

Lösungen für Unternehmer

# SAVOIR FAIRE



## Sicherheit

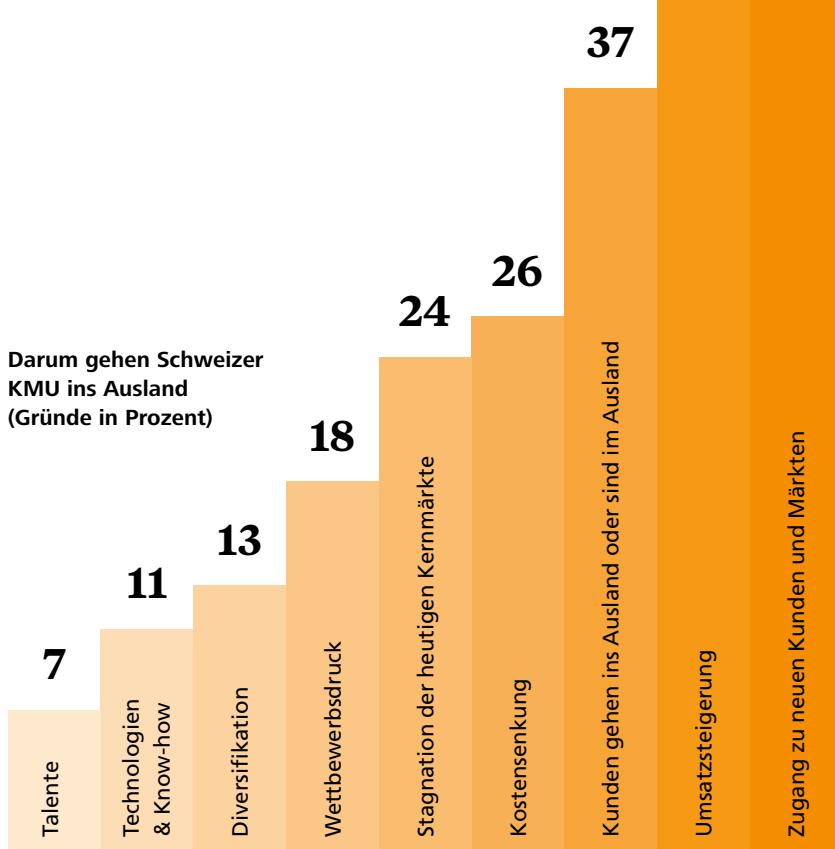
Garantien stärken das Vertrauen  
Ihrer Geschäftspartner

RAIFFEISEN

## Garantien öffnen Türen – im Aus- und im Inland



Trotz Pandemie: Der Gang ins Ausland und das Exportgeschäft bleiben für Schweizer KMU zentrale Erfolgsfaktoren – das zeigt die Mittelstandstudie 2020. [raiffeisen.ch/exportstudie](http://raiffeisen.ch/exportstudie)



Quelle: Kearney, Swiss Export, Raiffeisen: Mittelstandstudie 2020

Befragt wurden 122 KMU, Mehrfachnennungen möglich

Hilfreiche Türöffner für Geschäfte im Ausland sind Bankgarantien: Sie schaffen Vertrauen zwischen den Partnern und ermöglichen oder vereinfachen so Geschäftsabschlüsse. Aber auch im Inland geben Garantien oder Bürgschaften zusätzliche Sicherheit.



# 72,5

**Milliarden Franken**

betrug das Bankgarantievolumen in der Schweiz 2019. Diese Summe zeigt die grosse Bedeutung der Instrumente.

# 6

# 60 %

**unterschiedliche Garantiearten** schaffen die notwendige Flexibilität zur Absicherung der meisten Bedürfnisse von Verkäufer und Käufer.

Mehr zu den einzelnen Garantiearten auf Seite 13.

**des Bankgarantievolumens** gehen auf Kreditsicherungsgarantien und ähnliche Instrumente zurück. Den zweitgrössten Anteil machen Gewährleistungsgarantien aus.



4 Unternehmerpedia

5 Fit für die Zukunft

## 6 Fokus

### Bankgarantien

Ob zu Export- oder Grossaufträgen: Garantien machen den Weg frei. Zwei KMU, zwei Praxisbeispiele.

14 Interview

Warum Garantien immer wichtiger werden, erklären Volker Käseborn von Raiffeisen Schweiz und RUZ-Geschäftsführer Matthias Weibel.

16 Gut zu wissen

Tipps und Wissenswertes zu Bankgarantien und Export.

18 Corona bremst die Globalisierung

...umso wichtiger werden Dienstleistungen.

20 Meinung

Chefökonom Martin Neff über garantierte Qualität.

21 Spotlight

Anfangs fehlte das Verständnis zwischen langjährigen Handwerkern und neuen Planern. Heute ziehen bei der Zürcher Holzbau AG wieder alle an einem Strang.

# Vertrauen und Selbstvertrauen

Das Selbstvertrauen unserer Schweizer KMU beeindruckt mich immer wieder aufs Neue: Trotz Pandemie und turbulenten Märkten blicken Sie als Unternehmerinnen und Unternehmer zuversichtlich in die Zukunft, glauben an Ihre Innovationskraft und sind bereit, neue Wege zu gehen. Wie zentral Internationalisierung dabei für viele Branchen ist, zeigt unter anderem die Mittelstandstudie von Raiffeisen und Swiss Export.

Für Export- oder Importgeschäfte braucht es neben Selbstvertrauen auch Vertrauen in das Gegenüber. Denn internationale Geschäftsbeziehungen – insbesondere auch mit bislang unbekannten Partnern – sind ein Wagnis. Einen einseitigen Vertrauenvorschuss können und wollen sich Unternehmerinnen und Unternehmer gerade in Zeiten von Corona nicht mehr leisten.

Bankgarantien sind eine Möglichkeit, das Risiko ausbleibender Zahlungen oder mangelhafter Lieferungen und Leistungen abzufedern. Dabei bieten Garantien nicht nur Sicherheit für den Begünstigten, sondern haben vor allem auch eine wichtige Signalwirkung: Als Auftraggeber einer Garantie beweisen Sie, dass Sie ein vertrauens- und kreditwürdiger Geschäftspartner mit einer starken Bank im Rücken sind.

Das ebnet den Weg zu neuen – nationalen wie internationalen – Geschäftsabschlüssen und ermöglicht Wachstum. Ich freue mich, wenn unsere Raiffeisenbanken und Unternehmerzentren einen Beitrag dazu leisten können, dass dies gelingen und Früchte tragen kann.

Herzlich, Urs Gauch

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

SAVOIR FAIRE #01/2021. Herausgeberin Raiffeisen Schweiz Genossenschaft, Raiffeisenplatz 4, Postfach, 9001 St.Gallen *Marketing Verantwortung* Sandra Bürkle (sab) *Redaktionelle Verantwortung* SDA/AWP Multimedia *Redaktion* Domagoj Arapovic (da), Bettina Bhend (bb), Sandra Bürkle (sab), Christoph Gaberthüel (gab), Sarah Hadorn (had), Ralph Hofbauer (rh), David Hugi (dh), Martin Neff (mn), Thomas Peterhans (pet), Andrea Schmits (as) *Art Direction und Layout* Craft Kommunikation, Zürich *Adresse der Redaktion* Raiffeisen Schweiz, Marketing, Raiffeisenplatz 2, 9001 St.Gallen, unternehmer@raiffeisen.ch *Adressänderungen und Abbestellungen* raiffeisen.ch/savoir-faire *Druck* Vogt-Schild Druck AG, Derendingen *Übersetzung* 24translate *Erscheinungsweise* Das Magazin erscheint viermal jährlich Auflage 48'000 Exemplare (D, F, I) *Abonnementspreis* Savoir Faire geht an die Abonnenten/-innen des Magazins und kostet für Abonnenten/-innen CHF 9.00 pro Jahr (für vier Ausgaben). *Rechtlicher Hinweis* Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit ausdrücklicher Genehmigung der Redaktion gestattet. Die Informationen in dieser Publikation gelten nicht als Offerte oder Kaufs- respektive Verkaufsempfehlung der beschriebenen Finanzprodukte und dienen nur zu Informationszwecken. Die vergangene Performance ist keine Garantie für zukünftige Entwicklungen. *Hinweis zur Schreibweise* Zur besseren Lesbarkeit wird in einigen Texten nur die männliche Form verwendet. *Klimaneutraler Druck* Raiffeisen kompensiert die mit der Produktion dieses Magazins verursachten CO<sub>2</sub>-Emissionen (myclimate Gold Standard) und unterstützt damit Klimaschutzprojekte im In- und Ausland.

# A-Z

## Unternehmerpedia

Fachbegriffe einfach erklärt.



### Indirekte Garantie

Bankgarantien lassen sich direkt oder indirekt abwickeln. Bei einer direkten Garantie ist neben dem Verkäufer und dem Käufer einzig die mit der Garantiestellung beauftragte Inlandbank am Garantiegeschäft beteiligt. Bei einer indirekten Garantie kommt zusätzlich eine ausländische Korrespondenzbank ins Spiel: Diese sogenannte Zweitbank wird von der inländischen Erstbank beauftragt, dem Begünstigten die Garantie auszustellen, wobei sich die beiden Banken jeweils über die entsprechenden Aufträge absichern. Exportgeschäfte werden häufig auf diesem Weg abgewickelt. In manchen Ländern verlangen dies die rechtlichen Bestimmungen. Teilweise bevorzugen ausländische Geschäftspartner aber auch Garantien von lokalen Banken, weil sie diesen mehr Vertrauen entgegenbringen.



### SWIFT

Die Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication (SWIFT) stellt den weltweiten Austausch von elektronischen Nachrichten bei Finanztransaktionen sicher. Die rund 11'000 teilnehmenden Banken lassen sich mit dem jeweiligen SWIFT-Code eindeutig identifizieren. Neben internationalen Überweisungen und Devisengeschäften werden über das SWIFT-Netzwerk auch Garantien digital übermittelt. Die SWIFT-Meldung ist authentisiert – das heißt, der Begünstigte kann sich darauf verlassen, dass die Garantie rechtsbindend ausgestellt wurde. Obwohl eine zweite Bank eingeschaltet ist, wird SWIFT nicht nur bei indirekten Garantien eingesetzt, sondern auch bei direkten Garantien. Die ausländische Bank übernimmt bei Letzteren allerdings nur die Funktion der Avisierung – vergleichbar mit der Rolle eines «Briefträgers».

«Unfair Calling kommt in der Praxis selten vor, da dies das Vertrauensverhältnis zwischen den Geschäftspartnern nachhaltig beeinträchtigt.»



### Unfair Calling

Bei einer Bankgarantie ist das Zahlungsversprechen – im Gegensatz zur Bürgschaft – vom Grundgeschäft losgelöst. Dies macht eine widerrechtliche Inanspruchnahme möglich: Die Garantie kann gezogen werden, selbst wenn der Auftraggeber seinen Verpflichtungen aus dem Grundgeschäft gänzlich nachgekommen ist. Wird eine Garantie mit betrügerischer Absicht in Anspruch genommen, nennt man dies «Unfair Calling». Bei der Schweizerischen Exportrisikoversicherung SERV kann sich ein Exporteur mit einer Vertragsgarantieversicherung gegen den Verlust des Garantiebetrags bei einem solchen «Unfair Calling» versichern. Zugleich erhält die Bank ein zweites Garantiever sprechen der SERV, welches das Risiko der Zahlungsunfähigkeit des Garantiauftraggebers abdeckt.



Volker Käseborn

Leiter Garantien & Export Finance  
Firmenkunden Raiffeisen Schweiz

# Fit für die Zukunft

## Neue Partnerschaft

### Einfacher Geschäfte in Osteuropa abschliessen

Der Exportmarkt Osteuropa ist in den vergangenen Jahren stetig gewachsen. Allein 2019 haben die Schweizer Ausfuhren in die 15 wichtigsten osteuropäischen Länder um über 10 Prozent auf rund 11 Milliarden Franken zugenommen.

Mit der neuen Partnerschaft zwischen Raiffeisen Schweiz und der Raiffeisen Bank International (RBI) erleichtern die Schweizer Raiffeisenbanken den KMU in der Schweiz den Zugang zu Geschäften mit osteuropäischen Kunden. Dank der Zusammenarbeit können exportierende Schweizer Unternehmen ihren Geschäftspartnern in Osteuropa als Zeichen der Vertrauenswürdigkeit eine indirekte Garantie zukommen lassen.

Konkret beauftragt das Schweizer KMU die Raiffeisenbank in der Schweiz mit der Ausstellung einer Garantie. Raiffeisen Schweiz und RBI prüfen daraufhin die Formalitäten unter der Kooperationsvereinbarung. Sobald die Banken grünes Licht gegeben haben, kann die in Osteuropa lokal tätige Bank mit sehr guter Reputation dem begünstigten Geschäftspartner die Garantie zukommen lassen.

\*Albanien, Belarus, Bulgarien, Kosovo, Kroatien, Rumänien, Russland, Serbien, Slowakei, Tschechien, Ukraine, Ungarn, Bosnien & Herzegowina



Die Raiffeisen Bank International (RBI) ist die zweitgrößte Bank Österreichs mit einer starken und langjährigen Präsenz in allen wichtigen Märkten Zentral- und Osteuropas. 46'000 Mitarbeitende betreuen in rund 2'000 Geschäftsstellen gegen 17 Millionen Kunden.

Bei Interesse wenden Sie sich bitte an Ihre Raiffeisenbank. Ihr Kundenberater beantwortet Ihre Fragen gerne und nimmt bei Bedarf Kontakt zum internen Spezialteam auf.

Melden Sie sich für den **Unternehmer-Newsletter** an  
[raiffeisen.ch/unternehmer-newsletter](http://raiffeisen.ch/unternehmer-newsletter)

## Newsletter Lösungen für Unternehmer – direkt im Postfach

Unternehmer bauen auf, gehen Wagnisse ein, schaffen Wachstum, meistern Krisen und machen ihr Unternehmen fit für die Zukunft. Um diese vielseitigen Herausforderungen geht es im Unternehmer-Newsletter von Raiffeisen. Darin erhalten Sie pragmatische Lösungen und Informationen rund um aktuelle Themen, Hintergründe und branchenrelevante Entwicklungen.

# Hoch hinaus im Ausland

Die Holzbearbeitungsanlagen von Technowood sind ein Exportschlager. Schritt für Schritt hat das Toggenburger KMU gelernt, wie die Geschäfte abzusichern sind, um den Anforderungen der Kunden gerecht zu werden.

TEXT: Ralph Hofbauer BILDER: Dan Cermak

**E**xporte machen mehr als zwei Drittel des Umsatzes von Technowood aus, Tendenz steigend. Der Boom des Holzbaus und der zunehmende Automationsdruck in der Branche spielen dem Unternehmen aus Alt St. Johann in die Hände. Innerhalb von wenigen Jahren hat sich die Firma zum Technologieführer im Bereich der maschinellen Holzbearbeitung gemausert. Die Anlagen aus dem Toggenburg sind in Frankreich, Deutschland, Österreich, Italien, Lettland und Kanada im Einsatz.

Ab Stange gibt es die imposanten Maschinen nicht, jede ist auf die Bedürfnisse der Kunden massgeschneidert. Bis zu 80 Meter lang sind die grössten Anlagen, vier bis zwölf Monate dauert die Produktion. Eine Anzahlung des Kunden ist dabei die Grundbedingung: «In der Produktionsphase sind wir auf Liquidität angewiesen», erklärt Finanzchef Daniel Schönenberger. «Zudem müssen wir sicherstellen, dass der Kunde uns die Maschine abnimmt.»

## Garantien als Eintrittsticket

Bei den ersten Geschäften mit Schweizer Kunden reichten für die Absicherung der Anzahlungen Sperrkonten aus. «Man

kannte und vertraute sich», sagt Schönenberger. Mit dem Markteintritt im Ausland änderte sich dies jedoch: «Wir merkten, dass es beim Export neben den zolltechnischen Hürden auch Hindernisse im Hinblick auf die Prüfung der Kreditwürdigkeit gibt.»

Die ersten Verhandlungen mit ausländischen Kunden zeigten, dass Anzahlungsgarantien das Eintrittsticket ins Exportgeschäft sind. Die Absicherung erfolgt dabei oft auf Initiative der Geldgeber: Die Banken der ausländischen Kunden möchten die Sicherheit haben, dass sie den Anzahlungsbetrag wieder einfordern können, falls die Leistung von Technowood nicht vertragsgemäss erbracht wird.

## Anhaltender Lernprozess

Zu Beginn war es für Technowood immer wieder eine Herausforderung, die eigenen Sicherheitsbedürfnisse und jene der ausländischen Kunden unter einen Hut zu bringen. Zusammen mit der Hausbank suchte man nach Lösungen. «Wir haben das Thema Garantien gemeinsam Schritt für Schritt aufgenommen», sagt Benjie Egloff, Kundenberater der Raiffeisenbank Obertoggenburg.

→

## 3 Tipps zur Anzahlungsgarantie

- Fristen grosszügig setzen, lieber ein paar Wochen mehr einräumen
- Kreditlimite für das Folgejahr rechtzeitig prüfen und gegebenenfalls anpassen
- Erfahrungen mit unterschiedlichen Exportländern, Kunden und Produkten sammeln





Finanzchef Daniel Schönenberger setzt bei Geschäften mit ausländischen Kunden erfolgreich Anzahlungsgarantien ein.

## Technowood

### Hightech für die Holzindustrie

Technowood entwickelt massgeschneiderte Prozesslösungen für Zimmereien und die Holzindustrie. Die Firma wurde 1992 gegründet, entwickelte zunächst Software für CNC-Maschinen und stellt seit 2005 eigene Anlagen her. Das Unternehmen aus Alt St. Johann beschäftigt 33 Mitarbeitende. Die Kunden von Technowood befinden sich in der Schweiz, Europa und Übersee.



Die Maschinen von Technowood sind massgeschneidert.

Je weiter weg die Maschinen gingen, desto komplexer wurden die Absicherungsfragen. «Ich schätze es, nur einen Ansprechpartner für alle meine Fragen zu haben», bemerkt Daniel Schönenberger. Über die Jahre sammelte man Erfahrungen mit unterschiedlichen Kunden und lernte, wie die Garantie ausgestaltet werden muss, damit das Geschäft im jeweiligen Land zustande kommen kann.

Die Vereinbarung von Bankgarantien bildet den Abschluss langwieriger Vertragsverhandlungen. Ist man sich schliesslich auch über die Absicherung einig, geht alles sehr schnell: «Einen Tag nach der Vertragsunterzeichnung haben wir die Garantie auf dem Tisch», sagt Schönenberger.

#### **Hohe Summen, lange Fristen**

Technowood verlangt eine Anzahlung von bis zu 90 Prozent. Bei Verkaufspreisen zwischen 500'000 und 2 Millionen Franken sind dies stolze Beträge. Entsprechend hoch sind auch die Garantiesummen, die auf dem Spiel stehen. Die Angst vor einer unberechtigten Ziehung der

Garantie – einem sogenannten «Unfair Calling» (siehe Definition S. 4) – schwingt dabei immer mit: Geht zum Beispiel ein Kunde in Konkurs, besteht das Risiko, dass die Garantie widerrechtlich gezogen wird. «Zum Glück kam dies bisher aber noch nicht vor», stellt Daniel Schönenberger fest.

Durch die langen Lieferfristen sind Anzahlungsgarantien mit einer Laufzeit von bis zu einem Jahr keine Seltenheit. Bis anhin musste noch nie eine Garantie verlängert werden. «Wir geben bei der Frist lieber noch ein paar Wochen dazu, um auf der sicheren Seite zu sein», sagt der Finanzchef.

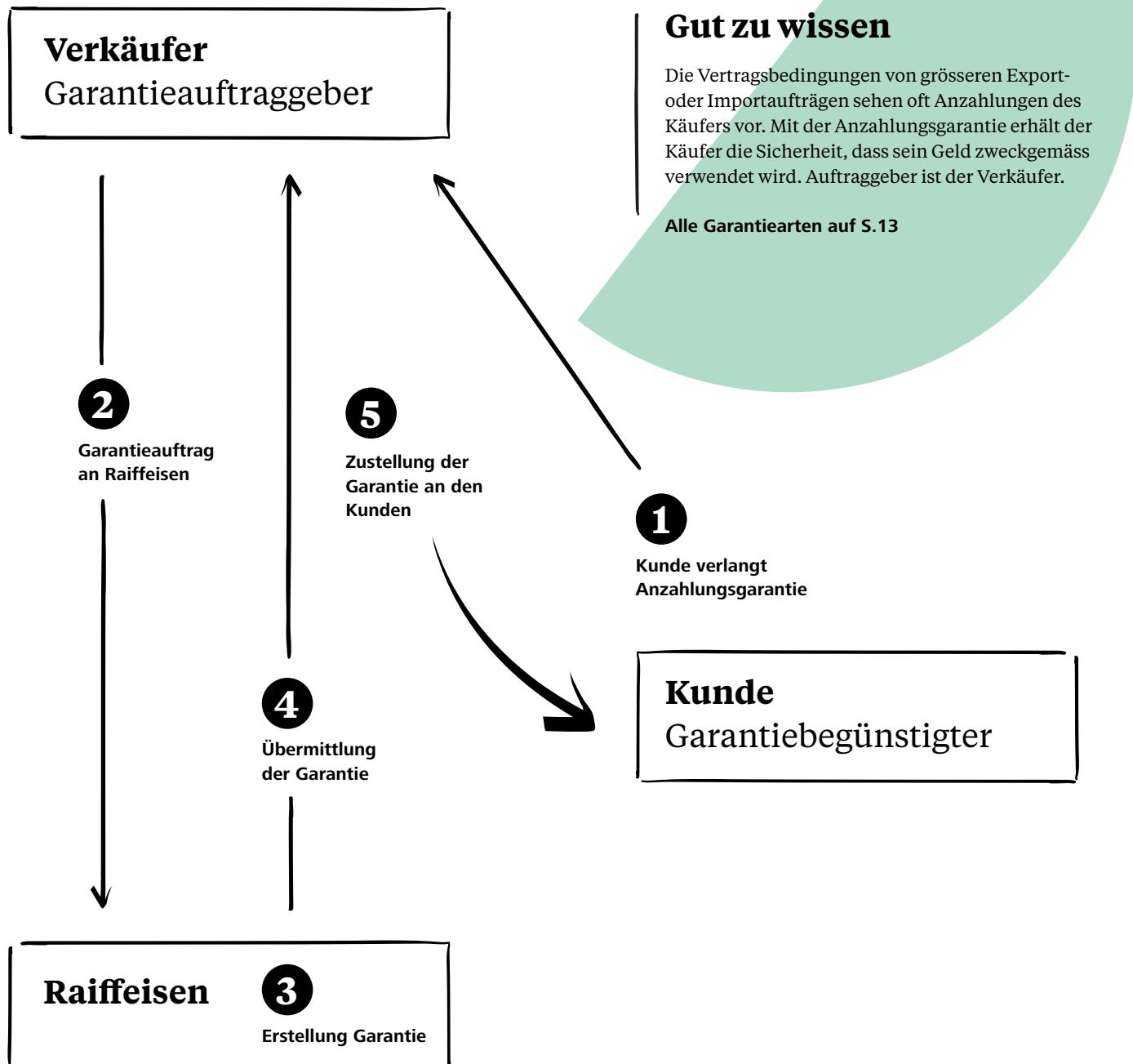
Der Krise zum Trotz sind die Auftragsbücher von Technowood voll. Wenn das Exportgeschäft weiterhin so stark wächst, werden neue Herausforderungen im Hinblick auf die Absicherungsinstrumente hinzukommen. Daniel Schönenberger sieht dem gelassen entgegen: «Es ist gut zu wissen, dass wir einen kompetenten Partner an unserer Seite haben.»

**«Beim Export gibt es neben zolltechnischen Hürden auch Hindernisse im Hinblick auf die Kreditwürdigkeit.»**

Daniel Schönenberger, Leiter Finanzen und HR, Technowood

# Ablauf Anzahlungsgarantie

Grundgeschäft mit Anzahlung,  
z.B. Herstellung einer massgeschneiderten Maschine



Eveline Sixer, CFO, und Rolf Kleissler, CEO der Gebrüder Meier AG.



## Gebrüder Meier AG Erfahrener Profi

Seit 100 Jahren gehört die Gebrüder Meier AG aus Regensdorf zu den führenden Serviceanbietern der Schweiz. Das Unternehmen bietet etwa in den Bereichen Motoren und Generatoren, Getriebe und Steuerungsbau sehr vielfältige Leistungen an – vom Einzelprodukt bis zur kompletten Anlage. Das KMU beschäftigt 170 Mitarbeitende und hat drei Standorte in der Schweiz.



# Qualität garantieren

Grossaufträge bringen Folgeumsätze, dies hat die Gebrüder Meier AG erkannt. Um solche Aufträge an Land zu ziehen, muss das Zürcher Motorenwartungsunternehmen seinen Kunden allerdings Qualität garantieren.

TEXT: Sarah Hadorn BILD: Dan Cermak

## 3 Tipps zur Gewährleistungsgarantie:

- Mit der Bank einen Rahmenvertrag vereinbaren, sodass Garantien jederzeit in Auftrag gegeben werden können
- Garantie so aufsetzen lassen, dass der Käufer sie nur bei Mängeln geltend machen kann
- Garantie frühestmöglich in Auftrag geben, damit die letzten 10 Prozent der Rechnung möglichst bald eintreffen

**D**ie Verantwortung der Gebrüder Meier AG ist gross – bei der Instandhaltung von Motoren und Generatoren ist höchste Präzision gefragt. Geradezu elementar ist das für ein zentrales Kundensegment des Zürcher KMU: Wasserkraftwerke. «Fällt ein Wasserkraftgenerator nämlich aus, kann das Werk keinen Strom mehr produzieren und fährt täglich mehrere 10'000 Franken Verlust ein», erklärt CEO Rolf Kleissler. So bestellen die Wasserkraftwerke von der Gebrüder Meier AG nicht nur eine Dienstleistung, sondern fordern auch eine Sicherheit, dass alles funktionieren wird. Die 100-jährige Firmengeschichte reicht da als Referenz nicht aus. «Die Grosskunden verlangen oft eine Gewährleistungsgarantie», konkretisiert Kleissler. Diese schützt den Auftraggeber vor nachträglichen Mängeln an Instandhaltungsarbeiten. Mit einer solchen Bankgarantie hat das Kraftwerk im Schadensfall sofort 10 Prozent des Instandhaltungsvertragswerts in bar zur Verfügung, falls die Gebrüder Meier AG den Schaden nicht vertragsgemäss – also umgehend – repariert.

## Meist bereits in der Ausschreibung

Passiert ist das zwar noch nie. Trotzdem bleiben Gewährleistungsgarantien für das Zürcher KMU auch bei langjährigen Partnerschaften essenziell. «Die Garantien werden meist bereits in der Ausschreibung des Auftrags als Bedingung aufgeführt», sagt Rolf Kleissler, «und da wissen

die Unternehmen ja noch nicht, ob der Zuschlag an eine bekannte oder eine unbekannte Firma geht.»

Die Wasserkraftgeneratoren, die die Gebrüder Meier AG instand hält, sind bis zu 9 Meter Durchmesser gross, ihre Wartung oder Reparatur dauert bis zu einem Jahr. Für das Unternehmen lohnen sich diese Grossaufträge doppelt. Kleissler: «Natürlich generieren sie Umsatz, doch das würden viele kleinere Bestellungen auch tun.» Sein Unternehmen braucht die Grossaufträge vor allem auch aus Reputationsgründen: «In solchen Projekten kann man seine volle Leistungsfähigkeit zeigen, und sie dienen als gute Referenz.» Das führt zu Folgeaufträgen.

## Effiziente Abwicklung

Ohne Gewährleistungsgarantie würden die Grosskunden üblicherweise 10 Prozent des Vertragswerts als Sicherheit zurückbehalten, bis die Gewährleistungsfrist – meist zwei Jahre – abgelaufen ist. In dieser Zeit haftet der Dienstleister →

# Bankgarantien

für Mängel. Mit Garantie jedoch bezahlt der Kunde die letzten 10 Prozent, sobald diese vorliegt. Das hat für beide Geschäftspartner grosse Vorteile: Der Kunde kann das Projekt zeitnah abschliessen und verfügt dank dem Gewährleistungsbetrag für den Notfall trotzdem über eine Sicherheit. Diese kann er jederzeit unabhängig von Einreden des Dienstleisters bei der Bank geltend machen. Der Dienstleister wiederum erhält die ganze Summe ohne Verzögerung. «Das schont die Liquidität des Dienstleisters erheblich», sagt Raiffeisen Firmenkundenberater Florian Bing, der für die Gebrüder Meier AG die Garantien abwickelt. Damit das KMU so schnell wie möglich zu seinem Geld kommt, verliert er jeweils keine Zeit: Bereits nach einem Tag können die Garantiekunden vorliegen.

Für eine Firma, die wie das Zürcher KMU auf Garantien angewiesen ist, ist eine effiziente Abwicklung zentral. Dazu gehört auch möglichst wenig administrativer Aufwand. «Alles, was wir brauchen, ist das Garantie-Auftragsformular und der Vertrag über das Grundgeschäft», sagt Bing dazu. «Den Rest erledigt die Bank.» Dies gelte auch für die Prüfung von Kunden-Sonderwünschen; etwa in puncto Gerichtsstand oder Garantielaufzeit. «Mit einer Betriebskreditlinie ist bei Raiffeisen je nach Bonität eine Laufzeit von zwei bis fünf Jahren möglich», so Bing.

allerdings, einen direkten Ansprechpartner zu haben – für ein kleineres Unternehmen nicht bei jeder Bank selbstverständlich.»

Alles in allem sind Garantien – auch wenn sie für die Gebrüder Meier AG am Ende eine Pflicht darstellen – bequem und einfach zu handhaben. «Und auch die Kosten sind gut kalkulierbar», fügt Sixer an. Insgesamt beträgt das jährliche Garantievolumen des KMU rund 1 Million Franken.

# Ablauf Gewährleistungsgarantie

Grundgeschäft,  
z.B. Instandhaltung  
Generator

**Kunde**  
Garantiebegünstigter

**Verkäufer**  
Garantieauftraggeber

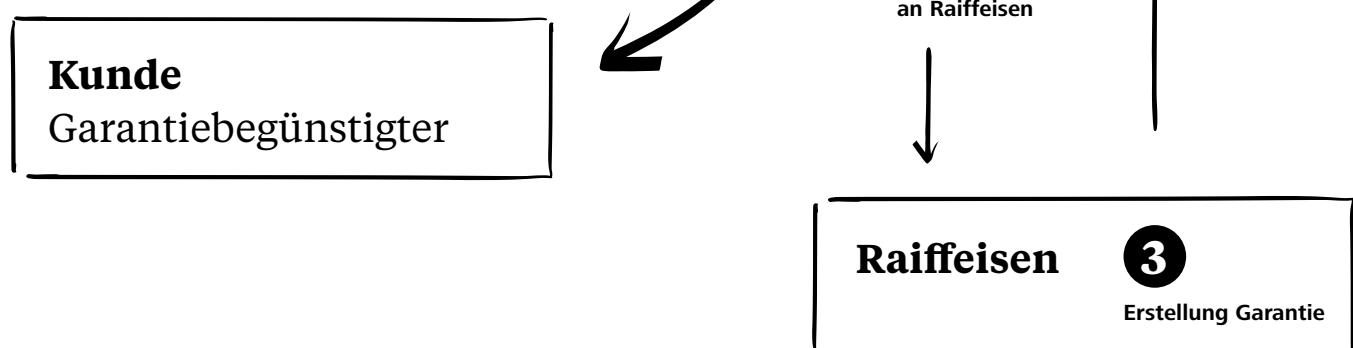
4  
Übermittlung  
der Garantie

2  
Garantieauftrag  
an Raiffeisen

3  
Erstellung Garantie

1  
Kunde verlangt  
Gewährleistungsgarantie

5  
Zustellung der  
Garantie an den  
Kunden



# Jede Geschäftsphase richtig absichern

Vor allem bei Export- und Importgeschäften, aber auch im Inland gilt: Geschäftspartner brauchen Sicherheit. Dafür sind Bankgarantien da.

## Offertgarantie<sup>①</sup>

Die Offert- oder auch Bietungsgarantie schützt den Käufer vor unseriösen Angeboten. Sie bietet Gewähr, dass ein Anbieter den Auftrag beim Zuschlag tatsächlich annimmt und gemäss Offerte ausführt. Auftraggeber für die Garantie ist der Verkäufer.

## Anzahlungsgarantie<sup>②</sup>

Die Vertragsbedingungen von grösseren Export- oder Importaufträgen sehen oft Anzahlungen des Käufers vor. Mit der Anzahlungsgarantie erhält der Käufer die Sicherheit, dass sein Geld zweckmässig verwendet wird. Auch sie kommt sehr oft zum Einsatz. Auftraggeber ist hier der Verkäufer.

## Erfüllungsgarantie<sup>③</sup>

Mit der Erfüllungsgarantie untermauert der Verkäufer sein Bekenntnis, die vereinbarte Leistung vertragsgemäss und rechtzeitig zu erbringen.

## Gewährleistungsgarantie<sup>④</sup>

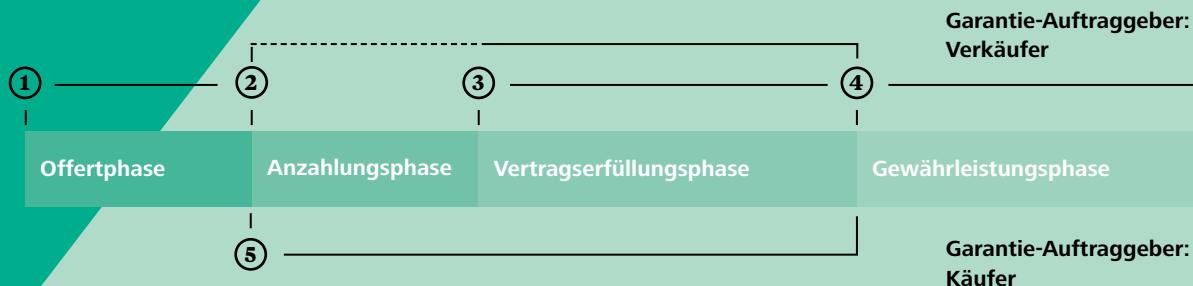
Die Gewährleistungsgarantie soll sicherstellen, dass der Verkäufer seine Arbeiten richtig ausführt und die vereinbarte Qualität liefert. Der Käufer sichert sich damit gegen nachträglich auftauchende Mängel ab. Die Gewährleistungsgarantie wird vom Verkäufer in Auftrag gegeben und gehört ebenfalls zu den häufig genutzten Garantien.

## Zahlungsgarantie<sup>⑤</sup>

Mit der Zahlungsgarantie sichert der Verkäufer ab, dass seine vertragsmässig erbrachte Leistung bezahlt wird. Die Zahlungsgarantie gehört zu den am meisten verwendeten Garantiearten. Der Käufer der Leistung gibt sie bei seiner Bank in Auftrag.

## Kreditsicherungsgarantie

Eine Kreditsicherungsgarantie gibt der Bank zusätzliche Sicherheit, dass sie ihr Geld zurück erhält. Der Garantie-Auftraggeber kann so seine eigene Kreditwürdigkeit einer Drittpartei zur Verfügung stellen. Beispielsweise kann eine kreditwürdige Muttergesellschaft ihrer finanziell weniger starken Ausland-Tochter zu einem Kredit bei einer dortigen Bank verhelfen.



Die wichtigsten Garantiearten nach Geschäftsphasen

# Vertrauen ist gut – Absicherung ist besser



Volker Käseborn und Matthias Weibel erklären den eigentlichen Zweck von Garantien: den Auftraggeber als vertrauenswürdigen Handelspartner etablieren und neue Geschäftsbeziehungen ermöglichen.

INTERVIEW: Bettina Bhend  
BILD: Dan Cermak

## **Corona hat vieles verändert. Wie wirkt sich die Pandemie auf das Thema Garantien aus?**

*Matthias Weibel* – Eine Garantie kann von Vorteil sein, wenn die Marktbedingungen unsicher sind. Sie ist ein starkes Instrument, mit dem man als Geschäftspartner seine Vertrauenswürdigkeit nach aussen signalisiert und Leistungen oder Zahlungen absichert. Ein Kunde, der eine Anzahlung ohne Garantie macht, leistet einen einseitigen Vertrauensvorschuss. Das wollen und können sich viele Unternehmer heute nicht mehr leisten – in Zeiten von Corona ganz besonders. Gerade in der Maschinenindustrie müssen zum Bestellzeitpunkt normalerweise hohe Anzahlun-

gen geleistet werden, die die Gegenseite aber mit einer Anzahlungsgarantie absichern muss.

## **Haben Anfragen bezüglich Garantien also zugenommen?**

*Matthias Weibel* – Ja. Wir führen in den Raiffeisen Unternehmerzentren mehr Gespräche zu diesem Thema. Einzig auf die Pandemie kann man das aber nicht zurückführen – es ist vielmehr ein Zeichen der Zeit. Internationalisierung ist für immer mehr KMU ein wichtiges Thema geworden. Das hat auch die jüngste Mittelstandstudie von Raiffeisen und dem Verband Swiss Export klar aufgezeigt. Mit Garantien kann Raiffeisen den Unterneh-

men den Rücken freihalten und einen Beitrag dazu leisten, dass internationale Geschäfte gelingen.

*Volker Käseborn* – Richtig. Denn im internationalen Handel sind Garantien auch unabhängig von Corona schon fast zwingend, um überhaupt Zugang zu Geschäften zu erhalten.

**Wie häufig kommt es vor, dass Zahlungen oder Leistungen ausbleiben und Garantien tatsächlich ausbezahlt werden müssen?**

*Volker Käseborn* – Das ist in der Praxis sehr selten: Unsere Kunden pflegen sehr stabile, langfristige Geschäftsbeziehungen. Theoretisch ist die Gefahr momentan sicherlich etwas grösser, dass ein Handelspartner aus purer Liquiditätsnot eine Garantie zieht. Ein unkluger Zug allerdings, denn das hätte nicht nur rechtliche Folgen, sondern würde die Vertrauensbasis nachhaltig beschädigen. Ein solches «unfair calling» kommt darum eigentlich überhaupt nicht vor.

*Matthias Weibel* – Es ist ja ohnehin nicht das Ziel, dass eine Garantie gezogen wird. Die Signalwirkung einer Garantie ist in meinen Augen wesentlich grösser als ihr materieller Wert. Sie zeigt: «Ich geniesse das Vertrauen einer Bank und bin darum auch ein vertrauenswürdiger Geschäftspartner.»

## «Im internationalen Handel sind Garantien zwingend.»

Volker Käseborn,  
Leiter Export Finance & Garantien

**Wie entscheidend ist die Wahl der Bank, bei der man eine Garantie in Auftrag gibt?**

*Volker Käseborn* – Sehr wichtig! Je besser das Rating einer Bank ist, desto mehr Vertrauen strahlt eine Garantie aus. Das Label «Schweiz» ist im Ausland ein zusätzliches

müssen sich vielleicht eher Unterstützung holen, weil sie nicht über Export-Spezialisten in ihrem Team verfügen. Hier können die Berater der RUZ oder der Bank eine wichtige Stütze sein und die ganze Palette von Sicherheits- und Förderinstrumenten aufzeigen.

**Wie wird sich diese Palette künftig entwickeln? Welche Rolle spielt die Digitalisierung?**

*Volker Käseborn* – Es gibt Trends in Richtung einer stärkeren Automatisierung der Prozesse. An die voll automatisierte Garantie glaube ich allerdings nicht.

*Matthias Weibel* – Das kann ich gut nachvollziehen. Wie gesagt, spielt bei der Bankgarantie das Vertrauen eine grosse Rolle. Dies ist eine Sache zwischen Mensch und Mensch, nicht zwischen Mensch und Maschine.

*Volker Käseborn* – Innovationen erwarte ich eher auf der Produkteseite. Beispielsweise zeigen Garantien im Dienstleistungssektor grosses Wachstum. Auch der Bereich Onlinehandel ist spannend. Um nochmals auf Corona zurückzukommen: Die Pandemie hat zu einem Online-Boom geführt, aber auch die Verletzlichkeiten internationaler Lieferketten aufgezeigt. Es ist wahrscheinlich, dass auch hier Garantien vermehrt eingesetzt werden.

**Volker Käseborn**  
ist Diplom-Kaufmann und Experte für internationale Handelsbeziehungen.  
Bei Raiffeisen Schweiz leitet er den Bereich Export Finance & Garantien.  
(Links im Bild)

**Matthias P. Weibel**  
war über viele Jahre Mitinhaber einer internationalen Maschinenbau-firma und ist heute Geschäftsführer des Raiffeisen Unternehmerzentrums RUZ. (Rechts im Bild)

## «Ein wichtiges Mittel zur Absicherung sind Wissen und Expertise.»

Matthias Weibel,  
Geschäftsführer RUZ

Qualitätsmerkmal. Der Begünstigte will sicher sein, dass die Bank zahlen könnte, falls die Garantie gezogen würde. Wenn eine kleine, unbekannte Bank für Millionenbeträge gerade steht, wäre ich misstrauisch.

**Gibt es eigentlich Alternativen zur Garantie?**

*Volker Käseborn* – In der Schweiz ist die Bürgschaft stark verbreitet, vor allem bei Geschäften zwischen Privatwirtschaft und öffentlicher Hand. Der Begünstigte kommt bei einer Bürgschaft allerdings weniger leicht an sein Geld, weil Einreden möglich sind und allfällige Differenzen vor der Auszahlung bereinigt werden müssen.

*Matthias Weibel* – Ein wichtiges Mittel zur eigenen Absicherung ist und bleibt der Zugang zu Wissen und Expertise: Wie sieht mein Zielmarkt aus? Was weiss ich über neue Geschäftspartner? Welche rechtlichen Rahmenbedingungen und Gepflogenheiten muss ich berücksichtigen? Welche Förderinstrumente stehen mir zu?

**Für Grossunternehmen ist es sicher leichter als für KMU, dieses Wissen zu erarbeiten.**

*Matthias Weibel* – Da bin ich nicht einverstanden. Internationalisierung ist kein Privileg von Grossunternehmen. KMU

### Exporte

## Drei Fragen an Swiss Export

# 1

### Welches sind die wichtigsten Absatzmärkte für Schweizer Unternehmen?

*Claudia Moerker:* Im Zentrum stehen Deutschland, die USA und Frankreich. Auch Osteuropa wird für Schweizer KMU immer wichtiger. Ich kann mir zudem gut vorstellen, dass eine weitere Verlagerung nach Fernost stattfinden wird, denn die asiatischen Schwellenländer wachsen extrem schnell.

# 2

### Wie risikofreudig sind Schweizer KMU derzeit, gerade wenn es um so weit entfernte Märkte geht?

Es gibt eine gewisse Zurückhaltung. Hohe Investitionen oder grosse Exportschritte überlegen sich die Schweizer Unternehmerinnen und Unternehmer im Zuge von Corona sicher zweimal. Aber die Schweiz ist vom Aussenhandel abhängig, wir können nicht auf Exporte verzichten. «Exporte: ja oder nein?» ist darum nicht die Frage, die sich Unternehmer stellen müssen. Es läuft auf ein «Exporte: ja, es gilt jedoch...» hinaus: Struktur, Prozesse und Fokus müssen stimmen.



Claudia Moerker  
ist Geschäftsführerin von Swiss Export.

### SERV

## Sicherheit im Handel mit dem Ausland

Wenn ein Schweizer Unternehmen Waren exportiert oder eine Dienstleistung für einen Kunden im Ausland erbringt, besteht das Risiko, dass seine Leistungen nicht bezahlt werden. Dagegen kann sich ein Unternehmen nicht nur passiv mit einer Zahlungsgarantie des Geschäftspartners schützen; bei der Schweizerischen Exportrisikoversicherung SERV können sich Unternehmer aktiv dagegen versichern. Abgedeckt sind politische Risiken wie Unruhen oder Krieg sowie das Delkredere-Risiko. «Bei KMU kann ein Zahlungsausfall schnell an die finanzielle Substanz gehen und sich lebensbedrohlich auf das Unternehmen auswirken», sagt Heribert Knittlmayer, Chief Insurance Officer der SERV. Die Lösungen stehen darum allen Unternehmen offen, die ihren Sitz in der Schweiz haben. Es gelten keine Mindestgrössen für das Exportvolumen.

# 3

### Wie geht ein KMU die Internationalisierung jetzt klug an?

Es ist besonders wichtig, fundierte Daten zum Zielmarkt zu beschaffen und diese gründlich zu analysieren. Alleingänge, die nur auf dem Glauben basieren, dass man das beste Produkt hat, sind gefährlich. KMU sollten sich beraten lassen und das Wissen der ganzen Export-Community nutzen: Marktkenner, Fachspezialisten, Banken, Exportförderer und Rechtsexperten. So breit aufgestellt und gut fokussiert kann Internationalisierung trotz Corona gelingen.



## 2/3 der SERV-Kunden sind KMU.

Die SERV unterstützt Exporteure aber auch beim Zugang zu Finanzierungen oder wenn sie eine Garantie stellen müssen. Eine Bondgarantie etwa kann dann abgeschlossen werden, wenn die Kreditlimite des Exporteurs bei seiner Hausbank für eine Garantie nicht ausreicht oder die notwendigen Sicherheiten seine Liquidität zu stark belasten würden.

## So funktioniert es In 5 Schritten zur Bankgarantie

- 1. Gespräch** mit dem Kundenberater
- 2. Abklärungen** mit der Bank bezüglich Kreditlimite und Ausgestaltung der Garantie (Direkt oder indirekt? SWIFT oder Papierformat?)
- 3. Auftrag** an die Bank zur Erstellung einer Garantie
- 4. Ausstellung** der Garantie durch die Bank
- 5. Übermittlung** der Garantie gemäss Auftrag

## 5 Vorteile Eine Garantie ...

### ... schafft Sicherheit.

Falls Zahlungen ausbleiben oder Lieferungen und Leistungen nicht den Erwartungen entsprechen, kann die Garantie gezogen werden. Der Begünstigte erhält damit eine zusätzliche Sicherheit und minimiert sein Risiko.

### ... ermöglicht Geschäfte.

Neue Geschäfte können ein Wagnis sein – gerade auch mit Partnern im Ausland. Garantien federn das ab und ermöglichen KMU, Verträge abzuschliessen und neue Wege zu gehen.

### ... ist einfach in der Handhabung.

Weil die garantierende Bank nicht in das Grundgeschäft involviert ist, hält sich der administrative Aufwand in Grenzen. Das gilt auch, wenn die Garantie gezogen wird.

### ... verschafft einen Wettbewerbsvorteil.

Wer eine erfolgreiche Bank im Rücken hat, sendet ein starkes Signal. Ein KMU zeigt so, dass es ein vertrauens- und kreditwürdiger Geschäftspartner ist.

### ... kann individuell ausgestaltet werden.

Ob es um die Absicherung einer Zahlung, einer Anzahlung, einer Offerte oder einer Lieferung geht: Für jeden dieser Fälle gibt es passende Garantien.

# Corona bremst die Globalisierung



Dunkle Wolken liegen über dem Welthandel, nicht erst seit Corona. Und die Pandemie droht die Handelskonflikte zu verschärfen. Die Folge: Der globale Warenhandel wächst weniger stark. Umso wichtiger werden Dienstleistungen.

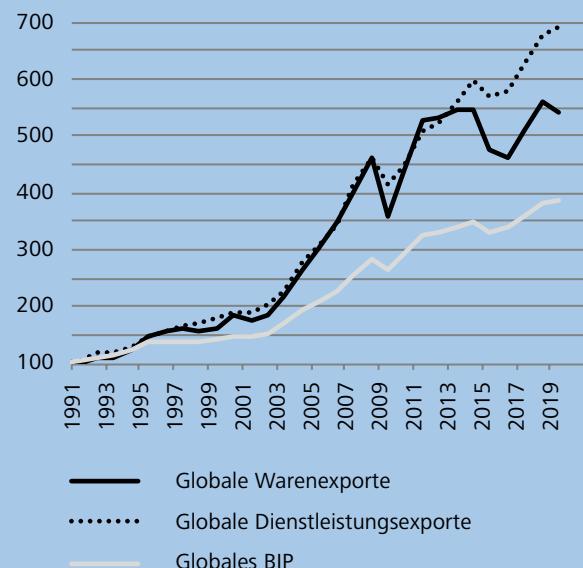
TEXT: Domagoj Arapovic ILLUSTRATION: Nadja Häfliger

**D**ie Globalisierung steht schon länger in der Kritik: Umweltbelastung, Ausbeutung oder die wachsende Ungleichheit zwischen

Arm und Reich gehören zu den oft genannten negativen Auswirkungen der weltweiten Wirtschaftsverflechtung. Zusätzlich kommt der Freihandel seit einigen Jahren durch zunehmenden Protektionismus unter Druck. Fast der gesamte Warenhandel zwischen den USA und China ist mittlerweile von Strafzöllen betroffen. Der globale Warenaustausch war deshalb be-

**Der globale Warenhandel war bereits vor der Corona-Krise unter Druck**

Globale Exporte und BIP, indexiert, 1990 = 100



reits rückläufig, bevor Corona die Welt in den Ausnahmezustand versetzte.

## **Finanzkrise brachte Zäsur**

In der jüngeren Vergangenheit brachten vor allem die 2000er-Jahre ein starkes Wachstum des Warenaustauschs mit sich. Die Gründe waren die Liberalisierung des Handels sowie die Integration der Schwellenländer in die Weltwirtschaft. Zur Zäsur kam es im Zuge der Finanzkrise von 2008/2009. In den Schwellenländern platzte der Traum, bald zu den reichen Ländern aufzuschliessen. Und in den Industrierationen erholt sich die Konjunktur nur langsam. Als Folge verlor der globale Warenhandel markant an Dynamik (siehe Grafik).

Eine ähnliche Verlangsamung dürfte Corona auslösen. So nimmt in wirtschaftlich schwierigen Zeiten der Protektionismus in der Regel zu. Es ist deshalb mit mehr Handelshemmnissen zu rechnen. Zwar sollte die Welthandelsorganisation WTO dafür sorgen, dass im globalen Handel gewisse Regeln eingehalten werden. Diese wurden aber bereits vor Corona von immer mehr Ländern ignoriert. Dazu kommt, dass auch die globalen Wertschöpfungsketten vermehrt auf dem Prüfstand stehen. Die Pandemie hat die Verletzlichkeit weltweiter Liefer- und Produktionsketten deutlich aufgezeigt. Anstelle von Kostenüberlegungen rückt nun die Versorgungssicherheit in den Fokus.

## **Dienstleistungshandel wächst weiter**

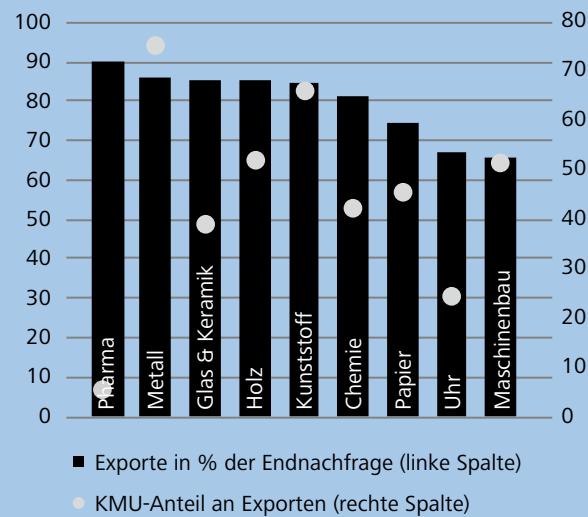
Selbst wenn der Warenhandel künftig weniger stark wachsen sollte, bedeutet das nicht das Ende der Globalisierung. Insbesondere beim Dienstleistungshandel bleiben die Wachstumsperspektiven positiv. Das Volumen ist aktuell zwar noch dreimal kleiner, dafür ist der Bereich Dienstleistungen im Vergleich zum Warenhandel aber auch in den letzten Jahren weiter kräftig gewachsen. Die Digitalisierung verbessert die Handelbarkeit von immer mehr Dienstleistungen oder macht deren Export erst möglich. Die Pandemie verstärkt diesen Trend. Vor allem der Handel mit wissensintensiven Diensten wie beispielsweise Forschung, IT oder Beratung dürfte weiter stark steigen. Davon wiederum können auch Industrieunternehmen profitieren, da diese immer mehr auch auf Dienstleistungen setzen.

## **Schweizer KMU müssen Chancen nutzen**

Der Aussenhandel hat für die Schweiz als kleine offene Volkswirtschaft mitten in Europa eine grosse Bedeutung. Der Heimmarkt ist zu klein, weshalb insbesondere die Industrie auf weltweite Absatzmöglichkeiten angewiesen ist. Und die hochstehenden Produkte sind gefragt: Nur 17 Länder exportieren mehr Waren als die Schweiz.

Fast die Hälfte der gesamten Schweizer Exporte stammt von KMU, wobei branchenspezifisch grosse Unterschiede bestehen (siehe Grafik). Sehr hoch ist der Anteil im Maschinenbau, dem Holzwesen und insbesondere in der Metall- sowie der Kunststoffindustrie. Verliert die Globalisierung nun an Bedeutung, wird dies für die Exportwirtschaft längerfristig zur Belastungsprobe.

### **Exportquote und KMU-Anteil an Exporten**



## **Neue Ertragsquellen durch Services**

Was ist dagegen zu tun? Der internationale Wettbewerb verschärft sich. Unternehmen, die neben hochstehenden Nischenprodukten auch eine international möglichst breit diversifizierte Kundenbasis aufweisen, haben die besten Wachstumschancen. Immer wichtiger wird zudem die Ergänzung des eigenen Angebots mit Dienstleistungen wie Beratung, Engineering, Wartung und Unterhalt, Überwachung und Steuerung oder gar Betrieb der Maschinen. Damit eröffnen sich auch für KMU aus der Industrie neue Ertragsquellen. Zudem hat der Digitalisierungstrend als Folge von Corona nochmals an Bedeutung gewonnen. Wichtig ist dabei, nicht nur die innerbetrieblichen Prozesse zu optimieren, sondern auch die Schnittstellen zu Zulieferern, Partnern und besonders den Kunden zu digitalisieren.



**Domagoj Arapovic**  
Senior Economist im Economic Research Team von Raiffeisen Schweiz

# Garantiert!



In der Zeit, in der ich aufgewachsen bin, begann China allmählich, uns mit seinen Waren zu überschwemmen. Made in China war damals vor allem durch zwei Eigenschaften charakterisiert. Da war erstens der unschlagbare Preis, zweitens aber auch eine eher fragwürdige Qualität. Die Rede ist hier von der ersten Exportwelle, während der China noch ein klassisches Billiglohnland war, das primär auf Masse und nur ganz wenig auf Klasse fokussiert war. Wenn man etwas günstig wollte, dann wurde man in China fündig. Als Kind war ich sehr angetan von dem ganzen Plastikspielzeug, das toll designt und oft sogar batteriebetrieben war. Fall Sie nicht wissen, was ich meine, dann schauen Sie mal in einen der italienischen Tabacchi, die heute noch massenhaft solche Artikel führen. Bekannte, mit denen wir damals oft gemeinsam Urlaub machten, kauften ihren beiden Jungs jeweils am ersten Tag eine «Packung Krieg», ernsthaft! Wir mussten darüber immer schmunzeln. Zum Spottpreis enthielt sie alles, was die Jungs brauchten, um ihren Schlachtfantasien freien Lauf zu lassen. Ein Heer unterschiedlicher Waffenträger, Fahrzeuge, Panzer und Kanonen. Die Armeen wurden im Sand und im Meer ziemlich strapaziert, **und am Abreisetag landeten sie in der Mülltonne.** Garantiert!

China war der Haupttreiber der damals aufkommenden Wegwerfgesellschaft. Plastik, billiger Stahl bzw. minderwertige Metalle regierten. Was mit Spielzeug begonnen hatte, ging dann weiter: Kleidung und Schuhe, Haushaltsspielzeug jeder Art, Werkzeuge, vor allem aber viel Elektronik. **Der Preis allein war das Kriterium** für den Kaufentscheid. Was chinesischen Waren damals aber völlig abging, war Haltbarkeit. Die Hersteller wussten sehr wohl um die Kurzlebigkeit ihrer Produkte, doch das war gleichzeitig auch das Geschäftsmodell. Von Nachhaltigkeit war damals noch nirgends gross die Rede. Das Resultat war Kurzlebigkeit. Garantiert!

Heute stehen chinesische Produkte längst nicht mehr am unteren Ende der Wertschöpfungskette, sondern haben

sich ihr entlang hochgearbeitet. Das ist kein rein chinesisches Phänomen, sondern gilt für viele der aufstrebenden Volkswirtschaften Asiens. Zwar verfügen diese Länder teils noch immer über klare komparative Kostenvorteile, schlachten sie aber nicht in jedem Fall mehr aus. Auch sie wollen **das Billigimage ihrer Wirtschaften langsam loswerden**.

So wie Japan vor knapp 50 Jahren, das dann exakt denselben Weg beschritt. Japanische Autos hatten zu Beginn des dortigen Wirtschaftswunders ebenfalls nicht den besten Ruf, heute sind sie absolut konkurrenzfähig, und dies nicht nur wegen des Preises, sondern auch wegen der Erfahrung. Es gibt mittlerweile Abermillionen Kunden, welche Made in Japan eine durchaus hohe Qualität und Innovationskraft attestieren. Ein besseres Marketing kann sich keine Marke wünschen. Denn **zufriedene Kunden, die das auch weitererzählen**, sind letztlich die besten Botschafter für ein Produkt, und diese Reklame ist erst noch gratis.

Bis es so weit ist, ist es mittlerweile Usus, Garantien zu geben, welche nichts anderes sind als Versprechen des Herstellers. Das Versprechen für Lebensdauer, Wirksamkeit, Unschädlichkeit und vieles mehr. «Hat's da Garantie drauf?» ist daher ein sehr wichtiges Kriterium für einen Kaufentscheid. Denn wenn keine Garantien gewährt werden, liegt das Risiko ganz allein beim Käufer. Bei Garantien haftet hingegen der Hersteller für Mängel, es sei denn, dem Kunden kann unsachgemäße Nutzung nachgewiesen werden, was aber in der Praxis oft nicht sehr einfach ist. Man sieht es schon: **Qualität und Garantie gehören zusammen** und schaffen Vertrauen. Garantiert!

**Martin Neff**

Chefökonom Raiffeisen Schweiz

# «Bei uns macht niemand die Faust im Sack»

Der Zuwachs um eine neue Abteilung führte bei der Zürcher Holzbau AG zu Frust und Spannungen. Heute ziehen wieder alle am selben Strang.

TEXT: Andrea Schmits  
BILDER: Dan Cermak

**O**b Neu- oder Umbauten: Die Zürcher Holzbau AG baut seit über 30 Jahren mit Holz. Dabei legen die Brüder Beat und Christian Zürcher Wert auf den nachhaltigen Umgang mit der Natur: Meist verbauen sie Schweizer Holz, von dem sie die ganze Lieferkette kennen. Auch bei Minergie waren sie fast von Anfang an mit dabei. «Trotzdem haben wir in der Region viel gleichwertige Konkurrenz», sagt Geschäftsführer Beat Zürcher. Um sich abzuheben, legt das KMU in Finstersee im Kanton Zug deshalb viel Wert auf das Persönliche: freundliche Mitarbeiter, eine gute Stimmung im Team und ein zuvorkommender Umgang mit den Kunden.

Zentral dafür: das Betriebsklima. «Heute sind wir ein gutes Team», sagt Zürcher. «Gibt es Unstimmigkeiten, diskutieren wir darüber, niemand macht die Faust im Sack.» Das war allerdings nicht immer so. Als das KMU vor einigen Jahren eine eigene Planungsabteilung mit Hochbautechnikern und Bauleitern →

Er scheute sich nicht, Hilfe zu suchen:  
Unternehmer Beat Zürcher mit  
RUZ-Begleiterin Bea Reichle.



eröffnete, sank bei den alteingesessenen Zimmerleuten und Vorarbeitern in der Produktion die Stimmung.

Für den nachhaltigen Erfolg ist die neue Planungsabteilung ein wichtiger Betriebszweig: Die Wertschöpfungskette verlängerte sich dadurch markant. Das KMU führt Arbeiten nicht mehr nur aus, sondern kann Bauherren und Architekten nun auch beraten sowie Kundenprojekte selber planen. Das generierte zwar mehr Aufträge, veränderte aber auch die Betriebsdynamik. Büro und Zimmerei sprachen oft nicht dieselbe Sprache – dass die neuen Kollegen aus der Planung oft auch noch jünger waren als die langjährigen Handwerker, verschärfte die Situation.

### Plan vs. Praxis

Der Geschäftsführer beobachtete, wie die Kluft zwischen den Abteilungen immer grösser wurde. «Die Mentalitäten waren sehr unterschiedlich.» Jedes Team arbeitete für sich, ein Miteinander fand kaum statt. «Manchmal gaben die Planer auf dem Papier etwas vor, das zwar dem Kundenwunsch entsprach, sich aber auf der Baustelle als schwierig erwies. Es mangelte an Kommunikation und gegenseitigem Verständnis – das führte zu Frust.»

Ihm war klar: Jetzt muss sich etwas ändern. Denn beide Abteilungen sind voneinander abhängig. Nur wenn alle effizient zusammenarbeiten, können Aufträge so geplant und ausgeführt werden, dass am Schluss alle – und vor allem auch der Kunde – zufrieden sind. «Ich wollte die Bombe entschärfen, bevor sie platzt», sagt Zürcher. Als ihm ein Bekannter das Coaching im Bereich Teamentwicklung

# «Ich wollte die Bombe entschärfen, bevor sie platzt.»

Beat Zürcher, Geschäftsführer, Zürcher Holzbau AG

im Raiffeisen Unternehmerzentrum RUZ in Baar empfahl, zögerte er nicht. «Die Mitarbeitenden sind unser grösstes Kapital. In sie zu investieren, ist etwas, das man nicht vernachlässigen darf.»

Denn Teamentwicklung ist Führungssache. Für den Erfolg eines Unternehmens braucht es starke Führungspersonen, die wissen, wie man konstruktiv mit Konflikten umgeht, und die Mitarbeitenden auf ein gemeinsames Ziel einschwören.

### Konflikte sind normal

Dafür ist RUZ-Begleiterin Bea Reichle Expertin. Sie weiss: «Es wird immer Konflikte geben, gerade in wachsenden Unternehmen.» Das sei in der Teamentwicklung ein ganz normaler Prozess. «Immer wenn sich etwas an den Ressourcen ändert – sei es durch neue Kollegen oder auch durch Maschinen –, kann es zu Ablehnung oder gar Widerstand kommen. Der Mensch mag keine Veränderungen. Dabei sind sie auch die Chance auf etwas Neues, sie geben Raum für Innovation.»

In einem Zeitraum von 12 Monaten führte Reichle mehrere Workshops mit Zürcher und seinen Mitarbeitern durch

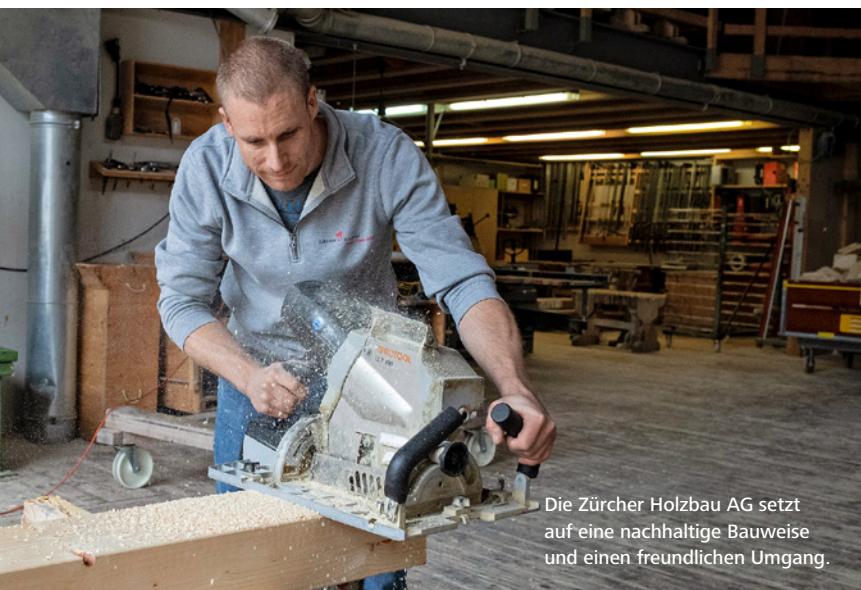
– erst getrennt in den jeweiligen Teams, dann alle gemeinsam. «Das Ziel war es, zu sensibilisieren und das Verständnis für einander zu vergrössern», sagt Reichle. Was sind die Herausforderungen in den einzelnen Bereichen? Was funktioniert und was nicht? Aber auch: Wie ticken die einzelnen Mitarbeiter und Teams? Um gemeinsam bessere Lösungen für die Zusammenarbeit zu finden, mussten die Mitarbeitenden verstehen, wie die jeweils andere Abteilung arbeitet.

Die Gespräche halfen: «Die Stimmung wurde in den vergangenen zwei Jahren spürbar besser», sagt Zürcher. Vorbereitung, Begleitung und Nachbereitung der Bauprojekte sind nun stärker strukturiert. Die Prozesse sind so gestaltet, dass die Bereiche zusammenarbeiten müssen. Kritische Punkte werden gemeinsam angegangen, damit die Lösung sowohl handwerklich als auch finanziell standhält. Und am Ende des Projekts prüft das Team anhand einer Checkliste, ob der gesamte Prozess – etwa punkto Arbeitssicherheit, Materialfluss und Ausführung – funktioniert hat und wo es Verbesserungspotenzial gibt. «So stellen wir sicher, dass wir fortlaufend dazulernen und nicht wieder in das alte Muster zurückfallen», sagt Zürcher.

### Stillstand bedeutet Rückstand

Reichle trifft in ihren Mandaten oft auf ähnliche Situationen. «Der richtige Zeitpunkt für eine Beratung ist dann, wenn man sich immer über das Gleiche ärgert – und nicht erst, wenn sich ein Konflikt schon finanziell auf das Unternehmen auswirkt.» Um dann aber nachhaltige Veränderungen zu erwirken, müssen Unternehmer und Arbeitnehmende bereit sein, das eigene Verhalten zu hinterfragen.

Das weiss auch Beat Zürcher. «Wir wollen dem heutigen Markt gewachsen sein. Das bedeutet, dass wir uns stets weiterentwickeln, als Team und auch als Unternehmen. Denn Stillstand bedeutet Rückstand.»



Die Zürcher Holzbau AG setzt auf eine nachhaltige Bauweise und einen freundlichen Umgang.

## Zürcher Holzbau AG

Die Brüder Beat und Christian Zürcher gründeten ihr Unternehmen 1989 in Finstersee ZG. Sie bauen unter anderem Ein- und Mehrfamilienhäuser oder Scheunen, aber auch Autoüberstände, Terrassen und Fassaden für Kunden aus der Region. Durch die Verwendung von im Betrieb vorproduzierten Elementen erreichen sie besonders kurze Bauzeiten. Das KMU zählt 24 Mitarbeiter, davon 5 Lernende.



Hier entstehen Holzbauten nach Mass: Beat Zürcher in seiner Zimmerei.

## **Vertrauen stärken**

Geschäftspartner suchen Sicherheit – bei Geschäften im In- und Ausland. Mit Bankgarantien gewinnen Schweizer KMU das Vertrauen ihrer Kunden und Lieferanten und machen so Geschäfte möglich.

### **Fast 80 %**

der Schweizer KMU sehen den Gang ins Ausland als Chance für ihr Unternehmen. Um international Zugang zu Geschäften zu erhalten, sind Garantien meist unabdingbar.

Quelle: Kearney, Swiss Export, Raiffeisen:  
Mittelstandstudie 2020

### **Für 42,5**

Milliarden Franken stellten Schweizer Banken 2019 Anzahlungs-, Zahlungs- oder Kreditsicherungsgarantien aus. Insgesamt betrug das Garantievolumen 72,5 Milliarden Franken. Die hohe Summe verdeutlicht die grosse Bedeutung von Sicherheit im Geschäftsalltag.

Quelle: SNB

### **Für alle Phasen**

eines Geschäftsprozesses gibt es eine passende Garantie. Die Anzahlungsgarantie beispielsweise sichert die zweckgemäße Verwendung des Geldes, die Gewährleistungsgarantie die korrekte Ausführung der vereinbarten Arbeiten.

**Lösungen für Unternehmer**  
[raiffeisen.ch/unternehmer](http://raiffeisen.ch/unternehmer)