

SAVOIR FAIRE

Wie Unternehmer Zukunft schaffen

EFFIZIENZ



Schweizer Unternehmen
sind heute um **30%**
produktiver als im Jahr 1991.

RAIFFEISEN

1991

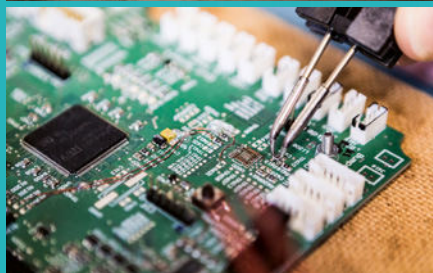
HEUTE

04



MEHR ERFAHREN ...!

Sie wollen Inhalte vertiefen, noch mehr wissen? Besuchen Sie raiffeisen.ch/savoir-faire



EFFIZIENZ: Für die einen bedeutet Effizienz möglichst viel Output mit geringen Kosten. Für die anderen sind Faktoren wie Verantwortung genauso wichtig für den Markterfolg.



06 EFFIZIENZ

Unternehmerinnen und Unternehmer verraten, wie sie effizient wirtschaften.

16 EFFIZIENZ SERVICE

Digitalisierung, raus aus der Komfortzone oder andere Arbeitsmethoden: Es gibt viele Wege zu mehr Effizienz!

22 INTERVIEW

Jonathan Isenring, Gründer des HackZurich, weiss, wie KMU hoch effizient zu Ideen kommen. «Hackathons» lautet das Zauberwort.

24 WERKBESUCH

Raiffeisen-CEO Patrik Gisel ist diesmal zu Gast bei der Wyssen Avalanche Control AG in Reichenbach. Das Berner Oberländer Familienunternehmen hat die Lawinsicherung revolutioniert.

30 SCHWEIZER BÜEZ

Das Hightechmaterial Carbon hat es Willi Heuberger angetan. Erst produzierte er Pfeilbogen aus Kohlefasern, jetzt stellt er daraus Skis auf Mass her.

32 ZUKUNFT

Stefan Jeker über die wachsende Bedeutung von Chatbots – wie dem Hypobot von Raiffeisen für Standardfragen zum Thema Wohnen.

36 TABU

Klauen im Büro als Kavaliersdelikt? Kolumnist und Unternehmer Reto Wilhelm sagt Nein.

40 UNTERNEHMERPREIS

Das Strassen- und Tiefbauunternehmen Koch AG aus Appenzell hat für die Idee, den Aushub zu waschen, den ersten Raiffeisen Unternehmerpreis Ostschweiz gewonnen. Den Publikumspreis ergatterte die Bütschwil Käse AG.

49 SAVOIR VIVRE

Emotionaler Stress, überflüssiger Ballast und digitale Abhängigkeit sind belastend. Detox ist angesagt!

05 Editorial / Impressum

34 Für Unternehmer, von Unternehmern

38 Herausgefishcht

39 Sichtwechsel

43 Nachfolge

46 Meinung

48 Zwei Welten

22



24



48




SCHWEIZER UNTERNEHMER

Ob HackZurich-Gründer Jonathan Isenring, Lawinenmeister Sam Wyssen, Winzerin Anne-Claire Schott oder Käser Reto Güntensperger (im Uhrzeigersinn) – sie alle haben die Nase vorn dank Innovation.

41





Selbstbewusst,
entspannt und
authentisch präsentieren.
Wer Vertrauen in die
eigenen Stärken gewinnt,
ist glaubwürdiger und
erfolgreicher.

RUZ

Sicher und überzeugend auftreten. Der Intensiv-Workshop für Unternehmerinnen und Unternehmer.

An Fachwissen mangelt es eigentlich nie, doch das allein reicht oft nicht aus, um in Verhandlungen oder Präsentationen souverän zu überzeugen. Stimmig ist der Auftritt erst, wenn alles stimmt: Ausstrahlung, Wortwahl, Mimik, Körpersprache, Tonalität, Outfit, nonverbale Kommunikation und noch viel mehr.

Man muss kein Naturtalent sein. Verhandlungserfolg ist lernbar. Wer sich selbst kennt, authentisch bleibt und die relevanten Auftrittsregeln kennt, wird noch überzeugender und glaubwürdiger sein. Unternehmer und Führungskräfte erleben und erfahren es an unseren Intensiv-Workshops im RUZ.

Kompetente und erfahrene
Referenten:

Maya Bachmann Brunold
Trainerin für
Persönlichkeitsbildung

Stefan Born
Leiter RUZ Baar, Mediator



Intensiv-Workshop praxisnah:
Sicher und überzeugend auftreten.

Mittwoch, 28. März
RUZ Gossau

Mittwoch, 4. April
RUZ Baar

Donnerstag, 5. April
RUZ Aarau-West
(jeweils 08 – 17 Uhr)

Anmeldungen und Infos:
www.ruz.ch

Das Unternehmerzentrum
der Raiffeisen Gruppe

RUZ



20 Sekunden zu früh fuhr im vergangenen November ein Zug in Japan ab. Die Eisenbahngesellschaft entschuldigte sich öffentlich. Wenn ich an Effizienz denke, kommt mir Japan in den Sinn. Dort ist «immer besser werden» eine Geisteshaltung und die Erwartungen sind entsprechend hoch. Zu den effizienteren Ländern der Welt gehört auch die Schweiz. Mit vergleichsweise hohen Kosten sind Unternehmen, die in der Schweiz produzieren, zur Effizienz gezwungen.

Nur: Effizienz allein bringt natürlich noch keinen Erfolg am Markt. Entscheidend ist auch die Effektivität – das Gespür für die Bedürfnisse der Kunden und des Marktes. Diese unternehmerische Uraufgabe steht im Zentrum Ihrer und meiner Überlegungen. Es braucht Offenheit und Bereitschaft, die Effektivität und Effizienz des eigenen Tuns immer wieder zu hinterfragen.

Die Welt dreht sich schnell, was heute modern ist, ist morgen rückständig, was heute effizient ist, ist morgen überholt. In Sachen Effizienz erleben wir dank der Digitalisie-

rung derzeit einen Quantensprung. Alles, was automatisiert werden kann, wird früher oder später automatisiert. Wir sehen die Entwicklung auch in unserer Branche: Der Zahlungsverkehr wird digital (Seite 20), Kredite werden online vergeben, Chatbots halten Einzug (Seite 32), neue Geschäftsmodelle entstehen.

Wo stehen Sie in diesem Prozess? Wie gelingt es Ihnen, immer wieder die Effizienz zu steigern? Wie etablieren Sie eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung? In unserem Raiffeisen Unternehmerzentrum beschäftigen sich Unternehmerinnen und Unternehmer mit solchen Fragestellungen. Nehmen Sie an einem unserer interessanten Events teil oder kommen Sie für ein unverbindliches Unternehmergespräch vorbei (ruz.ch).

Ich freue mich auf Ihre Rückmeldung (urs.p.gauch@raiffeisen.ch) und wünsche Ihnen interessante Gedankenanstösse bei der Lektüre unseres SAVOIR FAIRE.

Urs P. Gauch
Leiter Firmenkunden Raiffeisen Schweiz

SAVOIR FAIRE #01/2018. Herausgeberin Raiffeisen Schweiz Genossenschaft, Kommunikation **Chefredaktorin** Anina Torrado Lara (*atl*) **Produzent** Pius Schärli (*psi*) **Redaktion** Michelle Helfenberger (*mh*), Nicoletta Hermann (*nh*), David Hugli (*dh*), Iris Kuhn-Spogat (*iks*), Sylvie Pidoux (*sp*), Pius Schärli (*psi*), Philippe Thévoz (*pt*), Monika Waldburger (*mw*) **Gastautoren** Joel Bedetti (*jb*), Martin Neff (*mn*), Stefanie Rigutto (*sr*), Laura Rijks (*lr*), Benjamin Vidas (*bv*), Robert Wildi (*rw*), Reto Wilhelm (*wi*) **Konzeption und Art Direction** Sonja Studer, Zürich **Layout** Sonja Studer und sofie'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 dreimal jährlich **Auflage** 78'000 Exemplare (D, F, I) **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.



gedruckt in der
schweiz



ZUM AUFTAKT: WAS IST EFFIZIENZ?



ERLAND BRÜGGER

CEO RIVELLA

«Der US-Ökonom Peter F. Drucker unterscheidet zwischen Effektivität und Effizienz. Ersteres steht für «die richtigen Dinge tun», Zweiteres für «die Dinge richtig tun». In unserem täglichen Tun sind die beiden eng miteinander verknüpft: Haben wir uns für eine Marschrichtung entschieden, geht es darum, das Ziel mit möglichst geringem Aufwand zu erreichen.»



KADRI VUNDER FONTANA

CONSULTANT PWC, START-UP-UNTERNEHMERIN

«Am besten arbeite ich mit Frauen, die auch Kinder haben. Sie sind in der Regel fokussierter und dadurch effizienter als Leute mit der Möglichkeit und mit der Gewohnheit, abends bis neun im Büro zu bleiben.»



ROMAN RATNAWEERA

FORSCHUNGSCHEF OPHTHOROBOTICS

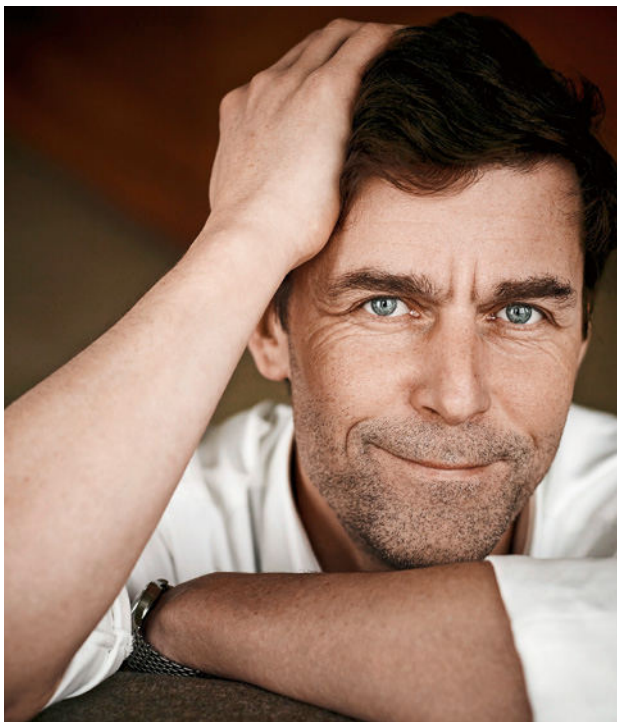
«Unter Effizienz verstehe ich das Verhältnis von Aufwand und Ertrag. Der Begriff ist positiv behaftet, obwohl er nichts über die Qualität des Ertrages aussagt. Man kann auch höchst effizient das Falsche tun.»



SUSANNE KREBS

CHEFDESIGNERIN SCHLOSSBERG

«Als Designerin brauche ich meine Intuition, um zu spüren, wann ein Design den optimalen Schnittpunkt von Aufwand und Vollendung erreicht hat. Zum effizienten Gestalten gehört aber auch das Experiment und der Freiraum, Ideen zu verwerfen.»



PETER STAMM

SCHRIFTSTELLER

«Effizienz spielt beim Schreiben keine Rolle. Am kreativsten bin ich, wenn ich es schaffe, ganz entspannt zu sein und nicht an die Zeit zu denken.»



MAIKE KIESSLING

GENERAL MANAGER ESTÉE LAUDER SCHWEIZ

«Schnell zu entscheiden ist sehr wichtig geworden. Dafür braucht es solides Datenmaterial als Basis, Intuition und Selbstvertrauen. Mut gehört heute bei uns zu den Topqualitäten eines Mitarbeitenden.»



PINO ZÜND

IMMOBILIENMAKLER

«Das wichtigste Wort für einen Unternehmer ist (Nein). Es ist der Schlüssel zu Effizienz. Es verhindert viele Leerläufe und spart Energie für das Wichtige und Richtige.»



RENÉ MÄCHLER

UNTERNEHMENSBERATER

«Habe ich Kopfweg, nehme ich ein Aspirin und der Schmerz ist weg. Das ist effektiv. Die Ursache fürs Kopfweg zu beheben braucht mehr als Aspirin, ist aber auf lange Sicht sicher effizienter.»

Auf Zack

Wären sie nicht so fit, wären sie nicht so stark:
Schweizer KMU gehören zu den wettbewerbs-
fähigsten der Welt. Effizient zu wirtschaften ist
matchentscheidend — und ein kraftvoller Antrieb.

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



Wenn

ups Ophthorobotics. Die 30-Jährige gewinnt am laufenden Band. Ganz gleich, wo und wem sie die Geschäftsidee präsentiert und gegen was für andere Geistesblitze sie antritt, die studierte Maschineningenieurin sahnt ab: am Swiss Startup Day 2017 den ersten Preis, am Schweizer Pitch für Start-up-Unternehmerinnen namens «Angels4Ladies» ebenfalls und am internationalen «Hello Tomorrow Challenge» schafft sie es unter die besten 10 aus 3'000. Womit sie punktet: Ullrich und ihr kleines Team arbeiten an einem Roboter, der Patienten Medikamente ins Auge injizieren kann – sicherer, präziser und schneller als jede Fachperson. Was Experten, Investoren und Start-up-Förderer gleichermassen mitreisst: die Unternehmerin verspricht «mehr Effizienz».

«Mehr Effizienz» heisst die Zauberformel, mit der Schweizer Unternehmen im globalen Wettbewerb am Ball bleiben – oder sich wieder zurück ins Spiel kämpfen. Sie sind darin Weltklasse. Die Schweiz belegt bezüglich Wettbewerbsfähigkeit im internationalen Vergleich des IMD World Competitive Center in Lausanne hinter Hongkong Rang 2.

Wenig Rohstoffe, viel Köpfchen. In Sachen Arbeitsproduktivität (Bruttoinlandprodukt pro geleistete Arbeitsstunde) allerdings sind Schweizer Unternehmen heute nur noch Mittelmass. Zwar hat die Produktivität seit 1991 um stattliche 30 Prozent zugenommen, in anderen Industriestaaten aber um bedeutend mehr (siehe Grafik Seite 2). Der Grund: «Der Mangel an Bodenschätzen und Rohstoffen, die eine Wertschöpfung von Natur aus ermöglichen, fehlen», sagt René Brugger, Präsident der Dachorganisation der verschiedenen Industriezweige im Technologiesektor der Schweiz *swissT.net*. Dafür gibt es in unserem Land viel Köpfchen. Da kommt die Digitalisierung wie gerufen. Erstmals 2017 hat das IMD auch die digitale Wettbewerbsfähigkeit der Länder bewertet: Singapur und Schweden sind Leader, die Schweiz rangiert abgeschlagen auf Position 8. «Die schrittweise Digitalisierung der Prozesse sehen wir nicht als Kann, sondern als Muss», appelliert Brugger.

Neue Technologien graben sich tief in alle Branchen und verändern vieles von Grund auf: Online-Shopping den Detailhandel, Roboter die Industrie, Smart Farming die Landwirtschaft. Immer mehr Bauern delegieren Aufgaben an Systeme: die Klimaregelung im Stall etwa, die Tierfütterung, das Melken. Allein für Letzteres sind in der Schweiz bereits über 700 Roboter im Einsatz. Und wie steht es um die digitale Fitness von Schweizer KMU?

Die von Raiffeisen mitgetragene Studie «KMU-Spiegel 2017» der Fachhochschule St.Gallen (FHS) ist der Frage nachgegangen. Zwischen Dezember 2016 und Februar 2017 wurden dazu 603 Unternehmen aus allen Branchen befragt. Das Fazit: Die grosse Mehrheit der KMU-Unternehmer sieht Digitalisierung als Chance und ist der Meinung, dass kein Weg daran vorbeiführt. 72 Prozent geben an, eines oder mehrere digitale Projekte

ich an einem Wettbewerb teilnehme, hoffe ich natürlich, dass ich gewinne», sagt Franziska Ullrich, CEO des Zürcher Start-

Franziska Ullrich
CEO Ophthorobotics, Zürich

Anders als die meisten Start-ups, die von Technologie getrieben sind, geht Franziska Ullrich (im Bild oben) einer Idee von zwei Augenärzten des Zürcher Triemlispi-tals nach. Sie ist mit einem kleinen Team daran, einen Apparat zu entwickeln, der Patienten Medikamente ins Auge injizieren kann, was Zeit und Kosten dieser Behandlungen so effizient reduziert, dass sich die Investition innert zwei Jahren amortisiert hat. Die 30-Jährige arbeitet damit an der Lösung eines Problems, das die Mediziner längst umtreibt: Die Menschen werden immer älter und damit die altersbedingten Augenleiden immer zahlreicher. «Mit dem Roboter können mehr Patienten eine optimale Behandlung bekommen», sagt Ullrich. Läuft alles nach Plan, wird der erste 2020 einsatzbereit sein.



Katrin Trautwein

Inhaberin kt.color, Uster

Katrin Trautwein ist eine beseelte Tüftlerin. Sie und ihre 18 Mitarbeitenden stellen für Architekten aus der ganzen Welt von Hand Farben aus 120 zum Teil raren Pigmenten her. «Inhaltlich habe ich keine Konkurrenz», sagt sie. Trotzdem: Farbhersteller gibt es viele und die Bereitschaft, für kt-Farben mehr zu bezahlen als für herkömmliche, ist nicht grenzenlos. «Wir müssen natürlich schon schauen, dass wir nicht in Schönheit sterben.» Ihr Hebel für mehr Effizienz sind die Kosten. Dort, wo sie es sich leisten kann, hat sie diese auf ein Minimum heruntergeschraubt, namentlich bei Verpackung und Werbung.



in Arbeit zu haben. Dabei geht es vor allem um die Etablierung von Online-Shops, die Einführung digitaler Zahlungssysteme sowie um die Umstellung auf digitale Fertigung und Automation.

Effizienz dank Innovation. Und die übrigen 28 Prozent? Die haben mit Digitalisierung nach wie vor wenig bis nichts zu schaffen. Allerdings aus unterschiedlichen Gründen: Die einen finden nicht die passenden Mitarbeiter oder Kompetenzen, anderen fehlt Zeit oder Geld oder beides. Oder aber sie haben ein Geschäft, das nicht digitalisierbar ist, wie Katja Trautwein, Inhaberin von *kt.color* in Uster. Ihr KMU mit 18 Mitarbeitenden ist eine weltweit einzigartige Manufaktur für Farben aus Naturpigmenten. «Die Natur macht keine genormten Produkte», sagt sie. Ergo kann sie das Mischen von Farbtönen – ihr Kerngeschäft – nicht einer Maschine übergeben, sondern muss von Mal zu Mal selbst experimentieren. Die perfekte Nuance ist es, worum sich bei ihr alles dreht. So wenig sie mit Bits und Bytes produzieren kann, so sehr achtet sie auf Effizienz rundherum. Etwa, indem sie dafür sorgt, dass ihre Mitarbeiter, einmal gefunden und eingearbeitet, zufrieden sind und bleiben. «Es gibt keine Machtkämpfe», sagt sie, «wenig Ausfälle und praktisch keine Stellenwechsel.»

Effizient zu sein, ist das eine. Damit auch Geld zu verdienen, das andere. Ohne Investitionen geht das in der Regel nicht. 4,5 Millionen Franken hat die Appenzeller Baufirma Koch in eine selbst entwickelte Anlage gesteckt, die Ressourcen schont und Transporte reduziert: Statt den Aushub wie bisher auf der Deponie zu entsorgen, wird das Material in der neuen Aushubwaschanlage gereinigt. «Bis zu 75 Prozent können wir dann wieder verwenden», sagt Sacha Koch, einer der drei Brüder, denen das Unternehmen mit 90 Mitarbeitenden gehört, «wir sind damit klar wettbewerbsfähiger geworden.»

Wettbewerbsfähigkeit hat bekanntlich viele Facetten, «aber am Ende zählt eben doch nur der Preis», sagt Koch. Der Druck ist gross. So sehr das die einen Unternehmer belastet, so sehr beflügelt es andere. Die drei Jungunternehmer Martin Gadiant, Thomas Oberholzer und Armin Koller zum Beispiel haben einen Trockenreinigungsroboter erfunden. Dieser putzt autonom, effizient und auf Knopfdruck und erledigt damit Arbeiten, die sonst an Mitarbeitern auf der Lohnliste hängen bleiben – Lageristen, Staplerfahrer oder Monteure. An der Logistikmesse 2017 in Zürich, wo sie ihren Kemaro-800 vorstellten, erhielten sie viel Aufmerksamkeit, schliesslich lassen sich mit dem Roboter Reinigungskosten sparen, was höchst interessant ist für Branchen, in denen jeder Rappen zählt.

Keine Gewinner ohne Verlierer. Margenschwund und Preisdruck sind eine Realität. Wer keine Gegenkräfte entwickelt – und effizienter wird –, wird früher oder später aus dem Markt gedrängt. Vor einem Jahr war der traditionsreiche Berner Möbelhersteller Fraubrunnen auf einmal pleite und musste schliessen. Wenig später gingen bei der Rüesch Bau in Niederurnen die Lichter aus. «Wir leben in Zeiten, wo sich – salopp gesagt – die Spreu vom Weizen trennt», sagte Swissmem-Vizepräsident Christoph Lindenmeyer am Rande des Swiss Economic Forums, «sehr gut geht es den Firmen, die früh in Innovation investierten. Schlecht geht es vielen klas-

Sacha, Urs und Benno Koch

Inhaber Koch AG, Appenzell

Die Brüder Sacha, Urs und Benno (von links nach rechts) Koch führen das KMU mit 90 Mitarbeitenden gemeinsam. Die Koch AG ist auf Strassen- und Tiefbau, Kies und Beton sowie Deponien spezialisiert. Seit Frühling 2016 haben sie ihre mit modernster Technik ausgestattete Aushubwaschanlage in Betrieb. Statt das kieshaltige Aushubmaterial auf der Deponie zu entsorgen, waschen sie es und verwenden es wieder. «Damit schonen wir Ressourcen und reduzieren Transporte», sagt Urs Koch. Im November 2017 sind die drei dafür mit dem Raiffeisen Unternehmerpreis Ostschweiz gekrönt worden.

Carole Hübscher

Präsidentin Caran d'Ache, Genf

Carole Hübscher (Bild rechts) führt die berühmte Farbstift- und Schreibgerätemanufaktur Caran d'Ache in vierter Generation. Viel Spielraum, um in Sachen Effizienz zuzulegen, hat die Chefin von 300 Mitarbeitenden nicht, denn die Produktion ist bereits höchst effizient. Holzabfälle der Farbstiftherstellung zum Beispiel werden zum Heizen gebraucht und das Bleistift-Graphit, für dessen Produktion Temperaturen um die 1'000 Grad nötig sind, werden nur im Winter fabriziert – ebenfalls eine Wärmequelle. Statt aufs Sparen konzentriert sich Hübscher aufs Verbessern. Die Farbhülle der Stifte ist inzwischen wasserbasiert und lösungsmittelfrei. «Nicht effizienter, aber ökologischer», sagt die Unternehmerin, «und das ist mir mindestens so wichtig.»



sischen Produktionsbetrieben, die darunter leiden, dass die Schweiz mindestens 30 Prozent teurer ist als das umliegende Umland.» Wer kann, flieht für mehr Effizienz gern ins lohngünstige Ausland. Aerni Fenster aus dem basellandschaftlichen Arisdorf zum Beispiel produziert Kunststofffenster künftig in Mazedonien. Das Zuger Traditionsunternehmen Landis+Gyr baut im Inland 60 Stellen ab und dafür in Nürnberg und Prag neue Teams auf. Wo gewonnen wird, wird auch verloren, und nicht selten trifft es dabei typischerweise sogenannte Low-Tech-Jobs, Stellen für schlecht qualifizierte Arbeitskräfte.

Für Carole Hübscher, Präsidentin der Genfer Farbstift- und Schreibgerätemanufaktur Caran d'Ache in vierter Generation, ist Auslagerung ins Ausland ausgeschlossen. «In der Schweiz zu produzieren kostet zwar sehr viel, ist aber Teil unserer DNA», sagt die Patronne. Ihr Unternehmen behauptet sich seit 102 Jahren erfolgreich – auch gegen Billigware aus China. Der Schlüssel heisst Qualität, «das ist der Kern unserer Firmenphilosophie.» Caran d'Ache ist die einzige Schreibstift-Manufaktur, die das gesamte Angebot an einem einzigen Standort fertigt, die dafür nötigen Maschinen sind zum Grossteil Marke Eigenbau. «Wir müssen uns ständig selbst verbessern», sagt Hübscher und erzählt, dass es ein unternehmerischer Kraftakt war, das Äussere der Farbstifte auf wasserbasierte Farben umzustellen. Ja, sie war es, die das Projekt angeschoben hat. Nein, effizienter ist die Produktion dadurch nicht geworden. «Diese Farbe braucht deutlich länger, um zu trocknen.» Dafür ist sie ökologischer und verträglicher für die Umwelt, denn die Entwicklung des Lacks auf Wasserbasis reduziert die Emissionen flüchtiger organischer Verbindungen (VOC). Die Behauptung des deutschen Schriftstellers Ingo Schulze «Effizienz und Rentabilität sind zu Kriterien geworden, die keine anderen Götter neben sich dulden» würde Carole Hübscher nicht unterschreiben. «Es geht nicht nur um Effizienz», sagt sie, «für uns als KMU geht es auch um Verantwortung.»

Besuchen Sie die fünf Betriebe auf:

raiff.ch/effizienz

Armin Koller, Thomas Ober-

holzer, Martin Gadiant

Inhaber Kemaro, Eschlikon

Lagerhallen, Speditionen, Montage- und Werkhallen, Detail- und Grosshandel, Parkplätze und Tiefgaragen — auf Flächen wie diese haben es Armin Koller, Thomas Oberholzer und Martin Gadiant (von links nach rechts) abgesehen. Sie haben den ersten Trockenreinigungsroboter weltweit für die Industrie entwickelt. Er heisst «Kemaro-800», frisst von Palettensplittern über Verpackungsreste bis hin zu Zigarettenstummeln und Industriestaub allen Unrat. Derzeit sind die Jungunternehmer auf Demo-Tour bei potenziellen Kunden. Ihre stärksten Argumente für den 22'900 Franken teuren Apparat: Er arbeitet autonom, nach Bedarf, schnell und innert kürzester Zeit gewinnbringend, dank einer massiven Einsparung von Reinigungskosten.

EFFIZIENZ

Effizienz kommt vom lateinischen Wort «efficientia» und bedeutet wörtlich übersetzt Wirksamkeit, Wirtschaftlichkeit.

Wirtschaftlichkeit wiederum definiert der Duden als Prinzip, mit den gegebenen Mitteln den grösstmöglichen Ertrag zu erwirtschaften oder für einen bestimmten Ertrag die geringstmöglichen Mittel einzusetzen.

Werden die falschen Dinge effizient getan, ist das Verschwendung.
Werden die richtigen Dinge ineffizient gemacht, ebenfalls.



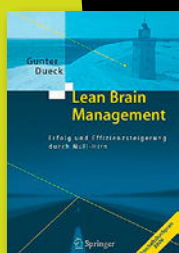
→ Wie die Kaizen-Methode «5S» aus Japan in der Praxis funktioniert, erfahren Sie auf: raiff.ch/kaizen

GEWUSST WIE ... DREI THEORIEN

Einige gängige Praktiken, um Bestehendes effizienter zu machen, stammen aus Japan und den USA. Drei Beispiele:

- **Kaizen** (jap. für «Kontinuierliche Verbesserung», auch als KVP bekannt): Jeder strebt immer und überall nach Verbesserung – Kaizen ist der Weg der kleinen Schritte. Der Pionier Masaaki Imai hat 1985 in der Schweiz das Kaizen Institute gegründet – mit grossem Erfolg: Über 400 Berater unterstützen Unternehmen in 55 Ländern beim Erlernen von Kaizen. In der Schweiz beispielsweise bei Postmail, im Kantonsspital Baselland und beim Rheintaler Industrieunternehmen Noventa.
- **Kanban** (jap. für «Karte», «Tafel», «Beleg»): Ein bestehender Produktionsprozess wird mit vielen kleinen Änderungen optimiert statt mit einem grossen, auf einen Schlag durchgezogenen und zuweilen höchst riskanten Kurswechsel. Entstanden ist Kanban in der Toyota-Produktion mit dem Ziel, die Fertigung als konstanten Fluss (Flow) ausulegen, ohne Stocken, ohne Doppelspurigkeiten, ohne Leerläufe. Heute wird Kanban vor allem in der Softwareentwicklung eingesetzt.
- **Scrum** (engl. für «Gedränge»): Statt mit Fernzielen und grauer Theorie wird in kleinen Arbeitsschritten und auf Basis fassbarer Zwischenergebnisse entwickelt. Das ist Alltag in den meisten Softwareunternehmen: Am Morgen treffen sich die Projektmitarbeiter zu kurzen Meetings, präsentieren Projektstand und -fortschritt, legen Ziele für den Tag fest – und tüfteln weiter.

BUCHTIPP



«Akademiker kosten Unsummen und unsere Arbeitsabläufe sind zu kompliziert», meint Autor Gunter Dueck in seinem neuen Buch «Lean Brain Management», das radikale Ideen für Manager präsentiert. omnisophie.com

GEWUSST WIE ... DREI BEISPIELE

Foryouandyourcustomers: Zellen statt Abteilungen

2010 gegründet, unterstützt Foryouandyourcustomers Organisationen dabei, sich im digitalen Wandel klug aufzustellen. Das Unternehmen ist in zwölf Zellen – eigenständige Einheiten – in ganz Europa organisiert. Laufend werden es mehr. «Sobald die Maximalzahl von 25 Mitarbeitenden in einer Zelle erreicht ist, findet eine Zellteilung statt und wir eröffnen eine neue», erklärt Firmengründer Jonathan Möller. Dank der überschaubaren Grösse bleibe die Hierarchie flach, die Führung direkt, persönlich und dadurch immer situativ. Effekt: kleine, agile Einheiten, die mit dem Kunden und nicht mit sich selber beschäftigt sind. foryouandyourcustomers.com

eMDe BLECHFABRIK AG: Produktion 4.0

2013 gegründet, seither den Umsatz jährlich um rund 50 Prozent gesteigert: Die eMDe BLECHFABRIK AG in Kaltbrunn SG ist schnell, und dies mit System. Mit einer modernen Lasermaschine fertigt das KMU Blechteile und -komponenten nach Mass und bringt sie dank der engen Partnerschaft mit einem lokalen Spediteur innerhalb eines Tages zu Kunden in der ganzen Schweiz. Hoch effizient ist auch die Administration der Blechfabrik, die komplett papierfrei funktioniert. Mittels Online-Preisberechnungstool können Kunden ihre Bestellung auch über Nacht optimieren und in Echtzeit neu kalkulieren. «Schnelligkeit und Effizienz sind in unserer Branche matchentscheidend», sagt Dominik Weibel, Co-Inhaber. emde-blechfabrik.ch

Gamaya: Drohnen für Bauern

Das EPFL-Spin-off Gamaya stellt Bauern mithilfe von Drohnen Daten zu ihren Anbauflächen zur Verfügung. So können die Betriebe ihre Effizienz und Produktivität verbessern, indem sie gezielt Düngemittel einsetzen. gamaya.com

SPIEGLEIN, SPIEGLEIN ...

... an der Wand: Selbsterkenntnis und Selbstverantwortung sind Schlüssel zu mehr Effizienz. Ein paar Denkanstösse.



«Done is better than perfect»: Eine neue Aufgabenstellung? Sofort loslegen, Ideen ohne Anspruch auf Perfektion skizzieren und dann im Team diskutieren: Mit Inputs von allen Seiten kann aus einer Idee rasch eine tragfähige Lösung werden. Wichtig: Der Chef macht's vor und lässt Kreativität und Fehler zu.



Ziele stecken: Mit realistischen Etappenzielen ist jeder – auch noch so hohe – Pendenzenberg zu schaffen. Ganz nach dem Motto: Wie isst man einen Elefanten? Bissen um Bissen!



Selbstanalyse und -kontrolle: Was geht wann am Tag am leichtesten von der Hand? Arbeitstage soll man entsprechend darauf ausrichten und sich nicht die ganze Zeit ablenken lassen: Nicht eine E-Mail um die andere lesen, sondern alle zu einer fix eingeplanten Zeit – und dann auch gleich bearbeiten.



Work-Life-Balance: Das Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben ist zentral, um Energie, Motivation und Effizienz hochzuhalten. Überstunden und nicht eingezogene Ferientage mögen ein Indiz sein für volle Auftragsbücher. Auf Dauer sind sie ein Zeichen unzureichender Führung.



Powernaps: Ein 15-Minuten-Schläfchen wirkt Wunder, bringt frische Energie für den restlichen Tag. Super effizient.



Bewegung: Sie erhöht den Energiepegel und damit die geistige wie körperliche Arbeitseffizienz. 10'000 Schritte pro Tag gelten als ideal. Zu meistern mit Treppe statt Lift, gehen statt fahren, joggen statt lunchen.

RAUS AUS DER KOMFORTZONE ...

Stefan Heer, Arbeits- und Organisationspsychologe, sagt, mehr Herausforderung wirkt Wunder.



SAVOIR FAIRE: Was heisst für Sie *effizientes Führen*?

Stefan Heer: Effizient geführt habe ich dann, wenn meine Mitarbeitenden engagiert sind. Der Weg dazu hängt von der Situation, Person und Aufgabe ab. Kommt ein neuer Mitarbeiter in den Betrieb, ist ihm ein gutes Lernumfeld zu schaffen. Man soll ihn anleiten, aber auch selber ausprobieren lassen. Ich rede vom gesunden Mix von ins kalte Wasser werfen und Schwimmunterricht erteilen. So entwickelt sich Engagement.

Und wenn er dann selbstständig im Wasser gleitet? Dann sollte er an seiner Technik feilen und die Zeiten, um vom einen zum anderen Beckenrand zu kommen, kontinuierlich verbessern. Anders gesagt: Man sollte ihm immer mehr Verantwortung übertragen.

Ist das nicht zu viel Druck? Zu viel Druck senkt die Effizienz. Zu wenig Druck aber auch. Viele Leute haben die Tendenz, sich in ihrer Komfortzone einzunisten und langsam, aber sicher unzufrieden zu werden. Eine neue Herausforderung ist das Benzin für mehr Engagement und letztlich mehr Effizienz. Es ist eine zentrale Führungsaufgabe, seine Mitarbeitenden ab und zu aus der Komfortzone zu schubsen. (rw)

i-see.ch

ABSPECKEN ...

... mit Softwarerobotern. Niclas Delfs vom Beratungsunternehmen Boydak über Anwendungsmöglichkeiten in KMU.



SAVOIR FAIRE: Herr Delfs, welche Unternehmen suchen Ihren Rat? Niclas Delfs: Unternehmen, die neue digitale Geschäftsmodelle entwickeln und verschlanken wollen. Wir analysieren Prozesse und erarbeiten Lösungen, um diese radikal zu vereinfachen oder mittels Robotic Process Automation (RPA) effizienter zu machen. Daraus resultiert Freiraum für Innovation, sowohl finanziell wie auch in den Köpfen von Chefs und Mitarbeitern.

Ein konkretes Beispiel? Hat eine Bank beispielsweise bis anhin Todesanzeigen manuell aus Zeitungen ausgeschnitten, um ihre Kundendaten à jour zu halten, kann sie das nun über einen Softwareroboter erledigen lassen. Grundsätzlich sind stark standardisierte Prozesse wie das Schreiben von E-Mails oder das Hin- und Herkopieren von Exceltabellen geradezu gemacht für RPA.

Gibt es Anwendungsmöglichkeiten in KMU? Diverse. Zum Beispiel können ausgelagerte Prozesse wieder in die Schweiz geholt werden, denn Softwareroboter sind grundsätzlich günstiger als jede manuelle Arbeit, egal wo sie verrichtet wird. Und wie gesagt, es gibt Raum für Fortschritte in Form von Innovation. (atl)

SCHÖNE NEUE DIGITALE WELT

Gemäss der Studie «KMU-Spiegel 2017» der FHS St.Gallen Hochschule für Angewandte Wissenschaften verfolgen 72 Prozent der Schweizer KMU bereits ein digitales Projekt, denn es lockt die Aussicht auf Effizienzsteigerungen. Drei Beispiele:

- **Check-out im Vorbeigehen.** Die von zwei deutschen Jungunternehmern 2014 für die Hotellerie entwickelte App Conichi optimiert diverse Prozesse, zum Beispiel im Trafo Hotel in Baden. Via Conichi schicken Gäste ihren vorher ausgefüllten Meldeschein inklusive individuelle Wünsche und Vorlieben ans Businesshotel. Bei Ankunft ist alles bereit: Gäste öffnen ihre Zimmertür via Smartphone und bezahlen so auch ihre Rechnung. Express Check-in, mobiler Check-out – spart Zeit und Kosten, ist effizient für Gast und Hotel. conichi.com, trafohotel.ch
- **Coiffeur-Termin via App.** Schluss mit Telefonstress und zerknitterten Auftragsbüchern. Via die App Hairlist, entwickelt von einem Zentralschweizer Gymnasiasten, können Coiffeur-Salons die ganze Terminadministration mit ihren Kunden bequem digitalisieren. Der Kunde bucht via App seinen Termin beim gewünschten Mitarbeitenden. Fertig. hairlist.ch
- **Winterreifen vom Web.** Als Massnahme gegen Umsatz- und Margenschwund haben sich im Sommer 2016 drei Schweizer Pneuhaus zusammengetan und den Webshop Reifentotal.ch eröffnet. Innert Kürze haben sich diverse weitere Anbieter angeschlossen und Reifentotal.ch als tonangebend etabliert. reifentotal.ch

EFFIZIENTER WERDEN GEHT NICHT OHNE ...

FÜHRUNG: Ohne Bekenntnis und Unterstützung von ganz oben geht gar nichts.
TALENTE: Digitale Talente sind überall. Finden und ermuntern.
UNTERNEHMENSKULTUR: Ohne Freiräume und Fehlertoleranz keine Innovation.
ANREIZE: Moderne Strukturen und Arbeitszeitmodelle, Belohnung von Erfolg.

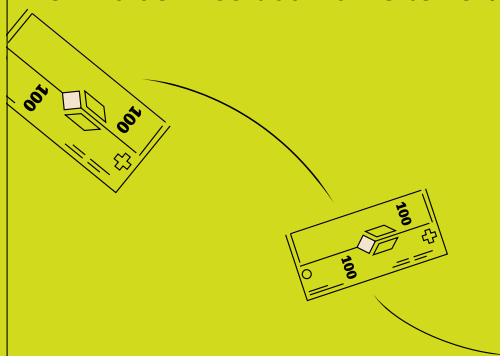
WARUM KOMPLIZIERT, WENN'S AUCH EINFACH GEHT ...

Apps versprechen, den Büroalltag einfacher, entspannter und dadurch effizienter zu machen. Zum Beispiel diese hier:

- **Evernote.** Digitale To-do-Listen. Alles kann mit Hilfe verschiedener Programme festgehalten und bei Bedarf mit PDFs, Bildern, Office-Dokumenten und Audios ergänzt werden.
- **Scannable.** Scanner. Dokumente lassen sich via Handykamera einscannen und automatisch im Evernote-Account speichern.
- **Dropbox.** Cloud-Lösung. Permanent Zugriff auf alle persönlichen Dokumente von sämtlichen Endgeräten aus möglich.
- **LastPass.** Merkhilfe. Vereinfacht Ablage und Zugriff von Nutzernamen und dazugehörigen Passwörtern. Diverse weitere Apps wie «Keeper» bieten das Gleiche an.
- **Dropsan.** Digitaler Briefkasten. Kunden erhalten eine reale Postadresse, an die sie ihre Briefpost schicken lassen können. Die ungeöffneten Umschläge werden von Dropsan durchleuchtet, worauf der Inhalt online eingesehen werden kann. Jetzt kann der Kunde entscheiden ob er den Brief noch in Papierform will, oder ob er direkt kostenlos vernichtet werden soll.
- **Slack.** Chat-Programm. Ideal für die Kommunikation innerhalb eines Unternehmens. Statt gemailt wird «geslackt» – ist schneller, direkter und auch für den Austausch von Dateien geeignet. Die CC-Kultur entfällt, alle sind über alles informiert und Inhalte sind besser auffindbar.



Raiffeisen bietet ihren Firmenkunden Möglichkeiten, um die Effizienz im Betrieb zu steigern. Mehr zu den Tools auf raiffeisen.ch/kmu.



- **AbaNinja:** Dank dieser Schnittstelle zwischen dem Buchhaltungsprogramm Abacus und dem E-Banking von Raiffeisen können Rechnungen, Mahnungen und die Kontrolle von Zahlungseingängen und -ausgängen weitgehend automatisiert werden. Mit SoftCert bietet Raiffeisen auch für andere Buchhaltungsprogramme eine Schnittstelle zum E-Banking an.
- **E-Salär:** Löhne können automatisch ausbezahlt werden, indem die Lohnbuchhaltung mit dem E-Banking verknüpft wird.
- **E-Rechnung:** Im E-Banking können Rechnungen papierlos ausgestellt und bezahlt werden. So behalten Sie den Überblick und sparen Zeit.
- **LSV+:** Eignet sich für regelmässige Zahlungen wie monatliche Abonnemente sowohl für Kreditoren wie Debitoren. Funktioniert auch bei variablen Beträgen.
- **E-Connect EBICS:** Bietet Unternehmen einen professionellen elektronischen Kanal für den automatischen und sicheren Datenaustausch und somit einen reibungslosen Zahlungsverkehr mit Raiffeisen. Das Verfahren erfolgt über den internationalen Standard EBICS (Electronic Banking Internet Communication Standard) und ist auch multibankenfähig.

*«Wer jetzt nicht handelt,
riskiert Zahlungsunfähigkeit.»*

ZAHLUNGSVERKEHR WIRD EFFIZIENTER



Der Schweizer Zahlungsverkehr ist sicher und schnell — und das soll auch so bleiben. Dafür wird er derzeit grundlegend erneuert, wobei die neuen Standards per 30. Juni 2018 für alle Unternehmen Pflicht sein werden. Daniel Hollenstein, Leiter Produkte & Operations

Firmenkunden bei Raiffeisen Schweiz, über Sinn und Zweck der Grossübung.

SAVOIR FAIRE: Der Schweizer Zahlungsverkehr wird von Grund auf erneuert. Warum? Daniel Hollenstein:

Er ist veraltet und erfüllt die zukünftigen technischen wie auch regulatorischen Vorgaben nicht mehr. Das gilt insbesondere im wichtigen grenzüberschreitenden Zahlungsverkehr.

Was wird anders? Der Zahlungsverkehr wird einfacher: Die heutige Vielfalt an verschiedenen Einzahlungsscheinen, Verfahren und Formaten wird reduziert. Zahlungsverkehrsprozesse können noch mehr automatisiert werden. Zudem wird der Bezahler bei Bedarf über den Status seiner Zahlung informiert.

Wird der Zahlungsverkehr auch günstiger? Allein schon der administrative Aufwand, der wegen Erfassungsfehlern, Rückfragen und Rückweisungen entsteht, wird minimiert. Dies schlägt sich früher oder später in einem Kostenvorteil nieder.

Was bringt die Umstellung den KMU? Der Geldfluss wird schneller und der Aufwand wird auf verschiedenen Ebenen reduziert. Neu braucht beispielsweise niemand mehr spezielle Rechnungsformulare mit perforiertem Einzahlungsschein. Die neuen QR-Rechnungen können auf ganz gewöhnliches Papier gedruckt werden.

Wie viel Zeit haben jene KMU, die noch gar nichts unternehmen haben? Bis Ende Juni, was für das eine oder andere KMU knapp werden könnte. Je nach Grösse und Abläufen braucht die Umstellung ein paar Wochen oder aber mehrere Monate. Wer also das Projekt

noch nicht in Angriff genommen hat, sollte das jetzt dringendst tun.

Werden es alle schaffen? Wir sind zuversichtlich, dass wir diese Herausforderung gemeinsam meistern und alle unsere Kunden ihren Zahlungsverkehr rechtzeitig umgestellt haben werden.

Was blüht jenen, die am 30. Juni noch nicht parat sind? Wer nicht bereit ist, riskiert, dass seine Zahlungen nicht mehr verarbeitet werden.

Interview: Pius Schärli

DAS IST NEU



Nur noch QR-Rechnungen.

Die QR-Rechnung ersetzt den Einzahlungsschein.

Nur noch IBAN. Bisherige Kontonummern werden durch IBAN-Nummern abgelöst.

Direkte Wege. Informationen vom Auftraggeber zum Zahlungsempfänger werden ohne Unterbruch übermittelt.

HIER KÖNNEN SICH KMU HILFE HOLEN

- Bei der Raiffeisenbank
- Bei Fach-Events an allen RUZ-Standorten (siehe ruz.ch)
- Beim Firmenkunden Service Center: Telefon 0848 847 222 oder firmenkunde@raiffeisen.ch
- Im Internet (raiffeisen.ch/zahlungsverkehr) werden die einzelnen Schritte zur Umstellung des Zahlungsverkehrs ausführlich beschrieben
- Nehmen Sie Kontakt mit Ihrem Softwareanbieter auf
- Testen Sie Ihre Buchhaltungs- und Zahlungssoftware (raiffeisen.ch/testbank)
- Informieren Sie sich auf paymentstandards.ch und beachten Sie die Beilage in diesem Magazin
- Laden Sie die App «Raiffeisen EBICS Mobile» im Store herunter

KOCHEN



Durchschnittliche Zeit eines Schweizer zur Zubereitung einer Mahlzeit in Minuten:

Mit Primarschulabschluss:	45
Mit Sekundarschulabschluss:	39
Mit Hochschulabschluss:	36

Quelle: Ernährungserhebung des Bundes, 2017

WORK-LIFE-BALANCE



Schlafdauer der Schweizer 1983 in Stunden:	8,11
Arbeitsproduktivität der Schweizer 1983 in Franken:	32,45
Schlafdauer der Schweizer 2014 in Stunden:	7,24
Arbeitsproduktivität der Schweizer 2014 in Franken:	55,70

Quellen: Schlafstudie der Universitäten Zürich und Bern, BFS 2015

LEHRLINGE AUSBILDEN



Nettonutzen eines Elektroinstallateur-Lehrlings für den Arbeitgeber in Franken:	+ 60'000
Nettonutzen eines Elektroniker-Lehrlings für den Arbeitgeber in Franken:	- 40'000

Quelle: Kosten-Nutzen-Erhebung der Lehrlingsausbildung, Universität Bern 2014

ARBEITEN



Faktor, um den Büroangestellte produktiver sind, wenn sie in einer Umgebung mit Zimmerpflanzen arbeiten:	0,15
Prozent der Befragten, die der Meinung sind, dass sie im Home-office produktiver sind als im Büro:	91
Prozent der «to do»-Aufgaben von Besprechungen, die gemäss einer deutschen Studie tatsächlich erledigt werden:	61
Prozent der befragten Personen in Einzelbüros, die in den letzten 12 Monaten nie krank waren:	50
Prozent der befragten Personen in Büros von mindestens 16, die in den letzten 12 Monaten nie krank waren:	30
Prozent der Schweizer Arbeitskräfte, die während ihrer Arbeitszeit «fast immer» online sind:	33
Prozent der unter 30-Jährigen, die ausserhalb der Arbeitszeit «fast immer» oder «häufig» digital erreichbar sind:	38
Prozent der 45- bis 65-Jährigen, die ausserhalb der Arbeitszeit «fast immer» oder «häufig» digital erreichbar sind:	59
Prozent der Arbeitskräfte, die durch das Internet eine Verbesserung ihrer Produktivität feststellen:	41
Prozent der Arbeitskräfte, die durch das Internet eine Verschlechterung ihres Schlafs feststellen:	46
Strategien von Arbeitnehmern, um nachhaltig leistungsfähig zu bleiben:	
Zeit mit Familie und Freunden verbringen (Aussage in Prozent):	87
Arbeit an andere delegieren (Aussage in Prozent):	35
Mentaltechniken zur Leistungssteigerung (Aussage in Prozent):	17

Quellen: Forbes 2016, Cardiff University 2014, ZHAW «Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0» 2017, AKAD «Arbeitswelten im Wandel» 2013, HSLU «Schweizerische Befragung in Büros» 2010



HACKATHONS

«Ich empfehle KMU, sich an einem der bestehenden Hackathons zu engagieren. Sie bekommen dadurch Zugang zu den besten Entwicklern, die in kürzester Zeit eine Lösung für ein Problem finden. Und das alles aus Kundenperspektive.»

Jonathan Isenring,
Gründer HackZurich und Geschäftsführer des
Digital Festival
hackzurich.com, digitalfestival.ch



WO DIE WILDEN KERLE HACKEN

Hackathons sind wie Drogen — einmal dabei, kommt man nicht mehr davon los. Auch in der Schweiz boomt der Event. Jonathan Isenring, Gründer des HackZurich und Geschäftsführer des Digital Festivals, über effiziente Innovation.

SAVOIR FAIRE: Was ist ein Hackathon? Jonathan Isenring: Das Wort setzt sich zusammen aus Hacker und Marathon und bezeichnet einen Event, an dem Softwareentwickler die Köpfe zusammenstecken und während 30 bis 48 Stunden nonstop an digitalen Lösungen und Prototypen für konkret existierende Problemstellungen von Unternehmen herumtüfteln.

Wie kommen die Hacker zu den Problemstellungen? Die werden von den Unternehmen als sogenannte *Challenges* formuliert und vorgestellt. Danach schnappt sich jeder, was ihn reizt.

Warum machen Hacker das? Geld und die Aussicht, einen Preis zu gewinnen, interessieren diese Leute nicht gross. Was zählt ist, dass sie auf Gleichgesinnte treffen und Spass haben!

Hackathons sind ein Paradies für Firmen, um IT-Talente zu rekrutieren. Dass Unternehmen nach dem Event ein Mandat oder einen Job anbieten, kommt immer wieder vor. An Hackathons ist eine geballte Ladung Talent, Know-how und Leidenschaft versammelt. Das sind alles Cracks. Ich rate Unternehmen daher dazu, dass sie nicht Leute aus der Personalabteilung an einen Hackathon schicken, sondern ihre besten Entwickler, die sich mit den Hackern dann auch in der Sache selbst austauschen und diese qualifizieren können.

Wie viele Ideen, die an einem Hackathon entstehen, werden auch umgesetzt? Hackathon ist nicht gleich Innovation. Ein Hackathon gibt Anstösse, zeigt Trends auf. An sogenannten Business-Hackathons, an dem nicht nur Softwareentwickler an einem Thema herumdenken und tüfteln, sondern Leute mit den ganz unterschiedlichsten Erfahrungen, Talenten und Hintergründen, entstehen meist erstaunliche Ideen.

Und wie wird aus einer Innovationsidee eine Innovation? Jede Idee, die in einem Business-Hackathon entsteht, muss überprüft werden: War sie schon einmal angedacht? Falls ja, sind die Erfinder einzubeziehen und es ist ihnen Zeit zu geben, ihre Idee weiterzuentwickeln. Wichtig ist, dass Entscheidungsträger involviert sind, schliesslich muss ja irgendwann auch ein Budget für die Weiterentwicklung eines Projekts gesprochen werden.

Ein Beispiel für eine solche Lösung? Scan & Go. Man kann mit dem Smartphone Produkte am Kiosk scannen und dann einfach herauslaufen. Es ist entwickelt worden für Valora und wird derzeit am Hauptbahnhof in Zürich getestet.

Sie veranstalteten den HackZurich 2017 zum dritten Mal. Wie hat sich der Event entwickelt? Am ersten HackZurich 2014 waren vor allem amerikanische Firmen als Partner dabei. Um Schweizer Unternehmen an den Hack zu holen, musste ich richtiggehend missionieren. Der Aufwand hat sich gelohnt.

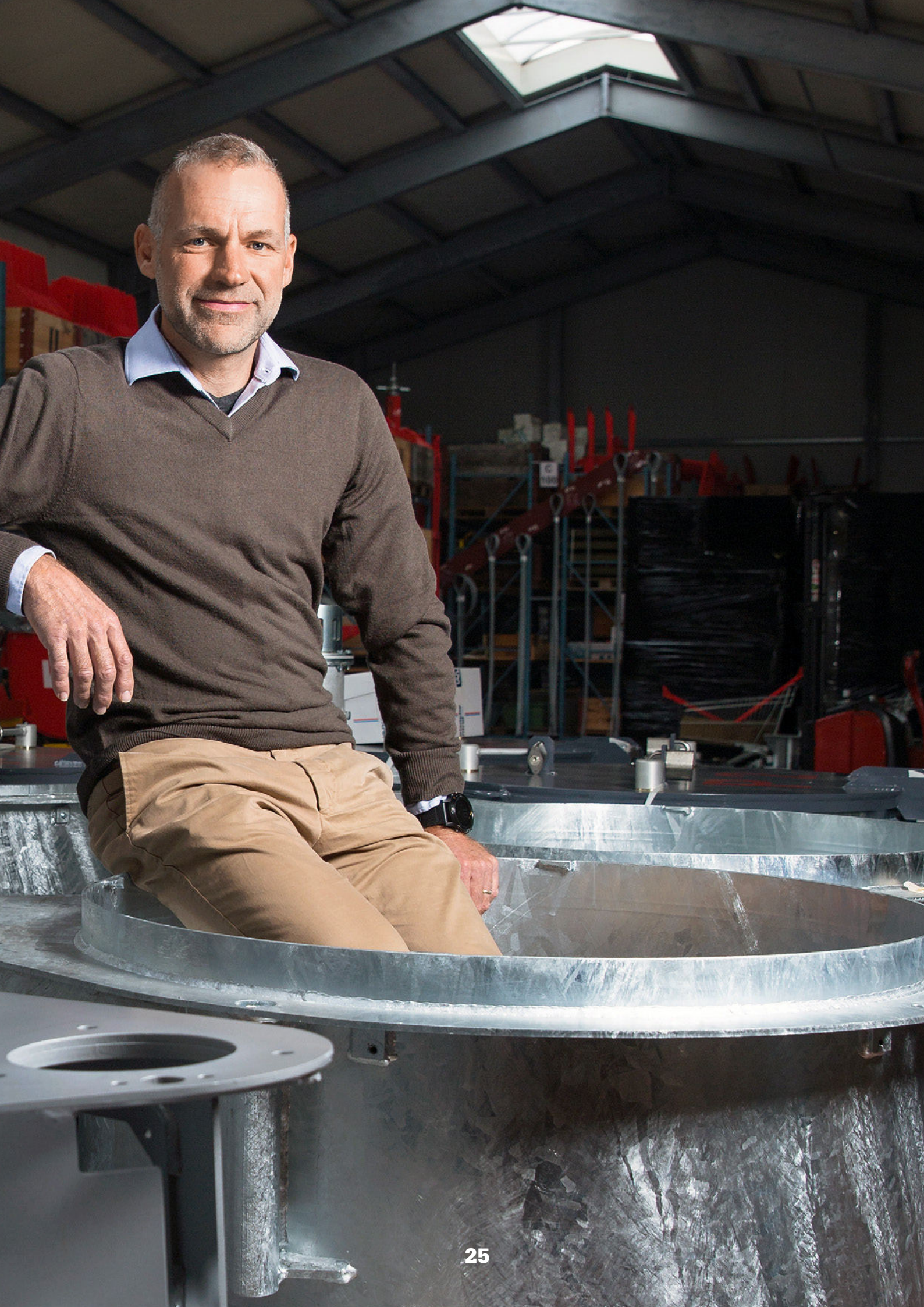
Ist ein Hackathon auch etwas für KMU? Gewiss, entweder indem sie an einem Hackathon teilnehmen oder selber einen veranstalten. Teilnehmen ist für ein KMU höchst effizient: Hier bekommen sie Zugang zu einem Pool mit den besten Entwicklern – am HackZurich mehr als 550 selektiert aus 5'000 Bewerbungen – und zugleich eine Kundenperspektive. Die Teilnahme kostet zwischen 7'500 und 25'000 Franken je nach Grösse und Qualität der Plattform einerseits und Präsenz vor Ort andererseits.

Und Return on Investment? Wie bei allen unternehmenskulturellen und innovativen Massnahmen kommt man auch im Fall von Hackathons mit klassischen Kennzahlen nicht weiter. Was ich weiss: Hackathons verändern das Klima in einem Unternehmen, schweisst Mitarbeitende zusammen und motiviert zu echtem Engagement. Die Leute sagen sich: Warum nicht melden, wenn ich eine Idee habe, ich werde ja gehört!
Interview: Anina Torrado Lara

Die Lawinen-Meister

Schnee liegt in der Luft. Eine gute Wetterlage für Familie Wyssen aus dem Kandertal. Sie ist seit drei Generationen auf Technologie spezialisiert, mit der sich das zuweilen hoch gefährliche Weiss beherrschen lässt — und weltweit erfolgreich. Raiffeisen-CEO Patrik Gisel fährt ins Berner Oberland, um von Sam Wyssen (Bild) zu erfahren, wie die Reichenbacher das geschafft haben.

Text Reto Wilhelm **Fotos** Marco Zanoni





FEST IN FAMILIENHAND

Exakt auf die Jahrtausendwende wurde mit der Markteinführung des ersten Sprengmastens der Grundstein für die im 2009 gegründete Wyssen Avalanche Control AG (WAC), eine 100-prozentige Tochter der Wyssen Seilbahnen AG, gelegt. Und wie die Mutterfirma, die in den 1920er-Jahren gegründet wurde, setzt sich der Pioniergeist hier nahtlos fort. Im Unterschied zur Konkurrenz arbeitet WAC mit Sprengstoff — was Risiken besser vermindert. Wyssen ist zu 100 Prozent im Besitz der Familie und inhabergeführt. Die Geschäftsleitung besteht aus den vier Enkeln des Gründers: Sam Wyssen (CEO Wyssen Avalanche Control) und seinen drei Cousins Christian Wyssen (Avalanche Control), Jakob Martin und Jürg Wyssen (Seilbahnen AG).

Feld 1

in Reichenbach: Wirklich über- sehen kann man ihn nicht, wie er – einer modernen Kunstplastik gleich – hinter dem Fabrikationsgebäude der Wyssen Avalanche Control AG in den wolkenverhangenen Oberländer Himmel ragt. Die Rede ist vom Stahlurm, der die globale Lawinensicherung revolutionierte und heute in allen wichtigen Skigebieten von Zermatt bis Samnaun, von Ischgl bis in die Rocky Mountains prominent vertreten ist. Die Konstruktion steht für das, was wir Schweizer am besten können: Sicherheit schaffen auf einem Terrain, das alles andere als sicher ist. Denn wenn ein gewaltiges Hudelwetter im Anzug ist, geht's um alles oder nichts – auf Strassen, Skipisten, Bahntrassees und in ganzen Gemeinden. So war der Jahrhundertwinter von 1999 mit den massiven Lawinnenniedergängen im tirolerischen Galtür und in Evolène im Wallis denn auch der Startschub für diese Erfindung von Sam Wyssen. Der Spross aus dem gleichnamigen Hause, das seit über 90 Jahren mit innovativen Technologien Anlagen zum Einsatz in den Bergen bietet, empfängt sichtlich stolz Patrik Gisel vor «seinem» Masten. Schnee liegt in der Luft.

Freiräume für Talente. Immer wenn's schneit, sind die Wyssens so richtig im Element. «Allesamt tragen wir den Schneevirus in uns. Dieses Gespür für die Kräfte, die in der Natur spielen, sind essenziell in unserem Business», umschreibt Sam Wyssen den Spirit. «Wir setzen auf Leute, die am gleichen Strick ziehen. So brauchen wir in der Firma auch keine künstlichen Teamevents, wir bewegen uns eh alle immer draussen. Alle tragen so viel Verantwortung wie möglich für «ihr Baby». Denn Menschen muss man nicht motivieren, man kann sie höchstens demotivieren.» Wie genau er denn diesen Typus Mitarbeitenden rekrutiere, will CEO Patrik Gisel wissen. Wyssen trifft seine Auswahl

sehr sorgfältig. Primär interessiere ihn, wer sein Gegenüber in persönlicher Hinsicht sei, erst in zweiter Linie fokussiert er auf die fachlichen Kompetenzen. Charakter und Integrität stünden zuoberst. Wyssen verlässt sich auf sein Bauchgefühl und auf Referenzen. Ob mangelnder Nachfrage kann sich Wyssen Avalanche Control – obwohl tief im Kandertal gelegen – wahrlich nicht beklagen, fast monatlich treffen Bewerbungen von gestandenen Fachleuten ein.

Den Chef in Griffnähe. Der gute Ruf eilt diesem Traditionsunternehmen voraus. Eine Stimmung,

die auf dem Rundgang durch die Montagehallen deutlich spürbar ist. Hier ein Wort, da ein Joke, dort ein kurzer Fachaustausch. Alle Mitarbeitenden sind per Du, grüssen Chef und Banker herzlich und erläutern bereitwillig ihr Wirken – sei es der Polymechaniker-Lehrling, der Schweisser, die Speditionsverantwortliche oder der Ingenieur aus der F&E-Abteilung. «Genau diese Offenheit ist unser Geheimnis für Innovation. Es gibt bei uns keine Innovationworkshops. Viel wichtiger ist eine Unter-

nehmenskultur zu pflegen, wo neue Ideen gefragt sind und Fehler akzeptiert werden», erklärt Wyssen. Wie kürzlich ein junger Ingenieur, der mit Lasertechnologie die Schneemenge im Lawinenanrissgebiet abtasten will. «Wir müssen permanent Alternativen ausprobieren. Von zehn kreativen Ideen gehen neun nicht auf. Aber eine davon ist super», weiss Wyssen aus Erfahrung. Deshalb muss er als Unternehmer in der ersten Entwicklungsphase auch verhältnismässig wenig Geld aufwenden. «Wir investieren vor allem in Zeit – und diese ist jeden Franken wert. Teuer wird's erst, wenn wir Prototypen herstellen oder Geräte anschaffen müssen.» Ob denn neue Produkte einfach so vom Himmel purzeln, hakt Patrik Gisel nach. «Vieles entsteht tatsächlich aus Zufall. Man muss ihm nur genug Spielraum lassen und den Erfindergeist nicht abwürgen», zeigt sich Wyssen überzeugt.

WAS PATRIK GISEL WISSEN WOLLTE

Wie geht man mit Fehlern um beim Geschäft mit dem Risiko?

Wie effizient ist der teure Produktionsstandort Schweiz?

Wie erschliesst Wyssen Avalanche neue Märkte und Geschäftsfelder?

Was macht einen guten Chef aus?

Was zählt mehr in Sachen Innovation: Methode oder Zufall?

Sam Wyssen, 47, ist in Reichenbach aufgewachsen und felsenfest im Kandertal verwurzelt: Der CEO und Verwaltungsratspräsident von Wyssen Avalanche

Control AG ist Vater von drei Kindern — einem Sohn und Zwillingen — und wohnt mit seiner Familie in Frutigen. Sein Handwerk hat er von Grund auf gelernt.

Erst als Polymechaniker, später mit einem Studium in Maschinenbau am Technikum in Burgdorf und schliesslich kam ein Master in Business Administration dazu. Auslandsaufenthalt holte er sich in einem einjährigen Aufenthalt in den USA. Wenn er nicht geschäftlich unterwegs ist, trifft man Wyssen auf dem

Rennrad, beim Biken oder mit seiner Familie in den Bergen.

Zusätzlich coacht er als RUF Experte Unternehmer im Raiffeisen Unternehmerzentrum RUF.

Fulminant unterwegs. Er selbst ist das beste Beispiel dafür. Musste er doch 1999 – mit knapp 30 Jahren – seinen Onkel davon überzeugen, etwas Neues in Sachen Lawinensicherung zu wagen. Dass damit nicht nur für die Firma, sondern auch für die Lawinenbranche der Grundstein für eine Revolution gelegt wurde, hatte damals noch niemand geahnt. Doch Innovation hat bei Wyssen's Tradition. Denn bereits 1974 hatte Wyssen Senior erste Sprengseilbahnen zur vorbeugenden Lawinenauslösung am Weissfluhjoch in Davos gebaut. Im Jahr 2000 dann zog Enkel Sam nach: mit seiner Erfindung des Wyssen Lawinen-Sprengmasts, den er gemeinsam mit Hansueli Gubler von AlpuG Davos zum zuverlässigsten und wirkungsvollsten System seiner Art entwickelt hatte. In nur fünf Jahren wurde das Start-up zum Marktführer in der Schweiz und in Österreich. Mittlerweile schützen gegen 400 solcher Sprengmasten nicht nur im Alpenraum, sondern auch in Norwegen wichtige Verkehrsachsen – und auch in Kanada, USA und Chile gewinnt Wyssen mit Tochterfirmen laufend an Boden. «Wir sind enorm schnell gewachsen, nun müssen wir zuerst unsere Position festigen. Nicht zuletzt auch mit zusätzlichen Serviceangeboten und eigenen Leuten vor Ort.» Denn: qualitatives Wachstum sei viel nachhaltiger als quantitatives.

Sprengen aus sicherer Distanz. Der Kanderländer, der sich den Markt mit einem Riesen aus Frankreich und einem etwa gleich grossen Mitbewerber aus der Schweiz teilt, ist stets auf Technologieführerschaft bedacht. «Schauen Sie: Nach dem heutigen Neuschnee im Alpenraum wurden bereits 25 Lawinen ausgelöst.» – Sam Wyssen hat sein Handy gezückt und zeigt Patrik Gisel auf einer speziellen App, wie Sprengmeister rund um den Globus vom Büro aus in sicherer Distanz Lawinen auslösen können. Was früher mühsam von Menschenhand und Minenwerfern in heikle Zonen transportiert oder als Sprengladung aus dem Helikopter abgeworfen wurde, funktioniert heute per Knopfdruck – portionenweise, schnell und hoch präzise. Das System beruht auf der neuen Bedienungssoftware WAC.3, mit

der Wyssen Avalanche Control einen weiteren Meilenstein in der Lawinendetektion setzt. Denn bei der Sicherheit, da gibt's keine Kompromisse: «Wir bewegen uns in einem Hochrisikogeschäft. Eine 100-prozentige Garantie können wir zwar nicht abgeben. Unsere Geräte aber, für welche die Produkthaftung gilt, müssen für höchste Qualität und Verlässlichkeit bürgen. Verbunden mit dem Stempel «Swiss made» sind dies die stärksten Argumente am Markt.» Ob er je ans Auslagern ins Ausland gedacht habe, will Gisel von Sam Wyssen zum Schluss des Rundgangs noch wissen. «Oh nein! Das wird es unter meiner Führung nicht geben. Dafür haben wir in der Schweiz viel zu perfekte Arbeitsbedingungen. Wir können auf hervorragende Ausbildungen und Lehrangebote an renommierten Forschungseinrichtungen zählen, von denen Ausländer nur träumen.» Eben erst hat Wyssen Avalanche Control ein KTI-Forschungs-

projekt mit dem Institut für Schnee- und Lawinenforschung in Davos (SLF) und der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) ins Leben gerufen. Das Thema: cloud-basierte Bedienungsoberflächen, die unter anderem für die lückenlose Kommunikation zwischen Sprengmeistern, Meteorologen, Touristikern und anderen Akteuren oder für die schlanke Bewirtschaftung von Sprengmitteln dienen. Die Zukunft hat also längst begonnen. In Reichenbach, wo die Wolken unterdessen das erste Weiss abgeladen haben.

wyssenaavalanche.com



CEO TRIFFT CEO LIVE MITGESCHNITTEN

Patrik Gisel (oben links) über Sam Wyssen:
«Ich bin beeindruckt, wie Sam Wyssen sein Team führt. Er begegnet seinen Mitarbeitenden auf Augenhöhe, hört gut zu und ist offen. Damit schafft er — typisch für die KMU-Szene — jenen Nährboden, den es für Effizienz und Innovation braucht. In einem hoch technologischen Umfeld wird dies zum entscheidenden Matchvorteil.»

Wir haben Patrik Gisel beim Betriebsrundgang mit der Kamera begleitet. Zum Video: raiff.ch/wyssen





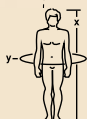
Meist testet der Kunde die Skimodelle, damit Heuberger die Wünsche des Kunden genau kennt. Der Halbttag kostet **100 Franken**. Dieser Betrag wird bei einem Skikauf angerechnet.



In einem Paar Ski stecken rund **30 Stunden** Handarbeit. Pro Stunde kalkuliert Heuberger mit rund **30 Franken**. Er bietet Kunden auch an, an ihrem Ski mitzuarbeiten. Zeitbedarf: rund vier Tage.



Pro Paar benötigt er je nach Kundenwunsch, Ausführung und Auftragslage für die Herstellung zwischen **zwei Wochen** und **zwei Monaten**.



Die «Swiss Carbon Ski» stellt Willi Heuberger von Hand her. Er produziert rund **30 Paar** im Jahr nach Mass.

VOM PFEILBOGEN ZUM CARBON-SKI

«Vor sieben Jahren dachte ich mir, dass ich mein Wissen, das ich mir bei der Herstellung von Pfeilbogen aus Carbon erarbeitet hatte, anderweitig einsetzen möchte. Fast niemand geht heutzutage noch Bogenschiessen. Aber viele fahren Ski. Klar, dieser Markt gilt als gesättigt, aber für einen kleinen spezialisierten Hersteller wie mich hat es durchaus Platz. Für den Aufbau dieses Geschäfts war ich auf Beziehungen und Unterstützer angewiesen – ich hatte Glück.»

Willi Heuberger, Unternehmer

SAVOIR FAIRE hat Willi Heuberger in seiner Manufaktur in Untereggen SG besucht.

Das Video dazu finden Sie auf raiff.ch/carbonski



2'300

Franken kostet ein massgeschneidertes Paar Ski von Willi Heuberger inklusive hochwertiger Bindung. Seine Bretter sind aus Carbon, in Handarbeit hergestellt in seiner kleinen Werkstatt in Untereggen SG. Der sportlich aktive 71-Jährige setzt bewusst auf Produkte nach Mass statt auf Massware. Dank individueller Beratung und gemeinsamen Testfahrten kann er Ski anfertigen, die optimal auf den Fahrstil des Kunden abgestimmt sind. Willi Heuberger ist ein Carbon-Experte; erarbeitet hat er sich sein Wissen als Hersteller von Hightech-Pfeilbogen aus diesem modernen Material. Nun nutzt er es für seine Ski. (bv) williheuberger.ch



Über **90 Prozent** der Wertschöpfung von Heuberger-Ski geschieht in der Schweiz.

Carbon-Ski sind zwar teuer, aber dafür auch praktisch unverwüstlich: Nur gerade ein Prozent der Spannung geht in **zehn Jahren** Nutzung verloren. Kommt es wider Erwarten zu einem Schaden, repariert Heuberger.



Die Ski haben normalerweise 17 Lagen Carbon. Je nach Kundenwunsch können es auch mehr sein. Jede ist **0,2 bis 0,55 Millimeter** dünn. Fast die Hälfte eines Skis besteht aus Carbon. Den Rest machen vor allem Glasfasern und Kevlar aus.



Pro Jahr verbaut Heuberger rund **120 Quadratmeter** Carbon. Das Carbon wird in der Schweiz gewoben und veredelt. Ein Quadratmeter kostet im Schnitt **60 Franken**.



Die Materialkosten eines Paar Ski betragen rund **ein Drittel** des Verkaufspreises.



Pro Paar Ski verbraucht Heuberger für rund **20 Franken** Strom.



Sein grösster Kostenblock ist mit rund **1'000 Franken** die Monatsmiete für seine Werkstatt.



Für Marketing muss Heuberger kaum Geld ausgeben, die Bestellungen gehen dank **Mund-zu-Mund-Werbung** bei ihm ein.



Auch Lieferkosten hat er keine: Die Kunden holen ihre Ski am liebsten selber bei ihm ab.

CARBON — DAS MATERIAL DER ZUKUNFT

Carbon besteht aus Kohlefasern, die dünner sind als menschliches Haar. Diese Fasern werden zu Matten gewoben, die im Anschluss für unterschiedliche Zwecke verarbeitet werden. Die Kohlefaserverbindungen sind extrem leicht, äusserst hart und trotzdem sehr flexibel. Durch diese Vorteile gilt Carbon als Material der Zukunft. Die Verarbeitung von Carbon ist aber komplex, aufwändig und setzt viel Know-how voraus. Unter anderem braucht es dafür Spezialklebstoff, um die einzelnen Lagen unter Druck und Hitze aufeinander zu schichten. Alle Arbeitsschritte müssen sehr sorgfältig durchgeführt werden. Daher haben Produkte mit Carbon einen entsprechenden Preis.

In diesen Produkten steckt Carbon:



Flugzeuge sparen dank dem extrem leichten Material Carbon Treibstoff.



Rennräder müssen stabil und trotzdem leicht sein: Carbon bringt's!



Windkraftanlagen sind hohen Belastungen ausgesetzt. Dank der Flexibilität der Kohlefasern ist Carbon das perfekte Material für die Rotorblätter.



STEFAN JEKER schaut für uns in die Zukunft. Der Leiter des Innovationslabors RAI Lab erforscht Trends, Technologien und entwickelt künftige Geschäftsmodelle.



BÜROKOLLEGEN DER ZUKUNFT

Chatbots sind virtuelle Helfer. Heute stecken sie noch in den Kinderschuhen, aber in wenigen Jahren werden sie Kunden betreuen, Reisen planen und Stellenbewerber prüfen.

Die Roboter kommen! Oft haben Science-Fiction-Erzählungen ein düsteres Bild der Zukunft gemalt: Furchteinflössende Maschinen unterwerfen ihre Erschöpfer, die Menschheit. Die Revolution, die uns tatsächlich bevorsteht, sieht freundlicher aus: Die Roboter heissen Mildred oder Poncho und haben niedliche, Emoji-ähnliche Gesichter. Statt uns zu unterwerfen, informieren sie uns über die nächste Zugverbindung oder helfen uns durchs Sortiment eines Online-Shops.

Ein Chatbot (wörtlich: Plauder-Roboter) ist ein Programm, das mit Menschen kommuniziert. Experimentelle Chatbots gibt es seit Jahrzehnten (ELIZA: 1966), doch seit Facebook 2016 seinen Messenger-Dienst und Microsoft seinen Nachrichtendienst Skype für individuelle Applikationen geöffnet haben, ist die Ära der Chatbots definitiv angebrochen. Denn die Plauder-Roboter funktionieren am besten in Messenger-Diensten, wo sie mit jeder Konversation dazulernen. Allein im Facebook-Messenger tummeln sich bereits über 11'000 Chatbots. Sie nehmen Pizzabestellungen von «Domino's» entgegen, helfen wie der Lufthansa-Chatbot «Mildred» bei der Flugbuchung oder empfehlen wie «Lily» individuell Produkte.

Bereits gibt es Bots, die für uns auf sozialen Netzwerken mit unseren Freunden chatten oder bei Dating-Plattformen die erste Selektion vornehmen,

weil sie unsere Vorlieben kennen. Gemäss einer internationalen Studie des Softwareherstellers Oracle planen 80 Prozent der angefragten Unternehmen, bis 2020 Chatbots in der Kundenbetreuung einzusetzen. Chatbots könnten im Dienstleistungssektor des 21. Jahrhunderts dasselbe tun wie Roboter in der Industrie des 20. Jahrhunderts: jeden Arbeitsschritt übernehmen, der keine spezialisierten Fähigkeiten – und die Gefühle – eines Menschen erfordert.

In der Schweiz sind es derzeit vor allem grosse Unternehmen wie die Swisscom oder Start-ups wie Sirop, die mit Chatbots arbeiten. Doch auch für KMU bietet diese Technologie grosse Chancen. Ein Chatbot betreut einen Kunden 24 Stunden am Tag, sieben Tage die Woche. Überlegen Sie sich schon heute, wo dieser kleine Helfer in Ihrem Unternehmen Sinn machen würde: im Kundendienst, in der Verkaufsberatung, in der Rekrutierung? Lernen Sie von den Erfahrungen anderer, probieren Sie aber auch selbst aus. Denn bald werden die Chatbots ihren Kinderschuhen entwachsen sein. Denn in einer Welt, wo personifizierte Dienstleistungen gefragt sind und Unternehmen nicht mehr Kundengruppen, sondern jeden einzelnen Kunden ansprechen wollen, sind diese «persönlichen Concierges» nützliche Bürokollegen.

Stefan Jeker, Leiter RAI Lab

PONCHO: DER UNTERHALTSAME

Der Wetterbot Poncho, im Frühling 2016 zur Welt gekommen und im Facebook-Messenger zu Hause, ist einer der populärsten Chatbots der Welt. Er informiert die Nutzer über das aktuelle Wetter. Doch Poncho ist nicht nur als Informationsträger programmiert – er ist auch ein Spassvogel. Fragt man nach dem aktuellen Wetter in Berlin, streut Poncho beiläufig ein, dass er dort vor einigen Jahren als DJ aufgelegt habe. poncho.is

HYPOBOT: DER RAI-LAB-PROTOTYP

Nach dem ersten Chatbot-Piloten Raibot arbeitet Raiffeisen nun an einem ausgefeilteren Nachfolger: dem Hypobot. Er soll den Nutzern Standardfragen rund ums Wohnen beantworten und ihnen bei der Berechnung der Hypothek behilflich sein. Zusätzlich kann er auch Berater einer Raiffeisenbank zeigen. Die erste Testversion wurde Anfang 2018 aufgeschaltet. Sie finden diesen auf raiffeisencasa.ch.

THERE IS A BOT FOR THAT

Auf dieser Metabot-Seite können Sie nach einem spezifischen Chatbot suchen – oder in der täglich wachsenden Kollektion an Bots stöbern: Der «Inspirebot» erstellt Zitate zum Posten auf Social Media, «Tina the T.Rex» ist ein Dinosaurier, mit dem Sie chatten können, «Gymi» bietet sich als persönlicher Fitnesstrainer an und «Lara» verspricht drei Prozent Return on Investment – pro Tag. Tauchen Sie ein in diese Welt. thereisabotforthat.com

DREI FRAGEN AN INNOVATIONSEXPERTE UND RUZ-BEGLEITER ANDREAS SCHLEGEL



Innovation ist der Lebensnerv jedes Unternehmens. Grundvoraussetzungen hierfür sind Offenheit, Mut und die Bereitschaft, Fehler zu machen. Besonders hilfreich sind der Austausch mit erfahrenen Unternehmerinnen und Unternehmern. Voneinander lernen heisst die Losung. Sie ist auch der Grundgedanke der Raiffeisen Unternehmerzentren (RUZ). Andreas Schlegel, RUZ-Begleiter, über seine Erfahrungen.

SAVOIR FAIRE: Ist Innovation für kleinere Betriebe ein Luxus? Andreas Schlegel: Auf keinen Fall! Wer erfolgreich sein und bleiben will, muss sich um Innovation kümmern. Laufend. Auch dann, wenn alles gut läuft. Geld spielt dabei nicht die Hauptrolle. Innovation entsteht dort, wo der Mensch aus seiner Komfortzone ausbricht und zu hinterfragen beginnt. Die Aufgabe eines Unternehmers ist es, Ideen zu suchen und neue Trends zu verfolgen. Innovation ist oft greifbar nah, sie muss nur entdeckt werden. Das funktioniert auch mit kleinem Budget.

Denken wir an einen Bäcker. Braucht dieser eine Beratung, um ein neues Brot zu erfinden? Er braucht vor allem Impulse, die ihn inspirieren. Der Austausch mit Experten oder gleichgesinnten Unternehmern wirkt befruchtend,

denn man bekommt eine Aussensicht. Das RUZ zeigt auf, wie Innovation entsteht und gefördert wird. Beim Austausch und der Zusammenarbeit mit Dritten verdoppelt sich übrigens die Chance, erfolgreich zu innovieren*, sei es nun, ein neues Brot zu kreieren, den Backprozess zu optimieren, neue Vertriebskanäle zu erschliessen oder das Produkt anders zu vermarkten.

Was raten Sie einem Unternehmen, das im Innovationsprozess scheitert? Haben Sie Mut, Fehler zu machen! Wer mit einer Idee scheitert, hat meistens die Chance, daraus eine noch bessere zu entwickeln. Ein bekanntes Beispiel dafür sind die Nespressokapseln: Es gab im Entwicklungsprozess mehrere Schiffbrüche, es dauerte schlussendlich 15 Jahre und erforderte viel Durchsetzungskraft, bis die Idee des Erfinders Eric Favre zum Erfolg wurde. Optimal ist es, wenn ein KMU bei einer Innovation systematisch und agil vorgeht. Dabei wird schrittweise die im Moment beste Lösung gesucht. Funktioniert etwas nicht, geht man einen Schritt zurück und versucht es auf eine andere Art. So wird das Scheitern relativiert und schmerzt weniger.

Interview: Nicoletta Hermann

TIPPS

- Erklären Sie Innovation zur Chefsache.
- Nehmen Sie Innovation in die Firmenstrategie auf.
- Planen Sie Zeitfenster und Freiräume ein.
- Stellen Sie ab und zu alles infrage.
- Verlassen Sie Ihre gewohnte Umgebung und tauschen Sie sich aus.
- Fragen Sie auch Ihre Kunden, wo Optimierungspotenzial besteht.
- Holen Sie sich Inspiration von aussen.
- Beginnen Sie mit kleinen Schritten.
- Nutzen Sie Misserfolge als Chance für Verbesserungen.

ANDREAS SCHLEGEL

Für Andreas Schlegel waren Innovation und Unternehmertum schon immer die treibenden Kräfte. Seit seinem Studium unterstützt er Unternehmen im Innovationsprozess, engagiert sich in der Start-up-Welt und gründete eine eigene Firma. Heute gibt er als Begleiter und Experte für Innovation seine Erfahrung im RUZ an Unternehmer weiter. ruz.ch

RUZ

Das umfangreiche Angebot an Veranstaltungen in den Raiffeisen Unternehmerzentren RUZ richtet sich an alle Unternehmerinnen und Unternehmer. Hier eine kleine Auswahl davon.

Mehr dazu: ruz.ch

- 5. MÄRZ – Forum Bern
- 7. MÄRZ RUZ – Gossau
- 13. MÄRZ – RUZ Baar
- 19. APRIL – RUZ Aarau-West

Innovation: Zwischen Rocket Science und Nichtstun

Kreativitätsforschung, Innovation und bahnbrechende Ideen. Was ist Innovation und wer macht Innovation? Andreas Schlegel, Unternehmer und RUZ-Begleiter für Innovation, zeigt auf, wie und wo Innovation zielgerichtet möglich ist.

ruz.ch/innovationbern

ruz.ch/innovationgossau

ruz.ch/innovationbaar

ruz.ch/innovationaarau

- 1. MAI – RUZ Baar

No legs — no limits

Wissen Sie, was es bedeutet, wenn sich im Leben binnen einer Sekunde alles verändert? Rüdiger Böhm, dipl. Mentaltrainer, Coach und Buchautor erzählt seine einzigartige Lebensgeschichte und gibt Impulse für einen nachhaltigen unternehmerischen Erfolg.

ruz.ch/nolegsnolimits

- 5. APRIL – RUZ Gossau

Ein Abend mit der Avenir Suisse

Führende Vertreter des Thinktanks Avenir Suisse zeigen den Ostschweizer Unternehmerinnen und Unternehmern im RUZ, wie die Schweiz weiterentwickelt und modernisiert werden kann.

ruz.ch/avenirsuisse

WAS IST EIN RUZ-BEGLEITER?

Gestandene Unternehmerinnen und Unternehmer mit jahrzehntelanger Erfahrung begleiten und beraten andere Unternehmer auf Augenhöhe. Möchten Sie Ihre Herausforderungen und Ideen austauschen, finden Sie im RUZ den passenden Sparringpartner.

Begleiter Raimund Staubli spricht über die Herausforderungen eines Unternehmens und die Do's and Don't's einer Nachfolge-
regelung: ruz.ch/raimundstaubli

*Fragen Sie Andreas Schlegel,
was Ihnen unter den Nägeln brennt,
an den Events gleich selbst!*

**DAS RUZ EXPANDIERT
GEGEN WESTEN**

Der Verwaltungsrat von Raiffeisen Schweiz hat grünes Licht für zwei weitere Raiffeisen Unternehmerzentren (RUZ) gegeben. Der Westschweizer Standort wird im Herbst 2018 in der Region Yverdon eröffnet, jener im Kanton Bern folgt im Frühjahr 2019.

Mit diesem Expansionsschritt kann das RUZ Unternehmen in weiten Teilen der Schweiz bei strategischen und betrieblichen Herausforderungen mit einem praxisorientierten Ansatz begleiten.

«Ich freue mich sehr, dass wir schon bald auch in der Westschweiz und im Mittelland mit der RUZ-Idee präsent sein werden», so
MATTHIAS P. WEIBEL,
GESCHÄFTSFÜHRER DES RUZ.



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



KLAUEN, WAS DAS ZEUG HÄLT

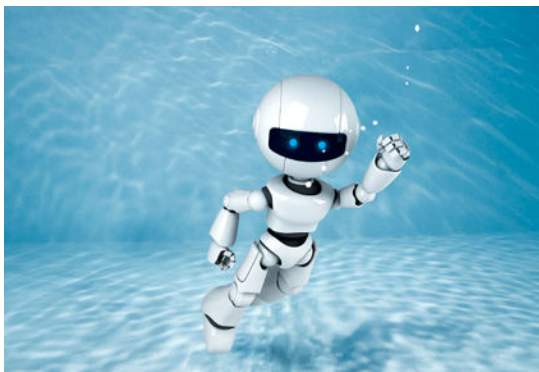
Klauen im Büro steht an dritter Stelle nach Schwarzfahren und Gläser-Entwenden im Restaurant.

Hier ein Radiergummi, da ein Paket Printerpatronen, dort eine Schachtel Nespressokapseln. Jeder Vierte klaut im Büro. Das merkt ja keiner, ist doch eine Bagatelle und der Chef verdient sowieso genug an uns, lauten die Ausreden. Klauen im Büro steht – so eine repräsentative Umfrage von GfK im Auftrag des Onlineshops papersmart.de im 2015 – an dritter Stelle nach Schwarzfahren und Gläser-Entwenden im Restaurant (noch vor Schwarzarbeit oder Verheimlichen von Schwarzgeld in der Steuererklärung!). 25 Prozent der männlichen und 18 Prozent der weiblichen Mitarbeitenden gestehen, sich schon im Büro bedient zu haben. Viele tun es mehrfach, einige sogar systematisch. Spannend dabei: Fast die Hälfte der Erwischten haben kein schlechtes Gewissen. So weit, so gut, nur: Auch ein geringfügiger Diebstahl bleibt ein Diebstahl – unabhängig vom Wert der entwendeten Sache und der Position des «Diebs» im Unternehmen. Denn Diebstahl ist immer ein Vertrauensbruch, und dieser wiegt weit schwerer als die gestohlenen Objekte selbst. Wird ein Diebstahl aufgedeckt, sind ein klärendes Gespräch sowie eine schriftliche Verwarnung zwingend. Im Wiederholungsfall ist die Kündigung angezeigt – ordentlich oder fristlos. Dies auch als Signal an die übrige Belegschaft, die sich korrekt verhält. Eine Kündigung darf allerdings nicht vorschnell ausgesprochen werden und schon gar nicht, um unliebsame Mitarbeitende loszuwerden. Eine faire Anhörung des Beschuldigten ist in jedem Fall zu garantieren und zu empfehlen – gelangt bei einem solchen Gespräch doch oft Tiefschürfendes zum Vorschein. Warum gestohlen wird, warum jemand findet, er komme zu kurz oder weshalb Mitarbeitenden die Loyalität zum Unternehmen wurst ist. Ohren auf, liebe Chefs, hier liegt Wesentliches begraben!

Neutral bleiben, Polizei einschalten. Besonders in Grossraumbüros oder Räumen mit viel Laufkundschaft verschwindet so manch Wertvolles. Da geht's richtig ans Eingemachte: Tablets, Kopfhörer, Laptops oder auch die Portokasse. Und schon beginnt der Krimi: Welcher Kollege war's? Als Arbeitgeber gilt es, Spekulationen und teaminternen Verdächtigungen sofort Einhalt zu gebieten. Neutral bleiben und die Polizei einschalten, um grösseren Ärger vorzubeugen, heisst die Devise. Unvoreingenommene Einzelgespräche – idealerweise mit Vertretern der Personalkommission – sind angezeigt, Pult und Schrank des Beschuldigten dürfen jedoch nur in Anwesenheit des Betroffenen selbst untersucht werden und ein diskretes Vorgehen ist dabei unabdingbar. Apropos Ärger: Wer haftet bei Diebstahl im Büro? Im Normalfall sind private Utensilien auch Privatsache. Allenfalls kommt die eigene Hausratversicherung auf, wenn der Arbeitnehmende nachweisen kann, dass das gestohlene Gut im Pult eingeschlossen war. Die Hausratversicherung des Unternehmens haftet nur dann, wenn die entwendete Ware Geschäftseigentum war.

Vorbeugen ist besser als strafen. Damit gegenseitiges Misstrauen gar nicht erst aufkommt, braucht es entsprechende Vorbeugemassnahmen. Abschliessbare Schränke, Trolleys und Einzelbüros sind praktisch und sinnvoll zugleich. Statt drastischer Massnahmen wie Videoüberwachung – deren Wirkung aufs Team ist verheerend und die Auswertung des Materials ist rechtlich problematisch – muss eine gegenseitige Vertrauenskultur geschaffen werden. Denn wo Vertrauen herrscht, wird nachweislich weniger geklaut. Und auch nicht ganz unwichtig: Angemessen entlohnte Mitarbeitende stehen deutlich weniger, während bei Unterbezahlten die Hemmschwelle massiv niedriger liegt. Ein faires Klima ist letztlich also immer die beste Diebstahlprävention!

Reto Wilhelm, Kolumnist und Unternehmer, wagt sich an Tabus.



VOR DEM DURCHBRUCH

Mobile Roboter können heute schon laufen, schwimmen, sprechen oder fliegen – doch dies reicht nicht aus, um die Welt der Menschen zu verstehen. Seit über 20 Jahren versuchen Forscher weltweit, Roboter so weit zu bringen, dass sie sich in der Umwelt orientieren können. Die Lösung des Problems

basiert auf einem Algorithmus namens SLAM (Simultane Lokalisierung und Kartenerstellung), welcher die Zukunft selbstfahrender Autos, VR-Brillen und autonomer Roboter bestimmt.

Die ETH Zürich ist nahe an einer Lösung dran. Überhaupt ist die Schweiz mit der ETH in Zürich und der EPFL in Lausanne führend in der Roboterforschung (Robotik). US-Techfirmen wie Google, Facebook, Apple oder GoPro haben das Potenzial erkannt und sind mit der ETH Zürich Robotics-Kooperationen eingegangen. Der Streit um die besten ETH-Talente ist in vollem Gange. ethz.ch, epfl.ch



BÜROFLÄCHEN — GÄHNENDE LEERE

Die Renditen bei Büro- und Gewerbeimmobilien sind weiter unter Druck, der Abwärtstrend hat sich aber etwas verlangsamt. «Der Druck auf Renditen besteht weiterhin, auch wegen Zugeständnissen bei Mietverträgen», erklärt Martin Neff, Chefökonom bei Raiffeisen Schweiz, in seiner Markteinschätzung «Immobilien Schweiz». Die Bautätigkeit ist markant zurückgegangen, das Angebot an Büroflächen gross. So ist die Leerstandsziffer in der Stadt Zürich bereits bei 2,3 Prozent angelangt, wobei der Anstieg bei Retailflächen überdurchschnittlich hoch ist. Martin Neff prognostiziert eine Beschleunigung bei der Leerstandsziffer. raiffeisen.ch/research



FAXGERÄTE — STECKER ZIEHEN?

Noch immer sind in der Schweiz rund 400'000 Faxgeräte in Betrieb. In der Gesundheitsbranche, in Reisebüros und auf Anwaltskanzleien kommt das Faxgerät noch immer zum Einsatz. Denn sobald es sich um heikle Daten handelt, geniesst der Fax dank Sende- und Empfangsbestätigung noch immer eine höhere Glaubwürdigkeit. Mit dem Umstieg auf die IP-Telefonie steigt aber der Druck auf die Faxgeräte weiter. Diese können zwar weiter genutzt werden, indem sie direkt an den Router angehängt werden. Doch das klappt nicht überall reibungslos. Die Swisscom propagiert deshalb neue digitale Plattformen für einen sicheren Datenaustausch. swisscom.ch/fax



NEU AB 2018 — MWST-SATZ SINKT

Seit 1. Januar 2018 liegt der MwSt.-Satz bei 7,7 Prozent (bislang 8,0 Prozent). Es ist dies die erste Senkung seit 1995. Der Sondersatz für Beherbergungsdienstleistungen wurde von 3,8 auf 3,7 Prozent gesenkt. Der reduzierte Mehrwertsteuersatz, der für bestimmte Güter des täglichen Bedarfs wie Lebensmittel, Bücher oder Medikamente gilt, bleibt bei 2,5 Prozent. Ausschlaggebend für die MwSt. ist weder das Rechnungsdatum noch das Zahlungsdatum, sondern das Datum der Leistungserbringung. Eine Leistung, die 2017 begonnen und 2018 beendet wurde, muss für die 2017 geleisteten Anteile mit den alten Sätzen besteuert werden und für die 2018 geleisteten mit den neuen Sätzen. ch.ch/de/mehrwertsteuersatz-schweiz

«AN IDEEN MANGELT ES MIR NICHT»



Die 19-jährige Doris Martinali hatte immer nur einen Berufswunsch: Bäuerin. Seit 2017 führt die Bauerntochter zusammen mit ihrer Mutter den Hof im Tessiner Bleniotal.

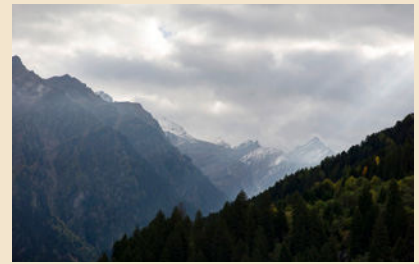
«Schon als Dreijährige wusste ich, dass ich Bäuerin werden wollte. Und ich wurde Bäuerin. Die Lehre habe ich in Zürich gemacht. Dann bin ich auf unseren Hof ins Tessin zurückgekehrt und trage heute einen Teil der Verantwortung.

Ich stehe um 4.45 Uhr auf, bin um 5 Uhr im Stall, melke, füttere, mache sauber und gebe den Kälbern Milch. Dann liefere ich die Milch ab und bringe die Kühe zum Auslauf. Gegen 7.30 Uhr gibt's Frühstück. Danach teilen wir die anstehende Arbeit untereinander auf.

Mein Vater ist pensioniert, hilft aber natürlich immer noch mit. Den Hof führen seit 2017 aber meine Mutter und ich. Ich mag meine Verantwortung. Gerade in Bezug auf die Tiere entscheide ich jetzt mit. Welche Kälber verkaufen wir? Auf welcher Weide sollen die Kühe grasen? Ich liebe Kühe und unsere 21 Original-Braunviehkühe liebe ich ganz besonders.

Wo ich mich in fünf Jahren sehe? Hier! Aber einfach wird das nicht mit dem tiefen Milchpreis. Vergrössern will ich nicht unbedingt, denn je grösser, desto weniger Bezug zur Natur, zu den Tieren, zum Land. Ich werde eher versuchen, den Direktverkauf zu fördern. An Ideen mangelt es mir nicht.» (sr)

Doris Martinali ist die jüngste von zwölf Bergfrauen, die im Buch «Landluft» von Daniela Schwegler porträtiert werden. danielaschwegler.ch



Fotos: Stephan Bösch

DAS INNOVATIVSTE KMU DER OSTSCHWEIZ IST ...

... DIE KOCH AG AUS APPENZELL.

Das Familienunternehmen hat sich den ersten Raiffeisen
Unternehmerpreis Ostschweiz 2017 gesichert.
Alles über die Firma im Fokusartikel ab Seite 8.
koch-appenzell.ch



Das Appenzeller Bauunternehmen Koch AG hat sich gegen die fünf anderen Finalisten durchgesetzt und den mit 10'000 Franken dotierten Raiffeisen Unternehmerpreis Ostschweiz 2017 gewonnen. «Mit der Koch AG haben wir eine Gewinnerin, die mit einer innovativen Idee den Bauprozess revolutioniert und damit die Umwelt schont», so Urs P. Gauch, Leiter Firmenkunden bei Raiffeisen Schweiz. Zusätzlich zum Unternehmerpreis, der durch die achtköpfige Fachjury im November 2017 im RUZ Gossau vergeben wurde, konnte die Öffentlichkeit für ihren persönlichen Favoriten abstimmen. Als Gewinnerin des Publikumspreises konnte die Bütschwil Käse AG 5'000 Franken entgegennehmen. Am Wettbewerb haben 62 KMU aus der ganzen Ostschweiz teilgenommen. (nh)

raiffeisen.ch/unternehmerpreis

Fotos: Anna-Tina Eberhard, zVg

Die Nominierten auf
einen Blick:



THE ROKKER COMPANY — SICHERHEIT IN JEANSBEKLEIDUNG

Zwei junge Rheintaler wollten vor rund zehn Jahren eine Motorradhose entwerfen, die wie eine Alltags Hose aussieht, aber höchste Sicherheit bietet. So haben sie eine Jeans mit Schutzmaterial ausgekleidet. Aus ursprünglich einem Modell ist eine Kollektion von 18 Jeanshosen entstanden. Zum Sortiment ihrer stylischen Motorradbekleidung sind zudem Schuhe, Jacken, Gilets und vieles mehr hinzugekommen. therokkercompany.com



KONVEKTA AG — MACHT BIS ZU 90 PROZENT ENERGIE- EINSPARUNG MÖGLICH

Die Technologieführerin für Hochleistungs-Energie-Rückgewinnungssysteme hat ein innovatives Messverfahren namens «Eiger» für die Funktionsüberwachung ihrer Anlagen entwickelt. Mit der Software lassen sich Fehler erkennen und dadurch bis zu 90 Prozent des Energieverbrauchs und des CO₂-Ausstosses einsparen. Zu den Kunden zählen beispielsweise die Harvard University in den USA oder Novartis in China. konvekta.ch



BÖHLI AG — DEN APPENZELLER DINKEL WIEDERENTDECKT

Die alteingesessene Bäckerei-Confiserie wird von zwei Brüdern in fünfter Generation geführt. Sie experimentieren mit den überlieferten Rezepten ihres Vaters und bringen den Kunden alte Brotsorten näher. Besonders innovativ ist, dass verschiedene Appenzeller Landwirte für sie eine alte Dinkelsorte im Appenzellerland anbauen, mit der sie neben Brot auch Dinkelnudeln und Urdinkelgebäck herstellen wollen. boehli-appenzell.ch



SMARTERION AG — NISCHENPLAYER FÜR SONDERLEUCHTEN

Das junge Unternehmen hat es geschafft, mit Sonderleuchten eine Nische zu besetzen. Der Sarganser Leuchtenhersteller realisiert Ideen und Objekte von Architekten und Lichtplanern und produziert diese in der Schweiz. Mit dem Smarterion-Profilkonfigurator auf der Website kann der Kunde alle Teile einer Leuchte bis zum fertigen Produkt individuell zusammenstellen. smarterion.ch



DIE PUBLIKUMSSIEGERIN BÜTSCHWIL KÄSE AG — WELTWEIT ERFOLGREICH

Die Toggenburger Käserei wird in dritter Generation geführt. Der Familienbetrieb hat innovative Käsespezialitäten (Gwitterchäs, Roter Teufel etc.) entwickelt und damit neue Märkte im In- und Ausland erobert. Auch wenn ein grosser Anteil der Produkte exportiert wird, bleibt der Traditionsbetrieb stark regional verwurzelt und soll es auch bleiben. Die Käserei bezieht die Milch von 67 Bauern aus dem Toggenburg. guntenspergercheese.com



Briefmarken? Auf diese Kosten können Sie zukünftig verzichten!

**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 oder über AbaWeb.

Jetzt kostenlos nutzen auf abaninja.ch



ABANINJA
by Abacus

AC ALL CONSULTING



ALL CLOUD

Wir digitalisieren Ihre Geschäftsprozesse

Seit über 30 Jahren implementieren wir ERP-Gesamtlösungen mit ABACUS Business Software sowie den eigenen Produkten PLATO und HONORIS – alles auch als Services aus unserer leistungsfähigen Schweizer ALL CLOUD. Wir bieten unseren Kunden eine breite Palette von Dienstleistungen und Services zur Digitalisierung von Geschäftsprozessen und nehmen ihnen den Betrieb der IT Infrastruktur ab.

ABACUS – ERP Gesamtlösungen

PLATO – Business Software für Dienstleister

ALL CLOUD – Business Services aus der Cloud

rethinkmeeting – Sitzung als MANAGEMENT Werkzeug

ALL ACTINIUM – Business Intelligence Lösungen

AC TOOL – Wir verbinden all Ihre Systeme

ENDE GUT, ALLES GUT

Eigentlich wollten die Inhaber der SOFTEC AG ihr Lebenswerk zügig an das Management verkaufen. Ganz so schnell ging's dann doch nicht. Die drei Mitarbeitenden, die den Betrieb übernehmen wollten, mussten erst die notwendigen finanziellen Mittel beschaffen.

Beim «Closing Dinner» der Firmenübergabe im Herbst 2014 übergab Hannes Burkard den neuen Chefs der SOFTEC AG einen Pflasterstein, sinnbildlich für einen Meilenstein in der 36-jährigen Firmengeschichte. Darin eingraviert waren die Namen der drei alten und drei neuen Inhaber des Informatikanbieters aus Steinhausen. «Der Stein markiert das Ende eines langen Prozesses, mit dem wir alle Interessen unter einen Hut bringen konnten», sagt Hannes Burkard, Leiter Firmenkundenberatung der Raiffeisenbank Cham-Steinhausen. Zwei Jahre zuvor war Burkard, der den Management-Buyout begleitete, von Jörg Studach und Adrian Eggenberger kontaktiert worden. Die beiden Gründer der SOFTEC AG beauftragten ihn mit der Planung der finanziellen Übergabe ihres Unternehmens an Daniel Theiler, Simon Weber und Kurt Christen, alles langjährige Mitarbeiter. Burkard zog Patrik Muoser vom Raiffeisen Schweiz Firmenkundencenter Zentralschweiz bei. Dieses unterstützt lokale Raiffeisenbanken bei Firmenübergaben. «Grundsätzlich finanzieren wir gerne Management-Buyouts», sagt Muoser, «denn wer kennt ein Unternehmen besser als erfahrene Mitarbeiter?»

Übergabe war zügig geplant. Beim ersten Treffen präsentierten die künftigen Inhaber einen Plan zur zügigen Übernahme. Theiler, Weber und Christen konnten indes die inhabergeführte Aktiengesellschaft nur teilweise aus eigenen Mitteln übernehmen; die Bank sollte den Rest mit einem Kredit decken. Obwohl die Raiffeisenbank eine der beiden Hausbanken der SOFTEC ist und Hannes Burkard eine gute Geschäftsbeziehung mit den Inhabern pflegte, musste die Bank das Risiko einschätzen können. «Wir kannten die Vergangenheit der SOFTEC», erklärt Burkard, «aber nun wollten wir auch die Zukunftspläne des neuen Managements besser kennenlernen.» Bei weiteren Treffen lernte er die künftigen Inhaber kennen. Nachdem diese einen zukunftsorientierten Businessplan vorgelegt hatten, gab die Raiffeisenbank grünes Licht.

Um den Wert der inhabergeführten Aktiengesellschaft möglichst neutral bestimmen zu lassen, zog die SOFTEC einen in der IT-Branche kundigen und von der Raiffeisenbank empfohlenen Wirtschaftsprüfer hinzu. Die Verkäufer wollten den Kaufpreis zugunsten ihrer Nachfolger moderat halten. Der Preis war bei der Firmenübergabe aber nicht der zentrale Punkt. Zu intensiven Diskussionen führte der Eigenkapitalanteil der Käufer. «Anfangs hatten die Verkäufer das Gefühl, dass wir ihren Nachfolgern zu harte Bedingungen stellen würden», sagt Burkard.

Laut Burkard müsse die Risikoverteilung zwischen Bank und Partnern massvoll sein. «Wir haben ja keine Möglichkeit, in der Firma Einfluss zu nehmen.» Auch wenn es sich um erfahrene Mitarbeiter gehandelt habe, hätten sie sich als Unternehmer erst noch beweisen müssen. Schliesslich erarbeitete man gemeinsam ein Finanzierungsmodell, basierend auf einem Verkäuferdarlehen der beiden Firmengründer. «Dieses Darlehen trug den Bedürfnissen aller involvierten Parteien Rechnung und brachte alle Interessen in eine Balance», blickt Patrik Muoser zurück.

Raiffeisen mit Vertrauensbeweis. Im Oktober 2014 wurden die Verträge unterzeichnet, im Januar 2015 wechselte die SOFTEC AG die Besitzer. Im August 2017 übernahm die Raiffeisenbank das Darlehen der SOFTEC-Gründer. Das neue Management hatte also die Firma souverän geführt.

«Wir erachteten dies als Vertrauensbeweis und sind froh, die Übergabe mit der Raiffeisenbank gemacht zu haben», sagt Daniel Theiler, CEO der SOFTEC AG. Desse Büro schmückt heute der eingravierte Pflasterstein. Die Nachfolge ist buchstäblich in Stein gemeisselt. (jb)



**HANNES BURKARD,
LEITER FIRMENKUNDENBERATUNG
RAIFFEISENBANK CHAM-STEINHAUSEN**

Der Nachfolgespezialist nimmt Sie mit auf einen Betriebsbesuch bei der SOFTEC AG in Cham: raiff.ch/softec



ÜBERGEBER

2009 beschlossen Jörg Studach (59, rechts), Adrian Eggenberger (59) und Ruedi Müller (nicht auf dem Bild) den Rückzug aus ihrer Informatikfirma SOFTEC AG im zugerischen Steinhausen.

«Ein Verkauf an eine externe Firma wäre vielleicht lukrativer gewesen», sagt Jörg Studach. Aber ihnen sei von Anfang an klar gewesen, dass sie die Firma am liebsten in die Hände ihrer erfahrenen Mitarbeiter geben würden.

Nach der Übergabe zogen die Gründer aus den Büros. «So kamen wir gar nicht erst in Versuchung, zu viel dreinzuschwatzen», sagt Adrian Eggenberger. Er ist jetzt im Verwaltungsrat und stellt mit Freude fest: «O.k., sie machen's zwar anders, aber dies ebenso erfolgreich.»



ÜBERNEHMER

Als Daniel Theiler (45, rechts) wegen der Übernahme der SOFTEC AG angefragt wurde, wusste er noch nicht genau, was auf ihn zukommen würde.

Theiler, der 1991 als EDV-Praktikant begonnen und sich zum stellvertretenden Entwicklungsleiter hochgearbeitet hatte, sagte trotzdem Ja. «In den vielen Jahren hier konnte ich die Kultur mitprägen», sagt er. Die SOFTEC hat treue Mitarbeiter, regelmässig werden Dienstjubiläen gefeiert, einige Angestellte sind mit ihren Familien sogar nach Steinhausen gezogen. Auch Simon Weber (32, nicht auf dem Foto) und Kurt Christen (53, links) wurden zu neuen Mitbesitzern. «Ich schlief darüber», erzählt Christen, seit 13 Jahren Leiter Verkauf & Marketing, «aber schliesslich sagte ich mir: Ich kenne das Unternehmen, ich kenne die Leute, das kommt gut.»

«CHILL DOCH MAL!»

Kennen Sie diese Tage, an denen nichts, aber auch gar nichts funktioniert? Tage, an denen Sie sich etwas am Morgen vornehmen und am Abend unzufrieden ins Bett sinken, weil sie nicht mal die Hälfte erledigt haben? Dann machen Sie sich mal keine Sorgen, denn das geht fast jedem von uns so. Ich kenne jedenfalls niemanden, der rund um die Uhr hochgesteckte Ziele verfolgt, ohne gelegentlich zu schwächeln. Wo liegt also das Problem?

Das Problem ist, dass Sie manchmal unproduktiv sind. Und das ist in der Wirtschaft schon beinahe ein Schimpfwort. Ein unproduktives

Unternehmen ist unweigerlich dem Untergang geweiht, so die landläufige Meinung. Stimmt, würde ich sagen. Nur: immer

produktiv sein kann auch niemand, selbst das beste Unternehmen der Welt nicht. Wie ich zu diesem Schluss komme? Ganz einfach, es gibt Grenzen auch bei der Produktivität. So massgeblich sie für die Performance ihres Unternehmens also sein mag, beliebig steigern lässt sie sich nicht.

Ein 100-Meter-Sprinter, der unter 10 Sekunden läuft, ist enorm produktiv, weil er aus dem maximal möglichen Ressourceneinsatz das Maximum an Ertrag herausholt. Vielleicht sogar den Weltrekord. Er wird dieses Tempo aber unmöglich die ganze Bahnrunde durchhalten können. Und er wird es nicht noch weiter steigern können, denn er läuft heute schon auf allerhöchstem Niveau. Die Grenzen der Evolution sind hier allmählich erreicht. Vergessen Sie das mit der exponentiellen Entwicklung, wie es uns das Silicon Valley vorgaukelt.

Es gibt auch Grenzen der wirtschaftlichen Produktivität. Die Schweiz ist heute schon eines der wohlhabendsten Länder der Welt. Kaum sonst wo in der Welt generieren Beschäftigte eine so hohe Wertschöpfung pro Kopf wie hierzulande. Dass andere Länder – von teils deutlich tieferen Niveaus aus – aufholen, muss uns nicht weiter beunruhigen. Und doch werden

wir hierzulande schnell mal nervös, wenn uns OECD, IMF oder heimische Konjunkturforscher der unterdurchschnittlichen Produktivitätssteigerung bezichtigen. Usain Bolt, eben erst zurückgetretener und davor langjähriger Dominator auf der 100-Meter-Sprintstrecke, hat solche Kritik stets kalt gelassen. Oder glauben Sie etwa, es hat ihn gross beunruhigt, wenn er hörte, dass jüngere Sprinter enorme Zeitverbesserungen – sprich Produktivitätsfortschritte – erzielen? Er blieb schliesslich trotzdem das Mass aller Dinge auf den Kurzstrecken. Die anderen holten zwar auf, verkürzten aber lediglich den Abstand zu ihm.

«Wer immer nur produktiv ist, ist selten kreativ.»

Ähnlich steht es um die Schweiz (siehe Grafik Seite 2). Allein schon mit der harten Währung ist unser Land seit Dekaden ei-

nem extremen Wettbewerb ausgesetzt, den es nur dank konsequentem und kontinuierlichem Training erfolgreich meistern konnte. Es gibt kaum ein Land, das so fit ist wie die Schweiz, was offiziell ja auch bestätigt wird. In verschiedenen Rankings zur Wettbewerbsfähigkeit ist die Schweiz stets auf einem Podestplatz, wenn nicht gar zuoberst zu finden.

Wir können uns also bequem zurücklehnen, wenn uns mal wieder vorgehalten wird, dass unsere Produktivitätsfortschritte unterdurchschnittlich sind. «Chill doch einmal!», würde mein Ältester sagen, was eigentlich heisst: «Sei doch auch mal unproduktiv.» Dies allerdings klingt verwerflich. Was gerne vernachlässigt wird: Wer immer nur produktiv ist, ist selten kreativ.



Martin Neff
Chefökonom Raiffeisen Schweiz

DIE EVENTLOCATION FÜR BEGEISTERTE.

TRAFO
HALLEN
BADEN

TRAFO
HOTEL
BADEN

PROBLEMLOS **ERREICHBAR**,
GRÖSSTE **RAUMFLEXIBILITÄT**,
BESTES **CATERING**.

Im Trafo Baden finden Sie für (fast) alle Ihre Seminar-, Kongress- und Eventbedürfnisse die richtige Lösung. Dass nebst der Arbeit das leibliche Wohl nicht zu kurz kommt, dafür sorgen unser Catering mit kulinarischen Leckerbissen und unser herzlicher Service. Und wer danach zu müde ist, um nach Hause zu fahren, geht einfach zwei, drei Schritte. Und übernachtet «industrial chic» im Trafo Hotel.

**WIR FREUEN UNS
AUF IHREN ANRUF
UND DIE GEMEINSAME
UMSETZUNG
IHRER WÜNSCHE.**

Herzlichst.
IHR TRAFO TEAM



SWISS
LOCATION
AWARD
BY EVENTLOKALE.CH

GEWINNER 2016

**GEWINNER 2015
KATEGORIE
SPECIAL LOCATIONS**

SWISS
MICE
AWARD



BUCHEN. GENIESSEN. EMPFEHLEN.

Trafo Baden Betriebs AG | T +41 56 204 08 88 | info@trafobaden.ch | www.trafobaden.ch



Anne-Claire Schott, 31, ist auf dem Weinbaubetrieb ihrer Eltern am Bielersee aufgewachsen und hat Kunstgeschichte und Soziologie studiert. Seit 2016 führt die diplomierte Önologin den Familienbetrieb.

Im Kanton Bern wächst auf rund 260 Hektaren Wein. Wie schaffen Sie es, sich zu differenzieren? Wein ist für mich Kultur. Mit meiner Erstausbildung ist es naheliegend, dass ich eine Brücke vom Weinbau zur Kunst schlage. Für die Serie «Aroma der Landschaft» werden sechs Weinsorten zu einem Cuvée vinifiziert, die entlang der unter Schutz gestellten Rebmauern wachsen. Mit diesem konzeptionellen Wein hebe ich mich ab.

Wie kalkulieren Sie? Nach Gefühl! (lacht) Nein, im Ernst, unsere Preise sind zwar im oberen Drittel der Weine am Bielersee, aber im Vergleich zu mechanisierten Rebbergen immer noch viel zu günstig. Das geht nur, weil wir alles selber machen. Wir sind rentabel, aber es ist kein Riesengeschäft – was mich auch gar nicht interessiert.

Was raubt Ihnen den Schlaf? Das Wetter, das Klima, Pilzkrankheiten. Und natürlich auch die Weine. Wenn sie im Fass sind, kurz vor dem Abfüllen, da frage ich mich manchmal im Bett: Habe ich etwas vergessen, gibt es noch etwas zu korrigieren oder sind sie perfekt, so wie sie sind?

Wie wichtig ist Ihnen eine nachhaltige Produktion? Sehr wichtig. Wir stellen derzeit die Weichen, um auf die biodynamische Produktion umzustellen. Wir bauen den Wein traditionell an und bewirtschaften das bestehende Kulturgut in den steilen Rebbergen bewusst von Hand.

Wie wachsen Sie? Ich bin Winzerin, nicht Managerin – ich will die Reben spüren und den Wein selber machen. Klar, auch ich möchte den Umsatz steigern, aber nicht mit Quantität, sondern mit Qualität. Wenn ich mehr Reben habe, schaut nicht mehr raus. Da ich alles von Hand mache, ist es am rentabelsten, wenn ich klein bleibe. (sr)

schottweine.ch



José Hernández Toso gründete 2002 das Weingut Huarpe in Mendoza. Er stammt aus einer Familie, die seit 100 Jahren in der Weinindustrie Argentiniens tätig ist. Seine Frau Anna Burger hat er in Deutschland kennengelernt: er studierte Weinbau, sie machte eine Winzerlehre.

In Mendoza gibt es über 800 Weinproduzenten. Wie schaffen Sie es, sich zu differenzieren? Anna Burger: Wir produzieren Weine für Liebhaber und bauen enge Kundenbeziehungen auf. Unsere Kunden sind Restaurants, Hotels und Weinhändler, die auf Boutique-Winzer setzen. Kunden wie Jan Martel aus St.Gallen kommen regelmässig zu uns und wir treffen diese an Weinveranstaltungen in Europa.

Wie kalkulieren Sie? Wir automatisieren die Produktion, beispielsweise durch Bewässerungsanlagen und organisieren uns schlank. Alle packen mit an, für die Ernte beschäftigen wir saisonale Arbeiter.

Was hält Sie nachts wach? Spätfrost und Hagelstürme. Oftmals arbeiten wir Tag und Nacht, um möglichst viel von der Ernte zu retten. Dann mache ich kein Auge zu.

Wie wichtig ist Ihnen eine nachhaltige Produktion? In Argentinien gibt es bisher kaum zertifizierte Bioweine, aber die guten klimatischen Bedingungen machen es möglich, biologisch zu produzieren. Mir und José ist es wichtig, möglichst wenige Pestizide einzusetzen, es wird meistens nur einmal präventiv behandelt.

Wie wachsen Sie? Es ist wichtig, sich verschiedene Standbeine aufzubauen, sowohl in Argentinien als auch im Ausland. Letztes Jahr haben wir Huarpe für den Weintourismus geöffnet. Die Gäste können unsere Weine, die nach den indianischen Ureinwohnern benannt sind, verkosten und die Weinkultur Argentiniens kennenlernen. (atl)

huarpewines.com (Bezug über martel.ch)

Weinproduktion 2016

Weinkonsum 2016

Bevölkerung

Weinkonsum pro Kopf und Jahr

Weinproduktion pro Kopf und Jahr

Prominentester Winzer

Schweiz

1,1 Mio. Hektoliter

2,5 Mio. Hektoliter

8,4 Mio.

30 Liter

13 Liter

Der Dalai Lama besitzt den kleinsten Weinberg in der Schweiz in Saillon (1,618 Quadratmeter)

Argentinien

8,8 Mio. Hektoliter

9,4 Mio. Hektoliter

43,6 Mio.

22 Liter

20 Liter

Der Schweizer Musiker Dieter Meier (Yello) produziert auf mehreren Farmen Wein und Rindfleisch.

Falsches Essen, Umwelteinflüsse und Stress belasten Körper und Geist. Um ihr persönliches Wohlbefinden zu steigern, greifen immer mehr Menschen auf Detox-Methoden zurück. Drei Beispiele zeigen, wie man sich von Giftstoffen, digitaler Abhängigkeit und emotionalem Stress befreit.



EMOTIONAL DETOX

Sich von Ängsten und Frust zu befreien – auch das ist eine Form der Entgiftung. Negative Emotionen wirken sich nicht nur auf unsere Stimmung aus, sie können auch die körperliche Gesundheit beeinträchtigen und beeinflussen die Beziehungen zu anderen Menschen. Schon ein Spaziergang an der frischen Luft wirkt manchmal Wunder und kann ein erster Schritt sein, um sich von emotionalem Ballast zu befreien. Ein anderes einfaches Hausmittelchen ist, sich bewusst auf positive Gedanken zu konzentrieren: Wofür bin ich dankbar im Leben? Was ist mir heute alles widerfahren, das eigentlich gut war – auch wenn es nur Kleinigkeiten waren? Solche und andere gute Gedanken notiert man sich im «Five Minute Journal», dem Fünf-Minuten-Tagebuch. Viele Menschen sind davon überrascht, welch positiven Effekt diese fünf Minuten pro Tag auf ihr Leben haben. intelligentchange.com

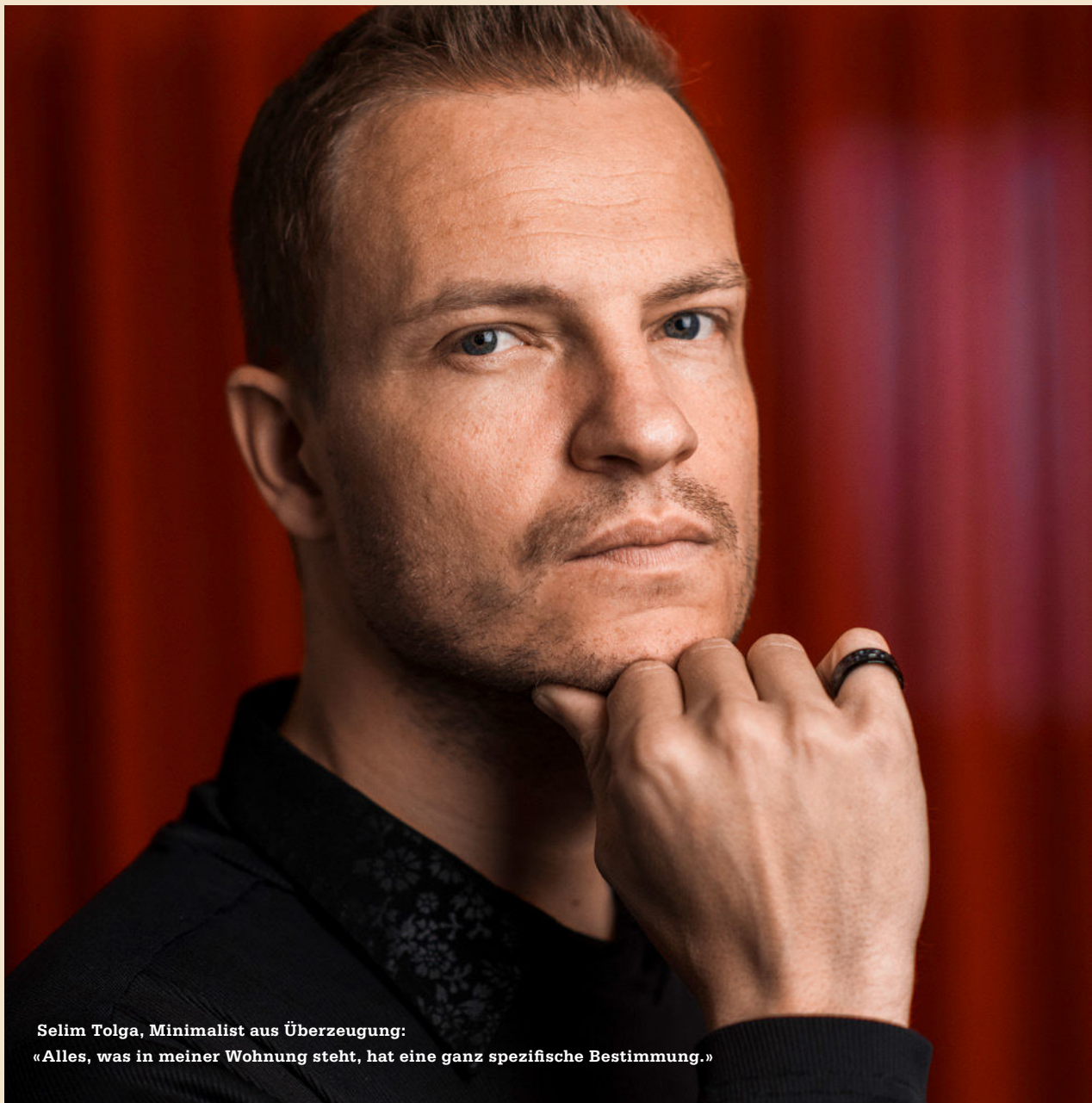


FASTEN

Wer energiegeladener statt müde in den Frühling starten möchte, sollte es mal mit einer Saftkur probieren: Die Entschlackung steigert das Wohlbefinden, unterstützt die Gesundheit und hilft dabei, ein bis zwei Kilogramm überschüssiges Körpergewicht loszuwerden. Das Fasten ist schon seit Menschenjedenken Bestandteil unserer Kultur. Aber noch nie war es so einfach wie heute – dank fixfertiger Entschlackungsprogramme: Bei Lieferservices wie «Private Detoxbox» bestellt man einfach das gewünschte «Menü» und erhält die Säfte und Suppen frisch zubereitet nach Hause geliefert. privatedetoxbox.ch

DIGITAL DETOX

Smartphones sind aus unserem Alltag nicht mehr wegzudenken: Rund 3,6 Millionen Schweizer kontrollieren ihr Handy regelmässig – am Morgen früh gleich nach dem Aufwachen, im Zug oder Bus, während der Arbeit oder auch beim Abendessen am Familientisch. Dadurch sind sie nicht nur weniger produktiv am Arbeitsplatz, sondern entspannen sich auch weniger gut in ihrer Freizeit. Sinnigerweise sind es ausgerechnet digitale Hilfsmittel, die einem den Start zum Digital Detox, zur Auszeit vom permanenten «Online-Sein», vereinfachen: Apps wie «Offtime» geben nicht nur einen Einblick in das persönliche Nutzungsverhalten, sondern unterstützen auch dabei, das Smartphone tatsächlich zur Seite zu legen.



Selim Tolga, Minimalist aus Überzeugung:

«Alles, was in meiner Wohnung steht, hat eine ganz spezifische Bestimmung.»

Foto: Tom Egli

Überdruss am Überfluss

Weniger ist mehr, lautet das Motto der Minimalisten. «Dabei geht es nicht nur darum, die Wohnung zu entrümpeln und auf das neuste Gadget zu verzichten», sagt Aufräumcoach Selim Tolga. Minimalismus ist vielmehr eine Lebenseinstellung — und findet immer mehr Anklang bei Unternehmen, die ihre Produktivität steigern wollen.

Hier wohnt jemand, der Ordnung liebt. Da liegen keine verstaubten Bücher rum, keine alten Magazine, keine

Zündhölzchen aus irgendeiner Bar oder Geburtsanzeigen vom letzten Jahr. In Selim Tolgas Wohnung gibt es keinen Schnickschnack: Auf seinem Schreibtisch stehen genau zwei Dinge – ein iPad und ein Stifteköcher. Und auch in der Küche sind die Ablagen frei von allen Staubfängern. «Alles, was in meiner Wohnung steht, hat eine ganz spezifische Bestimmung», sagt der 39-Jährige. Der Zürcher ist Aufräumcoach und Minimalist. Er unterstützt seine Kunden dabei, mehr Ordnung in ihr Leben zu bringen und sich von Überflüssigem zu trennen. Er verfolgt den Ansatz des «Material

Detox»: Alles, was keinem Zweck dient, muss weg! Bereits als Kind liebte es Selim Tolga, Ordnung ins Chaos zu bringen. «Die Stifte in meinem Etui waren immer schön organisiert. Und anstatt mit Legosteinen Häuser zu bauen, habe ich sie nach meinem eigenen System angeordnet.» Später fiel dies auch seinen Freunden auf: Sie baten ihn um Rat, wenn sie mal wieder ausmisten wollten. Der Schritt zum professionellen «Aufräumer» war dann ein kleiner. Heute ist Selim Tolga einer von rund 20 Aufräumexperten in der Schweiz. Er ist einer der wenigen Männer – und der einzige, der sich auf Minimalismus spezialisiert hat.

Minimalismus ist eine Reduktion. Minimalismus liegt im Trend. In Zeiten, in denen der amerikanische «Black Friday» und TV-Serien wie «Shopping Queen» unsere Gesellschaft prägen, entscheiden sich immer mehr Leute für diese alternative Lebensform. Der Begriff lässt sich verschieden interpretieren: «Minimalismus bedeutet nicht zwingend, dass man mit lediglich 40 Gegenständen im Wald leben muss», sagt Selim Tolga. Minimalismus sei eine Reduktion. «Eine Reduktion auf das Notwendigste.» Eine einheitliche minimalistische Lebensweise gibt es nicht. So lebt eine 45-jährige Hausfrau und Mutter von drei Kindern Minimalismus anders als ein Student Anfang 20.

Trotzdem: Alle Minimalisten entscheiden sich für einen bewussten Umgang mit dem materiellen Eigentum. Immer geht es um die Frage: Was bringt mir einen Mehrwert? Und auf was kann ich verzichten? Diese Befreiung von Überfluss schafft Freiräume. «Dadurch, dass ich weniger Gegenstände in meiner Wohnung ansammle, muss ich auch weniger aufräumen und putzen», sagt Selim Tolga. Das schafft mehr Freizeit. «Zeit, die ich gerne für einen Spaziergang in der Natur oder für ein Treffen mit Freunden nutze.» Es ist dieses Bedürfnis nach mehr Freiheit, das die Minimalisten verbindet.

Die Arbeitswelt vereinfachen. Wie unterschiedlich Minimalismus interpretiert werden kann, zeigt sich an Selim Tolgas Kundenstamm. Neben Einzelpersonen betreut er vermehrt Unternehmen: Die Ansätze des Minimalismus finden nämlich auch in der Arbeitswelt Anklang. Durch eine überschaubare Organisation, mehr Ordnung am Arbeitsplatz und die Reduktion auf wesentliche Prozesse erhoffen sich die Unternehmen eine Steigerung der Produktivität.

Selim Tolga kennt die Zahlen: «Der durchschnittliche Büromensch ist mit seiner Arbeit etwa 40 Minuten im Rückstand und verbringt jeden Tag ungefähr 20 Minuten damit, in seinen Unterlagen das Gewünschte zu suchen.» Mit einem durchdachten Ablagesystem, vereinfachten Arbeitsabläufen und einer verbesserten E-Mail-Struktur hilft Tolga den Unternehmen dabei, diese unproduktive Zeit zu reduzieren. Zeit, die, wie der Minimalismus-Profi weiss, wiederum für andere Projekte eingesetzt werden kann: «Weniger ist eben tatsächlich mehr.» (lr) minimalismus.ch

Less is more



MINIMALISMUS FÜR ANFÄNGER

#01: KLEIDERSCHRANK

Nehmen Sie die nächste Kleidersammlung zum Anlass, Ihren Schrank gründlich aufzuräumen. Werfen Sie alle Kleider weg, die Sie seit einem Jahr nicht mehr getragen haben.

#02: STREAMING-DIENSTE

Trennen Sie sich von Ihrer verstaubten CD- und DVD-Sammlung und wechseln Sie zu Online-Streaming-Diensten wie Spotify oder Netflix. Reduzieren Sie Ihre Bibliothek, indem Sie sich ein Tablet zutun und Bücher im E-Book-Format lesen.

#03: E-RECHNUNGEN

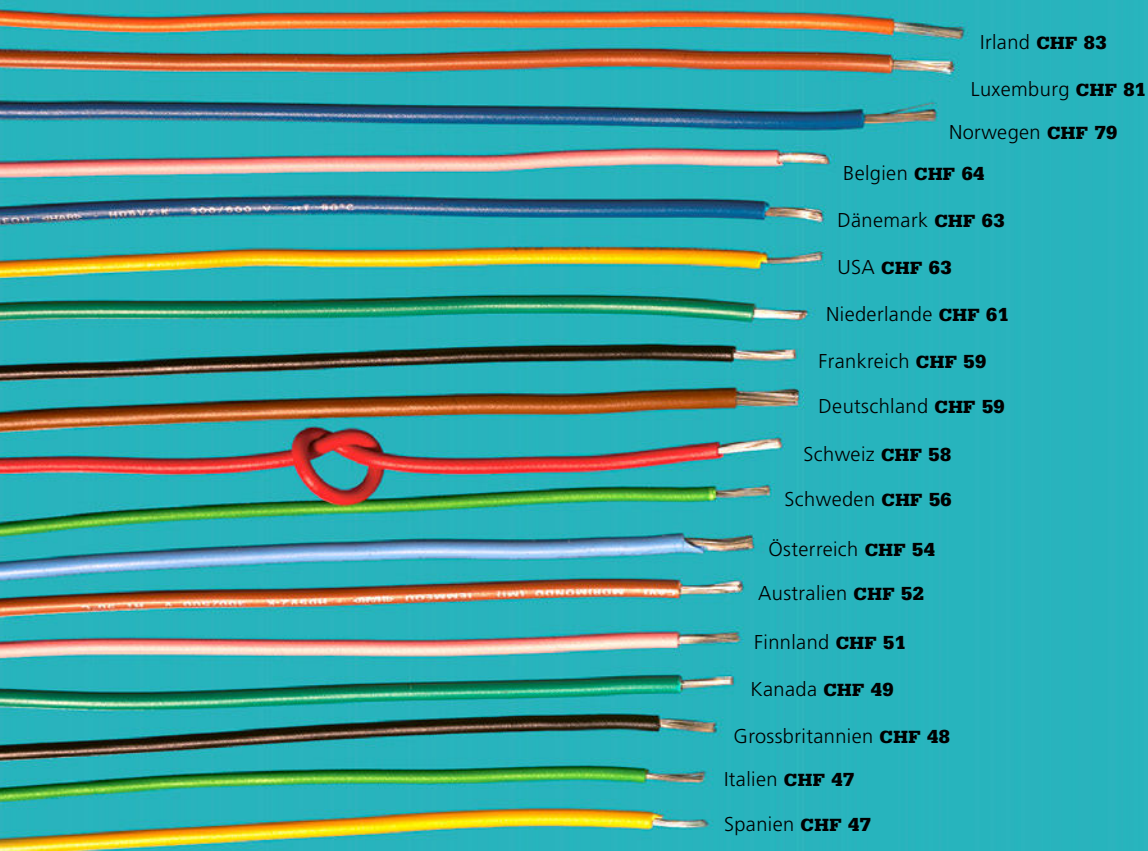
Werden Sie papierlos! Stellen Sie all Ihre Rechnungen auf das E-Rechnungsformat um. Dies vereinfacht nicht nur den Zahlungsprozess, sondern reduziert auch den Einzahlungsaufwand am Ende des Monats.

#04: BEST OF 5

Wenn Sie einen Hang zum Sammeln haben, nehmen Sie sich die «Best of 5»-Regel zu Herzen: Wählen Sie von all Ihren Sammelstücken die fünf besten aus und entsorgen Sie den Rest.

ARBEITSPRODUKTIVITÄT IM INTERNATIONALEN VERGLEICH

So hoch war die BIP-Leistung pro Stunde,
kaufkraftbereinigt, in den einzelnen Ländern 2016.
Die Schweiz ist im Mittelfeld.



DIE SCHWEIZ NUR MITTELMASS?

Die Schweizer Wirtschaft gilt weltweit als äusserst wettbewerbsstark und höchst innovativ. In Sachen Produktivität schneidet sie im internationalen Vergleich allerdings nur mittelmässig ab (siehe Grafik). Ein Widerspruch? Nein. In der Grafik wird «Produktivität» errechnet als Bruttoinlandprodukt (also die gesamte im Land erbrachte Wertschöpfung) geteilt durch die geleisteten Arbeitsstunden. Die Wertschöpfung etwa von Dienstleistungen lässt sich aber erstens nicht exakt quantifizieren, zweitens sind die Arbeitsstunden der Lernenden voll mit eingerechnet. Und drittens verfälscht der meist aufwertende Franken das um die Kaufkraft bereinigte Resultat. Chefökonom Martin Neff über die Grenzen der Produktivität auf Seite 46. (da)

#01/2018: EFFIZIENZ

Effizienz ist überlebenswichtig, aber längst nicht das Einzige, worauf es Schweizer Unternehmerinnen und Unternehmern ankommt. **Seite 8**

Hackathons sind hoch effiziente Innovationsevents – und als solche gross im Kommen. **Seite 22**

Willkommen in der Zukunft: Chatbots erledigen einfache und standardisierte Aufgaben. So werden Mitarbeiterkapazitäten frei für Kreatives. **Seite 32**

«Reduce to the max» – viele Menschen leben bereits nach dem Minimalismus-Prinzip. Die Idee dahinter macht zunehmend auch in Unternehmen Schule. **Seite 50**

raiffeisen.ch/savoir-faire



Roboter namens Pepper kommen – auch bei Raiffeisen. Getauft «RAIffi» steht er nun in St.Gallen im Einsatz. Stefan Jeker, Leiter des RAI Labs bei Raiffeisen Schweiz, stellt ihn vor: raiff.ch/roboter