig zu machen und auf eigenen Füßen zu stehen. Denn wenn man älter wird, möchte man mehr Verantwortung übernehmen.

Als Chef würde ich die Meinungen von möglichst vielen Mitarbeitern einholen, weil auch ein Chef mit seiner Ansicht danebenliegen kann. Welche Werte mir als Chef wichtig sind? An erster Stelle die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und der Kunden. Dann würde ich darauf achten, alle Mitarbeitenden gerecht zu behandeln. Und von den Angestellten würde ich erwarten, dass sie ehrlich sind und Fehler zugeben, die auf einer Baustelle passieren können.

Nach meiner Lehre möchte ich noch die Ausbildung zum Elektroinstallateur machen. Dann bin ich ein richtiger Stromer und habe viele Möglichkeiten. Vielleicht werde ich noch studieren. Jedes Land braucht intelligente Menschen, damit sich die Wirtschaft weiterentwickeln kann. Ich überlege auch immer wieder, was ich besser machen könnte. Erfunden habe ich leider noch nichts. Aber ich habe noch grössere Ziele im Kopf, beispielsweise in meiner Heimat Afghanistan Solaranlagen zu entwickeln. Dort scheint die Sonne häufig, doch die Leute sind zu wenig gut ausgebildet.» (psi)

1300 KMU-Inhaber zählt das nationale Mitgliederverzeichnis des RUZ Unternehmerclubs. Eingetragen ist auch Rosmarie Siegrist von der MR Immobau GmbH in Staufen. Die Immobilienfachfrau ist der Überraschungsgast am Gwerbler-Apéro im RUZ Aarau-West. «Weder der falsche Pass noch ein verstauchter Fuss, noch Sturm oder Bären konnten mich daran hindern, als Frau im Alleingang eine abenteuerliche Paddeltour in Kanada zu erleben und erfolgreich zu bestehen. Mein ständiger Begleiter war allein der Gedanke: Du schaffst das!», erzählt die hartnäckige Unternehmerin. Die Apéro-Gäste applaudieren und das Eis ist definitiv gebrochen.

Das RUZ Aarau-West in den Räumen einer ehemaligen Kartonagenfabrik ist das jüngste von bisher insgesamt drei regionalen Raiffeisen Unternehm-



zentren. Neben Gossau SG (im Bild) und Baar ZG sollen bis 2018 schweizweit mindestens zwei weitere dazukommen – in Bern und in der Westschweiz. «Raiffeisen hat sich zum Ziel gesetzt, das RUZ als wichtigste Anlaufstelle für KMU-Unternehmer und Gewerbetreibende in der Schweiz zu positionieren», hat Patrik Gisel, CEO von Raiffeisen Schweiz, anlässlich der Eröffnung des RUZ Aarau-West im August 2016 festgehalten.

Sind Sie Inhaber eines KMU?

Brauchen Sie Rat für eine anstehende Nachfolgeregelung? Suchen Sie nach einem fairen Onlinevertrieb oder benötigen Sie strategische Beratung im anspruchsvollen Wirtschaftsumfeld? Willkommen im RUZ, dem Unternehmer-Netzwerk, das über den Branchenrand hinauscha-

Weil lokal geerdet, sprich am Puls der Unternehmer und gleichzeitig national vernetzt, dürfte dies tatsächlich gelingen.

Für Unternehmer, von Unternehmern. «Wir sind zwar eine Tochter von Raiffeisen, aber sämtliche unserer insgesamt 20 festangestellten Begleiter sowie unsere externen RUZ Experten

sind keine Banker, sondern allesamt gestandene Unternehmerinnen und Unternehmer», nennt David Hugi, Leiter Kommunikation und Marketing des RUZ, den Schlüssel zum bisherigen Erfolg. «Wir bieten beispielsweise mit dem Prüfstand eine Möglichkeit, Herausforderungen zu reflektieren.» Die Schreinerei sei zwar immer gut ausgelastet, schildert Hugi ein Beispiel. Das Problem aber ist: Der Betrieb hat trotz marktüblicher Preise eine unbefriedigende Ertragslage. Am Prüfstand haben alle Mitarbeitenden gemeinsam eine Potenzialliste erstellt, um die Rentabilität des Betriebes zu steigern. Das gelang, nachdem mehrere sogenannte Zwischenhalte gemacht wurden, für die sich die ganze Belegschaft erneut ins RUZ begab und die Umsetzung der Potenzialliste überprüft wurde.

«Für Wissensvermittlung sind andere da. Wir dagegen vermitteln über unser Netzwerk erfolgreiche Praxis», stellt Hugi fest. Seit dem Start im Januar 2014 hat das Raiffeisen Unternehmerzentrum in der ganzen Schweiz gegen 170 Unternehmerinnen und Unternehmer aus den verschiedensten Bereichen und Branchen zu RUZ Experten ausgebildet. Bei ihrer Ausbildung und Wahl stehen nicht die akademischen Abschlüsse im Vordergrund, sondern die unternehmerische Erfahrung und der Wille, ihr Know-how an andere Unternehmer weiterzugeben – praxisnah, unkompliziert, individuell und persönlich. «Unsere Mitglieder schätzen das Gespräch auf Augenhöhe und den Unternehmertegeist, der in unseren schönen Räumen weht», fasst Hugi zusammen. Ein Mensch sei vielleicht neugierig, ein Unternehmer aber sei vor allem wissbegierig. Dieses unternehmerische Grundbedürfnis decken die Unternehmenszentren optimal ab. (js)

ruz.ch

Möchten Sie als Unternehmerin oder Unternehmer Ihr Know-how an andere weitergeben?

Lehrgang **Lizenzierter RUZ Experte** im August in Baar ZG und im September in Aarau-West. Anmeldung auf ruz.ch.



**ERSTES UNTERNEHMER-
GESPRÄCH GRATIS**

Wer unternehmerischen Rat benötigt, kann sich direkt an eines der drei regionalen RUZ wenden. Das zweistündige Unternehmertgespräch wird von Raiffeisen gesponsert. Jede weitere Stunde kostet 200 Franken. Neben der Teilnahme an Workshops und Lehrgängen können interessierte Unternehmer auch mit einem Jahresbeitrag von 290 Franken in den Unternehmerclub eintreten. Wer eine optimale Vorsorgelösung sucht, ist bei der Vorsorge Partner AG an der richtigen Adresse. Für die Vorbereitung und Durchführung eines Firmenverkaufs stehen zudem Spezialisten der Business Broker AG zur Verfügung. vorsorgepartner.ch, businessbroker.ch



**NEUE KURSANGEBOTE
FÜR KMU-PRAKTIKER**

Zwei neue Weiterbildungsangebote des RUZ sind besonders interessant. In den zweitägigen, kompakten Workshops «Digitale Transformation für KMU» (Seite 17) können Sie unter anderem die Anwendung erfolgreicher Strategien für Neukundengewinnung über die unterschiedlichen Onlinekanäle lernen und Ihr Verständnis für die Konsequenzen neuer, digitaler Geschäftsmodelle erweitern. Das Angebot richtet sich an Unternehmer und Web-Verantwortliche. Der zwölfteilige Kompaktmodul-Lehrgang «Führungsentwicklung für KMU-Praktiker» bietet eine persönliche und KMU-praxistaugliche Führungskräfte-Entwicklung, die Ihr Unternehmen spürbar vorwärtsbringt. ruz.ch

Die Veranstaltungen in den Raiffeisen Unternehmerzentren richten sich an alle Unternehmerinnen und Unternehmer. Hier eine Auswahl aus dem Veranstaltungsangebot. Mehr dazu: ruz.ch

GOSSAU

18. MAI
Generation FaberPlace — vernetzen, teilen, optimieren
Wie Unternehmen Fachkräfte, Maschinen und Aufträge austauschen.

15. JUNI
Frischer Wind dank Industrie 4.0
Die Chancen der vierten industriellen Revolution nutzen, um den Profit zu steigern.

26. JUNI
Die «Weltwoche»
Philipp Gut, stv. Chefredaktor der «Weltwoche», über kritischen Journalismus in der Schweiz.

BAAR

30. MAI
Ein messerscharfes Familienunternehmen
Wie schafft es Victorinox, verantwortungsvoll mit Ressourcen und Mitarbeitenden umzugehen und dabei Qualität, Funktionalität, Innovation und Design zu bewahren?

13. JUNI
Unternehmertum im Gourmethimmel
Erfolg dank bestem Fleisch? Best Practice punkto Qualitätsmanagement.

AARAU-WEST

10. MAI
Generationenwechsel in KMU
KMU teilen Erfahrungen bei der Geschäftsübergabe.

31. MAI
Auftrittskompetenz und Business Etiquette
Stilsichere Persönlichkeiten wissen, wie man sein Gegenüber korrekt anspricht, wer wen zuerst grüsst und was an Stehapéros tabu ist. Antworten und Tipps.

22. JUNI
Mammut und die Marktveränderung
Anregungen für die Stärkung der Marke und die absolute Fokussierung auf die Kunden.



Strand! Dies und vieles mehr können Sie sich leisten!

AbaNinja die Cloud Business Software für Kleinunternehmen.

Kostenlos für Rechnungen, Zahlungen und Mahnungen.

Weniger Administration, mehr Business: Versenden von Offerten und Rechnungen, Produkte und Kunden verwalten, automatisiert mahnen und auf Wunsch die Buchhaltung durch den Treuhänder.

Jetzt kostenlos nutzen auf abaninja.ch

ABANINJA
by Abacus



*Wir stellen die Fragen,
die sich andere
nicht zu stellen trauen.*

Die Rollenverteilung scheint klar: Hier die guten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit kranken Kindern zwischen Stuhl und Bank, da die bösen Arbeitgeber mit wenig Verständnis für Teilzeitangestellte.

Die Debatte über arbeitstätige Eltern, die ihre kranken Kinder kaum mehr zu betreuen wagen, weil sich weltfremde Unternehmer über das Fernbleiben ihrer Teilzeitkräfte ärgern, erhitzt die Gemüter. Ein heisses Eisen, fürwahr.

Wagen wir trotzdem den Versuch, eine andere Sicht auf die Dinge zu werfen. Wissend, dass wir uns hier aufs Glatteis begeben. Keiner kratzt gerne am Tabu der Absenzen bei Teilzeitkräften. Aber muss ein Arbeitgeber einfach damit leben, dass Mitarbeitende (mehrheitlich sind es immer noch Frauen, die in Teilzeit tätig sind und sich parallel um die Kinderbetreuung kümmern) im Job fehlen, wenn ihr Kind erkrankt und deshalb nicht zur Krippe gebracht werden kann?

Drei Tage dürfen die Arbeitnehmenden wegbleiben, ein Arztzeugnis genügt. So schreibt es das Gesetz vor. Übrigens nicht nur einmal, sondern mehrmals pro Jahr. Denn Kinder sind bekanntlich immer wieder mal krank (vor allem, wenn sie häufig in der Krippe weilen). Eine Kürzung des Feriensaldos für Mami oder Papi ist

nur in Ausnahmefällen möglich – und definitiv ein gesellschaftliches No-Go.

Wenn sich dann Arbeitgeber von ihren Mitarbeitenden einen Plan B für den Fall der Fälle wünschen – sprich: eine präventive Ersatzlösung durch Partner, Angehörige, Verwandte oder Bekannte im Quartier –, dann ernten sie Empörung. Obwohl sich eigentlich alle einig sind, Eltern wie Arbeitgeber, dass neue Lösungen gefragt sind.

Erlauben Sie mir an dieser Stelle ein Rechenbeispiel: Fällt eine Person mit einem 60-Prozent-Pensum zwei Mal drei Tage im Jahr aus, entstehen dem Betrieb Kosten von mehr als einem halben Monatslohn. Vom Wirbel beim internen Umverteilen der Arbeit ganz zu schweigen, denn im Notfall müssen Kollegen oder der Chef selbst ran. Wundert es uns also, wenn Frauen im Alter zwischen 28 und 35 Jahren in Bewerbungsrunden ausscheiden, nur weil sich Arbeitgeber heimlich vor «unberechenbaren Müttern» fürchten? Oder anders gefragt: Verhindern Kinder Karrieren? Die Sorgen und Nöte beider Seiten müssen offen und ehrlich auf den Tisch. Sonst kommen wir nicht weiter in der Schweizer Arbeitswelt, wo Beruf und Familie noch immer strikt getrennte Sphären sind. Leider. (wi)

raiff.ch/arbeitsrecht



NICHT **VERSCHLAFEN:** **ZAHLUNGSVERKEHR** **JETZT UMSTELLEN**

Bis Ende 2017 wird der Schweizer Zahlungsverkehr auf den neuen ISO-20022-Standard umgestellt. Für Schweizer Unternehmen macht die Harmonisierung eine Anpassung der Finanzsoftware notwendig.

Die Vielzahl von Standards, Verfahren und Formaten sowie verschiedene Zahlungsbelege im Schweizer Zahlungsverkehr gehören bald der Vergangenheit an. ISO 20022 ist der neue internationale Standard für den elektronischen Datenaustausch in der Finanzbranche, der weltweit und insbesondere in Europa eine immer wichtigere Rolle einnimmt. Auch der Schweizer Finanzplatz führt diesen nutzbringenden Standard ein und ergreift dabei die Gelegenheit, den Zahlungsverkehr zu harmonisieren und auf den Schweizer ISO-20022-Zahlungsstandard auszurichten.

Davon profitieren alle Akteure im Zahlungsverkehr und die Schweizer Wirtschaft insgesamt. Dank der harmonisierten Standards lassen sich Zahlungsverkehrsprozesse kostengünstiger betreiben und stärker in die digitale Wertschöpfungskette integrieren. Das trägt auch zu einem noch effizienteren Cash-Management bei – dies bei höherer Prozesssicherheit und höchster Zuverlässigkeit. Mit dieser Massnahme gewährleistet der Finanzplatz Schweiz die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und erfüllt internationale Anforderungen. Für alle Firmen und Rechnungssteller in der Schweiz ist eine Anpassung der Finanzsoftware notwendig.



Alle wichtigen Informationen finden Sie online oder laden Sie die App «KMU Zahlungen» für Tablets im Apple App Store, Google Play oder Windows Phone herunter.
raiffeisen.ch/zahlungsverkehr

Alle Firmen und Rechnungssteller in der Schweiz müssen ihre Finanzsoftware anpassen.

Wir empfehlen Ihnen folgende Aktivitäten:

- Starten Sie ein Projekt
- Kontaktieren Sie Ihren Softwarepartner
- Bringen Sie Ihre Software in diesem Jahr auf den neuesten Stand
- Passen Sie bis Ende 2017 Ihre Zahlungssysteme an
- Testen Sie bis März 2018 den neuen Zahlungsprozess
- Führen Sie den neuen Zahlungsprozess vor Ende Juni 2018 ein
- Kontaktieren Sie das Firmenkunden Service Center (0848 847 222, firmenkunde@raiffeisen.ch) für technische und fachliche Unterstützung
- Besuchen Sie die Kundenveranstaltung «Revolution im Zahlungsverkehr» im Ruz Gossau am 2. Mai oder Ruz Aarau-West am 3. Mai 2017. ruz.ch



VORMERKEN:
 27. Oktober 2017: Am KMU-Tag in St.Gallen
 treffen sich über 1000 Unternehmerinnen
 und Unternehmer aus der Deutschschweiz.
kmu-tag.ch



ABANINJA DIGITALISIERT IHR BÜRO

KMU können künftig ihre Debitoren und Kreditoren von der Buchhaltung bis zum Bankkonto digital abwickeln. Möglich macht dies eine neue Dienstleistung von Raiffeisen.

Rechnungsprogramme erleichtern den Büroalltag, sie erstellen Rechnungen auf Mausklick, verschicken sie und gleichen diese mit der Buchhaltung ab. Mit der Rechnungssoftware «AbaNinja» stellt Raiffeisen in Kooperation mit Abacus, dem führenden Anbieter von Buchhaltungssoftware, den KMU eine neue Plattform zur Verfügung. Damit lassen sich Rechnungen, Mahnungen und Angebote einfach erstellen und digital versenden. Der Nutzen liegt für die Kleinunternehmen auf der Hand: weniger Administration – mehr Zeit für Kunden. Die Digitalisierung entschlackt die Administration. Falls Sie mit einem Treuhänder zusammenarbeiten, gibt es verschiedene Möglichkeiten zur Anbindung. Wenn der Treuhänder bereits mit Abacus arbeitet, können ihm die Rechnungen auch noch in einem Schritt automatisch übermittelt werden. Die Buchhaltung wird mit den Buchungen des Bankkontos synchronisiert, der Zahlungsabgleich mit offenen Rechnungen erfolgt automatisch.

Das bietet AbaNinja auf einen Blick:

- Anbindung zum E-Banking Raiffeisen
- Arbeitsablaufverwaltung von Rechnungen und Offerten
- Verwaltung von Kunden und Produkten
- Erfassung und Verbuchung von Kundenzahlungen
- Buchhaltung durch den Treuhänder
- personalisierte Designvorlagen
- Multi-User-Zugang dank sicherer Cloud-Lösung
- unterschiedliche Sprachversionen (d., frz., ital., engl.)

Weitere Informationen über das Produkt «AbaNinja» unter raiffeisen.ch/abacus



KMU KAUFEN IM AUSLAND ZU

Aller Ungewissheit und anhaltendem Währungsdruck zum Trotz, setzt der Schweizer KMU-Sektor auf Zukäufe von Firmen im Ausland. So hat die strategische Übernahme von ausländischen Firmen im letzten Jahr um 13 Prozent zugenommen, was nicht zuletzt durch den starken Franken beflügelt wurde. «Diese externe Wachstumspolitik ermöglicht es den KMU, sich in andere Branchen zu diversifizieren, weitere Regionen zu erschliessen und die Abhängigkeit vom Schweizer Markt zu verringern», heisst es in der Studie von Deloitte. Aber auch ausländische Firmen kaufen sich Schweizer KMU: Mehr als jedes dritte verkaufte KMU erhielt einen ausländischen Besitzer. raiff.ch/mergers



DIGITALE ZWEIKLASSEN- GESELLSCHAFT

Fehlende finanzielle Mittel, fehlendes Know-how und Personal sind die häufigsten Gründe, welche KMU von höheren Investitionen in die Digitalisierung des Geschäfts abhalten. Dies ist das Ergebnis einer Umfrage des Beratungsunternehmens EY unter 700 Unternehmen, welche zwischen 30 und 2000 Mitarbeitenden beschäftigen. Am häufigsten finden digitale Technologien bei der Kundenpflege Anwendung. In der Administration, in der sich viele Prozesse automatisieren lassen, ist der Aufholbedarf dagegen noch gross: Nur jedes 20. Unternehmen setzt auf Digitalisierung. Vorreiter der Digitalisierung ist der Buchhandel – hier ist der Online-Handel im Büchergeschäft fest etabliert. raiff.ch/digitalekmu

Begeisterung?

«Ich vertraue auf umfassende Versicherungslösungen.»



Helvetia Geschäftsversicherung KMU.
Was immer Sie vorhaben. Wir sind für Sie da.

T 058 280 1000 (24 h)
Ihre Schweizer Versicherung.

helvetia 

VOGT-SCHILD / DRUCK
print- & publishing-services

Wir bringen Ihr Produkt in jeder Form perfekt zur Geltung – flexibel, effizient und in höchster Qualität.

smart printing / 4.0



gedruckt in der
schweiz

Ein Unternehmen der  **az medien**





ZU WENIG ZEIT FÜR INNOVATION

In Schweizer Unternehmen gibt es noch immer zu viele Hürden bei Innovationen. Einer der grössten Bremsen ist fehlende Zeit. So gaben bei einer Umfrage des Beratungsunternehmens Deloitte drei von vier befragten CIO an, keine oder zu wenig Zeit für die Umsetzung von Innovationsprojekten zu haben. Fast die Hälfte der Befragten ist der Meinung,

dass ihr Unternehmen ein Scheitern neuer Projekte kaum toleriert und dass es schlicht an Talenten fehle, um neue Innovationen umzusetzen. Die Umfrage zeigt zudem, dass es schwierig ist, schnell neue innovative Fähigkeiten zu entwickeln. Grund: Kosten und Risiken wurden in den letzten Jahren gesenkt. raiff.ch/cio



NEUES FIRMENKUNDEN SERVICE CENTER

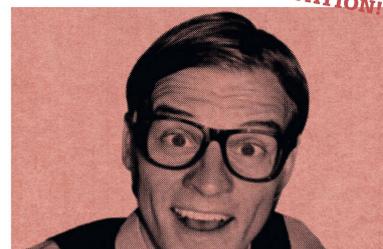
Seit dem 1. Februar 2017 unterstützt Raiffeisen mit dem neuen Service Center ihre Firmenkunden bei Fragen rund um deren Bankgeschäfte wie die Harmonisierung des Zahlungsverkehrs oder E-Services wie E-Salär und E-Rechnung.

Das Service Center ist unter der Nummer 0848 847 222 von Montag bis Freitag, 07.30 bis 20.00 Uhr, und per E-Mail (firmerkunde@raiffeisen.ch) erreichbar. raiffeisen.ch/firmerkunden



IN DREI SCHRITTEN ZUR ONLINE-KREDITOFFERTE

Wer eine Investition plant oder zusätzliche Liquidität benötigt, kann neu den Blankokredit bei Raiffeisen online beantragen. In drei Schritten geht's zur individuellen Kreditofferte: 1. allgemeine Angaben zum Unternehmen machen, 2. letzte drei Jahresabschlüsse erfassen, 3. Offerte prüfen und Kredit beantragen. Folgende Voraussetzungen gelten: Kredit ohne Sicherheiten bis max. 250'000 Franken, das Unternehmen ist keine Sitz- oder Immobiliengesellschaft und kein Verein. Zudem muss der Jahresumsatz in den letzten drei Jahren kleiner als 3 Millionen Franken gewesen sein. raiffeisen.ch/online-kreditofferte



**START-UP GESUCHT!
BEWERBEN SIE SICH MIT
IHRER INNOVATION!**

HELVETIA LANCIERT VENTURE FUND

Helvetia stellt der Schweizer Fintech-Szene Wagniskapital zur Verfügung. Dazu schafft der St.Galler Versicherer den Helvetia Venture Fund. Dieser investiert systematisch in Start-ups, die zur digitalen Transformation im bestehenden Kerngeschäft beitragen. Über die nächsten Jahre sollen rund 55 Millionen Franken in 25 Jungunternehmen in Europa – mit Schwerpunkt Schweiz, Deutschland, Frankreich, Italien, Österreich und Spanien – investiert werden. Pro unterstütztem Unternehmen sind Investitionen von bis zu 5,5 Millionen Franken möglich. raiff.ch/venturefund

100

und mehr Rezepte gegen die Unsicherheit gibt es, und sie sind gefragter denn je. Nützen sie überhaupt etwas? Es mag abgedroschen klingen: In sogenannten sicheren Zeiten ist es nicht weiter schwer, die Prosperität eines Unternehmens aufrechtzuerhalten. Man läuft da höchstens Gefahr, mit zunehmender Dauer des Aufschwungs nachlässig zu werden und die Robustheit des Marktes mit derjenigen des eigenen Unternehmens zu verwechseln. So wie das in den 1990er-Jahren der Fall war, als sich grosse Teile der Massenindustrie aus der Schweiz verabschiedeten oder Konkurs anmelden mussten. Stahl-, Papier-, aber auch Maschinenindustrie gehörten zu den damaligen Verlierern.

Die letzte Hochkonjunktur endete bekanntlich mit der Finanzkrise 2008. Im Gegensatz zu früheren Boomphasen war die letzte schwächer und geprägt von einem nur sehr zaghaften Ausbau des Personalbestandes im verarbeitenden Gewerbe. In der Retrospektive erwies sich dies als richtig, denn mit der Frankensärke kam ein eisiger Wind auf, der Unternehmen, die in den prosperierenden Zeiten zu viel Speck angesetzt hatten, rasch den Garaus machte. Das war zwar kein ausschliesslich schweizerisches Phänomen, sondern ein globales.

Der Druck hierzulande ist heute aber härter als anderswo, weil seit der Finanzkrise Druck von allen Seiten auf der Schweiz lastet. Unsere Währung ist als sicherer Hafen gefragt wie nie und entsprechend massiv überbewertet. Da Europa zudem nur bescheiden wächst, ist auch die Nachfrage im wichtigsten Markt für schweizerische Produkte flau. Planungssicherheit, soweit es zuletzt überhaupt welche gab, ist längst nicht mehr gegeben. Dafür Unsicherheit zuhauf. Doch zum Glück gibt es bewährte Konzepte gegen Unsicherheit, die Ihnen Heere von Beratern jeweils ans Herz legen.

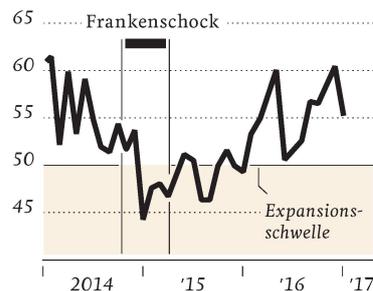
«Schlank» bleiben, wertschöpfungsintensiv, innovativ und kompetitiv sind nur einige Stichworte der sogenannten strategischen Betrachtung. Und seien Sie gefälligst in Nischen tätig. Das klingt alles toll, aber Hand aufs Herz, welche Unternehmerin, welcher Unternehmer hat dies nicht schon längst verinnerlicht und lebt dies auch alltäglich? Wäre dem nicht so, wäre der Aderlass im verarbeitenden Gewerbe und vor allem bei den KMU wohl noch viel stärker.

Fakt ist: Es gibt keine Rezepte gegen Unsicherheit. Wäre dem so, würde man nicht von Unsicherheit sprechen. Versuchen Sie also gar nicht erst, Hilfe von aussen zu holen, das spart schon mal Zeit und Kosten. Ein Unternehmen lässt sich nicht mit Excel-Tabellen führen, denn es geht nicht allein um Kosten. Erträge sind fast wichtiger. Statt dass Sie wie die vielen Grosskonzerne vom Kunden sprechen, reden Sie lieber mit ihm und auch mit Ihren Mitarbeitern. Denn diese wissen am besten, was sie wollen und was sie können. Viel besser als Dritte.



Martin Neff
Chefökonom Raiffeisen Schweiz

Einschätzung der Einkaufsmanager
(mehreitlich Grossbetriebe) zur
Entwicklung des Auftragsbestands



Quelle: Bloomberg, Raiffeisen Schweiz

IM GEGENWIND

Die Schweizer Wirtschaft hat den Frankenschock gut überstanden, so könnte man meinen. Das BIP-Wachstum beschleunigte sich letztes Jahr und die Exporte stiegen gar auf ein Rekordniveau. Was diese Zahlen jedoch nicht zeigen: Auf gutem Weg sind eher die grossen Betriebe, deren Geschäftstätigkeit breit diversifiziert ist. Die KMU dagegen kämpfen nach wie vor mit grossen Schwierigkeiten. Die massive Aufwertung des Frankens im Januar 2015 ist für die Schweiz ein historisch einmaliger exogener Schock. Bis dieser wirklich überwunden ist, braucht es Zeit. Es erstaunt daher nicht, dass die Diskrepanz zwischen Grossbetrieben und KMU grösser ist als sonst.

Immerhin stützt die Erholung bei Grossunternehmen (siehe Grafik) über den Zulieferkanal auch die KMU. Für Letztere gibt es jedoch kaum aussagekräftige Konjunkturindikatoren. Eine Grossbank veröffentlichte einen Index zur Exportstimmung der KMU, der schon seit längerem ein positives Bild zeichnet. Der Realität entspricht dies aber wenig, denn die Ausfuhren sind vor allem dank der (grossen!) Pharmaunternehmen dynamisch. Praktisch alle anderen Branchen verzeichnen immer noch stagnierende oder sogar rückläufige Exporte. Ihr Gefühl trägt also nicht. Wir sind noch längst nicht über den Berg. (da)

«Mit der Ablehnung der Unternehmenssteuerreform ist die Schweiz um ein weiteres Kapitel Unsicherheit reicher. Als ob nicht schon genügte, dass sich der Frankenkurs gegenüber dem Euro seit geraumer Zeit wieder an der Schmerzgrenze bewegt. Zudem ist bei der unbefriedigenden «Umsetzung» der Masseneinwanderungsinitiative wahrscheinlich noch nicht das letzte Wort gesprochen.»
Martin Neff

BUSINESS MEMBERPLUS

Palmen, Gelati, Italianità? Nicht nur: Lugano, die Finanzstadt der Südschweiz, ist in den letzten Jahren kulturell aufgeblüht. Wie wäre es mit einem zweitägigen Team-Ausflug ins Tessin? Dank dem neuen Gotthard-Basistunnel ist man im Handumdrehen in Lugano — und mit Business MemberPlus sparen KMU erst noch bei Konzerten und Fussballspielen.



01 Che bellezza! Luganos Altstadt vereint Tradition und Moderne. Nicht vergessen: das berühmteste Renaissance-Wandbild der Schweiz in der Kirche Santa Maria degli Angioli!



02 Gestärkt in den Tag: Im Grand Café al Porto – ein historisches Lokal von 1803 mitten in der Altstadt – gönnt man sich einen Cappuccino und eine leckere Süßigkeit.



04 Hoch hinaus: Mit der Standseilbahn geht's von Lugano-Paradiso auf den San Salvatore. Oben begeistert eine Traumaussicht auf Lugano, den See und die Berge – wow!

03 Salute! Die Piazza della Riforma ist seit jeher so etwas wie das Wohnzimmer Luganos. Nette Bars und Cafés säumen den lebhaften Platz – der ideale Ort für einen Aperitivo all'italiana.



05 Wanderschuhe montieren: In knapp zwei Stunden gelangt man vom San Salvatore ins Künstlerdorf Carona, wo man wie Hermann Hesse oder Bertolt Brecht durch den botanischen Garten schlendert.



06 Wind in den Haaren: Auf dem Kursschiff, das einen zurück nach Lugano bringt, atmet man tief die gute Seeluft ein und lässt die dicht bewaldeten Berge an sich vorbeiziehen.

07 Eintauchen in die Kunst: Im LAC, dem neuen Kulturzentrum Luganos, entdeckt man das kulturelle Schaffen der Region. Gratis-Museumseintritt für Mitarbeitende, die Raiffeisen-Mitglied sind.



Noch mehr Inspiration? Alle Infos zu diesem Tessin-Ausflug finden Sie auf dem Blog: raiff.ch/teamausflug



UNTERWEGS MIT BUSINESS MEMBERPLUS

Ob Konzerte, Fussballspiele oder Events – Unternehmen, die Mitglied von Raiffeisen sind, profitieren schweizweit von unzähligen Freizeitangeboten, nicht nur für ihre Mitarbeiter, sondern auch für ihre Kunden. Zudem erhält man an Fussballspielen der Super League Zugang zu den Logen, was sich ideal zur Beziehungspflege mit Geschäftspartnern eignet. Weitere Dienstleistungen von Business MemberPlus sind Beratungsangebote von Unternehmern für Unternehmer sowie Angebote im Bereich Nachhaltigkeit. raiffeisen.ch/memberplus



08 Che emozione! Das Team besucht ein Sonntagsspiel des FC Lugano und fiebert mit den einheimischen Tifosi mit. Mit Business MemberPlus spart man 50 Prozent und sitzt vielleicht erst noch in der Loge.

09 Kulinarisches Highlight: Gabriella Monfredini Rigiani – leidenschaftliche Fischerin und Gastgeberin von Swiss Tavolata – kocht herrliche Tessiner Gerichte in ihrer Cantina in Melide.



10 Kulturelles Finale in Locarno: Am Moon & Stars 2017 treten auf der Piazza Grande so geniale Künstler wie Zucchero, Sting und Jamiroquai auf. Rabatt mit Business MemberPlus: 25 Prozent. (sr)





ÜBERGEBER

«Die Übergabe einer Firma ist ein komplizierter Prozess, der emotional fordert», sagt Michel Yerly. Der Unternehmer stellt in Delémont ein ausgeklügeltes Spannsystem für Fertigungsmaschinen her. Die Yerly Mécanique SA floriert. Trotzdem will Yerly — er wird dieses Jahr 65 — aussteigen. «Ich habe vor zwei Jahren mit der Suche nach einem Nachfolger begonnen. Zwei Dinge waren mir wichtig: Die Firma bleibt in Delémont und meine zwölf Mitarbeiter werden übernommen.» Raiffeisen unterstützte diese Forderungen, stellte ihrerseits aber auch eine Bedingung: Yerly solle die Nachfolger die ersten sechs Monate begleiten. «So kann ich mein Wissen weitergeben und schliesslich mit einem guten Gefühl loslassen.»

Fotos: Marco Zanoni

A photograph of two men in a factory setting. The man on the left is wearing a blue sweater and glasses. The man on the right is wearing a grey jacket, a scarf, and glasses, and is leaning against a piece of industrial machinery. The background shows various industrial components and machinery.

ÜBERNEHMER

Dominique Girardin und Stéphane Rüegg (rechts) sind sich einig: «Die Übernahme einer Firma erfordert Erfahrung und Gelassenheit.» Der Schritt in die Selbstständigkeit war für sie Neuland — umso mehr waren sie auf einen erfahrenen Partner wie Raiffeisen angewiesen. Didier Nicoulin und sein Team haben ihnen in schwierigen Zeiten die nötige Sicherheit gegeben, ihrer Vision treu zu bleiben. «Seit dem 1. Januar 2017 gehört die Firma uns. Ein tolles Gefühl! Alles ist neu — und zeitweise auch etwas verwirrend. Wir sind froh, dass Michel Yerly noch eine Weile hier ist. Mit seinem kooperativen Verhalten fördert er das Vertrauen der Mitarbeiter in uns.»

So haben die Übernehmer das KMU
finanziert: raiff.ch/yerly



Ein Unternehmen der Raiffeisen Gruppe

Business Broker AG
Ihr starker Partner für den
Unternehmensverkauf und
Unternehmensbewertungen

Zürich | Gossau SG | Baar | Aarau-West | Lausanne

info@businessbroker.ch

| www.businessbroker.ch



www.businessbroker.ch

Irgendwann kommt für jeden Unternehmer der Moment:
Er muss sich Gedanken um seine Nachfolge machen.
Der Verkauf der eigenen Firma ist anspruchsvoll, der Ablöse-
prozess oft emotional. Acht Tipps, worauf man achten sollte.

- **PLANEN SIE FRÜHZEITIG.** Häufig beginnen Unternehmer viel zu spät mit der Nachfolgeplanung, was verständlich ist. Denn viele haben Mühe, sich von ihrem Herzensprojekt zu trennen. Ein überstürzter Verkauf oder eine ungewollte Liquidation sind im schlimmsten Fall die Folge. Idealerweise lässt man sich acht bis zehn Jahre, bevor man aus dem Betrieb aussteigen will, professionell beraten.
- **LASSEN SIE LOS.** Einer der grössten Stolpersteine in der Nachfolgeplanung ist gemäss Experten der emotionale Ablöseprozess. Auch hier gilt: Man sollte sich frühzeitig mit dem Thema befassen und sich Unterstützung holen, damit man sein Lebenswerk schliesslich in gute Hände übergeben kann.
- **BAUEN SIE EINEN NACHFOLGER AUF.** Egal ob familieninterne oder -externe Nachfolgelösung, eine Umstrukturierung braucht Zeit und ein Nachfolger muss frühzeitig aufgebaut und eingearbeitet werden. Gerade bei kleinen Unternehmen, in denen viel Know-how beim Inhaber liegt, ist dies umso wichtiger.
- **BLEIBEN SIE FLEXIBEL.** Unternehmerinnen und Unternehmer neigen dazu, sich auf eine einzige Nachfolgelösung zu fixieren. Es ist aber gut möglich, dass der Wunschkandidat kurz vor der Unterzeichnung plötzlich kalte Füsse bekommt. Was dann? Erstellen Sie ein Anforderungsprofil, prüfen Sie Alternativen und bleiben Sie mit möglichst vielen potenziellen Käufern in Kontakt.
- **HABEN SIE REALISTISCHE PREISVORSTELLUNGEN.** Bestimmen Sie mit Ihrer Bank oder Experten wie Business Broker AG den Wert Ihres Unternehmens und klären Sie mit einem Nachfolgespezialisten ab, welchen Verhandlungsspielraum Ihre Finanzsituation zulässt.

UNTERSTÜTZUNG

Raiffeisen unterstützt Unternehmerinnen und Unternehmer bei der Nachfolgeplanung hinsichtlich finanzieller Fragen, aber auch während des ganzen Prozesses.

Planen Sie demnächst die Nachfolge Ihres Unternehmens? RUZ, das Unternehmerzentrum der Raiffeisen Gruppe, bietet ein kostenloses zweistündiges Gespräch an, um mögliche Strategien aufzuzeigen. Business Broker AG dagegen – der Spezialist in Sachen Kauf und Verkauf von KMU – vermittelt zwischen Übergebern und potenziellen Übernehmern.

raiffeisen.ch/nachfolge

ruz.ch

businessbroker.ch

- **VERSTEIFEN SIE SICH NICHT AUF DEN PREIS.** Leider winken viele Unternehmer sofort ab, wenn ein Angebot unter ihren Vorstellungen liegt. Unter Umständen verpasst man aber so den geeigneten Kandidaten, der sein Lebenswerk mit genauso viel Leidenschaft weiterführt, wie man es selbst getan hat. Und genau das will man ja eigentlich.
- **KOMMUNIZIEREN SIE LÖSUNGEN.** Eine bevorstehende Nachfolgeregelung kann Mitarbeitende, Kunden und Lieferanten verunsichern. Kommunizieren Sie daher nicht zu früh, sondern erst, wenn eine Lösung gefunden wurde.
- **HOLEN SIE SICH UNTERSTÜTZUNG.** Einen Nachfolgespezialisten hinzuzuziehen, ist gut investiertes Geld. Viele unterschätzen den administrativen und juristischen Aufwand und werden vom «Papierkrieg» überrumpelt.

«Unternehmer haben in ihrem Leben meistens nur einmal eine Firma zu verkaufen. Da ist es wichtig, dass alles reibungslos funktioniert und das Lebenswerk in geeignete Hände übergeben wird.»



**BRITTA HÄBERLING,
GESCHÄFTSFÜHRERIN BUSINESS BROKER AG**

Lesen Sie das Interview mit der
Nachfolgespezialistin auf raiff.ch/haeberling



Foto: Simon Schwyzer



Foto: Richard Silver

55 Tonnen Gemüse vertreibt Sepp Egger jeden Tag zwischen dem Bodensee und dem Zürichsee, Tendenz steigend.

Sepp Egger, wer ist Ihre Kundschaft? Über drei Viertel unserer Kunden sind Gastronomen und Detailisten. Daneben verkaufen wir auch auf dem Engrosmarkt in Zürich und an Grosskunden. **Welches Gemüse lieben die Schweizer?** Die Schweiz ist eine Nation von Kartoffelessern. Mit jährlich 4500 Tonnen sind Kartoffeln unser Verkaufsschlager. **Was ist Ihre Marge?** Am höchsten ist die Marge natürlich, wenn wir das Gemüse aus dem eigenen Anbau direkt in unserem Hofladen verkaufen. Aber auch sonst lässt sich mit Gemüse Geld verdienen. **Vom Pflücken bis auf den Teller: Wie lange dauert das?** Ernten wir einen Kopfsalat, kommt dieser am nächsten Tag schon auf den Tisch. Wir haben aber auch viel Lagergemüse wie Sellerie, Kartoffeln und Kohl. Dieses darf je nach Bedarf auch mal einen kleinen Winterschlaf machen. **Was macht Ihnen Bauchschmerzen?** Wir wachsen jährlich etwa um 15 Prozent, das Geschäft läuft gut und hält uns auf Trab. Mir fehlt daneben die Zeit und Musse für die Beschäftigung mit Innovationen. Meine Söhne sind vor Kurzem in den Betrieb eingestiegen. Sie haben hohe Erwartungen und werden sicher frischen Wind bringen. **Was ist der Trend in Sachen Gemüsebau?** Ich bin kein Techniknarr, aber Maschinen sind die Zukunft. Heute kann man beispielsweise mit einem kameragesteuerten Roboter beim Kopfsalat Unkraut so abschneiden, dass man auf Pestizide verzichten kann. (pi) eggergemuese.ch

52 Tonnen Gemüse verkauft Rafael Vergara täglich auf dem Central de Abasto in Mexico City, dem grössten Frischmarkt des Landes.

Rafael Vergara, wer ist Ihre Kundschaft? Supermärkte, Restaurants und Strassenhändler machen 80 Prozent aus, die anderen 20 Prozent exportiere ich in die USA und nach Kanada. **Welches Gemüse lieben die Mexikaner?** Pico de Gallo (lacht)! Oder eigentlich die Zutaten dazu: grüne und rote Tomaten, Zwiebeln und Chili. Diese Sauce ist so beliebt, dass man sogar vom «Pico de Gallo Index» spricht: die Inflation lässt sich an den Tomatenpreisen messen. **Was ist Ihre Marge?** Ich kalkuliere im Grosshandel mit 10 Prozent. Den Gewinn machen aber die Supermärkte, die bis zu 1000 Prozent Marge draufschlagen. **Vom Pflücken bis auf den Teller: Wie lange dauert das?** Wir ernten jeden Nachmittag und transportieren unser Gemüse in zwei Camions über Nacht auf den Central de Abasto. Um vier Uhr früh verlassen bereits die ersten Kunden den Markt und verkaufen die Ware gleichentags weiter. **Was macht Ihnen Bauchschmerzen?** Bis zur Reife einer Tomate dauert es drei bis vier Monate. Da kann vieles schiefgehen, denn Naturprodukte sind delikate Waren. Wir setzen auf computergesteuerte Systeme wie Bewässerungsanlagen, um Risiken zu minimieren. **Was ist der Trend in Sachen Gemüsebau?** Immer unterschiedlichere Sorten sind gefragt und diese, wenn möglich, biologisch produziert. (atl) coala.com.mx

	Schweiz	Mexiko
Grösster Frischmarkt	Engrosmarkt Zürich	Central de Abasto, Mexico City
Täglicher Frischprodukteverkauf dort	800 Tonnen	30'000 Tonnen
Konsum Früchte/Gemüse pro Person/Jahr	139 Kilogramm	86 Kilogramm
Mindestlohn eines Landarbeiters pro Tag	160 Franken	80 Pesos (4 Franken)
Preis für ein Kilo Apfel resp. Tomaten	3.60 Franken	30 Pesos (1.50 Franken)
Anzahl Einwohner	8 Millionen	123 Millionen

Impressionen vom Besuch der beiden Betriebe:
raiff.ch/gemuese

Im SAVOIR VIVRE reden wir über das Leben neben dem Beruf. Denn, was Unternehmerinnen und Unternehmer nicht vergessen dürfen, ist die Wichtigkeit des Persönlichen und Zwischenmenschlichen. Beziehungen, Seitenwechsel, Aufbrüche — der andere Blickwinkel ist die Hälfte des Erfolgs. Und Inspiration und Innovation entstehen meistens dann, wenn der persönliche Flow auch stimmt.



DIE GRENZEN ZWISCHEN PRIVATER UND GESCHÄFTLICHER BEZIEHUNG

Treffen sich Geschäftsleute privat, hat das so seine Tücken. Einige trennen Privates vom Business strikt, andere bauen ihr Netzwerk fast ausschliesslich auf privater Nähe auf. «Ich kenne Weinhändler, die ihre Kunden zum Geburtstag nach Hause einladen. Viele Freundschaften zerbrechen aber, wenn es um Geld geht. Ich empfehle Unternehmern, die sich privat kennen, vor einer Zusammenarbeit die Eckpfeiler zu definieren und sich eine Probezeit zu geben. Funkt es nicht, kann man die Übung abbrechen, ohne dass die Freundschaft Schaden nimmt», sagt Hanspeter Vochezer. Er hat bereits unzählige Unternehmer aller Branchen in solchen Fragen beraten. Wer mit seinen Kunden

oder Lieferanten Skifahren oder Golfen geht, baut automatisch eine engere Beziehung auf. «Themen wie Politik, Religion, Sex und Geld sollten aber tabu bleiben», rät er. Doch wer gerne gute Gespräche führt, lernt schnell viel über das Gegenüber und spürt, ob Wellenlänge und Wertvorstellungen gleich sind.

Vochezer rät Unternehmern, sich der Wirkung auf andere bewusst zu werden und sich auch externes Feedback zu holen: Legt man gute Manieren an den Tag, behandelt man den Kunden wirklich wie ein König oder tritt man der anderen Person zu nahe, weil man die Beziehung zu schnell als Freundschaft einstuft? Die Grenzen sind fließend. (atl)



Foto: Salvador Mendez

Er weiss, wie es geht: Hanspeter Vochezer hat 20 Jahre als Hotelier gearbeitet und coacht heute Geschäftsleute, Politiker und Prominente. Und er ist Butler.

Auf die Frage, was seine grösste Herausforderung als Butler sei, antwortet Hanspeter Vochezer: «Die Technik. Als Butler organisiere ich den Alltag der Person, die ich betreue. Funktioniert der Beamer nicht, lasse ich ihn reparieren, geht der Iris-Scanner an der Tür nicht, muss ich eine Lösung finden.» Während der Ski-WM in St. Moritz zum Beispiel hat er eine russische Familie betreut. Das hiess, 15 Stunden pro Tag kochen, zuhören und die Langlaufausrüstung anmieten.

Wenn Vochezer nicht als Butler unterwegs ist, gibt er Knigge-Kurse. Er weiss, wie man sich auf dem Parkett richtig bewegt: Männer sollen besonders auf gepflegte Schuhe und Hände achten und keine protzigen Uhren tragen. Auch bei Frauen gilt «weniger ist mehr»: Billiger oder zu teurer Schmuck, High Heels und sexy Outfits unterstützen den Auftritt im Geschäftsleben nicht. Für beide Geschlechter gilt: sich der Situation des Kunden anpassen. Bestellt dieser den Vegi-Teller und ein Wasser dazu, gehört es sich nicht, das Angus-Steak und ein Glas Wein zu wählen.

Vochezer spricht am 31. Mai im RUZ Aarau-West zum Thema «Auftrittskompetenz und Business Etiquette».
swissbutlers.com, kniggecoaching.ch

*Freiwilligenarbeit erweitert
den eigenen Horizont
und macht oft
nachhaltig glücklich.*

PAUSEN

PAUSEN SIND DER TREIBSTOFF FÜR EFFIZIENZ.



Ein lockerer Schwatz an der Kaffeemaschine. Einige Minuten am Fenster stehen und in die Ferne blicken. Oder sich im Freien einen schmackhaften Riegel und eine Tasse Tee gönnen.

Nein, es geht hier nicht um Stereotypen von faulen Mitarbeitenden, die jede erdenkliche Möglichkeit nutzen, um Zeit bis zum Feierabend zu schinden. Ganz im Gegenteil. Solche Pausen, sofern sie bewusst und in einem zeitlich vernünftigen Rahmen genutzt werden, senken den Spannungspegel im Arbeitsalltag wohltuend und bringen frischen Elan für die Fortsetzung der Tätigkeit.

Viele Berufsmenschen neigen heute dazu, ihre Pausenbedürfnisse zu ignorieren oder die kurzen Breaks am Tag auf Social Media zu verbringen. Als Folge sinkt der Energiepegel oft schon vor Arbeitsschluss rapide ab. Oder das abendliche Abschalten gelingt nicht mehr. Das soll nicht sein. So vereinbaren gute Chefs mit ihren Teams transparente Pausenregeln und leben diese selbst vor. Mut zur Pause ist das Thema, denn rund um die Uhr erreichbar sein zu müssen, das ist die Welt von gestern. (rw)

SEITENWECHSEL

NEUE INSPIRATION DANK TEMPORÄREM AUFGABENTAUSCH



Bei Fussballern gilt die Regel nicht. Der Seitenwechsel nach 45 Minuten verändert ihr Wesen höchst unwahrscheinlich. Das Runde muss nach wie vor ins Eckige, die Missi-

on bleibt die gleiche. Ganz andere Effekte kann der Seitenwechsel in einem Unternehmen entfalten. «Er gilt sogar als wichtiges Mittel in der Personalentwicklung», sagt Trix Angst, Arbeits- und Organisationspsychologin in Bern und Zürich. Die temporäre Übernahme einer oft ganz anderen Tätigkeit innerhalb des Betriebs kann langjährige Mitarbeitende aus ihrem gewohnten Trott reissen und mit frischer Inspiration beseelen.

Hier der Controller, der in die Produktionsabteilung wechselt, da die Telefonistin, die den Fahrzeugpark auftankt. Beliebt sind auch Seitenwechsel ausserhalb des eigenen Betriebs, die mit Freiwilligenarbeit in einer sozialen Institution bestritten werden. Mit einem erweiterten Horizont, oft tief beeindruckt vom Erlebten, kehren Mitarbeitende danach ganz neu motiviert an ihre alte Wirkungsstätte zurück. Die Dauer eines solchen Seitenwechsels variiert in der Regel zwischen einigen Wochen und mehreren Monaten, berichtet Trix Angst aus ihrer Erfahrung. (rw)



«Wer einen Seitenwechsel macht, dem eröffnen sich neue Perspektiven und Sichtweisen. Er lernt, ausserhalb von bisher bekannten Lösungsansätzen zu denken und zu handeln. Ein Seitenwechsel bringt neue Erfahrungen, neue Inputs, neue Fragestellungen, neue Antworten, neue Menschen.»

**TRIX ANGST,
ARBEITS- UND ORGANISATIONSPSYCHOLOGIN
IN BERN UND ZÜRICH**
trixangst.ch

EIN «DAY OFF» DER SPEZIELLEN ART

24 Stunden ohne Verpflichtungen: Daniel Wirth, Redaktionsleiter beim St.Galler Tagblatt und Chef von 20 Mitarbeitenden, hat sich ein solches Schlupfloch gegönnt und ist spontan nach Valencia gereist. Flexible Arbeitsmodelle machen Stube und Café zum Büro. Das erhöht zwar die individuelle Freiheit, macht aber auch das Abschalten schwieriger.



Eines stellt Daniel Wirth zu Beginn klar. «Meine Arbeitsbelastung ist beträchtlich, ich bin gefordert, aber nicht überfordert.» Die Mini-Auszeit, die sich der dreifache Familienvater spontan verordnet hat, sei absolut keine Flucht gewesen. Er liebe seinen Job als Redaktionsleiter. Von «Notsituation» könne keine Rede sein. Vielmehr spornte ihn pure Neugierde an, die Lust auf ein tolles Erlebnis, sich via SMS-Nachricht eines Morgens auf einen spontanen Abstecher «à la surprise» lotsen zu lassen. «Du verreist nach Valencia. Dein Zug fährt um 9.11 Uhr in St.Gallen ab», so die Message, die sein iPhone um 8.15 Uhr erreichte.

Schnell das Nötigste in die Tasche packen, kurz ins Büro und die via E-Mail eingetroffenen Reiseunterlagen ausdrucken. Dann schnurstracks zum Bahnhof. «Wohin gehst Du?», fragen ihn die Arbeitskollegen noch. «Nach Valencia, bin morgen zurück!» Fantastisch! Einen Hauch von echter Freiheit. Auf der Fahrt mit dem Intercity entschuldigt er sich noch höflich von einem Termin am selben Tag, mit der Bitte um Nachsicht. Dann steigt er am Flughafen in die Maschine und atmet erst einmal kräftig durch. «24 Stunden ganz für mich allein in Valencia, einer Stadt, die ich noch nicht kannte. Ein wunderbares Gefühl.»

Wiedergewonnene Musse. Stundenlang schlendert Daniel Wirth durch die Altstadt, schaut sich die üppige Markthalle und unzählige Kirchen an, von denen es in Valencia nur so wimmelt. Das bewusste Wahr-

nehmen und Einatmen von Zeit und Raum, ohne Verpflichtungen und Termindruck, ist für Wirth Regeneration pur. Sich auf die Parkbank setzen, den Menschen zuschauen und dabei zu wissen, dass sich zu Hause sowohl seine Liebsten als auch seine Arbeitskollegen mit ihm freuen.

Beim Spazieren am kilometerlangen Strand Valencias, voller Bewunderung für die Bauten von Santiago Calatrava, spürt

Daniel Wirth das lange nicht mehr erlebte Gefühl der Einsamkeit. Die Sehnsucht nach seiner Frau, nach den Gesprächen mit ihr. Auch dieser Anflug von Sehnsucht ist ein Teil des lehrreichen Erlebnisses, sich voll und ganz mit sich selbst zu beschäftigen. «Ich machte mir auf diesem Trip unendlich viele Gedanken über meine Zukunft und wie ich sie gestalten könnte. Der kurze Ausbruch aus dem Alltag war ein Erfolg auf der ganzen Linie.»

Zu verdanken hat Daniel Wirth dieses Erlebnis dem Absender der ominösen SMS-Message mit dem Instant-Reiseplan. Dahinter steckt der nicht ganz alltägliche Reiseanbieter Bbacksoon.com mit Sitz im apenninischen Teufen. «Bei uns bucht man keine Destination, sondern folgt einfach seiner Sehnsucht», umschreibt die stellvertretende Geschäftsführerin Karin Märki das Konzept. Zielpublikum sind neben Privatpersonen, die eine Spontanreise unternehmen möchten, in erster Linie Unternehmer, Manager oder andere Berufsleute, die sich im berühmten Hamsterrad drehen. Volle Agenda, wenig Zeit für spontane Aktivitäten, häufig gestresst. Bei Bbacksoon.com können diese Leute ein Profil für ihre gewünschte Auszeit anlegen. «Man wählt das Zielgebiet, seine Sehnsucht, bestimmt wie man anreisen will, gibt die Anzahl Nächte und sein Budget an. Wohin die Reise geht und wo man übernachten wird, bleibt bis kurz vor dem Start eine Überraschung», erklärt Karin Märki. (rw)

bbacksoon.com

#01/2017: INNOVATION

Plan und Geld: Wer langfristig am Markt bestehen will, braucht eine Innovationsstrategie und ein Sonderbudget dafür. Fokus «Innovation» ab **Seite 04**

Teamwork: Innovation in Zusammenarbeit mit Kunden, Lieferanten und der Crowd beflügelt die Kreativität. Interview mit Roland Laux auf **Seite 10**

Freiraum: Schaffen Sie eine Kultur, in der Mitarbeitende mit Herz und Seele bei der Arbeit sind und Fehler machen dürfen. Zu Besuch bei Scott ab **Seite 18**

Mut: Die erfolgreichsten Unternehmer sind Querdenker, die an ihre Erfindung glauben. Die Erfolgsgeschichte von Riri auf **Seite 24**

raiffeisen.ch/savoir-faire

