

Lösungen für Unternehmer

# SAVOIR FAIRE

## Fremde Währungen

Strategien für ein erfolgreiches  
Devisenmanagement

RAIFFEISEN

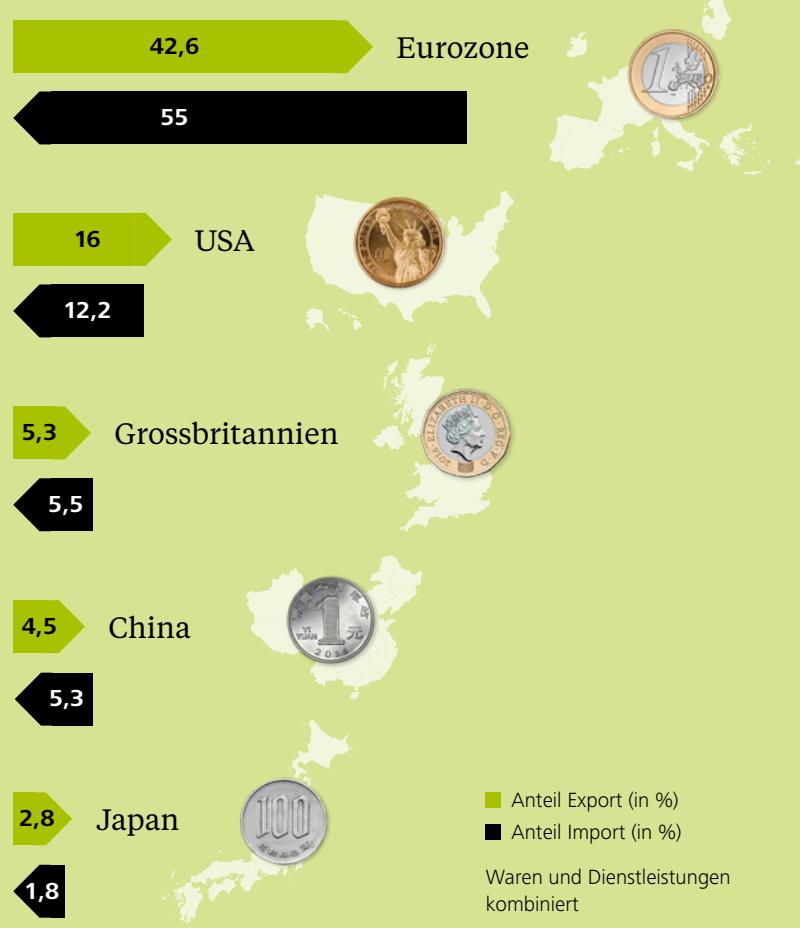
## Zahlen und Fakten

Der **Euro** ist die wichtigste Fremdwährung für Schweizer KMU



## Wichtigste **Handelspartner** der Schweiz

Die für Schweizer KMU wichtigste Fremdwährung ist der Euro. Er figuriert sowohl auf der Export- wie auch auf der Importseite mit deutlichem Abstand an der Spitze, gefolgt vom US-Dollar.



Quelle: Eidgenössische Zollverwaltung EVZ, Aussenhandelsstatistik 2018  
(provisorische Daten), SNB, Raiffeisen Economic Research

**4 Unternehmerpedia****5 Fit für die Zukunft****Fokus****6 Devisengeschäfte**

Ob Export oder Import:  
Diese zwei Schweizer KMU  
reduzieren ihre Wechsel-  
kursrisiken.

**13 Interview**

Devisenexperte Rosario  
Loria zeigt, wie Wechselkurs-  
absicherung Planung  
erleichtert.

**14 Gut zu wissen**

Nützliche Informationen  
zu Devisen.

**16 Infografik**

Der Franken ist eine starke  
Währung und dürfte es  
auch bleiben.

**18 Blockchain**

Kryptogelder taugen kaum  
als Zahlungsmittel – die  
Blockchain-Technologie  
bietet aber auch Chancen.

**21 Meinung**

Chefökonom Martin Neff  
sagt, Unternehmer sollten  
sich auf Nischenprodukte  
konzentrieren.

**22 Spotlight**

Die Firma Soltop erlebte  
mit Solarstrom schon Höhen  
und Tiefen.



# Risiken minimieren

Der Franken ist eine starke Währung: Das zeugt von einer gesunden Volks-  
wirtschaft. Währungsverschiebungen können KMU indes vor bedeutende  
Herausforderungen stellen. Sehr eindrucksvoll mussten wir das 2015  
nach der Aufhebung des Euro-Mindestkurses erleben. So drastische Kurs-  
veränderungen sind zum Glück die Ausnahme. Trotzdem tun international  
ausgerichtete Schweizer KMU gut daran, sich proaktiv mit den Risiken  
zu befassen und diese so weit wie möglich zu reduzieren.

Kürzlich diskutierte ich mit einem Unternehmer aus der Maschinen-  
industrie, der über die Hälfte seines Umsatzes in Grossbritannien erwirt-  
schaftet, über den Brexit. Er erzählte, bezüglich Absicherung von  
Währungsrisiken sei er früher der Meinung gewesen, «keine Strategie ist  
auch eine Strategie». Dies hat ihn zu Beginn des Kursverfalls des Britischen  
Pfundes empfindlich getroffen.

Raiffeisen unterstützt Firmenkunden bei der Erarbeitung ihrer Devisen-  
strategie und bietet eine umfangreiche Palette an Devisengeschäften an, die  
Sie im persönlichen Kontakt mit Ihrem Kundenberater oder über unseren  
E-Banking-Kanal abwickeln können. Mit dem Direct Access Service erhalten  
KMU zudem direkten Zugang zum Devisenhandel.

Welche Rolle spielen fremde Währungen in Ihrem Geschäftsalltag und  
wie gehen Sie damit um? Ich freue mich auf Ihre Rückmeldungen.

Herzlich, Urs Gauch  
Mitglied der Geschäftsleitung, Leiter Departement Firmenkunden  
und Niederlassungen  
urs.p.gauch@raiffeisen.ch

SAVOIR FAIRE #03/2019. Herausgeberin Raiffeisen Schweiz Genossenschaft, Raiffeisenplatz 4, Postfach, 9001 St.Gallen *Marketing Verantwortung* Sandra Bürkle (sab) *Redaktionelle Verantwortung* SDA/AWP Multimedia Redaktion Domagoj Arapovic (da), Bettina Bhend (bb), Sandra Bürkle (sab), Christoph Gaberthüel (gab), Ralph Hofbauer (rh), David Hugi (dh), Marco Mark (mm), Martin Neff (mn), Thomas Peterhans (pet), Andrea Schmits (as), Simon Stahl (sta) *Art Direction und Layout* Crafft Kommunikation, Zürich *Adresse der Redaktion* Raiffeisen Schweiz, Marketing, Wassergasse 24, Postfach, 9001 St.Gallen, redaktion@raiffeisen.ch *Adressänderungen und Abbestellungen* raiffeisen.ch/savoir-faire *Druck* Vogt-Schild Druck AG, Derendingen *Übersetzung* 24translate *Erscheinungsweise* Das Magazin erscheint viermal jährlich *Auflage* 68'000 Exemplare (D, F, I) *Abonnementspreis* Savoir Faire geht an die Abonnenten/-innen des Magazins und kostet für Abonnenten/-innen CHF 9.00 pro Jahr (für vier Ausgaben). *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. *Klimaneutraler Druck* Raiffeisen kompensiert die mit der Produktion dieses Magazins verursachten CO2-Emissionen (myclimate Gold Standard) und unterstützt damit Klimaschutzprojekte im In- und Ausland.

# A-Z

## Unternehmerpedia

Komplexe Begriffe einfach erklärt.



### Fremdwährungs- Exposure

Das Fremdwährungs-Exposure eines Unternehmens bemisst den Umfang der künftigen Geschäfte bzw. Zahlungsströme (Cash-Flows), welche Wechselkursrisiken ausgesetzt sind. Importiert ein KMU jährlich für eine Million Euro Halbfabrikate aus Deutschland, beträgt das Euro-Exposure eine Million.

Für die Risikobetrachtung entscheidend ist das Netto-Exposure. Dabei werden die Einnahmen- und Ausgabenströme in einer Währung miteinander verrechnet. Hat ein Unternehmen jährliche Zahlungsverpflichtungen von einer Million gegenüber Lieferanten im Euroraum, nimmt aber gleichzeitig aus Produktverkäufen eineinhalb Millionen Euro ein, beläuft sich das Netto-Exposure auf eine halbe Million.

Von dieser transaktionsbasierten Betrachtung zu unterscheiden ist das Umrechnungs-Exposure. Dieses bezieht sich auf die zum Bilanzstichtag bestehenden Umrechnungsrisiken für Aktiven oder Passiven in einer Fremdwährung. Ein gängiges Beispiel dafür ist das Euro-Konto, auf dem 50'000 Euro liegen.



### Hedging

Hedging bedeutet generell die Absicherung eines Finanzgeschäfts. Absichern lassen sich dabei vor allem Zins-, Preis-, Kredit- oder Wechselkursrisiken. Zur Absicherung des Grundgeschäfts wird dazu eine zweite Transaktion abgeschlossen.

Ein Exporteur weiss beispielsweise Anfang Dezember, dass er aus dem Verkauf einer Maschine im nächsten Oktober 100'000 Euro erhalten wird. In seinem Budget hat er diesen Verkauf zum aktuellen Euro/Frankenkurs von 1.1175 eingesetzt. Er möchte nun sicher gehen, dass er im Oktober für seine 100'000 Euro auch tatsächlich die budgetierten rund 110'000 Schweizer Franken erhält. Für diese Wechselkurs-Absicherung schliesst er mit seiner Bank ein Devisentermingeschäft per Oktober über 100'000 Euro zum aktuellen Terminkurs von 1.1161 ab. Der Terminkurs setzt sich aus dem Kassakurs sowie einem Auf- oder Abschlag zusammen. Dieser wird durch die Zinsdifferenz zwischen den beiden involvierten Währungen bestimmt. Der Exporteur hat mit dem Terminverkauf sein Grundgeschäft abgesichert bzw. gehedged.



### Wechselkurs

Der Wechselkurs ist der Preis für eine Währung, angegeben in einer anderen Währung. Der Kurs bildet immer den Wert von zwei Währungen – den Währungspaaren – ab. Grundsätzlich ist der Preis die Folge von Angebot und Nachfrage nach einer bestimmten Währung. Steigt die Nachfrage nach Franken aus dem Euroraum, wird der Franken im Vergleich zum Euro teurer und umgekehrt. Wechselkurse schwanken, dabei können die Veränderungen auch innerhalb kurzer Zeit markant ausfallen.

Relevant für KMU sind die von Banken publizierten Briefkurse für die Beschaffung von Devisen bzw. Geldkurse für den Verkauf von Devisen an die Bank. Diese Kundenkurse beinhalten die Gewinnmarge der Bank und unterscheiden sich von den zwischen den Banken verwendeten Interbankenkursen.

Einen nochmals anderen Kurs wenden die Banken beim Bezug oder Verkauf von physischen Fremdwährungs-Noten und -Münzen an. Da der Umgang mit physischen Noten und Münzen aufwendig ist, weichen die «Notenkurse» von den Devisenkursen für die gleiche Währung ab.



Rosario Loria

Devisen-Spezialist, Treasury & Markets, Raiffeisen Schweiz

«Wechselkursrisiken können das Grundgeschäft eines Unternehmens nachhaltig beeinträchtigen.»

# Fit für die Zukunft



## NEUE FUNKTIONEN

### **DEVISENGESCHÄFTE JETZT AUCH IM E-BANKING**

Raiffeisen-Kunden können Fremdwährungs-Transaktionen neu im E-Banking durchführen. Der Kunde erfasst einen Devisenauftrag und erhält einen Real-Time-Kurs angezeigt. Darauf basierend kann er ein Devisengeschäft ausführen. Das Währungsangebot steht allen Kunden von Montag bis Freitag von 6 bis 22 Uhr zur Verfügung. Über E-Banking können Devisengeschäfte bis zum Gegenwert von 500'000 CHF durchgeführt werden.

→ [ebanking.raiffeisen.ch](http://ebanking.raiffeisen.ch)



### **WORKSHOP BESSER VERHANDELN LERNEN**

Vom **6.–13. November** bietet das RUZ den Workshop «Der Unternehmer als Verhandlungsprofi» Basic & Fortgeschritten an. Dr. Hansjörg Schwartz zeigt Ihnen, wie Sie neben der systematischen Vorbereitung und Strukturierung von Verhandlungsprozessen noch bessere Ergebnisse erzielen. Von professioneller Gesprächsführung über den Umgang mit Manipulationen zur Steuerung des Verhandlungsstils. Jetzt informieren und anmelden:

→ [ruz.ch/workshops](http://ruz.ch/workshops)



### **AUSZEICHNUNG EXZELLENTE ZAHLUNGSVERARBEI- TUNG**

Raiffeisen durfte den «2018 EUR Operational Excellence Award» der Deutschen Bank entgegennehmen. Diese verleiht den Preis für das weltweit beste Resultat in der Zahlungsverarbeitung. Raiffeisen hat demnach von allen Banken, die bei der Deutschen Bank EUR-Zahlungen einliefern, mit 99,75 Prozent die höchste STP-Rate erzielt. Diese ist die wichtigste Qualitätskennzahl im Zahlungsverkehr und misst die durchgängig automatisierte Verarbeitung von Zahlungsaufträgen.

### **LÖSUNGEN FÜR UNTERNEHMER ABONNIEREN**

Abonnieren Sie jetzt den Raiffeisen Newsletter für Unternehmer und erhalten Sie regelmäßig pragmatische Lösungen für unternehmerische Fragestellungen.

→ [raiffeisen.ch/  
unternehmerthemen](http://raiffeisen.ch/unternehmerthemen)

# Mehr Sicherheit dank klarer Devisenstrategie

Unterschiedliche Branchen, ähnliche Herausforderungen: Die beiden Schweizer KMU STIA Schweiz und Vismara & Co. SA sind durch Import und Export ihrer Güter Kursschwankungen ausgesetzt, die einen direkten Einfluss auf ihre Margen haben. Um die Planungssicherheit zu erhöhen, setzen sie auf verschiedene Strategien.

TEXT: Bettina Bhend, Ralph Hofbauer BILDER: Daniel Winkler



### STIA Schweiz AG *Import von Holzprodukten*

Als Tochterunternehmen der österreichischen Admonter Holzindustrie AG vertreibt die STIA Schweiz AG hierzulande Böden, Wandbeläge und Deckenpanels aus Holz, das aus nachhaltig bewirtschafteten europäischen Wäldern stammt. Die Geschäftsführer Nadja Manser und Markus Lüchinger beliefern primär Händler und Handwerker, beraten in ihrem Showroom aber auch Architekten und Bauherren.

# Devisengeschäfte

**I**mport, Verkauf und Vertrieb von Parkettböden, Wandbelägen und Deckenpanels – das ist das Geschäftsfeld der STIA Schweiz AG. Büros und Showroom liegen nur einen Steinwurf vom Zollhaus in Diepoldsau im St. Galler Rheintal entfernt. Auf der anderen Seite der Grenze, in Österreich, ist das Mutterhaus des Unternehmens: die Admonter Holzindustrie AG. Dort werden europäische Hölzer zu den hochwertigen Produkten verarbeitet, die STIA Schweiz importiert und hierzulande verkauft.

Für Nadja Manser und Markus Lüchinger, die beiden Geschäftsführer, bringt das internationale Geschäftsumfeld spezifische Herausforderungen mit sich: Die mit Abstand grösste Aufwandposition stellt der Einkauf der Holzprodukte dar; diese Kosten fallen allesamt in Euro an. Bezahl wird STIA von den eigenen Kunden hingegen mehrheitlich in Schweizer Franken. Veränderungen beim Eurokurs wirken sich so unmittelbar auf die Margen aus.

## Beratung bei der Budgetierung

Bereits bei der Erstellung der Preislisten muss STIA Kursschwankungen einkalkulieren. Nadja Manser erklärt: «Wir können unsere Preise nicht von Woche zu Woche

ändern. Schliesslich wollen wir das Währungsrisiko nicht einfach auf unsere Kunden abwälzen.» Darum arbeiten die STIA-Geschäftsführer bei der Budgetierung mit ihrem Raiffeisen-Kundenberater zusammen und diskutieren die Euro-Prognosen. So können sie ihre Erfahrung mit der Expertise der Bank abgleichen. Die sorgfältige Analyse und die Einberechnung einer Sicherheitsmarge federn die ersten Risiken ab.

Die Planung hat aber auch Grenzen: Wann genau welche Euro-Beträge benötigt werden, ist nicht für das ganze Geschäftsjahr absehbar. Denn Kundenaufträge treffen in unregelmässigen Abständen bei STIA Schweiz ein. «In der Regel kaufen wir Devisen darum einfach dann, wenn entsprechende Zahlungen anfallen», sagt Nadja Manser.

Für Guido Saxer, Leiter Firmenkunden bei der Raiffeisenbank Oberes Rheintal, ist das Kassageschäft in dieser Situation die richtige Devisenstrategie: «Indem man den Euro-Bedarf nicht mit grossen Währungseinkäufen, sondern übers Jahr verteilt mit kleinen Tranchen deckt, reduziert man das Klumpenrisiko», sagt er.

## Grossaufträge absichern

Eine separate Strategie fährt die Firma bei sehr grossen Aufträgen. Markus Lüchinger erklärt: «Grössere Aufträge haben einen längeren Planungshorizont. Damit wir besser kalkulieren und so unseren Kunden die vereinbarten Preise auch wirklich gewähren können, sichern wir >

## DEVISENMANAGEMENT

### In drei Schritten zum Erfolg

#### ① Währungs-Exposure erfassen

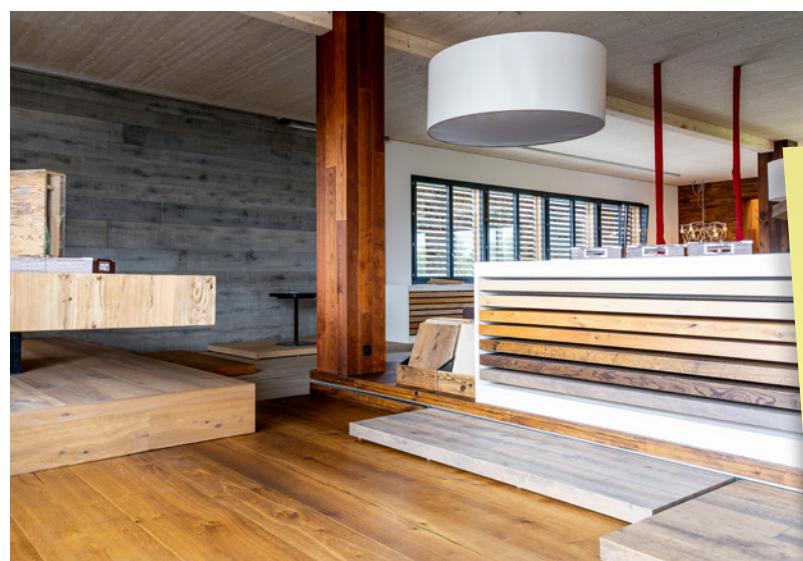
Den Ausgangspunkt bildet für jede relevante Fremdwährung die Erfassung aller Zahlungsströme, die Wechselkursrisiken ausgesetzt sind. Dies sowohl auf der Export- wie auch auf der Importseite.

#### ② Risiken erkennen und quantifizieren

Ausgehend vom Währungs-Exposure lässt sich erkennen, welche Risiken für das zugrunde liegende Kerngeschäft durch Veränderungen der Wechselkurse entstehen und wie gross sie sind. Daraus lassen sich dann wiederum die Folgen für die Gesamtprofitabilität bzw. die Margen der betroffenen Produktkategorien ableiten – und der Unternehmer kann entscheiden, ob sie für ihn tragbar sind oder nicht.

#### ③ Massgeschneiderte Devisenstrategie definieren

Sind das Exposure und seine Risiken bekannt, werden in einer Devisenstrategie die entsprechenden Massnahmen zur Minimierung bzw. Reduktion der Risiken definiert. Die Strategie ist dabei immer unternehmensspezifisch.



Im Showroom in Diepoldsau berät STIA Kundinnen und Kunden bei der Auswahl von Parkett, Wandbelägen und Deckenpanels.

### Devisenstrategie – Einflussfaktoren

Massgebende Faktoren sind:

- Branche
- Zugrunde liegendes Geschäftsmodell
- Risikofähigkeit des Unternehmens
- Die Risikobereitschaft des Unternehmers



STIA importiert Holzprodukte aus Österreich und vertreibt sie in der Schweiz.

## «Spekulation ist nicht Teil unserer Firmenkultur.»

Markus Lüchinger,  
STIA Schweiz AG

### DEVISENGESCHÄFTE

## Individuelle Lösungen

Einem KMU stehen verschiedene Devisengeschäfte zur Verfügung. Die wichtigsten sind:

**Kassageschäft** Das Kassageschäft, oft auch als Spot bezeichnet, ist das klassische Devisengeschäft. Dabei wird eine Währung sofort in eine andere gewechselt. Die Lieferung und Verrechnung erfolgt standardmäßig zwei Bankarbeitstage nach Geschäftsabschluss. Das Kassageschäft ermöglicht einen schnellen Währungstausch, bietet aber keine Kursabsicherung.

**Termingeschäft** Beim Termingeschäft werden Fremdwährungen auf einen bestimmten Termin in der Zukunft gekauft oder verkauft. Betrag und Wechselkurs sind dabei verbindlich festgelegt. Der Terminkurs setzt sich aus dem aktuellen Kassakurs sowie einem Auf- oder Abschlag zusammen. Dieser berechnet sich aus der Zinsdifferenz zwischen den beiden involvierten Währungen. Das Termingeschäft eignet sich zur Absicherung

gegen negative Kursentwicklungen. Es schaltet aber auch die Chancen aus, von einer positiven Entwicklung zu profitieren.

**Swap** Der Swap ist eine Kombination aus einem Kassa- und einem Termingeschäft oder zwei Termingeschäften. Dabei werden z.B. 50'000 Euro auf Spot gekauft und gleichzeitig auf Termin verkauft oder umgekehrt. Swaps werden zur Verlängerung oder Verkürzung eines bestehenden Termingeschäftes oder zum kurzfristigen Management von Cash-Beständen in unterschiedlichen Währungen eingesetzt.

**Optionen** Der Kauf einer Devisenoption lässt sich mit dem Abschluss einer Versicherung vergleichen: So erhält der Käufer das Recht, zum vereinbarten Zeitpunkt eine Währung zum vereinbarten Preis zu kaufen (Call-Option) oder zu verkaufen (Put-Option). Der Preis für dieses Recht ist wie bei einer Versicherung eine Prämie. Mit Devisenoptionen können Wechselkursrisiken massgeschneidert abgesichert werden, gleichzeitig bleiben Kurschancen gewahrt.

# Devisengeschäfte



## Vismara & Co. SA *Export von Altmetall*

Das Recyclingunternehmen Vismara wurde 1920 von Umberto Vismara in Lugano gegründet. Heute führen seine Urenkel Michele (l.) und Fabio (r.) den Betrieb. Das auf Müllsammlung und -trennung spezialisierte Unternehmen beschäftigt rund 50 Mitarbeitende.



Vismara verkauft jährlich rund 50'000 Tonnen Altmittel nach Italien.

uns in diesem Fall mit Devisentermingeschäften ab.» So kann das Unternehmen zwar nicht profitieren, wenn sich der Kurs zu seinen Gunsten entwickelt. Für Verluste, die sich aus einer negativen Entwicklung ergeben würden, ist STIA Schweiz aber abgesichert. Das passt zum Unternehmen, wie Markus Lüchinger sagt: «Spekulation ist nicht Teil unserer Firmenkultur.»

Für die Euro-Franken-Transaktionen nutzt STIA Schweiz den Direct Access Service (DAC) von Raiffeisen. Die telefonische Beratung sowie die elektronische Handelsplattform RAI-Trade ermöglichen den direkten Zugang zum Devisenhandel: In Echtzeit können Nadja Manser und Markus Lüchinger die Wechselkurse beobachten und selbstständig Devisengeschäfte tätigen.

### Schutz vor Mindereinnahmen

Den DAC-Service nutzt auch das Tessiner Recycling-Unternehmen Vismara – anders als STIA Schweiz macht das Unternehmen aber die Hälfte seines Umsatzes in Euro und muss diese in Franken wechseln, um die Löhne zu bezahlen. Vismara sammelt Altmittel und verkauft es an Stahlwerke und Giessereien in Norditalien. Die Abnehmer mit den besten Offerten erhalten den Zuschlag. Bezahl wird meist in Euro. Verschlechtert sich der Kurs, drohen Mindereinnahmen: Bei einem Devisenvolumen von einer Million Euro vermindert eine Kursdifferenz von einem Rappen den Umsatz um rund

10'000 Franken. Geschäftsführer Michele Vismara kann bei Bedarf einige Monate mit dem Wechseln zuwarten, in der Hoffnung, dass sich der Eurokurs verbessert: «Für uns ist es immer eine Gratwanderung zwischen der Liquiditätssicherung und dem optimalen Wechselkurs.»

In der Vergangenheit war der Devise-Wechsel eine träge Angelegenheit. Bis er bei der Bank den handelbaren Kurs erfragt, sich mit seinem Team abgesprochen und den Wechsel in Auftrag gegeben hatte, konnte es lange dauern. Deshalb wandte er sich an seine Hausbank. «Wir haben nach einem Weg gesucht, wie Vismara Devisen schneller wechseln kann», sagt Lucas Tacconelli, Raiffeisen-Devisenspezialist für Tessiner Geschäftskunden. Die Lösung lag im DAC: Dadurch profitiert Vismara vom direkten Zugang zum Raiffeisen-Devisenhandel. Zudem kann er im persönlichen Austausch mit den Marktspezialisten des DAC-Teams >

**«Wir wissen nie genau, wann das Geld eintrifft.»**

Michele Vismara,  
Vismara & Co. SA

**«Wir wollen das Währungsrisiko nicht einfach auf unsere Kunden abwälzen.»**

Nadja Manser, STIA Schweiz AG

# Devisengeschäfte



Vor dem Export trennt Vismara die Materialien.

seine Einschätzung der künftigen Kursentwicklung validieren.

## Die Planung ist schwierig

Im Gegensatz zu STIA Schweiz sind Termingeschäfte für Michele Vismara keine Option. Denn dafür sind die Zahlungseingänge zu unsicher: «Wir wissen nie genau, wann das Geld eintrifft», sagt er. Denn die Zahlungsfristen sind in Italien deutlich länger als in der Schweiz, und Vorauszahlungen lassen sich nicht durchsetzen. Zum anderen ist die Zahlungsfähigkeit und -willigkeit teilweise ungewiss. Bei einem Devisentermingeschäft müsste Vismara den Termin mit Swaps immer wieder aufs Neue verlängern, bis die Zahlung eintrifft – ein zu grosser Aufwand. Um trotzdem einen Puffer zu haben, kalkuliert Vismara bei der Budgetierung mit einem Eurokurs, der einige Rappen unter dem aktuellen Wechselkurs liegt. «Eine solche Sicherheitsmarge ist bei Fremdwährungsgeschäften grundsätzlich zu empfehlen», sagt Raiffeisen-Devisenexperte Rosario Loria.

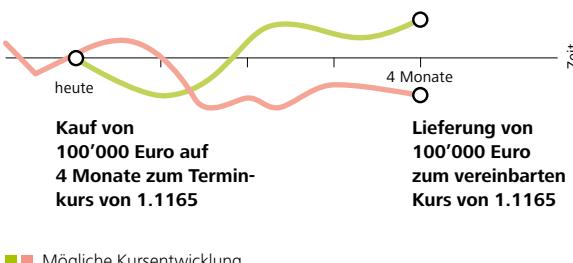
Dank DAC kann Michele Vismara einen Geldwechsel in einer Minute durchführen. «Zudem ist der Devisenmarkt für mich transparenter geworden», sagt er. Früher konnte Vismara den handelbaren Kurs anhand der online verfügbaren Daten lediglich schätzen, wusste aber nie mit Gewissheit, zu welchen Konditionen der Wechsel durchgeführt wird. Heute kennt er den handelbaren Kurs: «Im RAI-Trade sehe ich den Kurs, den ich auch tatsächlich erhalte. Das gibt mir Sicherheit.»

### BEISPIEL\*

## Devisentermingeschäft

Ein Möbeldesigner importiert aus Frankreich Hölzer im Wert von 100'000 Euro. Er muss die Ware in vier Monaten bezahlen. Um Planungssicherheit für seine Kundenofferten zu haben, möchte er den aktuellen Kurs von 1.1180 Franken auf den Zahlungszeitpunkt hin absichern. Dazu schliesst er mit seiner Bank ein Devisentermingeschäft zum Terminkurs von 1.1165 Franken ab und hinterlegt die notwendige Marge von 10 Prozent des Grundgeschäftsvolumens bei seiner Bank.

Unabhängig von der tatsächlichen Kursentwicklung liefert die Bank dem Möbeldesigner nach vier Monaten 100'000 Euro und belastet ihm dafür 111'650 Franken. Liegt der tatsächliche Euro-Kurs zu diesem Zeitpunkt beispielsweise bei 1.1500 Franken, konnte der Möbeldesigner einen Kursverlust von 3'350 Franken vermeiden. Ist der Kurs unter 1.1165 gesunken, wäre der Wechsel auf Kasse günstiger gewesen.



\* Fiktives Rechenbeispiel, alle Zahlen basieren auf Annahmen der Redaktion

# «Vielen fehlt das Bewusstsein für die Risiken»

Keine Devisenstrategie zu haben, kann ein Unternehmen viel Geld kosten, sagt Raiffeisen-Experte Rosario Loria.

INTERVIEW: Andrea Schmits,  
Christoph Gaberthüel



## Warum braucht ein Schweizer KMU eine Devisenstrategie?

Weil Wechselkursrisiken so gross sein können, dass sie das Grundgeschäft eines Unternehmens nachhaltig beeinträchtigen und im Extremfall in Bedrängnis bringen können.

## Gilt das für alle Betriebe, die mit Fremdwährungen zu tun haben?

Grundsätzlich sollte jedes Schweizer KMU, das im Export oder Import tätig ist, sein Devisen-Exposure und die damit zusammenhängenden Risiken kennen. Fallen signifikante Anteile – ich sage mal, 20 Prozent und mehr – der Einnahmen oder Ausgaben in Fremdwährungen an, empfehle ich, eine detaillierte Devisenstrategie zu erarbeiten. So lassen sich die Wechselkursrisiken auf das laufende Geschäft minimieren.

## Trotzdem verzichten sehr viele KMU auf eine Devisenstrategie. Weshalb?

Oft ist das Bewusstsein über die bestehenden Wechselkursrisiken gar nicht

**Rosario Loria**

Der Devisen-Spezialist Treasury & Markets arbeitet seit 20 Jahren bei Raiffeisen Schweiz.

## «Die Absicherung der Wechselkurse schafft Planungssicherheit.»

vorhanden. Zudem fehlt in vielen Fällen das spezifische Know-how. Es gibt keine Spezialisten, vielmehr beschäftigt sich die Buchhaltung quasi nebenbei auch mit Devisen – dies dann aber zumeist jeweils nur dann, wenn Fremdwährungszahlungen eintreffen oder für die Begleichung einer Rechnung benötigt werden. Viele Unternehmer wollen sich auch einfach nicht vertieft mit Wechselkursen befassen oder haben Angst, es könnte zu viel Zeit kosten. Nichts machen ist zwar auch eine Strategie – allerdings eine sehr spekulativen.

## Die Absicherung der Wechselkurse ist ein zentrales Element der Devisenstrategie. Welche Vorteile hat ein KMU dadurch?

Allem voran Planungssicherheit. Mit der Absicherung der Wechselkurse schafft das Unternehmen eine klare Kalkulationsbasis und vermeidet so unliebsame Budgetabweichungen im laufenden Geschäft. Wir raten unseren Kunden deshalb, im Rahmen der Erstellung des Budgets für das kommende Jahr auch die wichtigsten Eckpunkte der Devisenstrategie für die kommenden zwölf Monate festzulegen.

## Was kostet das?

Die Kosten für die Absicherung sind sehr individuell. Sie sind stark abhängig von der gewählten Strategie, den genutzten Produkten und natürlich dem Volumen. Raiffeisen bietet ihren Kunden ein absolut transparentes und einfaches Pricing. Die Kosten lassen sich damit im Voraus kalkulieren. Doch die wichtigere Frage ist: Wie viel kann es mich kosten, wenn ich nichts tue? Man muss die Absicherungskosten dem Risiko des «Nichtstuns» gegenüberstellen und sich fragen: Ist es das wert?

## Gut zu wissen



Wechselkursabsicherung

### MEHR SICHERHEIT IM BUDGET

Wechselkurse lassen sich mit einfachen Instrumenten kostengünstig im Voraus absichern. Damit verringern KMU ihre Währungsrisiken und erhalten Planungssicherheit. Die Absicherung erfolgt in der Regel mit einem Zeithorizont von bis zu 18 Monaten.

In der Praxis befassen sich viele KMU im Rahmen der Planung für das nächste Jahr mit dem Thema Wechselkurse. Die erwarteten Einnahmen und Ausgaben in Fremdwährungen werden im Budget mit einem Planwechselkurs eingesetzt. Mit Termin- oder Optionsgeschäften kann dann für den in der Devisenstrategie definierten Teil des Fremdwährungsvolumens das Wechselkursrisiko ausgeschaltet werden. Das Unternehmen erhält so eine sichere Kalkulationsbasis und vermeidet unliebsame Budgetabweichungen.

Die Basis dafür bildet eine klar definierte Devisenstrategie. Sie bestimmt, welche Zahlungsströme in Fremdwährungen in welchem Umfang über welchen Zeitraum abgesichert und welche Instrumente dazu verwendet werden sollen. In der Devisenstrategie werden zudem die notwendigen Prozesse definiert und die Verantwortlichkeiten zugewiesen.

### GLOBALER DEVISENMARKT

> 160

Währungen gibt es weltweit.

~ 5'000 Mrd.

US-Dollar beträgt der durchschnittliche Tagesumsatz am globalen Devisenmarkt.

~ 20 Prozent

der exportorientierten Schweizer KMU sichern Wechselkurse regelmässig über Termingeschäfte ab.

Quellen: IWF, BIZ, Statista, Lexas, Berner Fachhochschule

Devisenmarkt

### WELTWEIT GRÖSSTER FINANZMARKT

Der Devisenmarkt ist der Markt für den Handel mit ausländischen Währungen. Mit einem durchschnittlichen Tagesumsatz von rund fünf Billionen US-Dollar ist er der weltweit grösste Finanzmarkt mit der höchsten Liquidität. Anders als bei Aktien oder Obligationen findet der Handel nicht zentral an einer Börse, sondern direkt zwischen den Parteien – zumeist über spezielle technische Händlernetze – statt. Die wichtigsten Marktteilnehmer sind Banken. Daneben sind aber auch grosse Konzerne, Broker und die Zentralbanken direkt am Markt aktiv.

Mit grossem Abstand wichtigste Handelswährung ist der US-Dollar, gefolgt vom Euro. Das am häufigsten gehandelte Währungspaar ist Euro/Dollar. Gehandelt wird rund um die Welt während 24 Stunden, üblicherweise aber nur an Werktagen.

KMU haben gewöhnlich keinen direkten Zugang zum Devisenmarkt. Sie nehmen dafür meistens die Dienste ihrer Bank in Anspruch. Diese führt die Aufträge dann entsprechend den Weisungen der Kunden aus und verbucht das Geschäft anschliessend im Kundenkonto. Bei Raiffeisen haben KMU via E-Banking einen direkten Kanal zum Devisenmarkt oder – ab einem jährlichen Handelsvolumen von umgerechnet rund zwei bis drei Millionen Franken – mit dem Direct Access Service (DAC) direkten Zugang zu den Devisenmarktspezialisten.



Währungsrisiken reduzieren

## DIESE MASSNAHMEN LOHNEN SICH

Währungsschwankungen gehören zu den wichtigsten Risiken für export- und importorientierte Unternehmen. Mit taktischen sowie strukturellen Massnahmen lassen sich die Auswirkungen vermindern.



### Wichtige taktische Massnahmen sind:

- **Wechselkursabsicherung über Devisentermingeschäfte**  
Damit wird die Planungssicherheit auf einen Zeithorizont von in der Regel 12 bis maximal 18 Monaten deutlich verbessert (vgl. Text links).
- **Rechnungsstellung in Franken für Kunden im Ausland**  
So wird das Währungsrisiko auf den Kunden übertragen.
- **Preiserhöhungen im Ausland**  
Dies ist vor allem für Unternehmen mit einer starken Marktstellung und innovativen Produkten möglich.
- **Verträge mit Schweizer Zulieferern in Euro abschliessen**  
So können die Einnahmen aus dem Euroraum zur Bezahlung der Lieferanten in der Schweiz genutzt werden.
- **Rechnungsstellung in Euro oder US-Dollar**  
Eine solche Massnahme wird oft für Lieferungen in Länder mit nicht oder nur bedingt konvertiblen Währungen (z.B. China, Brasilien, Russland) angewendet.



### Zu den strukturellen, längerfristig ausgerichteten Anpassungen gehören:

- **Innovation**  
Kontinuierliche Innovation schafft nachhaltige Wettbewerbsvorteile und verbessert die eigene Verhandlungsposition gegenüber den ausländischen Kunden.
- **Kostenkontrolle**  
Fortlaufende Kostenkontrolle ist eine zentrale Managementaufgabe. Zu den kurzfristig wirksamen Massnahmen bei abrupten Wechselkursveränderungen gehören Kurzarbeit, Einsparungen bei den Sachkosten oder die Reduktion von Marketingaufwendungen.
- **Abstimmung von Einnahmen und Ausgaben in Fremdwährungen**  
Einen guten Schutz gegen Veränderungen in den Wechselkursrelationen bietet das «natürliche Hedging». Dabei wird versucht, die Ausgaben- und Einnahmenströme in der jeweiligen Fremdwährung aufeinander abzustimmen. Mögliche Massnahmen sind die Verlagerung der Produktion in die Absatzländer oder ein verstärkter Einkauf im Ausland.

(Aufzählung ist nicht abschliessend)

Quellen: Berner Fachhochschule Exportrisiko-Monitor 2018 und 2019, ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Raiffeisen Praxiserfahrung

Raiffeisen Expertise

## DEVISENHANDEL

**100**

Millionen Franken beträgt das durchschnittliche tägliche Volumen von Raiffeisen im Devisenhandel.

**40**

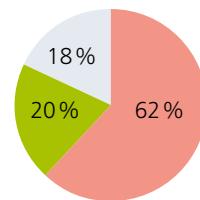
Händler sind für Raiffeisen an den Finanzmärkten aktiv.

**120**

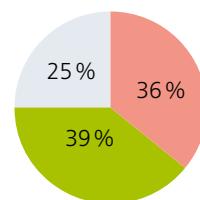
aktive Gegenparteien sind im Interbanken-Devisenhandel mit Raiffeisen verbunden.

## DEVISEN-RESERVEN

Weltweite Devisenreserven  
(Insgesamt umgerechnet rund 11 Billionen US-Dollar)



SNB Devisenreserven  
(Am Ende des ersten Quartals)



■ US-Dollar  
■ Euro  
■ Andere

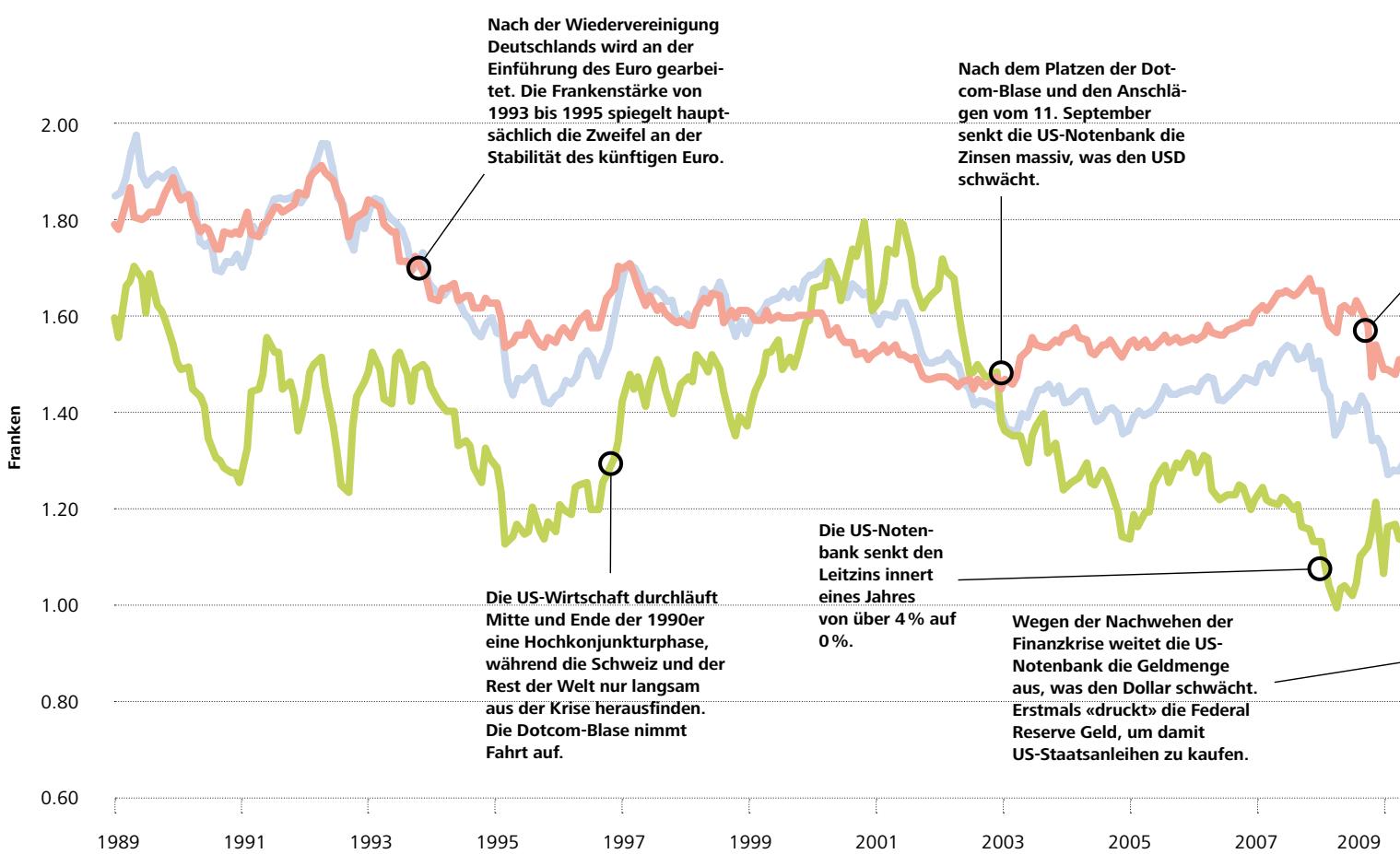
Quelle: IWF, Q4 2018; SNB

# Starker Schweizer Franken

Die Schweiz besitzt eine traditionell starke Währung. Der Franken hat über die letzten Jahrzehnte kontinuierlich an Wert zugelegt – und dieser Trend dürfte sich auch künftig kaum markant verändern.

TEXT: Martin Neff, Domagoj Arapovic

## Entwicklung des Frankens von 1989 bis 2019



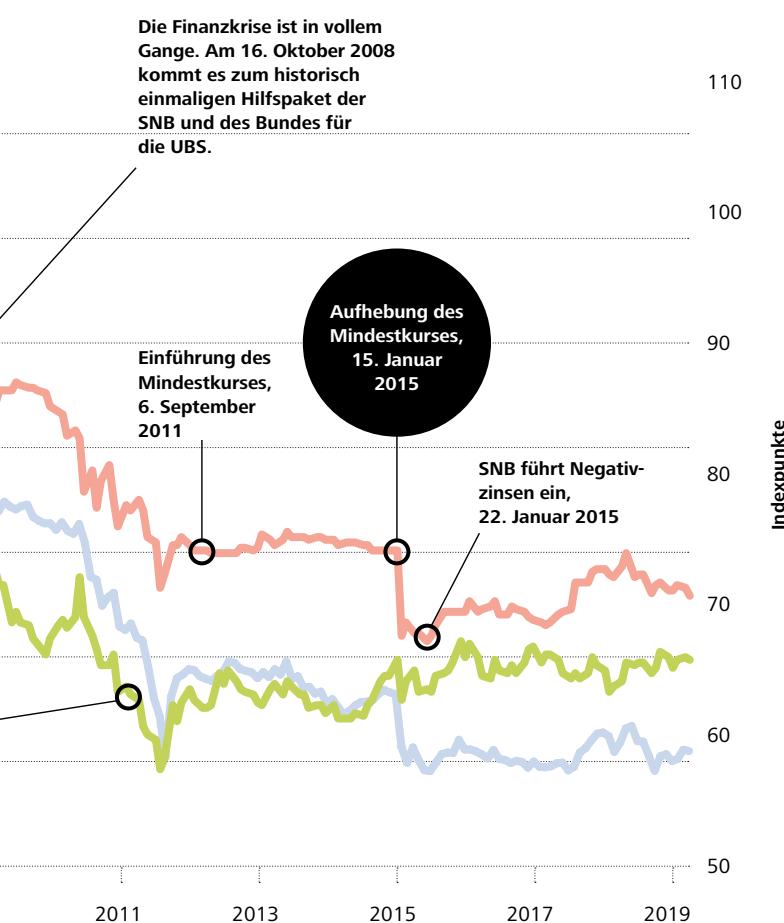
■ EUR/CHF ■ USD/CHF ■ Handelsgewichteter Wechselkurs<sup>2</sup>, Indexiert (1989=100), rechte Skala

## 1,74 Prozent

verliert der Euro seit seiner Einführung im Jahr 1999 jährlich im Durchschnitt gegenüber dem Franken.<sup>1</sup>

## 16 Prozent

betrug die maximale jährliche Abschwächung des Euro zum Franken – dies im Jahr 2010 als Folge der Finanzkrise. 2015, im Jahr der Aufhebung des Euro-Mindestkurses, verlor der Euro 10 Prozent.



## Darum ist der Franken stark

Die Frankenstärke ist ein Abbild der hohen Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Wirtschaft sowie der makroökonomischen und politischen Stabilität. Der Franken wird als sichere Währung wahrgenommen und ist deshalb besonders in Krisenzeiten gefragt. Die Teuerung ist im langfristigen Durchschnitt geringer als im Ausland, was zur Attraktivität von Frankenanlagen beiträgt. Einen grossen Einfluss hat auch die stabile und nachhaltige Finanzpolitik. Die Staatsverschuldung ist äusserst gering, entsprechend ist das Vertrauen in den Franken gross. Zudem trägt auch der Erfolg der Exportwirtschaft zum starken Franken bei. Schweizer Exportwaren werden auf dem Weltmarkt in Franken bezahlt. Nehmen die Ausfuhren zu, steigt auch die Nachfrage nach Schweizer Franken.

## Währungsausblick

Die Schweizer Wirtschaft ist wettbewerbsfähig, und es herrscht nahezu Vollbeschäftigung. Auch die Finanzpolitik kann sich sehen lassen. Die geringe Staatsverschuldung nimmt in der Tendenz weiter ab, während in weiten Teilen der Welt die Schuldenberge unentwegt wachsen. Kommt es zu einer Rezession, haben viele Länder wenig Spielraum für Konjunkturprogramme. Wahrscheinlich werden die Notenbanken dann wieder die Geldpresse anwerfen, was wiederum deren Währung schwächt. Die Schweiz ist besser für die Zukunft gerüstet, entsprechend bleibt der Franken relativ attraktiv. Und nicht zu vergessen: Die starke Währung zwingt die heimische Exportwirtschaft, sich fit zu halten. Je erfolgreicher sie dabei ist, desto stärker wird der Schweizer Franken nachgefragt.

Quelle: Raiffeisen Economic Research, Bloomberg, SNB Daten; Euro von Einführung 1999 bis ins Jahr 1989 zurückgeschrieben

1 nominal, d.h. ohne Berücksichtigung der unterschiedlichen Inflationsraten

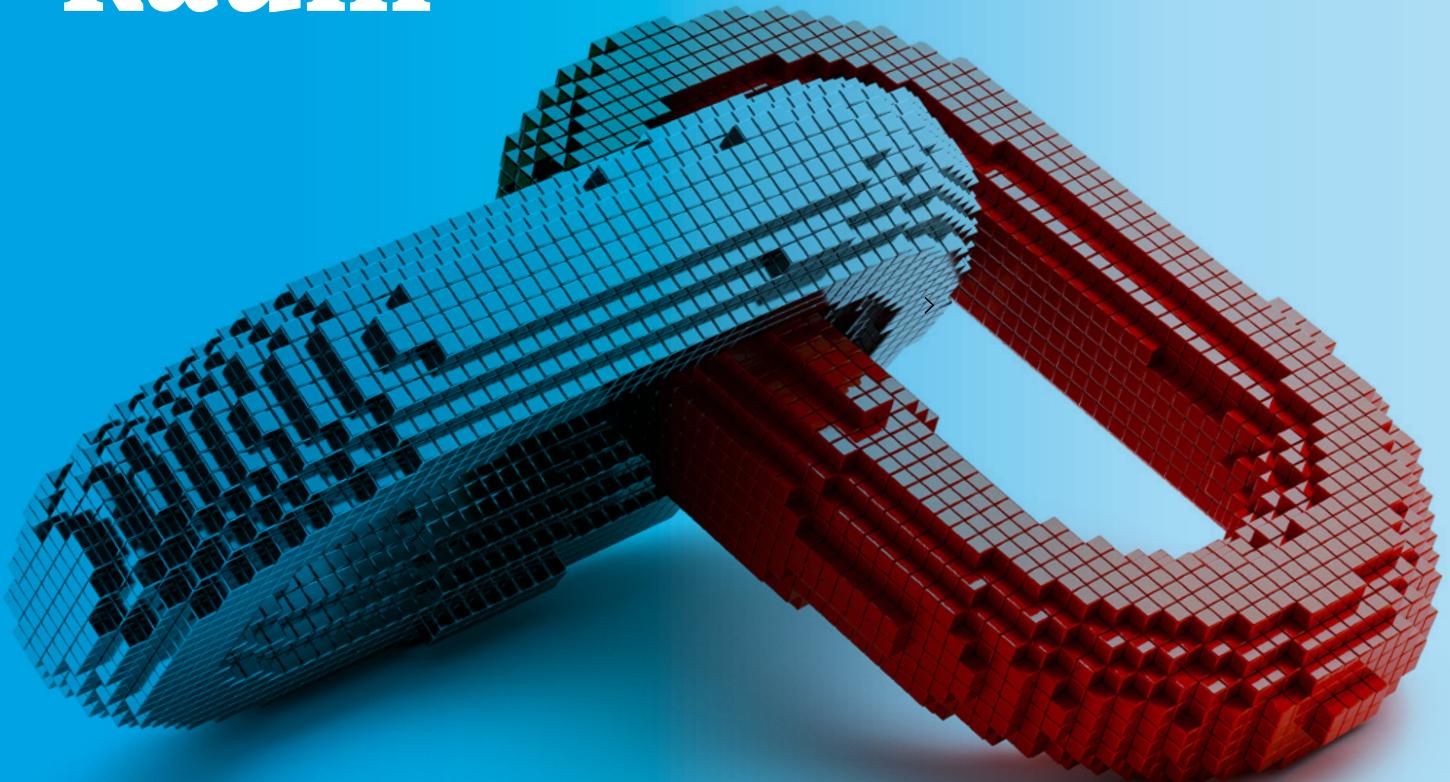
2 Handelsgewichtet bedeutet gegenüber den Währungen der wichtigsten Handelspartner der Schweiz

## **Blockchain**

Auf einer Blockchain basierende Anwendungen wie Kryptowährungen besitzen aktuell nur einen geringen realwirtschaftlichen Nutzen. Die dahinter liegende Technologie bietet aber auch KMU vielfältige Chancen. Eine davon ist das digitale Aktienregister.

TEXT UND INTERVIEW: Simon Stahl

# **Blockchains bieten KMU Chancen – Kryptowährungen kaum**



**I**m Gegensatz zu klassischen Währungen taugen Kryptogelder bisher nur beschränkt als Zahlungsmittel. Der Grund: Sie schwanken gegenüber dem Franken oder dem Dollar stark im Wert. Deshalb sagt Stefan Jeker, Leiter des «RAI Lab», des Innovationslabors von Raiffeisen: «Bitcoins haben sich eher als Anlageinstrument für risikofreudige Spekulanten etabliert und weniger als Zahlungsmittel.»

## Kein Ersatz für Devisen

Zwar ist das Überweisen von Kryptowährungen über Grenzen hinweg technisch sicherlich möglich, aber immer noch wenig gebräuchlich. Dies liegt nach Ansicht von Jeker daran, dass solche Transaktionen weitgehend unreguliert sind. Daher empfiehlt er KMU, für Zahlungen sowohl im Inland wie auch im Ausland weiter auf klassische Devisen zu vertrauen und vorerst auf Bezahlungen mit Kryptowährungen zu verzichten.

## Libra – sinnvolle Kryptowährung von Facebook?

Auch gegenüber der von Facebook auf 2020 angekündigten Kryptowährung «Libra» zeigt sich Jeker noch skeptisch. Zwar sei gut vorstellbar, dass «Libra» eine attraktive Alternative zu heutigen Zahlungsmöglichkeiten bieten wird, «ob das vertrauensvoll ist, wird sich aber wohl erst noch zeigen», so der Raiffeisen-Experte. «Libra» basiert auf einer Blockchain und soll mit klassischen Fiat-Währungen zur Wertstabilisierung unterlegt werden.

Blockchains an sich wird hingegen einiges zugetraut – auch für Schweizer KMU. Das hohe Potenzial der Technologie lasse sich zum Beispiel an Wertpapieren, Luxusartikeln oder Besitzrechten illustrieren, sagt Jeker. Dank der dezentralen Speicherung ist das Risiko für Datenverlust oder -manipulation vergleichsweise gering (siehe Kasten). Jeker erklärt: «Das Prinzip einer Blockchain ermöglicht eine Art globales Notariat, bei dem man nicht mehr klassischen Intermediären vertraut, sondern der Informationstechnologie.»

## Fälschungssicher und digital

Ein Beispiel für den Nutzen von Blockchains sind digitale Zertifikate für Luxusuhren: Ist die Echtheit einer teuren Armbanduhr auf einer Blockchain vermerkt, sind Produzenten, Händler und nicht zuletzt Käufer in der Lage, sich ohne aufwendige Expertise vor Fälschungen zu schützen; denn von der Uhr existiert auf der Blockchain quasi ein «digitaler Zwilling».

Aber auch für Exportfirmen bringen Blockchains Chancen mit sich: «Exportierende KMU erhoffen sich unter anderem im Bereich der Zahlungsabsicherung oder in der Handelsfinanzierung einen grossen Nutzen», erklärt Jeker. So sei es mittels Blockchains etwa möglich, bei Lieferungen ins Ausland die Risiken einer finanziellen Vorleistung zu reduzieren, indem ein «smarter» Vertrag auf einer Blockchain bei Erhalt der Ware zeitgleich eine Zahlung auslösen kann. Viele dieser Projekte befinden sich aber noch in einem frühen Stadium. Bereits greifbar sind die Vorteile der Technologie jedoch etwa beim digitalen Aktienregister (siehe Interview mit Matthias Weibel).

## RAI LAB

### Blick in die Zukunft

Das RAI Lab ist das Zukunftslabor von Raiffeisen. Das Team um Stefan Jeker erforscht Trends und Technologien und leitet daraus zukunftsweisende Geschäftsmodelle ab.

## BLOCKCHAIN-TECHNOLOGIE

### Öffentliche Datenbank

Unter einer Blockchain versteht man im Grundsatz eine öffentliche Datenbank, die aus einzelnen aneinander gereihten Blöcken besteht. Darin sind – für jeden Teilnehmer einsehbar – alle Transaktionen und die dazugehörigen Kontoadressen aufgeführt. Gespeichert werden die Informationen dezentral, sprich auf vielen verschiedenen Datenknoten. Dies mindert das Risiko von Datenverlust oder -manipulation, verhindert es aber auch, Transaktionen rückgängig zu machen. Eine öffentliche Blockchain benötigt zudem viel Speicherplatz und bringt meist hohe Energiekosten mit sich.

# «Blockchains ermöglichen eine Art globales Notariat.»

Stefan Jeker, Leiter RAI Lab

## Blockchain

Eine vielversprechende Blockchain-Anwendung, von der KMU in der Schweiz direkt profitieren können, ist das digitale Aktienregister, sagt Matthias Weibel, Leiter des Raiffeisen Unternehmerzentrums.

# Sinnvolle Blockchain-Lösung ohne Hype-Faktor

### **Digitales Aktienregister – was muss man sich darunter vorstellen?**

Mit einem digitalen Aktienregister können KMU ihr Aktienregister online führen. Die Emission und Weitergabe von Aktien ist durch die Blockchain-Technologie deutlich einfacher und sicherer. Statt Papierkrieg und hoher Kosten lässt sich alles digital abwickeln. Der praktische Nutzen liegt auf der Hand und hat nichts mit irgendwelchen «Krypto-Hypes» zu tun.

### **Was sind die konkreten Vorteile für KMU?**

Schweizer KMU, insbesondere nicht kotierte, können ihr Aktienbuch auf diese Weise sehr effizient führen, und die Beschaffung von Kapital vereinfacht sich. Investoren können Aktien und Partizipationsscheine untereinander ganz einfach, sicher und ohne Intermediär – Peer-to-

Peer – transferieren, und auch ausländische Investoren können direkt in Schweizer KMU investieren, falls dies ein Wunsch sein sollte.

### **Wo kann ich mich als KMU melden, wenn ich meine Aktien digitalisieren will?**

Die Begleiter des RUZ stehen zur Verfügung und unterstützen KMU, die ihre Aktien digitalisieren wollen. Die Kunden von Raiffeisen und des Raiffeisen Unternehmerzentrums RUZ profitieren von unserer neuen Partnerschaft mit der Daura AG, einer Tochtergesellschaft der Swisscom. Das digitale Aktienregister von Daura ist wie gemacht für KMU aus Industrie und Gewerbe: Sie können ihr Aktienbuch mit der digitalen Aktie sicher, einfach und günstig führen und Aktienübertragungen per Knopfdruck abwickeln. In meinen Augen ein wichtiger Schritt beim Aufbau eines digitalen Ökosystems für Schweizer KMU und somit auch für die Stärkung unseres Wirtschaftsstandortes Schweiz.

### **Gibt es schon Firmen, die das Angebot nutzen?**

Erste Firmen haben sich bereits registriert und nutzen die Möglichkeit, neben der analogen Version ihr Aktienregister auch digital und in Echtzeit zu führen. Mit der nächsten Ausbaustufe bietet die Daura-Plattform weitere Dienstleistungen für Aktiengesellschaften wie die Einladung zu Generalversammlungen, das Abbilden von Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen oder die Abwicklung von Dividendenausschüttungen.

→ [daura.ch](http://daura.ch)



**Matthias P. Weibel**

leitet das Raiffeisen Unternehmerzentrum (RUZ). Er ist als Themenführer verantwortlich für Beratung und Veranstaltungen zum Thema Digitalisierung. Als Unternehmer kennt er die Herausforderungen und Chancen, die Schweizer KMU mit dem Einsatz neuer digitaler Technologien verbinden, sehr genau. Digitalisierung ist für ihn kein Selbstzweck, sondern sie muss immer einem klar messbaren wirtschaftlichen Nutzen dienen.

**«Die digitale Aktie ist wie gemacht für unsere Schweizer KMU.»**

### **Raiffeisen Unternehmerzentrum (RUZ)**

Das Raiffeisen Unternehmerzentrum (RUZ) berät Unternehmer in der Schweiz von der Gründung bis zur Nachfolge. Das RUZ fokussiert auf bestimmte Kernthemen, die für den Erfolg von KMU besonders relevant sind. Eines davon ist die Digitalisierung. Während der letzten Jahre hat das RUZ an diversen Anlässen in der ganzen Schweiz Unternehmer zu den Möglichkeiten der Blockchain-Technologie aufgeklärt. Erste Blockchain-Projekte für Unternehmer wurden im RUZ ebenfalls abgewickelt – beispielsweise für Premiumprodukte wie Ledertaschen und Sammlerstücke. Wenn es um den technischen Support geht, arbeitet das RUZ auch mit externen Spezialisten zusammen.



## *Chancen in der Industrie*

**D**onald Trump will «Amerika wieder gross machen», und dabei sind ihm fast alle Mittel recht. Für die amerikanische Wirtschaft setzte er milliardenschwere Steuererleichterungen durch. Das war's dann aber schon mit Zuckerbrot, die Peitsche dominiert seither. Die kriegen nicht nur andere Länder zu spüren, sondern auch die eigene Notenbank. **Das ist aus meiner Sicht verheerend.** In der Wirtschaftsgeschichte gibt es unzählige Beispiele davon, was passiert, wenn sich Politiker in die Geldpolitik einmischen, sei es, um sich selbst zu bereichern oder die eigene Wiederwahl sicherzustellen. Klar, Trump ist kein Diktator, und die USA sind kein Dritt Weltland. Schon lange aber hat kein US-Präsident mehr so viel Druck auf die Notenbank ausgeübt. Dass die Zinsen weltweit nun nochmals sinken, statt endlich zu steigen, ist daher teilweise auch sein «Verdienst».

Wir werden nächstes Jahr sehen, wie das amerikanische Volk Trumps Bilanz sieht. Die Entwicklung der Staatsfinanzen geht auch unter ihm in die völlig falsche Richtung, und **die Handelskriege schaden wohl auch den USA mehr, als sie nützen.** Grundsätzlich geht es der Wirtschaft und dem Arbeitsmarkt aber sehr gut, und ich meine hier auch die Industrie, von der in Amerika vor wenigen Jahren eigentlich nur noch Reste übrig waren. Vielleicht haben Trumps Steuersenkungen und aggressive Zollpolitik hier tatsächlich eine Trendwende ausgelöst.

Auch bei uns in der Schweiz hat die Industrie einen guten Lauf, und dies ganz ohne riesige Steuerpakete oder Zollmauern. Ich finde es immer wieder beeindruckend,

wie Schweizer Unternehmen dem starken Franken trotzen und so zum Erhalt der industriellen Basis beitragen. Anders als in vielen anderen Ländern ist es hierzulande in der Vergangenheit nie zu Massenauslagerung der Produktion ins Ausland gekommen. **Unser Vorteil sind die Konzentration auf hochkomplexe, innovative Nischenprodukte** mit hohen Margen sowie die Sozialpartnerschaft zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Dieses Rezept ist auch heute noch erfolgreich und macht die Schweizer Wirtschaft stark, trotz hartem Franken oder gerade deswegen, denn der harte Preiswettbewerb ist auch ein Fitnessprogramm.

**Wir müssen uns eine starke Industrie bewahren,** da bin ich mit Trump einig. Die Industrie zahlt in der Regel überdurchschnittliche Löhne, und vor allem ist sie ein grosser Innovationsmotor, den wir unbedingt am Laufen halten sollten. Was braucht es dazu? Natürlich gute Rahmenbedingungen durch die Politik. Und Sie, liebe Unternehmerinnen und Unternehmer, machen Sie bitte weiter so. Die Konzentration auf Nischen bleibt auch in Zukunft unabdingbar. Sorgen Sie zudem dafür, dass Ihre Produktionstätigkeit forschungs- und entwicklungsintensiver wird, denn das bringt Ihnen eine grössere Wertschöpfung. Je komplexer und wissensintensiver die Produktion, desto einfacher können Sie sich von der Konkurrenz unterscheiden. Wir Ökonomen nennen solche Produkte «Schumperfertgüter». Doch eigentlich geht es um nichts anderes als darum, **ein Produkt anzubieten, das nicht oder nur schwer zu ersetzen ist.** Ich weiss, das ist kein einfaches Unterfangen und in einigen Branchen sogar eine Herkulesaufgabe. Wie soll sich z.B. der Wintertourismus unersetzt machen, wenn wegen des Klimawandels in Zukunft immer mehr schneearme Winter herrschen? Oder wie kann sich ein Detailhändler von der Konkurrenz abgrenzen, wenn heute sowieso alles im Internet verfügbar ist? In der Industrie sehe ich hingegen deutlich bessere Aussichten, auch dank der Digitalisierung. Machen Sie es sich zur Maxime, unablässig in Wissen und Know-how zu investieren. Es lohnt sich, denn dann haben Sie eine echte Chance, sich unersetzt zu machen.

*Martin Neff*

Chefökonom Raiffeisen Schweiz

Ob Fukushima oder Konkurrenz aus China: Die Firma Soltop erlebte mit ihren Solarthermie- und Photovoltaik-Produkten schon Höhen und Tiefen. Raiffeisen stand ihr dabei zur Seite.

TEXT: Andrea Schmits BILD: Daniel Winkler

# Höhenflüge mit Strom vom Dach

## Soltop

Die Firma in Elgg ZH fabriziert seit 1984 Solarthermie-Kollektoren und Photovoltaik-Anlagen für die Umwandlung von Sonnenenergie in Wärme und Strom. Seit einigen Jahren stehen vermehrt ganze Systeme im Fokus, die mit Wärmepumpen, Speichern und Boilern zu leistungsfähigen Anlagen kombiniert werden. Das Gesamtenergiesystem ist individuell auf den Kunden ausgelegt und erreicht deshalb höchste Eigenverbrauchsquoten und einen hohen Autarkieanteil. Aktuelle Werte können über das Smartphone abgefragt werden.

→ [soltop.ch](http://soltop.ch)

**D**ie Wolken hängen dicht und grau am Himmel. Dennoch sammelt die Anlage von Fritz Schuppisser stetig Sonnenenergie und wandelt sie in Strom um – zum Beispiel für Licht, Warmwasser, zum Heizen oder Kühlen. Der 70-Jährige setzt seit 1976 auf erneuerbare Energien. Vor 35 Jahren hat er seine Firma Soltop gegründet, die Photovoltaik-Systeme, solarthermische Kollektoren sowie Frischwasseranlagen herstellt. «Meine Beweggründe waren nicht nur materiell, sondern auch ökologisch», sagt Schuppisser. Der Erfolg gab ihm recht: Über die Jahre kamen drei neue Produktionshallen am Firmensitz in Elgg im Kanton Zürich hinzu. «Das ökologische Bewusstsein der Menschen wuchs: Fossile Energie wurde immer kritischer betrachtet.»

### Umschwung durch Atomkatastrophe

Während in den Anfangsjahren noch Solarthermie aus Sonnenkollektoren im Vordergrund stand, brachte das neue Jahrtausend einen Umschwung zu mit Photovoltaik-Anlagen produziertem Solarstrom: Die Kosten dieser Anlagen sanken massiv, zudem liess die Atomkatastrophe in Fukushima die Nachfrage nach ökologisch produziertem Strom nochmals deutlich steigen. Der Absatz von Sonnen-

kollektoren nahm indes kontinuierlich ab. Denn aus Asien gelangten Tiefpreisimporte von Photovoltaik-Modulen nach Europa, die einen Preissturz um 90 Prozent mit sich brachten. Das bremste den Markt für Sonnenkollektoren aus. «Ich wollte es zuerst gar nicht glauben», erinnert sich Schuppisser. Soltop musste sich an die neue Situation anpassen: Die Firma konzentriert sich heute stark auf smarte Energiesysteme mit Wärmepumpe, Photovoltaik, Batteriespeicher und Elektrotankstelle. Dieses Jahr hat sie eines der ersten Gesamtenergiesysteme für Einfamilienhäuser lanciert.

Während diesen Höhen und Tiefen konnte Soltop auf die Raiffeisenbank Aadorf zählen. «Schon vor 25 Jahren, als wir die erste der neuen Hallen bauten, stand uns das Team von Raiffeisen zur Seite», sagt Schuppisser. «Wir hatten die Bedingungen verschiedener Banken verglichen, und diejenigen von Raiffeisen waren am besten. Das hat uns überzeugt.»

Gefallen hat Schuppisser, der 60 Mitarbeitende beschäftigt, dass Raiffeisen sich auch für kleine und mittelgrosse Unternehmen interessiert: «Die Grossbanken wollten nur Überflieger.» Peter Bühler, Direktor der Raiffeisenbank Aadorf, sagt: «Dass wir Hand bieten würden, war selbstverständlich.» Schliesslich sei Soltop ein ehrlicher und der Nachhaltigkeit verpflichteter Partner in einer zukunftsträchtigen Branche.

Zurzeit steht die Sanierung der IT-Infrastruktur an. Um die Liquidität sicherzustellen, hat Soltop von Raiffeisen einen Kredit erhalten. «Bei Raiffeisen muss ich mich nicht verstehen», sagt Schuppisser. «Wenn wir ein Finanzierungsproblem haben, können wir es anschauen und offen besprechen. Ich fühlte mich immer unterstützt.» Für Bankdirektor Bühler ist das selbstverständlich: «Wir wollen für unsere Kunden wie ein Hausarzt sein, zu dem man geht, wenn es ihn braucht, weil man ihn kennt, schätzt und ihm vertraut.»

## «Bei Raiffeisen muss ich mich nicht verstellen.»

Fritz Schuppisser



*Fritz  
Schuppisser*

*Peter  
Bühl*

## **Anschnallen**

Erfahren Sie, wie Unternehmerinnen und Unternehmer mit dem Auf und Ab der Wechselkurse umgehen und sich dagegen absichern.

## **6 Mal**

hat der Euro seit seiner Einführung auf Jahressicht gegenüber dem Franken an Wert gewonnen. In 14 Jahren wurde er schwächer.

**16 %**

betrug die maximale jährliche Abschwächung des Euro zum Franken – dies im Jahr 2010 als Folge der Finanzkrise. 2015, im Jahr der Aufhebung des Euro-Mindestkurses, verlor der Euro 10 Prozent.

**43 %**

der Schweizer Exporte gehen in die Eurozone. 55 Prozent der Importe stammen aus der Eurozone.

**Lösungen für Unternehmer**

→ [raiffeisen.ch/unternehmer](http://raiffeisen.ch/unternehmer)