



escher

Ausblick 2021 für Unternehmerinnen und Unternehmer

Nachgefragt

Studie: die Zukunft
nach der Krise

Aufgefallen

Unternehmen auf der
Watchlist 2021

Reflektiert

Wie rational handeln
wir wirklich?



Ein Unternehmer muss...

«Verhandeln können, Entscheide treffen und Durchhaltewillen zeigen. Es braucht je nach Situation eine Mischung von allen drei Eigenschaften. Das Bewusstsein haben, dass Nein-Sager weniger beliebt sind als Ja-Sager; und das auch in Kauf nehmen. Ein Unternehmer muss die Grenze zwischen Mut und Übermut kennen.»

Ganz wichtig ist die Anpassungsfähigkeit.

«Die Schweizer Qualität allein ist als Marktvorteil nicht mehr ausschlaggebend – zumindest in meiner Branche nicht. Entscheidend ist die hierzulande grundsätzlich hohe Anpassungsfähigkeit von Unternehmern. Im Jahr 2020 haben viele Unternehmer vom Biokleinbauern bis zum Coiffeur gezeigt, wie innovativ sie sind. In Bezug auf die von der Politik gesetzten Rahmenbedingungen gibt es viele Ansichten. Fakt ist, viele Schweizer Unternehmer haben vor allem eins – vorwärts-geschaut.»

Der Blick in Richtung Zukunft

«Einzigartig ist unser duales Bildungssystem – ein Erfolgsmodell, das wir zu wenig schätzen. Auch haben wir in der Schweiz eine gut funktionierende Infrastruktur. Aber sehe ich mir zum Beispiel die Shinkansen-Züge in Japan an, gibt es auch bei uns noch Potenzial. Wir Wirtschaftstreibenden müssen weiterhin die neuesten Entwicklungen antizipieren.»

Die Schweiz ist nicht der Nabel der Welt.

«Die Schlüsselfrage für die Zukunft lautet, wie hoch die unternehmerische Freiheit sein wird. Leider wird diese in der Schweiz immer mehr eingeschränkt. An der Grenze ist nicht plötzlich Schluss.»

→ Lesen Sie im Unternehmerinterview mehr über das Werteverständnis als Unternehmer von Marc-André Cornu und welche Entscheide für das Unternehmen einschneidend waren.

credit-suisse.com/cornu





Marc-André Cornu

Marc-André Cornu leitet die Cornu-Gruppe in dritter Generation. Er lebt seit drei Jahren in Rumänien, wo er – ganz Unternehmer – den Aufbau des neuen Produktionsstandorts begleitet hat. Geboren ist er in Orbe bei Yverdon, bis zu seinem 16. Lebensjahr wuchs er in Champagne im Kanton Waadt auf. Dort war er später 15 Jahre lang Gemeindepräsident. Seine Lehre zum Bäcker hat Marc-André Cornu in Schaffhausen absolviert. Teil des Traditionsunternehmens sind die Marken Roland und Holle sowie «La Fabrique», das Unterhaltungszentrum rund um die Bäckerei.

escher

Alfred Escher ist Gründer der Credit Suisse und war ein bedeutender Schweizer Unternehmer. Mit seiner Macher-Mentalität hat er zu Lebzeiten die Gegenwart geprägt und mit seinem scharfen Blick die Zukunft gestaltet.

Genau diese Mentalität widerspiegelt sich in den Porträts der Unternehmen von heute. Diese Publikation behandelt Themen und beleuchtet Aspekte, die Unternehmerinnen und Unternehmer beschäftigen – damals wie heute.

Die Haltung der Bank für Unternehmer ist von unserem Gründungsvater geprägt. Deshalb trägt dieses Jahrbuch seinen Namen. Wir unterstützen Unternehmerinnen und Unternehmer bei der Gestaltung ihrer konkreten unternehmerischen Zukunft, indem wir Lösungswege aufzeigen und Impulse geben.

Unternehmer denken weiter.

Wie reagieren Unternehmen auf die Krise? Lernen Sie Firmen kennen, die herausragend sind.

- 10 **Erkenntnisse**
Sechs relevante Aspekte für die Zukunft.
Jetzt – wie weiter?
- 12 **Studie**
Wie flexibel reagieren Unternehmen auf die Krise? Wie planen sie die Zukunft?
- 24 **Das grosse Ganze**
Das Chancenjahr 2021 nutzen
- 28 **Klartext**
Fachjargon aus der Unternehmensführung praktisch erklärt.
- 30 **Watchlist 2021**
Neun Unternehmen im Fokus





Einige Erfindungen der Firma Glatz gelten seit Generationen als Standard.

Seite — 38



Valentine produziert in der Schweiz hochwertige Fritteusen für die ganze Welt.

Seite — 48



Thermoplan: vom Schlagrahm-Automaten über den Milchschaumer zum Kaffeevollautomaten.

Seite — 32

Unternehmer gehen voran.

Welche Charaktereigenschaften und Werte prägen Unternehmerinnen und Unternehmer?

52 **Persönlichkeit**

Visionär und kreativ statt Tunnelblick

56 **Mut**

Wo liegt die Grenze zwischen Mut und Übermut? Wann lohnt es sich, die Komfortzone zu verlassen?

58 **Intuition**

Wie rational sind wir? Wissenschaft zeigt auf, eine Unternehmerin und ein Unternehmer erzählen.

66 **Haltung**

Im Gespräch: zwei Coiffeur-Imperien mit unterschiedlichem Rezept

70 **Inspiration**

Tipps von fünf Unternehmern für den Alltag – beruflich und privat



Tobias Karcher hilft Unternehmern, die innere Ruhe zu finden.

Seite — 52



Erfahrungen, Daten und Emotionen verknüpfen bedeutet für Daniela Steiner, intuitiv zu entscheiden.

Seite — 62

Wir gehen mit.

Wie unterstützt die Credit Suisse Unternehmerinnen und Unternehmer im beruflichen und privaten Alltag?

74 **Zusammenarbeit**

Interview: Warum die Credit Suisse die Bank für Unternehmer ist.

78 **Digitale Palette**

Praktische Tools und einfache Lösungen für unsere Kunden

79 **Devisenhandel**

Sich gegen starke Schwankungen im Devisenmarkt absichern

80 **Nachfolge**

Wie haben Sie bei der Nachfolgeplanung ein möglichst gutes Gefühl? Mit einer strukturierten Planung und einer engen Begleitung.

82 **Anlagen für Unternehmen**

Renditechancen nutzen statt Minuszinsen veranschlagen

83 **1e-Vorsorgeplan**

Zusätzliche Renditechancen, mehr Flexibilität und attraktive Steuervorteile

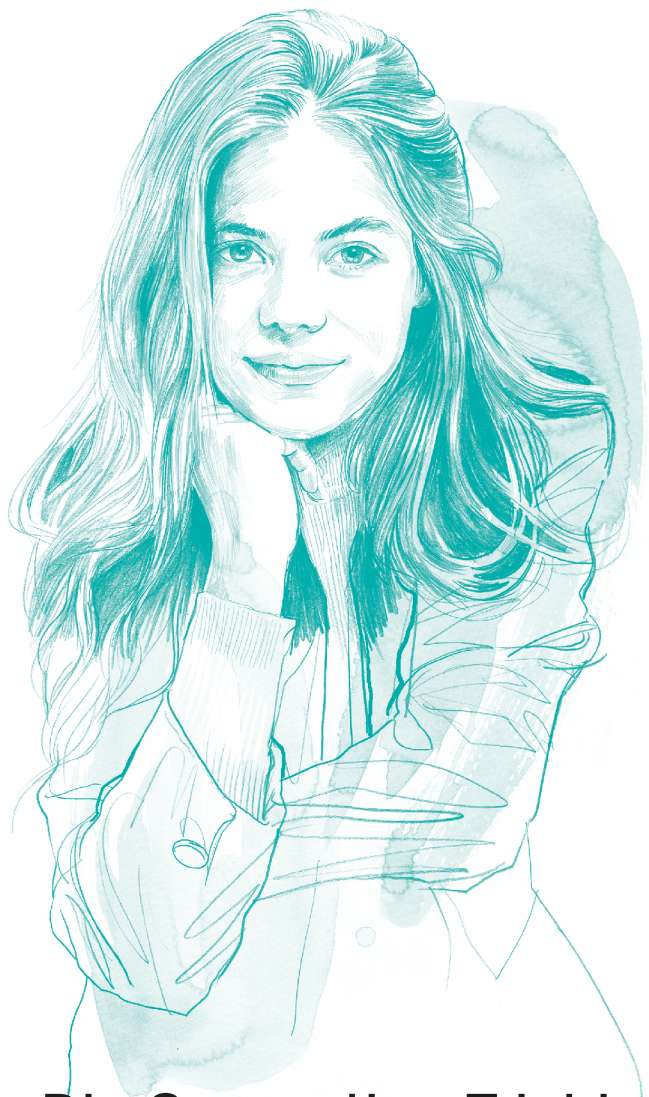
84 **Private Banking**

Eine massgeschneiderte Gesamtplanung: Damit die persönliche Vorsorge bestens geregelt ist.



Andreas Gerber und Hans Baumgartner über Unternehmertum sowie die Rolle der Bank.

Seite — 74



Yaël Meier

Yaël Meier hat im Februar 2020 zusammen mit Jo Dietrich die Firma Zeam gegründet. Die Agentur fürs Jungsein hilft Unternehmen, junge Kunden und Mitarbeitende zu begeistern. Yaël Meier ist ausserdem Journalistin und Schauspielerin. Sie schreibt, postet und podcastet über Ansichten, Träume, Probleme und Lebenswelten junger Schweizerinnen und Schweizer.

«Die Generation Z ist in der digitalen Welt aufgewachsen, niemand kennt sich mit ihren Chancen und Herausforderungen so gut aus wie wir. Trauen Sie sich also, mit der Gen Z zu sprechen! Es lohnt sich.»

Unternehmer denken weiter.

Kurzfristig gewinnen,
langfristig planen und
weitsichtig handeln?
Wir kennen die KMU-
Landschaft der Schweiz.

Was wir für die Zukunft mitnehmen

1

Flexibilität – schnell auf Veränderungen reagieren

Es ist kein Geheimnis und die letzten Monate haben es deutlich gemacht: Flexibilität war und ist eine wichtige Eigenschaft – heute mehr denn je. Wer schnell auf sich ständig ändernde Voraussetzungen reagieren kann, ist im Vorteil. Dies zeigt auch unsere KMU-Studie auf.

2

Digitalisierung – kein Weg führt daran vorbei

Das vergangene Jahr hat eindrücklich gezeigt, wie äussere Einflüsse eine Entwicklung enorm beschleunigen können. Die Digitalisierung durchdringt unseren privaten und beruflichen Alltag und jedes Unternehmen ist gut beraten, den technologischen Wandel aktiv mitzugestalten.

3

Nischen – es gibt sie überall

Auch im vergangenen Jahr gab es Gewinner. Oft waren diese in einer Nische tätig. Hinzu kamen auch jene Unternehmer, die es gewagt haben, eine neue Nische zu erschliessen, um damit Einbussen in ihrem angestammten Geschäft zu kompensieren. Dies beweist Weit-sicht und Reaktionsbereitschaft!

4

Risiken – proaktiv statt reaktiv angehen

Risiken erkennen und diese proaktiv angehen – sei das im Zusammenhang mit Abhängigkeiten in den Zulieferketten, im Rahmen der Liquiditäts-planung oder auch im Produktionsablauf. Die frühzeitige Suche nach geeigneten Lösungen in jeder Unternehmenssituation hilft, kritische Situationen zu verhindern.

Die Schweiz ist ein Land von Unternehmerinnen und Unternehmern. Rund 600'000 kleine, mittlere und grosse Unternehmen bilden die solide Basis für eine funktionierende Wirtschaft, unzählige Arbeitsplätze und einen robusten Werkplatz. Gerade in einem Jahr wie dem letzten zeigt sich umso mehr, mit welcher Flexibilität, Innovationskraft und Umsicht Unternehmer in der Schweiz auf Veränderungen reagieren. Welche Erkenntnisse aus 2020 sind auch für die Zukunft entscheidend?

Autor — André Helfenstein

5

Kommunikation – transparent und regelmässig

Eine proaktive und transparente Kommunikation über verschiedene Kanäle und Medien ist gerade in einer Krise besonders wichtig. Hier hat sich gezeigt, dass selbst neue Formen der Kommunikation die Qualität des persönlichen Austauschs zwischen Menschen nicht ersetzen können. Gute Kommunikation schafft Verständnis, Nähe und Vertrauen.

6

Negativzinsen – ein Ende ist nicht in Sicht

Die Zinsen stehen hierzulande noch länger Kopf. Die Nachfrage nach sicheren Geldanlagen in Schweizer Franken aus dem In- und Ausland hat krisenbedingt sogar weiter zugenommen. Abhilfe schaffen das Anlegen von überschüssigen Reserven in Anlageklassen mit einem höheren Risiko (z. B. in Aktien) oder vermehrte Investitionen.



André Helfenstein

André Helfenstein ist CEO der Credit Suisse (Schweiz) AG und Mitglied der Geschäftsleitung der Credit Suisse Group AG. André Helfenstein verfügt über mehr als 25 Jahre Erfahrung in der Finanzindustrie, davon über dreizehn Jahre in leitenden Positionen bei der Credit Suisse. Davor war er während zwölf Jahren als Partner und Managing Director bei der Boston Consulting Group in Zürich und New York tätig. André Helfenstein besitzt einen Masterabschluss in Betriebswirtschaft der Universität St. Gallen.

→ **Erfahren Sie mehr zu diesen Punkten auf den folgenden Seiten.**

Die transfor- mative Kraft

Wie wird das Jahr 2020 in Erinnerung bleiben? Eines ist sicher: Die Corona-Pandemie sorgt dafür, dass die Wirtschaft einen Strukturwandel im Zeitraffer erlebt.

Das vergangene Jahr hat uns einiges gelehrt. Die Ergebnisse unserer KMU-Studie sprechen eine deutliche Sprache. Anpassungsfähigkeit ist wichtiger denn je.

Autoren — Sara Carnazzi Weber und
Pascal Zumbühl

der Krise



Digitalisierung

Resilienz

Flexibilität

Nachhaltigkeit

Mut

Erfahrung

Kreativität

Anpassungsfähigkeit



Die rasche Ausbreitung des Coronavirus hat grosse Teile der Welt unvorbereitet getroffen. So wurde uns bewusst, dass ansteckende Krankheiten nach wie vor die Gesellschaft als Ganzes bedrohen können. Ein Blick in die Geschichte zeigt aber, dass Krisen oft auch eine transformative Kraft haben. Sie können dazu beitragen, wissenschaftliche und soziale Innovationen voranzutreiben, und haben manchmal sogar das Potenzial, ein Umdenken in der Gesellschaft herbeizuführen. Die aktuelle Krise wird keine Ausnahme bilden. Manche Entwicklungen werden sich mit der Zeit als temporär erweisen, andere werden die Krise überdauern und die Zukunft in vielerlei Hinsicht mitprägen.

1001 Unternehmen befragt

Mit der KMU-Studie hat die Credit Suisse untersucht, wie die Schweizer Unternehmenslandschaft auf die raschen Veränderungen des Marktes reagiert hat und wie sie sich für die Zukunft rüstet. Für die Studie haben wir insgesamt 1001 kleine und mittlere Unternehmen (KMU) zwischen Mitte September und Anfang Oktober 2020 telefonisch befragt. Die Firmen stammen aus allen Sprachregionen und aus den Sektoren Industrie, Bau, Handel und Verkauf sowie Dienstleistungen. Zur Sicherung der Repräsentativität sind die Antworten nach Branche und Mitarbeitergrössenklasse gewichtet. Durch diese Gewichtung können die Resultate anhand ihrer volkswirtschaftlichen Relevanz interpretiert werden.

Flexibel muss man sein

55,4 %

Flexibilität

18,5 %

Erfahrung

13,9 %

Kreativität

10,6 %

Mut

Anteil Antworten auf die Frage nach dem wichtigsten Attribut, um erfolgreich durch Krisen zu navigieren.

Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2020

Ein Fazit der Befragung: Eine zentrale Eigenschaft, um erfolgreich durch Umbruchzeiten zu navigieren, ist Flexibilität. Mehr als die Hälfte der Schweizer KMU sieht dieses Attribut als einen zentralen Erfolgsfaktor, um Krisenzeiten zu überstehen (siehe Grafik). Andere Eigenschaften wie Erfahrung, Kreativität oder Mut werden deutlich weniger häufig genannt, wobei erstere immerhin von fast einem Fünftel der befragten KMU als wichtigstes Merkmal angegeben wird.

Herausforderungen und die neue Normalität

Aufgrund ihrer globalen Reichweite, ihrer Auswirkungen auf das öffentliche Leben und weil ihr künftiger Verlauf nicht oder nur schwer prognostizierbar ist, erfordert die Corona-Krise zudem

ein anderes Management als vergangene Krisen. Diese Ungewissheit rund um die Pandemie und die Gefahr für Leib und Leben schüren Ängste, mit denen sich die KMU neben klassischem Krisenmanagement auseinandersetzen müssen. Im Zentrum der aktuellen Pandemie steht nicht zuletzt der Faktor Mensch.

Die meisten der befragten Unternehmen haben bereits Schritte unternommen, um auf die veränderten Marktverhältnisse und Kundenbedürfnisse zu reagieren, und wollen dies auch in naher Zukunft tun. Erfreulich ist: Für jedes zehnte Schweizer KMU war die Corona-Krise gar eine Chance und die Geschäftstätigkeit hat sich sogar besser entwickelt als vor der Pandemie.

Dennoch bleibt die Situation nach wie vor herausfordernd. Vor diesem Hintergrund ist es für KMU jetzt umso wichtiger, die notwendigen Leitplanken zu setzen, um sich für die neue Normalität zu rüsten. Dazu gehören Anpassungen von Prozessen und Infrastruktur sowie die Überprüfung von Produktpaletten und die Erschliessung neuer Vertriebskanäle. Sind alte Geschäftsmodelle nicht mehr zukunftsfähig oder eröffnen sich neue Wachstumsmöglichkeiten, sollte sogar eine Neuorientierung des Unternehmens nicht ausgeschlossen werden.

A scenic view of a winding road through a mountainous landscape under a clear blue sky. The road is paved and curves through green, grassy slopes. In the background, there are steep, rocky mountains and a power line tower. The overall scene is bright and clear.

Wo

geht die
Reise hin?

Die erfreuliche Nachricht aus 2020 war, dass die meisten Unternehmen flexibel auf die Krise reagieren konnten. Sie haben Handlungsbedarf rasch erkannt, Prozesse, die bereits angelaufen waren, beschleunigt und Anpassungen vorgenommen, um ihre Resilienz zu verbessern. Dass die Krise einiges infrage gestellt hat, birgt auch Potenzial. Wie Firmen in Zukunft damit umgehen werden, zeigt ein detaillierter Blick auf die KMU-Studie der Credit Suisse.

Autorin — **Sara Carnazzi Weber**

Bisher hat sich die Corona-Pandemie vor allem als Katalysator bestehender Trends und weniger als ein kompletter Game Changer erwiesen. Die Digitalisierung unseres Alltags, die Verbreitung flexibler Arbeitsformen, die Verlangsamung der Globalisierung oder ein stärkeres Bewusstsein für die ökologische Nachhaltigkeit sind Entwicklungen, die bereits seit Längerem im Gang waren. In wenigen Monaten fanden jedoch Umwälzungen statt, die unter normalen Bedingungen wahrscheinlich Jahre benötigt hätten. Wer sich also schon länger mit den grossen Trends unserer Zeit beschäftigt hat, ist heute sicherlich im Vorteil.

Welche Vorteile bringt die Digitalisierung?

Bereits vor Pandemiebeginn haben viele KMU die Digitalisierung vorangetrieben. Im Jahr 2020 haben diese Bestrebungen allerdings eine neue Dringlichkeit erhalten. Die Pandemie hat bei den Unternehmen vor allem Digitalisierungsaspekte im Zusammenhang mit Business Continuity und IT-Sicherheit in den Vordergrund gestellt. Mehr als die Hälfte der befragten Firmen sieht Handlungsbedarf bei der Optimierung bzw. Automatisierung der Geschäftsprozesse und der Erweiterung der IT-Infrastruktur. Gleich dahinter folgen Anpassungen bei der Schulung von Mitarbeitenden im Umgang mit digitalen Medien und die Gewährleistung von IT-Sicherheit (siehe Grafik S.18).

Der Digitalisierungsschub im vergangenen Jahr hat die Welt nachhaltig verändert. Aus Sicht der KMU bedeutet dies, den Blick für weitere Anwendungsbereiche von Technologien zu öffnen. Der während der Krisenzeit erlebte Mehrwert von digitalen Instrumenten hat womöglich unsere Haltung gegenüber solchen Innovationen positiv beeinflusst. ►



Digitalisierung genutzt: künstliche Intelligenz in der Personalentwicklung

Die Tessiner Firma **Lifelike SA** entwickelt personalisierte Lernsoftware, die Soft Skills und Kommunikationsfähigkeiten durch interaktives Lernen fördert. In den Simulationen kommt die künstliche Intelligenz zum Einsatz.

lifelikeinteraction.com

Wo bei der Digitalisierung Potenzial besteht.

52,0%

Optimierung bzw. Automatisierung der Geschäftsprozesse

51,9%

Erweiterung IT-Infrastruktur

44,6%

Gewährleistung von IT-Sicherheit
(Datenschutz, Cybersicherheit)

46,7%

Schulung Mitarbeitende im Umgang mit digitalen Medien

30,2%

Einsatz datenbasierter Analysen zum besseren Verständnis der Abläufe und Kundenbedürfnisse

37,3%

Verbesserung Kundenschnittstelle durch digitale Angebote (z. B. Onlineshop)

2,0%

Sehe keinen Handlungsbedarf

Anteil der Antworten auf die Frage, in welchem Digitalisierungsbereich das Unternehmen Handlungsbedarf sieht.

Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2020

Wie können Risiken reduziert werden?

Im Wortsinn bedeutet Resilienz die Fähigkeit eines Systems, nach Belastungen oder Störungen in das Ausgangsstadium zurückzukehren. Aus der Sicht eines Unternehmens heisst Resilienz, die eigenen Strukturen so zu gestalten, dass diese leistungsfähig und langlebig bleiben. Das vergangene Jahr hat viele Systemabhängigkeiten innerhalb der Wirtschaft offenbart und so manchem Unternehmen vor Augen geführt, dass diese Leistungsfähigkeit und Langlebigkeit auch in Gefahr geraten kann. Ein zentrales Thema ist dabei die Anfälligkeit von komplexen globalen Lieferketten, die in der Vergangenheit aus kostenorientierten Strategien wie schlanker Produktion, Offshoring und Outsourcing hervorgegangen sind.

Um Risiken zu minimieren, haben KMU angefangen, ihre Wertschöpfungsketten zu überdenken, oder planen, dies in den kommenden Jahren zu tun. Die Stossrichtungen, die sich aus den Umfrageresultaten ableiten lassen, sind klar: Neben naheliegenden Neuverhandlungen der Lieferkonditionen versuchen Schweizer KMU, ihre Resilienz durch eine breitere Diversifikation der Zulieferer, eine stärkere Fokussierung auf geografisch näher gelegene Zulieferer sowie durch die Wiedereingliederung von zuvor ausgegliederten Aufgaben und Prozessen (Insourcing) zu erhöhen (siehe Grafik S.19). Man darf dabei nicht ausser Acht lassen, dass diese Umstrukturierungen evolutionäre Prozesse sind, die nicht unerhebliche Investitionen erfordern.



Resilienz erhöht: diversifizierte Wertschöpfungskette

Die Mikrokomponenten-Entwicklerin **mb-microtec ag** hat ihren Hauptrohstoff Tritium für die Produktion von Gaslichtquellen bisher von einem einzigen Lieferanten aus Kanada bezogen. Da das Berner Unternehmen während der Pandemie von Liefer-schwierigkeiten betroffen war, beschloss es, zusammen mit anderen europäischen Firmen einen Europa-Hub aufzubauen.

mbmicrotec.com

Wie die Resilienz verbessert werden soll.

54,5 %

Neuverhandlung von Konditionen mit Anbietern von Vorleistungen

36,3 %

Diversifikation von Vorleistungen

30,7 %

Stärkere Fokussierung auf geografisch näher gelegene Anbieter

27,9 %

Insourcing

Anteil Antworten auf die Frage, ob in den nächsten ein bis drei Jahren Veränderungen in der Wertschöpfungskette des Unternehmens (eher) geplant sind.

Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2020

Wie schnell können Anpassungen realisiert werden?

Veränderte Marktgegebenheiten haben viele Unternehmen veranlasst, sich anzupassen – von den unmittelbaren krisenbedingten Umständen bis hin zu nachhaltigen Bedürfnisänderungen bei den Konsumenten. Gemäss unserer Befragung hat beinahe die Hälfte der KMU seit Beginn der Krise eine Anpassung ihres Geschäftsmodells vorgenommen: Bei rund 21 % ist die Anpassung temporärer Natur, während bei etwa 24 % die Neuausrichtung die Krise überdauern wird. 51 % der Mikrounternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitenden haben seit Beginn der Krise ihr Geschäftsmodell angepasst. Bei den Mittelunternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeitenden sind es 40 %.

Angesichts der Tatsache, dass die plötzlich veränderten Ausgangsbedingungen bestehende Trends gleichzeitig beschleunigten, dürfte sich das Marktumfeld noch weiterentwickeln. Ein Blick in die Zukunft zeigt, dass bei vielen KMU der Transformationsprozess noch nicht abgeschlossen ist: In den nächsten ein bis drei Jahren planen rund 26 % der KMU (weitere) Anpassungen an ihrem Geschäftsmodell (siehe Grafik S. 20). In gewisser Hinsicht könnte die Corona-Krise also einen Vorgeschmack darauf liefern, wie das Marktumfeld der Zukunft mit «disruptiven Technologien» aussehen könnte, die in kleineren Zeitabständen zu grossen Umwälzungen führen. Flexibilität dürfte sich dabei als wichtiger Erfolgsfaktor erweisen. ►



Flexibilität bewiesen: erweiterte Produktpalette

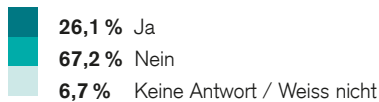
Das Berner Start-up **livet** ist auf die Produktion von Schnelltests für die Diagnostik von Atemwegserkrankungen bei Pferden spezialisiert. Zu Pandemiebeginn hat die Firma ihr Wissen in der Veterinärmedizin auf den Menschen übertragen und produziert nun COVID-19-Schnelltests. Dafür gründete livet im April 2020 ein neues Unternehmen.

li.vet

Wie flexibel die Geschäftsmodelle sind.

26,1 %

der Unternehmen planen in den nächsten ein bis drei Jahren eine Anpassung ihres Geschäftsmodells



Anteil der Antworten auf die Frage, inwiefern das Unternehmen in den nächsten ein bis drei Jahren eine Anpassung des Geschäftsmodells plant.

Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2020

Wird die Wirtschaft nachhaltiger werden?

Zweifelloos hat die aktuelle Situation viele Unternehmen in eine finanzielle Schieflage gebracht und dazu geführt, dass ökologisches Handeln auf der Prioritätenliste nach unten rutscht. Für den Grossteil der Unternehmen scheint das Thema künftig aber dennoch nicht an Bedeutung zu verlieren: Knapp 49 % der KMU wollen ihre Bemühungen auf dem gleichen Niveau beibehalten wie vor der Krise und rund 26 % haben vor, diese sogar zu intensivieren. Neben Ansatzpunkten beim Material- und Ressourcenverbrauch sowie beim nachhaltigen Einkauf planen diese Unternehmen Anpassungen in Richtung eines ökologischen Produktdesigns (siehe Grafik S. 21).

Dieser grüne Fokus könnte sich langfristig auszahlen. Konsumenten dürften vermehrt nachhaltige Produkte nachfragen und potenzielle Mitarbeitende könnten bei ihrer Jobsuche verstärkt auf dieses Kriterium achten. Zudem dürften früher oder später gesetzliche Auflagen die Unternehmen zu mehr Nachhaltigkeit verpflichten. Deshalb empfiehlt es sich, vorausschauend auf Änderungen des Marktumfelds zu reagieren und potenzielle Wettbewerbsvorteile durch frühzeitige Fokussierung auf die ökologische Nachhaltigkeit zu generieren.



Nachhaltig gedacht: grüne und schnelle Fortbewegung

Viele CO₂-Einsparungen während der Krise können auf unser verändertes Mobilitätsverhalten zurückgeführt werden. Ein Unternehmen, das nachhaltige Mobilität anbietet und von einem allfälligen Sinneswandel profitieren könnte, ist **EGO Movement**. Das Zürcher Unternehmen produziert durch digitale Funktionalitäten ergänzte E-Bikes und E-Cargobikes, die eine nachhaltige Alternative zum Auto darstellen.

egomovement.com

Wo bei der Nachhaltigkeit angesetzt wird.

65,8 %

Material- und Ressourcenverbrauch (z.B. Reduktion Energieverbrauch, Rückführung von Ausschussmaterialien in den Produktionszyklus)

50,3 %

Nachhaltiger Einkauf (Bewertung Lieferanten / Produkte bzgl. ökologischer Kriterien)

40,9 %

Ökologisches Produktdesign (z.B. lange Lebensdauer der Produkte, Angebote zur Reparatur)

37,7 %

Regenerative Energieversorgung (z.B. Einsatz von Solarzellen)

35,1 %

Emissionen (z.B. Luftschadstoffe)

17 %

Umweltmanagement (z.B. Kooperation mit Umweltinitiativen, Spenden)

Anteil Antworten auf die Frage, in welchen Bereichen die Unternehmen in den nächsten ein bis drei Jahren Anpassungen planen, sofern sie künftig ihre Nachhaltigkeitsbemühungen im Vergleich zur Vorkrisenzeit intensivieren bzw. gleich behalten wollen.

Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2020

→ Online finden Sie alle Auswertungen der KMU-Studie der Credit Suisse. Lesen Sie ausserdem mehr zu den Firmen aus den Praxisbeispielen.

credit-suisse.com/kmustudie



Sara Carnazzi Weber

Sara Carnazzi Weber ist Leiterin des Bereichs Policy and Thematic Economics der Credit Suisse. Sie befasst sich mit regionalen, wirtschaftspolitischen und thematischen Fragen. Zu ihren Forschungsschwerpunkten gehören Demografie, Rentensysteme, Arbeitsmarkt sowie Regionalökonomie. Sie kam 1999 zur Credit Suisse und in ihrer 20-jährigen Laufbahn auch als Beraterin für nationale und regionale Behörden in der Schweiz tätig. Sie hat an der Universität Freiburg/Schweiz in Volkswirtschaft promoviert.

Die neue

Corona hat uns in eine «neue Realität» katapultiert. Doch was bedeutet diese für die Schweizer Wirtschaft? Wie können wir sie nutzen, um die Gesellschaft weiterzubringen, und welche Rolle spielen dabei Spezialisierung und Zusammenarbeit?

Autor — **Gian-Luca Bona**

Vielleicht kennen Sie den Multiple-Choice-Test: Wer hat in diesem Jahr die Digitalisierung in erster Linie vorangetrieben? Der a) CEO, b) CTO, c) CIO oder d) CoV-2. In der Tat hat das SARS-CoV-2-Virus, wie es wissenschaftlich heisst, so ziemlich alles auf den Kopf gestellt. Dies wird weitreichende Veränderungen nach sich ziehen, und zwar nicht nur in medizinischer Hinsicht, wo in Rekordzeit ein Impfstoff entwickelt wurde, sondern auch auf wirtschaftlicher und sozialer Ebene. Doch ohne Anpassungen und Veränderungen – und damit Gewinner und Verlierer – wird es nicht gehen.

So geht die Verlagerung ins Digitale auf Kosten gewisser Branchen und wird zu signifikanten Umstrukturierungen in der Schweizer Wirtschaft führen. Allerdings bin ich überzeugt, dass im Zuge dessen auch neue Konzepte entstehen werden.

Die Digitalisierung nutzen

In der Produktionstechnik etwa könnten dank der Digitalisierung neue Produkte und Lösungen entwickelt werden, die mit deutlich weniger Materialien oder Werkstoffen auskommen als bisher – und die zudem aus geschlossenen Kreisläufen stammen, eine spezifische Funktion erfüllen und mit erneuerbarer Energie erzeugt werden. Davon sind wir zugegebenermassen noch weit entfernt. Wenn aber

Expertinnen und Experten aus verschiedenen Fachrichtungen zusammenkommen und an einem gemeinsamen Ziel arbeiten, liesse sich dieser Prozess erheblich beschleunigen.

Die Verlagerung von immer mehr Produktionsschritten in den digitalen Raum löst Ängste aus. Ich bezweifle allerdings, dass dafür insgesamt deutlich weniger Arbeitskräfte nötig sein werden als bisher. Vielmehr sehe ich eine Vielfalt an neuartigen, kreativen und sinnstiftenden Arbeiten in der industriellen Fertigung von morgen. Mehr Sorgen dagegen bereitet mir, dass die hierzu nötige Kreativität durch den reduzierten direkten Austausch, wie wir ihn zurzeit erleben, auf der Strecke bleibt. Denn um wahrhaft Neues zu kreieren, brauchen wir den intensiven Austausch mit anderen.

Spezialistentum und Zusammenarbeit

Welche Lehren können wir aus all diesen Entwicklungen ziehen, vor allem im Hinblick auf unsere vielfältige Schweizer KMU-Landschaft? Um als kleine Volkswirtschaft im globalen Wettbewerb zu bestehen, ist es wichtig, sich der eigenen Stärken bewusst zu sein. Unsere industrielle Basis in der Schweiz ist geprägt von vielen einzigartigen Nischenplayern, die über die gesamte Produktionskette betrachtet besondere Stärken aufweisen.

Realität

aus der Vogelperspektive

«Allerdings bin ich überzeugt, dass im Zuge der zunehmenden Digitalisierung auch neue Konzepte entstehen.»

Diese gilt es, möglichst clever zu «kombinieren» – also zu erkennen, wann und in welchen Bereichen man mit Partnern zusammenarbeiten und Allianzen schmieden muss. Dadurch lassen sich deutlich schneller kompetitive, nachhaltige Produkte und Lösungen erarbeiten und mit neuen Geschäftsmodellen erfolgreich auf den Markt bringen.



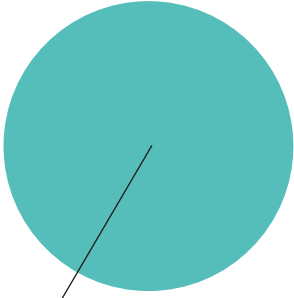
Gian-Luca Bona

Gian-Luca Bona ist Direktor der Empa und Professor an den ETHs in Zürich und Lausanne. Er vertritt ausserdem die Forschungsanstalten im ETH-Rat. Die Forschungsschwerpunkte des Physikers sind Photonik, Oberflächenphysik und Nanotechnologie.

Weshalb
2021 ein
Chancen-
jahr für die
Schweizer
Wirtschaft
ist.



2020



2021

Nach der Rezession im Jahr 2020 dürften unsere wichtigsten Exportmärkte – die EU, China und die USA – im Jahr 2021 überdurchschnittlich wachsen. Dafür sprechen die aufgesparte Konsumnachfrage aus 2020, die fiskalische Stimulierung, viele unternehmerische Restrukturierungen wie auch die Erwartung, dass Gesellschaft und Wirtschaft Wege entwickeln werden, mit dem Virus zu leben. Die wirtschaftliche und epidemiologische Erholung Nordasiens sendet ein positives Signal an den Rest der Welt. Für die Schweizer Wirtschaft ist es besonders wichtig, denn vor allem in China erfreuen sich Schweizer Produkte hoher Beliebtheit. Gerade im Reich der Mitte signalisiert die anziehende Nachfrage nach ihnen bereits die wirtschaftliche Erholung der Region. Das gilt für pharmazeutische Produkte, Nahrungsmittel, Uhren und Luxusgüter ebenso wie für Schweizer Finanzdienstleistungen. Auch Deutschland, unser grösster Handelspartner in Europa, und die USA dürften 2021 die Rezession hinter sich lassen. Kurzum: 2021 dürften die Exportchancen für Schweizer Unternehmen auf allen Kontinenten wieder wachsen.



Burkhard Varnholt

Burkhard Varnholt schloss 1994 sein Doktorstudium an der Universität St. Gallen – HSG ab. Er verfügt über mehr als 20 Jahre internationale Erfahrung in der Verwaltung privater und institutioneller Vermögen, mehr als zwölf Jahre davon bei der Credit Suisse. 2003 gründete er das Hilfswerk «Kids of Africa», das über 100 Waisenkindern ein Zuhause und eine Ausbildung bietet (kids-of-africa.com). Für dieses Engagement wurde er 2006 mit dem Swiss Re Milizpreis ausgezeichnet. Im Jahr 2012 erhielt er in diesem Zusammenhang sowie für seine kulturellen Aktivitäten den Ehrendoktor (Dr. h.c.) in internationalen Beziehungen von der Geneva School of Diplomacy.

Herausforderungen bringen Agilität

Branchenstruktur und Wettbewerbsfähigkeit helfen der Schweizer Wirtschaft bei der Erholung. Nicht nur die grossen Zugpferde Pharma, Nahrung, Finanzen und Mikroelektronik bieten einen guten Mix. Besonders Schweizer KMU, mit ihren zahlreichen «Hidden Champions», die ohne viel Aufsehen Grosses leisten, besetzen vielerorts attraktive, teilweise globale Marktnischen, die von der Erholung der Weltwirtschaft überdurchschnittlich profitieren können. Dazu kommt die traditionell hohe Agilität, die Schweizer KMU ironischerweise oft widrigen Umständen verdanken, wie beispielsweise dem teuren Franken, den hohen Schweizer Kostenstrukturen und der intensiven Preiskonkurrenz. All diese Herausforderungen zwingen Schweizer KMU jedes Jahr mehr als andere, ihre Wertschöpfungsketten Schritt für Schritt zu optimieren. Sodann helfen der Schweizer Wirtschaft die kurzen Wege, ein flexibler Arbeitsmarkt, ein guter Ausbildungsstandard und eine hohe Lebensqualität – Faktoren, die es erleichtern, Talente und Unternehmen aus der ganzen Welt anzuziehen.

Resilienter Immobilienmarkt

Auch der Schweizer Immobilienmarkt erweist sich bislang in der Krise als resilient, was auch vielen KMU zugutekommt. Denn viele haben in den letzten Jahren in die Entwicklung und Rentabilisierung ihrer eigenen Liegenschaften investiert. Dass der Schweizer Immobilienmarkt besonders für Wohnimmobilien durch die Krise nichts von seiner Attraktivität eingebüsst hat, besitzt gleich mehrere Gründe: Einerseits sind die Sparquote und Investitionsbereitschaft in der Schweiz weiterhin hoch. Das fördert die Nachfrage, auch nach Zweitwohnungen. Zweitens stützt der neu entdeckte Wert eines attraktiven Home-Office ebenfalls den Wohn-Immobilienmarkt. Drittens fördert die gesunde Schweizer Konjunktur die Zuwanderung, während die Leerstände, besonders in Zentrumslagen, weiterhin sehr tief sind. Viertens sind die Finanzierungskosten wegen der Krise nochmals attraktiver geworden.

Gesunder Bankensektor

Nicht zuletzt hilft es der Schweizer Wirtschaft, dass die Schweizer Banken integraler Bestandteil der Krisenüberwindung sind. Sie sind stark kapitalisiert, operativ gut aufgestellt und konnten in der ersten

Welle dank staatlich garantierten Krediten jenen Unternehmen rasch helfen, die vom Lockdown betroffen waren. Für die Zukunft zählt das besonders. Denn eine gute Versorgung mit Kreditfazilitäten, innovativen Finanzinstrumenten und individuellen Beratungsdienstleistungen ist zurzeit wichtiger denn je. Für Privatpersonen ebenso wie für Unternehmen.

Schweizer Börse als Trumpf

Auch wenn der Erfolg der Schweizer Börse mehr Ausdruck als Wegbereiter der unternehmerischen Rekonvaleszenz ist, dient sie der Schweiz ganzheitlich. Seit Jahren schneiden Schweizer Aktien besser ab als die europäische Konkurrenz – aus den vorgängig genannten Gründen. Ihr Erfolg und defensiver Charakter stärken nicht nur unsere

Vorsorgewerke, sondern generell den exzellenten Ruf der Schweizer Wirtschaft im Rest der Welt – und befördert damit Investitionen aus dem Ausland. Die Schweiz ist auf solche Trümpfe angewiesen. Denn sie bauen Brücken in die Welt und helfen, unsere wirtschaftlichen Nachteile – hohe Löhne und Bodenpreise, Kleinräumigkeit und Sprachenvielfalt – zu mitigieren.

Drei Empfehlungen für 2021 zum Schluss:

1

Get out of the Middle!

Es ist vielleicht das stille Erfolgsgeheimnis der Schweizer Wirtschaft: Quantität und Kostenführerschaft oder höchste Qualität. Kaufhaus oder Fachboutique. Swatch oder Patek Philippe. Jedes KMU kennt das Dilemma. Wer von 10 auf 100 oder von 100 auf 1000 Mitarbeitende wächst, muss seine strategische Marktpositionierung vor diesem Hintergrund jeweils neu definieren.

2

Der starke Franken als Chance

Der Franken ist bekanntlich für die Schweizer Wirtschaft Fluch und Segen zugleich. Doch mit passenden Finanzinstrumenten können KMU Wechselkursrisiken transparent und effizient absichern. Hingegen ist die hohe Kaufkraft des Schweizer Frankens wertvoller als alle buchhalterischen Wechselkursschwankungen.

3

Mut, zu investieren!

Oscar Wildes Bonmot «Am Ende wird alles gut. Und wenn es noch nicht gut ist, so ist es noch nicht das Ende» entspringt einem tiefen Zukunftsglauben, der letztlich für erfolgreiche Unternehmerinnen und Unternehmer charakteristisch ist. Denn für sie ist die Zukunft nicht einfach Schicksal, sondern zu einem grossen Teil das Ergebnis des eigenen Handelns. Und in der sich rasch verändernden wirtschaftlichen Weltordnung bietet die Schweiz attraktivere Investitionschancen denn je.

Theorie für die Praxis

Wie jede andere Disziplin hat auch Unternehmensführung ihre eigene Fachsprache. Diese ist gespickt mit Fremdwörtern. Wie könnte es anders sein: Anglizismen, also aus dem Englischen stammende Fremdwörter und Wortneuschöpfungen, dominieren. Sie sind heute in der Geschäftswelt in täglichem Gebrauch. Doch nicht für jeden ist dieser Fachjargon immer sofort verständlich. Mit unserem Glossar schaffen wir, zwischendurch augenzwinkernd, Abhilfe.

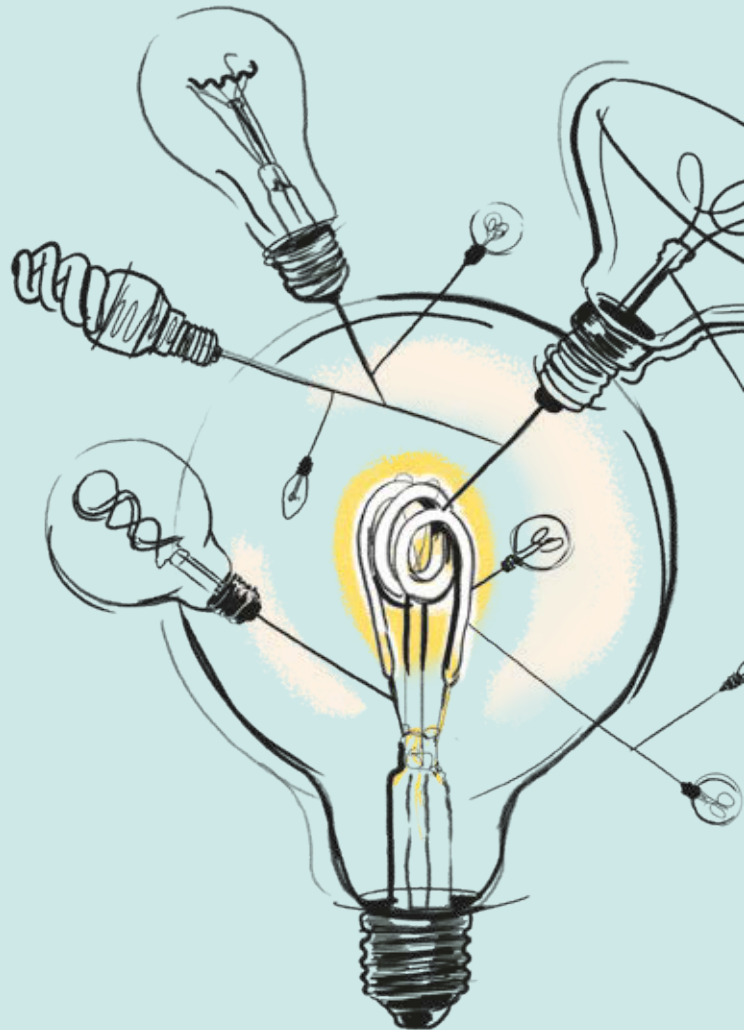
Autor — Philippe Welti

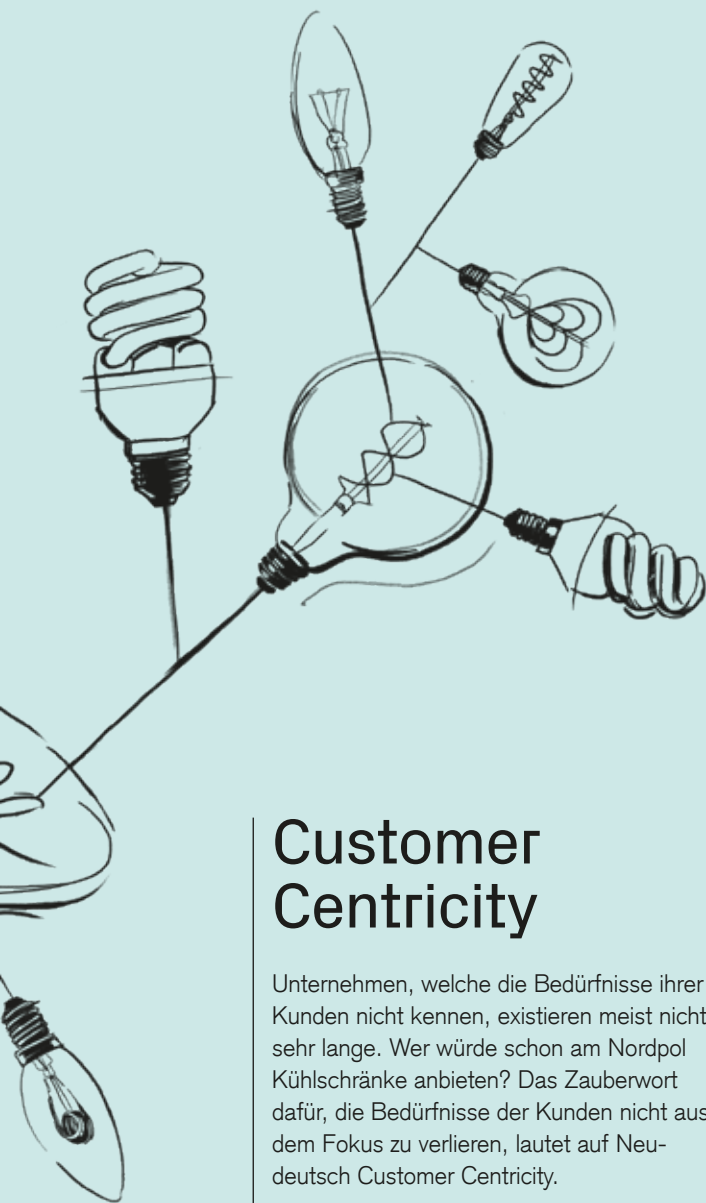
Game Changer

«Wenn ich die Leute gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt: «schnellere Pferde»». Diese Aussage wird immer wieder dem Autopionier Henry Ford in den Mund gelegt. Er führte 1908 die Fließbandproduktion seiner Autos ein und veränderte damit den Markt für immer.

Nachhaltigkeit

Ein achtsamer Umgang mit den vorhandenen Ressourcen mit dem Ziel, dass diese langfristig erhalten bleiben. In der Finanzwelt müssen nachhaltige Anlagen neben Rendite- auch Umwelt-, Gesellschafts- und Governance-Kriterien genügen. Dafür hat sich weltweit die Abkürzung ESG (Environmental, Social, Governance) durchgesetzt.





Customer Centricity

Unternehmen, welche die Bedürfnisse ihrer Kunden nicht kennen, existieren meist nicht sehr lange. Wer würde schon am Nordpol Kühlschränke anbieten? Das Zauberwort dafür, die Bedürfnisse der Kunden nicht aus dem Fokus zu verlieren, lautet auf Neu-deutsch Customer Centricity.

Resilienz

Wie wichtig die Widerstandsfähigkeit von Unternehmen ist, zeigt sich während der Corona-Pandemie. Ein Unternehmen, das flexibel darauf reagierte, war Thermoplan (siehe Seite 32). Während des Lockdowns stellte der Kaffeemaschinen-Hersteller sofort um und entwickelte Beatmungsgeräte – inzwischen ein neues Geschäftsfeld.

Greenshoe

Hätten Sie lieber Mehrzuteilungsoption gehabt? Greenshoe tönt besser, verständlicher allerdings auch nicht. Das Verfahren kommt bei Börsengängen zur Anwendung. Übertrifft dort die Nachfrage das Angebot, können zur Kursstabilisierung zusätzlich Aktien platziert werden. Namensgeberin war die 1919 in Boston gegründete Green Shoe Manufacturing Company.

Storytelling

Fakten allein berühren die Menschen nicht. Damit eine Geschichte den Weg ins Gehirn findet und in Erinnerung bleibt, muss sie Emotionen erzeugen. Das funktioniert so seit der Steinzeit. Deshalb erzählen Unternehmen heute Geschichten, welche die Kunden begeistern sollen.

Disruption

Neue Technologien, wie zum Beispiel das Internet, machen das Leben angenehmer. Der Nebeneffekt: Traditionelle Prozesse sind plötzlich nicht mehr gefragt. Opfer der Disruption wurden unter anderem Reisebüros. Heute buchen wir einen Flug bequem und direkt vom Heim-PC aus.

Im Fokus



Neun besondere Unternehmen sind dieses Jahr auf unserer Watchlist. Sie alle haben in der Vergangenheit gezeigt, dass sie in der Lage sind, den Markt klug zu beurteilen und schnell zu agieren. Die KMU auf unserer Liste haben ihren Nischenmarkt gefunden und dank grossem Erfindergeist mitgeprägt. Damit haben sie die Voraussetzungen, um auch 2021 herauszuragen.

Autor — **Andreas Gerber**
Leiter Firmenkunden

für 2021

Traditionsunternehmen

werden von Generation zu Generation gepflegt und weitergegeben. Neue Impulse mit vorhandenem Wissen zu vereinen, ist ihre Gratwanderung.

Innovation

ist für den Erfolg aller Unternehmen entscheidend. Das Ziel besteht darin, neue Geschäftsfelder zu erobern und dem Markt immer einen Schritt voraus zu sein.

«Heimliche Helden»

gibt es viele. Sie leisten wichtige Arbeit, fallen ausserhalb ihrer Branchen aber kaum auf. Oft sind ihre Produkte jedoch gar nicht so unbekannt, sondern nehmen einen wichtigen Platz im Alltag ein.

→ Auf der Website der Credit Suisse finden Sie weitere Porträts in voller Länge.

credit-suisse.com/watchlist21



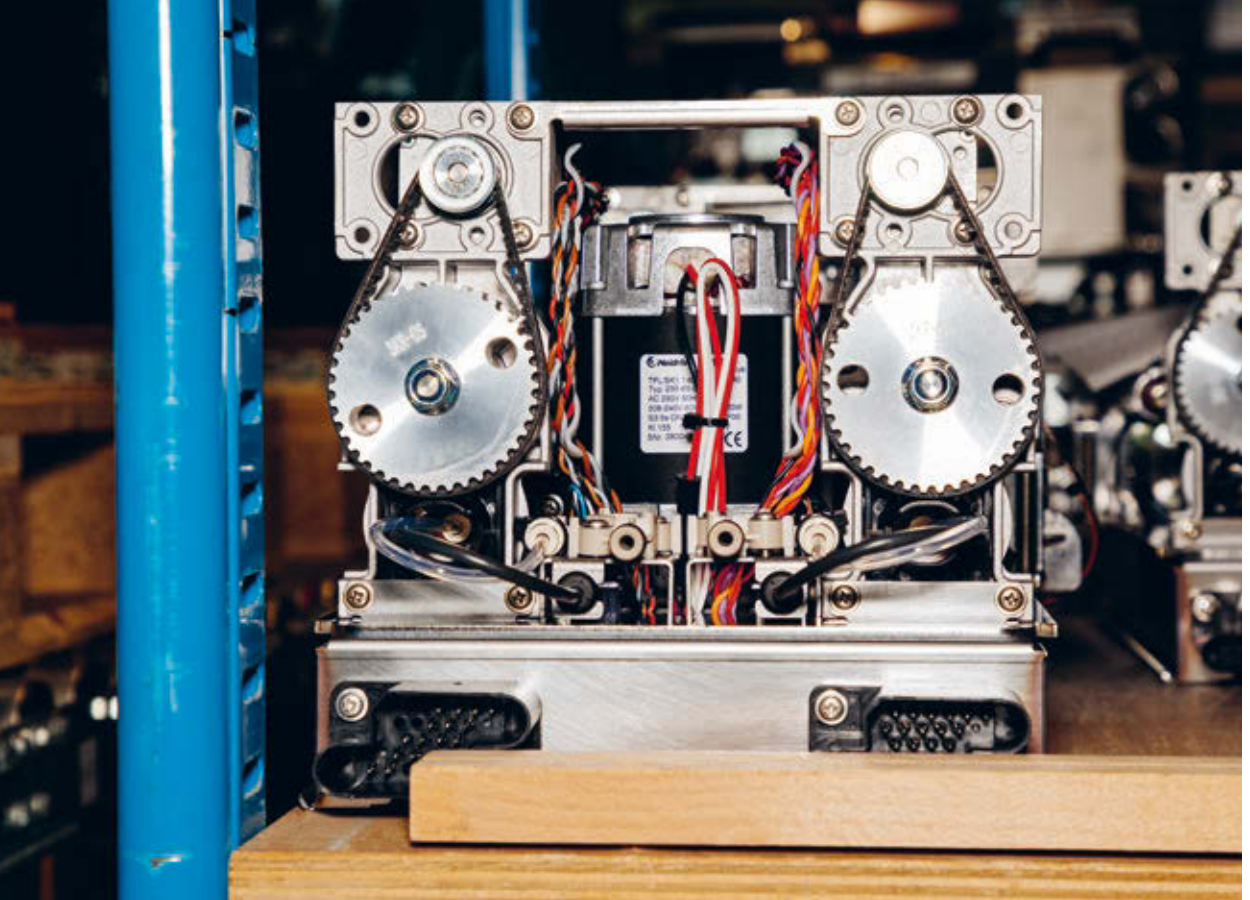


Adrian Steiner möchte seine Maschinen noch digitaler machen.

Ein Beatmungs- gerät aus Teilen von Kaffeemaschinen

Vom Schlagrahm-Automaten über den Milchschäumer zum Kaffeevollautomaten: Thermo-Plan hat stets auf die Anforderungen des Marktes reagiert. Dank des Kunden Starbucks trat die Firma aus Weggis kürzlich in ein völlig neues Geschäftsfeld ein.

Autorin — Evelyne Oechslin



Was braucht es für die Entwicklung eines Beatmungsgeräts? Die Antwort bei Thermoplan: einen Anruf aus den USA, drei Wochen Zeit für die Entwicklung eines Prototyps und Maschinenteile, die sonst für Kaffeemaschinen verwendet werden. Der Auftrag kam von Starbucks, einem der wichtigsten Kunden von Thermoplan. Die Thermoplan-Ingenieure entwickelten das Gerät zunächst mit Open-Source-Plänen des MIT. «Diese Maschine war instabil. Unsere Ingenieure ersetzten darum den Antrieb. Dafür verwendeten sie zu 80 % Material, das wir sonst für unsere Kaffeemaschinen brauchen», erzählt Adrian Steiner, Geschäftsführer der Firma mit Sitz in Weggis.

Das Beatmungsgerät ist inzwischen auf dem Markt und wird über einen Partner in den USA produziert. «Normalerweise hätte ich den Mut nicht gehabt, so etwas völlig Neues zu wagen», sagt Steiner. Mittlerweile sieht er die Medizintechnik als neues Geschäftsfeld, das Thermoplan gerne weiterbearbeiten würde.

Am Anfang war der Schlagrahm-Automat

Thermoplan war bereits in der Vergangenheit offen für neue Marktbedürfnisse. Ursprung für den Erfolg mit dem Kaffee ist ein Schlagrahm-Automat, der weltweit verkauft wurde. Milchschaumgetränke wurden in den 80er-Jahren weltweit immer stärker nachgefragt, also entwickelte Thermoplan einen Milchschaumer. «Jetzt fehlte nur noch der Kaffee», erklärt Steiner, der die Unternehmensleitung 2009 übernahm, den logischen nächsten Schritt.

Ein Wachstumstreiber war die Zusammenarbeit mit Starbucks, die vor über 20 Jahren begann. Sämtliche Maschinen des Kaffeeriesen werden seither im idyllischen Weggis produziert. Steiner sieht das als Vorteil: «Swiss Made hat eine Ausstrahlung und einen Wert.» Für seine Kunden sei die Zuverlässigkeit der Geräte entscheidend und solange diese Erwartung erfüllt werden könne, sei der Produktionsstandort Weggis gerechtfertigt. «Dafür sind die Kunden auch bereit, etwas mehr zu bezahlen», ist er überzeugt.

«Normalerweise hätte ich den Mut nicht gehabt, so etwas völlig Neues zu wagen.»

Mechanik als Trumpf, Digitalisierung als Kür

Doch Adrian Steiner warnt davor, sich auf den Lorbeeren auszuruhen. Im Bereich des Maschinenbaus sei Swiss Made zwar ein Trumpf, doch jetzt fehle als Kür noch die Digitalisierung: «Auf meinen Reisen in Asien und Amerika sehe ich, wie schnell dort Technologien adaptiert werden. Das zeigt mir, dass ganz Europa in diesem Punkt noch aufholen muss.» Jeder dritte Mitarbeitende von Thermoplan ist Ingenieur. Sie tüfteln daran, die Maschinen digitaler zu machen. «Mit dem Handy Kaffee bestellen, das ist die Zukunft», ist der Geschäftsführer überzeugt.

Ein weiteres Innovationsfeld ist die Verbesserung der Nachhaltigkeit, sei es in der Herstellung, bei Lieferketten oder den Geräten selbst. «Unsere neusten Maschinen brauchen im Vergleich mit älteren Modellen nur noch 10 % der Energie», sagt Steiner. Nachhaltiger zu werden, sehe er als eine der wichtigsten Herausforderungen der nächsten Jahre für Thermoplan, aber auch für die gesamte Wirtschaft.



Thermoplan AG



Anzahl Mitarbeitende:

445 (davon 427 in der Schweiz)

Gründungsjahr:

1974

Firmensitz:

Weggis

Tätigkeitsbereich:

Herstellung von Kaffeevollautomaten

Aufgefallen:

Bis heute mehrheitlich in Familienbesitz



Smarte Textilien können Arbeitskräfte schützen, Stadien beleben, die Mobilität im öffentlichen Verkehr vereinfachen und wertvolle Daten sammeln. Die Firma Dynavisual entwickelt dafür laufend neue Produkte zur Visualisierung von unterschiedlichen Informationen.

Josef Mathis hat schon einige Firmen gegründet.



Anzahl Mitarbeitende:

3

Firmengründer:

Josef Mathis

Gründungsjahr:

2019

CEO:

Maria-Teresa Fernandez

Firmensitz:

Zug

Tätigkeitsbereich:

Entwicklung von Visualisierungen für intelligente Textilien. Diese können Daten messen und sammeln.

Aufgefallen:

Die jüngste Firma des Unternehmers Josef Mathis

Erfolge:

Das erste Produkt ist bereits marktreif. Das Sicherheitsband wird nächstens an verschiedenen Arbeitsplätzen im Einsatz sein.

Zukunft:

Generieren von Big Data. Anwendung von smarten Textilien in den Bereichen Sicherheit, Medizin, Signalisation sowie Sport und Freizeit.

→ Das vollständige Porträt von Dynavision mit vielen interessanten Details zu neuen intelligenten Textilien und weiteren innovativen Projekten finden Sie online unter:

credit-suisse.com/dynavision



Designwerk Technologies AG



Die Designwerk Technologies AG steht für Elektromobilität und treibt diese mit innovativen Produkten voran. Dazu gehören unter anderem elektrische Lastkraftwagen wie die ersten vollelektrischen Müllfahrzeuge auf Schweizer Strassen.

→ Ein Porträt zu diesem Unternehmen ist nach Ankündigung in einem unserer nächsten Unternehmer-Newsletter online aufgeschaltet. Sie finden es unter:

credit-suisse.com/watchlist21





Die Familie von Markus Glatz hat sich dem Tüfteln verschrieben.

Europäischer Marktführer aus Frauenfeld

Geführt in vierter Generation, beschattet das Familienunternehmen Glatz mit seinen Sonnenschirmen weit über die Landesgrenze hinaus. Dabei setzt die Firma auf Swissness und den eigenen Markennamen.

Autorin — Evelyn Reusser

«Wir brauchten manchmal einen sehr langen Atem.»

Über die letzten 125 Jahre hat sich die Firma Glatz mit ihren qualitativ hochwertigen Sonnenschirmen in der Gastronomie wie auch bei Privatpersonen einen Namen gemacht. Produktionsstandort ist seit Firmengründung die Schweiz. Dies werde auch in Zukunft so bleiben, verspricht Verwaltungsratspräsident Markus Glatz. Aber auch der Name Glatz werde immer wichtiger: «Klar ist Swiss Made ein gutes Verkaufsargument. Die Reputation der Marke und die eigenen Werte sind aber langfristig entscheidender als das Schweizerkreuz.»

Erfindergeist im Blut

Die langjährige Firmengeschichte zeigt, dass sich Durchhaltewillen und der Fokus auf die eigenen Stärken auszahlen. Schon früh hat sich die Familie Glatz dem Tüfteln verschrieben. «Meine Vorfahren brachten Erfindungen hervor, die sich weltweit auf dem Markt etabliert haben und noch heute als Standard gelten», erzählt Markus Glatz sichtlich stolz. So hat sein Grossvater das Alexo-Zahnkranzgelenk erfunden. Der dadurch in der Mitte kippbare Schirm fand ursprünglich für die Beschattung von sensiblen Messgeräten im Strassenbau Verwendung, entwickelte sich aber schnell zu einem gefragten, funktionellen Designklassiker in den Schweizer Gärten. Aus dem Hause Glatz stammt auch der Freiarmschirm, der eine stetige Anpassung an den Sonnenstand erlaubt, ohne dass der Schirmständer im Weg ist. Noch heute bilden diese Modell-Urväter die Basis für das vielfältige Sortiment, das stetig weiterentwickelt wird.

Lektion aus der Geschichte: nie aufgeben

Doch die Geschichte des Traditionsunternehmens besteht nicht nur aus Erfindungen, auf die der Markt gewartet hat, gesteht Glatz: «Wir brauchten manchmal einen sehr langen Atem.» Etwa beim Freiarmschirm, bei dem das Schirmdach, nur gehalten durch einen am seitlich stehenden Mast angebrachten Ausleger, schwebend in der Luft liegt. Dieser wurde bereits 1959 das erste Mal präsentiert, aber erst rund 20 Jahre später richtig verkauft. «Die Arbeit im Familienunternehmen hat mir immer wieder gezeigt, dass man nie





«Die Arbeit im Familien- unternehmen hat mir immer wieder gezeigt, dass man nie aufgeben darf.»

aufgeben darf», so das Geschäftsoberhaupt in vierter Generation. Diese Lektion lernte bereits sein Urgrossvater und Firmengründer Albert Glatz, der sein Schirmgeschäft nach einem Jahr fast verkauft hätte. Unterstützung bekam er von seiner Frau, die sich im fortan erfolgreichen Geschäft als versierte Näherin einbrachte.

Tradition und Fortschritt

Während die grundlegenden Werte wie langlebige Produkte und ein funktionales Design über all die Jahre bestehen blieben, brachte jede Generation auch frischen Wind in das Unternehmen. So versuchte Markus Glatz, das bei seiner Übernahme

angeschlagene Geschäft durch einen starken Ausbau des Vertriebs wiederzubeleben. «Die starke Produktionsorientierung führte zu vielen guten Entwicklungen. Das bringt aber leider nichts, wenn der Markt dafür nicht bereit ist oder die Verkaufspower für die Produkte fehlt», so Glatz. Der Kulturwandel gelang ihm: Heute ist die Glatz AG europäischer Marktführer mit eigenem Verkaufsaussendienst in der Schweiz, Deutschland, Österreich und den Beneluxstaaten sowie eigenen Vertriebsgesellschaften in Frankreich und Spanien.

Glatz AG



Anzahl Mitarbeitende:
110

Gründungsjahr:
1895

Hauptsitz:
Frauenfeld

Tätigkeitsbereich:
Gastronomie und Privatkunden

Aufgefallen:
Beim Sonnenschirm gibt es keine gerade Naht, darum ist noch immer viel Handarbeit gefragt



Ein Viertel des Schweizer Saatguts landet im Produktionswerk von Oleificio Sabo in Horn (TG) am Bodensee. Dort wird es zu hochwertigem Speiseöl verarbeitet. Im Produktportfolio des Traditionsunternehmens finden sich jegliche Ölsorten vom inländischen Rapsöl über das italienische Olivenöl bis hin zum Arganöl.

Die Übernahme der Traditionsfirma ist für Lorenzo Centonze ein Lebensprojekt.



Anzahl Mitarbeitende:

91

Gründungsjahr:

1845

Firmensitz:

Lugano

Firmengründer:

Giusia Uboldi

CEO:

Lorenzo Centonze

Tätigkeitsbereich:

Herstellung und Vertrieb von Speiseölen

Aufgefallen:

Rund ein Viertel des gesamten Schweizer Saatguts wird von Sabo in Horn (TG) verarbeitet.

Erfolge:

In ihrer langjährigen Geschichte hat die Firma proaktiv gehandelt. So übernahm Sabo bereits in den 80er-Jahren eine Vorreiterrolle im Bioanbau.

Zukunft:

Die Weiterentwicklung der Marke und gleichzeitige Bewahrung der eigenen Wurzeln steht in den nächsten Jahren im Zentrum des Ölherstellers.

→ Das vollständige Porträt von Oleificio Sabo und weitere interessante Details zum Traditionsunternehmen, unter anderem auch zum Produktionsstandort in Horn (TG), finden Sie online unter:

credit-suisse.com/oleificio



Ziegelei Rapperswil Louis Gasser AG



Die Ziegelei Rapperswil Louis Gasser AG besteht seit 1918 und wurde vom damals 27-jährigen Louis Gasser gegründet. Das Familienunternehmen wird heute in dritter Generation von der Familie Gasser geführt.

→ Ein Porträt zu diesem Unternehmen ist nach Ankündigung in einem unserer nächsten Unternehmer-Newsletter online aufgeschaltet. Sie finden es unter:

credit-suisse.com/watchlist21





Manuel Inauen beweist bei den Expansionsplänen seiner Firma Geduld.

Versteckte Spule mit grossem Potenzial

Kupferspulen sind ein unscheinbares Produkt. Doch viele Alltagsgegenstände würden ohne die Drahtwickel der Firma KUK gar nicht funktionieren.

Autorin — Evelyn Reusser

In diversen Applikationen von Fahrzeugen, in medizinischen Anwendungen wie Hörgeräten, Herzpumpen oder Zahnarztbohrern und in Konsumgütern wie Mobiltelefonen oder E-Zigaretten: Kupferspulen kommen überall dort zum Einsatz, wo Energie erzeugt oder gemessen wird. Der Markt für die Produkte, auf die sich die Firma KUK Electronic AG spezialisiert hat, ist unvorstellbar gross. Und auch wenn nirgendwo KUK draufsteht, ist das Appenzeller Unternehmen als stiller Schaffer äusserst erfolgreich.

Vom Zufall zu den Besten

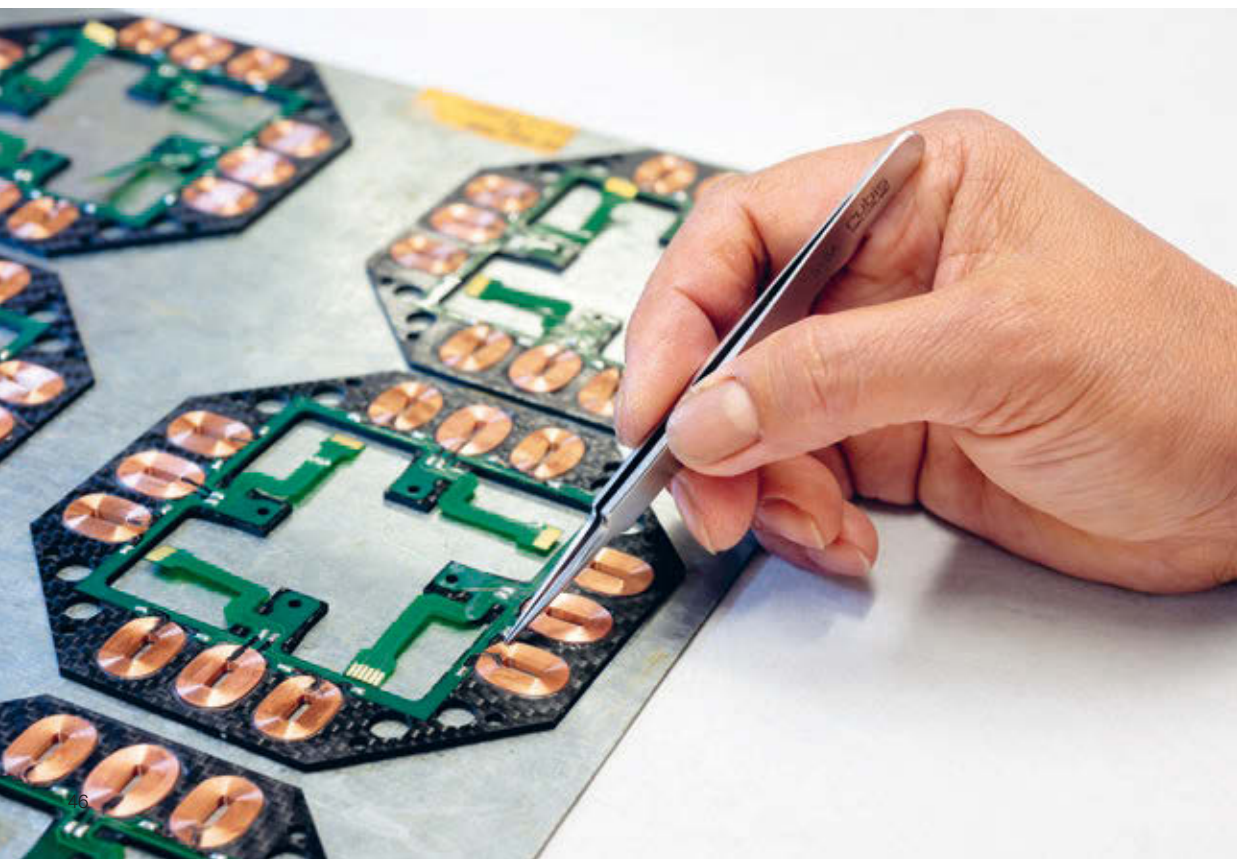
Die Firmengründung von KUK folgte dem Aufruf des Appenzeller Landammanns. Bei einem Abendessen appellierte er 1990 an die Studienabsolventen, dass sie dem wirtschaftlich angeschlagenen Kanton etwas zurückgeben und dringend benötigte Arbeitsplätze schaffen sollen. Mit am Tisch sassen auch die Brüder Koster, die kurze Zeit später eine Wicklerei besichtigten, deren Besitzer auf der Suche nach einem Nachfolger war. Die Spezialisierung auf Spulen war Zufall, die technische Begeisterung für die Wickeltechnik entfachte erst später. Umso mehr haben es

sich die beiden Ingenieure in den Kopf gesetzt, stets das Beste aus jedem Produkt herauszuholen.

Doch die Mitarbeitenden des hoch technisierten Unternehmens arbeiten längst nicht mehr nur an Produkten. KUK setzt einen Schritt früher an: Die Firma hat eine eigene Entwicklungsabteilung, welche die zur Herstellung von Kupferspulen benötigten Automationsanlagen selbst baut. «Damit haben wir aus der Not heraus angefangen», so Manuel Inauen, stellvertretender Geschäftsleiter und angehender CEO bei KUK. Denn beim Aufbau des Unternehmens fehlte schlichtweg das Kapital für moderne Maschinen. Aus der anfänglichen Bastelei entwickelte sich schliesslich ein professioneller Maschinenbau. Inzwischen verfügt KUK über eigene Anlagen, die auch Drähte ab 0,008 mm wickeln können – das ist etwa zehnmal so dünn wie ein Haar –, und über die Möglichkeiten, den Maschinenpark den Aufträgen anzupassen.

Effizienz als Leitprinzip

Bei der Entwicklung von Maschinen und Software



«Alles möglichst einfach halten und so viel wie möglich automatisieren.»



gehen die Ingenieure von KUK gemäss dem KISS-Prinzip («keep it simple and stupid») vor. Dieses Motto gelte auch für die Administration, wie Manuel Inauen erklärt. Offerten seien selbst bei Millionenaufträgen auf eine Seite beschränkt. Zudem sei man stets bestrebt, die Automatisierung der Prozesse voranzutreiben. «Alles möglichst einfach halten und so viel wie möglich automatisieren, das hat schon Hansueli Koster vorgelebt», so der designierte Geschäftsleiter zu den Firmenprinzipien.

Mit ihrer unkomplizierten Art hat die Appenzeller Firma Erfolg. Das zeigen die internationalen Standorte. Mit der ersten Tochtergesellschaft in China ist KUK dem Kundenwunsch, den Lieferanten in der Nähe zu wissen, nachgekommen. Obwohl die vier europäischen und zwei asiatischen Niederlassungen alle zur KUK-Gruppe gehören, ist jeder Standort finanziell unabhängig und erwirtschaftet seinen eigenen

Gewinn. Ein gewisser KUK-Spirit ist aber trotzdem bei allen vorhanden. «Unsere Prinzipien mit den lokalen Gegebenheiten zu vermischen, braucht Zeit, aber es lohnt sich. Schliesslich gibt es überall motivierte Leute, die etwas auf die Beine stellen wollen», fasst Manuel Inauen seine Learnings im internationalen Umfeld zusammen.

KUK Electronic



Anzahl Mitarbeitende:
> 600

Gründungsjahr:
1990

Firmensitz:
Appenzell

Tätigkeitsbereich:
Automotive, Industrie sowie Medizin und Sensorik

Aufgefallen:
Der kleinste von KUK verarbeitete Draht ist zehnmal so dünn wie ein Haar

ENUE DANS

Valentine Fabrique

LA FAMILLE VA



Klein, aber fein: Valentine in Romanel-sur-Morges beschäftigt gerade mal 25 Mitarbeitende. Von hier finden hochwertige Fritteusen den Weg in professionelle Küchen rund um die Welt.

Christophe Paris führt Valentine in dritter Generation.



Anzahl Mitarbeitende:

25

Gründungsjahr:

1953

Firmensitz:

**Romanel-
sur-
Morges**

Firmengründer:

René Paris und Aldo Valentini

CEO:

Christophe Paris

Tätigkeitsbereich:

**Entwicklung und Produktion von Fritteusen für die
Gastrobranche**

Aufgefallen:

**Familiäres Unternehmen mit enger Nähe zu den
Kunden**

Erfolge:

**Der Schweizer Produktionsstandort steht für die
Qualität der Produkte und schafft Vertrauen beim
Kunden**

Zukunft:

Weniger Hitze oder kompletter Verzicht auf Öl

→ Das vollständige Porträt von Valentine Fabrique mit weiteren
Hintergründen und warum das Unternehmen für uns zu den
«heimlichen Helden» zählt, lesen Sie online unter:

credit-suisse.com/valentine



Hawa Sliding Solutions AG

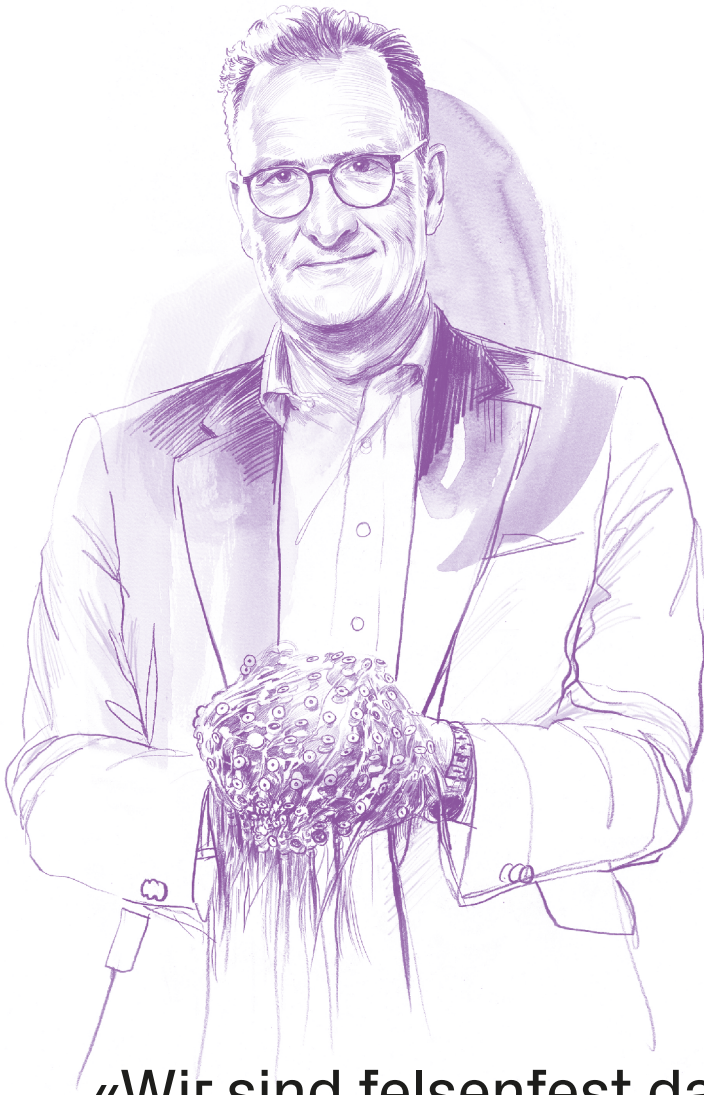


Die Hawa Sliding Solutions AG ist globaler Markt- und Technologieführer für Schiebetechologie und für uns ein «heimlicher Held». Die Firma sucht immer wieder Wege, um das Schieben neu zu erfinden.

→ Ein Porträt zu diesem Unternehmen ist nach Ankündigung in einem unserer nächsten
Unternehmer-Newsletter online aufgeschaltet. Sie finden es unter:

credit-suisse.com/watchlist21





Lutz Jäncke

Lutz Jäncke ist Neuropsychologe und Ordinarius am Psychologischen Institut der Universität Zürich. Seine Forschungsschwerpunkte sind Gehirn und Musik, Spatial Presence, Synästhesie, funktionelle Neuroanatomie und kognitiv-motorische Integration. Der renommierte Hirnforscher ist unter anderem Autor des Buches «Ist das Hirn vernünftig?».

«Wir sind felsenfest davon überzeugt, dass wir logisch denkende Wesen sind. Leider ist diese Vorstellung vollkommen falsch.»

Unternehmer gehen voran.

Veränderer, Macher oder
Mitmacher? Wir wissen,
wer Wirtschaft treibt.



Den Leistungsdruck loszulassen braucht Zeit

Unternehmerinnen und Unternehmer haben eine starke visionäre Kraft und einen langen Atem. Doch sie laufen Gefahr, sich vom hohen Leistungsdruck vereinnahmen zu lassen. Um von diesem Tunnelblick wegzukommen, braucht es Begegnung, Dankbarkeit und eine tiefe innere Ruhe. Wie ist diese zu finden?

Autor — Tobias Karcher

Unternehmerinnen und Unternehmer wissen die Freiheiten zu nutzen, die das Leben ihnen bietet. Eine grosse visionäre Kraft steht ihnen zur Verfügung, um Neues aufzubauen. Dies tun Unternehmerpersönlichkeiten zukunftsorientiert. Sie denken in Generationen. Als grundsätzlich optimistische Menschen glauben sie daran, dass ihr Werk gelingt.

Im Tunnelblick verhaftet

Bei all dieser Freude am Gestalten kann es vorkommen, dass Geschäftsinhaberinnen und -inhaber vergessen, was eigentlich der Massstab ihres Erfolgs ist. Dass sie nicht mehr wissen, warum sie ihre Arbeit tun, sondern mit einer vollen Agenda durchs Leben gehen, die sie abarbeiten. Gefangen im Modus des Machens vergessen sie, empfänglich zu sein für die Ideen, die ihnen zufallen. Darunter leidet die Kreativität und darunter leiden sie selbst. ►

«Auch Firmeninhaber müssen ein Umfeld haben, wo sie ihre Rolle abstreifen, Schwäche zeigen und von ihren Misserfolgen sprechen können.»

Unternehmerinnen und Unternehmer, die derart auf Leistung fokussiert sind, bekommen eine Art Tunnelblick. Es kann passieren, dass sie ihre Körpersignale nicht mehr wahrnehmen. Manche bemerken am Abend, dass sie den ganzen Tag nichts gegessen haben. Weil sie nur noch sich selbst und ihre eigene Leistung sehen, sind Menschen mit Führungsfunktion in diesem Zustand nicht immer empfänglich für Ideen aus ihrem Team und tauschen sich kaum mit Gleichgesinnten aus. Sie sind darum oft einsam. Und das ist ungesund.

Wir alle spielen Rollen

Denn obwohl unsere Gesellschaft individualistisch geprägt ist, sind wir doch Beziehungsmenschen. Auch Firmeninhaber müssen ein Umfeld haben, wo sie ihre Rolle abstreifen, Schwäche zeigen und von

ihren Misserfolgen sprechen können. Auch ich spiele als Leiter des Lassalle-Hauses eine andere Rolle als unter meinen Freunden. Mit «Rolle spielen» meine ich nicht ein Doppelleben führen. Die Werte, auf die ich mich stütze, gelten über alle Rollen hinweg.

Alles hier Beschriebene – die Agenda, der Tunnelblick, das Verhaftetsein in der Unternehmerrolle – kann anstrengend sein. Menschen, die so durchs Leben gehen, fühlen sich müde und uninspiriert. Die Einladung wäre, wieder zu sich selbst zu finden. Abstand gewinnen. Offen sein für alles, was sie nicht steuern können, und Dankbarkeit üben für das, was sie erreicht haben.

Eine Haltung des Zuhörens einüben

Eine innere Freiheit ist bei diesem Prozess entscheidend. Von der Haltung des Machenmüssens hineinfinden in eine Haltung des Zuhörens und des Geschehenlassens. Unternehmerpersönlichkeiten haben die Chance, Ideen aus dem Team aufzunehmen und sich gemeinsam über Erfolge freuen zu können.

Innere Ruhe zu finden ist der Schlüssel für wichtige Unterscheidungen. Oft sind wir Feuer und Flamme für Ideen, die sich am Ende als Strohfeuer entpuppen. Auf der anderen Seite nehmen wir Dinge als schlimm wahr, die sich im Nachhinein als Kleinigkeiten herausstellen. Die innere Ruhe hilft, sowohl Begeisterung als auch Enttäuschungen neutral wahrzunehmen und nicht den eigenen Impulsen zu verfallen. Je mehr dies eingeübt wird, desto einfacher fällt diese Ruhe auch in hektischen Momenten.

Genug Schlaf, Atem und Stille

Die Basis für das Einüben dieser Haltung ist Schlaf. Genug zu schlafen war die allererste Lektion, die ich im Noviziat gelernt habe. Ausgeruht fangen wir beim eigenen Atem an. Sich darauf zu konzentrieren ist eine gute Übung. Um die eigene innere Stimme wieder besser wahrzunehmen, gilt es, die Stille auszuhalten. Wie unser Zen-Meister im Haus zu sagen pflegt: «Stille ist nichts für Feiglinge.» Mit der Stille gibt es Raum für Versöhnung. Wir lernen, wohlwollend mit uns selbst zu sein und offen für andere.



Den Leistungsdruck loszulassen braucht Zeit. Aber die Rückbesinnung darauf, was die Vision des eigenen Lebens ist, lohnt sich. Unternehmerinnen und Unternehmer werden zunehmend von der Autorität zum Vorbild. Ihre Werte und Entscheidungen können die Menschen um sie herum überzeugen. Dies ereignet sich, wenn sie bereit sind, selbst an den Herausforderungen des Alltags zu wachsen, sich auszutauschen und so eine gereifte Persönlichkeit zu werden.

Tobias Karcher

Tobias Karcher SJ ist Mitglied des Jesuitenordens. Seit November 2009 leitet er das Lassalle-Haus und seit 2016 das Lassalle-Institut in Edlibach ob Zug. Das Lassalle-Institut gehört zu einem Netzwerk der weltweiten Universitäten und Bildungseinrichtungen der Jesuiten. Es lädt Menschen in Führungsverantwortung ein zu Symposien sowie vertraulichen Gesprächszirkeln und begleitet sie auf dem Weg zu guten Entscheidungen.

Löwe

Was hat Mut mit Risiko zu tun? Ist er die Antithese von Angst? Steckt in uns allen ein mutiger Löwe? Die Antworten variieren. Doch eines ist klar, ob grosse oder kleine Entschiede: Unternehmerinnen und Unternehmer fassen tagtäglich und immer wieder aufs Neue den Mut, einen Schritt weiterzugehen.

Autorinnen — **Evelyne Oechslin und Daria Tamagni**



Daniela Antonietti

CEO Meteca SA

Mut heisst nicht, nie Angst zu haben, sondern zu lernen, mit dieser umzugehen und sich nicht davon zurückhalten zu lassen. Ich habe meine erste Firma gegründet, als ich 25 Jahre alt war. Dafür musste ich definitiv meine Komfortzone verlassen. Diese Firma 2017 zu verkaufen, hat wiederum Mut gebraucht. Aber dieser Schritt war nötig, damit ich etwas Neues wagen konnte.

Für das Unternehmertum noch wichtiger als Mut ist Durchhaltevermögen. Viele unterschätzen, wie langwierig der Prozess der Firmengründung sein kann. Scheitern gehört dazu. Es gilt, sich immer wieder neu zu motivieren. Es braucht Mut, den Glauben an sich selbst nicht zu verlieren.

oder junges Kätzchen?

Angelo Colaïemma

**Geschäftsleiter BMU
Access GmbH**

Mut und Risikofreude sind für mich fast Synonyme. Mut ist die Voraussetzung dafür, etwas zu wagen, auch wenn nicht sicher ist, ob es gelingt. Meine beiden Geschäftspartner und ich haben unser Unternehmen kurz nach der Finanzkrise gegründet. Für mich hat es zusätzlichen Mut gebraucht, weil ich mit meiner vorherigen Firma viel Geld verloren hatte. Trotzdem bin ich «all in» gegangen.

Ich finde, in jedem Menschen steckt eine Portion Mut. Um als Unternehmer erfolgreich zu sein, muss man diesen Mut nur finden; und natürlich zur richtigen Zeit am richtigen Ort sein. Dazu gehört auch Glück.



Michel Jüstrich

Inhaber Similasan

Es gibt die ganz grossen Mut-Entscheidungen. Im Privaten ist das, Kinder zu bekommen, im Beruf etwa, ein Unternehmen zu kaufen. Meistens machen den Erfolg aber ganz viele kleine mutige Schritte aus, die wir im Alltag treffen. Mut heisst sich trauen, etwas zu entscheiden, ohne alle Fakten auf dem Tisch zu haben, im Wissen, dass ein Misserfolg resultieren könnte. Ich überlege mir jeweils: Was ist das Schlimmste, was passieren könnte?

Unternehmerinnen und Unternehmer sind garantiert mutiger als der Durchschnittsmensch. Als Unternehmer ist man nicht bloss abseits von abgetretenen Pfaden unterwegs, sondern begeht äusserst holpriges Terrain bei schlechter Sicht.



Yurika Marchetti

**COO und Gründerin
La Passione**

Giuliano Ragazzi

**CEO und Gründer
La Passione**


Entscheidungen zu treffen braucht Mut. Mut, sich nicht aufhalten zu lassen von Herausforderungen, den nächsten Schritt zu wagen und Verantwortung zu übernehmen. Wir haben bewusst entschieden, einen zweiten Sitz unseres Unternehmens im Tessin zu eröffnen und unseren Lebensmittelpunkt in die Schweiz zu verlagern. Das hat Mut gekostet.

Mut ist eine Einstellung und die Voraussetzung für Unternehmertum. Es braucht aber auch die richtige Balance zwischen Mut und Pragmatismus. Welchen Schritt kann ich ausserhalb meiner Komfortzone gehen, ohne mich zu übernehmen? Das ist die entscheidende Frage.

Erst
entscheiden,

dann
erklären





Sich auf seine Intuition zu verlassen ist in unserer aufgeklärten Gesellschaft fast schon verpönt. Wer gibt schon gerne zu, nur mit dem Bauch entscheiden zu haben? Dabei tun wir das alle ständig. Unser Gehirn ist nicht die rationale Denkfabrik, als die wir es idealisieren.

Autor — **Lutz Jäncke**

Der Mensch, oder besser der Homo sapiens, überschätzt sich masslos. Wir sind felsenfest davon überzeugt, dass wir logisch denkende Wesen sind, die allein mit dem Verstand entscheiden. Dass wir sämtliche Konsequenzen wohlgedacht gegeneinander abwägen und dabei akribisch Fakten abwägen, ist eher selten. Und wenn wir die falsche Entscheidung getroffen haben, dann liegt es an einem fehlerhaften und wenig intelligenten Entscheidungsprozess.

Leider ist diese Vorstellung vollkommen falsch. Viel eher werden wir bei unseren Entscheidungen durch eine Mischung aus Bauchgefühl, unbewussten Prozessen, logischen Denkfragmenten und einer Portion Ex-post-facto-Interpretationen geleitet. Das Interessante dabei ist, dass diese Prozesse in der Regel unbewusst ablaufen. Bewusst sind bloss die vielfältigen und differenzierten Erklärungen, mit denen wir unsere Entscheidungen rechtfertigen.

Das Gehirn entscheidet mit begrenztem Wissen

Nun, das mag den einen oder anderen irritieren, denn wir sind ja alle Kinder unserer Erziehung, die letztlich auf dem Fundament der Aufklärung errichtet wurde. Doch die Analyse des Gehirns sagt etwas anderes. Sie zeigt, dass im Alltag nicht Logik, sondern Heuristiken die Vielfalt unserer Entscheidungen regeln. Heuristiken sind Strategien, um mit begrenztem Wissen und in kurzer Zeit zu guten Lösungen zu ►

gelangen. Sie sind also eine Art Interpretations- und Vorhersagestrategie, mit der man auf Basis der zur Verfügung stehenden Informationen Schlussfolgerungen ableiten kann.

Solche Heuristiken sind biologisch äusserst sinnvoll, denn man muss bedenken, dass pro Sekunde rund 11 Millionen Bit an Informationen auf unser Sensorium einprasseln. Davon nehmen wir lediglich einen kleinen Bruchteil von 11–60 Bit pro Sekunde bewusst wahr. Was wir unbewusst wahrnehmen, ist noch völlig unbekannt. Wir wissen nur, dass wir erheblich mehr unbewusst als bewusst wahrnehmen. Vielleicht ist es ein Drittel der Informationen. Es kann auch etwas weniger sein. Entscheidend ist, dass wir die unfassbar grosse Informationsmenge, mit der wir ständig konfrontiert werden, gar nicht verarbeiten können. Aus diesem Grunde müssen wir die Menge der Informationen beschränken.

Schon die Wahrnehmung ist interpretiert und gefiltert

Und hier beginnt gleich die erste Ungenauigkeit: Wir wählen aus, welche Informationen wir unseren Entscheidungsprozessen zuführen. Welche das sind, hängt von vielen weiteren Aspekten wie etwa unserem aktuellen Gefühlszustand oder unseren Motiven ab.

Interessanterweise können wir Entscheidungen, die wir mittels unvollständiger Informationen und Heuristiken getroffen haben, im Nachgang sehr intelligent erklären. Dabei stellt sich dann oft das Gefühl ein, diese Ex-post-facto-Erklärungen wären die Ursache

unserer Entscheidungen. Sie sind aber lediglich die Selbstbestätigung, die uns die Sicherheit gibt, gute und sinnvolle Entscheidungen getroffen zu haben. Das gibt uns die Kraft, für unsere Entscheidungen einzustehen und andere Menschen davon zu überzeugen.

Auch Intuition kann optimiert werden

Wenn also weniger die Ratio, sondern mehr die Intuition unsere Entscheidungen steuert, wie können wir diese optimieren? Kann man das Bauchgefühl überhaupt beeinflussen? Ja, man kann es durchaus! Mit der Intuition erlangen wir Einsichten in Sachverhalte, ohne dass wir angestrengt, logisch und rational geleitet diese Sachverhalte analysieren. Diese Form der Einsicht äussert sich als ein Gefühl, das sich über vegetative Empfindungen andeutet. Wir können intuitiv etwas ablehnen oder zu etwas unsere Zustimmung geben, ohne

dass wir dies bewusst und rational begründen können. Intuitionen sind nicht grundsätzlich schlecht, gut oder gar dem rationalen Denken überlegen. Sie sind bestimmte Formen der Entscheidungsfindung, die sehr schnell und elegant ablaufen. Gute und zielführende Intuitionen sind durch Wissen genährt. Sie entstehen durch unbewusst bleibende Entscheidungs- und Bewertungsprozesse in unserem Gehirn.

Am besten Sie füttern Ihre Interpretationsmaschine, sprich Ihr Gehirn, mit Wissen über Ihre Lebenswelt. Damit steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Ihre unbewussten und halbbewussten Entscheidungen besser werden. Dann können Sie sich vermehrt auf Ihre Intuitionen verlassen. Was auf jeden Fall besser wird, sind auch die Ex-post-facto-Erklärungen, die Sie nutzen können, um andere von Ihren Entscheidungen zu überzeugen.



Lutz Jäncke

Lutz Jäncke ist Professor für Neuropsychologie an der Universität Zürich. Seine Forschungsschwerpunkte sind Gehirn und Musik, Spatial Presence und Synästhesie. Der renommierte Hirnforscher ist unter anderem Autor des Buches «Ist das Hirn vernünftig?».

Hören Sie auf die innere Stimme?

Die Wissenschaft sagt uns, dass wir alle gar nicht rational, sondern hochgradig intuitiv entscheiden. Ist dies wirklich so – und falls ja, weshalb und in welcher Situation? Wir haben bei einer Unternehmerin und einem Unternehmer nachgefragt. Was bedeutet Intuition? Wie wichtig ist dieser Aspekt im Unternehmeralltag? Ist es ratsam, sich von der Intuition lenken zu lassen?

Foodscout und Feuerwehrfrau

Rezeptentwicklung hat sehr viel mit Intuition zu tun. Trotzdem braucht Daniela Steiner dieses Wort nicht – eigentlich gar nie. «Ich vermute, es käme nicht gut an, wenn ich sagen würde, meine Intuition sagt mir, dass...» Die Rollenvielfalt als Foodscout, Essenstesterin, Trendsetterin und Mutter von drei Kleinkindern ist ihr am siebten Geburtstag von Felfel bewusster denn je: immer präsent und bereit für den Einsatz.

Autorin — Melanie Schneider

«Den Menschen braucht es. Die Daten und Fakten allein machen noch kein Business aus.»





Hospitality ist mehr als nur Gastfreundschaft. «Bei vielen unserer Kunden kennen wir den CEO oder die HR-Verantwortliche persönlich. Ihnen ist es wichtig, mit unserer Kulinarik dem Team etwas Gutes zu tun.» Antrieb der Unternehmerin ist es, dass ihr familiengeführtes Unternehmen zum Favoriten wird. Das bedeutet, dass die Auftraggeberinnen und Auftraggeber gut und deshalb gerne mit den Felfelians zusammenarbeiten. Denn normale Essensdienste gibt es viele.

Sich selbst beschreibt Daniela Steiner als jemand, die spürt, wenn etwas in der Luft liegt. Sie hält die Hand auf, spricht offen und direkt an, wenn etwas nicht gut läuft. «Emanuel ist der Visionär. Ich bin diejenige, die für Ordnung sorgt», sagt sie über das Zusammenspiel mit ihrem Mann. Zugleich räumt sie mit einem Schmunzeln ein, dass sie wohl auch zur Sorte Micro Manager gehöre – sie arbeite aber intensiv daran. Dass die Co-Founderin die sozialen Kanäle nach wie vor selbst mitbewirtschaftet und in jedem Kundenfeedback eine Chance erkennt, lässt sie bei der Gestaltung der Kundenerlebnisse als mindestens ebenso visionär erscheinen wie ihrem Ehemann und Geschäftspartner.

Sowohl im realen als auch im virtuellen Leben bewege sie sich in dieser «Food-Welt» und verfolge die Trends in Amerika und Asien – sei ihnen auf der Spur. «Ich weiss, wie ein Gulasch laufen wird – auch, dass

Kartoffelstock nicht läuft oder wie ein Gericht aussehen muss.» Dies könne sie zwar objektiv nicht begründen – aber sie wisse es einfach, was mitunter im Gespräch mit dem Team auch zu Frust führe.

«Ich selbst fälle Entscheide zu 99 % auf Basis meiner Intuition», reflektiert Daniela Steiner ihre Entscheidungsfindung. Zur Verbindung von Fakten und Intuition meint die Food-Spezialistin: «Es geht darum, die Zusammenhänge, Emotionen und Erfahrungen im Hirn irgendwie zu verknüpfen – eben den Link zu machen.» Felfel sei zum einen die Romantik und das Erlebnis rund ums Essen. 50 % des Erfolgs der Firma sei zum anderen die Technologie, die selbst entwickelt wurde. Aufschlussreich und für die Entwicklung wichtig sind die Auswertungen der Daten, die zeigen, ob Daniela Steiner mit ihrer Einschätzung recht hatte und welche Gerichte wirklich ankommen.

Auf die Frage, ob die Daten das Gespür auch schon besiegt hätten, folgt ein klare und erfrischend ehrliche Antwort «Ja. Zum Beispiel bei gesundem Essen. Meine Idee, der Eistee ohne Zucker, verkauft sich schlechter, als ich erwartet habe.» Anders sei es bei «low-carb food», das ein Megatrend sei. Hier hätte das Team noch nicht die richtigen Rezepte gefunden. Beides sind vom Gefühl her Chancen. Daniela Steiner ist felsenfest überzeugt: «Erfahrungen, Daten und Emotionen zu verknüpfen hilft, die richtige Entscheidung zu treffen.»

Daniela Steiner

Daniela Steiner hat das Unternehmen zusammen mit ihrem Mann im Jahr 2013 gegründet. Den ersten Kunden verzeichnete die Mitarbeiterverpflegung für den Arbeitsplatz ein Jahr später. Aufgewachsen ist sie in Zürich im Stadtkreis Wiedikon und lebte während fünf Jahren in New York, was sich mitunter in ihrer Ausdrucksweise widerspiegelt. Ihren Mann Emanuel Steiner, einen New Yorker, hat sie aber in Zürich kennengelernt. Felfel ist mit rund 100 Mitarbeitenden heute in Zürich und Lausanne vertreten und bei über 500 Kunden der favorisierte Partner, wenn es um die Verpflegung der Mitarbeitenden geht.

Verleger und Teamplayer



«Erfolgsfak-
toren sind
Inhalt, Optik
und das
Cover.»

Das Unternehmen hat er vor fünf Jahren von seinem Vater übernommen – die klassische Nachfolgelösung. Seine Karriere hatte Stephan Rüdisühli bei einer Bank gestartet. Der Entscheid, Verleger und Geschäftsführer der Friedrich Reinhardt AG zu werden, fiel ihm leicht: «Ich habe intuitiv ja gesagt.» Für seine Schwester war klar, dass dieser Schritt nicht infrage käme.

Autorin — **Melanie Schneider**

Zwangsläufig sei er zu einem schnellen Entscheider geworden. «Das gehört mit zur Rolle. Aber bei Geschäften mit Tragweite nehme ich mir Zeit und prüfe auch die Fakten.» Als jüngere Generation ist Stephan Rüdisühli im Gegensatz zu seinem Vater heute mit allen Mitarbeitenden per Du. Seinen Führungsstil beschreibt er wie folgt: «Ich bin wohl der kollegiale Typ.» Bei der Auswahl der Manuskripte beurteile das ganze Team demokratisch. Ob der Entscheid, ein Buch zu verlegen oder nicht, mit Intuition zu tun habe, werde er viel gefragt. «Wir kalkulieren mit Zahlen, aber genauso sind unser Erfahrungsschatz und die Kenntnisse des Marktes gefragt. Kundenbefragungen machen wir selten bis gar nie», sagt er ganz offen. Im Vertrieb sind Haptik und Optik sehr wichtig. Die Inputs zum Cover der Buchvertreter, die in den Buchhandlungen unterwegs sind, seien ebenfalls ein wesentlicher Entscheidungsfaktor.

Der Verleger erinnert sich und lacht dabei: «Da gab es einmal ein Buch über eine Persönlichkeit – deren Namen ich nicht nennen möchte.» Die Gestaltung des Covers wurde intern kontrovers diskutiert. Sein Fazit aus diesem Entscheidungsprozess: «Die Erfahrung anderer hatte sich gegenüber meiner Intuition klar durchgesetzt.» Ob er sich denn – neu im Geschäft – auch schon vertan hätte. «Ja klar. Mit abschätzbarem und geringem Risiko hat der Verlag schon Bücher verlegt, an die vor allem ich geglaubt habe. Ein, zwei dieser Buchprojekte gingen dann aber auch in die Hose», gibt er selbstkritisch zu.

Aber auch das Gegenteil traf ein: «In einer Kaffeepause haben wir im Team über Wimmelbücher

gesprochen», so Rüdisühli. Das sei bei ihm hängen geblieben. Der Kontakt mit seinem Patenkind habe ihn zusätzlich inspiriert. So entschied er kurzerhand, ein Wimmelbuch über Basel zu machen. «Ich bin meiner Intuition gefolgt und habe das Gespräch mit Illustratoren gesucht», wobei er schon ein paar Fakten zusammengetragen hätte. Der Entscheid zur Umsetzung sei aber innerhalb weniger Stunden gefällt gewesen. Und die Moral der Geschichte: Das Buch lief spitzenmässig und sein Erfolg führte dazu, dass die Sparte Kinderbücher wieder ausgebaut wurde.

Sein Patenjunge und die Kinder aus der Verwandtschaft bezeichnen ihn als «Onkel-Slash-Götti» und gehören vom Alter her teils zur potenziellen Leserschaft des Wimmelbuchs. Ihnen würde er Intuition so erklären: «Hör auf dein Gefühl und darauf, was das Herz und der Bauch sagen. Darauf kannst du dich verlassen.»

Stephan Rüdisühli

Stephan Rüdisühli ist in Birsfelden aufgewachsen und wohnt im Quartier Gellert in Basel. Das vor 125 Jahren gegründete Unternehmen führt er in der zweiten Generation. Die Friedrich Reinhardt AG besass bis 2013 eine firmeneigene Druckerei und zählt heute über 40 Mitarbeitende. Der auf drei Standorte verteilte Verlag publiziert Bücher, Magazine und Amtspublikationen aus dem Speckgürtel von Basel. Pro Jahr erhält er zwischen 200 und 300 Manuskripte von Autorinnen und Autoren. 2020 lag die Anzahl eingereichter Manuskripte aber deutlich höher als sonst.

Beauty-Unternehmer und Günstig-Coiffeur mit sicherem Gespür

Sie haben die Zürcher Coiffeur-Landschaft aufgemischt: Ghamkin Saleh und Valentino Scattina. Der eine steht für günstige Haarschnitte, der andere für Hairstyling und Lifestyle. So unterschiedlich die beiden Unternehmer sind, sie teilen dasselbe Erfolgsrezept: Leidenschaft fürs Geschäft, Menschlichkeit, Energie und Gastfreundschaft.

Interviewer — Philippe Welter und Evelyn Oechslin

Herr Saleh, gefällt Ihnen Herrn Scattinas Frisur?

Ghamkin Saleh Ja, aber ich würde ihm das Haar etwas kürzer schneiden und mit etwas Gel formen. Das sieht sportlich aus bei grauem Haar.

Herr Scattina, bei Ihnen ist die Aufgabe etwas schwieriger. Herr Saleh hat keine Haare mehr.

Valentino Scattina Nein, ich finde, Ghamkin sieht absolut cool aus. Die Glatze passt zu seiner Energie und seiner Ausstrahlung. Natürlich

wünsche ich ihm, dass sein Haar wieder nachwächst.

Herr Saleh, erzählen Sie uns kurz: Was ist mit Ihren Haaren geschehen?

Saleh Im April trat bei mir Kreisrunder Haarausfall ein – seither habe ich keine Haare mehr. Als Grund dafür vermute ich den Stress mit meinen Coiffeur-Geschäften. Ich bin gerade daran, mein Leben zu entschleunigen. Die Chancen liegen bei 50 %, dass mein Haar nachwächst.

Heute sind Sie die Zürcher «Coiffeur-Könige». Was ist das Geheimnis Ihres Erfolgs?

Scattina Leidenschaft, Menschlichkeit und Innovation. Wenn ich etwas auf die Beine stelle, denke ich nicht ans Geld, sondern an die Freude, die es mir bringt. Das Geld kommt dann irgendwann von selbst. Natürlich braucht es auch immer ein Quäntchen Glück. Mit «Mondo Valentino» habe ich früh auf Beauty und Lifestyle gesetzt. In den 80er-Jahren revolutionierte ich die biedere Coiffeurbranche und verpasste ihr ein neues Image.

Saleh Wir sind beide leidenschaftliche Männer, die unglaublich viel Energie ins Geschäft stecken. Meine Coiffeur-Geschäfte stehen für preiswerte Schnitte und Gastfreundschaft. Dies hat sich herumgesprochen. Bei uns kann jeder unangemeldet einen Salon betreten und kommt innert kurzer Zeit dran – das Warten versüssen wir ihm mit einem Tee.

Mit Ihren zahlreichen Salons können Sie nur erfolgreich sein, wenn alle mitziehen. Wie führen Sie Ihre Mitarbeitenden?

Saleh Mit Vertrauen in ihre Fähigkeiten. Mit vier meiner Geschwister sowie Neffen und ►



«Ich habe die Branche geschockt und wollte mit günstigen Schnitten in einer Marktnische überleben.»

Ghamkin Saleh

Nichten führe ich meine 16 Coiffeur-Geschäfte. Eigentlich wollte ich mich vermehrt dem Filmemachen widmen. Das hat nicht ganz geklappt. Meine Brüder sehen mich als Familienoberhaupt und fragen mich ständig um Rat. Aber jetzt will ich wirklich etwas ändern und kürzertreten.

Scattina Wichtig ist mir, dass ich alle meine Mitarbeitenden mit Namen kenne. Ich führe mit

Leidenschaft, was viel Energie kostet. Nach und nach will ich mich aber entlasten und übergebe die Führung der Geschäfte meinen engsten Managern. Bereits heute werden einzelne meiner Betriebe von Geschäftspartnern geführt.

Valentino steht für Lifestyle, Saleh für schnelle und günstige Schnitte. Wäre es nicht verlockend, für einen Tag die Rollen zu tauschen?

Scattina Nein. Ghamkin und seine Familie haben die Barbier-Tradition wiederbelebt, und das können sie einfach besser als wir.

Saleh Müsste ich eine Frau frisieren, wäre sie wahrscheinlich nicht glücklich. Ich habe nie eine Coiffeur-Ausbildung gemacht. Valentino hingegen ist ein absoluter Profi, er lernte sein Metier von der Pike auf, das merkt man.

Scattina Das denkst du nur. Ich habe den Beruf auch nie gelernt, so wie es das Schweizer System vorsieht. Mein Know-how habe ich mir vor allem durch Learning by Doing angeeignet.

Weshalb sind Sie Coiffeur geworden?

Scattina Weil ich ein Ästhet bin und schöne Frauen liebe. Meine Coiffeur-Lehre in Genf brach ich ab und habe mich mit 19 selbstständig gemacht. Zum Entsetzen meines Papà, dem ich schlaflose Nächte bereitet habe, weil wir uns enorm verschuldet hatten. Rückblickend war der Entscheid gleichzeitig naiv und mutig, aber richtig.

Saleh Als Flüchtling arbeitete ich in Zürich als Tellerwäscher, nebenbei schnitt ich dem Personal die Haare und studierte Film. Ich erkannte die Nachfrage nach preisgünstigen Schnitten. Als sich die Gelegenheit ergab, eröffnete ich den ersten Salon. Das war ein Bauchentscheid.

Herr Saleh, Sie revolutionierten mit günstigen Tarifen den Markt. Wie kam das an?

Saleh Ich habe die Branche geschockt und wollte mit



«Ich habe den Beruf auch nie gelernt, so wie es das Schweizer System vorsieht.»

Valentino Scattina

günstigen Schnitten in einer Marktnische überleben. Heute schäme ich mich ein bisschen dafür, denn ich fühle mich manchmal als «Marktverbrecher».

Scattina (unterbricht): Haha, das ist so.

Herr Saleh, habe ich richtig gehört: Das ist doch der Wettbewerb?

Saleh Ja, aber als Newcomer versuche ich, demütig zu bleiben. Ich mache niemandem Kunden abspenstig. Neben einem bestehenden Salon würde ich nie eine Filiale eröffnen. Das verbietet mir der Respekt.

Scattina Als die günstigen Anbieter auftauchten, dachte ich, jeder fühle sich nun zum Coiffeur berufen, und ich fürchtete um unser sorgfältig aufgebautes Image. Heute sehe ich, die bei Saleh machen das wirklich gut.

Ist der Markt heute gesättigt?

Saleh Platz hat es immer. Ich habe keine Expansionspläne und investiere lieber in Qualität als in die Masse.

Scattina Heute ist Spezialisierung gefragt. Unsere Stärke ist das Verschönern der Frauen im Premium-Hairstyle-Segment. Deshalb werden wir unser umfassendes Angebot weiter ausbauen, unsere Preise werden tendenziell steigen.

Was Ghamkin und seine Familie anbieten, machen sie gut, da will ich preislich nicht mithalten.

Wie beurteilen Sie die Zukunft Ihres Berufs?

Scattina Frauen haben heute Lust, sich öfters optisch zu verändern. Weil sie dies meist nicht selbst können, kommen sie zu uns. Sie sind diesbezüglich abhängig von uns geworden. Dadurch hat unser Beruf an Ansehen gewonnen.

Saleh Für Haarschnitte gibt es immer eine Nachfrage. Was ein bisschen vergessen geht: Wir haben auch eine soziale Funktion.

In unseren Coiffeur-Salons trifft man sich.

Verraten Sie uns zum Schluss noch ein Geheimnis: Worüber reden Ihre Kunden mit Ihnen – oder sind es nur die Kundinnen?

Saleh Auch bei Männern lockert sich die Zunge, wenn sie entspannt im Coiffeur-Stuhl sitzen. Ich könnte Ihnen unglaubliche Geschichten erzählen. Die Diskretion verbietet mir, darüber zu reden.

Scattina Bei unserer Arbeit entsteht eine enorme physische Nähe zu unseren Kundinnen. Wir sind auch Psychologen, beraten und hören zu. Oft entwickelt sich dabei auch ein Vertrauensverhältnis. Natürlich erfahren wir vieles, aber Diskretion ist Teil unseres Berufs.

Ghamkin Saleh

Ghamkin Saleh ist syrischer Kurde und kam 1993 als Flüchtling nach Zürich – mit 1000 Dollar im Sack. Seine Leidenschaft ist das Filmen. Er versteht sich als Künstler, arbeitet heute an seinem dritten Spielfilm, spielt Laute und schreibt Gedichte. Den ersten Coiffeur-Salon gründete er 2005, um seinen ersten Film zu finanzieren. Heute besitzt er 16 Coiffeur-Geschäfte, hat über 100 Mitarbeitende und zwei Restaurants. Saleh ist verheiratet, hat zwei Töchter, zehn Geschwister und zahlreiche Nichten und Neffen in der Schweiz.

Valentino Scattina

Valentino Scattina ist als Sohn italienischer Einwanderer in der Schweiz geboren und im Limmatthal aufgewachsen. Im Alter von 19 Jahren gründete er seinen ersten Coiffeur-Salon. Unter der Marke «Mondo Valentino» betreibt er heute im Raum Zürich zwölf Beauty-Betriebe und beschäftigt etwa 100 Mitarbeitende. Der Unternehmer sagt von sich, dass er ständig neue Ideen hat und lernen musste, auch einmal kürzerzutreten. Ruhe findet Valentino auf seinem Zweitwohnsitz auf Mallorca oder in Thailand. Mit seiner Lebenspartnerin hat er eine Tochter.

Inseln schaffen

Auch die leidenschaftlichsten Unternehmerinnen und Unternehmer tragen diesen Hut nicht 24 Stunden am Tag. Neue Denkanstösse und Zeit für Entspannung sind wichtig, denn sich nicht mit der Arbeit zu beschäftigen, fördert die Inspiration.

Autorinnen — **Evelyne Oechslin**
und **Evelyn Reusser**



Georg Senn

**Gründer, CEO und Leiter
Produkteentwicklung Lifa AG**

Meine wichtigste Informationsquelle

Ich setze auf die Expertinnen und Experten um mich herum und vertraue einem umfangreichen Netzwerk, das ich über Jahrzehnte aufgebaut habe.

Mein hilfreichstes Buch

Die Formelsammlung «Tabellenbuch Metall» von 1968 benutze ich oft. Physikalische Grundsätze, Formeln und Hebelgesetze gelten immer.

Mein Rückzugsort

Die Werkstatt des Betriebs und mein Büro in den Abend- und Nachtstunden. Da finde ich die Inspiration für Innovationen. Dort mache ich Konstruktionen und Versuche, um das Herz des Elektromotors zu verbessern (Statoren und Rotoren). Mein zweiter Rückzugsort sind gemeinsame Mahlzeiten mit meiner Familie.

Meine nützlichste App

Teams und Skype, meine neuen Kommunikationsmittel.

Caroline Forster

**Co-CEO Forster Rohner Gruppe,
CEO Inter-Spitzen AG**

Meine wichtigste Informationsquelle

Ich bin viel mit dem Auto unterwegs. Dabei höre ich Informationssendungen wie das «Echo der Zeit». Das ist für mich neben Informationsquelle auch Abschalten vom Berufsalltag.

Mein hilfreichstes Buch

Mit Unternehmen und einer zweijährigen Tochter komme ich im Moment nicht so viel zum Lesen. Mein meistbenutztes Buch ist ein Kochbuch. Ich backe am Sonntag gerne mit meiner Tochter.

Mein Rückzugsort

Das ist die Familie, vor allem meine Tochter. Früher hatte ich Mühe abzuschalten, doch mit ihr zusammen geht das sehr gut. Das hilft mir, Dinge richtig einzuordnen und Energie zu tanken.



Meine nützlichste App

WhatsApp. Dadurch bin ich mit unseren Fabriken in der ganzen Welt in Kontakt und kann unkompliziert Fotos von Inspirationen oder Stickereien austauschen.

und Quellen anzapfen

Michael u. Julie Monney

Co-CEOs Laurastar in zweiter Generation

Meine wichtigste Informationsquelle

MM Ich höre Podcasts zu verschiedenen Themen wie Gesundheit, Business und Technologie.



Mein hilfreichstes Buch

JM «Mindset» von Carol Dweck. Es zeigt auf, dass Fähigkeiten nicht fest gegeben sind, sondern entwickelt werden können. Das heisst, wir können alles lernen, wenn wir nur wollen. Es hat meine Rolle als Unternehmerin und als Mutter stark geprägt.

Mein Rückzugsort

MM Für mich ist es nicht ein Ort, sondern eine Zeit. Ich bin ein Frühaufsteher und geniesse die Stunde, bevor der Tag richtig anfängt, etwa für Sport oder zum Lesen.

Meine nützlichste App

JM Ich nutze Instagram sehr oft. Mich interessiert, wie Firmen dort werben. Dazu folge ich einigen Meinungsmacherinnen und Meinungsmachern und natürlich dient die App auch der Unterhaltung.

Haempa Maissen

Geschäftsführer und Partner bei 08EINS

Meine wichtigste Informationsquelle

Zwischenmenschliche Begegnungen. Diese sind nicht nur am verlässlichsten, sondern zählen auch auf die eigene Intuition ein.

Mein hilfreichstes Buch

Ich schätze den Autor Rolf Dobelli. Seine Bücher, wie etwa «Die Kunst des klaren Denkens», enthalten viele gute Ansätze, wie man sich selbst einschätzen und wahrnehmen kann.

Mein Rückzugsort

Die Familie. Bei ihr kann ich auftanken und mich entladen. Sie gibt mir Stabilität und hält mir gleichzeitig den Spiegel vor.

Meine nützlichste App

Beziehungspflege ist mir persönlich, aber auch in meinem Beruf wichtig. Darum das Adressbuch. Dazu kommt der Kalender zur Organisation. Auf alle anderen könnte ich verzichten.



Michael Zurwerra

Rektor Fernfachhochschule Schweiz FFHS

Meine wichtigste Informationsquelle

Ich bin immer von Büchern umgeben und lese mehrere gleichzeitig. Online ist viel Wissen vorhanden, aber eine vertiefte Auseinandersetzung suche ich lieber in Büchern und in Printmedien.

Mein hilfreichstes Buch

«Gehe hin zur Ameise». Darin wird die Geschichte einer fleissigen Ameise erzählt. Eines Tages kommt ihr Vorgesetzter auf die Idee, sie mit immer mehr Qualitätsmanagement einzudecken, bis ihre Abteilung unproduktiv und die Ameise entlassen wird. Ein guter Leitfaden!

Mein Rückzugsort

Unsere Ferienwohnung in Zermatt in einem über 100 Jahre alten Walliserhaus im alten Dorfteil. Dort kann ich mich zurückziehen, bin aber auch schnell auf der belebten Bahnhofstrasse.

Meine nützlichste App

Peakfinder. Er gibt mir rasch ein SNORDA (Standort – Nordrichtung – Ortschaften – Räume – Distanzen – Achsen).



Roger Federer

Roger Federer ist der globale Markenbotschafter der Credit Suisse, Unternehmer und einer der grössten Sportler aller Zeiten. Der Weltklasse-Tennis-spieler hat 20 Grand-Slam-Titel gewonnen und wurde mit 36 Jahren die älteste Nummer eins der Welt. Mit 302 Wochen als Nummer eins der ATP-Rangliste hält er einen weiteren eindruck-lichen Rekord.

«Es geht nicht darum, besser als andere zu sein. Es geht darum, sich nie zufrieden zu geben und sich ständig zu verbessern.»

Wir gehen mit.

Expansion, Nachfolge
oder Neugründung?
Als Bank für Unternehmer
decken wir alle geschäft-
lichen und privaten
Finanzbedürfnisse ab.

Interview mit

Andreas Gerber

Leiter Firmenkunden

und

Hans Baumgartner

Leiter Entrepreneurs & Executives



«Mir gefällt an meinem Beruf, dass wir
sehr nahe an der Wirtschaft und den
Unternehmern agieren.»

Andreas Gerber

Wir und Unternehmertum

Die Credit Suisse verspricht als Bank für Unternehmer ihren Kunden «Wir gehen mit». Doch was bedeutet das konkret? Andreas Gerber, Leiter Firmenkunden, und Hans Baumgartner, Leiter Entrepreneurs & Executives (E&E), erläutern, wie die Zusammenarbeit zwischen Kunden und Bank funktioniert und was die Credit Suisse Unternehmern konkret bieten kann. Und sie erzählen, welches Verhältnis sie persönlich zum Unternehmertum haben.

Interviewer — **Melanie Schneider und Evelyn Oechslin**

Herr Baumgartner, welche Situationen mit Unternehmerinnen und Unternehmern haben Sie während Ihrer Karriere bei der Credit Suisse besonders beeindruckt?

Hans Baumgartner Mir fällt ein Unternehmen aus der Uhrenindustrie ein, das sich in finanziellen Schwierigkeiten befand. Wir durften es dabei unterstützen, wieder auf die Beine zu kommen. Es ist eine dankbare Aufgabe, die Bank sein zu dürfen, die ein Unternehmen bei seiner finanziellen Neuausrichtung begleitet.

Und welche Momente sind Ihnen geblieben, Herr Gerber?

Andreas Gerber Noch mehr als Momente sind es Emotionen. So zum Beispiel, wenn ein Unternehmer seine Firma und damit sein Lebenswerk an einen Nachfolger übergibt oder wenn wir eine Firma unterstützen können in der Umsetzung ihrer Strategie oder bei der Entwicklung von innovativen Produkten und Lösungen. ►

«Die Nachfolgeplanung ist für Unternehmerinnen und Unternehmer ein Schlüsselmoment.»

Hans Baumgartner

Wie stehen Sie persönlich zum Unternehmertum?

Baumgartner Unternehmer zu sein ist Beruf und Berufung zugleich, davor habe ich grossen Respekt. Ich habe bereits in jungen Jahren bei der kaufmännischen Lehre erste Erfahrungen mit Unternehmern gesammelt. Im Verlauf meiner Karriere durfte ich in sehr viele Sektoren hineinschauen. Stets motiviert hat mich das Vertrauen, das uns unsere Kunden schenken. Dieses Vertrauen muss man sich erst verdienen.

Gerber Das Unternehmertum ist das Fundament des Wohlstands unseres Landes und bietet vielen jungen und motivierten Leuten Chancen auf eine erfolgreiche Karriere. Aber von aussen sieht man oft nur die angenehmen Aspekte, die Erfolgsgeschichten. Zum Unternehmertum gehören aber auch der Umgang mit Risiko und viel Einsatz und Engagement. Und längst nicht jeder ist zum Unternehmer geboren. Mir gefällt an meinem Beruf, dass wir sehr nahe an der Wirtschaft und den Unternehmern agieren und dabei als Vertrauensperson und Partner hinter die Kulissen sehen. Das empfinde ich als Privileg.

Die Credit Suisse definiert sich als «Bank für Unternehmer». Warum?

Gerber Unternehmertum ist Teil unserer DNA. Die Credit Suisse wurde 1856 vom Unternehmer Alfred Escher gegründet. Wir sind stolz auf diese Wurzeln. Dafür, dass wir die «Bank für Unternehmer» sind und bleiben, sorgen unsere Mitarbeitenden. Sie beweisen tagtäglich das Interesse am Unternehmertum und leisten ihren Beitrag mit grossem Engagement.

Anders gefragt: Weshalb lohnt es sich für den Kunden, mit der CS zusammenzuarbeiten?

Baumgartner Wir verfolgen einen ganzheitlichen Ansatz bei der Betreuung unserer Kunden. Das heisst, vom einfachen Zahlungsverkehrskonto bis

zur M&A-Transaktion, von der Vermögensverwaltung bis zum Testament können wir alles bieten. Dafür schauen wir jede Unternehmerpersönlichkeit holistisch an. So können wir den Kunden und sein Unternehmen auf dem gesamten Lebensweg begleiten.

Gerber Ein weiteres Argument ist die Kontinuität. Wir haben viele Kundenberaterinnen und Kundenberater, die «ihre» Firmen bereits seit Jahrzehnten beraten und begleiten. Unsere Kunden profitieren zudem von unserem «Ökosystem». Wir arbeiten mit den richtigen strategischen Partnern zusammen und stellen den Unternehmern unser Netzwerk zur Verfügung. Und natürlich ist auch unsere Kompetenz in Finanzierungsfragen zentral – hier unterscheiden wir uns von der Konkurrenz.

Kompetenz ist ein wichtiges Stichwort. Traditionellerweise war der Banker der Alleskönner, der auf alle Fragen des Kunden eine Antwort hatte. Wie handhaben Sie das heute?

Baumgartner Die Welt hat sich verändert. Der Kundenberater muss die richtigen Fragen stellen und die Bedürfnisse abholen. Mit anderen Worten: Corporate Banker und Private Banker sind Spezialisten in ihrem jeweiligen Gebiet, verstehen aber gleichzeitig das Offering des Gegenübers. Sie wissen deshalb, wann sie den Partner oder gleich einen Experten hinzuziehen müssen, damit der Kunde in allen Belangen optimal beraten ist.

«Wir gehen mit» verspricht die Credit Suisse – was bedeutet dies konkret?

Gerber Dass wir auf die Unternehmer aktiv zugehen und uns als Teil eines Beziehungsnetzwerks verstehen. Es ist unsere Ambition, erfolgreiche Persönlichkeiten aus den unterschiedlichsten Bereichen zusammenzubringen und damit Nutzen und Wissenstransfer zu ermöglichen. Wir stehen da im Dialog mit allen Stufen – mit dem Inhaber, dem Aktionär, dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung.



Herr Baumgartner, Sie haben vorhin den Lebensweg erwähnt. Welche Rolle spielt die Nachfolgeplanung für Unternehmerinnen und Unternehmer?

Baumgartner Dies ist ein Schlüsselmoment. Wir begleiten den Unternehmer im gesamten Prozess und stellen mit Experten aus verschiedenen Bereichen – wie zum Beispiel Erbrecht, strukturierte Finanzierung, Pensions- und Steuerberatung, Vermögensplanung – sicher, dass alle Teile der Nachfolgelösung optimal aufeinander abgestimmt sind und den Bedürfnissen des Unternehmers entsprechen. Zusätzlich unterstützen wir in einem potenziellen Verkaufsprozess und können interessierte Käufer vermitteln. Entsprechende Datenbanken stellen anonym ein entsprechendes Match-Making sicher. Wir verstehen uns als Finanzpartner im Grossen und Ganzen.

Andreas Gerber

Andreas Gerber ist seit Januar 2021 Leiter Firmenkunden und Mitglied der Geschäftsleitung der Credit Suisse (Schweiz) AG. Seit 2017 ist er Präsident des KMU-Vereins Swiss Venture Club (SVC). Bei der Credit Suisse stieg er 1989 ein. Zunächst betreute er börsennotierte Grosskunden. Nachdem er das Firmenkundengeschäft der Regionen Mittelland und Zürich geführt hatte, wurde er 2015 zum Leiter des Schweizer KMU-Geschäfts ernannt. Andreas Gerber ist Betriebsökonom und hat das Executive Programm am Swiss Finance Institute (SFI) sowie an der Tuck School of Business des Dartmouth College absolviert.

Hans Baumgartner

Hans Baumgartner leitet den Bereich Entrepreneurs & Executives (E&E) der Credit Suisse seit 2020. In seiner über 30-jährigen Laufbahn bei der Credit Suisse arbeitete er sowohl auf der Firmen- als auch auf der Privatkundenseite. Vor seiner jetzigen Funktion war er Leiter der Regionen Mittelland und Zürich, davor verantwortete er im Corporate Banking das schweizweite KMU-Geschäft. Hans Baumgartner ist eidg. dipl. Experte für Rechnungslegung & Controlling und Absolvent des Advanced Management Program der Wharton University (USA). Er hat verschiedene weitere fachspezifische Weiterbildungen durchlaufen.

Dank Digitalisierung zu mehr Flexibilität

Die Credit Suisse ist die Bank mit dem höchsten Digitalisierungsgrad. Bei uns profitieren Sie dank Multibanking, Online-Eröffnungen von Bankbeziehungen, Online Credit oder Online Leasing von mehr Flexibilität und reduzieren gleichzeitig Ihren administrativen Aufwand.

Mit der zunehmenden Digitalisierung steigt auch die Nachfrage nach modernen Lösungen, um Geschäfte möglichst effizient abzuwickeln. Die Credit Suisse hat deshalb stark in die Digitalisierung investiert und ist heute gemäss einer Studie des Instituts für Finanzdienstleistungen Zug IFZ und des Digital Banking Thinktanks e-foresight der Swisscom die Bank mit dem höchsten Digitalisierungsgrad im Firmenkundengeschäft. So profitieren unsere Kunden bei uns beispielsweise von Multibanking und können ganz einfach eine neue Bankbeziehung online eröffnen – ohne jeglichen Papierkram.

Blitzschnell zum Firmenkredit? Warum nicht.

Bei der Unternehmensfinanzierung ist Schnelligkeit der Schlüssel zum Erfolg. Mit der Funktion «Online Credit» erhalten Sie ein unkompliziertes Instrument sowohl zur Unternehmensfinanzierung als auch zur Überwachung aller Kreditprodukte. Die Unterlagen für die Kreditanalyse können online eingereicht werden. Liegen alle erforderlichen Dokumente vor, können Sie mit einem finalen Kreditentscheid innerhalb von 48 Stunden rechnen.

Gebührenfrei zum Leasingvertrag

Dank Leasing bleiben Unternehmen technologisch stets auf dem neuesten Stand und gleichzeitig liquide. Über unser Online Leasing erhalten Sie noch effizienter und flexibler ein Fahrzeug- oder Investitionsgüterleasing. Unser digitaler Kreditentscheidungs- und Vertragserstellungsprozess ist bis jetzt einzigartig auf dem Schweizer Markt. Leasingverträge können jederzeit papierlos unterzeichnet und als E-Dokument eingesehen werden. Keine Bearbeitungsgebühren und die reduzierte Administration mit stark verkürzten Durchlaufzeiten sind dabei nur zwei der vielen Vorteile.



Nutzen Sie unsere Online-Tools

Überzeugen Sie sich selbst von unseren fortschrittlichen Angeboten. Ihre Kundenberaterin oder Ihr Kundenberater informiert Sie gerne im Detail.

Weitere Informationen finden
Sie auch im Internet unter:
credit-suisse.com/onlinecredit



Sich vor Wechselkursschwankungen schützen

Der Devisenmarkt ist starken Schwankungen ausgesetzt und birgt für Sie damit hohe Risiken. Die Credit Suisse hilft Ihnen, sich mittels Währungsabsicherungslösungen effektiv vor steigenden oder fallenden Wechselkursen zu schützen.

Wenn Sie Geschäftsbeziehungen im Ausland unterhalten, scheint es sinnvoll, sich gegen die grossen Schwankungen und Unsicherheiten im Devisenmarkt abzusichern. Denn konjunkturelle, geopolitische und politische Ereignisse nehmen stetig Einfluss auf die Devisenkurse und bergen damit das Risiko von Wechselkursschwankungen. Diese können wiederum markante Einbussen bei Ihrer Marge aus dem operativen Geschäft nach sich ziehen, was sich signifikant auf das Geschäftsergebnis auswirken kann.

Schutz vor Wechselkursschwankungen

Die Credit Suisse schützt ihre Kunden mittels Währungsabsicherung wirksam vor steigenden oder fallenden Wechselkursen, damit sie sich auf ihr Kerngeschäft fokussieren können. Um die passende Absicherungslösung für Sie zu finden, klären wir vorgängig verschiedene Faktoren ab. Dabei stehen neben der Art der Geschäftstätigkeit vor allem Ihre Risikofähigkeit und Risikobereitschaft im Vordergrund.

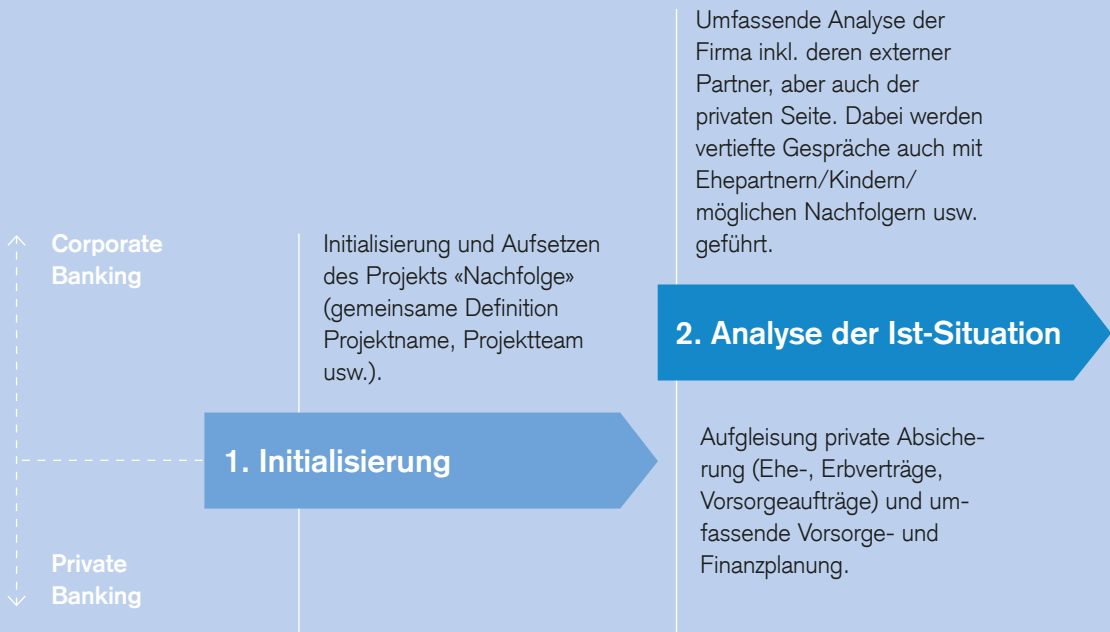


Erfahren Sie mehr

Nehmen Sie jetzt unter den folgenden Nummern Kontakt mit unseren Devisenspezialisten auf und erfahren Sie mehr über unsere Absicherungslösungen:

Nordschweiz/Mittelland:	+41 61 279 65 00
Ostschweiz:	+41 71 226 61 80
Zürich/Zentralschweiz:	+41 44 656 68 00
Romandie:	+41 22 394 81 55
Tessin:	+41 91 802 64 00

Mit Struktur gemeinsam durch den Nachfolge- prozess



Die Credit Suisse (Schweiz) AG begleitet als Bank für Unternehmer Sie, Ihre Firma und



Kontaktieren Sie uns

Mit Struktur ans Ziel? Warum nicht. Eine Unternehmensnachfolge wird letztendlich häufig nicht aufgrund der finanziellen Kennzahlen entschieden, sondern anhand von Emotionen. Der Nachfolgeprozess ist mit Unsicherheit, vielleicht sogar Ängsten verbunden und bedeutet vor allem auch Loslassen. Bei diesem

Die Nachfolge stellt für viele Unternehmen eine Herausforderung dar. Die Credit Suisse begleitet Sie mit dem strukturierten Nachfolgeprozess von Anfang an durch sämtliche Prozessschritte. Dabei beziehen wir Ihr Netzwerk und unsere Spezialisten aus den Bereichen Entrepreneurs & Executives, Wealth Planning, Tax oder M&A mit ein.

Aufzeigen möglicher Lösungsvarianten (Family-Buy-out, Management-Buy-out, Management-Buy-in, externer Verkauf) und Unterstützung bei einer allfälligen Käufersuche durch unsere eigene Firmenbörse Opportunity Net oder ein M&A-Mandat.

3. Evaluation

Übegerber: umfassende Vorbereitung der privaten, rechtlichen und finanziellen Situation.

Nachfolger: Einführung in unsere Unternehmer-Community.

Unterstützung bei der Umsetzung der Nachfolge, etwa durch Gründung einer Käuferholding oder Aufgleisung der Finanzierung.

4. Vorbereitung

Enge Zusammenarbeit mit unseren internen Spezialisten zur Einholung von Steuer-Rulings oder zur Umsetzung von Finanzplänen.

Gemeinsame Umsetzung der Nachfolge.

5. Übergabe und Abschluss

Umfassende finanzielle Betreuung auf privater Seite.

die ganze Familie durch den gesamten Nachfolgeprozess.

Prozess strukturiert vorzugehen gewährt Ihnen die Sicherheit, an alles gedacht zu haben. Wir begleiten Sie eng auf diesem Weg.

Zusätzliche Informationen stehen Ihnen zudem online zur Verfügung:

credit-suisse.com/nachfolge



Überschussliquidität: Durch Finanzanlagen Negativzinsen vermeiden

Die nicht betriebsnotwendige Liquidität auf dem Bankkonto zu halten, ist für Unternehmen aufgrund der Negativzinsen ab gewissen Schwellenwerten ein Verlustgeschäft. Mithilfe der Finanzanlagen der Credit Suisse wandeln Sie die Minuszinsen in Renditechancen.

Das Einbehalten von Gewinnen ist eine bewährte und beliebte Strategie. Die Vorteile von überschüssiger Liquidität liegen auf der Hand: Sie dient zum einen als Reserve für künftigen Investitionsbedarf, zum andern als Puffer für unerwartete Durststrecken. Lassen Sie das Kapital aber auf einem Bankkonto liegen, wird es aufgrund der historisch tiefen Zinssituation unter Umständen mit Negativzinsen belastet und verursacht dadurch Kosten. Mit den Finanzanlagen der Credit Suisse machen Sie aus Minuszinsen Renditechancen.

Anlagestrategie auf Unternehmen ausrichten

Welche Anlagestrategie zu Ihrem Unternehmen passt, hängt vom Geschäftsgang, von der Ausrichtung und den Unternehmenszielen ab. So können international tätige Unternehmen die Kosten der Negativzinsen beispielsweise mit gezielten Währungsgeschäften kompensieren. Auch spezialisierte defensive Fonds oder individuell aufgesetzte Mandatslösungen stellen eine spannende Alternative dar.

Risiko abwägen

Um die passenden Investitionen für Ihr Unternehmen zu finden, sollten Sie in einem ersten Schritt die überschüssige Liquidität genau definieren. Sie dient

als Basis bei der Evaluation der passenden Anlagestrategie für das nicht betriebsnotwendige Kapital. Zusätzlich gilt es, das Risiko und den Zeithorizont der Investitionen abzuwägen. Einerseits sollten die Anlagen möglichst sicher sein, um unnötige Risiken für das Geschäftsvermögen zu vermeiden. Andererseits sollten sie möglichst liquide sein und bei Bedarf schnell aufgelöst werden können.



Lassen Sie sich beraten

Die passende Anlagestrategie zu finden, ist nicht einfach. Unsere Kundenberaterinnen und Kundenberater beraten Sie gerne.

Zusätzliche Informationen stehen Ihnen online zur Verfügung:
credit-suisse.com/liquidity



Mehr Freiheit in der Kadervorsorge

Mit den 1e-Vorsorgeplänen der Credit Suisse bieten Sie Ihren Angestellten mehr Freiheit in der Gestaltung der Vorsorge. Gleichzeitig profitieren Sie selbst von attraktiven Steuervorteilen.

Das Vorsorgevermögen gehört zur meistprivilegierten Vermögensmasse von Unternehmen – sowohl aus steuerlicher Sicht als auch in Bezug auf das Konkursprivileg. In den letzten Jahren hat die Credit Suisse bei ihren Kunden deshalb einen zunehmenden Wunsch nach einer Individualisierung der Vorsorgelösungen wahrgenommen.

Zusätzliche Renditechancen

Die Antwort auf diesen Wunsch finden Sie in unseren 1e-Vorsorgelösungen. Sie erlauben es den Versicherten, ihre Anlagen flexibler zu gestalten. Dadurch profitieren sie von potenziell höheren Renditechancen. Zudem müssen sie auf diesem Teil des Vorsorgevermögens keine systemwidrige Umverteilung zwischen Erwerbstätigen und Rentnern in Kauf nehmen. Denn das 1e-Guthaben ist nicht Teil eines rentenbildenden Kollektivs im Obligatorium und Überobligatorium.

Variable Umsetzung

Entscheiden Sie sich für einen 1e-Plan, müssen alle Mitarbeitenden, welche die nach Vorsorgerecht definierten Kriterien erfüllen, die entsprechenden Lohnanteile in einer eigens dafür vorgesehenen 1e-Stiftung versichern. Infolgedessen entsteht neben der ersten Stiftung für Löhne im Obligatorium und Überobligatorium bis zur 1e-Lohngrenze eine zweite Stiftung. Diese deckt die Vorsorge für Löhne oberhalb der Grenze ab. Ob Sie hierzu eine eigens

dafür vorgesehene Stiftung gründen oder sich einer Sammelstiftung anschliessen wollen, bleibt dabei Ihnen überlassen.

Steuerlich attraktiv

Für Unternehmerinnen und Unternehmer bieten 1e-Lösungen attraktive Steuervorteile. So können Sie 1e-Pläne beispielsweise als taktisches Instrument der Entnahmestrategie einsetzen. Das ist mit Blick auf die Erhöhung der Dividendenbesteuerung infolge der Steuervorlage 17 zusätzlich interessant.



Setzen auch Sie auf Individualisierung

Wollen auch Sie von den zusätzlichen Freiheiten einer 1e-Vorsorgelösung profitieren? Dann melden Sie sich bei Ihrer Kundenberaterin oder Ihrem Kundenberater.

**Zusätzliche Informationen stehen
Ihnen online zur Verfügung:**
credit-suisse.com/zukunft1e



Massgeschneiderte Gesamtplanung für die privaten Vermögenswerte

Es gibt viele Möglichkeiten, unternehmerisch geschaffene Werte ins Privatvermögen zu überführen. Die Credit Suisse stellt Ihnen erfahrene Experten für alle relevanten Themen zur Verfügung.

Erfolgreiche Unternehmerinnen und Unternehmer widmen sich mit Leib und Seele ihrem Unternehmen. Oft bleibt dabei die Planung der persönlichen Vorsorge und Vermögenswerte auf der Strecke. Lassen Sie dies nicht zu. Die Fachspezialisten der Credit Suisse unterstützen Sie umfassend bei der Planung Ihrer Vorsorge und Vermögenswerte.

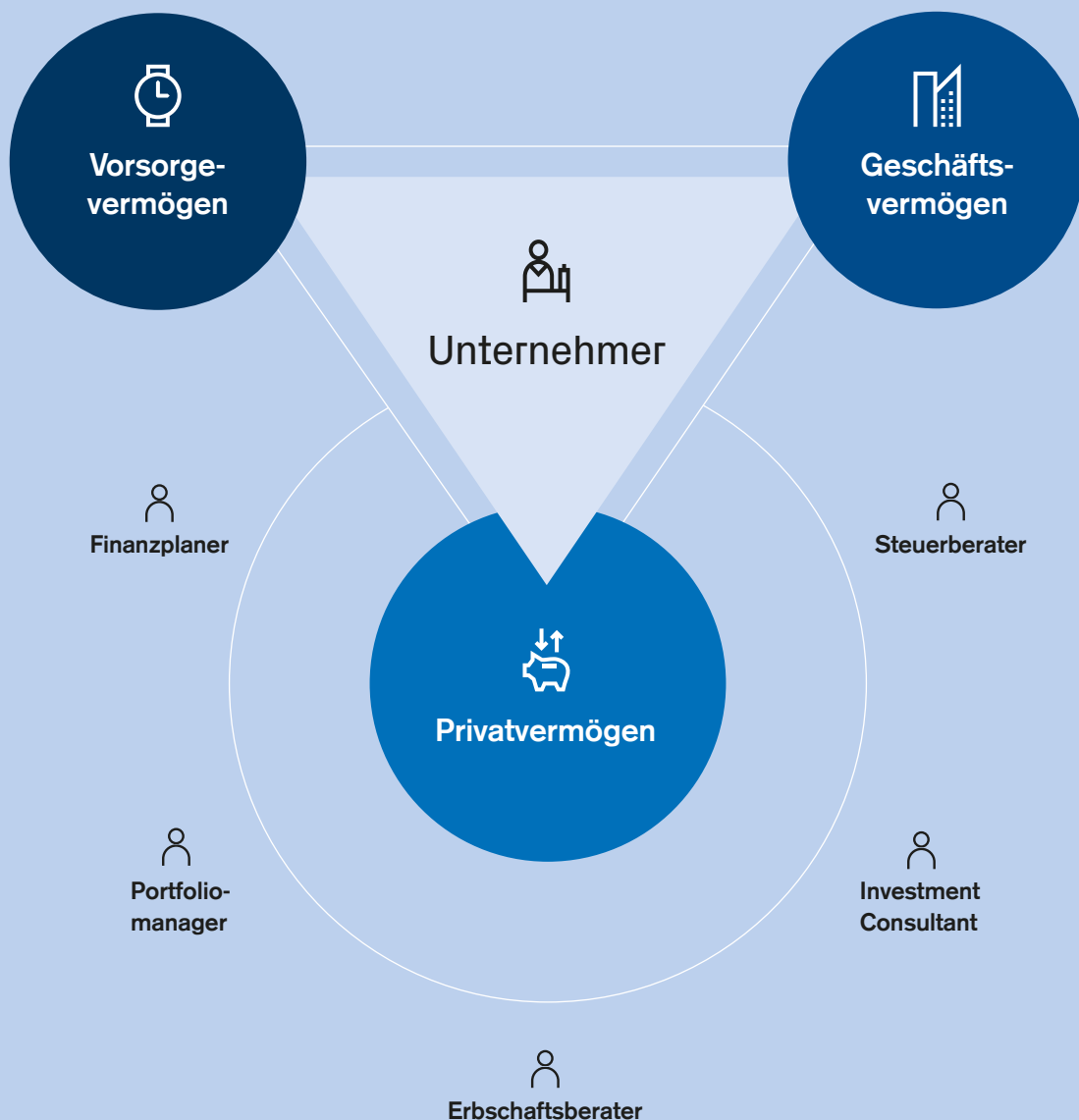
Experten für jedes Thema

Die Fachexpertise unserer Beraterinnen und Berater deckt ein breites Feld ab. So finden Sie unter anderem die Antworten auf Ihre Fragen rund um folgende Themen:

- Abstimmung Geschäftsvermögen und Privatvermögen
- Integration der Pensionskasse in die Vermögensplanung
- Optimierung der Nachsteuerrendite, insb. der Entnahmestrategie
- Regelung der Unternehmensfortführung
- Investition von Anlagevermögen
- Nachlassregelung gemäss Ihren Wünschen

Systematische Analyse Ihrer Situation

Unsere Finanzplaner legen dabei den Grundstein für die langfristige Planung Ihres Privatvermögens und Ihrer Vorsorge, während unser in der Bankenwelt einzigartiges auf Unternehmerfragen spezialisiertes Steuerexpertenteam die langfristige Entnahme nicht betriebsnotwendiger Liquidität sowie die Nachfolgeregelung optimiert. Zum Schutz der Vermögenswerte stehen Ihnen unsere Erbschaftsberater zur Seite. Und unsere spezialisierten Portfoliomanager und Investment Consultants erarbeiten basierend auf Ihren Präferenzen einen passenden Anlagevorschlag. So erhalten Sie eine massgeschneiderte Gesamtplanung aus einer Hand.



Gehen Sie die Planung an

Vergessen Sie über dem Management Ihres Unternehmens nicht, sich auch um Ihr Privatvermögen zu kümmern. Nehmen Sie noch heute Kontakt mit uns auf und lassen Sie sich zu allen Themen rund um Ihr Privatvermögen beraten.

Auf unserer Website finden Sie zudem weitere Informationen:

credit-suisse.com/finanzplanung



Disclaimer

Die bereitgestellten Informationen («diese Informationen») wurden von der Credit Suisse Group AG und/oder den mit ihr verbundenen Unternehmen (nachfolgend «CS») mit grösster Sorgfalt und nach bestem Wissen und Gewissen erstellt. Diese Informationen stellen keine Anlageberatung dar und basieren nicht auf andere Weise auf einer Berücksichtigung der persönlichen Umstände des Empfängers. Diese Informationen sind nicht rechtsverbindlich und stellen weder ein Angebot noch eine Aufforderung zum Abschluss einer Finanztransaktion dar. Die CS lehnt jede Haftung für die Verwendung dieser Informationen ab (das heisst für Verluste, die sich aus dem Missverständnis oder sonstigen Umständen ergeben). Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen und Meinungen repräsentieren die Sicht der CS zum Zeitpunkt der Erstellung und können sich jederzeit und ohne Mitteilung ändern. Die CS gibt keine Gewähr hinsichtlich des Inhalts und der Vollständigkeit der Informationen und lehnt jede Haftung für Verluste ab, die sich aus der Verwendung der Informationen ergeben. Weder diese Informationen noch Kopien davon dürfen in die Vereinigten Staaten von Amerika versandt, dorthin mitgenommen oder in den Vereinigten Staaten von Amerika verteilt oder an US-Personen (im Sinne von Regulation S des US Securities Act von 1933 in dessen jeweils gültiger Fassung) abgegeben werden. Ohne schriftliche Genehmigung der CS dürfen diese Informationen weder auszugsweise noch vollständig vervielfältigt werden. Copyright © 2021 Credit Suisse Group AG und/oder mit ihr verbundene Unternehmen. Alle Rechte vorbehalten.



gedruckt in der
schweiz

Diese Ausgabe wurde klimaneutral produziert. Die Credit Suisse hat die verursachten CO₂-Emissionen für diese «escher»-Ausgabe durch Climeworks neutralisieren lassen.

Impressum

Herausgeberin: Credit Suisse (Schweiz) AG,
SMMD 2, Postfach 2, 8070 Zürich
Projektführung: Reto Brändli (Leitung),
Martina Lebherz

Konzept: Source Associates AG und
open up AG

Redaktion: open up AG (Angelica Filippi,
Evelyne Oechslin, Evelyn Reusser,
Melanie Schneider, Daria Tamagni und
Philippe Welti)

Design/Bildredaktion: Source Associates AG
Übersetzungen: Credit Suisse Language &
Translation Services

Sprachadaptionen und Litho: n c ag

Fotografie: Maya & Daniele Fototeam:

alle Bilder inkl. Cover, ausser

Fotografie Roberto Ceccarelli:

S. 1, 7, 44, 46, 47, 74, 77,

inkl. Cover oben links

S. 56, 57 Meteca SA, BMU Access GmbH,

La Passione, Similasan

S. 71, 71 Lifa AG, Inter-Spitzen AG,

Laurastar, 08EINS, FFHS

Getty Images: S. 30, 31, 58, 59

S. 16, 78: Besitz Credit Suisse

Druck: Stämpfli AG

Auflage: 75'000 Exemplare



Denken Sie hier an zwei CEOs? Warum nicht.

Wenn Sie Ihre Firma an die nächste Generation übergeben möchten, sind wir die Bank, die mitgeht.

credit-suisse.com/unternehmer

Frühzeitig
Firmennachfolge
regeln