

**Zeitschrift:** Savoir Faire / Raiffeisen  
**Herausgeber:** Raiffeisen Schweiz Genossenschaft  
**Band:** - (2020)  
**Heft:** 1

## 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:** 08.08.2025

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

Lösungen für Unternehmer

# SAVOIR FAIRE



**Nachhaltig  
wirtschaften**

Viel Lärm oder längst Realität?

**RAIFFEISEN**

# Zahlen und Fakten

## Gute Basis und viel Potenzial

Schweizer Unternehmen wirtschaften grundsätzlich sehr nachhaltig. Dafür sprechen die Zahlen und Fakten in allen drei Nachhaltigkeitsdimensionen ökonomisch, ökologisch und sozial. Doch es gibt auch noch viele ungenutzte Potenziale, die erschlossen werden können.

LANGFRISTIG FINANZIELL  
ERFOLGREICH SEIN

### Ökonomische Dimension



✓ **> 3 Mio.**

Menschen in der Schweiz arbeiten in KMU – Tendenz zunehmend. Das entspricht 67,6 % der in marktwirtschaftlichen Unternehmen angestellten Personen. (Quelle: Studie «Struktur der Schweizer KMU 2017», BFS 2019)

✓ **> 20 %**

aller Schweizer Patentanmeldungen beim Europäischen Patentamt stammen von KMU. Damit leisten sie einen wichtigen Beitrag zur hohen Innovationskraft der Schweiz. (Quelle: KMU-Portal des Bundes)

✓ **Rund 70 %**

der KMU werden erfolgreich weitergegeben. Das zeugt von nachhaltiger Wettbewerbsfähigkeit. (Quelle: Bisnode D&B Studie Nachfolge KMU Schweiz 2018)

ERFOLG DANK GUTEM UMGANG  
MIT DEN MITARBEITENDEN

### Soziale Dimension



✓ **50 %**

der Schweizer KMU lassen ihre Mitarbeitenden teilweise frei wählen, zu welchen Zeiten sie arbeiten wollen. (Quelle: KMU-Spiegel 2018)

+ **35 %**

erfolgreicher sind Teams, die kulturell durchmischt sind; 15 % erfolgreicher, wenn sie aus Männern und Frauen bestehen. (Quelle: McKinsey)

+ **2,6 Tage**

weniger fehlt ein Mitarbeitender pro Jahr krankheitshalber, wenn die Arbeitsbedingungen gut sind. (Quelle: Gesundheitsförderung Schweiz)

+ **6,5 Mrd.**

Franken kostet Stress die Arbeitgebenden pro Jahr. Schuld ist ein unausgeglichenes Verhältnis zwischen Ressourcen und Belastungen der Erwerbstätigen. (Quelle: Job-Stress-Index 2018 der Gesundheitsförderung Schweiz)

DIE UMWELT  
SCHONEN

### Ökologische Dimension



✓ **18 %**

haben die Treibhausgasemissionen der Schweizer Industrie seit 1990 abgenommen. (Quelle: BAFU Treibhausgasinventar 2019)

+ **30–35 %**

beträgt das Einsparpotenzial für Industrieunternehmen durch die effizientere Nutzung der Prozesswärme. (Quelle: Energie Schweiz, Programmstrategie 2021–30)

+ **50–75 %**

Strom könnten Unternehmen bei der Beleuchtung durch die Nutzung von LED und Sensorik einsparen. (Quelle: Energie Schweiz, Programmstrategie 2021–30)

✓ Heute schon erreicht

+ Künftige Potenziale

4 **Unternehmerpedia**

5 **Fit für die Zukunft**

—

**Fokus**

6 **Nachhaltig wirtschaften**

Ökonomisch, sozial, ökologisch: Die KMU Streule + Alder, Oekosolve und Faivre Energie machen es vor.

12 **Interview**

Der Experte verrät, weshalb Nachhaltigkeit für KMU Bestandteil der Unternehmensstrategie sein muss.

14 **Gut zu wissen**

Bankfinanzierung und wichtige Gesetze.

16 **Praxistipps**

Mit diesen Praxistipps wirtschaften Sie noch verantwortungsvoller.

18 **Circular Economy**

Was die Kreislaufwirtschaft ist und wie KMU von ihr profitieren.

—

21 **Meinung**

Chefökonom Martin Neff über die zerstörerische Kraft negativer Gedanken.

22 **Spotlight**

Warum sich die Russen auf die Käseroboter der Firma JNJ Automation stürzen.



# Verantwortung übernehmen

Nachhaltig wirtschaften – das Thema ist in aller Munde, und vielleicht mögen Sie es gar nicht mehr hören. Zu Unrecht, meine ich. Denn man kann auch einfach von verantwortungsvollem Handeln sprechen. Und als Unternehmer übernehmen Sie tagtäglich Verantwortung; schliesslich möchten Sie das Bestehen Ihrer Firma sichern. Langfristiger wirtschaftlicher Erfolg sowie zufriedene und motivierte Mitarbeitende sind die Basis dafür. Obendrein schaffen Sie durch Ihr Handeln Mehrwert für die Gesellschaft. Verantwortungsvoll wirtschaften heisst schliesslich auch umweltverträglich agieren. Und hier gibt es noch viel zu tun.

Mit innovativen Geschäftsmodellen, welche alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit berücksichtigen, können Unternehmer viel zur Lösung von aktuellen Herausforderungen beitragen. Exemplarisch dafür stehen die Finalisten des letzten Raiffeisen Unternehmerpreises. Wir stellen Ihnen in dieser Ausgabe drei von ihnen vor und zeigen, wie sie nachhaltig Zukunft schaffen.

Raiffeisen macht sich stark für eine prosperierende Schweizer Wirtschaft unter Einhaltung ökologischer und sozialer Grundsätze. Das Rückgrat dazu bilden gesunde und innovative KMU. Gerne unterstützen wir Sie auf Ihrem Weg zu langfristigem Erfolg. Ich freue mich auf Ihre Rückmeldungen.

Herzlich, Urs Gauch

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

BILD COVER: Yevgen Romanenko/gettyimages  
S.2: Nikolai Sorokin/Adobe Stock; S.3: Boris Baldinger

SAVOIR FAIRE #01/2020. *Herausgeberin* Raiffeisen Schweiz Genossenschaft, Raiffeisenplatz 4, Postfach, 9001 St.Gallen *Marketing Verantwortung* Sandra Bürkle *Redaktionelle Verantwortung* SDA/AWP Multimedia *Redaktion* Bettina Bhend, Sandra Bürkle, Christoph Gaberthüel, Sarah Hadorn, Ralph Hofbauer, David Hugi, André Lehmann, Martin Neff, Thomas Peterhans, Andrea Schmits *Art Direction und Layout* Craftt AG, Zürich *Adresse der Redaktion* Raiffeisen Schweiz, Marketing, Wassergasse 24, Postfach, 9001 St.Gallen, unternehmer@raiffeisen.ch *Adressänderungen und Abbestellungen* raiffeisen.ch/savoir-faire. *Druck* Vogt-Schild Druck AG, Derendingen *Übersetzung* 24translate *Erscheinungsweise* Das Magazin erscheint viermal jährlich *Auflage* 55'000 Exemplare (D, F, I) *Abonnementspreis* Savoir Faire geht an die Abonnenten/-innen des Magazines und kostet für Abonnenten/-innen CHF 9.00 pro Jahr (für vier Ausgaben). *Rechtlicher Hinweis* Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit ausdrücklicher Genehmigung der Redaktion gestattet. Die Informationen in dieser Publikation gelten nicht als Offerte oder Kaufs- respektive Verkaufempfehlung 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 Magazines verursachten CO<sub>2</sub>-Emissionen (myclimate Gold Standard) und unterstützt damit Klimaschutzprojekte im In- und Ausland.



gedruckt in der schweiz



# A-Z

## Unternehmerpedia

Fachbegriffe einfach erklärt.



### CO<sub>2</sub>-neutral

CO<sub>2</sub>-neutral ist ein Prozess dann, wenn dabei entweder gar kein klimaschädliches Gas ausgestossen wird oder wenn die entsprechende Emission freiwillig kompensiert wird. Kompensation heisst: Der CO<sub>2</sub>-Ausstoss, den ein Unternehmen zum Beispiel durch Geschäftsreisen oder die Produktion von Gütern erzeugt, wird mit einem Klimaschutzprojekt neutralisiert, das CO<sub>2</sub> an einem anderen Ort in gleichem Umfang einspart.

Nach internationalen Kriterien wie VCS oder Gold Standard überprüfen unabhängige Institutionen weltweite Klimaschutzprojekte und stellen ihnen Zertifikate in der Höhe ihrer CO<sub>2</sub>-Ersparnis aus. Will ein KMU nun den eigenen CO<sub>2</sub>-Ausstoss neutralisieren, kauft es über einen Dienstleister wie myclimate die entsprechende Zahl Kompensationszertifikate – und unterstützt damit beispielsweise energieeffiziente Kocher in Ruanda, Aufforstungen in Nicaragua oder Biogasanlagen in Indien. Der Zertifikatehandel hat den Vorteil, dass Emissionen dort eingespart werden, wo es am einfachsten und wirtschaftlich sinnvoll ist.



### Friendly Work Space

Friendly Work Space ist ein Label, das die Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz an Unternehmen mit besonders guten Arbeitsbedingungen vergibt. Auf dem gleichnamigen Internetportal können sich Arbeitgeber selber einschätzen. Das Selbst-Assessment ist auch der erste Schritt, um das Gütesiegel zu erhalten. Gemessen wird, ob es im Unternehmen ein systematisches betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) gibt. Ein solches reduziert die Belastung der Mitarbeitenden und stärkt ihre persönlichen Ressourcen. Gute Arbeitsbedingungen und Lebensqualität am Arbeitsplatz fördern die Gesundheit und die Motivation der Belegschaft. Das wiederum wirkt sich – zum Beispiel durch weniger Absenzen – positiv auf Produktivität, Produkt- und Dienstleistungsqualität und damit auf den Erfolg des Unternehmens aus.

Derzeit arbeiten über 250'000 Personen in 83 Schweizer Unternehmen, die mit dem Label Friendly Work Space ausgezeichnet sind.

→ [friendlyworkspace.ch](http://friendlyworkspace.ch)



### Nachhaltigkeit im Kreditrating

Nachhaltigkeitsaspekte finden zunehmend Eingang in die Bonitätsprüfung. So konzentrieren sich Banken nicht ausschliesslich auf finanzielle beziehungsweise ökonomische Faktoren, sondern lassen auch soziale und ökologische Aspekte in die Kreditbeurteilung einfließen. Wer nachhaltig erfolgreich wirtschaftet, generiert mehr freien Cashflow. Dies verbessert die Kreditfähigkeit und erhöht dadurch grundsätzlich die Verschuldungskapazität. Aber auch die Kreditwürdigkeit wird durch mehr Nachhaltigkeit – beispielsweise gute Arbeitsbedingungen oder eine motivierende Führungskultur – positiv beeinflusst. Studien zeigen, dass ein gutes Nachhaltigkeitsrating die Beschaffung von Fremdkapital erleichtert. Der Einbezug der Nachhaltigkeit in die Bonitätsbeziehungsweise Kundenprüfung vermindert darüber hinaus für die Banken zusätzlich Reputationsrisiken, welche ihnen aus ökologischem oder sozialem Fehlverhalten eines Kunden entstehen könnten.

«Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit müssen ins normale Wirtschaften integriert sein.»



Daniel Hollenstein  
Leiter Firmenkunden Raiffeisen Schweiz

# Fit für die Zukunft



INNOVATIONSFABRIK

## CO-INNOVATION WORKSHOP

Während die besten Ideen früher unter der Dusche kamen, kommen sie heute im Austausch mit internen und vor allem externen Stakeholdern. 1 + 1 ergibt bekanntlich 3. Co-Innovation ist heute eine Königsdisziplin und hilft KMU, fit zu bleiben und gleichzeitig zu wachsen. In der Innovationsfabrik im RUZ Burgdorf kombinieren wir Ihr Wissen, die Stärken Ihres Teams und die Stärken anderer Teams.

→ [ruz.ch/workshops](https://ruz.ch/workshops)



WORKSHOP

## KOSTENLOSE ENERGIEJAGD FÜR RAIFFEISEN-MITGLIEDER

Finden Sie die Energiefresser in Ihrem KMU: Raiffeisen offeriert Unternehmen mit Mitgliedschaft bei einer Raiffeisenbank einen exklusiven Klimaworkshop der Schweizer Klimaschutzstiftung Myclimate. Dieser macht nicht nur Spass und fördert den Teamgeist, er liefert auch Lösungsansätze für eine bessere Energienutzung und verbessert damit die Ressourcen-Effizienz in Ihrem Betrieb.

→ [raiffeisen.ch/myclimate](https://raiffeisen.ch/myclimate)



RAIFFEISEN

## UNTERNEHMERPREISE 2020 ESPACE MITTELLAND UND ZENTRAL- SCHWEIZ

Der Raiffeisen Unternehmerpreis geht in die nächste Runde. Der «Goldene David» für herausragende unternehmerische Leistungen von KMU wird diesen Herbst zum fünften und sechsten Mal verliehen. Die diesjährigen Preisverleihungen finden in der Region Espace Mittelland und der Zentralschweiz statt. Bewerben Sie sich rechtzeitig mit Ihrem Unternehmen und werden Sie Teil der erfolgreichen Geschichte.

→ [raiffeisen.ch/unternehmerpreis](https://raiffeisen.ch/unternehmerpreis)

Nachhaltig wirtschaften

# Verantwortung tragen

«Oft bilden wir  
die Fachkräfte  
selber aus.  
Gemeinsam  
lernen wir dann  
laufen, bis wir  
rennen können.»

Karl Streule, Geschäftsführer

**Streule + Alder AG**  
*Gebäudehüllen-  
Spezialist*

Bedachungen und Fassadenbau,  
Solaranlagen, Spenglerei und  
Beratungen: Das 1993 gegründete  
KMU unter der Leitung von Karl  
Streule (Bild) ist vielseitig und geht  
mit der Zeit. Pro Jahr verbauen  
die circa 45 Mitarbeitenden zwi-  
schen 4000 und 5000 Solarmodule.  
Rund 250 Solaranlagen der Ror-  
schacher Firma sind bereits in Be-  
trieb. Das Unternehmen ist lokal  
stark verankert und agiert im Um-  
kreis von 10 Kilometern.



Zukunftsträchtige Geschäftsmodelle tragen viel zur Lösung von aktuellen Herausforderungen bei. Drei Finalisten des Raiffeisen Unternehmerpreises 2019 zeigen, wie: Streule + Alder erkennt und setzt Produkttrends; ökonomisch besonders nachhaltig. Oekosolve motiviert die Mitarbeitenden mit vorbildlichen Arbeitsbedingungen – sozial speziell nachhaltig. Und Faivre Energie ist der Inbegriff ökologischer Nachhaltigkeit.

TEXT: Andrea Schmits, Sarah Hadorn, Ralph Hofbauer BILDER: Dan Cermak

## Die Zukunft immer im Blick

**W**enn mir jemand vor zehn Jahren gesagt hätte, was wir heute alles machen, hätte ich ihm nicht geglaubt», sagt Karl Streule. Der Geschäftsführer der Streule + Alder AG aus Rorschach hat seine Dienstleistungen stetig ausgebaut. Sein KMU hat sich so von einem traditionellen Dachdeckerbetrieb zu einer Firma gewandelt, die Photovoltaik-Anlagen auf Industrie-, Gewerbe- und Wohnbauten plant und realisiert.

Streules Strategie: Er versucht, Trends früh vorzusehen. So weiss er schon lange, dass Gebäudehüllen ein grosses Potenzial haben. «Dachdecken beschränkt sich längst nicht mehr auf die Ziegelmontage. Vielmehr hat es sich zu einem technisch hoch herausfordernden Beruf entwickelt.» Der Unternehmer blickt weit in die Zukunft: Er orientiert sich an der Energiestrategie 2050 des Bundes und leitet daraus ab, welche Bedürfnisse seine Kunden haben und was er ihnen bieten könnte.

### Immer am Ball

Auch bei aktuellen Entwicklungen bleibt Streule am Ball: Er beobachtet kontinuierlich die Märkte im Dreiländereck Deutschland-Österreich-Schweiz und adaptiert relevante Entwicklungen schnell. So ist er heute auch mit der Montage von Solarpanels sowie mit Energieberatungen erfolgreich. Für den Einbau von lichtdurchlässigen Solarmodulen hat er gar den Schweizer Solarpreis erhalten.

Bei technischen Fortschritten fehlt anfangs auf dem Arbeitsmarkt allerdings

oft das Know-how. Für Streule kein Grund zum Abwarten: «Wer innovativ sein will, darf nicht lange herumsitzen.» Er bildet die notwendigen Fachkräfte deshalb oft selber aus. «Gemeinsam lernen wir dann laufen, bis wir rennen können.» Damit hat sich die Firma einen guten Namen gemacht: Viele Bauherren sind Stammkunden, und der Anteil an Mund-zu-Mund-Werbung ist gross. Das zahlt sich aus: Streule erwirtschaftet einen für die Branche überdurchschnittlichen Gewinn. «Der Karren läuft wie geschmiert.»

### Hilfe vom RUZ

Mit seinem Bankkundenberater bespricht Streule regelmässig zum Jahresabschluss, wo sich die Firma noch verbessern könnte. Zusammen mit dem Raiffeisen Unternehmerzentrum (RUZ) führte er vor zwei Jahren eine Prozessanalyse durch: «Das war ein Erfolgserlebnis. Jede Abteilung wurde kritisch hinterfragt. Die daraus gezogenen Konsequenzen haben uns noch erfolgreicher gemacht.»



Der Betriebsstrom für Streule + Alder kommt vom eigenen Dach.

### Weitere Nachhaltigkeitsbestrebungen

#### Sozial

- Flache Hierarchien
- Kontinuierliche Weiterbildung
- Teilzeitstellen

#### Ökologisch

- Umstellung auf E-Autos geplant
- Produktion von eigenem Strom für den Betrieb
- Alle Partner produzieren in der Schweiz oder in Europa

#### Ökonomisch

- Familien-Nachfolge ist aufgegleist
- Laufende Überprüfung der Produktpalette
- Qualität vor Quantität



## Mehr geben, mehr bekommen

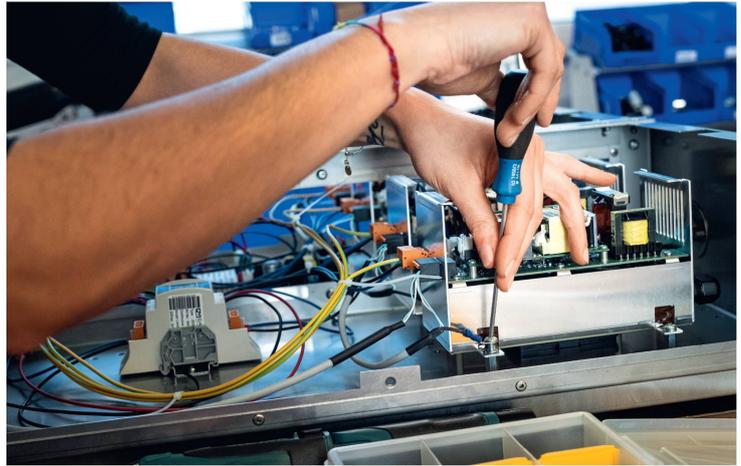
**F**lexible Mitarbeitende – darauf ist die Oekosolve AG angewiesen. Das KMU in Plons bei Sargans entwickelt und vertreibt Feinstaubfilter für Holzfeuerungen. Eine sehr saisonale Tätigkeit. «Im Winter baut niemand eine neue Heizung ein», sagt Geschäftsleitungsmitglied Katrin Vetsch. «60 bis 70 Prozent unseres Umsatzes machen wir im Sommer.» Oekosolve braucht also Leute, die bereit sind, in den warmen Monaten mehr zu arbeiten als in den kalten. Die Strategie des Unternehmens: «Wir geben Flexibilität und erhalten Flexibilität zurück», so Vetsch. Oekosolve fördert dazu etwa aktiv Teilzeitarbeit. «So können wir bei Engpässen verschiedene Mitarbeitende fragen, ob sie vorübergehend aufstocken würden.»

### Bessere Leistung

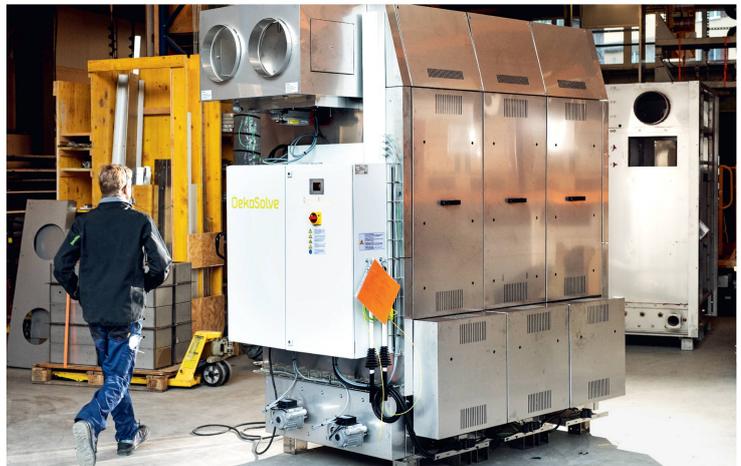
Und Teilzeitarbeit bringt noch weitere bedeutende Vorteile fürs Geschäft. Vetsch: «Zum Beispiel verteilt sich das Know-how auf mehrere Leute.» Natürlich erfordere Teilzeitarbeit auch mehr Koordination. Gleichzeitig steigt die Mitarbeiterzufriedenheit – dies verbessert die Leistung und die Aussicht auf langfristige Betriebstreue. Denn: Teilzeitarbeit ist ein Bedürfnis. «Auf eine Teilzeitstelle mit flexiblen Arbeitszeiten bekomme ich um die 70 Bewerbungen», erklärt die Geschäftsleiterin. Die Auswahl sei weitaus grösser als bei einer Vollzeitstelle.

### Über 30 Prozent der Männer arbeiten Teilzeit

Die Förderung von Teilzeitarbeit ist bei Oekosolve jedoch nicht nur Strategie, sondern auch Herzensangelegenheit. «Wir möchten, dass sich unsere Mitarbeitenden wohlfühlen. Ein familiäres Klima ist uns wichtig», betont Vetsch. So arbeitet zirka die Hälfte des rund 30-köpfigen Teams weniger als 100 Prozent, die meisten dieser Mitarbeitenden haben Familie. Was auffällt: Über 30 Prozent der Männer bei Oekosolve arbeiten Teilzeit – schweizweit sind es nur zirka halb so viel. Hier wirkt die Geschäftsleitung als Vorbild. «Meine beiden Kollegen in der



Die elektrostatischen Feinstaubfilter werden im Hause Oekosolve selber entwickelt.



Auch die Produktion erfolgt in Plons bei Sargans.

Führung arbeiten als Väter 80 Prozent. Würden sie das nicht tun, hätten wir ziemlich sicher mehr Vollzeitmitarbeiter.»

### Neues Wissen

Doch nicht nur Väter und Mütter haben bei Oekosolve Teilzeitpensen; zwei Mitarbeitende studieren nebenher. Auch das bringt dem Ostschweizer KMU Vorteile: «Indem wir Studierende beschäftigen, erhalten wir neues Wissen für die Produkteentwicklung», sagt Vetsch. «Und die Entwicklung am Standort Plons ist unser wichtigster Wettbewerbsvorteil.»

## Weitere Nachhaltigkeitsbestrebungen

### Sozial

- Gute berufliche Vorsorge
- 4 Lehrstellen

### Ökologisch

- Beschaffung in der Schweiz
- Recycling aller wiederverwertbaren Stoffe
- Heizen mit Holz und eigenem Feinstaubfilter

### Ökonomisch

- Drei Patente in Europa und Übersee
- Beständiges Umsatzwachstum und nachhaltige Margen



**Oekosolve AG**  
*Feinstaubfilter made in Mels*

Die Oekosolve AG produziert elektrostatische Feinstaubfilter für Holzfeuerungen. Zu jeder Holzfeuerung soll ein Oekosolve-Filter wie ein Katalysator zum Auto gehören, so die Vision des KMU, das von der Entwicklung bis zum Versand alles selber am Standort Plons bei Sargans umsetzt. Oekosolve wurde 2007 gegründet und beschäftigt 30 Mitarbeitende. Die Geschäftsführung liegt bei Katrin Vetsch (Bild), Daniel Jud und Beat Müller.

Ein familiäres Klima ist Katrin Vetsch, Geschäftsleitungsmitglied von Oekosolve, sehr wichtig (im Bild in der Mitte zwischen dem ältesten Mitarbeiter und der jüngsten Mitarbeiterin).

«Unsere Gesellschaft verbraucht zu viel Energie. Wir wollen mit gutem Beispiel vorangehen und den ökologischen Fussabdruck reduzieren.»

Sébastien Faivre, Geschäftsführer

**Faivre Energie**  
*Erneuerbare Energien im Fokus*

Vom Ölheizungsspezialisten zum Experten für erneuerbare Energien: Faivre Energie hat eine sprichwörtlich nachhaltige Entwicklung hinter sich. Das 1975 in Delémont gegründete Familienunternehmen ist auf Wärmepumpen, Holzheizungen und Solaranlagen spezialisiert. Sébastien Faivre (Bild) führt den Betrieb in dritter Generation und beschäftigt 36 Mitarbeitende.

CH 2300  
**FAIVRE ÉNERGIE**



# 90 Prozent weniger Energie

**P**ascal Faivre war ein Pionier. Schon früh machte er sich Gedanken über Alternativen zu fossilen Energien. Als Anfang der 90er-Jahre Wärmepumpen aufkamen, gehörte der Unternehmer zu den Ersten im Berner Jura, die an die neue Technologie glaubten. Ein Jahrzehnt später war Faivre Energie erneut Vorreiter, diesmal mit Solaranlagen.

### Von der Ölheizung zum Solarkraftwerk

«In den letzten drei Jahren sind wir stark gewachsen», sagt Sébastien Faivre, der das Familienunternehmen 2014 von seinem Vater übernommen hat. «Wir merken, dass die Mehrheit der Hauseigentümer mittlerweile von erneuerbaren Energien überzeugt ist.» Der Boom war gut fürs Geschäft. Doch Faivre stellte fest, dass sich nachhaltige Lösungen nur dann glaubwürdig anbieten lassen, wenn er erneuerbare Energien in die eigene Infrastruktur integriert. Und diese war in die Jahre gekommen: Im Keller stand noch immer die alte Ölheizung. Der Geschäftsführer wollte nicht länger Wasser predigen und Wein trinken. «Unsere Gesellschaft verbraucht zu viel Energie. Wir wollen mit gutem Beispiel vorangehen und unseren ökologischen Fussabdruck reduzieren.»

Wer Ressourcen sparen möchte, müsse zuerst einmal eine Energiebilanz aufstellen, erklärt Faivre. Und seine Bilanz war ernüchternd: 10'000 Liter Heizöl und 50'000 Kilowattstunden Strom verbrauchte der Betrieb pro Jahr. Die Strom- und Heizkostenrechnung belief sich auf 25'000 Franken jährlich. Faivre baute radikal um: Er ersetzte die Ölheizung durch eine Wärmepumpe, installierte Solarzellen und eine hochmoderne Elektro-Speicherlösung. Stromfresser machten effizienteren Geräten Platz, und Bewegungssensoren helfen, bei der Beleuchtung Strom zu sparen.

### 1'000 statt 25'000 Franken pro Jahr

So konnte Faivre den Energieverbrauch um 90 Prozent reduzieren. Heute betra-

gen die jährlichen Kosten für Heizung und Strom gerade einmal 1'000 Franken. Den Energiebedarf kann Faivre während elf Monaten autonom decken. Möglich macht dies eine industrielle Batterie mit einer Kapazität von 210 Kilowattstunden. Damit ist die Firma einmal mehr Pionier. «Indem wir stets einen Schritt voraus sind, können wir unseren Kunden unsere Kompetenz demonstrieren», sagt Faivre.

Das gesamte Projekt kostete rund 250'000 Franken. In etwas mehr als zehn Jahren seien die Investitionen amortisiert, so Faivre. Dann will er noch einen Schritt weiter gehen. Sein Ziel: Die komplette Unabhängigkeit vom Stromnetz.

### Weitere Nachhaltigkeitsbestrebungen

#### Sozial

- Kooperation mit lokalen Partnern
- Fokus auf Aus- und Weiterbildung
- Vertrauensbasierte Firmenkultur

#### Ökologisch

- Geringer Papierverbrauch durch konsequente Digitalisierung
- Wildblumenwiese und Bienenvölker auf dem Firmengelände
- Fahrzeuge mit geringen Emissionen

#### Ökonomisch

- Finanziell unabhängiges Familienunternehmen
- Nachhaltige Produkte als Wachstumstreiber
- Geringe Heiz- und Stromkosten



Mit der Solaranlage lässt sich der Energiebedarf fast autonom decken.



100 Kilowatt Leistung: Das Innenleben des Photovoltaik-Wechselrichters.



UNTERNEHMERPREIS

### Nachhaltig Zukunft schaffen

Der Raiffeisen Unternehmerpreis geht an Schweizer KMU, die nachhaltig Zukunft schaffen. Alle für den Preis nominierten Unternehmen sind unbestritten wirtschaftlich erfolgreich und handeln umwelt- und sozialgerecht. Sie verbinden Fortschritt und unternehmerisches Denken mit langfristiger Zukunftssicherung. Dieses Jahr wurde der Preis sowohl in der Ostschweiz als auch in der Westschweiz vergeben.

Der Westschweizer Raiffeisen Unternehmerpreis 2019 wurde an die DM Surfaces SA verliehen. Das in St. Imier im Berner Jura angesiedelte Technologie-Unternehmen ist auf die Oberflächenbearbeitung, zum Beispiel von Uhren, spezialisiert. Der Publikumspreis ging an die auf ökologischen Holzbau spezialisierte Atelier Volet SA.

In der Ostschweiz durfte die in Mels (SG) ansässige Oekosolve AG den begehrten Raiffeisen Unternehmerpreis 2019 entgegennehmen (Porträt Seite 8). Mit dem Publikumspreis ausgezeichnet wurde das Rorschacher (SG) Bedachungs- und Solarunternehmen Streule + Alder AG. (Porträt Seite 6).

Porträts zu allen für den Raiffeisen Unternehmerpreis 2019 nominierten Unternehmen finden sich auf

→ [raiffeisen.ch/  
unternehmerpreis-2019](https://raiffeisen.ch/unternehmerpreis-2019)

→ [raiffeisen.ch/  
prixentrepreneurs-2019](https://raiffeisen.ch/prixentrepreneurs-2019)

# «Nachhaltig wirtschaften heisst wettbewerbsfähig bleiben»

Nachhaltiges Wirtschaften ist ein zentraler strategischer Erfolgsfaktor für KMU. Wer am Markt nachhaltig wirtschaftet, verbessert nicht nur seine Kreditfähigkeit, sondern investiert in die Zukunftsfähigkeit seines Unternehmens, sagt Raiffeisen-Experte Daniel Hollenstein.

INTERVIEW: Christoph Gaberthüel BILD: Daniel Ammann

### Warum ist nachhaltiges Wirtschaften wichtig für ein Schweizer KMU?

Nachhaltiges Wirtschaften heisst wettbewerbsfähig bleiben, sich durch Innovationen Marktvorteile verschaffen, Ressourcen zu schonen und damit auch Kosten zu sparen. Nachhaltigkeit trägt massgeblich zum langfristigen Geschäftserfolg eines Unternehmens bei. Insofern kommt ihr als Erfolgsfaktor natürlich eine sehr hohe Bedeutung zu: Sie ist für Unternehmen nicht nur «nice to have», sondern wird immer stärker zur strategischen Pflicht.

### Die Reduktion von nachhaltig auf ökologisch greift also zu kurz?

Ganz klar. Nachhaltiges Wirtschaften beinhaltet die drei Dimensionen ökonomisch, ökologisch und sozial. Einfach ein paar ökologisch orientierte Projekte ins Schaufenster zu stellen, reicht schon lange nicht mehr. Vielmehr gehört dazu beispielsweise auch, frühzeitig Gedanken über die eigene Nachfolge anzustellen und so das Fortbestehen des Unternehmens zu sichern. Oder die Mitarbei-

tenden kontinuierlich zu entwickeln und weiterzubilden, damit sie zum Beispiel den Anforderungen der Digitalisierung gewachsen bleiben. Nachhaltig erfolgreich ist ein KMU dann, wenn alle drei Dimensionen in die Unternehmensstrategie integriert und gleich gewichtet gelebt werden. In diesem Wandel wird auch das Umdenken in der Gesellschaft spürbar.

### Wie nachhaltig sind die Schweizer KMU?

Unsere KMU sind bezüglich Nachhaltigkeit international gesehen gut positioniert. Die Schweiz gehört zu den innovativsten Ländern: Kein anderes Land hat 2018 im Verhältnis zur Bevölkerung mehr Patente beim Europäischen Patentamt (EPA) eingereicht. Und Innovation wiederum hat sehr viel mit Nachhaltigkeit zu tun. Neue Lösungen oder neue Produkte stärken die Wettbewerbsposition, was zu Mehrerlösen und höheren Margen führt. Exemplarisch dafür steht die Firma «Oekosolve», die Gewinnerin des Raiffeisen Unternehmerpreises Ost-



schweiz (siehe Seite 8). Die innovativen Feinstaubfilter des KMU machen Holzfeuerungsanlagen deutlich umweltschonender. Für ihr zukunftssträchtiges Produkt nutzt Oekosolve den technologischen Fortschritt. Und dieser bietet auch der Schweiz als Nation sehr grosse wirtschaftliche Chancen – man denke da beispielsweise an unseren hohen Standard bezüglich wärmeeffizienten Bauens oder an die bereits stark verbreitete Nutzung von erneuerbaren Energien.

### **Hilft Nachhaltigkeit bei der Finanzierung?**

Wer am Markt nachhaltig erfolgreich wirtschaftet, verbessert seine Kreditfähigkeit und erhöht dadurch grundsätzlich seine Verschuldungskapazität. Aber auch die Kreditwürdigkeit wird durch mehr Nachhaltigkeit – zum Beispiel durch ein hoch qualifiziertes und motiviertes Team oder eine frühzeitige Nachfolgeregelung – positiv beeinflusst.

**«Nachhaltigkeit wird immer stärker zur strategischen Pflicht.»**

### **Was heisst das konkret?**

Hier gilt: «Tue Gutes und rede darüber». Braucht eine neue Maschine zum Beispiel nur noch halb so viel Strom und verdoppelt die Produktionsmenge bei gleichzeitiger Verminderung des Ausschusses, verringert das nicht nur die Umweltbelastung, sondern spart auch signifikant Kosten. Dies wiederum begünstigt den Investitions-Case. Ein ausgereifter Geschäftsplan bringt diese Nachhaltigkeitsaspekte klar und transparent zum Ausdruck. Das wiederum stärkt das Vertrauensverhältnis zwischen Kunde und Bank. Unterstützung bei der Ausarbeitung von überzeugenden Businessplänen erhalten KMU beispielsweise beim Raiffeisen Unternehmerzentrum.

### **Für viele Unternehmen ist Nachhaltigkeit auch mit Investitionen verbunden. Wie unterstützt Raiffeisen dabei?**

Um Investitionen in nachhaltige Projekte zu finanzieren, benötigt es keine «Sonderprodukte». Vielmehr kommt – wie bei anderen Wachstumsprojekten auch – die klassische Palette an Finanzierungsinstrumenten zum Tragen. Dabei gilt es im Einzelfall zu prüfen, welches Modell das richtige für das spezifische Projekt ist. Je nach Ausgangslage kann es zum Beispiel sinnvoll sein, sich ein Leasingangebot einzuholen, statt die Investition vollständig fremd zu finanzieren. Dies schont die Liquidität und bringt eine hohe finanzielle Planbarkeit. Oder Beteiligungen entlang der Wertschöpfungskette können bereits ausreichen, um das Projekt zu finanzieren. Raiffeisen bietet für alle Finanzierungssituationen verschiedene Ansätze und verfügt über ein breites Netzwerk an Spezialisten.

*Daniel Hollenstein*

Der studierte Betriebsökonom leitet den Bereich Firmenkunden bei Raiffeisen Schweiz.



### Bankfinanzierung

## CHANCEN AUF POSITIVEN KREDITENTSCHEID ERHÖHEN

Sei es der Kauf einer neuen, energieeffizienten Produktionsanlage, der Wechsel von einem eigentumsbasierten zu einem nutzungsorientierten Geschäftsmodell oder der Einkauf von nachhaltig produzierten Rohstoffen: In vielen Fällen benötigen KMU zur Umsetzung ihrer Wachstums- und Nachhaltigkeitsinitiativen Fremdkapital. Entscheidend für eine gelungene Bankfinanzierung sind dabei nicht nur Zahlen und Fakten, sondern auch Vertrauen und der Dialog auf Augenhöhe. Finden Sie nachfolgend wichtige Faktoren, die den Kreditentscheid positiv beeinflussen.

- **Gegenseitiges Vertrauen**

Zentraler Erfolgsfaktor in der Zusammenarbeit von Unternehmer und Bank ist eine stabile, von gegenseitigem Respekt geprägte Vertrauensbasis. Unternehmer und Bank begegnen sich auf Augenhöhe und finden gemeinsam Lösungen für die anstehenden Finanzierungsbedürfnisse. Die starke lokale Präsenz der Raiffeisenbanken in allen Landesteilen erleichtert den regelmässigen Austausch.

- **Frühzeitiger Austausch und kontinuierlicher Dialog**

Suchen Sie möglichst früh das Gespräch mit Ihrem Firmenkundenberater und nicht erst dann, wenn der Finanzierungsbedarf akut ist. So besteht ausreichend Zeit für den Dialog und – falls notwendig – zur Klärung von offenen Punkten und zur Erörterung von Alternativen.

- **Klare und transparente unternehmerische Ziele und Pläne**

Zur Beurteilung des Finanzierungsvorhabens muss die Bank Ihre unternehmerischen Ziele und Pläne verstehen. Zeigen Sie auf, was Sie erreichen und wie Sie dorthin gelangen wollen. In der Regel lohnt es sich, einen Businessplan zu erstellen. In diesem wird das Geschäftsmodell konkretisiert, werden Stärken/

Schwächen und Chancen/Gefahren erörtert sowie die Erfolgsfaktoren aufgezeigt. Integraler Bestandteil ist ein detaillierter Finanzplan für Ihr Vorhaben.

- **Offene Kommunikation – auch über negative Faktoren**

Zu einer transparenten Kommunikation gehört, dass auch vermeintlich «negative» Faktoren oder Tatsachen angesprochen und thematisiert werden. Oft lassen sich so potenzielle Schwierigkeiten oder Engpässe verhindern oder zumindest entschärfen.

- **Das Bankrating**

Eine zentrale Rolle bei der Kreditvergabe spielt das Bankrating. Damit bewertet die Bank die Bonität eines Unternehmens. Dabei werden sowohl finanzielle Faktoren wie auch individuelle Gegebenheiten, die Branche und das Marktumfeld, die Qualität des Managements und natürlich auch Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigt. Einen Einfluss haben zudem allfällige Sicherheiten, welche das Unternehmen der Bank zur Verfügung stellen kann. Das Rating beeinflusst sowohl den grundsätzlichen Kreditentscheid wie auch den maximalen Kreditrahmen und die Zinskosten.

- **Vollständige Unterlagen**

Ohne vollständige und stimmige Unterlagen kann kein Bankkredit gesprochen werden. Ihr Bankberater informiert Sie gerne, welche Dokumente Sie für den Kreditantrag bereithalten sollten. Lassen Sie sich von Ihrem Treuhänder oder Finanzberater unterstützen und begleiten. Wertvolle Hilfestellung leisten zudem die Berater des Raiffeisen Unternehmerzentrums (RUZ).

Mehr Informationen zur Unternehmensfinanzierung

→ [raiffeisen.ch/finanzierung](https://www.raiffeisen.ch/finanzierung)



*Raiffeisen Expertise*

**100**

Millionen Franken beträgt das Volumen der von Raiffeisen lancierten ersten nachhaltigen Anleihe in der Schweiz. Mit der Anleihe können Investoren in energieeffizienten, emissionsarmen und gemeinnützigen Wohnbau investieren.

**63 %**

der in Raiffeisen Fonds investierten Gelder fliessen in Futura Nachhaltigkeitsfonds.

**> 200'000**

Schweizer KMU vertrauen für ihre Bankgeschäfte auf Raiffeisen. Damit leistet Raiffeisen einen wichtigen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung der Schweizer Wirtschaft.

**Um 30 %**

hat Raiffeisen die eigenen CO<sub>2</sub>-Emissionen im Zeitraum von 2012 bis 2020 reduziert. Allein 2018 betrug die Reduktion 6 % gegenüber dem Vorjahr.

*Nutzen*

**WIRTSCHAFTLICHE VORTEILE VON NACHHALTIGKEIT**

Nachhaltigkeit rechnet sich und bringt wirtschaftliche Vorteile. Zu den wichtigsten realisierten Vorteilen gehören:

- **Reputation und Image**
- **Zukunftsfähigkeit sichern**
- **Höhere Attraktivität als potenzieller Arbeitgeber**
- **Kosteneinsparungen**
- **Höhere Mitarbeiterzufriedenheit**
- **Höhere Wettbewerbsfähigkeit**

(Quelle: Umfrage Terra Institute 2016)

*Rechtliche Grundlagen*

**SCHWEIZER KMU: NACHHALTIG AUCH PER GESETZ**



**Heute**

Gesetzliche Grundlagen sorgen dafür, dass Schweizer KMU überdurchschnittlich nachhaltig arbeiten. Denn Umweltgesetz, Wettbewerbs- und Arbeitsrecht legen die Rahmenbedingungen für ökologisches, ökonomisches und soziales Wirtschaften fest. So sind KMU beispielsweise laut Umweltgesetz angehalten, Emissionen zu vermeiden. Das wird mit Vorschriften für Fahrzeuge oder Branchenvereinbarungen umgesetzt. Wer trotzdem Emissionen verursacht, hat deren Folge zu tragen – und muss beispielweise eine CO<sub>2</sub>-Abgabe bezahlen. Das Kartellrecht als Teil des Wettbewerbsrechts wiederum sorgt dafür, dass keine unlauteren Absprachen getroffen werden. Denn das könnte die Konsumenten schädigen und langfristig die Innovationskraft der Schweizer Unternehmen schwächen. Und schliesslich: Damit Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nicht überlastet oder gar ausgebeutet werden, schreibt das Arbeitsgesetz zum Beispiel wöchentliche Höchstarbeitszeiten, Pausen und Mutterschaftsurlaub vor.

**Morgen**

Zudem wird eine Ausweitung verschiedener Regularien diskutiert. Aktuell ist die Debatte um den zweiwöchigen Vaterschaftsurlaub, gegen den das Referendum ergriffen wurde. Auch im Bereich Mobilität, Ressourcen und Klimawandel sind weitere Vorschriften zu erwarten: So sollen emissionsarme Nutzfahrzeuge gefördert und das Verkehrsaufkommen über Mobility Pricing reduziert werden. Das fordern Vorstösse, die derzeit im Parlament hängig sind. Des Weiteren ist die «Circular Economy» ein grosses Thema (siehe Seite 18): Dazu gehören etwa eine Motion zur Förderung sekundärer Baustoffe, eine Interpellation hinsichtlich Branchenvereinbarungen zur Reduktion von Plastikverpackungen sowie weitere Vorstösse, welche die Rahmenbedingungen für die Kreislaufwirtschaft generell verbessern wollen.

# So wirtschaften Sie nachhaltiger

Nachhaltiges Handeln bietet KMU Chancen und leistet einen wichtigen Beitrag zum langfristigen Geschäftserfolg. Lassen Sie sich von den Praxistipps inspirieren.

TEXT: Andrea Schmits

## Nachhaltigkeitsdimension

# sozial

### Aus- und Weiterbildung unterstützen

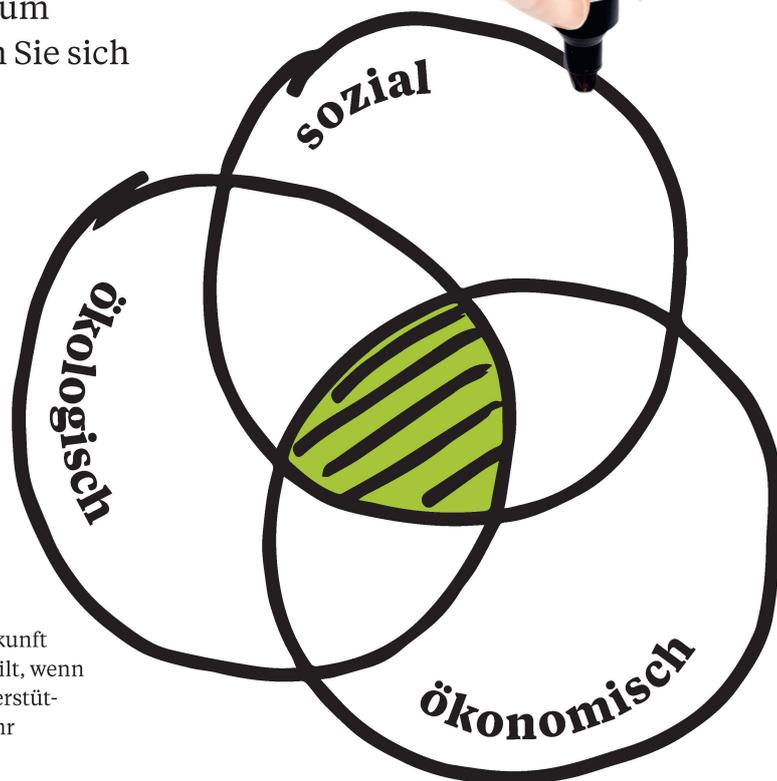
Schaffen Sie Lehrstellen – damit investieren Sie in die Zukunft Ihres Unternehmens und der ganzen Branche. Dasselbe gilt, wenn Sie die Aus- und Weiterbildung Ihrer Mitarbeitenden unterstützen. Das neue Wissen wirkt sich zudem unmittelbar auf Ihr Geschäft aus.

### Gute Arbeitsbedingungen schaffen

Wer seine Mitarbeitenden gut behandelt, profitiert gleich mehrfach: Gute Arbeitsbedingungen steigern die Motivation, erhöhen die Produktivität, senken die Fluktuation und ziehen gute Arbeitskräfte an. Zentrale Faktoren sind: Attraktive Entschädigung, überdurchschnittliche Sozialleistungen, flexible Arbeitszeiten, Teilzeitmöglichkeiten oder ein längerer Elternurlaub.

### Die richtigen Partner wählen

Achten Sie bei der Auswahl Ihrer Lieferanten und sonstigen Partner auf deren Werte und Praktiken – wie gehen sie mit den Mitarbeitenden um? Was ist das Geschäftsmodell? Werden die Menschenrechte respektiert?



## Interessiert?

Melden Sie sich zu einem kostenlosen Unternehmensgespräch im RUZ an. Wir helfen Ihnen, den Weg zur Nachhaltigkeit zu strukturieren.

→ [ruz.ch/unternehmensgesprach](https://ruz.ch/unternehmensgesprach)

Nachhaltigkeitsdimension

# ökologisch

**Energieeffizienz steigern**

Energiesparende Massnahmen tragen zum Umweltschutz bei und reduzieren gleichzeitig die Betriebskosten. Ansatzpunkte sind zum Beispiel energiesparende Beleuchtung, die Optimierung von Produktionsprozessen oder die Nutzung der Abwärme. Nutzen Sie zudem Strom aus erneuerbaren Quellen.

**Emissionen senken**

Verbessern Sie Ihre Treibhausgasbilanz und senken Sie Ihren CO<sub>2</sub>-Ausstoss. Vermeiden Sie Schadstoffemissionen in der Produktion, verankern Sie den Grundsatz «ÖV vor Geschäftsauto» in Ihren Leitlinien und setzen Sie auf Video-Konferenzen statt auf physische Meetings.

**Nachhaltig beschaffen und entsorgen**

Verantwortungsvolle Unternehmen stellen Nachhaltigkeit über die Lieferkette hinweg sicher. Prüfen Sie deshalb Ihre Lieferanten auf Nachhaltigkeit – Labels liefern dazu wertvolle Unterstützung –, verwenden Sie ökologische Materialien und setzen Sie konsequent auf Recycling.

Nachhaltigkeitsdimension

# ökonomisch

**Strategie regelmässig überprüfen**

Bleiben Sie nicht stehen: Beobachten Sie die Entwicklungen in Ihrem Umfeld und stellen Sie sicher, dass Ihre Produkte und Leistungen auch in Zukunft den Marktbedürfnissen entsprechen. So bleiben Sie zukunftsfähig.

**Nachfolge frühzeitig anpacken**

Entscheiden Sie frühzeitig, ob Sie Ihr Unternehmen in der Familie oder ans Management weitergeben oder ob Sie verkaufen wollen. Packen Sie die Übergabe mindestens fünf Jahre vor Ihrem Ausstieg an – denn so lange dauert es im Schnitt, bis die Nachfolge geregelt ist.

**Administration digitalisieren**

Digitalisieren Sie Ihre administrativen Prozesse wie das Lohn- und Rechnungswesen, damit sparen Sie viel Zeit und Geld. Nutzen Sie dazu auch die anstehende Umstellung auf die QR-Rechnung.

KURZINTERVIEW

## «Der Chef muss sich dazu bekennen»

Sie wollen Ihr KMU nachhaltiger machen? Felix Heimgartner, Leiter RUZ Burgdorf und Themenführer für neue Geschäftsmodelle und Strategien, weiss, wie.

**Was ist der erste Schritt, um als KMU nachhaltiger zu werden?**

Nachhaltig sein heisst, die Zukunft zu sichern. Entsprechend muss das Thema Teil der Unternehmensstrategie sein: Der Chef muss sich auf oberster Stufe zur Nachhaltigkeit bekennen, sonst gibt es eine «Pflasterlipolitik». Alle betroffenen Personen müssen involviert sein und es auch wirklich ernst meinen.

**Und danach?**

Dann sucht man sich fachtechnische Unterstützung zu den drei Themen Ökonomie, Ökologie und Soziales. Sehr viel bewirken kann man zum Beispiel im Bereich Energie. In energieintensiven Betrieben zeigen die Massnahmen innerhalb von Monaten eine Wirkung – sowohl in finanzieller als auch in ökologischer Hinsicht. Auch eine nachhaltige Personalpolitik ist zentral. Diese umzusetzen, dauert aber länger.

**Was wird oft unterschätzt?**

Im ersten Moment der Aufwand – aber durchaus auch der Nutzen. Nachhaltigkeit ist sehr komplex: Man muss viele interne und externe Stellen involvieren. Aber: Ich bin überzeugt, dass es sich lohnt.



Felix Heimgartner

Leiter RUZ Burgdorf und Themenführer für neue Geschäftsmodelle und Strategien

# Gebrauchen statt verbrauchen



Die Kreislaufwirtschaft hat Zukunft. Produkte werden nicht mehr für Einmalgebrauch und Entsorgung konzipiert, sondern sollen langlebig, wiederverwendbar und schliesslich rezyklierbar sein. Dabei entstehen auch für KMU erfolgsversprechende neue Geschäftsfelder.

TEXT: Bettina Bhend

**E**ndliche Rohstoffe für den einmaligen Gebrauch zu nutzen, ist nicht nachhaltig. Doch genau nach diesem linearen Muster «Rohstoff – Produkt – Entsorgung» funktionieren weite Teile der produzierenden Industrie. Mit dem Konzept der Circular Economy soll sich das ändern. Die Idee hat zwei zentrale Komponenten: Erstens werden die Stoffkreisläufe geschlossen, indem Material wiederverwertet, aufbereitet und rezykliert wird. Zweitens werden diese Kreisläufe verlangsamt, indem Produkte auf Langlebigkeit und Modularisierbarkeit ausgelegt werden – bereits im Design, aber auch mit Service, Wartung und Reparatur.

## **Zweitnutzung von Baumaterialien**

Dahinter steckt natürlich ein ökologischer Gedanke. Unser Rohstoffverbrauch ist zu hoch; würden alle pro Kopf so viel konsumieren wie wir Schweizer, bräuchten wir zweieinhalb Planeten. «Die Kreislauf-

wirtschaft ist aber auch ökonomisch interessant und eröffnet Unternehmen spannende neue Geschäftsfelder», sagt Stefan Jeker, Leiter des Raiffeisen Zukunftslabors RAI Lab. Neue Möglichkeiten liegen zum Beispiel in der Zweitnutzung von Baumaterialien oder Komponenten (siehe Box zu Madaster Schweiz). So werden etwa für eine Gebäudeerweiterung in Winterthur hauptsächlich Bauteile aus Rückbauten verwendet: der Stahlträger eines ehemaligen Verteilzentrums, die Aussentreppe eines Bürokomplexes, Fassadenelemente und Alufensterrahmen.

### Vom Produkt zum Service

Auch Sharing- und Service-Konzepte haben einen wichtigen Platz in der Kreislaufökonomie. Für KMU sind Letztere besonders vielversprechend. «Man verkauft nicht mehr ein Produkt, sondern ein ganzes Servicepaket», erklärt Stefan Jeker. Eine Fräsmaschine beispielsweise bleibt im Besitz des Herstellers. Wie bei einem Abonnement bezahlt der Kunde die Nutzung, den Service, regelmässige Updates und die Reparatur. Er erhält so ein flexibles Rundum-Sorglos-Paket. «Und für den Hersteller erhöht sich der Share-of-wallet – auf ihn entfällt also ein höherer Anteil des Gesamtbetrags, den der Kunde ausgibt», so Stefan Jeker.

### Kapital, Kreativität und innerer Antrieb

Für Kunden fallen in einem Servicemodell grosse Erstinvestitionen weg. Für

Hersteller wiederum heisst das, dass sie ihr Geld nicht mit dem Verkauf erhalten, sondern kontinuierlich über den ganzen Lebenszyklus eines Produkts hinweg bezahlt werden. Dies muss beim Wechsel des Modells nicht zuletzt in der Cash-Flow-Planung berücksichtigt werden.

Grundsätzlich ist eine Umstellung auf kreislaufwirtschaftliche Ansätze für diejenigen Unternehmen am einfachsten, die einen grossen Teil ihrer jeweiligen Wertschöpfungskette abdecken. «Mit einem gesunden inneren Antrieb und Kreativität im Geschäftsmodell kann die Circular Economy aber in fast allen Branchen Einzug halten, die mit Rohstoffen arbeiten», ist Stefan Jeker überzeugt.

### PRAXIS

#### Praxisbeispiel Madaster

Madaster ist die Schweizer Online-Bibliothek für verbautes Material. Die gemeinnützige, öffentliche Online-Plattform inventarisiert und strukturiert die ressourcenrelevanten Daten von Bauwerken und stellt sie in Materialpässen bereit. Madaster-Mitglieder können die erfassten Daten nutzen, um Materialien wiederzuverwenden und in intelligente Designs zu investieren. Sie schliessen so Wertstoff-Kreisläufe und vermeiden Ressourcen-Verschwendung. Zu den strategischen Partnern von Madaster gehört neben namhaften Schweizer Bau- und Immobilienfirmen auch Raiffeisen Schweiz.

## «Man verkauft nicht mehr ein Produkt, sondern ein ganzes Servicepaket.»



Stefan Jeker

Leiter Digitale Transformation & Raiffeisen Zukunftslabor RAI Lab

## Kreislauffähige Geschäftsfelder für KMU



Kreislauffähiges Inputmaterial und Module entwickeln.



Sharing-Produkte bereitstellen und damit Nutzungsrate erhöhen.



Nutzung statt Eigentum anbieten und Service, Wartung und Reparatur der Produkte übernehmen.



Lebensdauer von Produkten durch Remanufacturing, Zweitnutzung oder Spenden erhöhen.



Ressourcen wieder aufbereiten und dem Kreislauf wieder zuführen.

## Circular Economy

Die Bauwirtschaft ist prädestiniert für kreislaufwirtschaftliche Herangehensweisen. Marc Hintermeister, Leiter Leasing bei Raiffeisen Schweiz, erklärt das am Beispiel von modularen Bauten.

INTERVIEW: Bettina Bhend BILD: Daniel Ammann

# «Modulbauten sind in der Schweiz auf dem Vormarsch»



### Marc Hintermeister

ist Leiter Leasing bei Raiffeisen Schweiz. Gemeinsam mit seinem Team bietet er den Firmenkunden von Raiffeisen flexible Finanzierungslösungen an, welche Investitionen ermöglichen, ohne die Liquidität zu belasten – in der Regel ab einem Volumen von CHF 15'000.

### Wie passen Modulbauten in den Themenkomplex Circular Economy?

Marc Hintermeister: Weil Modulbauten aus vorfabrizierten Bestandteilen bestehen, können Nutzer und Hersteller dem Objekt nach einer ersten «Lebenszeit» noch eine zweite geben – an einem anderen Ort oder in einer anderen Zusammensetzung. Das gilt für Modulbauten in allen Formen und Ausgestaltungen: öffentliche Bauten wie Schulprovisorien, aber auch private Nutzungen wie Tiny Houses – Kleinstwohnhäuser also, die oft aus nur einem Raummodul bestehen.

### Was ist daran besonders nachhaltig?

Die erwähnte Mehrfachnutzung trägt bereits vieles zur Nachhaltigkeit bei. Es beginnt aber schon vorher: Viele Module bestehen grösstenteils aus Holz – einem nachwachsenden Rohstoff also. Bei der Produktion der immer gleichen Module kommen Skaleneffekte hinzu. Die Herstellung ist also vergleichsweise effizient. Und am Ende aller Lebenszyklen können die Modulbestandteile dem Restwertungskreislauf zugeführt und zum Beispiel zu Pellets verarbeitet werden.

### Wie verbreitet sind solche Bauten in der Schweiz bereits?

Modulbauten sind in der Schweiz stark auf dem Vormarsch. Das hängt unter anderem mit der städtischen Entwicklung zusammen: Es ist ein ausgesprochen dynamisches Umfeld, der Bedarf an temporären Lösungen ist gross. Das gilt zum Beispiel für das Schulwesen mit schwankenden Schülerzahlen. Mal braucht es vier oder fünf Jahre an der einen Schule mehr Unterrichtsraum, anschliessend an einer andern. Der Einsatz von Modulbauten, die immer wieder neu zusammengestellt werden können, ist hier sinnvoll.

### Wie können KMU von diesem Trend profitieren?

Einerseits als Nutzer von modularen Bauten – bei Büroerweiterungen oder als kreative Eventräume zum Beispiel. KMU beteiligen sich aber auch an der Produktion. Dabei spielt die Optimierung der Prozessabläufe eine wichtige Rolle: Digitale Technologien sorgen für eine effizientere Herstellung. Ein weiteres Geschäftsfeld, das durch die Digitalisierung erschlossen wird, ist die sogenannte «verlängerte Werkbank». Dabei stellt ein Unternehmen dem anderen seine Produktionsinfrastruktur zur Verfügung und profitiert von einer besseren Auslastung der Anlagen. Das andere Unternehmen wiederum muss beispielsweise Maschinen oder Fahrzeuge nicht selber anschaffen und damit keine Investitionen tätigen.

### Welche Finanzprodukte spielen bei modularen Bauten eine Rolle?

Neben hypothekarischen Lösungen ist das vor allem das Leasing – sowohl für den Nutzer als auch für den Produzenten im Rahmen von Refinanzierungsmodellen. Produzenten stehen bei öffentlichen oder grossvolumigen Investitionsvorhaben zudem öfters vor der Aufgabe, als Teil des Auftrags auch eine befristete und strukturierte Finanzierungslösung vorzuschlagen. Raiffeisen Leasing kann hier massgeschneiderte Lösungen bieten.

### Modulare Bauten

Unter modularen Bauten versteht man Gebäude, die aus einem oder mehreren identischen, vorfabrizierten Bestandteilen bestehen. Dazu gehören Schulprovisorien, Wohnhäuser oder aber auch Bürokomplexe.



## Think positive?

**I**st das Glas halb leer oder halb voll? Im Grunde ist ja beides richtig, sprachlich und rechnerisch, wenn der Pegel auf der Hälfte steht. Ich neige dazu, das Glas halb leer zu sehen, was vor allem in der Familie, die mich dann als **unverbesserlichen Pessimisten** wahrnimmt, immer wieder Diskussionen auslöst. Ganz unrecht dürften meine Lieben nicht haben, aber auch nicht ganz recht, womit wir wieder beim Thema wären. Sagen wir halt mal, halb recht.

Ferien! Auf der Fahrt zur Fähre nach Genua – Ziel Sizilien – könnte es knapp werden, da wider Erwarten überall der Wurm drin ist. Erst am Gotthard (Unfall), dann am Zoll (spontaner Streik bei der Abfertigung) und jetzt auch noch auf der Tangente in Mailand, wo ein Lastwagen seine komplette Ladung auf die Fahrbahn gekippt hat, wie uns der Verkehrsfunk mitteilt. Das Ganze nicht etwa zu irgendeiner Stosszeit, sondern an einem Montag, früh am Abend. Es sind nirgendwo in ganz Europa Schulferien. **Das ist schlichtweg der «worst case».**

In meinem Kopf geht die Rechnerei los. Wie viel Zeitmarge haben wir noch? Es könnte knapp langem, aber genauso knapp auch nicht. Es darf auf keinen Fall mehr was dazwischenkommen. Genua ist zudem ein Nadelöhr, was, wenn wir da auch noch Zeit verlieren und die Fähre schliesslich ohne uns ablegt? Wo übernachten? Finden wir so kurzfristig überhaupt eine Unterkunft? Muss ich ein neues Ticket für die Überfahrt lösen, kann ich das von heute auch morgen nutzen, muss ich das am Schalter erledigen oder online, heute noch oder morgen, sollte ich dem Hotel in Sizilien schon mal präventiv Bescheid geben? Fragen, auf die ich keine Antwort weiss. **Entscheidung unter Unsicherheit**, das hatte ich mal im Studium. Das ist Bestand-

teil der Entscheidungstheorie. Aber soll ich jetzt auch noch anfangen, Wahrscheinlichkeiten zuzuordnen, und mir eine Ergebnismatrix basteln, im Kopf, im Stau? Das macht mich nur noch nervöser. Und meine Nervosität geht meiner Familie langsam auf den Senkel. Die Stimmung könnte gelinde gesagt besser sein. «Denk positiv», sagt meine Frau, ich denke «auch das noch!». Und ab jetzt herrscht mehr oder weniger Schweigen. Drei Stunden später stehen wir auf Deck der MS Fantastic, die gerade den Hafen von Genua verlässt. Das Urlaubsgefühl ist zurück. Die Erleichterung macht Euphorie Platz.

Während ich diese Gedanken zu Papier bringe, flattert eine Einladung für ein Seminar in mein Postfach. «Die Kraft des Denkens», heisst es da, und «Ist das Glas halb voll oder halb leer?» – welch ein Zufall. Zielgruppe des Seminars sind nicht Familienväter auf dem Weg in den Urlaub oder Politikerinnen und Politiker mit Parolen wie «Wir schaffen das» oder «2050 sind wir klimaneutral», sondern Unternehmerinnen und Unternehmer, von denen sich manche fast täglich mit ähnlichen Sorgen – wie oben beschrieben – herumschlagen müssen – nur, dass deren Tragweite grösser ist und der Kreis der Betroffenen ebenso. Nachfrageeinbruch, Währungsschock, Produktionspanne, Ausfall von Schlüsselmitarbeitenden, Engpässe bei Zulieferern. Die Liste dessen, was **in einem kleinen oder mittleren Unternehmen** an Unvorhergesehenem passieren kann, ist schier endlos. Und da soll positives Denken wirklich helfen? Ich kann mir das schlichtweg nicht vorstellen, und wenn, höchstens den Buchautoren, Seminarveranstaltern und pseudowissenschaftlichen Coaches. Nichts gegen Optimisten, die sich freuen, wenn das Glas halb leer – Verzeihung, voll – ist. Aber mal ehrlich, Optimismus löst nicht mal Alltagsprobleme, geschweige denn unternehmerische Herausforderungen. Real ändert Optimismus nichts. Wer den Job verliert, findet mit positiven Gedanken keinen neuen, und wer Gefahr läuft, in Konkurs zu gehen, wendet einen solchen mit Optimismus kaum ab. Was ich hingegen gelernt habe und anhand der kleinen Episode oben andeuten will, ist die Kraft negativer Gedanken. Die ist wahrlich zerstörerisch. All die Gedanken, welche ich mir auf der Fahrt machte, lähmten mich, mein Umfeld und verschärften die prekäre Lage fast so weit, dass wir ans Aufgeben dachten. Dazu habe ich mich mit Dingen beschäftigt, die null Relevanz hatten und erst noch auf einen Schlag obsolet wurden. Pure Verschwendung von Ressourcen sozusagen. Wie hiess es doch einst: der Aufschwung beginnt im Kopf! Was für ein Unsinn, der Abschwung aber vielleicht schon. **Don't think negative.**

*Martin Neff*

Chefökonom Raiffeisen Schweiz

JNJ Automation ist Weltmarktführer bei Maschinen für die Käseveredelung. Das Unternehmen aus dem Kanton Fribourg wächst rasant und stösst in immer exotischere Käsemärkte vor. Selbst die russische Lebensmittelindustrie setzt auf die Roboter aus der Romandie.

TEXT: Ralph Hofbauer BILD: Daniel Winkler

# Roboter für Russlands Käse- produzenten

## JNJ Automation

JNJ Automation ist auf Maschinen für Käsereien spezialisiert. Das Unternehmen mit Sitz in Romont (FR) ist Teil der JNJ Gruppe und wurde 1994 von Claude Jaquier gegründet. 2008 haben die Brüder Sébastien und Joël Jaquier zusammen mit Jérôme Nicolet die Firma übernommen. Seither haben die drei Co-Geschäftsführer eine erfolgreiche Produktpalette von Robotern für die Käsepflege entwickelt. Daneben bieten sie Verpackungsmaschinen an. Das Unternehmen beschäftigt 80 Mitarbeitende und erzielt einen Jahresumsatz von rund 14 Millionen Franken.

[-> jnjautomation.ch](http://jnjautomation.ch)

**K**äsen ist ein Knochenjob. Vor allem das Veredeln geht an die Substanz. Bis zu 40 Kilogramm schwere Laibe wollen im Akkord geschmiert und gewendet werden, bei Temperaturen um 10 Grad und einer Luftfeuchtigkeit von über 90 Prozent. «Kaum jemand möchte diese Arbeit heute noch von Hand machen», sagt Sébastien Jaquier, Co-Geschäftsführer von JNJ Automation.

## Erfolgreich im In- und Ausland

Entsprechend beliebt ist der Einsatz von Robotern. Pro Jahr verkauft das Unternehmen aus Romont im Kanton Fribourg rund 30 der mechanischen Helfer – eine beachtliche Anzahl für Hightech-Geräte mit Stückpreisen im sechsstelligen Bereich. Viele der Gruyère-Käsereien in der Region zählen zu den Kunden. Der Geschmack leidet nicht unter der maschinellen Bearbeitung, im Gegenteil: «Die Automatisierung macht die Pflege regelmässiger», sagt Jaquier.

Mit der Übernahme des lokalen Konkurrenten Sugnaux wurde JNJ Automation im Jahr 2018 auf einen Schlag zum Weltmarktführer. Rund zwei Drittel der Anlagen gehen in den Export, der Grossteil nach Frankreich. Kürzlich hat das Unternehmen in Russland Fuss gefasst.

Dort ist in den letzten Jahren eine regelrechte Käseindustrie entstanden. Grund dafür ist der Einfuhrstopp für europäische Milchprodukte, den die russische Regierung 2014 während der Krimkrise als Reaktion auf die Sanktionen der EU verhängt hatte. Das spielt JNJ Automation in die Hände: «Die Russen wollen Käse nach europäischem Vorbild machen. Sie kommen für die Ausbildung in die Schweiz und entdecken unsere Maschinen», sagt Jaquier.

## Als Marktführer am längeren Hebel

Der Markteintritt in Russland wäre für die meisten KMU ein waghalsiges Abenteuer. «Exportgeschäfte sind mit hohen Risiken verbunden. Es besteht die Gefahr, dass der Kunde nicht bezahlt oder der Kurs der Fremdwährung einbricht», sagt Cédric Margueron, Firmenkundenberater der Raiffeisenbank Moléson. Verkäufe ins Ausland werden deshalb oft mit Bankgarantien und Termingeschäften abgesichert. Bei JNJ Automation ist dies nicht nötig. Jaquier kann eine 100-prozentige Vorauszahlung in Schweizer Franken verlangen: «Als Marktführer in einem Nischenmarkt können wir unsere Forderungen stellen», sagt Jaquier. Nur die wenigsten Exporteure sind in einer so komfortablen Verhandlungsposition, wie Cédric Margueron erläutert. «Wer viele Mitbewerber hat und zu hohe Forderungen stellt, verliert den Auftrag rasch an die Konkurrenz.»

Heute hat JNJ Automation 80 Mitarbeitende, in fünf Jahren sollen es 100 sein. Momentan baut die Firma ihren Hauptsitz aus und verdoppelt die Fläche für Produktion und Administration. Jaquier hat derweil bereits neue Märkte im Visier: Potenzial sieht er in Deutschland und Österreich, aber auch Ecuador will er unter die Lupe nehmen.

**«Als Marktführer in einem  
Nischenmarkt können  
wir unsere Forderungen  
stellen.»**

Sébastien Jaquier,  
Co-Geschäftsführer JNJ Automation



## Nachhaltigkeit ist Teil der Unternehmer-DNA

Nachhaltig wirtschaften ist für erfolgreiche Unternehmer gelebter Alltag. Erfahren Sie, wie KMU mit innovativen Geschäftsmodellen nachhaltig Zukunft gestalten.

### Rund 70 %

aller Schweizer KMU werden erfolgreich weitergegeben. Das zeugt von nachhaltiger ökonomischer Wettbewerbsfähigkeit.

(Quelle: Bisnode D&B Studie Nachfolge KMU Schweiz 2018)

### 50 %

der Schweizer KMU bieten teilweise flexible Arbeitszeiten. Solch mitarbeitergerechte Arbeitsbedingungen zahlen sich aus: so sinken beispielsweise die Krankheitstage markant.

(Quelle: KMU-Spiegel 2018, Gesundheitsförderung Schweiz)



### 18 %

haben die Treibhausgasemissionen der Schweizer Industrie trotz deutlich gewachsener industrieller Produktion seit 1990 abgenommen. Die bessere Effizienz erhöht die ökologische Nachhaltigkeit und vermindert gleichzeitig die Energiekosten.

(Quelle BAFU Treibhausgasinventar 2019)

**Lösungen für Unternehmer**

**→ [raiffeisen.ch/unternehmer](https://www.raiffeisen.ch/unternehmer)**