

SAVOIR FAIRE

Wie Unternehmer Zukunft schaffen

1'000 Schweizer Unternehmen führen stolz das SWISS LABEL auf ihren Produkten. Die Armbrust schützt die Marke Schweiz.



EXPORT

Jeder **zweite Franken** wird im Ausland verdient.

RAIFFEISEN

Dorthin exportiert die Schweiz ihre Waren und Dienstleistungen

Deutschland: 45'166 Mio. Schweizer Franken



USA: 36'274 Mio. Schweizer Franken



China: 23'964 Mio. Schweizer Franken



DIE WICHTIGSTEN HANDELSPARTNER DER SCHWEIZ

Das Schweizer Bruttoinlandsprodukt betrug per Ende letzten Jahres 668,4 Milliarden Franken. 47 Prozent des BIP wurden über den Export von Waren verdient. Zählt man die Dienstleistungsexporte dazu, sind es sogar 65 Prozent. Die wichtigsten Handelspartner der Schweiz sind Deutschland, die USA und China. Die Exporte von Uhren, Medikamenten und Maschinen nach China wachsen derzeit stark. In der Handelsbilanz der Schweiz ist auch ein «Zalando-Effekt» sichtbar: Durch die Rücksendung von Paketen nach Deutschland wächst der Anteil der exportierten Textilien, Kleider und Schuhe.



06

«Ich liefere nur gegen Vorauszahlung», sagt Andrea Trunz, Inhaberin der Trunz Water Systems in Steinach am Bodensee.



24

André Bernheim, Mitinhaber der Mondaine Group, weiss: «Achtung, wenn ein Chinese 'maybe' sagt: Das heisst nicht vielleicht, sondern Nein.»



44



17 «Ich verzichte aufs Geschäft mit den Russen. Sie wollten eine Delegation schicken, um meinen Betrieb zu inspizieren. So tief in die Karten lasse ich mir aber nicht blicken», sagt Jean-Michel Rapin von der Fromagerie Le Maréchal.

EXPORT

REPORTAGE EXPORT

06 Fehlende Marktkenntnis, der falsche Partner, keine Ziele: KMU, die ein neues Exportland angehen, sollten die Ratschläge der befragten Unternehmerinnen und Unternehmer beherzigen.

SERVICE EXPORT

18 «Made in Switzerland» verkauft sich gut – wenn man es richtig macht. Experten sagen, wie man den Export richtig angeht und sich gegen Risiken absichert.

INTERVIEW EXPORT

24 Die Bahnhofsuhr wird in 50 Länder exportiert. André Bernheim, Mitinhaber der Mondaine Group, über den Umgang mit Chinesen oder Japanern und die Tücken des Swissness-Gesetzes.

SCHWEIZER BÜEZ

28 Der Rheintaler Markus Kobelt hat den Katalog durch einen Online-Shop ersetzt. Seit einem Jahr beliefert der Pflanzenhändler ganz Europa und freut sich über steigende Umsätze.

TABU

30 Scheiden tut weh. Und so richtig weh tut es, wenn es sich bei der Geschäfts- auch um eine Ehebeziehung handelt.

UNTERNEHMERPREIS

34 Sechs aussergewöhnliche Betriebe sind für den Raiffeisen Unternehmerpreis Zentralschweiz nominiert, der am 7. November verliehen wird.

ZUKUNFT

40 Pioniere wie Swisscom setzen im Kundenservice bereits auf künstliche Intelligenz: Das selbstlernende AI-Programm beantwortet Anfragen und leitet Mails an die richtige Person weiter.

NACHFOLGE

44 Erich Renggli wollte sich neu orientieren und entschied, seine Firma REWaG in Waldkirch zu verkaufen. Das RUZ Gossau fand mit René Thoma den idealen Nachfolger.

05 Impressum

36 Für Unternehmer, von Unternehmern

48 #lockervomhocker

51 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

100% «Made in Switzerland» ist ein starkes Verkaufsargument. Studien zeigen, dass man damit einen bis zu 20 Prozent - bei Luxusartikeln sogar bis zu 50 Prozent - höheren Preis realisieren kann. So erstaunt es nicht, dass auf vielen Produkten mit dem Schweizerkreuz oder dem Attribut «Swiss» geworben wird.

Seit dem 1. Januar 2017 regeln die Swissness-Gesetze die Verwendung der Marke Schweiz. Um Schweizer Erzeugnisse zu kennzeichnen, verwenden rund 1'000 Unternehmen das Armbrust-Label des Vereins SWISS LABEL. Auch Raiffeisen trägt das Gütezeichen, denn die Wertschöpfung unserer 246 Raiffeisenbanken geschieht zu 100 Prozent in der Schweiz.

Die Swissness-Regeln schützen nicht nur die Marke, sondern schaffen auch Preisvorteile im internationalen Handel: Schweizer Produkte können von ausländischen Kunden im Rahmen vieler Freihandelsabkommen zollgünstig oder zollfrei importiert werden. Wer sich dann noch gegen Exportrisiken absichert und den Export über Raiffeisen finanziert, ist auf der sicheren Seite. Erfahren Sie mehr dazu in dieser Ausgabe von SAVOIR FAIRE.

Was sind Ihre Freuden und Sorgen beim Export?
Ihre Meinung interessiert mich: urs.p.gauch@raiffeisen.ch

Herzlich,
Urs Gauch
Leiter Firmenkunden Raiffeisen Schweiz

SCHRITT INS AUSLAND — ABER WIE?
Raiffeisen und die Raiffeisen Unternehmerzentren RUZ verfügen über viel Erfahrung beim Schritt ins Ausland. Gerne machen wir mit Ihnen eine Standortbestimmung und entwickeln Wege zum Ziel. ruz.ch/unternehmergesprach



SAVOIR FAIRE #03/2018. Herausgeberin Raiffeisen Schweiz Genossenschaft, Kommunikation **Chefredaktorin** Anina Torrado Lara (atl) **Produzentin** Nicoletta Hermann **Redaktion** Sandra Bürkle (sab), Cordin Camenzind (cc), Nicoletta Hermann (nh), David Hugi (dh), Petra Meier (pm), Iris Kuhn-Spogat (iks), Sylvie Pidoux (sp), Sonja Studer (sst), Nadine Stutz (stu), Philippe Thévoz (pt) **Autoren** Corinne Amacher (ca), Domagoj Arapovic (da), Joel Bedetti (jb), Fabian Christ (fc), Martin Neff (mn), Pius Schärli (psi), Khalil Radi (kr), Robert Wildi (rw), Reto Wilhelm (wi) **Konzeption und Art Direction** Sonja Studer, Zürich **Layout** Sonja Studer und sofie's Kommunikationsdesign, Zürich **Adresse der Redaktion** Raiffeisen Schweiz, Publikationen, Postfach, 9001 St.Gallen, redaktion@raiffeisen.ch **Adressänderungen und Abbestellungen** raiffeisen.ch/savoir-faire **Druck** Vogt-Schild Druck AG, Derendingen **Anzeigen** Kömedia AG **Übersetzung** 24translate **Erscheinungsweise** Das Magazin erscheint dreimal jährlich **Auflage** 78'000 Exemplare (D, F, I) **Rechtlicher Hinweis** Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit ausdrücklicher Genehmigung der Redaktion gestattet. Die Informationen in dieser Publikation gelten nicht als Offerte oder Kaufs- respektive Verkaufsempfehlung der beschriebenen Finanzprodukte und dienen nur zu Informationszwecken. Die vergangene Performance ist keine Garantie für zukünftige Entwicklungen. **Hinweis zur Schreibweise** Zur besseren Lesbarkeit wird in einigen Texten nur die männliche Form verwendet. **Klimaneutraler Druck** Raiffeisen kompensiert die mit der Produktion dieses Magazins verursachten CO₂-Emissionen (myclimate Gold Standard) und unterstützt damit Klimaschutzprojekte im In- und Ausland.







GESCHÄFTEN MIT ALLER WELT

Kleine Schweiz, grosse Welt: Was hierzulande funktioniert, trifft auch im Ausland oft den Nerv der Zeit. Mit dem Export von Produkten und Dienstleistungen «Made in Switzerland» zu wachsen, ist eine Chance mit vielen Herausforderungen. SAVOIR FAIRE hat sich umgehört.

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

Andrea Trunz, Inhaberin der Trunz Water Systems in Steinach SG (siehe Seite 16), stellt etwas her, was in der Schweiz kaum jemand braucht: solarbetriebene Wasseraufbereitungsanlagen. Je nach Ausführung kosten diese zwischen 6'000 und 200'000 Franken. Von den 1'000 Anlagen, die sie seit der Firmengründung vor zehn Jahren verkauft hat, stehen die allermeisten im fernen Ausland: in Südostasien, Südamerika, Afrika – in Wüsten, in Gebirgen, in Konfliktgebieten. Zum Bonmot «andere Länder, andere Sitten» kann die Unternehmerin viele Lieder singen.

Eines ihrer Lieder dreht sich um Geld: «Ich liefere nur gegen Vorauszahlung», so Trunz, «das hat uns die Erfahrung gelehrt.» In Ländern, in denen es nicht üblich ist, etwas zu bezahlen, bevor man es in Händen hält, sichert sie sich mit einem Export-Akkreditiv oder Produkten der Schweizer Exportrisikoversicherung SERV ab (siehe Seite 20). «In China zum Beispiel wird ein Teil bei Ankunft im Hafen bezahlt und der Rest erst bei Inbetriebnahme», sagt Trunz.

Trunz exportiert nahezu 100 Prozent ihrer Produktion, verdient mit grenzüberschreitendem Handel also fast doppelt so viel wie hierzulande üblich: Über den Daumen gepeilt wird in der Schweiz jeder zweite Franken dank Abnehmern im Ausland verdient.

Das Exportgeschäft blüht, hüpft von Rekord zu Rekord: Das zweite Quartal 2018 war gemäss Aussenhandelsstatistik der fünfte Quartalsrekord in Folge — stark getrieben von der Pharmabranche. 2017 hat die Schweiz Waren und Dienstleistungen im Wert von 295 Milliarden Franken exportiert, das sind fast viermal mehr als 1990.

Interessant: Ohne Exporte wäre die Schweizer Wirtschaft seit 1990 geschrumpft, wie eine Studie der Hochschule für Wirtschaft in Freiburg ausgerechnet hat. Die Dynamik in der Exportstatistik ist leicht erklärt: Für kleinere und mittlere Unternehmen sind Exporte in den vergangenen zweieinhalb Jahrzehnten mindestens so entscheidend geworden, wie sie das für Grosskonzerne wie Nestlé und Roche seit jeher sind.

Wissen, was man will. Ein Kontakt im Ausland? Super! Aber: Wie steht es im Zielland um die eigene Branche? Welche Trends gibt es? Welche Kosten für Vertrieb und Logistik kommen dazu? Genügt das Produkt den Anforderungen? Exportieren klingt verlockend, und was in der Heimat funktioniert, trifft oftmals auch in anderen Märkten den Nerv der Zeit. Zudem: Die Risiken des Markteintritts durch Export sind nicht gross, verglichen mit der Strategie, Niederlassungen zu gründen, denn der Investitionsbedarf hält sich in Grenzen, der Ausstieg ist einfach. Der Einstieg in ein anderes Land hat es nichtsdestotrotz oft in sich, der Weg in neue Märkte ist voller Fallstricke, in die tappt, wer uninformiert loszieht. «Wer ins Ausland exportieren will, sollte erst die Ziele genau festlegen und sich vor der Wahl eingehend über das potenzielle Exportland informieren», sagt York Meixner, Leiter Spezialprodukte Firmenkunden bei Raiffeisen Schweiz. Es sei wichtig, über wirtschaftliche, politische und rechtliche Rahmenbedingungen, über Sitten und Gebräuche, über Kultur und Mentalität sowie viele weitere Aspekte Bescheid zu wissen, so der Experte.



**Andreas Sommer, Geschäfts-
leitungsmitglied Weleda, Arlesheim BL**

«Wir exportieren unsere Produkte in mehr als 50 Länder auf allen Kontinenten», sagt Andreas Sommer, der beim weltweit führenden Produzenten von zertifizierter Naturkosmetik und anthroposophischen Arzneimitteln für die Märkte zuständig ist. 93 Prozent des Umsatzes, der 2017 rund 430 Millionen Franken betragen hat, erzielt das Unternehmen mit rund 2'400 Mitarbeitenden im Ausland. Die Distribution erfolgt zu 90 Prozent in Eigenregie via eine Zweigniederlassung und 17 Töchter in 18 Ländern. Das garantiert vor Ort nicht nur, dass die Nachhaltigkeitsphilosophie überall auf der Welt gelebt wird, sondern auch Stabilität und Kontrolle. Diesbezüglich schlägt das Internet Sommer immer öfter ein Schnippchen. Da kauft ein Online-Anbieter Weleda-Produkte in England ein und verkauft sie in Italien — günstiger als die italienische Weleda-Tochter. Dagegen ist Sommer machtlos: «Wir können wohl den Bezugspreis für alle Händler gleich machen», sagt er, «aber es ist nicht in unserer Macht, deren Margenbedarf zu definieren.»

Bei Raiffeisen sind ein Drittel der Firmenkunden exportorientiert. Raiffeisen unterstützt die Kunden, sich gegen Risiken im Auslandsgeschäft abzusichern und die Exporte zu finanzieren: «Um die optimale Finanzierungslösung (siehe Seite 23) zu finden und von der Erfahrung unserer Spezialisten zu profitieren, ist es ratsam, frühzeitig mit Raiffeisen Kontakt aufzunehmen.»

Kulturelle Unterschiede verstehen. Dass Kenntnisse über das Zielland ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Exportgeschäft sind, ist in Studien mehrfach belegt. Heimo Wabusseg, CEO von SMB Medical SA im Tessin (siehe Seite 15), warnt indes vor «Paralyse durch Analyse» und rät: «Am besten reist man selbst in die Länder und macht sich ein Bild.» SMB stellt Knie- und Hüftimplantate her und hat viel Konkurrenz, vor allem in den USA und in Frankreich. Dass SMB-Implantate «Swiss Made» sind, hilft bei der Kundenakquisition in Lateinamerika – «dort bestellt man lieber aus Europa als aus den USA» – und ist «ein Trumpf» in den asiatischen Ländern, «da zählt die Schweizer Herkunft viel». Wabusseg reist viel und kennt seine Märkte persönlich. Als interessant, aber schwierig bezeichnet er Brasilien. «Es ist etwas komplizierter, dort Geschäfte zu machen», sagt er, «Behörden tendieren dazu, Importe und den Zahlungsverkehr zu blockieren und die Geschäftspartner sind weniger verbindlich als andernorts.» Die Deals macht er dort daher nicht selber, sondern via «Türöffner», sprich Agenten. Über chinesische Kunden sagt er, sie seien fordernd und schlau, «dort soll man nicht zu viel preisgeben». Über die Japaner, ihr Geschäftsethos entspreche zwar dem schweizerischen, Verhandlungen seien wegen unzähliger ungeschriebener gesellschaftlicher Regeln aber oftmals hoch kompliziert. An Russland, wo er ebenfalls mit Agenten kooperiert, schätzt er die Zahlungsmoral und moniert die zuweilen heikle politische Situation.

Selbstbestimmt bleiben. Apropos Russland: Jean-Michel Rapin, der preisgekrönte Käser aus dem Waadtland (siehe Seite 17), hat seine Lieferungen dorthin eingestellt, nachdem Präsident Vladimir Putin zwecks Förderung der inländischen Käseproduktion die Anforderungen an ausländische Käsehersteller hochgeschraubt hat. «Die Qualitätsnormen waren nicht das Problem», sagt Rapin. Das Problem war, dass er bei sich eine russische Delegation hätte empfangen müssen, auf dass diese seine Käserei inspiziere. «Ich habe entschieden, auf dieses Geschäft lieber zu verzichten», sagt Rapin. Sich so in die Karten blicken zu lassen geht ihm gegen den Strich, «da mache ich nicht mit».

Es gibt verschiedene Möglichkeiten zu exportieren. Trunz liefert ihre Anlagen ausschliesslich via lokale Partner an die Nutzer. Jemanden Verlässlichen vor Ort zu haben ist für sie matchentscheidend, denn Swissness heisst in ihrem Fall nicht nur, eine Topanlage zu liefern, sondern auch Schulung und Service. Zudem sind in den Märkten, in denen Trunz die Anlagen verkauft, die sprachlichen, kulturellen und religiösen Unterschiede meist gross und ein Mittelsmann der Schlüssel zum Geschäft. Die beiden Drohnenfilmer Dionys Frei und Davide Tiraboschi von Dedicam dagegen halten das Heft selbst in der Hand (siehe Seite 13): Sie gelten international als die Besten ihres Fachs und werden von Giganten wie Red Bull und BMW fleissig gebucht. Ihr Geld verdienen sie zu über 80 Prozent an Filmsets im Ausland. «Wechselkursschwankungen oder Handelskriege tangieren uns nicht», sagt Frei, «womit wir aber zu kämpfen haben, sind Formalitäten und immer mehr Vorschriften.» Aufträge erledigen sie vor allem in Europa und Asien, nicht in den USA, da Arbeitsbewilligungen kaum zu bekommen sind. Steht eine Geschäftsreise



**Carmen und Markus Bär,
Inhaber Tiefbohrbär, Rothrist AG**

Nomen est omen: Das KMU mit Sitz in Rothrist und in Albstadt, Baden-Württemberg, macht Präzisionsbohrungen in Stäbe und Werkstücke, und zwar die kleinsten, tiefsten und präzisesten der Welt. Die Bohrungen sind teils so winzig, dass man sie nur mit einem Vergrößerungsglas erkennen kann. Aufträge gehen aus verschiedensten Branchen ein, darunter die Raumfahrt, Medizinaltechnik sowie die Chemie-, Gas-, Erdöl- und Elektroindustrie. Rund 2'000 Unternehmen gehören zu Bär's Kundenkreis, 1'300 sind es in der Schweiz. Gegen Währungsschwankungen, ändernde Zollbestimmungen und neue Wettbewerber gibt es für das Unternehmerehepaar nur eins: technologische Überlegenheit. Das wiederum setzt eine stetige Weiterentwicklung des eigenen Könnens voraus und die Bereitschaft, laufend in den Vorsprung zu investieren. Den Grossteil des Umsatzes erwirtschaftet das KMU mit 24 Mitarbeitenden noch in der Schweiz, Betonung auf noch: Die deutsche Niederlassung, die seit 2009 zu Tiefbohrbär gehört, holt auf.

an, reserviert sich Frei inzwischen reichlich Zeit für die Abwicklung der Zoll- und Versicherungspapiere für das teure Equipment.

Exklusivverträge sind passé. Ganz anders bewegt sich die Naturkosmetik- und Arzneimittelherstellerin Weleda auf dem Weltmarkt. 93 Prozent des Umsatzes erwirtschaftet das Grossunternehmen mit 2'400 Mitarbeitenden ausserhalb der Schweiz. Das Geschäft wickelt Weleda in Eigenregie ab. Gemäss Geschäftsleitungsmitglied Andreas Sommer (siehe Seite 9) wurde diese Strategie nicht zuletzt deshalb gewählt, um die Weleda-Philosophie der Nachhaltigkeit nicht nur in den Produkten, sondern auch im Umgang mit Mitarbeitenden, Lieferanten, Kunden und Umwelt in den Auslandsmärkten sicherzustellen. «Auch im Ausland steht und fällt unser Erfolg mit den Leuten, die wir vor Ort haben», sagt Sommer. Abnehmer zu finden, die den Markt kennen und zur Marke passen, bezeichnet er als grosse Herausforderung, welche mit dem Aufkommen von E-Commerce noch schwieriger geworden sei: «In Zeiten von Amazon und Alibaba sind Exklusivverträge kein Thema mehr», sagt er. Seine Strategie: Erreicht der Umsatz in einem Markt eine gewisse Höhe, wird eine Niederlassung aufgebaut.

Der wichtigste Handelspartner der Schweiz ist und bleibt Deutschland, gefolgt von den USA und China. Immer wichtiger wird Asien. 2017 betrug die Exporte nach China 24 Milliarden Franken. Das entspricht 8,1 Prozent der Schweizer Exporte.

Mit China und weiteren 32 Wirtschaftsräumen hat die Schweiz ein Freihandelsabkommen besiegelt, acht weitere sind in Verhandlung. Freihandelsabkommen erleichtern den grenzüberschreitenden Handel erheblich, die Vorteile sind aber nicht in Stein gemeisselt: Dass Japan 2018 mit der EU ein Freihandelsabkommen besiegelt hat, das besser ist als jenes, das vor neun Jahren mit der Schweiz unterzeichnet wurde, bedeutet, dass Schweizer Exporteure im Vergleich zu EU-Konkurrenten künftig diskriminiert werden. Wenn zwischen Kanada und der EU das Freihandelsabkommen CETA endgültig in Kraft tritt (seit 2017 vorläufig in Kraft) und alle Zölle kappt, ist das gut für die EU. Nicht-EU-Staaten werden aber zurückgestuft. «Für die Schweiz wird die Quote kleiner», sagt der Waadtländer Käser Jean-Michel Rapin, der seit 15 Jahren nach Kanada exportiert, «das werden wir zu spüren bekommen.» Den Kräften, die da wirken, ist er ausgeliefert. Den befürchteten Verlust will er wettmachen, «indem wir mehr auf die europäischen Märkte fokussieren und dort noch aktiver werden».

Keine Sorgen wegen Handelsstreit. Das Beispiel zeigt: Exportierende KMU sind stark vom Geschehen auf dem Weltmarkt abhängig und darauf angewiesen, dass dieses stabil ist. Spielen Wechselkurse verrückt – oder Politiker – wird aus einem schönen Geschäft schnell einmal ein heikles. Stichworte aus jüngerer Vergangenheit sind «Frankenschock» und «Handelsstreit USA-China». Dass die Schweizerische Nationalbank 2015 den Euro freigelassen hat, hat viele exportierende KMU in Not gebracht. «Wir hatten damals zum Glück bereits einen Standort in unserem wichtigsten Markt, in Deutschland», sagt Markus Bär, Inhaber des KMU Tiefbohr-



**Davide Tiraboschi und Dionys Frei,
Inhaber Dedicam, Meiringen BE**

Dionys Frei (rechts) und Davide Tiraboschi sind Pioniere in Sachen Drohnenfilme, gelten international als die Besten. Konzerne wie Volvo und Mercedes buchen sie für Werbespots, auch Red Bull und Mammut sind Stammkunden. Und natürlich Hollywood: Für den Actionfilm «Transformers 5» waren sie zwei Monate in England mit auf dem Set, für «Star Trek» in Dubai, für den Streifen «13 Hours» in Malta. 80 Prozent ihres Umsatzes verdienen sie mit Aufträgen aus dem Ausland respektive im Ausland. Ihre Reisen an die Filmsets sind aufwendig. «Der Papierkrieg ist zuweilen ein Albtraum», sagt Frei. Die vielen neuen Drohnen-gesetze komplizieren ihre Arbeit zunehmend. «Wir müssen für jedes Land eine Prüfung ablegen, um dort arbeiten zu dürfen», sagt Frei. Dass heute jeder eine Drohne kaufen und damit arbeiten kann, lässt ihn hingegen kühl: «Wir haben inzwischen enorm viel Erfahrung», sagt Frei, «das sichert den Abstand zur Konkurrenz. Zudem versuchen wir, ständig besser zu werden.»

bär (siehe Seite 11). Sein grosser Vorteil, generell und speziell in Krisenzeiten: Bär kann etwas, was Konkurrenten zwar günstiger können, aber nicht besser. «Ich habe aus Kostengründen schon einen Auftrag verloren», sagt Bär, «wenig später lag er aus Qualitätsgründen wieder bei mir auf dem Tisch.» Der Handelsstreit zwischen China und den USA um Stahl und Aluminium sorgt für viele Schlagzeilen. Keiner der sechs von SAVOIR FAIRE befragten Unternehmerinnen und Unternehmer sieht das Geschäft aber von der Aktualität bedroht. Das könnte sich freilich rasch ändern, falls das Gezerre um Zölle und andere Handelshemmnisse weitere Kreise zieht – geografisch, währungstechnisch wie inhaltlich. Volkswirte sind bereits am Warnen: Erschwerter grenzüberschreitender Handel schwächt die Weltwirtschaft, bringt die Preise zum Steigen und Arbeitsplätze zum Verschwinden.

Die mutigen Unternehmer geben hier je ihren besten Ratschlag und verraten im Video mehr über ihre Erfolgsrezepte: raiff.ch/export



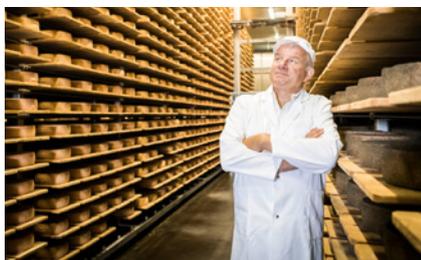
ANDREA TRUNZ, TRUNZ WATER SYSTEMS
«Nur liefern, was bezahlt oder zumindest finanziell abgesichert ist.»



MARKUS BÄR, TIEFBOHRBÄR
«Um als Schweizer KMU im Ausland Erfolg zu haben, muss man definitiv besser sein als die Konkurrenz.»



ANDREAS SOMMER, WELEDA
«Keine Kompromisse machen bei der Wahl von Partnern und nicht zu viel auf einmal wollen.»



JEAN-MICHEL RAPIN, LE MARÉCHAL
«Social Media ist perfekt, um seine Geschichte weltweit selber zu erzählen – und Kunden zu gewinnen.»



HEIMO WABUSSEG, SMB MEDICAL
«Vor allem in Ländern, wo ganz anders geschäftet wird als in der Schweiz, kommt nur zu Verträgen, wer mit lokalen Partnern arbeiten kann.»



DIONYS FREI, DEDICAM
«Als Schweizer auf dem europäischen Markt zu offerieren ist eine schwierige Ausgangslage. Swissness reicht in vielen Bereichen nicht für einen höheren Preis.»



Heimo Wabusseg,
CEO SMB Medical, Sant'Antonino TI

SMB Medical stellt für Orthopädiefirmen in aller Welt höchst präzise Produkte wie Hüft- und Knieimplantate her. 60 Prozent des Umsatzes werden mit direkten Exporten erzielt, gar 95 Prozent sind es, wenn auch jene Aufträge zugezählt werden, die von internationalen Firmen mit Sitz in der Schweiz eingehen. Der Wettbewerb im Bereich Implantate ist gross. «Swiss Made hilft uns in einigen Märkten», sagt Heimo Wabusseg. In anderen ist er jeweils gefordert, das Image «Schweiz ist teuer» zu widerlegen. Vor einem Jahr ist SMB Medical von einem Konkurrenten übernommen worden. Dadurch hat das KMU Zugang zum US-Markt erhalten. «Wir mit unseren rund 90 Mitarbeitenden wären viel zu klein gewesen, um diesen Markt erfolgreich anzugreifen.» Wabusseg — «manchmal muss man auch einfach etwas wagen» — hat bereits mehrmals den Rückwärtsgang eingelegt, etwa weil der Wechselkurs zusammengebrochen ist oder weil sich der lokale Markt nicht an die internationalen Vorgaben des Geschäfts hielt.



**Andrea Trunz, Inhaberin
Trunz Water Systems, Steinach SG**

Andrea Trunz stellt dezentrale, mobile, mit Solarstrom betriebene Anlagen für die Wasseraufbereitung her. Diese verkauft sie mehrheitlich in armen Ländern, wo Trinkwasser Luxus ist. Dafür arbeitet sie mit lokalen Partnern zusammen. Seit dem Beginn vor zehn Jahren hat sie gelernt, dass Worte vielerorts wertlos sind und dass sie bei gewissen Worten die Verhandlungen am besten sofort abbricht. «Verspricht einer, schnell viele Anlagen zu verkaufen, ist die Sache für mich erledigt», sagt sie, «das schnelle Geschäft ist in unserem Fall eine Illusion.» Als Indiz für eine solide Kooperation wertet sie hingegen die Bereitschaft des Gegenübers, selber in Personal oder Geräte zu investieren. Verlässliche lokale Mitstreiter zu finden bezeichnet sie als die grösste Schwierigkeit in ihrem Geschäft — und als Bedingung: «In Ländern, wo wir niemanden haben, sagen wir auch Projekte ab.»



**Jean-Michel Rapin, Inhaber Fromagerie
Le Maréchal, Granges-Marnand VD**

Jean-Michel Rapin produziert in seiner Käserei seit den 1990er-Jahren einen einzigen Käse: den Maréchal. 13 Bauern aus der Region liefern ihm hierfür zweimal täglich ihre Milch, er verarbeitet sie gleichentags zu seiner — inzwischen mehrfach preisgekrönten — Spezialität, 360 Tonnen im Jahr. Mit seiner Rezeptur, seiner Machart und Qualität hat es Rapin mit dem Maréchal weit gebracht: Einen Drittel seiner Produktion exportiert er in alle Welt. Dank dem Grosskonzern Emmi, der den Maréchal ins Sortiment aufgenommen hat, sogar in die USA. «In diesen Markt wären wir von allein nie gekommen», sagt Rapin, «dafür sind wir zu klein und zudem kennt Emmi diesen Markt, hat die Logistik.» Ein Glück für Rapin, der mit Emmi 50 Prozent seines Umsatzes erwirtschaftet, aber natürlich auch ein Risiko. Daher bemüht er sich sehr, die andere Umsatzhälfte, die er mit Coop, Migros und Abnehmern in Deutschland, England und Frankreich verdient, sorgfältig zu pflegen und laufend zu stärken.

STARKER FRANKEN BLEIBT GROSSE HERAUSFORDERUNG



Der Raiffeisen-Ökonom Domagoj Arapovic analysiert regelmässig die Märkte und misst mit dem monatlich erscheinenden KMU PMI (Purchasing Managers' Index) die Geschäftslage der Schweizer KMU. raiff.ch/kmupmi

Der Schweizer Export ist schon seit eh und je mit einer immer stärker werdenden Währung konfrontiert. Seit 1973 und dem Übergang zu flexiblen Wechselkursen hat sich der nominale Aussenwert des Frankens durchschnittlich jedes Jahr um drei Prozent erhöht. Die grosse Belastung, der die Exportwirtschaft in den letzten Jahren ausgesetzt war, ist jedoch historisch einmalig. Durch die Aufhebung des Euro-Mindestkurses am 15. Januar 2015 verteuerte sich der Franken völlig überraschend um 20 Prozent, wodurch nicht wenige Exporteure schlagartig an den Rand der Existenzgefährdung gerieten.

Wettbewerbsfähigkeit zurückerobert. Die Folge waren einschneidende Rationalisierungsmassnahmen. Es dauerte über drei Jahre, bis der EUR/CHF-Kurs zumindest wieder zeitweise auf 1.20 anstieg; drei Jahre, in denen sich die Exportwirtschaft nur sehr langsam erholte. Währenddessen gingen im globalen Wettbewerb Marktanteile verloren und die industrielle Basis der Schweiz schien in Gefahr. Dank grosser Anstrengungen und der Erholung der Weltwirtschaft fand die Exportindustrie aber wieder auf den Wachstumspfad zurück. Die Herausforderungen bleiben gross, nicht zuletzt, weil der Franken weiter überbewertet ist. Aufgrund ihrer Stärken, wie zum Beispiel der Innovationsfähigkeit und der Spezialisierung auf komplexe Nischenprodukte mit hohen Margen, hat die Schweiz jedoch gute Chancen, die starke industrielle Basis zu erhalten. Ausführlicher Bericht auf raiff.ch/exportwachstum

EXPORT — DIE FALLEN

Alberto Silini, Leiter Beratung bei Switzerland Global Enterprise (S-GE), nennt die vier häufigsten Fehler, die Schweizer Unternehmen beim Schritt ins Ausland machen.

■ FEHLER 1: KONKURRENZ UNTERSCHÄTZEN

Die Wahl eines Exportlandes ergibt sich häufig aus persönlichen Beziehungen: Man hat jemanden an einer Industriemesse kennengelernt oder bekommt eine Empfehlung. Nicht unterschätzen sollte man die seriöse Auswahl des Exportlandes und der Partner, mit denen man ins Geschäft kommen will. Eine Marktanalyse liefert eine solide Grundlage. Aktuelle Länderinformationen über die politische und wirtschaftliche Lage, Freihandelsabkommen oder die Steuersituation findet man auf s-ge.com und seco.admin.ch

■ FEHLER 2: SICH AN FALSCHER PARTNER BINDEN

Schnell vertraut man einer Person, wenn diese sich im Exportland auskennt. Viele KMU machen aber den Fehler, sich nicht genügend zu informieren, welche gesetzlichen Grundlagen im fremden Markt bestehen. Kann man als ausländisches Unternehmen Besitz erwerben? Braucht man einen lokalen Partner, um ein Business zu betreiben? Muss man seine Produkte bewilligen lassen? Die S-GE bieten eine Länderberatung und evaluieren Vertriebspartner vor Ort.

■ FEHLER 3: PERSÖNLICHES UNTERSCHÄTZEN

Reisen Sie unbedingt ins Land und lernen Sie die Vertriebspartner, aber auch die Kultur kennen. In Ländern wie China, Brasilien oder Osteuropa ist nicht nur das persönliche Kennenlernen wichtig, sondern auch, dass man miteinander auf dem Golfplatz oder im Restaurant Zeit verbringt. Und das nicht nur zu Beginn, sondern immer wieder!

■ FEHLER 4: KULTURELLES UNTERSCHÄTZEN

Unterschätzen Sie die kulturellen Unterschiede nicht und hören Sie auch auf Ihr Bauchgefühl. Kommen Sie beispielsweise mit der Mentalität der Leute nicht klar oder mögen Sie das Land generell nicht (Arbeitsweise, Luftverschmutzung, Essen, Klima), überlegen Sie es sich nochmals, denn Sie werden viel Zeit im Land und mit Ihren Geschäftspartnern verbringen (at).

Weitere Tipps: s-ge.com/de/haeufigste-fehler-im-export

Hilfreiche Videos finden Sie auf
soundcloud.com/switzerland-global-enterprise



EXPORT — EIN KLEINER KULTURGUIDE

«Andere Länder, andere Sitten», so heisst es im Volksmund. Wir haben einen kleinen Business- und Kulturführer für die wichtigsten Exportländer der Schweiz zusammengestellt.



SO TICKEN DIE DEUTSCHEN

- Deutsche sind preissensitiv. Das Alleinstellungsmerkmal muss sehr gut kommuniziert werden, um den höheren Preis zu rechtfertigen.
- Schweizer Produkte im Premiumbereich sind beliebt. Es ist wichtig, seine Produkte auch so zu positionieren und mit dem Label «Schweiz» zu werben.
- Die Deutschen sind sehr direkt und gradlinig.
- Die Beziehungspflege ist weniger wichtig als in anderen Ländern. Termine werden aus Zeitgründen auch mal abgesagt oder telefonisch durchgeführt.



SO TICKEN DIE AMERIKANER

- Verträge werden hart verhandelt und gehen mehrmals zwischen den Parteien hin und her. Es braucht zwingend einen Anwalt.
- Amerikaner sind sehr gute Verkäufer. Nur wer die anderen von den Vorzügen seines Produkts überzeugt, wird sich gegen die Konkurrenz durchsetzen.
- Seien Sie hartnäckig und fassen Sie bei Ihren Kunden telefonisch nach. Und wenn Sie scheitern, machen Sie es wie die Amerikaner und probieren einfach etwas anderes.



SO TICKEN DIE CHINESEN

- Den Markt China kann man sich wie Europa vorstellen: Er ist riesig und es braucht mehrere Vertriebspartner, um ihn ganz abzudecken.
- Bauen Sie zuerst Vertrauen durch den persönlichen Kontakt auf. Reisen Sie viel nach China und verbringen Sie Zeit mit Ihren Geschäftspartnern, um sich gut kennenzulernen.
- Privates und Geschäftliches wird in China nicht so strikt getrennt. Laden Sie den chinesischen Geschäftspartner in die Schweiz ein, holen Sie ihn persönlich am Flughafen ab und machen Sie mit ihm Sightseeing. Die persönliche Note hilft, die Beziehung zu festigen (atl).

**WER DIE KULTUR VERSTEHEN WILL,
 MUSS DIE SPRACHE SPRECHEN**

Max Wey, Geschäftsführer von Boa Lingua Business Class, erklärt im Interview, weshalb KMU ihre Mitarbeitenden sprachlich fit machen sollen. raiff.ch/maxwey

EXPORT — STAATLICH GEFÖRDERT DURCH DIE EXPORTRISIKOVERSICHERUNG

Der Export ist ein heisses Eisen für viele KMU, da Finanzierung und Sicherheiten oft nur ungenügend sind. Nicht so bei den Firmen von Paul A. Truttmann, der auf solide Partnerschaften zählen kann.

SAVOIR FAIRE: Herr Truttmann, was exportieren Sie?
Seit längerer Zeit exportieren wir mit der Heppenstall Technology AG schwere Maschinen für das Greifen und Fördern von Stahl und mit der Serbot AG auf Robotertechnik basierende Geräte für die automatische Reinigung von Solaranlagen und glatten Gebäudefassaden.

Viele KMU würden gerne exportieren, die Risiken schrecken sie aber ab. Wie haben Sie es geschafft? Viele Schweizer KMU wissen bis heute nicht, dass wir hierzulande mit der Schweizerischen Exportrisikoversicherung, kurz SERV, über ein staatlich gefördertes Instrument verfügen, das sehr leistungsfähig ist. Ein Exportprojekt kann von der SERV nicht nur vorfinanziert, sondern auch umfänglich versichert und sogar mit Anzahlungs- oder Garantiezusicherungen gestützt werden. Von etlichen ausländischen Mitbewerbern werden wir um dieses Instrument beneidet.

In welchem Fall wenden Sie sich an die SERV? Einen Auftrag aus Indien, Sri Lanka oder Mexiko könnten wir nicht annehmen, wenn wir beispielsweise keine Fabrikationskredite mit SERV-Deckung in Anspruch nehmen könnten. Denn die Abwicklung über einen Bankkredit oder ein Factoring ist bei solchen Zielmärkten sehr schwierig, weil die Kreditwürdigkeit dieser Länder schlicht zu gering ist. Normalerweise verlangen Banken dann zusätzliche Sicherheiten, die entweder sehr teuer sind oder kaum beigebracht werden können. Dank der SERV lässt sich dies aber regeln.

Wie finanzieren Sie die Exporte? Wir arbeiten eng und gut mit Raiffeisen zusammen. Für unsere umfangreichen Projekte brauchen wir erhebliche Finanzierungen. Mein persönlicher Eindruck ist seit Jahren, dass die Grossbanken stark auf die Bremse treten. Dazu kommen als Folge der Bankenregulie-



Paul A. Truttmann ist Mitgründer und VR-Präsident der Heppenstall Technology AG, trifact AG, tt-toeff AG, Serbot AG und WOKO GmbH. Er ist zusätzlich Unternehmensberater und bildet an der Hochschule Luzern sowie an der KV-Berufsakademie in Luzern Führungskräfte aus.

rung Basel III verschärfte Eigenkapitalvorschriften, die auch bei meinen KMU Bremsspuren hinterlassen haben. Umso dankbarer sind wir in solchen Phasen für die SERV. Und weil inzwischen eine enge Kooperation zwischen Raiffeisen und der SERV zustande gekommen ist, hilft uns dies bei der Finanzierung zusätzlich.

Was sind für Sie Erfolgsfaktoren beim Exportieren? Von zentraler Bedeutung war für uns, in Raiffeisen und der SERV nicht nur das ideale Team für die Exportfinanzierung und Risikoabsicherung, sondern mit Daniel With von der Raiffeisenbank Rohrdorferberg-Fislisbach auch einen zukunftsorientierten, mutigen und verlässlichen Partner gefunden zu haben.

Interview: Robert Wildi

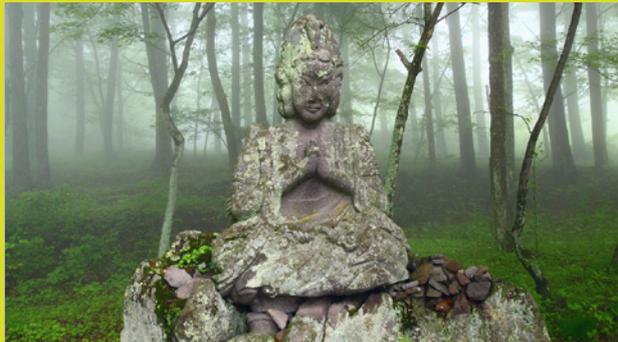
«WIR KÖNNEN HELFEN»

«Wenden Sie sich so früh wie möglich an Raiffeisen, um die Finanzierung Ihres Exportprojekts zu besprechen. Wir können Ihnen helfen, die Liquidität während der kostenintensiven Produktionsphase zu schonen. Und wir zeigen Ihnen Wege, wie Sie auch in Länder mit politischen oder wirtschaftlichen Risiken exportieren können.»

**DANIEL WITH, VORSITZENDER DER BANKLEITUNG,
RAIFFEISENBANK ROHRDORFERBERG-FISLISBACH**

«Swiss Made» –
dank diesem Label kann
20 bis 50 Prozent teurer
verkauft werden.

EXPORT — LIEBLINGS- DESTINATION CHINA



Die Top-Exportmärkte der Schweizer KMU sind China, die USA, Südkorea, Singapur, das Vereinigte Königreich, die Vereinigten Arabischen Emirate, Kanada, Polen, Japan und Deutschland. China bietet grosses Potenzial für KMU:

- ❑ Schweizer KMU haben durch das Freihandelsabkommen mit China Wettbewerbsvorteile, denn viele Waren können zollgünstig oder sogar zollfrei eingeführt werden.
- ❑ Der Markt ist so gross, dass auch Nischenplayer Fuss fassen können. Amberg Technologies, Bühler AG oder Titoni AG exportieren kräftig nach China und bauen dort sogar neue Standorte auf.
- ❑ Neben Alibaba ist WeChat ein wichtiger Verkaufskanal in China: Die Kommunikation und der Konsum werden weitgehend über diese App gesteuert. Mit den steigenden Einkommen in China steigt auch die Lust, Schweizer Produkte zu kaufen.
- ❑ Grosses Potenzial besteht bei der Altenpflege: Die chinesische Regierung fördert ausländische Investitionen, da die Zahl der Senioren stark steigt. Chancen bestehen beispielsweise in der Schulung von Pflegepersonal, der ambulanten Pflege, der IT und beim Bau von Pflegeeinrichtungen.

Switzerland Global Enterprise bietet ausführliche Informationen zu vielen Exportländern: s-ge.com

EXPORT — STARKER SCHUTZ «SWISS MADE»

VERWENDUNG VON «SWISS MADE»

Produkte mit dem Label «Swiss Made» können laut Studien 20 bis 50 Prozent teurer verkauft werden als vergleichbare Produkte. Wie das Label verwendet werden darf, ist seit Januar 2017 gesetzlich geregelt:

- 80 Prozent der Lebensmittel (Milch: 100 Prozent) müssen aus der Schweiz stammen. Der wesentliche Verarbeitungsschritt muss in der Schweiz geschehen.
- 60 Prozent der Wertschöpfung von sonstigen Produkten muss in der Schweiz geschehen.
- Bei Dienstleistungen muss der Unternehmenssitz in der Schweiz liegen und die Verwaltung tatsächlich von der Schweiz aus geschehen.
- Für Uhren und Kosmetika bestehen besondere Bestimmungen, die in den Branchenverordnungen geregelt werden.

VERWENDUNG DES SCHWEIZERKREUZES

- Die Produkte und Dienstleistungen, welche die Herkunftsangabe «Schweiz» erfüllen, dürfen mit dem Schweizerkreuz gekennzeichnet werden. Es darf insbesondere auf medizinischen Produkten keine Verwechslung mit dem Roten Kreuz geben.
- Das Schweizer Wappen darf nur vom Gemeinwesen verwendet werden.

Infos auf ige.ch



VERWENDUNG DES ARMBRUST-LABELS

SWISS LABEL ist ein Verein mit 1'000 Mitgliedern, der sich für die Förderung von Schweizer Produkten und Dienstleistungen einsetzt. Das Armbrust-Label ist in der Schweiz und in wichtigen Exportländern geschützt. Als Ergänzung oder Alternative zum Schweizerkreuz steht es für die Marke Schweiz.

- Das Armbrust-Label darf von den Mitgliedern des Vereins SWISS LABEL nach Abschluss eines Benutzervertrags verwendet werden.
- Der schweizerische Wertanteil eines Produkts muss mindestens 70 Prozent bei industriellen Produkten bzw. 90 Prozent bei Lebensmitteln betragen.
- Dienstleistungsbetriebe müssen ihre Dienstleistungen von der Schweiz aus erbringen.

Infos auf swisslabel.ch

«DAS MAG EINEM SCHWEIZER SELTSAM ERSCHEINEN.»

Der Appenzeller Unternehmer Daniel Breitenmoser kennt Lateinamerika wie kein anderer und unterstützt Firmen beim Markteintritt in Kolumbien, Chile und Peru.

SAVOIR FAIRE: Sie operieren aus Kolumbien. Warum ist das Land so interessant? Zusammen mit Mexiko, Peru und Chile ist Kolumbien Mitglied der Pazifik-Allianz, dem wichtigsten Wirtschaftsbündnis Lateinamerikas, das an die 40 Prozent der regionalen Wirtschaftsleistung erbringt. Alle Mitgliedsländer haben Freihandelsabkommen mit der Schweiz, der EU und den USA. Dies macht sie für viele Firmen zu attraktiveren Märkten als das protektionistische Brasilien oder Argentinien, das sich erneut am Rande einer Rezession befindet.

In welchen Branchen haben Schweizer Unternehmen Exportpotenzial? Das hängt stark vom jeweiligen Markt ab. Während in Mexiko der Industrie- und Automobilsektor weit entwickelt ist, ist in Peru und Chile nach wie vor der Bergbausektor dominant. Chile hat auch grosses Potenzial im Bereich erneuerbare Energien. Leider wissen die Chilenen noch zu wenig über das Schweizer Know-how, während die Schweizer Produzenten verkennen, dass Chile ideale Bedingungen für ihre Technologien bietet. In Kolumbien wiederum boomen seit einigen Jahren der Tourismus- und der Bausektor.

Welche Fehler machen Unternehmen? Wer die lokalen Gegebenheiten nicht kennt, macht leicht Fehler. Ein Markteintritt will gut überlegt sein. Teilweise treten Unternehmen mit unrealistischen Erwartungen an uns heran. Sie hoffen auf schnelle Erfolge, wollen rasch loslegen und bitten uns um Unterstützung bei der Umsetzung. Solchen Kunden bieten wir eine faktenbasierte Analyse der Ausgangslage an und helfen ihnen bei der Ausarbeitung und Umsetzung eines nachhaltigen Businessplans.

Vertriebspartner oder Niederlassung? Für kleinere Firmen sind Vertriebspartner sicher die günstigere Option. Der Nachteil ist, dass man diese nicht wirklich kontrollieren kann. Eine Niederlassung aufzubauen ist



Der Appenzeller Unternehmer Daniel Breitenmoser hat vor acht Jahren in Kolumbien Ongresso gegründet. Er unterstützt mit einem Team aus Anwälten, Buchhaltern, Steuerberatern und Betriebswirten ausländische Unternehmen beim Markteintritt in Lateinamerika.

dafür teurer. Als Alternative bieten wir eine dritte Option: Wir stellen eine Person exklusiv für unseren Kunden ein und kümmern uns um die Administration.

Wie ist es, in Lateinamerika zu geschäften? Es wird erwartet, dass man zuerst eine persönliche Beziehung aufbaut, bevor man zum Geschäft kommt. Beim Meeting wird nach der Familie und anderen persönlichen Details gefragt. Das mag einem Schweizer seltsam erscheinen. Der Small Talk hat jedoch zum Zweck, den Verhandlungspartner kennenzulernen und Vertrauen aufzubauen.

Welchen Tipp geben Sie Ihren Kunden? Man braucht einen langen Atem, bis man in Lateinamerika etabliert ist, üblicherweise zwei bis drei Jahre. Viele KMU investieren vorschnell oder unüberlegt, scheitern und verlassen das Land nach kurzer Zeit enttäuscht wieder. Die Lateinamerikaner wissen das und sind deshalb gerade beim Kauf von Investitionsgütern wie einer Schweizer Maschine vorsichtig, wenn sie nicht sicher sein können, ob der Verkäufer in einem Jahr noch da ist, um den versprochenen technischen Support sicherzustellen.

Interview: Anina Torrado Lara

Infos auf ongresso.com

EXPORT — BASICS IN SACHEN FINANZIERUNG

Raiffeisen unterstützt Sie rund um den Export. So können Sie Chancen im internationalen Handel wahrnehmen, Ihre Risiken minimieren und sich voll auf Ihr Kerngeschäft konzentrieren.

BANKGARANTIE

Raiffeisen garantiert Ihren Geschäftspartnern, für Forderungen gegenüber Ihnen oder für Leistungen von Ihnen einzustehen. So besitzen Sie in jeder Situation das richtige Instrument zum Nachweis Ihrer Vertrauenswürdigkeit.

DOKUMENTARGESCHÄFT

- **Export-Akkreditiv:** Mit dem Export-Akkreditiv können Sie die Zahlung des vereinbarten Betrags gegen Übergabe von Dokumenten (u.a. Transportdokumente) über Raiffeisen und die Bank Ihres Kunden sicherstellen. Die Banken übernehmen dadurch eine Zahlungsverpflichtung.
- **Export-Inkasso:** Beim Export-Inkasso werden Ihrem Geschäftspartner die Dokumente für den Bezug der Ware erst ausgehändigt, sobald die Zahlung des vereinbarten Betrags erfolgt ist. Die Banken übernehmen in diesem Fall jedoch keine Zahlungsverpflichtung, sondern lediglich die Funktion eines Treuhänders.

EXPORTFINANZIERUNG

Durch die Zusammenarbeit mit der SERV sowie weiteren europäischen, staatlichen Exportrisikoversicherungen (ECA) können Sie sich beispielsweise gegen politische und wirtschaftliche Risiken beim Export von Gütern absichern:

- **Fabrikationskredit:** Mit einem Fabrikationskredit finanziert Ihnen Raiffeisen die Kosten der Produktion Ihrer Exportware vor. Die Zahlungen des ausländischen Käufers werden für die Tilgung des Kredits verwendet. So müssen Sie vor dem Absatz der Produkte keine flüssigen Mittel einsetzen.
- **Käuferkredit:** Durch den Käuferkredit können Sie Ihrem im Ausland sitzenden Abnehmer eine Finanzierung anbieten, damit dieser Ihre Exportware kaufen kann. Sie erhöhen Ihre Wettbewerbsfähigkeit, da Sie dem Käufer die finanziellen Mittel gleich mitbeschaffen.

Infos auf raiffeisen.ch/exportfinanzierung

EXPORT — BASICS IN SACHEN VERTRIEB

Welche Regeln gelten im grenzüberschreitenden Online-Handel? Wie melde ich Handelswaren an? Welche Freihandelsabkommen und Handelsbeschränkungen gibt es? Ein Überblick.

E-COMMERCE

Der grenzüberschreitende E-Commerce bietet KMU Chancen, ihre Waren und Dienstleistungen auch ins Ausland zu exportieren. Das gilt es zu beachten:

- Ein Überblick über die Gesetze im Rahmen des E-Commerce findet man auf dem KMU-Portal des Bundes.
- In der Schweiz gilt kein grundsätzliches Widerrufsrecht, doch es wird empfohlen, sich der EU-Regelung anzupassen und dem Kunden ein 14-tägiges Rückgaberecht zu garantieren.
- Beim Export von Waren und Dienstleistungen ins Ausland werden diese in der Regel umsatzsteuerpflichtig. Diese Steuern müssen im Kaufpreis einkalkuliert werden.

Infos auf kmu.admin.ch

ZOLLFORMALITÄTEN

- Alle Exportwaren müssen am Zoll angemeldet werden. Diese sind zoll- und mehrwertsteuerfrei. Meist wird dies durch den Spediteur erledigt.
- Die Schweiz hat mit über 70 Ländern Freihandelsabkommen. Damit der Geschäftspartner im Ausland die Ware zollfrei bzw. zollgünstig einführen kann, braucht es einen Ursprungsnachweis.
- Exporteure, die regelmässig Waren oder Dienstleistungen ins Ausland versenden, können den Status eines zugelassenen Versenders (ZV) erhalten. Sie können die Ware am Zoll anmelden, ohne vor Ort zu sein.
- Medizinische Güter, Lebensmittel und andere Güter unterliegen oft einer Bewilligungspflicht im Exportland. Gegen Personen, Organisationen und Schiffe können Embargos bestehen. Die Sanktionsadressaten sind auf seco.admin.ch aufgelistet.

Infos auf ezv.admin.ch



**«NICHT DENKEN,
DASS AUSLÄNDER
GLEICH TICKEN.»**

Interview Iris Kuhn-Spogat **Fotografie** Marco Zanoni

André Bernheim, zusammen mit seinem Bruder Ronnie Bernheim Inhaber der Uhrenfirma Mondaine, über Erfolgsrezepte, Strategien und Erfahrungen im Exportgeschäft.

Herr Bernheim, wie abhängig ist Mondaine vom Ausland? Sehr. Wir exportieren in rund 50 Länder, erzielen rund 85 Prozent des Umsatzes ausserhalb der Schweiz.

Was empfinden Sie dabei als die grösste Herausforderung? Unabhängig zu bleiben. Nur so können wir die Dinge machen, wie wir überzeugt sind, dass sie richtig sind – mal mindestens die, die wir in der Hand haben. Einigem ist man auch einfach ausgeliefert, den Währungen zum Beispiel.

Wie respektive was sichern Sie ab? Wir reden ein-, zweimal im Jahr mit Analysten, diskutieren, was sie in Sachen Währungsentwicklungen erwarten und sichern dann die für uns relevanten Währungen ab.

Und sonst? Vielem sind wir ausgeliefert. Auf dem Schweizer Markt zum Beispiel sind wir auf Touristen angewiesen. Beim Euroshock mitten in der Wintersaison hatten wir einen sehr spürbaren Einbruch. Schweizer Händler haben uns angehalten, als Sofortmassnahme die Preise in der Schweiz zu senken. Wir haben darüber nachgedacht und gesagt, das machen wir nicht, denn es ist keine Lösung. Wenn der Franken gegenüber dem Euro frei schwanken kann, haben wir es mit einer neuen Situation zu tun und nicht mit einem momentanen Zustand. Statt im Inland die Preise zu senken, haben wir die Preise im Euroraum erhöht, weil unseren Händlern dort die Marge weggeschmolzen ist.

Welche Fehler sollte ein Unternehmer nicht machen, der ins Ausland expandieren will? Nicht denken, dass Ausländer gleich ticken wie Schweizer. Gerade die Asiaten sind kulturell komplett anders als wir. Da muss man offen sein und wissen, wie kommunizieren, auch von der Körpersprache her.

Sie sind in 50 Ländern präsent. Für welches Land mussten Sie am meisten lernen? Ich dachte immer, die japanische Kultur und Lebensweise unterscheidet sich am meisten von unserer. Und es ist auch vieles sehr anders und es ist wichtig, sich damit vertraut zu machen. Aber es ist auch dann noch schwer, dort Fuss zu fassen und Beziehungen aufzubauen. Wir hatten dort vor allem deshalb Erfolg, weil die Japaner

unsere Bahnhofsuhr begehren, die schlicht und gradlinig ist und damit dem ästhetischen Empfinden der Japaner gut entspricht. So gesehen war es unser Produkt, das uns die Türen in diesem Markt geöffnet hat. Was wir zudem mit den Japanern gemeinsam haben: Wenn sie A sagen, dann gilt auch A, wie bei uns.

Und wie sind Sie nach China gekommen? Wir haben seit den frühen 1960er-Jahren eine Tochterfirma in Hongkong. Aber China ist nochmals anders. Gemeinsam haben sie das enorm hohe Tempo, sowohl im Lernen, Ausprobieren als auch im Korrigieren und wieder Probieren. Mit Luminox arbeiten wir schon seit etwa 15 Jahren recht erfolgreich in China, mit Mondaine haben wir vor fünf Jahren sehr langsam, mit viel Respekt und Bedacht begonnen und inzwischen Partner gefunden, von denen wir uns einiges erhoffen.

Inwiefern unterscheiden sich Japaner und Chinesen als Geschäftspartner? Der Chineser ist viel zugänglicher, da geht alles viel schneller. Die denken schnell und handeln schnell. Gibt es Fehler, heisst es einfach: Oh, entschuldigen Sie bitte die Unannehmlichkeiten, die ich verursacht habe, das nächste Mal mache ich es besser. Punkt. Damit hat es sich für sie. Chinesen sind auch ein wenig schlitzohrig. Vorsicht ist angezeigt.

Wann werden Sie vorsichtig? Wir sind zum Beispiel höchst wachsam, wenn es um Preise geht. Handeln gehört in China dazu, und man kann da nur mithalten, wenn man selbst über das nötige technische Wissen verfügt, sonst ist man ihren Stories ziemlich ausgeliefert. Und Achtung, wenn ein Chineser «maybe» sagt: Das heisst nicht vielleicht, sondern nein.

Wachstum dank neuer Märkte und dank neuer Produkte. Wie gehen Sie das an? Ich gehöre zu der Generation, bei der viel durch Intuition, Feingefühl und Gelegenheit geschieht. Bei uns ist weder alles bis ins Detail durchgeplant noch durchgerechnet. Wir brauchen Raum für Flexibilität und nutzen diesen auch. Ein Beispiel: Als Apple ankündigte, eine Uhr herauszubringen, die sich mit dem Smartphone verbindet, hat mich ein Journalist gefragt, ob wir auch eine Smartwatch planen. Ich sagte, nein, das machen wir nicht. Ein halbes Jahr später haben wir, sogar noch vor Apple,

eine lanciert und der Journalist fragte mich, warum ich ihn angelogen hätte. Ich sagte: «Ich habe Sie nicht angelogen, zu jenem Zeitpunkt war ich überzeugt, dass eine Smartwatch digital sein muss und hatte mir gar nicht überlegt, dass auch eine analoge Uhr smart sein könnte.» Darauf gekommen war ein Mitbewerber, und mein Bruder und ich waren uns sofort einig, dass wir uns da beteiligen wollten. Sechs Monate später haben wir die erste smarte Uhr ausgeliefert – in rekordverdächtiger Entwicklungsgeschwindigkeit.

Macht es das Internet eigentlich einfacher oder schwieriger, mit dem Ausland zu geschäften?

Grundsätzlich spannender, wir sind sehr nah an den Fortschritten dran und werden in diesem Bereich noch mehr Gas geben.

Wie wichtig ist es für Ihr Geschäft? Es wird immer wichtiger. Wir haben jüngst in der Schweiz ein digitales Marketingteam installiert und werden unsere Online-Kräfte noch weiter ausbauen. Der Konsument ist heute dank Internet sehr gut informiert, das kann man für sich nutzen und das Heft selber in die Hand nehmen. Wir können unsere Geschichte mit Text, Fotos und Videos auf diversen Kanälen erzählen und auch unsere Produkte selber anbieten. Trotzdem wird der stationäre Handel für uns von zentraler Bedeutung bleiben.

Welches sind hier die Fallstricke für Unternehmer? Das Internet hat vieles sehr verändert, insbesondere das Konsumverhalten. Informationen sind für jedermann frei zugänglich. Der Mensch gewöhnt sich daran, auf grossen Plattformen wie Amazon und Alibaba einzukaufen. Da gibt es oftmals nicht nur das grösste Angebot und den günstigsten Preis, sondern immer auch viele Informationen zu den Produkten und Konsumentenbewertungen. Die Frage ist, wie man sich als kleiner Schweizer Anbieter in diesem neuen weltweiten Gefüge einerseits positioniert, andererseits schützt. Für uns steht und fällt alles damit, dass wir unsere Partner sorgfältig aussuchen und langfristig, global und offen für Neues sind im Denken und Handeln.

Wie kommt man auf diese Plattformen? Die Frage ist eher, wie man dort nicht hinkommt, respektive wie man da wieder rauskommt. In den USA verkaufen wir auf Amazon ein paar unserer Uhren zum gängigen Preis. Ausser uns gibt es aber viele Drittparteien, die unsere Uhren ebenfalls anbieten, zu Discountpreisen. Wir haben zwar einige dieser Händler erwischt und die Zusammenarbeit mit ihnen daraufhin beendet, aber es ist fast wie ein Perpetuum mobile – immer wieder treten Graumarktuhren auf, die scheinen sich irgendwie zu vermehren. So hat das Internet bei uns ganz klar dazu geführt, dass wir sehr stark darauf achten, gute Händler auszuwählen und sie davon zu überzeugen, mit unseren Uhren keinen Preiskrieg zu führen.

Wie wichtig ist «Swiss Made» für Ihr Auslandsgeschäft? Natürlich sehr wichtig, wie für alle Schweizer Uhren.

Gegen das Swissness-Gesetz, das seit 2017 in Kraft ist, haben Sie aber ganz schön angekämpft...

Weil wir das Gesetz in der jetzigen Form nicht sinnvoll finden. Es bringt dem Konsumenten keinen Mehrwert und uns nur Mehrkosten. Um «Made in Switzerland» zu sein, müssen nun wertmässig 60 Prozent der Komponenten in einer Uhr «Swiss Made» sein. Die 60 Prozent sind willkürlich gewählt, enthalten weder Kosten für Miete des Hauptsitzes, Administration, Marketing-Strategie und Planung, Management oder IT. Dabei sind das alles Leistungen, die in der Schweiz erbracht werden und die ebenfalls wesentlich zum Erfolg von Schweizer Uhren beitragen.

Heisst, das Gesetz ist gut für die Luxusuhrenhersteller, die viel hier in der Schweiz produzieren, und schlecht für Hersteller wie Mondaine, die auch aus zugekauften ausländischen Komponenten günstigere Uhren herstellen? Genau. Mein Bruder nannte das Gesetz nicht von ungefähr Lex Luxus. Aus Protest gegen ein nicht sinnvolles Gesetz haben sich dann auch viele Uhrenfirmen zur IG Swiss Made zusammengeschlossen, um gegen das vorgeschlagene Swissness-Gesetz zu kämpfen. Sich öffentlich zum Thema zu äussern, hat sich aber fast keiner getraut.

Warum? Weil Uhrenhersteller abhängig sind von den hiesigen grossen Zulieferern.

Sind Sie das nicht? Zum Glück nicht. Wenn man schon mehr für die Swissness machen wollte, hätte man es gescheiter machen können, sodass es den Konsumenten auch verständlicher wäre und es ihnen vor allem auch etwas gebracht hätte.

Das heisst? Das Gesetz ist aus Konsumentensicht fast paradox. Wenn wir heute ein Saphirglas aus Asien drauf haben, könnte man das ersetzen durch Schweizer Saphirglas. Das macht einen Preisunterschied von etwa 200 Franken – bei unserem Preisniveau für Uhren ein Quantensprung. Für eine Luxusuhr kein Problem, für eine günstige Uhr aber schon. Sieht der Konsument besser durch das Schweizer Saphirglas hindurch? Nein. Der Konsument hat null und nichts davon.

Sie ärgern sich noch immer? Ärgern? Nein, ich beantworte nur Ihre Frage. Seit das Gesetz in Kraft ist sagen wir, über etwas, was Realität ist, muss man nicht mehr diskutieren, unsere Uhren sind nach dem neuen Gesetz «Swiss Made». Heute ist das Gesetz in der Bundesverordnung verankert und damit ist es einfach wie es ist. Punkt.

mondaine.ch



DIE MONDAINE GROUP

André Bernheim besitzt zusammen mit seinem Bruder Ronnie die Uhrenmanufaktur Mondaine Group, die ihr Vater Erwin Bernheim 1951 gegründet hat. Unter dem Mondaine-Dach sind drei Firmen untergebracht: Mondaine mit der international bekannten Bahnhofsuhr, Luminox und Marlox. Letztere produziert und vermarktet als Lizenznehmerin Uhren von Marken wie Puma, Esprit und Givenchy.

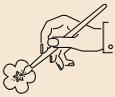
André Bernheim führte das Unternehmen während 15 Jahren als CEO und hat dieses Amt per Anfang Jahr in die Hände von Bernd Stadlwieser gelegt. Seither verantwortet der 60-Jährige als Präsident des Verwaltungsrates, dem auch sein Bruder angehört, die strategische Ausrichtung des Familienunternehmens mit 130 Mitarbeitern.

Die Obstbäume werden anschliessend vom Freiland in einen Topf gesetzt und während eines weiteren Jahres gehegt und gepflegt. Für diese Arbeiten werden **8 Franken** berechnet.



Die Aufzucht eines Obstbaumes im Freiland dauert ein Jahr. Auf der Basis einer Produktion von 120'000 Stück pro Jahr ergibt dies Kosten von **6.50 Franken** pro Apfelbaum.

Forschung und Entwicklung kosten: Markus Kobelt rechnet bei einer neuen Pflanzensorte mit einer 15-jährigen Züchtungsarbeit mit 10'000 Sämlingen pro Jahr, was pro verkauftem Baum Kosten von **2.50 Franken** ergibt.



YOUTUBE-STAR

Die Lubera AG mit einer Niederlassung im norddeutschen Bad Zwischenahn (bei Oldenburg) zählt im deutschsprachigen Raum bereits zu den zehn grössten Online-Händlern für Pflanzen. Mit zum rasanten Erfolg beigetragen haben Kobelts bereits kultartige Gartenlektionen auf Youtube und dem eigenen Blog (gartenvideo.com). Über 2'000 Videos hat der 55-jährige HTL-Ingenieur bereits online gestellt. Es gibt kaum einen Kunden, der nicht schon einen Beitrag gesehen und sich damit Hilfe für ein gärtnerisches Problem geholt hätte.

Im Interview spricht Kobelt über den Online-Handel:
raiff.ch/lubera



49.90 Franken zahlt ein Hobbygärtner für einen zweijährigen Redlove® Niederstamm-Apfelbaum im 10-Liter-Container des Obstbaum- und Beerenpezialisten Lubera in Buchs SG. Nach Abzug aller Kosten verbleibt am Schluss ein Gewinn von 4.80 Franken pro verkauftem rotfleischigem Bäumchen. «Dank unserem Online-Verkaufskanal beherrschen wir von der Produktion bis zum Endkunden den ganzen Wertschöpfungsprozess. Das führt zu mehr Sicherheit: Der Kunde gehört uns», erklärt Lubera-Gründer und Inhaber Markus Kobelt (55). Zusammen mit dem Standort in Norddeutschland erzielt sein Unternehmen pro Jahr einen Umsatz zwischen 5 und 6 Millionen Franken (psi.lubera.com)



Nach Abzug aller Kosten verbleibt am Schluss ein Gewinn von **4.80 Franken** pro verkauftem Bäumchen.

Pflanzenausfall und Verkaufsrisiko müssen mit einberechnet werden. Denn rund 30 Prozent der Pflanzen sind am Schluss unverkäuflich, was pro Pflanze einen Betrag von **5.10 Franken** ergibt.



Für Kunden-Akquise und Online-Marketing rechnet Markus Kobelt mit **7 Franken** pro verkauftem Obstbaum.



Lubera setzt stark aufs Online-Geschäft. Die IT-Kosten für Shop-Entwicklung und -Unterhalt betragen anteilmässig nur **1.50 Franken**.



Das Erstellen von Online-Inhalten, das Aufsetzen und der Versand von Newslettern sowie die Produktion von Videos schlagen mit **2.50 Franken** zu Buche.



Für Quersubventionierung sowie Verpackung und Versand durch den Paketdienstleister DPD innert drei bis zehn Tagen rechnet Kobelt mit **9 Franken**.



Die Lubera setzt auf persönliche Betreuung durch einen eigenen Kundendienst. Dafür werden **3 Franken** pro verkauftem Obstbaum eingesetzt.

Illustration: Daniel Karrer; Fotos: Daniel Ammann



LUBERA FLORIERT ONLINE

Die meisten Mitbewerber von Lubera setzen noch auf den Katalogversand, Markus Kobelt (oben) seit einem Jahr nicht mehr. Das Wachstum erlitt deswegen keine Delle, ganz im Gegenteil. Der Rheintaler ist überzeugt, dass er längerfristig 70 Prozent der Käufe online abwickeln wird. Er ergänzt: «Wir verkaufen auch über Amazon, was aber nur einen Bruchteil unseres Umsatzes ausmacht. Amazon liefert uns aber einen Deckungsbeitrag in Zeiten, in denen es nicht so läuft.» Sein Ziel ist es, Marktführer für Obst- und Beerenpflanzen in Europa zu werden.

Der Online-Handel wächst rasant: Laut E-Commerce Report 2018 der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW geben Herr und Frau Schweizer über 8 Milliarden Franken pro Jahr für Online-Shopping aus. Vor allem im Detailhandel ist die internationale Konkurrenz gross.

Erfahren Sie mehr zum E-Commerce auf raiffeisen.ch/e-commerce

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



LIEBE AUS, FIRMA KONKURS

Scheiden tut weh – heisst es im Volksmund. Und das hat was für sich. So richtig weh tut es, wenn es sich bei der Geschäfts- auch um eine Ehebeziehung handelt. Dann stehen plötzlich Liebe und Business auf ein und demselben Spiel.

Seit Jahr und Tag ist es so: Er ist Metzger und schaut zum Laden, sie macht die Buchhaltung. Oder: Er ist Hotelier, kümmert sich um Haus und Gäste, sie macht das Personalwesen und die Ablösungen. Selbstverständlich sind die zwei seit Langem verheiratet, teilen also nicht nur Büro, sondern auch Bett. Schätzungsweise jedes neunte KMU wird von einem Paar geführt. Die Rollenverteilung ist oft klassisch. Und lange läuft es gut so. Plötzlich aber ist Sand im Getriebe, die Zeichen stehen privat auf Sturm. Und auch im Geschäft harzt es. Die Stimmung ist mies, die Patrons sind gereizt, der blanke Horror auch für die Mitarbeitenden, die den Ehekrach live miterleben müssen.

Goldener Käfig? Auf einmal ist alles anders: Aus ewiger Treue wird ein goldener Käfig – und dies obwohl sie und er sich nichts mehr zu sagen haben. Guter Rat ist teuer: Kann man sich getrennte Wege leisten? Ist denn eine Scheidung, auch im Business, überhaupt denkbar? Viel steht auf dem Spiel. Wenn eine Geschäftspartnerschaft in die Brüche geht, gerät oft auch das Unternehmen in Schieflage. Zu viele Verbindlichkeiten stecken im Betrieb: Darlehen, nicht ausbezahlte Dividenden, aufgesparte Feriensaldi, Überstunden – und so weiter. Wenn also der «Fall der Fälle» nicht schon im Vorfeld sorgfältig geregelt wurde, endet der Zwist nicht selten im Totalschaden. Am besten hätte man vor der Gründung einen lupenrein abgefassten Aktionärsbindungs- oder Ehevertrag abgeschlossen. Oder beim Eintritt des Partners oder der Partnerin eine Vereinbarung gefunden, die im Krisenfall als Richtschnur dient. Fehlt die, wird es brenzlich.

Emotionen kontrollieren. Meistens ist es dann so: Er besitzt die Mehrheit am Geschäft, sie wenig bis nichts. Er hat einen Ruf im Dorf, sie kennt man kaum. Existenzängste kommen auf, gerade bei Ehefrauen, die unter grosser Entbehrung nebst der Kindererziehung auch noch im Geschäft engagiert waren. Oft mehr schlecht als recht bezahlt, ungenügend versichert und aufgrund ihres Teilzeitstatus bei der Pensionskasse schlechtergestellt.

Die Emotionen gehen hoch. Und das macht es nur noch schwieriger. Auf einmal geht es ums Prestige, um Enttäuschungen, um persönliche Interessen und ums Erbe, das eigene und jenes der Kinder. Nur: Rückwirkende Forderungen und moralische Ansprüche sind sehr schwer quantifizierbar. Richtig schlimm und teuer endet es, wenn die zwei Parteien rechtlich aufeinander losgehen. Vernünftiger ist alleweil, man macht einen Schritt zurück und lässt die Scheidung professionell moderieren. Denn es gilt das Unternehmen zu retten – und damit die Ehre von Mann und Frau, selbst dann, wenn die Ehe aus ist.

Beste Variante: Gütertrennung. Und die Moral von der Geschicht' lautet: In guten Zeiten sind die schlechten zu regeln. Ein Abschluss eines Ehevertrags ist zwingend, wenn die zwei Partner geschäftlich zusammenarbeiten. Aus Unternehmenssicht ist die (radikale) Gütertrennung zu empfehlen – will heissen: Beide Partner verwalten je ihr eigenes Vermögen, deshalb ist im Falle einer Scheidung auch keine Diskussion über Mehrwert des Unternehmens oder Zuwachs des Geschäftsvermögens während der Ehezeit nötig.

Sanfte Version: Errungenschaftsbeteiligung. Auch eine Errungenschaftsbeteiligung ist möglich. Wichtig: Die gesetzlich geforderte hälftige Teilung an der während der Ehe errungenen Güter und am Mehrwert des Unternehmens ist dabei genau zu regeln oder zweckmässig ausser Kraft zu setzen. Wichtig: Der Arbeitserwerb aus der Unternehmertätigkeit kann ehevertraglich nicht zu Eigengut erklärt werden. Er bleibt also stets Bestandteil der zu teilenden Errungenschaft. Auch grosszügig ausgestattete Zusatzleistungen für Versicherungen und Pensionskasse des weniger beteiligten Ehepartners sind jederzeit denkbar. Aber eben: präventiv, nicht im Nachhinein!
Reto Wilhelm, Kolumnist und Unternehmer, wagt sich an Tabus.

Lesen Sie die Tipps für Unternehmerpaare auf der nächsten Seite!

SIND SIE ZWISCHEN STUHL UND BANK?

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

Wir helfen Ihnen dabei, Energie und Kosten einzusparen.
Kontaktieren Sie uns. → www.enaw.ch +41 44 421 34 45

Partner von
→ www.klimastiftung.ch → www.raiffeisen.ch/energiecheck

Sorgfältige Regelungen im Vorfeld können bei Zwist einen Totalschaden verhindern.



TIPPS FÜR UNTERNEHMERPAARE

- Unternehmensanteile nicht 50:50 verteilen, um eine Pattsituation zu vermeiden
- Unternehmen vertraglich zum Eigentum des Unternehmers/der Unternehmerin erklären – Vermögen wird geteilt, nicht aber das Unternehmen
- Bei Aktiengesellschaften: Regelung der Verkaufsmöglichkeit der eigenen Anteile (sollte der Ehepartner ausbezahlt werden müssen) – gestaffelte Auszahlung statt voreiliger Verkauf
- Angemessene Berechnung des Lohns für minderheitsbeteiligte/n Ehepartner/in – inklusive Sozialleistungen und Pensionskasse
- Liquidität hoch halten und planen – Auszahlungen im Krisenfall erfordern viel Cash
- Mediator beiziehen und mentale Hilfe beanspruchen, um Erschöpfungsfahr vorzubeugen – denn der hauptverantwortliche Partner muss weiter funktionieren

WICHTIGE ANLAUFSTELLEN

Das Raiffeisen Unternehmerzentrum ist auch Anlaufstelle bei persönlichen Fragen von Unternehmerinnen und Unternehmern. In einem ersten kostenlosen Unternehmergegespräch können in einem diskreten Rahmen Fragen geklärt und das weitere Vorgehen besprochen werden. Melden Sie sich: ruz.ch/unternehmergepraech

Der Schweizer Anwaltsverband SAV FSA vermittelt Kontakte zu spezialisierten Anwälten in der Region. sav-fsa.ch

Mediation ist die Konfliktbearbeitung, bei der Sie ein unparteilicher Dritter darin unterstützt, Ihren Streit einvernehmlich zu lösen. Die Vermittlung eines geeigneten Mediators finden Sie auf der Seite des Schweizerischen Dachverbandes: www.swiss-mediators.org

INFORMATIVE BÜCHER UND LINKS

- Bettina Plattner-Gerber & Lianne Fravi: Wenn Paare Unternehmen führen – ein Handbuch, Kösel-Verlag, 2013, ISBN 978-3466309641
- Erik Johner: Trennung und Scheidung. Ein Ratgeber für Unternehmer, Selbständige und Führungskräfte, Cosmos-Verlag, 2012, ISBN 978-3856212056
- Allgemeine Informationen rund um die rechtliche Situation bei Scheidungen in der Schweiz finden Sie hier: www.ch.ch/de/scheidung
- Das KMU-Portal des Bundes gibt Ratschläge, was Unternehmerehepaare bei der Gründung der Firma beachten sollen: raiff.ch/scheidung
- Musterverträge für unterschiedliche Rechtsformen können hier bezogen werden: schweizer-vertraege.ch

WER HOLT DEN «GOLDENEN DAVID»?

Am 7. November wird der Raiffeisen Unternehmerpreis in enger Zusammenarbeit mit dem Raiffeisen Unternehmerzentrum (RUZ) an die innovativsten KMU der Zentralschweiz verliehen. Mit dem «Goldenen David» würdigt Raiffeisen die Leistung der regional verankerten Betriebe für den Werkplatz Schweiz. Die Jury hat aus zahlreichen Bewerbungen sechs Favoriten ausgewählt.

DIE ERFINDERISCHEN GÖSSI CARREISEN AG

Dieses Carreiseunternehmen ist alles andere als gewöhnlich: Immer wieder haben die Gössis neue Ideen und setzen diese gemeinsam mit dem Team mit Herzblut um. Ob Markt- und Shoppingreisen, Kochreisen mit dem Gössi-Mittagshöck oder Wein- und Kulturreisen: Die Themenreisen sprechen vom Schüler über die Geschäftsfrau bis zu Senioren alle Kundengruppen an. Der Verkaufsschlager seit fast 20 Jahren ist aber die Überraschungsreise, bei der die Destination unbekannt ist. Das Kribbeln ist jeweils gross, wenn die Gruppe versucht, das Reiseziel zu erraten.

Köpfe: Marco Gössi
Mitarbeitende: 40
Produkt: Reisen
Webseite: goessi-carreisen.ch

DIE NACHHALTIGEN FRANZ KEMPF AG

Kein Auftrag schreckt Franz Kempf ab. Als er vom Bürgenstock Resort beauftragt wurde, Spezialarbeiten zu übernehmen, war er Feuer und Flamme. Der zielstrebige Geschäftsmann hat vor 28 Jahren ganz allein angefangen und sagt: «Damals hat mich das Risiko fast gestoppt. Heute habe ich 40 Festangestellte und bilde jedes Jahr Lernende aus.» Sein Erfolgsrezept lautet: Es muss nicht immer innovativ sein, Nachhaltigkeit ist manchmal besser.

Kopf: Franz Kempf
Mitarbeitende: 40
Produkt: Gips-, Stuckatur- und Plattenlegerarbeiten
Webseite: gipser-kempf.ch

DIE KREATIVEN SCHÄR DRUCK- VERARBEITUNG AG

In einem schwierigen Marktumfeld hat es Paul Bucher geschafft, sich zu spezialisieren. Seine Kunden sind Druckereien, Agenturen oder Endkunden, die es schätzen, dass sein Team immer wieder «das Unmögliche möglich macht». Der Unternehmer investiert laufend in neue Maschinen, um Stanz-, Falt- oder Bindearbeiten in absoluter Perfektion auszuführen. Seinen langjährigen Mitarbeitenden lässt er kreative Freiheit, denn so gelingt es, dass ein Printprodukt von der Ideenfindung bis zur Auslieferung Spass macht.

Kopf: Paul Bucher
Mitarbeitende: 56
Produkt: Druckverarbeitung
Webseite: druckverarbeitung.ch



Die Gewinner werden am 7. November bekannt gegeben:
raiffeisen.ch/unternehmerpreis

DIE SCHLANKEN TALSEE

Das Seetaler Unternehmen ist höchst innovativ: Mit seinen Eigenkreationen wie der fugenlosen Dusche oder dem beschlagfreien Spiegelschrank räumt es internationale Designpreise ab. Um in der Schweiz wettbewerbsfähig zu produzieren, setzt Bruno Scherer in der Manufaktur in Hochdorf auf Lean Management. Zudem hat er 2011 die Marke talsee mit einem Flagshipstore neu lanciert. Sein Credo: «Langlebigkeit in einer kurzlebigen Gesellschaft».

Kopf: Bruno Scherer
Mitarbeitende: 90
Produkt: Badmöbel
Webseite: talsee.ch

DIE DIGITALEN LEANCOM AG

Die Lean-Experten helfen ihren Kunden aus Industrie oder Gesundheitswesen, sich schlanker zu organisieren und Leerläufe zu reduzieren. Auch im eigenen Haus räumen die Zuger täglich auf: Zwischen 13 und 14 Uhr wird an der Verbesserung von Prozessen und Organisation gearbeitet. Resultat: Die Produktivität konnte innert kurzer Zeit verdoppelt werden, intern werden keine E-Mails mehr verschickt und der Betrieb soll bis 2019 papierlos funktionieren.

Köpfe: Daniel Odermatt und Oliver Mattmann
Mitarbeitende: 18
Produkt: Beratung
Webseite: leancom.ch

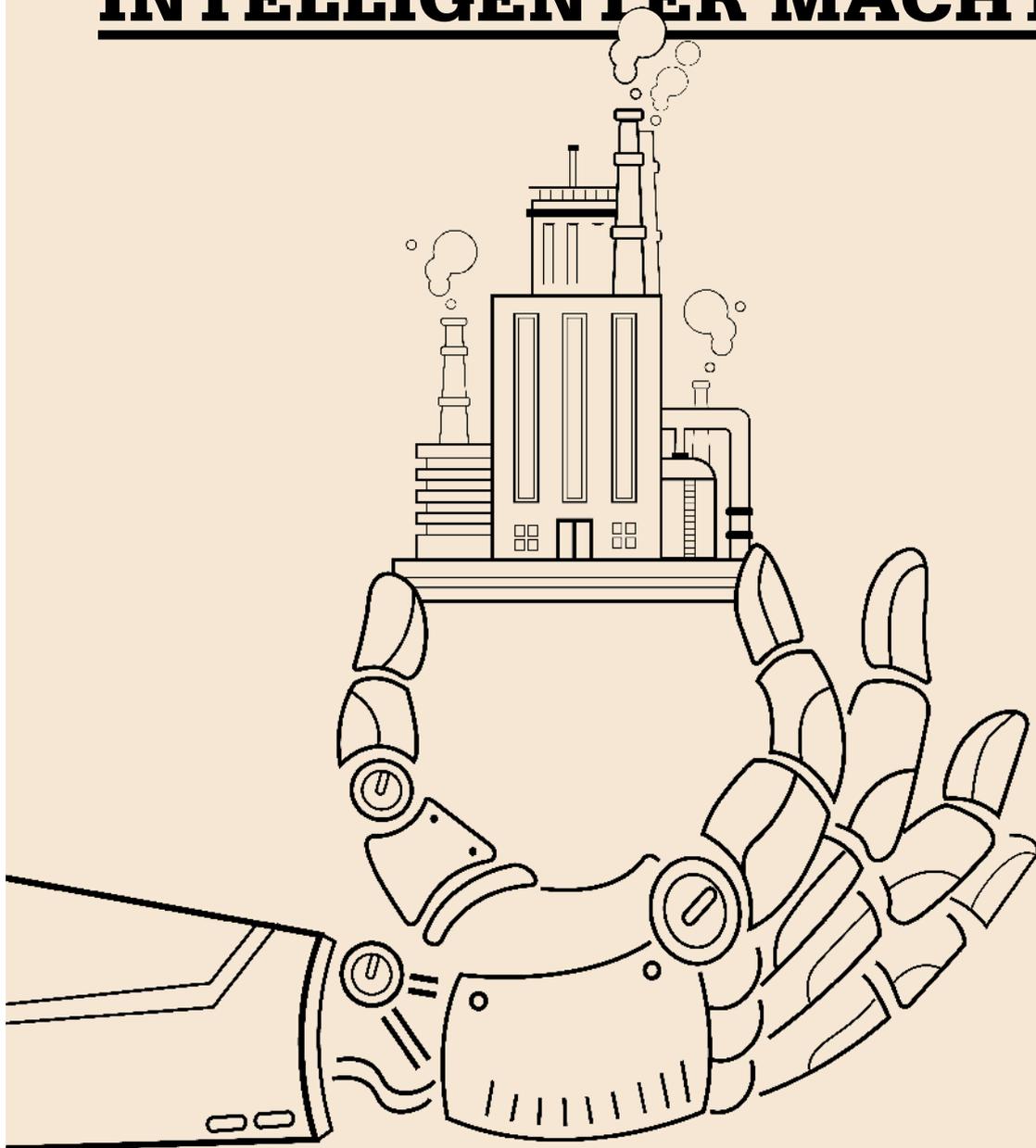
DIE HOCHTECHNISIERTEN MÖBELFABRIK MUOTATHAL PAUL VON RICKENBACH AG

Taschenmesser (Victorinox), Betten (Hüsler Nest) oder E-Gitarren (Relish Brothers AG) setzen auf Holzteile von der Möbelfabrik Muotathal. Um für seine Kunden eine hochpräzise Massivholzverarbeitung zu bieten, investiert der quirlige Unternehmer Thomas von Rickenbach laufend in seinen Maschinenpark und fördert innovatives Denken im Team. Ihm wurde schon gesagt: «Wenn ihr das nicht könnt, dann kann es keiner.» Die Holzabfälle nutzt er übrigens, um Fernwärme für 220 Haushalte in der Region zu erzeugen.

Köpfe: Thomas von Rickenbach
Mitarbeitende: 29
Produkt: Verarbeitung von Massivholz
Webseite: moebelfabrik-muotathal.ch

FÜR UNTERNEHMER, VON UNTERNEHMERN

WIE MAN DIE FABRIK
INTELLIGENTER MACHT



Mit der Industrie 4.0 werden die Karten auf dem Weltmarkt neu gemischt. Wenn Maschinen intelligent und Wertschöpfungsketten integriert werden, ist das eine Chance für den Werkplatz Schweiz. RUZ Begleiter Edi Platter empfiehlt Unternehmen, das Thema ganz oben auf ihre Agenda zu setzen.

Sind die Schweizer Betriebe fit für die Industrie 4.0? Eine deutliche Mehrheit hat erkannt, dass Digitalisierung und Industrie 4.0 von hoher strategischer Relevanz sind. Bei der Umsetzung sind sie aber unterschiedlich weit. Viele Firmen haben bereits den gesamten Betrieb vom Bestelleingang bis hin zur Lagerverwaltung digitalisiert, andere haben erst Teilprozesse angepackt, wieder andere stehen noch am Anfang.

Wer ist betroffen? Alle Betriebe, denn die Partner entlang der Wertschöpfungskette werden in Zukunft noch viel stärker vernetzt, agiler, schneller und kundenorientierter arbeiten – und dies international. Wenn es nicht schon passiert ist, muss sich die Geschäftsleitung jetzt dringend mit der Digitalisierung auseinandersetzen. Und dann heisst es: Tun! Industrie 4.0 muss man machen, man kann sie nicht einfach zukaufen.

Was bedeutet das für unsere Volkswirtschaft? Ich glaube fest daran, dass die Schweiz durch die Produktivitätssteigerung ein attraktiver Werkplatz bleiben wird. Ich kenne einen Schweizer Betrieb, der von einem US-Unternehmen über eine Schnittstelle CAD-Zeichnungen für Komponenten erhält. Die Teile sind alles Einzelanfertigungen, werden innerhalb von 48 Stunden in der Schweiz produziert und wieder in die USA gesandt – in bester Qualität. Ich kann mir vorstellen, dass die Digitalisierung dazu beiträgt, dass Unternehmen ihre Produktion wieder in die Schweiz zurück verlagern, weil die tieferen Lohnkosten in China oder Indien inskünftig weniger ins Gewicht fallen.

Was ist die Rolle des Menschen in diesem Gefüge? Es ist so, dass die Digitalisierung einige Berufe ersetzt – wie das schon bei der Automatisierung der Fall war. Aber es entstehen auch viele neue Berufe, der Bedarf an Fachkräften ist bereits heute sehr gross. Der Mensch wird sich vermehrt mit Daten, Vernetzung, Sicherheit und Prozessoptimierung befassen müssen.

Zum Beispiel? Nehmen wir ein Bearbeitungszentrum in Sibirien. Die dortigen Maschinen enthal-

ten eine Vielzahl an Sensoren, die den Zustand laufend überwachen und vorausschauend erkennen, wenn sich irgendwo ein Ausfall anbahnt. Die Maschine bestellt beim Schweizer Hersteller automatisch ein Ersatzteil. Beim Einbau des Ersatzteils kann der Techniker in der Schweiz die Maschine über einen «digitalen Zwilling» steuern, also mittels einer Simulation der Anlage. Er kann dem Monteur vor Ort Anweisungen geben oder ihm die Montageanleitung direkt auf eine intelligente Brille spielen.

Interview: Anina Torrado Lara



Edi Platter ist RUZ Begleiter beim RUZ Gossau. Der ehemalige Unternehmer berät Unternehmer aus Industrie- und Gewerbebetrieben in der ganzen Schweiz und hilft ihnen, Businesspläne zu entwickeln und die Finanzierung anzubahnen.

RUZ

INDUSTRIE 4.0: WO BEGINNEN?

Es gibt kein Patentrezept, aber wichtig ist, keine Schnellschüsse zu machen. Auf www.industrie2025.ch gibt es ein hilfreiches Quickstarter-Angebot. Danach bietet sich ein Unternehmensgespräch mit einem RUZ Begleiter an. Diese sind fit auf Themen wie Digitalisierung und Innovation und kennen die Industrie aus eigener Erfahrung.

ruz.ch/unternehmensgesprach



**Industrie 4.0 –
Die Chancen digitaler
Transformation
erkennen und nutzen.
Zukunft schaffen
mit einer eigenen
«Smart Factory».**

Industrie 4.0 verstehen und umsetzen. Der Intensiv-Workshop für Unternehmerinnen und Unternehmer.

Welche grundlegenden Veränderungen bringt die digitale Transformation für Industrie-Unternehmen? Wo liegen die technologischen Chancen von Industrie 4.0? Wie sieht es mit der Finanzierung, Mitarbeiterführung oder Organisation im digitalen Zeitalter aus? Was haben andere erfolgreich getan? Spannende Einsichten und praktische Lösungen gibt es in unserem Intensiv-Workshop «Digitale Transformation Industrie 4.0».

Am Vormittag erhalten Sie die relevanten Impulse, um am Nachmittag praxisnah Ihre eigene Vision zu kreieren: Für eine «Smart Factory» in Ihrem Unternehmen und für Ihre eigene Strategie zur Bewältigung des chancenreichen digitalen Wandels.

Unsere Referenten:

Innovatoren und Digitalisierungs-Profis aus Industrie-Unternehmen mit «Best Practice»-Erfahrungen

Dr. Roland Anderegg
FHNW

Matthias Weibel
Geschäftsführer RUZ und
Vorstandsmitglied Swissmem



Intensiv-Workshop praxisnah:
**DIGITALE TRANSFORMATION
Industrie 4.0**

Mittwoch, 14. November
RUZ Aarau-West
Muhenstrasse 48
08.00 – 17.00 Uhr

Anmeldungen und Infos:
www.ruz.ch

Das Unternehmerzentrum der Raiffeisen Gruppe
Le Centre des Entrepreneurs du Groupe Raiffeisen
Il centro imprenditoriale del Gruppo Raiffeisen





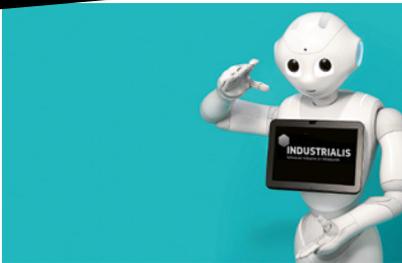
EIN FALL FÜR DAS RUZ: STREULE + ALDER AG

Wie integriert man eine Spenglerei in einen Dachdeckerbetrieb? Diese Frage stellte sich Karl Streule, Inhaber des Gebäudehüllen-Betriebs Streule + Alder AG mit 36 Mitarbeitenden und drei Lernenden. Der Rorschacher Unternehmer musste sich plötzlich Gedanken über Prozesse, Schnittstellen und administrative Aufgaben machen. Er erzählt im Video, was ihm schlaflose Nächte bereitet hat und wie ihn das RUZ bei der Suche nach Lösungen unterstützte. raiff.ch/streulealder

DIGITAL-WORKSHOP — JETZT ANMELDEN!

Alle KMU, die einen Webshop planen oder sich Gedanken über die Digitalisierung machen, finden am zweitägigen RUZ-Workshop Inspiration, 13. und 21. November 2018 in Chur. ruz.ch/digitalworkshop

*SWISSMEM
Ruz und Swissmem waren gemeinsam
am KMU-Tag 2018. Swissmem-Direktor
Jean-Philippe Kohl im Interview auf
ruz.ch.*



INDUSTRIALIS — NEUE TECHNOLOGIEN ERLEBEN

Vom 11. bis 14. Dezember 2018 findet auf dem BERNEXPO-Gelände die neue Schweizer Fachmesse Industrialis statt. Wer sich über Trends, Innovationen und Technologien für die Industrie schlaumachen will, findet hier eine spannende Spielwiese. Das RUZ empfängt Sie am Messestand und lädt Sie ein, am 12. Dezember das Referat «Pepper weiss Bescheid. Industrie 4.0 aus Sicht eines Roboters» zu besuchen. Anmeldung auf ruz.ch/industrialis



DENN SIE WISSEN, WAS SIE TUN

Im RUZ sind Macherinnen und Macher am Werk, die Ihnen als Unternehmerin oder Unternehmer auf Augenhöhe begegnen. Sie alle kennen Erfolge und Tücken aus eigener Erfahrung. Im Unternehmerclub wird voneinander gelernt und es werden wertvolle Kontakte geknüpft. Zudem vermitteln RUZ-Workshops und -Lehrgänge spezifisches Unternehmerkönnen. Die Kernthemen sind «Neue Geschäftsmodelle und Strategien», «Innovation für Produkte und Verfahren», «Digitalisierung und digitaler Wandel», «Effektivität und Effizienz» sowie «Firmennachfolge und Generationenwechsel». ruz.ch



NICOLE CONRAD STARTET MIT RUZ IN DER ROMANDIE

Die Erfolgsgeschichte geht weiter: Die Raiffeisen Unternehmerzentren sind aus der Deutschschweizer KMU-Landschaft nicht mehr wegzudenken. Nun öffnet das erste RUZ der Westschweiz in Yverdon-les-Bains seine Tore. Geleitet wird es von Nicole Conrad, einer erfahrenen und bestens vernetzten Unternehmerin. Seit einigen Jahren führt sie auch den familien-eigenen Winzerbetrieb im Lavaux. Speziell am Herzen liegen ihr die kleinen Unternehmen aus Industrie und Gewerbe, für die es sonst kaum Anlaufstellen gibt. rce.ch

MASCHINEN MIT KÖPFCHEN

**Künstliche Intelligenz bewältigt immer komplexere Aufgaben.
Viele Unternehmen setzen die Technologie inzwischen ein — zum
Beispiel in der Kundeninteraktion.**

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



Die Idee von intelligenten Maschinen ist nicht neu: Schon aus dem alten China ist die Erzählung über einen menschlichen Automaten überliefert, Leonardo da Vinci skizzierte in der Renaissance Ritter-Roboter. Doch Realität ist künstliche Intelligenz oder AI (Abkürzung von «Artificial Intelligence») erst seit Kurzem. 2014 bestand das erste AI-Programm den «Turing-Test»: Ein Mensch erkannte im schriftlichen Dialog nicht, dass er mit einer Maschine kommunizierte. 2016 schlug der Computer «Alpha Go» den weltbesten Spieler von «Go». Das chinesische Brettspiel ist weitaus komplexer als Schach – und der Sieg ein Meilenstein in der Geschichte von AI.

Künstliche Intelligenz ahmt das neuronale Netzwerk des menschlichen Hirns nach, das Informationen auf komplexe Weise verknüpft. Anders als herkömmliche Computerprogramme führt AI-Software nicht nur Befehle aus, sondern lernt mit jeder Interaktion dazu – genauso wie wir Menschen es, hoffentlich, auch tun.

Wie intelligent dürfen Maschinen sein? Künstliche Intelligenz wird uns dabei helfen, die Datenflut der Digitalisierung zu bewältigen. Fortschrittliche AI-Programme erkennen schon heute wichtige Informationen im Datenmeer und bereiten sie für uns auf, etwa in

Form von Auftragsprognosen für Firmen. Andere Anwendungen erkennen Krebs auf Röntgenbildern oder steuern Autos. Fast jeder kommt schon heute mit künstlicher Intelligenz in Kontakt, etwa wenn Netflix eine Serie nach dem persönlichen Geschmack empfiehlt.

In einigen Jahren, prognostizieren Forscher, werden AI-Anwendungen nicht nur einzelne, sondern mehrere Aufgaben erfüllen können – und kommen so der menschlichen Intelligenz immer näher. Das wirft Fragen auf: Wie intelligent dürfen Maschinen sein? Der Tech-Visionär und Tesla-Erfinder Elon Musk ruft bereits dazu auf, Grenzen zu setzen.

Doch so weit sind wir noch nicht – AI ist ein Kind, das gerade vom Krabbeln ins Laufen übergeht. Einfache Aufgaben erledigt die Technologie jedoch bereits zuverlässig – für Unternehmen etwa in der Kundeninteraktion. Laut einer US-Studie sollen bereits in zwei Jahren 85 Prozent aller Kundeninteraktionen so bearbeitet werden. Für KMU empfehlen sich Chatbots als Einstieg in die AI-Welt: Virtuelle Webseiten-Concierges, die rund um die Uhr Standardfragen von Besuchern beantworten und so die Angestellten entlasten.

Stefan Jeker, Leiter RAI Lab

E-MAIL-TRIAGE UND PROBLEMBEHEBUNG

Auch Schweizer Unternehmen wenden künstliche Intelligenz bereits an. Swisscom etwa lässt ein AI-Programm Kundenmails sortieren und der geeigneten Person zustellen. Die Trefferquote beträgt 90 Prozent, während Support-Angestellte manchmal während Tagen nach der richtigen Auskunftsperson suchen mussten. Auch Callcenter-Agenten werden im Kundendienst von AI unterstützt. Anhand von Stichworten sucht ein Programm nach der idealen Lösung für ein technisches Problem.

GOOGLE ZUHAUSE

«Hey Google!» – So aktiviert man den neuen Home-Assistenten von Google: Eine Box mit eingebauten Mikrofonen und intelligenter Spracherkennung. Google spielt auf Befehl ein bestimmtes Lied oder gibt Wetterprognosen aus dem Netz wieder. Immer mehr Systeme werden auf Sprachsteuerung getrimmt, etwa der neue Service «Talk to Books», der Millionen von Büchern durchsucht. books.google.com/talktobooks

RAIFFI — DER NEUE CONCIERGE

Am Empfang der Raiffeisen-Zentrale in St.Gallen begrüsst seit Anfang Jahr «RAIFFI» die Besucher. Der neue Concierge ist ein «humanoider», also zur menschlichen Interaktion entwickelter Roboter. Streicht man ihm über den Kopf, plaudert er los. RAIFFI erklärt den Besuchern aber auch die Kunstaussstellung im Eingangsbereich oder weist ihnen den Weg in die Schulungsräume. Künftig könnte RAIFFI auch experimentell an einem Bankschalter eingesetzt werden. raiff.ch/roboter



Mein Ziel:
Finanzieren
und flexibel
bleiben.

Jean-Paul Friderici
CEO Friderici Spécial SA

Lösungen für Unternehmer

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

raiffeisen.ch/leasing

RAIFFEISEN

Wir machen den Weg frei



Mit Raiffeisen E-Banking Anbindung

Briefmarken? Auf diese Kosten können Sie zukünftig verzichten!

AbaNinja die Cloud Business Software für Kleinunternehmen.

Kostenlos für Rechnungen, Zahlungen und Mahnungen.

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

Jetzt kostenlos nutzen auf abaninja.ch

ABANINJA
by Abacus

«EIN RIESEN- GLÜCK»

Text Pius Schärli Fotografie Anna-Tina Eberhard

René Thoma, neuer CEO und Inhaber der
REWaG Feinmechanik AG



Eigentlich wollte Erich Renggli seine Firma weiterentwickeln. Im Gespräch mit RUZ Begleiter Raimund Staubli sprach er aber plötzlich von der Möglichkeit eines Verkaufs. Staubli suchte und fand einen passenden Käufer. Dann ging alles ganz schnell.

Raimund Staubli,
RUZ Begleiter in Gossau



Platz,
Übersicht &
Sicherheit.

Die Schweizer Archivlösung für Ihre Dokumente – physisch und digital

_Wir digitalisieren Ihre Dokumente und speichern die Daten in der Schweiz.

_Wir lagern Ihre physischen Dokumente sicher in unserem Archiv in Brügg bei Biel.

Beratung: +41 32 552 19 00 | www.simplyfind.com

Biella 
SimplyFind



Gute Nachricht für
die Buchhaltung.

Mit SBB Businesstravel Zeit, Geld und Ärger sparen
und die Reisekosten einfach und schnell verbuchen.

Du bist meine SBB.

Mehr erfahren: sbb.ch/business

 **SBB CFF FFS**

SwissPass
In Betrieb für
Mobil und Freizeit

Raimund Staubli, seines Zeichens RUZ Begleiter, ist alles andere als ein trockener Theoretiker. Er kennt das Unternehmertum als ehemaliger langjähriger Geschäftsführer und Verkaufsleiter aus eigener Erfahrung, was ihm beim Coaching und der Beratung von KMU immer wieder zugutekommt. Je komplexer ein zu lösender Fall, desto stärker fühlt sich der Mann mit dem markanten Schnurrbart herausgefordert – wie im Fall des Ostschweizer CNC-/CAM-Fertigungsunternehmens REWaG in Waldkirch SG. Zusammen mit dem Verkäufer Erich Renggli (49), dem Käufer René Thoma (49) und spezialisierten RUZ Experten, die er beizog, brachte er die Nachfolgeregelung innert rekordverdächtigen drei Monaten über die Bühne.

Unerwartete Wende. Aber von Anfang an: Der frühere Besitzer und Gründer Erich Renggli hatte sich im Frühjahr 2017 zwecks Standortbestimmung und Weiterentwicklung seiner vor 19 Jahren gegründeten Firma an Raimund Staubli gewandt. Zusammen analysierten sie Abläufe und Prozesse, einigten sich schon auf die ersten Optimierungen. Während einem folgenden Gespräch meinte dann Erich Renggli unvermittelt, dass er sich auch vorstellen könne, die Firma zu verkaufen und sich neu zu orientieren.

Diese unerwartete Wende warf seinen Coach Staubli überhaupt nicht aus der Bahn. Er liess sich nicht zweimal bitten, nahm diese Kurskorrektur zur Kenntnis und fuhr von da an zweigleisig: Er machte sich mithilfe der Raiffeisen-Tochterfirma Businessbroker auf die Suche nach einem geeigneten Nachfolger und trieb gleichzeitig die Neuausrichtung der REWaG weiter voran. Man kann es Glück, Vorsehung, Zufall oder einfach Schicksal nennen, dass Staubli geraume Zeit später ein Unternehmergehöriges Gespräch mit einer Person führte, die sich ebenfalls neu ausrichten wollte. Je länger das Gespräch dauerte, desto mehr gelangte Staubli zur Überzeugung, den passenden Käufer vor sich zu haben.

Glückstreffer. Er fragte denn auch sein Gegenüber, ob er sich nicht vorstellen könnte, sich selbstständig zu machen und eine Firma zu kaufen. René Thoma, der da vor ihm sass, musste zuerst schmunzeln, meinte dann aber sogleich, das töne cool und spannend. Warum also nicht? Als sich dann herausstellte, dass er mit der zum Verkauf stehenden REWaG Feinmechanik AG schon geschäftlich zu tun hatte und Inhaber und Verkaufsleiter kannte, ging's Schlag auf Schlag. Käufer und Verkäufer trafen sich, Abklärungen wie Due Diligence, Steuerfragen, Businessplan usw. mussten – unter Beizug von RUZ Experten – getroffen und Verträge aufgesetzt werden. «In nur drei Monaten war der Verkauf perfekt», sagt René Thoma und fügt an, «ein Riesenglück.»

Ein knappes Jahr später läuft Raimund Staubli zusammen mit René Thoma mit sichtbarem Stolz und einer wahnsinnigen Freude durch die Firma mit 15 Mitarbeitenden. Er lässt sich einige gerade produzierte Präzisionsbauteile erklären und geht dann auf einen Mitarbeitenden zu. Er unterhält sich kurz mit ihm, dem Produktionsleiter, über seine Arbeit. Diese Stelle hat der Nachfolger neu geschaffen. Raimund Staubli freut sich, dass sein Schützling die ersten organisatorischen Veränderungen schon umgesetzt hat. Und auch die Zahlen im ersten Halbjahr stimmen. Ende gut, alles gut.

REWAG FEINMECHANIK AG

Die REWaG Feinmechanik AG wurde 1999 als Einzelfirma gegründet, 2002 in eine AG umgewandelt und am 1.1.2018 vom Gründer Erich Renggli an den jetzigen Besitzer René Thoma verkauft. Das Unternehmen arbeitet mit 15 Mitarbeitenden im 3-Schicht-Betrieb und verfügt über einen industriellen 3D-Metalldrucker für kleinste Bauteile mit dünnen Wandstärken. Die Firma hat sich auf die CNC-/CAM-Fertigung von hochanspruchsvollen Präzisionsbauteilen mit komplexer Geometrie und Stückzahlen bis zu 500'000 (pro Jahr) spezialisiert und verarbeitet ganz spezielle Materialien wie Wolfram, Molybdän und Titan. Beliefert werden verschiedene Branchen wie Luft- und Raumfahrt, Medizinaltechnik, Optik- und Uhrenindustrie. Rund 20 Prozent des Umsatzes erzielt die REWaG im Ausland, u.a. in Deutschland, Mexiko und China.

Ein Blick in die Fabrik: raiff.ch/rewagvideo

WO FINDE ICH EINEN KÄUFER?

Wer für sich selber einen Nachfolger sucht, sieht oft vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr: Wie viel ist meine Firma wert? Wie sichere ich meine Vorsorge? Wo finde ich einen Käufer? Wer Hilfe sucht, findet im Raiffeisen Unternehmerzentrum (RUZ) Ansprechpartner auf Augenhöhe. Diese begleiten Inhaber von KMU Schritt für Schritt und entwickeln mit der Raiffeisen Nachfolgebox für jeden Unternehmer die passende Nachfolgelösung.

raiffeisen.ch/nachfolge



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 #lockervomhocker. socialmedia@raiffeisen.ch

facebook.com/RaiffeisenSchweiz

DER PERFEKTE FACEBOOK-POST

Täglich kämpfen Unternehmen (und auch der Social Media Manager von Raiffeisen!) um Aufmerksamkeit im Newsfeed des grössten sozialen Netzwerks der Welt. Sie tüfteln alle am möglichst perfekt optimierten Facebook-Post.

Kaufen, liken, teilen. «Hallo, hier bin ich! NEIN, nicht weiter scrollen, ach manno! Warum sieht mich keiner? Bitte, nur ein wenig Aufmerksamkeit für mein Bild, Text, Video ...»

Aber das ist in Facebook, dem grössten sozialen Netzwerk der Welt, nicht so einfach ... Oder vielleicht doch?

Am Anfang steht der Facebook-Newsfeed-Algorithmus, der darüber entscheidet, welche Informationen und Beiträge der User zu sehen bekommt. Und dann kommt der User beziehungsweise sein Unterbewusstsein und selektiert.

Bei den meisten Menschen wird ein Teil der sensorischen Informationen automatisch herausgefiltert. Keine Panik: nur die unwichtigen! Das heisst, das Gehirn blendet Unwichtiges aus, weil es sich auf die relevanten Eindrücke konzentrieren will.

MEINE 5 TIPPS

Das Kölner Social-Media-Analytics-Unternehmen quintly hat über 10 Millionen internationale Facebook-Posts nach quantitativen Faktoren ausgewertet, um herauszufinden, was sich am positivsten auf die Interaktion auswirkt. Basierend auf dieser Studie und meiner Erfahrung gebe ich Ihnen ein paar Tipps, die sich leicht umsetzen lassen:

1. Verwenden Sie nicht mehr als 50 Zeichen für den Text.
2. Nutzen Sie Bilder oder Videos.
3. Verwenden Sie 1 bis 3 Emojis
(Achtung: keine zweideutigen Emojis wie Früchte).
4. Posten Sie am Wochenende.
5. Verwenden Sie keine #hashtags.

Ob Profi oder nicht: Befolgen Sie meine Tipps, dann werden Ihre Beiträge beachtet und Sie steigern die Reichweite, versprochen! Vergessen Sie aber nie den wichtigsten Faktor: Ihre Inhalte müssen relevant für die Zielgruppe sein! Denn ohne relevanten Inhalt nützt Ihnen auch der technisch perfekte Facebook-Post nichts. Zum Schluss: Seien Sie mutig und probieren Sie einfach aus. So produzieren Sie bald den perfekten Post!

Das bedeutet für Beiträge im Facebook-Feed, dass wir alle Posts, die durch das «Relevanz-Sieb» unseres Gehirns rieseln, einfach NICHT wahrnehmen, unbewusst, in Bruchteilen von Sekunden.

... und deshalb habe ich auch noch nie einen unwichtigen Beitrag gelesen.

«Take the best, ignore the rest». Jedem Beitrag, der im Sieb hängen bleibt, schenken wir im Durchschnitt 1,7 Sekunden Aufmerksamkeit. Genau die Zeit bleibt dem Beitrag, um uns von seiner Relevanz zu überzeugen. «Pfff, langweilig» oder «Yeah!». Letzteres löst eine Interaktion aus.

Die Interaktion mit den Beiträgen ist ein wichtiger Faktor, der sich positiv auf den Facebook-Algorithmus auswirkt. Ganz simpel ausgedrückt: Wenn Facebook sieht, dass viele Menschen mit ihrem Beitrag interagieren, wird die Relevanz des Beitrags für die Zielgruppe höher gewertet und die Auslieferung positiv beeinflusst. Oder kurz: Mehr Interaktion heisst mehr Reichweite.

Alles klar? Dann lesen Sie meine Tipps, wie Sie den perfekten Facebook-Post produzieren.

WAS SIEHT DER KUNDE?

Der Facebook-Newsfeed-Algorithmus (genannt «EdgeRank») bestimmt, welche Inhalte im Newsfeed angezeigt werden. Was die Nutzer sehen, wird von unterschiedlichen Faktoren bestimmt:

- **Affinität:** Wie gut ist die «Beziehung» zwischen Empfänger und Absender bzw. wie interessiert ist der Nutzer an Ihrer Facebook-Seite?
- **Gewichtung:** Wie viele Interaktionen «bringt der Beitrag auf die Waage»?
- **Zeit:** Wie viel zeitlicher Abstand liegt zwischen dem letzten Login des Users und dem Facebook-Post? Ältere Beiträge werden seltener angezeigt.

Wer glaubt, dass er den Facebook-Algorithmus mit bezahlten Anzeigen austricksen kann, ist auf dem Holzweg. Denn auch im Werbegeschäft will Facebook seinen Usern relevante Inhalte präsentieren. Die Formel «mehr Budget = mehr Relevanz» ist – zum Glück – nicht anwendbar.



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

ALL CONSULTING AG | Schuppisstr. 10 | 9016 St.Gallen | www.all-consulting.ch | info@all-consulting.ch | Tel. 0848 733 733



Ein Unternehmen der Raiffeisen Gruppe

	Referenz:	Umsatz:	Preis:
Renommierter Online-Shop mit einzigartigem Sortiment	CH0100870	CHF 4'100'000.–	CHF 980'000.–
Spezialisierte Armierungsfirma mit vollem Auftragsbuch	CH0100762	CHF 1'802'000.–	CHF 1'500'000.–
IT-Unternehmen im Bereich Sicherheitstechnik	CH0100822	CHF 915'000.–	CHF 800'000.–
Reinigungsunternehmen mit eigenem Buchungstool	CH0100795	CHF 657'000.–	CHF 300'000.–
Profitabler Spezialist für Transaktionsverarbeitung	CH0100788	CHF 1'982'000.–	CHF 1'970'000.–
Zulieferer für die Pharma- und Chemiebranche	CH0100906	CHF 722'000.–	CHF 270'000.–
Zentralschweizer Spezialist für hochwertige Bodenbeläge	CH0100775	CHF 1'136'000.–	CHF 550'000.–
Metallverarbeitungsunternehmen mit klarem Fokus	CH0100746	CHF 4'700'000.–	CHF 600'000.–
Onlineshop für Qualitätsprodukte im Nischenmarkt	CH0100010	CHF 327'000.–	CHF 120'000.–
Vertriebsunternehmen für Getränke	CH0100591	CHF 1'664'000.–	CHF 625'000.–
Hersteller von Präzisionsbauteilen mit gesicherten Umsätzen	CH0100640	CHF 396'000.–	CHF 550'000.–
Solide Elektroinstallationsfirma mit namhaften Kunden	CH0100709	CHF 1'874'000.–	CHF 1'600'000.–
Nischenmarkt-Player am Ostschweizer Sportmarkt	CH0100743	CHF 726'000.–	CHF 350'000.–
Hersteller von Verbrauchsgütern im Bereich Sicherheit	CH0100869	CHF 808'000.–	CHF 1'400'000.–
Recyclingunternehmen mit einzigartigen Produkten	CH0100729	CHF 1'200'000.–	CHF 1'300'000.–
Stahlbauunternehmen mit hohen Ertragswerten	CH0100744	CHF 4'739'000.–	CHF 3'300'000.–
Wachsendes Unternehmen im Bereich Brandschutz	CH0100640	CHF 894'000.–	CHF 540'000.–
Handelsunternehmen mit Tradition und steigenden Umsätzen	CH0100837	CHF 541'000.–	CHF 250'000.–
Modernes Pflegewohnheim mit hoher Auslastung	CH0100750	CHF 2'200'000.–	CHF 4'000'000.–
Profitable Fertigungsstätte mit Liegenschaft	CH0100720	CHF 4'588'000.–	CHF 11'000'000.–

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

www.businessbroker.ch



Andreas Zollinger aus Riedikon ist der einzige Berufsfischer am Greifensee. Der 39-Jährige ist gelernter Fischzüchter. Seit 13 Jahren ist er selbstständig und genießt es, bei Wind und Wetter rauszufahren.

Was ist Ihre grösste Freude am Job? Ich bin ein Naturmensch und mag es, mit der Natur zu arbeiten. Ob Sonne oder Schnee: Jedes Wetter hat seinen Reiz! **Welcher Fisch ist am gefragtesten?** Ich fange ganzjährig Felchen, je nach Saison auch Hechte, Egli und Welse. Ich hole meist mehr als zehn Kilo Felchen pro Tag raus, zu dritt könnten wir aber 50 bis 100 Kilo fangen. Ich könnte auf jeden Fall mehr verkaufen und muss manchmal Bestellungen absagen. **Wie viel verdienen Sie am Fisch?** Privatkunden zahlen für das Kilo Felchenfilets 30 Franken. **Wie hoch ist Ihr Monatslohn?** Ich sage immer, man kann am Ende des Tages davon leben (*lacht*). **Was macht Ihnen am meisten Kopfschmerzen?** Die heissen Temperaturen im Sommer sind belastend für die Fische, denn die unteren Wasserschichten haben dann zu wenig Sauerstoff. Die Fische bewegen sich in den oberen Schichten und vertragen die Wärme nicht. Und es gibt immer mehr Kormorane, welche die Fische wegfressen. **Welche Vorschriften müssen Sie beachten?** Ich darf ab einer Maschengrösse von 32 (3,2 cm) fischen. Und es gibt eine Felchen-Schonzeit von Mitte November bis Ende Dezember. **Wie garantieren Sie die Kühlkette?** Im Sommer habe ich Eis auf dem Boot. **Wie ist der Zustand der Gewässer?** Die Wasserqualität im Greifensee ist gut, es hat – gegenüber anderen Gewässern – genug Phosphor. Wenn ich Abfall herumschwimmen sehe, nehme ich ihn mit (*at*). fisherei-greifensee.ch



Marlo Rodriguez ist 33 Jahre alt und arbeitet seit zehn Jahren als Fischer in San Juan del Sur. Im kleinen Städtchen an der Südwestküste Nicaraguas lebt die Bevölkerung hauptsächlich von Fischfang und Tourismus.

Was ist Ihre grösste Freude am Job? Mir gefällt das Fischen einfach. Draussen auf dem Meer zu sein, ins Weite zu schauen. **Welcher Fisch ist am gefragtesten?** Die Dorade. Aber ich fange auch viele Tintenfische, Seegurken und Langusten. **Wie viel verdienen Sie am Fisch?** Der rentabelste Fisch ist der Gelbflossen-Thunfisch. Grosse Fische können 200 Kilo schwer sein. Für eine Dorade bekomme ich 180 Córdobas (5.60 Franken) pro Kilo. **Wie hoch ist Ihr Monatslohn?** Hier hat keiner einen Lohn (*lacht*). Was ich fische, verdiene ich. Im Schnitt sind das 8'000 bis 10'000 Córdobas (250 bis 310 Franken) pro Monat. **Was macht Ihnen am meisten Kopfschmerzen?** Die Sonne, die auf meinen Kopf brennt (*lacht*). Und wenn das Wasser kühler ist, hat es weniger Doraden. **Welche Vorschriften müssen Sie beachten?** Von August bis Oktober dürfen wir gewisse Fische nicht fangen, damit sich die Bestände erholen können. **Wie garantieren Sie die Kühlkette?** Was ist das? **Wohin verkaufen Sie den Fisch?** Es gibt hier einen Händler, der meinen Fisch gleich kauft, wenn ich an Land komme. Er exportiert den grössten Teil ins Ausland. **Wie ist der Zustand der Gewässer?** Es hat Plastikmüll im Meer, aber wir versuchen, diesen einzusammeln. Seit Kurzem bekomme ich für zehn Petflaschen sogar eine Mahlzeit*. In den letzten Jahren ist der Fischbestand leider zurückgegangen. (*kr*)

* Der Schweizer Autor Khalil Radi hat in Nicaragua ein Hilfsprojekt gestartet. Die lokale Bevölkerung sammelt Plastik und bekommt dafür eine Mahlzeit: buyfoodwithplastic.org

	Schweiz	Nicaragua
Umsatz mit Fisch und Krustentieren	539,5 Mio. CHF	282 Mio. USD
Absatz von Fisch und Krustentieren	22'689 Tonnen	18'000 Tonnen
Pro-Kopf-Konsum von Fisch	8,6 Kilo	4,2 Kilo
Beliebteste Fischprodukte	Lachs, Fischstäbchen und Crevetten	Crevetten, Lobster und Frischfisch
Monatslohn eines Fischers	Es gibt keine Mindestlöhne	8'000 bis 10'000 Córdobas (250 bis 310 CHF)
Preis für ein Fischgericht in einem Restaurant	30 Franken	500 Córdobas (15 Franken)



#03/2018: EXPORT

«Swiss Made» ist Trumpf in vielen Exportmärkten. Die Karten werden mit den Freihandelsabkommen aber immer wieder neu gemischt. **Seite 06**

Andere Länder, andere Sitten: Der Deutsche schätzt Effizienz, der Chinese lässt sich über gemeinsame Erlebnisse gewinnen, bei Amerikanern ist Hartnäckigkeit angesagt. **Seite 19**

Vorauszahlen und dann liefern? Liefern und dann zahlen? Wenn das Vertrauen fehlt, sichert die Bank die Vertragsparteien gegen politische und wirtschaftliche Risiken ab. **Seite 23**

Fluch oder Segen? Die Swissness-Regeln sind nicht für alle KMU ein Segen. Vielerorts führen sie zu Verdruss. André Bernheim, Mitinhaber der Mondaine Group, im Interview auf **Seite 24**

Immer mehr KMU erschliessen dank E-Commerce neue Märkte im Ausland und wachsen kräftig. **Seite 28**

raiffeisen.ch/savoir-faire

