Zeitschrift: Savoir Faire / Raiffeisen

Herausgeber: Raiffeisen Schweiz Genossenschaft

Band: - (2017)

Heft: 3

Heft

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 07.08.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

SAVOIR FAIRE

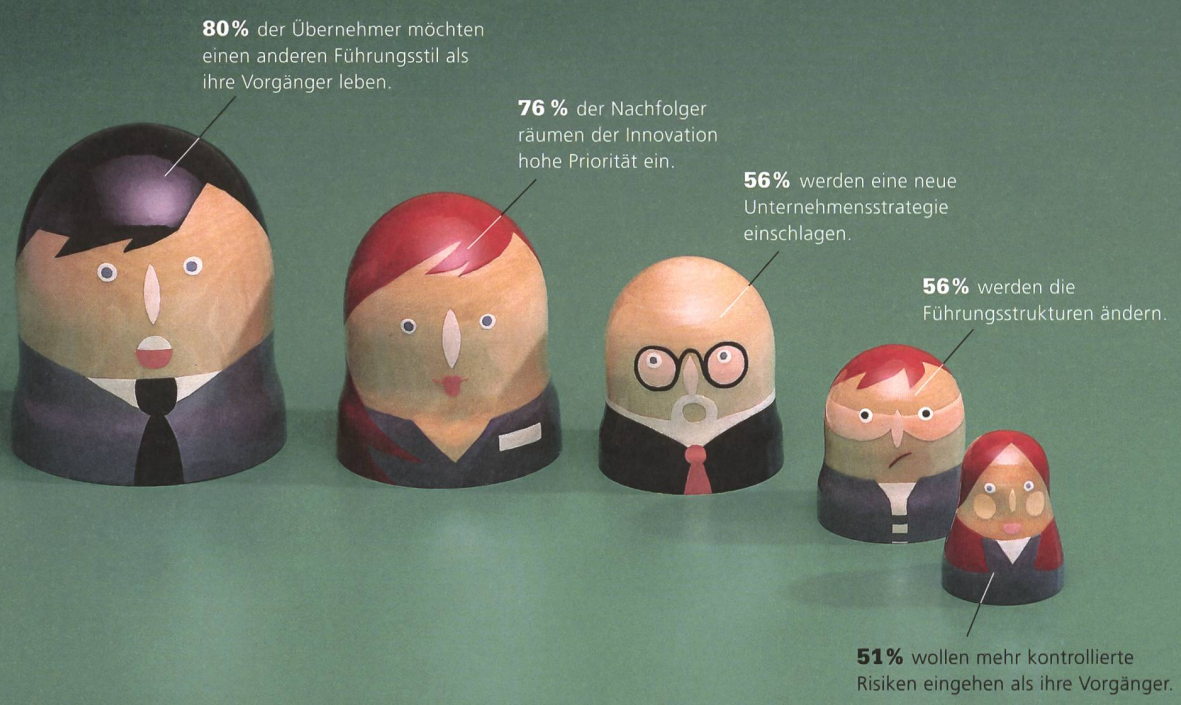
Wie Unternehmer Zukunft schaffen

FAMILIEN-UNTERNEHMEN

578'121 Unternehmen zählt die Schweiz.

88% dieser Unternehmen – also mehr als eine halbe Million – sind Familienbetriebe.

RAIFFEISEN



BEREIT FÜR DEN WANDEL

88% der Schweizer Unternehmen sind Familienbetriebe. Zehntausende werden den Betrieb in den kommenden Jahren an die nächste Generation übergeben. Die jungen Unternehmerinnen und Unternehmer müssen den Spagat zwischen einem neuen Führungsstil und der Bewahrung der Familienwerte schaffen.

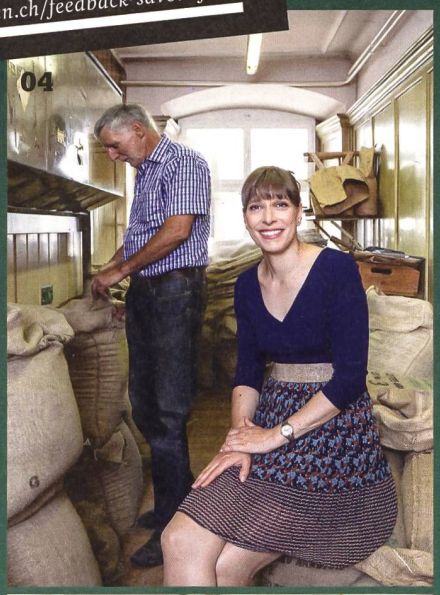
Idee und Konzept: Sonja Studer, Foto: Dominic Büttner, Figuren: Dimitri GmbH
Quellen: KMU-HSG, Bundesamt für Statistik, «Next-generation family businesses» (Deloitte, 2016), Nachfolge-Studie KMU Schweiz (Bisnode D&B, 2017)

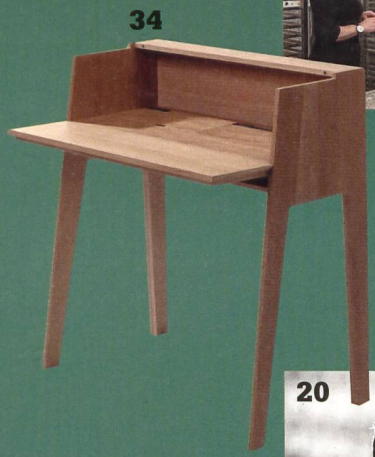
INHALT #03

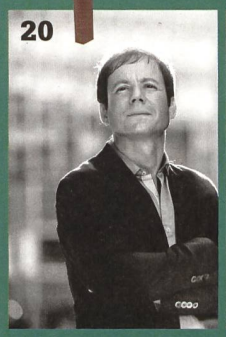
DIESES MAGAZIN IST ...

☐ inspirierend ☐ hilfreich ☐ interessant ☐ überflüssig

Die Redaktion freut sich über Ihre Teilnahme an der Leserbefragung: raiffeisen.ch/feedback-savoir-faire







04 FAMILIENUNTERNEHMEN
Die Nachfolge ist ein grosses Thema in Familienunternehmen. Bei den Bazzans in Neuenburg, den Luzis in Juf und den Baumgartners in St.Gallen packt die ganze Familie an, um den Betrieb weiterzuführen.

14 FAMILIENUNTERNEHMEN SERVICE
Streit, Todesfall oder Scheidung können ein Familienunternehmen an den Rand seiner Existenz bringen. Wir zeigen, wie man fürs Unvorhersehbare vorsorgt.

20 ZUKUNFT
Der Arbeitsmarkt wird global, neue Arbeitsmodelle halten Einzug in Familienunternehmen. Stefan Jeker, Leiter RAI Lab, zeigt, welche Trends und Technologien KMU betreffen.

22 WERKBESUCH
Vittoria Hengartner, Inhaberin von Praliné Scherrer, möchte mit ihren Kamelmilch-Truffes die Vereinigten Arabischen Emirate erobern. Sie zeigt Raiffeisen-CEO Patrik Gisel ihren Betrieb und sagt, warum die Anfänge als Unternehmerin die härtesten Jahre ihres Lebens waren.

34 SCHWEIZER BÜEZ
Warum Schweizer Design seinen Preis hat, zeigen wir exemplarisch am Sekretär *At-At* von Röthlisberger auf. Das Berner Familienunternehmen schafft Transparenz über jeden Produktionsfranken.

38 TABU
«Underperformer» versprechen viel, leisten aber wenig. Chefs entscheiden zwischen Dulden und Entlassen.

40 ENERGIE
Die Hecht Distillerie spart dank kleiner energetischer Sanierungsmassnahmen jedes Jahr viel Energie und Geld ein. Auch andere KMU können dank Business MemberPlus vom Energie-Check-up profitieren.

44 MEINUNG
Sollen Unternehmen in Werbung, Social Media oder einen Influencer investieren? Nichts von alldem sei nötig, meint Martin Neff in seiner Kolumne.

47 SAVOIR VIVRE
Etwas mit eigenen Händen herstellen macht richtig glücklich. Tipps für Unternehmer, die abseits des Geschäftsalltags Musse und Entspannung suchen.

03 Impressum
30 Intermezzo
31 Sichtwechsel
32 Herausgefischt
36 Für Unternehmer, von Unternehmern
46 Zwei Welten

Business MemberPlus schafft Mehrwert für Unternehmen. Sichern Sie sich vielfältige Vorteile für Ihr Team sowie für Ihre Kunden. Geniessen Sie Rabatte auf VIP-Packages und Tickets für Events. Und profitieren Sie von Beiträgen für mehr Energieeffizienz sowie vom exklusiven Zugang zu den Raiffeisen Unternehmerzentren (RUZ).

raiffeisen.ch/bmp

RAIFFEISEN
Wir machen den Weg frei

88% der Schweizer Unternehmen sind Familienbetriebe. Sie sind das Rückgrat der Volkswirtschaft. Wie gelingt es ihnen, in dieser starken Position auch in Zukunft zu bleiben? Laut neusten Zahlen brauchen 75'000 Betriebe in den nächsten fünf Jahren eine Nachfolgelösung. Springt kein Familienmitglied ein wie beim Bauer Luzi oder der Kaffeerösterei Baumgartner (ab Seite 4), wird händeringend nach einem Käufer gesucht. Im besten Fall wagt eine Quereinsteigerin wie Vittoria Hengartner den Schritt in die Selbstständigkeit und kauft ein alteingesessenes Familienunternehmen (Seite 22).

Oft gehen die Söhne und Töchter andere Wege. Ich selber bin als ältestes von drei Kindern auf einem Bauernhof aufgewachsen. Diese Zeit war sehr prägend. Die ganze Familie hat mitanpacken müssen und jeder war für den Erfolg mitverantwortlich – wie dies bei allen kleinen Familienunternehmen der Fall ist. Spannend war, wie sich der Bauernhof entwickelt hat. Mein Vater hat Vieh- und Milchwirtschaft betrieben, mein Bruder hat den Hof übernommen und relativ schnell auf Ackerbau umgestellt. Den Hof hat er in der Zwischenzeit mit zahlreichen Initiativen weiterentwickelt. Ich habe damals schon mitbekommen, dass es Zyklen gibt. Und dass man als Unternehmer immer wieder neue Schwerpunkte setzen muss.

In unserer Familie ist die Nachfolge geglückt und ich freue mich für jedes andere KMU, das diese Etappe erfolgreich meistert. Raiffeisen ist es ein Anliegen, für jedes Unternehmen in der Schweiz eine sinnvolle Nachfolgelösung zu finden und Übergeber wie Übernehmer zu begleiten.

Erzählen Sie mir Ihre Geschichte – ich freue mich über eine E-Mail: *urs.p.gauch@raiffeisen.ch*

Urs P. Gauch
Leiter Firmenkunden
Raiffeisen Schweiz

Foto: Anna-Tina Eberhard

SAVOIR FAIRE #03/2017. Herausgeberin Raiffeisen Schweiz Genossenschaft, Kommunikation **Chefredaktorin** Anina Torrado Lara *(atl)* **Produzent** Pius Schärli *(psi)* **Redaktion** Michelle Helfenberger *(mh)*, Nicoletta Hermann *(nh)*, Erwin Koch *(ek)*, Sylvie Pidoux *(sp)*, Pius Schärli *(psi)*, Philippe Thévoz *(pt)*, Monika Waldburger *(mw)* **Gastautoren** Domagoj Arapovic *(da)*, David Hugi *(dh)*, Iris Kuhn-Spogat *(iks)*, Marion Loher *(ml)*, Martin Neff *(mn)*, Stefanie Rigutto *(sr)*, Monique Rijks *(mr)*, 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 drei- bis viermal jährlich **Auflage** 158'500 Exemplare (D, F, I) **Abonnement** (für Nichtmitglieder) 24 Franken **Rechtlicher Hinweis** Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit ausdrücklicher Genehmigung der Redaktion gestattet. Die Informationen in dieser Publikation gelten nicht als Offerte oder Kaufs- respektive Verkaufsempfehlung der beschriebenen Finanzprodukte und dienen nur zu Informationszwecken. Die vergangene Performance ist keine Garantie für zukünftige Entwicklungen. **Hinweis zur Schreibweise** Zur besseren Lesbarkeit wird in einigen Texten nur die männliche Form verwendet. **Klimaneutraler Druck** Raiffeisen kompensiert die mit der Produktion dieses Magazins verursachten CO_2-Emissionen (myclimate Gold Standard) und unterstützt damit Klimaschutzprojekte im In- und Ausland.

MIX Papier aus verantwortungsvollen Quellen FSC® C012018 www.fsc.org

gedruckt in der schweiz

PERFORMANCE myclimate neutral Drucksache 01-17-133592 myclimate.org

E. Baumgartner

Fluch und Segen

Ein Familienunternehmen erfolgreich führen ist die eine, die Zukunft zu sichern und es an die nächste Generation zu übergeben die andere grosse Herausforderung, die Unternehmer zu meistern haben. Fünf Familien gewähren Einblick.

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

218 Jahre reicht sie zurück, die Geschichte der Kaffeerösterei Baumgartner aus St.Gallen. Im September hat für Kathrin Baumgartner, 42, ein neuer Lebensabschnitt begonnen: Sie hat nach 17 Jahren in Bad Ragaz ihre Wohnung und ihren Job im Grand Resort gekündigt – um in der Kaffeerösterei Baumgartner in St.Gallen die Nachfolge ihres Vaters anzutreten. Anders als er, der damals als 29-Jähriger seine Ambitionen als Treuhänder aufgegeben hat, um nach dem plötzlichen Tod seines Vaters den Familienbetrieb weiterzuführen, kann Kathrin Baumgartner ins Geschäft hineinwachsen, wird Aufgabe um Aufgabe und schliesslich alles übernehmen. Der Vater wird sich langsam aber sicher zurückziehen.

Die Kaffeerösterei Baumgartner gehört zu den alten der alteingesessenen Schweizer Unternehmen. 576'559 KMU gibt es im Land, neun von zehn sind in Familienbesitz. Ihre volkswirtschaftliche Bedeutung ist immens: Sie stellen rund 60 Prozent der Arbeitsplätze und erwirtschaften zwei Drittel des Bruttoinlandprodukts. Auch ihr Beitrag an den Werteerhalt in der Arbeitswelt ist von unschätzbarem Wert (siehe auch «Zukunft» auf Seite 20). Kontinuität, Vertrauen, Langfristigkeit werden grossgeschrieben, nach innen wie nach aussen. Mitarbeiter sind in erster Linie Menschen, nicht Human Resources. Und Patrons stehen im Ruf, nicht vom, sondern fürs Unternehmen zu leben. Und Schnauf zu haben auch für Durststrecken. Andererseits: Was bleibt anderes übrig als durchzuhalten – um jeden Preis?

Ein Inhaber kann weder kündigen, wenn es schwierig wird, noch den Bettel einfach hinwerfen, wie es Entscheider in Publikumsgesellschaften können und auch praktizieren. Dafür ist er umso freier und schneller beim Entscheiden, und das ist einer der Gründe, warum Schweizer KMU so wendig, innovativ und wettbewerbsstark sind.

Ein Unternehmen gründen und zum Erfolg führen ist das eine. Seinem Unternehmen die Zukunft zu sichern, die grosse – in vielen Fällen früher oder später die zu grosse – Herausforderung: Gemäss einer breit angelegten US-Studie gelingt der Sprung in die 2. Generation einem Drittel aller inhabergeführten Unternehmen, in die 3. schaffen es noch knapp zehn Prozent und in die 4. Generation nur noch drei Prozent. Der grosse Rest wird entweder liquidiert oder von einem anderen Unternehmen geschluckt. Dieses Schicksal hat meist nichts zu tun mit Mangel an fähigen Töchtern und Söhnen, auch nicht mit erbrechtlichen oder finanztechnischen Hindernissen, sondern mit der Familiendynamik: «Es sind sehr viele Emotionen im Spiel», sagt Tamara Bosshard, heute Assistentin des CEOs einer Familienfirma. Davor war sie 14 Jahre lang Studienleiterin eines Nachdiplomstudiums für KMU an der Universität St.Gallen mit Programmen für Nachfolgerinnen und Nachfolger. Sie sagt, das Wichtigste für eine erfolgreiche Übergabe an die nächste Generation sei, dass diese auch übernehmen wolle. «Know-how kann man sich aneignen», so Bosshard, «die Bereitschaft aber ist da oder nicht.»

Lebenswerk sichern. Wird das Thema Nachfolge aktuell, platzen hier alte Wunden auf – Rivalitäten zwischen Geschwistern, Spannungen zwischen Eltern und Kindern – und fehlen dort Wille und Interesse. Steht der Wunsch von Vater und Mutter, das Lebenswerk zu vererben, auf der einen Seite, der Drang des Nachwuchses, eigene Wege zu gehen, auf der anderen. Klar habe auch er den Wunsch, sein Unternehmen dereinst an die Tochter oder den Sohn zu übergeben, antwortet Jean-Claude Bazzan auf die Frage, was einmal aus seiner Firma AB Technique SA werden wird, wenn er abtritt. Aber darauf versteifen werde er sich nicht. Bazzan ist 51, «das Thema ist vorderhand aber nicht aktuell». Er hat letztes Jahr die Aktien seines Geschäftspartners übernommen, ist nun Alleinbesitzer und wird den Präzisionsmechanikhersteller nun erst einmal neu prägen. Er, der gern mit 62 aufhören würde, kann sich als Nachfolgelösung durchaus auch einen Verkauf vorstellen. «Hauptsache, es geht weiter.»

FAMILIE BAUMGARTNER

KAFFEERÖSTEREI, ST.GALLEN

Die 1799 in St.Gallen gegründete Kaffeerösterei Baumgartner erhält erstmals eine Chefin: Kathrin Baumgartner, 42, tritt die Nachfolge ihres Vaters Christoph an, der das Unternehmen 42 Jahre lang geführt hat. Dafür hat sie ihren geliebten Teamleiterjob in einem Fünfsternehotel aufgegeben. Sie tat es beherzt, im wahrsten Sinne des Wortes: Als der Vater, 70, von Kaufinteressenten erzählte, wurde ihr schlagartig klar: «Das Unternehmen soll in der Familie bleiben.» Sie ist seit September verantwortlich für die neun Mitarbeiter und einen Lernenden. «Gemeinsam werden wir das Geschäft führen und weiterentwickeln», sagt sie und fügt an, «damit die Tradition weiter besteht.»

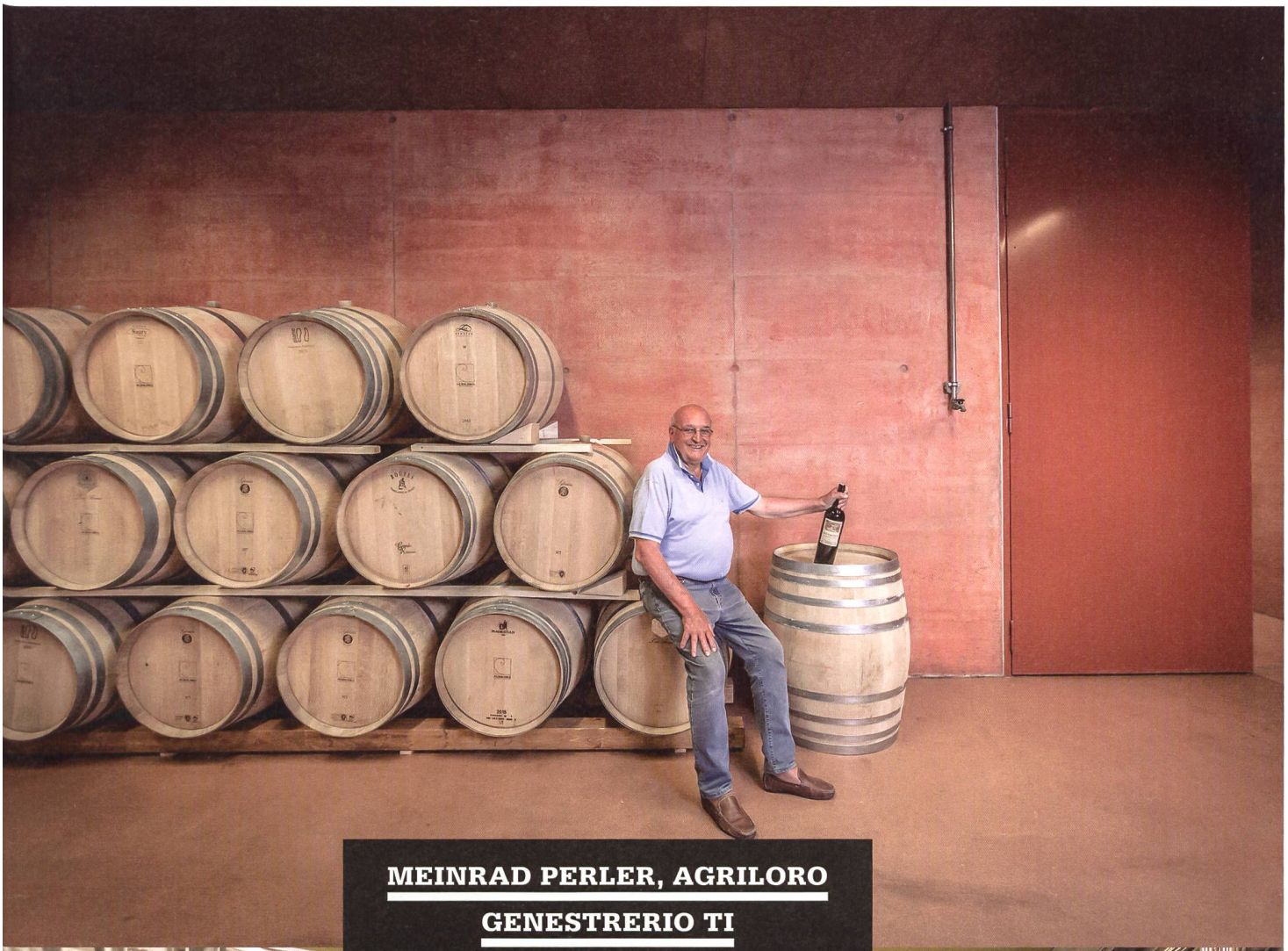
Ein Verkauf bedeutet in der Regel auch, dass sich die einstigen Inhaber ganz zurückziehen – loslassen. Innerhalb der Familie läuft das oft anders. Übergeber, die Veränderungen ausbremsen, Übernehmer, die Veränderungen forcieren, Übernehmer, die hineinschiessen. Das Gezerre verunsichert Mitarbeiter und vergiftet das Klima. Für eine allseits gewinnbringende Weitergabe an die nächste Generation sei daher matchentscheidend, «dass alle Beteiligten die Rollenverteilung kennen und respektieren», sagt Tamara Bosshard. Reden heisst das Rezept.

«Wir haben viele Gespräche geführt», sagt Meinrad Perler, «auch harte.» Der einstige Topbanker hat im Alter von 50 das Metier gewechselt: Agriloro heisst sein Unternehmen, das er in den Achtzigerjahren im Tessin gegründet hat. 28 Weine stellt er her, beschäftigt 17 Mitarbeiter, darunter zwei Önologen. Er verkauft «ausschliesslich in der Schweiz, nur an Private, kleine Weinhandlungen sowie an Gastronomen und bewusst nicht an Grossverteiler». Sein Sohn, der als selbstständiger Treuhänder gutes Geld verdient, hat sich vom Vater davon überzeugen lassen, «dass in Agriloro mehr Substanz und Zukunft steckt» als in der Vermögensberatung. Er wechselt nun als designierter Nachfolger ins väterliche Unternehmen und hat bereits angetönt, dass er das eine und andere ändern will. Wenn die nächste Generation eine Firma übernimmt, rumpelt es oft. Perler stellt sich darauf ein: «Mein Sohn ist 30 Jahre jünger als ich, hat andere Ansprüche und andere Erfahrungen», sagt er, fürs Erste einfach nur froh, dank der Einigung mit dem Sohn «die Zukunft meines Lebenswerks zu sichern.»

Rollen verteilen. Ganz ähnlich fühlt Claudio Luzi, Bauer, ledig, kinderlos. Nächstes Jahr werden seine Nichte und deren Ehemann – die beiden helfen bereits mit – seinen Hof übernehmen und «in ihrem Sinn weiterführen». Nein, er werde ihnen nicht dreinreden, sagt Luzi, «mir hat auch niemand dreingeredet». Er hat die Landwirtschaft seiner Vorväter im Bergdorf Juf 40 Jahre lang geführt, stets in der Hoffnung, dass es nach ihm eine Zukunft gibt – in der Familie. Nicht auszudenken, was geworden wäre, hätte sich die Nichte nicht dazu entschieden, das Erbe anzutreten. Er selbst hatte damals keine Wahl, hat die Landwirtschaft von seinen Eltern übernommen, die Schwester die Gastwirtschaft, ungefragt, selbstverständlich, gern. Nun wachsen die beiden Betriebe wieder zusammen. Luzi, der ausser im Militär nicht aus Juf herausgekommen ist, übergibt das Zepter bereits jetzt aus strategischen Überlegungen: Wer bis im Alter von 35 Bauer wird, bekommt ein Startkapital. Dieses werden die künftigen Hofbesitzer brauchen, um den Betrieb weiterzuentwickeln, «wie sie es wollen». Gut, wenn er die Jungen machen lässt. Streit gilt nicht von ungefähr als grösster Wertvernichter in Familienunternehmen.

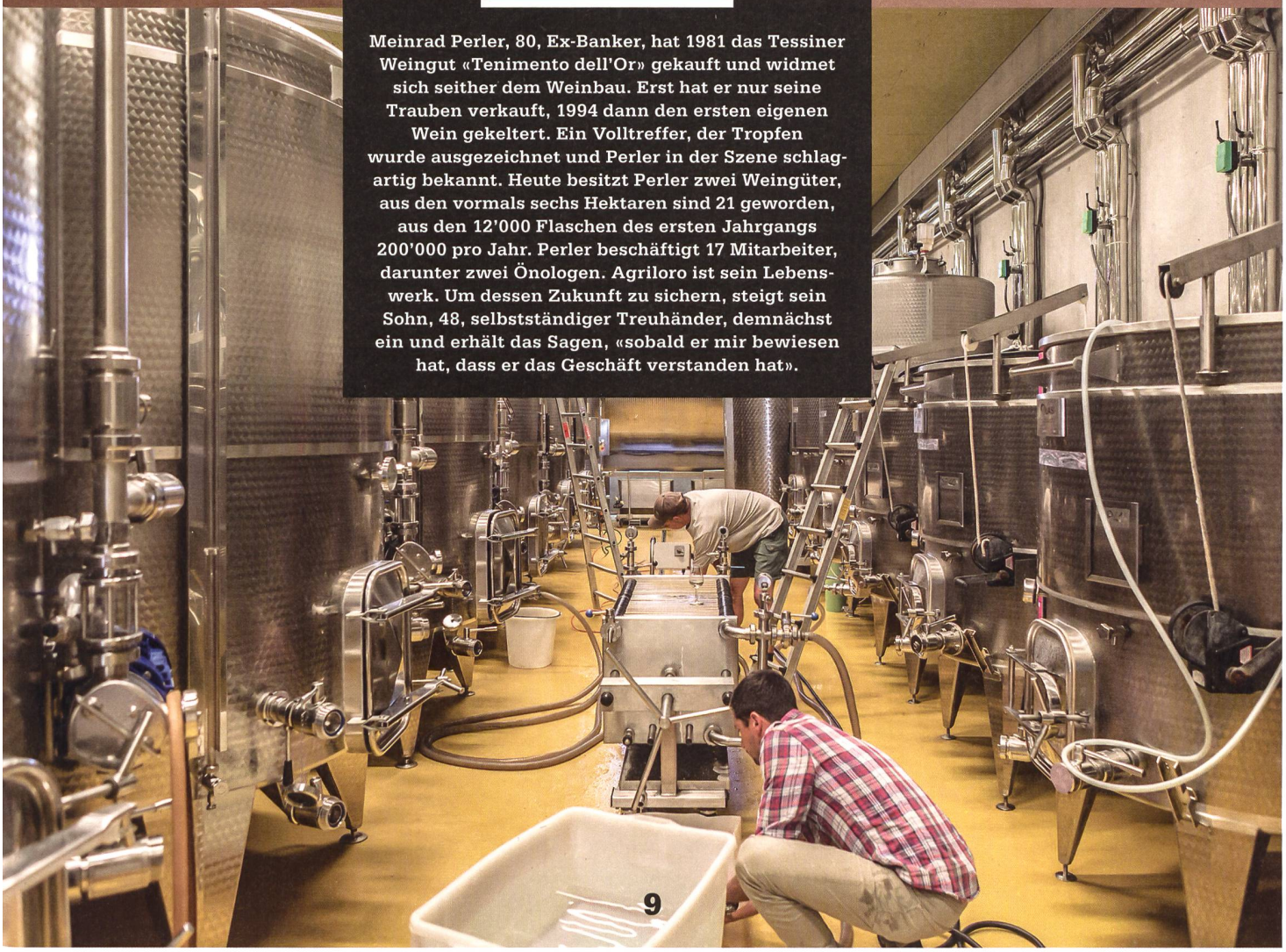
Streiten gehört bei Peter und David Luisi dazu, so sie denn überhaupt miteinander zu tun haben. Das ist nicht die Regel, sondern die Ausnahme: Die Brüder schliessen sich jeweils zusammen, wenn Peter, der Filmemacher, ein Filmprojekt so weit entwickelt hat, dass es ans Realisieren geht. Dann schlüpft David, der ansonsten als Unternehmer im Bereich digitale Medien und Social Media Content sein Geld verdient, in die Rolle des Produzenten. Anders als Peter hat er nicht nur den Film an sich vor Augen, sondern zieht die Fäden hinter den Kulissen, rechnet und organisiert. Wer wichtiger ist? «Der Künstler», sagt David, «wenn Peter etwas will, dann will er es, das habe ich zu akzeptieren gelernt.» Peter hat den Willen, David findet den Weg. Nicht zuletzt dank viel Streit und Reibereien ist aus den sehr unterschiedlichen Brüdern ein Erfolgsduo geworden: Die Rollen sind klar verteilt, die Fähigkeiten komplementär. Das geht gut, bis der Film jeweils im Kasten ist. Dann trennen sie sich wieder, bis zum nächsten Streifen. Ihr aktuelles Gemeinschaftswerk ist «Flitzer», derzeit in den Schweizer Kinos.

Besuchen Sie die fünf Betriebe auf unserem Blog: *raiff.ch/unternehmerfamilien*



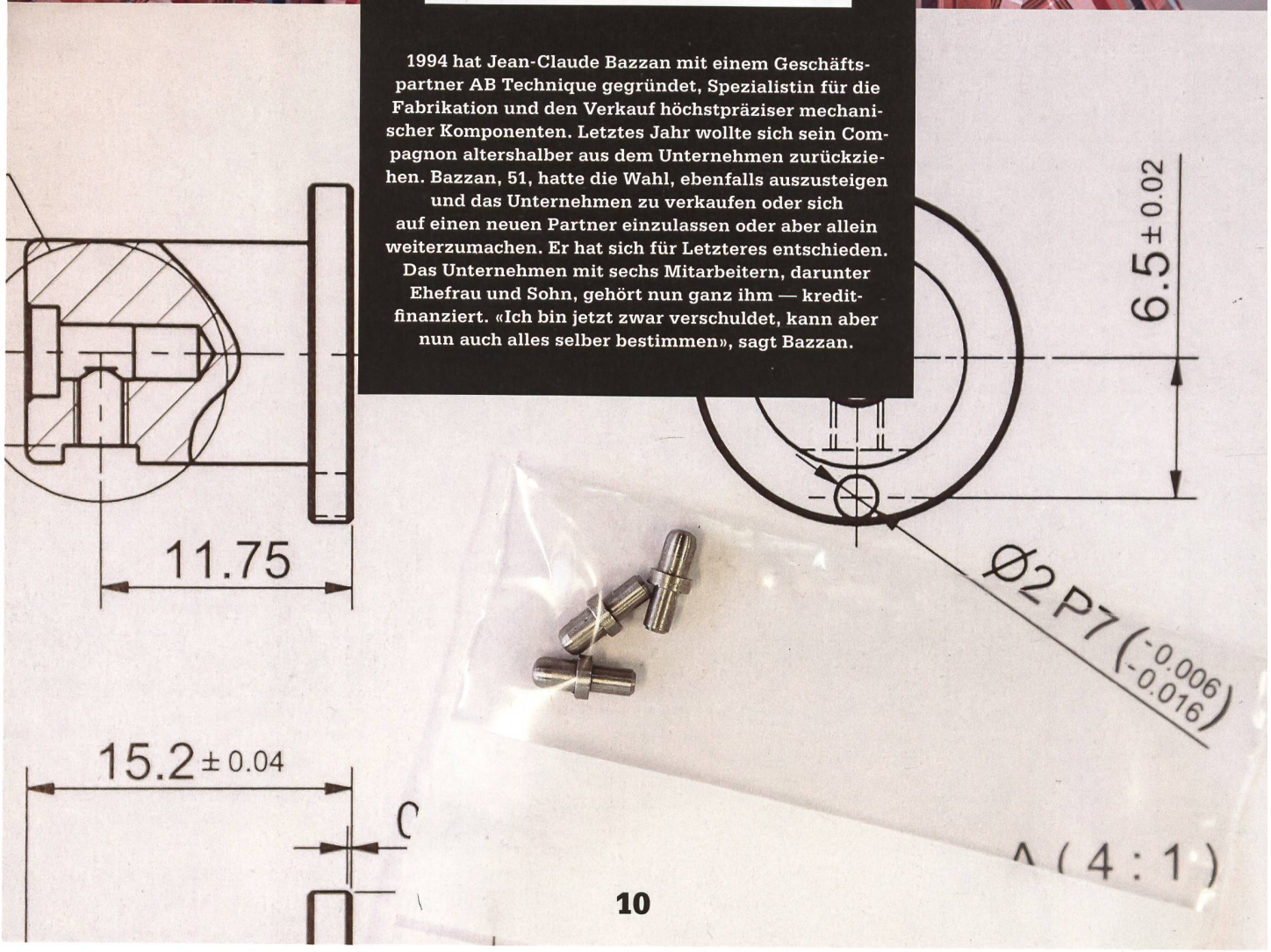
MEINRAD PERLER, AGRILORO GENESTRERIO TI

Meinrad Perler, 80, Ex-Banker, hat 1981 das Tessiner Weingut «Tenimento dell'Or» gekauft und widmet sich seither dem Weinbau. Erst hat er nur seine Trauben verkauft, 1994 dann den ersten eigenen Wein gekeltert. Ein Volltreffer, der Tropfen wurde ausgezeichnet und Perler in der Szene schlagartig bekannt. Heute besitzt Perler zwei Weingüter, aus den vormals sechs Hektaren sind 21 geworden, aus den 12'000 Flaschen des ersten Jahrgangs 200'000 pro Jahr. Perler beschäftigt 17 Mitarbeiter, darunter zwei Önologen. Agriloro ist sein Lebenswerk. Um dessen Zukunft zu sichern, steigt sein Sohn, 48, selbstständiger Treuhänder, demnächst ein und erhält das Sagen, «sobald er mir bewiesen hat, dass er das Geschäft verstanden hat».



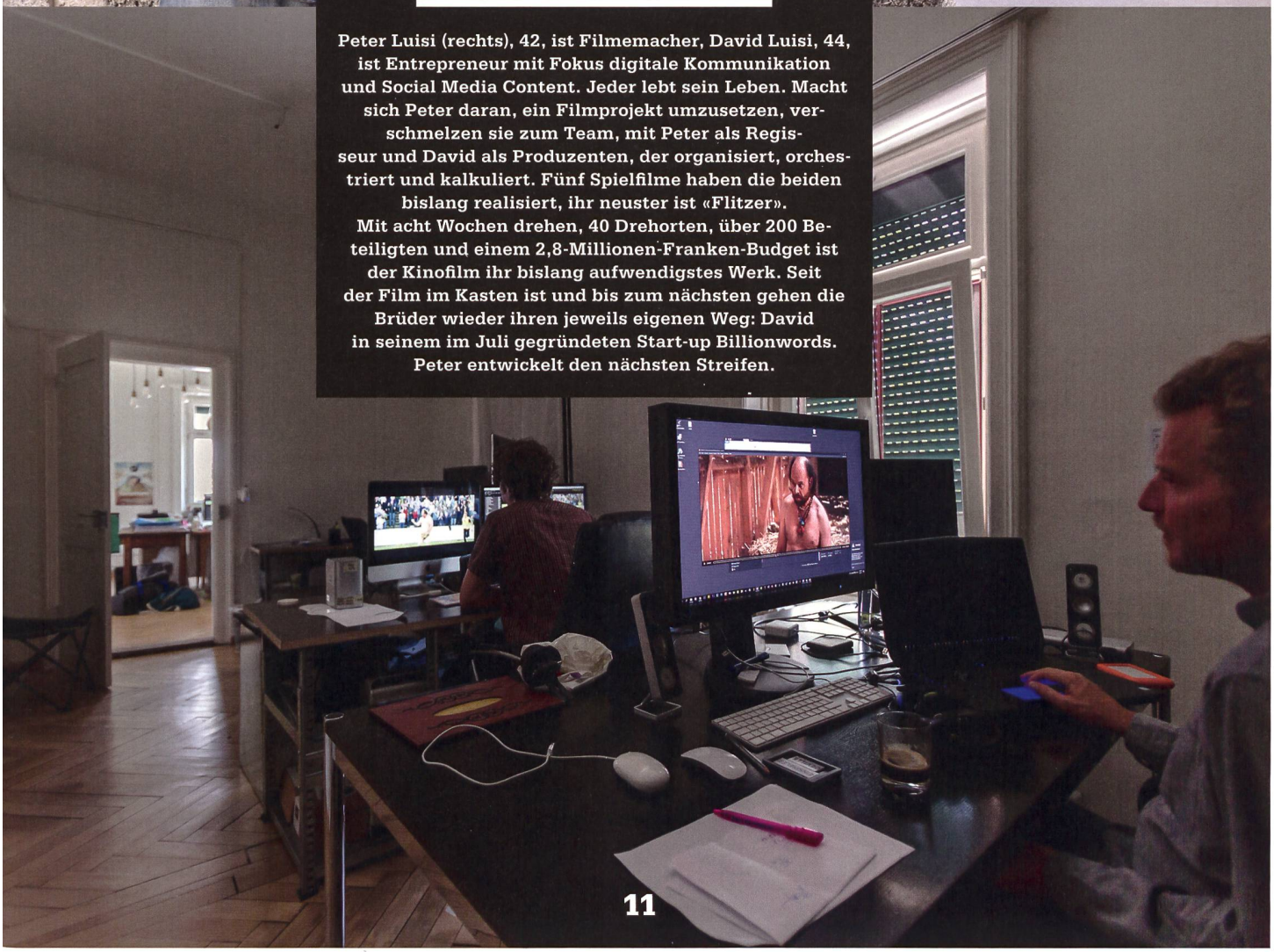
JEAN-CLAUDE BAZZAN
AB TECHNIQUE, NEUENBURG

1994 hat Jean-Claude Bazzan mit einem Geschäftspartner AB Technique gegründet, Spezialistin für die Fabrikation und den Verkauf höchstpräziser mechanischer Komponenten. Letztes Jahr wollte sich sein Compagnon altershalber aus dem Unternehmen zurückziehen. Bazzan, 51, hatte die Wahl, ebenfalls auszusteigen und das Unternehmen zu verkaufen oder sich auf einen neuen Partner einzulassen oder aber allein weiterzumachen. Er hat sich für Letzteres entschieden. Das Unternehmen mit sechs Mitarbeitern, darunter Ehefrau und Sohn, gehört nun ganz ihm — kreditfinanziert. «Ich bin jetzt zwar verschuldet, kann aber nun auch alles selber bestimmen», sagt Bazzan.



PETER UND DAVID LUISI
FILMEMACHER, ZÜRICH

Peter Luisi (rechts), 42, ist Filmemacher, David Luisi, 44, ist Entrepreneur mit Fokus digitale Kommunikation und Social Media Content. Jeder lebt sein Leben. Macht sich Peter daran, ein Filmprojekt umzusetzen, verschmelzen sie zum Team, mit Peter als Regisseur und David als Produzenten, der organisiert, orchestriert und kalkuliert. Fünf Spielfilme haben die beiden bislang realisiert, ihr neuster ist «Flitzer».
Mit acht Wochen drehen, 40 Drehorten, über 200 Beteiligten und einem 2,8-Millionen-Franken-Budget ist der Kinofilm ihr bislang aufwendigstes Werk. Seit der Film im Kasten ist und bis zum nächsten gehen die Brüder wieder ihren jeweils eigenen Weg: David in seinem im Juli gegründeten Start-up Billionwords. Peter entwickelt den nächsten Streifen.



CLAUDIO LUZI

BAUER IN JUF

In Juf, mit 2'126 Metern über Meer das höchstgelegene Dorf Europas, pflegt Claudio Luzi (rechts) seit 40 Jahren das Erbe seiner Vorväter: 24 Hektaren Wiesen, eine Alp. Ihm gehören 26 Kühe und 30 Schafe. Er lebt vom Verkauf von Butter, Milch, Rahm, Fleisch — und Direktzahlungen, «ohne ginge es nicht». Nächstes Jahr wird er den Hof an seine Nichte Janine Hasler und deren Ehemann überschreiben. Nicht weil er, 60, müde ist, sondern weil der Bund Newcomern im Alter bis maximal 35 Jahren ein Startkapital bezahlt und die Jungen das Geld brauchen, um das eine oder andere nach ihrem Gutdünken umzugestalten. Traurig? «Oh, nein, ich bin froh, dass alles in der Familie bleibt», sagt Claudio Luzi, «sonst hätte ich ja ein Leben lang gearbeitet für nichts.»

Besuchen Sie die fünf Betriebe auf unserem Blog:
raiff.ch/unternehmerfamilien

TOD, SCHEIDUNG, STREIT

Krankheit, Tod, Streit oder Scheidung können ein Familienunternehmen kräftig durcheinanderwirbeln oder gar in seiner Existenz gefährden. Um einen unnötigen Konkurs zu verhindern und auch rechtlich auf Eventualitäten vorbereitet zu sein, können Familienunternehmer folgende Vorkehrungen treffen:

- ☐ **Ehevertrag schliessen.** Hat ein Unternehmerpaar keinen Ehevertrag, gilt der ordentliche Güterstand der Errungenschaft. In diesem Fall muss bei einer Scheidung hälftig geteilt werden. Wenn ein Partner den anderen ausbezahlen muss und dafür nicht genügend liquide Mittel hat, bleibt nur der Verkauf des Unternehmens. Die Einbusse ist gross, wenn man den Betrieb auf die Schnelle und unter Wert verkaufen muss. Ratsam ist auch die frühzeitige Erstellung eines Testaments.

- ☐ **Regeln und Verfahren zur Streitbeilegung.** Falls mehrere Familienmitglieder am Eigentum des Unternehmens teilhaben, sollten sie gemeinsame Regeln und Verfahren zur Bewältigung von Konflikten aufstellen. Diese Regeln sollten zwingend schriftlich festgehalten werden, bevor ein ernster Konfliktfall auftritt.

- ☐ **Transparente Regeln für Veränderungen im Aktionariat.** Ein Familienzwist kann auch einmal zur unüberwindbaren Hürde werden. In solchen Fällen ist ein Ende mit Schrecken sinnvoller als ein Schrecken ohne Ende. Der Eintritt eines Mitglieds der Eigentümerfamilie ins Aktionariat (oder der Austritt aus dem Aktionariat) sollte deshalb möglichst früh und klar geregelt sein.

- ☐ **Etablieren einer «Family Governance».** Unter Family (Business) Governance versteht man einen Prozess, der die Eigentümerfamilie reaktionsfähig macht hinsichtlich der Rechte und Bedürfnisse ihrer Anspruchsgruppen, im Speziellen der Familienmitglieder. Es schafft ein Gerüst von Institutionen und Regeln, das die Familie steuert und kontrolliert. Die Family Governance besteht in der Regel aus drei Komponenten: Familienstrategie/Familienverfassung, Familienrat sowie ein regelmässig stattfindender Familientag. Für den anspruchsvollen Prozess, eine Family Governance zu definieren und auch zu leben, bietet sich ein professionelles Coaching an.

- ☐ **Versicherungsschutz.** Der frühzeitige Abschluss einer Krankentaggeld- sowie einer Todesfallrisikoversicherung ist für jeden Familienunternehmer von Vorteil. So kann im Ernstfall eine Zwangsauflösung der Firma verhindert werden.

- ☐ **Wissen und Beziehungen teilen.** Um dem Zerfall des Unternehmens als Folge eines plötzlichen Tods wegen Unfall oder Krankheit vorzubeugen, sollte ein Familienunternehmer sein Wissen und seine Beziehungen innerhalb des Betriebs teilen und breit abstützen. Das gilt für die Geschäftsleitung wie für den Verwaltungsrat und vor allem für den Informationsfluss zwischen den beiden Gremien. Von Vorteil ist auch ein gesunder Lebenswandel, um die Wahrscheinlichkeit dieses Szenarios zu verringern.

LESETIPPS

— *KMU-Portal des Bundes: kmu.admin.ch*

— *Erik Johner: «Trennung und Scheidung – Ein Ratgeber für Unternehmer, Selbständige und Führungskräfte» (Cosmos-Verlag 2012)*

— *Bettina Plattner-Gerber & Lianne Fravi: «Wenn Paare Unternehmen führen – ein Handbuch» (Kösel-Verlag 2013)*

«Es ist bei familieninternen Nachfolgen gang und gäbe, die Unternehmensbewertung subjektiv zu gestalten, um der nachfolgenden Generation den Einstieg zu erleichtern und den Verbleib des Unternehmens im Familienbesitz zu sichern.»

PHILIPP MÜLLER, LEITER FIRMENKUNDEN REGION ZÜRICH, RAIFFEISEN SCHWEIZ

VERKAUF, NACHFOLGE, LIQUIDIERUNG

Unabhängig davon, welches Szenario ein Familienunternehmen anstrebt: Alle Veränderungen in einem Familienunternehmen sind mit finanziellen Transaktionen verbunden. Je früher diese antizipiert und korrekt aufgegleist werden, desto geringer ist das Risiko von unnötigen Verlusten.

FRÜH ÜBT SICH ...

10-Jahres-Regel: Spätestens zehn Jahre vor der geplanten Übergabe des Unternehmens sollte man sich als Familienunternehmer ernsthaft mit diesem Prozess auseinandersetzen. Fragen wie «Bin ich im Markt richtig aufgestellt?», «Welche Nachfolgeregelung wäre steuerlich am sinnvollsten?», «Will ich mit einem Verkauf möglichst viel Geld verdienen oder ist mir die Familientradition wichtiger?» oder «Ist meine eigene Vorsorge geregelt?» sind dabei zentral. Die ehrliche Beantwortung dieser Fragen erfordert eine intensive Auseinandersetzung mit sich selbst. Es ist ratsam, das Unternehmen in regelmässigen Abständen von Experten bewerten zu lassen. Denn: Der Zeitpunkt der Übergabe kann plötzlich sehr schnell kommen, sei es wegen Krankheit oder rascher Marktveränderungen. Die Faustregel sagt: Ein Unternehmen sollte sich bereits zehn Jahre vor dem geplanten Übergabetermin in übergabetauglichem Zustand befinden.

... WER ZU EINER PUNKTLANDUNG ANSETZEN WILL

Kein Probelauf: Eine Unternehmensnachfolge ist kein Autokauf. Es gibt keine Probefahrten. Die Übergabe muss auf Anhieb und beim ersten Mal gelingen. Im Misserfolgsfall drohen gravierende Schäden am Unternehmen (Marktposition, Image). Dieser Umstand macht die Angelegenheit nicht nur im Zusammenhang mit dem Familienfrieden, sondern auch finanziell delikat. Der frühzeitige Beizug eines Coaches respektive neutralen Finanzexperten ist deshalb empfehlenswert.

ALLE ZUFRIEDEN? MUSS NICHT IMMER SEIN.

Mehrere potenzielle Nachfolger: Es kommt häufig vor, dass ein Unternehmen familienintern übergeben wird und dafür aber mehrere potenzielle Übernehmer (Kinder) bereitstehen. Sollte der oder die Auserwählte beispielsweise nicht über die finanziellen Mittel zum Kauf des Unternehmens verfügen, braucht es Lösungen, die auch die finanziellen Interessen seiner Geschwister vollumfänglich berücksichtigen. Wesentlich ist es, eine absolute Transparenz herzustellen, alle getroffenen Massnahmen schriftlich festzuhalten und sie von allen Beteiligten unterschreiben zu lassen.

Fremdaktionäre berücksichtigen: Falls Fremdaktionäre Mitinhaber im Familienunternehmen sind, ist frühzeitig vertraglich festzulegen, was mit ihrem Aktienbesitz im Fall der Übergabe an die nächste Generation geschieht

Business first: Als oberste Priorität sollte ein Unternehmer die bestmöglichen Voraussetzungen für sein Unternehmen schaffen. Das gilt auch für die Nachfolge. Es kann daher durchaus sein, dass der Verkauf an externe Investoren mehr Sinn macht als die familieninterne Übergabe, auch gegen den Willen der Familie. Verkäufer finden über Business Broker mögliche Käufer. *businessbroker.ch*

ABTRETEN UND DAS LEBEN GENIESSEN

Privates Vermögen aufbauen: Damit der oder die Inhaber nach der Übergabe oder dem Verkauf des Unternehmens ein gutes Leben als Rentner führen können, muss ihre finanzielle Vorsorge frühzeitig geregelt werden. Zu diesem Zweck lohnt es sich, rechtzeitig damit anzufangen, auch ein privates Vermögen ausserhalb des Unternehmens aufzubauen. Das erhöht den Handlungsspielraum bei der Nachfolge selbst.

Erfahren Sie mehr auf raiffeisen.ch/nachfolge und vorsorgepartner.ch

«REDEN SIE DARÜBER!»

Kurt Müller, Leiter des RUZ in Gossau SG, zeigt Familienunternehmen mögliche Wege zum Ziel auf.

Herr Müller, Sie beraten unzählige Unternehmer im Zusammenhang mit Nachfolgeregelungen. Welches sind die häufigsten Knackpunkte? In sehr vielen Fällen haben die Inhaber Mühe, das eigene Lebenswerk zu übergeben. Loslassen ist kein menschlicher Reflex. Im Gegenteil: Als Baby klammern wir uns zuerst am Finger eines Erwachsenen fest und denken nicht daran, ihn loszulassen. Warum sollten wir das später plötzlich können? Unternehmer stecken über Jahre und Jahrzehnte starke Emotionen in ihren Betrieb, machen keine Ferien und verzichten auf sehr vieles. Diesen Lebensinhalt von heute auf morgen aus den Händen zu geben, ist häufig eine Herkulesaufgabe.

Wovon haben Unternehmer Angst? Ganz salopp formuliert: Sie sind unsicher, ob das mit Blut, Schweiss und Tränen aufgebaute Unternehmen nach der Übergabe nicht innert Kürze an die Wand gefahren wird. Dabei kommt es nicht unbedingt darauf an, ob der Betrieb extern verkauft wird oder im Familienbesitz bleibt. Nicht selten fehlt den Übergebern das Vertrauen, dass es die Jungen dann schon richten werden.

Da sind Familienkonflikte vorprogrammiert. So ist es. Und zwar in allen Ausprägungen. Sehr häufig ist die fehlende Kommunikation innerhalb einer Familie der Ursprung für Missverständnisse, Enttäuschungen oder falsche Erwartungen.

Und wie schaffen Sie im RUZ da Abhilfe? Indem wir alle Beteiligten an einen Tisch holen und entsprechende Aussprachen neutral moderieren. Es ist teilweise verblüffend, wie viel solche Sitzungen auslösen. Scheinbar unüberwindbare Differenzen werden durch eine offene Kommunikation plötzlich lösbar. Das trägt zum Familienfrieden bei, der bei fast jeder Nachfolge matchentscheidend ist.

Haben Sie ein konkretes Beispiel? Da gibt es viele davon. Wir hatten schon einen Fall, wo der Vater blind voraussetzte, dass sein Sohn dereinst den Betrieb übernimmt, es diesem aber nie in dieser Form kommunizierte. Der Sohn, eigentlich in der Hoffnung, das Unternehmen dereinst übernehmen zu können, interpretierte das lange Schweigen des Vaters als Misstrauensvotum und suchte schweren Herzens einen anderen Job. Solche und andere Missverständnisse können nur durch Kommunikation behoben oder verhindert werden.

Oft sind auch mehrere Kinder im Spiel. Genau, aber nur ein Unternehmen. Da können wir als neutrale Berater häufig sowohl atmosphärische wie auch finanztechnische Hilfe leisten, damit am Ende alle zufrieden sind. *(rw)*

FÜR UNTERNEHMER, VON UNTERNEHMERN

Die Raiffeisen Unternehmerzentren in Gossau SG, Baar und Aarau-West bieten ein kostenloses Unternehmergespräch an. Der zweistündige Austausch wird von erfahrenen Unternehmern moderiert und zeigt mögliche Wege zum Ziel.

Das Gespräch ist unverbindlich und diskret. Die Familien können auf den gewonnenen Erkenntnissen aufbauen oder weiterführende Werkstätten im RUZ buchen. ruz.ch

STUDIE
Im Rahmen der Studie «Langlebige Unternehmerfamilien, zukunftsfähige Familienunternehmen» geben Dr. Claudia Binz Astrachan und Sylvie Scherrer von der Hochschule Luzern-Wirtschaft neun Handlungsempfehlungen für zukunftsfähige Familienunternehmen. Die Studie finden Sie unter blog.hslu.ch/familienunternehmen

DARAUF KOMMT ES AN

1. STARKER FAMILIENZUSAMMENHALT

Langlebige Unternehmerfamilien gewichten die Bedürfnisse der Familie stärker als Individualinteressen; sie verbringen Zeit miteinander und sorgen dafür, dass die Nachkommen über Familienstämme hinweg eine enge Beziehung zueinander aufbauen.

2. GELEBTE WERTE

Erfolgreiche Unternehmerfamilien wissen, wie wichtig es ist, dass die eigenen Werte – das Fundament der Unternehmenskultur – konsequent (vor-)gelebt werden und in den Interaktionen mit Mitarbeitenden, Lieferanten und Kunden sichtbar und spürbar sind.

3. EIN ÜBERGEORDNETES ZIEL

Unternehmerfamilien, die ein übergeordnetes Ziel haben, das über rein finanzielle Ziele hinausgeht, sind harmonischer und können besser mit Konflikten umgehen. Ein klar formuliertes, höheres Ziel stärkt die Identifikation und Verbundenheit mit Familie und Unternehmen.

4. REGELN UND STRUKTUREN:

Langlebige Unternehmerfamilien führen den Betrieb umsichtig in die Zukunft. Sie achten darauf, dass die bestehenden Regeln und Strukturen einen Beitrag dazu leisten, die Vision und das oberste Ziel der Familie umzusetzen.

5. OHNE KOMMUNIKATION KEINE BEZIEHUNG

Harmonische Unternehmerfamilien kommunizieren offen, ehrlich und respektvoll miteinander – auch wenn die Diskussionen emotional (und verletzend) werden können.

6. KEINE ANGST VOR KONFLIKTEN

Langlebige Unternehmerfamilien sind sich bewusst, dass es meist einen tieferen Grund für das Problem gibt (und nicht denjenigen, über den man vorgibt zu streiten) und scheuen sich nicht davor, einander zu konfrontieren. Sie vermeiden Emotionen im Konfliktgespräch und ziehen gegebenenfalls externe Hilfe hinzu.

7. AUS MISSERFOLGEN LERNEN

Misserfolge sind nur dann ein Problem, wenn man aus ihnen nicht lernt – oder nicht lernen darf. Erfolgreiche Familienunternehmen streben eine Familien- und Unternehmenskultur an, in der Menschen neue Ansätze und Ideen ausprobieren und Veränderungen in der Umwelt frühzeitig erkennen, und belohnen dieses Verhalten konsequent.

8. EIGENKOMPETENZ FÖRDERN

Zukunftsorientierte Unternehmerfamilien sorgen dafür, dass die nachfolgenden Generationen als verantwortungsbewusste und kompetente Eigentümer heranwachsen. Sie wissen, welche Kompetenzen und Eigenschaften für diese wichtig sein werden und stellen entsprechende Lernmöglichkeiten bereit.

9. DIE FAMILIE HAT EINE BRINGSCHULD

Langlebige Unternehmerfamilien sind sich bewusst, was ihre Familie für das Unternehmen zu leisten hat und stellen sicher, dass die Familienmitglieder dieser Verantwortung bereitwillig entsprechen. Die Familienmitglieder werden ermutigt, sich für das Unternehmen zu engagieren und sich mit Wissen und Erfahrung in Familie und Unternehmen einzubringen.

Erfahrungen einer Hotelierfamilie

«JEDES KIND IST FREI»

Anne Rose und Thomas C. Walther führen die Hotels Walther (im Bild) und Steinbock in Pontresina in dritter Generation mit 85 Mitarbeitenden. SAVOIR FAIRE hat das Eigentümerpaar mit den Ergebnissen der Studie der HSLU (Seite 17) konfrontiert.

Sie führen einen klassischen Familienbetrieb. Welche der formulierten Handlungsempfehlungen empfinden Sie in der Praxis als besonders wichtig?
Jede Familie in sich ist ja bereits eine kleine «Unternehmung». All diese Tipps sind sehr hilfreich für die Qualität der Beziehung und deren Fortbestand auch für kommende Generationen. Für uns sind die «vorgelebten Werte» besonders wichtig, denn ganz zuoberst in unserem Leitbild steht: «Wir stehen für familiäre Werte, Sicherheit und Verlässlichkeit in einer schnellen, globalisierten Welt – im Umgang mit Gästen, Mitarbeitenden und Partnern.»

Die Empfehlungen klingen auf den ersten Blick banal. Wie viel Arbeit steckt hinter der Umsetzung?
Nun, banal würden wir nicht sagen. Eher sind es herausfordernde «Soft Skills», die von allen Familienmitgliedern viel Überzeugung und Liebe zum Unternehmen fordern. In unserem Fall sind es die Eltern und Schwiegereltern, die Kinder und wir selbst. Wir empfinden es als gefährlich, das Wohl des Unternehmens an erste Stelle und vor die Bedürfnisse der Familienmitglieder zu stellen. Wir glauben viel mehr, dass man den Menschen als Individuum nicht vergessen darf. Nur so ist ein erfolgreiches und gesundes Weiterbestehen des Familienbetriebs gewährleistet.

Fehlt Ihnen dieser Punkt bei den Empfehlungen der Forscher? Ja, und das erstaunt uns auch. Gerade Punkt 9 mit der «Bringschuld» ist in der Praxis bekanntlich nicht immer ohne persönliche Einbussen möglich, da teils nicht beeinflussbare Faktoren mitspielen können. Konkret vermissen wir in den Empfehlungen das Eingehen auf die Personen. Es vermittelt den Eindruck, dass persönliche Bedürfnisse und Voraussetzungen, Gesundheit usw. in einem Familienunternehmen zwingend eine zweite Rolle zu spielen haben, damit es funktioniert.

Wie sehr beschäftigen Sie sich bereits mit Ihrer Nachfolge? Unsere Kinder sind Teenager und wir im besten Alter. Intensiv beschäftigen wir uns also noch nicht mit der Nachfolgefrage. Natürlich wäre es schön, wenn es dannzumal eine vierte Generation Walther geben würde, sollte eines der Kinder die Berufung zum Hotelier oder zur Hotelière haben. Aber jedes Kind ist frei. Uns ist viel wichtiger, dass es seinen Neigungen und Träumen nachgehen kann. Sie sollen ihre eigenen Spuren hinterlassen. Wer eine Leidenschaft für eine bestimmte Tätigkeit hat, übt diese auch erfolgreich aus, was wiederum Befriedigung und Zufriedenheit schenkt. Das ist die Hauptsache. Nichtsdestotrotz wollen wir – wie zuvor unsere Eltern und Grosseltern – unsere Hotels auch für die nächste Generation von Gästen wie Betreibern gesund und attraktiv erhalten. *(rw)*

«Acht von zehn Unternehmen glauben, sie seien gut versichert – in neun von zehn Fällen finden wir Optimierungspotenzial.»

Nils Ohlhorst
Mitinhaber der Vorsorge Partner AG

VORSORGE PARTNER

Die Vorteile für Sie und Ihr KMU:

Effektive Anpassung der Vorsorge an die **Personal-** und **Einkommensstruktur** des KMU

Relevante **Kostenreduktion** durch Ausschreibung und Auswahl der Anbieter

Deutliche **Steuereinsparungen** durch Steuerplanungs-Massnahmen für Inhaber oder Topkader

Vereinbaren Sie über Ihre Raiffeisenbank oder direkt mit uns einen unverbindlichen Kennenlerntermin. Sie können nur gewinnen.

www.vorsorgepartner.ch

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

FAMILIENUNTERNEHMEN: GEWINNER 4.0

Roboter statt Menschen, Mitarbeitende ab der Human Cloud statt aus dem Dorf – neue Technologien und die Digitalisierung verändern die Arbeitswelt von Grund auf und erfordern zwar ein neues Denken, aber keine neuen Werte.

Kennen Sie den Spruch «Unser Kopf ist rund, damit das Denken seine Richtung ändern kann»? Er stammt vom französischen Künstler Francis Picabia und ist zwar schon bald 100 Jahre alt, aber ich glaube nicht, dass er je zutreffender war als jetzt: Im Zuge von Digitalisierung und aufkommender neuer Technologien wird vieles anders als es war – und um damit klarzukommen und souverän zu bleiben, muss vieles neu gedacht werden. Ich habe kürzlich eine EU-Studie gelesen, die zum Schluss kam, dass sieben von zehn Arbeitnehmern in Europa digitale Kenntnisse am Arbeitsplatz brauchen, aber nur jeder Dritte diese auch hat. Die Differenz zwischen Soll und Ist wird sich weiter vergrössern: Gemäss einer OECD-Studie werden in den nächsten Jahren weltweit neun Prozent der Arbeitsplätze automatisiert und 25 Prozent digitalisiert.

Unternehmer und Angestellte sind gefordert, «Arbeiten» neu zu denken. Wer beharrt, bleibt stehen. Klar sind sie darauf angewiesen, wettbewerbsfähig zu bleiben, und wenn sie durch Automatisierung effizienter produzieren können, müssen sie das auch tun – rein rational betrachtet. Aber menschlich? Wo führt das hin? In seinem höchst empfehlenswerten Buch «Technology versus Humanity» lanciert der Autor Gerd Leonhard die Debatte darüber, was wir mit Technologie tun sollten und was nicht. Seine These: Technologie soll dem Menschen dienen und nicht umgekehrt. Diese Debatte muss geführt werden!

Ich habe den Eindruck, dass der notwendige Wandel in inhabergeführten Unternehmen, die mit ihren Mitarbeitern gross geworden sind, dem Denken von Leonhard vielerorts gerecht wird. Die Wertschätzung für die eigene Belegschaft ist gross, denn anders als Arbeitsplätze lassen sich Menschen nicht einfach wegrationalisieren. Gerade Familienunternehmen, die eine menschliche und vertrauensbasierte Arbeitskultur leben, werden auf dem Arbeitsmarkt einen Wettbewerbsvorteil haben – vorausgesetzt, sie schaffen neue Rollen und lassen ihre Mitarbeitenden ihre Fähigkeiten entwickeln.

Stefan Jeker,
Leiter RAI Lab

TREND#01 SOWOHL ALS AUCH

Der Einsatz von Robotern macht ganze Berufszweige zum Auslaufmodell. Schweizer KMU rüsten sich mit Empathie für die Zukunft: Kuk Elektronik in Appenzell zum Beispiel besetzt weltweit eine Nische. Um diese auch in Zukunft zu verteidigen, setzen die jungen Inhaber in der Produktion vermehrt auf Roboter. Gleichzeitig werden Heimarbeiterinnen, zumeist Mütter und Hausfrauen, ganz bewusst weiter beschäftigt. Kuriere liefern ihnen Anfang Woche das Material und holen die fertig zusammengesetzten Teile Ende Woche ab. Das schafft statt Angst Aufbruchstimmung und Zuversicht.

TREND#02 VIRTUELLE JOBBÖRSEN

In den USA arbeitet schon fast jede zweite Person ortsunabhängig und die Unternehmen haben die Wahl, wo in der Welt sie ihre Mitarbeiter rekrutieren. Viele Unternehmen – vor allem im Silicon Valley – haben keine Büros mehr. Es geht noch weiter: Auf Human Cloud-Plattformen wie *Upwork.com* oder *Fiverr.com* schreiben Unternehmen Mini-Jobs aus. Das kann das Programmieren eines Codes, das Verfassen eines Artikels oder das Design des Firmenlogos sein. Spezialisten aus der ganzen Welt können unkompliziert engagiert werden, ohne dass das Unternehmen eine interne Stelle aufbauen muss.

TREND#03 DIGITALE NOMADEN

Junge Generationen entscheiden sich nicht mehr nur für eine Firma, sondern auch für eine Firmenkultur, die ihnen mehr Freiheit und eine sinnvolle Aufgabe bietet. Schweizer KMU wie Scandit oder Wortspiel machen es den Technologiekonzernen nach und schreiben virtuelle Jobs aus. Das ermöglicht es den Mitarbeitenden, von zu Hause aus zu arbeiten oder die Welt zu bereisen. Horden von digitalen Nomaden entdecken diesen neuen Lifestyle. Die Konsequenz für Unternehmen: Sie lassen die Mitarbeitenden ihr Leben gestalten, reduzieren Pendlerkosten und binden Talente ans Unternehmen.

ALTEINGESESSEN, WACHGEKÜSST

Vittoria Hengartner war still davon am Träumen, eines Tages einen eigenen Betrieb zu haben, als ihr 2008 zu Ohren kam, dass Praliné Scherrer zum Verkauf steht. Wenig später gehörte ihr die St.Galler Traditionsconfiserie. Die Anfänge als Unternehmerin nennt sie die härteste Zeit ihres Lebens. Heute zählt sie zu den Erfolgreichsten der Branche. Im Gespräch mit Raiffeisen-CEO Patrik Gisel verrät sie, wie sie das geschafft hat — und wovon sie heute träumt.

Text *Iris Kuhn-Spogat* **Fotos** *Daniel Ammann*

GENERATIONENPROJEKT

Vittoria Hengartner ist als Tochter italienischer Einwanderer in Rorschach geboren und aufgewachsen. Nach dem KV machte sie Karriere in einem international tätigen Verpackungsunternehmen und tauschte nach 14 Jahren ihren Job gegen den Chefposten in einem kleinen St.Galler Verlag ein. Drei Jahre später, 2008, erfährt sie, dass Bruno Scherrer Praliné Scherrer verkaufen will. Vittoria Hengartner, die schon seit Kindsbeinen davon geträumt hat, einst wie ihr Vater ein eigenes Unternehmen zu besitzen, übernimmt als Quereinsteigerin und haucht dem Traditionsbetrieb neues Leben ein. Seit letztem Oktober arbeitet ihre erwachsene Tochter im Betrieb. Sie hat sie inzwischen mit 20 Prozent zur Teilhaberin gemacht.

08.15 Uhr an der Löwenstrasse in Rorschach SG. Patrik Gisel, der oberste Chef von Raiffeisen Schweiz, betritt hier eine ihm unbekannte Welt: die Produktionsstätte von Praliné Scherrer aus St.Gallen. Diese ist kaum grösser als eine Stube, erfüllt von Schokoladenduft und vom Klack-klack-klack der Rührgeräte. Vittoria Hengartner ist seit sechs Uhr in der Früh da, hat alles arrangiert und vorbereitet, um dem Banker zu demonstrieren, worauf sie grössten Wert legt: «Wir machen alles von Hand und alles frisch, ohne Konservierungsmittel und Farbstoffe», sagt sie und fügt an, «wir produzieren nur kleine Mengen, dafür jeden Tag.»

120 verschiedene Sorten Pralinen wissen Vittoria Hengartner und ihre zwei Chocolatieren herzustellen. Viele sind Eigenkreationen wie die Olivenöl-Truffes und das Säntisküssli mit Appenzeller Alpenbitter. Im Repertoire gibt es zudem seit Neustem echte Exoten – mindestens aus Schweizer Sicht: Truffes aus Kamelmilch, veredelt mit Gold, Safran und Rose (siehe Blog-Hinweis auf Seite 29): Vittoria Hengartner hat sie kreiert, um dieses Jahr an der Gulfood, der jährlich in Dubai stattfindenden, grössten Lebensmittelmesse der Welt, auf sich aufmerksam zu machen. «Haben Sie den Mut?», fragt sie lachend. Patrik Gisel zögert leicht, kostet dann und staunt, «sehr gut, vor allem die mit Gold».

Die Exoten hat Vittoria Hengartner entwickelt. Dabei hatte sie einen Gedanken im Hinterkopf: «Die arabischen Feste sind antizyklisch zu unseren», sagt sie, «ich möchte einen der sieben Scheichs gewinnen, das Ende des Ramadan mit unseren Pralinen zu feiern.» Das würde bedeuten: ein Grossauftrag von 1000 Pralinenschachteln im Sommerloch. Mit Kamelmilch für ein Wüstenvolk? «Kamelmilch ist dort tatsächlich nicht spektakulär», sagt Vittoria Hengartner, «aber Truffes aus Kamelmilch sind es.» Jedenfalls: «Gespräche sind in Gang», sagt die 47-Jährige. Zuversicht steht ihr ins Gesicht geschrieben.

Harte Landung. Vittoria Hengartners Geschäft ist ein Balanceakt zwischen Innovation und Tradition. Traditionsklassiker wie helle und dunkle Truffes – sind das Herzstück in ihrem Betrieb, Innovationsexoten wie Kamel- und Honigheumilchpralinen sind der Lebensnerv. Von beidem hatte Vittoria Hengartner keine Ahnung, als sie 2008 die alteingesessene Confiserie Praliné Scherrer übernommen hat. «Ich wusste damals nicht einmal, was eine Kakaobohne ist.» Sie, erfahrene Marketing- und Verlagsspezialistin in gut bezahlter Position, hat als Quereinsteigerin ins Schokoladengeschäft gewechselt, ohne gross nachzudenken: Als sie davon gehört habe, dass Praliné Scherrer mangels Nachfolge zum Verkauf stehe, habe sie «einfach gewusst, das ist es», erzählt sie. Damit erfüllte sie sich einen lang gehegten Wunsch, dereinst ihr eigener Chef zu sein. Allerdings hatte sie es sich leichter vorgestellt, als es war: «Ich habe die Aufgabe unter- und mich überschätzt», sagt sie, «die ersten drei Jahre waren die härtesten meines Lebens.» So locker dieses Eingeständnis über ihre Lippen kommt, so stolz ist sie auf das Erreichte: «Wir haben uns positioniert», sagt sie, «sind Nummer 1 in Sachen Innovation und führend bezüglich Frische und Qualität.»

Kein Erfolg ohne Hartnäckigkeit. Das dafür nötige Know-how hat sich die Selfmade-Unternehmerin erfragt, angelesen und als Elevin von Patron Scherrer à fonds erarbeitet. Sie hat den Traditionsbetrieb entstaubt und Mitarbeitende ins Boot geholt, die mit ihr rudern. Heute weiss sie alles, was sie wissen muss, um sich selbst gegen grosse Mitspieler zu behaupten – ihrer Hartnäckigkeit sei Dank. Diese Eigenschaft sei ihr in die Wiege gelegt, sagt Vittoria Hengartner: Als Tochter italienischer Einwanderer habe sie früh gelernt, dass

WAS PATRIK GISEL WISSEN WOLLTE

Kann man Unternehmertum lernen oder wird es einem in die Wiege gelegt?

Wie überlebt eine Quereinsteigerin in einer ihr fremden Branche?

Die grössten Herausforderungen damals und heute?

Welche Bedeutung haben Tradition und Innovation?

Wie überlebt man in einem hart umkämpften Markt?

«Zu wissen, wie viel Arbeit und Detailliebe in so einer Praline steckt, erhöht nicht nur den Genuss — ich habe auch allergrössten Respekt vor dieser Kunst.
PATRIK GISEL, CEO RAIFFEISEN SCHWEIZ

«Ich wusste damals nicht einmal, was eine Kakaobohne ist. Als ich davon gehört habe, dass Praliné Scherrer mangels Nachfolge zum Verkauf steht, habe ich einfach gewusst, das ist es. Allerdings habe ich die Aufgabe unter- und mich überschätzt. Die ersten drei Jahre waren die härtesten meines Lebens.»
VITTORIA HENGARTNER, PRALINÉ SCHERRER

harte Arbeit Früchte trägt, sagt sie und erzählt Patrik Gisel – unterdessen beim Kaffee im ersten Stock des Pralinengeschäfts – vom Gipsereibetrieb ihres Vaters und von seinen ehernen Grundsätzen. Diese sind nun auch ihre Wegweiser: Respekt und Ehrlichkeit gegenüber Kunden, Lieferanten und Mitarbeitenden.

Ihre Pralinen verkauft sie im Laden im St.Galler Klosterviertel, an Weihnachten 150 Kilo am Tag, an Ostern rund 70 und an allen übrigen Tagen zwischen 10 und 20. Weit mehr Gewicht haben Bestellungen von Firmenkunden. Sie fabriziert Pralinen-Give-Aways für über 400 Geschäftskunden, jeden Einzelnen hat sie persönlich von sich überzeugt. Topfirmen wie der St.Galler Couturier Akris – «ich habe angerufen und angerufen und gesagt, ich höre erst damit auf, wenn ich eine Chance bekomme» – bestellen bei ihr Truffes. Bei Akris sind sie für die Defilees bestimmt. Die Swiss ordert ein Assortiment für First-Class-Passagiere. Aufträge wie diese krönen ihr Schaffen: «Ich wollte einen Platz im Highend-Bereich und das ist mir gelungen.»

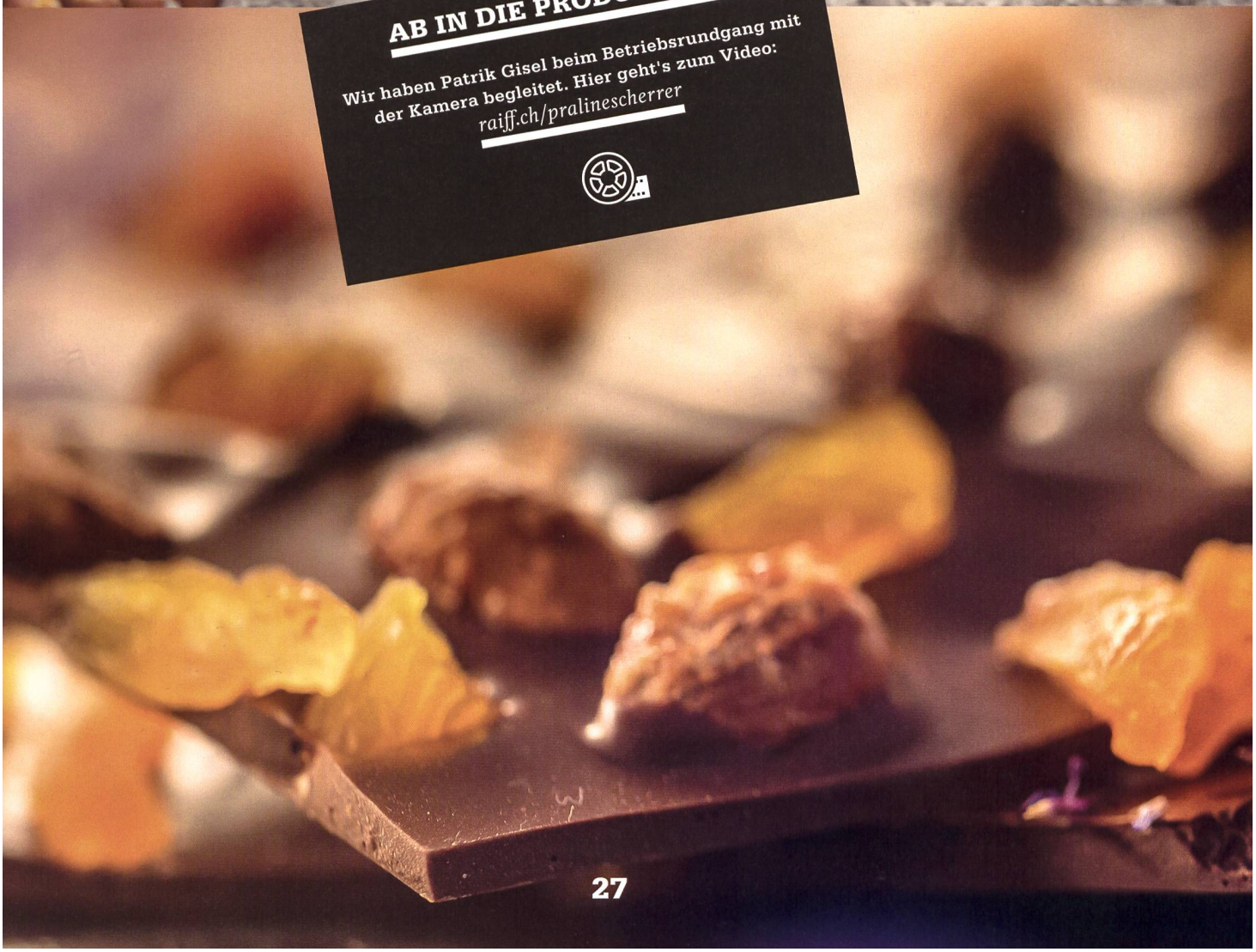
Das Luxuspralinengeschäft ist heiss umkämpft, wer hier bestehen will, muss die Konkurrenz übertreffen. Vittoria Hengartner fabriziert nicht nur auf höchstem Niveau, sondern profiliert sich mit ihren Erfindungen und auch mit ihren Entwicklungen. «Entwicklungen?», fragt Patrik Gisel nach. «Ja, kommt ein Kunde mit einer eigenen Idee, geben wir alles, damit daraus eine Praline wird.» Für den St.Galler Weinhändler Martel beispielsweise stellt sie Truffes aus Martel-Cognac und -Champagner her. Und für die Caves Mövenpick jedes Jahr ein Truffe mit dem jeweiligen «Wein des Jahres». Einzige Bedingung für Truffes-Kreationen nach Kundengeschmack: eine Mindestbestellmenge von 300 Stück.

Das nächste grosse Ding. Vittoria Hengartner hat Ideen, Ausdauer und seit letztem Jahr auch wieder mehr Luft, dank zwei neuen Aspekten in ihrem Unternehmerinnendasein: Erstens ist vergangenen Oktober ihre Tochter Romina bei Praliné Scherrer eingestiegen, kümmert sich um Einkauf und den Laden und ist seit diesem Sommer mit 20 Prozent teilhabende Mitunternehmerin. Vittoria Hengartner hat die Beteiligung an die Bedingung geknüpft, dass Romina diese nie an Dritte verkaufen, sondern nur an eigene Kinder weitergeben darf. Zweitens ist Praliné Scherrer gemäss Vittoria Hengartner seit dem 30. Dezember 2016 schuldenfrei. «Das macht den Kopf frei und man kann mehr wagen.» Keine Schulden, dafür grosse Ambitionen: Ob sie plane, die Produktion auszubauen, fragt Patrik Gisel vor dem Gehen und landet einen Volltreffer. «2012 die Produktionsstätte hierher zu verlegen, war ein strategischer Fehler», antwortet die Geschäftsfrau in ihrer unverblümten Art, «ich hätte nie gedacht, dass wir in vier Jahren so wachsen.» Sonst? «Sonst hätte ich eine Halle gebaut.» Eine Halle wird fraglos das nächste grosse Ding von Never-Give-Up Hengartner.

praline-scherrer.ch

AB IN DIE PRODUKTION!

Wir haben Patrik Gisel beim Betriebsrundgang mit der Kamera begleitet. Hier geht's zum Video:
raiff.ch/pralinescherrer



Eckmann+Schoch ASW

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

helvetia.ch/kmu

Betrieb. Risiken. Abgedeckt.

Lassen Sie sich jetzt beraten!

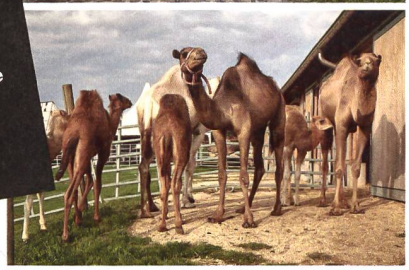
Ein Unternehmen richtig abzusichern ist einfach. Sie kennen Ihre Bedürfnisse, wir die passende Lösung. Die neue KMU-Versicherung von Helvetia bietet kompakte, moderne Sicherheitslösungen und einen ausgezeichneten Schadenservice.

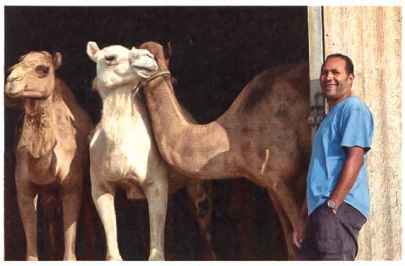
einfach. klar. helvetia
Ihre Schweizer Versicherung

AB AUF DEN BAUERNHOF

Der innovative Kamelfarmer Ben Salem zeigt seine Kamelmilchproduktion in Oberglatt ZH.

raiff.ch/kamelmilch





Fotos Kamelfarm: Mara Truog

BEN UND SEINE KAMELE

Der innovative Bauer hat auf Kamelmilch gesetzt – und das zu Recht. Obwohl richtig teuer, übersteigt die Nachfrage regelmässig Ben Salems Angebot: Melken kann er jeweils nur rund die Hälfte seiner Herde, die Muttertiere. Und nur im Beisein des Jungen – «ist das Kleine nicht dabei, gibt es keine Milch». Ben Salem teilt redlich: «Zwei Zitzen sind für das Kind, zwei zum Melken.»

Pro Tier gewinnt er auf die Art rund drei Liter Milch am Tag – wenig, verglichen mit den 15 bis 20 Litern Milch, die jedes Kamel seines Vaters täglich hergibt. Er kennt Macken und Vorlieben, Wesen und Vorzüge jedes Einzelnen. Sein Lieblingskamel, Subaia, hat er sogar selber aufgezogen, da dessen Mutter es nicht wollte. Subaia wie alle anderen Jungtiere hat er persönlich dressiert. Mehr verlangt er den Tieren nicht ab. Seine Vision für «Bens Kamelfarm» mit zwischenzeitlich einem Mitarbeiter sowie vielen helfenden Kollegen und Familienmitgliedern? «Ideen habe ich viele», sagt er, «aber zuerst muss ich das Geld verdienen, dann werde ich umsetzen.»

Lesen Sie die ganze Reportage zur Kamelmilch, welche für die Produktion der exlusiven Truffes von Praliné Scherrer verwendet wird.
raiff.ch/kamelmilch

ODE AN PAPA

Sein Leben lang, erzählt man, habe Kaspar Krummenacher für eines gelebt: für seine Schreinerei. Lieber zerschlug er, der schnell wütend wurde, ein neues Möbel, als es mangelhaft zu liefern, und sei es deshalb, weil das Tischblatt auf seiner Unterseite einen Kratzer hatte, sichtbar nur für ihn, Krummenacher, von vielen Krummi genannt. Sein Wille, perfekt zu sein, fehlerfrei, vollkommen, machte ihn bekannt bei Kunden, gefürchtet bei Gesellen, die er anstellte. Sein Unternehmen blühte auf, Kaspar Krummenacher, mittlerweile Chef von zwölf Arbeitern, formte aus dem Betrieb eine Aktiengesellschaft, die *Schreinerei Krummenacher AG*, und eröffnete bald eine Filiale.
Krummi heiratete spät, Vroni, die Polizistin aus dem Nachbardorf, die bald den einzigen Sohn gebar, Roland. So sehr freute sich der Vater, dass er der Belegschaft einen halben Tag frei gab – spätestens in zwanzig Jahren würde er die Firma in *Schreinerei Krummenacher & Sohn AG* umtaufen.
Mein Roland, mein Ebenbild, wird mich weiterführen! Dafür lebe ich!
Aber Roland, von seinen Eltern Roli gerufen, war oft traurig, am traurigsten dann, wenn er von der Schule kam.
Was ist jetzt wieder los?, fragte Krummi.
Sie haben ihn gehänselt, sagte die Mutter.
Dann hänsle zurück, doppelt so laut, dreifach so gemein, knurrte Papa.
Wie denn?
Roland, bleich und schmal, so anders als sein Vater, begann zu weinen.
Jetzt flennt der schon wieder, sagte Krummi.

Roland Krummenacher, Sohn des Kaspar und der Veronika, konnte das R nicht sagen.

Nannte er seinen Namen, klang es wie Loli oder Woli. Sagte er Schreinerei, tönte es wie Schleinewei oder Schweinelei.
Krummi sagte: Red langsam, Bub, und deutlich, Übung Übung Übung, dann hört das auf. Ist logisch.
Sagte Krummi.
So geflennt wie du, sagte Papa, hat unsereiner nicht einmal, als man seinen Finger in der Bandsäge liess.
Kaspar!, schimpfte Mama.
Ist doch wahr, lärmte Papa.
Manchmal, nachts im Bett, hatte Roli Angst, eines Tages, vielleicht aus Versehen, nenne selbst Papa ihn Loli statt Roli.
Irgendwann spielten sie in der Schule ein Theater, Das Gespenst von Oberebersol. Wochenlang hatten sie geübt und geprobt, Wort für Wort für Wort. Und schliesslich sassen alle Eltern und Grosseltern im Saal, auch Urs Ciaranfi, der Tage zuvor zwölf neue Fenster bestellt hatte, und Turi Zehnder, acht neue Türen, Paula Ruckstuhl, ein Wandschrank mit fünf Schubladen, und sahen zu, wie Roli einen Stein spielte, stumm, starr, steif.
Weil er nichts sagen durfte.
Weil sonst alle gelacht hätten.
Weil er das R nicht konnte.
Um Roland zu trösten, kochte Mama am Abend Spaghetti alla carbonara. Doch der Sohn schob den Teller zur Seite.
Papa schüttelte den Kopf und schwieg.
Und Mama, die Stimme süss, sagte: Roli, auf der Bühne wild herum hopsen, das kann jeder, aber einen Stein spielen, das ist Kunst.
Gibt es irgendwo ein Land, fragte Roland leise, wo die Menschen ohne R auskommen?
Herrgott noch mal, lärmte Krummi und stellte den Fernseher an, Sport um halb acht.
Dem kann ich doch, wenn es so weit ist, meine Schreinerei nicht überlassen – *Schweinelei Klummenachel und Sohn AG!*
Roland, nun neun Jahre alt, dachte: Wer schreibt, muss nicht reden. Wer schreibt, darf schweigen. Stundenlang sass er in seinem Zimmer und schrieb Gedichte. Euch werde ich zeigen, was ich kann, dem Papa, der Klasse, der Welt –

Es sagt die Tulpe zur Maus:
Dein Fell ist heute so kraus.
Da macht die Maus zur Blume:
Echt lieber wär mir ne Krume.

Als die Mutter Rolis Bett bezog, entdeckte sie unter dem Kissen seine Gedichte. Sie las sie, rief dann, weil sie so stolz war, den Lehrer an und dankte ihm für alles, besonders dafür, dass er Roland lehre, schöne Verse zu schreiben.
Da kann ich nichts dafür, sagte der Lehrer, und bat Roli am nächsten Tag vor die Klasse.

Roland, sagte der Lehrer, sprich uns dein schönstes Gedicht.
Und Roli stand da, sein Gesicht heiss und rot, er begann zu zittern, zu schwitzen, zu stottern.
Bitte!, sagte der Lehrer. Bitte!

Es sagt die Tulpe zul Maus:
Dein Fell ist heute so kwaus.
Da macht die Maus zul Blume:
Echt liebel wäl mil ne Klume.

Roland rannte nach Hause und warf sich auf sein Bett, er ass nicht mehr, wollte nicht mehr aus dem Haus, nie mehr zur Schule.
Der Bub, flüsterte Mama zu Papa, wird, wenn er so weiter macht, noch krank.
Das ist der längst, sagte Krummi, Schweinelei statt Schreinerei!
Und je älter der Sohn wurde, desto stummer sein Vater.
Und übelhaupt, Papa, sagte Roland eines Tages, will ich nicht Schweinel werden.
Aha, sagte Krummi.
Weil ich nicht zelstölen will, was du aufgebaut hast. Damit du mich immel lieben kannst und ich dich. Weil du mein Vatel bist, der wundelbale Möbel baut. Was ich nicht kann. Und deshalb nicht will.
Und Krummi dachte: Hätte ich doch zu meinem Sohn je so klar geredet wie er zu mir.

Im Mai vor fünf Jahren verkaufte Kaspar Krummenacher, 64, seine AG. Während Monaten war er müde und grob, blieb oft im Bett, dann begann er zu lesen, am liebsten Krimis mit mindestens drei Leichen – und wartet an jedem Geburtstag, fiebrig vor Ungeduld, auf seinen berühmten Sohn, Stadtlyriker zu Berlin, Träger des Hugo-Ferdinand-Schmierling-Preises, *rOLI THE POET*, der ihm, Jahr für Jahr, ein Blatt reicht, starkes teures Papier, darauf ein neues Gedicht in blauer Tinte: *Ode an Papa.*

Erwin Koch ist promovierter Jurist und mehrfach ausgezeichneter Journalist. Er feilt und hobelt an Texten für zahlreiche Magazine im deutschsprachigen Raum und ist Autor mehrerer Bücher. Seit 2007 ist er freischaffender Reporter, unter anderem für SAVOIR FAIRE.

Foto: Sebastien Agnetti

Plan B kann nie schaden

Dylan Koller (20) lässt sich zum Fachmann für Landschaftsarchitektur ausbilden und macht seine ersten Schritte in die Selbstständigkeit.

«Ich liebe mein Leben als Landschaftsgärtner und will noch mehr davon, deshalb habe ich mich zu einer Weiterbildung entschlossen. Dieses Studium hilft mir auf dem Weg in die Selbstständigkeit. Und sollte es mit einem eigenen Betrieb nicht klappen, kann ich so immer noch als Bauleiter arbeiten. Ja, man muss im Leben immer einen Plan B haben!

Natürlich will ich irgendwann einmal meine Leidenschaft an die nächste Generation weitergeben. Wenn ich selber Lernende ausbilden könnte, wäre ich strenger bei der Benotung. Denn es reicht nicht, einfach nur 500 verschiedene Pflanzen zu kennen. Ich würde viel mehr Wert auf die Praxis legen, damit sich die Lernenden später bei den Lehrabschlussprüfungen sicherer fühlen. Für mich sind in meinem Beruf Werte wie Respekt, Offenheit und Begeisterung enorm wichtig. Von meinen Mitarbeitern würde ich dasselbe erwarten: Dass sie die Aufgaben korrekt und mit Leidenschaft erledigen. Und sollte einmal etwas auf der Baustelle kaputt gehen, müssten sie so ehrlich sein und das zugeben. Denn Fehler zu machen ist okay. Aber ich wäre gerne darüber informiert, wenn irgendetwas – zum Beispiel auch im Team – nicht in Ordnung ist.

Rendite und Effizienz sind eines, das andere ist das Menschliche. So bin ich als junger Mensch offen für unterschiedlichste Lösungen. Ich finde es toll, wie sich jeder Mitarbeiter auf seine Weise in die Arbeit einbringt. Wie sie sich ernst genommen und gefordert fühlen. Was ich leider schon viel zu oft zu hören bekam, ist: ‹Wir haben es aber immer schon so gemacht!› Dies kann ich überhaupt nicht ausstehen!» (pt)

HERR UND FRAU SCHWEIZER ZAHLEN UNPÜNKTLICH

Die Zahlungsmoral hierzulande sinkt, Kunden zahlen ihre Rechnung später oder gar nicht. Der European Payment Report 2017 des Inkassodienstleisters Intrum Justitia zeigt auch die gravierenden Konsequenzen auf: Umsatzeinbussen und blockiertes Wachstum. Fast jedes zehnte KMU könnte laut Studie mehr Arbeitsplätze schaffen, wenn die Rechnungen pünktlich bezahlt würden. Gründe für den Zahlungsverzug sehen die Unternehmen grösstenteils in finanziellen Schwierigkeiten. Auch administrative Herausforderungen haben als Risikofaktor zugelegt und nach wie vor wird absichtliche Verzögerung als einer der Hauptgründe angegeben.

Intrum gibt Tipps, um den Zahlungsverzug zu mindern:

1. *Implementieren Sie eine ausgewogene und solide Kreditpolitik.*
2. *Bewerten und verfolgen Sie das im Kreditmanagementprozess eingesetzte Kapital.*
3. *Stellen Sie sicher, dass Sie die Kunden, mit denen Sie Geschäfte tätigen, auch kennen.*
4. *Legen Sie Ihre Geschäftsbedingungen in den Verträgen genau fest.*
5. *Führen Sie ein zügiges Mahnverfahren ein und berechnen Sie Verzugszinsen.*
6. *Gewichten Sie Ihre Kundenstruktur nach Risiko- und Wachstumspotenzial.*
7. *Handeln Sie sofort, um Zahlungsausfälle zu vermeiden.* *intrum.ch*

SCHWEIZER KMU SIND IHRER BANK TREU

KMU erhalten hierzulande relativ einfach Kredite für Investitionen. So das Ergebnis einer neuen Studie, die das SECO beim IFZ der Hochschule Luzern in Auftrag gegeben hat. Befragt wurden 1922 Unternehmen. Laut Studie finanzieren sich nach wie vor 62 Prozent der Schweizer KMU über Eigenkapital, insbesondere Mikrounternehmen und Westschweizer Betriebe setzen auf Eigenfinanzierung. 38 Prozent der KMU beanspruchen Fremdkapital, meist Hypotheken, Kontokorrentkredite, Darlehen oder Leasing. Die Unternehmen holen nur wenige Offerten ein und verlassen sich laut Studie auf das eingespielte Verhältnis mit ihrer Hausbank. *raiff.ch/kreditmarkt*

KMU PACKEN DIGITALE PROJEKTE AN

Die Digitalisierung ist in aller Munde. KMU verspüren aber eine grosse Unsicherheit, worauf sie sich beim Thema fokussieren sollen. Die FHS St.Gallen hat Schweizer Unternehmen gefragt, wo sie die grossen Chancen sehen. Die Antwort: Technologie kann die Effizienz steigern und neue Erlösmodelle und Vertriebskanäle eröffnen. Digitalisierungsprojekte scheitern meist nicht wegen der Technik, sondern aus Mangel an Geld und Fachwissen. Die Konjunkturforschungsstelle (KOF) berichtet zudem, dass KMU kräftig in Enterprise-Resource-Planning und E-Beschaffung, Customer-Relationship-Management, Social Media und Telearbeit investieren. *fhsg.ch/kmu-spiegel, kof.ethz.ch*

GLEICHE CHANCEN FÜR ALLE

Der Kieferchirurg aus Mexiko spricht zwar fliessend Deutsch und lebt seit vielen Jahren in der Schweiz. In seinem Beruf arbeiten kann er aber trotzdem nicht, solange sein Diplom in der Schweiz nicht anerkannt wird. Gut ausgebildete Migrantinnen und Migranten aus Ländern ausserhalb der EU kennen das Problem: Sie sind häufig erwerbslos oder gehen einer Arbeit nach, die nichts mit ihrem erlernten Beruf zu tun hat. Das HEKS-Hilfswerk schafft Chancengleichheit, indem es gut ausgebildete Fachkräfte dabei unterstützt, Diplome anerkennen zu lassen oder Nachholbildungen zu absolvieren. Die Raiffeisen Jubiläumsstiftung unterstützt das Projekt. *heks.ch, raiffeisenstiftung.ch*

Auf dem Blog zeigen wir, wie Raiffeisen-Mitarbeitende sich für LIFT engagieren: raiff.ch/jugendprojektlift

LIFT SUCHT WOCHEN-ARBEITSPLÄTZE

Vielen Jugendlichen fällt der Schritt von der Schule in die Berufswelt nicht leicht. Unternehmerinnen und Unternehmer mit Courage sind gefordert: Das Projekt LIFT sucht Wochenarbeitsplätze für Schüler mit schwachen Schulleistungen.

Unsere Wirtschaft lebt von motivierten Menschen, die ihren Platz in der Arbeitswelt finden. Das Jugendprojekt LIFT engagiert sich seit zehn Jahren dafür, Jugendliche in den Arbeitsprozess zu integrieren. Die Schüler, die für das Projekt LIFT ausgewählt werden, arbeiten einige Stunden pro Woche in einem Betrieb und erledigen einfache Aufträge, beispielsweise das Verpacken von Briefen. Der Arbeitgeber zahlt pro Stunde fünf Franken, bei guter Arbeit bis zu acht Franken. So lernen die Jugendlichen, dass sich gute Arbeit auszahlt.

Wer einen solchen Wochenarbeitsplatz zur Verfügung stellt, lebt den Jugendlichen die Regeln der Arbeitswelt vor und bekommt Arbeiten erledigt, die sonst liegen bleiben. Die Erfahrungen sind eindeutig: Jugendliche mit anfänglich wenig Perspektive sind am Ende des 8. Schuljahres motiviert und bereit für die Lehrstellensuche. 60 Prozent finden direkt eine Lehrstelle und die Lehrabbrüche sind signifikant tiefer. Über 200 Schulen und 4000 Betriebe machen bereits mit. Wagen auch Sie mit Ihrem Betrieb das Experiment! (psi)

INNOVATIVE HELVETIER — WIEDER WELTMEISTER!

Die Schweiz ist in Sachen Innovation zum siebten Mal in Folge Weltmeisterin. Das geht aus dem Global Innovation Index 2017 hervor. Demnach verfügt die Schweiz über eine besonders starke Innovationsleistung und hoch qualifizierte Spezialisten. Schwächer ist sie punkto Online-Dienstleistungen der Regierung, dem Import von Hightech und der Unterstützung von Start-up-Gründungen. 15 der Top-25-Weltwirtschaften sind in Europa angesiedelt. Für die zehnte Auflage der Studie wurden in rund 130 Ländern Befragungen durchgeführt, wobei Dutzende Schlüsselzahlen, wie Patentanmeldungen oder Bildungsausgaben, verwendet wurden. *globalinnovationindex.org*

HÖCHSTE ZEIT FÜR DIE UMSTELLUNG

Nächstes Jahr wird der Zahlungsverkehr in der Schweiz umgestellt. Das altbekannte DTA verschwindet und wird ab dem 1. Juli 2018 durch ISO Meldungen ersetzt. Die Rechnung mit QR-Code löst ab 1. Januar 2019 die Einzahlungsscheine ab. Damit der Zahlungsverkehr weiterhin reibungslos funktioniert, müssen alle Betriebe ihre Software umstellen.

Online finden Sie hier alles, damit die Umstellung reibungslos klappt: *raiffeisen.ch/zahlungsverkehr*

Brauchen Sie Hilfe? Sie erreichen uns via firmenkunde@raiffeisen.ch oder *Telefon 0848 847 222*

Wegen des Drehwuchses des Birnbaums werden nur die besten Stämme verarbeitet. Die meisten Teile von *At-At* bestehen aus Massivholz. Für die beweglichen Teile wird furniertes Holz verwendet, da Massivholz bei unterschiedlicher Luftfeuchtigkeit quillt und schwindet. Das Material für den Sekretär kostet **475 Franken.**

Das FSC-zertifizierte Birnbaumholz für *At-At* stammt aus der Schweiz. Röthlisberger berücksichtigt regionale Lieferanten und baut langfristige Beziehungen auf. Birnbaum gilt als kostbares Holz, da sich nur wenige Stämme für den Möbelbau eignen.

Röthlisberger investiert zirka **35'000 Franken,** um das Möbel über zwölf Monate hinweg zur Marktreife zu entwickeln. Es entstehen sechs Prototypen, die mit der Designerin besprochen, getestet und verfeinert werden.

Das Design des Sekretärs *At-At* stammt von der japanischen Designerin Tomoko Azumi. Sie benennt das Möbel nach dem «Allterrain-Angriffstransporter» (kurz *AT-AT*), weil es sie an die vierbeinigen Roboter in Star Wars erinnert.

SCHWEIZER QUALITÄT IST GEFRAGT

Der Frankenschock hat den Detailhandel und die rund 50 Schweizer Möbelproduzenten hart getroffen. Sie verloren Marktanteile und mussten ihre Margen reduzieren. Trotz schwieriger Rahmenbedingungen ist Swissness auf europäischen Märkten nach wie vor gefragt.

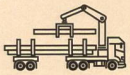
Der Onlinehandel verändert die Branche. Der Branchenverband Möbelschweiz sieht im Internet die grosse Chance, Marken bekannt zu machen. Der stationäre Handel hingegen muss Mehrwert bieten: beispielsweise mit einer Einrichtungsberatung im Zuhause des Kunden.

4'360 Franken kostet der preisgekrönte Sekretär *At-At* von Röthlisberger. Das Möbel wird aus Schweizer Birnbaum in Gümligen bei Bern gefertigt. «Seit 2007 haben wir etwa 300 Stück verkauft», erklärt Jan Röthlisberger, der den Betrieb in vierter Generation mit seinem Vater und seinen beiden Brüdern führt. «Damals gab es noch wenige Sekretäre dieser Art, heute erleben die Möbel ein Revival.» Röthlisberger bleibt der Schweiz treu, während die Konkurrenz praktisch nur noch im Ausland produziert. Der starke Franken macht dem Berner Unternehmen zu schaffen. Und die Kunden bestellen häufiger online, sind preissensitiv und weniger loyal. Trotzdem kann sich Röthlisberger auf eine starke Community von Designliebhabern verlassen: «Unsere Möbel sind zeitlos und werden auch in 30 Jahren noch in die Wohnungseinrichtung passen. Manch einer, der unser *At-At* anfasst und seine Details erlebt, verliebt sich auf der Stelle.» *(atl)* roethlisberger.ch

Die Kosten für Administration, Marketing und Verkauf machen etwa **7 Prozent** aus. Am meisten schlagen Messeauftritte zu Buche. Röthlisberger stellt an den grossen Möbelmessen in Mailand oder Köln aus und erreicht damit über eine halbe Million Besucher pro Jahr.

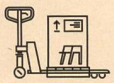
Illustration: Daniel Karrer

Das Holz wird vom Spediteur ins Sägewerk transportiert und sofort verarbeitet, denn ein Lager gibt es nicht. 18 Stunden dauert es, um ein *At-At* zu fertigen. Ein Teil der Arbeit wird mit Maschinen gemacht, ein Teil manuell. Die Stunde in der Fabrikation kostet durchschnittlich 100 Franken. Mit zirka **1800 Franken** ist die Arbeit der teuerste Posten im Produktionsprozess.



Die Holzspäne aus dem Schreinereibetrieb werden im Haus zu Pellets gepresst. Sie reichen, um die 5300 m² Produktionsfläche und 4500 m² Bürofläche nachhaltig mit Produktionsabfällen zu heizen. Abgas-Elektrofilter sorgen für eine saubere Abluft. Röthlisberger spart damit **150'000 Tonnen Heizöl** pro Jahr.

Eine grosse Photovoltaikanlage auf dem Dach produziert 233'000 kWh umweltfreundlichen Strom aus Sonnenenergie. Im Sommer wird der Bedarf zu 100 Prozent abgedeckt. Das Unternehmen spart 128 Tonnen CO_2 pro Jahr, was 500'000 mit dem Auto gefahrenen Kilometern entspricht. Röthlisberger ist energieautark und spart den Energieverbrauch von **300 Einfamilienhäusern** ein.

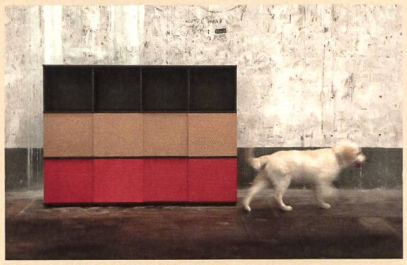


Das fertige Möbel wird geprüft, verpackt und an den Fachhandel versendet. Der Transport macht **6 Prozent** des Preises aus.

Die Partner verkaufen *At-At* mit einer handelsüblichen Marge von 35 bis 40 Prozent oder rund **1700 Franken.** Einige Händler vertreiben das Möbel online. Drei Prozent des Erlöses oder **70 Franken** pro verkauftem *At-At* werden der Designerin vergütet.

Statement: Björn Ischi, Lyss

Authentizität: Ricardo Alves, Steinhausen



Raumkonzept: Thomas Hunger, Münchenstein

Family affair: Isabelle Winterhalder, Sachseln

Schweizer Design ist top, die Szene gilt als hoch dynamisch und ambitioniert. Der Verein Formforum, eine Plattform für Design und zeitgenössisches Kunsthandwerk, ist gegründet worden mit dem Ziel, diesen Schaffens- und Innovationsgeist zu erhalten. Der Verein unterstützt die rund 500 Mitglieder, etablierte Gestalter wie Jungdesigner, in ihrem Schaffen und in ihrer Entwicklung mit Ausstellungen, Wettbewerben, Workshops und Networking. Dass das Raiffeisen Unternehmerzentrum RUZ Sponsor des Formforums ist, kommt nicht von ungefähr: Die Vereinsmitglieder verkörpern, worum sich beim RUZ alles dreht: innovatives, starkes Unternehmertum. *formforum.ch*

FRAUEN, GEBT EUCH EIN PROFIL!

Corin Ballhaus ist seit zehn Jahren Unternehmerin. Die 52-Jährige weiss, was es braucht, um in einer Männerdomäne wahrgenommen zu werden. Sie arbeitet mit Frauen in Führungspositionen daran, das eigene Profil zu schärfen und sich selbst zur unverwechselbaren Marke zu machen.

Frau Ballhaus, an Start-up-Veranstaltungen trifft man kaum Frauen. Was ist los? Corin Ballhaus: Die Start-up-Szene ist sehr technologieorientiert, es hat erst wenige Gründerinnen. Ich würde nicht unbedingt sagen, dass Frauen seltener ein Unternehmen aufbauen – sie tun es nur später und eher im Dienstleistungssektor als im technischen Bereich.

Was muss eine Frau mitbringen, um als Unternehmerin Erfolg zu haben? Ich unterscheide diesbezüglich ungern zwischen Frauen und Männern. Unternehmertum braucht Mut, Biss und Ausdauer. Das sind nicht unbedingt weibliche Eigenschaften. An Ausdauer mangelt es den Frauen zwar nicht, aber in Sachen Mut und Biss könnten sie noch zulegen.

Wie schaffen es Frauen, in Männerdomänen wahrgenommen zu werden? Frauen tendieren dazu, sich unter Wert zu verkaufen. Sie müssen deutlicher sagen, wofür sie stehen und was sie ausmacht. Sie müssen wissen, wohin sie mit ihrer Firma wollen.

Welchen Tipp geben Sie einer Frau, um voranzukommen? Netzwerken ist enorm wichtig. Frauen müssen ihre geschäftlichen und privaten Kontakte nutzen, um an gute Jobs und Aufträge zu kommen. Und sie sollen sich öfters den Rat von erfahrenen Unternehmerinnen holen.

Jede Unternehmerin und jede Firma braucht Ihrer Meinung nach ein einzigartiges Profil. Weshalb? Firmen stellen oft ihre Produkte oder Dienstleistungen in den Vordergrund. Ebenso sehr interessiert allerdings, wer hinter der Firma steckt, welche Geschichte, welche Überzeugung. Mit dieser Einzigartigkeit machen erfolgreiche Betriebe im Markt den Unterschied.

Sie arbeiteten jahrelang als Wirtschaftsjournalistin in einer Männerwelt. Wie sind Ihre Erfahrungen? Zu meiner Zeit gab es nur wenige Wirtschaftsjournalistinnen. Das habe ich mehr als Vorteil denn als Nachteil erlebt. Ich war sichtbarer und an mich haben sich meine Gesprächspartner oft mehr erinnert als an meine Kollegen.

Was hätte die Wirtschaft davon, wenn mehr Frauen ein Unternehmen gründen würden? Frauen stellen eher die Sache als sich selbst in den Vordergrund. Unserer Wirtschaft würde es guttun, wenn es wieder mehr um die Sache ginge. *(ml)*

TIPPS

- → *Seien Sie mutig, hartnäckig und bleiben Sie dran.*
- → *Formulieren Sie ein klares Ziel und eine Strategie, wie Sie dorthin kommen.*
- → *Sagen Sie klipp und klar, wofür Sie stehen und was Sie ausmacht.*
- → *Netzwerken Sie und nutzen Sie Ihre geschäftlichen und privaten Kontakte.*
- → *Holen Sie sich Rat von erfahrenen Unternehmerinnen und Unternehmern.*
- → *Seien Sie einzigartig mit dem, was Sie machen, und zeigen Sie es.*
- → *Geben Sie Interviews und treten Sie an Veranstaltungen auf.*
- → *Kreieren Sie mit Ihrer Persönlichkeit eine Marke.*
- → *Lassen Sie sich vor dem Antritt einer neuen Führungsposition oder in einem Change-Prozess von einem Coach begleiten.*

CORIN BALLHAUS

begleitet Menschen bei der Erstellung und Schärfung ihres Profils. Die ehemalige Wirtschaftsjournalistin und Bankerin ist Mitglied des Verbands Frauenunternehmen, VR-Präsidentin von schweizeraktien.net sowie Jurymitglied der Gründerinnen-initiative «Angels for Ladies». ballhaus-profiling.ch

Weil der richtige Umgang das Einmaleins des Geschäftslebens ist ...

RUZ

Für Schnellentschlossene: Workshop Business-Knigge am 7. November in Baar. Anmeldung auf *ruz.ch/knigge*

8. NOVEMBER – RUZ Baar
Industrieroboter erhalten Arbeitsplätze
Gefährden Roboter Handwerk und Traditionen oder erhalten sie vielleicht sogar Arbeitsplätze? Experten zeigen auf, welche Produkte nur durch Roboter erhalten werden können und wie KMU ihre Marktfähigkeit mit Robotern steigern können. *ruz.ch/roboter*

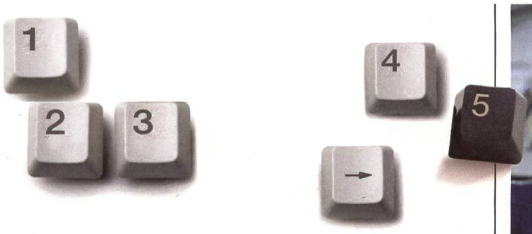
16. NOVEMBER – RUZ Gossau
Marktplatz 3D-Drucker
Trends, Entwicklungen und Auswirkungen des 3D-Druckers für den Werkplatz Schweiz. Experten zeigen auf, wie KMU ihre Marktfähigkeit mit Robotern steigern können. *ruz.ch/3d-drucker*

28. NOVEMBER – RUZ Gossau
Die künstliche Intelligenz aus St.Gallen
Eine Software, die Ihr Alter erkennt, Ihre Vorlieben weiss und sogar Ihre Stimmung feststellt. Wie funktioniert die Verschmelzung der realen mit der digitalen Welt? Ein zukunftsorientierter Abend. *ruz.ch/intelligenz*

28. NOVEMBER – RUZ Aarau-West
29. NOVEMBER – RUZ Baar
Der Unternehmer als Verhandlungsprofi
Ein Wirtschaftsmediator und Verhandlungscoach zeigt, wie Sie sich vorbereiten können, um erfolgreich zu verhandeln und auch in schwierigen Situationen souverän zu bleiben.
ruz.ch/verhandlungsprofibaar
ruz.ch/verhandlungsprofiaarau

NEUE DATEN 2018
Lehrgang Führungsentwicklung für KMU-Praktiker
Wollen Sie Ihre Schlüsselpersonen gezielt fördern und langfristig binden? Der RUZ-Lehrgang richtet sich an Menschen, die in eine Führungsrolle hineinwachsen. Die neuen Daten für 2018 sind jetzt online. *ruz.ch*

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



ERSTER DIGITAL DAY DER SCHWEIZ

Am 21. November lanciert *Digital Switzerland* den ersten Digitaltag der Schweiz. Unternehmen und Organisationen zeigen im eigenen Betrieb die Bedeutung der Digitalisierung für die Gesellschaft auf. Raiffeisen ist als Mitglied von *Digital Switzerland* mit dabei: Unternehmerinnen und Unternehmer machen am *Digital Day* in den Raiffeisen Unternehmerzentren die technologische Revolution erleb- und greifbar. Ängste und Fragen werden diskutiert, gleichzeitig aber auch die Chancen aufgezeigt.
ruz.ch/digitaldaygossau
ruz.ch/digitaldaybaar
ruz.ch/digitaldayaarau

DIE BESTEN OSTSCHWEIZER KMU 2017

Am 9. November übergibt die Jury im RUZ in Gossau den ersten «Raiffeisen Unternehmerpreis Ostschweiz» an besonders wegweisende, innovative KMU. Diese Firmen wurden ausgewählt, da sie der regionalen Wirtschaft wertvolle Impulse geben und die Herausforderungen des ständigen Wandels erfolgreich bewältigen. Der Gewinner des Hauptpreises kann 10'000 Franken Preisgeld, jener des Publikumspreises 5'000 Franken entgegennehmen. Raiffeisen wird den Preis künftig auch auf andere Regionen der Schweiz ausweiten und vergeben.
raiffeisen.ch/unternehmerpreis

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

LITERATUR: *Johanna Fischer, Martin Fischer: «Vom Leistungstief zum Leistungshoch: Wie Sie Low-Performer in Ihrem Team wieder zur Bestform führen» (Wiley Verlag 2016)*

STUDIE: *50prozent.org/studie-leistungsprobleme*

BLOG: *Lesen Sie, was die Arbeitsrechtsexpertin Angela Hensch meint: raiff.ch/underperformer*

GROSSE KLAPPE, WENIG LEISTUNG

Sie sind perfekt im Auftritt und können überzeugend reden. Auf den ersten Blick wirken sie wie ein Glücksfall. Nach ein paar Monaten aber kommt — null und nichts. «Underperformer» versprechen viel, leisten aber wenig. Was tun, wenn die Wahrheit zutage tritt?

Man hat keine zweite Chance für den ersten Eindruck. Das Äussere zählt, die Form muss stimmen, der Lebenslauf beeindrucken – in Vorstellungsgesprächen erst recht. Dessen sind sich jene Kandidatinnen und Kandidaten gerne bewusst, die gerne Versprechungen machen und anschliessend nichts davon einlösen. Kaum haben sie die Stelle auf sicher, wird die Selbstinszenierung perfektioniert. Hauptsache: Sie stehen im Rampenlicht und heimsen Lorbeeren ein – womöglich für Dinge, welche sie selbst gar nie zustande gebracht hätten. Wenn man sie braucht, sucht man sie vergebens. Sie überziehen Pausen, kommen zu spät und nutzen Internet und Social Media im Übermass – zu privaten Zwecken wohlgemerkt. Die (Mehr-)Arbeit machen unterdessen andere – Kollegen büssen für deren Unvermögen und reagieren zunehmend frustriert. Das tönt überspitzt, doch diese Spezies von Blendern ist gar nicht so selten. Sie bewegen sich unter dem Radar, verstecken sich elegant, so dass Chefs sie gerne übersehen.

Fingerspitzengefühl gefragt. Was aber, wenn der Fall auffliegt? Konfrontiert man «Low Performer» mit ihren Schwächen, reagieren sie verletzt, verleugnen typischerweise ihr Unvermögen und verschanzen sich hinter Prozessen. Oder sie kehren den Stiel um, streuen den Verdacht von Mobbing und verbreiten Halbwahrheiten. Im Extremfall zetteln sie gar eine Meuterei unter der Belegschaft an. So oder so: Das Handling von Mitarbeitenden mit unbefriedigenden Leistungen bedarf höchsten Fingerspitzengefühls und raschen Intervenierens. Wenn beim Betroffenen weder Einsicht noch Kooperationswille erkennbar sind, dann bleibt über kurz oder lang nur die Trennung. Bei Vorliegen wichtiger Gründe und falls die Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses unzumutbar ist, kann der Arbeitgeber das Arbeitsverhältnis sogar fristlos auflösen. So etwas kann beispielsweise bei bewusst wahrheitswidrigen Angaben eines Direktionsmitglieds im Vorstellungsgespräch der Fall sein. Aber Achtung: Mit jeder fristlosen Entlassung verbunden sind heikle und ermessensbedürftige Aspekte. Es empfiehlt sich daher, die Voraussetzungen einer fristlosen Entlassung vorher tatsächlich und rechtlich abzuklären. Auch wird helfen, das «Fehlverhalten» zu dokumentieren und ihn vorgängig zu verwarnen.

Eine zweite Chance. Besteht jedoch Aussicht auf Besserung, müssen ein exakter Jobbeschrieb und eine Agenda mit messbaren Zielen erstellt werden. Auch eine Versetzung ist in Betracht zu ziehen. Persönliche Faktoren wie Konzentrationsfähigkeit, Motivation und Teamgeist sind in den Fokus zu rücken. Konkret: Wie steht's um die Beziehung zum Team und zum Chef, stimmt die Chemie oder sind Konflikte, Beziehungs- und Suchtprobleme in der Luft? Ist dies geklärt, dann geht's an die Arbeit: Faires Begleiten und konsequentes Einfordern von Resultaten durch erfahrene Mentoren oder einen externen Coach sind dringend empfohlen. Stets gilt es eine feine Klinge zwischen Nicht-Können, also Überforderung, und Nicht-Wollen, sprich Faulheit oder Arbeitsverweigerung, zu führen. Letztlich aber ist es fast unmöglich, Blender vor der Anstellung zu entlarven. Denn etliche haben sich jahrelang durchs Arbeitsleben geschummelt, ohne je ehrlich beurteilt zu werden. Dies, weil Arbeitgeber oftmals keine Lust haben, sich mit «Underperformern» die Finger zu verbrennen und daher in Zeugnissen und Referenzen vage oder gar unehrlich bleiben. Diese Spirale – liebe Chefs und HR-Experten – gilt es aus Selbstschutz zu durchbrechen, klipp und klar.

Reto Wilhelm,
Publizist und Unternehmer

Miniatur: Pocketsize Me. Foto: Dominic Büttner

Unsichtbare Kosten aufdecken

Die Hecht Distillerie AG in Sempach will ihren Energieverbrauch optimieren und den CO_2-Ausstoss senken. Zur Erreichung dieser Ziele lässt sich die traditionelle Schnapsbrennerei von einem Spezialisten begleiten und beraten — und spart damit Geld.

Wer sich mit Daniel Hecht unterhält, merkt schnell: Dieser Mann ist schon zu lange im Business, als dass man ihm etwas vormachen könnte. Verkäufer und Berater hat er schon viele kommen und wieder gehen sehen. Als die Energie-Agentur der Wirtschaft (EnAW) beim gewerblichen Schnapsbrenner anklopfte und sich anerbot, seinen Betrieb einem Energie-Check-up zu unterziehen, überlegte er nicht lange. Daniel Hecht lud einen EnAW-Berater zu sich ein und merkte sofort: Das ist keine Verkaufsshow, sondern eine seriöse Bestandsaufnahme dessen, was sein Betrieb an Energie verbraucht.

«Was der Energieexperte mir aufzeigte und vorrechnete, das hatte Hand und Fuss», meint Daniel Hecht rückblickend. Mehr noch: Seine Investitionen in die Dämmung sowie die Kosten für die Beratung werden bereits im ersten Jahr amortisiert sein. Wie dies geht, zeigt das Rechenbeispiel (siehe unten).

Energieeffizienz als Wettbewerbsvorteil. Die Hecht Distillerie AG ist energiemässig nicht von gestern. Eine Photovoltaikanlage wurde bereits installiert. Der EnAW-Berater Thomas Pesenti stellt dem KMU denn auch ein gutes Zeugnis aus: «Der Betrieb ist auf einem guten Stand. Der Besitzer bemüht sich um Energieeffizienz, was gegenüber der ausländischen Konkurrenz ein Wettbewerbsvorteil ist.»

Nicht nur für Betriebe wie die Luzerner Schnapsbrennerei lohnt sich ein Energiecheck. EnAW-Berater untersuchen kleine und mittelgrosse Unternehmen mit jährlichen Energiekosten zwischen 20'000 und 1 Million Franken nach Energiesparpotenzialen. Die Beratung dauert je nach Grösse des Betriebs rund einen halben Tag. Analysiert werden unter anderem Haustechnik, Gebäudehülle und Produktionsprozess. Über 1'000 Betriebe machen beim KMU-Modell der EnAW schon mit.

Ein Rundgang durch den drei Angestellte zählenden Betrieb im Luzernischen zeigt noch weiteres Sparpotenzial, bei der Nutzung der Abwärme beispielsweise. Daniel Hecht runzelt die Stirn und schmunzelt. Als ein Mann, der zupackt, wird er sich dies nicht zweimal überlegen. Denn er weiss: Früher oder später wird er so oder so von Gesetzes wegen diese Massnahme umsetzen müssen. Und schliesslich gilt es dafür zu sorgen, dass die Schnapsbrennerei auch die dritte Generation überlebt. *(psi)*

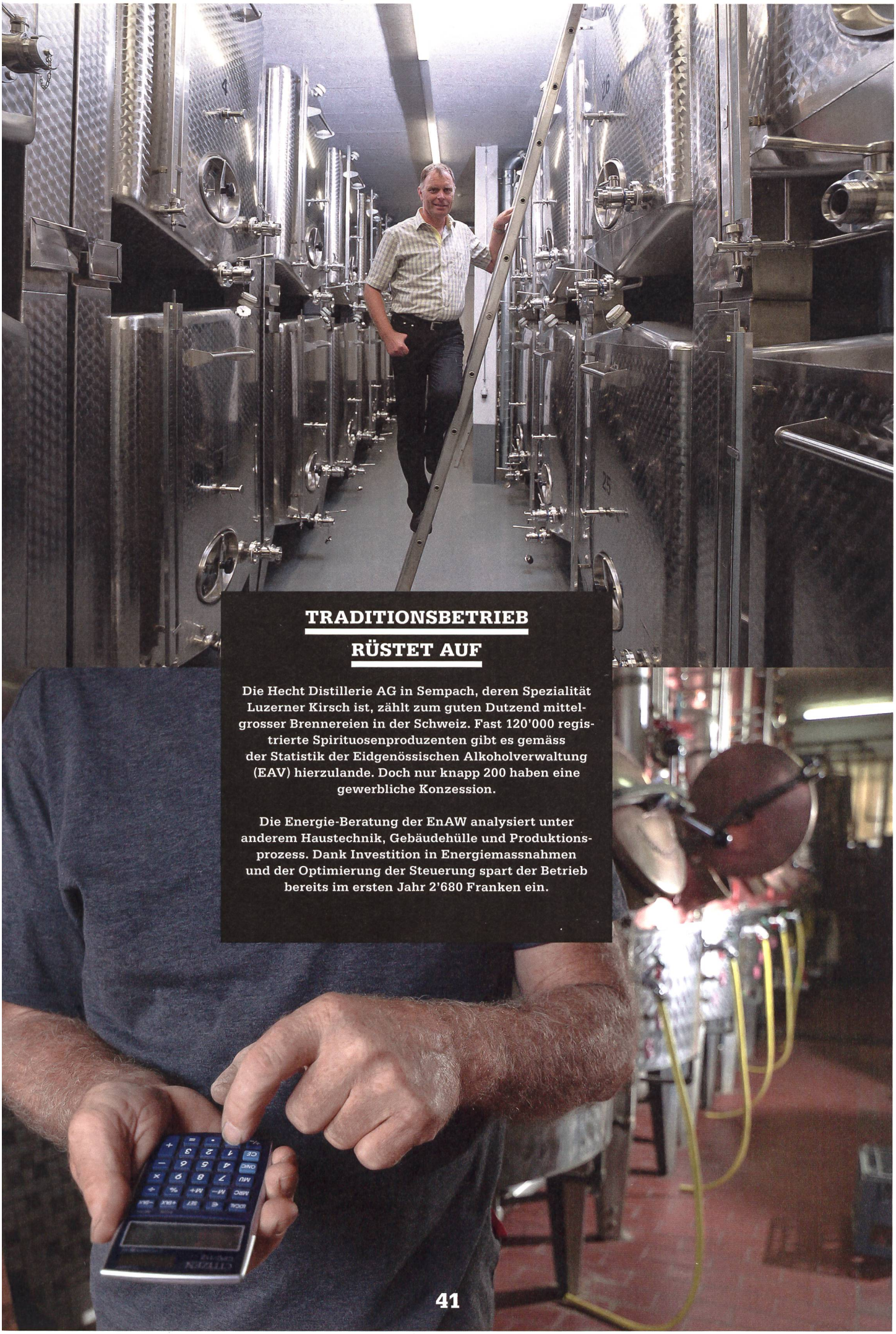
SO RECHNET SICH DIE INVESTITION

Ausgaben	**1. Jahr**	**Folgejahre**
EnAW-Beitrag*	CHF 3'340	CHF 2'390
Energiemassnahmen	CHF 6'640	CHF 0
Ausgaben total	CHF 9'980	CHF 2'390
Einnahmen		
CO_2-Rückerstattung	CHF 12'600	CHF 12'600**
Gewinn	CHF 2'680	CHF 10'210

* inkl. Rabatt für Raiffeisen-MemberPlus-Kunden (CHF 750)
** Anmerkung der Redaktion: Der Abgabesatz wird künftig eher noch erhöht.

EnAW-Energie-Check-up im Wert von 750 Franken für Mitglieder. Anmelden auf raiff.ch/enaw

Fotos: Simon Schwyzer



TRADITIONSBETRIEB RÜSTET AUF

Die Hecht Distillerie AG in Sempach, deren Spezialität Luzerner Kirsch ist, zählt zum guten Dutzend mittelgrosser Brennereien in der Schweiz. Fast 120'000 registrierte Spirituosenproduzenten gibt es gemäss der Statistik der Eidgenössischen Alkoholverwaltung (EAV) hierzulande. Doch nur knapp 200 haben eine gewerbliche Konzession.

Die Energie-Beratung der EnAW analysiert unter anderem Haustechnik, Gebäudehülle und Produktionsprozess. Dank Investition in Energiemassnahmen und der Optimierung der Steuerung spart der Betrieb bereits im ersten Jahr 2'680 Franken ein.

Bestellen Sie jetzt das neue SafetyKit «Heimwerken» mit Gratis-Schutzhandschuhen.
Solange Vorrat

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

bfu

brother
at your side

BEEINDRUCKEND

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

BROTHER.CH

glaswerk

Das Plus für Unternehmer und Unternehmen

Unsere Mitglieder profitieren von zahlreichen Businessvorteilen. Die Angebote stehen allen Unternehmen zur Verfügung, die Mitglied von Raiffeisen sind und eine Debit-/Kreditkarte, ein Kontokorrentkonto oder einen aktiven Kredit nutzen. Mitglied werden Sie, indem Sie sich bei Ihrer lokalen Raiffeisenbank anmelden. Sämtliche Angebote können Sie über das MemberPlus-Portal (memberplus.ch) buchen.

DIE VORTEILE IM ÜBERBLICK

- ☐ Für eine bessere Energiebilanz: Energie-Check-up, Förderbeiträge für eine nachhaltige Ausrichtung Ihres Unternehmens
- ☐ Für Ihre Kunden: Rabatte für VIP-Plätze, Logen, Sponsoring, Events, Werbeplattformen
- ☐ Für Ihre Mitarbeitenden: Tickets für Konzerte, Events und Fussballspiele mit attraktiven Rabatten
- ☐ Für Unternehmer: Veranstaltungen, Club-Mitgliedschaft und Unternehmergespräche im Raiffeisen Unternehmerzentrum RUZ

UNTERWEGS MIT BUSINESS MEMBERPLUS

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

Noch mehr Inspiration? Weitere Ideen, wie Sie Ihre Kunden begeistern können, gibt's auf unserem Blog raiff.ch/ybmatch

Sie brauchen keinen Influencer

Ein sehr guter Freund von mir arbeitet schon eine halbe Ewigkeit in der Werbung. Das war schon immer sein Ziel und er setzte in seiner Jugend alles daran, mal dahin zu kommen. Heute ist er in seinem Traumjob tätig und verantwortet so manchen Werbespot, der über den Äther gejagt wird. Oft sind die Dinger wirklich lustig und erst noch kurzweiliger als mancher Unterhaltungsstreifen. Aber ehrlich gesagt hat bei mir ein Werbespot noch nie einen solchen Reiz entfacht, dass ich mir das beworbene Produkt oder die gepriesene Dienstleistung käuflich erstanden hätte. Ich kenne auch niemanden, der allein wegen eines TV-Werbespots oder einer Mail ein Produkt erworben hat, schon gar nicht eines, das er vorher noch nicht kannte.

«Irgendwie werde ich den Gedanken nicht los, dass Werbung mehr kostet als sie nützt.»

Irgendwie werde ich den Gedanken nicht los, dass Werbung mehr kostet als sie nützt, trotz des Wissens darum aber niemand darauf verzichtet. Schliesslich wirbt jeder, der etwas auf sich hält, und kein namhafter Player – welcher Branche auch immer – hat je gewagt, es gänzlich ohne Werbung zu versuchen. Die Werbebranche selbst wird natürlich nicht müde, ihre Doktrin der unbedingten «Must-Have-Werbung» bei jeder sich bietenden Gelegenheit zu wiederholen. Wer die Homepage einer x-beliebigen Werbeagentur lädt, findet irgendwie immer das Gleiche vor. Ein grosses Markenversprechen, gewürzt mit originellen Sprüchen und Texten und der Anspruch, jedem Produkt bzw. jeder Dienstleistung ein solches Image zu verleihen, dass der Konsument bedingungslos zugreift. Identität – so das Credo der Marketingprofis – schafft Erfolg. Aber lassen Sie sich davon nicht ins Bockshorn jagen. Den Erfolg des Unternehmens schaffen immer noch Sie allein und Ihre Mitarbeitenden. «Werbung macht nicht etwa Erfolg, sondern Ihr Erfolg macht Werbung», müsste es korrekterweise heissen. Von daher ist die Branche eher Mitesser als Mitgestalter.

Mit Werbung auf Social Media ist die Kreativbranche um einen weiteren Meilenstein gewachsen, den sie konsequent für ihre Zwecke nutzt. Kein Konzern von Ruf, so schallt es von den Werbern, kann es sich mehr leisten, auf den bekannten Plattformen nicht vertreten zu sein. Werbung auf Twitter, Instagram und Facebook seien ein Muss. Doch aufgepasst, das kann ganz schön ins Geld gehen. Denn mit dem blossen Auftritt ist es nicht getan, die Plattformen müssen auch befüllt werden, und das ist ziemlich zeitaufwendig und kostet.

Da Sie als Unternehmerin oder Unternehmer wahrscheinlich nicht so viel Zeit haben wie der amtierende US-Präsident, sind diese Plattformen eher nichts für Sie. Sie suchen sich daher am besten einen Influencer, der bringt den Rubel ganz sicher ins Rollen. Die Werbebranche rechnet nämlich damit, dass allein die Werbeausgaben für die Instagram-Posts in drei Jahren um etwa 150 Prozent zulegen werden und die Zahl der von Marken bezahlten Influencer-Posts auf Instagram sich fast verdreifachen wird. Wenn George Clooney beispielsweise täglich via Instagram seinen Kaffee über den Klee lobt, dann ist er ein grosser Influencer. Schliesslich möchte man Clooney-nah sein und ihm ähneln. Der Genuss derselben Kaffeemarke bringt einen diesem Ziel zumindest einen Schritt näher. So einfach geht das. Aber halt, wer ist denn dieser durchschnittliche Influencer? Im Schnitt ist er/sie gerade mal 21 Jahre alt (Durchschnittsalter Schweiz: 42 Jahre), zu 62 Prozent Student (in der Schweiz nicht mal 3 Prozent) und zu 68 Prozent weiblich. Sie/er hat 19'918 Follower und verbringt mehr als zwei Drittel der Zeit in den sozialen Netzwerken. Klingt nicht nach viel Kaufkraft, aber dafür Einfluss in der grossen Marketingblase.

Martin Neff
Chefökonom Raiffeisen Schweiz

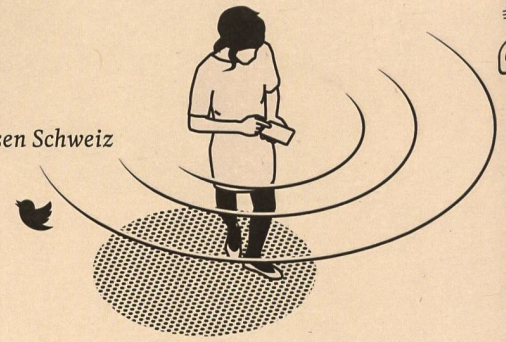
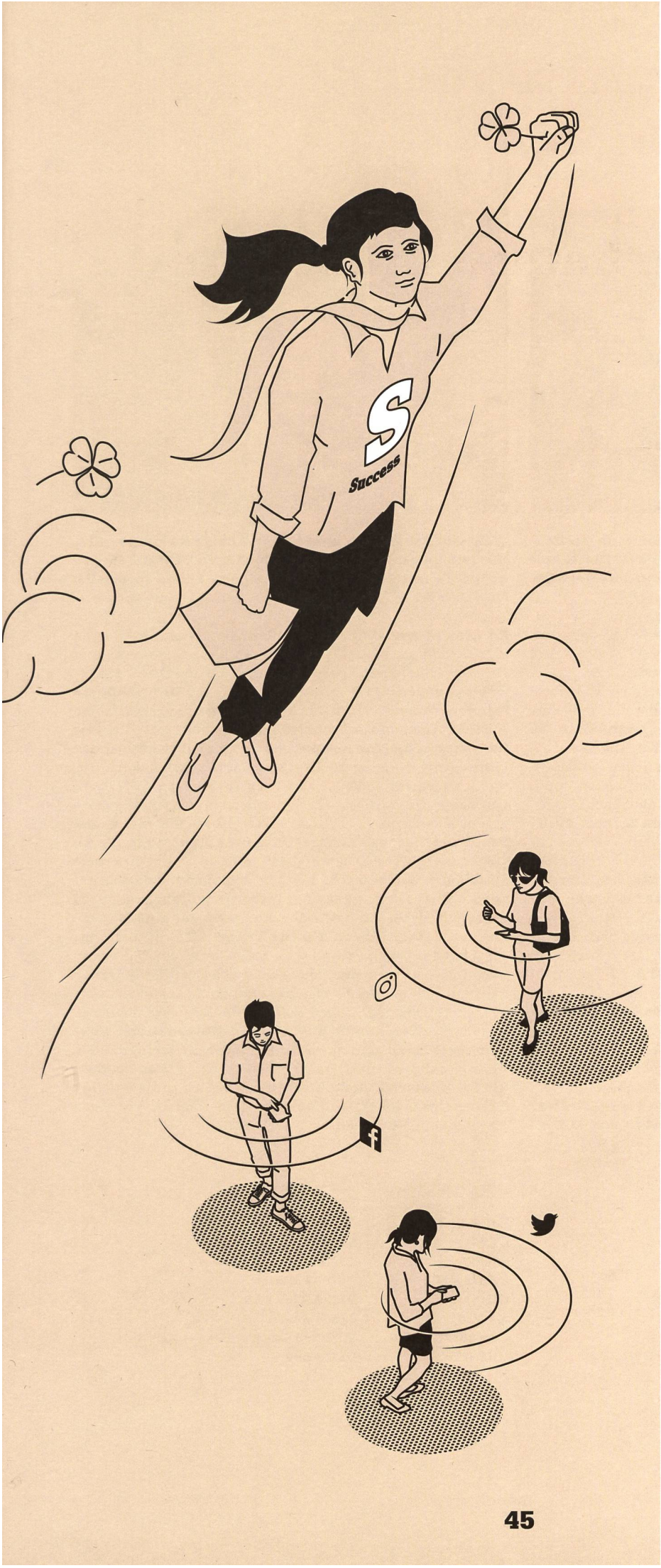
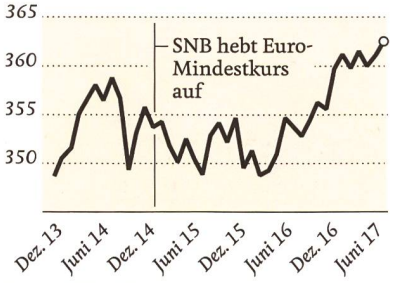


Illustration: Daniel Karrer



Firmenkredite in der Schweiz (Benutzung), in Mrd. Fr.



Quellen: SECO, SNB

POSITIVE SIGNALE VOM KREDITMARKT

Der Schweizer Kreditmarkt für Firmenkunden ist weiter auf Erholungskurs. Die ausstehenden Kredite lagen Mitte dieses Jahres bei über 360 Milliarden Franken. Das ist leicht mehr als vor dem Frankenschock. Ein grosser Teil des Anstiegs ist Raiffeisen zu verdanken, welche ihre Firmenkundenkredite von 30 auf 35 Milliarden Franken erhöht hat. Mittlerweile wächst der Kreditmarkt auch wieder schneller als die Wirtschaft als Ganzes. Davon profitieren bis jetzt vor allem Grossunternehmen und KMU im Dienstleistungsbereich. Ein Wermutstropfen sind die Kredite an KMU aus der Industrie, welche noch immer unter dem Stand von Ende 2014 liegen. Von einer Kreditklemme kann hier jedoch keine Rede sein. Das bestätigte jüngst auch eine Studie des SECO, welche der Schweiz einen funktionierenden Kreditmarkt attestiert (siehe auch Seite 32). Klar ist auch, dass die plötzliche Frankenaufwertung vom Januar 2015 immer noch nachwirkt. Gemäss einer SECO-Umfrage sollen nur gerade ein Achtel der KMU ihre Investitionspläne aufgrund des Frankenschocks auf Eis gelegt haben. Das deckt sich nicht mit unseren Beobachtungen, die ein deutlich schlechteres Bild zeigen. Der Optimismus der KMU ist aber allemal eine gute Einstellung. «Keep calm and think positive!» – Dafür gibt es mittlerweile mehr Anlass als auch schon. (da)

Reto Appenzeller hat mit 19 Jahren in Maur am Greifensee seine eigene Gartenbaufirma gegründet. Die Arbeit an der frischen Luft und den Kundenkontakt bezeichnet er als sein Hobby.

Reto Appenzeller, wer sind Ihre Kunden? Eigenheimbesitzer, aber auch Mieter, Gemeinden, Liegenschaftsverwalter und der Kanton bei Instandstellung von Strassen. ..... **Der häufigste Kundenwunsch?** Gefragt sind neue Mauern, der Einbau von Granitplatten, grundsätzlich wollen die Leute heute pflegeleichte Gärten. ..... **Wie finanzieren Sie Wachstum?** Bis auf eine minimale Hypothek finanziere ich alles mit eigenen Mitteln. So auch unseren neuen fünfachsigen Lastwagen, der eine halbe Million gekostet hat. Mein Motto ist: Wenn man gut geschäftet, kann man auch Wachstum gut finanzieren. ..... **Wie gehen Sie mit Preisdruck um?** Das Wichtigste ist: Qualität. Wenn du diese gut verkaufen kannst, ist der Preis kein Thema. Wir können aber auch günstig sein, denn ich mache das Büro selber, schreibe Offerten, arbeite im Betrieb mit und gehe an Besprechungen am Abend spät, was die Fixkosten tief hält. ..... **Wie führen Sie Ihr Team?** Ich bin ein fordernder Chef. Ich erwarte von den Mitarbeitern, dass sie ausgeschlafen und pünktlich erscheinen. Rauchen ist während der Arbeit nicht erlaubt. Ich erwarte eine saubere, einheitliche Kleidung und ein korrektes Auftreten. ..... **Was macht einen guten Unternehmer aus?** Arbeitswille *(lacht)*, er muss Wort halten können, sympathisch und ein Verkaufstalent sein. Er muss fair sein und seine Linie durchziehen. Er muss gut kalkulieren können, darf nicht überheblich sein und muss mit Neid umgehen können. ..... **Was machen Sie im Winter?** Winterfahrdienst wie letztes Jahr, als wir bis zum 31. Dezember durchgehend arbeiteten. *(psi)*

appenzellergartenbauag.ch

Während der High School hat Ed Ernish Rasen gemäht. Im College verschlang er alle Bücher zu Gartenbau und gründete mit 18 Jahren seine eigene Firma in Brielle, New Jersey.

Ed Ernish, wer sind Ihre Kunden? In meiner Gegend gibt es viele Sommerhäuser. Die Besitzer wollen sich ein kleines Paradies schaffen und geben 30'000 bis 60'000 Dollar für ihr «Wohnzimmer im Garten» aus. ..... **Der häufigste Kundenwunsch?** Hoch im Kurs sind gerade Feuerstellen, Aussenküchen und grosszügige Sitzbereiche. ..... **Wie finanzieren Sie Wachstum?** Mein Vater hat meinen ersten Lastwagen vorfinanziert, als ich 18 war. Danach hab ich das, was ich verdient habe, gleich wieder investiert. Die Maschinen kaufe ich, nutze sie für vier Jahre und tausche sie dann gegen neuere um. ..... **Wie gehen Sie mit Preisdruck um?** Ich sage immer: «Du kannst für dein Essen zehn Dollar bei Burger King ausgeben oder 30 Dollar in einem Steakhouse. Beides macht dich satt, aber du wirst dich später ans Steakhouse erinnern.» Auf Preisverhandlungen gehe ich nicht ein, denn ich kann den Aufwand gut einschätzen. ..... **Wie führen Sie Ihr Team?** Ich will nicht nur Chef, sondern auch Freund sein. Meine Mitarbeiter arbeiten hart und kennen meine Vorstellung von Qualität. Kürzlich habe ich Südamerika bereist, um endlich zu verstehen, worüber meine mexikanischen Kollegen in der Pause plaudern. ..... **Was macht einen guten Unternehmer aus?** Man muss bereit sein, noch fünf Stunden weiterzuarbeiten, wenn alle anderen nach Hause gehen. ..... **Was machen Sie im Winter?** Unterhaltsarbeiten. Und ich tüftle an einer eigenen Uhrenkollektion. So sind wir Amerikaner: Wir wagen öfter mal was Neues. *(atl)*

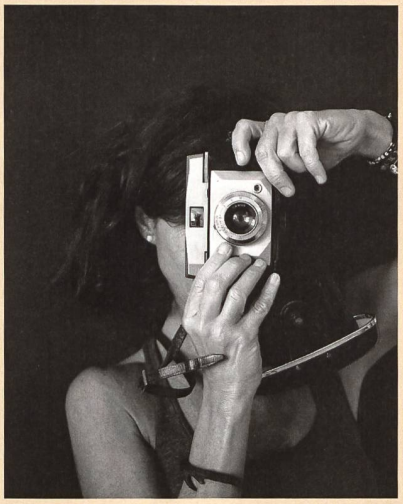
	Schweiz	USA
Anzahl Garten- und Landschaftsbaubetriebe	3'800	516'700
Anzahl Beschäftigte in der Branche	20'000	1 Million
Umsatz im Garten- und Landschaftsbau	CHF 3,5 Mia.	USD 83 Mia.
Umsatz des Garten-Detailhandels	CHF 747 Mio.	USD 33'559 Mio.
Bevölkerung	8,4 Mio.	325,5 Mio.
Ausbildungsabschluss	Gärtner/in EFZ	Certified Concrete Paver Installer
Mindestlohn pro Monat eines Gartenbauers	CHF 4'767	USD 1'600

Impressionen vom Besuch bei Reto Appenzeller
raiff.ch/retoappenzeller

Fotos: Simon Schwyzer (links), Neha Rathore (rechts)
Quellen: BFS, Jardin Suisse, Euromonitor International, IBIS World Market Report 2016, United States Census Bureau, US-Bureau of Labor Statistics.

Dinge selber machen liegt im Trend. In der Schweiz verbringt mehr als die Hälfte der erwerbstätigen Bevölkerung ihren Arbeitsalltag hinter dem Bildschirm. Kein Wunder also, wird das Gestalten mit den Händen in der Freizeit immer beliebter. Dabei lüftet der Büromensch nicht nur den Kopf, sondern lernt mit verschiedenen Materialien umzugehen, übt sich in Geduld und hat am Schluss ein tolles Produkt in der Hand.

KREATIVES PARADIES
Das St.Galler Atelier Sandkasten ist ein Paradies für kreative Menschen. Nicht nur, weil sich hier Gleichgesinnte tummeln, im hellen Raum stehen auch Platz und Werkzeuge bereit, um die eigenen Ideen umzusetzen. Ein T-Shirt mit dem Lieblingsbild bedrucken? Mit Siebdruck geht das ganz einfach: Die Drucktechnik, bei der man die Farbe mit einem Gummirakel durch ein beschichtetes Netz auf Stoff, Papier oder ein anderes Material druckt, ist keine Hexerei. Und macht – weil bereits die ersten Versuche meist gelingen – so richtig glücklich. Vor allem, wenn man dies an einem Ort tun kann, wo erstens das Material, zweitens das Know-how und drittens viel Platz, der auch schmutzig werden darf, zur Verfügung stehen. Im Atelier Sandkasten gibt's das alles und noch viel mehr: Im kreativen Kosmos an der Feldlistrasse 31 finden Einzelpersonen oder Gruppen für ein paar Stunden oder gleich mehrere Tage Raum und Musse, um ihre ganz persönlichen Ideen umzusetzen – vom neuartigen Küchenstuhl über das massgeschneiderte Hochzeitskleid bis hin zum ultimativen rauschenden Fest. *(mr) im-sandkasten.ch*

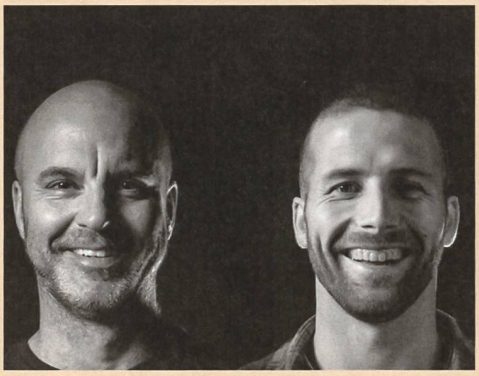


PERSPEKTIVENWECHSEL IN LAUSANNE
Die Fotokurse von David Greyo und Séverine Pillet werden als Privatstunden oder als Gruppenlektionen angeboten. Wie komponiert man das perfekte Bild? Wie inszeniert man Fauna und Flora auf spektakuläre Art? Die beiden Experten und ihr Team vermitteln ihr Wissen – auf tollen Wanderungen durch bekannte und unbekanntere Landschaften rund um Lausanne. cours-photo.ch

SCHUHE SELBER MACHEN
Espadrilles aus Leder, Leistenschuhe oder einen klassischen Schnürer – in den verschiedenen Schuhmacherkursen des Freilichtmuseums Ballenberg lernt man nicht nur, wie man den perfekten Schuh schustert, sondern auch viel Informatives über den Fuss und die Geschichte des Schuhs. ballenbergkurse.ch

STADTTOMATEN ZÜCHTEN
Geübte Gärtner behaupten, ein grüner Daumen sei ein Ammenmärchen. Warum aber bei gewissen Menschen die Tomaten spriessen wie Pilze und bei anderen gar nicht, erfährt man in den sympathischen Gartenkursen von Veg and the City. Das Angebot reicht vom Basiskurs «Urbanes Gärtnern» über «Wurmkompost für Anfänger» bis hin zu den Lektionen für fortgeschrittene Stadtgärtner. vegandthecity.ch

«Mein Board ist selbst gemacht»



Surfbretter, Skis, Skate- oder Snowboards selber machen? In den Workshops des Flimser Unternehmens Enlain ist das — fast — ein Kinderspiel.

In Flip-Flops, Jeans und einem verwaschenen Shirt steht Ben Chick (rechts im Bild) mit Kaffeetasse in der Hand in seiner Werkstatt – gebräunter Teint, lässige Haltung und ein Funken Abenteuerlust in den Augen. Der Brite gründete zusammen mit seinem Geschäftspartner Urs Welti (links im Bild) vor gut zwei Jahren das Unternehmen Enlain (Rätoromanisch: «aus Holz»). Anfangs produzierten die beiden vor allem exklusive Surfbretter, Snow- und Skateboards und Skis aus Holz, merkten dabei aber schnell, dass sie nicht nur «machen», sondern auch «teilen» wollten. Aus diesem Bedürfnis heraus entstand die Idee, Workshops anzubieten und ihre Werkstatt für Hobbyschreiner zu öffnen. «Unsere Kursteilnehmer haben sehr unterschiedliche Hintergründe. Die einen bringen viel Erfahrungen mit, andere haben noch nie mit Holz gearbeitet. Am Schluss verlässt aber jeder den Kurs mit einem Brett unter dem Arm», sagt Ben Chick.

Um dieses Erfolgserlebnis zu garantieren, haben Urs Welti und Ben Chick ihre Werkstatt so eingerichtet, dass auch Anfänger keine Angst vor dem Fräsen, Schleifen und Leimen haben. Dabei kommt den beiden Jungunternehmern ihre «holzige» Vergangenheit zugute: Urs Welti wuchs als Sohn eines Schreiners am Murtensee auf und Ben Chicks Vater renovierte in Wales dauernd Häuser – so lange, bis sie perfekt waren, um dann ins nächste baufällige Gebäude zu ziehen. «Eigentlich bin ich auf einer Baustelle aufgewachsen!»

Ein bisschen von dieser Baustellenatmosphäre herrscht auch in der Flimser Werkstatt. Der Schopf steht im Industriegebiet des Bündner Bergdorfes – dahinter breiten sich die Wälder und Berge aus. Drinnen stehen Werkbänke wie Schulpulte dicht an dicht, Holzstücke lehnen an den Wänden, darüber hängen Werkzeuge, hinter einem dicken Plastikvorhang versteckt sich das «Leimstübli», wo die Bretter ihren glänzenden Schliff bekommen. «Wir sind dauernd auf der Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten – bei den Werkzeugen und bei den Abläufen», sagt Urs Welti. Innovative Ansätze und pragmatische Lösungen machen es möglich, dass auch «Holz-Anfänger» bereits nach wenigen Tagen mit einem funktionierenden Brett die Werkstatt verlassen können. «Welche Art von Board jemand macht, hat weniger mit seinem Talent zu tun als mit seinen persönlichen Vorlieben und mit der Zeit, die er zur Verfügung hat», sagt Ben Chick. Ein Skateboard schafft man in zwei, ein Stand-up-Paddle-Board in fünf Tagen.

Das gemeinsame Erlebnis in den Mittelpunkt stellen. Ein Brett machen ist schön, auf einem Brett stehen noch schöner. Dieses Motto ist ein fester Bestandteil des Enlain-Konzeptes. Schliesslich leben die beiden Unternehmer ihre Leidenschaft: Ben Chick ist am Meer aufgewachsen, zimmerte sich schon früh seine ersten Surfbretter zusammen, reiste später als Mitglied des britischen Nationalkaders der Tram-

Fotos: Elain, ETH-Bibliothek Zürich, Comet Photo AG (Zürich)

Freie Sicht aufs Mittelmeer!

polinspringer durch die Welt und landete als Skiakrobatiklehrer in Laax: «Dabei konnte ich damals nicht einmal Skifahren! Aber um an die Schanze heranzufahren, braucht es auch nicht viel Talent und springen konnte ich ja.» Auch Urs Welti ist am Wasser aufgewachsen, sammelte später Erfahrungen als Windsurf- und Snowboardinstruktor. Heute weiss er nicht nur, welcher «Shape» das perfekte Board haben sollte, sondern auch, wie viel Spass das gemeinsame Austoben in der Natur machen kann. Deshalb enden die meisten Enlain-Workshops auf dem Cauma- oder dem Crestasee, oder – im Winter – auf den Pisten. «Das gemeinsame Erlebnis mit unseren Kunden liegt uns sehr am Herzen. Auf dem See oder im Schnee können wir unsere Erfahrungen und unser Wissen teilen. Und uns an der Begeisterung der Teilnehmer über das selbst gemachte Stück freuen», sagt Urs Welti. Und um diese Freude noch mehr auskosten zu können, haben die beiden im letzten Jahr ein erstes Surflager für all ihre Workshopteilnehmer in Wales durchgeführt. Mit Erfolg – diesen Herbst fand das zweite statt. *(mr)*

Infos über Kursdaten und Preise:
enlain.com

EINE KLEINE BRETTER-GESCHICHTE

#01: DER SKI
Der berühmte 110 cm lange und 10 cm breite «Ski von Hoting» wurde in einem schwedischen Moor gefunden, wo ihn vor 4'500 Jahren vermutlich ein Same verloren hatte.

#02: DAS SURFBRETT
Bereits vor 4'000 Jahren ritten die Polynesier auf Holzbrettern über die Wellen Ozeaniens. Auf ihren vielen Reisen steckten sie die übrigen Bewohner der Südsee mit dem Surffieber an.

#03: DAS SKATEBOARD
Das Brett mit Rollen wurde 1950 von Surfern in Kalifornien erfunden – als Strassenalternative für die Tage, an denen der Wellengang zu schwach oder zu stark fürs «echte» Surfen war.

#04: DAS SNOWBOARD
Auch das Snowboard wurde von zwei Surfern erfunden: 1963 montierten Tom Sims und Jake Burton Carpenter Laschen auf alte Holztüren und glitten so die Schneepiste herunter.

#05: DAS SUP
Um das Jahr 2000 erinnerte sich Robby Naish (mehrfacher Weltmeister im Windsurfen) an die polynesischen Fischer, die mit einem Surfbrett und einem Paddel über das Meer «wanderten» – und verhalf dem Stand-up-Paddle-Board zu weltweiter Beliebtheit.

#03/2017: FAMILIEN-UNTERNEHMEN

Tod, Scheidung oder Streit bringen Familienunternehmen ins Wanken. Mit einem Ehevertrag und dem Teilen von Wissen sorgt man vor. **Seite 14**

Wer übernimmt, wenn ich alt bin? Unternehmer müssen sich mindestens zehn Jahre vor der eigenen Pension mit der Nachfolge befassen. **Seite 15**

Traditionelle Arbeitsmodelle verschwinden, der Arbeitsmarkt wird global. Familienunternehmen bleiben gefragte Arbeitgeber, weil sie mit ihren Mitarbeitenden respektvoll umgehen. **Seite 21**

Kauft eine Quereinsteigerin ein alteingesessenes Unternehmen, erwartet sie die härteste Zeit ihres Lebens. **Seite 22**

raiffeisen.ch/savoir-faire

75'000 Schweizer Unternehmen suchen in den nächsten fünf Jahren einen neuen Besitzer.