

Zeitschrift: Savoir Faire / Raiffeisen
Herausgeber: Raiffeisen Schweiz Genossenschaft
Band: - (2021)
Heft: 3

Heft

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

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. [Voir Informations légales.](#)

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. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 05.05.2025

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

Lösungen für Unternehmer

SAVOIR FAIRE



Lebenswichtig

Ohne KMU keine Schweizer Wirtschaft

RAIFFEISEN

KMU: Wertvoll für die Schweizer Wirtschaft

Die Zahlen sprechen für sich: Ohne KMU gibt es keine Schweizer Wirtschaft und keine prosperierenden Gemeinden. Mit einem Anteil von 99,7 Prozent dominieren die kleinen und mittleren Betriebe die Unternehmenslandschaft. Entsprechend arbeiten in allen Kantonen – mit Ausnahme von Basel-Stadt – mehr Beschäftigte in KMU als in Grossunternehmen. Besonders hoch ist diese Zahl in ländlichen Gebieten wie den beiden Appenzell, im Kanton Schwyz oder im Wallis.

Schweizkarte: Anteil der Beschäftigten in KMU in allen Kantonen in %

0–40 %



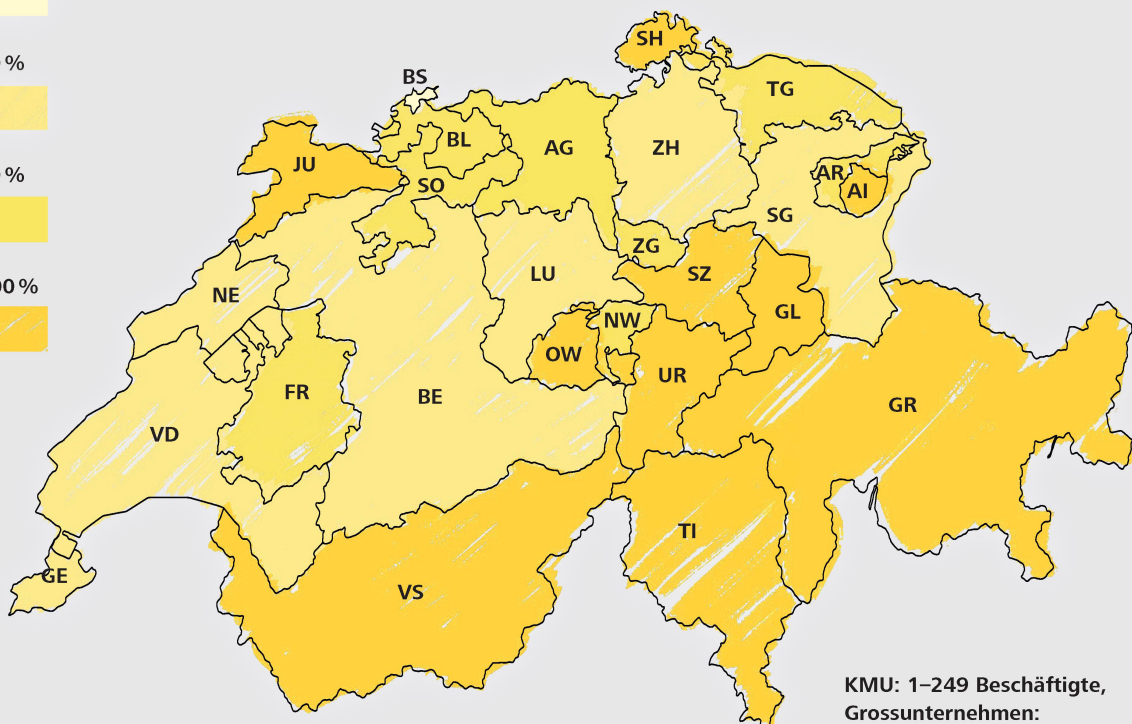
41–70 %



71–80 %



81–100 %



KMU: 1–249 Beschäftigte,
Grossunternehmen:
ab 250 Beschäftigte

Illustration: Nadja Häflicher / Quelle: BFS

600'000

KMU gibt es in der Schweiz. Mehr als jedes Dritte ist Raiffeisen-Kunde.

3 Mio.

Menschen in der Schweiz arbeiten in KMU. Damit stellen diese zwei Drittel der Arbeitsplätze.

3/4

aller KMU sind im Dienstleistungssektor tätig: Zum Beispiel im Detailhandel oder in der Gastronomie.

4 Unternehmerpedia

5 Fit für die Zukunft

6 Fokus

Wandelbare KMU

Vollautomatische E-Commerce-Lösungen und Schutzscheiben aus Plexiglas: Schweizer KMU sind innovativ und flexibel

14 Interview

Lokal verankert mit nationaler Stärke: Weshalb Raiffeisen den Schweizer KMU besonders nahe steht, erklärt Firmenkundenleiter Urs Gauch

16 Gut zu wissen

Richtig netzwerken, Checkliste Digitalisierung und die ältesten Unternehmen der Schweiz

18 Raiffeisen – die Partnerin für KMU

KMU profitieren von Nähe, Produktpalette, Netzwerk und Förderung

20 Meinung

Chefökonom Martin Neff über ungleiche Vermögensverteilung

21 Spotlight

Skistar Marc Girardelli: Ein Allrounder auf der Piste und im Business



Seite an Seite

KMU sind der Motor der Schweizer Wirtschaft. Sie schaffen Arbeitsplätze, treiben Innovationen und leisten einen wichtigen Beitrag zum Wohlstand der Schweiz. Jedes dritte KMU zählt dabei auf Raiffeisen als Bankpartnerin. Darüber freuen wir uns besonders.

Raiffeisen ist dort zu Hause, wo Sie es sind. Die 225 Raiffeisenbanken sind lokal verankert, bestens vernetzt und immer in der Nähe. Viele unserer Kunden sind zudem als Genossenschafter Mitbesitzer und bestimmen die Richtung ihrer Bank mit. Das alles fördert das gegenseitige Verständnis und Vertrauen.

Zusätzlich profitieren KMU aber auch von unserer nationalen Stärke: Als drittgrösste Bankengruppe der Schweiz können wir Ihnen jederzeit Spezialisten in Bereichen wie Finanzierung, Zahlungsverkehr, Devisen oder Leasing zur Seite stellen. Darüber hinaus bieten wir mit dem RUZ Beratung zu betrieblichen Herausforderungen an – für Unternehmer, von Unternehmern.

Wir sind sehr stolz auf das Vertrauen, das Sie uns schenken, und tun alles, um diesem jeden Tag aufs Neue gerecht zu werden. Denn wir wissen: Unternehmerinnen und Unternehmer arbeiten jeden Tag hart, um sich im Wettbewerb zu behaupten. Beispiele hierfür finden Sie in dieser Ausgabe des Savoir Faire: Etwa das KMU ID Néon, welches zu Beginn der Pandemie keine Minute verlor und auf Schutzscheiben aus Plexiglas umschwenkte. Oder die Kern AG, die die Chancen des E-Commerce zu nutzen weiss.

Wir wünschen Ihnen eine inspirierende Lektüre!
Herzlich, Urs Gauch

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

SAVOIR FAIRE #03/2021. Herausgeberin Raiffeisen Schweiz Genossenschaft, Raiffeisenplatz 2, 9001 St.Gallen. Marketing Verantwortung Sandra Bürkle (sab). Redaktionelle Verantwortung SDA/AWP Multimedia Redaktion Bettina Bhend (bb), Sandra Bürkle (sab), Christoph Gaberthüel (gab), Sarah Hadorn (had), Ralph Hofbauer (rh), David Hugi (dh), Martin Neff (mn), Thomas Peterhans (pet), Andrea Schmits (as), Laurina Waltersperger (lw). Art Direction und Layout Crafft AG, Zürich. Adresse der Redaktion Raiffeisen Schweiz, Marketing, Raiffeisenplatz 2, 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 43'000 Exemplare (D, F, I). Abonnementspreis Savoir Faire geht an die Abonnenten/-innen des Magazins 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 Verkaufsempfehlung der beschriebenen Finanzprodukte und dienen nur zu Informationszwecken. Die vergangene Performance ist keine Garantie für zukünftige Entwicklungen. Hinweis zur Schreibweise Zur besseren Lesbarkeit wird in einigen Texten nur die männliche Form verwendet. Klimaneutraler Druck Raiffeisen kompensiert die mit der Produktion dieses Magazins verursachten CO₂-Emissionen (myclimate Gold Standard) und unterstützt damit Klimaschutzprojekte im In- und Ausland.



gedruckt in der
schweiz



A-Z

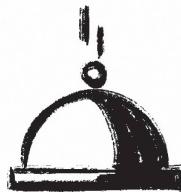
Unternehmerpedia

Fachbegriffe einfach erklärt.



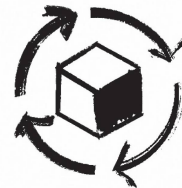
Cashflow

Der Cashflow (Geldfluss) gibt an, wie viel Geld ein Unternehmen im Geschäftsjahr effektiv erwirtschaftet hat. Oder anders ausgedrückt: Wie viele liquide Mittel im Rahmen der operativen Tätigkeit insgesamt zu- oder abgeflossen sind. Im Unterschied zum Gewinn enthält der Cashflow keine sogenannten nicht geldwirksamen Posten wie Abschreibungen oder Rückstellungen. Damit ist der Cashflow eine der zentralsten Finanzkennzahlen: Er lässt zuverlässige Rückschlüsse darüber zu, wie es um die Finanz- und Ertragskraft eines Unternehmens steht. Oder kurz: Wie gesund das Unternehmen ist – schliesslich ist die Liquidität der Sauerstoff jedes Unternehmens. Zieht man vom Cashflow die Investitionen ab, ergibt sich der Free Cash Flow: die flüssigen Mittel, die Ende Jahr zur freien Verfügung stehen.



Nicht monetärer Nutzen

Nicht immer lässt sich das Ergebnis einer Investition einfach in Zahlen ausdrücken. Beispiele für einen solchen nicht monetären Nutzen sind eine höhere Mitarbeiter- oder Kundenzufriedenheit, verbesserte Arbeitsabläufe oder eine geringere Fehlerquote. Um in solchen Fällen zu ermitteln, ob sich eine Investition lohnt, müssen Unternehmer auf eine Alternative zur klassischen Investitionsrechnung zurückgreifen. In einer Kosten-Nutzen-Analyse stellen sie die Kosten dem geschätzten Nutzen gegenüber, zum Beispiel Arbeitsstunden, die sich voraussichtlich reduzieren lassen. Zur Vergleichbarkeit wird der nicht monetäre Nutzen mit geeigneten Grössen quantifiziert und monetär bewertet – zum Beispiel anhand der eingesparten Arbeitsstunden sowie des zugehörigen Stundenlohns.



Total Cost of Ownership

Was kostet eine Anschaffung wirklich? Die Total-Cost-of-Ownership (TCO)-Analyse liefert die Antwort: Sie macht die Totalkosten einer Investition (zum Beispiel einer Maschine oder eines IT-Systems) sichtbar – also sämtliche Kosten über den gesamten Lebenszyklus eines Guts hinweg. Dazu gehören neben den Anschaffungskosten auch die Nutzungs-, Betriebs- und Entsorgungskosten. Aber auch indirekte Kosten, die durch Produktivitätsverluste entstehen, sind Teil der Totalkosten. Alle diese Informationen gilt es zu ermitteln oder zu schätzen, gemeinsam mit Anbietern, Lieferanten sowie internen und externen Experten. Dies macht die TCO-Analyse aufwendig. Dafür können Unternehmen aber auch viel Geld sparen: indem sie versteckte Kosten oder Kostentreiber bereits vor der Investition erkennen.

Fit für die Zukunft



Veranstaltung

Das Lebenswerk erfolgreich übergeben

Eine erfolgreiche Nachfolgelösung benötigt Zeit – die Faustregel besagt fünf Jahre. Für Unternehmerfamilien geht es dabei um die Zukunft ihres Lebenswerkes – da sollte nichts schiefgehen. Die Experten des Raiffeisen Unternehmerzentrums präsentieren an schweizweiten Abendveranstaltungen die wichtigsten acht Regeln für eine erfolgreiche Übergabe. Mit dabei sind auch die Raiffeisen-Erbstiftungsspezialisten.

ruz.ch/nachfolgeevents



US-Dollar-Zahlungsverkehr

Bestnoten für Raiffeisen

Die beiden grössten US-Banken JP Morgan und Wells Fargo haben Raiffeisen die begehrten STP-Awards (Straight-Through-Processing-Awards) verliehen. Für die beiden «Platzhirsche» steht fest: Raiffeisen bietet von allen Banken weltweit die beste Qualität in der durchgängig automatisierten Abwicklung von US-Dollar-Transaktionen.

E-Banking

Devisengeschäfte online absichern

Wickeln Sie Ihre Fremdwährungstransaktionen selbstständig ab: Im Raiffeisen E-Banking können Sie unter dem Menüpunkt «Devisen» Kassa-, Termin- oder Swapgeschäfte durchführen. Ein grosser Vorteil: Sie erhalten online Real-Time-Kurse angezeigt. Ausserdem sehen Sie Handelsbetrag, Gegenbetrag, Kurs und Valuta zum Zeitpunkt des Transaktionsabschlusses. So sichern Sie Ihre Währungsrisiken ab – und das schon ab tiefen Volumina.

raiffeisen.ch/devisenfunktion-ebanking

Focus Letter für Unternehmer

Sie möchten Informationen und Ratschläge rund um aktuelle Themen direkt im Postfach? Abonnieren Sie den Raiffeisen Focus Letter für Unternehmer: raiffeisen.ch/unternehmer-newsletter

A photograph of Uli and Stefanie Kern, the second and third generations of a family business, standing in front of a large orange industrial machine. Stefanie, on the left, is a woman with long blonde hair, wearing a dark blazer over a light top and dark trousers. She is looking up and reaching out with her right hand towards a tall, precarious stack of white cardboard boxes that is floating in the air. Uli, on the right, is a man with short blonde hair, wearing a dark suit, a light blue shirt, and a patterned tie. He is also looking up and holding a smaller stack of the same white cardboard boxes in his left hand. The background shows the large orange machine with some white text and a registered trademark symbol (®). The setting appears to be a modern industrial or warehouse environment with large windows in the background.

Zweite und dritte Generation
eines dynamischen Familienbetriebs:
Uli und Stefanie Kern.

Kern AG

Die Kern AG aus Konolfingen produziert und verkauft Verpackungssysteme, Paket-Terminals und Kuvertiersysteme. Das Unternehmen hat sieben Tochtergesellschaften in Deutschland, England, Frankreich, den USA, Spanien, den Niederlanden und Belgien. In der Schweiz beschäftigt Kern rund 200 Mitarbeitende, weltweit sind es 750. Die Kern AG ist ein Familienbetrieb, der in zweiter Generation von Uli Kern geführt wird. Mit Stefanie Kern ist bereits die dritte Generation im Unternehmen tätig.

Kernkompetenzen neu verpackt

Die Kern AG hat ihre Kompetenzen aus der analogen erfolgreich in die digitale Welt überführt. Neben Kuvertersystemen baut das Familienunternehmen nun auch E-Commerce-Verpackungssysteme und smarte Terminal-lösungen: genau das Richtige für den boomenden Online-Handel.

TEXT: Bettina Bhend BILD: Dan Cermak

Die Maschine ist leuchtend orange und füllt eine halbe Fabrikhalle. Was sie leistet, ist beeindruckend: Im 3-D-Verfahren scannt sie Waren, berechnet die optimale Paketgrösse dafür, schneidet Kartonbogen zu, faltet sie zu Boxen, verpackt die Waren, verklebt das Paket und spuckt es fixfertig etikettiert und für den Versand bereit wieder aus. Und das vollautomatisch, für fast alle Grössen und bis zu 600-mal pro Stunde. Das System heisst PackOnTime 2box und ist das neue Flaggschiff der Kern AG. Vier Jahre haben die Entwickler daran getüftelt, seit anderthalb Jahren ist es nun im Einsatz: bei drei Versandhändlern in der Schweiz, in Deutschland und den Niederlanden.

Denn der Online-Handel und damit auch die Paketpost boomen. Vor zehn Jahren wurden in der Schweiz knapp 107 Millionen Pakete pro Jahr ausgeliefert, 2020 waren es bereits 191 Millionen. Insbesondere die Corona-Pandemie hat nochmals zu einem massiven Schub geführt: Gegenüber 2019 nahm die Anzahl Pakete 2020 um knapp 30 Prozent zu. Mit der Entwicklung von PackOnTime 2box ist die Kern AG also zur richtigen Zeit am richtigen Ort.

Mit der Briefpost hat alles begonnen

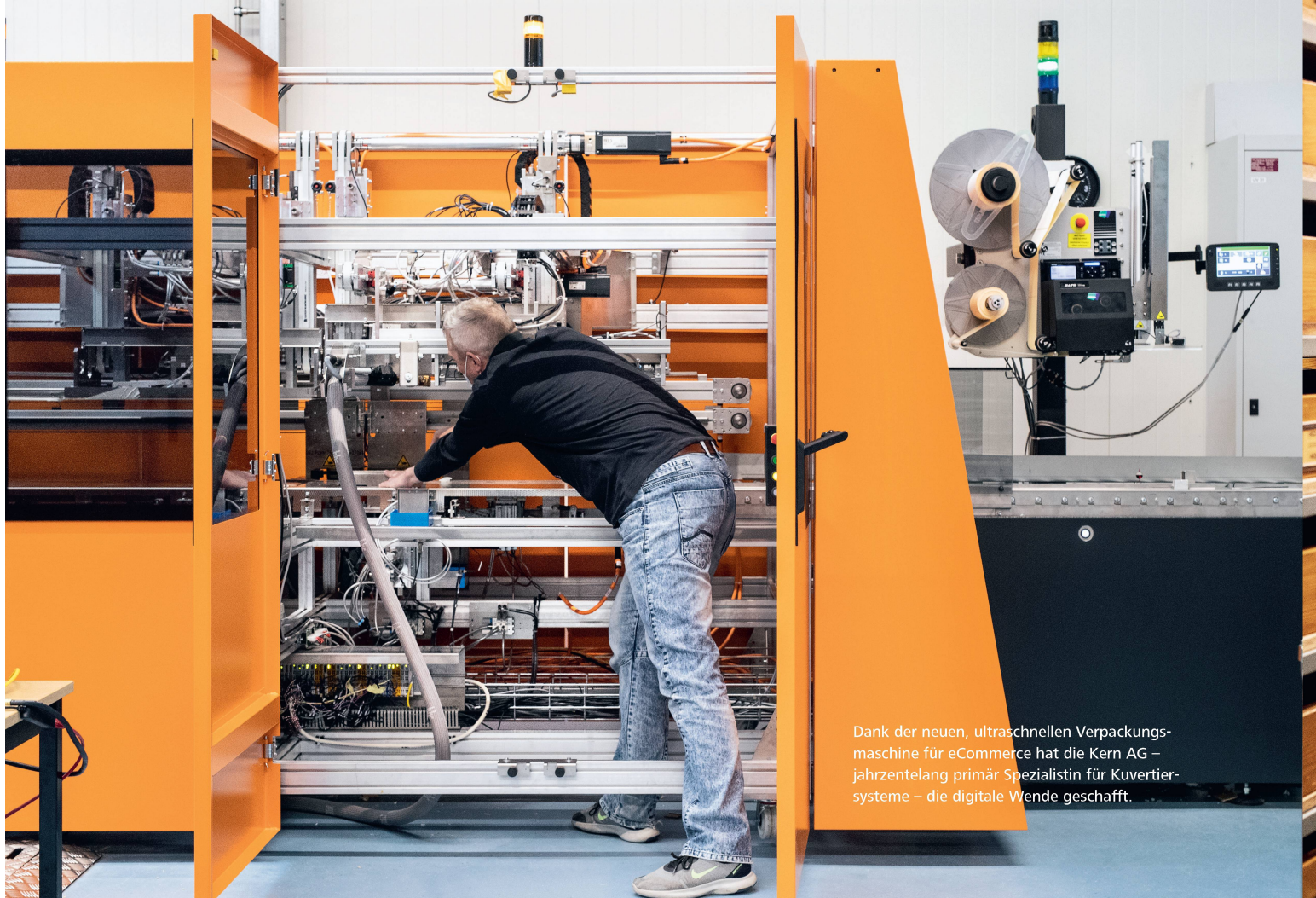
Als das Konolfinger Familienunternehmen vor über 70 Jahren gegründet wurde, hatte es mit Paketpost und E-Commerce allerdings noch nichts am Hut. Das Kerngeschäft des Unternehmens waren Kuvertersysteme. Auch heute noch gehört die Kern AG zu den weltweit führenden Anbietern von Systemen zum Schneiden, Falzen und Verpacken von Briefpost. Die Zukunft dieses Geschäftszweigs ist allerdings ungewiss. Seit einigen Jahren verlagert sich die Kommunikation vermehrt auf digitale Kanäle, was einen Grossteil der Briefpost überflüssig macht.

Das Unternehmen stand damit vor der Herausforderung, wie es seine Kompetenzen in diesem schwierigen Umfeld weiter gewinnbringend nutzen kann. «Ursprünglich erhofften wir uns vom chinesischen Markt weiteres Wachstum», erklärt Uli Kern, Firmeninhaber in zweiter Generation. Aber die Erwartungen, dass das Briefpostvolumen in Fernost explodieren würde, haben sich nicht bewahrheitet.

Das Unternehmen stand damit vor der Herausforderung, wie es seine Kompetenzen in diesem schwierigen Umfeld weiter gewinnbringend nutzen kann. «Ursprünglich erhofften wir uns vom chinesischen Markt weiteres Wachstum», erklärt Uli Kern, Firmeninhaber in zweiter Generation. Aber die Erwartungen, dass das Briefpostvolumen in Fernost explodieren würde, haben sich nicht bewahrheitet.

Digitalisierung als Chance

Schlussendlich lag die Lösung näher als gedacht: nicht in Maschinen für das Verpacken von Briefen, sondern in Maschinen für das Verpacken von Versandwaren. Mit Sensoren, Scannern, Fördersystemen sowie Anlagen zum Schneiden und Falzen waren viele der zentralen Technologien für PackOnTime bereits im Unternehmen etabliert. Diese langjährige technologische Erfahrung verhilft der Kern AG auch in der neuen Welt des E-Commerce zu kompetitiven Vorteilen: PackOnTime 2box stellt die Pakete für jede zu verschickende Ware passgenau her. «Das spart Verpackungsmaterial, Füllstoffe, Platz beim Transport und macht die Zustellung so wesentlich effizienter und nachhaltiger», sagt Patron Uli Kern. →



Dank der neuen, ultraschnellen Verpackungsmaschine für eCommerce hat die Kern AG – jahrzehntelang primär Spezialistin für Kuvertiersysteme – die digitale Wende geschafft.

Das zeichnet Raiffeisen als Partnerin aus

- Räumliche und persönliche Nähe
- Kenntnisse der lokalen Gegebenheiten
- Regionale Entscheidungskompetenz in der Kreditvergabe
- Breites Expertenwissen

Indem es vermehrt auf Produkte für E-Commerce setzt, nutzt das Konolfinger Unternehmen die Digitalisierung, die ihr ursprüngliches Geschäftsfeld bedroht, nun als Chance. Neben dem neuen Verpackungssystem hat die Kern AG vor fünf Jahren auch eine Business-Unit für sogenannte Smart Terminals aufgebaut. Das sind intelligente Schliessfächer, die beispielsweise für Verkauf oder Abholung ausserhalb von Geschäftsöffnungszeiten, für das sichere Aufbewahren von Gepäck oder die kontaktlose Paketzustellung verwendet werden können. Mittlerweile sind die Kern-Terminals unter anderem in spanischen Innenstädten im Einsatz, bei der französischen Post, vor Lebensmittelgeschäften in Südafrika oder bei deutschen Verwaltungen, wo der neue Reisepass im Schliessfach auf seine Besitzerin wartet.

Die Bank gewährt den nötigen finanziellen Spielraum

Doch solche Innovationen sind nicht gratis. Firmenchef Uli Kern erklärt, welche Hürden es dabei zu überwinden galt: «In unserer Branche ist der Investitionsbedarf enorm hoch. Gleichzeitig sinken die Margen in der Maschinenindustrie seit Jahren. Die Finanzierung solcher Projekte ist

eine grosse unternehmerische Herausforderung.» Entsprechend wichtig sei es für ihn, eine Bank an seiner Seite zu haben, die ihm den nötigen finanziellen Spielraum gewähre. Seit 2014 arbeitet die Kern AG mit Raiffeisen als Immobilienfinanzierungspartnerin zusammen. Uli Kern schätzt dabei insbesondere die lokale Verankerung der Bank: «Man kennt einander persönlich, klar. Aber sie kennen eben auch die hiesigen wirtschaftlichen Bedingungen», sagt er.

Das bestätigt Simon Friedli, Vorsitzender der Bankleitung der Raiffeisenbank Kiesental: «Als eigenständige Raiffeisenbank sind wir in der komfortablen Position, uns ganz auf unser Markt- und Geschäftsgebiet konzentrieren zu dürfen. Der Vorteil dabei: Die Entscheidungskompetenzen bei der Kreditvergabe liegen bei uns, und wir können rasch und unkompliziert agieren.» Und falls komplexe Fälle oder spezifische Fragestellungen weiterführende Expertise verlangen, steht das gesamte Netzwerk von Raiffeisen Schweiz unterstützend zur Seite. «Wir können den Kunden also beides bieten: Einerseits haben wir fundierte Kenntnisse der Region. Andererseits stärkt uns beispielsweise das Raiffeisen Unter-



«Es ist zentral, dass wir mit unserem Produktesortiment auch künftig die Kundenbedürfnisse treffen.»

Uli Kern, Inhaber Kern AG

nehmerzentrum RUZ bei unternehmerischen Fragen den Rücken.» Bei Raiffeisen Schweiz gibt es weitere Spezialisten zum Beispiel für Leasing oder Devisengeschäfte.

Mit dem Produktesortiment richtig liegen

Mit den Lösungen, die dem boomenden Online-Handel in die Hände spielen, hat die Kern AG auf die richtigen Trends gesetzt. Und dieses frühzeitige Antizipieren ist für Uli Kern für den langfristigen Erfolg des Familienunternehmens entscheidend. «Um ein gesundes kontrolliertes

Wachstum zu generieren, ist es zentral, dass wir mit unserem Produktesortiment auch künftig die Kundenbedürfnisse treffen», sagt er. Diese Weiterentwicklung könnte dereinst Stefanie Kern und ihrem Partner Thomas Weibel obliegen. Die Tochter von Uli Kern ist als dritte Generation ebenfalls im Unternehmen tätig. Ob und in welcher Form sie in die Fussstapfen ihres Vaters treten wird, ist allerdings noch offen. Die Familie befindet sich mitten im Nachfolgeprozess und prüft verschiedene Optionen.

Doch für Tochter und Vater ist klar: Zentrale Ideenquelle für die Weiterentwicklung des Unternehmens sind die eigenen Mitarbeitenden mit ihrer starken internationalen Vernetzung. «Es ist unsere Aufgabe, stets ein offenes Ohr für die Vorschläge unserer Leute zu haben», sagt Uli Kern. «Gleichzeitig liegt unsere Herausforderung darin, uns dabei nicht zu verzetteln, sondern auf diejenigen Ideen zu fokussieren, die unsere Kernkompetenzen für unsere Kunden ins beste Licht rücken», ergänzt Stefanie Kern.

ID Néon

Die Firma ID Néon aus Sévaz (FR) ist auf die Fertigung und Montage von Werbeträgern, Leuchtschriften, Signaletik und Tankstellen-Identifikation spezialisiert. Geschäftsführer und Inhaber Christophe Hofmann gründete die Firma 1998. Damals hatte er einen Werbekunden, den er allein betreute. Bald kamen weitere Kunden und Mitarbeitende dazu. Im Sommer 2021 hat ID Néon die beiden ebenfalls in der visuellen Werbung tätigen Schweizer Firmen Westiform und Nicklex übernommen. Das Unternehmen beschäftigt seither über 200 Mitarbeitende an verschiedenen Standorten in der Romandie und der Deutschschweiz.



Werbeträger und Leuchtreklamen zählen seit über 20 Jahren zu Christophe Hofmanns Kerngeschäft.

Erfinderisch durch die Krise

Als sich die Corona-Pandemie ausbreitete, suchten Läden, Restaurants und öffentliche Einrichtungen händeringend nach Schutzscheiben aus Plexiglas. Der Familienbetrieb ID Néon nutzte die Gunst der Stunde und sattelte auf die Produktion von Schutzwänden um.

TEXT: Laurina Waltersperger BILDER: Dan Cermak

Es war an einem Abend im April 2020, als dem Unternehmer Christophe Hofmann endlich die zündende Idee kam, nach der er seit Tagen gesucht hatte. Der Bundesrat hatte gerade erneut betont, wie wichtig die Abstandsregeln und Hygienemassnahmen im Kampf gegen das Coronavirus seien. Da war für den Geschäftsführer und Inhaber von ID Néon klar: Scheiben aus Plexiglas sind der ideale Schutz gegen die Virusübertragung und würden bald gefragt denn je sein. Und noch viel wichtiger: Alles, was es zur Fertigung solcher Schutzscheiben brauchte, hatte Hofmann in seiner Werkstatt stehen. Denn das Fräsen von Plexiglasscheiben zählt zum Tagesgeschäft seiner Firma, die normalerweise Werbeträger wie zum Beispiel Leuchtreklamen aus verschiedenen Materialien herstellt.

Bereits wenige Tage nach Hofmanns Einfall legte sein Team mit der Produktion der Schutzvitrinen los. Doch bald ging das Plexiglas aus, und sein Hersteller konnte nicht mehr liefern. Mittlerweile hatten die Schutzvorrichtungen aus Plexiglas während der ersten Corona-Welle Hochkonjunktur erlangt. Entsprechend gab es in

ganz Europa keinen Lieferanten mehr. Hofmann aktivierte seine Kontakte und fand schliesslich einen Produzenten in Russland.

«Als wir das Angebot bekamen, wussten wir, dass wir den Deal in 24 Stunden abschliessen müssen», erzählt der 56-jährige Unternehmer. Für eine Warenprüfung vor Ort – wie das normalerweise bei Handelsgeschäften üblich ist – blieb keine Zeit. Hofmann kannte weder den Lieferanten, noch wusste er, ob er die Ware jemals sehen würde. Zudem musste er die ganze fünfstellige Summe vorauszahlen. Nach kurzem Zögern setzte er alles auf eine Karte, rief seine Hausbank an und schilderte seine Lage. Diese arrangierte die Zahlung nach Russland noch am selben Tag.

Schutzvitrinen retten vor Kurzarbeit

Er habe schon etwas gezittert, ob alles klappen würde, sagt Hofmann heute. Doch nach einer Woche des Wartens zahlte sich seine Risikobereitschaft aus: Das Plexiglas aus der Nähe von Sankt Petersburg traf im freiburgischen Sévaz ein, und die Produktion der Covid-Schutzwände konnte endlich weitergehen.

Rückblickend sagt Hofmann, dass das ohne die Unterstützung seiner →

Wandelbare KMU

Bank nicht möglich gewesen wäre. Seit über 15 Jahren arbeitet er mit Raiffeisen zusammen. «Dank der langjährigen Verbindung konnte die Bank unseren laufenden Kredit erhöhen und die Zahlung nach Russland rasch ausführen», so der Unternehmer.

Raiffeisen sei einmal mehr in schwierigen Zeiten zur Stelle gewesen, sagt Hofmann. Er schätzt die vertrauensvolle Beziehung mit seiner Hausbank. «Als Familienbetrieb ist uns die persönliche Zusammenarbeit wichtig. Man kennt sich aus der Region und weiss, mit wem man es zu tun hat.»

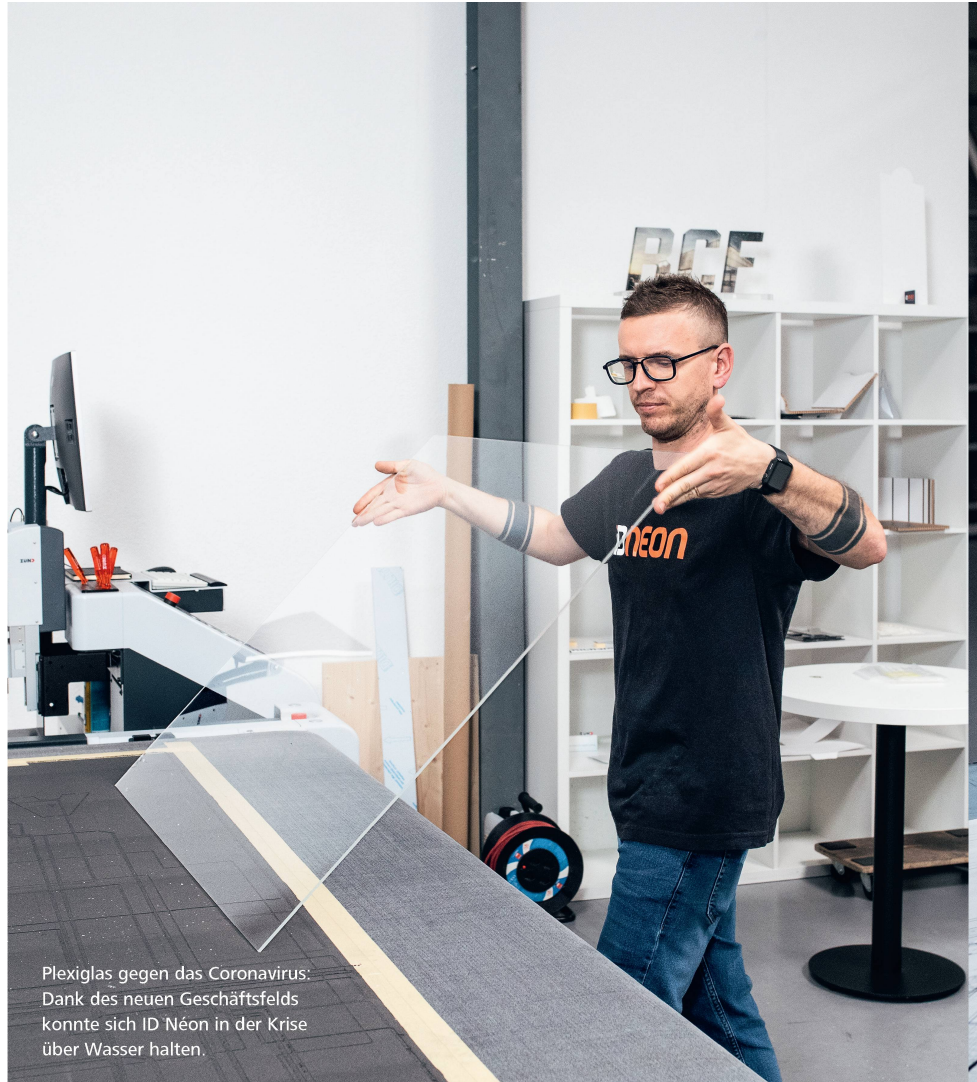
Die Bank ist zur Stelle

Auch aufseiten von Raiffeisen ist man froh, die Kunden persönlich und in den meisten Fällen seit vielen Jahren zu kennen. «Für uns ist der Dialog mit den Firmen sehr wichtig», sagt Vivian Givel, der bei der Raiffeisenbank de la Broye die Firmenkunden betreut. «Wir kennen das Geschäft unserer Kunden gut und können rasch handeln, wenn es notwendig ist.» Im Fall von ID Néon habe die Bank den laufenden Kredit kurzfristig erhöht, damit dem Betrieb genügend finanzieller Handlungsspielraum blieb.

Zahlreiche KMU in der Region seien von der Corona-Pandemie hart getroffen worden, sagt Givel. «Es ist unsere Aufgabe als Bank, den Kunden in guten wie in schwierigen Zeiten unterstützend zur Seite zu stehen.» Neben Covid-Krediten habe man mit den Unternehmern individuelle Lösungen gesucht, um die Betriebe zu entlasten – so wurden zum Beispiel die Rückzahlungen von Krediten vorübergehend sistiert.

Gestärkt aus der Krise

Im freiburgischen Familienbetrieb konnten alle Mitarbeitenden ihre Arbeit dank des neuen Geschäftszweigs behalten. «Von April bis August 2020 haben uns die Plexiglas-Schutzscheiben wirtschaftlich über Wasser gehalten», sagt Hofmann. Die Nachfrage nach den Schutzvitrinen hat seither deutlich abgenommen. Im Gegenzug zog aber das traditionelle Geschäft der



Plexiglas gegen das Coronavirus:
Dank des neuen Geschäftsfelds
konnte sich ID Néon in der Krise
über Wasser halten.

Werbeinstallation, Tankstellen-Identifikation und Signaletik wieder an. Mittlerweile laufe der Betrieb wieder in gewohnten Bahnen, und man sei auf dem Niveau wie vor Corona, sagt Hofmann.

Manchmal, wenn Christophe Hofmann allein in seinem Büro sitzt, kann er selber kaum glauben, wie schnell sich die Dinge verändert haben. Im Sommer 2020 musste er alles dafür tun, das Geschäft am Laufen zu halten und Kurzarbeit bei seinen Mitarbeitenden zu vermeiden. Und jetzt – ein Jahr später – hat er gerade die grösste Akquisition seit der Geschäftsgründung vor 23 Jahren getätigt und zwei seiner grössten Konkurrenten übernommen. Er habe seine Vision für den Betrieb nie aus den Augen verloren, sagt der Unternehmer. Das sei das Wichtigste – auch für die Ziele mit der neuen Firmengruppe.

Das zeichnet Raiffeisen als Partnerin aus

- Langjährige, vertrauensvolle Zusammenarbeit
- Persönliches Verhältnis
- Verlässliche Partnerin in unternehmerisch schwierigen Zeiten



**«Als Familienbetrieb ist uns
die persönliche Zusammenarbeit
mit der Bank wichtig.»**

Christophe Hofmann,
Geschäftsführer und Inhaber ID Néon



Interview

«Wir fühlen uns als KMU»

Raiffeisen besteht aus 225 lokalen KMU. Das schafft Verständnis und Vertrauen zwischen Kunden und Bank. Gleichzeitig ist Raiffeisen national stark – mit breiter Kompetenz und umfangreicher Produktpalette. Wie KMU davon profitieren, erklärt Firmenkundenleiter Urs Gauch.

INTERVIEW: Sarah Hadorn BILD: Dan Cermak



KMU sind das Rückgrat der Schweizer Wirtschaft. Warum sind sie so wichtig für Raiffeisen?

Eine Bank ist immer direkt abhängig von einer prosperierenden Volkswirtschaft. Und diese fusst in der Schweiz auf gesunden und innovativen KMU – sie machen über 99 Prozent der Unternehmen aus. Raiffeisen tut deshalb alles, um KMU zu stärken. Sie bilden unser aller Zukunft. Und im Fall von Raiffeisen bilden KMU auch die Vergangenheit, schliesslich sind wir aus dem lokalen Gewerbe entstanden: aus einem Verbund von Landwirten und Gewerblern, die sich gegenseitig zu vernünftigen Konditionen Kredit geben wollten.

Raiffeisen steht KMU also sehr nahe.

Mehr noch: Wir fühlen uns selber als KMU. Die Raiffeisengruppe besteht aus 225 lokalen Banken, und jede davon ist als KMU organisiert. Die Leiterinnen und Leiter der Banken führen diese wie eigenständige Unternehmen und sind verantwortlich für den Erfolg. Es ist deshalb nicht übertrieben, wenn ich sage: Unternehmertum steckt in der DNA von Raiffeisen.

Wie profitieren Firmenkunden davon?

Bankberater müssen die Bedürfnisse und Herausforderungen ihrer Kunden gut kennen. Das gelingt unseren Banken, weil sie genau wissen, wie ein Unternehmen funktioniert. Die ähnlichen Voraussetzungen schaffen gegenseitiges Verständnis und Vertrauen. Und im Bankgeschäft geht es primär um Vertrauen.

Diese Nähe zwischen Kunden und Raiffeisenbanken lässt sich auch auf der Landkarte messen.

Ja. Unsere Firmenkunden erreichen ihre Raiffeisenbank innerhalb weniger Kilometer und Minuten. Wir sind in denselben Regionen zu Hause wie unsere Kun-

den. Und wie sie sind wir stark in diesen Regionen verankert – als lokale Arbeitgeber, Ausbildner oder Steuerzahler.

Wie wirkt sich das aus?

Unsere Firmenkundenberater kennen die Personen hinter den Unternehmen – auch, weil bei Raiffeisen nicht nur grosse Unternehmen einen festen Ansprechpartner haben, sondern alle Firmen. Gleichzeitig sind die Berater mit den lokalen wirtschaftlichen Gegebenheiten und branchenspezifischen Bedingungen vertraut. Zusammen mit unserem dichten Geschäftsstellennetz hat das zum Beispiel in der Corona-Pandemie dazu geführt, dass Raiffeisen anzahlmässig am meisten COVID-19-Kredite vergeben hat. Die KMU kamen zu uns.

Und jenseits von Corona?

Auch da zahlt es sich aus, dass wir so nahe bei den Leuten sind. Zumal die einzelnen Raiffeisenbanken mit weitreichenden Entscheidungskompetenzen ausgestattet sind – die Wege in der Kreditvergabe zum Beispiel sind kurz. Erst letztes Jahr haben wir unsere Statuten geändert: Neu können die Banken Blankokredite bis zu 1,5 Millionen Franken selber sprechen, ohne Umweg über Raiffeisen Schweiz; vorher lag die Grenze bei 250'000 Franken.

Gleichzeitig ist Raiffeisen die drittgrösste Bankengruppe der Schweiz mit Spezialisten in Bereichen wie Finanzierung, Zahlungsverkehr, Devisen oder Leasing.

Richtig. Und genau deshalb ist Raiffeisen wohl schon heute die Nr. 1 für KMU – jedes Dritte ist Raiffeisen-Kunde. Denn die Unternehmen profitieren nicht nur von lokaler Nähe, sondern auch von nationaler Stärke. Dazu gehören ein umfassendes Produkteportfolio sowie breite Expertise.

Und wie erhalten KMU Zugang zu Fachexperten?

Auch das funktioniert via den persönlichen Kundenberater. Dieser wendet sich an eines unserer sieben regionalen Firmenkundenzentren, in denen sich diverse Spezialisten finden, oder zapft das grosse Experten-Netzwerk der Raiffeisen-Gruppe an. Entweder vermittelt der Berater den Kontakt direkt oder zieht die Experten zum richtigen Zeitpunkt bei – je nachdem, wie der Kunde das möchte.

Werfen wir noch einen Blick nach vorne: Was dürfen KMU in nächster Zeit von Raiffeisen erwarten?

KMU wickeln ihre Transaktionen – durch Corona noch beschleunigt – zunehmend digital ab. Deshalb investiert Raiffeisen intensiv in die digitale Kundenschnittstelle: Im Herbst geht die multibankfähige Plattform «Raiffeisen KMU eServices» online. Und auch die Raiffeisen Unternehmerzentren (RUZ) stehen den Kunden künftig schweizweit noch stärker zur Seite – und das neu vor allem auch digital. Aber auch in der Pandemie-Überwindung dürfen KMU einiges von Raiffeisen erwarten.

Was heisst das konkret?

Momentan werden die KMU noch durch Kurzarbeit und verbürgte Kredite gestützt. Künftig wird es an den kreditgebenden Banken liegen, sich mit betroffenen Unternehmen so zu koordinieren, dass Konkurse verhindert und Arbeitsplätze erhalten werden können. Hier sehen wir Raiffeisen in einer tragenden Rolle.

Urs Gauch persönlich

Mein eindrücklichstes Erlebnis mit einem Schweizer Unternehmer:

Persönlichkeiten mit dem «Unternehmer-Gen» faszinieren mich seit jeher – zum Glück haben wir in der Schweiz zahlreiche solcher Persönlichkeiten. Wenn ich aber ein konkretes Erlebnis nennen soll, so wäre das ein Nachfolge-Case, den ich begleiten durfte. Ein Familienbetrieb, an dem viele Familienmitglieder beteiligt waren und auch aktiv mitarbeiteten, sollte übergeben werden. Eine hochemotionale Angelegenheit mit vielen verschiedenen Interessen. Der Unternehmer hat es geschafft, die Emotionalität zuzulassen und am Ende für Familie und Unternehmen eine gute Lösung zu finden. Wie er das gemacht hat, werde ich nie vergessen.

Urs Gauch

ist Mitglied der Raiffeisen-Geschäftsleitung und Leiter des Departements Firmenkunden und Niederlassungen.

KMU-Netzwerke

Dabei sein lohnt sich

Wer gut vernetzt ist, weiss mehr, kommt schneller voran – und macht die besseren Geschäfte. Ein idealer Networking-Ort sind Verbände. Sie sind meistens nach Branchen, bestimmten Themen oder Regionen organisiert. Je nachdem, welche Bedürfnisse und welchen Unterstützungsbedarf ein KMU hat, lohnt sich unterschiedliche Mitgliedschaften. Zu den wichtigsten Netzwerken in der Schweiz zählen:

Branchenverbände

Branchenorganisationen wie beispielsweise Swissmem, Swiss Export oder kantonale Gewerbeverbände setzen sich in erster Linie für die wirtschaftlichen und politischen Interessen einer bestimmten Branche ein. Dank ihrer Grösse vertreten sie die KMU mit starker Stimme gegenüber Politik, Öffentlichkeit und Behörde. Darüber hinaus bieten sie ihren Mitgliedern zahlreiche branchenspezifische Fachauskünfte, Rechtshilfe, Schulungen, Wissensaustausch- und Networking-Plattformen sowie Veranstaltungen.

Fach-/Themenverbände

Verbände wie Swiss Cleantech, Swiss ICT, Scienceindustries und ähnliche widmen sich vor allem der Förderung bestimmter Themen. So zum Beispiel für ökologische Technologien, die Stärkung der Wissenschaft oder den technologischen Fortschritt. Oft profitieren sie von politischer Unterstützung, da sie auf nationalen Strategien des Bundes fussen – wie etwa bei der Klimafrage, dem Wissenschaftsstandort Schweiz oder der digitalen Transformation.

Clubs

Im RUZ Unternehmerclub tauschen sich KMU zu aktuellen Themen aus. Die Unternehmerinnen und Unternehmer treffen sich im RUZ Clublokal zu Veranstaltungen, kommen ins Gespräch – und ins Geschäft. Auch die bekannten Service Clubs wie Rotary, Lions oder Kiwanis veranstalten regelmässige Treffen und Anlässe, um Spendengelder für humanitäre und umweltbezogene Projekte auf der ganzen Welt zu sammeln. Mitgliedschaften sind nur auf Einladung bzw. Empfehlung möglich. Unternehmerinnen und Unternehmer nutzen die Service-Clubs zu Networking-Zwecken, als Spenden-Plattform oder zur Image-Pflege.

So geht's richtig Netzwerken einfach gemacht

Neben zahlreichen Services bieten Verbände und Service Clubs ihren Mitgliedern vor allem eines: Sie sind Plattform, um Kontakte zu knüpfen und zu pflegen. Doch obwohl das hinlänglich bekannt ist, tun sich die meisten Menschen mit dem Netzwerken schwer. Hier einige Tipps, damit Ihr nächster Networking-Anlass zum Erfolg statt zur Qual wird:

- Setzen Sie sich ein Ziel, wie viele neue Kontakte Sie an einem Anlass knüpfen wollen.
- Erscheinen Sie früh. So fällt es Ihnen leichter, mit den ersten Besuchern ins Gespräch zu kommen.
- Hören Sie aufmerksam zu, zeigen Sie Interesse und fragen Sie nach.
- Notieren Sie sich Stichworte zu neuen Bekanntschaften.
- Fassen Sie nach dem Kennenlernen zeitnah per E-Mail nach, um sich für ein Mittagessen oder einen Kaffee zu verabreden.
- Pflegen Sie Ihre Kontakte mit regelmässigen Anrufen, Treffen, Weihnachtsgrüssen etc.
- Vernetzen Sie sich auch auf Social Media. Auf Portalen wie LinkedIn oder Twitter erfahren Sie noch mehr über Ihre Kontakte.



469

Jahre alt ist das älteste Schweizer Familienunternehmen. Den Winzerbetrieb Fonjallaz SA im Lavaux am Genfersee gibt es seit 1552.

Quellen: Swisslife, NZZa5

Checkliste

Die Digitalisierung ist da. Sind Sie bereit?

Beantworten Sie diese 7 Fragen und erhalten Sie ein besseres Verständnis, wo Ihr Unternehmen bezüglich Digitalisierung aktuell steht.

1. Machen Sie sich systematisch Gedanken, wie Sie Ihre Prozesse mit digitalen Mitteln vereinfachen können?
2. Planen Sie in der nahen Zukunft die Einführung neuer, digitaler Services?
3. Wissen Sie, was Ihre Kunden in Sachen Digitalisierung heute wie zukünftig erwarten?
4. Haben Sie bestehende Produkte mithilfe der Digitalisierung schon einmal «neu erfunden»?
5. Ist Ihr Team offen für neue, digitale Technologien?
6. Verfügen Sie intern über das nötige Know-how, um digitale Projekte umzusetzen?
7. Haben Sie schon mal berechnet, wie sich digitalisierte Prozesse oder Produkte rentieren?

Sie möchten den digitalen Wandel in Ihrem KMU anpacken? Das Raiffeisen Unternehmerzentrum unterstützt Sie gerne.

ruz.ch/digitalisierung

Beständig

Das sind die ältesten Unternehmen der Schweiz

14,8 Jahre – so alt werden Schweizer Unternehmen im Durchschnitt. Doch die Spannweite ist gross: Nicht mal die Hälfte der neu gegründeten Firmen überlebt die ersten fünf Jahre. Dem gegenüber stehen Firmen, die es bereits seit Jahrhunderten gibt. Das sind die ältesten:

Seit 1354 Inselspital Bern

Zu Zeiten der Pest stiftete die Krankenpflegerin Anna Seiler ein Spital mit 13 Betten. Noch heute geht die Inselspital-Stiftung, welche die Insel-Gruppe besitzt, auf ihr Testament zurück.

Seit 1357 St. Niklausen Schiffgesellschaft Luzern

Früher schifften die Niklausen-Schiffleute Personen und Pferde über den Vierwaldstättersee. Heute verkauft und vermietet das KMU unter anderem Yachten.

Seit 1367 Glocken- und Kunstgiesserei Rüetschi, Aarau

Seit dem Mittelalter giesst das KMU Kirchenglocken. Heute plant das Unternehmen auch Kirchturmtechnik oder giesst Bronze-Kunstwerke für Architekturprojekte.

Quellen: Avenir Suisse: Über den Lebenszyklus von Firmen, 2021, Schweizerische Nationalbibliothek, Handelszeitung

Überall, wo KMU sind

Jedes dritte Schweizer KMU hat eine Bankbeziehung zu Raiffeisen. Marco Meier, Leiter Segments- und Geschäftsentwicklung Firmenkunden bei Raiffeisen Schweiz, weiss, welche Faktoren entscheidend für diesen Erfolg sind: Nähe, Produktpalette, Netzwerk und Förderung.

TEXT: Bettina Bhend ILLUSTRATION: Nadja Häfliger

Nähe Wir sind dort, wo KMU sind

Raiffeisenbanken sind selber KMU und verstehen die Region, in der sie tätig sind. Genau wie die lokalen KMU sind sie Arbeitgeber, Ausbildungsinstitut und Steuerzahler in der Region. Daher verstehen sie die wirtschaftlichen Gegebenheiten und Herausforderungen der Kunden vor Ort. Die über 400 lokal tätigen Firmenkundenberater kennen die Unternehmer persönlich. Dank dem schweizweit dichtesten Bankstellennetz erreicht jeder Firmenkunde eine Raiffeisen-Geschäftsstelle innert fünfzehn Minuten, was den persönlichen Austausch stärkt. Das ist in einem Geschäft, in dem Vertrauen unerlässlich ist, eine wertvolle Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

Die Raiffeisenbanken haben weitreichende Entscheidungskompetenzen vor Ort, was beispielsweise die Wege in der Kreditvergabe verkürzt und dem Firmenkunden zugutekommt. Bei komplexen Themen stehen den Raiffeisenbanken zudem regionale Firmenkundenzentren oder Experten von Raiffeisen Schweiz zur Seite. So erhalten KMU schweizweite Expertise – in ihrer Bank vor Ort.

Als genossenschaftliche Bankgruppe mit über 11'000 Mitarbeitenden strebt Raiffeisen keine kurzfristige Gewinnmaximierung an, sondern verpflichtet sich der nachhaltigen Wirtschaftlichkeit. Mit den Gewinnen unterstützen die Raiffeisenbanken lokale Projekte, Vereine und Organisationen. Somit fliessen die Mittel wieder zurück in die Region.



Produktpalette Wir haben die Lösungen, die KMU brauchen

Als drittgrösste Bankengruppe der Schweiz bietet Raiffeisen alle Lösungen an, die ein KMU über seinen gesamten Lebenszyklus braucht: Raiffeisen ist Ansprechpartnerin bei der Gründung neuer Unternehmen, begleitet mit Finanzierungsmodellen wie Leasing das Wachstum und unterstützt mit Garantien bei der Optimierung von internationalen Geschäftsbeziehungen. Bei Nachfolgeregelungen geht Raiffeisen gemeinsam mit dem Raiffeisen Unternehmerzentrum RUZ in der Unterstützung weiter als viele andere Marktteilnehmer.

«Um unsere Beratung auch hybrid anbieten zu können, investieren wir massiv in die Digitalisierung. Das betrifft einerseits den Kontakt mit unseren Firmenkunden, der auch ausserhalb von Banköffnungszeiten möglich ist. Wir bieten den KMU andererseits eine Fülle von digitalen Werkzeugen an – zum Beispiel im Bereich Zahlungsverkehr, wo wir eine der grössten Dienstleisterinnen sind.»

Marco Meier

Raiffeisen hat nicht nur regionale Präsenz, sondern auch nationale Expertise. Leasing-Spezialistinnen, Garantie-Experten sowie Fachleute für Finanzierungen, Zahlungsverkehr oder Devisen sorgen dafür, dass KMU diejenigen Lösungen erhalten, die ihre unternehmerischen Herausforderungen verlangen.

Netzwerk Unsere Partner liefern KMU das nötige Know-how

Die Raiffeisenbanken verfügen über umfassende Finanzkompetenzen. Für alles andere holen sie sich Netzwerkpartner an Bord. Bei unternehmerischen Themen wie Strategie, Führung und Kommunikation oder Nachfolge steht den KMU beispielsweise das Raiffeisen Unternehmerzentrum (RUZ) zur Seite.

«Die Corona-Pandemie war insbesondere für die Hotel- und Gastronomiebranche sehr herausfordernd. Mit dem RUZ Betriebs-Check unterstützen wir diese Unternehmen dabei, auch in schwierigen Zeiten wettbewerbsfähig zu bleiben, indem wir Finanzen, Angebot und Abläufe prüfen sowie Tools und Tipps für Optimierungen vermitteln.»

Marco Meier

Seit 2021 gehört auch die Mobiliar zum Netzwerk von Raiffeisen. Dank der Kooperation profitieren KMU von einem erweiterten Dienstleistungsangebot, um unternehmerische Risiken absichern zu können.

Förderung Wir bieten Wissen und Unterstützung für KMU

Raiffeisen organisiert für KMU in allen Landesteilen eine Vielzahl von Veranstaltungen – direkt vor Ort und seit Corona vermehrt auch digital. Dabei geht es um Themen wie Wirtschaftsentwicklung, Währungsperspektiven, neue Zahlungsverkehrsmöglichkeiten oder Absicherung im internationalen Handel. Damit verschaffen sich KMU einen Wissensvorsprung. Raiffeisen will wissen, wo der Schuh drückt: Im direkten Gespräch oder im Rahmen von Studien – etwa zusammen mit dem Verband Swiss Export – werden Firmenkunden regelmässig zu ihren aktuellen Herausforderungen befragt.

Ganz gezielt fördert Raiffeisen auch ökologisch, ökonomisch und sozial nachhaltiges Wirtschaften. Das geschieht unter anderem mit dem Raiffeisen Unternehmerpreis «Goldener David». Jedes Jahr wird ein Schweizer KMU für seine herausragende unternehmerische Leistungen ausgezeichnet.



Raiffeisen in Zahlen

Die Raiffeisen Gruppe bedient 210'000 Firmenkunden, davon sind rund 200'000 KMU. Damit hat jedes dritte Schweizer KMU eine Bankbeziehung zu Raiffeisen. Schweizweit kümmern sich in 225 eigenständigen Raiffeisenbanken an 824 Standorten insgesamt über 400 Firmenkundenberater um die Anliegen der Unternehmerinnen und Unternehmer.

Kleine Welt



Seit 2004 ist die Zahl der Milliardäre weltweit um gut 1'200 Personen gestiegen. Das entspricht einer Verdreifachung in diesem Zeitraum. Gemäss dem Magazin Forbes gab es 2016 weltweit 1'810 Dollarmilliardäre, 125 Prozent mehr als zehn Jahre zuvor. Im selben Zeitraum stieg das weltweite Bruttoinlandprodukt um 45 Prozent, von 51 Billionen US-Dollar im Jahr 2006 auf geschätzte 74 Billionen 2016. Allein dieser einfache Vergleich macht deutlich, dass die **Vermögensverteilung weltweit unausgewogener geworden ist.**

Nicht, dass wir uns falsch verstehen. Wer mehr leistet, soll auch mehr verdienen können. Das kapitalistische System funktioniert am besten, wenn materielle Anreize bestehen, sich ins Zeug zu legen. Dummerweise klappt das aber nicht überall und gleichmässig. Es gibt zu viele Menschen, die im täglichen Kampf ums Überleben Unglaubliches leisten und doch fast nichts dafür bekommen. Gemäss FAO, der Ernährungs- und Landwirtschaftsorganisation der Vereinten Nationen, waren 2016 noch immer fast **800 Millionen Menschen unterernährt.** Das waren zwar 15 Prozent weniger als vor zehn Jahren, aber immer noch entschieden zu viele. Vor allem steht diese Zahl quer zum Anstieg Superreicher. Genauso quer wie die Schicht der sogenannten «Working Poor», zu denen beispielsweise in den USA neben den wirklich erwerbslosen Armen über 6 Prozent aller Haushalte gehören, in Grossbritannien sogar über 10 Prozent. Auch denen hilft es wenig, mehr zu leisten. Hier versagt das Anreizsystem klar.

Aus verteilungspolitischer Sicht war die **Globalisierung bis anhin mehr oder weniger ein Nullsummenspiel.** Selbst McKinsey kommt in der Studie «Poorer than their Parents» zum Schluss, dass die Einkommen in den hochentwickelten Volkswirtschaften seit längerem tendenziell schwächer wachsen und zum Teil sogar fallen. Davon seien 65 bis 70 Prozent der dort lebenden Haushalte betroffen. Im Umkehrschluss heisst das: Nicht einmal ein Drittel der Bevölkerung profitierte von der weltweiten Öffnung der Märkte. Das kann man kaum als Erfolgsmodell verkaufen.

Heute besitzen Millionäre, die 0,7 Prozent der Menschheit ausmachen, fast die Hälfte der weltweiten Vermögen, 71 Prozent der Weltbevölkerung kommt nicht einmal auf ein Vermögen von 10'000 US-Dollar und vereint damit lächerliche 3 Prozent des Weltvermögens auf sich. Das war früher nicht viel besser, aber auch nicht schlechter. Die Globalisierung ist verteilungspolitisch demnach kein Glückstrefen. Die Vermutung, dass nur wenige von der Öffnung der Märkte profitierten, wird immer augenscheinlicher. Es ist daher kein Wunder, dass angesichts solcher Zahlen **immer mehr Widerstand gegen Globalisierung** und Freihandel aufkommt, das zähe Ringen um CETA, den Freihandelspakt zwischen der EU und Kanada, spricht Bände. Auch dass sich die politischen Fronten in der Mitte aufweichen und am Rand immer stärker werden, ist eine eindeutige Konsequenz der gefühlten Ungerechtigkeit. Dass ausgerechnet in den aufstrebenden Volkswirtschaften die Vermögensverteilung am extremsten auseinanderläuft, muss zudem aufhorchen lassen. Dort genügt die traditionelle Politik «Brot und Spiele» noch ganz gut. Solange der Hunger gestillt ist, ein Farbfernseher und ein Handy zur Verfügung stehen und eventuell sogar ein Fahrzeug vorhanden ist, lässt sich das Volk gern abpeisen mit Spielen. Allerdings **sitzen nur wenige auf den Ehrenplätzen**, und das Gedränge auf den Tribünen wird immer grösser. Die in vielen Augen viel zu grosskonzernfreundliche Politik sollte die Zeichen der Zeit ernst nehmen, wenn die Leute gegen Handelsabkommen Sturm laufen.

Martin Neff

Chefökonom Raiffeisen Schweiz

Eine starke Marke

Marc Girardelli war ein Multitalent auf den Ski. Auch als Unternehmer beschränkt sich der vierfache Weltmeister nicht auf eine Disziplin. Dank einer neuen Dachmarkenstrategie bringt er seine drei Geschäftsbereiche unter einen Hut.

TEXT: Ralph Hofbauer BILDER: Dan Cermak

Er war schon immer ein Allrounder. Der fünf-fache Gesamtweltcup-sieger ist bis heute der einzige Skifahrer, der innerhalb einer Saison in allen Disziplinen Rennen gewonnen hat. Ein Multitalent ist der Vorarlberger nach wie vor: Marc Girardelli führt ein Unternehmen mit drei Geschäftszweigen, ist Helikopterpilot, Krimiautor und Botschafter von zwei rumänischen Skigebieten.

Als Unternehmer folgte Girardelli stets dem Lustprinzip. Nach seinem Rücktritt im Jahr 1997 probierte er vieles aus, liess manches wieder fallen und verfolgte andere Dinge weiter. «Ich hatte nie einen konkreten Plan», gibt er zu. Anfang 2021 ging Girardelli seiner unternehmerischen Vision erstmals auf den Grund. Gemeinsam mit dem Raiffeisen Unternehmerzentrum RUZ entwickelte er eine klare Markenstrategie. «Das hat mir geholfen, Struktur in mein Denken zu bringen.»

Drei Standbeine, ein Gesicht

Die zentrale Herausforderung war es, das Marketing der drei Geschäftsbereiche der Marc Girardelli Sport AG besser zu →



«Mit der neuen Dachmarkenstrategie befruchten sich die drei Geschäftsbereiche gegenseitig.»

Tobi Frei, Begleiter RUZ

koordinieren: Da ist zum einen die eigene Bekleidungslinie, die Skischulen und Bergbahnen mit individuellen Teamanzügen ausstattet. Zum anderen veranstaltet Girardelli exklusive Ski-Events für Privatkunden. Das jüngste Baby des Unternehmers ist eine virtuelle Ski-Akademie – Girardelli analysiert Ski-Videos von Kunden und coacht diese online. Die drei Standbeine sind über die Jahre organisch gewachsen, und entsprechend uneinheitlich waren die Aktivitäten.

Die gemeinsam mit dem RUZ erarbeitete Strategie bringt die drei Geschäftszweige unter einen Hut. Mithilfe einer Dachmarke lassen sich Überschneidungen zwischen den Zielgruppen besser nutzen: «Mit der neuen Strategie befruchten sich die drei Geschäftsbereiche gegenseitig. Die Ausstrahlungskraft der Marke Girardelli lockt Kunden an, die auch für die anderen Bereiche interessant sind», erklärt RUZ-Begleiter Tobi Frei.

Die Zielgruppen im Visier

Im Rahmen der Strategieentwicklung wurden die Zielgruppen der drei Standbeine eingehend analysiert. Bei der eher älteren und gut betuchten Klientel, die Girardelli mit seinen Events anspricht, ist sein Name nach wie vor eine Weltmarke. Bei den jüngeren Zielgruppen im Bereich Kleidung und Coaching geht es hingegen darum, den Bekanntheitsgrad zu erhöhen. Dafür braucht es einen frischen Auftritt und neue Kanäle. Zwar setzte Girardelli bereits stark auf das Internet. Die Ski-Outfits lassen sich mit einem Online-Konfigurator personalisieren, und auch die Ski-Akademie ist digital ausgerichtet. «Vom Online-Marketing hatte ich jedoch wenig Ahnung», bekennt Girardelli.

Das RUZ unterstützte den Unternehmer mit digitalem Marketing-Know-how. Gemeinsam suchte man nach neuen Wegen, um die Zielgruppen zu erreichen.

«Suchmaschinenoptimierung reicht heute nicht mehr aus», stellt RUZ-Berater Tobi Frei fest. «Kampagnen auf zielgruppennahen Plattformen sind relativ günstig und sehr effektiv.» Der Vorteil: Bezahlte wird nur pro Klick, wenn der potenzielle Kunde also auch anbeißt und die entsprechende Website besucht. Das sogenannte Microtargeting erlaubt es, mit personalisierten Botschaften sehr spezifische Gruppen anzusprechen.

Kommunikation als Stärke

Das Angebot der Marc Girardelli Sport AG ist zwar breit, doch das Unternehmen ist erstaunlich schlank aufgestellt. Von seinem Büro in Liechtenstein aus hält der Geschäftsführer die Fäden zusammen. Im Skibekleidungsgeschäft unterstützen ihn ein Partner und zwei Mitarbeitende. Statt auf Festangestellte setzt der Unternehmer insbesondere im Event-Bereich auf temporäres Personal. «Ich bin kein Hirte», stellt Girardelli fest. «Schon zu Beginn meiner Unternehmerkarriere habe ich gemerkt, dass das Management grösserer Teams nicht meine Stärke ist.»

Dennoch: Marc Girardelli ist kein Eigenbrötler, auch wenn er während seiner Karriere oft als solcher bezeichnet wurde, weil er auf eigene Faust durch den Skizirkus tingeln musste. Im Gespräch mit ihm merkt man rasch, dass dieses Image völlig ungerechtfertigt war. Girardelli erzählt bereitwillig von seinen Höhen und Tiefen – von der Skihalle, die er im Ruhrgebiet aufzog und kurze Zeit später wieder verkaufte, von den ersten Erfolgen im Skibekleidungsgeschäft, von den Spätfolgen der vielen Knieverletzungen und von seiner Liebe zum Appenzellerland.

Marc Girardelli kommuniziert gerne, und die Werkstätten mit dem RUZ haben ihm dies einmal mehr bewusst gemacht. «Kommunikator ist mein Job», sagt er. «Ich tausche gerne Erfahrungen aus und bin gut darin, Leute zusammenzubringen.» Seine neue Strategie wird dieser Stärke gerecht. Der Mensch Marc Girardelli steht im Mittelpunkt und knüpft neue Kundenbeziehungen.

3 Dinge, die das RUZ als Partner auszeichnen:

- Fundierte strategische Expertise
- Grosses Know-how im Online-Marketing
- Kritische Spiegelung von Stärken und Schwächen

Vom vielseitigen Skiprofi zum umtriebigen Unternehmer: Skibekleidung ist eines der drei Standbeine von Marc Girardelli.

Über Marc Girardelli

Marc Girardelli ist 1963 in Lustenau, Österreich, geboren und gehört zu den erfolgreichsten Athleten der Skigeschichte: Er ist vierfacher Weltmeister, gewann fünfmal den Gesamtweltcup und 46 Weltcuprennen. Bereits als Junior verliess Girardelli aufgrund von persönlichen Differenzen das österreichische Nationalteam und ging fortan für Luxemburg an den Start. Seit seinem Rücktritt im Jahr 1997 ist er als Unternehmer tätig. Er hat eine eigene Skibekleidungsline, organisiert Ski-Events und leitet eine virtuelle Ski-Akademie.

Gemeinsam stark

KMU sind die treibende Kraft der Schweizer Wirtschaft. Und Raiffeisen ist die Nummer 1 für KMU. Denn die Raiffeisenbanken und ihre Firmenkunden verstehen sich gegenseitig: Beide sind lokal verankert und haben das Unternehmertum in ihrer DNA. Das schafft Vertrauen.

Jedes Dritte

der rund 600'000 Schweizer KMU ist Raiffeisen-Kunde.

95 %

der KMU sind eigenständig und gehören nicht zu einer Unternehmensgruppe.

Quelle: BFS 2020: Porträt der Schweizer KMU, 2011 – 2018

38 %

aller KMU gehören Frauen – vor 30 Jahren waren es erst 28 Prozent.

Quelle: Schweizerische Arbeitskräfteerhebung des BFS, 2020



> 1/2

aller Unternehmen in der Schweiz sind als Einzelunternehmen organisiert. Je rund jedes Fünfte als AG oder GmbH.

Quelle: Avenir Suisse: Über den Lebenszyklus von Firmen, 2021

Lösungen für Unternehmer

raiffeisen.ch/unternehmer