

# Unternehmer

Effizienz steigern



## Digital Natives im Chefsessel

Marc und Kevin Willy sind die cleveren Köpfe hinter dem erfolgreichen Schweizer Modelabel Nile.

## Erfolgsfaktoren für KMU

Studie: Digitalisierung als Massnahme, um Standortnachteile zu kompensieren.

## Japanisches Erfolgsgeheimnis

Kaizen: Wie eine Philosophie Unternehmen effizienter macht und Schweizer Arbeitsplätze sichert.

# Liebe Unternehmerin, lieber Unternehmer



Das Schweizer Marktumfeld ist in den letzten Jahren fordernder geworden – wer bestehen will, muss effizient sein. Unternehmen wie die hier porträtierte Nile Clothing AG oder die Seitz Gruppe reagieren mit unterschiedlichen Massnahmen auf den hohen Preisdruck: eine ausgeklügelte Logistik, ein hoher Digitalisierungsgrad oder die konsequente Anwendung von «Lean»-Kriterien. Die auf Letzteres spezialisierte Noventa Consulting AG sieht in vielen Unternehmen sogar Potenzial, mit «Lean» oder Kaizen Schweizer Arbeitsplätze zu erhalten. Es ist uns als Bank für Unternehmer ein Anliegen, Ihnen in dieser Ausgabe Chancen aufzuzeigen und Impulse zu positiven Veränderungen zu geben.

Andreas Gerber, Leiter KMU-Geschäft Schweiz

## Inhalt



04 — Vielversprechendes Team

**Jung, neugierig, zielstrebig und überaus erfolgreich: Die Brüder Willy des Unternehmens Nile Clothing AG.**



12 — Netzwerke für Unternehmerinnen

**Die Anlässe der Reihe Women's Talk bieten vielseitigen Austausch.**



20 — Chefin mit Herzblut

**Die Ärztin und Unternehmerin Sandra Thoma ist Chefin von Exersuisse und leitet schweizweit 20 Fitnesscenter.**



26 — Kluger Umgang mit Druck

**Die Seitz Gruppe hat mit klarem Konzept, Robotern und Lean Management die Marktpitze zurückerobert.**

04 — Digital Natives im Chefsessel

Marc und Kevin Willy sind die cleveren Köpfe hinter dem erfolgreichen Schweizer Modelabel Nile.

12 — Credit Suisse informiert

Netzwerke für Frauen und wie sich die Bank auf politischer Ebene für Unternehmensinteressen einsetzt.

14 — Erfolgsfaktoren für KMU

Studie: Standortvorteile optimal nutzen und Nachteile durch Digitalisierung kompensieren.

17 — Die 3E-Formel

Entscheidung, Effizienz, Effektivität: Die 3E-Formel regt zum Hinterfragen von Prozessen an.

18 — In Kürze

Der Schweizer Zahlungsverkehr wird harmonisiert. Was bedeutet das für Unternehmer?

20 — Schweisstreibendes Unternehmen

Die Ärztin Sandra Thoma hatte den Mut, ihren eingespurten Karrierepfad zu verlassen. Heute betreibt sie 20 Trainingscenter in der Schweiz.

24 — Kaizen

Mit weniger Aufwand zu mehr Ertrag: Konsequenter umgesetzt liessen sich viele Schweizer Arbeitsplätze erhalten.

26 — Ventilhersteller unter Druck

Die Seitz Gruppe gelangte dank effizienzsteigernden Massnahmen und Lean Management wieder an die Marktpitze.

29 — 4 Fragen an Bettina Rutschi

Die Makroökonomin über Schweizer Wettbewerbsfähigkeit und Möglichkeiten der Produktivitätssteigerung.

30 — Aufgefallen

Der Tessiner Uhrenzulieferer Trecor SA beeindruckt Andreas Gerber, Leiter KMU-Geschäft Schweiz der Credit Suisse, gegenwärtig ganz besonders.



## Nile Clothing AG: konsequent effizient unterwegs

**Bereits mit 26 und 28 Jahren übernahmen Marc und Kevin Willy das Schweizer Modetlabel Nile. Davor hatte Kevin einen Firmensitz in Schanghai aufgebaut und Marc die Expansion nach Deutschland vorangetrieben. Vor allem aber in der Digitalisierung sind sie den meisten Unternehmen einen Schritt voraus.**

— Mariska Beirne

Marc (l.) und Kevin Willy:

Schon als Teenager war den Brüdern klar, dass sie einmal miteinander ein Unternehmen führen wollten.

**Sie sind heute Co-CEOs von Nile Clothing AG und halten die Aktienmehrheit, nachdem Sie vor acht Jahren noch als Studenten in das Unternehmen eingetreten sind. Wie haben Sie das geschafft?**

Marc Willy (MW): Durch die entfernte Verwandtschaft zum Firmengründer Markus Gyga bestand von Anfang an ein Grundvertrauen und so stieg ich als sein persönlicher Assistent ein. Ein halbes Jahr später folgte Kevin ins Unternehmen, ebenfalls als Assistent, und ich wurde Stellvertreter von Markus Gyga.

Kevin Willy (KW): Wir lernten auf diese Weise die Firma sehr schnell kennen. Markus liess uns viel Gestaltungsfreiraum und Raum für Eigeninitiative. Dass wir Nile übernehmen könnten, stand anfangs aber überhaupt noch nicht zur Diskussion.

**Sie erhielten bald die Möglichkeit, sich mit grösseren Projekten zu beweisen. Worum handelte es sich?**

MW: Als ich in die Firma einstieg, bestand meine erste Aufgabe darin, die Logistik zu verbessern. Bis dahin wurden noch die gesamten Abläufe auf Papier abgewickelt. Ich stellte einen Informatiker ein, der für uns ein Logistikprogramm schrieb. Als dann Kevin eintrat, erkannten wir noch mehr Potenzial für Effizienzsteigerungen.

KW: Wir beschlossen, die Digitalisierung ganz konsequent anzugehen. Vom Entstehen der Designidee bis zum Verkauf über den Ladentisch oder Webshop sollten alle Stufen und Abläufe miteinander verbunden werden.

**Es gibt ja sehr viele Modelabels oder Unternehmen in anderen Branchen, die ähnliche Ansprüche haben müssten. Da gab es bestimmt schon eine passende Software auf dem Markt?**

**MW:** Erstaunlicherweise nicht. Wir fanden Software für Kassensysteme, für die Produktion oder die Logistik, aber nie etwas Komplettes, das all unsere Bedürfnisse befriedigen konnte.

**KW:** Zusammen mit Christoph Widmer bauten wir ein IT-Team auf, später entstand daraus eine eigene Tochtergesellschaft mit Christoph als Geschäftsführer und Minderheitsteilhaber, die Fadendaten GmbH. Drei Programmierer der Fadendaten GmbH entwickelten zusammen mit sechs weiteren externen Programmierern und uns die Architektur des Systems. Seit 2012 haben wir eine Lösung, die unsere Abläufe enorm viel effizienter gestaltet. Wir kennen kein anderes System, das in einer derartigen Komplexität alle Geschäftsbereiche zu verbinden vermag.

**MW:** Wenn wir bestimmte Werte benötigen, haben wir die auf Knopfdruck, und sie entsprechen dem tatsächlichen Stand. Wir wollen nicht tagelang Listen durchgehen und dann mit veralteten Zahlen operieren.

**Diese Software müsste bei anderen Unternehmen sehr begehrt sein und Sie haben dafür eine separate Firma gegründet: Haben Sie vor, von der Mode auf die IT umzusatteln?**

**KW:** Keineswegs. Aus unserer Sicht hat Nile Clothing AG noch ein riesiges Wachstumspotenzial,



01



02

dasselbe gilt zwar auch für die Software. Christoph Widmer und unser neuer CFOO Richard Meier werden sich zukünftig diesem Thema annehmen. Uns macht Kleider zu verkaufen einfach viel mehr Spass, unser Fokus liegt deshalb auf der Marke Nile.

**Was geschieht, wenn Sie konkrete Angebote für das IT-System bekommen?**

**MW:** Das System ist so programmiert, dass es vervielfältigt und für andere Branchen adaptiert werden könnte, das ist so vorgesehen. Wir

könnten uns gut vorstellen, die Software auf den Markt zu bringen.

**Die Logistik und die dafür entwickelte IT-Lösung sind nicht das einzige Gebiet, wo Sie seit dem Einstieg ins Unternehmen Veränderungen zugunsten einer höheren Effizienz vorangetrieben haben. Vor vier Jahren entschieden Sie sich gemeinsam mit Firmengründer Markus Gyga für ein Büro in Schanghai. Was waren die konkreten Gründe dafür?**

**KW:** Qualitätsprobleme waren von der Schweiz aus schwierig in den



03

01 — Kundenberater Florian Würsch (l.) lässt sich von Kevin Willy die nächstjährige Sommerkollektion erklären.

02 — Die Chefdesignerin Edith Hansmann prägt seit 33 Jahren die unverwechselbare Handschrift des Modelabels.

03 — Florian Würsch führt mit den beiden CEOs nicht nur strategische Diskussionen, sondern teilt mit ihnen auch gerne den Spass an der Sache.

Griff zu bekommen und sie sind immer besonders ärgerlich: Minderwertige Kleidungsstücke muss man entweder aus dem Sortiment nehmen oder sehr viel günstiger verkaufen. Zudem generieren sie administrative Zusatzrunden, was sehr ineffizient ist.

**MW:** Neben der Qualitätsverbesserung und -kontrolle hatten wir zwei weitere Ziele: Wir wollten in einer besseren Ausgangslage sein für Preisverhandlungen und Reklamationen gegenüber den Lieferanten. Und schliesslich ging es um die Überwachung unserer Massnahmen im Hinblick auf soziale Verantwortung, also faire Produktionsstandards, Schutz der Fabrikarbeiter oder die Einhaltung ökologischer Richtlinien.

**Kevin Willy, mit 24 Jahren sollten Sie das Büro in Schanghai aufbauen. Fühlten Sie sich dieser Herausforderung gewachsen?**

**KW:** Ich machte mir diese Gedanken so nicht, sondern begann einfach, eine Aufgabe nach der anderen zu lösen. Hürden gab es einige: Nur schon eine Firma zu gründen, war eine Herausforderung, die mich drei Monate

und unzählige Gänge auf die Ämter kostete.

**Wo holten Sie sich Unterstützung und die nötigen Informationen? Hatten Sie vorher schon ein Netzwerk in China aufgebaut?**

**KW:** Die Credit Suisse war uns hier eine grosse Hilfe, indem sie uns zu ihrem Netzwerk Zugang verschaffte. Jeder Kontakt brachte uns wieder einen Schritt weiter. Bedeutend waren die Gespräche mit Urs Buchmann, dem renommierten Chinakenner der Credit Suisse, der seit fast 30 Jahren im Land lebt und arbeitet. Er gab uns wertvolle Tipps für die Gründungsformalitäten, mit ihm sprachen wir aber auch ausgiebig über die kulturellen Unterschiede. Ein weiterer sehr nützlicher Kontakt war Switzerland Global Enterprise, damals noch die OSEC. Diese Verbindung war ebenfalls über die Bank entstanden.

**Dann diente Ihnen die Credit Suisse hauptsächlich als Netzwerk-Vermittler, oder nahmen Sie auch andere Bankdienstleistungen in Anspruch?**

**KW:** Neben den üblichen Dienstleistungen wie Akkreditive, die wir vorher schon benötigt hatten,

waren wir die ersten Credit Suisse Kunden mit einem Renminbi-Konto: Das heisst, uns stand in Schanghai Geld in der lokalen Währung zur Verfügung, was den Geschäftsalltag sehr vereinfachte. Noch kurz davor war die chinesische Währung nicht handelbar gewesen. Auf diese Weise wurde es möglich, die Löhne unserer chinesischen Angestellten und die Handwerker in lokaler Währung zu bezahlen.

**Die chinesische Mentalität unterscheidet sich sehr von unserer. In welchen Bereichen merkten Sie das am meisten?**

**KW:** In der Kommunikation. Wenn ich einem Angestellten anfangs einen Auftrag gab, fragte ich: «Hast du es verstanden?», und die Antwort lautete immer «Ja», auch



01



02



03

01 — Die Willys tauschen sich täglich darüber aus, was in ihren Bereichen gerade ansteht. Da sie vis-à-vis voneinander sitzen, geht das ganz ohne moderne Kommunikationsmittel.

02 — Branding wird bei Nile konsequent interpretiert: Blick in den Showroom der ehemaligen Cartonagefabrik in Nidau.

03 — Marc Willy (l.) betreut unter anderem das wachsende Geschäft in Deutschland mit Showrooms in Düsseldorf und München und mehreren Verkaufsgeschäften.

**«Nile hat noch ein riesiges Wachstumspotenzial, dasselbe gilt auch für unsere Software. Aber Kleider zu verkaufen macht uns einfach viel mehr Spass.»**

wenn sie gar nichts verstanden hatten. Ich lernte dann, anders zu fragen, nämlich: «Was wirst du als Erstes tun?» Wenn dann die richtige Antwort kam, konnte ich davon ausgehen, dass auch der Rest verstanden worden war. Einige Situationen sind im Nachhinein lustig: Ein Handwerker installierte bei uns eine Dusche, und als er fertig war, kam nur kaltes Wasser aus der Leitung. Auf meine Nachfrage hin, was mit dem warmen Wasser sei, machte er mich darauf aufmerksam, dass ich davon nie gesprochen hätte.

**Akkurate Kommunikation spart auch Zeit und Geld. Ein anderes**

**Thema bezüglich Effizienz ist der Frankenschock im Februar 2015. Wie reagierte Nile darauf?**  
MW: Wir hatten in der Tendenz bereits mit einer solchen Entwicklung gerechnet, auch wenn nicht so früh und in diesem Ausmass. Durch Währungsabsicherungen sind wir aber relativ gut durch diese Phase gekommen.

**Welche weiteren Massnahmen verfolgten Sie nebst der erwähnten Digitalisierung und dem Sitz in Schanghai?**  
KW: Die einfachste Möglichkeit, sinkenden Margen entgegenzuwirken, ist immer das Wachstum. Also nicht nur bei

gleichem Umsatz die Effizienz zu steigern, sondern den Umsatz durch Wachstum zu steigern.

**Das ist leicht gesagt. Welche Mittel gibt es, um zu wachsen?**

MW: Wir haben bei Nile drei Möglichkeiten: Die erste ist, neue Läden zu eröffnen, das ist der schnellste Weg. Allerdings ist es eine Herausforderung, geeignete Lokale zu erschwinglichen Preisen zu finden. Das zweite Mittel ist die Eröffnung von Showrooms für den Grosshandel, wie wir es bisher in Düsseldorf und München gemacht haben. Und die dritte Möglichkeit ist der Webshop.

KW: Im Web sehen wir keine Grenzen. Der Detailhandel hat sich bereits in letzter Zeit stark verändert. Wie Läden in 20 Jahren aussehen werden, wissen wir nicht, bestimmt aber anders als heute. Aber der Onlinehandel ist ein zentraler Bestandteil der Zukunft – da stehen wir noch ganz am Anfang.

**Wie sieht diese Zukunft aus und wie bereiten Sie sich darauf vor?**

KW: Wir prüfen beispielsweise die Option, in einen Fotoapparat zu investieren, der aus einer Art Kabine besteht, in der eine Puppe mit einem Kleidungsstück vor einem Greenscreen automatisch von allen Seiten fotografiert und freigestellt wird. Mit solchen Apparaten kann man sehr viel Arbeit sparen, aber wir glauben, dass sich diese Technik sehr schnell noch verbessern und sie zugleich günstiger werden wird. Deshalb warten wir noch ab.

**Dass Firmengründer Markus Gygax in Ihnen bald potenzielle Nachfolger sah, ist nicht verwunderlich. Doch wie war es bei der Bank, mussten Sie hier Überzeugungsarbeit leisten?**

KW: Seit unserer Tätigkeit in China standen wir in intensivem Austausch mit unserem Kundenberater Florian Würsch. Das entstandene Vertrauen kam uns bei der Nachfolge sehr zugute.

MW: Weil wir immer mit offenen Karten gespielt haben, sowohl gegenüber Markus Gygax als auch Florian Würsch, ging es nicht darum, jemanden zu überzeugen, sondern einfach darum, gemeinsam die besten Lösungen zu finden.

**Umgekehrt mussten auch Sie Vertrauen zu ihm entwickeln, und offenbar haben Sie sich für die Credit Suisse als Ihre Hausbank entschieden.**

MW: So ist es. Gerade eine Nachfolge ist etwas sehr Intimes: Florian Würsch kennt die Einzelheiten unserer Steuererklärung, er weiss Details, die ausserhalb des Verwaltungsrates niemand kennt. Auf Basis dieses Vertrauens konnte eine langfristige Beziehung entstehen. Und Langfristigkeit ist für uns zentral – nicht nur in Bezug auf unseren Kundenberater, sondern auch gegenüber Produzenten, Mitarbeitenden und Kunden. Auf solch dauerhaften Beziehungen basiert zum grossen Teil der Erfolg von Nile Clothing AG. Die Verbindungen sind lange vor unserem Eintritt ins Unternehmen durch Markus Gygax geknüpft worden und wir pflegen sie nun weiter.

## Langfristiger Erfolg



Florian Würsch  
Seit 2009 Firmenkundenberater bei der Credit Suisse in Biel

«Die Brüder Willy lernte ich vor sechs Jahren kennen, als sie gerade bei Nile eingestiegen waren. Damals war die Credit Suisse noch nicht Hausbank des Unternehmens. Unser Kontakt wurde bald intensiver, als Kevin Willy nach Schanghai ging, um dort eine Nile-Geschäftsstelle zu gründen. Das war für beide Seiten eine Art Pionierleistung: Für Nile eröffnete die Credit Suisse das erste Renminbi-Konto, ein Konto in der chinesischen Währung, was damals wirtschaftspolitisch

gerade erst möglich wurde. Mit dem Renminbi-Konto werden Zahlungen in der lokalen Währung abgewickelt. Das bedeutet für die Kunden eine bessere Verhandlungsbasis mit chinesischen Lieferanten, weil die Wechselkursunsicherheiten wegfallen. Wir begleiten hier in der Schweiz sehr viele Firmengründungen, doch in Schanghai ist das selbstverständlich etwas spezieller. Unser chinesisches Netzwerk war für Nile sehr wertvoll. Zeitweise telefonierten wir täglich und ständig erschienen neue Herausforderungen am chinesischen Horizont. Es war faszinierend zu sehen, wie Kevin Willy eine nach der anderen meisterte, zusammen mit der Unterstützung von Markus Gygax und Marc Willy in der Schweiz wie auch von uns. In diesen zwei Chinajahren entstand ein tragendes Vertrauensverhältnis zwischen Marc und Kevin Willy und mir. Dieses Vertrauen ist heute unsere Basis, und natürlich kam es uns auch bei der Unternehmensnachfolge sehr zugute. Weil wir einander bereits gut kannten, mussten wir nichts mehr beweisen. Die Willys wussten, dass ich mich wirklich für ihren Betrieb interessiere und dass ich mich als Berater und nicht als Verkäufer sehe. Mir geht es darum, Entscheidungen zu hinterfragen und jeweils alle Optionen durchzuspielen. Diese Haltung entspricht den Willys sehr, was vielleicht eher aussergewöhnlich ist, wenn man auf ihr junges Alter schaut. Ich bin beeindruckt von ihrer Reife und Erfahrung, ihrer klaren Strategie in den unterschiedlichsten Bereichen. Beispielsweise bei der Straffung der Unternehmensstrukturen oder in Bezug auf ihr Verhalten gegenüber Ökologie und sozialen Standards, wie der Nile Code of Conduct zeigt. Bei aller Langfristigkeit zeigen sich die beiden niemals statisch, sondern sind ständig in Bewegung – ich sehe grosses Potenzial für Nile und bin gespannt, womit sie uns als Nächstes überraschen.»

### Nile Clothing AG

Eine Zufallsbegegnung im Jahr 1983 steht am Anfang der Erfolgsgeschichte des Unternehmens Nile Clothing AG: Markus Gygax, damals Inhaber des Kleidergeschäftes Bijou les Boutiques, trifft auf Modestudentin Edith Hansmann, die eine selbst entworfene und genähte Bluse trägt. Der Geschäftsmann bittet um eine Kleinproduktion von zehn Stück – im Nu ist diese ausverkauft. Zusammen mit seiner Schwester Sabine Gygax baut er das Unternehmen Nile Clothing AG auf. 2015 verkaufen sie die Aktienmehrheit der Nile Clothing AG mit 110 Angestellten an die Brüder Marc und Kevin Willy. Die Gründer sind als Minderheitsaktionäre und Verwaltungsräte weiterhin in das Unternehmen involviert. Sabine Gygax amtiert zudem als CEO der separaten Pluvina AG, die für die zehn Schweizer Nile Stores steht, und auch Bijou les Boutiques ist nach wie vor in Händen von Markus Gygax und Sabine Gygax. Edith Hansmann ist bis heute Leiterin der Designabteilung von Nile Clothing AG. Unter ihrer Ägide entstehen in der ehemaligen Cartonagefabrik in Nidau jährlich vier neue Kollektionen.

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

# Netzwerke für Unternehmerinnen

## GetDiversity

**GetDiversity setzt sich für einen höheren Frauenanteil in Verwaltungsräten ein und vermittelt zwischen Gremien mit Vakanz und potenziellen Kandidatinnen.**

Seit knapp einem Jahrzehnt setzt sich die Organisation GetDiversity für Chancengleichheit bei der Besetzung von Verwaltungsratsmandaten ein. Ihr Ziel sind jeweils 50 Prozent weibliche Kandidaten. Denn erfolgreiche Unternehmen und Organisationen beweisen, dass der Einbezug von Frauen mit ihren zusätzlichen Sichtweisen, Werten und Erfahrungshorizonten die Entscheidungsqualität eines Gremiums deutlich verbessert. Dies bestätigt auch eine Studie von Credit Suisse Economic Research. Konkret ist GetDiversity eine Plattform, die auf der einen Seite Frauen auf ihrem Weg zu einem Verwaltungsratsmandat unterstützt, fördert und einen Pool von Kandidatinnen betreut, auf der anderen Seite Unternehmen auf der Suche nach einer geeigneten Kandidatin berät. Die Credit Suisse ist Hauptsponsor des Jahrestags von GetDiversity. Die Ambitionen von GetDiversity entsprechen sehr den Bestrebungen der Bank, sich für eine aktive Förderung von Frauen, intern sowie extern, stark zu machen.

**Lesen Sie mehr über das Netzwerk:**

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

## «Women's Talk»

**Spannende Unternehmensthemen aus einer weiblichen Perspektive, neue Impulse und Gelegenheit zum Netzwerken – das bietet der regelmässig stattfindende «Women's Talk».**

Der Credit Suisse ist es ein Anliegen, Frauen in der Geschäftswelt und als Unternehmerinnen zu fördern. Aus diesem Grund ist sie Hauptsponsor der Eventreihe «Women's Talk», die vom Schweizer Wirtschaftsmagazin «Women in Business» veranstaltet wird. Kern jeder Veranstaltung bildet eine Podiumsdiskussion. Die ausgewählten Gäste und Experten auf der Bühne sind Persönlichkeiten aus den Bereichen Wirtschaft, Wissenschaft und Kultur, welche die vorgegebenen Themen aus einer weiblichen Perspektive beleuchten und diskutieren: Töchter in der Unternehmensnachfolge, Erben und Vererben, Self Branding oder die Frage um den Zusammenhang von Geld und Glück sprechen Frauen aller Altersgruppen an. Vor und nach dem Hauptteil findet jeweils ein Apéro statt, bei dem angeregt diskutiert wird und oftmals auch neue Ideen entstehen. Das Netzwerken geschieht hier ganz von alleine: Neue Kontakte werden geknüpft, bestehende vertieft. Die Veranstaltungen finden in Bern, Basel, Luzern, Interlaken und Zürich statt und stossen überall auf grosses Echo – die Anlässe sind oft schon lange vorher ausverkauft.



Women's Talk

Self Branding: Die Kunst, sich zu vermarkten, Anlass Mai 2016

**Möchten Sie auch an einem Women's Talk mit dabei sein? Mehr Information und die Möglichkeit zur Anmeldung finden Sie unter:**

[womeninbusiness.ch/wp/womens-talk/](http://womeninbusiness.ch/wp/womens-talk/)

# Public Policy vertritt Unternehmensinteressen

**Politische und gesellschaftliche Entwicklungen bestimmen das wirtschaftliche Umfeld eines Landes. René Buholzer erklärt, wie sich die Credit Suisse mit Public Policy für die Interessen von Schweizer Unternehmen einsetzt.**



René Buholzer

Leiter Public Policy Swiss Universal Bank und globaler Leiter Sustainability der Credit Suisse

**In welcher Weise vertritt Public Policy die Anliegen von Firmenkunden in der politischen Diskussion?**

René Buholzer (RB): Als Bank für Unternehmer – und auch im Einklang mit der Tradition Alfred Eschers – sind für uns das unternehmerische Denken und der Einsatz für einen starken Finanzplatz und Unternehmensstandort Schweiz von grosser Bedeutung. Bei unserer

Einschätzung eines spezifischen politischen Geschäfts fliesst immer die Überlegung mit ein, was dieses für die Kunden der Bank bedeutet.

**Welche aktuellen politischen Themen, die das schweizerische Unternehmertum tangieren, beschäftigen Sie derzeit besonders?**

RB: Im Vordergrund steht sicher die Umsetzung der Masseneinwanderungsinitiative. Weitere wichtige Themen sind die Unternehmenssteuerreform sowie die Aktienrechtsreform.

**Bezüglich der laufenden politischen Diskussionen: Wo sehen Sie Potenzial oder Gefahren für den Wirtschaftsstandort Schweiz?**

RB: Indizes wie der Global Competitiveness Report des World Economic Forum zeigen, dass wir uns nach wie vor in einer guten Ausgangs-

lage befinden. Herausforderungen sind der starke Franken oder die Tendenz, viele Bereiche im Detail regulieren zu wollen, was letztlich unser liberales Wirtschafts- und Arbeitsrecht unterminiert. Auch muss der Anschluss an den Welthandel gewährleistet bleiben; mit unserem kleinen Binnenmarkt ist das absolut zentral.

**Welche Erfolge hat Public Policy in letzter Zeit erzielt, die besonders wichtig sind für die Firmenkunden der Credit Suisse?**

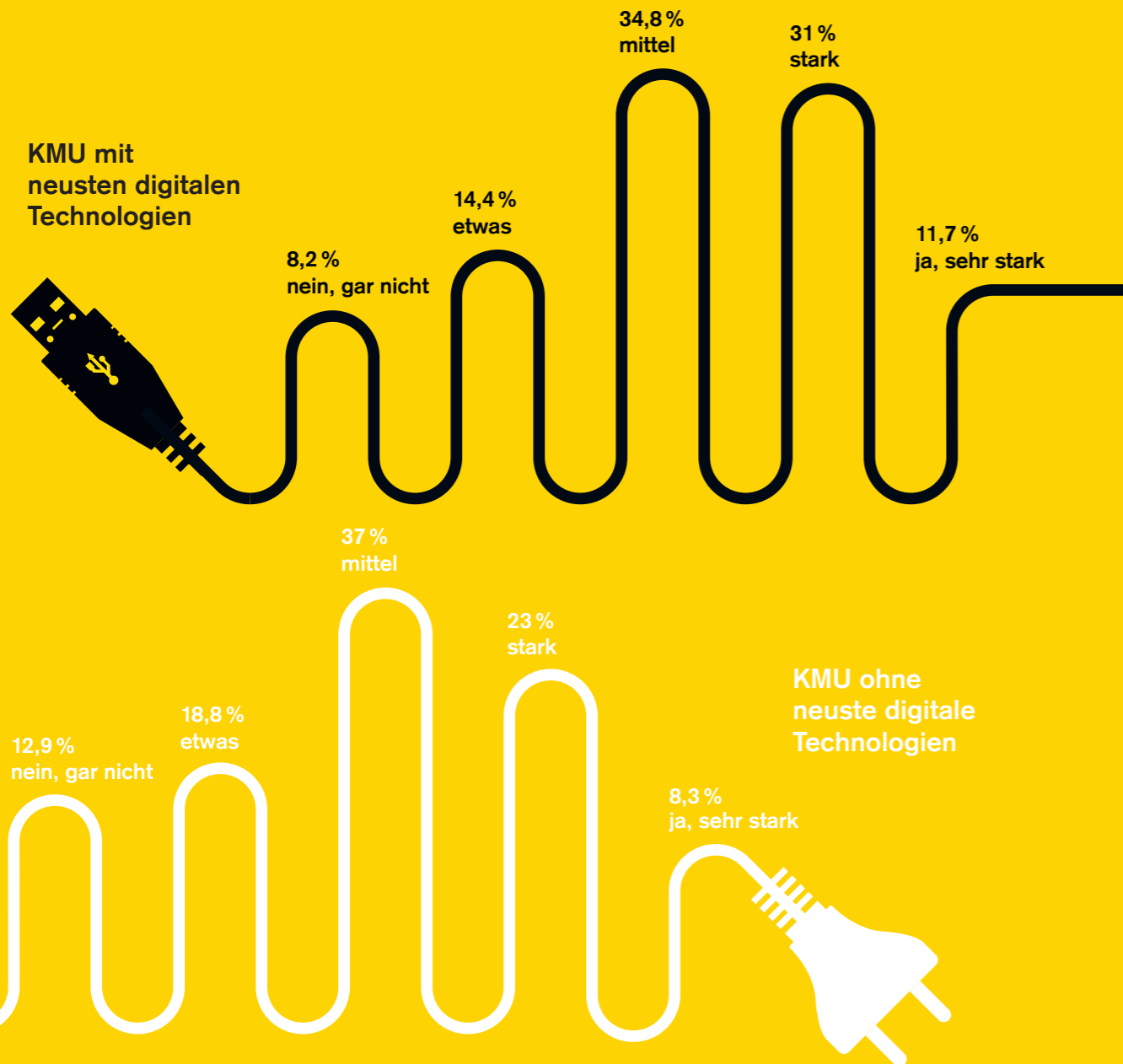
RB: Gemeinsam mit anderen Akteuren konnten wir die Ablehnung wirtschaftsfeindlicher Initiativen wie der 1:12-Initiative oder der Ecopop-Initiative erreichen, und bei der Aktienrechtsreform haben wir uns erfolgreich gegen Einschränkungen der unternehmerischen Freiheit gewehrt. Ausserdem hat sich die Credit Suisse für einen funktionierenden Kompromiss bei den sogenannten «Too big to fail»-Regeln eingesetzt, der einerseits die Stabilität im Finanzsystem erheblich verbessert und gleichzeitig die Wettbewerbsfähigkeit der Banken nicht zu stark einschränkt. Beides ist letztlich auch im Sinne unserer Firmenkunden, die von der verbesserten Stabilität und dem weiterhin breiten Dienstleistungsangebot profitieren.

## Public Policy der Swiss Universal Bank

**Public Policy hat die Aufgabe, den Ruf und die Interessen der Bank in der Schweiz zu fördern und zu schützen. Dazu tauscht die Abteilung sich mit diversen Anspruchsgruppen aus, beobachtet und bewertet relevante politische sowie gesellschaftliche Themen. Public Policy pflegt Kontakt zu Parlamentariern, zur Verwaltung und zu weiteren wirtschaftspolitischen Vertretern. Schliesslich koordiniert sie auch die Arbeiten, die im Rahmen der Mitgliedschaften der Credit Suisse in Wirtschaftsverbänden wie der Schweizerischen Bankiervereinigung oder Economiesuisse anfallen.**

## Internationale Wettbewerbsfähigkeit durch digitale Technologien

«Finden Sie, dass neuste digitale Technologien die internationale Wettbewerbsfähigkeit von Schweizer KMU erhöht?»



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2016

## Digitale Technologien kompensieren Standortnachteile

**Unternehmerische Effizienz bedeutet auch, Standortvorteile optimal zu nutzen und Standortnachteile gezielt zu kompensieren. Letzteres gehen Schweizer KMU mit neuen Technologien und Digitalisierung an.** — Patricia Feubli

Der langfristige Erfolg eines Unternehmens beruht unter anderem auf effizienten Produktions- und Arbeitsprozessen. Angesichts des immer stärker werdenden internationalen Wettbewerbs bedeutet diese unternehmerische Effizienz auch zunehmend, Standortvorteile optimal zu nutzen und Lösungen für Standortnachteile zu finden. Es ist hinlänglich bekannt, dass die Schweiz viele Standortvorteile hat. Dazu gehören beispielsweise gut ausgebildete und motivierte Mitarbeitende, ein starkes Forschungsumfeld und eine sehr gute Infrastruktur. Es ist für Unternehmen jedoch einfacher mit Standortvorteilen als

-nachteilen umzugehen. Uns hat daher interessiert, in welchen Bereichen die Schweiz Standortnachteile hat und wie damit umgegangen werden kann. Dazu haben wir knapp 2000 Schweizer KMU in unserer jährlichen KMU-Umfrage befragt. Zudem wollten wir von den KMU wissen, welche Rolle dabei die Digitalisierung spielt.

### Schweiz hat in Sachen Erstellungskosten das Nachsehen

Auf die Frage, wie gross die Nachteile des Standorts Schweiz gegenüber dem Ausland in den Bereichen Erstellungskosten, Verfügbarkeit von Fachkräften und

Komplexität von gesetzlichen Vorschriften sind, fällt die Antwort klar aus: Vor allem bei den Erstellungskosten ist die Schweiz im Nachteil. 56,5 Prozent der befragten KMU – allen voran aus der Industrie – geben an, dass das Ausland hier deutliche Vorteile gegenüber der Schweiz hat. Bezüglich der Verfügbarkeit von Fachkräften und der Komplexität von Gesetzen sieht die Mehrheit der befragten KMU (59,8 Prozent bzw. 63,0 Prozent) jedoch keine Vorteile im Ausland.

### Einführung neuer Technologien als wichtigste Massnahme

Trotz potenziellem Kostennachteil sind viele Schweizer KMU sehr erfolgreich und behaupten sich auch im internationalen Wettbewerb. Wie gehen diese KMU mit den Standortnachteilen der Schweiz um? Wir haben die Umfrageteilnehmer gefragt, wie bedeutend für sie verschiedene Massnahmen zur Bekämpfung von Standortnachteilen sind. Von den fünf abgefragten Massnahmen ist die Einführung neuer Technologien für die KMU die wichtigste. Für 41 Prozent von ihnen ist sie sogar eine sehr wichtige Massnahme gegen Standortnachteile. Dabei dürfte die Digitalisierung zentral sein. Denn 77,5 Prozent der KMU finden, dass Schweizer Unternehmen ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit durch die starke Nutzung neuester digitaler Technologien – wie Big-Data-Auswertungen oder sich selbst organisierende Produktionssysteme – deutlich erhöhen können. Diesen positiven Effekt sehen nicht nur bereits stark digitalisierte, sondern auch bisher weniger stark oder gar nicht

digitalisierte KMU (siehe Darstellung links). Zweitwichtigste Massnahme zur Verringerung der Standortnachteile ist die Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistungen, gefolgt von Investitionen in die Mitarbeitenden, der verstärkte Import von Vorleistungen sowie Auslagerung. Obwohl Letztere insgesamt am Ende der Massnahmenliste rangiert, spielt sie für KMU mit einem Auslandsstandort, für exportierende KMU, für Industrie-KMU und für mittelgrosse Unternehmen eine wichtigere Rolle als für andere Firmen.

**Mehr als ein Fünftel ist bereits stark digitalisiert**  
Die Bedeutung der neusten digitalen Technologien für Schweizer KMU zeigt sich schon heute: Bereits mehr als ein Fünftel der befragten Unternehmen verwenden diese stark bis sehr stark. Am stärksten verbreitet sind diese Anwendungen naturgemäss in der ICT (Informations- und Kommunikationstechnologie) und der Elektroindustrie. Ebenfalls stark digitalisiert sind KMU aus dem Verkehrs- und Transportwesen. Hier ist die effiziente Abwicklung von Aufträgen in den letzten

Jahren deutlich komplexer geworden und ohne neuste digitale Technologien nur noch bedingt möglich. Da die Transportmenge stetig steigt, die Kommissionierung jedoch tendenziell immer kleiner wird, Lieferadressen häufig wechseln (insbesondere im Onlinehandel), Lieferfristen immer kürzer werden und die Verkehrswege zunehmend überlastet sind, nimmt der Koordinationsbedarf im Transportwesen rasant zu und erfordert die Auswertung von immer grösseren Datenmengen.

**Junge und mittelgrosse KMU sind tendenziell stärker digitalisiert**  
Allerdings erfordert die Digitalisierung teilweise hohe Investitionen in die Infrastruktur. So müssen zum Beispiel unterschiedliche

Informationsarten wie digitale Daten von Maschinen, Zeichnungen von Produkten, handschriftliche Notizen und per E-Mail geäusserte Kundenwünsche in einer einheitlichen Form zur Verfügung gestellt werden und für alle involvierten Maschinen, Computer und Mitarbeitenden verständlich und verwendbar sein. Es erstaunt deshalb nicht, dass gemäss Umfrage grössere beziehungsweise umsatzstärkere sowie jüngere KMU tendenziell stärker digitalisiert sind als die restlichen Unternehmen. Junge KMU können neue digitale Technologien und ihre Anforderungen gleich bei der Unternehmensgründung implementieren und so eine spätere kostenintensive Umrüstung vermeiden.



**Download der KMU-Studie:**  
**Die Studie «Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU» erscheint jährlich und beruht auf einer Umfrage unter rund 2000 Schweizer KMU. In der Umfrage beurteilen die KMU den Standort Schweiz und dessen Rahmenbedingungen.**

**Die ganze Studie finden Sie unter:**  
[credit-suisse.com/unternehmer](http://credit-suisse.com/unternehmer)

# Die 3E-Formel

**Erfolgreiche Unternehmen treffen in wesentlichen Fragestellungen die bestmöglichen Entscheidungen und erreichen dadurch hohe Effektivität und Effizienz. Die 3E-Formel regt an, Entscheidungsprozesse zu überprüfen und zu hinterfragen.**

— Patrick Lustenberger, Geschäftsführer Quintessenz-Qualität GmbH

## Effektivität – die richtigen Dinge tun

Die Effektivität misst die Qualität eines erreichten Zieles. Dazu sind die folgenden Fragen von Bedeutung:

- Was ist das Ziel?
- Welche Prozesse und Handlungen führen zum definierten Ziel?
- Welche Faktoren wirken fördernd oder hindernd?

## Effizienz – die Dinge richtig tun

Im Gegensatz zur Effektivität geht es bei der Effizienz um eine möglichst ökonomische Erreichung eines Zieles.

- In welchem Verhältnis stehen Aufwand und Ertrag?
- Mit welchen Mitteln kann der Aufwand reduziert und der Ertrag maximiert werden?

## Entscheidung – bewusste Wahl von Handlungsmöglichkeiten

Täglich fallen wir unzählige Entscheidungen, die sich oft in mehreren unbewusst ablaufenden Schritten vollziehen. Relevante Fragen sind:

- Welche Optionen stehen mir offen?
- Warum wähle ich sie?
- Was sind die Folgen?

## Quintessenz-Qualität

Das Unternehmen Quintessenz-Qualität führt Beratungen und Coachings im Bereich Qualitätsmanagement und Persönlichkeitsentwicklung für Unternehmen und Private durch. Um Entscheidungsprozesse zu unterstützen, werden systemische und ganzheitliche Methoden eingesetzt. Im Zentrum stehen das Erkennen von Potenzial und Ausbilden persönlicher oder unternehmerischer Qualitäten.  
[www.quintessenz-qualitaet.com](http://www.quintessenz-qualitaet.com)

**Die 3E-Formel im Zusammenspiel und den vollständigen Artikel finden Sie unter:**

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



**Patricia Feubli**  
Senior Economist  
Branchenanalyse Schweiz

# Zahlungsverkehrs-Harmonisierung – sind Sie bereit?

**Die Schweiz stellt ihren Zahlungsverkehr im Zuge der europäischen Vereinheitlichung von SEPA nun auch im inländischen Zahlungsverkehr auf ISO 20022 um. Alle Bankkunden sind von den Änderungen betroffen. Was ist zu tun?**

Die Schweiz ist mit 33 weiteren europäischen Ländern Mitglied der SEPA (Single Euro Payment Area). Das Ziel des Projekts SEPA ist es, den europäischen Zahlungsverkehr zu vereinfachen und zu vereinheitlichen. Die Umstellungen auf den neuen Standard ISO 20022 haben im schweizerisch-europäischen Zahlungsverkehr bereits weitestgehend stattgefunden. Bis 2020 wird nun schrittweise auch der gesamte schweizerische Zahlungsverkehr auf ISO 20022 umgestellt. Die Automatisierung wird bei allen Beteiligten zu höherer Effizienz führen, ebenso zu mehr Flexibilität und Transparenz.

## Die drei wichtigsten Änderungen

- Ab Mitte 2018 werden die bisherigen Zahlungsverkehrsformate DTA und LSV nicht mehr verwendet, stattdessen wird auf das Format XML umgestellt.
- Bis 2020 werden die früheren Kontonummern ausnahmslos durch IBAN-Nummern ersetzt werden. Ohne IBAN-Nummer werden künftig keine Inlandzahlungen oder Lastschriften mehr verarbeitet werden können.
- Die bisherigen orangen und roten Einzahlungsscheine werden durch einheitliche Belege mit QR-Code ersetzt.

## Wer ist von den Umstellungen betroffen?

Betroffen sind alle Bank- und Postkunden in der Schweiz, insbesondere aber Firmenkunden, die eine Kreditorenbuchhaltung führen, weil hier Anpassungen bei der Buchhaltungssoftware nötig werden und neue Belege die alten Einzahlungsscheine ersetzen werden.

## Was ist zu tun?

- Falls Sie für Ihre Buchhaltung eine Standard-Softwarelösung verwenden: Klären Sie ab, ob das Update auf ISO 20022 bereits geschehen oder vorgesehen ist.
- Falls Sie eine individuelle Software verwenden: Nehmen Sie Kontakt mit Ihrem Programmierer auf, damit er Sie frühzeitig beraten kann.
- Seien Sie sich bei der Planung von Drucksachen bewusst, dass die aktuellen Einzahlungsscheine bald ersetzt werden.
- Planen Sie die Implementierung allfälliger Anpassungen in Ihr Budget 2017 ein.
- Veranlassen Sie, wenn nötig, Änderungen in den Kunden- und Mitarbeiterstammdaten. Hier müssen durchgehend die IBAN-Nummern erfasst sein, damit die Daten für die neuen Formate lesbar sind.

## Hier erhalten Sie Unterstützung

Konsultieren Sie unsere Checkliste auf der Website für die Umstellung auf den neuen Zahlungsverkehrs-Standard.

Unterstützung und Beratung erhalten Sie unter den folgenden Telefonnummern: Firmenkunden 0800 80 87 501, Privatkunden 0848 88 08 401 (Beide Nummern: Mo. – Fr. zw. 7.30 und 17.30 Uhr) Telefongespräche können aufgezeichnet werden.

Abonnieren Sie hier unseren News-Ticker zur Zahlungsverkehrs-Migration.

**Ausführlichere Hintergrundinformationen zum Thema finden Sie hier:**

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

## Lösungen für Cash Management

Zurzeit kontrollieren noch rund 50 Prozent aller Schweizer KMU ihre Geldflüsse anhand von Kontoauszügen auf Papier oder mithilfe von anderen manuellen Methoden. Damit hinken sie ihrer Liquiditätsrealität stets einen Schritt hinterher. Die Credit Suisse hat benutzerfreundlichere und umfassendere Zahlungsverkehrslösungen entwickelt. Diese bieten auf Knopfdruck eine aktuelle Übersicht aller Geldflüsse und Verbindlichkeiten eines Unternehmens und helfen dabei, Negativsalden und Liquiditätsengpässe zu vermeiden.

**Weitere Informationen zu umfassenden Cash-Management-Lösungen finden Sie hier:**


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

## MyIBAN – so individuell wie Sie

Die IBAN gewinnt aktuell stark an Bedeutung und wird bald alle alten Kontonummern ersetzen. Die Credit Suisse bietet mit MyIBAN ihren Kunden als weltweit erstes Zahlungsinstitut die Möglichkeit, die letzten zwölf Stellen der IBAN auch mit Buchstaben zu individualisieren. So ist beispielsweise eine IBAN möglich, die Ihren Firmennamen enthält, wobei auch Ihre bisherige IBAN gültig bleibt.

**Teilen Sie uns Ihre gewünschte MyIBAN mit – wir prüfen diese gerne auf ihre Verfügbarkeit. Mehr Informationen zu MyIBAN finden Sie hier:**

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





**«Mit der Credit Suisse haben wir ein Team an unserer Seite, das für uns das Maximum herausholt.»**

François Billig, CEO Acrotec SA



Mehr über François Billig erfahren Sie in den Videoporträts auf: [credit-suisse.com/unternehmer](http://credit-suisse.com/unternehmer)



## «Muskeltraining ist wie Zähneputzen.»

**Muskeln spielen zu lassen, ist ihr Geschäft: Exersuisse-Chefin Sandra Thoma über effiziente Übungen in 30 Minuten und warum Frauen nicht so schnell zu Kraftpaketen werden.**

— Yvonne Zurbrügg\*

Zum Kaffee gibt es ein Ragusa und zwei Minörli. In der Zentrale von Exersuisse in Zürich-Nord hält man offenbar nichts vom Kalorien zählen. Eine kleine Provokation angesichts der zig Leute, die einen Stock weiter unten auf 400 Quadratmetern daran schuften, nicht aus der Form zu gehen. «Ich bin ein Schoggitiger», erklärt Sandra Thoma und fügt beinahe entschuldigend hinzu: «Wir haben für unsere Mitarbeiter aber auch Datteln, Orangen oder Äpfel.» Würde man ihre Fitnesscenter mit Schokolade vergleichen, dann bietet Sandra Thoma Crémant an. Die pure, schnörkellose, intensive Tafel, die weder Nuss noch Sultanine enthält. So findet man an ihren 20 Exersuisse-Standorten in der Schweiz weder Fitnessgeräte mit integriertem Fernseher noch eine Saft- oder Salattheke. Wer bei Exersuisse trainiert, ist nicht zum Posen da. Dafür fehlt allein schon die Spiegelwand. Wer hier seine Muskeln aufbaut oder stählt, der tut das nach seinem festen Programm und nicht im Wettbewerb mit den Kollegen am Gerät nebenan. «Damit die Konzentration auf die korrekte Ausführung der Bewegungen gerichtet ist, läuft bei uns auch keine Musik», sagt Sandra Thoma.

### **Das Geschäft mit dem Schweiss**

13 Prozent der Schweizer Bevölkerung betreiben Sport im Fitnessstudio, so eine Studie von Deloitte und der European Health & Fitness Association. Mehr als eine Million Menschen also sind Mitglied in einem Fitnesscenter. Trainingswütiger sind nur die Holländer und die Schweden. Kein Wunder, gilt Zürich weltweit doch

Immer mit Herzblut dabei:  
Sandra Thoma, Unternehmerin und Ärztin

seit Jahren als die Stadt mit der grössten Dichte an Studios. Besondere Trends: die Zunahme der Kundschaft im Teenie-Alter. Für Sandra Thoma ein «Körperkult, der wohl auch mit der Selbstinszenierung via Social Media zu tun hat». Aber auch unter Managerinnen und Managern gilt: je fitter, desto erfolgreicher. Man sucht extreme Ausgleiche für das extreme Leben. «An irgendwas muss sich der Mensch offensichtlich festhalten», resümiert Thoma, «bei CEOs von Grossunternehmen frage ich mich zwar schon, wo diese die Zeit hernehmen, auch noch im Breitensport in der Elite mitzutun.» 1981 eröffnete Vater Jost Thoma, einst Eishockeynationalspieler, sein erstes Fitnessstudio. Es hiess nicht Exersuisse, sondern Kieser

Die junge Medizinerin war gerade mal vier Jahre im Dienst im Spital, da verunglückte ihr Vater bei einer Bergtour. Als fatalerweise auch der noch von Jost Thoma eingesetzte Nachfolger plötzlich verstarb, stand Sandra Thoma mit 29 Jahren vor einer der grössten Entscheidungen ihres Lebens. «Ich habe mich dann entschlossen, das Führungsvakuum auszufüllen, obwohl das so nicht geplant war», sagt die Unternehmerin in zweiter Generation. Und rund zehn Jahre später kam der nächste grosse Schritt.

#### Wie aus Kieser Exersuisse wurde

Als Franchisegeber Kieser im Jahr 2010 den Vertrag für die Vertretung der Marke in der Schweiz nicht verlängerte, hat sie sich mit

einem innovativen Kippmechanismus wird das Trainingsgewicht in der exzentrischen Phase um 40 Prozent erhöht und der Muskel auf diese Weise optimal trainiert», beginnt Thoma zu erklären. Wenn sie über die menschliche Muskulatur spricht, wird schnell klar, wie gern die Unternehmerin ihr Business mit ihrem medizinischen Wissen kombiniert. Die Kundinnen und Kunden von Exersuisse profitieren davon doppelt: Die Geräte entsprechen den neuesten medizinischen Erkenntnissen, das Training erfolgt nach dem Prinzip «Mit dem Minimum das Maximum erzielen». Das Exersuisse-Programm dauert nur 30 Minuten. «Bei uns trainieren Sie so intensiv, nach einer halben Stunde sind Sie ausgepowert, versprochen», ergänzt die Chefin lachend. Das Resultat und damit das Wohlbefinden sei eine Frage der Regelmässigkeit. Sie trainiert ein- bis zweimal die Woche. Die Termine sind so fix im Kalender eingetragen wie Sitzungen: «Muskeltraining ist wie Zähneputzen, das lasse ich auch nicht einfach aus.»

#### Warum Krafttraining kein Sport ist

Viele ihrer Kundinnen und Kunden nutzen das Angebot einer ärztlichen Betreuung. Oft werden sie und ihre Kollegen gefragt, was denn ein gesundes Training sei. «Die Mythen rund um Trainings- und Diätmethoden sind unzählig.» Physiologisch seien wir weder für Marathon noch für fünfmal die Woche Krafttraining gemacht. «Krafttraining ist kein Sport», sagt ausgerechnet die Besitzerin von knapp 1500 monströsen Trainingsgeräten, «Krafttraining ist vielmehr die notwendige Voraussetzung, dass man im Sport leistungsfähig



ist und sich weniger verletzt.» Ihre Kundinnen und Kunden werden nach der Einführung bei jedem zehnten Training von einem Trainer begleitet. Damit das Ziel – die Stärkung der Rückenmuskulatur zum Beispiel – immer im Auge behalten wird. «Frauen trainieren oft mit zu wenig Gewicht. Aus Angst vor Muskelbergen», beobachtet Thoma und beschwichtigt: «Keine Frau bekommt einen Bizeps wie Popeye!» Sie zieht dabei die Ärmel ihres Blazers hoch und ergänzt: «Ich trainiere hart, seit ich 14-jährig bin. Schauen Sie meine Ärmchen an!» Und noch bevor sie die Ärmel wieder runterzieht, fügt sie lachend an: «Aber hängen tut nichts.» Auf dem klassischen Beinstrecker übrigens stemmt Frau Doktor 200 Pounds.

#### Die grossen Player im Markt

Nach ihrem Anteil im sehr fragmentierten Schweizer Markt gefragt, erklärt sie: «Keine Ahnung.» Mit rund 20 Prozent ist hierzulande die Migros Marktleaderin, ihr

gehören die Ketten Activ Fitness (36 Filialen, 11 geplant) und Migros Fitnesspark (16 Standorte). 40 Prozent der Schweizer Fitnesscenter machen gemäss Branchenverband SFGV einen Jahresumsatz von über einer Million Franken. Thoma versteht sich als Nischen-Playerin: «Im gesundheitsorientierten Krafttraining sind wir die Nummer eins. Das ist uns wichtig.» Während mit Basefit und Discountfitness immer mehr internationale Ketten in der Schweiz Fuss fassen und den Markt mit Billigabos (ab 399 Franken pro Jahr, kein Empfang, keine Betreuung, Gruppenfitnesskurse mit Videoanleitung anstatt Lehrer) befeuern, hegt Thoma keine Expansionspläne. Für einen Standort mit guter Lage in der Schweiz hält sie zwar immer genügend Reserven. Zuletzt eröffnete Exersuisse im Dezember 2015 ein erstes Studio im Tessin. Ein Sprung ins Ausland ist hingegen nicht vorgesehen. «Wir sind ein KMU mit Betonung auf klein. Die neue Dreisprachigkeit ist für uns schon eine neue, schöne Herausforderung», sagt sie und fügt an: «Und schliesslich habe ich Familie.» Ein Jahresabo bei Exersuisse kostet im Übrigen

1040 Franken, drei Viertel der Kundschaft besitzt das deutlich vergünstigte Dreijahresabo für 2470 Franken.

#### Die Unternehmerin privat

Sandra Thoma ist Mutter von zwei Kindern und lebt in Zürich. Kennt die 45-jährige Unternehmerin ihr Pensum? «Auf jeden Fall! Ich arbeite 70 Prozent pro Woche.» Geschäft und Familie trenne sie strikt. Zuhause beantwortet sie nur im allergrössten Notfall ein E-Mail, ansonsten gilt: Das kann warten. «Auf der Notfallstation im Spital habe ich gelernt, was ein Notfall ist und was nicht.» Ihr Team sei entsprechend gut organisiert, übernehme Verantwortung und denke nicht in Gärtchen. Als Führungsperson sei ihr das wichtig, genauso wie die gute Stimmung oder das Priorisieren: «Ich halte nichts davon, alles gleichzeitig tun zu wollen.» Sandra Thoma hat die Schokolade aufgegessen. «Von zu strikten Ernährungsphilosophien halte ich übrigens auch nichts. Genuss muss schon sein», sagt sie und lacht.

\* Dieser Artikel wird mit freundlicher Genehmigung des Magazins «Women in Business» publiziert.

## «Ich halte nichts davon, alles gleichzeitig tun zu wollen.»

Training – ein Franchising benannt nach dem Ex-Boxer Werner Kieser. «Als Kind schämte ich mich zu sagen, was meine Eltern machen. In den Achtzigern war Krafttraining verpönt. Es wurde gespöttelt über die Muckibuden. Das sei nur etwas für hirnlose Muskelpakete und Körnlipicker», erinnert sich Sandra Thoma. Umso erstaunter seien ihre Schulpöckel jeweils am Thoma'schen Esstisch gesessen, wenn Mutter gross aufgetischt habe. Mit 14 Jahren begann die Tochter, im Studio der Eltern auszuhalten und zu trainieren. Nach dem Gymnasium entschied sie sich für ein Medizinstudium.

ihrem 180-köpfigen Team nach 30 Jahren unabhängig gemacht. «Das Franchising hat uns viel vorgegeben. Dieses Korsett haben wir abgelegt. Jetzt sind wir völlig frei.» So wurden aus den damaligen Kieser-Betrieben Exersuisse-Betriebe. Mit dem neuen Brand ging die Chefin sogleich auf Einkaufstour und erstand Geräte für das exzentrische Muskeltraining. «Diese innovativen Geräte fordern die Muskeln genau dann am stärksten heraus, wenn sie am leistungsfähigsten sind – in der sogenannten exzentrischen Phase der Muskelarbeit, also beim Herablassen der Gewichte. Dank

### Exersuisse

Das Unternehmen Exersuisse betreibt 20 Trainingscenter in der Deutsch- und Westschweiz sowie im Tessin. Es zählt auf über 30 Jahre Erfahrung im gesunden Krafttraining. Exersuisse wurde 2011 von der Jost Thoma Holding AG gegründet, die davor während 30 Jahren alle Kieser-Trainingsstandorte der Schweiz im Franchising betrieben hatte. Das Unternehmen beschäftigt rund 180 Mitarbeitende. [exersuisse.ch](http://exersuisse.ch)

# Kaizen: mit weniger Aufwand zu mehr Ertrag

**Weltweite Berühmtheit erlangte der Begriff Kaizen durch den Autohersteller Toyota, der seit Jahrzehnten nach dieser japanischen Philosophie produziert. Die Noventa Consulting AG berät Unternehmen bei der Umsetzung von Kaizen und vertritt die Meinung: Konsequenter umgesetzt, liessen sich damit viele Schweizer Arbeitsplätze erhalten. — Mariska Beirne**

Betrifft Kaizen-Spezialist und Geschäftsleiter der Noventa Consulting AG Björn Kreisel den Produktionsbetrieb eines Kunden, sieht er meist schon auf den ersten Blick Verbesserungspotenzial. Häufig wird auf einer zu grossen Fläche produziert und die Abläufe sind ineffizient. Was er damit meint, erklärt er anhand eines Beispiels: «Angenommen, Sie müssten 20 Sandwiches produzieren, wie gingen Sie vor?» Die meisten würden wohl auf einem Tisch 40 Brotscheiben auslegen, die Zutaten darauf verteilen und anschliessend alle Brote zuklappen und verpacken. «Falsch», sagt Björn Kreisel. Korrekt ist: Man produziert immer ein ganzes Sandwich, verpackt es und nimmt erst dann das nächste in Angriff. «Auf diese Weise haben Sie kürzere Wege, denn mit den ausgelegten Broten müssen Sie um den Tisch herum gehen, um alle Brote zu erreichen, und Sie nehmen jedes Brot mehrmals in die Hand», erklärt er.

## Gegen die Verschwendung

Kaizen steht für die Annahme, dass der aktuelle Zustand niemals perfekt ist. Unaufhörlich wird überlegt, welche Prozesse verbessert werden könnten, damit die Qualität besser, die Produktionszeit kürzer, der Kunde zufriedener ist. Perfektion indes ist unerreichbar – Verbesserungspotenzial gibt es immer. Eng mit Kaizen ist der Begriff Lean Management verbunden. Lean bezeichnet die Methoden, mit denen die Denkweise Kaizen umgesetzt wird. Oberstes Ziel ist dabei die Vermeidung von Verschwendung, sei es durch Überproduktion oder infolge zu grosser Lager, durch überflüssige Bewegungen, durch



## Veränderung zum Besseren

Wartezeiten oder Fehler. Einen hohen Stellenwert haben Sauberkeit und Ordnung im Betrieb und an jedem Arbeitsplatz. Überall befindet sich nur, was wirklich benötigt wird, alles andere ist an seinem Platz aufbewahrt, denn auch das Suchen nach Dingen ist Verschwendung.

## Anfangs tut es weh

Kaizen durchdringt jeden Geschäftsbereich und wird von jedem Mitarbeiter verinnerlicht, über alle Hierarchiestufen hinweg. Das bedeutet: Jeder übernimmt

Verantwortung, denkt mit und ist stets bestrebt, die Abläufe zu optimieren, sich selbst zu verbessern. Björn Kreisel erklärt: «So ein konsequentes Umdenken macht Schwächen sichtbar. Es gehört durchaus zum üblichen Prozess, dass die Unternehmen nach kurzer Zeit den Bettel hinwerfen möchten, weil sie plötzlich mit Problemen konfrontiert sind, die sie vorher vermeintlich nicht hatten. Kaizen tut anfangs weh.» Doch Betriebe, deren Mitarbeitende Kaizen verinnerlicht haben, produzieren mit weniger Aufwand aber höherer

Qualität und mehr Ertrag. Dazu Björn Kreisel: «Viele Firmen verlegen wegen des hohen Kostendrucks ihre Produktion ins Ausland. Wir sehen jedoch oft, dass auch solche Unternehmen ihr Potenzial nicht ausgeschöpft haben und durch Veränderungen im Betrieb wertvolle Schweizer Arbeitsplätze erhalten werden könnten.»

## E-Mail-Management nach Kaizen

- Stellen Sie Ihr E-Mail-Programm so ein, dass eingehende E-Mails weder aufblinken noch einen Ton verursachen.
- Lesen und beantworten Sie E-Mails nur zu bestimmten, festgelegten Zeiten.
- Lesen Sie nur dann E-Mails, wenn Sie auch Zeit zum Antworten haben.
- Wenn immer möglich, öffnen und lesen Sie jedes E-Mail nur einmal.
- Legen Sie eine intelligente Ablagestruktur fest.
- Wenn Sie ein E-Mail nicht sofort beantworten können, terminieren Sie es so, dass es zu einem späteren Zeitpunkt wieder erscheint.
- Bilden Sie Textbausteine für wiederkehrende E-Mail-Themen.

## Noventa Consulting

Die Noventa Consulting AG entstand vor zehn Jahren als Tochtergesellschaft der Noventa AG. Der Mutterbetrieb hatte davor unter existenziellem Preisdruck gestanden. Durch die Einführung von Kaizen gelang es, die Produktionskosten deutlich zu senken; in manchen Bereichen um bis zu 35 Prozent. Angesichts dieses Erfolgs und vor allem, um anderen Unternehmen dieses grosse Potenzial zu vermitteln, wurde die Noventa Consulting AG gegründet. Sie berät heute erfolgreich andere Unternehmen bei der Implementierung von Kaizen und Lean Management.

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

## Kaizen im Film

Ein Film über die Noventa Consulting AG und Kaizen: Sehen Sie, wie eine Produktionslinie nach Kaizen aussieht und was es mit Hilfsmitteln wie Kanban auf sich hat. Der Link zum Film: [credit-suisse.com/unternehmer](http://credit-suisse.com/unternehmer)

# Ein Ventilhersteller, der mit Druck umgehen kann

**Seitz stellt Ventile für verschiedene Industrien her, unter anderem für die PET-Flaschen-Produktion und Kernkraftwerke. Vor vier Jahren entschied sich das Unternehmen trotz grossem Kostendruck für einen Verbleib der Produktion in der Schweiz. Welche effizienzsteigernden Massnahmen diesen Entscheid begleiteten, erzählt CEO Andreas Steiner.**

— Mariska Beirne

## **Seitz sah sich vor fünf Jahren mit wirtschaftlichen Problemen konfrontiert. Warum?**

Wir hatten stark auf Wasserstoff-Ventile für die Automobilindustrie gesetzt, aber unsere Rechnung ging nicht auf – die Industrie entwickelte sich anders als erwartet. Gleichzeitig hatten wir andere Bereiche etwas vernachlässigt, was kumuliert zur herausfordernden Situation führte.

## **Wie haben Sie reagiert?**

Wir mussten uns strategische Fragen stellen: Passen alle Geschäftsbereiche noch zu uns? Produzieren wir weiter in der teuren Schweiz oder im Ausland? Es stellte sich heraus, dass die Schweiz für uns als Produktionsstandort am effizientesten ist.

## **Das überrascht. Können Sie das erläutern?**

Wir konnten die Produktion stark automatisieren. Insbesondere investierten wir in Robotersysteme, welche die Maschinen nicht nur mit Teilen bestücken, sondern diese zusätzlich auch noch umrüsten. So kann ohne manuellen Eingriff eine andere Serie hergestellt werden. Der Mitarbeiterstand musste trotz Automatisierung nicht reduziert werden, weil wir nun auch Teile selber herstellen, die wir früher von Lieferanten bezogen haben.

## **2011 erhielt Seitz den Swiss Lean Award. Was ist Lean?**

Lean bedeutet schlank – es geht also darum, schlank zu produzieren, kurz gesagt: Verschwendung zu vermeiden. Die Schweiz ist ja seit Langem ein teures Produktionsland und Seitz hatte frühzeitig erkannt, dass Effizienz der Schlüssel ist, um Schweizer



Dieser Roboter rüstet die Maschine selber um, bevor er eine neue Serie produziert. CEO Andreas Steiner (rechts) im Gespräch mit einem Mitarbeiter vor dem Effizienzwahrzeichen von Seitz.

Arbeitsplätze zu sichern. Dass unsere Produktion schon vor der Eurokrise nach Lean aufgestellt war, half uns enorm. Der starke Franken hätte uns sonst viel mehr getroffen.

#### Arbeitet nur die Produktion nach Lean-Kriterien?

Die meisten denken erst mal an die Produktion, wenn sie von Lean sprechen. Die volle Wirkung entwickelt Lean aber erst, wenn alle Geschäftsbereiche involviert

#### Und in der Administration, wie sieht Lean da aus?

Auch hier ist Ordnung zentral, denn Suchen ist Verschwendung. Früher hatte ich auf meinem Schreibtisch verschiedene Stapel mit Mäppchen liegen. Heute ist alles nach den drei Griffbereichen aufgeteilt: Was benutze ich täglich, wöchentlich, monatlich. Alles hat seinen definierten Platz. Sollte mir etwas zustossen, kann sich mein Stellvertreter sofort orientieren.

#### Das wird hoffentlich nicht nötig. Ihr Nachfolger wurde aber gerade kürzlich bekannt gegeben. Welche Änderungen stehen bei Seitz an?

Kurzfristig keine. Aber mittelfristig wird Fabian Seitz, der Sohn unseres Firmeninhabers Urs Seitz, meine Funktion übernehmen. Das wusste ich bereits bei meinem Stellenantritt. Fabian Seitz ist zurzeit daran, seine Spuren ausserhalb des Unternehmens abzuverdienen, um so über das notwendige Rüstzeug bei der Geschäftsführerübernahme zu verfügen.

Das Lean Management von Seitz in Bild und Text finden Sie hier:

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

«Lean Management erzeugt oft eine Eigendynamik. Plötzlich sehen alle überall noch mehr Verbesserungspotenzial.»

sind. Wir sind gerade dabei, auch unsere Büros nach Lean umzugestalten. Dafür haben wir einige Mitarbeitende zu Lean Coaches ernannt. Sie besuchen Kurse, überlegen sich Massnahmen und beziehen dann ihre Kollegen mit ein. Lean Management erzeugt oft eine Eigendynamik – plötzlich sehen alle überall noch mehr Verbesserungspotenzial.

#### Können Sie Beispiele nennen?

Die Herstellung von Prototypen dauerte bei uns bis vor Kurzem viel zu lange. Wir analysierten dann den gesamten Prozess und zählten insgesamt 149 Arbeitsschritte. Mit einer stringenteren Planung der Herstellung und dem Weglassen unnötiger Schritte konnten wir die Produktionszeit um knapp die Hälfte reduzieren.

### Seitz Gruppe

Das Familienunternehmen wurde 1958 von Eugen Seitz gegründet und liegt seit 1992 in den Händen des Sohnes und Verwaltungsratspräsidenten Urs Seitz. Geschäftsführer ist Andreas Steiner. Aktuell ist eine Nachfolgeregelung im Gange, mittelfristig wird Fabian Seitz, der Sohn des heutigen Inhabers, den Betrieb übernehmen. Das Unternehmen mit 100 Mitarbeitenden produziert Ventile und Ventilsysteme unter anderem für die Bereiche PET, Kernkraftwerke, Grossmotoren sowie Erdgastankstellen und ist in vielen Bereichen führend auf dem Markt. Der Firmensitz ist in Wetzikon ZH, seit 2003 existiert in China eine Niederlassung, die für den asiatischen Vertrieb und Service zuständig ist. 95 Prozent der gesamten Produktion werden ins Ausland exportiert.

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

## 4 Fragen an Bettina Rutschi

# 1

#### Die Schweiz gilt als eines der wettbewerbsfähigsten Länder der Welt. Was macht sie besser als andere Länder?

Als Land ohne Bodenschätze war die Schweiz seit je zur Innovation gezwungen und musste andere Erwerbsfelder aufbauen wie die Landwirtschaft, den Tourismus, die Industrie und den Dienstleistungssektor. Der kleine Binnenmarkt zwang Schweizer Firmen schon früh, sich Absatzmärkte im Ausland zu suchen und sich gegenüber der weltweiten Konkurrenz durchzusetzen. Vom Zweiten Weltkrieg verschont, konnte die exportorientierte Schweizer Industrie nach Kriegsende auch vom Wiederaufbau in Europa profitie-

ren. Zudem zog die Schweiz immer wieder hochqualifizierte Arbeitskräfte an. Und schliesslich halfen auch die auf Stabilität ausgerichtete, liberale Wirtschaftspolitik und die traditionell hohe Wertschätzung von Fleiss, Einsatz und Bildung.

# 2

#### Aber wieso wird die Schweiz denn immer wieder kritisiert, sie sei nicht produktiv? Sind wir ineffizient?

Die Schweizer arbeiten tatsächlich nicht produktiver als ihre Nachbarn. Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) nahm zwar zwischen 2000 und 2015 um durchschnittlich 1,9 Prozent pro Jahr zu und war damit deutlich dynamischer als das der EU (1,4 Prozent). Pro Kopf gerechnet hinkt die Schweiz aber

hinterher: Hierzulande beläuft sich das Pro-Kopf-Wachstum des BIP auf 0,9 Prozent pro Jahr, in der EU auf 0,95 Prozent.

# 3

#### Was sind die Gründe dafür?

Zum Teil ist dies schlicht die Kehrseite der guten Integration aller Arbeitnehmer in den Arbeitsmarkt, auch solcher mit einer tieferen Arbeitsproduktivität. Die vergleichsweise langen Arbeitszeiten in der Schweiz reduzieren das Produktivitätswachstum ebenfalls. Fakt ist aber auch, dass der Binnensektor in der Schweiz wenig produktiv ist. Anders als im hochproduktiven Exportsektor stagnierte die Produktivität in der Binnenwirtschaft preisbereinigt zwischen 1997 und 2013 faktisch (plus 0,3 Prozent pro Jahr).

# 4

#### Was braucht die Schweiz denn damit sie wieder produktiver wird?

Viel deutet darauf hin, dass eine zunehmende Öffnung der Schweizer Wirtschaft – besonders in Branchen, die bisher keiner internationalen Konkurrenz ausgesetzt sind – und eine weitere Deregulierung im Dienstleistungssektor das Produktivitätswachstum verstärken würden.



### Bettina Rutschi

Macro Research Schweiz  
der Credit Suisse

# Hochpräzision von Trecor SA



Trecor SA  
Das Unternehmen hat grosse Investitionen in die Produktion nicht gescheut.

«Die Trecor SA ist ein Tessiner Unternehmen auf der Überholspur, das mich seit längerer Zeit beeindruckt. Als Produzentin von Uhrgehäusen und -armbändern aus Edelstahl war die Firma in den letzten Jahren einem stark rückläufigen Luxusgütersegment

und einem verschärften globalen Wettbewerb ausgesetzt. Aber durch geschickte Investitionen in die Automatisierung und dank viel Wissen kann sich das Unternehmen erfolgreich in einem hart umkämpften Markt behaupten. Beispielsweise verarbeitet das

Unternehmen heute mit hochpräzisen Robotern den wertvollen Rohstoff Diamant zu 99,99 Prozent fehlerfrei.»

**Mehr Informationen zum Unternehmen:**

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

**Andreas Gerber fallen im Kontakt mit den Kunden immer wieder ausserordentliche Unternehmen auf. Hier erzählt er, wer ihm in letzter Zeit besonders imponiert hat.**

Andreas Gerber, Leiter KMU-Geschäft Schweiz

# Unser Netzwerk für Ihren Erfolg



**Impressum**

**Herausgeber:** Credit Suisse AG **Chefredaktion/Projektleitung:** Regula Brechbühl  
**Mitarbeit:** Mariska Beirne, Patricia Feubli, Patrick Lustenberger, Bettina Rutschi, Yvonne Zurbrugg **Projektverantwortung:** David Schätti **Realisation und Gestaltung:** bürograf & Stillhart Konzept **Fotografie:** Robert Aebli; Seiten 1–11, Seite 27, Christian Dancker; Seite 2 unten rechts, Seite 12, Paolo Dutto; Seite 3 oben rechts, Seiten 20 und 23 **Druck:** Kyburz AG **Auflage:** 114'000 Ex.

**Cover**  
Nile Clothing AG, Sutz

Der folgende Disclaimer gilt für sämtliche Seiten und den Talon 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 und Tochtergesellschaften (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 © 2016 Credit Suisse Group AG und/oder mit ihr verbundene Unternehmen und Tochtergesellschaften. Alle Rechte vorbehalten.