

Lösungen für Unternehmer

SAVOIR FAIRE



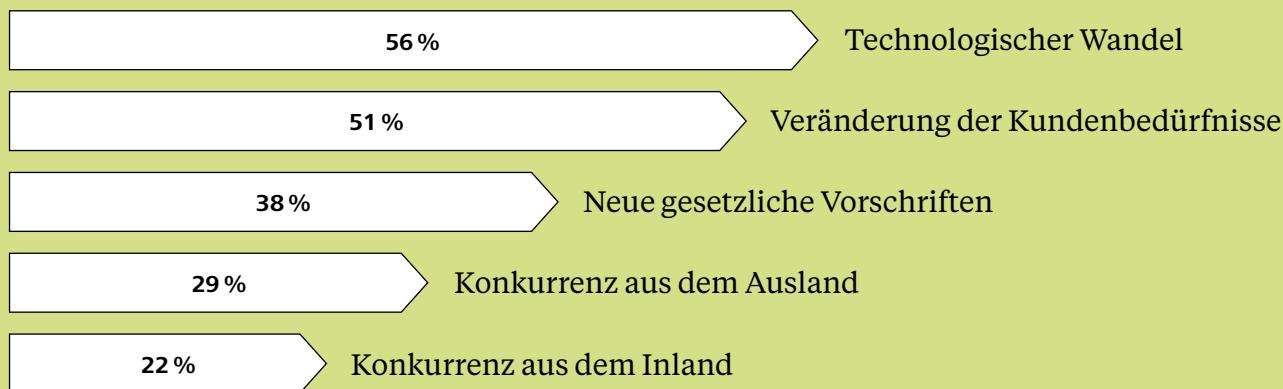
Neuland

Wie Unternehmer Ziele
anpeilen und sie finanzieren

RAIFFEISEN

In Zahlen

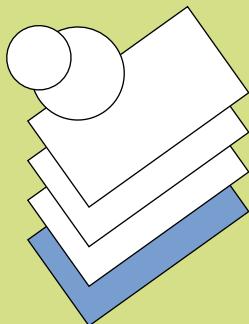
Für Schweizer KMU ist der technologische Wandel
der wichtigste **Treiber für Veränderungen**



Wichtigste Treiber für Veränderungen – Prozentangaben aller Antworten

Quelle: Umfrage FHS St. Gallen (KMU-Spiegel 2018)

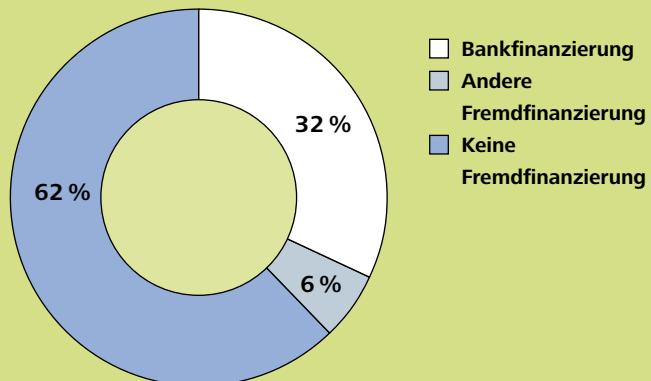
3 von 4



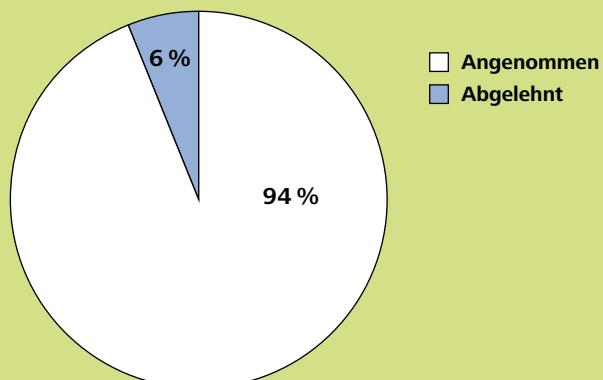
Rund drei Viertel aller
KMU erhalten das beantragte
Kreditvolumen vollständig.
Dieses betrug in **drei von vier**
Fällen weniger als 1 Million
Franken. Quelle: Seco

Rund ein Drittel der Schweizer KMU
hat einen Bankkredit oder Kreditrahmen.

Quelle: Seco



Über 90 Prozent der von KMU bei ihrer
Bank eingereichten Kreditanträge werden
angenommen. Quelle: Seco



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

Drei Chefs erzählen, wie sie Neues gewagt und finanziert haben.

13 Interview

Daniel Hollenstein sagt, warum Finanzierung keine Hexerei ist.

14 Service

Wissenswertes zum Bankkredit.

16 Infografik

So lassen sich Ihre Ziele finanzieren.

18 Innovation

Massivholz – hochpräzise verarbeitet.

20 Nachfolge

Wie die Walker Group auf den Wachstumspfad zurückkehrte.

23 Meinung

Chefökonom Martin Neff über knallhartes Training.



Anstoss von aussen, Antrieb von innen

Wann haben Sie zuletzt ausserhalb des Geschäftsalltags unternehmerisches Neuland betreten? Vielleicht sind Sie aktuell gerade dabei oder es ist noch nicht lange her. Denn für einen Unternehmer gehören der Aufbruch, das ständige Ausloten von neuen Möglichkeiten und das Ergreifen von Chancen zum Alltag. Der Anstoss zu Veränderungen kommt vielfach von aussen: oft sind es der technologische Wandel und neue Kundenbedürfnisse.

Mich faszinieren aber auch der innere Antrieb und die Kraft der Unternehmer. Kürzlich traf ich einen Unternehmer aus einer alpinen Gemeinde, der fernab der grossen Ballungszentren hoch spezialisierte Flugplatzsicherungen entwickelt und in der ganzen Welt vertreibt. Solch unerwartete und erfolgreiche Konstellationen begeistern mich und beweisen immer wieder, wie innovativ das Schweizer Unternehmertum ist. Diese Begeisterung teile ich gern mit Ihnen.

In dieser Ausgabe porträtieren wir Firmen, die erfolgreich unternehmerisches Neuland erschlossen haben. Als unternehmerisch denkende Bank unterstützen wir die Umsetzung ambitionierter Pläne mit massgeschneiderten Finanzierungslösungen.

Wo liegt Ihr nächstes Neuland? Und was benötigen Sie, um es erschliessen zu können? Ich freue mich auf Ihre Rückmeldungen.

Herzlich, Urs Gauch

Mitglied der Geschäftsleitung, Leiter Departement Firmenkunden

urs.p.gauch@raiffeisen.ch

A-Z

Unternehmepedia

Komplexe Begriffe einfach erklärt.



Industrie 4.0

Industrie 4.0 bedeutet die Digitalisierung der industriellen Produktion. Kernbestandteile sind Vernetzung und Selbststeuerung. Durch die Vernetzung wird es möglich, nicht mehr nur einen Produktionsschritt, sondern eine ganze Wertschöpfungskette zu optimieren: Maschinen, Geräte und Bauteile haben Sensoren und sind über das Internet der Dinge miteinander verbunden. Sie sind dadurch in der Lage, sich zunehmend selbst und intelligent zu steuern. Mit der Bezeichnung Industrie 4.0 wird auf den tief greifenden Charakter der Veränderungen als vierte industrielle Revolution – nach Mechanisierung, Elektrifizierung und Automatisierung – hingewiesen.

Digitalisierung und Industrie 4.0 betreffen alle Schweizer KMU. Sie sind zentrale Treiber für Innovationen und eröffnen neue Chancen für den Wirtschaftsstandort Schweiz. Raiffeisen hat die Herausforderungen von Industrie 4.0 für Unternehmen erkannt und versucht, die Eintrittshürden zu senken.

→ raiffeisen.ch/viernull



Swissmem

Swissmem ist mit über 1'000 Mitgliedern der führende Verband für KMU und Grossunternehmen der schweizerischen Maschinen-, Elektro- und Metall-Industrie (MEM-Industrie). Der Verband fördert die nationale und internationale Wettbewerbsfähigkeit seiner Mitgliedsfirmen und unterstützt sie mit vielfältigen Dienstleistungen.

Swissmem und das Raiffeisen Unternehmerzentrum (RUZ) bieten Unternehmen in allen Fragestellungen rund um Industrie 4.0 und Digitalisierung praxisnahe Hilfestellung. Zu diesem Zweck wurde Ende 2018 eine Kooperation vereinbart. Geplant sind gemeinsame Veranstaltungen. Zudem werden Lerngefässe aufgebaut und wird eine Plattform für den Erfahrungsaustausch geschaffen. Swissmem bringt die technische Expertise und ein themenspezifisches Netzwerk ein. Das RUZ unterstützt mit Beratungsangeboten. Raiffeisen schult die eigenen Bankberater zudem aktiv in der Thematik und schafft so die Voraussetzung für ein besseres gegenseitiges Verständnis.

→ swissmem.ch



Bürgschaftsgenossenschaft

Die vom Bund unterstützten Bürgschaftsgenossenschaften können Schweizer KMU den Zugang zu einem Bankkredit erleichtern. Sie bieten dazu den kreditgebenden Banken Garantien. Möglich sind Bürgschaften für Kredite bis zu maximal 500'000 Franken während einer Laufzeit von bis zu zehn Jahren. Mit einer Bürgschaft reduziert sich das ungedeckte Kreditrisiko für die Bank. Das kann den Entscheid gerade auch bei kleineren Krediten positiv beeinflussen. Die vier Bürgschaftsgenossenschaften – Bürgschaftsgenossenschaft SAFFA für Frauen, BG Mitte, Cautionnement romand und BG OST-SÜD – arbeiten mit allen Schweizer Banken zusammen.

Aktuell kennt lediglich eine Minderheit der Schweizer KMU das gewerbeorientierte Bürgschaftswesen, und noch weniger Unternehmen machen effektiv davon Gebrauch. Die im Fokus porträtierte Firma L’Oste (ab Seite 6) nutzt die zusätzliche Sicherheit für die Finanzierung ihrer Expansion.

→ kmu-buergschaften.ch

«Es ist wichtig, dass Industrie 4.0 nicht als technologiegetriebene Herausforderung, sondern als unternehmerische Gestaltungsaufgabe angesehen wird.»



Matthias P. Weibel
Geschäftsführer des Raiffeisen
Unternehmerzentrums (RUZ)

Fit für die Zukunft

TOPAKTUELL

«INDUSTRIE 4.0 – VON DER IDEE

ZUR UMSETZUNG»

Optimierte Logistik, Datenanalyse oder flexible Produktionen – wissen Sie, ob und wo Ihr Unternehmen digitalisieren können? Erhalten Sie Impulse und Antworten auf Ihre Fragen zu Konzeption, Finanzierung und Umsetzung. Mit dem RUZ, Swissmem und Industrie 2025. Veranstaltung am **27. Juni, RUZ Baar**.

→ ruz.ch/industrie40



VERANSTALTUNG «FIT AM MARKT: WIE GEHT VERKAUFEN HEUTE?»

Die Digitalisierung verändert den Detailhandel schonungslos und beeinflusst die Kaufmechanismen der Kunden nachhaltig. Was sind mögliche Lösungen für diese Herausforderung? Multichannel-Handel als Antwort? Ibi Bertschi, RUZ Begleiterin und Unternehmerin, zeigt auf, wie Sie morgen noch erfolgreicher verkaufen. Dazu gibt's zahlreiche Praxisbeispiele und Erfahrungen anderer Unternehmer.

24. Juni, RUZ Gossau
→ ruz.ch/fitammarktgossau

25. Juni, RUZ Aarau-West
→ ruz.ch/fitammarktaarau

BERATUNG KOSTENLOSES UNTERNEHMERGESPRÄCH

Haben Sie eine unternehmerische Fragestellung, für die Sie einen Sparringspartner auf Augenhöhe suchen? Nutzen Sie das kostenlose Unternehmergespräch im Raiffeisen Unternehmerzentrum RUZ. Damit erhalten Sie einen ersten Überblick über Ihre individuelle Ausgangslage und mögliche Handlungsoptionen. Mehr unter:

→ ruz.ch/unternehmergepraech



HERZLICHE GRATULATION 5-JAHRES-JUBILÄUM RUZ GOSSAU

Am 20. März 2014 öffnete das erste Raiffeisen Unternehmerzentrum in Gossau seine Tore. Dieser Meilenstein wird gefeiert. Und zwar mit dem RUZ Unternehmerclub am **26. Mai** am Turf Event in Frauenfeld. Pferdwetten, ein Impulsreferat des Philosophen und Publizisten Dr. Ludwig Hasler und ein Geniesser-Tag. Mehr Informationen und wie Sie mitfeiern können:

→ ruz.ch/jubilaeum

LÖSUNGEN FÜR
UNTERNEHMER
ABONNIEREN
Abonnieren Sie jetzt den Raiffeisen
Newsletter für Unternehmer
und erhalten Sie regelmässig prag-
matische Lösungen für unter-
nehmerische Fragstellungen.
→ [raiffeisen.ch/
unternehmerthemen](http://raiffeisen.ch/unternehmerthemen)



L'Oste Cucina Mediterranea

Davide Mitolo

«L'Oste Cucina Mediterranea» wurde 2006 gegründet. Heute produziert das Unternehmen in Quartino/TI 4'000 Kilogramm Pasta am Tag sowie Saucen, Hefeprodukte und Pizzen. Zu den Kunden gehören sowohl Grossverteiler als auch Restaurants und 5-Sterne-Hotels. Die Firma von Davide und Claudia Mitolo beschäftigt 30 Mitarbeitende.

Bereit fürs Neuland

Das Neuland liegt ausserhalb des gewöhnlichen Geschäftsalltags. Für eine Pastafabrik ist es die neue Produktionsanlage, für den Physiotherapeuten ein eigenes Gesundheitszentrum und für einen Holzrecycler ein Joint-Venture über den Röstigraben. Begleiten Sie die Unternehmer auf ihrem Weg und erfahren Sie, wie sie eine passende Finanzierungslösung gefunden haben.

TEXT: Elisabetta Antonelli, Bettina Bhend BILDER: Daniel Ammann, Valentin Flauraud

Ich bin ein Schneider», sagt Davide Mitolo. Doch der 51-Jährige schneidert keine Kleider, sondern Pasta. In seinem Atelier «L'Oste Cucina Mediterranea» produziert Mitolo Teigwaren nach Mass. Genau so, wie seine Kunden sie wünschen. In seiner Kollektion findet man von Ravioli al Brasato über Gnocchi alla Zucca bis zu Fusilli alles, was Liebhaber der italienischen Küche mögen. Und auch Pizza gehört dazu. Frisch zubereitet, mit regionalen Produkten aus dem Tessin, ohne Chemie und Konservierungsmittel.

«**Wir produzieren alles von A bis Z selber.**» Das Gemüse für die Ravioli-Füllungen und die Saucen wächst auf den eigens gepachteten vier Hektaren Land in der Magadinoebene. Auch das Fleisch, die Milchprodukte und die Eier stammen aus der Region. Zehn hauseigene Köche tüfteln am vollendetem Geschmack. Dabei wird auf altbewährte Methoden gesetzt:

Der Braten köchelt etwa 24 Stunden lang sanft bei 68 Grad. «Alles muss <slow> sein. Es gibt keinen Stress hier.» Das sei auch das Einzigartige seiner Firma, die er gemeinsam mit seiner Frau Claudia führt.

Sein Konzept findet Anklang. Mitolos Fabrik in Quartino platzte letztes Jahr aus allen Nähten, er konnte die Nachfrage nach seinen Spezialitäten nicht mehr decken. Da kam die Möglichkeit, in der Nähe auf der grünen Wiese Neuland zu erschliessen, genau richtig. Seit Jahresbeginn produziert Mitolo auf deutlich grösserer Fläche und mit neuer Produktionsanlage **drei Mal so viel wie früher.**

Für den Ausbau brauchte es eine passende Finanzierungslösung. Diese wurde – wie die Pasta – **massgeschneidert**. «Erst mussten wir verstehen, was die Mitolos genau machen wollten», sagt Matteo Bosia, Firmenkundenberater bei der Raiffeisenbank Piano di Magadino. «Dafür brauchte es mehrere Treffen.» Bosia erfuhr dabei etwa, dass viele Aufträge «parkiert» werden



Finanzierung Maschine 1 Mio.*

Finanzierungsmix	
Eigene Mittel	0,75 Mio.
Darlehen	0,25 Mio.
grösstenteils garantiert durch	
Bürgschaftsgenossenschaft	
Zins	3 bis 5 %
Zinskosten pro Jahr	7'500 bis 12'500 CHF
Amortisation	10 Jahre

* Fiktives Rechenbeispiel, alle Zahlen basieren auf Annahmen der Redaktion

mussten, da keine Kapazität da war, um sie auszuführen. Deshalb loteten sie in den Gesprächen Möglichkeiten aus, wie das Geschäft wachsen konnte. Die Mitolos entschieden sich gemeinsam mit Raiffeisen, in grössere Fabrikationsräume und in eine neue Pastaanlage zu investieren.

Den grössten Teil der Finanzierung der neuen Anlagen haben die Mitolos selbst übernommen. Raiffeisen hat ein Darlehen beigesteuert. Dieses wird abgestimmt auf die Nutzungsdauer amortisiert. Da die Bank das Unternehmen für das laufende Geschäft bereits mit einer Kontokorrentlimite unterstützt, brauchte es für den Kredit zusätzliche Sicherheiten. Diese leistet die **Bürgschaftsgenossenschaft Ost-Süd** – eine Lösung, die viele Unternehmer nicht kennen, die einem KMU je nach Finanzierungssituation den Zugang zu einem Bankkredit aber erheblich erleichtern kann.

Um eine passende Finanzierungslösung auszuarbeiten sowie die nötigen Mittel zu beschaffen, braucht es Zeit. Unternehmen sollten sich deshalb generell frühzeitig Gedanken machen. Der **kontinuierliche Dialog** mit der Bank erleichtert den Prozess. «Firmen sollten nicht erst zur Bank kommen, wenn der Finanzbedarf akut ist», sagt Daniel Hollenstein, Leiter Produkte & Operations Firmenkunden bei Raiffeisen Schweiz. Je besser sich Unternehmer und Bank kennen und verstehen, desto zielgerichteter kann die Bank das Unternehmen unterstützen.

Genauso lief es bei Oste: Neben der hohen Qualität der Produkte trug das langjährige Vertrauensverhältnis zum positiven Finanzierungsentscheid bei. «Wir be-

gleiten die Mitolos seit vielen Jahren und wissen, dass sie treue Kunden in ihrer Marktnische haben», erklärt Raiffeisen-Kundenberater Matteo Bosia. Über Davide Mitolo sagt er: «Er ist ein **grosser Unternehmer mit einer unbegrenzten Leidenschaft** für seinen Beruf.»

Anders als in den umliegenden Ländern sind Schweizer KMU, die zur Finanzierung ihres Geschäfts auf eine Bank zurückgreifen, klar in der Minderheit. Laut einer Studie des Staatssekretariats für Wirtschaft Seco macht nur knapp ein Drittel von einer Bankfinanzierung Gebrauch. Der deutlich grössere Teil finanziert sich aus dem laufenden Geschäft selbst oder beschafft sich das nötige Kapital bei Familie, Freunden oder Geschäftspartnern. «Es sind wohl gewisse Hemmungen vorhanden, zur Bank zu gehen», sagt Raiffeisen-Experte Daniel Hollenstein. Kein Unternehmer wolle etwa als Bittsteller auftreten. Zudem dürften etliche den Aufwand scheuen, der mit dem Gang zur Bank verbunden ist. «So **vergibt man sich aber Chancen**», ist Hollenstein überzeugt.

Für die Übernahme: Für **Aemme fit** war von Anfang an klar, dass eine Bank mit ins Boot muss. Besitzer Manuel Deucher wurde in kurzer Zeit vom Betreiber einer kleinen Physiotherapie-Praxis zum Fitnessunternehmer mit heute 65 Mitarbeitenden. Seit 2012 ist er Inhaber der beiden Aemme-fit-Gesundheitscenter in Lützelflüh und Burgdorf. «Klar hatten ich und meine Frau da kalte Füsse. **Aber wer nichts riskiert, gewinnt auch nichts**», sagt der 44-Jährige. Von der Finanzierung eines so grossen Projekts hatte Deucher, wie er zugibt, «eigentlich keine Ahnung. Ich bin nicht der Typ, der abends noch lange Zahlen wälzt und Berechnungen anstellt».

Er wandte sich an seinen Raiffeisen-Kundenberater Christian Aeberhard, den er seit Jahren kennt. «Wir haben schon bei der Finanzierung von Deuchers Einfamilienhaus gut zusammengearbeitet. Darum lag dieser Schritt nahe», sagt Aeberhard. Er bestätigt, dass ein grosser Wachstumsschub in der Tat ein Risiko darstelle. «Die Gefahr besteht, dass man sich zu viel aufbürdet.» Christian Aeberhard aber war überzeugt von Manuel Deuchers Geschäftssinn und dem Konzept eines Alles-in-einem-Gesundheitszentrums.

«Firmen sollten nicht erst zur Bank kommen, wenn der Finanzbedarf akut ist.»

Daniel Hollenstein,
Leiter Produkte & Operations Firmenkunden bei Raiffeisen Schweiz



Claudia und Davide Mitolo investierten in eine komplett neue Pastaanlage und verdreifachten die Produktion.

**«Von der Finanzierung
eines so grossen Projekts
hatte ich eigentlich
keine Ahnung.»**

Manuel Deucher, Gesundheitsunternehmer

Aemme fit

Manuel Deucher

Manuel Deucher führt die Aemme fit zusammen mit seiner Frau Martina seit 2012. An den Standorten Lützelflüh und Burgdorf bietet er seinen Kundinnen und Kunden zwei moderne Trainingszentren. Er beschäftigt 65 Mitarbeitende in den Bereichen Fitness, Physiotherapie, Kosmetik und Wellness.

Bank und Unternehmer stellten gemeinsam einen **passenden Finanzierungsmix** bestehend aus Eigenkapital, Darlehen Dritter sowie Bankkrediten zusammen. Bei der Finanzierungslösung achtete die Bank darauf, dem Unternehmer viel Bewegungsfreiheit zu gewähren: mit einem langfristig ausgelegten Darlehen und flexiblen Kontokorrentlimiten.

Gesund werden und gesund bleiben. Das ist das Geschäftsmotto von Manuel Deucher. Aemme fit bietet deshalb neben klassischem Fitnesstraining auch Physiotherapie, medizinische Massage, Kosmetik, Wellness, Solbad, Ernährungsberatung und Leistungsdiagnostik an. «Bei uns kommt der Kunde mit Krücken rein und geht mit einer Gurkenmaske raus. Eigentlich fehlen uns nur noch Chirurgie und Coiffeur», scherzt Deucher.

Fitnesscenter leiden oft unter einer hohen Kundenfluktuation. Gegensteuer gibt Deucher mit Investitionen in Betrieb und Ausbau. Damit die Liquidität seines Unternehmens dadurch nicht zu stark belastet wird, hat er sich bei der Beschaffung von zwei Milon-Gerätezirkeln für eine Leasing-Lösung mit vierjähriger Amortisation entschieden. «So kann ich erstens **schnell auf neue Trends reagieren**, zweitens meine finanzielle Flexibilität wahren und drittens mit fixen Kosten kalkulieren.» Das gefällt auch den Kunden: Das Milon-Trainingssystem besteht aus zwölf Geräten, die in vorgegebener Reihenfolge benutzt werden. Dank digitaler Technologie lassen sie sich individuell auf die Körpermasse und den Trainingsstand der jeweiligen Nutzer einstellen. Entsprechend schnell zeigen sich erste Trainingserfolge.

Der Erfolg bestärkt Manuel Deucher auf seinem Weg. So sucht er immer wieder neue Geschäftsideen, denn **Stillstand ist keine Option** für den Fitnessunternehmer. Er wäre zum Beispiel nicht abgeneigt, Aemme fit um einen dritten Standort zu erweitern.

Sei es eine Übernahme oder Wachstum – jede Finanzierungssituation muss individuell betrachtet werden. «Nur so lässt sich der **spezifischen Situation** Rechnung tragen», betont Raiffeisen-Experte Daniel Hollenstein. Es gibt aber gewisse generell gültige Anhaltspunkte: So sollten langfristig genutzte Anlagen oder Gebäude fristkongruent – also mit langfristigen Geldern – finanziert werden. Und auch die Branche oder der aktuelle Stand im Lebenszyklus eines Unternehmens haben einen Einfluss.



Dank Leasing profitieren die Kundinnen und Kunden von Aemme fit von den neuesten Trend-Geräten.

Kapital für ein Joint-Venture: Die Genfer Firma Energie Durable stand vor der Aufgabe, eine neue Gesellschaft mit den notwendigen finanziellen Mitteln auszustatten. **Energie Durable** handelt mit Naturholzpellets und Holzschnitzeln und bietet Bauunternehmen mobile Heizsysteme an. Die Holzschnitzel und Pellets stammen vom Unternehmen selbst, die Systeme mietet man früher bei der Suter Gruppe in Dietikon, einer Spezialistin für Bautrocknung. Neu spannen die bisherigen Partner zusammen und betreten dabei von beiden Seiten Neuland: «Suter hätte sich nicht getraut, ohne lokalen Partner in der Westschweiz Fuß zu fassen; und wir bei Energie Durable suchten ein neues Tätigkeitsfeld», erklärt Patrick Schmutz, Geschäftsleiter von Energie Durable.

Entstanden ist **eine neue Gesellschaft**: die Suter Romandie, mit der die beiden Partner die Vermietung mobiler Pelletheizungen nun gemeinsam abwickeln. Genügend Kapital für die neue Allianz bereitzustellen, war die erste Herausforderung. «Wir mussten Geld für die Gesellschaft und für neue Maschinen be-

Finanzierung

Fitnessgeräte 0,4 Mio.*

Leasinglösung	
Eigenmittel (1. Rate)	0,1 Mio.
Monatliche Leasingrate (47 mal)	6'641 CHF
Restwert	2'000 CHF
entspricht 0,5 % der Investitionssumme	
Laufzeit	4 Jahre

*Fiktives Rechenbeispiel, alle Zahlen basieren auf Annahmen der Redaktion



Energie Durable SA

Patrick Schmutz

Die Energie Durable mit Sitz in Satigny ist Expertin für Heizen mit Holz. Das fünfköpfige Team um Geschäftsführer Patrick Schmutz beliefert Firmen und Private mit Holzpellets und vermietet mobile Holzheizungen – zum Beispiel für den Einsatz auf Baustellen. Die Energie Durable SA ist Teil der Serbeco-Gruppe.

Finanzierung Gründung 0,8 Mio.*

Finanzierungsmix	
Eigenkapital	0,4 Mio.
Darlehen	0,4 Mio.
<hr/>	
Zins	3 bis 5 %
<hr/>	
Zinskosten pro Jahr	12'000 bis 20'000 CHF
<hr/>	
Amortisation	5 Jahre

* Fiktives Rechenbeispiel, alle Zahlen basieren auf Annahmen der Redaktion

schaffen», erklärt Patrick Schmutz. Energie Durable hat dazu von Raiffeisen ein Darlehen erhalten, um die Beteiligung an der Suter Romandie zu finanzieren. Dieses ist mit fixen Kosten und einer festen Amortisationsdauer konzipiert, was das **Cash Management planbar** macht. «Bei Raiffeisen sind wir auf offene Ohren gestossen», so Schmutz. «Und obwohl Raiffeisen damals noch nicht unsere Hausbank war, wurde der Kredit sogar freigegeben, bevor wir mit der neuen Gesellschaft am Start waren – völlig unbürokratisch.»

Die Idee hat Konstantinos Papaioannou, Vize-Direktor der Raiffeisenbank Région Genève Rhône, überzeugt. «Auch weil uns Nachhaltigkeit am Herzen liegt und wir **Alternativen zu energieintensiven Technologien fördern** wollen.»

Mobile Heizsysteme werden auf Baustellen eingesetzt, damit auch im Winter gearbeitet werden kann. Sie finden aber auch Anwendung in Festzelten, bei Sportveranstaltungen oder der Heutrocknung. Pellettheizungen erzeugen Wärme, indem im Heizkessel kleine Presslinge aus Holzspänen und Sägemehl – Holzpellets – verfeuert werden.

Diese Technologie gibt es bereits seit zehn Jahren. In der Schweiz seien trotzdem erst ein paar Hundert mobile Pellettheizungen im Einsatz, schätzt Patrick Schmutz. Im Verhältnis zu den 12'000 Ölheizungen ist das wenig. «Die Unternehmer kennen unsere Lösungen mit Holz wohl noch zu wenig oder sind skeptisch», sagt Schmutz. «Dabei bieten **unsere Heizsysteme eine umweltfreundliche Alternative** zu mobilen Ölheizungen.»

Massgeschneiderte Finanzierungslösungen haben Energie Durable, Aemme fit und L’Oste die Umsetzung ihrer unternehmerischen Visionen ermöglicht. Sie wissen, wie Neuland betreten wird. Davon profitieren sie bei jedem weiteren Schritt.

Mehr zu den porträtierten Unternehmen erfahren Sie auf
→ raiffeisen.ch/neuland

«Finanzierung ist keine Hexerei»

Für Daniel Hollenstein ist ein hoher Eigenfinanzierungsgrad selten optimal.

INTERVIEW: Elisabetta Antonelli,
Christoph Gaberthüel

Neuland erobern gehört zu den zentralen Aufgaben eines Unternehmers. Dieses zu erschliessen, braucht finanzielle Mittel. Weshalb soll ein Unternehmen dafür zu einer Bank gehen?

Dafür gibt es viele Gründe: Die Bank kann dem Unternehmen zum Beispiel eine Kreditlinie gewähren. Dies erhöht die Liquidität und schafft Handlungsspielraum. Die Bank kann aber auch direkt Wachstumsprojekte finanzieren – zum Beispiel über Leasing. Und nicht zuletzt bietet sie sich dem Unternehmer als Sparingspartner an, mit dem er sein Geschäftsmodell diskutieren kann.

Trotzdem haben nur gut 30 Prozent der Schweizer KMU einen Bankkredit. Wieso nur so wenige?

Viele KMU haben keine Bankkredite, weil sie sich selbst finanzieren. Das heisst, der Unternehmer ist in der Lage, die Ersatz- und Neuinvestitionen aus dem laufenden Geschäft zu erarbeiten, was eine hervorragende unternehmerische Leistung darstellt. Und anders als in unseren Nachbarländern holen sich Schweizer KMU das nötige Kapital vielfach auch bei Familie und Freunden. Zudem werden



Daniel Hollenstein

Der studierte Betriebsökonom leitet den Bereich Produkte & Operations Firmenkunden bei Raiffeisen Schweiz.

«Auch Eigenkapital hat einen Preis.»

Bankprozesse wohl als kompliziert und aufwendig angesehen. Und oft dürfte auch eine gewisse Angst vor Abhängigkeit oder Kontrollverlust vorhanden sein oder bereits das ungute Gefühl bestehen, sowieso keine Finanzierung zu erhalten.

Was macht die Bank, um diese Hemmschwellen zu senken?

Als Dienstleisterin müssen wir vor allem gut zuhören. Zentral sind die geografische Nähe zum Kunden sowie der persönliche Kontakt. Beides fördert das gegenseitige Verständnis und hilft, Vorbehalte abzubauen. Wir zeigen unseren Kunden, dass eine Finanzierung keine Hexerei ist.

Was braucht es denn für eine erfolgreiche Bankfinanzierung?

Anders, als viele vielleicht denken, stehen bei der Beurteilung eines Finanzierungsantrags nicht allein Zahlen im Zentrum. Sogenannte weiche Faktoren sind ebenfalls wichtig. Dazu zählen gegenseitiges Vertrauen, eine offene und transparente Kommunikation und nicht zuletzt die Persönlichkeit des Unternehmers.

Die Fakten muss er aber dennoch offenlegen?

Das ist so. Es braucht sicherlich einen stimmigen Businessplan, klare und nachvollziehbare Vorstellungen zum Finanzbedarf wie auch die aktuellen Geschäftszahlen. Beim Ausarbeiten von Businessplänen unterstützen die Berater des Raiffeisen Unternehmerzentrums (RÜZ) gerne. Hat der Unternehmer die Hard Facts beieinander und stimmen die weichen Faktoren, kann die Bank die Finanzierung einfach und speditiv abwickeln.

Und warum nicht einfach möglichst viel mit eigenen Mitteln finanzieren?

Auch Eigenkapital hat einen Preis. Dieser ist – ökonomisch betrachtet – meist höher als die Kosten der Fremdfinanzierung. Schliesslich steht Eigenkapital im vollen unternehmerischen Risiko. Aus Kosten-Risiko-Überlegungen ist ein möglichst hoher Eigenfinanzierungsgrad deshalb selten optimal – umgekehrt ist natürlich genügend Eigenkapital Voraussetzung für nachhaltiges Wirtschaften.

Fremdkapital

Fremdkapital lässt sich aus verschiedenen Quellen beschaffen. Mögliche Fremdkapitalgeber für KMU sind:

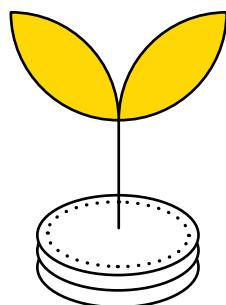
Aufzählung ist nicht abschliessend

- Banken
- Privatpersonen
- Leasing-Gesellschaften
- Lieferanten
- Factoring-Gesellschaften
- Crowdfunding

Investitionsquote

10 Prozent der jährlichen Einnahmen werden von Schweizer KMU für Investitionen genutzt. Quelle: Seco

10 %



Zinsanstieg

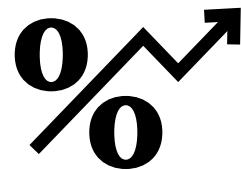
DIE BANK SORGT VOR

Die Zinsen in der Schweiz sind bereits seit Jahren auf einem im langfristigen Vergleich sehr tiefen Niveau. Fremdes Geld ist günstig zu haben. Und auch wenn aktuell wenig auf rasch steigende Zinsen hindeutet, Unternehmer und Bank müssen vorbereitet sein.

Die Bank berücksichtigt bei der Kreditvergabe das Szenario von höheren Zinsen. Das heisst, sie beurteilt die Tragbarkeit des Kredits für das Unternehmen nicht nur mit dem aktuellen Zins, sondern auch mit dem sogenannten kalkulatorischen Zins. Dieser beträgt zwischen 4 und 5 Prozent und liegt damit deutlich über den aktuell gültigen Sätzen. Die Bank baut so bei der Kreditvergabe Sicherheiten ein, um das Risiko von Zahlungsschwierigkeiten beim Unternehmen möglichst klein zu halten.

Fazit

Steigende Zinsen können zwar zu höheren Zinskosten führen, sollten dank dem eingebauten Sicherheitspuffer aber verkraftbar sein.



Bankkredite

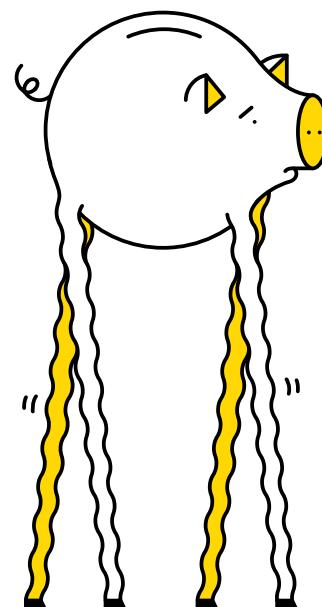
Geläufige Irrtümer

Der Gang zur Bank ist ein Bittgang

Dies widerspricht unseren Grundwerten: Unternehmer und Raiffeisen-Kundenberater sprechen auf Augenhöhe, Lösungen werden gemeinsam erarbeitet. Nur so lassen sich nachhaltige und langfristige Geschäftsbeziehungen aufbauen und pflegen. Zentral sind Vertrauen und gegenseitiges Verständnis.

Die Bank versteht mich ohnehin nicht

Raiffeisen betreut seine Kunden an rund 900 Standorten verteilt über die ganze Schweiz. Die Kundenberater kennen die lokalen Firmen und Unternehmer und sind mit den spezifischen Gegebenheiten vertraut. Neben finanziellen Kennzahlen fliessen immer auch weiche Faktoren in die Beurteilung mit ein.



Mein Kreditantrag wird sowieso abgelehnt

Falsch: Über 90 Prozent der Anträge werden gutgeheissen. Bank und Unternehmen erarbeiten gemeinsam eine passende Finanzierungslösung. Dabei verfügt der Raiffeisen-Kundenberater vor Ort über Gestaltungsspielraum und kann so individuell auf die Bedürfnisse des Kunden eingehen.

Raiffeisen

38,1 Mrd.

Franken hat Raiffeisen in Form von Krediten zum Jahresende 2018 an Unternehmen ausgeliehen

39'269

Schweizer KMU haben einen Kredit von Raiffeisen

Bankrating

SO VERBESSERN SIE IHR BANKRATING

Zur Verbesserung des Ratings bestehen unter anderem die nachfolgenden wichtigen Stellschrauben:

Aufzählung ist nicht abschliessend

Finanzielle Stellschrauben

- Reduktion Verschuldungsgrad
- Stärkung Cashflow

Sonstige Einflussfaktoren

- Nachvollziehbare und transparente Planungsunterlagen
- Ausgebautes Reporting – vor allem auch transparente Kostenrechnung

Bankrating

DAS RATING GEHÖRT ZUM KREDIT

Das Bankrating spielt bei der Kreditvergabe durch die Bank eine wichtige Rolle. Mit dem Rating bewertet die Bank die Bonität eines Unternehmens. Dabei werden sowohl finanzielle Faktoren wie auch individuelle Gegebenheiten, das Branchenumfeld oder die Qualität des Managements in die Beurteilung einbezogen. Unter den finanziellen Kennzahlen kommt dem «Quick Ratio» eine besondere Bedeutung zu. Dieser setzt die liquiden Mittel, allfällige Wertpapiere sowie kurzfristige Forderungen ins Verhältnis zu den gesamten kurzfristigen Verbindlichkeiten. Damit wird die Fähigkeit eines Unternehmens gemessen, seine Zahlungsverpflichtungen fristgerecht zu erfüllen.

Das Rating beeinflusst den möglichen Kreditrahmen sowie die Zinskosten.

Checkliste

UNTERLAGEN FÜR KREDITGESPRÄCH

Allgemeine Unterlagen

- ✓ Businessplan
- ✓ Struktur, Organisation, Organigramme
- ✓ Lebensläufe der Hauptverantwortlichen
- ✓ Handelsregisterauszug und Betreibungsauskunft

Finanzen

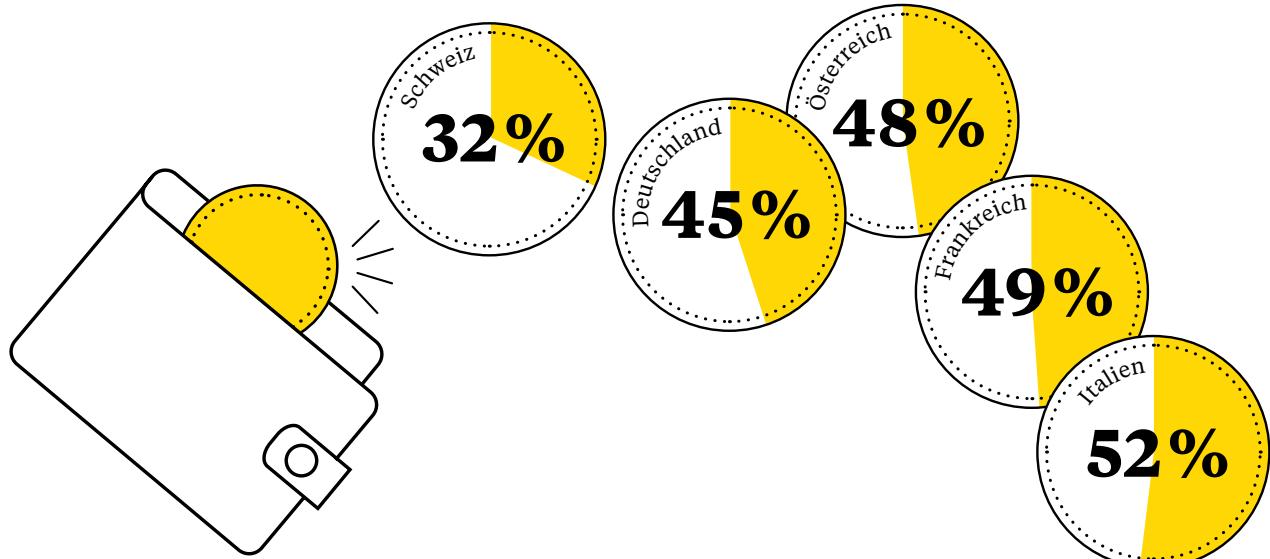
- ✓ Geschäftsabschlüsse inklusive Revisionsberichten
- ✓ Budget und Planrechnungen
- ✓ Finanzbedarf, Finanzierungskonzept
- ✓ Bestehende Finanzierungsstruktur

Zusätzliche Informationen

- ✓ Unternehmensstrategie
- ✓ Stärken-Schwächen-Analyse
- ✓ Revisionsstelle, Treuhänder, Steuerberater

Anteil KMU mit Bankfinanzierung

Quelle: Seco



So lassen sich acht Ziele finanzieren

Sie planen und haben Ziele. Ihre Bank kann Sie bei Ihren Vorhaben mit Kapital unterstützen. Auf dieser Doppelseite finden Sie acht typische unternehmerische Neuland-Situationen sowie die jeweils dazu passenden Fremdfinanzierungsinstrumente. Die Darstellung ist exemplarisch, die optimale Lösung ist individuell zu erarbeiten und ergibt sich aus Ihrem konkreten Vorhaben.

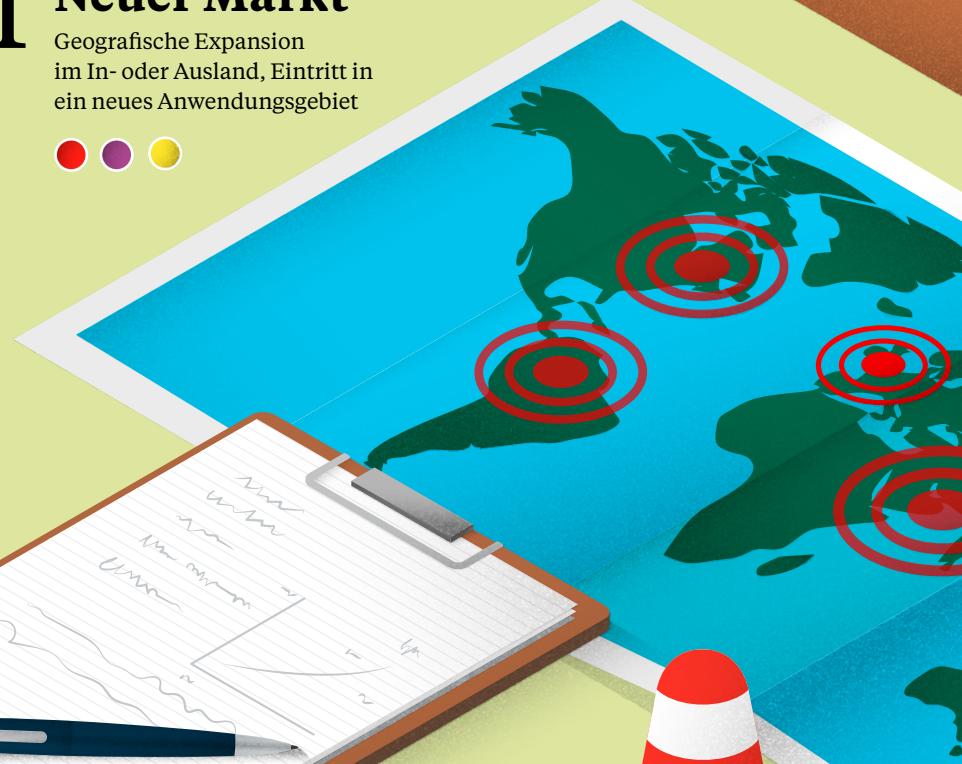
TEXT: Christoph Gaberthüel ILLUSTRATION: Pia Bublies

Fremdfinanzierungsinstrumente:

- KONTOKORRENT
Flexibler, kurz- bis mittelfristiger Liquiditätskreditrahmen
- FESTER VORSCHUSS
Kurzfristiger fixer Liquiditätskredit
- DARLEHEN
Investitionskredit mit fixem Zinssatz und fester Laufzeit
- LEASING
Nutzung von Investitionsgütern gegen Leasingzins
- HYPOTHEK
Grundpfandgesicherter mittel- bis langfristiger Kredit
- EXPORTFINANZIERUNG
Fabrikations- und Käuferkredit

1 Neuer Markt

Geografische Expansion im In- oder Ausland, Eintritt in ein neues Anwendungsbereich



2 Neues Produkt

Entwicklung und Vermarktung von neuen oder weiterentwickelten Produkten



3 Standort

Neu- oder Ausbau der Produktions- oder Vertriebsgebäude



4 Neuer Kanal

Neue Absatzwege für die eigenen Produkte – z.B. Aufbau eines Webshops, Erschliessung neuer oder alternativer Beschaffungsquellen



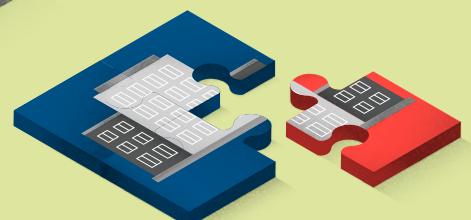
5 Anschaffung

Beschaffung von Anlagevermögen – z.B. Maschinen, Anlagen, Fahrzeuge



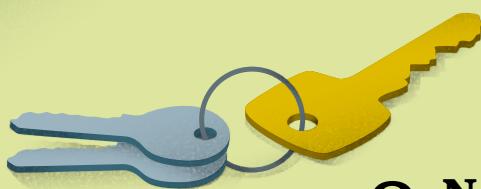
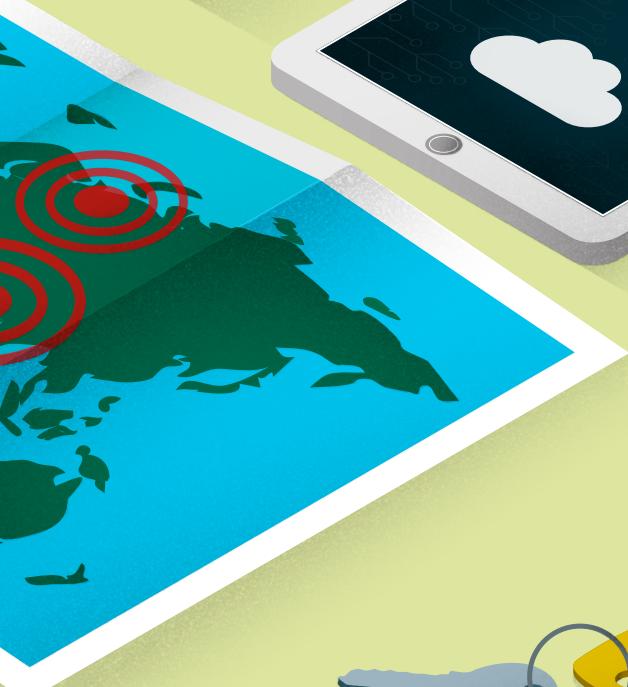
6 Übernahme

Kauf eines ganzen Unternehmens oder von Unternehmensteilen



7 Technologie

Einführung neuer Technologien, Digitalisierung von Prozessen und Leistungen



8 Nachfolge

Ablösung des bisherigen Unternehmers



Perfektion in der Nische

Thomas von Rickenbachs Leidenschaft ist Massivholz. In seiner Schreinerei nutzt er innovative Technologien und entwickelt sie ständig weiter. Damit schafft er sich nachhaltige Wettbewerbsvorteile.

TEXT: Reto Wilhelm BILDER: Daniel Ammann



Möbelfabrik Muotathal *In der vierten Generation*

1910 gründete Alois von Rickenbach das Familienunternehmen in Muotathal im Kanton Schwyz. Sein Nachkomme Thomas von Rickenbach (37) führt es seit 2015 in der 4. Generation. Spezialisiert hat sich die Schreinerei auf die hochpräzise Verarbeitung von Massivholz. Das KMU beschäftigt 29 Mitarbeitende, darunter zwei Lernende.

Der Schreiner spannt mehrere Holzstücke, die jeweils nicht grösser als seine Hand sind, auf eine speziell gebaute Vorrichtung. Die Stücke sind roh gehobelt, also nur leicht bearbeitet. Er drückt auf einen Knopf an der Steuerung; dann fahren die Holzstücke ins Innere der Maschine, und die Fräswerkzeuge schneiden Formen aus dem Holz. Heraus kommen praktisch fertige Stücke: Es sind 32 Messergriffe für die Taschenmesserfirma Victorinox. Anders als in anderen Schreinereien fräst man in der «Möbel-

fabrik Muotathal» dreidimensional, auf Hundertstel Millimeter genau und in Serie. «Die Fräsqualität ist so hoch, dass wir kaum nachbearbeiten müssen», sagt Unternehmer Thomas von Rickenbach.

Grundlage für diese fortschrittliche Produktionsweise ist die digital gesteuerte, sogenannte CNC-Fräsmaschine der neusten Generation. Sie funktioniert nach dem 5-Achs-Prinzip. Das heisst: Ein Stück Massivholz kann von mehreren Seiten hochpräzise und in einem Durchgang bearbeitet werden. Von Rickenbach kann so komplexe Formen aus Holz produzieren wie zum Beispiel Schäfte für Jagdwaffen

oder Lautsprechergehäuse. «Diese Präzision und diese Fräsqualität sind das Ergebnis von **über 20 Jahren langer Erfahrung** in Anwendung und Einstellung von CNC-Fräsmaschinen», sagt von Rickenbach. So gar Know-how im Programmieren musste er dafür in seiner Schreinerei aufbauen. Die CNC-Maschine ist denn auch von Grund auf in der Schreinerei selbst programmiert worden.

Von Rickenbachs Auftraggeber stammen aus dem **Topsegment**. Zu den Stammkunden gehören vor allem Schweizer Firmen wie eben Victorinox, für die er Messergriffe produziert. Ein weiterer ist Hüsler Nest: Der Bettenhersteller lässt in Muotathal Elemente für seine speziellen Lattenroste und die kompletten Bettgestelle aus Massivholz anfertigen. Eine Kundin ist auch die Relish Brothers AG, die E-Gitarren herstellt. Auf diese schwören Bands wie 77 Bombay Street oder Motörhead.

Die neueste, 2018 angeschaffte CNC-Fräsmaschine kostete die Möbelfabrik Muotathal 300'000 Franken. Sie ist aber erst der Anfang für eine weitere Modernisierung. Später soll ein neuartiger, **vollautomatischer Schleifroboter**, mit dem sich kleinste Holzteilchen schleifen lassen, an die Fräse gekoppelt werden. Von Tests in einer externen Partnerfirma hängt nun ab, ob sich diese Idee umsetzen lässt. Ziel ist, dass der Roboter die Maschine selber mit den Holzteilen bestücken, entstücken und die Teile schliesslich schleifen wird. «**Das ist dann Hightech vom Feinsten**», sagt von Rickenbach. «Damit wären wir vermutlich die **Ersten weltweit**, die so kleine Holzelemente mit diesen geometrischen Formen automatisch via Roboter schleifen können.»

Das notwendige Kapital für die Anschaffungen hat sich die Schreinerei zum grössten Teil selbst erarbeitet. Aber ganz ohne Fremdmittel ging es nicht: «Meine Raiffeisenbank hat mich sowohl im laufenden Geschäft als auch für weitere Investitionen unterstützt», erzählt von Rickenbach. Bei den Gesprächen sei es aber nicht immer nur ums Geld gegangen, sondern auch um Geschäftsthemen allgemein. «Das gab mir gute Inputs.»

«Wir sind stolz darauf, dass wir die von Rickenbachs als Kunden begleiten dürfen», sagt der Raiffeisen-Firmenkundenberater Alex Meyer. «Und obwohl wir das Unternehmen noch nicht so lange zu unseren Kunden zählen dürfen, haben wir bereits eine sehr gefestigte Beziehung aufgebaut.» Wenn er von der Möbelfabrik



«Holz ist zeitlos und wird stets genutzt werden.»

Thomas von Rickenbach

Muotathal spricht, kommt er ins Schwärmen. «Die Firma hat eine lange Familien geschichte, und sie hat im Markt eine äusserst erfolgreiche Nische gefunden.»

Innovation hat bei der Möbelfabrik Muotathal Tradition: Der Betrieb hat **früh in neue Technologien investiert** – noch bevor Roboter bei den «Hölzigen» eine Rolle spielen. So hatte Vater Paul von Rickenbach bereits 1989 in eine CNC-Fräsmaschine investiert. 1994 folgte die erste mit 5-Achs-Technologie und sechs Jahre später ein vollautomatischer Schleifroboter.

Und dass der Erfolg auch künftig bleibt, dafür sorgt von Rickenbach mit grossem Elan. «Holz ist zeitlos und wird stets genutzt werden.» Was sich ändert, sind die Möglichkeiten der Verarbeitung. Und hier wird die Möbelfabrik Muotathal auch künftig auf Innovation setzen.



Unternehmerpreis

Die Möbelfabrik Muotathal ist Gewinnerin des Raiffeisen Unternehmerpreis Zentralschweiz 2018. Mit dem «Goldenene David» würdigen die Raiffeisenbanken die wertvollen Beiträge, die kleinere und mittel-grosse regionale Unternehmen für ihre Region und für die gesamte Schweiz leisten.

Melden Sie sich ab 26. April für den Unternehmerpreis Ostschweiz 2019 an.

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

Nachfolge

Zurück auf dem Wachstumspfad

Vom Lehrling zum CEO: Patrick Müller hat seinen einstigen Lehrbetrieb einer Frischzellenkur unterzogen. Um nachhaltig wachsen zu können, benötigte die Walker Group eine weitsichtige Finanzierungsplanung und liquide Mittel.

TEXT: Ralph Hofbauer BILDER: Daniel Winkler



Edi Platter vom RUZ, Patrik Muoser von Raiffeisen und
Patrick Müller, Inhaber Walker Group (v.l.)

Herr Müller, als Sie die Walker Group 2016 übernommen haben, waren die Umsätze rückläufig. Warum sind Sie dieses Risiko eingegangen?

PATRICK MÜLLER: Die Situation bei der Übernahme war wirklich nicht einfach, doch ich habe fest an das Potenzial des Unternehmens geglaubt. Zudem fühlte ich mich der Walker Group persönlich sehr verbunden, da ich über zehn Jahre im Betrieb tätig war.

Wie konnten Sie das Steuer herumreissen?

PATRICK MÜLLER: Da das Geschäft stagnierte, ging es zuerst darum, die Kosten in den Griff zu bekommen. Wir haben eine Reorganisation eingeleitet und den Personalbestand anfänglich deutlich reduziert. Ganz aus eigener Kraft war es uns aber nicht möglich, eine neue Wachstumsphase einzuleiten.

Wo benötigten Sie Unterstützung?

PATRICK MÜLLER: Bei den liquiden Mitteln. In unserer Branche sind Vorfinanzierungen von bis zu 80 Prozent die Regel. Um das geplante Wachstum umzusetzen, brauchten wir rund dreimal so hohe Banklimiten wie bisher. Gleichzeitig benötigten wir mehr Liquidität bei den Produktionskosten, um das wachsende Auftragsvolumen zu stemmen. Deshalb ging ich 2018 auf Raiffeisen zu.

In dieser Situation dürfte es nicht einfach gewesen zu sein, einen Kredit zu erhalten. Weshalb hat Raiffeisen an die Walker Group geglaubt?

PATRIK MUOSER: Patrick Müller konnte mir seine Wachstumspläne plausibel darlegen. Da er die Neuausrichtung zielstrebig umsetzte, war ich überzeugt, dass das Wachstum nicht lange auf sich warten lassen würde, wenn die Walker Group die nötigen Mittel erhält. Für eine Kreditprüfung war es jedoch noch zu früh, weil noch nicht alle Kriterien der Bank erfüllt waren, etwa in Bezug auf die Langfristplanung. Um die Voraussetzungen für die Wachstumsfinanzierung zu schaffen, nahm ich Kontakt mit dem Raiffeisen Unternehmerzentrum (RUZ) auf.

EDI PLATTER: Als mir Patrik Muoser den Fall zeigte, waren wir uns rasch einig, dass die Grundlagen für das geplante Wachstum vorhanden sind. Die Businesspläne von Patrick Müller hatten Hand und Fuss, doch die Zahlen waren für die Kreditprüfung noch nicht optimal aufbereitet. Mitte 2018

trafen wir uns in Amsteg zum Unternehmergespräch.

PATRICK MÜLLER: Ich war überrascht, dass sich Raiffeisen vom stagnierenden Geschäftsgang nicht beeindrucken liess, sondern den Fokus auf die Zukunft richtete. Die Chemie stimmte auf Anhieb. Ich merkte sofort, dass Edi Platter der ideale Partner ist, um meine Pläne weiterzuentwickeln.

Haben Sie Ihre Pläne auch anderen Banken unterbreitet?

PATRICK MÜLLER: Ja, ich habe verschiedenste Gespräche geführt. Dabei standen jedoch stets die aktuellen Zahlen im Vordergrund und nicht die künftigen Möglichkeiten. Edi Platter und Patrik Muoser hingegen kamen persönlich zu uns in den Betrieb und erkannten das Potenzial von Infrastruktur und Team rasch.

Wie konnte Sie das RUZ unterstützen?

PATRICK MÜLLER: Für mich war vor allem die Unterstützung bei der unternehmerischen Finanzierungsplanung wertvoll. Ich hatte bereits klare Vorstellungen, wie ich die Walker Group in die Zukunft führen möchte, brauchte jedoch beim Ausarbeiten der Details Unterstützung. Edi Platter konnte mich optimal beraten, weil er selbst unternehmerische Erfahrung hat. Wir diskutierten auf Augenhöhe, und er sagte mir ganz offen, was für ihn realistisch ist und was nicht.

EDI PLATTER: Wir haben die Businesspläne zusammen verfeinert und den Anforderungen der Bank angepasst. Dabei haben wir vor allem auch die positive Entwicklung des Auftragsbestands ins richtige Licht gerückt. Damit die Planung möglichst realistisch war, kalkulierten wir verschiedene Szenarien. Um eine ganzheitliche Sichtweise sicherzustellen, haben wir auch den Verwaltungsrat einbezogen.

«Edi Platter vom RUZ konnte mich optimal beraten, weil er selbst unternehmerische Erfahrung hat.»

Patrick Müller

Die Gesprächspartner

PATRICK MÜLLER
ist seit 2016 Inhaber der Walker Group. Er absolvierte seine Lehre im Metall- und Stahlbauunternehmen und arbeitete sich darauf bis in die Geschäftsleitung hoch.

PATRIK MUOSER
ist Senior Firmenkundenberater Zentralschweiz bei Raiffeisen. Er betreut KMU aus der Region bei allen Fragestellungen rund um die Unternehmensfinanzierung.

EDI PLATTER
ist Begleiter im Raiffeisen Unternehmerzentrum (RUZ), spezialisiert auf Unternehmensfinanzierungen. Zuvor war er Leiter Firmenkunden sowie Inhaber eines Verkaufs- und Marketingunternehmens.

Raiffeisen Unternehmerzentrum

Das Raiffeisen Unternehmerzentrum (RUZ) bietet Unternehmen Unterstützung auf Augenhöhe, unter anderem bei der Nachfolge oder der Unternehmensfinanzierung. Dank ihrer unternehmerischen Erfahrung kennen die RUZ-Begleiter die Herausforderungen von Schweizer KMU. Im kostenlosen Unternehmergespräch werden die individuellen Herausforderungen und Erwartungen erörtert. Anschliessend bieten die RUZ-Begleiter ganzheitliche oder punktuelle Begleitung in strategischer, operativer und finanzieller Hinsicht und helfen damit unter anderem, eine allfällige Finanzierung durch die Raiffeisenbank gut vorzubereiten.

→ www.ruz.ch

Nachfolge

Walker Group

Ein unbeheizter Schuppen, ein paar einfache Maschinen und vier Macher-typen: der Chef, seine Frau, ein Mitarbeiter und ein Lehrling – so wurde im Jahr 2000 die Walker Stahl- und Metallbau GmbH in Amsteg (UR) gegründet. Der Produktionsbetrieb wuchs rasant und zog 2008 in eine grosse Produktionshalle um. Heute gliedert sich die Walker Group in zwei Firmen: die Walker Stahl- und Metallbau AG und die Walker Türen und Tore AG. Mit 45 Mitarbeitenden ist das Unternehmen der wichtigste Arbeitgeber der Gemeinde Silenen.

Wo lagen die grössten Herausforderungen?

EDI PLATTER: Nachfolgelösungen sind oft ein Spagat zwischen Vergangenheit und Zukunft. Einerseits geht es um die Rückzahlung der Nachfolgefiananzierung, andererseits um die Finanzierung des künftigen Wachstums. Auch in diesem Fall war dies eine Herausforderung.

PATRIK MUOSER: Hinzu kam, dass die Finanzierungsverhältnisse sehr komplex waren. Die Walker Group gliedert sich in zwei Firmen: die Walker Stahl- und Metallbau AG und die Walker Türen und Tore AG. Die beiden AGs gehörten ursprünglich zu einer Holding, in die auch noch eine Immobilien gesellschaft integriert war.

Wie haben Sie dieses Problem gelöst?

EDI PLATTER: Wir haben die finanziellen Verflechtungen der beiden Firmen analysiert und entflochten. Dabei wurde deutlich, dass der Fokus nicht nur auf dem operativen Geschäft liegen darf. Stattdessen wählten wir eine konsolidierte Betrachtungsweise auf Stufe der Beteiligungsgesellschaft. Dies war eine solide Basis für die gesamte Finanzierungsplanung. In Sondierungsgesprächen mit der Bürgschaftsgenossenschaft klärte ich die letzten De-

tails. Als im September 2018 alle Voraussetzungen erfüllt waren, haben wir den Finanzierungsantrag an Patrik Muoser zur Kreditprüfung übergeben.

Welche Finanzierungslösung konnten Sie der Walker Group anbieten?

PATRIK MUOSER: Durch einen Rahmenkredit haben wir den Spielraum bei den liquiden Mitteln massiv ausgeweitet. Rund die Hälfte der Limite steht der Walker Group für Gewährleistungsgarantien zur Verfügung. Die andere Hälfte dient als Kontokorrent zur Deckung der Liquiditätsbedürfnisse des laufenden Geschäfts.

Wie hat sich das Unternehmen seit der Übernahme verändert?

PATRICK MÜLLER: Wir haben unsere Prozesse konsequent auf Lean Management ausgerichtet, viel in die Unternehmenskultur investiert und den Teamgeist durch einen partizipativen Führungsstil gestärkt. Anfang 2019 stellten wir die Geschäftsleitung neu auf.

PATRIK MUOSER: Aus meiner Sicht war auch die Professionalisierung des Verwaltungsrats eine wichtige Veränderung. Früher war dieser eine One-Man-Show, heute ist er hochkarätig und interdisziplinär besetzt. Das hat auch bei der Finanzierungsplanung geholfen.

Ist die Walker Group wie geplant gewachsen?

PATRICK MÜLLER: Wir liegen sogar deutlich über den Zielen. Gegenüber 2017 haben wir den Umsatz 2018 verdoppelt. Auch unser Personal hat sich mittlerweile fast wieder verdoppelt, und wir konnten in den letzten zwei Jahren 22 neue Mitarbeitende einstellen. Zudem haben wir in Zug im letzten Jahr eine zweite Niederlassung eröffnet.



Alle Hände voll zu tun: Die Walker Group konnte ihren Umsatz innerhalb eines Jahres verdoppeln.



Weltklasse dank knall- hartem Training

In der Winzersprache würde man das Wirtschaftsjahr **2018 als Schweizer Spitzenjahr-gang** bezeichnen. Mit einem Wachstum von gut 2,5% hat unsere Volkswirtschaft so viel zugelegt wie seit über einer Dekade nicht mehr. Es herrscht Vollbeschäftigung, die Inflation ist tief, die Arbeitslosenquote ebenso, und vom Frankenschock redet kaum jemand mehr. Selbst die arg gebeutelten Zweige der Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie können auf ein hervorragendes Jahr zurückblicken. Und auch die Logiernächte haben wieder zugelegt, dies sogar schon seit 2016. Überall, wo ich in der Schweiz mit Leuten aus der Wirtschaft spreche – ich meine damit Unternehmerinnen und Unternehmer und nicht Politiker, Funktionäre oder Analysten –, bestätigen die mit Genugtuung, dass es aktuell rundläuft in der Wirtschaft. Das ist zweifellos erfreulich, Euphorie will aber keine aufkommen. Und das ist auch gut so. **Wir müssen auf dem Boden bleiben.**

Denn auch wenn wir vieles richtig machen, vor allem aber vieles besser als andere Volkswirtschaften, profitieren wir davon nicht mehr wie früher. Die Schweiz ist mehr und mehr Teilhafterin für die Fehler, die in anderen Staaten begangen werden. Und diese Fehler häufen sich leider. Als kleine offene Volkswirtschaft mit einer der höchsten Exportquoten der Welt sind wir **auf Gedeih und Verderb an-
deren ausgeliefert**. Und wenn bei denen etwas schiefläuft, haben wir hierzulande meist gleich ein doppeltes Problem. Beispiele gefällig? Die Finanzkrise, bei der unsere Gross-

banken zwar auch kräftig mitgemischt haben, aber deren Folgen wir dennoch rascher bewältigt haben als andere Industrienationen. Die Griechenlandkrise, die dazu führte, dass unsere Währung plötzlich so gesucht war wie nie zuvor. «Kleinere» Schocks wie die Annexion der Ukraine, Atomraketen in Nordkorea, Wahlen in Europa mit ungewissem Ausgang, eine völlig verkorkste Regierungsbildung in Deutschland – unserem Haupthandelspartner –, der Handelskonflikt der USA mit China. Egal was passiert, der Franken ist sofort wieder gesucht. Es reicht schon, dass die Börsen zittern, obwohl niemand recht weiß, warum, und prompt fliehen Investoren in den Franken. Der Schweizer Franken ist zum **Seismografen der Stimmung** an den globalen Finanzmärkten und der geopolitischen Unsicherheiten geworden. Eine starke Währung ist für eine Volkswirtschaft zweifellos ein Gütesiegel. Wenn sie aber zu stark wird, droht sie ein Land zu erdrücken. Vor allem ein Land wie die Schweiz, dessen Wohlstand am Tropf von Güter- und Dienstleistungsexporten hängt.

Der Wechselkurs bewegt zwar chronisch die Gemüter, das Jahr 2018 rief aber in aller Deutlichkeit in Erinnerung, dass er nicht das Mass der Dinge für unsere Exportzweige ist. Das **Wachstum in den Abnehmerländern** unserer Produkte und Dienste hat einen mehrfach höheren Einfluss auf die Exportperformance der Schweiz als der Wechselkurs. Das zeigen verschiedene Elastizitätsberechnungen, welche die Effekte einer Wachstumsbelebung (Verlangsamung) im Ausland den Effekten einer Abwertung (Aufwertung) des Frankens gegenüberstellen.

Eindrücklich zeigt sich das beispielsweise im Tourismusgewerbe. 2016, ein Jahr nach dem Frankenschock, fassten die Übernachtungszahlen von Ausländern in der Schweiz wieder Fuss. Zwar notierte der Franken das ganze Jahr mehrheitlich unter 1,10 zum Euro, und doch kamen wieder vermehrt ausländische Gäste in die Schweiz, auch aus Europa. Dass sich der Euro dann bis ins Frühjahr 2018 sukzessive etwas erholt, war eine willkommene Zugabe, aber die grössten Impulse sandte die wiederbelebte europäische Konjunktur.

Gibt es zu dem jetzt Gesagten auch ein Fazit? Klar. Es lautet: Wir sind weit oben in der Exportweltrangliste dank eines harten Währungskonditionstrainings. Und laufen **Weltrekord**, wenn die Bedingungen wie 2018 optimal sind.

Martin Neff

Chefökonom Raiffeisen Schweiz

Ziele stecken und erreichen.

Begleiten Sie erfolgreiche Unternehmer auf dem Weg ins Neuland und erfahren Sie, welche Herausforderungen zu meistern waren.

ca. 1/3

der Schweizer Unternehmen
hat einen Bankkredit
oder einen Kreditrahmen



39'269

Schweizer KMU haben
einen Kredit von Raiffeisen

38,1 Mrd.

hat Raiffeisen in Form von Krediten
an Unternehmen ausstehend

Lösungen für Unternehmer

→ raiffeisen.ch/unternehmer

Danke!
Jedes dritte
Unternehmen
in der Schweiz
vertraut
Raiffeisen.