

SAVOIR FAIRE

Wie Unternehmer Zukunft schaffen



43'393 Unternehmen wurden 2017 in der Schweiz gegründet.

↑ **80%** überstehen das erste Jahr.

↑ **50%** sind nach fünf Jahren immer noch am Markt.

RAIFFEISEN

FIRMENGRÜNDUNGEN IN DER SCHWEIZ

Ganze 43'393 Unternehmen wurden im Jahr 2017 in der Schweiz gegründet. Die Kantone Zürich, Waadt und Genf stehen an der Spitze.





Sofia de Meyer:
einst Anwältin,
heute Saftproduzentin



Iman Nahvi: Vom Taxi-
zum Techunternehmer



Mina Maiwand und
Jean-Bernard Deluz finden
via Business Broker den
passenden Nachfolger.



Fabian Christ weiss,
was es braucht, um Fische
ins Netz zu locken.

NEUBEGINN

08 Die einen haben Lust, ihre Idee umzusetzen, andere müssen aus purer Not neu beginnen. Sechs Unternehmerinnen und Unternehmer sprechen über ihre Motive für den Neubeginn.

SERVICE NEUBEGINN

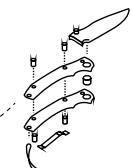
24 Ob Firmengründung, Wachstum, Expansion ins Ausland oder die Pension: Tipps für jeden Neubeginn im Laufe eines Unternehmerlebens.

INTERVIEW NEUBEGINN

28 Der Schweiz-Iraner Iman Nahvi ist serieller Unternehmer und hat keine Angst vor dem Scheitern: «Ein Fehler, den man macht und aus dem man lernt, verhindert möglicherweise grössere.»

SCHWEIZER BÜEZ

30 Das «Swiss Border Guard Knife» ist der ganze Stolz der Burgdorfer Klötzli Messerschmiede. Aus 23 Teilen und in 40 Arbeitsschritten wird es zu 100 Prozent in der Schweiz gefertigt.



TABU

32 Ein Thema, über das niemand gerne spricht: Suizid eines Mitarbeitenden. Reto Wilhelm nennt Anlaufstellen.

ZUKUNFT

36 Stefan Jeker über die wachsende Bedeutung von Kryptowährungen im Alltagsgeschäft von KMU.

INNOVATION

38 Der Nidwaldner Alex Lussi war einst Flugzeugmechaniker, diente dann acht Jahre unter seinem Vater im elterlichen Betrieb und übernahm diesen 2014 ganz. Mit der Zucht von Bio-Edelpilzen startet er nun durch.

NACHFOLGE

44 Um neu zu beginnen, muss man nicht immer eine Firma gründen. Viele Schweizer Betriebe suchen einen Käufer. Der Genfer Cédric Millioud hat sich für diesen Weg entschieden.

BUTTER BEI DIE FISCHE

50 Raiffeisen-Social-Media-Manager Fabian Christ redet Klartext: Facebook ist geil – aber nur, wenn Sie es richtig machen.

05 Impressum
34 Für Unternehmer, von Unternehmern
48 Chefökonom
52 Herausgepickt
55 Zwei Welten



Exportfinanzierung

Stärken Sie Ihre Wettbewerbsfähigkeit.

Wir unterstützen Sie mit unseren Dienstleistungen rund um Exportfinanzierungen. Zum Beispiel mit Käufer- oder Fabrikationskrediten und Garantien. Damit Sie sich voll und ganz auf Ihren Erfolg konzentrieren können.

raiffeisen.ch/exportfinanzierung

RAIFFEISEN
Wir machen den Weg frei



Foto: Boris Baldinger

Menschen mit Mut, die etwas Neues ausprobieren, oder besser gesagt etwas Neues wagen. In diesem Heft porträtierten wir Unternehmerinnen und Unternehmer, die vor einem Neubeginn stehen oder diesen erfolgreich – nach Ups und Downs – gemeistert haben.

Als unternehmerisch denkende Bank begleiten wir Sie in allen herausfordernden Situationen, die Ihnen im Laufe Ihres Unternehmerlebens begegnen. Wir kennen die Herausforderungen und sind selbst stets gefordert, uns weiterzuentwickeln. Herzlich, Ihr

Urs Gauch
Leiter Firmenkunden Raiffeisen Schweiz



WERTVOLLES UNTERNEHMERGESPRÄCH

Möchten Sie wissen, wo Sie stehen und wohin der Weg Sie führen wird?
Kontaktieren Sie ein RUZ in Ihrer Nähe für ein kostenloses
Unternehmergegespräch. Wir nehmen uns gerne Zeit für Sie. ruz.ch

SAVOIR FAIRE #02/2018. Herausgeberin Raiffeisen Schweiz Genossenschaft, Kommunikation **Chefredaktorin** Anina Torrado Lara (atl) **Produzentin** Nicoletta Hermann **Redaktion** Sandra Bürkle (sab), Fabian Christ (fc), Nicoletta Hermann (nh), David Hugi (dh), Iris Kuhn-Spogat (iks), Sylvie Pidoux (sp), Pius Schäli (psi), Philippe Thévoz (pt), Monika Waldburger (mw) **Gastautoren** Domagoj Arapovic (da), Mehdi Atmani (ma), Joel Bedetti (jb), Martin Neff (m), Robert Wildi (rw), Reto Wilhelm (wi) **Konzeption und Art Direction** Sonja Studer, Zürich **Layout** Sonja Studer und sofie's Kommunikationsdesign, Zürich **Adresse der Redaktion** Raiffeisen Schweiz, Publikationen, Postfach, 9001 St.Gallen, redaktion@raiffeisen.ch **Adressänderungen und Abbestellungen** raiffeisen.ch/savoir-faire **Druck** Vogt-Schild Druck AG, Derendingen **Anzeigen** Kómedia AG **Übersetzung** 24translate **Erscheinungsweise** Das Magazin erscheint dreimal jährlich **Auflage** 78'000 Exemplare (D, F, I) **Rechtlicher Hinweis** Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit ausdrücklicher Genehmigung der Redaktion gestattet. Die Informationen in dieser Publikation gelten nicht als Offerte oder Kaufs- respektive Verkaufsempfehlung der beschriebenen Finanzprodukte und dienen nur zu Informationszwecken. Die vergangene Performance ist keine Garantie für zukünftige Entwicklungen. **Hinweis zur Schreibweise** Zur besseren Lesbarkeit wird in einigen Texten nur die männliche Form verwendet. **Klimaneutraler Druck** Raiffeisen kompensiert die mit der Produktion dieses Magazins verursachten CO₂-Emissionen (myclimate Gold Standard) und unterstützt damit Klimaschutzprojekte im In- und Ausland.



printed in
switzerland



GIBT ES SIE IN FÜNF JAHREN NOCH?



TOURISMUS

CLAUDIO CESARANO — MEDIA TOURISTIK AG

«Klar! Reisen und Bildung werden auch in fünf Jahren noch ein Bedürfnis sein. Gruppen-, Opern- und Kulturreisen werden immer stärker nachgefragt, weil unsere Zielgruppe in dem Bereich am Wachsen ist.»



REISEGEPÄCK

SANDRA VOGT — RETRO-PUNK

«Davon bin ich fest überzeugt. Unsere Geschäftsidee ‚Klassiker – Neu interpretiert‘ hat ihre Fans. Ich gehe davon aus, dass wir unseren Kundenkreis mit laufend neuen Produkten stetig vergrössern werden.»



DETAILHANDEL

RUEDI BOSSHARD — MÖBEL SVOBODA

«Ganz sicher. Der Wettbewerb ist durchs Internet zwar härter geworden. Geschwächt sind wir aber nicht, im Gegenteil. Unsere Stärken wie Service und persönliche Beziehungen haben an Kraft gewonnen.»



MEDIZINALTECHNIK

ANDREA COSTA — SMB MEDICAL

«Ja, dank der hohen Erfolgsquote von orthopädischen Implantaten und der demografischen Entwicklung erwarten wir sogar, dass unsere Produkte in fünf Jahren noch weit gefragter sein werden als heute.»



MODEDESIGN

STEFANIA SAMADELLI — PARADIS DES INNOCENTS

«Damit rechne ich fest. Einerseits habe ich eine treue Kundschaft, andererseits kann ich dank nahen Produktionsstätten und Stofflieferanten sehr schnell auf die Bedürfnisse meiner Kundinnen reagieren.»



FILMPRODUKTION

SANDRO KARRER — DIE FILMBUDE GMBH

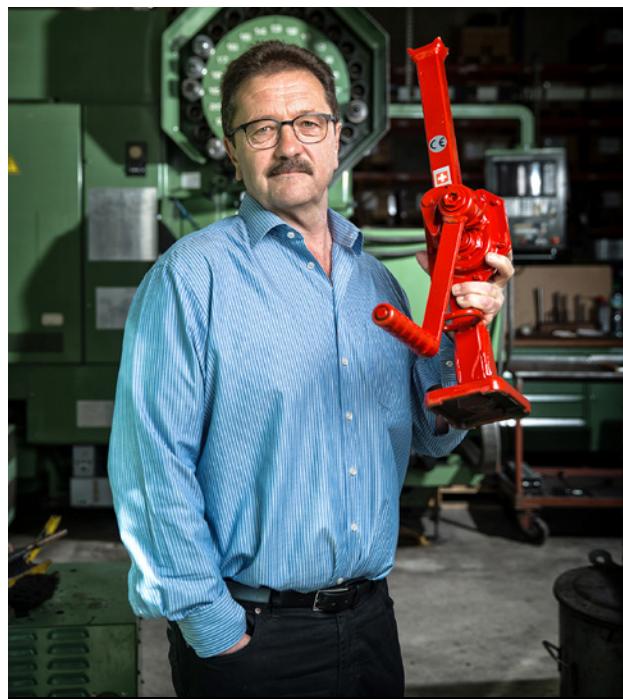
«Was in fünf Jahren ist, steht noch in den Sternen. Wenn wir unseren hohen Standard halten können, bin ich aber zuversichtlich, dass wir auf dem Markt überleben werden.»



TEXTIL & IMMOBILIEN

OLIVER WEISBROD — WEISBROD-ZÜRRER AG

«Heute kann ich die Frage mit Ja beantworten. Das war bis vor Kurzem noch nicht so. Jetzt aber steht unser Unternehmen auf verschiedenen Standbeinen. Das macht mich so sicher.»



INDUSTRIE

GUIDO MEUWLY — ROBOR AG

«95 Prozent unseres Umsatzes erzielen wir im Inland. Unsere Zukunft hängt daher wesentlich davon ab, ob unsere Kunden bereit sind, für hier hergestellte Produkte weiterhin Schweizer Preise zu bezahlen.»



Ronald Herculeijns ganzer Stolz: die erste Indoor-Lachszieher der Schweiz.

INTU ANFANGEN

Die einen fangen neu an, weil sie gescheitert sind. Andere, weil sie eine Vision haben oder eine Idee, an die sie glauben.

Die einen fangen bei null an, andere gestalten Bestehendes um.

Was alle verbindet, ist der Mut, «es zu wagen».

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





Ronald Herculeijns, Migründer Swiss Alpine Fish AG, Lostallo

SWISS LACHS

pure alpine salmon

NEUBEGINN AUS LEIDENSCHAFT

Ronald Herculeijns war Manager eines Luxuskonzerns, bevor er vor vier Jahren Unternehmer geworden ist. Zusammen mit einem Freund gründete er die Swiss Alpine Fish mit der Idee, hierzulande Lachse zu züchten.

Entstanden ist die erste Schweizer Indoor-Lachszucht, finanziert von den beiden Kompagnons und weiteren 20 Geldgebern. Die Anlage bietet den Wanderfischen alles, was diese zum Gedeihen brauchen: Schlüpfen im Süßwasser, Heranwachsen in salzhaltigem Wasser, Erstarken im Strömungsbecken. Entwicklung und Bau der Anlage haben Millionen verschlungen; nicht alles lief nach Plan, zwei Kapitalerhöhungen waren für die Fertigstellung nötig. Nun sind die Pioniere auf der Zielgeraden, ihre erste Lachsgeneration gedeiht wie gewünscht.

15

Jahre sind vergangen, seit Alan Frei sein erstes Unternehmen gegründet – und in den Sand gesetzt hat. Seither ist der 36-Jährige wieder und wieder gescheitert – und redet heute darüber, als sei es das Normalste der Welt. «Scheitern gehört zum Unternehmertum», sagt er, «Fehler sind gute Lehrer.» Stimmt, sofern sie erkannt werden: Frei führt Buch darüber. Darin notiert sind 14 Fehler, die er nicht noch einmal machen will, darunter drei grosse: 1. *Kein Fokus*. Frei, eine «Just do it»-Natur, arbeitete zeitweise an fünf Geschäftsideen gleichzeitig. 2. *Keine Liebe für die Idee oder das Produkt an sich*. Sein Geistesblitz etwa, dass heute alles digitalisiert ist, ausser Services rund um den Tod, wie zum Beispiel das Aufsetzen eines Testamentes. Erst als der – teure – Prototyp einer Online-Plattform entwickelt war, habe er gemerkt, dass er sich nicht ein Leben lang mit dem Sterben befassen wolle, so Frei. 3. *Das Team*. «Eine Firma kann man nicht allein machen, dazu braucht es gute Leute und die findet nur, wer sorgfältig auswählt – auch wenn Auftragslage und Zeit drängen.»

Beim Neubeginn wird fast ausschliesslich von Probieren und Riskieren gesprochen. Nicht von ungefähr – denn etwas Neues in Angriff zu nehmen braucht Mut. Und es zum Erfolg zu bringen braucht Unternehmergeist und das Glück der richtigen Idee im richtigen Moment.

Natürlich kennt Frei auch finanzielle Not: Konkurseinträge im Handelsregister bedeuten in der Regel den Todesstoss für jeden Kreditantrag. Frei sieht im Geldmangel heute etwas Positives, sagt, am Anfang wenig Kapital zu haben helfe, sich zu fokussieren. Auch privat tickt er heute anders: Seinen Besitz hat er vor fünf Jahren auf 119 Gegenstände reduziert, «das war sehr befreiend». Gut möglich, dass er bescheiden bleibt, auch wenn sein neuster Neustart hält, was er derzeit verspricht: Big Business unter strenger Berücksichtigung von 1. bis 3. Vor zwei Jahren gegründet, sei Amorana, Onlinehändler von Sextoys, «gut unterwegs» und bezahle bereits 22 Löhne.

Mit seiner unverkrampften Art, über Fallstricke und Irrtümer zu reden, ist Frei prädestiniert als Redner an einer sogenannten «Fuckup Night», kurz FUN. Hier legen gestrauchelte Unternehmer vor versammelter Menge ihr Scheitern offen und teilen, was sie daraus gelernt haben. Lanciert 2012 in Mexico City, finden FUNs inzwischen auf der ganzen Welt statt, auch in der Schweiz. Und das ist gut so.

Wunsch nach Erfüllung. Scheitern gehört zum Versuch und der Versuch zum Unternehmertum. Und Scheitern ist ja auch nicht gleich Scheitern. Es gibt unzählige Fallstricke, das Internet ist voll mit Fehler-Hitlisten. Auf der bekannten New Yorker Plattform CB Insights ergab eine weitläufige internationale Analyse folgendes Ranking: Am häufigsten scheitern Unternehmen, weil für ihr Produkt oder ihre Dienstleistung keine Nachfrage besteht, aus Geldmangel oder weil das Team nicht geigt. Gemäss Statistik landet in der Schweiz die Hälfte der neu gegründeten Firmen innerhalb von fünf Jahren in der Sackgasse, bei Start-ups sind es sogar 90 Prozent. Kein Wunder, ist im Kontext Neubeginn fast ausschliesslich von Probieren und Riskieren die Rede. Etwas Neues in Angriff zu nehmen braucht Mut; es zum

NEUBEGINN NACH SCHIFFBRUCH

«Einmal mehr aufstehen als fallen», verdeutlicht Alan Frei, was er sagen will, wenn er sich selbst beschreibt mit «ich ticke eher amerikanisch.»

Frei hat in den vergangenen 15 Jahren höchst unterschiedliche Geschäftsideen ausprobiert und damit mehr als einmal Schiffbruch erlitten — ohne unterzugehen. Nun scheint er auf Erfolgskurs mit der auf Sexspielzeug spezialisierten Online-Plattform Amorana. Was er diesmal anders macht als in der Vergangenheit? «Wir sind superfokussiert, machen nur was erstens wichtig ist für die Firma und wofür wir zweitens auch die Ressourcen haben.» Damit, so der 36-Jährige, setze er um, was ihn sein früheres Scheitern gelehrt hat. Sein Rat an Jungunternehmer? «Gerade am Anfang muss man Disziplin haben.»

Erfolg zu bringen Unternehmergeist und das Glück der richtigen Idee im richtigen Moment.

All das hatte Sofia de Meyer. Ihr Neubeginn entsprang keinem Scheitern, sondern dem Wunsch nach Erfüllung. So ist aus der hoch bezahlten Juristin eines multinationalen Konzerns nicht nur eine Unternehmerin geworden, sondern auch noch ein «Game Changer». Heute produziert sie im Wallis Frucht- und Gemüsesäfte mit Rohstoffen aus dem Wallis. Ihre Firma heisst Opaline und hat ein erklärt Ziel: «Hochwertige Getränke produzieren mit einem starken sozialen und ökologischen Bewusstsein.» 2017 – acht Jahre nach der Gründung – hat sie erstmals über eine Million Flaschen verkauft und den Break-even geschafft. Ihr Highlight des Jahres war aber etwas ganz anderes: Die Nominierung für den «Best for the World»-Preis für verantwortungsbewusstes Unternehmertum.

Opaline ist der Spiegel von de Meyers unternehmerischen Idealen: Mitarbeitende beteiligen, auch finanziell, Gewinne über die ganze Wertschöpfungskette verteilen, nicht einfach die eigenen maximieren, und die Bedeutung und Arbeit der Bauern mit fairen Preisen würdigen. De Meyers Weg zum Erfolg war nicht nur lang, sondern auch steinig. «Immer wieder auf die Nase fallen, aufstehen, von den Fehlern lernen und die Zuversicht bewahren», antwortet de Meyer auf die Frage, was das Schwierigste bei ihrem Neubeginn war. Woher sie gewusst hat, dass Opaline eine gute Idee ist und Erfolg haben wird? «Haben wir nicht», sagt sie, «wir wussten nur, was wir tun wollten: uns und den Markt mit einer neuen ökonomischen Vision herausfordern.»

Die Fehler-Liste: Am häufigsten scheitern Unternehmen, weil für ihr Produkt oder ihre Dienstleistung keine Nachfrage besteht, aus Geldmangel oder weil das Team nicht geeigt.

Die gute Idee. Wussten Sie, dass eine Idee mit allergrösster Sicherheit wieder versandet, wenn sie nicht innert 72 Stunden in Angriff genommen wird? Das ist eine von sehr wenigen wissenschaftlich belegten Thesen zum Thema Neubeginn. Stefan Brunner, Bauer in Spins bei Aarberg, hat nicht gewartet, als ihm die Idee zuflog, Stadtmenschen via App in Verbindung zu bringen mit ihm, dem Landwirt der Region. Seine App heisst «Bionär» und ist seine Plattform für Direktvermarktung, Erlebnis-Agronomie, Gamification und Newsfeed. Mit ihr lässt sich das Gedeihen bestellter Gemüse auf dem Smartphone verfolgen. Brunner träumt gross: «Ich stelle mir vor, dass dereinst jede Stadt einen Bionär hat», sagt er und tüftelt bereits an einer Möglichkeit des Franchisings.

Auch Ronald Herculeijns war von der Idee eines Freundes, in der Schweiz eine Lachsziecht aufzuziehen, sofort hin und weg. Er kündigte seinen Managerjob bei einer Luxusfirma und tauchte erst einmal ab in viele Untiefen werdender Unternehmer. Firmengründung, Businesspläne, Bewilligungen, Bauverzögerung, Kapitalerhöhung – seine schlaflosen Nächte hat er nicht gezählt, «aber aufgeben war nie eine Option». Er, sein Kompagnon und weitere 20 Financiers haben für die Millionen verschlingende Investition für den Bau der Lachsfarm in Lostallo im Misox Geld eingeschossen. Zwei Kapitalerhöhungen waren nötig, weil das Vorhaben wegen Bauverzögerungen und -schäden in Schieflage geraten war. Nun, zwei Jahre spä-



Alan Frei, Mitgründer von Amorana, Zürich

ter, spricht Jungunternehmer Herculeijns mit Gewinnertimbre in die Mikrofone der Journalisten, er hat «Good News»: Im Frühsommer kommt – mit einem halben Jahr Verspätung – der erste Schweizer Lachs in den Verkauf. Und damit auch endlich Geld in Fluss. Ab dann sollen jährlich 600 Tonnen atlantischer Lachs gezüchtet werden. Läuft es nach Plan, sind bis in drei Jahren die Schulden zurückbezahlt. Und dann? «Wir haben Landreserven in Lostallo», sagt Herculeijns.

Altbewährtes weiterentwickeln. Etwas von Grund auf neu anfangen ist eine Version des Neubeginns. Etwas Bestehendes übernehmen, das im Markt etabliert ist und gut läuft, eine andere. Manuel Büsser, 32, ist seit Kurzem Inhaber und Chef der Büsser Formenbau in Neuhaus SG. Der hoch spezialisierte Betrieb mit zehn Mitarbeitern ist das Lebenswerk seines Vaters Ernst. Dieser hat sich fünf Jahre Zeit genommen für den Entscheid, die Zukunft des Kleinods in die Hände des Juniors zu legen und sich selbst zurückzuziehen. «Das war eine harte Schule», sagt der Jungpatron. Er wird vieles weiterführen, sieht seine Aufgabe aber vor allem darin, das Unternehmen weiterzuentwickeln. Er sagt: «Altbewährtes muss man nicht immer neu erfinden.»

Es ist genau das, was auch Rony Bieri hinter sich hat: Er hat das 104-jährige Entlebucher Medienhaus, dessen CEO er ist, von Grund auf neu gestaltet. Tief in der Krise suchte der Verwaltungsrat 2009 händeringend nach rettenden Ideen. Bieri, damals stellvertretender Chefredaktor, plädierte für ein neues Geschäftsmodell. Druck und Verlag waren als Profitcenters im Markt unterwegs, mit entsprechend grossen Reibungsverlusten und kaum existierendem Wir-Gefühl. «Ich war ganz sicher, dass mit dem integrativen Ansatz mehr herauszuholen ist», sagt er. Er hat Recht bekommen. «Wir stehen heute besser da als je zuvor, sind innovativ, kerngesund und schuldenfrei», sagt Bieri, mit Freude in der Stimme.

Was aus dem Entlebucher Medienhaus geworden ist, hat Lehrbuchreife und beweist, dass nur, weil eine Branche serbelt, in diesem Fall das Verlagswesen, nicht alle Wettbewerber mitserbeln müssen. Heute präsentiert sich das KMU als «Dreh scheibe für Kommunikation» und bietet von der gedruckten Lokalzeitung über Firmenbroschüren bis zur Webseitengestaltung und Mediaplanung einfach alles und laufend noch mehr. Heute arbeiten die 44 Mitarbeiter für eine Firma, aber nicht in streng abgesteckten Domänen, sondern bereichsübergreifend. Jobprofile sind abgeschafft. Stattdessen führt jeder Mitarbeiter eine Liste mit #FÄHIGKEIT. So ist der Drucker immer wieder auch als Fotograf im Einsatz und die Grafikerin als Bloggerin. Von Wir-Gefühl redet dort kein Mensch mehr, es ist einfach da.



Die mutigen Neubeginner verraten im Video ihre Erfolgsrezepte:
raiff.ch/neubeginn



NEUBEGINN MIT INNOVATION

Der Bauer Stefan Brunner macht so manches anders als sein Vater, von dem er 2010 den Hof übernommen hat:

Die 14 Hektaren Land bewirtschaftet er biologisch und mit grosser Vielfalt. Letztes Jahr hat er seinem Wirken mit einer innovativen Geschäftsidee neuen Schub verschafft — und sich Luft: «Ich suchte nach Möglichkeiten, um meine Abhängigkeit von Grossverteilern zu verringern», sagt er.

Als «Bionär» kultiviert er Wünsche, beispielsweise zehn verschiedene Sorten Gurken für den Küchenchef eines In-Lokals oder Stangenbohnen, die er für einen anderen Spitzenkoch schon im Babystadium ernten wird. Zudem bietet der Landwirt quadratmeterweise Gemüse zum Fixpreis — für jedermann. Digital affin lässt er die Kundschaft via App am Gedeihen «ihres» Gemüses teilhaben.

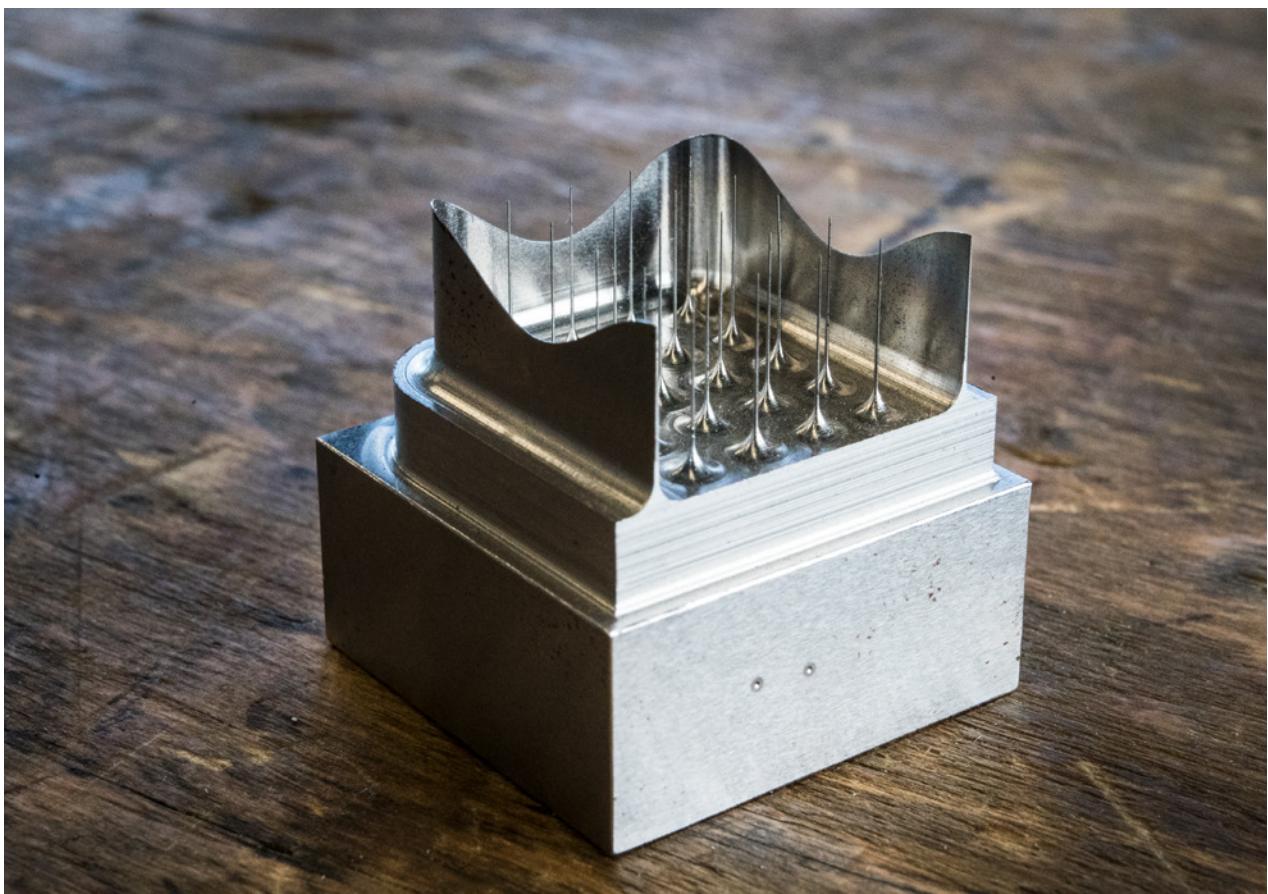
Stefan Brunner, Bauer, Spins bei Aarberg



NEUBEGINN NACH ÜBERNAHME

Seit Anfang Jahr gehört ihm, womit er aufgewachsen ist: die Büsser Formenbau in Neuhaus SG.

Manuel Büsser hat den hoch spezialisierten Betrieb mit zehn Mitarbeitenden von seinem Vater Ernst übernommen. Geschenkt bekommen hat er ihn aber nicht, ganz im Gegenteil: Fünf lange Jahre arbeitete der Junior unter den Fittichen des «sehr strengen» Vaters, bevor dieser für ihn Platz gemacht hat. Er musste beweisen, dass er nicht nur willens, sondern auch fähig ist, das Lebenswerk fortzuführen. Die Stabsübergabe bedeutet für beide einen Neubeginn: Ernst Büsser lässt los («ganz klar die grösste Herausforderung in meinem Leben als Unternehmer»), Manuel Büsser kann «endlich loslegen und mich entfalten».



Manuel Büsser (linke Seite, mit Vater Ernst Büsser), neuer Inhaber der Büsser Formenbau, Neuhaus (SG)

NEUBEGINN ALS QUEREINSTEIGERIN

Sofia de Meyer steuerte als Anwältin eines multi-nationalen Konzerns erst eine steile Karriere an, riss nach sieben Jahren aber einen Stopp, «ich wollte etwas Wahrhaftigeres», sagt sie.

Im Wallis gründete sie ein Touristencamp mit der Idee «Ferien in der Natur, ohne ihr zu schaden». Hier mangelte es ihr stets an Fruchtsäften, die in ihr nachhaltiges Konzept passten. Sie tüftelte in ihrer Küche mit Früchten vom Markt — daraus entstand schliesslich Opaline: In einer solarbetriebenen Fabrik im Wallis entstehen Frucht- und Gemüsesäfte mit Rohstoffen aus dem Wallis «mit sozialem und ökologischem Bewusstsein»: Alle an Opaline beteiligten Bauern, Produzenten, Mitarbeiter und Vertriebspartner profitieren vom Wachstum, der Gewinn wird verteilt.



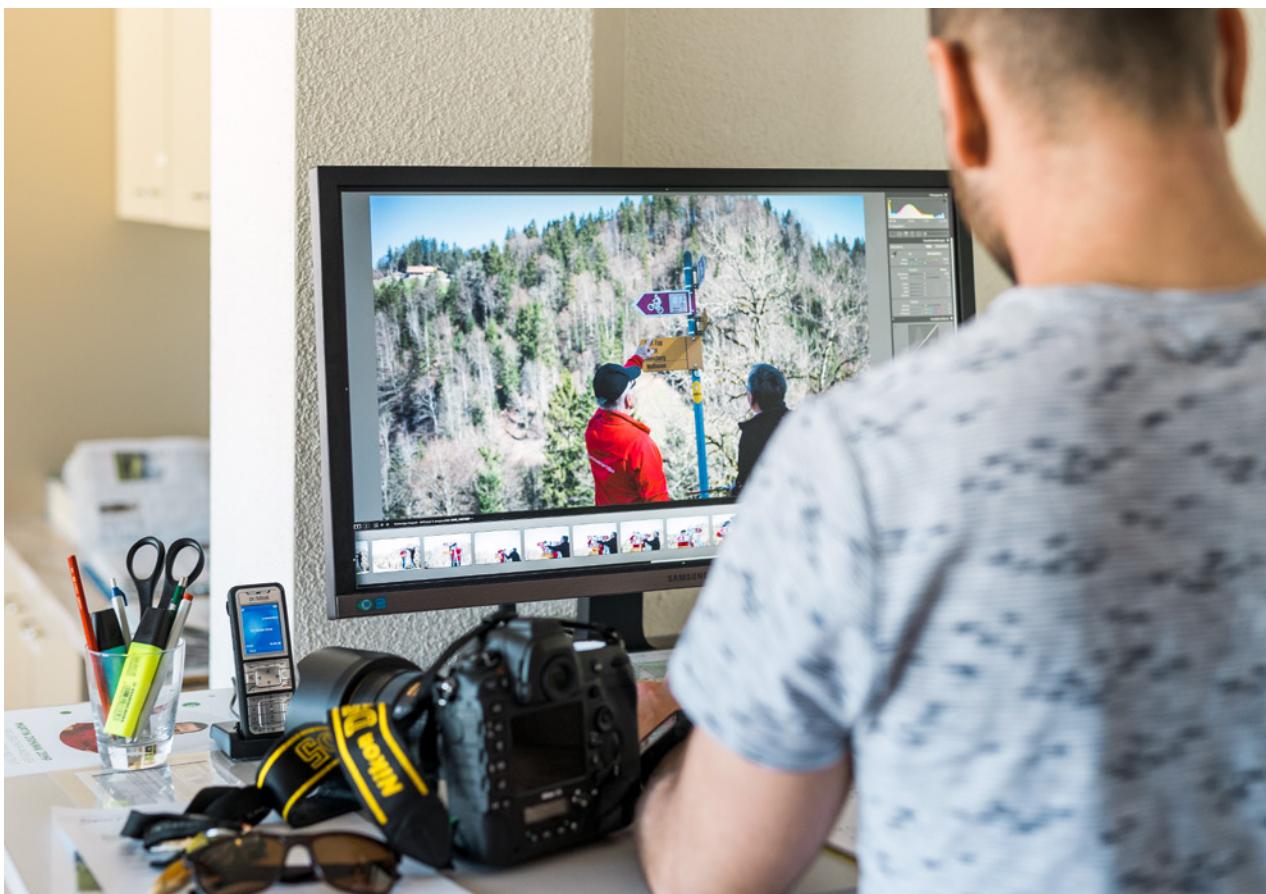


Sofia de Meyer, Inhaberin Opaline, Orsières

NEUBEGINN AUS NOT

Was tun, wenn fast nichts mehr geht? Aufgeben oder neu aufgleisen? Rony Bieri hat sich für Letzteres stark gemacht — und ist mit seinem Konzept, das 104 Jahre alte Entlebucher Medienhaus in die Zukunft statt in den Konkurs zu führen, vor den Verwaltungsrat getreten. Er bekam grünes Licht und wurde zum neuen CEO gewählt.

Das war 2009. «Wir haben den Turnaround geschafft und die digitale Transformation fortgesetzt.» Das kleine Medienhaus bietet heute alles Mögliche an, von der Lokalzeitung über Marketingkonzepte bis fixfertigen Webseiten. Das KMU ist heute gemäss Bieri «kerngesund und schuldenfrei» und erweitert mit einem Augmented-Reality-Start-up gerade abermals das Geschäftsfeld.



Rony Bieri (linke Seite), CEO Entlebucher Medienhaus, Schüpfheim

Voneinander lernen:
Austausch auf Augenhöhe –
pragmatisch und konstruktiv

GRÜNDEN — RICHTIG GEDACHT

Wer seine Geschäftsidee mit einem erfahrenen Unternehmer diskutieren möchte, findet im Raiffeisen Unternehmerzentrum erfahrene RUZ Begleiter.



RUZ

Ist meine Idee gut? In einem kostenlosen Unternehmergespräch erörtern erfahrene Unternehmerinnen und Unternehmer mit Ihnen mögliche Wege zum Ziel. rutz.ch/unternehmergegespraech

Wie schreibe ich einen Businessplan? Einen Businessplan benötigen Sie, wenn Sie ein Unternehmen gründen, ein bestehendes übernehmen oder einen neuen Geschäftszweig aufbauen wollen. Halten Sie mindestens diese Informationen fest:

- Die Geschäftsidee
- Chancen und Gefahren im Marktumfeld
- Stärken und Schwächen des Unternehmens
- Strategie und die Konsequenzen daraus
- Mittelfristiger Finanzbedarf und dessen Deckung

Mit dem Raiffeisen Business Navigator wird man Schritt für Schritt geführt: raiff.ch/businessnavigator

Welche Unterlagen braucht der Kreditberater? Jedes Kreditgespräch verläuft individuell. Fragen Sie einfach nach. Der Kreditberater interessiert sich in der Regel für diese Dokumente:

- Aktueller Handelsregisterauszug
- Organigramm des Unternehmens mit Angabe der Beteiligungsverhältnisse
- Lebensläufe der Hauptverantwortlichen
- Betreibungsauskunft
- Businessplan

WACHSEN — RICHTIG ANGEPACKT

eduwo.ch, eine Bewertungsplattform für Aus- und Weiterbildungen, wurde von vier ehemaligen Studenten gegründet.



Das wachsende eduwo.ch-Team (v.l.): Lukas Huber, Benjamin Vidas, Karim Egli, Simon Schwizer und Raphael Tobler

Innert eines Jahres wurde es zu einem wachsenden Kleinunternehmen. Mitgründer Benjamin Vidas sagt, was es zum Wachstum braucht.

- 1. Mutig sein!** Nicht zu lange in der Konzeptionsphase steckenbleiben, sondern einfach ausprobieren und schnell lernen.
- 2. Kundenfeedback ist das A und O.** Daher sollte man möglichst früh zukünftige Nutzer in den Produktentwicklungsprozess einbinden.
- 3. Schritt für Schritt statt Big Bang:** Bei neuen Produkten sollte man zuerst das Nötigste umsetzen, damit bereits etwas genutzt und verkauft werden kann. Der Feinschliff kann später folgen.
- 4. Prozesse möglichst einfach und klar gestalten** — so kann effizient und strukturiert gearbeitet werden. Trotzdem bleibt Raum für Kreativität.
- 5. Durch kurze Kommunikationswege** können rasche Entscheidungen getroffen werden.

KURS HALTEN — RICHTIG ORGANISIERT

Viele Unternehmer vernachlässigen zu Beginn ihrer Tätigkeit die Administration. Wer aber eine gute Basis legt, kann unbesorgt durchstarten.



- **Mehrwertsteuer.** Wer mehr als 100'000 Franken Umsatz pro Jahr erwirtschaftet, muss Mehrwertsteuer zahlen, freiwillig ist das auch vorher möglich. Dies lohnt sich vor allem für Unternehmen, die Vorsteuern abziehen können, zum Beispiel indem sie grössere Investitionen tätigen oder Waren einkaufen.
- **Administration:** Wer sein Büro von Beginn weg gut organisiert, verzweifelt beim Geschäftsabschluss, der Mehrwertsteuerausrechnung oder der Steuererklärung nicht. Eine einfache und kostenlose Software für Kleinunternehmen ist AbaNinja (abaninja.ch): Man kann spielend einfach Offerten, Rechnungen und Mahnungen erstellen wie auch Kreditorenrechnungen automatisch einlesen. Die Schnittstelle zum E-Banking von Raiffeisen macht mühsames Abtippen von Rechnungsdaten überflüssig und der Treuhänder hat Zugriff auf alle Daten. Lesen Sie, wie sprossensamen.ch AbaNinja einsetzt: raiff.ch/sprossensamen
- **Lohnzahlungen:** Viel Zeit spart, wer die Lohnzahlungen mit E-Salär von Raiffeisen automatisiert: raiffeisen.ch/e-salaer

■ **Vorsorge:** Ein vorausschauender Unternehmer sorgt nicht nur für seine Mitarbeitenden vor, sondern baut sich ein Kapital ausserhalb der Firma auf. Sprich: in die Pensionskasse einzahlen und eine dritte Säule aufbauen. Eine Vorsorgeberatung gibt es bei jeder Raiffeisenbank. Die Vorsorge Partner AG, ein Unternehmen der Raiffeisen Gruppe, berät Unternehmen bei der Wahl der richtigen Vorsorgelösung für Kader und Mitarbeitende. vorsorgepartner.ch

■ **Versicherung:** Selbstständig Erwerbende schliessen von Vorteil neben einer Unfall- und Krankentaggeldversicherung auch eine Absicherung bei Erwerbsunfähigkeit ab, die nach Auflauf der Krankentaggelder ein Zusatzeinkommen zur IV garantiert. Auch eine Betriebs- und Gebäudeversicherung, Haftpflichtversicherung und ein Rechtsschutz sind zu empfehlen. Zudem werden Versicherungen gegen Cyberkriminalität immer beliebter. Mehr Informationen zu obligatorischen und freiwilligen Versicherungen: raiff.ch/versicherungen

■ **Liquidität:** Neun von zehn Konkursen werden durch Liquiditätsengpasse verursacht.

So bleiben Sie zahlungsfähig:

- Rechnungen rasch ausstellen und kürzere Zahlungsfristen vorgeben
- An- und Akontozahlungen einfordern
- Kreditlimiten ausschöpfen

Wer in einen Engpass gerät:

- Handelt längere Zahlungsfristen aus
- Setzt auf Leasing von Anlagen statt auf einen Kauf
- Optimiert die Kosten
- Senkt den Lagerbestand
- Verkauft Anlagen
- Nimmt mehr Fremd- oder Eigenkapital auf
- Reduziert die Privatbezüge

EXPANDIEREN — RICHTIG ABGESICHERT



Mehr als ein Drittel der Firmenkunden von Raiffeisen sind exportorientiert. Wer seine Produkte ins Ausland verkauft, geht verschiedene Risiken ein. Nehmen wir als Beispiel eine Schweizer Maschinenfabrik, die eine Verpackungsanlage an einen brasilianischen Käufer liefert. So sichert sich die Maschinenfabrik ab:

- 1. Der Kurs der Exportvertragswährung verändert sich zwischen Offerte und Zahlung:** Mit dem Abschluss eines Devisentermingeschäfts sichert sich die Schweizer Maschinenfabrik gegen sämtliche Währungsrisiken ab und fixiert zusammen mit Raiffeisen den Gegenwert in Franken bei der Zahlung der Maschine.
- 2. Die Schweizer Maschinenfabrik benötigt für die Produktion der Anlage liquide Mittel:** Mit einem Fabrikationskredit finanziert Raiffeisen die Kosten der Produktion vor. Die Zahlungen des brasilianischen Käufers werden für die Tilgung des Kredits verwendet.
- 3. Dem brasilianischen Käufer fehlen flüssige Mittel, um die Verpackungsanlage zu bezahlen.** Raiffeisen finanziert dem Käufer den Kauf mittels Käuferkredit und zahlt die Rechnung der Maschinenfabrik. Der Käufer zahlt den Kredit mittelfristig an Raiffeisen zurück.
- 4. Die Maschinenfabrik erhält eine Anzahlung.** Als Bedingung fordert der brasilianische Käufer eine Sicherheit, dass die Anzahlung für die Produktion der Verpackungsanlage eingesetzt wird. Raiffeisen stellt eine Anzahlungsgarantie zugunsten des Käufers aus und sichert somit die zweckkonforme Verwendung der Anzahlung zu.

VERNETZEN — RICHTIG WICHTIG



Sich zu vernetzen ist ein wichtiger Teil des Jobs. Wer nicht da ist, wird nicht gesehen. Neben den bekannten Business-Netzwerken und Unternehmerclubs gibt es auch neue Plattformen für den Austausch. Eine Auswahl:

- Meet-up:** Auf der Internetseite meetup.com treffen sich Gleichgesinnte zu informellen Treffen. In Genf beispielsweise finden sich Events zu digitalem Lernen, Kryptowährungen, Holzverarbeitung oder sogar Veganismus. meetup.com
- InterNations:** Wer sich in einem neuen Markt bewegt und nach Kontakten sucht, kann dem globalen Netzwerk beitreten. Schnell kommt man mit anderen Unternehmern in Kontakt, die wertvolle Türöffner sein können. internations.org
- Soziale Medien:** Sich auf LinkedIn, Xing oder anderen sozialen Medien zu vernetzen gehört im heutigen Geschäftsleben zum Standard. Wichtig: Sein Profil pflegen und Nachrichten beantworten. linkedin.com, xing.com
- Coworking-Spaces:** Viele Menschen schätzen das kreative Zusammenarbeiten mit anderen Unternehmern in geteilten Büros. Dort knüpft man an der Kaffeemaschine schnell Kontakte. coworking.ch
- Creative Mornings:** In Zürich, Basel, Lausanne und Genf finden regelmässige Kreativveranstaltungen statt. Inspiration und spannende Kontakte sind garantiert! creativemornings.com

LOSLASSEN — EINE KUNST FÜR SICH

Irgendwann ist der Moment da: Ein Unternehmer geht in Pension, das Lebenswerk wird von anderen weitergeführt. «Aufhören ist schwieriger als anfangen», sagt H.P. Klötzli, 72, im Interview (siehe «Schweizer Büez», Seite 30).

SAVOIR FAIRE: Herr Klötzli, warum ist es so schwierig aufzuhören? H.P. Klötzli: Der Patron macht sich natürlich Sorgen um sein Lebenswerk. Wenn er aber überzeugt ist, dass der oder die Nachfolger es schaffen werden, dann fällt es leichter loszulassen.

Was sind kritische Erfolgsfaktoren bei der Nachfolge? Nur zu oft werden Partnerschaften voller Hoffnung und zu blauäugig eingegangen. Unrealistische Zahlen und schwer einzuschätzende Bilanzen können das Bild trüben. Eine aussenstehende Drittperson aus der gleichen Branche mit Erfahrung kann da eine grosse Hilfe sein.

Wie sieht der ideale Nachfolger aus? Jede Firma hat im Grunde genommen eine Struktur, die im Wesentlichen aus verschiedenen Abteilungen besteht: Geschäftsführung, Personal, Verkauf, Finanzen, Produktion, Qualitätskontrolle und PR/Werbung. In kleinen Betrieben sind all diese Funktionen oft eine One-Man-Show – sprich man braucht einen Nachfolger, der von allem eine Ahnung hat.

Wie organisieren Sie die Übergabe an Ihre beiden Kinder? Das Abgeben fällt leichter, wenn man den Betrieb schrittweise übergeben kann. Und ich finde, die Übergabe muss korrekt laufen. Wir haben die Funktionen und die zu erbringenden Resultate der einzelnen Abteilungen schriftlich und verständlich festgehalten. Samuel und Nina übernehmen die Abteilungen Schritt für Schritt und führen sie selbstständig. Meine Frau und ich reden nicht mehr drein, stehen unseren Kindern aber natürlich bei Fragen zur Seite.

Was machen Ihre Nachfolger anders? Sie sind sensibel genug, um zu verstehen, dass es erfolgreiche Produkte, Aktionen und Tätigkeiten gab und gibt, die das Unternehmen in den gegenwärtigen Zustand gebracht haben. Schlauerweise wird Gu-



tes und Bewährtes weitergeführt. Das, was nicht erfolgreich war, können die nächsten Generationen natürlich verändern, nachdem sie die Zahlen analysiert und sich ein klares Bild verschafft haben.

Waren Sie mit allen Entscheiden einverstanden? Ich habe schon die Grösse zu verstehen, dass das, was meine Nachfolger machen, den heutigen Gegebenheiten entspricht. Schön ist es aber, wenn man als «abtretender Patron» sieht, dass nicht gleich alles auf den Kopf gestellt wird, was man sich jahrelang mit Schweiss und Herzblut aufgebaut hat. Bei mir ist das Vertrauen in meine Nachfolger so enorm gewachsen – und der Seelenfrieden auch.

Was machen Sie nach der Pension? Ich habe Respekt davor, dass ich plötzlich den «Sinn des Lebens» aus den Augen verliere, wenn ich keine Verantwortung mehr habe. Deshalb werde ich mir neue Ziele setzen und mich immer wieder antreiben, wie ich es jahrelang gemacht habe. Interview: Anina Torrado Lara

NACHFOLGEBOX

«Out of the box» zu denken ist in schwierigen Lebenssituationen oftmals der Schlüssel zum Erfolg. Wer seine Nachfolgesituation mit einer neutralen Person besprechen möchte und eine Begleitung durch den Übergabeprozess wünscht, findet bei Raiffeisen Unterstützung.

Mit der «Nachfolgebox» hat Raiffeisen ein Instrument geschaffen, um Unternehmer Schritt für Schritt zu begleiten – angefangen mit einem kostenlosen Unternehmergespräch im Raiffeisen Unternehmerzentrum (Ruz). Ab 2019 wird die Nachfolgebox auch in der Westschweiz angeboten. raiffeisen.ch/nachfolge



DURCHSTARTER

Der Schweiz-Iraner Iman Nahvi, 32, fühlt sich zum Unternehmer geboren. Einst in traditionellen Branchen erfolgreich, setzt er nun alles auf die Karte Advertima. In diesem Start-up entwickelt er intelligente Software, die die aktuelle Umgebung analysiert und interpretiert. Anwendungsbeispiel ist eine digitale Plakatwand, die das Geschlecht und Alter des Menschen erkennt und darauf zugeschnittene Werbung ausspielt.

advertima.com

«WAS ICH KANN, IST AUFBAUEN»

Iman Nahvi ist, was neudeutsch Serial-Entrepreneur heisst: Er baut eine Firma auf, bringt sie zum Laufen — und zieht dann weiter. Ein Neuanfänger par excellence.

Herr Nahvi, Sie sind erst 32 und haben schon diverse Unternehmen gegründet. Wie kommt's?
Iman Nahvi: Ich liebe es, Firmen zu gründen. Darauf gekommen bin ich, als ich während meiner Studienzeit im Firmenkundengeschäft einer Bank gearbeitet habe. Da wurde mir bewusst, dass ich gerne auf der anderen Seite des Tisches sitzen würde, dass ich Unternehmer werden möchte.

Was war Ihr erstes Unternehmen? Ein Taxiunternehmen. Ich hatte keine eigene Idee. Mein Vater war selbstständig in der Taxibranche mit zwei Wagen und ich sah, dass man viel mehr daraus machen könnte, wenn man es nur richtig anstellt. Ich hatte es tatsächlich nicht schwer, im Markt Fuss zu fassen. Innerhalb weniger Monate hatte ich die grössten lokalen Firmen als Kunden gewonnen, nicht zuletzt deshalb, weil unser Taxiunternehmen das erste sozial und ökologisch nachhaltige hier in St.Gallen war. Taxi Frosch hat heute 20 Mitarbeiter und sechs Autos. Mein Vater ist wieder der Chef, ich bin weitergezogen.

Warum haben Sie aufgehört? Seitens der Politik wurde beschlossen, die Anzahl Lizenzen zu beschränken, was bedeutete, dass wir nicht mehr weiter wachsen können. Damit war für mich das Business nicht mehr interessant.

Auch die Webagentur, die Sie parallel zum Taxiunternehmen gründeten, haben Sie aufgegeben, um etwas Neues anzusteuern. Was war da der Grund? Wir haben Webseiten gemacht. Das ist ein reines Dienstleistungsgeschäft, es gibt pro Stunde einen Lohn ohne Aussicht auf Skaleneffekte. Das fand ich irgendwann nicht mehr sexy.

Ah, Ihnen geht es ums Geldmachen! Geld ist Priorität 2 bei mir. Viel wichtiger ist mir, dass ich etwas machen kann, das ich gern mache und das ich kann.

Das wäre? Neues gründen. Ich bin kein Manager, der eine etablierte Firma leiten kann, weder interessiert noch reizt mich das. Was ich kann, ist etwas aufbauen.

Sind das gute oder schlechte Neuigkeiten für die Mitarbeiter, die Sie derzeit in Ihrem Start-up Advertima beschäftigen? Weder noch. Sie kennen mich alle, wissen, wie ich ticke. Und ich habe ja auch nicht vor davonzulaufen, sondern werde einfach meinen CEO-Posten räumen für jemanden mit Erfahrung darin, ein Unternehmen zu führen.

Haben Sie bereits ein neues Eisen im Feuer? Nein, das würde jetzt gar nicht gehen, wir haben 8,2 Millionen Franken Investments im Unternehmen und Investoren, denen ich etwas versprochen habe.

Taxi Frosch und Webagentur haben Sie auch gleichzeitig gemacht. Das waren traditionelle Firmen in einem traditionellen Geschäft. Da muss man einfach besser sein als die Konkurrenz. Advertima ist ein Start-up und wir machen etwas, von dem wir erst nicht wussten, ob es überhaupt einen Markt gibt.

Und was ist mit den 12 Mitarbeitern Ihrer Webagentur geschehen? Wir haben ihnen ganz normal gekündigt.

War das schwierig für Sie? Nein. Wir haben den Entscheid gefällt, die Agentur operativ herunterzufahren, um etwas Neues anzufangen und das dann durchgezogen. Daraus entstanden ist Anfang 2016 schliesslich Advertima. Heute beschäftigen wir hier 43 Mitarbeitende.

Sind Sie auch schon gescheitert? Was heisst gescheitert? Ich habe viele Fehler gemacht – und bereue keinen einzigen. Ein Fehler, den man macht und aus dem man lernt, verhindert möglicherweise grössere. Dank meinen Fehlern bin ich heute da, wo ich stehe.

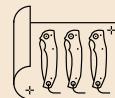
Was ist das Wichtigste, das Sie gelernt haben? Die richtigen Mitarbeiter anzustellen ist das A und O und hat einen sehr grossen Einfluss auf alles.

Ihr Ziel mit Advertima? Den Wert des Unternehmens steigern.

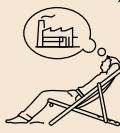
Und dann für viel Geld verkaufen? Vielleicht.

Sie stehen mit Advertima auf einer Goldader? Das wird sich zeigen.
Interview: Iris Kuhn-Spogat

SCHWEIZER BÜEZ



Das SBG 1 ist das offizielle Messer des Schweizer Grenzwachtkorps. Klötzli hat die **Lizenz** für die Verwendung der Bezeichnung «Official Swiss Border Guard Knife» erworben.



Klötzli hat den Entwurf technisch umgesetzt. Die **Kosten für die Entwicklung und den Prototyp** kann das Unternehmen nicht genau beziffern, denn in einem Familienbetrieb sind bei einem solchen Projekt die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit fliessend.



Die Wertschöpfung eines SBG 1 beginnt beim Deutschen **Dietmar Pohl**. Er hat das Klappmesser 2015 entworfen

DEM ERBE VERPFLICHTET

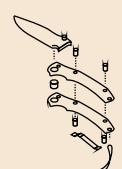
«Beinahe hätten wir das Familienunternehmen verkauft, doch dann hat es Nina und mich doch gefuchst, es einfach wegzugeben. Schliesslich sind wir eine der ältesten Messerschmiede Europas. Wir haben gesagt: Lass es uns einfach probieren! Natürlich lastet viel Verantwortung auf uns und ohne meine Schwester wäre ich wahrscheinlich überfordert. Aber mein neuer Job ist höllenspannend, und seit mein Vater einen Teil der Last nicht mehr auf seinen Schultern tragen muss, hat er mehr Energie denn je.»
Samuel Klötzli, verantwortlich für Marketing und Verkauf

SAVOIR FAIRE hat die Familie Klötzli in Burgdorf besucht.
Zum Video raiff.ch/messerschmiede



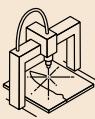
380

Franken kostet ein «Swiss Border Guard Knife»-Klappmesser (SBG 1) der Burgdorfer Klötzli Messerschmiede GmbH. Es besteht aus 23 Teilen, wird zu 100 Prozent in der Schweiz in Handarbeit gefertigt und über die eigenen Läden, den Webshop und ausgewählte Händler vertrieben. Die Klötzlis haben sich auf eine Nische fokussiert: hochwertige Messer für die Industrie und Freizeit. Auch die modernen Männer lieben die High-End-Produkte für den Outdoor-Bereich. Noch führt der 72-jährige H.P. Klötzli den Betrieb. Die 6. Generation mit den beiden Quereinsteigern Samuel und Nina Klötzli ist aber bereits in den Startlöchern, um das Familienunternehmen der einst zu übernehmen. (atl) klotzli.com



Das Messer wird schliesslich aus **23 Teilen** montiert. Insgesamt nimmt ein Messerschmied das Klappmesser über **40 Mal** für einen Arbeitsschritt in die Hand.

Die Klingenrohlinge werden in Italien aus deutschen Stahlplatten mit dem Laser ausgeschnitten. Ein Rohling besteht aus **72 Gramm Stahl**. Der Arbeitsaufwand fällt in diesem Produktionsschritt stärker ins Gewicht als die Materialkosten.



Die Klingen werden anschliessend nach Burgdorf in die Werkstatt geliefert. Dort wird der Rohling maschinell auf die exakte Dicke geschliffen – auf den **Hundertstelmillimeter** genau.



Danach schleift ein Arbeiter das Klingenprofil mit den abgeschrägten Kanten **von Hand**. In mehreren Arbeitsschritten wird der Schliff immer feiner, bis zum Schluss die saubere Politur für eine rostfreie Oberfläche sorgt.



Bis zur fertigen Klinge sind **15 komplett manuelle, höchst präzise** Arbeitsschritte nötig. Dies beinhaltet neben den Schleifarbeiten auch alle Bohrungen sowie das Ausreiben und Nachpolieren der Bohrlöcher für die Hauptachse und die Arretierung.



Klinge und Griffschalen erhalten in der Trommel einen Stonewash-Finish, indem Keramikteilchen im Gleitschliffverfahren die Oberfläche polieren. Dieser Arbeitsschritt dauert fast **18 Stunden**, bis die Oberfläche die gewünschte Feinheit erreicht hat.



Die fertige Klinge wird beschriftet und der Daumennocken wird **von Hand** montiert.



Der Griff wird aus einer Titanplatte maschinell ausgefräst. Die Materialkosten pro Kilo Titan betragen etwa **32 Franken**. Nach dem Fräsen wiegt eine Griffhälfte **37,5 Gramm**.



Die Feinarbeit beginnt: Die Kanten werden nochmals nachpoliert, die Löcher für den Griff gebohrt, die Oberflächen geschliffen. Ein weiterer Stonewash-Finish sorgt für den letzten Schliff. Zum Schluss wird das **Schweizer Kreuz** aufgestempelt.



Von oben: Die Messerschmiede Klötzli 1846. Ein Teil der Präzisionsarbeit wird heute noch von Hand gemacht. Die Unternehmerfamilie Samuel, H.P. und Nina Klötzli.

SCHARFES GESCHÄFT

Johann Ulrich Klötzli ist der Gründervater der Klötzli Messerschmiede. 1820 geboren, macht er mit 15 Jahren eine Lehre beim Messerschmiedemeister Burri an der Mühlegasse in Burgdorf. Danach zog er in die Welt, um als Wanderarbeiter zu leben. Als sein Lehrmeister 1846 stirbt, holt die Witwe Burri den jungen Klötzli zurück nach Burgdorf, damit er die Messerschmiede übernimmt.

Im 19. Jahrhundert waren das deutsche Solingen und die französische Gegend rund um das Städtchen Laguiole Hochburgen der Messerschmiederei. Einer der ältesten Betriebe Europas ist aber der Elsener Messerschmied in Rapperswil (SG). 1761 gegründet, wird der Familienbetrieb heute in achter Generation geführt.

Karl Elsener, ein Namensvetter, eröffnete 1884 eine Werkstatt in Ibach-Schwyz. Aus der Messerschmiede entstand später Victorinox – benannt nach seiner Mutter Victoria. Victorinox wird mittlerweile in vierter Generation geführt. (atl)

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



FEHLT OFT: DIE DARGEBOTENE HAND

Er ist schon im alltäglichen Leben ein Tabu: der Suizid. Und erst recht kein Thema ist die Selbsttötung am Arbeitsplatz. Dabei täte gerade dort Reden Not.

Meistens kommt er nicht aus heiterem Himmel, ein Suizid. Sukzessive baut sich diese Last in der Seele der Betroffenen auf, oft verbunden mit einer psychischen Erkrankung. Da eine Kränkung und Mobbing, dort die Angst vor Jobverlust, hier eine unglückliche Scheidung oder eine ausgebliebene Beförderung. Gründe für die Verzweiflung kann es viele geben. Wieso aber nur übersehen nicht nur die Familie, sondern auch die Arbeitskollegen – ausgerechnet jene Menschen also, die am meisten Zeit mit den Gefährdeten verbringen – jegliche Alarmzeichen? Und wieso ahnt auch der Chef nichts und steht beim bitteren Ende sprachlos vor der Katastrophe? Vor allem, wenn man weiss, dass vier Fünftel aller Suizide angekündigt werden!

Schwächen zulassen. Leider ist die Kultur in vielen Unternehmen keineswegs so, dass sich verzweifelte Menschen «einfach mal so» rasch öffnen. Zu gross ist das Machogehabe, die Show des «Stets-alles-im-Griff-Habens», des «Über-der-Sache-Stehens». Nur keine Schwächen zeigen. Und Tränen haben schon gar nichts zu suchen im Büro. Von diesen Allmachts-Fantasien geradezu besessen ist das starke Geschlecht. Deshalb verwundert es auch nicht, dass knallharte Manager plötzlich keinen Ausweg mehr wissen. Fall Schloter bei Swisscom, Fall Wauthier bei Zurich Insurances, Fall Kohler bei Ricola wiegen auch Jahre danach schwer. Und sofort ist die öffentliche Diskussion entfacht, wer

versagt habe. Vorgesetzte, Verwaltungsrat, Geschäftsleitungsmitglieder – wo blieben sie, als es den einsamen Entscheidern so schlecht ging? Und was tut die HR-Abteilung, die sich betriebliches Gesundheitsmanagement auf die Fahnen geschrieben hat, in brenzlichen Momenten? Weshalb fiel niemandem die Fahrigkeit, die Unkonzentriertheit, die Sprunghaftigkeit von Aussagen auf? Wieso adressierte niemand die augenfälligen Augenringe, den offensichtlichen Gewichtsverlust, die spürbare Abwesenheit, die ausweichenden Antworten? Weil es eben verdammt viel Mut braucht, den Betroffenen – sei es Chef oder Büronachbar – nach seinem wahren Befinden zu fragen.

Besonders gefährdet: Männer. Rund 1'000 Suizide registriert die Schweiz pro Jahr. Und in einem Fünftel der Fälle spielen arbeitsbedingte Faktoren eine zentrale Rolle, oft im Zusammenhang mit Arbeitslosigkeit oder Mobbing. Chefs und HR-Verantwortliche – aufgepasst: Jüngere Männer zwischen 20 und 39 sind stärker gefährdet! Ein Drittel der Todesfälle bei Männern zwischen 20 und 29 sind suizid-bedingt, zwischen 30 und 39 ist es immer noch ein Fünftel. Wenn für diese Mitarbeiter in der Not keine Hotline, keine Person da ist, an die sie sich wenden können, kann es zu spät sein. Im Nachhinein sind alle klüger ...
Reto Wilhelm, Kolumnist und Unternehmer, wagt sich an Tabus.

TYPISCHE ANZEICHEN FÜR SUIZIDGEFÄHRDUNG

Rückzugsverhalten, emotionale Teilnahmslosigkeit, Abnahme der Leistungsfähigkeit, Apathie, besondere Reizbarkeit und plötzliche Gefühlsausbrüche, ausserordentliche Ruhe, auffälliges Verhalten (zum Beispiel Verschenken von persönlichen Gegenständen), Mailflut und formale Hektik. Besonderes Augenmerk auf: Äusserungen zu Suizidgedanken oder früheren -versuchen (die Faustregel «wer über Selbstmord spricht, begeht ihn nicht» ist nicht korrekt) sowie belastende Rahmenbedingungen (Krankheit in der Familie, Trennung von Partner, Tod oder gar Suizid in der Familie usw.).

NEUTRALE FREIRÄUME SCHAFFEN

Der beste Ort für ein Gespräch unter vier Augen ist und bleibt eine neutrale Instanz. Ein offenes Ohr, von der Firma offiziell engagiert und für alle Mitarbeitenden kostenlos zugänglich: Coaches, Ombudsmänner und -frauen, Vertrauensärzte, die Sozialberatung. Sie alle können im entscheidenden Moment jene dargebotene Hand sein, nach der erfahrungsgemäss jeder Suizidgefährdete sucht.

carelink.ch

notfallseelsorge.ch

notfallpsychologie.ch

WAS TUN, WENN'S PASSIERT

- Rasch handeln, keine Gerüchte aufkommen lassen
- Transparent informieren, Angehörige einbeziehen
- Authentisch reagieren, eigene Hilflosigkeit artikulieren
- Wut nicht persönlich nehmen
- Professionelles Care-Team engagieren
- Hotline für Mitarbeitende einrichten
- Kerzen, Kondolenzbuch aufstellen
- Abschiedszeremonie und Rituale (z.B. Zettelbox mit Abschiedsgrüssen)
- Verstärktes Auge auf Nachahmeverhalten bei Risikogruppen
- Vortragsreihe zum Thema aufbauen
- Todestag nicht vergessen, bewusst aktiv mittrauern

FIT FÜR DEN MARKT?

Um die betriebliche Fitness am Markt hochzuhalten, braucht es ab und zu eine Aussensicht, findet Ibi Bertschi, selbst Unternehmerin und Begleiterin im Raiffeisen Unternehmerzentrum (Ruz).

Frau Bertschi, mit welchen Herausforderungen sind Betriebe mit 20 bis 50 Mitarbeitenden heute am häufigsten konfrontiert? Ibi Bertschi: Eine wesentliche Herausforderung ist die zunehmende Komplexität. Damit meine ich nicht primär operative Inhalte, mit denen sich KMU im Alltag befassen. Immer komplexer wird hingegen das ganze Umfeld. Da spielt sicher die Digitalisierung eine Rolle, es stellen sich Fragen wie: Muss ich auf Facebook präsent sein oder bin ich von der Umstellung des Zahlungsverkehrs betroffen? Die äusseren Einflüsse auf Unternehmer, dazu gehören sicherlich auch regulatorische Neuerungen, haben in den letzten Jahren deutlich zugenommen. In diesem «Dschungel» den Überblick zu bewahren, braucht Zeit und ist nicht immer einfach.

Wo geht diese Zeit ab? Unternehmer unter Zeitdruck sparen in der Regel bei den nicht spezialisierten Kernaufgaben wie Marketing, Weiterbildung oder Vertrieb. Zum Beispiel schieben sie ein Projekt wie «Modernisierung der Homepage» auf die lange Bank. Das geht auf Dauer selten gut.

In welchen Situationen rächen sich solche Versäumnisse? Meistens dann, wenn eine gravierende Veränderung eintritt. Ein wichtiger Kunde springt ab oder eine schnelle interne Nachfolgelösung muss gefunden werden. Plötzlich verliert ein Unternehmen seine Basis und spürt erst dann, dass es sich darauf zu wenig vorbereitet hat und nicht fit genug ist, um die Situation zu meistern.

Kann man eine solche Transformation über Nacht vollziehen? Schön wäre es, aber leider total unrealistisch. Sechs bis zwölf Monate müssen sich KMU schon Zeit geben, das ist eine durchschnittliche Richtgrösse. Es geht ja oft darum, gewisse Gewohnheiten und Verhaltensweisen zu ändern und diese auch den Mitarbeitenden nachhaltig vorzuleben. Das klappt nicht von heute auf morgen und betrifft übrigens meist nicht die erfolglosen, sondern die höchst erfolgreichen Firmen.

Haben Sie ein Beispiel? Ein ganz konkretes und schönes: Ein Unternehmer besuchte uns, dessen Geschäft wie geschmiert läuft. Er wächst rasant und stellt permanent neue Leute ein. Beim Gespräch kam heraus, dass seine Liquidität gleichwohl etwas dünn ist. Der Grund: Vor lauter Aufträgen für immer mehr Kunden ging zunehmend vergessen, diesen die geleistete Arbeit auch zeitnah in Rechnung zu stellen.

Interview: Robert Wildi

PACKEN WIR ES AN — ABER WIE?

- Wo sind meine blinden Flecken? Wie schätzen meine Freunde, Bekannten oder andere Unternehmer die Fitness meines Betriebs ein?
- Wo stehe ich und wohin will ich? Wie komme ich dorthin?
- Wie schaufle ich mir Zeit frei, um Veränderungen anzustossen?
- Schaffen wir das alleine oder brauchen wir externe Hilfe?
- Können uns Kooperationen (z.B. ausserhalb unseres Marktgebiets) «befruchten»?
- Welche Massnahmen kann ich sofort anpacken, was braucht länger Zeit?
- Wollen wir uns überhaupt in diesem Markt weiter engagieren und welches sind die Alternativen?

ruz.ch



IBI BERTSCHI

Seit Februar 2016 begleitet Ibi Bertschi als Beraterin im Raiffeisen Unternehmerzentrum (Ruz) Unternehmerinnen und Unternehmer aktiv in strategischen und operativen Schlüsselfragen. Zuvor führte die Thurgauerin eine eigene Firma mit Fokus auf Marketing und Vertrieb.

Das umfangreiche Angebot an Veranstaltungen in den Raiffeisen Unternehmerzentren richtet sich an alle Unternehmerinnen und Unternehmer. Hier eine kleine Auswahl davon. Mehr dazu: ruz.ch

13. AUG – RUZ Aarau-West
Neuer Kurs für Führungskräfte

Start «Führungsentwicklung für KMU-Praktiker»
ruz.ch/fuehrungsentwicklung

22. AUG – RUZ Baar
RUZ Experten-Lehrgang

Start des letzten der RUZ-Experten-Lehrgänge der erfolgreichen Serie
ruz.ch/experten

28. AUG, 3. und 14. SEPT – RUZ Gossau
29. AUG, 10. und 21. SEPT – RUZ Aarau-West
KMU Future Walk 2018

Unternehmer diskutieren während einer Kurzwanderung an drei Halbtagen ihre aktuellen Herausforderungen.

ruz.ch/futurewalkgossau, ruz.ch/futurewalkaarau

20. SEPT – RUZ Baar

6. NOV – RUZ Gossau

Smovie

Handyfilme als spannendes Medium in der Unternehmenskommunikation
ruz.ch/smoviebaar, ruz.ch/smoviegossau

23. OKT – RUZ Gossau

24. OKT – RUZ Baar

26. OKT – RUZ Aarau-West

Workshop Verhandlungssicherheit

Tipps für erfolgreiches Verhandeln
ruz.ch/verhandelnbaar

ruz.ch/verhandelnbaar

ruz.ch/verhandelngossau

25. OKT – RUZ Gossau

25. OKT – RUZ Aarau-West

25. OKT – RUZ Baar

Digital Day

Eine Initiative zur Stärkung des Technologiestandorts Schweiz

7. NOV – Viscosi-Areal in Emmen

Unternehmerpreis Zentralschweiz

Raiffeisen vergibt den Raiffeisen Unternehmerpreis Zentralschweiz an die innovativsten KMU der Region. raiffeisen.ch/unternehmerpreis

Mit der kostenlosen RUZ-App haben Sie alle Veranstaltungen im Überblick, können sich direkt anmelden, Fragen stellen, kommentieren, bewerten und vieles mehr.



**NEUERÖFFNUNG RUZ IN
YVERDON-LES-BAINS**

Nach dem Erfolg der Raiffeisen Unternehmerzentren (RUZ) in Gossau, Baar und Aarau-West öffnet das vierte RUZ am 31. Oktober im Gebäude der Stahlbaufirma «Herren Frères et Cie» in Yverdon-les-Bains seine Türen. Den Aufbau des neuen RUZ/RCE leitet die 47-jährige Waadtländerin, Nicole Conrad. Ein weiterer Standort wird nächstes Jahr in Burgdorf eröffnet. Die Unternehmen erhalten in diesen Regionen bei den RUZ Ansprechpartner auf Augenhöhe, die sie bei strategischen und betrieblichen Herausforderungen mit einem praxisorientierten Ansatz begleiten. ruz.ch

**RUZ-UNTERNEHMERREISE
NACH HANNOVER**

Vom 24. bis 25. April reisten gut ein Dutzend Unternehmer zusammen an die Hannover Messe, um sich über die neusten Trends und Technologien zu Automatisierung, Energie oder IT zu informieren. Dieses neue Format der Unternehmerreise wird vom RUZ angeboten. Die Teilnehmer zeigen auf raiff.ch/messehannover, welche Innovationen sie begeistert haben und wie sie diese im eigenen Betrieb umsetzen können. Das RUZ wird künftig weitere Unternehmerreisen organisieren. Die Daten folgen bald auf unserer Webseite.

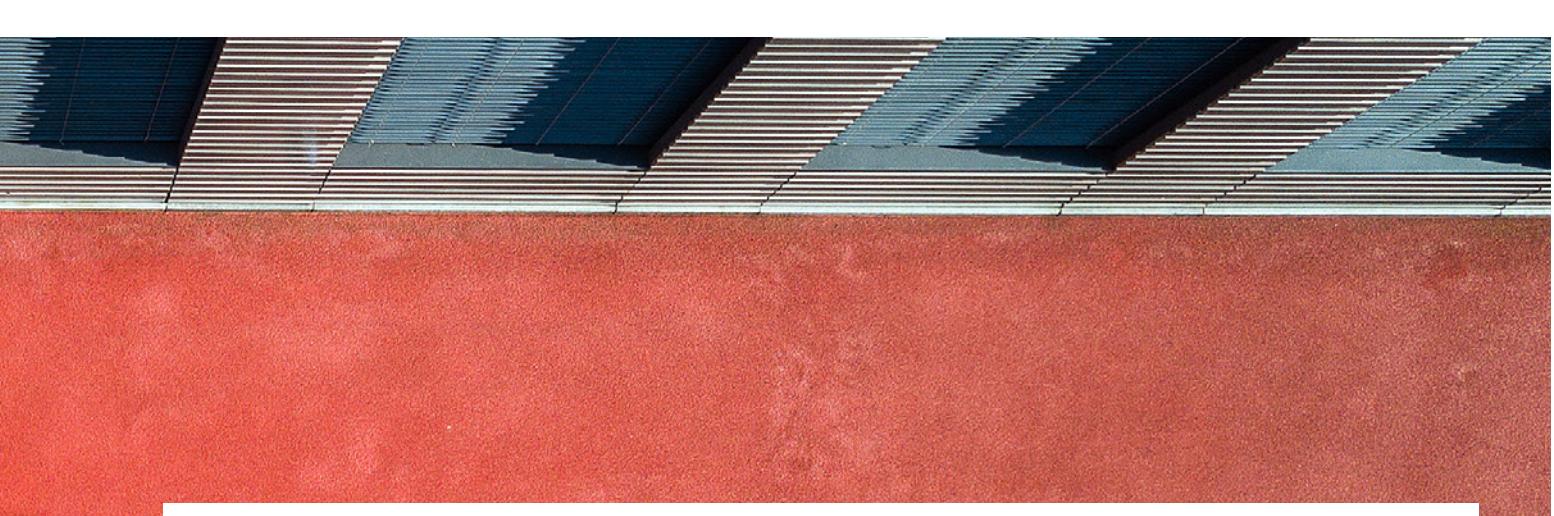
ruz.ch

raiff.ch/messehannover

KRYPTOWÄHRUNGEN WERDEN ERWACHSEN

Zahlen kann man mit Bitcoins und Co. erst in wenigen Geschäften. Doch Kryptowährungen werden unseren Umgang mit «Wert» (Geld, Währungen) in Zukunft prägen. Davon können auch KMU profitieren.

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



Seit Jahren halte ich aus Interesse ein kleines Portfolio aus Kryptowährungen. Wie viele andere habe ich mich im vergangenen Jahr geärgert, nicht mehr in Bitcoins investiert zu haben. Innert weniger Monate schnellte der Kurs um das Fünfzehnfache hoch. Ich hätte aber auch rechtzeitig verkaufen müssen: Anfang 2018 brach der Kurs wieder um mehr als die Hälfte ein. Kryptowährungen sind zumindest was deren Wert betrifft ofensichtlich angekommen – es wird spannend sein, ob sich hinter diesen kurzfristigen, spekulationsgetriebenen Schwankungen eine Umwälzung unseres Geldwesens anbahnt.

Fälschungssicher. Neben Bitcoin existieren inzwischen rund 1'500 andere Kryptowährungen – Tendenz steigend. Sie alle verbindet eine revolutionäre Technologie: Blockchain, eine Art nicht manipulierbares Kontobuch. Jede Transaktion in der betreffenden Währung wird in der Transaktionskette (Blocks) gespeichert. Danach kann sie von allen Teilnehmern des Netzwerks eingesehen und nicht mehr verändert werden. Fälschungen und die Vertuschung von Geldströmen sind so ausgeschlossen. Aus diesem Grund brauchen Kryptowährungen keine Bank, welche eine sichere Transaktion garantieren. Die Privatsphäre ist trotzdem gewahrt: Jede Zahlung erfolgt an eine anonyme, nach dem Zufallsprinzip erstellte elektronische Adresse.

Bis vor Kurzem waren Kryptowährungen kaum mehr als ein Spielzeug für Tech-Freaks. Im vergangenen

Jahr wuchs ihr Volumen laut dem Fachportal «Coinschedule» jedoch auf über 2'000 Milliarden Dollar. Zwar bildet diese Zahl keinen realen Wert ab – in erster Linie handeln Spekulanten mit Kryptogeld. Doch langsam fassen Bitcoin und Co. auch in der Realwirtschaft Fuss (siehe Beispiele unten). Für KMU kann das interessant sein. Schliesslich kann man mit Kryptowährungen weltweit und rund um die Uhr zahlen – zumindest in der Theorie.

Umweltbelastend. In der Praxis sind Blockchains noch langsam. Bitcoin etwa schafft nur wenige Transaktionen pro Sekunde, heutige Kreditkartensysteme hingegen Zehntausende. Getätigte Zahlungen kann man zudem nicht mehr rückgängig machen – der Empfänger bleibt im Prinzip anonym. Einer der ganz grossen Kritikpunkte ist im Weiteren der massive Energieverbrauch von Rechnern, welcher für Verschlüsselungsoperationen zur Validierung der Blockchains benötigt wird. Nicht zuletzt ist die Aufbewahrung der Guthaben die Achillessehne der Kryptowährungen. Die Blockchain sichert zwar den Handel. Verliert man jedoch den elektronischen Schlüssel zu seinem Guthaben, etwa durch Viren oder einen Hackerangriff, ist der Zugang zum Wert weg. Aus diesem Grund ist Vertrauen und eine sichere Aufbewahrung auch in der Krypto-Welt notwendig – vielleicht eine Chance für Banken, die dadurch zum digitalen Tresor werden könnten. Stefan Jeker, Leiter RAI Lab

KRYPTO-WALLET VON RAIFFEISEN

Das RAI Lab, das Zukunftslabor von Raiffeisen, experimentiert aktuell mit einem «Wallet» für Krypto-Guthaben. Diese digitale Brieftasche soll Kunden – ähnlich dem E-Banking – über Transaktionen und Kontostand informieren. Vor allem aber soll sie den elektronischen Schlüssel und die Zugangsdaten zum Guthaben in den Blockchains der Kryptowährungen vor Verlust sichern.

BITCOINS FÜR KAFFEE

Die Webseite bitcoinbusiness.ch ist das grösste Verzeichnis von Schweizer Firmen, die bereits heute Bitcoins als Zahlungsmittel akzeptieren. Darunter sind Grossunternehmen wie die SBB, aber auch ein Coiffeur sowie Cafés, Hotels und gar Consultingfirmen. Stark vertreten sind – selbstverständlich – Online-Shops. Spannend auch, dass die Stadt Zug seit 2016 als erste öffentliche Behörde der Schweiz Zahlungen bis zu 200 Franken in Bitcoins akzeptiert.

BITCOIN IN DER BUCHHALTUNG

Die Informatikfirma Abacus hat in Kooperation mit Raiffeisen AbaNinja, ein Gratis-Programm für Start-ups und Kleinunternehmer, entwickelt. Damit lassen sich Offerten, Rechnungen und Mahnungen weitgehend automatisiert schreiben und versenden. Bezahlen können Kunden über AbaNinja nicht nur per Kreditkarte oder Banküberweisung, sondern auch mit Bitcoins.
abaninja.ch

Edles aus dem Bunker



**Früher war er Flugzeugmechaniker,
heute züchtet der Nidwaldner
Alex Lussi in ausgedienten Militär-
bunkern Edelpilze. Trotz starker
ausländischer Konkurrenz verdient
er damit gutes Geld.**

Text Reto Wilhelm **Fotografie** Marco Zanoni



KÜHLER KOPF

Alex Lussi (35) ist zusammen mit fünf Geschwistern in Oberdorf aufgewachsen. 1993 schon begann Familie Lussi mit der Produktion von Pilzen. Die Pioniere bauten eine Austernpilz-Zucht auf, als Edelpilze in der Schweiz voll und ganz aus dem Ausland importiert wurden.

Lussi ist gelernter Flugzeugmechaniker. Im 2006 sattelte er um und stieg in den elterlichen Betrieb ein. Damals war er ein Jahr auf Wanderschaft in Holland, wo er das aufwändige Handwerk erlernte. Auch jetzt noch geht er jedes Jahr auf eine Studienreise. Lussi hat drei Kinder.

Wildpilze im Wald sammelt Lussi in seiner Freizeit nur sehr selten, lieber grilliert er Austernpilze aus seiner Zucht.

«Überall hat's Pilzli dran» geistert einem durch den Kopf, der schräge Song von Komiker-Urgestein Peach Weber. Wir sitzen mit Alex Lussi beim Mittagessen in seinem Stammlokal in Oberdorf (NW). Und es gibt Kalbsgeschnetzeltes mit Pilzen und Nüdeli. Ob es seine seien, die da in der Rahmsauce schwimmen? «Nein, das scheinen Champignons zu sein, vielleicht aus Wauwil von unserem Partnerbetrieb. Und Eierschwämme, aber die produzieren wir nicht, die stammen vermutlich aus Osteuropa.» Erklärt er, der es wissen muss, denn er hat edle Pilze zu seinem Geschäft gemacht. Austernpilze, Kräuterseitlinge und Shiitake züchtet Alex Lussi in rauen Mengen – und in rauen Gefilden. Genauer gesagt: in alten Armeebunkern, im Gotthardmassiv einerseits, und an zwei Standorten im Nidwaldischen andererseits. Dorthin zieht es uns als Nächstes. Auf der Suche nach den Pilzen, die alles andere als im Wald spriessen.

Eltern schon wagemutig. Die Idee für die heutige Gotthard Bio Pilze AG hatte schon Vater Lussi. Er, der einen Hof ob Stansstad führte, spürte in den frühen 1990er-Jahren, dass die Landwirtschaft nicht mehr genug Ertrag abwerfen würde. Der visionäre Milchbauer suchte deshalb nach Alternativen und stiess dabei auf Champignons. Fast hätte er mit deren Zucht begonnen, doch ein Kollege aus Wauwil – heute Marktführer auf diesem Feld – warnte ihn rechtzeitig. Stattdessen ermunterte er Lussi, die Zucht von Edelpilzen, damals ein Novum in der Schweiz, in Angriff zu nehmen. «Da kann man von Glück sprechen, dass mein Vater den Markt so genau untersucht hat. Sonst hätte er garantiert eine Bauchlandung hingelegt. Das rate ich jedem, der neu beginnt – immer das Branchenumfeld und die Absatzkanäle peinlich genau unter die Lupe zu nehmen.» Der 35-jährige Alex Lussi trat 2014 in die Fussstapfen seines Vaters, nachdem er acht Jahre unter seinem Patron gedient hatte. Bewusst, wie er sagt, um zu sehen, wie man einen Betrieb leitet und den nötigen Respekt für

dieses Handwerk erwirbt. Er, der zwar auf dem Bauernhof aufgewachsen war, aber dessen Pläne völlig anders gelagert waren. Mechaniker bei den Pilatus Flugzeugwerken hatte er gelernt – und er hatte grosse Träume. An neuen Flugzeugen wollte er schrauben, Abteilungsleiter werden, eines Tages.

Voll im Zeitgeist. Doch dann kam der Ruf vom väterlichen Betrieb. «Es war beides: durchaus die Verpflichtung, das Erbe weiterzuführen. Aber vor allem war da die Lust, dieses Geschäft auszubauen. Denn ich sehe ein grosses Potenzial in diesem Konsumgut, das

längst nicht ausgeschöpft ist.» Die veränderten Ernährungsgewohnheiten könnten Lussi Recht geben. Weniger Fleisch, mehr Gemüse und eben Pilze als gesunder Ersatz, das steht heute mehr und mehr auf dem Menü. Und so produziert Lussi mit seinem 12-köpfigen Team rund 130 Tonnen pro Jahr. 365 Tage im Jahr wird geerntet, am Morgen zwischen 06.30 und 12 Uhr, dann sausen die Wagen abends zu den Verteilzentren, damit die Pilze frisch im Regal von Migros, Coop und Co. landen. Der

Rest geht in die Gastronomie, kleine Mengen vertreibt Lussi zudem direkt an Wochenmärkten.

Alles ist Handwerk – und das nicht unter einfachen Bedingungen, wie ein Augenschein in Rotzloch beweist. Wäre da nicht ein einsamer Lieferwagen, der vor der Betonverriegelung der Höhle stünde, man käme nicht auf die Idee, dass in dieser unwirtlichen Gegend Lebensmittel gewonnen werden. Über ein Treppenhaus bewegt man sich ins dreistöckige Innere des Felsens und in die dahinterliegenden Kavernen. Zehn Grad nur ist es hier, es tropft von den Wänden, die Lüftung dröhnt. Und auf metallenen Gestellen stehen sie nun. Die Plastiksäcke, gefüllt mit Stroh und Kalk, geimpft mit Sporen. Auf diesem künstlich-natürlichen Nährboden also gedeihen sie: Kräuterseitlinge, Austernpilze und Shiitake. Skurril schaut das aus, wenn die zwei Mitarbeitenden zum Pflücken schreiten. Un-

HEISSES GESCHÄFT

An drei Standorten spriessen unterdessen die Biopilze von Alex Lussi. Der Mutterbetrieb, den er 2014 von seinen Eltern übernommen hat, befindet sich in Oberdorf (NW). Hier wird der Rohstoff veredelt, für die Pilzproduktion hergestellt und es reifen Austernpilze. Am Standort Erstfeld (UR) gedeiht in zwölf ehemaligen Munitionsbunkern die Sorte Shiitake. Die dritte Zucht befindet sich in Stansstad (NW), dem Stammsitz der Gotthard Bio Pilze AG, die Lussi im 2016 gegründet hat. In drei Bunkern im Rotzloch wachsen Austernpilze, Shiitake sowie Kräuterseitlinge. Lussi beschäftigt zwölf Mitarbeitende, viele davon in Teilzeit. Die Firma macht rund 1,5 Millionen Franken Umsatz pro Jahr.

ter hochhygienischen Bedingungen zwacken sie die reifen Exemplare ab, legen sie in die grünen Behälter. «Die grösste Kunst ist, die richtige Menge Pilze zum richtigen Zeitpunkt für den Markt bereit zu haben. Diese Planung ist gar nicht so einfach», berichtet Lussi. Denn je nach Wetter werden mehr oder weniger Pilze verspeist. «Am besten geht's uns, wenn schlechtes Wetter herrscht. Dann nehmen sich die Leute Zeit zum Kochen.» Und natürlich gibt's die bekannte Hochsaison im Herbst – zum Wild gehören Pilze einfach dazu. Auch an den Ostertagen ist die Nachfrage erfahrungs-gemäss hoch.

Hochfliegende Träume. Grosse Ausfälle oder gar einen Totalschaden hatte Lussi zum Glück noch nie zu beklagen. Zwar könnte es schon vorkommen, dass das angelieferte Stroh mal nicht so gut sei. Oder dass der importierte Weizen, der als Nährboden dient, nicht wirklich optimal funktioniere. Aber Lussi weiss, wie mit solch heiklen Situationen umzugehen ist. Und sonst hat er da noch seinen internationalen Zirkel der Pilzzüchter – vor allem seine holländischen Freunde, wo er einst die Kunst des Edelpilzzüchtens erlernte. «Die Holländer sind echte Vorbilder. Das Land lebt zu 90 Prozent vom Export. Und sie haben genau die richtige Mischung zwischen Tüfteln und Einfach-mal-Ausprobieren – geübte Draufgänger halt», schwärmt Lussi. Heute seien es auch die polnischen Mitbewerber, mehr noch aber die Billiganbieter aus Asien, die ihm den Markt in der Schweiz streitig machen. Vorerst steht es noch 60:40 für die Import-Anbieter. Aber er holt auf – bis 2020 will er die Hälfte des Edelpilzmarkts mit seinen Gotthard-Pilzen – zu 100 Prozent bio und bald schon die ersten komplett CO₂-neutral produzierten ihrer Art – erobern. Smarte Swissness zieht, vorläufig zumindest.

Und er hat noch ganz andere Ideen in petto für sein Nischengeschäft. Bereits hat er ein Stück Land mit Eichenbäumen bepflanzt, die mit Trüffelssporen geimpft sind. Nach acht Jahren sollen sie dort dann sprissens: die edlen Knollen. Auch anderweitig ist er am Optimieren und Investieren, stets aus Mitteln, die er selbst erwirtschaftet hat. Dass die teure Handarbeit – sie ist der matchentscheidende Faktor im Vergleich zur Konkurrenz – einst von Maschinen verrichtet werde, das glaubt er eher weniger. Aber dass er die höheren Schweizer Preise weiterhin durchsetzen kann, auch neue Vertriebskanäle und damit mehr Volumina züchten werde, das glaubt er sehr wohl, der junge Nidwaldner, der

mit seiner Frau, die den kaufmännischen Bereich der Firma leitet, und mit seinem Bruder Urs Vollgas gibt. Von einem Onlineshop für Direktkunden ist da die Rede. Und auch Giganten wie Amazon Pantry machen ihm keine grosse Angst. «Die können mit ihren Drohnen dann ja unsere Austernpilze zu den Kunden liefern.» So abwegig scheint der Gedanke nicht, für einen, der das Fliegerhandwerk erlernt und seinen Hof über der Landepiste von Buochs stehen hat ...

KAMPF GEGEN FOODWASTE

Die Edelpilze von Alex Lussi sind ein heikles Gut. Im Durchschnitt rechnet Lussi mit 20 Prozent Materialverlust pro Jahr. Von der Gesamtproduktion werden nur rund 35 Prozent von Konsumenten letztlich auch verzehrt. Ein Wert, der auch bei Gemüse oder vergleichbaren Konsumgütern so ist und viel mit dem Verhalten der Konsumenten zu tun hat. Der Kampf gegen Food Waste hat denn bei Alex Lussi auch oberste Priorität. So verarbeitet er beispielsweise Ware, die sich nicht verkaufen lässt, zu Saucenpilzen. Oder er sammelt die Abfälle, die beim Rüsten der Pilze für den Verkauf anfallen, systematisch und verwendet sie für die Fütterung seiner 64 Jungtiere.



Mehr Eindrücke zur Pilzproduktion von Alex Lussi im Video: raiff.ch/biopilze



START GEGLÜCKT

Vor gut einem Jahr übergaben Jean-Bernard Deluz und Mina Maiwand ihr Kurszentrum an Cédric Millioud. Die Vermittlerin bei Business Broker, einem Unternehmen der Raiffeisen Gruppe, hatte einen guten Riecher: Die Chemie zwischen Käufer und Verkäufer stimmte von Anfang an.

Wer es nicht besser wüsste, könnte meinen, die drei würden sich schon seit Kindertagen kennen, denn der Umgang zwischen dem Ehepaar Deluz Maiwand und Cédric Millioud ist kollegial. In Tat und Wahrheit hat sich das Trio aber erst vor 18 Monaten zum ersten Mal getroffen – auf der Suche nach dem passenden Nachfolger für die Cadschool in Genf. 20 Jahre lang haben die beiden jung gebliebenen Mittsechziger Mina Maiwand und Jean-Bernard Deluz ihr Weiterbildungsinstitut mit viel Herzblut aufgebaut.

Ein emotionaler Ablöseprozess. Nun wurde es für das Paar Zeit, das Lebenswerk in andere Hände zu geben. Mit Cédric Millioud haben sie laut eigenen Aussagen den perfekten Käufer gefunden, der die Schule umsichtig weiterführt. Die Übergabe sei allerdings kein leichtes Unterfangen gewesen, denn dem Neustart ging ein kritischer und langer Ablöseprozess voraus, erzählt Deluz. Bereits 2013 reifte der Gedanke, seine Firma zu verkaufen, nachdem er einen Zeitungsartikel zum Thema Nachfolge gelesen hatte. Er erinnert sich: «Ich fand damals nicht, dass mich das betrifft. Doch eines Tages konnte ich die Augen nicht mehr verschliessen und habe mich für ein Seminar über Nachfolgeregelung angemeldet.»

Zu diesem Zeitpunkt war seine Frau Mina Maiwand noch nicht bereit, die Nachfolge aktiv anzugehen. Zu sehr hing die Unternehmerin an ihrer Schule. Sie brauchte einige Wochen, um sich «mit dieser Entscheidung wohlzufühlen». Das Paar sprach als Erstes mit seinen beiden Kindern – sie waren aber an einer Nachfolge nicht interessiert. So informierten sie sich schweren Herzens über mögliche Alternativen. «Unser Ziel war ganz klar, die Cadschool in gute Hände zu übergeben», betont Mina Maiwand. «Es ging niemals darum, das Unternehmen so schnell wie möglich loszuwerden.» Solange nichts entschieden war, bewahrte das Paar gegenüber seinen rund 20 Mitarbeitenden Stillschweigen. Die beiden wendeten sich an Aurélie Bovigny von Business Broker und baten um Hilfe bei der Suche eines geeigneten Käufers.

Es gibt immer Differenzen. «Ich sah mich im ganzen Prozess als Schiedsrichterin und vermittelte bei aufkommenden Emotionen», sagt Aurélie Bovigny. Und Deluz resümiert: «Selbst wenn man sich gut versteht, gibt es immer Differenzen. Es wäre reiner Wahnsinn, diese Verhandlungen ohne Vermittler zu führen.»

Jean-Bernard Deluz

Verkäufer und GL-Mitglied

«Seit wir den Betrieb an Cédric übergeben haben, greife ich nicht mehr in die Strategie ein. Ich kenne meinen Platz. Cédric weiss aber, dass ich da bin, wenn er mich braucht.»



Mina Maiwand

Verkäuferin und Co-CEO

«Unser Ziel war ganz klar, die Cadschool in gute Hände zu übergeben. Es ging niemals darum, das Unternehmen so schnell wie möglich loszuwerden.»

Cédric Millioud

Neuer Inhaber und Co-CEO

«Die Treffen wurden von Business Broker sehr gut betreut, Emotionen kamen uns in den Verhandlungen nicht in die Quere. Als ich von Mina Maiwand hörte, dass sie weiterhin gerne als Geschäftsführerin im Betrieb tätig sein möchte, war ich erleichtert. Dass sie den Betrieb und die Branche kennt, hat mir eine gewisse Sicherheit gegeben.»

Cédric Millioud stimmt zu: «Wenn wir uns in die Details verbissen hätten, wäre meine künftige Zusammenarbeit mit Mina gestört gewesen.»

In einem letzten Schritt wickelten die Parteien die finanzielle Transaktion über die Raiffeisenbank Lausanne-Haute-Broye-Jorat ab. Die beiden Kundenberater Joël Smadja und Grégoire Udry blicken zurück: «Das Wichtigste war für uns, die Interessen des Käufers zu kennen und sicherzustellen, dass er die Aktivitäten seines zukünftigen Unternehmens und die damit verbundenen Risiken genau versteht.» Natürlich wollte die Bank auch wissen, ob Millioud eine Vision und klare Strategie für die Cadschool hat und sich effizient organisiert.

Seit gut einem Jahr ist Cédric Millioud sein eigener Chef und glücklich über den Schritt in die Selbstständigkeit. «Ich bin dankbar, dass Mina mich als Geschäftsführerin im operativen Geschäft unterstützt und Jean-Bernard weiterhin Mitglied der Geschäftsleitung ist.» Der ehemalige Patron greift nicht mehr in die Strategie des neuen Duos ein, denn er weiß: «Ich kenne meinen Platz. Cédric weiß aber, dass ich da bin, wenn er mich braucht.»

Reportage: Mehdi Atmani

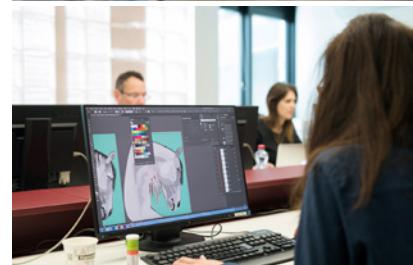
FAMILIENEXTERNE NACHFOLGE

«Jean-Bernard Deluz hatte zuvor bereits versucht, geeignete Käufer zu finden. Aber das ist nicht so einfach. Ich habe ihn also bei der Zusammenstellung seines Verkaufsdossiers unterstützt und angefangen, in unserem Pool nach geeigneten Kandidaten zu suchen.»

Alles ging recht schnell, weil die Verkäufer sich innerlich bereits vorbereitet hatten und die Ausgangslage transparent war.

Auch der Verkaufspreis stimmte und wir konnten dem Paar Kandidaten mit ganz unterschiedlichen Profilen präsentieren. Cédric Millioud machte das Rennen, denn er hatte nicht nur seine eigenen Interessen im Blick.» Aurélie Bovigny, Business Broker AG

Aurélie Bovigny über den Übergabeprozess raiff.ch/bovigny



Cadschool in Genf. Die Cadschool in Genf ist spezialisiert auf Kurse für Designer, Architekten, Filmschaffende oder Webdesigner. Mina Maiwand und Jean-Bernard Deluz haben ihr Kurszentrum 1998 gegründet. Heute führen der neue Inhaber Cédric Millioud und Mina Maiwand den Betrieb mit rund 20 Mitarbeitenden. cadschool.ch

| | Referenz: | Umsatz: | Preis: |
|--|-----------|-----------------|------------------|
| 50-jähriger Nischenplayer im Bereich Sensorik | CH0100789 | CHF 1'212'000.– | CHF 4'800'000.– |
| Attraktiver Onlineshop für Qualitätsprodukte | CH0100010 | CHF 327'000.– | CHF 120'000.– |
| Erstklassiger Anbieter von Wohnwagen und Wohnmobilen | CH0100652 | CHF 4'923'000.– | CHF 1'200'000.– |
| Schwimmbadbauer und Wartungsdienstleister | CH0100741 | CHF 2'236'000.– | CHF 800'000.– |
| Likör-Produzent mit einzigartigen Rezepturen | CH0100863 | CHF 553'900.– | CHF 490'000.– |
| Handelsunternehmen mit Tradition und steigenden Umsätzen | CH0100837 | CHF 541'000.– | CHF 250'000.– |
| Maschinenbauunternehmen mit vollen Auftragsbüchern | CH0100905 | CHF 2'400'000.– | CHF 3'300'000.– |
| Zulieferer für die Pharma- und Chemiebranche | CH0100906 | CHF 722'000.– | CHF 270'000.– |
| Unternehmen für Engineering und Handel | CH0100763 | CHF 1'585'000.– | CHF 300'000.– |
| Langjähriges Reinigungsunternehmen in der Ostschweiz | CH0100740 | CHF 202'000.– | CHF 175'000.– |
| Profitabler Spezialist für Transaktionsverarbeitung | CH0100788 | CHF 1'982'000.– | CHF 1'970'000.– |
| Pionier im Bereich der Gebäudevermessung | CH0100737 | CHF 751'000.– | CHF 790'000.– |
| Marginstarker Spezialist für Isolationen | CH0100735 | CHF 1'900'000.– | CHF 1'800'000.– |
| Beratungs- und Serviceunternehmen im Energiesektor | CH0100738 | CHF 219'000.– | CHF 200'000.– |
| Vertrieb von exklusiven Weinen und Spirituosen | CH0100005 | CHF 8'640'000.– | CHF 1'200'000.– |
| Küchenspezialist mit mehr als 35 Jahren Erfahrung | CH0100926 | CHF 1'315'000.– | CHF 900'000.– |
| Exklusives Schmuckgeschäft an optimaler Lage | CH0100651 | CHF 725'000.– | CHF 640'000.– |
| Innovatives Metallverarbeitungsunternehmen | CH0100746 | CHF 4'700'000.– | CHF 600'000.– |
| Etablierter Baudienstleister mit 40-jähriger Firmengeschichte | CH0100728 | CHF 1'530'000.– | CHF 2'200'000.– |
| Versicherungsmakler mit über CHF 2 Mio. EBITDA | CH0100749 | CHF 6'150'000.– | CHF 11'000'000.– |

Business Broker AG
Florastrasse 44 | CH-8008 Zürich
T +41 (0)44 420 11 11 | info@businessbroker.ch



Gewinnen Sie Platz, Übersicht und Sicherheit mit der Schweizer Archivlösung – physisch und digital

📞 032 552 19 00

✉️ info@simplyfind.com

🌐 www.simplyfind.com

Biella SimplyFind



ANLEITUNG ZUM SCHEITERN

Disruption, neue Player, neue Märkte, neue Kunden – alles ist anders als gestern noch. Neu, neuer, am neuesten und das in atemberaubendem Tempo. Die Technologie schafft vielfältige, scheinbar unbegrenzte Möglichkeiten. Unternehmen sind angehalten, bloss den Anschluss nicht zu verpassen. Der Druck zur Anpassung ist alltäglich und wer rastet, der rostet. Das macht den Alltag oft noch hektischer als er schon ist. In einem Umfeld exponentieller Entwicklungen, in welchem nur der nackte Erfolg zählt, darf Scheitern gar nicht erst zum Thema werden.

Dennoch sind viele, so scheint es, vom heutigen Tempo schlichtweg überfordert. 2017 wurden in der Schweiz 4'709 Unternehmen insolvent; mehr als je zuvor sind demnach «gescheitert». Das ist zwar unschön, aber die Zahl der Gescheiterten verblasst hinter der stolzen Zahl von über 43'000 Unternehmensgründungen im letzten Jahr. Es entstehen zehnmal mehr Unternehmen als aus dem Markt fallen. Auf den ersten Blick scheint dies der Ausfluss der Beschleunigung unserer Wirtschaft zu sein. Die Fluktuation nimmt zu, die Produktezyklen werden kürzer, die Bedürfnisse wandeln sich rasch und wer nicht rechtzeitig für Innovation in der Produkte-Pipeline sorgt, ist schnell mal weg vom Fenster. Die Digitalisierung wirkt dabei noch als Katalysator.

Verlieren gehört zum Spiel. Doch so neu ist Fluktuation in der Unternehmenslandschaft gar nicht. Denn das Verhältnis von Neugründungen zu Insolvenzen ist über einen längeren Zeitraum hinweg relativ konstant geblieben. Die Wirtschaft lebte schon immer vom Wandel und die schweizerische ganz besonders. Bekleidungs- und Textilindustrie? Waren einmal gross. Textilmaschinen? Da waren Schweizer Hersteller mal Weltmarktführer. Heute sind die Anbieter vor allem in Nischen tätig oder haben gänzlich umgesattelt. Papier, Zellstoff, Stahl – ganze Branchen gerieten im Zuge der Globalisierung unter Druck, mussten sich neu erfinden oder haben die Produktion hierzulande dichtgemacht.

Denn im Wettbewerb mit den globalen Playern, die dank ihrer Grösse ungleich höhere Skalenerträge erwirtschaften können als Hersteller hierzulande, konnten viele Unternehmen nicht mehr mithalten. Auch im Dienstleistungsbereich finden massive Verschiebungen statt. Man denke nur an die Finanzindustrie, die längst nicht mehr das ist, was sie einmal war.

Trotz oder gerade wegen des stetigen Wandels verfügt die Schweiz über eine vergleichsweise hohe industrielle Basis und eine intakte Branchenlandschaft. Die Schweiz steht in jedem globalen Wettbewerbsranking an der Spitze.

Scheitern ist ein wichtiges Element des Wettbewerbs. Ganz genauso wie Verlieren zum Spiel gehört. Wer stolpert, kann auch wieder aufstehen, es besser machen. Was spricht also dagegen?

gehört. Wer stolpert, kann auch wieder aufstehen, es anders, besser machen. Was spricht also dagegen? Dass Scheitern in unserer Zeit ein sehr negativ belegter Begriff ist. Wer an was auch immer scheitert, sieht dies stets als persönliches Versagen. Gesellschaftliche Anerkennung und Bewunderung gebührt nun mal nur den Erfolgreichen. Genauso wie der wirtschaftliche Erfolg. Doch was viele ausser Acht lassen ist, dass nicht jeder Erfolg haben kann, denn in jedem Wettbewerb gibt es Gewinner und Verlierer. Anstatt immer noch mehr Seminare für unternehmerischen Erfolg zu belegen oder unzählige Anleitungen zum Erfolg zu studieren, sollten sich Unternehmerinnen und Unternehmer Gedanken zum Scheitern machen. Denn für den Erfolg benötigen wir auch das Wissen, wie man es nicht machen sollte.



Martin Neff
Chefökonom
Raiffeisen Schweiz

MITMACHEN UND 5'000 FRANKEN GEWINNEN!

Sind Sie ein kleines oder mittleres Unternehmen und in der Industrie tätig? Wir suchen weitere KMU, die monatlich eine kurze Umfrage ausfüllen.

Unter allen teilnehmenden KMU verlosen wir ein Preisgeld von 5'000 Franken. Sie erhalten zudem die Umfrageergebnisse und Analysen vor der Publikation. Schreiben Sie an economic-research@raiffeisen.ch.

STIMMUNGSCHECK

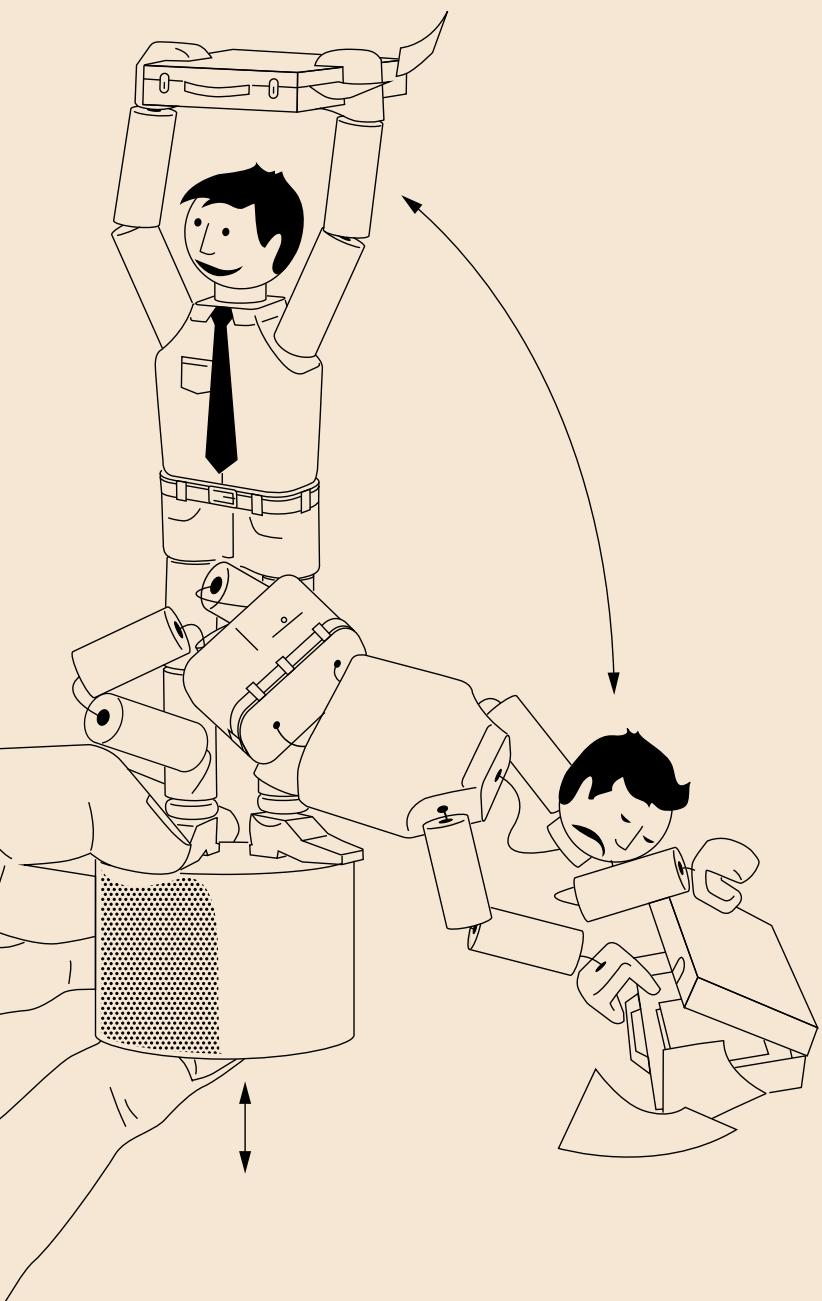


Raiffeisen lancierte kürzlich einen eigenen Einkaufsmanagerindex. Dieser KMU PMI (Purchasing Managers' Index) ist Gradmesser für die Geschäftslage der Schweizer KMU. Der Raiffeisen-Ökonom Domagoj Arapovic sagt, wie der Index gemessen wird.

Was misst der Index? Domagoj Arapovic: Der KMU PMI misst monatlich die Stimmung bei den Schweizer KMU aus der Industrie. Mehr als 200 Betriebe geben eine Einschätzung zu verschiedenen Aspekten ihrer Geschäftaktivität wie der Entwicklung des Auftragsbestands oder der Beschäftigung ab. Die Antworten werden zu einem Gesamtindex zusammengeführt, der zeigt, ob sich die Bewertung der KMU gegenüber dem Vormonat verbessert (Index über 50) oder verschlechtert (unter 50) hat. Dank der grossen Firmenkundenbasis der Raiffeisen Gruppe ist der KMU PMI breit abgestützt und repräsentativ.

Was ist das Besondere am Raiffeisen KMU PMI? Der Indikator ist einfach aufgebaut und nicht basierend auf undurchsichtigen Modellen. Er wird jeweils am ersten Arbeitstag des Folgemonats veröffentlicht und ist daher im Gegensatz zu anderen Konjunkturindikatoren äusserst zeitnah. Das Besondere ist aber vor allem der alleinige Fokus auf KMU. Einen PMI nur mit KMU gab es in der Schweiz bisher noch nicht.

Welches Ziel verfolgt Raiffeisen damit? Der Konjunkturindikator ist ein wichtiger Gradmesser, um positive oder negative Impulse aus dem Markt frühzeitig zu erkennen. Raiffeisen schafft damit Transparenz und trägt dazu bei, die Sensibilität der Öffentlichkeit für KMU-Themen zu schärfen. raiff.ch/kmupmi





FABIAN CHRIST ist Social-Media-Manager bei Raiffeisen Schweiz. Der Quereinsteiger war vorher Handballprofi in der Bundesliga und in der Swiss Handball League. An dieser Stelle erklärt er künftig das kleine 1x1 der sozialen Medien: frisch und frei seiner norddeutschen Natur entsprechend «Tacheles» oder «Butter bei die Fische». socialmedia@raiffeisen.ch

facebook.com/RaiffeisenSchweiz

FACEBOOK IST GEIL!

„aber nur, wenn man es richtig macht.“

«Isch Fäschbuk eigentlich a gueti Sach?», wurde ich neulich mal von einem KMUler gefragt. «Das ist wie bei den meisten Dingen im Leben», entgegnete ich, «wenn man es richtig macht, schon.»

Aller Datenschutzkritik zum Trotz: Facebook ist und bleibt das grösste soziale Netzwerk der Schweiz. 3,8 Millionen User, 2,7 Millionen davon sind täglich aktiv. Ja, das sind viele Menschen. Alles potenzielle Kunden?! Nein, aber Facebook bietet einzigartige Tools, um Ihre potenziellen Kunden zu finden und zu erreichen. Grösse und Branche Ihres Unternehmens spielen dabei keine Rolle. Kleine bis mittlere Unternehmen haben sogar einen minimalen Vorteil: «Lokale Nachrichten sind die besseren Nachrichten», sagt Mark Zuckerberg, Gründer von Facebook.

Achtung Mythen! Facebook ist gratis! Naja, grundsätzlich schon, aber nicht, wenn Sie Ihre relevante Zielgruppe erreichen möchten. Die Kosten für Werbeanzeigen oder gesponserte Beiträge variieren je nach

Ziel und Zielgruppe und betragen zwischen 5 und 15 Franken pro 1'000 Impressionen (d.h. der Beitrag wird 1'000 Mal angezeigt).

Sie benötigen Fans! Theoretisch benötigt Ihre Unternehmens-Facebook-Seite keinen einzigen Fan, um alle Schweizer Facebook-User zu erreichen. Reichweite kann man kaufen, auch darauf basiert das Business-Modell von Facebook und anderen Social-Media-Plattformen. Facebook stellt allen Werbetreibenden die User-Daten zur Verfügung, um genau die Menschen zu erreichen, die an Ihren Inhalten interessiert sind.

Reichweite ist King! Ahh - Nein! Erreichen Sie lieber die für Ihr Unternehmen relevanten Facebook-User, denn am Ende des Tages sollen alle Facebook-Massnahmen auf Ihre Business-Ziele einzahlen. Will Swiss Lachs (Seite 8) etwa seine Werbeanzeige des fangfrischen Lachses Menschen präsentieren, die keinen Fisch mögen?

Und jetzt Butter bei die Fische. So wirds gemacht:

WAS, WEM UND WARUM — ERSTELLEN SIE EIN KURZES KONZEPT

- Inhalte planen.** Erstellen Sie einen Redaktionsplan und planen Sie, welche Inhalte Sie publizieren möchten. Berücksichtigen Sie dabei auch Ihre anderen Online-Massnahmen, z.B. einen Newsletter. Und so soll der Inhalt sein:
 - Persönlich
 - Authentisch
 - Grossherzig
 - Konsistent
 - Sichtbar
 - Relevant
- Zielgruppe abgrenzen.** Wem wollen Sie Ihre Inhalte zeigen? Woran sind potenzielle Kunden interessiert? Welche Menschen (Alter, Geschlecht, Wohnort, Beziehungsstatus, Interessen usw.) sind an Ihrem Produkt interessiert?
- Ziele setzen.** Definieren Sie, warum Sie Ihre Inhalte der ausgewählten Zielgruppe zeigen möchten. Häufige Ziele sind z.B. Kundenbindung, Kundendienst, Kundengewinnung, Unterstützung von anderen Online-Marketing-Massnahmen oder Steigerung der Bekanntheit.

„Ich gratuliere! Wenn Sie alles bis hierhin umgesetzt haben, sind Sie weiter als 90 Prozent der Schweizer KMU, die Facebook «professionell» einsetzen. Seien Sie mutig: Chancen kommen und gehen. Diese stehen gerade vor Ihrer Tür!“

FACEBOOK BUSINESS MANAGER — RICHTEN SIE SICH PROFESSIONELL EIN

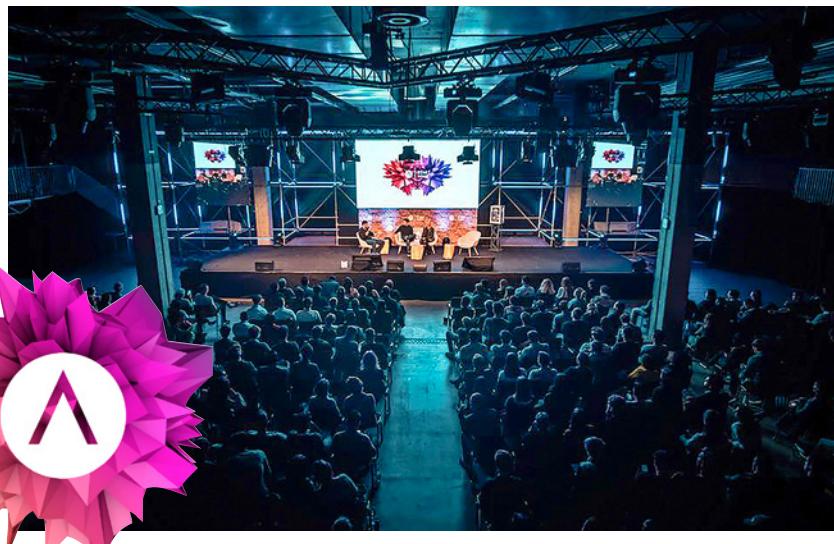
Um Facebook professionell zu nutzen, führt fast kein Weg am Facebook Business Manager vorbei. Vier Gründe, die dafür sprechen:

- Sie möchten Privates und Geschäftliches trennen
- Mehr als eine Person arbeitet an Ihren Facebook-Inhalten
- Sie können alles übersichtlich und zentral verwalten
- Externe Agenturen unterstützen Sie bei Facebook-Kampagnen

Für das Set-up des Business Managers benötigt es:

- Einen privaten Facebook-Account
- Eine Facebook-Seite für Ihr Unternehmen

«Done is better than perfect», der Rest kommt auf dem Weg zum Ziel. Das Einrichten des Business Managers ist einfach und Sie werden von Facebook Schritt für Schritt angeleitet. business.facebook.com



GEBALLTE LADUNG INNOVATIONSGEIST

450 Gründer von Start-ups und 200 internationale Investoren diskutierten und präsentierten beim START SUMMIT Mitte März in St.Gallen. Von innovativen Bierbrauern über die Schweizer Schuhmarke «ON» bis zum Elektro-Secondhand-Verwerter «revendo.ch» waren innovative KMU mit einem Auftritt präsent. Mit dabei war erstmalig das RAI Lab als Gold Partner. Dessen Vertreter vor Ort, Fabian Schmid, empfiehlt KMU, an solchen Veranstaltungen dabei zu sein, denn «so bekommen sie Einblick in die schnelle, agile Start-up-Mentalität und können sich mit jungen Talenten vernetzen.» startsummit.ch



RASCH REAGIEREN: NEUES DATENSCHUTZGESETZ

Die Richtlinien der Ende Mai in Kraft getretenen neuen Europäischen Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) betreffen die meisten Unternehmen: Schweizer Exporteure, Versandhändler, Betreiber von Plattformen für Online-bestellungen jeder Art sowie jeder Dienstleister, der seine Leistungen Kunden in der EU anbietet. Wie die DSGVO künftig greift, zeigt folgendes Beispiel: So müssen Unternehmen im Fall einer Verletzung der Datensicherheit (Hackerangriff) rasch reagieren und möglichst innerhalb von 72 Stunden eine Meldung an die zuständige Datenschutzbehörde erstatten. edoeb.admin.ch



JUNG UND KNACKIG: CONAKO IN BERN

Am jährlich stattfindenden Nationalen Kongress mit Mitgliedern des Junior Chamber International (JCI) Switzerland nehmen rund 1'000 Führungs-kräfte und Jungunternehmer im Alter von 18 bis 40 Jahren teil. Kernstück des vom 12. bis 14. Oktober in Bern stattfindenden Anlasses sind Trainings sowie Referate zum Thema Präsentieren, Führen, Projektarbeit und Networking. Wer schon am Freitag anreist, kann an einer Führung durchs Bundeshaus teilnehmen und anschliessend im Kursaal das Oktoberfest feiern. Raiffeisen ist als Sponsorin mit dabei. conako2018.ch



BRUTAL UNTERSCHÄTZT: CYBERANGRIFFE

Jedes dritte KMU war schon Opfer von Cyberkriminalität. Eine Umfrage des Instituts gfs-zürich zeigt, dass 209'000 KMU bereits Opfer von Schadsoftware wie Viren oder Trojanern waren. Bei 6% (35'000) der Firmen kam es zu Datenverlusten, 4% (23'000) wurden Opfer von Erpressung, bei 2% (12'000) wurden Daten gestohlen. Die Autoren der Studie sind der Ansicht, dass die KMU die Risiken stark unterschätzen und nicht ausreichend geschützt sind. Nur 60% der KMU sind mit einer Grundsicherung (Anti-Virus-Programm, Firewall, Patch Management, Back-up) ausgestattet. ictswitzerland.ch

«Weniger Administration, mehr Zeit für meine Kunden.»

Maurizio Arametti, Senior Consultant,
Avenir Consulting AG, Bern, Basel und Zürich

SBB Businesstravel –
Geschäftsreisen leicht gemacht.
sbb.ch/kmu



 ALL CONSULTING

 ALL CLOUD

Wir digitalisieren Ihre Geschäftsprozesse

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

ABACUS – ERP Gesamtlösungen

PLATO – Business Software für Dienstleister

ALL CLOUD – Business Services aus der Cloud

rethink!meeting – Sitzung als MANAGEMENT Werkzeug

ALL ACTINIUM – Business Intelligence Lösungen

AC TOOL – Wir verbinden all Ihre Systeme

Briefmarken? Auf diese Kosten können Sie zukünftig verzichten!

AbaNinja die Cloud Business Software für Kleinunternehmen.

Kostenlos für Rechnungen, Zahlungen und Mahnungen.

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

Jetzt kostenlos nutzen auf abaninja.ch



Mit Raiffeisen E-Banking Anbindung

ABANINJA
by Abacus

Damit der grüne Daumen nicht blau wird

*Schützen Sie sich mit guten Tipps
vor Gartenunfällen.*



Bestellen Sie jetzt das neue
SafetyKit «Gartenarbeit»
mit Gratis Handschuh-Clip

Weniger Unfälle, weniger Ausfälle: Von Unfällen in der Freizeit oder auf dem Arbeitsweg kann auch Ihr Unternehmen betroffen sein. Ausfälle führen zu organisatorischen Umtrieben und höheren Kosten. Mit den SafetyKits der bfu können Sie sofort Unfälle verhüten. Die SafetyKits sind kostenlos, aber garantiert nicht umsonst. Bestellung und weitere Informationen: safetykit.bfu.ch

 **bfu**



Nicole Fröhlich arbeitet seit 20 Jahren mit Hunden. 2016 hat die Sozialunternehmerin in Bad Ragaz das NF dogshome eröffnet: ein Hundehotel und eine Auffangstation für Tierschutzhunde.

Sind Sie mit Ihrem Geschäftsmodell eine Pionierin? Nicole Fröhlich: Ja, ich würde sagen, das NF dogshome ist einzigartig. Ich habe einen guten Ort geschaffen, wo Hunde einen Tag lang, über Nacht, während der Ferien oder bis zur Platzierung bei einer neuen Familie wohnen können. Wir betreuen die Tiere respektvoll und persönlichkeitsgerecht.

Neben den Hotelgästen wohnen bis 12 Tierschutzhunde im NF dogshome. Wie viel kostet ein Hund pro Jahr? Ein Tierschutzhund kostet um die 40'000 Franken pro Jahr. Hypothek, Löhne, Wasser, Futter und Tierarztkosten läppern sich zusammen. Für Hotelhunde kostet eine Übernachtung mit Kost und Logis 55 Franken.

Wie sorgen Sie für stabile Erträge? Das Hundehotel muss selbsttragend werden. Mit meiner Stiftung foundation for happy dogs and people generiere ich Spendengelder. Wenn 800 Leute ein Jahr lang täglich 1 Franken spenden, schaffe ich es, die Kosten für die Tierschutzhunde zu tragen. Die ersten drei bis vier Jahre sind sehr hart.

Was verlangen Sie von Ihren Teammitgliedern? Ich beschäftige elf Angestellte in 700 Stellenprozenten. Dazu kommen viele Freiwillige – ohne sie würde es nicht gehen. Meine Mitarbeitenden müssen die nötige Sensibilität und Geduld mitbringen, um die uns anvertrauten Pensionsgäste und traumatisierten Hunde im Tier- schutz vertrauensvoll zu begleiten.

Wie ist Ihr Verhältnis zu den Tieren? Ich bin unendlich dankbar dafür, was mich jeder Hund jeden Tag lehrt. Ich weiß, dass sie mir zuhören, wenn ich ihnen zuhöre. (atl)

nf-dogshome.ch



Im Jahr 1995 gründete Lek Chailert den Elephant Nature Park, ein Refugium für Elefanten, Wasserbüffel und Kleintiere in Nordthailand. Die 57-Jährige beherbergt auch 400 Strassenhunde, viele davon sind aus Bangkok.

Sind Sie mit Ihrem Geschäftsmodell eine Pionierin? Lek Chailert: Ja, ich war eine der ersten, die einen Ort schuf, um missbrauchte oder verwahrloste Elefanten aus ganz Thailand aufzunehmen. In den letzten Jahren sind rund um den Elephant Nature Park ähnliche Projekte entstanden, die verantwortungsvoll mit den Tieren umgehen.

Sie haben 400 Hunde gerettet. Wie viel kostet ein Hund pro Jahr? Die Hundeauflaufstation zu betreiben kostet viel Geld: angefangen beim Futter, über die medizinische Behandlung bis zum Personal. Wir haben auch einige Rollstuhl-Hunde, die spezielle Betreuung brauchen. Zum Glück arbeiten viele Freiwillige mit. Wir kalkulieren mit 200 Dollar pro Hund und Jahr.

Wie sorgen Sie für stabile Erträge? Ich finanziere den Park vorwiegend über die Besucher- eintritte. Zum Glück erhalten wir viel internationale Aufmerksamkeit in der Presse und sind meistens ausgebucht. Zusätzlich helfen mir Spenden aus aller Welt und Sponso- rings, den Elephant Nature Park am Laufen zu halten.

Wie führen Sie Ihr Team? Wir beschäftigen über 100 Mitarbeitende und eine wachsende Zahl an Freiwilligen. Ich vertraue auf mein Führungsteam, aber versuche wo immer möglich, die Mitarbeiter persönlich auszubilden.

Wie ist Ihr Verhältnis zu den Tieren? Ich verbringe so viel Zeit wie möglich mit den Tieren, denn ich kenne die Geschichte jedes Einzelnen und sie vertrauen mir. An den meisten Tagen bin ich im Park unterwegs und helfe da und dort mit. Denn für die Tiere bin ich ein Teil der Herde. (atl)

saveelephant.org/dogproject

| | Schweiz | Thailand |
|--|------------|----------------------------------|
| Anteil der Bevölkerung, der Geld spendet (2016) | 51 Prozent | 68 Prozent |
| Anteil der Bevölkerung, der Freiwilligenarbeit leistet (2016) | 33 Prozent | 19 Prozent |
| Anzahl herrenlose Hunde | 2'589 | Schätzung: 700'000 Strassenhunde |
| Kosten Kastration einer Hündin (Ovarektomie) | CHF 800 | THB 1'500 (= CHF 46.50) |
| Kosten beim Hundekoiffeur (Fell mittelgrosser Hund) | CHF 150 | THB 400 (= CHF 12.30) |
| Einführung Tierschutzgesetz | 1978 | 2014 |

#02/2018: NEUBEGINN

Eine Idee versandet mit allergrösster Wahrscheinlichkeit wieder, wenn sie nicht innert 72 Stunden in Angriff genommen wird. **Seite 8**

Aufhören ist für viele Unternehmer etwas vom Schwierigsten. Ein Patron erzählt.

Seite 27

Ein Fehler, den man macht und aus dem man lernt, verhindert möglicherweise Schlimmeres. **Seite 28**

Aus dem Bauch heraus etwas zu beginnen, kann schiefgehen. Wer Branchenumfeld und Absatzkanäle exakt unter die Lupe nimmt, verhindert eine Bauchlandung. **Seite 38**

raiffeisen.ch/savoir-faire



Mehr als 70'000 Schweizer Unternehmen suchen derzeit eine Nachfolge. Übernehmen statt Neugründen lohnt sich. Den Beweis liefert der kreative Genfer Cédric Millioud auf **Seite 44**.

Übrigens: Der Deal kam dank Business Broker zustande.