

Unternehmer

Juni 2019

Aus Unternehmersicht

Transformation

Entsorgung in der Zukunft

Die Contena-Ochsner AG treibt die Entwicklungen voran.

Fix, grün, flexibel

GreenPlaces erobern die Gewerbezone.

Renato Heiniger, CEO Contena-Ochsner AG



Contena-Ochsner AG

Die Contena-Ochsner AG handelt mit Abfallbehältern und Kehrlichfahrzeu- gen. CEO Renato Heiniger ist sich sicher: In der Abfalllogistik wird sich bald einiges ändern. Seite 04



Ruetschi Technology AG

Christoph Ruetschi, Co-CEO des hochspezialisierten Herstellers von Implantaten und Einweg-Instrumenten, weiss, was es bedeutet, eine Situation komplett neu zu denken und zu gestalten. Seite 12



Bernis SA

Die vom motivierten Start-up gebauten GreenPlaces hauchen trostlosen Gewerbeflächen neues Leben ein. Dabei sind sie umweltfreundlich, kostengünstig, fix gebaut und flexibel in der Unterteilung. Seite 20



Nidecker SA

Steil den Berg hinauf und schnell wieder hinunter ging es in der Geschichte der Nidecker SA nicht nur mit den Snowboards, die das Unternehmen produziert. Die innovativen Brüder retteten das Familien-erbe mit viel Herzblut. Seite 24

Inhalt

- 04 «Transformation ist ein immerwährender Prozess.»**
Die Contena-Ochsner AG will die bevorstehende Transformation aktiv mitgestalten.
- 10 Wechselkurse: Risiken beschäftigen**
Die Mehrheit der Unternehmen sichert sich gegen schwankende Wechselkurse ab.
- 12 Im Einsatz für die Patientensicherheit**
Krisen ins Positive wenden – darin kennt sich die Ruetschi Technology AG genauso gut aus wie in der MedTech-Branche, in der sie heute erfolgreich operiert.
- 16 Immobilienmarkt**
Zwischen Erholung und Herausforderung.
- 17 Unternehmensnachfolge**
Die wichtigsten Fragen, die wertvollsten Tipps.
- 18 «95 Prozent der Aktiengesellschaften können nicht genau sagen, wer zum Aktionariat gehört.»**
Unklare Eigentumsverhältnisse können unangenehme Folgen haben.
- 20 Grüne Hallen in grauen Industriezonen**
Das Start-up Bernis SA füllt mit seinen günstigen, umweltschonend erbauten GreenPlaces eine Marktlücke.
- 24 Bergauf und bergab im Wintersport-business**
Die Nidecker-Brüder erreichten mit einer komplett neuen Strategie zweistellige Wachstumsraten.
- 29 In Kürze**
Wissenswertes auf einen Blick: 1e-Lösungen und Online Leasing.
- 30 Aufgefallen**
Fernsehen – ein Auslaufmodell? Zattoo erkannte schon früh die Möglichkeiten des ursprünglichen Mediums in einer digitalisierten Welt.

Lebendiger Wandel



Liebe Unternehmerin, lieber Unternehmer

Der amerikanische Autobauer Henry Ford sagte einst: «Wenn ich die Menschen gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie schnellere Pferde gesagt.» Seine Aussage beschreibt den technischen Wandel vor gut 100 Jahren, dessen Dimensionen für die meisten Menschen kaum vorstellbar waren. Veränderungen in noch grösserem Ausmass erleben wir heute durch die Digitalisierung. Deshalb betrachten wir in dieser Ausgabe alles aus dem Blickwinkel der Transformation. Ich bin beeindruckt, wenn ich sehe, wie die Contena-Ochsner AG den Wandel in ihrer Branche aktiv vorantreibt. Oder wie die Ruetschi Technology AG aus einer Krise heraus gezwungen war, innovative Produkte zu entwickeln, die heute für den Erfolg des Unternehmens stehen.

Auch die Credit Suisse hat sich seit ihrer Gründung als Schweizerische Kreditanstalt durch Alfred Escher immer wieder gewandelt. Vor allem aber sind wir darauf spezialisiert, für Sie in jeder Phase Ihrer Unternehmensgeschichte – von der Gründung bis zur Nachfolge – das passende Werkzeug bereitzuhalten und Sie bei jeder Transformation mit dem entsprechenden Know-how zu begleiten.

Ich wünsche Ihnen viel Vergnügen beim Lesen dieser «Unternehmer»-Ausgabe.

Freundliche Grüsse

Andreas Gerber

Leiter KMU-Geschäft Schweiz



Renato Heiniger, CEO der Contena-Ochsner AG, übernahm seinen Posten 2014, zeitgleich mit der Fusion der beiden Traditionsunternehmen Contena Handels AG und J. Ochsner AG.

«Transformation ist ein immerwährender Prozess.»

Als CEO der Contena-Ochsner AG handelt Renato Heiniger mit Kehrlichfahrzeugen und Abfallcontainern. Im Gespräch äussert er sich zur Abfalllogistik von morgen, die sich von der heutigen stark unterscheiden wird. Text: Mariska Beirne

Herr Heiniger, jede Person in der Schweiz produziert jährlich 716 Kilogramm Siedlungsabfall. Damit gehören wir zu den Ländern mit dem höchsten Abfallvolumen. Was bedeutet das für Sie?

Als Unternehmen, das Produkte für die Abfalllogistik anbietet, profitieren wir in erster Linie natürlich von dieser enormen Menge. Gleichzeitig sind wir uns bewusst, dass sich hier etwas grundlegend verändern muss! Wir sind als Unternehmen gefordert, aber auch jeder Einzelne als Verbraucher. Das beginnt bei der Herstellung und Verpackung von Produkten, die infrage gestellt werden sollten. Zugleich ist die Schweiz führend, was Recycling anbelangt. Wir produzieren zwar viel Abfall, rezyklieren aber auch sehr viel davon.

Sie erwarten Veränderungen im Abfallmarkt. Haben Sie konkrete Vorstellungen?

Längerfristig sehe ich einen umfassenden Wandel auf uns zukommen, der seinen Ursprung in der Digitalisierung hat. Die Logistik rund um die Kehrlichabfuhr wird sich durch die Digitalisierung verändern – wir stecken schon mitten in dieser Transformation. Zurzeit arbeiten wir beispielsweise an einem intelligenten Container. Das heisst, der

Container besitzt einen Sensor, der mit dem Logistiker kommuniziert. Wenn Sie in den Ferien sind, muss der Mitarbeiter am Kehrriechwagen Ihren Container gar nicht mehr anfassen, weil er vorher schon die Meldung erhält, dass dieser leer ist. Ist der Container hingegen schon zwei Tage vor der regulären Abfuhr voll, geht ebenfalls eine Meldung an den Abholer, der dann früher kommt.

Sie sprachen vorhin von umfassenden Veränderungen, die Sie längerfristig erwarten. Was meinen Sie damit?

Kehrriechwagen werden wahrscheinlich nicht mehr die gleiche Rolle spielen, auch wenn ich persönlich hoffe, dass es bis dahin noch lange dauern wird. Derzeit gibt es verschiedene Ideen zur zukünftigen Abfalllogistik. Dies geht von selbstfahrenden Kehrriechfahrzeugen, die dem Mitarbeiter von Behälter zu Behälter automatisch folgen, bis hin zu Robotern, welche die Container vom Stellplatz bis zum Fahrzeug transportieren und leeren. Die Ideen

sind vielfältig und teilweise auch recht ausgefallen. Zudem gibt es heute schon Unternehmen, die mit der Lieferung von Waren gleich den Abfall mitnehmen. Auch solche Dienstleistungen werden sich weiterentwickeln.

Und womit wird sich die Contena-Ochsner AG dann beschäftigen?

Die traditionelle Abfallbewirtschaftung wird ja nicht komplett wegfallen, sondern sich lediglich verändern. Dadurch gehen neue Geschäftsfelder auf, mit denen wir uns parallel zum aktuellen Tagesgeschäft beschäftigen, um bei den Entwicklungen mit dabei zu sein.

Wie gehen Sie dabei vor?

Um diese Frage zu beantworten, muss ich Ihnen kurz unser Unternehmen skizzieren. Mein Mitaktionär ist das deutsche Unternehmen Faun Umwelttechnik,



Im Werkstattbereich arbeiten 25 Personen. Diese Fachleute kennen sich in der Schlosserei gut aus, müssen aber auch in der Elektronik topfit sein.



Die 2. und 3. Generation: Vater Kurt Heiniger (l.) ist Verwaltungsratspräsident, Sohn Renato Heiniger leitet die Geschäfte.

«Mir kommt es oft so vor, als sei die Credit Suisse ein KMU wie wir und nicht ein riesiger Konzern.»

das Kehrlichfahrzeuge herstellt. Die Firma Faun wiederum ist im Besitz der Kirchhoff-Gruppe, zu der weitere Firmen aus dem Abfallentsorgungsbereich gehören. Somit sind wir Teil einer grösseren Gruppe, die sich über mehrere Länder hinweg – Deutschland, Österreich, Polen, Frankreich, England, Tschechische Republik – mit derselben Thematik beschäftigt. Wir profitieren von Innovationen, die in dieser Gruppe entstehen, und haben in der Schweiz den idealen Markt, um diese zu testen.

Sie profitieren also von diesem starken Partner an Ihrer Seite. Hier in der Schweiz haben Sie keine Abteilung für Forschung und Entwicklung?

Nein, aber wir haben zusammen mit einem anderen Partner eine weitere Firma gegründet. Sie heisst Koco Solutions AG und beschäftigt sich mit der Digitalisierung im Entsorgungsbereich und den Datenflüssen zwischen Kehrlichwagen und Logistiker. Dieses neue Unternehmen ist als Ergänzung zur Contena-Ochsner AG zu sehen.

Ihr Grossvater und Ihr Vater gründeten einst die Contena Handels AG – war Ihnen schon immer klar, dass Müll Ihr Thema sein würde?

Nein, ganz und gar nicht. Als Kind begleitete ich meinen Vater in den Ferien zwar zu Kunden in der ganzen Schweiz, aber ich sah mich überhaupt nicht in der Firma. Der Betrieb war perfekt auf ihn zuge-



Credit Suisse Kundenberater Markus Walker (r.) ist gerne Sparringspartner für Renato Heiniger. Manchmal ist dafür ein Rundgang durch den Betrieb nötig.



Der 800-Liter-Stahlcontainer wird nur in der Schweiz verwendet. Die Kehrrichtfahrzeuge erhalten deshalb ein Swiss Finish.

schnitten mit 13 Mitarbeitenden sowie ihm als Geschäftsführer und -inhaber. Für mich sah ich keinen Platz.

Auch nicht als sein Nachfolger?

Wie kam es trotzdem dazu, dass Sie CEO der Contena-Ochsner AG wurden?

Ich liebäugelte schon lange mit einer Fusion zwischen Contena und Ochsner. Ochsner hatte unter anderem durch den Patent-Ochsner-Kübel und die ersten Kehrrechtfahrzeuge in der Schweiz einen sehr bekannten Namen und eine Geschichte, die bis ins 19. Jahrhundert zurückreicht. Mit 27 Mitarbeitenden war das Unternehmen doppelt so gross wie wir und räumlich waren wir nur wenige Kilometer voneinander entfernt. Für mich war klar: Wenn wir das Traditionsunternehmen Ochsner übernehmen können, dann bin ich dabei und hätte gerne eine führende Position.

Und so war es dann auch?

Es hat tatsächlich funktioniert. Natürlich war es ein längerer Prozess. Ochsner gehörte damals schon zur Kirchhoff-Gruppe und so kam es nicht zu einer Übernahme, sondern zu dieser gelungenen Fusion. Vom ersten Tag an durfte ich die Geschäftsführung übernehmen. Später kaufte ich die Aktien meines Vaters ab. Für ihn war der Übergang somit ideal. Noch heute betreut er mit mir gemeinsam langjährige Kunden, was ihm nach wie vor Spass macht. Auch meine Schwester arbeitet im Betrieb und ist für die Neufahrzeugkoordination und Disposition verantwortlich. Wir konnten alle 40 Arbeitsstellen halten, darauf bin ich stolz. Durch die Fusion wurden wir effizienter und mit den gewonnenen freien Kapazitäten begannen wir, unsere Dienstleistungen auszuweiten.

Begleitete die Credit Suisse die Fusion von Contena und Ochsner?

Nein, damals war die Credit Suisse weder die Hausbank von Contena noch von Ochsner, das geschah einige Zeit später. Ich kam über Umwege erst als Privatkunde zur Credit Suisse und wurde Geschäftskundenberater Markus Walker vorgestellt. Es stimmte von Anfang an einfach alles. Er ist bis heute unser Mann bei der Credit Suisse.

Sprechen Sie von der Kommunikation oder von den Dienstleistungen? Was macht diese Beziehung aus?

Mir kommt es vor, als sei die Credit Suisse ein KMU wie wir und nicht ein riesiger Konzern. Das ist vielleicht erklärungsbedürftig: Wir haben Markus Walker, der uns direkt betreut, ich kenne aber inzwischen auch seine Vorgesetzten und Andreas Gerber, der dem ganzen Firmenkundengeschäft vorsteht. Wenn ich diese Leute an Anlässen treffe, wissen sie über unsere Firma Bescheid,

ohne dass ich etwas erzähle, und sie kennen unsere Projekte. Das finde ich faszinierend und natürlich schmeichelt es mir auch ein bisschen. Aus Kundensicht gibt es nichts Besseres, als auf diese Weise betreut zu werden und dadurch zu merken: Die interessieren sich für uns und die tauschen sich aus.

In welchen Angelegenheiten sind Sie besonders froh um die Unterstützung der Bank?

Kürzlich ging es um eine mögliche Akquise. Am Anfang gehe ich jeweils mit einer Idee auf Markus zu. Von ihm werde ich nicht nur beraten, sondern auch herausgefordert. Wenn er irgendwo einen Haken sieht, sagt er das direkt – ich schätze und brauche diesen Challenge. Kürzlich war ich bei den laufenden Verhandlungen einen Moment lang am Ende meines Lateins. Da half die Bank wieder mit neuen Anregungen und brachte den Stein noch mal ins Rollen.

Die Contena-Ochsner AG will also weiterhin wachsen?

Das ist unsere gelebte Transformation. Die beginnt nicht bei A und hört bei B auf. Transformation ist ein immerwährender Prozess. Allein in unserem Kernbereich wird sich in den kommenden Jahren viel ändern, bei den Antriebsmöglichkeiten der Fahrzeuge etwa. Ich habe schon erwähnt, dass ich überzeugt bin, dass sich der Abfallmarkt verändern wird. Wenn wir Unternehmen sehen, die strategisch zu uns passen und wir dadurch unsere Kunden mit neuen Lösungen besser unterstützen können, suchen wir das Gespräch. Mit den Firmen und mit der Credit Suisse.

Eine letzte Frage: Hören Sie eigentlich Patent Ochsner?

(lacht) «Scharlachrot» ist einer meiner Lieblingsongs überhaupt. Am liebsten würden wir Patent Ochsner einmal für eine Veranstaltung bei uns engagieren – das wäre grossartig.

Contena-Ochsner AG

Die Firma entstand 2014 durch den Zusammenschluss der 1976 gegründeten Contena Handels AG und der Firma J. Ochsner AG, die 1846 ihre Tätigkeit aufnahm und für ihr Mülleimer-Patent bekannt war. Heute beschäftigt das Familienunternehmen Contena-Ochsner AG mit Firmensitz in Urdorf 40 Mitarbeitende unter der Führung von Renato Heiniger. Das Tätigkeitsfeld umfasst drei Kerngebiete: den Handel mit und Service von Kehrrechtfahrzeugen, den Handel mit Abfallcontainern aus Kunststoff und Metall sowie den Verkauf von Recyclinganlagen zum Trennen, Sieben und Zerkleinern von Abfall. contena-ochsner.ch

Wechselkurse: Risiken beschäftigen

Die Studie über Wechselkurse und Währungsabsicherung der Credit Suisse zeigt: Die Mehrheit der Schweizer Unternehmen agiert auch im Ausland. Wechselkursrisiken beschäftigen sie.

Text: Andrea Marthaler

Die Schweizer Wirtschaft ist exportorientiert. Ob Grosskonzern oder KMU – Schweizer Unternehmen sind stark mit dem Ausland verflochten. Der Export bietet Zugang zu neuen Märkten, birgt aber auch Risiken. Denn die meisten Transaktionen im Ausland erfolgen in Fremdwährung mit entsprechenden Wechselkursrisiken. Schwankungen an den Devisenmärkten können unberechenbar sein. Das haben die letzten Jahre eindrücklich gezeigt. Nicht nur Änderungen der Geldpolitik eines Landes, auch geopolitische und politische Unsicherheiten können zu grösseren Veränderungen bei den Wechselkursen führen.

Mehrheit sichert sich ab

In der Schweiz sind auch kleinere und mittlere Unternehmen auf den Export angewiesen und damit beträchtlichen Währungsrisiken ausgesetzt. Andreas Gerber, Leiter KMU Schweiz bei der Credit Suisse, geht davon aus, dass «weit über 50 Prozent der KMU ihre Währungsrisiken (zumindest teilweise) absichern».

Diese Einschätzungen werden von der Studie der Credit Suisse über Wechselkurse und Währungsabsicherung gestützt. Im Rahmen dieser Studie wurden 760 Firmenkunden aus der Industrie und dem Dienstleistungssektor befragt. Darunter sind Grosskonzerne mit über einer Milliarde Franken Umsatz und mehr als tausend Mitarbeitenden, aber auch Einzelunternehmen mit einem Umsatz von einigen Hunderttausend Franken jährlich. Nur jedes sechste der befragten Unternehmen operiert ausschliesslich in der Schweiz. Von jenen Unternehmen, die mindestens 20 Prozent ihrer Einkäufe oder Verkäufe in US-Dollar abwickeln, sichern sich 75 Prozent ganz oder teilweise mit Finanzinstrumenten gegen Währungsrisiken ab. Etwas tiefer ist der Anteil bei Unternehmen, die Geschäfte

in Euro tätigen. Von ihnen verzichteten 32 Prozent ganz auf eine Währungsabsicherung. Besonders bei Exporteuren ist dies der Fall. Sie wickeln gemäss der Umfrage 72 Prozent der Verkäufe und 57 Prozent der Einkäufe in ausländischer Währung ab. Viele ihrer Inputgüter stammen bereits aus dem Ausland. Bei Importeuren dagegen ist die natürliche Währungsabsicherung geringer. Sie kaufen mit 71 Prozent primär in Fremdwährungen ein, verkaufen aber grösstenteils in Schweizer Franken.

Herausforderung Frankenstärke

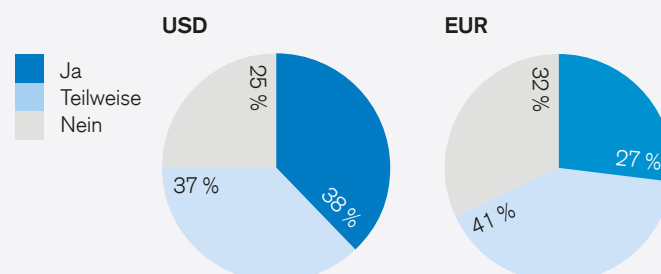
Die Frankenstärke ist für Schweizer Unternehmen eine grosse Herausforderung. Sie tangiert die Bilanz und verteuert Schweizer Produkte im Ausland. Für Exporteure ist eine starke Heimwährung deshalb problematisch. Als «sicherer Hafen» gerät der Franken insbesondere bei politischen oder wirtschaftlichen Unsicherheiten unter Aufwertungsdruck. Daher beobachten die befragten Unternehmer die Situation genau. Mitunter am meisten Einfluss auf den Schweizer Franken hat gemäss ihrer Einschätzung die Geldpolitik der Europäischen Zentralbank EZB und der US-Notenbank Fed. Auch die Haushaltsverschuldung in Italien schätzen sie als einflussreich ein. Weniger Bedeutung messen sie dagegen den Brexit-Verhandlungen wie auch der sich abzeichnenden Wachstumsverlangsamung in China zu.

Vorteil für Akquise

Andererseits kann sich ein starker Schweizer Franken auch positiv auswirken – so beispielsweise bei Event-Transaktionen wie Akquisitionen im Ausland. Dies, «solange der Währungskauf und die Transaktionsdurchführung abgesichert sind», betont Albert Angehrn, Leiter Large Swiss Corporates. Auch im Wareneinkauf könne ein starker Franken positiv sein, wenn die Effekte nicht durch einen Verkauf des Endprodukts im Ausland wieder vernichtet werden. «Das Thema beschäftigt somit alle auf die eine oder andere Art.»

USD-Transaktionen werden häufiger abgesichert

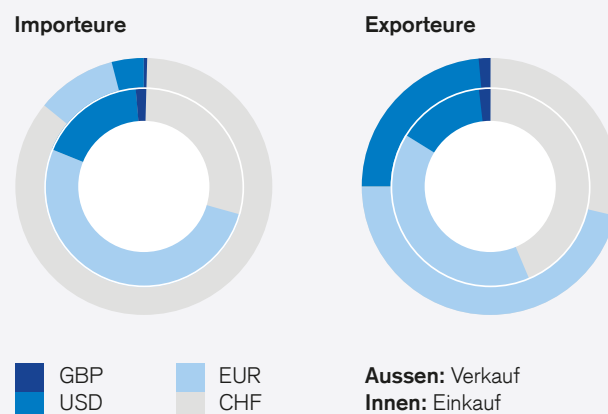
«Sichern Sie Ihre Währungsrisiken ab?» Antworten von Unternehmen mit mind. 20 % Exposure in der jeweiligen Fremdwährung



Quelle: Credit Suisse Firmenkunden-Umfrage 2018

Exporteure sind öfter «natürlich abgesichert»

Anteil von ausgewählten Währungen am Einkaufs- bzw. Verkaufsvolumen



Quelle: Credit Suisse Firmenkunden-Umfrage 2018

Wie sichern andere Firmen Währungsrisiken ab?

In der Studie über Wechselkurse und Währungsabsicherung geben drei Unternehmer Auskunft über ihre Währungsabsicherungsstrategie. Lesen Sie die Interviews online: credit-suisse.com/waehrungsrisiken

Im Einsatz für die Patientensicherheit

Die Ruetschi Technology AG hat sich in den letzten 20 Jahren von einer Dreherei zu einem international tätigen MedTech-Unternehmen entwickelt. Ihre Spezialität sind steril verpackte und gebrauchsfertige Einweg-Instrumente sowie Implantate für die Wirbelsäulen- und Dentalmedizin. Nicht nur die Firma, auch der Verwaltungsratspräsident und Co-CEO Christoph Ruetschi hat sich gewandelt – und fand so zum Erfolg.

Text: Anja Kutter

«Bei den medizinischen Instrumenten gibt es noch viel zu tun», sagt Christoph Ruetschi. «Deren Wiederaufbereitung und Sterilisation ist aufwendig und oft mangelhaft. Noch heute sterben in Europa jedes Jahr über 90'000 Personen an den Folgen von Spitalinfektionen.» Deshalb setzt er als Geschäftsführer der Ruetschi Technology AG vor allem auf Einweg-Instrumente. Diese werden gemeinsam mit den dazugehörigen Implantaten in sterile Kits verpackt. Solche sogenannten Procedure Kits verkürzen die Operationszeit und verringern die Gefahr von postoperativen Wundinfektionen. Das Spezialgebiet der Ruetschi Technology AG ist die Wirbelsäulen- und Dentalchirurgie. Um Produkte herzustellen, die dem Arzt die Arbeit erleichtern, ist Christoph Ruetschi häufig in Operationssälen anzutreffen. «Es ist meine Leidenschaft, Dinge zu entwickeln, die die Lebensqualität von Menschen steigern. Wäre unser Familienunternehmen nicht gewesen, wäre ich vermutlich Chirurg geworden.» Sein Engagement zahlt sich aus. Die Ruetschi Technology AG beschäftigt derzeit über 200 Mitarbeitende, ist inter-

national erfolgreich und an drei Standorten aktiv: in der Schweiz in Muntelier und Yverdon sowie im deutschen Renquishausen. Dank innovativer Produkte und hoher Präzision ist sie ein bedeutender Player für die Entwicklung und Herstellung von Hightech-Produkten in der Dental- und Orthopädietechnik.

Als junger Mann in der Verantwortung

«Das war nicht immer so», erzählt Christoph Ruetschi – und blickt zurück auf die Anfänge des Unternehmens. Sein Vater Charles Ruetschi gründet die Firma im Jahr 1960 in La Chaux-de-Fonds, dem Herzen der Schweizer Uhrenindustrie. Für diese stellt er Schweissmaschinen her, später kommen Zifferblatt-Stifte und Drehteile hinzu. Ein Neubau in Yverdon trägt der grossen Nachfrage Rechnung. Mitte der Achtzigerjahre fertigt die Ruetschi Technology AG erstmals Teile für die Medizintechnik. Alles bewegt sich in geordneten Bahnen, als der Patron plötzlich an Alzheimer erkrankt. Schnell ist er nicht mehr in der



Co-CEO Christoph Ruetschi. Der zweite Mann ist Christian Moser.

Lage, die Firma zu leiten. Seine Frau muss einspringen, gleichzeitig wird Christoph Ruetschi vor die Entscheidung gestellt, ob er die Firma übernehmen will. «Ich war 26, Ingenieur und spielte in der Nati B Volleyball. Eigentlich wollte ich noch eine Weile das Leben geniessen», erinnert er sich. Daraus wurde nichts. Kurzerhand packte er seine Koffer und reiste in die USA, um vor der Geschäftsübernahme noch ein zweijähriges Betriebswirtschaftsstudium in Boston zu absolvieren.

Vom Lohnfertiger zum Entwickler

Kaum gestartet, erkannte Christoph Ruetschi, dass sich sein Unternehmen weiterentwickeln musste. «Wir waren ein reiner Lohnfertiger. Jemand hat uns die Zeichnung eines Bauteils gegeben, wir haben es produziert, fertig.» Das ging zwar noch eine Weile gut, dann brachen die Margen in der Branche ein. Es gab nur Eines, um bestehen zu können: eine komplette Neuorientierung. «Zu diesem Zeitpunkt haben wir uns entschieden, voll und ganz auf den Bereich Medizintechnik zu setzen. Zudem – und das war der grösste Meilenstein in unserer Firmengeschichte – haben wir mit der Entwicklung von Produkten begonnen.» Es war eine grosse Herausforderung für den Betrieb mit damals rund 60 Mitarbeitenden. Der Paradigmenwechsel zahlte sich aber aus und leitete eine positive Phase im Unternehmen ein. Zusätzlichen Aufwind gab eine weitere Entscheidung: «Bis dahin beherrschten wir zwar die Arbeit mit metallischen Komponenten und konnten zum Beispiel Wirbelsäulen- oder Zahnimplantate herstellen. Für die Instrumente aber, die man zum Setzen solcher Implantate im Operationssaal braucht, muss man auch Kunststoffteile produzieren können. Wir beschlossen, uns auch auf diesem Gebiet zu spezialisieren, und kauften 2006 die André Gueissaz SA, einen Spritzguss-Betrieb.» Kurz darauf trat die Firma Ruetschi erstmals als

gesamtheitlicher Hersteller von Medical Devices auf – ein Novum in der Branche. «Die Resonanz und damit der Geschäftsverlauf waren entsprechend positiv», erinnert sich Ruetschi.

Persönliche Neuorientierung

Der Weg zum heutigen Vorzeigebetrieb verlief allerdings nicht gradlinig und erforderte einiges an Durchhaltevermögen. In den Folgejahren der Wirtschaftskrise 2009 etwa verlor die Ruetschi Technology AG ihre beiden grössten Kunden. «Plötzlich konnten wir nicht mehr investieren», so Ruetschi. Zusätzlich setzte bei ihm eine körperliche und emotionale Erschöpfung ein. Die Symptome kamen schleichend, doch irgendwann war sie da, die Diagnose Burn-out. Gerade noch rechtzeitig, um den Zusammenbruch abzuwenden. «Da habe ich gemerkt, dass ich fundamental etwas ändern muss. Nicht nur in der Firma, sondern auch bei mir selber», erzählt Christoph Ruetschi. Was war es schliesslich, dass die Ruetschi Technology AG und ihn selber zurück in ruhige Gewässer führte? Ruetschi lacht: «Eine Portion Glück – und Veränderungen auf allen Ebenen. Angefangen mit dem Eingeständnis, dass ich das alles nicht mehr alleine schaffe.» Als Erstes verbreiterte Ruetschi das Management. Sein Schwager Christian Moser kam zurück ins Unternehmen und teilt sich seither die CEO-Rolle mit ihm. Gleichzeitig wurden der Verwaltungsrat und das Aktionariat erweitert, um neuen Schwung ins Unternehmen zu bringen. «Danach waren wir so gut aufgestellt, dass wir sogar den Frankenschock überraschend gut wegstecken konnten. Seit 2013 wachsen wir jedes Jahr zweistellig.»

Partner in guten wie in schlechten Zeiten

Am meisten beschäftigt Christoph Ruetschi im Moment, wie die grosse Menge an Aufträgen und Projekten überhaupt bewältigt werden kann. «Gerade jetzt sind wir froh um einen

«Noch heute sterben
in Europa jedes Jahr
über 90'000 Personen
an den Folgen von
Spitalinfektionen.»



In den Reinräumen der Ruetschi Technology AG werden die Instrumente und Implantate für Chirurgen in sogenannte Procedure Kits verpackt, die im Anschluss sterilisiert werden.

Partner wie die Credit Suisse. Sie hat die ganze Transformation mit uns durchlebt, hat auch in den schlechteren Zeiten an uns geglaubt und steht uns auch jetzt zur Seite, wo das Wachstum finanziert werden muss», betont Christoph Ruetschi. Solche Partner seien essenziell, um als Firma voranzukommen. Das habe er in den vergangenen 17 Jahren gelernt. Und noch etwas: «Damit eine Firma einen Wandel vollziehen kann, braucht es nicht nur eine Entwicklung in der Technologie, sondern auch im Menschen.»

Auch als Arbeitgeber innovativ

Sein Ziel mit der Ruetschi Technology AG ist es, weiter zu wachsen und im Bereich Procedure Kits für die Wirbelsäulen- und Dentalmedizin Marktführer zu werden. Dass das aktuelle Thema Klimaschutz den Erfolg der in den Kits enthaltenen Einweg-Instrumente schmälern könnte, glaubt er nicht. «Die Energiebilanz von Einweg-Instrumenten ist sogar besser als bei konventionellen Produkten. Ausserdem sind das so kleine Mengen an Kunststoff – und diese können die Patientensicherheit deutlich erhöhen.»

Ebenso wichtig wie die Entwicklung ihrer Produkte ist dem CEO aber auch die interne Entwicklung der Firma. Kürzlich hat das Management die Initiative «Employer of choice» lanciert. Dabei geht es darum, sich zu einem Top-

Arbeitgeber zu entwickeln. «Wir glauben fest daran, dass der Erfolg eines Unternehmens mit seinen Mitarbeitenden steht und fällt. Deshalb beschäftigen wir uns intensiv mit der Frage, was wir tun können, damit gute Fachkräfte zu uns kommen und auch bei uns bleiben. Dabei will Ruetschi offen sein für neue Ideen. «Nicht nur auf Produktebene, sondern auch in Prozessen, Abläufen und im Umgang miteinander.»

Ruetschi Technology AG

Das Unternehmen entwickelt und produziert Hightech-Produkte für die Medizinbranche. Seine Spezialität ist es, Metall und Kunststoffkomponenten optimal zu kombinieren, was sie zu einem führenden Hersteller von sterilen Einweg-Produkten für die Wirbelsäulenchirurgie und Dentalimplantologie macht. Das Schweizer Unternehmen mit Sitz in Muntelier FR betreibt einen zweiten Standort in Yverdon sowie einen im deutschen Renquishausen. Es wird von Christoph Ruetschi und Christian Moser gemeinsam geführt und beschäftigt rund 200 Mitarbeitende. ruetschi.com

Immobilienmarkt: zwischen Erholung und Herausforderung

Investitionen in Immobilien sind dank tiefer Zinsen attraktiv. Doch nicht in allen Segmenten kann die Nachfrage mithalten. Das zeigt die Immobilienmarktstudie der Credit Suisse. Wie es um den Büro- und den Verkaufsflächenmarkt steht. Text: Andrea Marthaler

Die gute Konjunktur 2018 wirkte sich auf das Beschäftigungswachstum und damit auf die Nachfrage nach Büroflächen aus. Im vergangenen Jahr stieg sie gemäss Schätzungen um 600'000 Quadratmeter. Auch 2019 dürften Unternehmen zusätzliche Büroflächen nachfragen, allerdings etwas weniger als im Jahr 2018. Wie weit die Erholung in den einzelnen Büromärkten fortgeschritten ist, hängt jedoch von der lokalen Branchenzusammensetzung ab. Zudem stieg das Angebot an Büroflächen unter dem Strich stärker als die Nachfrage. Denn nach wie vor wird viel gebaut. An zentralen Lagen ist eine Erholung des Büromarkts deutlich spürbar. So hat sich die Fläche der zur Vermietung ausgeschrieben Büros in den inneren Büromärkten der Grosszentren um knapp ein Fünftel reduziert. In Genf und Zürich sind zunehmend auch gut erschlossene Standorte in den mittleren Büromärkten gefragt. Ob sich die Erholung auf die äusseren Büromärkte ausdehnen kann, wird von der weiteren Nachfrage und damit vom Beschäftigungswachstum abhängen.

Nachfrage nach Verkaufsflächen sinkt

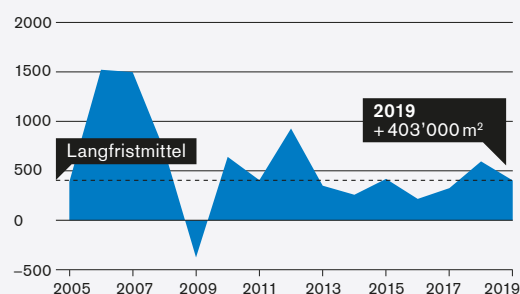
Im Gegensatz zum Büromarkt konnte der Verkaufsflächenmarkt nicht vom konjunkturellen Aufschwung profitieren.

Der Umsatz pro Fläche ist gar gesunken. Schuld daran ist der Onlinehandel. Er setzt den stationären Detailhandel unter Druck und gewinnt zunehmend Marktanteile. Damit geht der Strukturwandel im Schweizer Detailhandel weiter. Besonders im Bekleidungsgeschäft kam es in den vergangenen Jahren zu Ladenschliessungen und Stellenabbau.

Anbieter von Verkaufsflächen haben auf die Probleme im Detailhandel reagiert und erstellen bereits weniger neue Verkaufsflächen. Trotzdem nimmt das Angebot an inserierten Flächen zu. Besonders ausserhalb von Top-Lagen ist es schwieriger geworden, leer stehende Ladenlokale wieder zu vermieten. Das ist nicht nur ein Problem für umliegende Geschäfte, sondern auch für die Innenstädte, die an Aufenthaltsqualität einbüßen.

Nachfrage

Zusatznachfrage nach Büroflächen (in 1000 m²)



Steigende Beschäftigung hat Nachfrage nach Büroflächen belebt. Trotz Konjunkturabkühlung setzt sich Nachfragebelebung fort.

2019: Abschwächung der Nachfrage auf immer noch überdurchschnittliches Niveau



Erfahren Sie mehr!

Weitere Fakten und Informationen zum Schweizer Immobilienmarkt finden Sie in der Studie: credit-suisse.com/bueroflaeche

Unternehmensnachfolge: die wichtigsten Fragen, die wertvollsten Tipps

In der Schweiz steht in den kommenden Jahren etwa bei jedem fünften KMU ein Generationenwechsel an. Genaue Pläne, wie die Nachfolge vonstattengehen soll, sind aber in den wenigsten Fällen vorhanden. Text: Mariska Beirne

Dass viele KMU sich lieber mit ihrem Tagesgeschäft auseinandersetzen, als eine Nachfolge in Angriff zu nehmen, bestätigt auch Toni Neuhaus, Spezialist für Unternehmensnachfolgen bei der Credit Suisse. Er hat schon mehr als 150 Stabsübergaben begleitet. Sein wichtigster Tipp lautet: «Eine Firmennachfolge sollte man möglichst früh angehen.»

Wünsche und Tabus

Ist der Entscheid, die Nachfolgethematik genauer anzuschauen, einmal gefallen, stellt sich sogleich eine Reihe von Fragen. Etwa:

1. Wie ist die Familiensituation und was passiert, wenn nichts unternommen wird?
2. Was möchte der Hauptaktionär?
3. Was sind die Wünsche der weiteren Aktionäre?
4. Sind alle Aktionäre überhaupt bekannt?

«Viele Familienbetriebe sind damit überfordert. Als Bank übernehmen wir als neutrale Instanz in dieser ersten Phase die Auslegeordnung.» Denn nicht selten sei etwa der Wunsch zu verkaufen innerhalb der Familie tabu.

Durchspielen von Lösungen

Ist die Auslegeordnung erarbeitet, zeichnet sich meist schon eine mögliche Lösung ab.

Möglichkeiten innerhalb der Familie:

- Nachfolge aus der Familie
- Fremd-Management mit Familienkontrolle (im Verwaltungsrat)
- Interimslösung, da potenzielle Familiennachfolger noch nicht alt oder erfahren genug sind

- Management-Buy-out (Verkauf an Mitarbeiter)
- Management-Buy-in (Verkauf an Mitbewerber)
- Verkauf an Investor

Käufersuche: zum Beispiel mit Opportunity Net

Ergibt sich aus der Familie oder dem Betrieb keine geeignete Lösung, kann es schwierig werden. Für diesen Fall betreibt die Credit Suisse mit Opportunity Net eine Vermittlungsbörse. Sie bringt Verkäufer und Käufer von Unternehmen zusammen. Neuhaus rät: «Fragen Sie erst mal Ihren Kundenberater. Die Credit Suisse verfügt über ein riesiges Netzwerk und kennt die Unternehmerwelt in der Schweiz ziemlich gut.»



Erfahren Sie mehr!

Das Unternehmen Bigler AG Fleischwaren mit 600 Mitarbeitenden und einem Aktionariat von rund 20 Familienmitgliedern regelte kürzlich seine Nachfolge an die vierte Generation. Warum das KMU diesen Prozess mit der Credit Suisse als Partner anging, erzählt CEO Markus Bigler im Video. [credit-suisse.com/nachfolge](https://www.credit-suisse.com/nachfolge)



«95 Prozent der Aktiengesellschaften können nicht genau sagen, wer zum Aktionariat gehört.»

Über den meisten Aktiengesellschaften schwebt ein Damoklesschwert: Oftmals gehören nicht alle vermeintlichen Aktionäre zu den rechtmässigen Eigentümern des Unternehmens. Text: Mariska Beirne

Wir sprechen heute über klare Verhältnisse im Aktionariat. Herr Arni, Herr Vischer, warum ist dieses Thema für Unternehmen interessant?

Andreas Arni (AA): Viele Verwaltungsräte von Aktiengesellschaften sind sich zu wenig bewusst, wie wichtig das Thema «klare Verhältnisse im Aktionariat» für sie ist. Bei Unternehmensnachfolgen stellen wir fest, dass etwa zwei Drittel nicht genau sagen können, wer ihre Aktionäre sind.

Markus Vischer (MV): Das kann ich bestätigen. Ich frage einen Unternehmer oft gerne provokativ: Sind Sie sicher, dass Sie der Inhaber Ihres Unternehmens sind? Aus meiner Erfahrung würde ich sogar behaupten: 95 Prozent können nicht genau sagen, wer zum Aktionariat gehört. Das kann fatal sein.

Was passiert denn im schlimmsten Fall?

MV: Das Unternehmen wird handlungsunfähig. Weil es seine Aktionäre nicht kennt, kann es nicht mehr rechtlich korrekt zu einer Generalversammlung einladen und eine solche durchführen. Möglicherweise sind auch vorhergehende Generalversammlungen nichtig und ihre Entscheide hinfällig. Ein Richter könnte unter Umständen die konkursrechtliche Auflösung beantragen.

AA: Die meisten Unternehmen sind sich dessen aber nicht bewusst. Erst wenn eine Nachfolge oder ein Verkauf ansteht, kommen solche Dinge ans Licht. Und das bedeutet dann viel Arbeit für Leute wie Markus Vischer.

Warum ist das Problem, dass Unternehmen ihre Aktionäre nicht kennen, so verbreitet?

AA: Dazu erklären wir am besten kurz die unterschiedlichen Arten von Aktien. Es gibt z. B. Namenaktien, diese lauten auf den Namen des Aktionärs und werden im

Aktienbuch eingetragen. Inhaberaktien dagegen machen ihren Besitzer zum Aktionär. In der Schweiz gibt es rund 50'000 Gesellschaften mit Inhaberaktien, das ist etwa ein Viertel. Am meisten verbreitet sind jedoch Gesellschaften mit Namenaktien, fast immer mit vinkulierten Namenaktien, was bedeutet, dass die Übertragbarkeit dieser Aktien beschränkt ist.

Und bei der Übertragung der Aktien liegt das Problem?

MV: Je nach Art der Aktie gibt es unterschiedliche Regelungen, die befolgt werden müssen. Oftmals glauben die Verantwortlichen, mit einem Eintrag ins Aktienbuch sei die Übertragung erledigt. Doch es braucht, etwa bei verbrieften Namenaktien, ein Indossament, eine Art Übertragungserklärung auf der Aktie. Unverbrieft Namenaktien müssen per Zession übertragen werden. Es ist also eine schriftliche Abtretungserklärung notwendig. Neben dem Aktienbuch muss seit 2015, als die GAFI-Vorschriften in Kraft getreten sind, ein Verzeichnis der Inhaberaktionäre und unter Umständen auch ein Verzeichnis der wirtschaftlich Berechtigten geführt werden. Zusammengefasst gibt es demzufolge ziemlich viele Stolpersteine und Punkte, wo Fehler passieren können.

Wir haben jetzt ausführlich das Problem erörtert – verraten Sie uns die Lösung!

MV: Ich empfehle mindestens bei grösseren Unternehmen sogenannte Bucheffekten, eine Form der digitalen Aktien, zu schaffen und ihre Handhabung der Bank zu übergeben. So vermeiden Sie Fehler in der Übertragungskette. Und: Die Bank ist auch in fünf oder in zehn Jahren noch da.



Andreas Arni, Leiter Entrepreneurs & Executives bei der Credit Suisse, und Markus Vischer, Partner der Anwaltskanzlei Walder Wyss AG.

Herr Arni, welche Lösungen bietet die Credit Suisse?

AA: Für ein kleines Familienunternehmen mit zwei oder vier Aktionären und wenig Änderungen braucht es eher keine Bucheffekten, sondern einen sauberen Umgang mit den notwendigen Papieren. Wenn eine Firma ihre Aktientitel bei uns deponiert, buchen wir sie bei uns ein und helfen so. Sobald ein Unternehmen eine gewisse Grösse hat, sagen wir ein mittleres Familienunternehmen, kann es spätestens ab der 3. oder 4. Generation sehr komplex werden, weil die Aktien durch Vererbung oder Scheidung weitergegeben werden. Solche Firmen haben rasch einmal 50 oder 100 Aktionäre. Dann können Bucheffekten sinnvoll sein.

Gibt es Unternehmen, denen Sie digitale Aktien besonders ans Herz legen?

AA: Ja, insbesondere schnell wachsenden Start-ups. Und generell Firmen, die ihre Mitarbeitenden in Form von Aktien am Unternehmen beteiligen. Mitarbeitende kommen und gehen. Das wird nach kurzer Zeit schon sehr komplex. Zudem gehen Start-ups oftmals in mehrere Kapitalbeschaffungsrunden. Wenn da die Beteiligungsverhältnisse nicht klar sind, gibt es kein Geld. Für solche Unternehmen sind Bucheffekten sehr sinnvoll.

Nun gibt es Bucheffekten ja nicht kostenlos und gerade Start-ups setzen ihr Kapital wahrscheinlich lieber für etwas anderes ein als für Bucheffekten ...

AA: Es fallen beim Aufsetzen in der Tat Kosten an. Die Bank übernimmt die Rolle der Zahlstelle. Das heisst, sie verrechnet Gebühren, etwa bei der Auszahlung von Dividenden. Wenn man weiterdenkt, lohnt sich diese Investition aber häufig.

MV: Wir betreuen viele Aktiengesellschaften, die bei einer Nachfolge oder aus anderen Gründen feststellen, dass sie den Überblick über ihre Aktionäre verloren haben. Die Aufarbeitung durch eine spezialisierte Anwaltskanzlei kostet ein Vielfaches im Vergleich zur Umstellung auf Bucheffekten. Hier muss man nicht mehr lange überlegen, ob sich die Bucheffekten wohl gelohnt hätten.

Mehr Informationen?

Möchten Sie mehr über Bucheffekten und ganz allgemein über digitale Aktien erfahren? Ihre Kundenberaterin bzw. Ihr Kundenberater wird Sie spezifisch im Hinblick auf Ihr Unternehmen beraten. Weitere Informationen finden Sie zudem hier: credit-suisse.com/digitaleaktien

Grüne Hallen in grauen Industriezonen

Die Bernis SA schafft flexibel nutzbare und erschwingliche Gewerberäume. Mit dem Bau ihrer umweltfreundlichen Hallen, den sogenannten GreenPlaces, wertet das Start-up die meist grauen Industriezonen auf. Und legt dabei ein flottes Tempo vor.

Text: Eva-Maria Morton de Lachapelle



Imposant ragt das grüne Industriegebäude in den blauen Himmel. Wer durch die Fenster späht, erhascht einen Blick auf die Tuning-Werkstatt zweier Autoliebhaber, das Lager eines Antiquariats oder eine Backstube für Kebab-Brot. Durch die Tür mit der knallorange «1» geht es in das Büro der Bernis SA. Im Besprechungszimmer des Start-ups versammelt sich das Team. Die Begrüssung ist herzlich, es wird viel gelacht. Zum Interview mit CEO Fabrice Bezençon und Architekt Bertrand de Sénépart bleiben auch die Mitarbeitenden. Sie alle tragen stolz das Logo der GreenPlaces auf der Brust.

Raum für kleine Betriebe und Heimwerker

Bertrand de Sénépart, Architekt und Mitgründer, erklärt das Geschäftsmodell: «Wir schaffen flexibel nutzbare Gewerberäume und richten unser Angebot an kleine und mittelständische Betriebe, z. B. Handwerksfirmen wie Elektriker, Spengler oder Maler. Aber auch an Privatpersonen, die einen Platz zum Basteln suchen oder einem Hobby nachgehen möchten.» Diese Zielgruppen kommen heute meist in Scheunen, Garagen oder Kellern unter. Die GreenPlaces sollen das ändern. Die Gründer wollen mit ihrem Konzept dem Grau-in-Grau der Industriezonen einen grünen Touch verleihen – und dies in doppelter Hinsicht.

Umweltfreundlich und bezahlbar

Die grünen Industriehallen bestehen hauptsächlich aus Holz. Fenster, Tor und Türen sind dreifachverglast. Das Dach ist mit Solarpanelen bestückt und sorgt zusammen mit den Mauern für eine sehr gute Wärmedämmung. Den Begriff «umweltfreundlich» findet Bertrand de Sénépart jedoch zu gewöhnlich. Ihm geht es ums Prinzip. Die Gewinnmarge sei schmaler als bei günstigen Bauten. Aber die GreenPlaces bewiesen, dass umweltschonend und bezahlbar sich nicht widersprechen. An jedem Standort liegt die Bernis SA mit ihrem Angebot rund zehn Prozent unter dem Marktpreis. Sonst wird das Projekt gar nicht erst in Angriff genommen.

Schnell sein ist die Devise

Möglich macht das die effiziente Bauweise der GreenPlaces. Frei nach dem Motto von CEO Fabrice Bezençon «Du musst schnell sein, sonst wirst du überholt» vergehen vom ersten Spatenstich bis zur Inbetriebnahme nur acht Monate. Erfahrungsgemäss ist der Standort nach etwa zehn weiteren Monaten zu 80 Prozent belegt. Teile der Fabrikhallen werden in Schaffhausen von der MTM Construction AG vorgefertigt und vor Ort zusammengesetzt. Erst entsteht das Fundament, dann folgen die Aussenwände und



Die knallgrünen Fassaden, hier in Börsingen bei Freiburg, sind das Markenzeichen der GreenPlaces. Die Farbe verkörpert die nachhaltige Unternehmensphilosophie der Bernis SA und erregt die Aufmerksamkeit von potenziellen Nutzern dieser Industriehallen.

das Dach. Die Innenwände werden zum Schluss eingezo-gen. Die Halle lässt sich so in beliebig grosse Abschnitte unterteilen. Einem Stück Salami gleich, könne sich der Interessent ein kleines oder grosses Stück abschneiden, schmunzelt Bertrand de Sénépart. Die Standard-Einheit misst sechs mal zwölf Meter und ist 10,8 Meter hoch.

Flexible Nutzung

Die Einheiten werden im Rohbau geliefert und zum Kauf oder zur Miete angeboten. «Je nach Nutzung entscheiden Käufer und Mieter über den Investitionsaufwand selbst. Für ein Depot etwa braucht es keinerlei Innenausbau. Für ein Büro müssen Bodenbeläge, Küche und Sanitäranlagen installiert werden», erklärt der Architekt die Flexibilität der Gewerberäume. Ein Handwerksbetrieb nutzt typischerweise das Erdgeschoss als Werkstatt, das Zwischengeschoss als Depot und den obersten Stock als Büro oder Aufenthaltsraum.

Die Bernis SA als Asset Manager der GreenPlaces

Ansprechpartner für Interessenten, Käufer und Mieter ist die Bernis SA. Sie fungiert als Asset Manager der GreenPlaces. In dieser Funktion sucht sie nach geeigneten Standorten und Investoren, kümmert sich um Bewilligungen, leitet den Bau und die folgende Bewirtschaftung. Jeder der GreenPlaces ist eine eigene Aktiengesellschaft und finanziert sich als eigenständiges Unternehmen zu jeweils 50 Prozent mit Eigen- und Fremdkapital. Hier spielt die Credit Suisse eine wichtige Rolle. Als Partner der ersten Stunde unterstützt die Bank die GreenPlaces bei deren Finanzierung. In dieser Zeit hat sich zwischen dem Start-up und der Bank ein enges Vertrauensverhältnis entwickelt. «Unser Credit Suisse Berater ist für uns da, er glaubt an unseren Erfolg und setzt sich für unsere Projekte ein», lobt CEO Fabrice Bezençon die Zusammenarbeit. Es seien auch hier, wie so oft, die zwischenmenschlichen Beziehungen, die den Unterschied machten.

Ein umfassender Service

Fabrice Bezençon kommt aus der Hotelbranche. Für ihn ist wichtig, sowohl Käufer als auch Mieter nach der Ver-

tragsunterschrift weiter zu begleiten. Zum Beispiel bei der Beantragung der Baubewilligungen bei den Gemeinden, zu denen die Mitarbeitenden der Bernis SA einen guten Draht haben. «Wir betreiben hier Hotellerie für Unternehmen», sagt der CEO voller Begeisterung. Es ginge darum, Synergien zwischen den Handwerksbetrieben zu fördern und eine Gemeinschaft wachsen zu lassen. Ab einer Belegungsquote von 60–70 Prozent sind Networking-Anlässe geplant. Danach soll eine Onlineplattform die Nutzer der GreenPlaces auch digital vernetzen. Handwerker können so Werkzeuge teilen oder tauschen, Kunden gleichzeitig mehrere Dienstleister suchen. Bei einem der nächsten Projekte stehen industrielle Co-Working-Spaces auf dem Programm.

Expansionspotenzial auch ins Ausland

Zwei Standorte sind seit 2018 in Betrieb. Der GreenPlace in Bödingen bei Freiburg mit 34 Modulen war das erste Projekt, Moudon in der Nähe von Lausanne das zweite. Bis Jahresende werden mutmasslich sieben weitere mit dem Bau oder Betrieb starten: in den Kantonen Baselland, Solothurn, Thurgau, Bern und Waadt. Zusätzlich läuft zurzeit die Vorstudie für drei GreenPlaces in Deutschland: in der Nähe von Mannheim, Freiburg im Breisgau und Schaffhausen. Aber auch nach den USA strecken die Unternehmer ihre Fühler aus. Erste Gespräche seien vielversprechend verlaufen. Ein solches Konzept existiere in den Staaten noch nicht, so Bertrand de Sénépart. Architekten arbeiten derzeit an Bauplänen, welche die Gebäude den US-amerikanischen Normen anpassen, damit sie Erdbeben oder Wirbelstürmen trotzen. «Deutschland ist gross, die USA sind riesig und wir sind klein. Wir müssen smart sein», sagt der Architekt mit einem Augenzwinkern. Die grösste Herausforderung bestehe darin, geeignete Standorte zu identifizieren, wo der Baugrund bezahlbar und die Nachfrage gross genug sei. In der Schweiz erfolge die dafür nötige Recherche noch über herkömmliche Wege. Eine eigens dafür entwickelte Software mit künstlicher Intelligenz werde die Suche in Zukunft jedoch automatisieren.

Starkes Team

Die kurze Unternehmensgeschichte zeigt, dass die Bernis SA nicht nur beim Bau ihrer Hallen ein flottes Tempo vorlegt. «Am 18. März 2016 haben wir uns zum ersten Mal getroffen», erinnert sich Fabrice Bezençon. Das Start-up sei jung, die Gründer Senioren. Das Team bestehe aus «grossen Kalibern». Die Mitarbeitenden bringen viele Jahre Erfahrung in der Baubranche und dem Finanzmanagement mit. Die Gründer sind selbst an der Bernis SA beteiligt. Jeder kommt zu Wort. «Bei uns sind über sieben Personen in den Entscheidungsprozess involviert, mehr als beim Bundesrat», lacht der CEO. Das starke Team sei für ihn das Fundament, auf dem der Erfolg der GreenPlaces wachse.

Bernis SA

Die Bernis SA und ihre 13 Mitarbeitenden bauen umweltfreundliche Industriehallen, sogenannte GreenPlaces. Damit schafft das Start-up flexiblen und bezahlbaren Gewerberaum für kleine und mittel-grosse Betriebe sowie private Bastler. Seit 2018 sind erste Stand-orte in Bödingen bei Freiburg und Moudon bei Lausanne in Betrieb. Zehn weitere Hallen sind in der Schweiz und Deutschland in Planung oder im Bau. Die Gründer möchten mit ihrem Angebot den Gewerberaum in den Industriezonen ausweiten und aufwerten. greenplaces.ch



Das Team der Bernis SA sitzt auf der Treppe zum Zwischengeschoss in einer noch leer stehenden Einheit der GreenPlaces in Bödingen. Zum Fototermin sind die Mitarbeitenden aus der ganzen Schweiz angereist.



CEO Fabrice Bezençon ist ein alter Hase der Hotelbranche. Für ihn besteht die grösste Herausforderung des jungen Start-ups darin, das schnelle Wachstum erfolgreich zu meistern.

«Gute Ideen
reichen heute nicht
mehr. Entscheidend
ist, diese schnell
umzusetzen.»

Fabrice Bezençon

Bergauf und bergab im Wintersportbusiness



Henry Nidecker (r.) führt zusammen mit seinen Brüdern Cédric (l.) und Xavier (nicht im Bild) die Nidecker Group. Die jungen Unternehmer teilen nicht nur die Unternehmensleitung, sondern auch die Leidenschaft für den Wintersport.

Der Snowboard-Hersteller Nidecker hat sich in seiner langen Geschichte immer wieder neu erfunden. Heute leiten drei Brüder das Unternehmen. Sie schafften es, nach einer rasanten Talfahrt in nur zehn Jahren zur Nummer 2 im weltweiten Snowboard-Business zu werden.

Text: Eva-Maria Morton de Lachapelle



Wer die Tür zum Firmensitz der Nidecker-Gruppe öffnet, steht nach wenigen Schritten in einem Potpourri aus 130 Jahren Firmengeschichte: An der Wand lehnt ein hüft Hohes Wagenrad, daneben liegen Holzski, gegenüber leuchten Snowboards in Neonfarben. Die Suche nach CEO Henry Nidecker führt vorbei am Töggelikasten und am Pingpong-Tisch in das Grossraumbüro, wo um die 30 Personen vor ihren Computern sitzen. Sportlich, lässig und jung wirken sie, genauso wie man sich die Mitarbeitenden eines Snowboard-Produzenten vorstellt. Wer von ihnen der Chef ist, lässt sich aber weder anhand der Kleidung noch anhand der Sitzordnung erkennen. Ein junger, schlanker Mann kommt auf uns zu. Er stellt sich vor: Cédric Nidecker, ein Bruder des CEO. Er bringt uns in den Showroom. Neben der Tür hängt eine Kreidetafel mit Wolken. Cédric Nidecker lacht: «Das ist unser Wetterbericht. Wir haben folgende Regel: Liegen mehr als 30 cm Neuschnee, können unsere Mitarbeitenden in die Berge. Oder bei starkem Wind zum Kitesurfen auf den See. Das steht so im Personalreglement.» Im Showroom stösst der grosse Bruder, Henry Nidecker, dazu. Er entschuldigt sich, weil auf dem Boden stapelweise Boards, Bindungen und Boots liegen – die Vertäfelung des Raumes werde gerade erneuert. Ein aromatischer Duft von frisch gehobeltem Holz liegt in der Luft. So muss es damals auch gerochen haben, als die erste Generation der Nidecker-Dynastie in ihrer Werkstatt Räder und Möbel schreinerte.

Vom Rad zum Ski

«Unser Ururgrossvater produzierte Wagenräder, Tische und Stühle. Sein Sohn, der zweite Henri, hat den

Betrieb übernommen und 1912 die ersten Ski für die Schweizer Armee gefertigt», entführt uns Cédric Nidecker in die Firmengeschichte. Sein Vater, der vierte Henri, gerade bei seiner täglichen Stippvisite im Betrieb, kommt hinzu und ergänzt, die Nideckers seien damals Meister im Holzbiegen gewesen. Und ein Ski sei ja eigentlich nur ein Stück Holz mit einer gebogenen Spitze. Zuerst hat Nidecker Alpinski hergestellt, danach Langlaufski. Die Holzski kamen ursprünglich aus dem flachen Finnland. Doch das Bergauf und Bergab in den Schweizer Bergen machte die Bretter kaputt. Der findige Henri III. wandte die Herstellungstechnik der Alpinski auf Langlaufski an und verstärkte das Holz mit Glasfaser. «Damit waren wir in Europa so ziemlich die Ersten. Wir hatten immer eine Skispitze Vorsprung», so Henri IV. stolz.

Der Snowboard-Boom

1984 gelingt Henri Nidecker der Durchbruch. Die Firma startet mit ihm als erstes europäisches Unternehmen die Produktion von Snowboards. Diese Entscheidung macht die Schweizer Firma zu einem internationalen Unternehmen, das seine Snowboards in mehr als 30 Länder verkauft. Die Produktion fand in dem Gebäude statt, das heute als Büro und Lager dient. «Wir haben uns damals auf die Herstellung konzentriert und waren einfach froh, wenn wir danach etwas verkauft haben», beschreibt Henri IV. die Situation vor 30 Jahren. Immerhin waren es dann mehr als 120'000 Snowboards. In den 1990er Jahren boomt die Branche. Doch dann kommt der Carvingski. Viele Snowboarder lassen sich davon zurück auf die Skier locken. Erinnerungen an eine schwere Zeit für Henri IV.

Krisenbewältigung

Mit den Verkäufen und dem Cashflow geht es bergab. Es wird für die 20 Nidecker-Mitarbeitenden zunehmend schwierig, die Produktion und Entwicklung in der Schweiz, den Vertrieb in den USA und eine Fabrik in Tunesien zu managen. In dieser misslichen Lage holt Vater Henri Nidecker den 20-jährigen Sohn, Henry V., in die Firma. Die beiden jüngeren Brüder, Cédric und Xavier, folgen. «Das Unternehmen musste sich verändern, um zu überleben», blickt Henry Nidecker zurück. Die Produktion in der Schweiz wird geschlossen und die Fabrik in Tunesien verkauft. Letztere arbeitet zwar weiter für Nidecker, jedoch wie die Produktionspartner in China, Dubai und Taiwan als externer Lieferant. In Rolle bleiben Forschung und Entwicklung, Verkauf und Marketing. Eine schwere Entscheidung, vor allem für den Vater, dessen Herz für das Handwerk schlägt. Ihn interessiert die Produktion, die Söhne eher die Markenführung und die Geschäftsstrategie.

Neue Markenstrategie

Parallel zur Umstrukturierung arbeitet Henry Nidecker an einer neuen Markenstrategie. Der Name Nidecker ist zu restriktiv, vor allem für das Geschäft in den USA und Japan. Das Kapital für Marketingkampagnen oder Übernahmen fehlt dem Schweizer Unternehmen. Also tun sich die Brüder mit bekannten Snowboardern zusammen. «Meine Söhne waren damals genauso alt wie die Profisportler und mindestens so snowboardversessen», erzählt Vater Henri. Auf die Lancierung der ersten Marke «Yes» im Jahr 2008 folgen mit «Jones Snowboard» und «Now» zwei weitere. Ein Novum in der Winter-Actionsport-Industrie. Henry Nidecker kreiert zusammen mit seinen Brüdern eine Multi-Brand-Plattform. «Die Marken sind sehr komplementär und konkurrenzieren sich gegenseitig kaum», begründet Henry Nidecker ihr Vorgehen. «Wir können in den Sportläden mit mehreren Marken vertreten sein und alle Kundensegmente bedienen.» Eine



Starke Familienbande: Vater Henri Nidecker (rechts im Bild) hat sich 2008 aus dem operativen Geschäft zurückgezogen. Der gelernte Schreiner ist stolz auf den Erfolg seiner Söhne und sorgt bei seinen täglichen Besuchen für gute Stimmung.



Als aktiver Snowboarder weiss auch CEO Henry Nidecker, wie man ein Brett perfekt wachst. Bei mehr als 30 cm Neuschnee heisst es für seine Mitarbeitenden und ihn: Ab auf die Piste! Diese Regel ist sogar im Personalreglement vermerkt.

«Die schwierige Anfangsperiode hat mich und meine Brüder zusammen-geschweisst.» Henry Nidecker

Strategie, die sich auszahlt und den Grundstein für die weitere Expansion legt.

Auf dem internationalen Parkett

Noch mitten in diesem Transformationsprozess – das war vor vier Jahren – beginnt die Zusammenarbeit zwischen Nidecker und der Credit Suisse. Der Snowboard-Hersteller benötigt einen Partner, der ihn auf internationalem Niveau begleitet, vor allem bei Akquisitionen und am Währungsmarkt. Diese Rolle übernimmt die traditionsreiche Bank. Sie unterstützt die Nidecker Group bei der Übernahme der nordamerikanischen Marken «Flow» und «Rome SDS» sowie des

niederländischen «Low Pressure Studio» mit seinen drei Marken «Bataleon», «Lobster» und «Switchback». Beide Parteien meistern diese Herausforderungen gemeinsam, es entwickelt sich eine Partnerschaft, mit der Henry Nidecker «sehr, sehr zufrieden» ist.

Perfektes Trio

Auf die Frage, ob es auch zu Konflikten komme, antwortet CEO Henry Nidecker mit einem Lachen: «Als Kinder war für uns alles ein Wettkampf. Aber jetzt bei der Arbeit streiten wir nie. Jeder hat seinen Aufgabenbereich. Das respektieren wir.» Henry Nidecker ist für die Strategie zuständig, Cédric für den Verkauf und Xavier für das Design. Das Trio ergänzt sich perfekt. Entscheidungen fällen die Brüder schnell und gemeinschaftlich. Meist ziehen sie auch CMO Thierry Kunz und COO David Fernandez zurate. Kommt ein Athlet mit einer neuen Idee auf sie zu oder stösst CEO Henry Nidecker in seinem Netzwerk auf ein vielversprechendes Konzept, wird das Thema sofort besprochen, die Idee weitergesponnen oder verworfen. Prototypen werden am Computer designt und mit dem 3D-Drucker gedruckt. In den 130 Jahren Firmengeschichte wurde so manches Produkt lanciert und wieder vom Markt genommen: der Monoski, das Wakeboard oder das Stand-up-Paddle. «Theoretisch,



Forschung und Entwicklung betreibt Nidecker in Rolle. Ingenieure designen neue Elemente von Snowboard-Bindungen oder -Schuhen am Computer und produzieren am hauseigenen 3D-Drucker erste Prototypen.

in der Excel-Tabelle, war das Stand-up-Paddle die perfekte Ergänzung für eine Firma, die Wintersportartikel herstellt. In der Praxis verhielt es sich jedoch anders. Die Auslieferung der Stand-up-Paddles kam den Bestellungen für neue Snowboards in die Quere», erklärt Henry Nidecker. Zudem setzte sich die leichte, aufblasbare Version gegen die harten Bretter der Nideckers am Markt durch. Am Ende wurde die Produktion der Stand-up-Paddles eingestellt. Scheitern gehört zur Firmengeschichte, genauso wie der Erfolg. Henry Nidecker sieht das gelassen. Ebendiese Reaktionsfähigkeit sowie die Lehren aus den Misserfolgen habe es Nidecker ermöglicht, sich immer wieder neu zu erfinden. Seit 2008 verzeichnet die Gruppe eine jährliche Wachstumsrate im zweistelligen Bereich. 2017 und 2018 hat sich der Umsatz der Gruppe jeweils verdoppelt. Der grösste Snowboard-Markt ist Nordamerika. Dort hat Nidecker vor zehn Jahren nicht mehr als ein paar Hunderttausend Franken umgesetzt. Heute sind es 25 Millionen.

Familienerbe

Henri IV. ist stolz auf seine Söhne, die das Familienerbe mit so viel Passion und Erfolg weiterführen. Druck, in die Firma einzusteigen, habe es aber nie gegeben, meint Henry Nidecker. Sein Vater schmun-

zelt: «Es war wie bei Obelix, der als Kind in den Topf mit Zaubertrank gefallen ist.» Er habe seine Kinder oft mit in die Firma oder auf Veranstaltungen genommen. Auf dem Snowboard standen die Brüder schon mit drei oder vier. Und auch der 75-Jährige möchte nächsten Winter wieder auf die Piste. Bei all den Veränderungen in der langen und turbulenten Firmengeschichte scheint es zwei Konstanten zu geben: den Namen Henri/Henry und die Leidenschaft für den Wintersport.

Nidecker Group

Die Nidecker Group hat ihren Hauptsitz in Rolle am Genfersee. Die Gruppe ist zu 100 Prozent in Familienbesitz und beschäftigt derzeit rund 100 Mitarbeitende. Sie wird in der fünften Generation von den Brüdern Henry, Xavier und Cédric Nidecker geleitet. Zur Produktpalette zählen Snowboards sowie die dazugehörigen Bindungen und Schuhe. Die wichtigsten Märkte sind Europa, die USA und Japan. Zur Gruppe gehören neun Marken, unter anderem Nidecker, Yes, Jones Snowboards, Now, Flow, Rome SDS und Bataleon.
nidecker.com

Wissenswertes auf einen Blick

Online Leasing – schnell und gebührenfrei zum Leasingvertrag

Das Online Leasing bietet Ihnen schnellen und effizienten Zugang zum Investitionsgüter- und Fahrzeugleasing der Credit Suisse. Die Digitalisierung des Kreditentscheidungs- und Vertragserstellungsprozesses vor zwei Jahren ist bis jetzt einzigartig auf dem Schweizer Markt. Ihre Leasingverträge unterzeichnen Sie bei uns direkt mittels E-Signature, anschliessend können die Verträge als E-Dokument jederzeit eingesehen werden.

Ihre Vorteile

- Keine Bearbeitungsgebühren bei Kreditentscheiden im Online Leasing (normalerweise 0,5 Prozent des Kaufpreises)
- Schnelle Kreditentscheide
- Reduzierte Administration mit stark verkürzten Durchlaufzeiten

Voraussetzungen für das Online Leasing

- Zugang zum Online Banking der Credit Suisse
- Zeichnungsberechtigung für digitale Vertragsunterzeichnung



Erfahren Sie mehr!

Überzeugen Sie sich selbst von unserem fortschrittlichen digitalen Leasingangebot. Ihr Kundenberater informiert Sie gerne im Detail. Weitere Informationen finden Sie auch im Internet unter: credit-suisse.com/leasing

Bank für die Schweiz: ein Porträt in Zahlen

Wofür stehen die Zahlen 3190, 49'703 oder 200 Mio.? Die Faltbroschüre «2019 – Die Schweiz und die Credit Suisse» beleuchtet wichtige Aspekte der Schweizer Universalbank in Zahlen. Gegliedert in die vier Schwerpunkte «Bank für die Schweiz», «Bank für Unternehmer», «Bank für die digitale Welt» und «Bank für die nächste Generation», liefert die Broschüre wissenswerte bis erstaunliche Informationen. Etwa dass die Mitarbeitenden sich jährlich 49'703 Stunden für gemeinnützige Anliegen engagieren, dass im Jahr des 200-jährigen Geburtstags des Credit Suisse Gründers Alfred Escher ein KMU-Risikokapital von CHF 200 Mio. bereitgestellt wurde oder dass bei der Credit Suisse gegenüber dem Vorjahr 3190 Tonnen an Treibhausgas-Emissionen eingespart werden konnten.



Erfahren Sie mehr!

Weitere Fakten und Informationen zu «2019 – Die Schweiz und die Credit Suisse» finden Sie online unter: credit-suisse.com/csschweiz

1e-Vorsorgepläne: Vorteile für Versicherte und Unternehmen

In letzter Zeit wurde vermehrt über die aktuellen Herausforderungen in der beruflichen Vorsorge berichtet. Stichworte sind dabei die Mindestverzinsung, der Umwandlungssatz und das Rentenalter.

Im Bereich des qualifizierten Überobligatoriums, konkret für Lohnanteile über derzeit CHF 127'980 pro Jahr, besteht mit den BVG-1e-Kaderplänen eine neue Pensionskassenlösung. Sogenannte 1e-Vorsorgelösungen führen zu Flexibilität und Individualisierung. Die Versicherten (Arbeitnehmer) können neu ihre bevorzugte Strategie aus einem Angebot von maximal zehn möglichen Anlagestrategien auswählen. Mit der Wahl der individuellen Anlagestrategie geht jedoch auch das Anlagerisiko auf die versicherte Person über. Sie hat damit die Chance auf eine höhere Rendite, trägt aber umgekehrt auch das Anlagerisiko im negativen Sinne.

Aus Arbeitgebersicht entfallen zudem mögliche Nachschusspflichten. Ein Unternehmer hat somit Gewissheit über die Kosten seiner Pensionskassenlösung. Er wird weder jemals Rückstellungen bilden noch zusätzliche Sanierungsbeiträge leisten müssen.

Schliesslich sehen diese Pläne bei der Pensionierung typischerweise ausschliesslich eine Kapitalleistung vor. Damit entfällt auch die Frage nach dem Umwandlungssatz.



Erfahren Sie mehr!

Für detaillierte Angaben steht Ihnen Ihr Kundenberater zur Verfügung oder finden Sie Factsheets und weitere Infos unter: credit-suisse.com/zukunft1e



Aufgefallen

Dem Leiter KMU-Geschäft Schweiz, Andreas Gerber, fallen im Kontakt mit Kunden immer wieder ausserordentliche Unternehmen auf. Hier erzählt er, wer ihm in letzter Zeit besonders imponierte.

Zattoo: die Zukunft längst erkannt

«Zattoo ist ein seltenes japanisches Wort für «Menschenansammlung». Das erklärte mir Bea Knecht, die Gründerin von Zattoo. Wenn man weiss, wie die Geschäftsidee entstand, nämlich für die digitale Übertragung der Fussball-WM 2006, an der sich viele Menschen vor den Leinwänden und Bildschirmen versammelten, versteht man den Namen sofort.

Seither hat das Unternehmen, dessen Aktienmehrheit seit April 2019 die Tamedia hält, ein respektables Wachstum hingelegt. Zattoo bietet auf seiner Plattform rund 250 TV-Sender in der Schweiz und über 100 in Deutschland. Etwa 3 Millionen Nutzer loggen sich monatlich ein. Gemäss dem Wunsch heutiger Konsumenten lassen sich Sendungen aufzeichnen oder zeitversetzt anschauen.

Seit 2011 verzeichnet die Firma jährliche Wachstumsraten von 30 Prozent, was auf ein nachhaltiges Produkt zurückzuführen ist. 140 Mitarbeitende sind bei Zattoo beschäftigt; die meisten in Zürich und Berlin, einzelne in den USA und Singapur.

Gut, dass sich Bea Knecht am Anfang nicht von den Stimmen beirren liess, die das Start-up in eine Nische verweisen wollten. Sie beharrte darauf, Zattoo in der Mitte des Marktes zu platzieren, und treibt seither den Ausbau des B2B-Marktes, interessante Pay-Lösungen und die Internationalisierung voran. Zattoo hat die Veränderungen im TV-Markt frühzeitig erkannt und gestaltet sie aktiv mit.»



Mehr Informationen?

Mehr über Zattoo finden Sie hier:
zattoo.com/company



Partner der Credit Suisse



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 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 © 2019 Credit Suisse Group AG und/oder mit ihr verbundene Unternehmen. Alle Rechte vorbehalten.

Impressum

Herausgeberin: Credit Suisse (Schweiz) AG, SMMD 2, Postfach 2, 8070 Zürich
Chefredaktion: Reto Brändli, Martina Lebherz
Projektleitung: Lemon Spark GmbH
Redaktion: Mariska Beirne, Anja Kutter, Eva-Maria Morton de Lachapelle (alle drei Lemon Spark GmbH), Andrea Marthaler (Carpe Media GmbH)
Projektverantwortung: Martina Lebherz, David Schätti
Kontakt: unternehmer.inbox@credit-suisse.com
Realisation und Gestaltung: bürograf & Stillhart Konzept
Fotografie: Robert Aebli: alle Bilder inkl. Cover, ausser S. 19: Marion Nitsch; S. 30 oben: Besitz Credit Suisse; S. 30 unten: Zattoo
Druck: Galledia
Auflage: 75'000 Exemplare



gedruckt in der
schweiz

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

Familientradition macht aus Luft und Leidenschaft ein Erfolgsunternehmen.

Tobias und Christoph Meyer, Seven-Air Gebr. Meyer AG,
produzieren Lüftungsanlagen der Spitzenklasse.

Hinter jedem unternehmerischen Erfolg stehen besondere Persönlichkeiten. Und ein starker Finanzpartner.
credit-suisse.com/unternehmer