

# SAVOIR FAIRE

Wie Unternehmer Zukunft schaffen

**WACHSTUM**

**20%** des Bruttoinlandprodukts erwirtschaften die Kantone VS, SO, FR, TG, NE, GR, SZ, SH, JU, AR, NW, GL, OW, UR, AI.

**31%** steuern die Kantone AG, SG, BS, TI, LU, BL und ZG bei.

**49%** und somit fast die Hälfte erwirtschaften die vier Kantone ZH, BE, VD und GE.

RAIFFEISEN

**1,9%** wuchs 2016 das reale BIP in Deutschland.

**1,3%** war der Zuwachs des realen BIP in der Schweiz.

**1,2%** hat das reale BIP in Frankreich zugelegt.

**0,9%** ist die Wirtschaft in Italien gewachsen.

## STARKE WIRTSCHAFT — MODERATES WACHSTUM

Zürich, Bern, Waadt und Genf sind laut dem Bundesamt für Statistik die wirtschaftsstärksten Regionen der Schweiz (Titelbild). Insgesamt wächst die Schweizer Wirtschaft nur moderat – vergleichbar mit unseren Nachbarländern. Betrachtet man aber das Bruttoinlandprodukt pro Kopf, gehört die Eidgenossenschaft zu den Spitzenreitern.

## DER NEUE BLOG IST DA

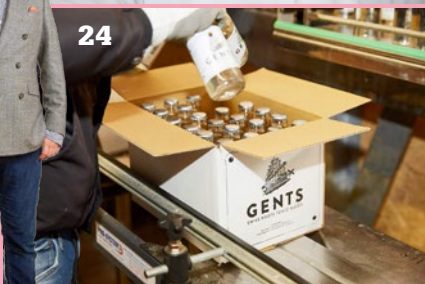
Die Onlineausgabe von SAVOIR FAIRE bietet mehr Finanz- und Wirtschaftsinformationen, Hintergrundberichte, Filme und Bildstrecken.

Schauen Sie rein, es lohnt sich!  
[raiffeisen.ch/blog](http://raiffeisen.ch/blog)

04



24



46



47



## 04 WACHSTUM

Die meisten Unternehmen wollen wachsen und schaffen dies mit teils beeindruckenden Zahlen – wie Sherpany, Swiss Biohealth und Vanini.

## 10 WACHSTUM INTERVIEW

Zu schnelles Wachstum und Übermut sind gefährlich, warnt KMU-Unternehmer Jakob Gülünay.

## 14 WACHSTUM SERVICE

Tipps und Checklisten zeigen auf, wie Sie Wachstum finanzieren und wie Sie Raiffeisen unterstützt.

## 18 LEASING

Das Geschäftsmodell «Nutzen statt kaufen» liegt im Trend: Transportunternehmer Friderici Special SA schont so seine Liquidität, der Logistiker Jungheinrich bietet mit dem Produkt gleich die passende Finanzierung an.

## 23 LEASING SERVICE

Acht Antworten zu Fragen rund ums Leasing für Schweizer Unternehmen.

## 24 WERKBESUCH

Hans Georg Hildebrandt, CEO von Gents, empfängt Raiffeisen-CEO Patrik Gisel zum Werkbesuch. Patrik Gisel ist beeindruckt, wie beharrlich und konsequent der Quereinsteiger das Getränkebusiness in der Schweiz aufmischt.

## 30 SCHWEIZER BÜEZ

Wie das Olivia-Shirt des Schweizer Labels Jungle Folk den Weg von Peru in die Schweiz findet und wer in der Wertschöpfungskette wie viel verdient.

## 37 TABU

Auch das gibt es: Der Chef ist am Ende und ausgebrannt. Zivilcourage ist gefordert!

## 40 CHEFÖKONOM

In der Schweiz und Japan schätzt man Übersichtlichkeit, Fleiss, Pünktlichkeit und Ordnung. Die beiden Länder haben noch anderes gemeinsam.

## 42 NACHFOLGE

Die Familie Steiner hat die Stewi AG – mithilfe von Raiffeisen – zwei Unternehmern verkauft.

## 47 SAVOIR VIVRE

Regelmässige Auszeiten tragen zum Erfolg von Unternehmen bei. Unternehmer entdecken beispielsweise Yoga als Methode zum Auftanken.

03 Impressum

31 Sichtwechsel


32 Für Unternehmer, von Unternehmern

34 Herausgefish

38 Business MemberPlus

46 Zwei Welten





**Mein Ziel:**  
Finanzieren  
und flexibel  
bleiben.

Jean-Paul Friderici  
CEO Friderici Spécial SA

### Lösungen für Unternehmer

Mit Raiffeisen Investitionsgüter-Leasing steigern Sie Ihre Wettbewerbsfähigkeit, ohne Eigenmittel zu beanspruchen. Ob neueste Technologie, grössere Anlagen oder mehr Fahrzeuge – Sie nutzen, was Sie für Ihren Geschäftserfolg brauchen und bleiben dabei finanziell flexibel.

[raiffeisen.ch/leasing](https://raiffeisen.ch/leasing)

**RAIFFEISEN**

Wir machen den Weg frei

# 211 Mia.

Franken betrug das Schweizer Exportvolumen im letzten Jahr. Viele KMU erobern ausländische Märkte, um zu wachsen. Ein schönes Beispiel ist die in dieser Ausgabe porträtierte Firma Sandro Vanini im Tessin: 60 Prozent des Umsatzes erzielt die innovative CEO Beatrice Fasana inzwischen mit dem Export ihrer kulinarischen Spezialitäten, Tendenz steigend: Mit dem Vanini-Marronipüree setzt sie grad an zum Sprung nach Japan.

Aus Gesprächen mit Unternehmerinnen und Unternehmern weiss ich, dass Wachstum ein zentrales Thema ist. Die einen müssen wachsen, um zu überleben, die anderen wollen um jeden Preis eine überschaubare Grösse beibehalten. Bauchweh bereiten aber immer die Fragen: Wie kann ich das Wachstum finanzieren und sind wir in der Lage, dieses zu bewältigen? Bei solchen Fragen sind wir da, mit unseren RUZ Werkstätten, mit einer klassischen Bank- oder Leasingfinanzierung und auch beim Kauf von Unternehmen.

Ich bin der persönlichen Überzeugung, dass KMU mit ihrem unternehmerischen Geist und lösungsorientierten Ansatz viel zum Wachstum der schweizerischen Volkswirtschaft beitragen – der Finanzkrise und Frankenstärke zum Trotz. Wie sind Ihre Erfahrungen mit Wachstum? Schreiben Sie mir, ich freue mich auf Ihre Rückmeldung! [urs.p.gauch@raiffeisen.ch](mailto:urs.p.gauch@raiffeisen.ch)



Urs P. Gauch  
Leiter Firmenkunden  
Raiffeisen Schweiz

**SAVOIR FAIRE #02/2017. Herausgeberin** Raiffeisen Schweiz Genossenschaft, Kommunikation **Chefredaktorin** Anina Torrado Lara (atl) **Produzent** Pius Schärli (psi) **Redaktion SAVOIR FAIRE** Nicoletta Hermann (nh), Michelle Helfenberger (mh), Patrick Ilg (pi), Sylvie Pidoux (sp), Pius Schärli (psi), Philippe Thévoz (pt), Monika Waldburger (mw) **Gastautoren** Martin Neff (mn), Iris Kuhn-Spogat (iks), David Hugli (dh), Monique Rijks (mr), Andrea Schäroth (as), Stefanie Rigutto (sr), Robert Wildi (rw), Reto Wilhelm (wi), Claudio Calabrese, Domagoj Arapovic (da) **Konzeption und Art Direction** Sonja Studer, Zürich **Layout** Sonja Studer und sofie's Kommunikationsdesign, Zürich **Adresse der Redaktion** Raiffeisen Schweiz, Publikationen, Postfach, 9001 St.Gallen, [redaktion@raiffeisen.ch](mailto:redaktion@raiffeisen.ch) **Adressänderungen und Abbestellungen** [raiffeisen.ch/savoir-faire](http://raiffeisen.ch/savoir-faire) **Druck** Vogt-Schild Druck AG, Derendingen **Anzeigen** Kömedia AG **Übersetzung** 24translate **Erscheinungsweise** Das Magazin erscheint drei- bis viermal jährlich **Auflage** 158'500 Exemplare (D, F, I) **Abonnement** (für Nichtmitglieder) 24 Franken **Rechtlicher Hinweis** Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit ausdrücklicher Genehmigung der Redaktion gestattet. Die Informationen in dieser Publikation gelten nicht als Offerte oder Kaufs- respektive Verkaufsempfehlung der beschriebenen Finanzprodukte und dienen nur zu Informationszwecken. Die vergangene Performance ist keine Garantie für zukünftige Entwicklungen. **Hinweis zur Schreibweise** Zur besseren Lesbarkeit wird in einigen Texten nur die männliche Form verwendet.



gedruckt in der  
schweiz







**Tobias Häckermann,**  
Mitgründer und CEO von  
Sherpany in Zürich:  
«Das Gute an Fehlern ist,  
dass man sehr schnell sehr  
viel lernen kann. Wir  
hatten mit unserer digita-  
len Plattform auf Anhieb  
Erfolg. Aber es ging alles  
etwas zu schnell. Das  
Wachstum war beflügelnd.  
Aber es hat auch dazu  
geführt, dass wir uns auf-  
grund von zahlreichen  
Opportunitäten verzettelt  
haben und Gefahr liefen,  
den Überblick zu verlieren.  
Zum Glück haben wir  
das relativ früh gemerkt  
und dann einiges geändert.  
Heute haben wir einen  
klaren Fokus, alle  
50 Mitarbeiter ziehen in  
die gleiche Richtung,  
das ist in einer Wachstums-  
phase das A und O.»

**[sherpany.com](http://sherpany.com)**

# Mehr ...

... Umsatz, Gewinn, Mitarbeiter, Marktanteile — es gibt eine  
Unmenge von Kennzahlen zur Messung des unternehmerischen  
Erfolgs. Eine allgemein gültige Erfolgsformel gibt es aber nicht.  
So individuell jedes Unternehmen, so individuell die Wachstums-  
strategien. Ein Streifzug durch mögliche Szenarien.

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

# 204%

Umsatzwachstum zwischen 2012 und 2015 – pro Jahr. Damit hüpfte die Zürcher Softwarefirma Sherpany in der von Handelszeitung, Le Temps und dem Statistikportal Statista erstmals

durchgeführten Studie «Wachstum-Champions 2017» aufs Siegerpodest. Sherpany ist 2011 von zwei Juristen frisch ab Studium und einem Elektrotechniker gegründet worden mit der Idee, eine digitale Plattform für den Austausch von Unternehmen und Aktionären zu entwickeln. 2012 zogen die Jungunternehmer damit zehn Firmen an Land, 2015 waren es schon 109.

Parallel zur Kundenakquise und inspiriert von Kunden entstand die Sherpany-App Nummer 2. Sie heisst Boardroom und sie verspricht Führungskräften und Verwaltungsräten «bessere Entscheidungen in kürzerer Zeit». Das Tool macht sich im Markt so prächtig, dass Sherpany inzwischen den Fokus darauf gerichtet hat. Umsatz generiert Sherpany in Form von Monatsbeiträgen für die Nutzung der Tools. Das Umsatzwunder hat auf einem tiefen Niveau begonnen, die Umsatzentwicklung durchläuft eine steile Kurve.

So schön der Erfolg ist, so herausfordernd ist er auch. «Das Schwierige am Wachsen ist es, die richtigen Mitarbeiter zu finden», sagt Tobias Häckermann. 50 sind es inzwischen. Sherpany hat im untersuchten Zeitraum den Schritt vom Start-up zum KMU gemacht und Häckermann den vom Mitgründer zum CEO. Das Know-how, wie so ein Unternehmen zu führen ist, habe er sich via Google und Blogs zusammengesucht, sagt der 32-Jährige. Er hat on the job ausprobiert und die Erfahrung gemacht: «Fehler sind gute Lehrer.» Sherpany ist ein Champion, aber kein Einzelfall: Im Land wimmelt es geradezu von stark wachsenden Jungfirmen mit einträglichen Geschäftsmodellen, 400 sind es pro 100'000 Einwohner. Diese Verhältniszahl hat eine EcoPlan-Studie im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft (Seco) hervorgebracht. Der Wert ist im internationalen Vergleich hoch.

**Erfolg mit All-in-one-Chirurgie.** Etwas Bahnbrechendes erfinden ist das eine, damit im Markt Erfolg haben das andere. «Das Hauptproblem vieler Jungfirmen ist das Verkaufen», sagt Raiffeisen-Firmenkundenberater Philipp Müller. Dafür braucht es Geschäftssinn und Talent. Karl Ulrich Volz hat beides. Am 1. Mai 2016 hat in Kreuzlingen seine Klinik Swiss Biohealth eröffnet, «Behandlungsmethode und Chirurgiekonzept sind weltweit einzigartig».

Volz bietet All-in-one, eine Generalüberholung des Gebisses in nur einer Sitzung. Das sei nur dank den von ihm entwickelten und in seinem Unternehmen SDS Swiss Dental Solutions hergestellten Keramikimplantaten überhaupt machbar, sagt er. Die Prozedur dauert zwischen drei und acht Stunden und kostet zwischen 3000 und 30'000 Franken, «je nachdem, was es zu tun gibt». Im Preis inbegriffen sind die Nachbehandlungen an drei bis vier Tagen nach dem Eingriff. Wer sich von Volz das Gebiss sanieren und verschönern lässt, muss also eine Woche frei nehmen. Volz nimmt nicht jeden: All-in-one gibt es nur für Menschen mit intaktem Immunsystem und einem bestimmten Vitamin-D3-Wert im Blut. Beides klärt Volz im Vorfeld ab, wo nötig, berät er, wie diese Werte in den grünen Bereich zu bringen sind. Diesen Patienten gehe es schon spürbar besser, wenn sie zum Eingriff antreten, sagt Volz. Den Eingriff steckten sie dann mühelos und ohne Komplikationen weg.

Volz hat Erfolg. «Patienten reisen aus der ganzen Welt an, die Wartezeit beträgt derzeit acht Monate», sagt er. Auch Berufskollegen lassen sich von ihm behandeln





(«ein Viertel meiner Patienten sind Zahnärzte») – und inzwischen sogar ausbilden. Denn: Nur wer die Volzsche Methode erlernt hat, darf seine Keramikimplantate ordern und damit selber arbeiten. Seine Implantate sind sein Zweitgeschäft, ein vielversprechendes: «Wir wachsen derzeit pro Jahr 50 bis 80 Prozent», sagt er. Damit steigt der Selfmadeunternehmer zu Muskelprotzen wie dem Basler Implantate-Hersteller Straumann in den Ring – ohne dass diese für ihn gefährlich werden können. Denn bei Volz sind die Implantate nur ein Teil eines grösseren Ganzen. Sein nächstes Ziel: Weitere Kliniken eröffnen, die geführt werden von Zahnärzten, die Volz für sein All-in-one-Konzept zu Spezialisten ausgebildet hat.

**Fruchtschalen als Verkaufsschlager.** Geboren werden, wachsen, reifen, altern, sterben – der Lebenszyklus gilt theoretisch auch für Unternehmen. Mit einem grossen Unterschied: Ihre Blütezeit kann dauerhaft bewahrt werden. «Dafür ist Wachstum unentbehrlich», sagt Beatrice Fasana, CEO von Sandro Vanini im Tessin. Das 1871 gegründete Traditionshaus mit 55 Mitarbeitern ist führender Hersteller von Frucht- und Gemüsespezialitäten aus dem Tessin. Hergestellt werden nicht nur Vanini-Produkte, sondern auch kundenspezifische Lebensmittel, darunter beispielsweise Le Patissier von Migros. Die sogenannten Private Labels spülen 80 Prozent des Umsatzes in die Kasse von Vanini respektive in jene der Haecky Gruppe in Reinach, zu der Vanini seit 1984 gehört. 2012 – fast 30 Jahre nach der Übernahme – hat Haecky Vanini mit dem Bau einer modernen Fabrik in Rivera TI und mit Fasana als Chefin neues Leben eingehaucht.

Um die Investitionen zu amortisieren, brauche sie Volumen, sagt Fasana. Um zu wachsen, konzentriert sie sich auf den Export und auf nur gerade drei Vanini-

**Karl Ulrich Volz, Gründer und Inhaber von Swiss Biohealth und SDS Swiss Dental Solutions in Kreuzlingen TG:**  
 «Einer meiner lehrreichsten Fehlentscheide bisher war, einem Investor die Mehrheit an meinem Unternehmen abzutreten, in der Hoffnung, schneller wachsen zu können. Schon nach relativ kurzer Zeit gab es unlösbare Differenzen zwischen uns und mir blieb nichts anderes übrig, als auszusteigen. Zwölf Jahre sind seither vergangen. Ich habe mir in der Zeit etwas Neues aufgebaut, ohne jeden Kompromiss und mit Geld, das ich selber verdient habe. Mein Unternehmen gehört zu 100 Prozent mir und das wird auch so bleiben. Ich will das Sagen haben und voll und ganz hinter dem stehen können, was ich mache und wie ich es mache.»  
**swissdentalsolutions.com**



**Beatrice Fasana, CEO Sandro Vanini, Rivera TI:**  
**«Ein Wachstumswunder? Ich würde sagen Ja, vor allem wenn man bedenkt, dass wir in den vergangenen fünf Jahren fast 25 Prozent haben zulegen können mit so wenigen Produkten. Unser Wachstumsfokus ist auf den Export gerichtet, wir verdienen inzwischen 60 Prozent unseres Umsatzes im Ausland. Deshalb hat uns die Aufgabe des Euro-Mindestkurses hart auf die Probe gestellt. Gleichzeitig war das Debakel für uns aber auch eine willkommene Gelegenheit, die Effizienz in unseren Prozessen zu überprüfen und zu steigern, um den Preisnachteil, den wir als Schweizer Unternehmen sowieso schon haben, wenigstens etwas aufzufangen.»**

**[sandrovanini.net](http://sandrovanini.net)**

Spitzenprodukte: Mostarda Purée, Marronipüree und geriebene Zitronen- und Orangenschalen. Auf Letztere ist Fasana gekommen, als eine Drittfirma ihr den Auftrag erteilt hat, eine neue Backzutat zu entwickeln. Für Aufträge dieser Art steht ihr eine Forschungs- und Entwicklungsabteilung sowie ein modernes Labor zur Verfügung, wo jeweils in Kooperation mit dem Kunden an Rezepturen und Verfahren getüfelt wird bis zur Perfektion.

Die Zitronen- und Orangenschalen sind für sie ein Glückstreffer: Die Fruchtschalen – «ein Abfallprodukt, wenn wir Früchte für Panettoni kandieren» – sind «hoch rentabel» und ein Verkaufsschlager. Überhaupt ist ihre Strategie von Erfolg gekrönt. «Wir haben in den letzten fünf Jahren 25 Prozent zugelegt», sagt Fasana. Den nächsten Coup hat die gebürtige Tessinerin, die an der ETH Lebensmittelwissenschaften studiert hat, bereits in Arbeit: Sie will in Japan, «ein absolutes Marroniland» (Fasana), mit ihrem Marronipüree Fuss fassen. Für dieses Vorhaben hat sie jüngst Exportmanager engagiert.

**Wenn wachsen nicht geht.** Wachstum: Seit Adam Smith (1723–1790) gilt die Wohlfahrtsmehrung als Ziel des Wirtschaftens und Wachstum als Weg, dieses zu erreichen. Die allermeisten Unternehmen wollen auch wachsen. Aber längst nicht alle schaffen es – aus unterschiedlichsten Gründen. Den einen fehlen Mut und Ideen, anderen das Geld und Daniel Brechbühl, Inhaber von BC Cars in Barzheim SH, findet nicht die Mitarbeiter, die er bräuchte. Seine Spezialität heisst Unterbodenbehandlung. Seine Kunden sind Besitzer von Offroadern und Oldtimern. Die einen bringen ihren Wagen zwecks Rostvorsorge, die anderen für die nachhaltige Rostentfernung.

Brechbühl arbeitet mit einem Mittel aus Deutschland, das nur er in die Schweiz importieren darf und verspricht, «nach dieser Prozedur hat man für immer Ruhe





vor Rost». Das breitete sich aus wie ein Lauffeuer, Brechbühl ist chronisch «auf Monate hinaus» ausgebucht. Um mehr Aufträge abzuwickeln, bräuchte er Mitarbeiter. Diese müssten das gleiche Arbeitsethos haben wie er und sich von ihm ausbilden lassen. «Ich kann kein Know-how einkaufen, weil das, was ich mache, einzigartig ist.» Eine Zeitlang hat Brechbühl viel Energie hineingesteckt, «die richtigen Leute zu finden – was aber weit schwieriger als gedacht ist.» Vorderhand ist und bleibt er die einzige Fachkraft in seinem Unternehmen. Seine Ausbauwünsche hat er nicht begraben, aber nach dem Motto «Gut Ding will Weile haben» von seiner Prioritätenliste genommen und im Hinterkopf deponiert.

*Rundgang durch alle Firmen  
auf unserem neuen Blog: [raiff.ch/wachstum](http://raiff.ch/wachstum)*

**Daniel Brechbühl, Inhaber  
BC Cars in Barzheim SH:**

«Was ich mache ist exklusiv und nicht vergleichbar mit irgendetwas, was es sonst auf dem Markt gibt. Das hat sich schnell herum gesprochen, als ich mich vor vier Jahren damit selbstständig gemacht habe. Die Nachfrage ist gross und ich könnte viel mehr machen, hätte ich gute Mitarbeiter. Mit mehreren gut ausgebildeten Fachkräften habe ich es versucht, bin aber nicht froh geworden. War ich weg, litt die Qualität. Kommt dazu, dass ich, da es keine Ausbildung im Zusammenhang mit meinem Verfahren gibt, jemand Neues zuerst ausbilden muss. Das kostet Zeit und davon habe ich ständig zu wenig. Nun konzentriere ich mich darauf, meine Prozesse so zu optimieren, dass ich mehr leisten kann pro Tag.»

**[bccars.ch](http://bccars.ch)**





**Jakob Gülünay, KMU-Unternehmer und RUZ Experte, spricht über Hürden auf dem Wachstumspfad, den dünnen Grat zwischen Mut und Übermut — und sein Rezept für unternehmerischen Erfolg.**

**Sie reissen immer Neues an. Haben Sie auch schon Businessideen in den Sand gesetzt?** Sicher. Auf die Nase fallen gehört dazu, gleich wie bei einem Kind, das Velo fahren lernt. Zuerst hat es ein Laufrad, dann ein Velo mit Stützrädern, dann eins ohne, dafür mit Eltern, die nebenher mitrennen. Trotzdem fällt es mal hin, ist überfordert, prallt in einen Pfosten. Aber irgendwann weiss es, wie es geht. Mit dem Unternehmersein verhält es sich nicht viel anders.

**Herr Gülünay, Ihr Eindruck von Schweizer KMU-Unternehmern?** Jakob Gülünay: Sehr gut, sie leisten Unglaubliches. Allerdings haben wir auch sehr gute Rahmenbedingungen für das Unternehmertum. Ich habe gerade viel mit Deutschen zu tun, die beneiden uns alle.

**Trotzdem wird hierzulande viel gejammert.** Sie kennen sicher den Spruch: Das Paradies erkennst du erst, wenn du es nicht mehr hast. So ist es.

**Im RUZ Gossau begleiten Sie Unternehmer. Worüber reden Sie am meisten?** Einer der grössten Stolpersteine sind die Zielsetzungen. Es ist extrem wichtig, ein klares Ziel zu haben und mit aller Kraft darauf hinarbeiten und sich nicht zu verzetteln.

**Müssen Sie Unternehmer eher antreiben oder bremsen?** Es gibt beides. Aber ich habe mich schon oft sagen hören, du dürftest schon ein bisschen mutiger sein.

**Typisch helvetische Zurückhaltung?** Eher typischer Fokus auf Schwächen statt auf Stärken. Das lernen wir ja schon in der Primarschule. Leider. Statt sich mit der Ausmerzungen von Schwächen aufzuhalten, sollten wir uns auf das konzentrieren, worin wir stark sind. Und dazu ermutige ich wieder und wieder.

**Wann führt ein Vorhaben zum Erfolg?** Man muss eine Geschäftsidee zu Ende denken. Wenn etwas massentauglich und damit zum Geschäft werden soll, muss es so einfach wie möglich sein, für jedermann verständlich. Das gehört ebenfalls in die klare Zieldefinition. Die Konsequenz ist dann meist Wachstum.

**Welches ist die grösste Gefahr beim Wachsen?** Dass es zu schnell geht. Das ist uns auch schon passiert. Im ersten Jahr unserer Telekomfirma Tomcom sind wir so schnell gewachsen, dass wir Dinge wie die Debitorenbewirtschaftung vernachlässigt haben.

**Der Preis?** Wir haben fast einen sechsstelligen Betrag verloren.

**Und die Nerven?** Nein, glücklicherweise ist immer mehr reingekommen als wir ausgegeben haben. Geärgert haben wir uns natürlich schon, aber auch rasch viel gelernt, Prozesse installiert und unser Geschäftsmodell angepasst.

**Dieses Denken ist nicht gerade schweizerisch.** Stimmt und ist mir bewusst. Und wenn einer mir erzählt, er habe noch keinen Fehler gemacht, gratuliere ich ihm, aber glauben tue ich es nicht. Fehler sind ja immer auch eine Frage der Wahrnehmung.

**Ein zuverlässiger Gradmesser wäre beispielsweise Erfolg.** Was ist Erfolg?

**Umsatz, Gewinn, Wachstum.** Für Sie. Für mich ist Erfolg, wenn ein Mitarbeiter am Morgen ins Geschäft kommt und weiss, dass er einen sicheren Arbeitsplatz hat. Das werde ich höher als reich werden. Mein Hauptziel war es immer, ein Arbeitgeber zu werden, der nicht beim ersten Windstoss Leute entlassen muss.

**Aus welchem Fehler haben Sie am meisten gelernt?** Ich bin manchmal zu euphorisch, sehe Chancen, nicht Risiken. Ich habe schon viel zu früh Leute eingestellt, ein unternehmerischer Fehlentscheid, der mich viel Geld gekostet hat und den ich mit besserer Planung und Strukturierung hätte vermeiden können.

**Was haben Sie geändert?** Ich will keine Angestellten mehr. Habe ich eine Geschäftsidee, beginne ich mit Partnern auf Projektbasis an der Umsetzung zu arbeiten. Jeder erfüllt einen Teil und erst wenn wir das Ganze wirklich zum Fliegen bringen, gründen wir eine Firma.

**Lassen Sie sich auch begleiten?** Ich habe das Glück, einen Mentor zu haben, mit dem ich sehr vieles reflektieren kann. Mitarbeiter trauen sich ja oft nicht, ehrlich zu sein. Ihnen geht es naturgemäss in erster Linie darum, ihren Job zu sichern. Und Freunde und Familie sind wohl gute und wichtige Zuhörer, aber auch Aussenstehende. (iks)

*Jakob Gülünay, 43, einst Kundenverantwortlicher in einem IT-Unternehmen, hat 2005 mit seinem Bruder Tomcom gegründet. Drei Jahre später haben die Brüder ihr Unternehmen an Mobilezone verkauft. Jakob Gülünay hat seither diverse weitere Unternehmen (mit-)gegründet, unter anderem die Jawin Swiss AG und die Eventküche in Urnäsch. Seit 2015 begleitet er im RUZ Gossau Unternehmer auf ihrem Weg zum Erfolg.*

# WACHSTUM MEINUNGEN

Wie viel Wachstum braucht es, um ein Unternehmen gesund zu halten? Wo sind die Grenzen? Stefanie Rigutto und Monique Rijks haben die Gäste des RUZ Frühlingsfestes in Gossau SG befragt und dabei erfahren, dass Wachstum nicht unbedingt ein Synonym für den monetären Erfolg ist. Mehr Stimmen auf [raiff.ch/fruehlingsfest](http://raiff.ch/fruehlingsfest)

## Wo sehen Sie in Ihrem Business die Grenzen des Wachstums?



### Karin Bischoff, Geschäftsführerin Die Manufaktur

Die Manufaktur schneidert Kleider für Frauen und Männer, fürs Theater und für Firmen. Karin Bischoff und Kathrin Baumberger haben die GmbH 2009 gegründet und beschäftigen fünf Mitarbeiterinnen. [diemanufakturmbh.ch](http://diemanufakturmbh.ch)

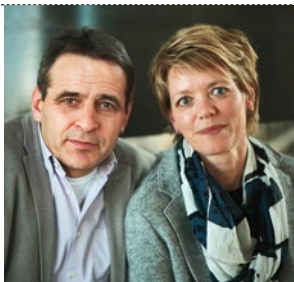
Die persönliche Betreuung unserer Kunden liegt uns am Herzen – deshalb ist für uns klar: Sobald wir diese Dienstleistung nicht mehr erbringen können, haben wir unsere Wachstumsgrenze überschritten.



### Willy Ackermann, Geschäftsführer Artaris AG

Die Firma Artaris AG wurde 2014 gegründet, sie hat fünf Mitarbeiter, bietet klassische Treuhand-Dienstleistungen und Steuerberatung an und kümmert sich mit Leidenschaft um knifflige Fälle. [artaris.ch](http://artaris.ch)

Wir sind ein junges Unternehmen – über die Grenzen des Wachstums haben wir uns noch nicht so viele Gedanken gemacht. Spontan würde ich sagen, bei zehn Mitarbeitern wäre die Grenze erreicht.



### Yvonne und Daniel Keller, Inhaber W. Keller AG

Seit 45 Jahren produziert der Familienbetrieb massgeschneiderte Produkte für die Innen- und Aussenausstattung von Gebäuden. Das Team besteht aus sechs Mitarbeitenden. [w-kellerag.ch](http://w-kellerag.ch)

Bei den Produkten: Unser Angebot ist bereits so breit gefächert, dass wir kaum noch Neuheiten anbieten können. Wir reduzieren unsere Auswahl und tauschen Bestehendes mit Neuem aus.



### Ralph Nater, Geschäftsführer und Inhaber der Nater AG

Die Firma Nater AG Nutzfahrzeuge verkauft und wartet Nutzfahrzeuge – etwa Lieferwagen und Lastwagen. An den drei Standorten arbeiten insgesamt 60 Mitarbeitende. [nater.ch](http://nater.ch)

In der Geografie. Mein Business ist regional – kein Kunde ist bereit weit zu fahren, um sein Nutzfahrzeug warten zu lassen. Wachstum würde bedeuten, weitere Standorte zu realisieren.



### Stefan Kostgeld, Malermeister und Inhaber Kostgeld AG

Das Malergeschäft Kostgeld gehört seit über 50 Jahren zu den traditionellen Handwerkbetrieben der Stadt St.Gallen. Stefan Kostgeld führt das 35 Mitarbeiter grosse Unternehmen in zweiter Generation. [kostgeld.ch](http://kostgeld.ch)

Für St.Gallen sind wir gross genug. Als ich das Geschäft 1999 übernahm, waren wir 20 Mitarbeitende, heute sind es 35. Das ist eine perfekte Grösse – wir können unser Angebot diversifizieren und gleichzeitig flexibel bleiben.

Fotos: Simon Schwyzler



**Wann haben Sie sich zuletzt bewusst gegen Wachstum entschieden?**

Bis jetzt waren wir noch nie in dieser Situation. Bei grossen Aufträgen schätzen wir das Risiko für das Unternehmen ab und entscheiden uns im Moment. So bleiben wir flexibel.

**Worauf setzen Sie beim Wachstum: auf Ertrag oder bei Qualität?**

Auf Qualität – und auf Konzentration. Wir vertiefen ständig unsere Kernkompetenzen und haben im Laufe der Zeit auch gelernt, Aufträge, für die wir weder das Wissen noch die Technik haben, auswärts zu geben.

**Immer mehr, immer besser: Wie profitieren Sie vom Wachstum?**

Seit zwei Jahren haben wir ein eigenes Geschäft mit Schaufenster an bester Lage. Seither werden wir viel stärker als «richtiges» Geschäft wahrgenommen.

**Im Geschäft oder auch persönlich: Was ist Ihr grösster Erfolg?**

Die Tatsache, dass wir mittlerweile viele Stammkunden haben, die uns weiterempfehlen. So werden immer grössere und spannendere Projekte an uns herangetragen.

Derzeit haben wir vor allem das Bedürfnis zu wachsen. Allerdings möchte ich dieses Wachstum so steuern, dass wir in Zukunft nicht einfach nur mehr Kunden haben, sondern unsere Angebote diversifizieren können.

In meinen Augen geht das Hand in Hand. Je grösser das Team, desto umfangreicher die Dienstleistungen – vorausgesetzt natürlich, dass man das Team richtig bestückt.

Mein engagiertes Team trägt die Verantwortung für einige Teilbereiche, was mir Raum und Zeit lässt, um mich um knifflige Fälle zu kümmern. Für diese hege ich nämlich eine besondere Leidenschaft.

Kunden zu haben, die uns und unsere Geschäftsphilosophie schätzen. Wir wollen nachhaltige Beziehungen pflegen und engagieren uns dementsprechend. Interessante Projekte sind uns wichtiger als klingelnde Kassen.

Nie. Wir sind offen für Wachstum. Wir haben jede Chance zu wachsen ergriffen. In letzter Zeit stagnieren wir aber eher, was für uns eine neue Situation ist und an die wir Schweizer uns wohl alle noch gewöhnen müssen.

Heute sind Kompromisse gefragt. Die «Geiz ist Geil»-Mentalität ist in unserer Branche immer spürbarer – wer im Business bleiben will, muss die Preise anpassen. Das schlägt auf die Qualität.

Wir mussten erst wachsen, um ein gewisses Niveau halten zu können. Heute sind wir erfolgreich, wenn wir das erreichte Level halten können.

Der Bau unseres Geschäftshauses, in dem wir auch wohnen. Wir haben viel investiert, aber es hat sich gelohnt: Produkte und Arbeitsalltag sind besser geworden – zudem können wir im neuen Gebäude mehr produzieren.

Bis jetzt noch nie. Wir sind offen für neue Gelegenheiten und sind ständig im Gespräch. Erfolgreiches Wachstum will gut überlegt sein und ist deshalb ein langer wählender Prozess.

Wir versuchen auf Qualität zu setzen, vor allem in der Mitarbeiterführung: Wir haben die Boni abgeschafft, weil wir das unternehmerische Risiko nicht länger auf unsere Mitarbeiter abwälzen wollen, wie das in unserer Branche üblich ist.

Wir haben in den letzten Jahren konsolidiert. Wir sind zwar stark gewachsen, konnten aber beim Ertrag nicht zulegen. Der Konkurrenzdruck ist gross – da zählen die Marktanteile, um jeden Preis, und das drückt auf den Profit.

Die Eröffnung unseres dritten Standorts. Wir haben vor zehn Jahren in Gossau einen maroden Betrieb übernommen und ihn erfolgreich saniert. Das hat zwar länger gebraucht als geplant, aber der Entscheid war richtig.

Wir haben uns 2007 bewusst gegen mehr Wachstum entschieden. Wir hätten damals Investitionen betreiben, finanzielle Risiken eingehen müssen. Damit hätten wir unsere Unabhängigkeit verloren.

Indem man den Betrieb optimiert, wird die Dienstleistung besser. Das spricht mehr Kunden an, was sich schliesslich auf den Ertrag niederschlägt.

Ich habe im Laufe meiner Karriere unzählige interessante Menschen kennengelernt, Einblicke in mir fremde Welten erhalten. Das hat mein Leben bereichert, aber nicht nur: Diese Impulse haben auch unser Geschäft immer weitergebracht.

Ich habe mir letztes Jahr eine persönliche Auszeit gegönnt und dabei gemerkt: Mein Geschäft funktioniert auch ohne mich. Das hat mich in meinem Umgang mit dem Team bestätigt und gibt mir nun auch die Möglichkeit, Neues auszuprobieren.

## Finanzierung von Wachstum: Tipps vom Finanzexperten

Ein Leser von SAVOIR FAIRE wollte wissen, wie er seine Innovationen finanzieren kann, um zu wachsen. Philipp Müller, Leiter Firmenkunden in Zürich, hat die Antworten.

## 1. WIE LÄSST SICH WACHSTUM FINANZIEREN?

MIT EIGENKAPITAL	METHODE	VORTEILE	NACHTEILE
<b>SELBSTFINANZIERUNG</b>	Gewinne werden zurückbehalten, um sie später zu investieren.	Das Unternehmen bleibt unabhängig.	Eigenkapital ist teuer.
<b>ZUSÄTZLICHES EIGENKAPITAL ODER DARLEHEN</b>	Kapital wird zu einer attraktiven Verzinsung im privaten Umfeld aufgenommen.	Das Unternehmen bleibt unabhängig.	Das Darlehen kann teuer sein und Abhängigkeiten in der Familie schaffen.
<b>INVESTOR</b>	Business Angels Venture Capital Crowdfunding	Der Investor kann ein strategischer Partner sein, der mit seiner Expertise und dem Netzwerk das Wachstum beschleunigt.	Der Investor erwartet eine hohe Rendite und nimmt Einfluss. Das schränkt die Unabhängigkeit ein.
MIT FREMDKAPITAL	METHODE	VORTEILE	NACHTEILE
<b>BETRIEBSKREDIT</b>	Finanzierung von Umlaufvermögen, um Liquiditätsschwankungen auszugleichen. Variante: Bürgschaft, Technologiefonds und Förderstellen (siehe Tipps)	Flexibel und günstiger als Eigenkapital	Die Bank verlangt eine Dokumentation und wird bei einer Verschlechterung der Bonität das Gespräch suchen.
<b>INVESTITIONSGÜTER-LEASING</b>	Die Kosten entstehen entlang der Nutzungsdauer.	Liquiditätsschonend, denn die Kosten können auf mehrere Jahre verteilt werden.	Es besteht eine mehrjährige Zahlungsverpflichtung.
<b>FACTORING</b>	Verkauf der Debitorenforderungen an die Bank (Raiffeisen wird Factoring ab 2018 anbieten)	Die Bilanz wird entlastet, liquide Mittel werden rasch verfügbar. Die Finanzierung geschieht entlang der Umsatzentwicklung.	Die Akzeptanz ist noch gering.
<b>INVESTITIONSKREDIT</b>	Mehrjährige Finanzierung	Bietet Finanzierungssicherheit, eine Zinsbindung ist möglich.	Feste Verpflichtung

### TIPPS

- Ihr Unternehmen muss kreditfähig (solide Ertragslage bzw. Cashflows, gute Finanzkennzahlen) und kreditwürdig (Management, Strategie, Referenzen, Auftragslage) sein. Ein guter Businessplan und eine lückenlose Dokumentation sind Voraussetzungen, damit die Bank den Kredit gewährt.
- Erkundigen Sie sich über öffentliche und private Förderstellen wie Bürgschaftsgenossenschaften, Technologiefonds oder Start-up-Fonds auf [kmu.admin.ch/kmu/de/home.html](http://kmu.admin.ch/kmu/de/home.html)
- Achten Sie auf eine solide Eigenkapitalbasis und behalten Sie einen Teil des Gewinnes für zukünftige Investitionen zurück.

## **2. WAS FINANZIERE ICH WIE?**

- ❑ Für einen Erweiterungsbau wie zum Beispiel ein Lager nimmt man am besten eine Hypothek auf.
- ❑ Maschinen und Geräte finanziert man am besten mit einem Investitionskredit oder Leasing (siehe auch Seite 18).
- ❑ Betriebe mit innovativen Produkten oder Geschäftsmodellen können eine Bürgschaft bei Banken, Treuhandbüros oder kantonalen Wirtschaftsförderstellen beantragen.
- ❑ Einige Unternehmen setzen bei der Produktentwicklung auch auf die Crowd. Sie stellen ihr Projekt im Internet vor und sammeln Geld. Die Kleininvestoren erhalten in der Regel ein «Goodie», wie zum Beispiel das Recht auf einen Vorabkauf des Produkts.

## **3. WO FINDEN KLEINE UNTERNEHMEN UNTERSTÜTZUNG?**

Raiffeisen unterstützt Betriebe aller Branchen und Grössen. Zudem fördert sie kleine Unternehmen mit innovativen Produkten oder Geschäftsmodellen:

- ❑ Die **Klimastiftung Schweiz**, die von Raiffeisen präsiert wird, unterstützt Unternehmen mit Förderbeiträgen, die in klimafreundliche Produkte und Geschäftsmodelle investieren.
- ❑ Raiffeisen arbeitet eng mit dem **Technologiefonds** des Bundes zusammen. Dieser vergibt Bürgschaften an Unternehmen mit innovativen Ansätzen.

## **4. WIE WIRD WACHSTUM ZUM ERFOLG?**

- ❑ Wachstum muss exakt geplant werden. Das ist Knochenarbeit, erfordert betriebswirtschaftliche Kenntnisse und eine realistische Einschätzung des eigenen Potenzials.
- ❑ Eine **detaillierte Analyse** des Marktes und der eigenen Wachstumsmöglichkeiten sind zwingend: Wer ins Ausland vorstösst, kann die Hilfe von Switzerland Global Enterprise (s-ge.com) in Anspruch nehmen.
- ❑ Denken Sie alle möglichen **Szenarien** insbesondere bezüglich finanzieller Konsequenzen durch, nach dem Muster «was wäre wenn».
- ❑ Wählen Sie für Ihr Unternehmen eine Rechtsform, die Ihr privates Vermögen nicht tangiert.
- ❑ Planen Sie **Reserven** ein: Wachstum ist ein zukunftsgerichtetes Vorhaben. Meist braucht es für den Erfolg länger als gedacht.
- ❑ Holen Sie sich **Sicherheit** für Ihr anvisiertes, geplantes Wachstum, etwa mit Vorverträgen (von Interessenten) oder mit schriftlichen Absichtserklärungen.
- ❑ **Der grösste Fehler:** Zu hochtrabende Pläne, im Fachjargon Hockeystick-Pläne genannt, wobei der Hockeyschläger als Bild für die erwartete Umsatzkurve dient. Hier ist oft der Wunsch der Vater des Gedankens. Solche Annahmen sind in den meisten Fällen unrealistisch. Überschätzen Sie Ihr Geschäft nicht!



Erfahrungsberichte  
im Umgang mit Wachstum



## SNELLES WACHSTUM



### «Wir waren zum Wachstum gezwungen»

Raphael Vogel, Co-Inhaber und -Geschäftsleiter  
der Garage PP Autotreff in Wittenbach SG

«Wir haben immer gesagt: 25 oder maximal 30 Mitarbeiter, das reicht. Nun sind wir 70 – es ging nicht anders: Die AMAG wollte einen Standort in der Ostschweiz, wir sind in die Bresche gesprungen und waren dadurch gezwungen, zu wachsen und unseren Betrieb zu vergrössern. Das war ein Spiessrutenlauf: Boden erwerben, den Vertrag aushandeln, den Neubau planen und die Finanzierung organisieren. Mein Bruder stellte sicher, dass der Betrieb weiter lief, ich habe mich auf die Expansion konzentriert. Das Schwierigste war, dass wir keine Referenzzahlen hatten. Wir waren quasi Piloten im Blindflug. Den Neubau haben wir mit Raiffeisen finanziert und klare Ziele für die Tilgung der Schulden ausgearbeitet, die wir damit angehäuft haben. Die AMAG hat uns Fremdkapital in Form von Autos vor die Tür gestellt, von denen wir nur den kleineren Teil sofort bezahlen mussten. Wir sind nun seit Ende 2016 im Neubau, mit 30 zusätzlichen Mitarbeitern. Bis jetzt läuft es umsatzmässig über dem Businessplan, kostenmässig allerdings auch. Schlaflose Nächte habe ich aber deswegen nicht, ich bin zuversichtlich, dass wir das grosse Wachstum meistern werden. Unsere neue Garage ist definitiv ein Leuchtturm in der Region.»



## KURSÄNDERUNG



### «Wir haben den Kurs geändert, um zu wachsen»

Peter Käser,  
Mitgründer von VIU in Zürich

«Wir hatten eine klare Vision: den Brillenmarkt aufzumischen und unsere Modelle nur online zu vertreiben. Der Start war nach einer ersten Finanzierungsrunde 2013 geglückt, möglich gemacht dank der 3F – Friends, Family and Fools. Das Feedback auf unsere Brillen war ausschliesslich positiv, aber wir mussten sehr schnell einsehen, dass das mit dem reinen Onlinevertrieb nicht funktioniert. VIU-Kunden wollen die Modelle anprobieren. So haben wir erst einen kleinen Showroom in Zürich eröffnet, dann ein weiteres Lokal in Basel. Heute haben wir in der Schweiz neun, in Deutschland elf und in Österreich zwei Geschäfte und beschäftigen mehr als 120 Mitarbeiter.

Wo wir Unterstützung brauchen, holen wir sie.  
Was wir uns zutrauen, probieren wir auch aus. Wenn etwas nicht klappt, versuchen wir es halt anders. Diesen Geist haben wir uns bewahrt und mit VIU viel mehr erreicht, als wir je erhofft haben. VIU ist in Kürze eine begehrte Marke geworden und hat Erfolg. Gute Mitarbeiter zu finden ist für uns nicht schwer: Wir setzen auf Authentizität. Kleidervorschriften oder ein Tattoo-Verbot gibt es nicht. Uns ist wichtig, dass unsere Leute von VIU begeistert sind, dann sind sie auch motiviert – und die besten Markenbotschafter.»



## DIVERSIFIKATION



### «Ohne Diversifikation hätten wir längst aufgeben müssen»

Brigitte Dähler-Inauen,  
Bäuerin in St.Gallen

«Als der Milchpreis in den 1980er-Jahren sank und sank, mussten wir uns etwas einfallen lassen, um als Bauern weiterarbeiten zu können. Wir haben mit Hühnern einen neuen Betriebszweig aufgebaut und inzwischen zwei Herden mit 650 Hühnern. Die legen im Monat 15'000 Eier, die ich an Läden, Restaurants und in unserem Hofladen verkaufe. Die kaputten Eier verarbeite ich in meiner Küche zu Spätzli, auch die laufen gut.

Im Sortiment habe ich inzwischen auch Konfitüren und Kuchen. Ich backe etwa 400 im Jahr. Und natürlich Fleisch unserer Kälbli. Insbesondere an Wochenenden haben wir hier viel Betrieb, der kleine Schauhof mit Gänsen, Schweinen, Hasen und Zwerggeissen, den wir 2011 gebaut haben, lockt viele Familien an. All das zusammen sichert unsere Existenz – ohne ginge es nicht.»



## INNOVATION



### «Innovation ist unser Wachstumsmotor»

Andreas Meile, Marketing- und Kommunikations-  
verantwortlicher Sensirion, Stäfa

«Was als ETH-Spin-off begonnen hat, ist inzwischen zu einem Unternehmen mit 600 Mitarbeitenden herangewachsen. Vieles hat sich in diesen Jahren verändert, aber eines ist gleich geblieben: Die Lust, Innovationen hervorzubringen und Bestehendes zu hinterfragen. Dies treibt uns an und macht uns in der Sensorik zum Weltmarktführer. Die Talente, welche wir hier unter einem Dach versammeln, schreiben tagtäglich unsere Erfolgsgeschichte mit. Sie treiben unsere Innovationen voran. Dazu gehört auch die Unternehmenskultur, in der das «Miteinander» eine zentrale Rolle spielt.

Die Hierarchien sind flach, die Türen offen und der Austausch unter den Mitarbeitenden, welche aus verschiedenen Fach- und Himmelsrichtungen kommen, ist lebhaft. Dies zeigt sich unter anderem jeden Freitag um Viertel vor fünf. Man trifft sich auf der Dachterrasse mit Seesicht zu einem Freitagsbier. Damit unsere Unternehmenskultur durch die Veränderungen des schnellen Wachstums nicht verloren geht, sind alle Mitarbeitenden gefordert und tragen, indem sie die Kultur immer wieder hinterfragen, auch aktiv dazu bei.»

# WACHSTUM MIT LEASING

**Wer wachsen will, muss investieren. Wer Büromöbel, Produktionsanlagen oder IT anschafft, kommt schnell in einen Liquiditätsengpass.  
Eine Alternative zum Kauf ist Leasing.**

Das Geschäftsmodell «Nutzen statt kaufen» liegt im Trend: Airlines leasen ihre Flotte, Hoteliers die Betten, die Polizei in Nordrhein-Westfalen ihre Pferde und die Zahnärzte teure Apparaturen. Investitionsgüter gehen schnell ins Geld und binden Mittel, die woanders dringend gebraucht würden. Viele Betriebe finden im Leasing eine reizvolle Finanzierungsvariante: Sie kaufen das Investitionsgut nicht, sondern sichern sich das Nutzungsrecht daran. Die Bank finanziert das Gut vor und stellt während der festgelegten Laufzeit die Nutzung und Kapitalverzinsung ratenweise in Rechnung.

Betriebe, die wachsen wollen, greifen besonders häufig auf Leasing zurück, denn so können sie kurzfristig auf Marktchancen reagieren, ganz ohne den Einsatz von Eigenkapital.

**Leasing als Geschäftsmodell.** Das Leasing von Investitionsgütern ist weit verbreitet. Händler wie Jungheinrich (siehe rechts) oder Menzi Muck bieten ihren Kunden mit dem Produkt gleich die passende Finanzierung an (Vendor-Leasing). Die Bank wickelt den Leasingvertrag ab, was den Verkäufer entlastet. Der Käufer profitiert, indem er seine Anlagen alle paar Jahre erneuern kann. Entscheidet er sich mit Ablauf des Leasingvertrags gegen den Kauf des Objekts zum Restwert, kann er ein neues Investitionsgut leasen und das alte an Zahlung geben. (atl)

## PRO LEASING

- Leasing schont die Liquidität
- Leasing erhöht die finanzielle Sicherheit
- Leasing bietet Planungssicherheit durch feste Kosten

## KONTRA LEASING

- Zwischenzahlungen sind nur in Ausnahmefällen möglich

«Laut Leasingverband Schweiz stieg das Volumen der neu abgeschlossenen Leasingverträge im Vorjahr um fast 6 Prozent, also überproportional zum Bruttoinlandprodukt. Von Unternehmen rege genutzt wird das Leasing von Geschäftsautos, Nutzfahrzeugen und Produktionsanlagen. Noch weniger bekannt ist, dass auch Seilbahnen, Baumaschinen, Transportanlagen, Medizinaltechnikgeräte oder Computeranlagen geleast werden können.»

**MARIO BRANDENBERG  
FACHVERANT-  
WORTLICHER  
RAIFFEISEN LEASING**

→ Haben Sie Fragen zu Leasing? Lassen Sie sich beraten oder berechnen Sie Ihren Fall auf unserem Tool online: [raiffeisen.ch/web/berechnung](http://raiffeisen.ch/web/berechnung)





## **Finanzierung via Bank: für Kunden der charmantere Weg**

**Am Schweizer Sitz der Firma Jungheinrich AG in Hirschthal dreht sich alles um Intralogistik. Das deutsche Unternehmen bietet ausgeklügelte Lagerlösungen und eine breite Produktpalette an. Beim Verkauf ihrer Flurförderfahrzeuge (Gabelstapler) nutzt Jungheinrich AG das Raiffeisen Vendor-Leasing.**

«Viele unserer Kunden fragen beim Kauf eines Gabelstaplers explizit nach einem Vendor-Leasingvertrag», sagt Arne Sturm (im Bild) von der Jungheinrich AG. Das Unternehmen bietet zwar auch eigene Leasingverträge an, doch der Weg über die Bank sei «der charmantere». Warum? «Es kommt natürlich immer auf den Betrag an, aber bei einem Volumen von über drei Millionen Franken sind wir als Unternehmer froh, wenn wir einen Teil des Risikos an die Bank abtreten können.» Aber nicht nur: Die Zusammenarbeit mit Raiffeisen gebe ihnen die Möglichkeit, sich auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren, während die «Profis» die aufwändigen Vorbereitungen für den Leasingvertrag übernehmen. Die Partnerschaft mit der Bank beschleunige auch den Kaufentscheid: «Gute Finanzierungsmöglichkeiten sind heute ein Verkaufsargument: Wenn ein Kunde merkt, dass man ihn nicht über den Tisch ziehen will, schlägt er schneller zu.»  
[jungheinrich.ch](http://jungheinrich.ch)









## **Mehr Raum für die eigene Zukunft**

**Die Firma Friderici Spécial SA in Tolochenaz (VD) ist auf Spezialtransporte, Lagerlogistik und Krane spezialisiert. Um ein möglichst breites Angebot zu garantieren, nutzt die Firma das Raiffeisen Leasing für die Finanzierung eines Autokrans.**

Ein Autokran lässt sich vielseitig einsetzen, etwa beim Brückenbau, bei der Installation von Solarpaneelen oder beim Rückschnitt hoher Bäume. Wer in der Transportbranche konkurrenzfähig bleiben will, muss solche mobile Krane im Fahrzeugpark haben – davon sind Jean-Paul und Clément Friderici überzeugt. Die Waadtländer Unternehmer haben kürzlich ein weiteres Modell angeschafft – und dieses mit einem Investitionsgüter-Leasingvertrag finanziert: «Wir haben verschiedene Möglichkeiten durchgerechnet; das Angebot von Raiffeisen stellte sich als die attraktivste Variante heraus.» So bleiben die liquiden Mittel der Firma erhalten und die Investitionskosten werden auf 48 Monate aufgeteilt. «Das erlaubt uns eine genauere Budgetplanung und lässt uns mehr Raum, die Zukunft unserer Firma zu gestalten», sagt Clément Friderici. Schliesslich seien die liquiden Mittel ein ausschlaggebender Faktor für das Wachstum der eigenen Firma. (mr) [friderici.com](http://friderici.com)

### **RECHENBEISPIEL LEASING\***

**Leasingobjekt:** Kran  
**Standort:** Tolochenaz (VD)  
**Nettopreis:** CHF 200'000  
**1. Sonderzahlung:** CHF 20'000  
**Laufzeit in Monaten:** 48

#### **Persönliche Leasingofferte von Raiffeisen**

1. Sonderzahlung	CHF	20'000
Monatliche Leasingrate: 47 x CHF 3'997	CHF	187'859
Total Leasingkosten	CHF	207'859
Bearbeitungsgebühr	CHF	1000
Restwert Vertragsende	CHF	1000
Total Leasingkosten nach 48 Monaten	CHF	9'859

\* Das ist ein fiktives Rechnungsbeispiel;  
alle Angaben basieren auf  
Annahmen der Redaktion.



# Strand! Dies und vieles mehr können Sie sich leisten!

**AbaNinja die Cloud Business Software für Kleinunternehmen.  
Kostenlos für Rechnungen, Zahlungen und Mahnungen.**

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

**Jetzt kostenlos nutzen auf [abaninja.ch](http://abaninja.ch)**



**ABANINJA**  
by Abacus

 **ABACUS**  
Business Software

# SIND SIE ZWISCHEN STUHL UND BANK?

**Mit der starken Partnerschaft zwischen der Klimastiftung Schweiz, Raiffeisen und der Energie-Agentur der Wirtschaft wird Ihr Unternehmen finanziell und mit Know-how auf dem Weg zu mehr Energieeffizienz unterstützt.**

Wir helfen Ihnen dabei, Energie und Kosten einzusparen.  
Kontaktieren Sie uns. → [www.enaw.ch](http://www.enaw.ch) +41 44 421 34 45

Partner von  
→ [www.klimastiftung.ch](http://www.klimastiftung.ch) → [www.raiffeisen.ch/energiecheck](http://www.raiffeisen.ch/energiecheck)

 **ENERGIE-AGENTUR**  
DER WIRTSCHAFT EnAW

 **Klimastiftung**  
Schweiz

**RAIFFEISEN**

## 8 ANTWORTEN ZU FRAGEN RUND UMS LEASING FÜR UNTERNEHMEN.

- **Was kann ich alles leasen?** Grundsätzlich können Sie Objekte leasen, die mobil sind und eine mittelfristige Lebensdauer mit einem guten Wiederverkaufswert haben. Beim Investitionsgüter-Leasing werden die häufigsten Verträge für Transportmittel, Bau-, Werkzeug-, Holz- und Kunststoffbearbeitungsmaschinen, landwirtschaftliche Geräte, ärztliche Apparate und für den Spitalbedarf abgeschlossen.
- **Was kann ich nicht leasen?** Objekte, die zu einem Gebäude gehören (etwa einen Personenlift) oder die Bestandteil einer Maschine sind (etwa der Motor eines Lastwagens). Anders formuliert: Alles, was Teil von etwas anderem ist und nicht einzeln gebraucht werden kann, kann man nicht leasen.
- **Lohnt sich ein Leasing für meine Investition?** Raiffeisen bietet Leasing-Verträge ab einem Investitionsvolumen von 15'000 Franken an. Eine pauschale Antwort zu dieser Frage gibt es aber nicht, da jede Investition anders ist. Die Leasing-Experten von Raiffeisen offerieren auf den Kunden zugeschnittene Finanzierungen.
- **Kann ich meine Produkte im Leasing-Modell anbieten?** Ja, Leasing ist ein Geschäftsmodell. Menzi Muck beispielsweise bietet seinen Kunden an, Baumaschinen zu leasen statt sie mit Eigenmitteln zu kaufen. Dahinter steht eine Kooperation mit Raiffeisen. Die Bank finanziert die Maschine vor und verrechnet dem Kunden monatliche Leasingraten.
- **Wie behandle ich Leasing in der Bilanz?** Leasing kann bilanzneutral dargestellt werden. Da Sie während der Laufzeit eines Leasingvertrags nicht Eigentümer sind, können Sie die monatlichen Aufwendungen in der Erfolgsrechnung verbuchen und die Verbindlichkeiten per Bilanzstichtag im Anhang ausweisen. Oder: Bei der wirtschaftlichen Betrachtungsweise wird das Leasingobjekt aktiviert, die Verbindlichkeit passiviert und die Raten werden in der Erfolgsrechnung in einen Abschreibungs- und einen Zinsaufwandsteil aufgeteilt.
- **Wie kann Leasing das Wachstum meines Unternehmens positiv unterstützen?** Befindet sich Ihr Unternehmen in einer Wachstumsphase, brauchen

Sie liquide Mittel. Mit dem Leasen eines Objektes schonen Sie Ihre Liquidität.

- **Wie gross ist das Risiko für mich als Unternehmer, wenn das Leasingobjekt einen Schaden erleidet?** Klein. Jede Schweizer Leasinggesellschaft verlangt eine genügende Versicherungsdeckung über die gesamte Vertragslaufzeit. Diese Leistung wird an die Leasinggesellschaft abgetreten. Erleidet das geleaste Objekt einen Totalschaden, bezahlt die Versicherung direkt an die Leasinggesellschaft. Ein allfälliger Überschuss aus der Leasingfinanzierung wird dem Kunden zurückbezahlt.
- **Wie gut ist der Ruf des Leasings in der Schweiz?** Leasing ist heute salonfähig und gehört zum Cash-Management jeder Firma.



**Gängige Leasingobjekte sind zum Beispiel:**

- Grosserntemaschinen



- Traktoren



- Melkroboter

- Baumaschinen



- Flaschenabfüllanlagen

- Produktionsstrassen



- CNC-Maschinen



- LKW

- Krane



- Röntgengeräte

### LEASING FÜR UNTERNEHMEN

Mit dem Investitionsgüter-Leasing können Unternehmer Fahrzeuge und Geräte anschaffen, ohne dafür Eigenmittel zu verwenden. Die Anschaffung wird monatlich abbezahlt. Beim Vendor-Leasing bieten die Händler ihren Kunden Investitionsgüter im Leasing-Modell an. Damit können sie die Kaufbereitschaft erhöhen und den Absatz steigern.

Alles zum Leasing, Vendor-Leasing und anderen Finanzierungsmöglichkeiten finden Sie auf [raiffeisen.ch/leasing](http://raiffeisen.ch/leasing)

# Von der grossen Kunst, auf Kurs zu bleiben





**Mit einer schrägen Idee mutig in die Getränke-  
branche eingestiegen ist der Zürcher Unter-  
nehmer Hans Georg Hildebrandt: Sein 2012  
lanciertes Tonic Water «Gents» hat sich  
mittlerweile bei Kulinarikliebhabern einen  
Namen gemacht. Trotzdem ist die Marke  
mit dem Luftschiff auch nach fünf Jahren am  
Markt nicht vor Gegenwind gefeiert, wie der  
Firmengründer im Gespräch mit Raiffeisen-  
CEO Patrik Giseler verriet.**

**Text** Reto Wilhelm **Fotos** Mara Truog



## KONTINUIERLICH GEWACHSEN

Gents Swiss Roots Tonic Water wurde 2012 vom Zürcher Start-up Gents GmbH kreiert und auf den Markt gebracht — ohne Investor und mit 50'000 Franken Startkapital. Gründer Hans Georg Hildebrandt, davor Chefredaktor von «Das Ideale Heim», «Atrium» sowie Journalist bei der «SonntagsZeitung», ist mit seiner Selektion von fünf exklusiven Getränken im gehobenen Bar- und Gastroumfeld schweizweit vertreten, auch in Europa fasst Gents sukzessive Fuss. Über eine Million 2-dl-Fläschchen Tonic hat Hildebrandt von 2012 bis 2016 verkauft. Der Markenname stammt vom Geschmackgeber des Getränks ab: «Gentiana lutea» (Enzianwurz), Logo und Design sind von HG's Lebenspartnerin Nina Thoenen.





Kühn schraubt es sich in die Höhe: das Luftschiff Albatross, vom legendären Autoren Jules Verne entliehenes Symbol der Zürcher Getränkemarkte Gents. Es sagt vieles aus über das Unternehmen, zu dem Hans Georg Hildebrandt vor fünf Jahren aufgebrochen ist. Denn die Lancierung einer neuen Getränkemarkte war ein Schritt ins Ungewisse, und Hildebrandt musste sich eine ganze Reihe neuer Wissensgebiete erschliessen. Seine vielen Jahre Erfahrung als Journalist im Design- und Kulinarikbereich waren dabei hilfreich, aber es waren auch Glück und Zähigkeit im Spiel.

Im Restaurant Taggenberg bei Winterthur, einer der vielen Betriebe, die Hildebrandt persönlich beliefert, begrüsst er CEO Patrik Gisel und serviert ihm – dem Gents bislang nicht begegnet war – seine mittlerweile vier Rezepturen zur Degustation. Sie munden allesamt, speziell das zuletzt lancierte Swiss Craft Ginger Brew hat es Gisel angetan. Wie HG – so nennt sich der unkonventionelle Quereinsteiger – zu seinen Kreationen gelange? «Meine Entwicklungsabteilung ist meine private Küche. Dort setze ich jeweils meine Rezeptvarianten auf und tüftle so lange, bis beispielsweise aus ugandischem Ingwer ein balanciertes Ginger Ale oder eben aus jurassischer Enzianwurzel mein Tonic Water wird.»

#### **DAS WILL PATRIK GISEL**

##### **VON HANS GEORG**

#### **HILDEBRANDT WISSEN**

«Wie kommt man zu guten Ideen für neue Kreationen? Was braucht es, dass diese Ideen auch zum Fliegen kommen? Welches ist Ihr Wachstumsrezept? Welche langfristige Vision verfolgen Sie für Gents? Und haben Sie einen Plan B — sprich: ein Ausstiegsszenario?»  
Mehr Antworten in der Live-Begegnung von Hans Georg Hildebrandt und Patrik Gisel auf unserem Blog: [raiff.ch/gents](http://raiff.ch/gents)

**Tief im Wellental.** Begonnen habe die Geschichte auf Reisen nach Barcelona mit seiner Frau. In der dortigen Gastroszene spürte HG den Boom von Gin & Tonic voraus. Schon bald darauf geriet er mit seinem Wirken als Chefredaktor der Architekturzeitschrift «Ideales Heim» in eine Sackgasse. 2012 verliess er den Kommandoposten – allerdings nicht ohne eine neue Idee im Köcher zu haben. Sein eigenes Tonic wollte er produzieren – und natürlich möglichst ein besseres, als das 2004 in England lancierte «Fever Tree».

Er, der oft mit seinen Eltern wandern war, erinnerte sich an den Gelben Enzian. Dessen bitter schmeckende Wurzel sollte die Schweizer Komponente werden, welche dem Tonic sein alpines Profil verleiht. Nach längerer Recherche waren die Ingredienzen schliesslich beisammen. Nun musste er nur noch Fläschchen und jemanden finden, der diese abfüllen könnte. Was sich als schwierig erwies: «Niemand wollte so kleine Chargen von 30'000 Einheiten produzieren. Schliesslich fand ich einen Abfüllpartner im Bregenzerwald nahe der Schweizer Grenze», berichtet HG. Allerdings musste eine gehörige Ladung der ersten Serie entsorgt werden. Das Etikett klebte mehr schlecht als recht, die Flaschen konnten so nicht in den Verkauf.

**Zweite Odyssee.** Nicht nur teures Lehrgeld musste der Jungunternehmer bezahlen, auch die Suche nach dem Abfüller ging von vorne los. Dank kompetentem Coaching durch den Zürcher Getränkehändler Erwin Huber konnte er einen im Aargau finden. Nun endlich stieg auch die Nachfrage – langsam, aber stetig. Mit dem Veloanhänger hausierte Hildebrandt bei tonangebenden Gastronomen und Chefs de Bar. Als Journalist kannte er Gott und die Welt – und die Branche kennt ihn. Mit der Zeit durfte Hildebrandt immer mehr angesagte Lokale in und um Zürich auf seine Kundenliste setzen. Es folgten die Lancierungen von Gents Bitter Lemon und Gents Ginger Ale, bevor 2014 ein echter Tiefschlag kam: Sein Abfüller im Aargau musste die Mosterei schliessen. In einer Feuerwehrübung wich HG damals ins Saarland aus, seit letztem Jahr aber rattern die Gents-Fläschchen über die Produktionsstrasse der Brauerei Euelbräu in Win-



terthur, der zweiten Station des Werkbesuchs von Patrik Gisel. Geschäftiger Lärm herrscht, während HG den Banker in die logistischen Geheimnisse einweiht. Rund 300'000 Fläschchen wurden dieses Jahr hier schon abgefüllt, verpackt und auf Paletten versandbereit gemacht. Tendenz klar steigend.

**Im Auge des Sturms.** «Es ist Land in Sicht. Wir verzeichnen ein schönes Wachstum: 80 Prozent im 2016. Und im 2017 sogar ein exponentielles, ein Plus von 140 Prozent im 1. Quartal im Vergleich zum Vorjahr. Aber man darf nie das Ruder aus der Hand geben.» Ob er einen Plan B bereit habe, für den Fall der Fälle, fragt Patrik Gisel. «Auf jeden Fall. Ich würde mich wieder dem Schreiben widmen. Dieses zweite Standbein wollte ich nie aufgeben! Dank meines Netzwerks kommen immer wieder neue Schreibaufträge herein.» Ob er sich denn denken könne, Gents eines Tages zu verkaufen? Möglich sei alles. Auch wachsen durch eine Übernahme sieht er als Option, eine Fusion hingegen schliesst er kategorisch aus. Am liebsten aber möchte HG vorerst selbstbestimmt weitermachen. Mit einem klaren Ziel vor Augen: «Gents soll dereinst zu den Klassikern unter den gewürzt-gesüssten Sprudelwassern im Land gehören. In einer Reihe mit Pepita, Elmer Citro oder Vivi Cola wollen wir genannt werden.» Gents soll definitiv wachsen, aber keinesfalls überborden. Keine Massenware, sondern Manufaktur ist weiterhin angesagt. «Man muss sich treu bleiben und darf die Wurzeln seiner Marke nicht verraten.»

**Marktforschung ist nur Alibiübung.** Aber wie denn genau sein Wachstumsprogramm ausschaue, insistiert Gisel. Der Selfmade-Mann vertritt unkonventionelle Positionen: «Einen exakten Businessplan habe ich nicht. Diesen kann man in der Regel eh vergessen, Papier ist geduldig.» Ebenso wenig kann er herkömmlicher Marktforschung abgewinnen: «Das sind Alibis für Produktmanager, die sich bei Flops hinter sogenannte repräsentativen Feldstudien verstecken.» Was nicht heisst, dass HG nicht haargenau observiert, was sich am Markt tut. Zum Beispiel bei Andreas Caminada, Shootingstar von Schloss Schauenstein, für den er jahrelang ein Kulinarik-Magazin produzierte. Oder bei Nenad Mlinarevic aus Vitznau, der für einen Anlass sogar einen Dessert mit dem Gents Tonic kreierte. Von diesen Feinschmeckern schaut Hildebrandt bis ins Detail ab, wie sie Produkte und Geschmäcker kombinieren.

Hochwertiges will er produzieren, weil sich dies besser mit raffiniertem Hochprozentigem verträgt und dank einer höheren Marge auch besser absetzen lässt. Und so ist Gents unterdessen ein Begriff in hiesigen Landen und darüber hinaus. Neuerdings sogar bis ins Sternerrestaurant «Koks» auf den Färöer-Inseln, wo die Sommelière Karin Visth das Kultgetränk aus ihrer Heimat ausschenkt. Weit ist es schon gekommen, das stolze Luftschiff aus Zürich-Seefeld – und es steht ausser Zweifel, dass Kapitän HG weitere Ideen auf Lager und Märkte im Visier hat. [gents.ch](http://gents.ch)

Hans Georg Hildebrandt (50) wollte zur Lebensmittel Neues wagen. Der passionierte Hobbykoch und zweifache Familienvater konnte als Selfmade-Unternehmer mit «miserablen Projektmanagement-Skills» auf die Hilfe von Claude Stahel (Kaffeeröster), Patrick Zbinden (Sensoriker), Markus Blattner (Barchef Hotel Widder) sowie Ralph Schelling (Spitzenkoch) zählen. Sie halfen ihm, ein Schweizer Tonic Water zu entwickeln, dem in hoher Kadenz ein Bitter Lemon, ein Ginger Ale, Craft Ginger Brew sowie Vermouth folgten. Für die Konzentratherstellung wurde HG von der Lebensmittelingenieurin Franziska Keller von der Schweizer Getränke AG Obermeilen (heute Migros) beraten.

A photograph of two men standing in a brewery. The man on the left, Hans Georg Hildebrandt, is wearing a grey zip-up hoodie over a black shirt, glasses, and brown trousers. The man on the right, Patrik Gisel, is wearing a dark blue suit over a light blue shirt. They are standing in front of industrial brewing equipment, including pipes, valves, and a control panel. The floor is made of light-colored tiles.

## **CEO TRIFFT CEO**

### **LIVE MITGESCHNITTEN**

Patrik Gisel über Hans Georg Hildebrandt:  
«Mich beeindruckt, wie leidenschaftlich Hans Georg Hildebrandt als Quereinsteiger in einem fremden Metier am Werk ist. Er überwindet beharrlich Hindernisse, lanciert neue Produkte und wächst so mit einer Idee, die im Kleinen entstand.»

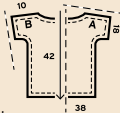
Folgen Sie Hans Georg Hildebrandt und Patrik Gisel bei ihrer Livebegegnung auf unserem Blog:  
[raiff.ch/gents](https://raiff.ch/gents)







Aus Reststoffen wird der erste Prototyp erstellt. Die Fertigungskosten liegen bei 15 Franken. Muss nach einem ersten Fitting nochmals ein Prototyp erstellt werden, kostet dies erneut 15 Franken. Bei komplexen Kleidungsstücken können es auch mal sechs Runden werden, also **90 Franken**.



Die Schnittmuster mit exakten Massen und Details wie Säumen werden in **Peru gefertigt und kosten rund 20 Franken** – das Schnittmuster für «Olivia» hat die Designerin selber gezeichnet.



Zweimal pro Jahr erscheint eine neue Kollektion. Dazu wird zuerst in der Schweiz von jedem Kleidungsstück eine Skizze angefertigt.



## 89.—

Franken kostet das «Olivia»-Shirt des Schweizer Labels Jungle Folk. Das Oberteil besteht aus 0,75 Metern besonders feiner peruanischer Pima-Baumwolle und wird in Lima genäht. Die Verarbeitung in einer asiatischen Grossfabrik wäre günstiger, doch Jungle Folk setzt sich für faire Arbeitsbedingungen und eine möglichst ökologische Produktion ein. Das kleine Unternehmen aus Zürich entstand 2013 und produziert heute pro Kollektion etwa 1000 Kleidungsstücke. (pi)

### KREATIVE QUEREINSTEIGERIN

«Eigentlich wollte ich gar nicht unbedingt Modedesignerin werden. Hauptsächlich bin ich in die Modebranche eingestiegen, weil ich mein Wissen aus dem Studium der internationalen Beziehungen lieber praktisch umsetzen wollte. Auf meinen Reisen nach Südamerika entstand ein kleines Projekt – heute sind wir ein richtiges Label.» Pauline Treis, kreativer Kopf von Jungle Folk.

SAVOIR FAIRE war vor Ort und hat kleine Manufakturen in Peru und Kolumbien besucht. Eine Bildstrecke und die Hintergrundgeschichte finden Sie auf: [raiff.ch/junglefolk](http://raiff.ch/junglefolk)

Die Shirts werden zu einem **Ankaufspreis von 38.50 Franken** an Händler weiterverkauft. In der Modebranche ist eine Marge zwischen 2.5 und 3 üblich. Mit der Marge werden Kosten wie Marketing, Mietaufwand, Steuern und Spesen bezahlt. **Mit dem Verkaufspreis von 89 Franken** liegt die Marge somit etwas unter dem gängigen Wert.





Danach werden Musterteile erstellt – aus dem richtigen Stoff. Die Kosten für ein Sample liegen bei etwa 40 Franken. Damit geht Jungle Folk auf Werbetour an Messen, bei Boutiquen und macht Fotoshootings. **Ein Messeauftritt kostet für drei Tage 3500 Franken, ein Fotoshooting für eine Kollektion 3000 Franken.**



Die Designerin kalkuliert die Produktionsmenge entsprechend der Bestellungen. Sie hält nur ein kleines Lager für den eigenen Webshop.

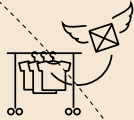


Foto: Anna-Tina Eberhard

## **Ich als Chefin, warum nicht?**

**Wer träumt nicht davon, selber mal Chef zu sein? Für Natalie Tanner ist dieser Gedanke zwar noch fern, aber nicht ausgeschlossen. Sie absolviert bei der Schreinerei Türmlihuus AG in Flawil das zweite von vier Ausbildungsjahren zur Schreinerin EFZ.**



Nun geht es in die Produktion: **50 Kilogramm Stoff kosten 1200 Franken.** Bergman Rivera in Lima baut Biobaumwolle an und verarbeitet diese zu fairen Arbeitsbedingungen. 120 Familien in ganz Peru produzieren für das Unternehmen.

Kooperativen in Lima schneiden, nähen, etikettieren und verpacken die Kleidungsstücke. **Der Aufwand pro Shirt beträgt 7.50 Franken** – was der Hälfte der Anfertigung eines Prototyps entspricht. Durch die hohe Produktionsmenge realisiert Jungle Folk Skaleneffekte. Früher wurde in Medellin, Kolumbien, produziert. **Die hohe Importsteuer von 30 Prozent verteuerte aber die Produktion.**



Die fertigen Kleider reisen per Flugzeug in die Schweiz. **Der Transport kostet für 100 Stück etwa 500 Franken.** Dank dem Freihandelsabkommen zwischen der Schweiz und Peru entfällt der Zoll. **Der Bund macht 8 Prozent Mehrwertsteuer geltend,** der Kurier berechnet Verarbeitungsgebühren.



Die angelieferte Ware wird kontrolliert. Da das Shirt «Olivia» sehr schlicht und bereits seit Langem in der Kollektion ist, gibt es kaum Mängel.

«Ich kann mir schon vorstellen, selbst einmal oder zusammen mit einem Kompagnon eine Schreinerei zu führen; einfach auch, um meinen Bekannten zu zeigen, dass etwas aus mir geworden ist. Ich weiss, dass ich als Firmenchefin mehr leisten muss, denn ich bin für viele die Ansprechperson, ich muss offen und präsent sein, mit den Leuten reden, Verständnis für ihre Sorgen aufbringen und – wenn es einmal nicht so läuft – die Probleme direkt ansprechen.

Eine Chefin macht dann alles richtig, wenn die Mitarbeitenden von selber mit ihren Problemen zu ihr kommen. Und sie darf Fehler machen, denn daraus lernt man. Für mich ist die Zufriedenheit der Mitarbeitenden wichtig, denn die Kunden merken schnell, wenn sie es nicht sind. Es ist aber auch klar, dass eine Frau in einem typischen Männerberuf ihre Position hart erarbeiten und verteidigen muss. Auch Kompetenz und Akzeptanz bekomme ich nicht einfach so geschenkt.

Eine Frau am Ruder, das ist vermutlich nicht für alle Männer so leicht zu ertragen. Mit diktatorischer Härte vorzugehen wäre aber bestimmt der falsche Ansatz. Als Chefin würde ich mich viel in der Bude zeigen, ich würde meine Erfahrungen offen weitergeben und – so wie es mein jetziger Chef tut – immer wieder Lernende einstellen.» (psi)

## **VERHANDELN IST LERNBAR**

*Rückzug oder voller Angriff, Dominanz oder doch eher betonte Bescheidenheit? Richtig verhandeln ist kein Kinderspiel und braucht viel Fingerspitzengefühl. Sich allein auf die persönliche Intuition zu verlassen, reicht aber nicht aus, um nachhaltig erfolgreich zu sein.*

Professionell verhandeln erfordert neben einer starken Persönlichkeit Selbstreflexion, Vorbereitung und vor allem Taktik. Solche Eigenschaften sind nicht einfach angeboren, sondern müssen mit viel Disziplin erlernt und erarbeitet werden. «Gutes Verhandeln ist keine Kunst, sondern das Ergebnis disziplinierter Arbeit.» Die Botschaft kommt von einem, der es wissen muss. Hansjörg Schwartz ist diplomierter Psychologe und hat sich als langjähriger Mediator einen riesigen Erfahrungsschatz angeeignet. Dass Verhandlungsgeschick an individuelle Charaktereigenschaften gekoppelt ist, streitet der 51-Jährige keinesfalls ab. «Gutes Verhandeln hängt in der Tat von der eigenen Persönlichkeit ab. Umso wichtiger ist es, den eigenen Verhandlungsstil permanent zu reflektieren und zu verbessern, um nicht immer wieder die gleichen Fehler zu begehen.»

**Verhandlungserfolge sind planbar.** Mit dieser zentralen Aufforderung hat Hansjörg Schwartz im März dieses Jahres 20 Unternehmerinnen und Unternehmer konfrontiert. Diese haben den Tagesworkshop «Richtig verhandeln» im Raiffeisen Unternehmerzentrum (RUZ) in Gossau SG absolviert. «Der Workshop ist bei den Unternehmern gut angekommen, weil er sehr individuell und praxisnah gestaltet war», berichtet David Hugi, Leiter Kommunikation RUZ. Beim Workshop konnten die Teilnehmenden im Rollenspiel 1:1 erfahren, zu welchen Fehlern sie unter Stress tendieren, was teils zu veritablen Aha-Erlebnissen und Verblüffung geführt hat. Die zentrale Botschaft ist bei allen Teilnehmenden richtig angekommen: Wenn ich mich selbstkritisch mit meiner Verhandlungspersönlichkeit auseinandersetze, sie strukturiert verbessere und mich

systematisch vorbereite, kann ich meinen Verhandlungserfolg planen und weitestgehend selbst steuern.

**Selbstbehauptung und Empathie.** Selbstverständlich lässt sich indes nicht jede Situation und Eventualität einer Verhandlung auf dem Reissbrett vorausplanen. Es gibt immer wieder Schlüsselmomente abseits des «Drehbuchs», in denen man speziell gefordert ist. Zum Beispiel, wenn die Gegenseite Emotionen ins Spiel bringt. «Gefragt ist dann eine Art paradoxe Mischung aus der Fähigkeit, sich selbst zu behaupten und gleichzeitig mittels Empathie sehr genau mitzubekommen, worum es dem anderen geht», erklärt Hansjörg Schwartz. Darum geht es letztlich beim Verhandeln: Es gibt nicht nur schwarz oder weiss, richtig oder falsch, gut oder schlecht. Deshalb rät der Profi auch dazu, sich schon vor dem Beginn jeder Verhandlung eine tragfähige Alternative zurechtzulegen für den Fall, dass die ursprüngliche Position nicht durchsetzbar sein sollte. Einen akzeptablen Plan B sozusagen. (rw)

### **TIPPS**

- Bereiten Sie sich gut vor. Sie müssen das Unternehmen und den Verhandlungspartner kennen. Recherchieren Sie in sozialen Netzwerken und im persönlichen Netzwerk.
- Machen Sie sich mit dem Business-Knigge anderer Länder vertraut, um nicht ins Fettnäpfchen zu treten.
- Üben Sie das Gespräch mit einem Kollegen und bitten Sie ihn, eine harte Verhandlungsposition einzunehmen.
- Hören Sie auf die Zwischentöne.
- Definieren Sie im Voraus Ihre Grenzen.
- Strukturieren Sie die Verhandlung: Zuerst Small Talk, dann aber rasch Thematik. Fassen Sie am Schluss zusammen und definieren Sie die nächsten Schritte.
- Das Tempo ist entscheidend: Gute Verkäufer treiben voran, ohne das Gegenüber zu hetzen.
- Grenzen Sie sich von emotionalen Diskussionen ab, die zu einer Belastung der Verhandlungsatmosphäre oder gar zum Abbruch führen können.
- Bleiben Sie zuvorkommend, aber standhaft und verfolgen Sie Ihre Eigeninteressen auch bei Druckaufbau der Gegenseite unbeirrt.

**Workshop «Richtig verhandeln» mit Dr. Hansjörg Schwartz:**  
28. November, 08.00 – 17.30 Uhr, RUZ Aarau-West  
29. November, 08.00 – 17.30 Uhr, RUZ Baar, Anmeldung auf [ruz.ch](http://ruz.ch).

*Wollen Sie Ihre Schlüssel-  
personen gezielt fördern und  
langfristig binden?*

Lehrgang **Führungsentwicklung  
für KMU-Praktiker** im August in  
Baar und im September in Aarau-West.  
Anmeldung auf [ruz.ch](http://ruz.ch).



### **GOLDRAUSCH WEICHT DEM BITCOIN-FIEBER**

Im März 2017 zog die Kryptowährung Bitcoin am Goldpreis vorbei und erreichte ein neues Rekordhoch. Was steckt hinter dieser digitalen Geldeinheit und was bedeutet dies fürs Schweizer Unternehmertum? Was ist virtuelles Geld und wie entsteht es? Diese und andere Fragen beantworten Johann C. Koch, Geschäftsleitungsmitglied Mahrberg Wealth AG, und der Unternehmer Jakob Gülünay im RUZ Baar (29. August, 11.30–14 Uhr) und RUZ Aarau-West (29. August, 18.30–21 Uhr). Die beiden informieren über Entstehung, Funktionsweise, Nutzungsmöglichkeiten, Chancen und mögliche Entwicklungen. [ruz.ch](http://ruz.ch)



### **STRATEGIEN FÜR DIGITALEN WANDEL**

Die Verlagerung des Konsums ins Internet und die Digitalisierung haben auch den Alltag von KMU massiv verändert. Jedes Unternehmen braucht eine gute Strategie, um die Chancen des digitalen Wandels zu nutzen und die Risiken zu erkennen. Ein zweitägiger Workshop im RUZ Gossau SG (4./11. September) sowie im RUZ Baar (6./12. September) vermittelt die wichtigsten Grundkenntnisse: Web-Auftritt, Apps, Marktmacht Google und Facebook, Erfolgsmessung im Internet und viele mehr. Die Teilnehmer erhalten zudem eine Checkliste fürs eigene Unternehmen und Tipps für die Neukundengewinnung. [ruz.ch](http://ruz.ch)

4./11. SEPTEMBER – RUZ Gossau

6./12. SEPTEMBER – RUZ Baar

#### **Workshop Digitale Transformation**

Aufgrund grosser Nachfrage führt das RUZ den zweitägigen Workshop für Unternehmen im digitalen Wandel erneut durch. Die Anzahl Plätze ist limitiert.

5. SEPTEMBER – RUZ Baar

#### **Adieu ISDN – Willkommen IP**

Ende 2017 stellt die Schweiz um auf IP (Internet-Protokoll). Das analoge Telefon ist damit Geschichte. Was bedeutet dies für die KMU und wie bereiten Sie sich darauf vor?

6. SEPTEMBER – RUZ Aarau-West

#### **Workshop Business Knigge**

Der erste Eindruck ist enorm wichtig, denn er bleibt meistens bestehen. Hanspeter Vochezer – Hotelier, Butler und Knigge-Coach – zeigt, wie man einen bleibenden ersten Eindruck hinterlässt.



9. NOVEMBER – Raiffeisen Ostschweiz

#### **Regionaler Wirtschaftspreis**

Raiffeisen belohnt Unternehmen, die der regionalen Wirtschaft neue Impulse geben und vergibt 2017 erstmals einen Unternehmerpreis in der Ostschweiz. Die Präsentation der Finalisten und die Verleihung des 1. Raiffeisen Unternehmerpreises Ostschweiz erfolgt am Donnerstag, 9. November 2017 ab 17.00 Uhr im Raiffeisen Unternehmerzentrum in Gossau. Das detaillierte Programm und weitere Informationen finden Sie auf [raiffeisen.ch/unternehmerpreis](http://raiffeisen.ch/unternehmerpreis)

*Die Veranstaltungen in den Raiffeisen Unternehmerzentren richten sich an alle Unternehmerinnen und Unternehmer. Hier eine Auswahl aus dem Veranstaltungsangebot. Mehr dazu: [ruz.ch](http://ruz.ch)*





Foto: Palace Gstaad um 1930

## HOTELLERIE TRIFFT GELDGEBER

Am 2. Swiss Hospitality Investment Forum vom 21. bis 22. November im Congress Center Basel trifft sich die Hotellerie-Branche. Die Tagung spricht Hotelbesitzer, Betreiber von Hotelketten, Serviced Apartments und bewirtschafteten Ferienwohnungen, Pflegeheim- und Altersresidenzen, Bauunternehmer, Architekten, Anwälte, Banken und Finanzintermediäre oder institutionelle und private Investoren an. Das Swiss Hospitality Investment Forum ist die wichtigste Wissens- und Kontaktplattform zu den Themen Verkaufen, Investieren und Finanzieren. Als weltweit nachgefragte Tourismusdestination ist die politisch und wirtschaftlich stabile Schweiz ein attraktiver Markt für Investoren.

Partner des SHIF sind neben Raiffeisen das Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco), hotelleriesuisse, die Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (SGH) und die École hôtelière de Lausanne (EHL). [igeho.ch](http://igeho.ch)

Am KMU-Tag 2017 werden wieder weit über 1200 Gäste erwartet.



## NEUER GESCHÄFTSFÜHRER FÜR DAS RUZ

Dr. Matthias Weibel hat per 1. Juli 2017 die Geschäftsführung der Raiffeisen Unternehmerzentrum AG (RUZ) übernommen. Mit seiner Erfahrung in der Leitung der FAES AG in Wollerau, welche hochkomplexe Präzisionsteile für die Medizinaltechnik, Flugzeuge und die Raumfahrt produziert, seinem umfassenden Fachwissen sowie seiner Leidenschaft für das Schweizer Unternehmertum ist Matthias Weibel die ideale Besetzung für die Weiterentwicklung des RUZ. Weibels Vorgänger Urs Wehrle hatte sich entschieden, sich stärker auf die Leitung seines eigenen Unternehmens zu fokussieren. Er wird sich aber weiterhin als Verwaltungsrat des RUZ engagieren. (dh) [ruz.ch](http://ruz.ch)



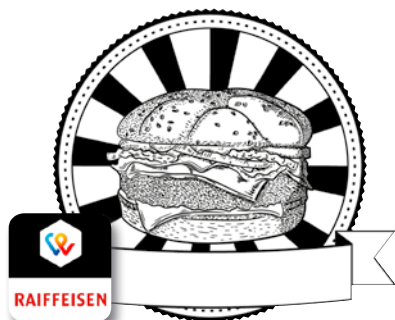
## CHINA FÜR KMU INTERESSANT

Jährlich erhebt die Universität St.Gallen mit dem «Swiss Manufacturing Survey» unter Leitung von Prof. Dr. Thomas Friedli die Situation des produzierenden Gewerbes in der Schweiz. Die von Raiffeisen unterstützte Studie bietet KMU die Möglichkeit, Trends zu identifizieren und entsprechend zu reagieren. Die Ergebnisse belegen den Trend, wonach zahlreiche KMU ihre Produktion ins Ausland verlegt haben. Die attraktivsten Länder sind China, Indien, Tschechien, Polen und Deutschland. Meist waren tiefere Produktionskosten der Grund für den Wechsel ins Ausland. [item.unisg.ch](http://item.unisg.ch)



## SCHWEIZER KMU-TAG «ZUVERSICHT IM WANDEL»

Der KMU-Tag vom 27. Oktober widmet sich dem Thema «KMU – Zuversicht im Wandel». Urs Fueglistaller und Tobias Wolf werden die Tagung in der Olma-Halle 9 in St.Gallen eröffnen und die KMU-Tag-Studie 2017 vorstellen. Anschliessend diskutieren Ludwig Hasler (Philosoph), Wolfgang Jenewein (HSG-Professor für Betriebswirtschaft), Philipp Riederle (Unternehmensberater und Digital Native), Wolfgang Frick (Autor und Geschäftsführer Spar Schweiz AG) und die beiden Unternehmerinnen Gabriela Manser (CEO Mineralquelle Gontenbad) und Martina Gerster (CEO Härterei Gerster AG). Moderiert wird der Anlass von Patrizia Laeri (SRF). [kmu-tag.ch](http://kmu-tag.ch)



## DIGITALES PORTEMONNAIE DER SCHWEIZ

Ein Jahr nach dem Zusammenschluss von Paymit und TWINT geht im Sommer die Raiffeisen-TWINT-App live. Händler wie Migros, Coop, Denner, Volg, Landi, Galaxus sowie Banken (CS, UBS, Raiffeisen, ZKB, Postfinance) machen beim nationalen Zahlungssystem mit. Restaurants oder Händler werden sich mit dem Bedürfnis der Kunden, per TWINT zu bezahlen, konfrontiert sehen. Probieren Sie TWINT aus: Am besten wählt man die TWINT-App derjenigen Bank, bei der man ein Konto hat. So kann die App mit dem Bankkonto verbunden werden und man bezahlt per Smartphone an der Kasse oder im Onlineshop und überweist so Geld in Echtzeit. [raiffeisen.ch/twint](http://raiffeisen.ch/twint)



## RUZ GEWINNT SONDERPREIS

Aus über 40 Einreichungen hat die Jury an der diesjährigen Marketing-Trophy die innovativsten Marketingprojekte gekürt. Sieger in der Kategorie «Sonderpreis» wurde Raiffeisen mit dem Projekt «Gründung von Raiffeisen Unternehmerzentren als Begegnungs- und Beratungsplattform für Unternehmer». Die 16-köpfige Jury aus Wirtschaft, Wissenschaft und Forschung würdigte insbesondere das stimmige und integrierte Gesamtkonzept: «Mit diesem hohen Engagement für Unternehmer aus KMU und Gewerbe sendet Raiffeisen eine wichtige Botschaft an den Arbeitsplatz Schweiz und schlägt marketingtechnisch einen mutigen und einzigartigen Weg ein». [ruz.ch](http://ruz.ch)



Stefan Jeker, Leiter RAI Lab bei Raiffeisen Schweiz und Referent am «Digital Summit», zeigt auf, wie KMU von der Digitalisierung profitieren können.

## DIGITALEN WANDEL MEISTERN!

Der **Digital Summit für KMU** vom 29./30. August 2017 an der Messe in Zürich-Oerlikon bietet Lernwerkstätten für KMU-Unternehmer und -Entscheider. Die Formate sind konkret, praxisbezogen und bieten digitales Lernen von den Besten. Namhafte Schweizer Unternehmen und Organisationen begleiten den Anlass. **Als Referent tritt auch Stefan Jeker, Leiter RAI Lab bei Raiffeisen Schweiz, auf.** Er spricht darüber, wie Raiffeisen die digitale Revolution angeht und wie die Bank die KMU dabei unterstützt, innovativ die Zukunft zu gestalten. Information und Anmeldung zum Anlass auf [digital-summit-kmu.ch](http://digital-summit-kmu.ch)



RAI Lab ist das Zukunftslabor von Raiffeisen. Das sechsköpfige, interdisziplinäre Team nimmt Trends aus dem technologischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umfeld auf, experimentiert, hinterfragt und gibt Impulse für neue Angebote und Geschäftsmodelle. Raiffeisen will der Zukunft mit Mut und Kreativität begegnen und den Wandel in der Branche entscheidend mitprägen.



## 10 Mio.

Haitianer erwirtschaften im Durchschnitt pro Person und Tag Waren und Dienstleistungen im Wert von rund 5 Franken. In der Schweiz sind es 160 Franken. Wenn in Haiti

Wasserleitungen, Schulen, Strassen, Eisenbahnen oder Krankenhäuser entstehen sollen, muss die Wirtschaft wachsen, denn mit 5 Dollar am Tag produziert das Land zu wenige Güter. Um zu mehr Wohlstand zu kommen, ist Wachstum zwingend. In der Schweiz haben wir längst alle Grundbedürfnisse gedeckt. Wir haben nicht nur die modernste Infrastruktur der Welt, wir können diese auch ständig unterhalten und weiterentwickeln. Wohlstand ist bei uns gerechter verteilt als in anderen Ländern. Es gibt keinen zwingenden Grund für Wachstum. Trotzdem wird unsere Wirtschaft automatisch weiter wachsen, wenn wir unsere hohe Produktivität erhalten. Zwei Drittel aller Schweizer Arbeitnehmer sind für ein KMU tätig. KMU machen 99 Prozent aller Unternehmen aus. Sie streben naturgemäss nicht nach grenzenlosem Wachstum, sondern nach einer idealen Grösse. 90 Prozent aller KMU beschäftigen weniger als 10 Mitarbeiter.

Ein anderer Trend beherrscht die Weltwirtschaft. Flächendeckendes Internet, globale, offene Märkte und Kapital im Überfluss treibt Grossunternehmen zu immer schnellerem Wachstum – Wachstum als Selbstzweck. Mehr Umsatz, höhere Profite, grössere Marktmacht, schnell und überall. Start-ups verfolgen per Definition diese Ziele. Sie werden dafür von Investoren umworben und von den Medien gepriesen. Der erst 2009 gegründete Taxigigant UBER erzielte 2016 einen Umsatz von über 16 Milliarden Dollar. Von 30 Franken für eine Taxifahrt in Basel gehen 6 Franken nach San Francisco. Wird unsere Wirtschaft dadurch wachsen? Unser Wohlstand zunehmen? Ist UBER tatsächlich so innovativ oder werden hier nicht in erster Linie Marktanteile verschoben?

Im letzten SAVOIR FAIRE wurde das Unternehmen Borema vorgestellt, das mit 18 Mitarbeitern moderne Recyclinganlagen herstellt. Im Londoner Stadtteil Camden mit 240'000 Einwohnern ist für die Abfallentsorgung und Strassenreinigung die französische Firma VEOLIA zuständig. Ein weltweit tätiger Konzern mit über 170'000 Mitarbeitern, der rasant wächst durch den Aufkauf kleiner und mittlerer Firmen – Firmen wie Borema. Ist das Abfallmanagement in Camden deshalb besser als in Bern oder Zürich? Wird Camden davon profitieren, wenn VEOLIA 200'000 Mitarbeiter hat? Nichts deutet darauf hin, dass schnell wachsende Grossunternehmen zu mehr Wohlstand führen. Weder bei uns noch in London und erst recht nicht in Haiti. Umgekehrt haben wir Grund zur Annahme, dass die Firmenkultur unserer KMU wesentlich zur Stärke unserer Wirtschaft beiträgt und vermutlich zur Stärke jeder Wirtschaft beitragen würde.

Wenn gilt, dass Wettbewerb gut ist für eine prosperierende Wirtschaft, dann sind 10'000 Firmen wie Borema in Schwarzenbach besser als ein Börsenmulti wie VEOLIA in Paris, denn sie sorgen für nachhaltiges Wachstum und ausgeglichenen Wohlstand. Wirtschaftswachstum bringt nicht unbedingt mehr Wohlstand. Wo jedoch der Wohlstand zunimmt, wächst auch die Wirtschaft.

Claudio Calabrese,  
Journalist und Kolumnist bei «Reportagen»

«Reportagen» ist ein Schweizer Magazin und KMU.  
Jetzt kennenlernen und kostenloses Exemplar bestellen: [reportagen.com/raiffeisen](http://reportagen.com/raiffeisen)





**Undenkbar: Der Chef ist ausser Kraft — angeschlagen, ausgebrannt, am Ende. Was nun? Ein Time-out für Führungskräfte ist in den meisten Unternehmen nicht vorgesehen, was fatale Folgen haben kann.**

«Ich bin dann mal weg ...» – Sabbaticals für Arbeitnehmende sind heute gang und gäbe. Da eine Weltreise, dort ein Sprachaufenthalt oder ein Volunteering-Projekt. Mitarbeitende wissen, dass sie zu sich und ihren Kräften schauen müssen. Und den Chefs bleibt meistens nichts anderes übrig, als Ja zu sagen – zum Time-out ihrer Schützlinge.

Nur wer schaut eigentlich bei den Chefs nach dem Rechten? Was ist, wenn diese feststellen: «Ich kann nicht mehr»? Laut Umfragen fürchtet jeder zweite Manager um seine körperliche und psychische Gesundheit. Aber es kann nicht sein, was nicht sein darf. Denn Vorgesetzte müssen immer Vollgas geben, auch wenn ihnen nicht danach zumute ist. Sie müssen übermenschliche Kräfte frei machen, 150 Prozent motiviert und immer verfügbar sein. So lautet die gängige Erwartung – und diese steckt auch in den Köpfen der meisten Unternehmer selbst.

Denn wer, wenn nicht sie, kann die Geschicke des (eigenen) Unternehmens lenken? Wer knüpft und pflegt die Kundenkontakte, wer hat die Zahlen im Griff,

wer kontrolliert die Qualität, entwickelt neue Ideen und und ...? Keine Stellvertreterlösung weit und breit, kein Plan B für den «Nervous Breakdown» in der Schublade – so lautet die traurige Realität in den Führungsetagen vieler Schweizer KMU.

Dabei spüren alle haargenau, wenn Chefs übermüdet und abgekämpft sind. Wenn sie sich in Sitzungen wiederholen, aggressiv oder hypersensibel auftreten und Termine vergessen oder verpassen. Etliche sind nicht nur am Rande ihrer Leistungsfähigkeit, sondern zeigen verheerende Symptome wie Alkoholsucht, Drogenkonsum oder übertriebenes Sportverhalten.

Burn-out-Zeichen liegen in der Regel überdeutlich in der Luft – aber alle schweigen sie tot. Vorgesetzte, weil sie keine Schwächen zeigen dürfen, Geschäftspartner oder Mitarbeitende, weil sie nicht den Mut aufbringen, das Problem beim Namen zu nennen. Zivilcourage ist also gefragt – und eine entsprechende Feedbackkultur könnte Klarheit schaffen. Schliesslich haben auch Chefs eine Auszeit oder Supervision verdient. Denn damit ist allen gedient – und dem Unternehmen erst recht.

*Reto Wilhelm,  
Publizist und Unternehmer*

*Literatur zum Thema, Anlaufstellen und Tipps auf [raiff.ch/burnout](http://raiff.ch/burnout)*

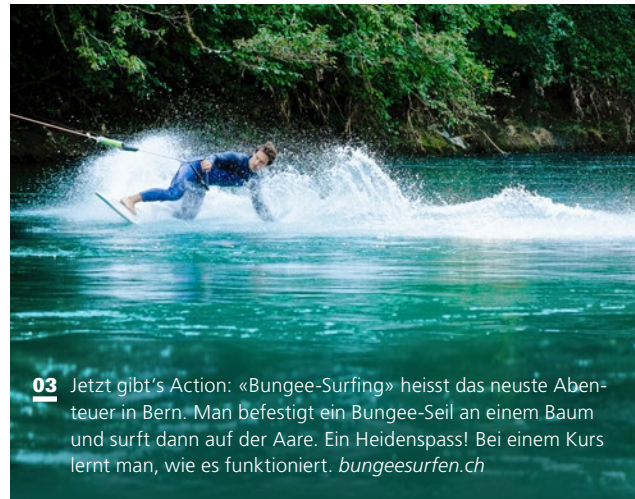


**Mit Kunden an den YB-Match. Mit Business-MemberPlus laden KMU ihre Kunden zu einem Heimspiel der Young Boys ein — und zwar an einen 10er-Tisch in der Champions Lounge! Warum nicht die Gelegenheit nutzen und vorher die Stadt Bern entdecken? Zehn Ideen, wie man seine Kunden garantiert beeindruckt.**



**01** Frühstück am Wasser: Das Schwellenmätteli direkt am Aare-Ufer ist bekannt für seinen Sonntagsbrunch. Hier stärkt man sich für den Tag in Bern. [schwellenmaetteli.ch](http://schwellenmaetteli.ch)

**02** Ausflug ins Mattenquartier: Der «Mattenlift», erschaffen von Gustave Eiffel, ist Berns faszinierendstes Gefährt und das «Mattenenglisch» die vielleicht seltsamste Geheimsprache der Welt. [mattelift.ch](http://mattelift.ch), [matteaenglisch.ch](http://matteaenglisch.ch)



**03** Jetzt gibt's Action: «Bungee-Surfing» heisst das neuste Abenteuer in Bern. Man befestigt ein Bungee-Seil an einem Baum und surft dann auf der Aare. Ein Heidenspass! Bei einem Kurs lernt man, wie es funktioniert. [bungeesurfen.ch](http://bungeesurfen.ch)



**04** Bern der Nase nach: Mal riecht die Bundesstadt nach Sandstein, dann nach Lakritze und später verführerisch nach Kakao. Auf einer Dufttour entdeckt man die Stadt von einer ganz anderen Seite. [bern.com](http://bern.com)



**05** Ein Souvenir für daheim: Die Mandelbärli mit ihrer luftigen Kuchenmasse sind die süssen Botschafter der Hauptstadt Bern und das kulinarische Pendant zum Wappentier. [mandelbaerli.ch](http://mandelbaerli.ch)



**06** Bern ist die Stadt des Künstlers Paul Klee: Seine Spuren sind überall, seine Werke bewundert man im Zentrum Paul Klee. Auf dem Spaziergang «Wege zu Klee» — es gibt auch eine App dazu — entdeckt man das Bern dieses grossen Künstlers. [zpk.org](http://zpk.org)



**07** Das Lokal Barbière im Trendquartier Breitenrain kreiert in seiner Mikrobrauerei Biere abseits des Mainstreams – von Stout über Porter bis India Pale Ale. [barbiere-bern.ch](http://barbiere-bern.ch)



**08** Entspannen am Wasser: Das berühmte Metzgerstübli hat eine Dépendance an der Aare eröffnet. Im Grottino by Metzgerstübli geniesst man leckere Tessiner Spezialitäten. [metzgerstuebli.ch](http://metzgerstuebli.ch)

**09** Erleben Sie gemeinsam mit Ihren Kunden ein spannendes YB-Heimspiel in der Raiffeisen Super League in der grössten Lounge im Stade de Suisse, die noch bis 60 Minuten nach dem Spiel offen ist. [raiff.ch/businessmemberplus](http://raiff.ch/businessmemberplus)



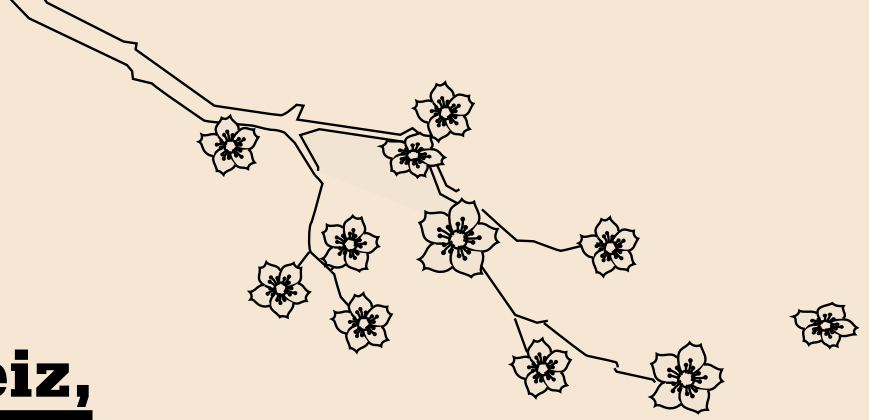
### UNTERWEGS MIT BUSINESS MEMBERPLUS

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

➤ Noch mehr Inspiration? Weitere Ideen, wie Sie Ihre Kunden für Bern begeistern können, gibt's auf unserem Blog [raiff.ch/ybmatch](http://raiff.ch/ybmatch)

**10** Ein letzter Schlummi: Der Ingwerer ist Berns Trendgetränk schlechthin. Peppe Jenzer hat den süss-scharfen Ingwer-Likör im Café Kairo im Lorraine-Quartier erfunden und bekannt gemacht. Proscht! (sr) [ingwerer.ch](http://ingwerer.ch)





## **Wir sind Schweiz, nicht Japan**

Es ist zwar schon länger her, dass der Schweiz prophezeit wurde, sie werde so enden wie Japan. Aber richtig totzukriegen ist diese Prognose doch nicht. Deflation, kaum mehr Wachstum und totale Überalterung drohten auch hierzulande, so verlautbarten viele Skeptiker Anfang der 1990er-Jahre, ganz als ob dies das Ende aller Tage sei. Mittlerweile wissen wir, es kam anders: besser aus Sicht der Schweiz, wohl aber auch aus derjenigen Japans.

Zunächst zu Japan. Das Land der aufgehenden Sonne und in die Tage gekommenes Wirtschaftswunder des Fernen Ostens, Ende der 1980er-Jahre von den Amerikanern bestaunt, weil es nur noch eine Frage der Zeit schien, bis es die USA als grösste Volkswirtschaft der Welt ablösen würde, verfiel Anfang der 1990er-Jahre der sogenannten japanischen Krankheit. Nicht zu verwechseln mit Enzephalitis, einer durch Viren hervorgerufenen Tropenkrankheit, die zwar selten und noch seltener gefährlich ist, aber auch den Beinamen «japanisch» trägt, zu finden, wenn man «Krankheiten» googelt.

Nein, unter japanischer Krankheit verstehen Ökonomen ein Gemisch aus flauem Wirtschaftsgang und rückläufigen Preisen, also einen Cocktail aus Rezession und Deflation. Das tönt ziemlich dramatisch, war aber Fakt zu Beginn der 1990er-Jahre in Japan und dient mitunter sogar als Abschreckungsunterricht an den universitären Schmieden der Wirtschaftseliten für Wirtschaftsnationen und ihren Niedergang. Tatsächlich: Liest man die damaligen Schlagzeilen, war die japanische Krankheit der Anfang vom Untergang der fernöstlichen Supermacht.

Diese Weltuntergangsprognose war falsch, wie wir heute wissen. So schlecht geht es Japan ganz und gar nicht. Krank ist jedenfalls anders, denn noch immer ist Japan eine der innovativsten und wettbewerbsfähigsten Volkswirtschaften der Welt, trotz des bereits erreichten hohen Wohlstandsniveaus. Made in Japan beherrscht heute zwar nicht mehr die Welt, diesen Rang hat Japan an China verloren. Aber selbst Automobile oder Elektronik aus Japan sind heute noch ge-

fragt, wenn ihnen auch global starke Konkurrenz erwachsen ist.

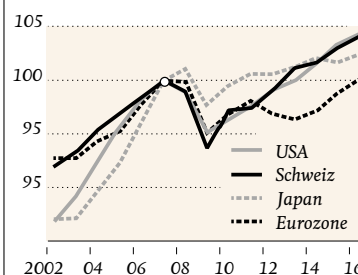
Genauso daneben lagen die Prognosen für die Schweiz Anfang der 1990er-Jahre. Ähnlich wie Japan gebeutelt durch den Immobilien- und Bankencrash sahen sehr viele Auguren die Schweiz spätestens nach dem EWR-Nein vom 6.12.1992 auf dem absteigenden Ast. Die Wirtschaft war im Boom der 1980er-Jahre sprichwörtlich (zu) fett geworden, als sich das vermeintliche Erfolgsmodell als Irrtum entpuppte. Das Abspecken danach war schmerzhaft und mit einem ebensolchen Strukturwandel verbunden, der seine Zeit brauchte, bis er griff. Heuer profitieren wir jedoch davon, dass die Wirtschaft damals aufwändig liberalisiert und dekartellisiert wurde – und der Finanzsektor saniert. Das brauchte zwar bekanntlich seine Zeit, dafür hat die Schweiz seine Hausaufgaben gut gelöst und seine verkrusteten Strukturen abgeworfen.

Dies hingegen ist Japan weniger gut gelungen, aber auch für die japanische Volkswirtschaft ist Krankheit eine schlechte Umschreibung. Besser müsste man von einem Phänomen sprechen, bei welchem durchaus Parallelen der beiden Länder sichtbar werden. Alt, satt und wohlhabend zu sein, heisst lange noch nicht, selbstzufrieden das Dolce far niente zu pflegen – im Gegenteil. Innovation ist der Haupttreiber der zukünftigen Prosperität beider Länder. Japaner und Schweizer gelten als unermüdliche Tüftler. Und das ist auch heute noch das Erfolgsrezept der beiden Spitzennationen, so verschieden sie sonst auch sein mögen.



*Martin Neff  
Chefökonom Raiffeisen Schweiz*

Entwicklung Bruttoinlandprodukt pro Kopf, indexiert: 100 = Juni 2007



Quelle: IWF, Raiffeisen Schweiz

## STEIGENDER WOHLSTAND

Japan gilt als Inbegriff einer verkrusteten und wachstumsschwachen Wirtschaft. Strukturreformen wie in der Schweiz Mitte der 1990er-Jahre bleiben schon lange aus. Japan hat in den letzten Jahren stetig an Wettbewerbsfähigkeit eingebüsst. Die Stagnation des gesamtwirtschaftlichen japanischen Bruttoinlandprodukts (BIP) ist jedoch primär dem Bevölkerungsrückgang geschuldet. Das Pro-Kopf-Wachstum ist schon lange vergleichbar mit anderen Industrienationen.

In der Schweiz dagegen hat der Wohlstand pro Kopf weniger zugelegt als das gesamtwirtschaftliche BIP. Doch auch bei der Pro-Kopf-Betrachtung schneidet unser Land vergleichsweise gut ab (siehe Grafik). Speziell von 2002 bis 2008 konnte die Wirtschaftsleistung stärker zulegen als die Bevölkerungszahl, da in diesem Zeitraum relativ viele Fachkräfte zuwanderten. Nach der Rezession von 2008 wurde das Vorkrisenniveau zudem viel schneller erreicht als in anderen Ländern.

Trotzdem gilt auch für die Schweiz: Im Vergleich zur Situation vor der Finanzkrise ist die aktuelle Expansionsphase schwach. Und ab 2015 hat sich die Dynamik wegen des Frankenschocks nochmals abgeschwächt. Seit Kurzem deuten die Konjunkturindikatoren aber wieder auf eine Aufhellung hin. Die Perspektiven bleiben weiter intakt, da die Schweiz relativ gut für die Zukunft aufgestellt ist (siehe links). (da)







## ÜBERGEBER

«Ich bin nicht so der emotionale Typ, ich bin eher der Techniker», sagt Rolf Steiner (63). Trotzdem steckt viel Herzblut in der Stewi AG. So viel, dass Rolf Steiner seinen Teil des Kaufpreises als Darlehen für die Nachfolger hat stehen lassen. Rolf Steiner ist der jüngste Sohn von Walter Steiner, der 1947 den ersten Stewi aus Holz und Hanfseilen entwickelt hat. Er vertritt die aus fünf Geschwistern bestehende Erbgemeinschaft, welche die Stewi AG — der Name steht für STEiner WInterthur — per Ende Januar 2017 an die Nachfolger verkauft hat. «Der Prozess war intensiv», sagt Steiner. Es war ihm aber wichtig, der Stewi AG eine gute Zukunft zu sichern.





## ÜBERNEHMER

«Wir haben einen Schweizer Brand gesucht, inhabergeführt und ein bisschen verstaubt, so dass wir etwas daraus machen können», sagt Lorenz M. Fäh (rechts). Gefunden haben die beiden Zürcher Unternehmer die Stewi AG in Winterthur. «Wir wussten sofort: das passt», erklärt Stefan R. Ebnöther. Trotzdem ist der neue Betrieb eine Herausforderung: «Die Infrastruktur ist alt, die Maschinen stammen teilweise aus dem Jahr 1968. Es ist eine Zeitreise», sagt Fäh. Beim «Ausmisten» hilft ihnen Rolf Steiner. Lange ist die Stewi stehen geblieben — jetzt ist vieles in Bewegung. Das Ziel für Ebnöther ist klar: «Wir werden beweisen, dass Stewi innovativer denn je ist.» (sr)

Wie die Übernehmer den Kauf finanzieren und der Stewi eine Verjüngungskur verpassen: [raiff.ch/stewi](http://raiff.ch/stewi)



# Begeisterung?

«Die Risiken im Griff,  
mein Geschäft im Fokus.»

**Neu: mit erweiterten Deckungen  
und Serviceleistungen.**

[www.helvetia.ch/kmu](http://www.helvetia.ch/kmu)

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

#### Ihre überzeugenden Vorteile

- Ausgezeichneter Schadenservice
- Beratung mit proaktivem Risikomanagement
- Kompakte, moderne Sicherheitslösung
- Zuverlässiger Schweizer Versicherungspartner

T 058 280 1000 (24 h)

**Ihre Schweizer Versicherung.**

**helvetia** 

**brother**  
at your side

## BEEINDRUCKEND

Erstklassige Qualität, die wirklich überzeugt.  
Brother führt ein innovatives und ressourcen-  
schonendes Produktsortiment und garantiert  
zuverlässige Kundenbetreuung. At your side.

**BROTHER.CH**



## UNTERSTÜTZUNG

Raiffeisen unterstützt Unternehmerinnen und Unternehmer bei der Nachfolgeplanung und -finanzierung. Sie kümmert sich um alles, was die Bankgeschäfte betrifft. Bei rechtlichen und organisatorischen Fragen zieht der Firmenkundenberater Experten wie Treuhänder, Steuerberater, Versicherungsexperten, Immobilienfachleute oder Mediatoren bei.

[raiffeisen.ch/nachfolge](http://raiffeisen.ch/nachfolge)

## 10 TIPPS, WIE ÜBERNEHMER DEN UNTERNEHMENSKAUF FINANZIEREN.

- ❑ Ziehen Sie **frühzeitig** Berater hinzu, die mit Nachfolgeregelungen vertraut sind. Von der ersten Kontaktaufnahme mit dem Verkäufer bis zur Vertragsunterzeichnung und Kaufpreisabwicklung dauert es in den meisten Fällen drei bis sechs Monate.
- ❑ Wählen Sie eine **Vertrauensperson**. Während der Nachfolgetransaktion ist die Zusammenarbeit mit dem Firmenkundenberater sehr intensiv. Wählen Sie jemanden, der Erfahrung hat und sich für Ihre Firma interessiert.
- ❑ Klären Sie ab, ob Sie über **genügend Eigenmittel** verfügen. Die Faustregel besagt: Der Übernehmer muss mindestens 25 Prozent des Verkaufspreises an Eigenmitteln einbringen. Häufig wird ein Teil des Kaufpreises (z.B. 20 Prozent) als nachrangiges Verkäuferdarlehen zur Verstärkung der wirtschaftlichen Eigenmittel stehen gelassen.
- ❑ Reichen Sie der Bank die richtigen **Dokumente für die Kreditprüfung** ein: Businessplan, Abschlüsse der letzten drei Jahre, interne betriebswirtschaftliche Zahlen, Finanzplan über fünf Jahre. Zudem: Unternehmensbewertung, Kaufvertragsentwurf, Lebenslauf und Steuererklärung des Käufers.
- ❑ Belegen Sie die **Tragbarkeit der Finanzierung**. Ob diese tragbar ist, beurteilt der Firmenkundenberater anhand Ihrer eingereichten Planung und der in der Vergangenheit erzielten Erträge. Die Kreditlaufzeit für Übernahmefinanzierungen beträgt in der Regel fünf bis maximal sieben Jahre.
- ❑ **Sicherheiten**, die bei Nachfolgefina nzierungen verlangt werden. Die Bank lässt sich die Aktien der operativen Gesellschaft und der Übernahmeholding verpfänden; je nach Konstellation erfolgt eine Verstärkung durch eine Todesfallrisikopolice und/oder eine persönliche Solidarbürgschaft.
- ❑ Sagen Sie nur Ja zum Deal, wenn die **Zukunftsbeurteilung** der zu übernehmenden Firma **positiv** ausfällt. Zudem sollte kein aufgestauter Investitionsbedarf vorhanden sein, das heisst, es kann von möglichst stabilen zukünftigen freien Cashflows\* ausgegangen werden.
- ❑ Sorgen Sie für eine **geordnete** Geschäftsübergabe, denn nach dem Kauf fängt die Arbeit erst richtig an! Im Idealfall können Sie den Verkäufer dazu bewegen, noch drei Monate im Unternehmen tätig zu sein, um Sie bei Kunden und Lieferanten vorzustellen und in die Prozesse einzuführen.
- ❑ Vergessen Sie nicht das **Reporting!** Bei Übernahmen verlangt die Bank meist ein engeres Reporting, sprich man berichtet viertel- oder halbjährlich über den Geschäftsverlauf. Der Kontakt zwischen der Bank und den Übernehmern ist auch nach der Übernahme sehr eng.
- ❑ **Kalkulieren Sie** das Wachstum der übernommenen Firma **realistisch** ein. Denn: Die erzielten freien Cashflows werden vor allem für die Amortisation der Übernahmefinanzierung verwendet, sprich es sind deutlich weniger Mittel für Investitionen und Innovationen vorhanden. Trotzdem gibt es immer Wachstumsmöglichkeiten: Bei der Stewi AG zum Beispiel ist es die Auslandexpansion sowie der Ausbau der Kundenbasis in der Schweiz.

«Im Idealfall können Sie den Verkäufer dazu bewegen, noch mindestens drei Monate im Unternehmen tätig zu sein, um Sie bei den wichtigsten Kunden und Lieferanten vorzustellen und in die betriebsinternen Prozesse einzuführen.»



**MARTIN JEKER**  
**FIRMENKUNDENBERATER REGION ZÜRICH**

\* Der freie Cashflow ist der Betrag, der nach den notwendigen Investitionen flüssig ist, um Zinsen und Amortisationen von Fremdkapital und Ausschüttungen an die Eigenkapitalgeber zu bewerkstelligen.





**1994** haben Ivan Mattei und seine Familie mit ihrem Agriturismo in Piano di Peccia im Tessin den Schritt von der damals üblichen braunen Kuhrasse zum Schottischen Hochlandrind gewagt.

**Ivan Mattei, was macht Ihr Agriturismo so speziell?** Unser Bio-Familienbetrieb befindet sich auf einer idyllischen Hochebene im oberen Maggital. Wir halten rund 50 schottische Hochlandrinder und bieten eine passende Unterkunft für jedes Budget, vom Campingplatz bis zur Ferienwohnung.

**Ihre grösste Herausforderung?** Wir sind sehr abhängig vom Wetter. Wenn es im Sommer schön warm ist, steigen viele Leute von Locarno zu uns hoch, um die Landschaft zu geniessen. Keine Sonne, keine Touristen. Und natürlich spüren wir die Frankenstärke: Derzeit läuft der Schlafsaal deutlich besser als die Appartements.

**Wollen Sie wachsen?** Eigentlich nicht. Wir möchten keine Konkurrenz werden zu den Hotels im Tal. Die Unterkunft ist für uns zweitrangig – Priorität hat die Viehzucht.

**Wie finanzieren Sie Wachstum?** Indem die ganze Familie mitanpackt. Sonst würde ein Betrieb wie unserer nicht funktionieren. Wir können keine marktüblichen Löhne zahlen, die Arbeitstage sind lang, Ferien haben wir ganz selten. Trotzdem liebe ich meinen Job.

**Sind Sie innovativ?** Wir haben viele Ideen. Mir schwebt schon lange eine Linie mit Fertigprodukten aus dem Maggital vor. Ich meine, viele Leute können nicht mehr kochen oder haben keine Zeit dazu. Doch die Fertigprodukte im Supermarkt stammen allesamt von internationalen Ketten. Warum nicht mal etwas mit Zutaten nur aus dem Maggital kreieren? (sr)

[vallemaggia-ferien.ch](http://vallemaggia-ferien.ch)



**2008** hat Juan Pablo Echeverri die Kaffee-farm seiner Familie in Kolumbien für Gäste aus aller Welt geöffnet. Er hat es mit seinem Bed & Breakfast bereits in die wichtigen Reiseführer geschafft.

**Juan Pablo Echeverri, was macht Ihre Hacienda so besonders?** Unsere Gäste sind neugierig auf die Welt und wollen verstehen, wie Kaffee produziert wird. Wir vermieten Zimmer in drei Preisklassen: das Hostel für Backpacker, das Gästehaus für Samsonite-Packer und das Haupthaus für Louis-Vuitton-Packer.

**Ihre grösste Herausforderung?** Als mein Bruder und ich den Betrieb 2002 in vierter Generation übernahmen, befand sich der Kaffeemarkt am Boden. Wir mussten unsere Erträge diversifizieren. Heute machen wir mit dem Kaffee-Business 60 Prozent des Umsatzes, mit der Rösterei und dem Tourismus je 20 Prozent.

**Wollen Sie wachsen?** Mit dem B&B möchte ich nur soweit wachsen, dass sich Profitabilität und Authentizität die Waage halten. In die Rösterei investieren wir: Seit Kurzem rösten wir auf einer neuen Bühler-Maschine aus der Schweiz.

**Wie finanzieren Sie Wachstum?** Für die Renovation der Hacienda haben wir einen Bankkredit aufgenommen. Und ich baue langfristige Partnerschaften mit Direktimporteuren in Japan und der Schweiz auf, um höhere Margen zu erzielen.

**Sind Sie innovativ?** Ich lerne ständig von den Travellers, die mir sagen, welche Erfahrungen sie auf ihrer Reise machen wollen. (atl)

[haciendavenecia.com](http://haciendavenecia.com)

	Schweiz	Kolumbien
Anteil des Tourismus an der Wertschöpfung	10,4%	6,1%
Jährliches Wachstum des Tourismus-Sektors	4,6% (Tessin)	38,7% (Antioquia)
Mindestlohn pro Monat	3417 Franken	737'717 Pesos (252 Franken)
Liebste Feriendestination	Deutschland	Mexiko
Anzahl Einwohner	8 Millionen	48,8 Millionen

Impressionen vom Besuch der beiden Betriebe:  
[raiff.ch/agriturismo](http://raiff.ch/agriturismo)



Quellen: minci.gov.co, l-gav.ch, bfs.admin.ch, agrotourismus.ch, Trivago. Foto links: Claudio Bader. Foto rechts: Daan Beugels

Wer sich regelmässig eine Auszeit gönnt, trägt zum Erfolg seines Unternehmens bei. Schliesslich sind gute Ideen und die Fähigkeit, auch in brenzligen Situationen gelassen zu bleiben, die Grundpfeiler einer gesunden Firma. Warum nicht einmal die Ferienzeit nutzen, um Neues zu lernen, fremde Gefilde zu entdecken und so die Batterie nachhaltig wieder aufzuladen?



#### **ABSCHALTEN UND ABTAUCHEN:**

#### **WARUM AUSZEITEN IM ALLTAG WICHTIG SIND**

Tun Sie es erfolgreichen Sportlern gleich und planen Sie nach jeder Höchstleistung eine Erholungsphase. Laura Rijks, Sportwissenschaftlerin und Performance Coach, weiss, wie wichtig Stressprävention im Alltag ist. Sie gibt folgende Tipps:

«Periodisieren» Sie Ihren Berufsalltag. Der Mensch kann sich höchstens 90 Minuten lang konzentrieren. Überlegen Sie, wann von Ihnen eine Höchstleistung erwartet wird und planen Sie den Tag dementsprechend. Schaufeln Sie sich Zeit frei, um Kraft für das wichtige Kundengespräch zu sammeln.

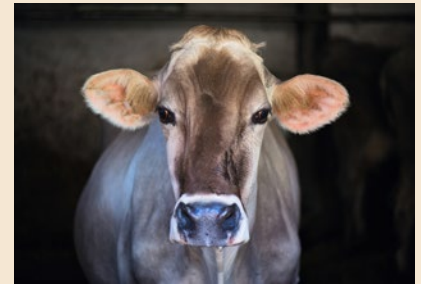
Schaffen Sie sich Auszeiten. Wer leistungsfähig bleiben will, muss sich

erholen. Planen Sie Auszeiten in Ihren Tag ein: Gehen Sie kurz an die frische Luft spazieren, sei es auch nur einmal um den Block, lesen Sie die Zeitung in Ruhe oder surfen Sie einfach planlos im Internet – denn Ideen entstehen meist dann, wenn Sie Musse haben.

Minimieren Sie Störungen.

Stellen Sie Ihr Smartphone auf Schlafmodus, deaktivieren Sie die Push-Nachrichten und schliessen Sie Ihr E-Mail-Programm. Um konzentriert arbeiten zu können, müssen Sie sich den nötigen Raum dafür schaffen, denn Störungen unterbrechen den Arbeitsfluss und belasten die Energiebalance erheblich. (mr)

[www.lr-coaching.ch](http://www.lr-coaching.ch)



#### **Ein Sommer auf der Alp: Beim Käsen zuhören lernen**

**Susanne Willimann, Mitglied der Bankleitung und Leiterin Services der Raiffeisenbank Aarau-Lenzburg, hat mehrmals im Sommer drei Wochen lang auf der Alp Tannisboden am Brienzergrat gelebt.**

Als Susanne Willimann zum ersten Mal auf der Alp Tannisboden ankam, hatte sie keine Ahnung vom Käsen oder vom Vieh hüten. Doch schon nach ein paar Tagen war sie im Team integriert, betreute den Alpkiosk, packte im Stall mit an und kümmerte sich um die Pflege des Käses. «Auf der Alp wurde ich in eine völlig neue Umgebung katapultiert. Das erfrischt!» Sie habe zum Beispiel gelernt, wie wichtig gutes Zuhören sei. «Zudem reagiere ich heute viel gelassener, wenn ich nicht alles, was ich mir vorgenommen habe, erledigen kann.» Auch die direkte Art der Älpler, Kritik anzubringen, habe sie beeindruckt. «Ich kommuniziere heute klarer. Und ich bin viel entspannter.» Damit dies so bleibt, kehrt Susanne Willimann nun jeden Sommer auf «ihre» Alp zurück. (sr)

[zalp.ch](http://zalp.ch)



## «Wer Yoga macht, ist erfolgreicher im Job»

**Sie trainierte Yoga mit Polizisten und übte Mentaltraining mit Werkzeugherstellern: Health- und Lifestyle-Coach Andrina Tisi weiss, wie Yoga zum beruflichen Erfolg, aber auch zum persönlichen Wachstum beiträgt — und warum immer mehr Männer dem Yoga-Trend verfallen.**

«Immer mehr sportliche Männer merken, wie sie ihre Leistungen durch Yoga verbessern können.» Andrina Tisi (38), klare Augen, lange Haare, grosses Lachen, sitzt in einem Café in der Zürcher Europaallee und nippt an ihrem Mineral. Sie kommt gerade von einer Privatlektion, in einer Stunde unterrichtet sie bereits wieder in einem Studio. Immer öfters sind unter ihren Kunden auch Männer. Keine Hippie-Typen mit Rastas und Batik-Hosen, so wie früher, sondern durchtrainierte Männer, die Krafttraining machen, joggen, biken. Trotzdem kursieren immer noch viele Vorurteile über Yoga – Andrina Tisi kennt sie: «Oft sagen die Männer: Ich bin zu steif, um Yoga zu machen.» Sie antwortet jeweils: «Bist du auch zu dreckig, um eine Dusche zu nehmen?» Sie selber sei auch nicht sonderlich flexibel, werde nie in den Lotus-Sitz kommen. «Aber das ist auch nicht nötig.»

Andrina Tisi – sie arbeitete einst in der Hotellerie – kam per Zufall zum Yoga. Vor rund 16 Jahren schleppte sie eine Freundin in New York in eine Lektion. Sie hatte gerade aufgehört zu rauchen. «Die körperliche Bewegung half mir, nicht mehr rückfällig zu werden.» Zudem waren ihre jahrelangen Rückenschmerzen plötzlich weg. Die gebürtige Zürcherin zog nach Vancouver, machte die Yoga-Ausbildung, begann zu unterrichten. Seit zwei Jahren ist die Unternehmerin zurück in Zürich: Sie arbeitet als Health- und Lifestyle-Coach, macht Beratungen, organisiert Workshops und Retreats. Immer öfters wird sie auch von Firmen gebucht. Sie hat schon Anwälte in den «Hund» gebracht, Stadtplaner und Polizisten. Und mit den Mitarbeitern eines Werkzeugherstellers machte sie sogar ein Mentaltraining und arbeitete für sie ein Stressmanagement aus, das sie in den Alltag integrieren konnten. «Ich finde es grossartig, wenn sich Firmen so für ihre Mitarbeiter engagieren.»

**Warum boomt Yoga?** Andrina Tisi erklärt: «Es ist ein guter Ausgleich zu unserer kompetitiven Arbeitswelt.» Sie merke es besonders in der Schweiz, noch viel mehr als in Kanada, wo sie auch unterrichtete: Die Schweizer wollen alles richtig machen, sind sehr perfektionistisch veranlagt und stehen oft unter einem hohen Leistungsdruck. Sie möge das «Gspürige» eigentlich nicht so, sagt Andrina Tisi. «Aber darum geht es eben trotzdem: Viele Leute spüren sich nicht mehr. Sie wissen nicht, was ihnen und ihrem Körper gut tut.» Yoga hat nachweislich nicht nur einen körperlichen Benefit, sondern auch einen emotionalen und mentalen. Und mentale Stärke steigert wiederum die sportlichen Leistungen. «Auch ein Spitzensportler wie Roger Federer wäre nie dort, wo er ist, wenn er kein Mentaltraining machen würde», ist Andrina Tisi überzeugt.

**Pause für Geist und Körper.** Yoga hat einen positiven Effekt auf die kognitiven Fähigkeiten – und zwar mehr als andere Sportarten. Das Nationale Zentrum für Biotechnologie-Information in den USA verglich Probanden nach Yoga-Übungen und nach einer Aerobic-Lektion. Dabei fanden die Wissenschaftler heraus, dass sich die Teilnehmer der Studie nach den Yoga-Übungen deutlich besser konzentrieren konnten, Informationen schneller verarbeiteten und Fakten besser behalten und abrufen konnten als nach der Aerobic-Lektion. Doch auch körperlich hilft Yoga im Arbeitsalltag: «Das grosse Thema für alle, die im Büro vor dem Computer sitzen, ist die Haltung. Bei den meisten Leuten ist die Brustmuskulatur verkürzt, es kommt zur klassischen Nussgipfel-



*Einfach ausprobieren  
und Bewegung  
ins Büro bringen!*

haltung», sagt Andrina Tisi. Im Yoga dehnt man den Brustkorb, öffnet das Herz. «Menschen mit einer guten Körperhaltung werden anders wahrgenommen in der Geschäftswelt», weiss Andrina Tisi. «Ob ein Unternehmer mit geradem oder gebeugtem Rücken sich vor seine Kunden hinstellt, das ist eine komplett andere Energie. Ich bin fest davon überzeugt: Wer Yoga macht, ist erfolgreicher im Job.» (sr)

[wholelicious.com](http://wholelicious.com)



#### SAVOIR YOGA #1

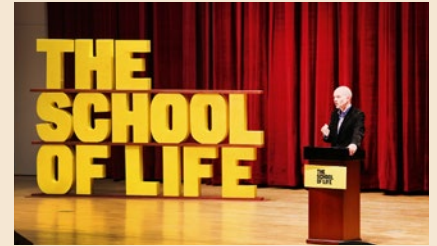
Setzen Sie sich gerade auf den Bürostuhl, Füsse flach auf den Boden, öffnen Sie die Arme und schieben Sie den rechten Arm unter den linken. Je nach Flexibilität fassen Sie entweder die Schultern an oder führen Sie die Handflächen zusammen. Die Schultern bleiben entspannt. Halten Sie die Position für ein paar Atemzüge, danach wechseln Sie die Seite.



#### SAVOIR YOGA #2

Stehen Sie gerade vor den Stuhl, beugen Sie leicht die Knie und falten Sie sich von den Hüften her langsam nach vorne. Platzieren Sie die Ellbogen auf den Stuhl und führen Sie die Handflächen über dem Kopf zusammen. Lassen Sie den Brustkorb und die Herzpartie tiefer Richtung Boden sinken und geniessen Sie die Dehnung.

Weitere Übungen für mehr Erfolg im Job finden Sie auf unserem Blog [raiff.ch/yoga](http://raiff.ch/yoga)



#### BESSER LEBEN: ALLTAG ALS KUNSTFORM

In der Londoner School Of Life des britisch-schweizerischen Philosophen Alain de Botton lernt man, wie man mit den eigenen Versagensängsten umgeht, den Arbeitsalltag effizienter gestaltet und wie Kultur das Leben verändert. [theschooloflife.com](http://theschooloflife.com)

#### KOMISCHE NUMMER: MARTINS MASTERCLASS

James Patterson spricht übers Schreiben, Gordon Ramsey übers Kochen und Steve Martin übers Komödiantische: Die US-Website «Masterclass» bietet Onlinekurse mit Prominenten an. Steve Martin erzählt von seinen Berufstricks, die – wie er sagt – in jeder Lebenssituation anwendbar seien. [masterclass.com](http://masterclass.com)

#### GESUNDER ALLTAG: PFLANZEN HEILEN BESSER

Pfefferminz hilft gegen Magenbeschwerden, Löwenzahn senkt den Blutdruck und Kamille beruhigt das Gemüt: Im viertägigen Kurs der Basler Migros Klubschule lernt man, die heilende Kraft hiesiger Pflanzen für das eigene Wohlbefinden zu nutzen. [klubschule.ch](http://klubschule.ch)

#### DIGITAL DETOX: EINE WOCHE OHNE HANDY

Im lauschigen Hotel Waldrand im Kiental gibt es weder WLAN noch Handyempfang. Tagsüber wandert man durch die Bergwelt, abends tauscht man sich aus, bewundert den Sternenhimmel und vergisst irgendwann, dass im Tal unten das Piepsen des Smartphones den Takt angibt. [nostalgiehotel.ch](http://nostalgiehotel.ch)



## **#02/2017: WACHSTUM**

Wachstum verstehen: Eine strategische Verankerung ist wesentlich, denn nur so ist Wachstum steuer-, kontrollier- und vor allem auch verkraftbar. Ab **Seite 4**

Wachstum fördern: Eine gute Idee braucht gute Mitarbeiter. Sind diese begeistert, werden sie zu starken Markenbotschaftern. Ab **Seite 24**

Wachstum finanzieren: Wer wachsen will, muss investieren. Teure Anlagen kann man leasen statt sie zu kaufen – und bleibt so liquid. Ab **Seite 18**

Wachstum leben: Immer mehr Unternehmerinnen und Unternehmer entdecken Yoga, um persönlich zu wachsen. **Seite 48**

[raiffeisen.ch/savoir-faire](http://raiffeisen.ch/savoir-faire)



Wachstum ist keine lineare Einbahnstrasse.  
Fehler und Rückschläge gehören zum Prozess dazu.  
Auf **Seite 10**