

UBS impulse

#2/2017

für Unternehmer

Aufgefallen
Der Teephilosoph



Schwerpunkt: Familienunternehmen und Unternehmerfamilien • Energiewende: Chancen für Schweizer Unternehmer • Wissen: Start-up-Finanzierungen

UBS impulse



Immer weniger Unternehmerkinder wollen den elterlichen Betrieb übernehmen. Der Nachfolgeexperte Frank Halter weiss, warum – und zeigt Alternativen auf, Seite 4



Diskussion über Umsetzungen der Energiestrategie 2050, Seite 14



Spitzentechnologie in der Blechverarbeitung dank unbürokratischem Leasing, Seite 20

Energiewende: Chancen packen

4 **Bleibt alles in der Familie?**

Was eine Generation mit viel Herzblut aufgebaut hat, soll auch in eine sichere Zukunft überführt werden.

8 **Ziel: Unternehmerfamilie**

Der Abschied vom Lebenswerk hat Folgen für die Familie und das Unternehmen.

12 **Tückische Konstellationen**

Die Bedürfnisse der Unternehmerfamilie sind früh zu thematisieren.

14 **Energiewende 2050**

Die Energiewende wird die Wirtschaft nachhaltig verändern – darin sind sich Peter Schildknecht, Rolf Wüstenhagen und Christine Novakovic einig.

18 **Treibstoff für die Expansion**

Start-ups können ihr Wachstum oft noch nicht aus eigener Kraft finanzieren. Sie brauchen den Zugang zu externen Kapitalgebern.

20 **Wenn jede Stunde zählt**

UBS Leasing mit Industriebonus ermöglichte einem KMU, seinen Maschinenpark schnell zu ergänzen.

22 **Der Teephilosoph**

Seit Jahrzehnten steht der Grüntee im Zentrum von Peter Oppligers Leben und Karriere als Unternehmer.

26 **In Kürze**

- Bereit für den Zahlungsverkehr?
- E-Dokumente sind effizienter
- Liquidität stets im Griff
- UBS ist wieder Best Cash Manager
- Digitalisierung: Chance oder Gefahr?



Im Mai 2017 hat das Volk beschlossen, bei der Neuausrichtung in der Energieversorgung eine Vorbildfunktion einzunehmen. Seit dieser Abstimmung gehört die effiziente Energienutzung in der Schweiz definitiv zur Kunst erfolgreicher Unter-

nehmensführung. Die Massnahmen dafür reichen von Investitionen in wirksamere Maschinen über intelligente Energiesteuerungsinstrumente bis hin zur Selbstversorgung mit erneuerbaren Energien.

International ausgerichtete Schweizer KMU konnten sich in der Vergangenheit trotz permanent starkem Franken erfolgreich gegen die globale Konkurrenz durchsetzen. Das gelang dank stetiger Innovationskraft und ständiger Effizienzsteigerung. Seit der Energiewende führt kein Weg am Spitzen-Know-how in der Umsetzung klimafreundlicher Massnahmen vorbei – und das notabene zu Marktbedingungen. Stellen wir uns den veränderten Marktbedingungen, nutzen wir die neuen Chancen – ich wünsche Ihnen viel Erfolg dabei.

Christine Novakovic
Leiterin Firmen- und institutionelle Kunden
und Investment Bank Schweiz

Impressum: UBS impulse richtet sich an die Unternehmenskunden von UBS in der Schweiz / Herausgeber: UBS Switzerland AG, Postfach, 8098 Zürich / E-Mail: redaktion-ubs-impulse@ubs.com / Redaktionsrat: Christine Novakovic, Patrick Forte, Thomas Sommerhalder, Oliver Kaiser, Markus Suter, Sava Stanicic / Chefredaktion und Produktionsleitung: Swisscontent / Gestaltung und Produktion: Raffinerie AG für Gestaltung, Zürich / Bildredaktion: Maria Schönbacher, Zürich / Übersetzung: SprachWeberei AG, Zürich / Produktionsmanagement: Swisscontent, Zürich / Prepress: Detail AG, Zürich / Druck: Vogt-Schild Druck AG, Derendingen / Erscheint in deutscher, französischer und italienischer Sprache. / Nr. 80440D-1702

Disclaimer: Die Informationen und Meinungen in dieser Publikation sind ausschliesslich zu Informationszwecken und zum persönlichen Gebrauch bestimmt und stellen keine Empfehlung, kein Angebot, keine Offerte oder Aufforderung zur Offertstellung, zum Kauf oder Verkauf von Anlage- oder anderen spezifischen Produkten dar. Sie sind nicht als Anlage-, Rechts- oder Steuerberatung zu verstehen und sollten nicht als Grundlage für Anlageentscheide dienen. Bevor Sie eine Anlageentscheidung treffen, sollten Sie eine entsprechende professionelle Beratung in Anspruch nehmen. Bitte beachten Sie, dass UBS sich das Recht vorbehält, die Dienstleistungen, Produkte und Preise jederzeit ohne Vorankündigung zu ändern. Einzelne Dienstleistungen und Produkte sind rechtlichen Restriktionen unterworfen und können deshalb nicht uneingeschränkt weltweit angeboten werden. UBS lehnt jede Haftung für falsche oder unvollständige Informationen ab. Die in dieser Publikation zum Ausdruck gebrachten Meinungen externer Autoren müssen nicht unbedingt der Meinung von UBS entsprechen. Die Zahlen und Ausführungen beziehen sich, sofern nicht auf einen anderen Zeitpunkt verwiesen wird, auf den Stand per Redaktionsschluss (4. September 2017).

Copyright: Die vollständige oder teilweise Reproduktion ohne Erlaubnis von UBS ist untersagt. © UBS 2017. Das Schlüssel-Symbol und UBS gehören zu den geschützten Marken von UBS. Alle Rechte vorbehalten. 650700

Abonnieren Sie das Magazin oder den E-Newsletter UBS impulse für Unternehmer online auf ubs.com/impulse oder fragen Sie Ihren Kundenberater.

Bleibt alles in der Familie?



Was eine Generation mit viel Herzblut aufgebaut hat, soll auch in eine sichere Zukunft überführt werden. Welcher Weg dabei eingeschlagen wird, hängt von vielen Faktoren ab.

Irene M. Wrabel (Text) und Dominik Hodel (Bilder)

Lange Zeit galt: Ein solides Familienunternehmen sichert die Existenz über Generationen hinweg. Doch die Zeiten haben sich geändert. Früher war klar, dass die Kinder das Unternehmen weiterführen. In der Multioptionsgesellschaft des 21. Jahrhunderts ist nichts mehr sicher. «Persönliche Verwirklichung obsiegt vielfach über familiäre Tradition», sagt Frank Halter vom KMU-Institut der Universität St. Gallen. Was schon der Vater gemacht hat, besitzt häufig kaum noch Vorbildfunktion. Dazu kommt vor allem in der Schweiz die hervorragende Perspektive für gut qualifizierte junge Berufsleute. Das wirkt sich auf die Struktur der Familienunternehmen aus. «Heute bleiben nur noch 40 Prozent der Unternehmen in der Familie, für die übrigen 60 Prozent werden andere Lösungen gesucht», erklärt Frank Halter. «Noch vor 15 Jahren war dieses Verhältnis umgekehrt.»

KMU-Landschaft im Übergang

Man schätzt, dass in den nächsten fünf Jahren in der Schweiz mehr als 70 000 KMU an die nächste Generation weitergegeben werden sollen – das betrifft hierzulande jedes fünfte KMU. Die Übernahme durch Familienmitglieder, das Family-Buy-out, ist da nur eine Möglichkeit. Eine andere ist das Management-Buy-out, das immer dann infrage kommt, wenn es innerhalb des Unternehmens Übernahmeinteressenten gibt. Der Vorteil dieser Lösung: Interna müssen nicht mit externen Personen geteilt werden. Die Eigentümer können so darauf zählen, dass das Unternehmen kompetent weitergeführt werden kann und das Know-how erhalten bleibt. Bei einem Manage-

ment-Buy-in wiederum, also der Übernahme durch eine externe Führung bzw. einen Verkaufsprozess, geht das Unternehmen in fremde Hände über. Letzter Ausweg ist die Liquidation.

«Diese Entscheidung will gut überlegt sein», betont Frank Halter. «Egal, welche Option zum Tragen kommt: Man muss auch in der Familie das Bewusstsein dafür wecken, dass jede Option bestimmte Konsequenzen mit sich bringt. Bis der Senior das Pult geräumt hat, vergehen ab dem ersten Gespräch im Durchschnitt zehn bis zwölf Jahre. Aber keiner weiss, was in fünf Jahren ist.» Denn Pläne können sich ändern und Biografien nehmen eben nicht immer den geraden Weg. Hier sei es wichtig, einen Plan B und sogar C zu haben, rät der Spezialist.

Emotionen vs. Fakten

In Familienunternehmen ist vor allem eine Komponente viel entscheidender als in anderen Unternehmen: die der Emotionen. Die Bindung an das, was man selbst – oder die Generation vor einem – geschaffen hat, verstellt oft auch den nüchternen Blick auf die Fakten. Man möchte diesen Wert erhalten und nicht in fremde Hände geben – manchmal um jeden Preis. Vor der genaueren Prüfung einer oder mehrerer Optionen für die Nachfolge muss sich eine Familie jedoch die Frage nach dem Selbstverständnis stellen. Daraus ergibt sich oft schon eine Richtung, in die es gehen könnte. Es gibt drei Typisierungen von Familien mit Unternehmen:

Beim ersten Typus wird das Familienleben um das Unternehmen herum aufgebaut (siehe Box). Die Bedürfnisse der Familie werden den



Frank A. Halter

hat an der Universität St. Gallen studiert (lic. oec. HSG) und in Deutschland an der European Business School in Oestrich-Winkel zum Thema Unternehmensnachfolge promoviert (Dr. rer. pol.). Heute ist er Gründungs- und Geschäftsleitungsmitglied des Center for Family Business der Universität St. Gallen (CFB-HSG) sowie Geschäftsleitungsmitglied und Leiter des Bereichs Weiterbildung des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG). Das Thema Unternehmensnachfolge beschäftigt ihn vor allem in Form von Forschung, Lehre und Weiterbildungsaktivitäten. Er hat in den letzten Jahren regelmässig Familien im Rahmen ihrer Nachfolgeprozesse begleitet und ist in verschiedenen Verwaltungsräten tätig.

Interessen des Unternehmens untergeordnet – bis hin zur Stornierung der Ferien wegen einer Sitzung («Business First»).

Beim zweiten Typus und am anderen Ende des Spektrums steht die Familie im Fokus («Family First»). Die Krux bei diesem Typus besteht darin, dass die Performance nachrangig ist – Hauptsache, das Unternehmen ernährt die Familie irgendwie. «Da gibt es oft ganz tragische Fälle», meint Frank Halter. «Manche halten bis zum bitteren Ende am Unternehmen fest und verpassen einfach den Zeitpunkt, zu dem sie das Unternehmen hätten abgeben sollen.» Übrig bleibt hier meist nicht viel mehr als ein Berg Schulden – und häufig auch eine in ihren Grundfesten erschütterte Familie.

Der dritte Typus, die unternehmerische Familie, ist von einem unternehmerischen Engagement aus innerer Überzeugung heraus geprägt und nicht primär von ökonomischen Erwägungen getrieben («Die unternehmerische Familie»). Förderung des Wirtschaftsstandorts, Schaffung von Arbeitsplätzen, Verantwortung übernehmen – auch darum geht es der unternehmerischen Familie. Durch die Flexibilität in Bezug auf die Branchen haben solche Familien gute Voraussetzungen für die Zukunft. Die nachfolgende Generation kann, anders als in traditionellen Familienbetrieben, eigene Geschäftsideen entsprechend ihren Neigungen und Qualifikationen vorantreiben.

Erfolgsmodell Unternehmerfamilie?

Nüchtern betrachtet, ist die unternehmerische Familie also für die Herausforderungen der Zukunft wohl am besten gerüstet. Doch wie wird aus einem Familienunternehmen eine Unternehmerfamilie? Generell beantworten lässt sich das nicht. Die Grösse des Unternehmens spielt dabei ebenso eine Rolle wie die Branche, in der es tätig ist. Es braucht Flexibilität und Offenheit gegenüber neuen Lösungen – und schlussendlich auch die Bereitschaft aller Beteiligten, eine Lösung zu suchen, die alle mittragen können. «Einfach weiterführen und verwalten – ein Modus, in den viele geraten – ist tödlich. Diejenigen aber, die

ihren Beitrag geleistet haben, haben sich auch weiterentwickelt», unterstreicht Halter.

Wohin geht die Reise für Familienunternehmen, die ja letztlich alle irgendwann einmal vor der schwierigen Frage der Zukunftsentwicklung stehen? Fest steht nur, dass es keine komplette Abkehr von den Familienunternehmen geben wird. «Die Schweiz hat ihre unternehmerische Kraft, die in dieser Unternehmensform steckt, schon sehr oft bewiesen.» Solch eine Kraft resultiert sicher auch aus der Anpassungsfähigkeit – eine der wertvollsten Eigenschaften der Schweizer Wirtschaft. «Was den Begriff Familie angeht, so ist dieser heute ohnehin einem Wandel unterworfen», erklärt Halter. «Viele Unternehmen werden heute unter Freunden gegründet. Die Logik dieser Firmen folgt jener der Familienunternehmen.»

Die richtige Lösung braucht Zeit

Das «St. Galler Nachfolge-Modell», ein Rahmenkonzept für ganzheitliche Unternehmensnachfolge, hilft, alle Faktoren im Blick zu behalten. «Wir berücksichtigen bei der Suche nach der bestmöglichen Lösung auch andere Elemente als die der reinen Transaktionslogik.» Im Fall von Familien sind diese eben sehr oft im emotionalen und strukturellen Bereich angesiedelt. Deshalb ist das auch der zeitintensivste Prozess, der sich über Jahre hinziehen kann. Die Abwicklung selbst verläuft dann nach einem straffen Zeitplan. «Wenn die Lösung erst einmal gefunden ist, geht der Prozess in die Transaktionsphase über. Diese Aufgabe übernehmen dann die Banken, Anwälte und Treuhänder.» ●

Drei Typen von Familien mit Unternehmen

Business First

Die Familie ist für das Unternehmen da, das gesamte Leben wird darauf ausgerichtet.

Family First

In solchen Fällen verhält es sich genau umgekehrt zum Typ Business First. Das Unternehmen steht im Dienst der Familie. Jedes Familienmitglied hat Anspruch auf einen Job, auf Mitsprache und auf seinen Anteil.

Die unternehmerische Familie

Hier steht die unternehmerische Tätigkeit im Vordergrund, die Branche beispielsweise ist weniger entscheidend.

«Viele Unternehmen werden heute unter Freunden gegründet. Die Logik dieser Firmen folgt jener der Familienunternehmen.»

Frank Halter



«In den letzten
Jahren gaben wir
jeweils 80 bis
100 Innovationen
in Auftrag.»

Patrick Wyss



Auf dem Weg zur Unternehmerfamilie

Abschied vom Lebenswerk und bereit für den Neubeginn.

Leo Hug (Text), Dominik Hodel (Bilder) und Ben Grib (Illustrationen)

Mit 22 Jahren machte sich Patrick Wyss selbstständig und richtete sich in einem Keller in Ebmatingen (ZH) ein. 38 Jahre danach teilte er seinen 84 Mitarbeitern mit, dass sein Lebenswerk in neue Hände übergegangen ist. Die meisten Angestellten waren überrascht, dass sich ihr Patron schon mit knapp 60 Jahren zurückzog. Der neue Besitzer stammt selbst aus einer Schweizer Unternehmerfamilie und ist entschlossen, die bestehenden Standorte weiterzuentwickeln.

Wyss entwickelte schon früh ein Interesse für Werkzeuge. Er wuchs in einer Familie auf, die in Altendorf (SZ) ein Geschäft mit Carrosserie- und Autozubehör betrieb. Nach dem Abschluss der Handelsdiplomausbildung an der Kantonsschule und dem Erwerb des Führerscheins wurde Wyss auf «die Piste» zu den Kunden geschickt. «Dadurch habe ich früh mitbekommen, worauf es bei professionellen Werkzeugen ankommt. Ich bin an das entscheidende Know-how herangekommen. Das prägte meine weitere Karriere», erinnert er sich.

Trendsetter für Werkzeuge

1977 nahm Wyss eine Stelle ausserhalb des Familienbetriebs in der Branche an. Regelmässig stand er dort in Kontakt mit einem amerikanischen und einem japanischen Lieferanten. Dabei merkte er, dass er besonders gerne mit asiatischen Partnern zusammenarbeitete, und entwickelte eine Leidenschaft für den Fernen Osten. In seinem späteren Unternehmen unterhielt er zu Lieferanten aus dieser Region enge Beziehungen – manche hielten gar über 30 Jahre. Seine Faszination für den Fernen Osten hält sich bis heute. So ziert ein chinesischer Drache seine Visitenkarte. «Meine Frau ist im Zeichen des Drachens geboren – er bringt Glück.»

Eine weitere Passion von Wyss ist die Entwicklung und Kreation von neuen Werkzeugen. «In unserem Unternehmen haben wir kaum ab

Stange eingekauft, sondern nach unseren Ideen produzieren lassen. In den letzten Jahren gaben wir jeweils 80 bis 100 Innovationen in Auftrag. Wir waren Trendsetter und wurden auch durch namhafte Marken kopiert», erzählt Wyss. Die Liebe zum Werkzeug gehörte bei ihm von Beginn an zum Erfolgsrezept. Der Verkauf erfolgte ausschliesslich über den Fachhandel, der geprägt ist von Kompetenz bis zum Endkunden.

Das Kraftwerk brummt

Wyss führte sein Unternehmen als Familienbetrieb. Die Firma baute er zusammen mit seiner Frau Luciana auf. Sie war bis zum Verkauf stellvertretende Geschäftsführerin und verantwortete daneben eigene Aufgaben innerhalb der Firma. Sie war es auch, die sich 1993 um den kompletten Umbau der frisch erworbenen Liegenschaft in Mönchaltorf (ZH) kümmerte und sich besonders beim Interieur einbrachte. Mönchaltorf ist bis heute der Hauptsitz der Kraftwerk-Tools-Gruppe. In der Europäischen Union ist das Unternehmen mit drei Niederlassungen etabliert. Die Inspiration für den Firmennamen Kraftwerk stammt von der deutschen Band mit gleichem Namen.

Nach der Jahrtausendwende erlebte die Kraftwerk-Gruppe ein beachtliches Wachstum. Der Umsatz vervierfachte sich bis 2015 auf über 30 Millionen Franken. Das Unternehmen hatte schon 2012 eine Dimension erreicht, die eine Reorganisation absehbar machte. Die Gründe: Das Potenzial der bestehenden Räumlichkeiten war fast erschöpft, das Agentennetz in Deutschland hätte durch eigenes Verkaufspersonal ersetzt werden müssen und nicht zuletzt brauchte die Gruppe eine andere Organisations- und Führungsstruktur. Wyss sah sich mit deutlich grösserem administrativem Aufwand konfrontiert – und seine Leidenschaft lag eher im Einkauf und in der Kreation von Werkzeugen.

Verantwortung und Eigeninteressen

Wie weiter? Die Unternehmerfamilie nahm diese Situation zum Anlass, ernsthaft über die Nachfolge zu sprechen. Infrage kam eine Weitergabe an den Sohn. In diesem Fall hätte Wyss das Unternehmen selbst noch umstrukturiert und weitergeführt, bis Ausbildung und Wanderjahre des Sprösslings abgeschlossen gewesen wären. Relativ schnell wurde aber klar, dass der Sohn andere Ziele verfolgte. «Er wollte näher bei den Menschen sein und fühlte sich in meinem Bereich des Handels weniger zu Hause», resümiert Wyss.

So entschied sich der Firmengründer, die anstehende Umstrukturierung nicht mehr selbst durchzuführen. Für ihn war klar: Sein Lebenswerk sollte an jemanden verkauft werden, der in die Firma investieren und sie in seinem Sinne weiterführen würde. Nicht zur Debatte stand ein Verkauf an einen Finanzinvestor. 2013 gelangte er auf Empfehlung seines Anwalts an UBS. Die Bank wickelte gemeinsam mit Wyss den Verkauf in knapp drei Jahren engagiert ab.

In der Verkaufsphase nabelte sich Wyss diskret von seinem Lebenswerk ab. Nur seine Kadermitarbeiter waren informiert. Am 19. April 2016 teilte er der Belegschaft mit, dass Kraftwerk Europe AG an Alexander Pieper verkauft wurde. Im Unternehmen war die Überraschung darüber gross. Pieper stammt aus der gleichnamigen Schweizer Unternehmerfamilie, der unter anderem die Franke-Gruppe gehört.

Die Zukunft vor Augen

Nach dem Ausscheiden aus dem Unternehmen hat Wyss eine Auszeit für sich und seine Familie genommen. Er verwaltet das Familienfinanzvermögen und seine Immobilien in Spanien. Für die Realisierung neuer Projekte will er sich Zeit lassen. Konkrete Projekte hat er noch nicht angepackt, ist aber offen für Neues. Einen zweiten Start als Unternehmer durch den Kauf einer Firma schliesst er nicht aus. «Es müsste aber schon eine Herausforderung sein», fügt er hinzu. Zu seinen Optionen zählt auch die Weitergabe seiner Allroundererfahrungen als Consultant oder ein Verwaltungsratsmandat – zum Beispiel im Import und Export, im Handel mit Asien oder im Speditionswesen. Einzig im Handwerkzeugbereich ist er auf absehbare Zeit durch Firmenverkauf-Vertragsklauseln eingeschränkt.

Nicht auszuschliessen ist, dass der Sohn der Familie Wyss sich selbstständig machen möchte. Inzwischen hat er sein Studium in Marketing und Öffentlichkeitswerbung abgeschlossen. «Vielleicht will er einmal ein Werbebüro eröffnen», sinniert Wyss. Für diesen Fall hätte er mit einer Aktiengesellschaft vorgesorgt, die sich seit Jahren in Privatbesitz befindet. «Vorläufig soll sich mein Sohn die Sporen verdienen. Falls er – oder auch ich – ein neues Unternehmen auf die Beine stellen will, ersparen wir uns mit der vorhandenen AG Zeit und Aufwand für die Firmengründung.» ●



Eigentümerstrukturen in Familienunternehmen



Herausforderungen

- Machtmissbrauch
- Abhängigkeit vom Alleininhaber
- Fehlende externe Sicht

Alleineigentümer
Kontrolle und Besitz bei einem Familienmitglied



Herausforderungen

- Klärung der Eigentumsverhältnisse und Aufgabenstellung
- Rolle von nicht operativ tätigen Geschwistern
- Kapitalrivalität unter Geschwistern

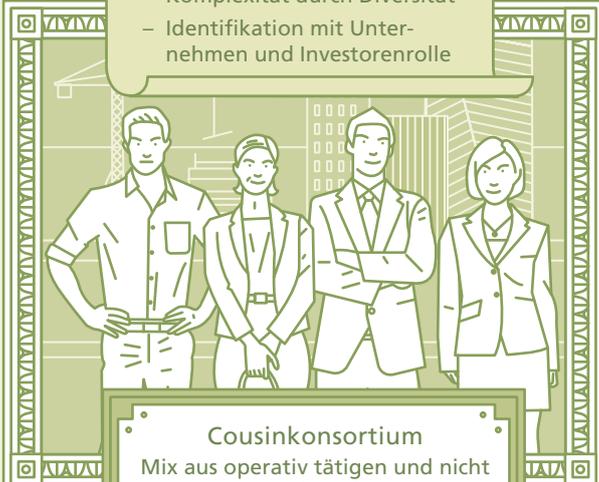
Geschwistern-gesellschaft
Mehrheit bei einer Geschwistergeneration



Herausforderungen

- Identifikation mit Unternehmen und Investorenrolle
- Entscheidungsfindung in Familie, Rollen und Qualifikationen
- Gemeinsame Identität, Zusammenhalt und Komplexität

Unternehmerfamilie und Familiendynastie
Familie als unternehmerischer und geduldiger Investor, der Firmen im Verbund aufbaut und verkauft

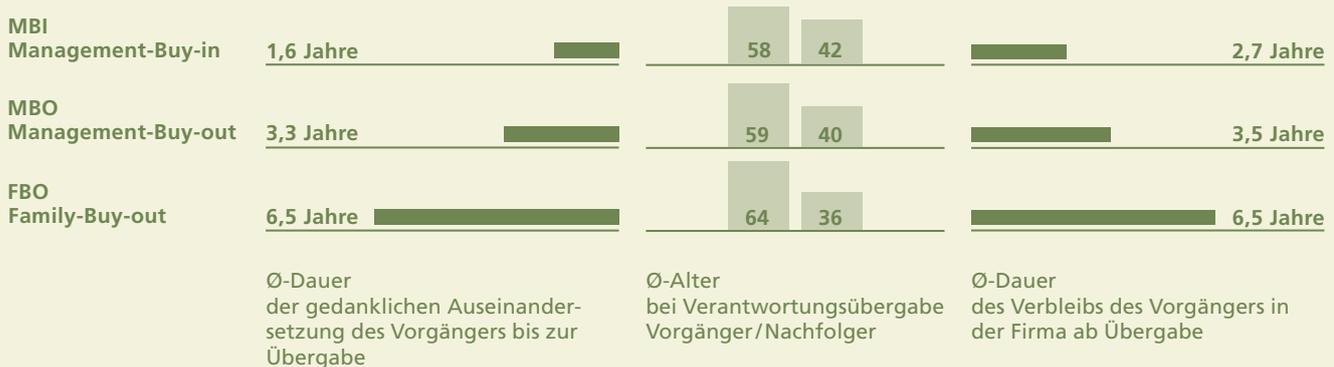


Herausforderungen

- Komplexität durch Diversität
- Identifikation mit Unternehmen und Investorenrolle

Cousinkonsortium
Mix aus operativ tätigen und nicht operativ tätigen Familiengesellschaftern

Zeiträume bei der Unternehmensübergabe



«Wir müssen unbequeme Fragen stellen.»

Patrick Forte über konfliktträchtige Familienkonstellationen und Fallstricke bei der Unternehmensnachfolge.

Adrian Roost (Interview) und Dominik Hodel (Bilder)

Herr Forte, viele Unternehmer halten eine familieninterne Regelung für die einfachste Lösung einer Unternehmensnachfolge. Es bleibt ja alles in der Familie ...

Patrick Forte: Einfache Nachfolgeregelungen gibt es nicht, es gilt immer, den Einzelfall genau zu prüfen. Und die Annahme, dass eine Regelung in der Familie die einfachste Form der Übergabe sei, halte ich für falsch und gefährlich.

Warum?

Forte: Jeder Unternehmer mit einer Familie befindet sich in einer Doppelrolle: Als Firmenchef trägt er die Verantwortung für sein Unternehmen und seine Mitarbeitenden. Als Vater muss er für sich, seine Partnerin und seine Kinder eine Lösung finden, um die eigene Vorsorge zu sichern und das Familienerbe bestmöglich weiterzugeben. Hier eine allseits faire Lösung zu finden, ist definitiv nicht einfach und birgt einiges Konfliktpotenzial.

Aber die familiäre Vertrautheit ist doch ein Vorteil bei der Lösung solcher Konflikte.

Forte: Erfolgreiche Unternehmer sind oft gekennzeichnet durch einen gewissen Eigensinn, durch Risikobereitschaft und eine feste Meinung. Manch einer geht von einer familieninternen Nachfolge aus, ohne dass dies in der Familie offen diskutiert worden wäre. In der Praxis zeigt sich dann, dass keines der Kinder auf die Übernahme des Betriebs vorbereitet ist. Und die Aktien am Familienunternehmen einfach zu gleichen Teilen an die Kinder zu verkaufen oder gar zu verschenken, ist unternehmerisch gefährlich. Es gibt in so einem Fall weder Mehrheiten noch einen Anreiz, das eingesetzte Kapital möglichst produktiv einzusetzen.

Wie sieht denn eine sinnvolle Lösung für das Unternehmen und die Familie aus?

Forte: Sinnvoll erscheint mir ein Verkauf an jenes Kind, das die Führung übernehmen will. Oder noch besser: Der oder die Nachfolgekandidaten sollen einen Vorschlag einbringen, wie sie das Unternehmen ausrichten und führen möchten. Hier stellt sich dann immer noch die Frage, ob das Kader den oder die Nachfolger als Vorgesetzte akzeptieren wird. Der Verkaufserlös könnte beim Erbgang auf alle Berechtigten aufgeteilt werden, wobei die aus der Nachfolgeregelung ausgeschiedenen Kinder auf den Erbgang warten müssen, bis sie Zugriff auf ihren Anteil bekommen.

Welche anderen Möglichkeiten hat ein Familienunternehmer?

Forte: Eine weitere interne Lösung ist der Verkauf an ein Kadermitglied. Dies erfordert einen langjährigen Aufbau entsprechender Strukturen. Eine andere Option besteht in dem Verkauf an einen Aussenstehenden – sei es ein Unternehmer oder ein Investor. In diesem Fall erhält die Familie eventuell einen höheren Verkaufserlös. Sie verliert aber auch jeden Einfluss auf das Unternehmen und es droht ein Schwund an gesellschaftlichem Ansehen.

Wie kann UBS Unternehmern bei der Nachfolgeregelung helfen?

Forte: Uns kommt die Aufgabe zu, einem Unternehmer auch unbequeme Fragen zu stellen wie: Ist dem auserkorenen Nachfolger klar, dass er die Firma übernehmen soll? Hat er wirklich das Zeug dazu? Falls ein Unternehmer dreimal verheiratet war: Sind die Ansprüche aller Familienmitglieder geregelt? Kommen die Strukturen eines Unternehmens – vom Know-how über die Entscheidungswege bis hin zur Kapitalausstattung – für eine externe Nachfolgeregelung infrage? Die Beantwortung solcher Fragen erfordert Zeit und auch Mut. Sind sie einmal geklärt, geht die eigentliche Transaktion meist zügig voran. ●



Patrick Forte

stammt selbst aus einer Unternehmerfamilie. Bei UBS ist er Leiter Unternehmenskunden in der Zentralschweiz und führt seit 2011 den Bereich KMU Advisory. Seit 2017 ist er zudem in der Verkäuferausbildung von UBS tätig.

«Manch ein Unternehmer geht von einer familien-internen Nachfolge aus, ohne dass dies in der Familie offen diskutiert worden wäre.»

Patrick Forte



«Politik darf Unternehmen nicht alleinlassen.»

Die Energiewende wird die Schweizer Wirtschaft nachhaltig verändern – darin sind sich Peter Schildknecht, Rolf Wüstenhagen und Christine Novakovic einig.

Sandra Willmeroth (Interview) und Jos Schmid (Bilder)

Peter Schildknecht, Christine Novakovic, Rolf Wüstenhagen



Die angestrebte Energiewende sehen viele als Chance für die Schweizer KMU – viele aber auch als Risiko. Wo liegen die Chancen?

Rolf Wüstenhagen: Ich sehe die Energiewende als gesellschaftliches Aufbruchssignal, das den Weg für Innovation und Wandel ebnet. Meine Hoffnung ist, dass daraus weitere Beispiele von Unternehmen entstehen, die sich erfolgreich transformieren und im Bereich Cleantech positionieren wie beispielsweise Stadler Rail oder Gurit. Beide sind produzierende Unternehmen, die sich sehr stark auf neue Geschäftsfelder fokussierten und heute weltweit führend und profitabel sind.

Christine Novakovic: Wir haben jetzt die Chance, First Mover zu werden. Das erfordert eine Politik, die versteht, dass man die Unternehmen nicht alleinlassen darf und ihnen helfen muss. Es braucht ein Volk, das zum Mitmachen bereit ist und wie die Unternehmen einen effizienten Umgang mit Energie lernt. Es gibt aber kaum ein Thema, das auf ein funktionierendes Zusammenspiel von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft so sehr angewiesen ist wie die Energiewende. Und die Schweiz war immer extrem stark darin, solche Ziele im Dialog zu erreichen.

Peter Schildknecht: Was die Energieeffizienz betrifft, sind die energieintensiven Betriebe bereits First Mover. Ihr ureigenes Interesse sind niedrige Produktionskosten. Das gilt insbesondere für mein Unternehmen, zu welchem auch die Perlen Papier AG gehört. Wir brauchen dort etwa 630 Gigawattstunden

Strom pro Jahr. Kostet die Kilowattstunde einen Rappen mehr, steigen die Energiekosten im Papiergeschäft demzufolge um 6,3 Millionen Franken pro Jahr. Für einen Haushalt entspricht der Rappen vielleicht 40 oder 50 Franken jährlichen Mehrkosten. Bei diesen Grössenunterschieden liegt es auf der Hand, dass wir uns geringe Energiebeschaffungspreise und eine effiziente Energienutzung zum Ziel gesetzt haben. Eine grosse Anzahl Massnahmen konnten wir bereits erfolgreich umsetzen. Dafür brauchen wir aber keinen Staat, der mit Subventionen in den Markt eingreift.

Halten Sie Subventionen für ein probates Mittel, um die Energiewende einzuleiten?

Novakovic: Ja und nein. Einerseits sollten Subventionen nur eingesetzt werden, um Verhaltensänderungen herbeizuführen. Sie sollen die Gesellschaft in eine andere Richtung lenken und es ihr insgesamt erleichtern, andere Wege einzuschlagen. Aber es darf nicht langfristig etwas unterstützt werden, was nicht wettbewerbsfähig ist.

Wüstenhagen: Subventionen sind nicht das eleganteste, aber ein wirksames Mittel zur Anschubfinanzierung einer neuen Technologie und vor allem zur Korrektur von externen Kosten. Davon haben wir im Energiebereich immer noch zu viel, besonders bei der Kernenergie und dem CO₂-Ausstoss, denn der Klimawandel wird uns langfristig hohe Kosten bescheren. Finanzielle Anreize für erneuerbare

Dr. Peter Schildknecht leitet seit 2009 die Geschäfte der international tätigen CPH Chemie + Papier Holding AG. Das Unternehmen hat mehrere Geschäftsbereiche und produziert unter anderem auch Zeitungs- und Magazinpapier.

Prof. Rolf Wüstenhagen ist führender Experte der Schweiz für alle Fragen zur Energiewende. Der Direktor des Instituts für Wirtschaft und Ökologie an der Universität St. Gallen (IWÖ-HSG) vertrat die Schweiz von 2008 bis 2011 im Autorenteam des Weltklimarats (IPCC). Von 2011 bis 2015 war er Mitglied des Beirats zur Energiestrategie 2050.

Christine Novakovic unterstützt und begleitet ihre Kunden als Leiterin des Firmenkundengeschäfts von UBS Schweiz auf ihrem Weg durch die Energiewende. 2018 hat sie sich zum Ziel gesetzt, ihre Kunden vom papierlosen Büro zu überzeugen. Pro 50 Kunden, bei denen ihr das gelingt, will sie einen Baum pflanzen.

«Wir haben jetzt die Chance, First Mover zu werden.»

Christine Novakovic



Energien sind der indirekte Weg, diese externen Kosten zu internalisieren. Insofern ist der Tag, an dem die externen Kosten des CO₂-Ausstosses vollständig internalisiert sind, auch der Tag, an dem man mit der Förderung der erneuerbaren Energien aufhören kann.

Schildknecht: Nachhaltigen Wandel erreicht man nicht durch Subventionen, sondern durch Innovation und Unternehmertum. Sobald der Staat mit Subventionen in einen Markt eingreift, verzerrt er den Wettbewerb. In Deutschland haben wir gesehen, wie die starke Subventionierung der alternativen Energieformen zu massiven Überkapazitäten führte. Als Folge sind die Strompreise unter ihre Entstehungskosten gefallen. Nun diskutieren wir heute in der Schweiz, ob wir die Wasserkraft subventionieren sollen, um sie am Leben zu erhalten. Einmal gesprochen, jagt eine Subvention die nächste. Deswegen sollte sich der Staat möglichst weit heraushalten und sich darauf beschränken, einen offenen Wettbewerb mit gleich langen Spiessen sicherzustellen.

Die Energiewende wird höhere Energiekosten zur Folge haben. Wie können die Unternehmen diese kompensieren?

Schildknecht: Die Energiewende kostet viel, weil mit hohen Subventionen eingegriffen wird. Zudem bedingt der Ausbau der erneuerbaren Energien auch die Anpassung der Netzinfrastruktur. Das kostet ebenfalls mehrere Milliarden Franken, was die Energiekosten

weiter in die Höhe treibt. Am Schluss müssen das immer die Konsumenten oder die Unternehmen berappen. Als energieintensives und als einziges verbleibendes Unternehmen in der Schweiz, welches Pressepapiere herstellt, können wir keine höheren Energiekosten tragen als unsere direkten Konkurrenten im benachbarten Ausland. Dies wäre ein weiterer Wettbewerbsnachteil im internationalen Markt.

Novakovic: Die höheren Kosten müssen mit Effizienzsteigerungen in den Produktionszyklen und -prozessen kompensiert werden. Dort besteht die Hebelwirkung – ähnlich wie bei UBS. Wir können die Energieeffizienz unserer Gebäude noch so sehr verbessern: Es ändert nichts daran, dass die Bank die meiste Energie in den Rechenzentren verbraucht. Also müssen wir für die Senkung des Energieverbrauchs dort investieren.

Wüstenhagen: Einverstanden, für die Unternehmen geht es darum, die Produktion kosten- und energieeffizient zu gestalten. Man muss sich aber auch darüber Gedanken machen, wie wir mit gewissen Risiken umgehen, die im Moment noch schlummern, aber die stärker werden. Naturkatastrophen werden aufgrund des Klimawandels tendenziell zunehmen. Diese Risiken muss man mit einrechnen. Vor allem muss man etwas dagegen unternehmen.

Welche Massnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz werden die Schweizer Wirtschaft am meisten verändern?

Energiestrategie 2050

Die Schweiz hat sich mit der Energiestrategie 2050 ehrgeizige Ziele gesetzt – allen voran den Ausstieg aus der Atomenergie. Dafür soll die heutige Produktion von knapp 3000 GWh Strom aus erneuerbaren Energien bis zum Jahr 2035 auf 11 400 GWh ausgebaut werden. Dies auch, um die Abhängigkeit von importierter und fossiler Energie zu senken. Die kosten-deckende Einspeisevergütung (KEV) soll dabei die nötigen Anreize zur Förderung der Stromproduktion aus erneuerbaren Energien schaffen. Sie garantiert den Produzenten von erneuerbarem Strom einen Preis, der ihren Produktionskosten entspricht. Das Schweizer Stimmvolk hat im Mai 2017 das revidierte Energiegesetz mit 58 Prozent angenommen.



«Die Energiewende kostet viel, weil mit hohen Subventionen eingegriffen wird.»

Peter Schildknecht

Wüstenhagen: Der grösste Umbruch, der uns bevorsteht, ist die Elektromobilität. Etwa ein Drittel der CO₂-Emissionen entsteht im Verkehr und bezüglich des Energieverbrauchs sind wir hier praktisch komplett abhängig vom Ausland. Zudem hat ein Verbrennungsmotor einen Wirkungsgrad von 15 bis 20 Prozent. Derjenige eines Elektromotors liegt bei 80 bis 90 Prozent – ist also um das Drei- bis Vierfache höher. Hier liegt enormes Potenzial, besonders wenn man Elektroautos mit erneuerbaren Energien betreibt.

Novakovic: 87 Prozent der Bestandteile des ersten in Massenproduktion gefertigten amerikanischen Elektroautos stammen von der Firma LG. Wir kennen die Marke LG von Fernsehern und Monitoren, aber nicht aus der Automobilindustrie. Das heisst: Die Elektromobilität wird einen starken Einfluss auf die Auto- und Zulieferindustrie haben und grosse strukturelle Verschiebungen mit sich bringen. Das bietet ebenfalls ein enormes Potenzial.

Schildknecht: Die zunehmende Elektromobilität wird grosse Veränderungen in der ganzen Wertschöpfungskette auslösen. Allerdings bedeutet ein Ausbau der Elektromobilität auch einen steigenden Stromverbrauch. Die Energiestrategie 2050 geht aber davon aus, dass unser Stromkonsum bis 2035 um 13 Prozent sinken wird. Dennoch werden die erneuerbaren Energien den fehlenden Strom aus der Kernkraft bis dahin nicht in vollem Umfang ersetzen

können. Deshalb werden wir künftig eine noch grössere Auslandsabhängigkeit haben, weil wir mehr Strom importieren müssen.

Wie unterstützt UBS ihre Kunden dabei, die Herausforderungen der Energiewende zu meistern?

Novakovic: Wenn Kunden ihre Energieeffizienz verbessern wollen, unterstützen wir entsprechende Investitionen mit vergünstigten Finanzierungslösungen. Ich möchte unsere Kunden aber auch in anderen Bereichen zum Umdenken bewegen und sie etwa vom papierlosen Büro überzeugen. Deshalb verschicken wir ab 2018 alle Dokumente nur noch digital. Für jeweils 50 Kunden, die wir konvertieren, werde ich einen Baum pflanzen. Es geht vor allem darum, dass man darüber spricht und sich Gedanken macht – nicht nur um das eigene Unternehmen, sondern um etwas, was darüber hinausgeht. ●

Top-10-Energieeffizienzmassnahmen nach Amortisationszeit



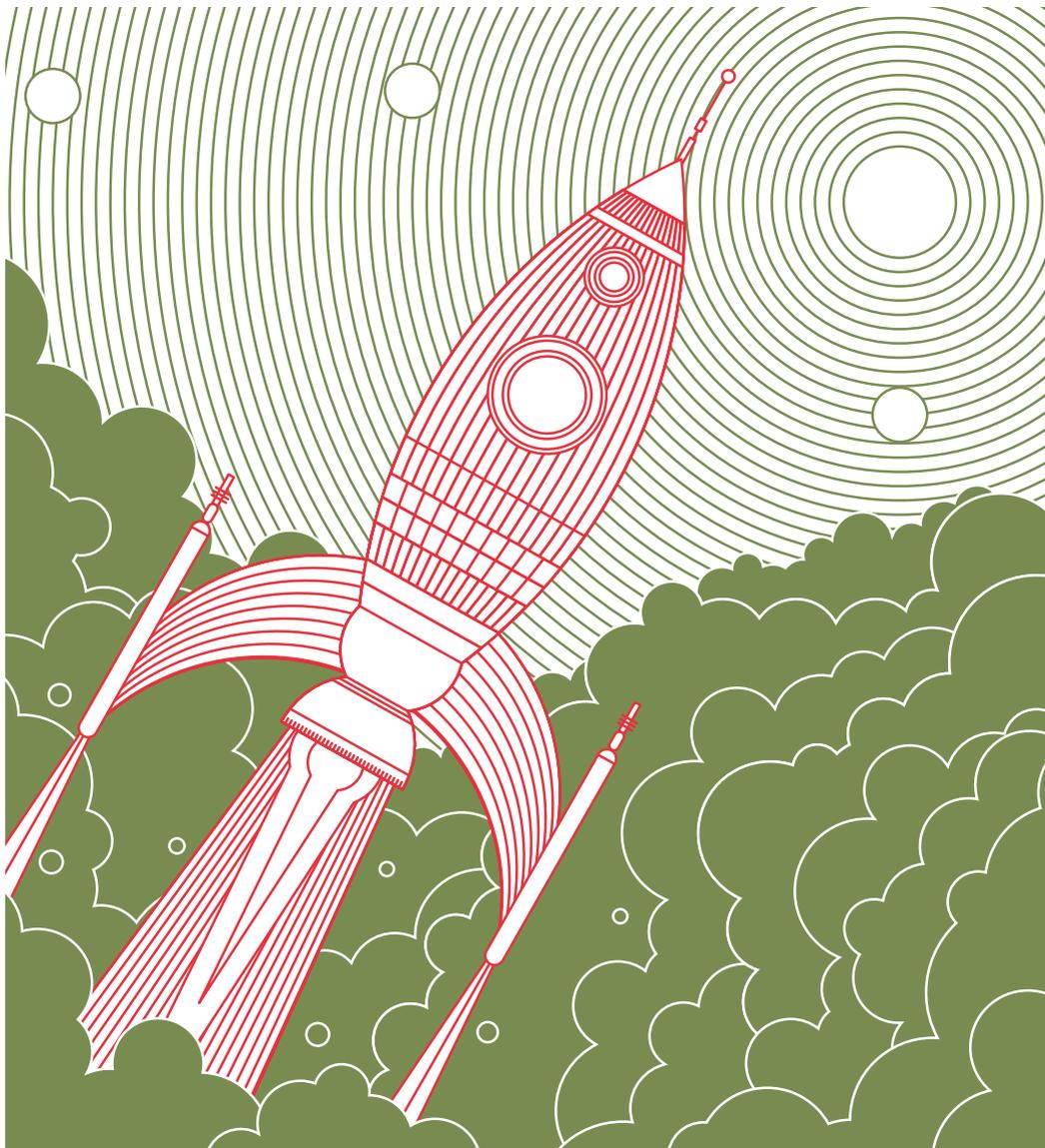
Quelle: Siemens



Treibstoff für die Expansion

Start-ups können ihr Wachstum oft noch nicht aus eigener Kraft finanzieren. Sie brauchen den Zugang zu externen Kapitalgebern.

Verena Kaiser (Text) und Ben Grib (Illustrationen)



UBS bringt zum einen die Erfahrung in der Ansprache von Investoren mit. Zum anderen behalten wir für interessierte Kapitalgeber die Start-up-Szene im Auge.

Wenn es darum geht, Wachstum zu finanzieren, setzen etablierte KMU in der Schweiz traditionell Mittel ein, die sie durch eigene Leistung erwirtschaftet haben. Anders ist es bei Jungunternehmen: Ihre finanziellen Ressourcen reichen in der Regel noch nicht aus, um eine Erweiterung ihrer Produktpalette oder eine Marktexpansion aus eigener Kraft zu finanzieren. Gleichzeitig lassen die Bewertungskriterien zu diesem Zeitpunkt oft noch keine oder eine nicht ausreichende Bankfinanzierung zu.

Für den Werkplatz Schweiz

Eine wichtige Rolle übernehmen hier Wachstumsinitiativen wie SEF4KMU und externe Kapitalgeber, die direkt in die wachstumsorientierten Geschäftsmodelle investieren. Oft waren oder sind sie selbst als Unternehmer oder im obersten Management von Unternehmen tätig, sind vermögende Privatpersonen oder vertreten Family Offices. Sie alle wollen einen Beitrag zum Werkplatz Schweiz leisten. Über das finanzielle Engagement hinaus bringen sie meist auch ihre Erfahrungen und ihr Netzwerk in die kapitalsuchenden Firmen ein. Und so mancher frühere Unternehmer fühlt sich dabei in seine eigene Gründerzeit zurückversetzt.

Die Expansion realistisch kalkulieren

Worauf achten externe Kapitalgeber bei der Finanzierung von Jungunternehmen? Diese sollten

bereits über eine gute Marktpräsenz verfügen, erste Umsätze mit einer diversifizierten Kundenbasis erzielt haben und einen klar formulierten Businessplan besitzen. Was so einfach aussieht, erweist sich oft als Stolperstein. Nicht selten sind Businesspläne unklar formuliert oder unvollständig dokumentiert. Ganz wichtig ist, dass die Annahmen im Businessplan auch im Finanzplan nachvollzogen werden können. Manchmal empfiehlt es sich auch, die Expansion in kleineren Schritten zu planen. Sie lassen sich realistischer kalkulieren als grosse Sprünge.

Netzwerke knüpfen

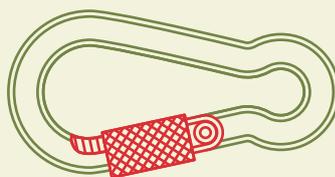
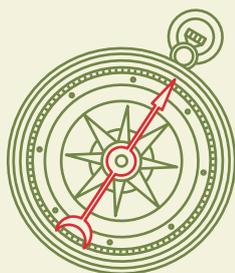
Für Jungunternehmen stellt es meist eine grosse Herausforderung dar, Kapitalgeber zu finden. Umgekehrt bedeutet es für interessierte Investoren einen erheblichen Aufwand, den Überblick über das Feld der Unternehmensgründer zu behalten. Beim Brückenschlag zwischen den beiden Seiten leisten wir von UBS wertvolle Unterstützung. Wir bringen zum einen die Erfahrung in der professionellen Ansprache von Investoren mit, die den Jungunternehmen meist noch fehlt. Zum anderen behalten wir für interessierte Kapitalgeber die Start-up-Szene im Auge. Ein Gremium aus unabhängigen Experten und Vertretern von UBS prüft jährlich über 200 Geschäftsmodelle, von denen es rund 30 aktiv verfolgt. Aus diesem Kreis bekommen 15 bis 20 Jungfirmen Gelegenheit, sich dem bankeigenen Private Investor Circle zu präsentieren. ●



Verena Kaiser

war ab November 2014 am Aufbau der UBS-Dienstleistung Direct Investments beteiligt. Seit dem 1. Juli 2017 ist sie Head of Direct Investments bei UBS Switzerland AG.

Mit verschiedenen Initiativen engagiert sich UBS als Vermittlerin zwischen kapitalsuchenden Firmen und externen Kapitalgebern



SEF4KMU

Die 2012 von UBS und dem Swiss Economic Forum gegründete Wachstumsinitiative richtet sich an Schweizer KMU und Jungunternehmen mit Ausbauplänen, die Kredit- oder Eigenkapitalfinanzierung suchen. Bislang wurden 39 Firmen mit einem Wachstumskapital von 100 Mio. CHF unterstützt. Im Evaluationsprozess wird den Bewerbern auch Expertise bei der Strategieentwicklung und der Erstellung der Businesspläne vermittelt.

sef4kmu.ch

Auslandsexpansion mit SERV

Wer ins Ausland expandieren will, benötigt unter Umständen eine Vorfinanzierung der Produktion. Werden die Waren dann geliefert oder die Dienstleistungen erbracht, muss das Unternehmen darauf vertrauen können, dass die Käufer im Ausland diese auch bezahlen. UBS hat zusammen mit der Schweizerischen Exportrisikoversicherung (SERV) Lösungen dazu entwickelt.

serv-ch.com

UBS Private Investor Circle

Das bankeigene Netzwerk vereint vermögende Privatkunden, die sich direkt an kapitalsuchenden Jungunternehmen beteiligen möchten. UBS stellt die Plattform zur Verfügung, auf der sich ausgewählte Jungunternehmen den Investoren präsentieren können. Sie begleitet die Mitglieder dabei, eigenverantwortlich ein ausgewogenes Portfolio an Direktbeteiligungen aufzubauen, und vermittelt ihnen das entsprechende Wissen.

Wenn jede Stunde zählt

UBS Leasing mit Industriebonus ermöglichte einem Blechverarbeiter, seinen Maschinenpark in kurzer Zeit zu ergänzen.

Corin Ballhaus (Text), Cédric Widmer (Bilder) und Ben Grib (Illustration)

Wer am Ball bleiben will, muss technologisch vorn dabei sein», lautet die feste Überzeugung von Jan Schlumpf. Er ist Inhaber und Geschäftsleiter der Sibatec AG im Zürcher Oberland. Seinem Grundsatz ist der innovative Blechverarbeiter und Apparatebauer treu geblieben, seit er vor 30 Jahren zusammen mit seiner Frau die Firma gründete.

Vorsprung durch Technologie

Schlumpf startete seinen Kleinbetrieb mit einer englischen Stanzmaschine und einer Schweizer Abkantpresse. Bereits wenige Jahre später stiess Sibatec in eine neue Dimension vor. Damals liess sich der Firmengründer an der Leitmesse der Blechbearbeiter in Essen vom allerersten 3-D-Laserschneider in den Bann ziehen. Dieser wurde dort vom deutschen Maschinenhersteller Trumpf präsentiert. Als der engagierte Unternehmer erfuhr, dass der Pionier in diesem Bereich noch keine einzige Maschine in die Schweiz verkauft hatte, stand für ihn fest, dass die erste bei Sibatec stehen sollte.

«Bedarf an einem 3-D-Laserschneider hatte ich damals noch nicht, aber dessen Möglichkeiten faszinierten mich», erinnert sich Schlumpf. Auch fehlte ihm zunächst eine passende Lokalität für die Maschine. Als einige Monate später die geeignete Liegenschaft gefunden und die Finanzierung sichergestellt war, stand der Beschaffung nichts mehr im Weg. Der 3-D-Laserschneider verschaffte Sibatec auf einen Schlag einen erheblichen Vorsprung gegenüber dem Markt. So wurde aus dem Kleinbetrieb mit vier bis sechs Angestellten bald ein 50-Personen-Unternehmen.



Firmengründer Jan Schlumpf (links) und sein Sohn David Schlumpf, Qualitätsmanager bei Sibatec AG.

Mut macht sich bezahlt

«Dieser Schritt hat mir zwar die eine oder andere schlaflose Nacht bereitet. Unser Mut hat sich aber bezahlt gemacht», erzählt Schlumpf. «Inzwischen setzen auch andere Blechbearbeiter in der Schweiz 3-D-Lasertechnologie ein. Doch den Erfahrungsvorsprung kann mir niemand nehmen.» Heute verarbeitet Sibatec auf einer Produktionsfläche von 4000 Quadratmetern im Schichtbetrieb jährlich bis 800 Tonnen Stahl,





Ein Mitarbeiter überwacht vom Monitor aus den Laserschneider, dessen Kopf in einem geschlossenen «Container» bewegt wird.

Chromstahl, Aluminium, Messing und Kupfer. Stanzen, Schneiden und Abkanten erfolgen aus einer Hand. Trumpf, nach wie vor der wichtigste Maschinenlieferant von Sibatec, ist vor vielen Jahren zudem Kunde geworden. Schlumpf ist stolz, die strengen Bewertungskriterien als Premiumlieferant von Trumpf zu erfüllen.

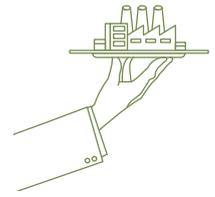
Neue Maschine – neue Bank

Sibatec darf sich über einen gut ausgelasteten Maschinenpark freuen. Fällt aber eine Maschine aus, wird die Auslastung rasch zur Belastung, wie Schlumpf kürzlich erleben musste. Rasches Handeln war gefragt – drohten doch ansonsten Produktionsverzögerungen. Schnell entschied er sich gegen eine teure Reparatur des ausgefallenen Laserschneiders. Stattdessen wollte er die Gelegenheit nutzen, sich mit der Anschaffung einer neuen Maschine technologisch aufzurüsten. Die Zeit drängte. Darum holte Schlumpf parallel zur Offerte seiner Hausbank eine zweite von UBS ein. Die Finanzierungszusicherung der Grossbank erfolgte innert zwei Tagen. Die schnelle und unbürokratische Behandlung seines Antrags kam bei Schlumpf in dieser kritischen Situation sehr gut an. Da zudem die Konditionen stimmten – nicht zuletzt dank des Industriebonus –, fiel sein Entscheid rasch zugunsten der UBS. Inzwischen ist die neue Maschine in Betrieb und Sibatec hat mit UBS bereits zwei weitere Leasingfinanzierungen aufgelegt: eine für ein ERP-System und eine für einen weiteren Laserschneider. Entscheidend im Kontakt zur Bank ist für Schlumpf, dass das Zwischenmenschliche stimmt. «Attraktive Konditionen und eine unkomplizierte Abwicklung allein können den Faktor Mensch bei mir nicht wettmachen», betont er.

Innovation mit Fortsetzung

Die Zukunft sieht Schlumpf insbesondere im 3-D-Laserschweissen. Der Anteil der Aufträge in diesem Bereich hat sich in den letzten Jahren kontinuierlich auf mittlerweile 50 Prozent erhöht. «Der Vorteil dieser Methode ist die geringe Wärmeeinwirkung. Das erlaubt die Bearbeitung selbst sehr dünner Bleche», erklärt er. Die Zukunft des Unternehmens trägt auch der Sohn des Firmengründers mit. David Schlumpf arbeitet seit einigen Jahren als Qualitätsmanager im Betrieb mit und verantwortet die Optimierung der Abläufe und Prozesse. Seit Sommer 2016 verfügt Sibatec über die Zertifizierung nach ISO 9001-2015. So finden innovative Technologie, hohe Qualität und grosses Know-how im Schoss der Familie eine Fortsetzung. ●

UBS Leasing mit Industriebonus: doppelt profitieren



Die Nachteile des starken Schweizer Fränkens können KMU auch durch kontinuierliche Investitionen in ihre Produktionsanlagen ausgleichen. Betriebe, die mit der Modernisierung des Maschinenparks ihre Wettbewerbsfähigkeit verbessern wollen, profitieren bei UBS Leasing zusätzlich von einem Industriebonus. UBS gibt so die Rückvergütung der CO₂-Lenkungsabgabe zweckgebunden an Unternehmen weiter. Denn neue Maschinen produzieren effizienter und umweltschonender. Der Bonus gilt für Leasingverträge von mindestens 100 000 Franken mit einer Laufzeit von mehr als drei Jahren und beträgt je nach Kaufpreis der neuen Fertigungsanlage zwischen 1500 und 4500 Franken. Die Unternehmen können pro Kalenderjahr zwei Verträge für den Industriebonus anmelden und so die betreffenden Leasingkosten um bis zu 9000 Franken reduzieren.

Mehr Informationen unter ubs.com/industriebonus



Der Teephiloso



ph



Vom ersten Besuch in Indien bis zur eigenen Teeplantage auf dem Monte Verità: Seit Jahrzehnten steht der Grüntee im Zentrum von Peter Oppligers Leben und Karriere.

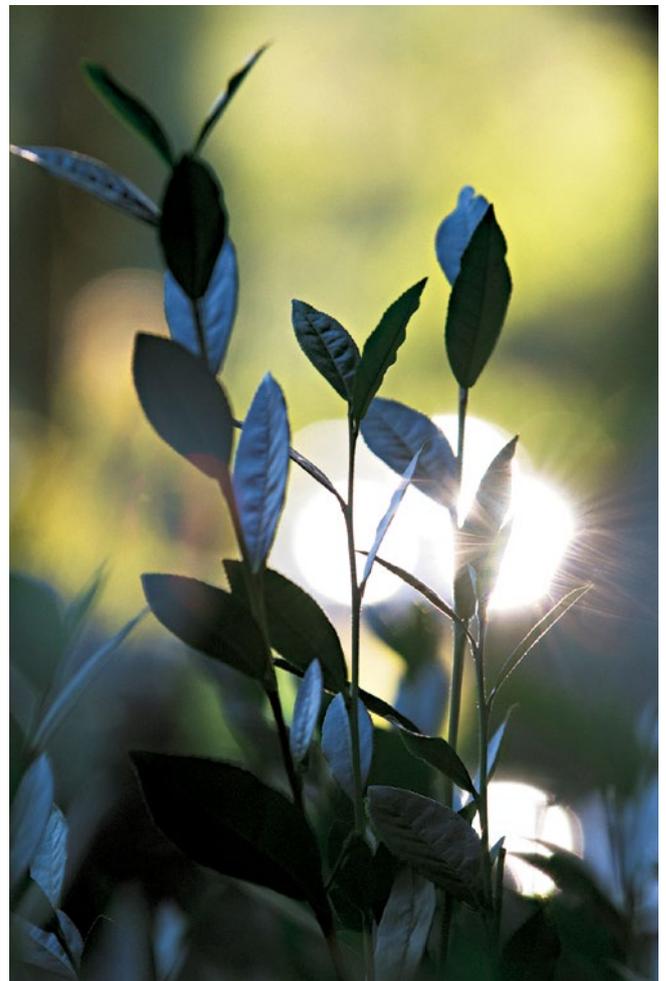
Lara Surber (Text) und Dominik Hodel (Bilder)



Peter Oppliger in seiner ersten Teeplantage auf den Brissago-Inseln.



Teezeremonie: vollendeter Genuss von Grüntee. Aus den Blättern der *Camellia sinensis* werden Grün- und Schwarztee hergestellt.



Ohne Peter Oppliger gäbe es kein Rivella Grün. Sein Buch «Der Grüne Tee» hat den damaligen Rivella-CEO Franz Rieder vor rund 20 Jahren auf die Idee zum neuen Getränk gebracht. «Er rief an und fragte mich, ob sich ein Grüntee-Rivella umsetzen liesse», erinnert sich der gelernte Drogist Oppliger. Heute bezeichnet er sich selbst als «Teephilosophen». So betitelt der japanische Kunstwissenschaftler Kakuzo Okakura Menschen, die sich leidenschaftlich dem Tee widmen. Oppliger bejahte Rieders Frage und unterstützte Rivella beim Tüfteln mit verschiedenen Rezepturen. Auf die Frage, ob sich seine Beteiligung an der Entwicklung finanziell gelohnt habe, meint Oppliger: «Die finanzielle Rendite als solche hat mich nie interessiert. Ich habe in meinem Leben einen Haufen Sachen gemacht. Zum Teil habe ich viel Geld verdient und zum Teil viel verloren.» Die Entwicklung des Tafelgetränks ist – genau wie sein erstes Teebuch – nur ein Teil der langen «Grüntee-Geschichte» von Peter Oppliger.

Die aufgehende Sonne

Oppligers Liebe zum Grüntee erwacht 1964, als sich der heute 77-Jährige auf der Suche nach Wahrheit in einem alten Chevrolet nach Indien aufmacht. Gefunden hat er dort seine Leidenschaft für den Tee. Oppliger ist sofort begeistert von der Pflanze und ihrer Wirkung. Als Spezialist für Natur- und Pflanzenheilkunde und Ernährung beginnt er sich für die Teepflanze mit all ihren Facetten zu interessieren: therapeutisch, kulturell und spirituell. Dabei kommt er in Kontakt mit dem japanischen Mediziner und Krebsforscher Prof. Dr. Hirota Fujiki, der die Wirkung von Grüntee auf den Körper erforscht. Er unterstützt Oppliger, als dieser in Japan nach passenden Plantagen für den Import des Tees in die Schweiz sucht. Kein leichtes Unterfangen. «Qualität stand bei mir immer an erster Stelle. Und damals war es noch schwierig, in Japan biologische Ware zu bekommen.» Hinzu kommt, dass die meisten Produzenten keine Exportlizenz haben. Also arbeitet Oppliger mit einem Tee-Exportverband zusammen, was auch bei der Verständigung mit den Produzenten hilft. Einige Monate später nimmt er Grüntee ins Sortiment seiner Drogerie in der Luzerner Innenstadt auf.

Den Trend erkannt

Um den Tee und seine Wirkung bekannt zu machen, veranstaltet der Tee-Enthusiast mit Unterstützung von Fujiki Seminare für Fachleute. Viele der teilnehmenden Apotheker und Drogisten nehmen Oppligers Tee in ihr Sortiment auf. Mitte der 80er-Jahre schreibt Oppliger sein erstes Buch über den grünen Tee. Mit rund 300 000 verkauften Exemplaren wird «Der Grüne Tee» im deutschsprachigen Raum zum Bestseller und verleiht dem Absatz von Oppligers Tee noch mehr Schub. «Es war der richtige Moment für Grüntee. Die Leute

haben sich damals wieder vermehrt für Naturheilkunde interessiert.» Mit seinem Mitarbeiter Willy Bühlmann gründet er 1976 für die Importprodukte seiner Drogerie eine eigene Firma – die Herboristeria. Der Tee verkauft sich gut und ist das wichtigste Produkt im Sortiment.

Nach dem Brand des Luzerner Bahnhofs eröffnet Oppliger dort eine weitere Apotheke, die heute die grösste Apotheke der Innerschweiz ist. Neben seinen florierenden Geschäften ist Oppliger Dozent für Naturheilkunde, hält Vorträge, veranstaltet Weiterbildungsseminare und Studienreisen und richtet auf dem Ballenberg zwei historische Drogerien und einen Heilpflanzengarten ein.

Geschäft und Leidenschaft

Oppligers Kundenkreis wächst. Mit seiner Firma Peter Oppliger AG verkauft er seine eigene Linie für Beuteltees, H&O, online an rund 750 Privatkunden. Dazu kommen zahlreiche Wiederverkäufer des H&O-Tees und knapp 20 sorgfältig ausgewählte Reseller des Offentees der Peter Oppliger Green Tea Selection. Kurz vor Erreichen des Pensionsalters verkauft Oppliger seine Geschäfte und erfüllt sich einen Traum: Im botanischen Garten auf den Brissago-Inseln richtet er 2003 eine kleine Testplantage mit der Teesorte *Camellia sinensis* ein. Er will testen, ob der Tee auch im Tessin wachsen würde. Das subtropische Mikroklima des Lago Maggiore bekommt der Pflanze bestens und so fragt der Kanton Tessin 2004 bei ihm an, ob er etwas Ähnliches auf dem Monte Verità realisieren wolle. Oppliger überlegt nicht lange und gestaltet mit über 1300 Teepflanzen eine Kleinplantage nach japanischem Vorbild – samt stilgerechtem Eingangstor, Sitzpavillon, Zen-Garten und einem Teehaus für Zeremonien. Jedes Jahr besuchen über 5000 Personen die Anlage.

Pionier auf Lebenszeit

Aus Altersgründen hat Oppliger Anfang 2017 die Verantwortung für die Plantage in andere Hände gelegt. Seine Teegeschichte ist mit der Nachfolge aber nicht zu Ende. Er unterstützt weiterhin die Herboristeria, die heute Willy Bühlmanns Sohn Daniel leitet, bei der Auswahl des Tees für die weiterbestehende H&O-Linie. Dasselbe macht Oppliger für Hogapharm. Das Unternehmen wurde von einem von Oppligers Teeseminarteilnehmern gegründet und importiert unter anderem den offenen Grüntee von Oppligers Linie. So stellt Oppliger sicher, dass seine ehemaligen Kunden auch in Zukunft Grüntee von gleichbleibend hoher Qualität bestellen können. Daneben tüftelt er an Anti-Aging-Produkten auf Grünteebasis, lässt im Maggia-Delta einen Grünteedigestif produzieren und unterstützt das Projekt einer Teeplantage in Portugal bei seinem Freund Dirk Niepoort. Und er schreibt erneut an einem Buch. Arbeitstitel: «Erinnerungen und Gedanken beim Tee». ●

Zahlen & Fakten

1=1

Grün- und Schwarztee werden beide aus derselben Pflanze, der *Camellia sinensis*, hergestellt. Den Unterschied macht die Verarbeitung: Der Grüntee wird im Gegensatz zum Schwarztee nicht fermentiert.

600–700 t

Die meisten Importe kommen aus dem Vereinigten Königreich, den Niederlanden und Deutschland. Nur 600 bis 700 Tonnen werden direkt aus den Ursprungsländern des Tees importiert.

6000 t

Die Schweiz importiert jedes Jahr im Schnitt knapp 6000 Tonnen Tee. Davon sind lediglich 8 Prozent Grüntee – der Rest ist Schwarztee.

23 l

23 Liter vom Tee der *Camellia sinensis* trinkt jede Schweizerin und jeder Schweizer im Durchschnitt jährlich. Das zeigt eine Übersicht des Deutschen Teeverbands e. V. Damit liegt die Schweiz weltweit auf Platz 43 der fleissigsten Teetrinker. Am meisten Tee wird in Ostfriesland getrunken: durchschnittlich 300 Liter pro Person und Jahr.

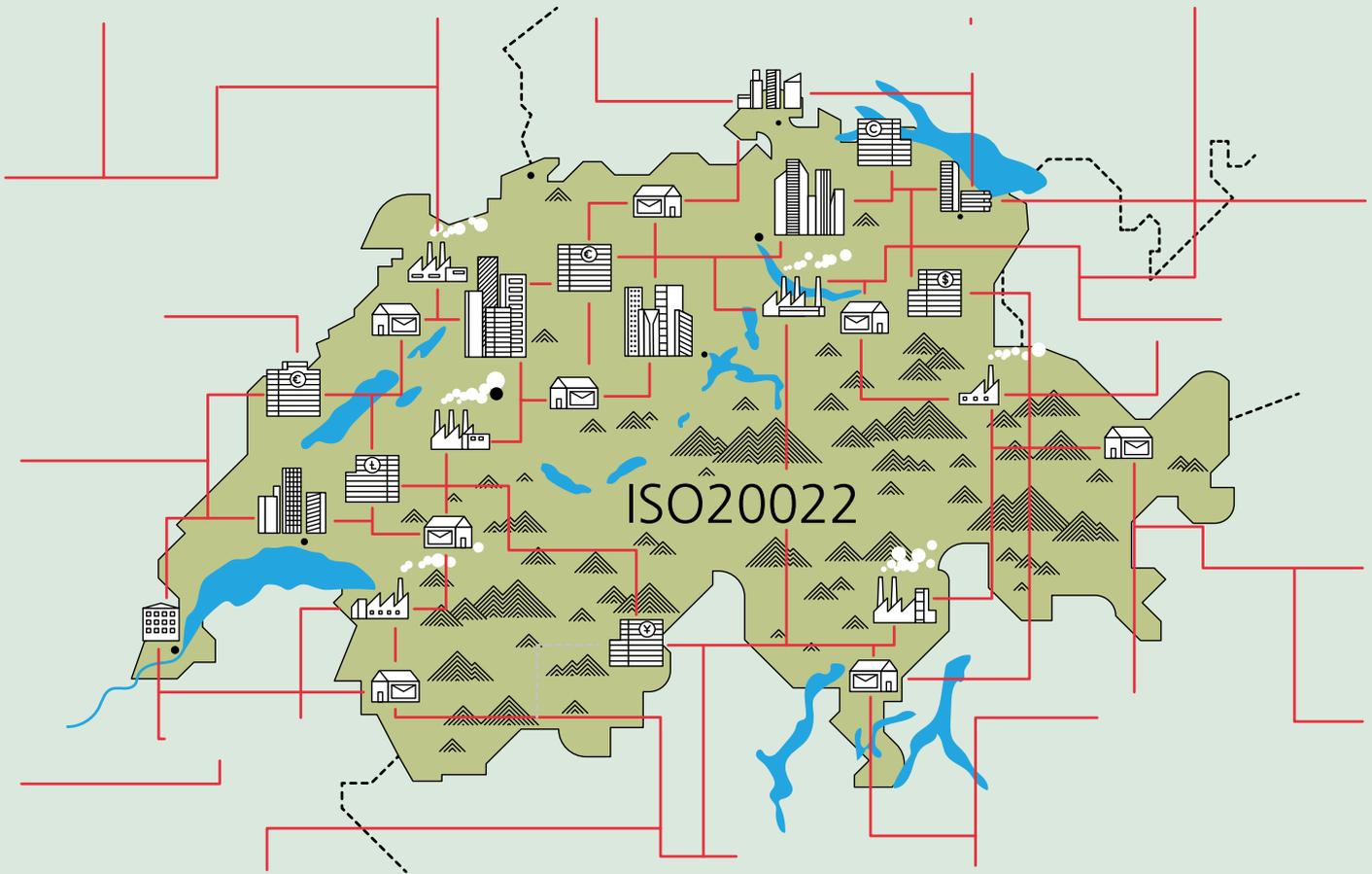
Quelle: Deutscher Teeverband

H&O-Tee können Sie unter herboristeria.ch bestellen. Alles zur Teeplantage auf dem Monte Verità finden Sie auf casa-del-te.ch.

Peter Oppligers Buch «Grüner Tee, Kultur – Genuss – Gesundheit» ist 2010 im AT Verlag erschienen (ISBN 978-3-05800-540-7). Im Mai 2018 begleitet Oppliger eine Studienreise zum Thema Teekultur in Japan (mehr auf japanferien.ch).

Bereit für den Zahlungsverkehr?

Die Harmonisierung des Zahlungsverkehrs gemäss ISO 20022 rollt an.
Haben Sie Ihre Systeme umgestellt?



Die Harmonisierung des Schweizer Zahlungsverkehrs (ZV) auf den Standard ISO 20022 ist das grösste Finanzinfrastrukturprojekt seit 30 Jahren. Betroffen sind alle Parteien, die am Schweizer Zahlungsverkehr teilnehmen. Für Unternehmen, die Finanzsoftwarelösungen einsetzen, gibt es einen klaren Handlungsbedarf und es ist Zeit, dass sie ihre Systeme auf den neuesten Stand bringen.

Was wird sich ändern?

Das Überweisungsverfahren im Format DTA wird ab Mitte 2018 nicht mehr unterstützt. Zahlungsaufträge an der Kunde-Bank-Schnittstelle erfolgen neu gemäss ISO-20022-Standard.

Weiter ersetzt ab Januar 2019 der neue Zahlschein mit QR-Code die sieben bisherigen Schweizer Einzahlungsscheine. Diese werden ab 2021 nicht mehr gültig sein. Der QR-Code beinhaltet alle für die Transaktion notwendigen Daten.

Drittens löst die IBAN (International Bank Account Number) als neuer Standard im Schweizer ZV die diversen heutigen Kontonummernformate ab. Das heisst, dass zeitgleich mit der Einstellung

der alten Einzahlungsscheine Zahlungsaufträge zwingend mit einer IBAN zu versehen sind.

Was müssen Sie tun?

Aktualisieren Sie bis Mitte 2018 Ihre Zahlungssoftware. Falls Sie eine Standardlösung verwenden, fragen Sie Ihren Softwareanbieter, wann die Anpassung für den ZV nach ISO 20022 erfolgen wird. Lassen Sie sich bestätigen, dass die angepasste Software mit UBS getestet wurde und die Bezahlung von QR-Rechnungen unterstützt.

Falls Sie eine selbst entwickelte Lösung einsetzen, müssen Sie die neuen Spezifikationen einpflegen und auf der UBS-Paymentstandards-Plattform verifizieren (ubs.com/iso). Unter Umständen zieht dies ein grösseres IT-Projekt nach sich – mit entsprechendem Zeit- und Budgetbedarf.

Zudem raten wir Ihnen, mit Ihrem Softwarepartner auch gleich die Umstellung aller Kontoformate auf IBAN als neuen Standard zu besprechen.

Mehr Informationen finden Sie auf ubs.com/iso und in der beiliegenden Broschüre «Was Unternehmen wissen sollten».

E-Dokumente sind effizienter

Mit elektronischen Bankdokumenten Zeit und Geld sparen.

Erhalten Sie die Gutschrifts- und Belastungsanzeigen von UBS immer noch per Post? Jetzt bieten wir Ihnen die Möglichkeit, diese Bankdokumente über UBS e-banking als sogenannte E-Dokumente im PDF-Format zu beziehen. Diese digitalen Dokumente sind nicht nur zeitgemäss, sie vereinfachen auch Ihren Geschäftsalltag: Auf E-Dokumente können Sie schnell, zeit- und ortsunabhängig zugreifen. Die physische Ablage entfällt und Sie verbrauchen weniger Papier im Büro – das ist gut fürs Geschäft und auch für die Umwelt.

Jetzt ist der ideale Zeitpunkt für die Umstellung auf die kostenlosen E-Doku-

mente. Denn seit dem 1. November 2017 verrechnen wir beim UBS Kontokorrent Unternehmen 50 Rappen für jede physische Gutschrifts- oder Belastungsanzeige. Mit diesen Einnahmen unterstützt UBS unter anderem Umweltschutzprojekte in der Schweiz und wir pflanzen einen Baum pro 50 Kunden, die auf E-Dokumente umstellen.

Mit E-Dokumenten sparen Sie also nicht nur Zeit und Geld, sondern tragen auch zu einem verantwortungsvollen Umgang mit unseren Ressourcen bei. Machen Sie mit.

Unsere Betreuung Unternehmenskunden berät Sie gerne beim Wechsel auf UBS e-banking und E-Dokumente. Tel. 0844 853 002

Liquidität stets im Griff

Das UBS Liquidity Cockpit in UBS e-banking macht Ihr Liquiditätsmanagement fast zum Kinderspiel.

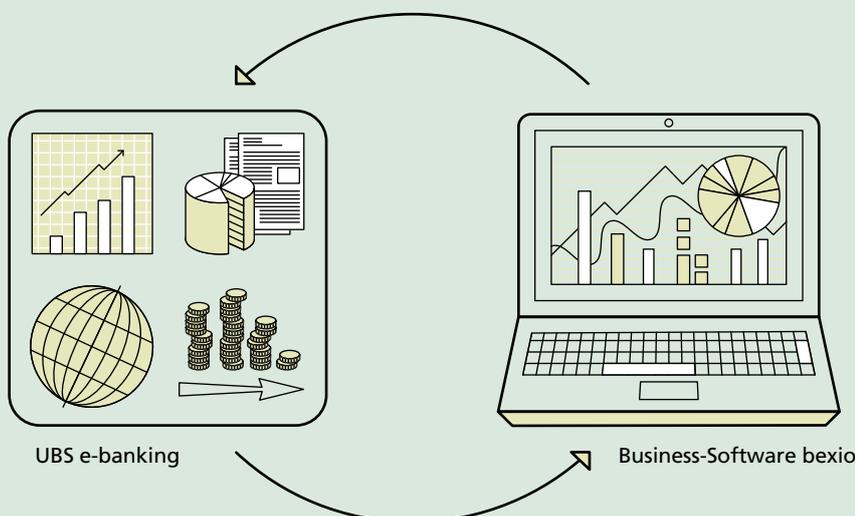
Das Planen und Sichern der Liquidität gehörten zu den wichtigsten Aufgaben eines Unternehmers. Es gilt, Ausgaben und Einnahmen so zu steuern, dass Ihr Unternehmen nie in einen Liquiditätsengpass gerät. Es sollen sich aber auch nicht unnötige Mittel ansammeln.

Mit dem UBS Liquidity Cockpit in UBS e-banking haben Sie ein effizientes Tool für Ihr Liquiditätsmanagement zur Hand. Um diese kostenlose Zusatzfunktion zu nutzen, brauchen Sie die Business-Software **bexio**. In UBS e-banking können Sie sich unter «Angebote -> Business-Software KMU» für

bexio registrieren und anschliessend das Liquidity Cockpit selbst freischalten.

Dank des automatischen Datenabgleichs mit **bexio** sehen Sie im UBS Liquidity Cockpit jederzeit auf einen Blick, wie sich die Liquidität Ihrer Firma entwickeln wird. Mit individuellen Planwerten können Sie Ihre Liquiditätsplanung optimieren und erhalten so rechtzeitig Warnhinweise, wenn die Liquidität vom Plansoll abweichen sollte. Nutzen Sie diese Chance.

Mehr zur Business-Software **bexio** auf ubs.com/bexio. Bei Fragen hilft Ihnen der E-Banking-Support (Tel. 0848 848 062) gerne weiter.



UBS ist wieder Best Cash Manager

Auch 2017 holte UBS bei den alljährlichen Euromoney Awards of Excellence gleich mehrere Auszeichnungen. Besonders freut uns, dass wir zum siebten Mal in Folge zum «Best Domestic Cash Manager Switzerland» gewählt worden sind. Dieses Ergebnis beruht auf einer Umfrage, welche die renommierte britische Fachzeitschrift Euromoney unter den Finanzverantwortlichen von Unternehmen in der Schweiz und in ganz Europa durchführt.

Überdies wurde unsere Bank von den befragten Unternehmen auch zum «Best Service Provider in Western Europe» erkoren. Wir danken für die Blumen.



Digitalisierung: Chance oder Gefahr?

Die Digitalisierung der Wirtschaft ist in aller Munde: Einerseits faszinieren die neuen Möglichkeiten, andererseits herrscht vielerorts Angst vor den Konsequenzen der fortschreitenden digitalen Sammlung, Verarbeitung und Darstellung von Wissen und Daten.

In ihrer neuen Studie über die Auswirkungen der Digitalisierung gehen die UBS-Analysten davon aus, dass sie die Schweizer Wirtschaft in den nächsten Jahrzehnten prägen wird – allerdings nicht allein. Denn das Zusammenspiel zwischen Digitalisierung und der Alterung der Gesellschaft führe wahrscheinlich nicht zu einem massiven Verlust von Arbeitsplätzen, sondern eher zu einer Verschiebung der Beschäftigung zwischen den Sektoren der Wirtschaft. Dieser Prozess sei bereits heute zu beobachten.

Download der Studie auf ubs.com/outlook-ch-de.

Verlosung

Montreux Jazz Festival live!

Geniessen Sie die unvergleichliche Atmosphäre des legendären Montreux Jazz Festival live am Genfersee. Wir verlosen fünf Mal je zwei Tickets für das Eröffnungskonzert am 29. Juni 2018 im Auditorium Stravinski.



Teilnahmebedingungen: Einsendeschluss ist der 28. Februar 2018 (Datum des Poststempels). Jeder Teilnehmer darf nur einen Antwortbogen einsenden. Unter allen Einsendungen entscheidet das Los. Eine Barauszahlung des Gewinns kann nicht verlangt werden. Nicht teilnahmeberechtigt sind die Mitarbeitenden von UBS und deren Tochtergesellschaften sowie deren Angehörige. Über die Verlosung wird keine Korrespondenz geführt. Die Gewinnerinnen und Gewinner werden schriftlich benachrichtigt. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

Illustration: Lina Müller

... Hier falzen

Nicht frankieren
Ne pas affranchir
Non affrancare

Geschäftsantwortsendung Invio commerciale-risposta
Envoi commercial-réponse

UBS Switzerland AG
Postfach 111
4002 Basel

Bestellen

UBS outlook

Aussenhandel

Ich bestelle in: D F E

Anzahl _____

Vorsorge News Spezial Frauen

Ich bestelle in: D F I

Anzahl _____

UBS Outlook Schweiz

Ich bestelle die aktuelle Ausgabe in:

D F I Anzahl _____

Ich abonniere in:

D F I

UBS impulse für Unternehmer

Magazin E-Newsletter

Ich bestelle die aktuelle Ausgabe in:

D F I Anzahl _____

Ich abonniere in: D F I

E (nur E-Newsletter)

E-Mail* _____

KMU-Handbücher zum Preis von CHF 27.50 pro Exemplar (plus Versandkosten):

Die 100 wichtigsten Finanzkennzahlen

D F Anzahl _____

Praxisleitfaden Corporate Finance

D F Anzahl _____

BILANZ-Ratgeber für KMU zum Vorzugspreis von CHF 29 pro Exemplar (plus Versandkosten):

Fit fürs Ausland (Expansion ins Ausland)

D F Anzahl _____

Markenaufbau und Markenpflege

D F I Anzahl _____

Versand nur an Empfänger mit Domizil Schweiz. Online bestellen unter: ubs.com/kmu-bestellungen

Anmelden

Beratungsgespräch und Teilnahme an der Verlosung

Ja, ich wünsche ein kostenloses Beratungsgespräch zu folgenden Themen:

- Cash Management
- Leasing/Factoring
- Unternehmensnachfolge
- Vorsorge
- internationales Geschäft
- anderes _____

Bitte kontaktieren Sie mich für eine Terminvereinbarung möglichst am:

- Montag Donnerstag
- Dienstag Freitag
- Mittwoch

von _____ bis _____ Uhr.

Frau Herr

Vorname _____

Name _____

Firma _____

Strasse/Nr. _____

Postfach _____

PLZ/Ort _____

Telefon G _____

Telefon P _____

E-Mail* _____

Adresse bitte in Grossbuchstaben schreiben und vollständig ausfüllen.

- * Ich nehme an der Verlosung teil und bin mit der Verwendung meiner E-Mail-Adresse für UBS-eigene Marketingzwecke einverstanden.



Ich lebe für mein Unternehmen. Und wie lebt mein Unternehmen ohne mich weiter?

Weshalb Sie sich frühzeitig um die **Unternehmensnachfolge** kümmern sollten. Und wie Sie sich am besten darauf vorbereiten.

Gemeinsam können wir eine Antwort finden.

Führend für Unternehmer.