

# Unternehmer

Langfristig denken



## Messlatte hoch angesetzt

Auch wenn ihr Unternehmen weltweit höchste Ingenieurskunst umsetzt, bleibt Katharina Lehmann auf dem Holzboden der Realität.

## Teilen, das neue Besitzen

Mit Catch a Car fährt die städtische Mobilität in eine neue Richtung.

## Am Puls der Schweizer Branchen

Branchenhandbuch 2017: Wo liegen die Risiken, wo die Chancen?



## Liebe Unternehmerin, lieber Unternehmer



**Hohes Tempo in Marktumfeld und Technologie bestimmt den Alltag von Schweizer Unternehmen. Diese antworten mit Qualität, Risikobereitschaft, Agilität – und langfristigem Denken. Die hier vorgestellten Unternehmen Blumer-Lehmann AG, Toggenburg Bergbahnen und Catch a Car sind hierfür exemplarisch. Sie stellen bei Entscheidungen klar jene Aspekte in den Fokus, die Langfristigkeit ausmachen: Wertschätzung und Förderung von Mitarbeitenden, Verpflichtung gegenüber der nächsten Generation und verlässliche Partnerschaften. Als Bank für Unternehmer teilen wir diese Werte und leben sie in unseren Kundenbeziehungen.**

Andreas Gerber, Leiter KMU-Geschäft Schweiz

## Inhalt



12 — Von Gossau nach Moskau

**International: Die Holzbauten der Blumer-Lehmann AG entstehen in Seoul, Moskau, Oslo oder Cambridge.**



10 — Helfen ohne Verwaltungsaufwand

**Unter der Dachstiftung Symphysis gründeten Gaby und Silvio Inderbitzin ihre eigene Stiftung.**



04 — Dem Wetter trotzen

**Mélanie Eppenberger setzt auf langfristige Investitionen und realisiert visionäre Ideen auf dem Chäserrugg.**



26 — Catch a Car macht mobil

**Mit Viviana Buchmann sitzt bei Catch a Car eine erfolgreiche Verwaltungsratspräsidentin am Steuer.**

04 — Spitzenarchitektur auf dem Berggipfel

Die von Herzog & de Meuron neu erbaute Bergstation auf dem Chäserrugg ist Teil einer langfristigen Strategie, welche die Toggenburg Bergbahnen verfolgen.

08 — In Kürze

Neue Optionen für Firmenkunden: das neue smarte Online Banking, Factoring International und Balance Optimizer.

10 — Eine eigene Stiftung

Gaby und Silvio Inderbitzin verhelfen mit ihrer Stiftung Edusiga Jugendlichen in Kenia zu einem Schulabschluss – und einem Leben mit mehr Möglichkeiten.

12 — Messlatte hoch angesetzt

Auch wenn ihr Unternehmen weltweit höchste Ingenieurskunst umsetzt, bleibt Katharina Lehmann auf dem Holzboden der Realität.

20 — Am Puls der Schweizer Branchen

Das Branchenhandbuch 2017 zeigt auf, wer von Digitalisierung und demografischen Änderungen profitiert und wem die Frankenstärke wenig anhaben wird.

23 — Nachfolge: das Lebenswerk sichern

Die fünf Phasen des Nachfolgeprozesses anschaulich im Überblick.

24 — Die Credit Suisse informiert

Über kluge Lösungen für Mitarbeiterbeteiligungspläne, das perfekte Investment und kleine Spenden.

26 — Teilen, das neue Besitzen

Mit Catch a Car fährt die städtische Mobilität in eine neue Richtung.

30 — Aufgefallen

Sensirion, das Hightech-Unternehmen am Zürichsee, erleichtert mit Sensoren unseren Alltag.

## «Wir setzen auf die Qualitäten der Region»

**Wie lässt sich die risikoreiche Unternehmung einer Bergbahn langfristig planen? Mélanie Eppenberger, Verwaltungsratspräsidentin der Toggenburg Bergbahnen, über die Vision hinter den jüngsten Investitionen, ideale Finanzierungslösungen und wie sie der Wetterabhängigkeit des Geschäfts entgegenwirkt.**

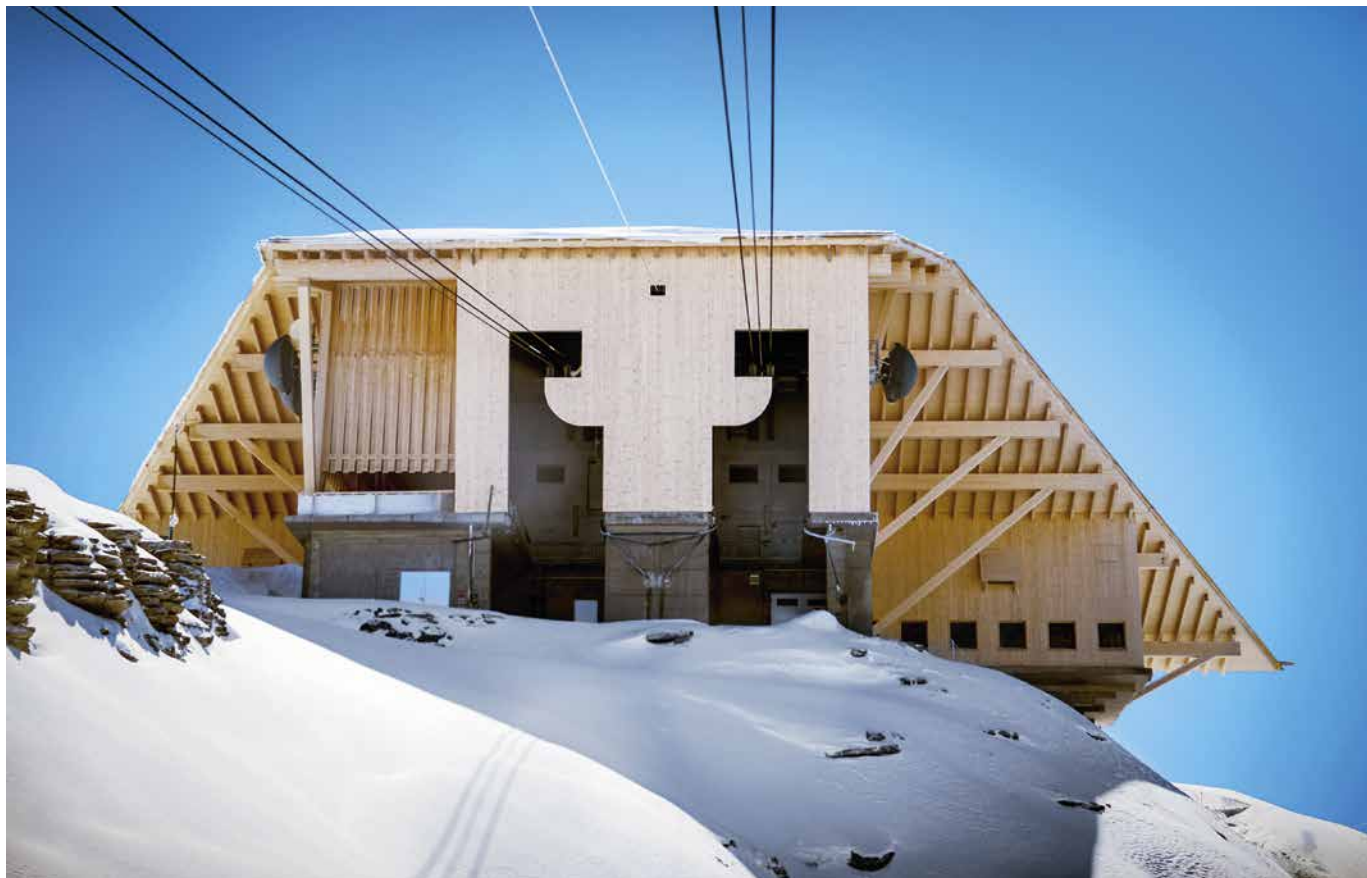
– Maria Ryser

Mélanie Eppenberger entwirft für die Toggenburg Bergbahnen langfristige Strategien und Visionen.









Schwebender Stall: Die Seilbahn dockt direkt beim neuen Gipfelrestaurant von Herzog & de Meuron auf dem Chäserrugg an.

**Frau Eppenberger, Sie kennen die Toggenburg Bergbahnen auch aus Sicht der Geschäftsleitung, die Sie vor ein paar Jahren ad interim 18 Monate lang ausübten. Weshalb wollten Sie die Geschäftsleitung nicht beibehalten?**

Mélanie Eppenberger: Es war von Anfang an ein befristeter Einsatz, um diesen wichtigen Posten ohne Eile neu besetzen zu können. Ich durfte in dieser Zeit wertvolle Erfahrungen sammeln. Doch meine Leidenschaft gilt nicht in erster Linie dem operativen Geschäft: Ich plane und entwickle gern Konzepte und begeistere mich für die langfristigen Strategien und Visionen unserer Unternehmung. Daher ist das Verwaltungsratspräsidium genau der richtige Ort für mich.

**Dazu gehören auch grössere Investitionen wie etwa das neue Gipfelgebäude der Star-Architekten Herzog & de Meuron, das wie ein riesiger Holzstall auf dem Chäserrugg schwebt. Was möchten Sie mit dieser Architektur zum Ausdruck bringen?**

Das Gebäude steht in engem Dialog mit seiner Umgebung: viel Licht und Raum auf der einen und Schutz bietende Nischen auf der anderen Seite. Mit dem schlichten, naturbelassenen Holzbau lehnen wir uns dabei gezielt an die traditionellen Bauernhäuser und Ställe im Toggenburg an. Im Vergleich zu anderen Wintersportgebieten blieb die wunderschöne Toggenburger Landschaft bisher grösstenteils unverbaut und lebt von den hier stark verwurzelten Menschen und ihren Traditionen. Wir setzen auf die Qualitäten der Region, um einen kultur- und naturnahen Tourismus zu gewährleisten. Wer zu uns kommt, soll Ruhe und Erholung finden. Die Architektur des Gipfelgebäudes vereint all diese Botschaften.

**Welche strategischen Überlegungen stecken sonst noch hinter den jüngsten Erneuerungen?**

Herzog & de Meuron haben neben dem Gipfelgebäude auch die drei Stationen einer neuen Gondelbahn gebaut. Diese ermöglicht eine zweite Erschliessungslinie des Chäserrugg. Wir investieren

grundsätzlich in Projekte, die der Wetterabhängigkeit unseres Geschäfts entgegenwirken und die Erlebnisqualität im Gebiet verbessern.

**Lässt sich das Geschäft einer Bergbahn überhaupt langfristig planen?**

Die Wetterabhängigkeit ist für uns tatsächlich die grösste Herausforderung. Hier stellt sich die Frage, wie wir die Auslastung unter der Woche und an Schlechtwettertagen erhöhen können. Eine Massnahme besteht darin, das Gruppengeschäft auf Reservation zu fördern.

**Wie gehen Sie mit dem stagnierenden Skifahrermarkt um?**

Ein Kernelement unserer Strategie fusst auf dem Berg Chäserrugg selbst, der über eine aussergewöhnliche Topografie verfügt: ein Gipfel mit einer flachen Spitze. Ein einmaliges Ereignis im Alpenraum und zudem der einzige der imposanten Churfürsten, der erschlossen ist.

Der Chäserrugg begeistert daher sowohl Skifahrer als auch Wanderer. Mit unseren Investitionen wollen wir eine neue Art des Skifahrens anbieten: weniger Geschwindigkeit und Frequenz, dafür mehr Naturerlebnis, Genuss und Erholung. Zudem zielen unsere Projekte nicht nur auf die Wintersaison, sondern fördern verstärkt den Sommerbetrieb. Man könnte auch von einer Diversifizierung der Sportarten reden, um ein Klumpenrisiko zu vermeiden.

### **Was reizt Sie an dieser eher risikoreichen Branche besonders?**

Aus unternehmerischer Sicht fasziniert es mich, Visionen ökonomisch erfolgreich in die Tat umzusetzen. Dabei ein Team zusammenzubringen und zu erleben, wie die Leute plötzlich die Vision verstehen und mitziehen, ist für mich eine grosse Genugtuung. Die branchenspezifischen Faktoren sind sicher eine zusätzliche Herausforderung. Die Aufgabe verlangt Geduld, Überzeugungsarbeit und Durchsetzungsvermögen.

### **Das tönt nach Nerven aus Stahl. Braucht es die?**

Wer wegen einer schlechten Saison den Mut oder gar den Schlaf verliert, sucht sich wohl besser eine andere Branche. Die Ruhe zu bewahren und die langfristigen Ziele nicht aus den Augen zu verlieren, sind für meinen Job von zentraler Bedeutung. Und ich kann sehr hartnäckig sein (lacht). Steht ein Entscheid einmal fest, ziehe ich den durch.

### **Für die Finanzierung des Gipfelgebäudes und der Stöfeli-Bahn waren noch andere Banken im Rennen. Warum haben Sie sich für die Credit Suisse entschieden?**

Es war von Anfang an eine Partnerschaft auf Augenhöhe mit einem ebenbürtigen Professionalisierungsgrad. Wir legten einen detaillierten 400-seitigen Businessplan vor, woraus die Kundenberater der Credit Suisse die richtigen Schlüsse ziehen konnten. Ausserdem kann uns die Credit Suisse alles aus einer Hand anbieten. Je nach Bereich, sei es Zahlungsverkehr, Finanzierung oder Aktien, stehen uns die entsprechenden Spezialisten zur

Verfügung. Die Credit Suisse hat unsere Bedürfnisse dabei am besten erkannt und uns in kürzester Zeit mit einem attraktiven Gesamtfinanzierungsplan überzeugt.

### **Wie lauten diese Bedürfnisse konkret?**

Dazu gehören fundierte Branchenkenntnisse einschliesslich der branchenspezifischen Risikofaktoren, der sogenannten drei Ws: Winter, Wetter und Währung. Bergbahnen betätigen Grossinvestitionen mit einer langen Lebensdauer und funktionieren aufgrund der saisonalen und wetterabhängigen Schwankungen mit besonderen finanziellen Kennzahlen, unter anderem einem branchenspezifischen Verschuldungsgrad. Dieses Verständnis muss vorhanden sein und in die Analyse integriert werden. Weil die Kundenberater der Credit Suisse das Geschäft so gut verstanden haben, konnten sie uns sehr spannende Lösungen aufzeigen. Lösungen, die uns zum Teil überrascht haben, wie etwa der Leasingvorschlag für die Bergbahn.

### **Welche Vorteile bringt Ihnen das Leasing?**

Leasing ermöglicht eine hundertprozentige Finanzierung über eine sehr lange Laufzeit – das ideale Setting für eine Grossinvestition wie die einer Bergbahn. Im Unterschied zur Drittfinanzierung wechseln beim Leasing weder Investoren noch Konditionen oder Zinssätze. Das schafft Sicherheit und Stabilität.

### **Gab es weitere branchenspezifische Herausforderungen, die eine kreative Lösung erforderten?**

Die finanziellen Bedürfnisse einer Bergbahn sind im Winter nicht dieselben wie im Sommer und können auch innerhalb einer Saison von Monat zu Monat variieren. Die Vielseitigkeit der Credit Suisse zeigte sich auch bei der Umlaufvermögensfinanzierung. Mit dem flexiblen Ansatz können die in unserer Branche saisonal bedingten Umsatzschwankungen optimal ausgeglichen werden.

### **Wie wichtig ist für Ihr Unternehmen eine langfristige Zusammenarbeit mit der Bank?**

Aufgrund der Saisonalität unseres Geschäfts ist eine langfristige Zusammenarbeit von zentraler Bedeutung. Der langfristige Ansatz kommt am deutlichsten beim Leasingvertrag zum Ausdruck. Grossinvestitionen wie eine neue Bergbahn benötigen Zeit, bis sie ökonomisch Früchte tragen. Ausserdem kann es zu unerwarteten Verzögerungen kommen, wie etwa dem Warten auf die Baubewilligung. Da braucht es einen Partner wie die Credit Suisse, der sich mit uns ins selbe Boot setzt und gemeinsam in dieselbe Richtung rudert.

### **Mehr über Mélanie Eppenberger erfahren Sie im Videoporträt auf:**

[credit-suisse.com/unternehmer](https://credit-suisse.com/unternehmer)

## **Toggenburg Bergbahnen**

Die Toggenburg Bergbahnen AG entstand aus der Fusion verschiedener Bergbahnen, die das Chäserrugg-Gebiet seit 1972 erschliessen. Mit rund 70 Mitarbeitenden, die überwiegend aus der Region stammen, betreibt sie neben den Bahnen auch Restaurants und die Skischule. Das Unternehmen erwirtschaftet inzwischen 30 Prozent des Gesamtumsatzes im Sommer. 2015 wurde das von Herzog & de Meuron entworfene Gipfelrestaurant auf dem Chäserrugg auf 2265 Metern über Meer eröffnet, 2016 die neue 10er-Gondelbahn Stöfeli mit drei weiteren Bergstationen von Herzog & de Meuron in Betrieb genommen. In Planung ist die Erneuerung der Talstation in Unterwasser. [chaeserrugg.ch](https://chaeserrugg.ch)



## Balance Optimizer

Mit der Benutzung des Balance Optimizer lässt sich die Liquidität auf verschiedenen Konten effizient und individuell steuern. Auf der Basis eigens definierter Regeln werden automatisierte Kontoüberträge durchgeführt. So gleicht das System beispielsweise negative Salden auf dem Hauptkonto mit einem Transfer von einem Nebenkonto aus. Damit vermeidet der Kontoinhaber Sollzinsen. Eine andere Möglichkeit ist die automatische Überweisung von Überschüssen auf ein anderes Konto. Diese effiziente Art der Geldbewirtschaftung ist kostenlos und lässt sich ganz leicht über die Einstellungen im Online Banking definieren. Ohne manuellen Aufwand werden Guthabenzinsen auf diese Weise optimiert, und das Sparpotenzial wird ausgeschöpft.

Weitere Informationen zum Balance Optimizer finden Sie hier:

[credit-suisse.com/balanceoptimizer](http://credit-suisse.com/balanceoptimizer)

## Factoring International

Mit Factoring lässt sich die Finanzierungslücke schliessen, die zwischen einem Auftrag und dessen Bezahlung entsteht. Statt mehrere Wochen auf Zahlungseingänge zu warten, verkauft oder zediert das Unternehmen seine ausstehenden Forderungen an die Bank. Diese stellt das Geld zur Verfügung, sobald die Rechnungen verschickt sind. Die dadurch erhöhte Liquidität lässt rascheres Wachstum zu und erlaubt Unternehmen, flexibler zu agieren, um beispielsweise neue Aufträge aufzunehmen. Mit Factoring International ist die Dienstleistung nun auch für Credit Suisse Kunden mit Domizil in Deutschland oder Grossbritannien zugänglich.

Weitere allgemeine Informationen zum Thema Factoring finden Sie hier:

[credit-suisse.com/factoring](http://credit-suisse.com/factoring)

## Direct Business – smartes Online Banking für Unternehmen

**Eine Benutzeroberfläche so individuell wie die Apps auf einem Smartphone und alle Konten verschiedener Banken im Überblick – so sieht Online Banking für Credit Suisse Unternehmenskunden neu aus.**

Schweizer Banken machten beim Online Banking bis vor Kurzem keinen Unterschied, ob jemand einmal monatlich wenige private Zahlungen tätigte oder ein Firmenkunde täglich unzählige Lieferantenrechnungen zu begleichen hatte – jeder Kunde, ob privat oder KMU, traf auf eine uniforme Benutzeroberfläche mit identischen Funktionen. Dies ändert sich für Credit Suisse Unternehmenskunden. Credit Suisse Direct Business heisst die neue Online-Banking-Plattform für Unternehmen. Die Oberfläche besteht aus sogenannten Widgets, einer Art intelligenter Kacheln, vergleichbar mit Apps auf einem Smartphone. Genau wie die Apps lassen sie sich so anordnen, dass jeder Kunde genau jene Funktionen im Blickfeld hat, die er am häufigsten benutzt. Auf diese Weise begegnet das neue Online Banking auch der Varietät innerhalb der KMU, denn ein 20-köpfiges, lokal tätiges Geschäft hat nicht dieselben Bedürfnisse wie ein multinationales Unternehmen mit 500 Mitarbeitenden.

### Alle Banken auf einen Blick

Direct Business ist aber mehr als praktisch und individualisierbar, denn neben der neuen Oberfläche bietet sie neue, auf Unternehmen zugeschnittene Funktionen. Eine davon ist «Multibanking», in der Schweizer Bankenwelt ein Novum, das wohl manchem KMU viele Arbeitsstunden ersparen wird: Multibanking bedeutet, dass nicht nur die Credit Suisse Bankkonten eines Kunden auf der Online-Banking-Oberfläche abgebildet werden, sondern alle – auch jene von anderen Finanzinstituten weltweit. Möglich wird dieser



Austausch durch ein intelligentes System, das die internationalen Bankstandards in die schweizerischen Formate übersetzt.

#### **Neu: Online Leasing**

Eine weitere Dienstleistung auf Direct Business, die Kunden fortan ganz einfach und ohne bürokratische

Hürden nutzen können, ist Online Leasing. Sofern das Unternehmen die Bedingungen der Bank für eine Kreditvergabe erfüllt, ist ein neuer papierloser Vertrag innert weniger Minuten digital unterschrieben und abgeschlossen – dies während 24 Stunden an sieben Tagen pro Woche. Die Implementierung von Direct Business ist zurzeit im Gange.

## «Wir schauen den Kunden über die Schulter»



Marcelo Victoria,  
Leiter Digital Corporate Bank  
der Credit Suisse

#### **Sie haben mit Ihrem Team Direct Business entwickelt. Wie erkennen Sie, was den Kunden ein echtes Bedürfnis ist?**

Marcelo Victoria: Entwickler müssen immer so nah wie möglich am Benutzer sein, sonst entwickeln sie an ihm vorbei. Wir bildeten eine Gruppe mit unterschiedlichen Unternehmenskunden, mit denen wir uns in engem Austausch befinden. Wir schauten ihnen bei ihrer Arbeit über die Schulter und führten zahlreiche Gespräche, um genau zu verstehen, was die konkreten Bedürfnisse sind. Zusammengefasst wünschen sich die Kunden beim Online Banking mehr Effizienz und eine klare Übersicht.

#### **Daraus ist Direct Business mit einer individualisierbaren Benutzeroberfläche und Multibanking entstanden.**

Beide Neuerungen werden den Unternehmen das Leben sehr viel einfacher machen. Wir stellten fest, dass es in vielen Firmen Angestellte gibt, auf deren Schreibtisch eine Box steht, gefüllt mit USB-Keys und PIN-Code-Generatoren. Damit loggen sie sich täglich in eine Vielzahl von Banken ein, um die Liquidität unter Kontrolle zu haben. Mit Multi-

banking wird dieser enorme Aufwand Geschichte sein.

#### **Haben Sie noch mehr unternommen, um zu erfahren, wo der Schuh drückt?**

Wir bauten ein Erfahrungslabor, bestehend aus zwei Räumen. Die Kunden hatten im einen Raum eine Liste von Aufgaben in der Online-Banking-Applikation abzuarbeiten. Ein Support war anwesend, falls ein Kunde alleine nicht weiterkam. Alle Handlungen wurden via Bildschirm und Video in den zweiten Raum übertragen, wo Programmierer analysierten, was er tat, wo er stockte und wo es echte Probleme gab. Am Ende hatten wir 300 Post-its an der Wand und 94 Verbesserungsvorschläge.

#### **Wie viele davon haben Sie umgesetzt und wie waren die Reaktionen darauf?**

Die meisten der 94 Vorschläge wurden implementiert. Unsere Versuchsgruppe ist durchwegs begeistert von den Resultaten und unterstützt uns enorm mit ihrem Feedback. Wir sind nun mit der Lancierung von Direct Business beschäftigt, damit diese komplikationslos vonstattengeht.

# Eine eigene Stiftung ohne Aufwand

**Silvio und Gaby Inderbitzin gründeten vor zwei Jahren unter der Dachstiftung Symphasis der Credit Suisse ihre eigene Stiftung Edusiga. Heute verhilft ihr Kapital jährlich einer Reihe von kenianischen Jugendlichen zu einem Gymnasialabschluss und damit zu einem Leben mit mehr Optionen. — Mariska Beirne**

**Vor drei Jahren haben Sie Ihr Unternehmen verkauft und anschliessend eine Stiftung gegründet. Was bewog Sie dazu?**  
Dank unternehmerischem Erfolg geht es uns finanziell gut. Als Schweizer durften wir hier von den ausgezeichneten Startbedingungen profitieren, diese Möglichkeit haben nicht alle! Wir möchten gerne auch anderen Menschen, die nicht dieses Glück hatten, eine Starthilfe bieten.

**Warum haben Sie sich für die Gründung einer eigenen Stiftung entschieden? Sie hätten ja auch bestehende Spendenorganisationen unterstützen können?**

Das tun wir bereits seit Jahren. Wir möchten nun einen grösseren Betrag mit nachhaltiger Wirkung einsetzen. Dabei ist uns wichtig, mitbestimmen zu können, wie das Geld verwendet wird. Mit einer eigenen Stiftung ist das möglich.

**Dafür nehmen Sie einen grösseren bürokratischen Aufwand in Kauf?**  
Das dachten wir erst auch! Nun haben

wir unsere Substiftung aber unter einer der Dachstiftungen der Credit Suisse, der Symphasis, gegründet. Die Dachstiftung übernimmt die gesamte Verwaltung, auch das Regulatorische gegenüber den Behörden, inklusive der meisten Kosten. Uns bleibt nur das Angenehme: Die jährliche Vergabebesitzung, an der wir bestimmen, wofür wir das Geld im folgenden Jahr einsetzen

wollen. Auch andere Banken bieten solche Dachstiftungen, aber bei der Credit Suisse waren wir bei der Wahl des Stiftungszwecks komplett frei.

**Und wofür haben Sie sich entschieden?**

Unser Stiftungszweck heisst: «Unterstützung der Bildung bedürftiger Kinder, speziell in Entwicklungsländern». Ausschlaggebend war das Flüchtlingselend, das uns bewegte. Wir wollten aber nicht einfach Nothilfe leisten, sondern haben uns überlegt, was die Situation nachhaltig verbessern könnte, und kamen zu folgendem Schluss: Mit Bildung kann langfristig eine bessere Ausgangslage geschaffen werden.

**Auch um politisch etwas bewegen zu können?**

Indirekt vielleicht schon. Wir können zwar keinen Krieg verhindern, aber mit einem höheren Bildungsstand kann die Chance für eine selbstbestimmte Existenzgrundlage erhöht werden. Das ist noch keine Garantie, aber eine wichtige Voraussetzung für ein friedliches Zusammenleben.

**Welche Organisationen unterstützen Sie zurzeit?**

Das ist hauptsächlich Aiducation. Wir profitieren auch hier von der Erfahrung von Symphasis, die schon länger mit Aiducation zusammenarbeitet und deren Arbeit überprüft. Aiducation ermöglicht Jugendlichen in Kenia den Besuch der privat zu bezahlenden Gymnasien und schliesst damit eine Lücke zum Univer-

**«Wir können zwar keinen Krieg verhindern, aber mit einem höheren Bildungsstand kann die Chance für eine selbstbestimmte Existenzgrundlage erhöht werden.» — Silvio Inderbitzin**



Silvio und Gabriela Inderbitzin, beide Pharmazeuten, diskutieren gerne miteinander. Über den Zweck ihrer eigenen Stiftung waren sie sich indes rasch einig.

sitätszugang – aber ausschliesslich für motivierte Schüler aus den Top Ten des Jahrgangs.

**Ihnen war es ja anfangs wichtig zu sehen, was genau mit Ihrem Kapital passiert. Inwiefern ist das nun möglich?**

Wir erhalten einen sehr detaillierten Einblick. Aber bevor wir eine definitive Entscheidung fällten, war es uns wichtig,

die Arbeitsweise von Aiducation kennenzulernen, ebenso das Schweizer Management und einen kenianischen Jugendlichen im Programm. So trafen wir einen Absolventen, der nach Abschluss der Schule einen Velokurierdienst mit heute drei Angestellten in Mombasa aufgebaut hat. Eine andere Absolventin studiert an der Uni und baute daneben in ihrem Heimatdorf mit einem Kredit von

Aiducation eine Fischzucht auf. Beeindruckt von den Leistungen, bin ich heute selber Ambassador für Aiducation.

**Erfahren Sie von den Schülern, die momentan von Ihnen unterstützt werden, wo sie gerade stehen?**

Ja. Über ein persönliches Log-in können wir auf der Website von Aiducation halbjährlich die neuen Zeugnisse und Berichte, oft auch Videobotschaften der Schüler einsehen.

**Die Glücksforschung sagt, Geben mache glücklich. Empfinden Sie das auch so?**

Das können wir auf jeden Fall bestätigen! Geben kann in vielen Formen sehr befriedigend sein, es muss auch nicht immer Geld sein. Wenn man zum Beispiel Studenten als Mentor seine Erfahrung weitergeben, bei Start-ups mithelfen und diese weiterbringen kann, wenn man für jemanden über Kontakte Türen öffnet, dann ist das sehr beglückend.

### Die Dachstiftung Symphasis

Die gemeinnützige Dachstiftung Symphasis ist eine von vier Dachstiftungen der Credit Suisse. Mit einer eigenen Unterstiftung ist es möglich, sich auf individuelle Art wohlätig zu engagieren, ohne dafür eine selbstständige Stiftung gründen zu müssen. Name und Zweck der Unterstiftung können frei bestimmt werden, zudem werden die Kosten für deren Errichtung und die Verwaltung mit Unterstützung der Credit Suisse weitgehend von der Dachstiftung übernommen. Weitere Informationen finden Sie hier:

[symphasis.ch](http://symphasis.ch)




# Auf dem Holzweg zum Erfolg

Mit Holzkonstruktionen, die man bis vor wenigen Jahren technisch nicht für möglich gehalten hätte, mit viel Mut und klarem Verstand beförderte sich das Ostschweizer Unternehmen Blumer-Lehmann AG auf den Olymp der Holzarchitektur. Die Präsidentin des Verwaltungsrats, Katharina Lehmann, ruht sich indessen nicht auf den Lorbeeren aus.

— Mariska Beirne







Reihenweise aufgetürmt liegen sie da, säuberlich gesägte, lange Holzbretter, überall zwischen den zahlreichen Gebäuden und Hallen auf dem Gelände der Lehmann-Gruppe in Gossau SG. Auf einer kleinen Wiese schnattern Gänse, der Geruch von Sägemehl liegt in der Luft. Katharina Lehmann überquert zielstrebig das Areal, die Mitarbeitenden auf dem Weg freundlich grüssend. Man kennt sich auf dem Erlenhof, wo 260 Personen arbeiten. An ihrem ehemaligen Elternhaus vorbei, das heute als Kantine dient, tritt die Unternehmerin in eine Halle, die fast komplett von einer riesigen CNC-Maschine ausgefüllt wird. Sägemehl sammelt sich sogleich auf den Ärmeln ihres eleganten schwarzen Trenchcoats, und ohne hinzuschauen klopf sie es wieder weg.

#### **Die Wertschöpfungskette ausgenutzt**

«Aus dem Sägemehl und den Hobelspänen entstehen später Holzpellets, das ist Teil unseres nachhaltigen Konzepts», erklärt Katharina Lehmann. Ihr Unternehmen ist aber weniger wegen der Holzpellets, -brickets oder -schnitzel international berühmt, sondern vielmehr für imposante, organisch geformte Konstruktionen aus Holz von namhaften Architekten wie Herzog & de Meuron oder Shigeru Ban. Dennoch erwähnt die Unternehmerin zuerst jene Produkte, die aus dem Restholz entstehen: «Holz wächst nach und verkörpert damit an sich den Nachhaltigkeitsgedanken. Wir führen diesen bei uns weiter, indem wir in einem kompletten Kreislauf alle Teile weiterverwerten. Unser Holzschnitzel-Kraftwerk am Ende der Wertschöpfungskette speist genügend Strom ins lokale Elektrizitätsnetz ein, sodass unsere

Katharina Lehmann vertritt die fünfte Generation Lehmann im Betrieb, der vor 142 Jahren als Sägerei gegründet wurde. Unter ihrer Führung erfolgte das grösste Wachstum des Unternehmens.





Nach den Plänen des Star-Architekten Norman Foster: Die eindrückliche Holztribüne des Hotels Kulm in St. Moritz entstand im Zusammenhang mit der Renovation des Eispavillons.

Energiebilanz ausgeglichen ist.» Der ökologische Umgang mit der Ressource Holz ist für das Unternehmen ein Treiber; ebenso wichtig ist indessen, einen möglichst hohen Wertschöpfungsgrad zu erreichen. «Der Wettbewerb ist gerade bei den Massenartikeln gnadenlos. Indem wir möglichst alle Produkte bei uns auf dem Areal produzieren und verwerten, fallen die Transportkosten weg, und genau das hält uns in diesen Bereichen konkurrenzfähig», stellt die Unternehmerin fest.

#### **Free Forms – Pionierarbeit in Korea**

Der Bau eines noblen Golfclubhauses in Südkorea, geplant vom japanischen Star-Architekten Shigeru Ban, katapultierte das Ostschweizer KMU 2010 aufs internationale Parkett. Das Hauptgebäude des exklusiven Golfclubs besteht aus einem hohen Raum, dessen Dach von einer Holzkonstruktion getragen wird, die gleichzeitig an eine gotische Säulenhalle und einen lichten Wald erinnert: Die Holzpfeiler streben in die Höhe, wo sich die filigranen Stäbe, gleichsam

Blattadern, verweben und in der Höhe ein Netz bilden, in dem, je nach Betrachtungswinkel, Sterne auszumachen sind. Der Architekt Shigeru Ban suchte einen Holzproduzenten, der seine Idee umsetzen konnte. Ihm wurde die Schweizer Firma Blumer-Lehmann AG empfohlen: «Nicht, dass wir bis dahin schon einmal etwas Vergleichbares produziert hätten. Ich weiss auch von keinem Konkurrenten, der damals schon Erfahrung damit hatte, aber wir waren bekannt dafür, dass wir zusammen mit unserem Netzwerk komplexe Aufgaben meistern können», erinnert sich Katharina Lehmann. Im Juni nahm die Blumer-Lehmann AG den Auftrag an, und die Unternehmerin wusste: Ende Februar musste der Bau stehen. Dazwischen lagen der Kauf einer neuen CNC-Maschine, der Bau eines Gebäudes für diese Maschine, die Produktion von Teilen, wie die Firma sie noch nie produziert hatte, zwei Monate Seeweg und der Aufbau in Korea. «Es war nicht das einzige Mal, dass ich vor einer grossen Entscheidung schlaflose Nächte hatte. Ist eine Entscheidung aber einmal gefällt, dann schaue ich nur noch nach vorn», sagt Katharina Lehmann und fügt hinzu: «Wir kauften die Anlage, aber nicht eigens für dieses Projekt, sondern weil wir damit rechneten, dass sie uns weiterbringen würde.»

#### **Mit Verantwortung immer wieder ans Limit**

Inzwischen ist aus dem Pionierunternehmen für die sogenannten Free Forms, wie die asymmetrischen organischen Holzformen genannt werden, ein Spezialist auf diesem Gebiet geworden. Die Blumer-Lehmann AG baute in den vergangenen Jahren unter anderem das Tamedia-Gebäude in Zürich, wiederum unter Shigeru Ban, das neue Opernhaus von Kristiansand in Norwegen und kürzlich die in dieser Ausgabe ebenfalls thematisierte Bergstation auf dem Chäserrugg für die Toggenburg Bergbahnen AG unter Herzog & de Meuron. Aktuelle Projekte der Blumer-Lehmann AG sind die Tribüne für das Hotel Kulm in

**«Es gibt immer wieder diese Momente, in denen wir ans Limit gehen, in denen ich mich frage: Wird das aufgehen?»**





Präzise CNC-Bearbeitung bringt die langen Holzelemente in ihre geschwungene Form. Im Hintergrund ist jene moderne Anlage zu sehen, die durch ein Leasing der Credit Suisse finanziert wurde.

St. Moritz, eine Moschee in Cambridge, die Schweizer Botschaft in Moskau und das neue Swatch-Gebäude in Biel – allesamt hochkomplexe Bauten. Das Risiko ist in den vergangenen Jahren zum ständigen Begleiter von Katharina Lehmann geworden. «Es gibt immer wieder diese Momente, in denen wir ans Limit gehen und ich mich frage: Wird das aufgehen? Und wenn es Verzögerungen gibt – hat unser Bankpartner dann einige Monate länger Geduld?», erzählt Katharina Lehmann. Für einen der aktuellen Aufträge benötigte die Blumer-Lehmann AG eine neue CNC-Maschine sowie eine neue Halle. Die Unternehmerin schwankte einige Zeit, auf welche Weise diese umfangreiche Investition finanziert werden sollte,



Moskau, Seoul oder Oslo: Die Mitarbeitenden schätzen die Arbeit auf internationalen Baustellen. Hier beim Bau eines Pavillons in Cleveland, Ohio.

## «Erfolg ist etwas sehr Flüchtliges – es ist eine Momentaufnahme – dessen bin ich mir als Unternehmerin immer bewusst.»

und entschied sich schliesslich für ein Leasing der Credit Suisse, nachdem die Bank ihr ein sehr attraktives Angebot unterbreitet hatte. Sie erklärt: «Als unser Kundenberater mir diesen Vorschlag machte, war ich noch nicht mal sicher, ob wir den Auftrag erhalten würden, für den wir die Anlage brauchten. Aber die Credit Suisse hatte an diesem Punkt

wirklich verstanden, worum es uns ging und dass wir die Maschine, wenn nicht jetzt, beim nächsten Auftrag einsetzen würden – und dass sie uns wieder einen Schritt weiterbringen würde.»

### Zeitgeist und neue Berufsbilder

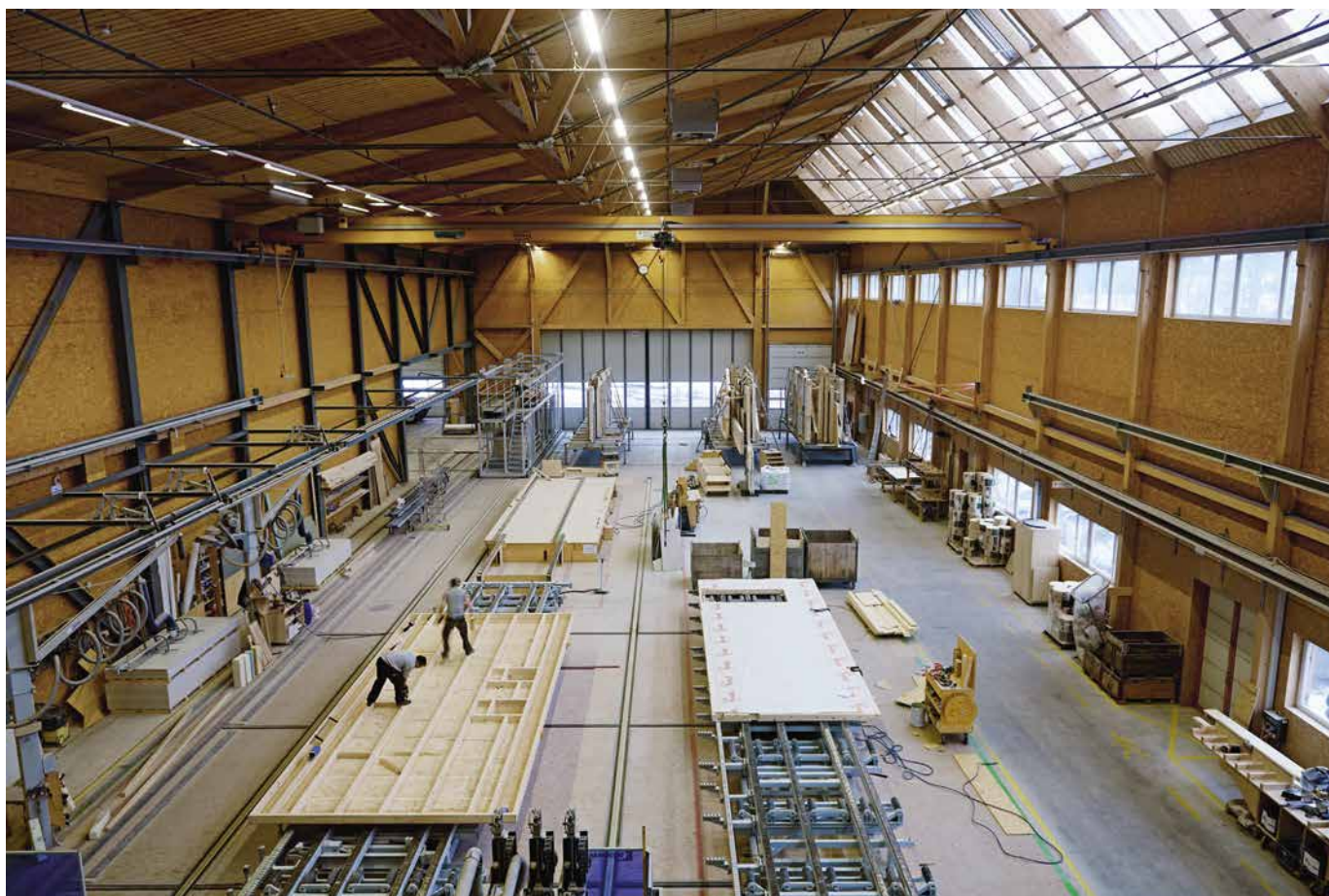
Mit der Anschaffung einer komplexen Maschine ist die Arbeit allerdings noch

nicht getan. Zur Free-Form-Architektur, die organisch geformte Symmetrien aufweist, wie das Golfclubhaus in Südkorea, kommen seit Kurzem asymmetrische Formen, wie die neue Shoppingmeile im Flughafen Oslo. Diese besteht aus fünf Pavillons, die von oben betrachtet einer sanften Hügellandschaft gleichen. Hier ist jedes Bauteil individuell in seinen Massen. «Planung, Produktion, Logistik und Montage hängen bei uns sehr eng zusammen – das ist im Holzbau allerdings nichts Neues», erklärt Katharina Lehmann und fügt hinzu: «Auch ist die Digitalisierung in unserem Beruf schon weit fortgeschritten, wir arbeiten ja bereits seit Jahrzehnten mit CAD-CAM.» Neu sind indes die Berufsbilder, welche die Arbeit mit den Free Forms hervorbringen. «Die Profile, die wir brauchen, werden noch nirgends



Die erstaunlichsten Problemlöser seien ihre Geschäftsführer, das Verkaufsteam und die Projektleiter, sagt Katharina Lehmann. Die meisten haben ursprünglich eine Lehre als Zimmermann absolviert und sich anschliessend in der Technik, Architektur oder IT weitergebildet.





Elementvorfertigung: Möglichst viele Arbeitsschritte werden in den Produktionshallen getätigt. Hier entstehen gerade die Holzbauteile für ein Mehrfamilienhaus.

ausgebildet – das ist eine Mischung aus Architektur, IT und praktischer Zimmermannsarbeit. Wir haben hierfür die absoluten Cracks, die sich dieses Wissen selber angeeignet haben», stellt die Unternehmerin nicht ohne Stolz fest. Sie ergänzt: «Für gewisse Projekte ziehen wir Experten mit Spezialwissen hinzu, über das wir selber nicht verfügen. Das entspricht dem Zeitgeist; so arbeitet man heute.»

#### **Echte Verantwortung übergeben**

Sich immer wieder neuen Herausforderungen zu stellen, ist auch in Katharina Lehmanns persönlicher Karriere eine Konstante. Die heute 45-Jährige war gerade mal 24 Jahre alt, als ihr Vater

von einem Tag auf den anderen aus gesundheitlichen Gründen im Unternehmen ausfiel. Die HSG-Studentin sprang als Vertreterin der fünften Generation im Familienbetrieb ein, und neben der Führung des Unternehmens schloss sie ihr Studium ab. Eigentlich mag sie diese alten Geschichten gar nicht mehr erzählen, und auch Fragen zu ihr als Frau in einer Männerdomäne findet sie vollkommen überflüssig. Was sie indes gerne betont: «Zu einem frühen Zeitpunkt im Leben richtig Verantwortung übernehmen zu dürfen, ist enorm wertvoll. Man verfügt über viel Energie und ist offen. Wenn ich heute 40-jährige Juniors sehe, die im Betrieb noch keine Verantwortung übernehmen durften,

beschleicht mich ein ungutes Gefühl.» Im eigenen Unternehmen versucht sie, wenn immer möglich, ihre Mitarbeitenden einzubinden, und sie unterstreicht: «Es geht um echte Eigenverantwortung. Das bedeutet, dass ich am Schluss nicht nochmals nachschaue, wie eine Aufgabe gelöst wurde. Nur so kann das Team wachsen.» Ihre persönliche Verantwortung sieht sie am stärksten gegenüber den Mitarbeitenden, das ist im Gespräch deutlich zu spüren: «Ich mag Menschen, und ich vertraue ihnen. Die Erhaltung der Arbeitsplätze steht für mich bei jeder Entscheidung im Fokus», erklärt sie. Für strategische Entscheidungen wendet sie sich an den Verwaltungsrat, dessen Mitglieder sie als kritisch, unternehme-





Das Sortierrad des Sägewerks sortiert Bretter nach Dimension, Länge und Qualität. Das Sägewerk ist Ausgangspunkt der Wertschöpfungskette.

risch und unabhängig beschreibt: «Ich brauche diesen Widerstand. Das soll kein angenehmes Kaffeekränzchen sein, auch wenn es manchmal wehtut.»

### **Erfolg als Momentaufnahme**

Die Blumer-Lehmann AG besitzt durch ihre innovative Arbeit der vergangenen Jahre einen Erfahrungsvorsprung gegenüber der Konkurrenz, doch – dessen ist sich Katharina Lehmann bewusst – die Branche schläft nicht. «Als Schweizer Unternehmen befinden wir uns ja ständig im Kontext, dass wir zu teuer sind. Und wenn wir dann einmal das Gefühl haben, preislich international attraktiv zu sein, kommt eine Währungskrise und wirft uns zurück auf Feld eins», sagt Katharina Lehmann. Im Silobau, einem weiteren Geschäftsbereich der Familiengruppe, hat es das Unternehmen über die Serienproduktion geschafft, die Kosten so

niedrig zu halten, dass es über die Landesgrenzen hinaus konkurrenzfähig ist. Selbst bei den Free Forms, wo die Blumer-Lehmann AG durch ihr Know-how eine Spitzenposition einnimmt, ist

der Preisdruck derart gross, dass sie öfters mit ausländischen Lieferanten zusammenarbeitet, statt Schweizer Firmen zu berücksichtigen, beispielsweise für Verbindungsteile aus Stahl.

### **Die Lehmann-Gruppe**

Unter dem Dach der Holding Erlenhof AG steht Katharina Lehmann als Verwaltungsratspräsidentin und Inhaberin drei Gesellschaften vor, die aus der ursprünglichen Sägerei ihrer Familie hervorgegangen sind. Dazu gehören die operativen Schweizer Gesellschaften Lehmann Holzwerk AG, die BL Silobau AG und die Blumer-Lehmann AG, die in diesem Porträt am häufigsten erwähnt wird. Letztere wiederum ist im Holzbau tätig, zu dem die Bereiche Modulbau und Free Forms gehören. Die Blumer-Lehmann AG tritt auch als Generalunternehmer auf. Insgesamt beschäftigt die Holding rund 260 Mitarbeitende. Trotz internationaler Tätigkeit bleibt die Schweiz wichtigstes Geschäftsgebiet, wo 2016 etwa 70 Prozent des Umsatzes generiert wurden.

[blumer-lehmann.ch](http://blumer-lehmann.ch)

Etwas langsamer als zu Beginn spaziert Katharina Lehmann zum Kantinengebäude zurück. Bei der Wiese mit den Gänsen bleibt sie kurz stehen und erzählt: «Wir hatten hier schon immer Gänse, und mein Vater kommt noch immer jeden Tag hierher, um sie zu füttern und abends in den Stall zu lassen, bevor der Fuchs kommt. Die Tiere vermitteln vermutlich nicht nur mir, sondern den meisten hier ein Gefühl von Kontinuität – gerade wenn man von einer internationalen Baustelle zurückkehrt, fällt das auf. Gleichzeitig ist es natürlich ein unbeschreiblich gutes Gefühl, zu erleben, wie aus unserem Ostschweizer Holz in Moskau, Korea oder Oslo einmalige Bauwerke entstehen. Aber Erfolg ist etwas sehr Flüchtiges – es ist eine Momentaufnahme – dessen bin ich mir als Unternehmerin immer bewusst.»

# Das Wachstum begleiten



Nico Guntersweiler arbeitet seit 2009 als Firmenkundenberater für die Credit Suisse.

**Sie sind seit 2015 als Firmenkundenberater für die Lehmann-Gruppe zuständig. Welches sind die wichtigsten Themen zwischen dem Unternehmen und Ihnen?**

Nico Guntersweiler: Die Unternehmen der Lehmann-Gruppe agieren zunehmend international und wachsen stetig. Wichtig sind deshalb internationale Kauttionen, Währungsabsicherungen, Vorfinanzierungen von Projekten oder Instrumente für die Sicherstellung von Zahlungsflüssen aus dem Ausland. Anfangs unterstützten wir das Unternehmen zudem bei der Neustrukturierung der Gesellschaften, damit alle Firmen bezüglich Hypotheken von denselben Konditionen profitieren können. Sehr interessant sind auch die Leasingprojekte.

**Sie sprechen die neue CNC-Anlage an, die mit Leasing realisiert wurde?**

Auch, aber nicht nur. Ein weiteres Tätigkeitsgebiet der Blumer-Lehmann AG ist der Modulbau. Das sind Raummodule, die häufig im Zusammenhang mit Umbauten von Ladenflächen oder im Bildungsbereich eingesetzt werden, beispielsweise, um eine Raumknappheit während einer bestimmten Zeit zu überbrücken. Wegen des temporären Aspekts ist das Leasing dafür eine beliebte Finanzierungsmöglichkeit. Die Blumer-Lehmann AG arbeitet hier mit dem sogenannten Vendor-Leasing; das bedeutet, dass sie selbst dem Kunden die Mietoption anbieten können. Die Credit Suisse refinanziert im Hintergrund und entschärft somit die Kapitalbindung für die Blumer-Lehmann AG.

**Folglich sind Sie recht häufig in Kontakt mit der Blumer-Lehmann AG. Wie erleben Sie die Zusammenarbeit?**

Es ist eine intensive, sehr lebendige Zusammenarbeit. Katharina Lehmann und der CFO pflegen eine grosse Offenheit, was Unterlagen, Zahlen, Risiken und Herausforderungen angeht – man lässt uns an den Entwicklungen als strategischer Partner teilhaben. Gleichzeitig sind die Ansprüche hoch, und wenn eine Anfrage kommt, muss es sehr schnell gehen.

**Entspricht dies allgemein der Firmenkultur der Lehmann-Gruppe?**

Absolut. Aber es fällt auf, dass Katharina Lehmann niemals sich selbst, sondern immer die Teams in den Vordergrund stellt. Die Projektleiter können sich stark einbringen; sie erhalten viel Verantwortung und leisten dafür auch sehr viel. Zudem sind die Entscheidungswege kurz, und die Geschäftsleitung ist bereit, kalkulierbare Risiken einzugehen.

**Was schätzen Sie persönlich im Austausch mit der Blumer-Lehmann AG?**

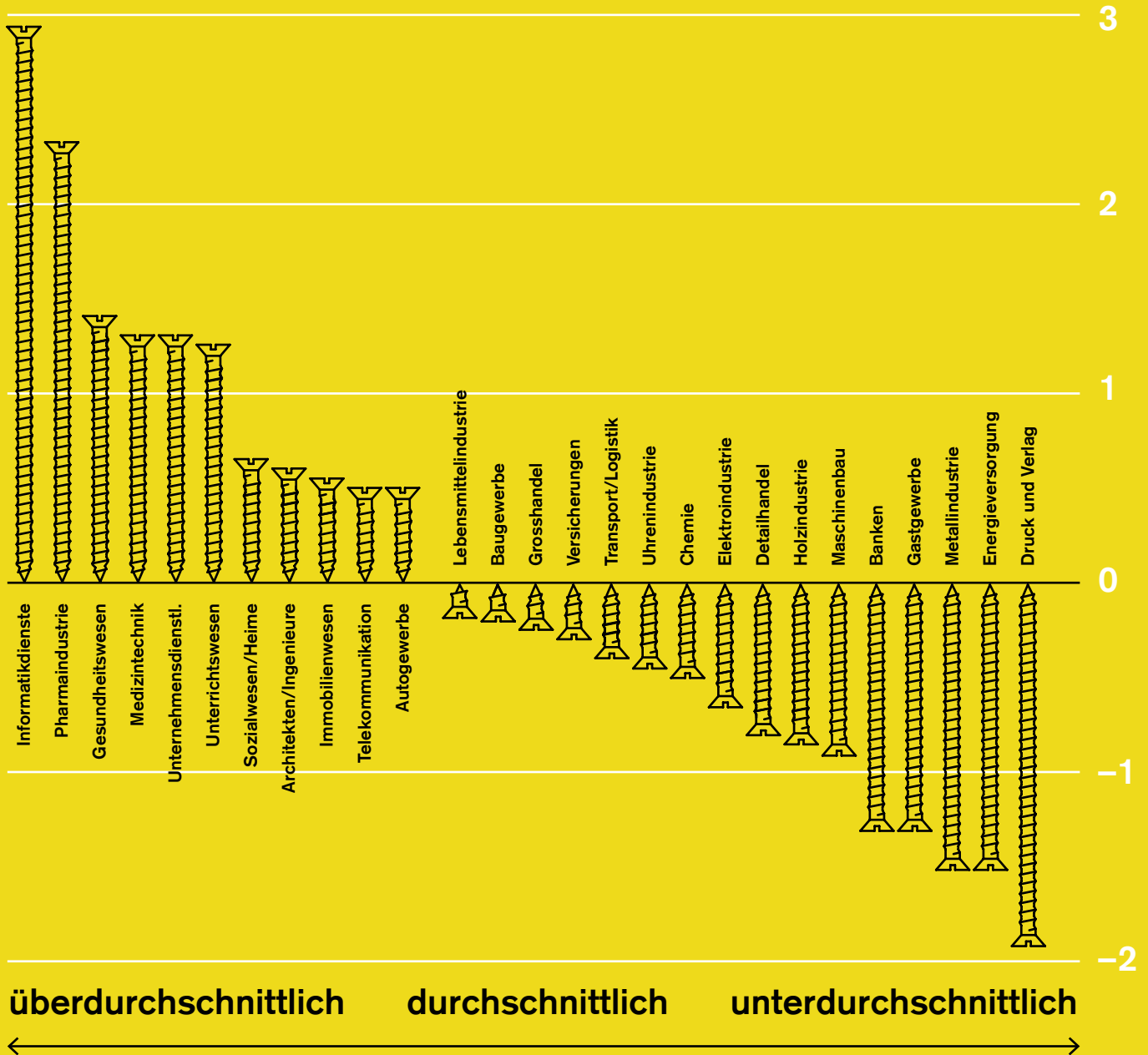
Es ist leicht, sich mit einem solch dynamischen Unternehmen zu identifizieren. Die Blumer-Lehmann AG stellt etwas sehr Greifbares her, das vielen Menschen Freude bereitet – ich schätze es, einen tieferen Einblick in diese Firma zu erhalten. Mit dem Wachstum entstehen ständig neue Bedürfnisse und Fragestellungen, was meine Arbeit wiederum sehr bereichert.

---

**Lesen Sie mehr zum Thema Leasing. In unserer Online-Ausgabe finden Sie dazu ein kurzes Interview mit Silvio Mariani, Leasing Sales Zürich der Credit Suisse.**

# Wachstumspotenzial der Branchen im Vergleich

Vergleichender Indikator, Gesamtwirtschaft = 0





# Frankenstärke, Digitalisierung, Demografie: Wohin bewegen sich die Schweizer Branchen?

## Das Branchenhandbuch 2017 der Credit Suisse fühlt den Puls der 27 grössten Schweizer Branchen und bietet einen Ausblick auf die wichtigsten Entwicklungen in den kommenden Jahren. Wo liegen die Risiken, wo die Chancen?

— Mariska Beirne

**Herr Jucker, Sie sind Mitverfasser der Studie «Branchenhandbuch 2017».**

**Wem würden Sie empfehlen, sie zu lesen und weshalb?**

Sascha Jucker: Ich würde sie jedem Unternehmer ans Herz legen, der für sich einen kleinen Wissensvorsprung beanspruchen möchte. Grundsätzlich ist das Branchenhandbuch aber für alle Interessierten spannend. Die Studie analysiert die 27 bedeutendsten Schweizer Branchen auf je einer Seite und zeigt die Struktur sowie die Entwicklungen des jeweils vergangenen und laufenden Jahres auf. Des Weiteren beinhaltet sie auch ein Kapitel zur mittelfristigen Branchenbewertung. Mit Blick auf die strukturelle Entwicklung geben wir hier

unsere Einschätzung für die kommenden drei bis fünf Jahre ab. Ebenso vertiefen wir die dafür wichtigsten Faktoren, wie beispielsweise Frankenstärke, Digitalisierung und Demografie, weil sie fast alle Unternehmen betreffen.

**Der starke Franken gegenüber dem Euro wird uns also auch die kommenden Jahre beschäftigen?**

Normalerweise gehören Wechselkurschwankungen zu den kurzfristigen konjunkturellen Faktoren. Die Frankenstärke zum Euro ist hingegen struktureller Natur; das heisst, der Franken dürfte auf lange Sicht eine fundamental starke Währung bleiben, sollten sich die Umstände nicht deutlich ändern.

Die Frankenstärke betrifft viele Branchen der Schweiz: die exportorientierte Industrie, den Detailhandel, der unter dem Einkaufstourismus leidet, oder das Gastgewerbe, das auf einen grossen Teil der wichtigen deutschen Gäste verzichten muss. Weniger dramatisch ist die Aufwertung des Frankens gegenüber dem Euro für binnenorientierte Branchen wie das Gesundheits- und Bauwesen, aber auch einige exportorientierte Branchen wie die Pharmaindustrie. Erstens sind in der Pharmaindustrie die Margen höher als in anderen Exportbranchen und zweitens ist die Branche weniger vom europäischen Markt abhängig als beispielsweise die Metallindustrie.

**Für gewisse Unternehmer bleibt das Umfeld trotz aufhellender Konjunktur herausfordernd. Kann die Digitalisierung dieser Tendenz etwas entgegenhalten?**

Die Digitalisierung wird in vielen Branchen die Strukturen weiter verändern. Das beinhaltet grosse Chancen, bringt aber auch Herausforderungen mit sich. Ein Industrietrend sind selbstlernende Systeme, bei denen Fehler nicht mehr durch Menschen ausgebessert werden müssen, sondern die sich selbstadaptiv verbessern und lernen. Ebenfalls eine grosse Nachfrage sehen wir bei IT- und Beratungsdienstleistungen, die sich um die wachsenden Datenberge und die damit zunehmende Relevanz von Datensicherheit kümmern. Innovative Ideen sind beim unter Druck stehenden Detailhandel gefragt: Dieser muss mit der wachsenden Konkurrenz des E-Commerce umgehen.

**Als dritten wichtigen Faktor nennen Sie die demografischen Veränderungen. Was ist hier zu erwarten?**

Die Alterung unserer Gesellschaft ist einer der am sichersten prognostizierbaren mittel- bis langfristigen Trends. Wir erwarten, dass sich der Anteil der über 80-Jährigen in der Schweiz bis 2040 im Vergleich zu heute fast verdoppeln wird. Am meisten davon profitieren werden Pharmaindustrie und Medizintechnik, die schon heute stark dastehen. Ebenso der

gesamte Pflegebereich – hier sind aufgrund des künftigen Nachfragewachstums neue Konzepte der Alterspflege gefragt.

### Wie entsteht eine Studie wie das Branchenhandbuch 2017?

Wir evaluieren eine grosse Fülle an makroökonomischen Daten, so die Entwicklung der Beschäftigungszahlen in den Branchen, die Bruttowertschöpfung, aber auch Konkurs- und Neugründungsraten. Diese Daten beziehen sich natürlich auf die Vergangenheit, sonst wären es ja keine Daten. Für die mittelfristigen Prognosen kombinieren wir diese Zahlen mit unseren Einschätzungen. Hierzu bewerten wir für jede Branche die Chancen und Risiken, die von Trends wie der Demografie, aber auch sehr branchenspezifischen Entwicklungen ausgehen. Für den Tourismus ist das Aufkommen von Anbietern wie Airbnb ein solcher Trend. In diesem Fall ziehe ich externe Studien zur Shared Economy bei und betrachte die Auswirkung von Airbnb auf die Hotellerie in Ländern, die der Schweiz diesbezüglich einen Schritt voraus sind. Dann gebe ich eine Einschätzung und eine Prognose zur Eintrittswahrscheinlichkeit ab. Anschliessend legt jeder im Team für seine Zahlen und Branchenbewertungen Rechenschaft ab; das ist ein sehr strukturierter und ziemlich aufwendiger Prozess.

### Evaluieren Sie im Nachhinein auch, wie richtig oder falsch Sie mit Ihren Einschätzungen lagen?

Selbstverständlich, das machen wir laufend. Die Analyse von möglichen Fehl-

einschätzungen aus der Vergangenheit hilft, künftige Prognosen zu verbessern.

### Die Credit Suisse betreibt einen beträchtlichen Aufwand für die Erarbeitung der Studie. Weshalb tut sie das?

Zunächst ist die Bank daran interessiert, Schweizer Unternehmen wertvolle Informationsquellen zur Verfügung zu stellen. Wohlgemerkt, das Branchenhandbuch ist für alle Interessierten online zugänglich – ungeachtet dessen, ob jemand Credit Suisse Kunde ist oder nicht. Auch intern arbeiten die Kundenberater natürlich mit dem Branchenhandbuch. In Bezug auf das Kreditrisikomanagement bietet die Studie eine erstklassige Informationsgrundlage, damit sich die Kreditspezialisten eine Meinung zu einer Branche bilden können.

### Was raten Sie einem Unternehmen, das gemäss der Studie keine rosigen Aussichten hat?

Zum einen gibt es auch in herausgeforderten Branchen immer viele exzellente

und erfolgreiche Unternehmen, welche die Schwierigkeiten gut meistern. Eine negative Prognose heisst nicht, dass jedes Unternehmen in der Branche schlechte Perspektiven hat. Zum andern sind die Betroffenen über das Resultat meist kaum überrascht, sie kennen ihr Umfeld ja am besten. Letztlich muss jedes Unternehmen individuelle Rezepte finden. Gewisse sehr allgemeine Ratschläge sind aber schon möglich. Dem Tourismus – einer Branche mit verschiedenen aktuellen Herausforderungen – würde ich zum Beispiel raten, sich auf mehrere unterschiedliche Nationalitäten auszurichten, damit Währungsschwankungen oder politische Gegebenheiten keine existenziellen Krisen verursachen. Für kleinere Betriebe ist die Spezialisierung oft ein wertvoller Rat, denn die Alternative ist der Preiswettbewerb, was für die Schweiz mit dem hohen Lohnniveau keine Option ist. Schweizer Unternehmen bieten nach wie vor exzellente Qualität und sind sehr innovativ – hier liegt ihr Potenzial.



Das Branchenhandbuch 2017 der Credit Suisse kann unter folgendem Link heruntergeladen werden:

[credit-suisse.com/unternehmer](https://credit-suisse.com/unternehmer)



## Sascha Jucker

Branchenökonom Sascha Jucker arbeitet seit 2015 für die Research-Abteilung der Credit Suisse. Seine Spezialgebiete sind Handel, Tourismus und Unternehmensdienstleistungen.

# Nachfolgeprozess: strukturiert das Lebenswerk sichern

**Eine gründliche Nachfolgeplanung benötigt genügend Zeit und eine klare Struktur. Die Credit Suisse bietet hierfür den Unternehmern einen bewährten Prozess und begleitet sie als Partner und Coach durch alle Phasen.**

Eine Nachfolgeregelung erstreckt sich meistens über einen Zeitraum von mehreren Jahren. Sie sollte darum – wie jedes andere langfristige strategische Projekt im Unternehmen – als

strukturierter Prozess mit definierten Phasen und Meilensteinen angegangen werden. In langjähriger Praxis hat die Credit Suisse einen strukturierten Nachfolgeprozess mit fünf Phasen entwickelt. Dieser setzt den notwendigen klaren Rahmen und bietet gleichzeitig ein Maximum an Flexibilität, um eine für die spezifische Unternehmenssituation optimale Lösung zu finden. Der Firmenkundenberater der Credit Suisse begleitet den Kunden in sämtlichen Phasen des Nachfolgeprozesses als Partner und Coach und zieht bei Bedarf auch externe Spezialisten wie beispielsweise Treuhänder oder Juristen bei.

## Die fünf Phasen des Nachfolgeprozesses

Unternehmer	Erste Beschäftigung mit Nachfolge	Aufnahme Ist-Situation (privat und Firma), Ideen/Ziele erfassen	Evaluation und Priorisierung von familieninternen und -externen Optionen	Unternehmen, Übergeber und -nehmer auf Übergabe vorbereiten	Nachfolger übernimmt formell und symbolisch Eigentum und Führung
	<b>1 Initialisierung</b>	<b>2 Analyse</b>	<b>3 Evaluation</b>	<b>4 Vorbereitung</b>	<b>5 Abschluss</b>
Bank	Gedankenanstoss geben, Phasen von Prozess erläutern, Projektteam definieren	Aufnahme Ist-Situation von Firma, Aufnahme und Sicherung von Ist-Situation privat	Aufzeigen von Vor- und Nachteilen und Umsetzungsanforderungen verschiedener Nachfolgeoptionen, Einbringen von Erfahrungen bei Nachfolgelösungen, Suche nach potenziellen Käufern	Strukturierung von Privat- und Firmenvermögen, Umsetzung von güter-, erbrechtlicher und privater Finanzplanung, Unterstützung des Nachfolgers bei Erarbeitung von Businessplan und Liquiditätsplanung	Durchführung/Umsetzung von Vermögenstransaktionen, Bewirtschaftung frei gewordener Vermögensteile, kontinuierliche Betreuung der Firma nach der Übergabe

Jede der fünf Phasen, in die Unternehmer und Bank unterschiedlich stark eingebunden sind, markiert ein definiertes Ziel, das an dieser Stelle des Prozesses erreicht werden soll. Phasenlänge und -intensität fallen je nach Ausgangslage und Zielvorstellungen sehr unterschiedlich aus.



Weitere Informationen zum Thema Nachfolge finden Sie hier:  
[credit-suisse.com/nachfolge](https://credit-suisse.com/nachfolge)



## «Wir wollen Entwicklungspotenzial sehen»

**Beat Brechbühl ist seit der Gründung der SVC – AG für KMU Risikokapital (SVC AG) vor sechs Jahren Verwaltungsratsmitglied. Im Gespräch erklärt er, wie für die SVC AG das perfekte Investment aussieht. – Mariska Beirne**

**Die SVC – AG für KMU Risikokapital ist eine Investmentgesellschaft. Was unterscheidet sie von vergleichbaren Unternehmen?**

Beat Brechbühl: Uns geht es nicht darum, eine möglichst hohe Rendite zu erwirtschaften. Die SVC AG wurde nach der Finanzkrise in Kooperation mit dem Swiss Venture Club im Mai 2010 als Tochtergesellschaft der Credit Suisse gegründet. Dies mit dem gemeinsamen Ziel, den Werk- und Arbeitsmarkt Schweiz zu stärken.

**Im Mittelpunkt steht also die Förderung des Unternehmertums in der Schweiz?**

So ist es. Deshalb versuchen wir, möglichst nachhaltig zu investieren. Das Kapital soll erhalten bleiben, damit die Finanzierungen immer weitergehen können. Uns interessiert aus diesem Grund die Finanzierung etablierter Unternehmen stärker als die klassische Start-up-Finanzierung.

**Wodurch zeichnen sich die Firmen im Portfolio der SVC AG aus?**

Entscheidend ist: Das KMU muss einen Sitz in der Schweiz haben. In Bezug auf die Branchen und Regionen sind wir sehr breit diversifiziert. Andere wichtige Kriterien sind, dass wir ein starkes Managementteam und ein stabiles Aktionariat haben möchten. Der Businessplan muss auf einer ausgereiften Geschäftsidee mit einer Innovation basieren und sich validieren lassen. Zudem muss schon eine gewisse Marktakzeptanz ersichtlich sein.

**Wie engagiert sich die SVC AG neben dem Einschliessen von Kapital in ihren Port-**

**foliengesellschaften? Bringt sie sich beispielsweise auch als Aktionärin ein?**

Das ist ein weiterer wichtiger Unterschied zu klassischen Venture-Capital- oder Private-Equity-Gesellschaften. Wir betreiben normalerweise kein aktives Beteiligungsmanagement und sind sehr zurückhaltend mit Verwaltungsratsmandaten, denn solche Engagements würden wesentlich höhere Kosten generieren und auch verantwortungsrechtliche Fragen mit sich bringen. Diese müsste man wiederum mit einer höheren Rendite bezahlen.

**Wie sieht für Sie das perfekte Investment aus?**

Wir wollen Entwicklungspotenzial sehen und investieren auch dann, wenn niemand sonst es tut, weil beispielsweise das Risiko zu hoch oder die mögliche Rendite zu klein ist. Das perfekte Investment kann ein Finanzierungsbedarf sein, sagen wir für die Entwicklung eines neuen Produkts, dessen Patent bereits vorliegt. Das Unternehmen erhält keine traditionelle Bankfinanzierung, und wir investieren eine Summe für die Realisierung des neuen Produkts. Nach vier bis fünf Jahren zeigt sich ein gewisser Markterfolg: Umsatz und Gewinn konnten gesteigert werden, vielleicht hat man neue Mitarbeitende angestellt, und nun zeigt ein strategischer Investor Interesse, will sich beteiligen oder die Firma gar kaufen. Das ist dann für uns der ideale Zeitpunkt, wieder auszusteigen – eine klassische Win-win-Situation: Wir konnten zu einem Zeitpunkt helfen, als niemand anderes dazu bereit war, wir konnten durch unsere Beteiligung eine Rendite erzielen, es wurde ein neues Produkt lanciert, und neue Arbeitsplätze wurden geschaffen.



Beat Brechbühl, Verwaltungsratsmitglied der SVC AG und Managing Partner bei Kellerhals Carrard

**Mehr Informationen zu den Partnerschaften der Credit Suisse oder zu der SVC AG:**

[credit-suisse.com/unternehmer-svc-risikokapital.ch](http://credit-suisse.com/unternehmer-svc-risikokapital.ch)

## Micro-Donations – mit Kleinstspenden Gutes tun

Mit Micro-Donations bietet die Credit Suisse Inhabern von Kredit- oder Maestrokarten eine neue, unkomplizierte Art des Spendens: Bei jeder Bezahlung mit der Karte wird der Kaufpreis auf die nächsten fünf oder zehn Franken aufgerundet. Die Aufrundungsbeträge werden kumuliert und am Monatsende vom Konto abgebucht. Die Bank überweist sie jener gemeinnützigen Organisation, die der Spender zuvor ausgewählt hat. Dasselbe ist auch mit den Zinsen auf Sparkonten möglich, indem der Kontoinhaber vorher zusätzlich bestimmt, welcher Prozentsatz des Zinses gespendet werden soll. Das Spendeverfahren lässt sich ganz einfach per Online Banking aktivieren oder deaktivieren.

Weitere Informationen zum Thema Micro-Donations finden Sie hier:

[credit-suisse.com/microdonations](http://credit-suisse.com/microdonations)

## ESOS: Die Mitarbeitenden am Erfolg beteiligen

Mitarbeitende, die am Erfolg beteiligt sind, identifizieren sich stärker mit einem Unternehmen. Den meisten Arbeitgebern ist dies durchaus bewusst, doch in vielen KMU stellt sich die erste Hürde bereits beim Finden der personellen Ressourcen für eine Umsetzung. Anschliessend stellen sich praktische Fragen wie: Wird eine spezielle Software benötigt? Wie steht es um die Datensicherheit? Gibt es regulatorische Hürden? Wie sollen die Gelder, Aktien, Optionen oder Awards verwaltet werden? Die Credit Suisse bietet ihren Kunden mit dem Employee Share Ownership Service (ESOS) Lösungen für eine massgeschneiderte Umsetzung von Mitarbeiterplänen. Den Unternehmen wird der gesamte Verwaltungsaufwand abgenommen, und für die Verwaltung der Depots bestehen verschiedene Möglichkeiten, die sich an der Grösse und den Bedürfnissen einer Firma ausrichten. Die professionelle Planverwaltungssoftware ist mit dem Online Banking verknüpft, somit können Unternehmen wie auch ihre Planteilnehmer jederzeit Informationen abrufen und Transaktionen ausüben.

Weitere Informationen zur Gestaltung und Umsetzung von Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen finden Sie hier:

[credit-suisse.com/esos](http://credit-suisse.com/esos)



«Wir müssen immer einen Schritt voraus sein.»

Michel Di Bernardo, Geschäftsführer, Codec SA

Für alles, was kommt.  
[credit-suisse.com/unternehmer](http://credit-suisse.com/unternehmer)

CREDIT SUISSE 





# Catch a Car macht mobil

**Viviana Buchmann verhalf Mobility zum grossen Erfolg. Nun betreibt sie mit Catch a Car das erste stations-unabhängige Carsharing-Angebot der Schweiz und erzählt im Interview, wie essenziell das langfristige Denken für den Geschäftserfolg ist.** — Anna von Senger

Lebt selber die moderne Mobilität:  
Viviana Buchmann, VR-Präsidentin  
von Catch a Car AG mit Sitz in Luzern.

**Sie sind heute Verwaltungsratspräsidentin von Catch a Car, der neuen Tochtergesellschaft von Mobility. Was war der Reiz für Sie als Unternehmerin, Mobility trotz des grossen Erfolgs zu verlassen und etwas Neues in Angriff zu nehmen?**

Viviana Buchmann: Ich liebe den Reiz des Neuen, und Start-ups haben die Eigenheit, dass man immer mehr dazulernt, was ich spannend und interessant finde.

**Welches neue Kundenbedürfnis holen Sie mit Catch a Car ab?**

Bei Mobility haben wir seitens Nichtkunden häufig gehört, durch das Reservationssystem gehe die Spontaneität verloren. Der moderne Mensch verbindet offenbar das Reservieren mit Planen. Die Dienstleistung von Catch a Car soll hier ergänzen: Während Mobility auch für längere, geplante Fahrten eingesetzt wird, sind es bei Catch a Car spontane, kürzere Fahrten innerhalb einer Stadt, zum Beispiel in den Ausgang abends oder zum Sport über Mittag, zum Flughafen oder nach einem Einkauf mit viel Gepäck. Die Nutzung ist der Unterschied.

**Zuvor führten Sie Mobility nur innerhalb einer Dekade zu immensem Erfolg. Was ist Ihr Erfolgsgeheimnis?**

Die Begeisterung für dieses Produkt und die enorme Identifikation der Mitarbeitenden mit Mobility waren die Basis des Erfolgs. Wichtig war auch, das Unternehmen aus einer Nische heraus einer breiten Zielgruppe bekannt zu machen. Dabei rückten wir die Vorteile des Angebots und nicht den Verzicht in den Vordergrund. Zudem integrierten wir die Mitarbeitenden, damit der Innovationsgeist im Hause blieb. Zusammen mit den kundennahen technologischen Entwicklungen hatten wir gute Chancen, erfolgreich zu sein – was schliesslich der Fall war.

**Mobility kennt heute jedes Kind. Wie haben Sie diese Visibilität zustande gebracht?**

Wir waren sehr stringent in der Markenführung: Einerseits hielten wir an unserer



Hausfarbe Rot fest, denn wir hatten mit den roten Autos starke Markenbotschafter auf den Strassen, andererseits setzten wir auf einen Auftritt mit klaren Botschaften. Essenziell war auch die Imagekorrektur: von einer etwas selbstgestrickten Marke hin zu einem modernen Lifestyle-Produkt. Auch die Zusammenarbeit mit der Presse und Kooperationspartnern wie der SBB führten zur richtigen Positionierung der Marke. Weil es sich bewährt hat, setzen wir bei Catch a Car auch auf dieses Modell. Ausserdem sind wir in den

**Catch a Car wurde zuerst in Basel als Pilotprojekt eingeführt und nun auch in Genf. Gehört es zur Strategie, dass man die Städte einzeln angeht?**

Diese Unternehmung ist kapitalintensiv, denn wir benötigen nicht nur Autos, sondern auch Arbeitskräfte für deren Pflege. Zudem braucht es Zeit, bis die Nachfrage da ist. Nach Gesprächen mit den politischen Entscheidungsträgern der acht grössten Schweizer Städte erhielten wir durchwegs positive Rückmeldungen und haben uns für ein Pilotprojekt in Basel entschieden.

noch Erdgasfahrzeuge ein, die praktisch null Emission haben.

**Die Digitalisierung hat massgeblich zum Erfolg von Mobility beigetragen. Inwiefern werden diese Technologien auf das neue Geschäftsmodell übertragen?**

Mobility fungiert als Technologielieferantin von Catch a Car. Schon Mobility war ein Rappengeschäft, also haben wir sehr früh auf Crowdsourcing und damit auf eine komplette Automatisierung gesetzt. Nur diese digitale Vollautomatisierung macht es möglich, überhaupt ein solches Geschäftsmodell zu betreiben.

**«Nur die digitale Vollautomatisierung macht es möglich, überhaupt ein Geschäftsmodell wie Catch a Car zu betreiben.»**

sozialen Medien wie Facebook und Twitter stark präsent, denn unsere Kundschaft ist zwischen 25 und 50 Jahre alt und sehr Social-Media-affin.

**Und welche weiteren Erfahrungen, die Sie durch Mobility gemacht haben, nehmen Sie nun mit zu Catch a Car?**

Die wichtigste Erkenntnis war die Vermittlung der Botschaft gegenüber den potenziellen Kunden, dass das Carsharing eine lebenserleichternde Ergänzung zum öffentlichen Verkehr und damit eine moderne Mobilität darstellt. Mitnehmen konnten wir auch die Erkenntnisse über die Kundenbedürfnisse, denn das Geschäftsmodell von Catch a Car basiert – wie bei Mobility auch – auf einer Dienstleistung: Wir verkaufen keine Autos, sondern die Fahrten. Dreh- und Angelpunkt des Erfolgs ist dabei die Bedienerfreundlichkeit. Wir wollen eine einfache, gut kombinierbare Automobilität ermöglichen, die ein Privatauto gänzlich oder punktuell ersetzen kann.

Währenddessen wurde die ETH beauftragt, eine Studie zum Nutzungsverhalten und zur verkehrsreduzierenden Wirkung von Catch a Car durchzuführen. Erst als die positiven Resultate wie der geringere CO<sub>2</sub>-Ausstoss vorlagen, konnten wir die Basler Stadtverwaltung von einer definitiven Einführung überzeugen. Genf war für die Abdeckung der Romandie strategisch wichtig. In Zukunft wollen wir auch in anderen Städten präsent sein.

**Die Nachhaltigkeit ist auch eine Form von Langfristigkeit im Hinblick auf die Zukunft unserer Erde. Wie sinnvoll ist Catch a Car ökologisch gesehen?**

Carsharing erlaubt, auch ohne Privatauto uneingeschränkt mobil zu sein. Je weniger Privatautos unterwegs sind, desto positiver sind die Effekte auf Umwelt, Energieverbrauch und Verkehr. Unsere Autos haben einen niedrigen Benzinverbrauch und einen tiefen CO<sub>2</sub>-Ausstoss, nun setzen wir auch

**Was sagen Sie zur Kritik, eine solche Vollautomatisierung lasse die Menschlichkeit vermissen?**

Die Nähe zum Kunden holen wir auf der einen Seite über Befragungen in unserer eingeschworenen Community und über intensive Blogeinträge, auf der anderen Seite über unser 24h-Dienstleistungszentrum ab, das nicht nur in Notfällen zur Verfügung steht. Diese Dienstleistungsorientierung wird bei uns extrem hoch geschrieben und verkörpert in Kombination mit der funktionierenden Technologie vielleicht genau das, was das Gesicht und das Image und somit das Profil der Firma ausmacht.

**Catch a Car ist eine Aktiengesellschaft im Gegensatz zur Genossenschaft Mobility. Warum haben Sie sich für diese Rechtsform entschieden?**

Da muss man sich zunächst fragen, warum Catch a Car von Mobility getrennt wurde. Einerseits brauchten wir aufgrund der Verwechslungsgefahr eine klare Differenzierung, andererseits arbeiteten wir von Anfang an mit den Partnern AMAG und Allianz sowie SBB Energieschweiz zusammen, weil es ein sehr kapitalintensives Geschäft ist. Die Synergien für dieses Angebot zu bündeln, war also sinnvoll. Nach der Pilotphase sind die AMAG und die Allianz als Investoren eingestiegen, da sie Erfahrungen in der Entwicklung des Mobilitätsmarkts sammeln wollen.

Von der Tatsache, dass diese Aktionäre im Verwaltungsrat sitzen und uns Energieschweiz und die SBB als strategische Partner unterstützen, profitieren wir heute besonders.

#### **Wie funktioniert der Verwaltungsrat im strategischen Dialog untereinander?**

Wir haben brillante, erfahrene Leute im Verwaltungsrat, mit denen Diskussionen auf sehr hohem Niveau geführt und Entscheidungen herbeigeführt werden. Der Erfolg des Geschäfts hängt aber auch sehr stark von den operativ tätigen Mitarbeitenden ab, denn sie haben die täglichen Rückmeldungen vom Markt.

#### **Wie wichtig ist die Konstanz, das langfristige Denken für den Geschäftserfolg?**

Mobility verdankt sicher einen Teil des Erfolgs der Rechtsform Genossenschaft, weil sie nicht auf kurzfristige Renditen hin arbeiten muss, sondern den Gewinn in Innovationen wie die Weiterentwicklung der Software reinvestieren kann. Dies generiert unmittelbar zwar keine einzige zusätzliche Fahrt, erhöht aber die Convenience für den Kunden. Das langfristige Denken ist für ein Geschäftsmodell wie Mobility oder Catch a Car wesentlich, weil dieses über die Einstellung des Einzelnen zur Mobilität gesteuert wird.

#### **Punkto Langfristigkeit hat dieses Geschäftsmodell eine grosse Ähnlichkeit mit einem familiengeführten Unternehmen. Da sind die Mitarbeitenden essenziell.**

Diese Aussage unterstütze ich hundertprozentig. Die Begeisterung der Mitarbeitenden und deren Dienstleistungsorientierung ist einer unserer Erfolgsfaktoren. Und engagierte Mitarbeitende haben wir nur, wenn wir sie in den Entscheidungsprozess einbinden. Dank unserem zeitgemässen Angebot sind die Mitarbeitenden auch Teil der modernen Mobilität in einem Start-up, wo man überall mitwirken und mitgestalten kann. Dies schafft Zufriedenheit, bindet die Mitarbeitenden langfristig an ein Unternehmen und stellt somit ein unbezahlbares Kapital dar.



Viviana Buchmann: «Das Carsharing ist eine lebenserleichternde Ergänzung zum öffentlichen Verkehr.»

### **Catch a Car**

Die Catch a Car AG mit Sitz in Luzern ist eine Tochtergesellschaft der Mobility Genossenschaft, an der neben der Lead-Investorin Mobility die Investoren Allianz und AMAG beteiligt sind. Catch a Car betreibt das erste und bis jetzt einzige stationsungebundene Carsharing-Angebot der Schweiz. Der Kunde zahlt einen einmaligen Mitgliederbeitrag von 25 Franken und erhält eine Karte, die als Schlüssel dient. Mit der App ortet er ein Catch-Car in der Nähe und fährt von A nach B. Die Catch-Cars dürfen innerhalb der Geschäftszone kostenlos auf all jenen öffentlichen Parkplätzen parkiert werden, für welche die Anwohnerkarte gilt. Beahlt wird pro Fahrminute und per Kreditkarte. Im Sommer 2014 wurde Catch a Car in Basel lanciert, seit November 2016 existiert das Angebot auch in Genf. Weitere Städte sollen folgen.

[catch-a-car.ch](http://catch-a-car.ch)



## Sensirion: immer einen Schritt voraus



Die Sensirion AG bietet jungen Talenten interessante Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten.

«Sensirion beeindruckt mich: In knapp 20 Jahren ist aus dem ETH-Spin-off ein weltweit führender Hersteller von High-tech-Sensoren geworden. Die Firma in Stäfa am Zürichsee setzt trotz grossem Wachstum und internationalem Absatzmarkt für Produktion und Entwicklung konsequent auf den Standort Schweiz – allein in den letzten sechs Jahren hat das Unternehmen seinen Mitarbeiterbestand verdreifacht und ist auf 630 Personen angewachsen. Die Sensoren werden zur Messung und Steuerung von Feuchte-, Gas- und Flüssigkeits-

durchflüssen eingesetzt. Sie finden sich unter anderem in der Automobilindustrie, der Medizintechnik und der Gebäudetechnologie. So misst beispielsweise ein Sensor die Luftfeuchtigkeit an der Windschutzscheibe eines Autos und schaltet die Lüftung ein, bevor das Glas beschlägt. Die Sensoren aus Stäfa gehören zu den kleinsten und genauesten weltweit, manche sind kleiner als ein Reiskorn. Möglich ist dies durch eine vom Unternehmen patentierte Technologie, die Sensor und Auswertelektronik auf einem winzigen Halbleiterchip ver-

eint. Davon lassen sich grosse Stückzahlen in hoher Qualität und zu tiefen Kosten produzieren. Solche Erfolge sind wohl auch das Resultat einer sehr engen Zusammenarbeit mit den Kunden sowie einer speziell nahbaren Unternehmenskultur, die Teamwork und Selbstverantwortung ins Zentrum stellt.»

**Mehr Informationen zum Unternehmen:**

[sensirion.com](http://sensirion.com)

### Aufgefallen

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

# Unser Netzwerk für Ihren Erfolg



## Impressum

**Herausgeber:** Credit Suisse (Schweiz) AG, SNSB 1, Postfach 2, 8070 Zürich **Chefredaktion/Projektleitung:** Regula Brechbühl **Mitarbeit:** Mariska Beirne, Maria Ryser, Anna von Senger **Projektverantwortung:** David Schätti **Kontakt:** [unternehmer.inbox@credit-suisse.com](mailto:unternehmer.inbox@credit-suisse.com) **Realisation und Gestaltung:** bürograf & Stillhart Konzept **Fotografie:** Robert Aebli, ausser Seite 9 (Lena Victoria), Seite 14 (Hannes Pfeffinger), Seite 15 (Blumer-Lehmann AG), Seite 19 (Foto Lautenschlager GmbH), Seite 30 (Sensirion) **Druck:** Stämpfli AG **Auflage:** 114 000 Exemplare



## Cover

Katharina Lehmann,  
Präsidentin des Verwaltungsrats  
der Lehmann-Gruppe,  
Gossau SG

Der folgende Disclaimer gilt für sämtliche Seiten des vorliegenden Magazins. Die bereitgestellten Informationen dienen Werbezwecken. Sie stellen keine Anlageberatung dar, basieren nicht auf andere Weise auf einer Berücksichtigung der persönlichen Umstände des Empfängers und sind auch nicht das Ergebnis einer objektiven oder unabhängigen Finanzanalyse. Die bereitgestellten Informationen sind nicht rechtsverbindlich und stellen weder ein Angebot noch eine Aufforderung zum Abschluss einer Finanztransaktion dar. 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. 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. Sie stammen aus Quellen, die für zuverlässig erachtet werden. 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. Ist nichts anderes vermerkt, sind alle Zahlen ungeprüft. Die Informationen in diesem Dokument dienen der ausschliesslichen Nutzung durch den Empfänger. Weder die vorliegenden 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 © 2017 Credit Suisse Group AG und/oder mit ihr verbundene Unternehmen und Tochtergesellschaften. Alle Rechte vorbehalten.



# Sie möchten das Risiko-Ertrags-Profil Ihres Portfolios nachhaltig verbessern?

## **Die Credit Suisse – Ihr Partner für eine nachhaltige Zukunft**

Seit mehr als einem Jahrzehnt unterstützt die Credit Suisse Kunden dabei, in ihrer Vermögensverwaltung finanzielle Rendite mit sozialen und ökologischen Zielen zu verbinden.

[credit-suisse.com/psi](https://credit-suisse.com/psi)