

UBS impulse

#1/2017

für Unternehmen

Aufgefallen

Christian Bärtsch,
Grillen im Kopf



Innovationsmanagement: Einblick ins Swiss Life Lab und in die Praxis von UBS • **Sharing Economy:** Christine Novakovic diskutiert mit zwei Unternehmern • **Wissen:** Akkreditive

Innovationen fallen nicht vom Himmel

Zündende Ideen kommen oft ganz unerwartet, sie scheinen vom Himmel zu fallen. Mit Innovationen verhält es sich leider anders: Sie brauchen zum Wachsen ein Klima, in dem Experimentieren und Querdenken erlaubt sind. Ein Klima, in welchem Scheitern kein Makel, sondern Ansporn für den nächsten Versuch ist.

In unserer Reportage aus dem Swiss Life Lab zeigen wir Ihnen, wie der Lebensversicherer sein Immobiliengeschäft für die digitale Zukunft fit macht. Und im Interview mit unserem Head of Innovation erfahren Sie, welche Methoden UBS anwendet, um bei der Digitalisierung des Finanzgeschäfts die Nase vorn zu behalten.

Auch in der Sharing Economy – dem Markt für das neue Teilen – sind Experimente und das Gespür fürs richtige Timing Teil des Geschäfts, wie wir im Gespräch mit zwei Unternehmern aus der Sharing Economy erfahren.

Nutzen Sie diese Einblicke in die Praxis des Innovationsmanagements für Ihre eigene Suche nach neuen Produkten, Verfahren und Prozessen.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg.



Ch. Novakovic

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

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

4 In Kürze

- WorldSkills in VAE: Hopp Schwiiz!
- Sicherer online zahlen
- Bargeldlos mit TWINT
- Effizienz wird gleich doppelt belohnt
- Ihr Gewinn: Produktivität

6 Kreativer Clash

Bereit für die digitale Transformation: Wie sich der Versicherungskonzern Swiss Life von zwei Internetpionieren auf neue Ideen bringen lässt.

15 «Finanzwelt im Umbruch»

Scheitern erlaubt: Veronica Lange, Head of Innovation, über das Innovationsmanagement von UBS.

16 «The Winner takes it all»

Christine Novakovic diskutiert mit zwei Unternehmern über Chancen und Risiken der Sharing Economy.

20 Sicherheit im Export

Akkreditive gewähren Sicherheit im oft unsicheren Exportgeschäft – und helfen, Liquiditätseingpässe zu vermeiden.

22 Kontokorrentkredit KMU

Wie zwei Genfer Unternehmer mit dem UBS Kontokorrentkredit KMU ihre Zahlungsbereitschaft sicherstellen.

24 Grillen im Kopf

Warum Christian Bärtsch alles daransetzt, uns Grillen, Heuschrecken und Mehlwürmer schmackhaft zu machen.

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, Adrian Roost, Markus Suter, Sava Stanic / Chefredaktion und Produktionsleitung: Adrian Roost / Gestaltung und Produktion: Raffinerie AG für Gestaltung, Zürich / Bildredaktion: Maria Schönbucher, Zürich / Übersetzung: SprachWeberei AG, Zürich / Produktionsmanagement: Gothuey & Partner, Zürich / Prepress: Detail AG, Zürich / Druck: Vogt-Schild Druck AG, Derendingen / Erscheint in deutscher, französischer und italienischer Sprache. / Nr. 80440D-1701
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 (10. Mai 2017).
Copyright: Die vollständige oder teilweise Reproduktion ohne Erlaubnis von UBS ist untersagt. © UBS 2017. Das Schlüsselssymbol und UBS gehören zu den geschützten Marken von UBS. Alle Rechte vorbehalten. 650542



16 Sharing Economy:
zwei Unternehmer
über das Potenzial
des neuen Teilens
und Erlebens.



6 Keine Kompromisse: Wie zwei Tüftler im
Swiss Life Lab dem Innovationsgeist Leben
einhauchen. Ein Augenschein vor Ort.



24 Vom Gourmettempel bis Coop: Der Insektenpionier
Christian Bärtsch mischt die Foodszene mit
Krabbeltieren auf.

WorldSkills in VAE: Hopp Schwiiz!



Mitte Oktober treten in Abu Dhabi in den Vereinigten Arabischen Emiraten die besten Berufsleute der Schweiz zu den WorldSkills Competitions an. UBS fiebert mit.

37 Mitglieder des SwissSkills Teams, die bei ihren Vorbereitungen durch UBS unterstützt werden, stehen in Abu Dhabi am Start. Sie reisen mit berechtigten Medaillenhoffnungen zu diesen Berufsweltmeisterschaften. Die Selektion der Teilnehmenden erfolgte über Schweizermeisterschaften und andere Ausscheidungswettkämpfe der Berufsverbände. Aus den siegreichen Bewerbern formte die Stiftung SwissSkills unser Nationalteam, das sich intensiv auf die Weltmeisterschaften vorbereiten wird.

Die erfolgreichen Berufsleute stammen aus den unterschiedlichsten Regionen der Schweiz und sind in traditionellen Berufen wie Zimmermann oder Bäcker-/Konditorenhandwerk tätig, aber auch in neueren Fachgebieten wie Webdesign oder IT-Netzwerkssystemadministration. Für jeden Einzelnen bedeutet die Teilnahme an den WorldSkills Competitions eine grosse Herausforderung und zugleich eine einmalige Chance, sich für das Berufsleben zu profilieren.

«Wir reisen mit hohen Erwartungen nach Abu Dhabi», erklärt Rico Cioccarelli, Technischer Delegierter des Nationalteams. Aufgrund der bewährten Schweizer Berufslehre mit dem Mix aus praktischer Arbeit und theoretischer Ausbildung gehören die Schweizer Teilnehmer regelmässig zu den Besten.

Die SwissSkills-Teamweekends

Um die hohen Ziele zu erreichen, braucht es jedoch intensives Training, das für die Beteiligten auch mit materiellen Einbussen – zum Beispiel unbezahltem Urlaub – verbunden ist. Dank der finanziellen Unterstützung durch den Partner UBS können sich die Teilnehmer an verschiedenen Teamweekends sehr professionell auf ihre Aufgaben vorbereiten. Auf dem Programm stehen neben Einzeltrainings mit Experten ihrer Berufsrichtung auch mehrere Workshops mit dem gesamten Nationalteam. Dort geht es um Themen wie Wettkampfvorbereitung, Mental- oder Medientraining.

Die Berufslehre ist ein Erfolgsmodell, das für die Schweizer Wirtschaft grösste Bedeutung besitzt. Jugendliche, auch jene, die in der Schule nicht gerade brillierten, können sich mit einer Lehre zu Leistungsträgern entwickeln, wie eine Studie der Universität Freiburg zeigt. Dazu Studienleiterin Prof. Margrit Stamm: «Die Berufslehre führt bei vielen Jugendlichen zu einer regelrechten Leistungsexplosion.» ●

Sicherer online zahlen

Online-Zahlungen via E-Banking oder Mobile Banking werden jetzt noch sicherer. Neu können Unternehmenskunden mit Einzelunterschrift ein monatliches Überweisungslimit für Online-Zahlungen festlegen. Ist diese monatliche Obergrenze erreicht, werden keine Zahlungen mehr ausgeführt.

Falls doch unerwartet grössere Zahlungen anstehen, lässt sich das Überweisungslimit vorübergehend einfach erhöhen. Die Erhöhung muss jeweils mit Access Card und Kartenleser oder einem anderen Zugangsmittel bestätigt werden.

Zudem können Sie selbst bestimmen, bis zu welchem monatlichen Limit neue Begünstigte nicht bestätigt werden müssen. Erst wenn dieses Limit erreicht ist, wird eine Bestätigung mit Ihrem persönlichen Zugangsmittel verlangt.

Die neue Funktion finden Sie im UBS e-banking unter «Zahlungen > Einstellungen > Sicherheitseinstellungen > Überweisungslimit». ●

Mehr zu UBS e-banking und Mobile Banking unter ubs.com/kmu-online

Bargeldlos mit TWINT

Kostenlos Geld senden und anfordern. In Läden und Online-Shops oder an Automaten mit dem Smartphone bezahlen, auch ohne UBS-Konto. All das geht ganz bequem und sicher mit der Bargeldlos-App UBS TWINT, Ihrem digitalen Portemonnaie.

UBS TWINT bietet noch mehr: an der Kasse mit Beacon oder am Terminal mit QR-Code bezahlen, Kundenkarte hinterlegen und automatisch Treuepunkte sammeln. Oder beim Online-Shopping den Warenkorb via Smartphone begleichen, ohne eine Kreditkartennummer eintippen zu müssen.

Als Händler können Sie Ihren Kunden das Bezahlen erleichtern, indem Sie TWINT als Zahlungsmittel anbieten. Die für kleinere Händler entwickelte Händler-App erlaubt bargeldloses Inkasso mit Smartphone oder Tablet, auch ohne Beacon oder Terminal. ●

Mehr zu TWINT und zum Spezialangebot für Händler unter ubs.com/twint-haendler

Effizienz wird gleich doppelt belohnt

UBS belohnt Investitionen in effizientere Produktionsmaschinen – und somit auch in die Wettbewerbsfähigkeit von Schweizer KMU.

Die technologische Entwicklung und das verstärkte Augenmerk auf Umweltthemen sorgen laufend für eine bessere Energiebilanz der Produkte im Maschinenbau. Produktionsmaschinen der neuesten Generation verbrauchen weniger Energie als die Vorgängermodelle und sind zudem auch leistungsfähiger.

Wettbewerbsfähigkeit steigern

Durch bessere Energieeffizienz und höhere Produktivität sinken die Stückkosten in der Herstellung, was die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens steigert.

Der UBS Industriebonus – finanziert aus der Rückverteilung der CO₂-Lenkungsabgabe – bietet einen zusätzlichen Anreiz zur Modernisierung der Produktionsanlagen in der Schweizer Industrie. Neue Produktionsmittel werden häufig geleast; deshalb belohnt der UBS Industriebonus das Leasing neuer Produktionsmaschinen.

Bis 9000 Franken Vorteil pro Jahr

Der Industriebonus hängt von der Höhe des Leasingvertrags ab und liegt zwischen 1500 und 4500 Franken. Pro Unternehmen und Kalenderjahr können zwei neue Maschinen für den Industriebonus angemeldet werden. Unter dem Strich ergeben sich also pro Jahr bis zu 9000 Franken weniger Leasingkosten. Profitieren Sie davon. ●

Mehr zum UBS Industriebonus unter ubs.com/industriebonus



Durch bessere Energieeffizienz und höhere Leistungsfähigkeit neuer Produktionsmittel wird die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Industrie gestärkt.

Ihr Gewinn: Produktivität

bexio und UBS e-banking reduzieren Ihren Büroaufwand und erleichtern die Liquiditätsplanung.

Administration und Buchhaltung sind wahrscheinlich nicht das Kerngeschäft Ihres Unternehmens, sondern unproduktiver Aufwand. Genau hier setzt die speziell für Unternehmer entwickelte Schweizer Business-Software bexio an: Dank cleverer Funktionen und intuitiv-einfacher Bedienung bewältigen Sie Ihre Administration mit minimalem Aufwand. Und weil bexio webbasiert ist, erledigen Sie diese Arbeiten, wann und wo immer Sie wollen – ohne Software zu installieren, mit jedem Computer oder Tablet.

Exklusive Vorteile

Über eine gesicherte Schnittstelle synchronisiert bexio die Buchhaltungsdaten automatisch mit Ihrem UBS e-banking. Dies vereinfacht Ihnen die Arbeit doppelt: bexio gleicht selbstständig offene Debitoren und Zahlungseingänge auf Ihrem Konto ab. So sehen Sie auf einen Blick, welche Forderungen bezahlt und welche noch offen sind. Und weil Sie auch die Kreditoren in bexio erfassen, verbuchen und zur Zahlung vorbereiten, brauchen Sie in UBS e-banking nur noch deren Freigabe zu erteilen, ohne die Zahlungsdaten nochmals zu erfassen.

Liquidität steuern

Das kostenlose Liquidity Cockpit in UBS e-banking wird überdies Ihre Liquiditätsplanung erleichtern. Dank des Datenabgleichs mit bexio sehen Sie jederzeit die zu erwartende Liquidität für die kommenden Wochen und Monate. Zusätzlich können Sie die Liquidität Ihres Unternehmens mithilfe von Planwerten steuern.

Überzeugen Sie sich selbst und testen Sie bexio mit vollem Funktionsumfang während 30 Tagen kostenlos. Zudem profitieren Sie als UBS-Kunde von 10 Prozent Vergünstigung auf jedes der vier bexio-Pakete. Greifen Sie jetzt zu. ●

Mehr über bexio mit UBS e-banking unter ubs.com/bexio

Kreativer Clash

An aerial photograph of a city model, likely made of wood or a similar material. The model shows a dense urban layout with numerous buildings of varying heights and shapes. A prominent blue river or canal winds through the city, with several bridges crossing it. The overall color palette is warm, dominated by the golden-brown tones of the model and the blue of the water. The text 'Kreativer Clash' is overlaid in large, white, sans-serif font at the top of the image.

Bereit für die digitale Transformation:
Wie sich der Versicherungskonzern
Swiss Life von zwei Internetpionieren
auf neue Ideen bringen lässt.

Jost Dubacher (Text) und Florian Kalotay (Bilder)

Wie wohnen und arbeiten
die Menschen in Zukunft?
Adrian Bühler vom Swiss Life
Lab auf Spurensuche im
Stadtmodell von Zürich.





Sind unabhängig und geben Vollgas im Job: Myke Näf und Adrian Bühler (rechts), die Leiter des Swiss Life Lab.

Adrian Bühler schraubt eine Flasche ungesüssten Eistee auf, lehnt sich in seinem Stuhl zurück, nimmt einen Schluck und meint: «Der Job hier macht Spass, nicht wahr, Myke?»

Der Angesprochene heisst mit vollem Namen Michael Näf und gehört zu den raren Stars der Schweizer Digitalszene. Der 43-jährige ETH-Ingenieur baute die Terminplanungsplattform doodle.com auf, etablierte sie weltweit und verkaufte das Unternehmen schliesslich an Tamedia, die Muttergesellschaft des Tages-Anzeigers.

Näf und Bühler, auch er ein Internetpionier mit Start-up-Erfahrung, teilen sich ein Büro in einem mittelalterlichen Haus in der Zürcher Innenstadt. Zusammen mit einem ehemaligen Kreativdirektor der Designschmiede IDEO bilden sie das Kernteam des Swiss Life Lab (SLL). Unterstützt werden sie von einem Projektmanager, einem App-Entwickler, einem Programmierer sowie einer Anwältin.

Ihre Aufträge erhalten sie von Swiss Life, dem Versicherungskonzern, dessen Wurzeln bis ins 19. Jahrhundert zurückreichen. Bei der Gründung als «Schweizerische Lebensversicherungs- und Rentenanstalt» sass noch Alfred Escher im Verwaltungsrat. Heute ist Swiss Life mit einem Prämienvolumen von 17,4 Milliarden Franken der drittgrösste Versicherungsanbieter mit Sitz in der Schweiz.

Das operative Zentrum der Schweizer Einheit von Swiss Life befindet sich im Zürcher Aussenquartier Binz. Hier hat Peter Moor sein Büro. Er rapportiert direkt an Markus Leibundgut, den CEO von Swiss Life Schweiz, und ist Leiter Unternehmensentwicklung und Innovation. Der 54-Jährige gilt als der geistige Vater und Initiant des SLL.

Erster Versuch ging daneben

«Vor ungefähr fünf Jahren», erinnert sich Moor, «verabschiedeten wir unter dem Dach der digitalen Transformation ein Strategiepapier, welches das Thema Innovation ganz oben auf die Prioritätenlisten setzte.» Auf höchster Ebene wurde beschlossen, einen Ideeninkubator für Kundenorientierung und Innovation aufzubauen. Das

Ziel war die Ausweitung des Innovationshorizonts auf neue Technologien und Geschäftsmodelle. Man verabschiedete ein Budget, rekrutierte Software- und Businessspezialisten und wies ihnen Ressourcen zu. Doch das Projekt kam nicht wie erhofft in die Gänge.

Peter Moor selbstkritisch: «Wir haben es uns leicht gemacht und das Innovationsteam wie eine weitere Konzernfunktion behandelt.» Das gleiche IT-Netzwerk wie die operativen Abteilungen, die gleichen Finanzpläne, Reportingvorschriften und Anreizsysteme. «Und genau das», sagt Moor rückblickend, «war wohl der Fehler.»

Kultureller Grundkonflikt

Die Implementierung einer sogenannten Frühphaseninnovation in bestehende Konzernstrukturen ist heikel und Patentrezepte existieren keine. Weil es aber kaum Grossfirmen gibt, die es nicht schon versucht hätten, ist das Thema recht gut erforscht und wissenschaftlich beschrieben.

Daniel Huber ist Professor für Innovationsmanagement an der Berner Fachhochschule (BFH). Als ehemaliger stellvertretender Leiter von Swisscom Innovation kommt er aus der Praxis. Er spricht von einem Grundkonflikt: «Konzerne arbeiten mit wenigen komplexen Werkzeugen, kreative Köpfe hingegen mit vielen einfachen.» Das führe zu Verständigungsproblemen. Und wo keine Verständigung möglich sei, entstehe Misstrauen.

«Die meisten Grossunternehmen», so Huber, «versuchen dann die Kreativen mit klar definierten Zielvorgaben an die Kandare zu nehmen.» Mit der Folge, dass genau das verloren geht, was sie sich von den Inkubatoren eigentlich versprochen haben: unkonventionelle Ansichten und Vorschläge.

In diese Falle tappte Peter Moor nicht. Er sprang zurück auf Feld eins und beschloss, die Frühphaseninnovation in einer eigens zu gründenden Tochterfirma anzusiedeln. Was ihm vorschwebte, war eine Spielwiese für Ingenieure und Designer,

Adrian Bühler gründete mit gerade einmal 22 Jahren zusammen mit Kommilitonen das Netzwerk students.ch. 2007 verkaufte er es an den Springer-Verlag. Seither ist der Betriebswirt als Investor (zum Beispiel farmy.ch) und Innovationscoach tätig.

Myke Näf hat mehrere Unternehmen gegründet und ein neues Wort geprägt: Wegen Michael «Myke» Näf verabreden wir uns nicht mehr, wir doodeln. Seit dem Ausstieg bei Doodle ist Näf als Investor und Berater unterwegs.

Peter Moor bezeichnet sich als kreativen Querdenker in der Welt von Swiss Life. Vor seiner Ernennung zum Leiter Unternehmensentwicklung und Innovation im Jahr 2011 machte Peter Moor allerdings eine solide Konzernkarriere. Zuletzt sass er in der Geschäftsleitung und leitete die IT-Abteilung von Swiss Life Schweiz.

junge, unverbrauchte Hochschulabgänger. Er führte Bewerbungsgespräche mit rund 30 Kandidaten. Trotzdem blieb am Ende Skepsis. «Ich hatte nicht den Eindruck, dass sich die jungen Leute bei uns durchsetzen würden.»

Irgendwann im November 2014 griff Moor deshalb erneut zum Telefon. Diesmal kontaktierte er Myke Näf, der sich eben von seiner Doodle-Beteiligung getrennt hatte. Er erzählte ihm von seinen Plänen und Näf zeigte sich offen. Er stellte jedoch klar, dass er den Karren nicht allein ziehen könne, er brauche einen Partner und empfehle ein Treffen mit dem Serienunternehmer, Investor und Berater Adrian Bühler.

Keine Kompromisse

Es sollte nicht die letzte Bedingung bleiben, die Näf und später auch Bühler an ihr Mitwirken knüpften. «Wenn es um ihre Freiheiten ging, machten sie keine Kompromisse», erinnert sich Peter Moor. Er sagt das ohne Groll, denn Härte war, was er suchte. «Ein Lab wie das unsere braucht Chefs, die geistig und finanziell unabhängig sind. Nur so können sie einem Konzern wie dem unseren Paroli bieten.»

Im Sommer 2015 bezog das Lab seine Büros am Weinplatz 10. Das Team begann Technologien

zu evaluieren, tüftelte an neuen Geschäftsmodellen, baute Prototypen – in der Szene auch «Minimum Viable Products» (MVP) genannt –, arbeitete mit externen Start-ups zusammen und prüfte mögliche Beteiligungen an Jungunternehmen, immer mit dem dreifachen Fokus auf die Bereiche Insurtech (Versicherung), Fintech (Finanzen) und Proptech (Immobilien).

Beidseitiger Lernprozess

«Wir mussten viel lernen in dieser Zeit», verrät Peter Moor. Zum Beispiel, dass es nicht sinnvoll ist, bei einem Start-up mit fünf Mitarbeitern mehrere Buchprüfer, Controller und Anwälte vorbeizuschicken, und dies bloss, um die für die Due Diligence benötigten Unterlagen zu sichten.

Aber auch vom heute 39-jährigen Lab-Leiter Adrian Bühler war Anpassungsfähigkeit gefordert. «Wir waren am Anfang zu ungestüm», räumt er rückblickend ein. So habe man in der ersten Präsentation vor dem Steering Committee Digitalisierung gleich zehn Projekte vorgestellt. Keines wurde weiterverfolgt.

Unterdessen hat sich zwischen Binz und Weinplatz so etwas wie ein Courant normal eingespielt. Der Lenkungsausschuss hat sich an die Umtriebigkeit des Lab gewöhnt und das Lab



Schumpeter reloaded

Warum sind Unternehmen innovativ? Die klassische Begründung lautet: Sie streben «Pionierrenditen» an und betreiben deshalb Forschung und Entwicklung (F+E). Formuliert hat diesen Grundsatz der austroamerikanische Ökonom Joseph Schumpeter in seiner 1912 erschienenen «Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung». Dieses Konzept der Innovations-tätigkeit blieb über Jahrzehnte gültig und stiess erst in den 90er-Jahren an die Grenzen seiner Erklärungskraft. Die wirtschaftliche Erschliessung der osteuropäischen und asiatischen Tieflohnländer brachte damals neue Wertschöpfungsketten hervor. Gleichzeitig verschärfte das Internet den globalen Wettbewerb und erhöhte die Mobilität der höchstqualifizierten Mitarbeiter. In einem solchen Umfeld wird die Fokussierung auf Innovationsideen aus dem eigenen Haus zu einem wirtschaftlichen Klumpenrisiko.

Der amerikanische Ökonom Henry Chesbrough zog die theoretischen Konsequenzen daraus. 2003 erschien sein Buch «Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology». Geblieben ist bei Chesbrough die Suche nach Alleinstellungsmerkmalen, aber Innovation findet nun nicht mehr ausschliesslich «inhouse» statt, sondern in einem Netzwerk aus Hochschulen, Forschungslabors, Grossfirmen, Start-ups, Lieferanten und Kunden. Ein nachhaltig innovatives Unternehmen funktioniert wie ein dreistufiger Filter. Zuerst sucht es seinen inneren und äusseren Horizont nach Ideen ab. Dann evaluiert es diese Ideen. Und schliesslich bündelt es die internen und externen Ressourcen, die es braucht, um die vielversprechendsten Ansätze erfolgreich zu vermarkten.

Adrian Roost

«Ohne persönlichen Zugang zu den Chefetagen funktioniert ein Modell wie das unsere nicht.»

Peter Moor, Leiter Unternehmensentwicklung und Innovation, Swiss Life Schweiz



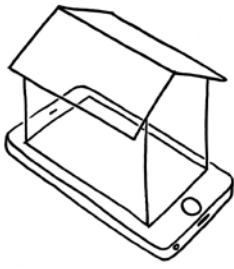
Viel voneinander gelernt:
Peter Moor, Leiter Unternehmensentwicklung
Swiss Life Schweiz (Mitte),
im Austausch mit Adrian
Bührer und Myke Näf.

«Wir waren am Anfang zu ungestüm.»

Adrian Bühler, Internetpionier und Leiter Swiss Life Lab



Zukunft braucht Herkunft:
Myke Näf, Peter Moor und
Adrian Bühler unterwegs
im denkmalgeschützten
Stadthaus IV von Zürich.



Digital Living

Allein in der Schweiz besitzt Swiss Life zugunsten ihrer Versicherten knapp 1100 Renditeobjekte im Wert von über 25 Milliarden Franken.

Rechnet man die Tochtergesellschaft Livit und die internationalen Aktivitäten dazu, gehört Swiss Life zu den grössten institutionellen Immobilieninvestoren Europas und verfügt über Teams für Akquisition, Entwicklung und Planung bis zu Bauherrenvertretung und Projektleitung.

Gleichzeitig ist Immobilienbesitz ein wichtiges Element der privaten Vorsorge. Beide Bereiche deckt Swiss Life mit Tochterfirmen ab: Immopulse gehört mittlerweile zu den grössten Maklern für den Kauf oder Verkauf von Wohnobjekten, Livit spielt in der ersten Liga der Immobilienbewirtschaftung.

Beim Projekt «Digital Living» geht es nun darum, die bestehenden Dienstleistungen in einer digitalen Wertschöpfungskette abzubilden, die vom Bau einer Immobilie bis zu deren Bewirtschaftung reicht. Wie immer bei Digitalisierungsstrategien dreht sich alles um

Daten. Deren Auswertung soll die betriebliche Effizienz steigern und zugleich Anhaltspunkte für die laufende Optimierung und Weiterentwicklung der Angebotspalette liefern.

Was die praktische Umsetzung betrifft, so setzt man bei Swiss Life auf grösstmögliche Flexibilität. Im neu zu schaffenden digitalen Immobilienhub haben Eigenentwicklungen genauso Platz wie die Produkte und Dienstleistungen von Partnerunternehmen – zum Beispiel von Start-ups, bei denen sich der Konzern auch als Investor engagiert.

Erste Resultate der Digital-Living-Strategie sollen bis Ende Jahr vorliegen.

seinerseits nimmt Rücksicht auf die Traditionen und Denkschulen des Konzerns. Daraus ist gegenseitiger Respekt erwachsen. «Ich stellte fest, dass viele gute Ideen schon vorhanden waren», bringt es Adrian Bühler auf den Punkt.

«Versicherung und Vorsorge neu denken» lautet der Auftrag ans Lab. Den ersten grösseren Impact – wie es in Konzerndeutsch heisst – dürfte das SLL allerdings nicht auf das Kerngeschäft haben, sondern auf den Immobilienbereich der Mutterfirma.

Konsequente Kundensicht

«Digital Living» heisst das Projekt und hat zum Ziel, die Immobilienaktivitäten von Swiss Life in einem vernetzten digitalen Ökosystem abzubilden (siehe Box). Damit einher geht eine neue Optik: Die Anlageklasse Immobilien mit ihren verschiedenen Dimensionen soll künftig noch mehr im Hinblick auf Wohnen und Arbeiten – als menschliche Grundbedürfnisse – bewirtschaftet und weiterentwickelt werden.

«Bei unserer Angebotsgestaltung wollen wir in Zukunft konsequent aus Kundensicht denken und verstärkt Emotionen in unsere Angebote einbringen. Dafür eignet sich das Thema Wohnen

hervorragend», erklärt Peter Moor. Die Digitalisierung biete dafür die technischen Werkzeuge und diese wolle man vermehrt nutzen.

Im Oktober letzten Jahres wurde das Projekt «Digital Living» offiziell gestartet. Es löste viel positives Echo aus und wird nun auch von der Konzernleitung gezielt gefördert. Unterdessen hat das von Swiss Life gegründete Lab ein Mandat für das gesamte Unternehmen.

Rückendeckung von oben

«Übersetzer» nennt Innovationsforscher Daniel Huber Menschen wie Bühler. Sie verstehen die Sprache eines Konzern-CEO genauso wie jene eines Programmierers und Designers. Sie sind in der Lage, an einem Geistesblitz das kommerzielle Potenzial zu erkennen und daraus ein Pflichtenheft zu destillieren. Sie schlagen die Brücke zwischen Fantasie und Produktivität.

Unterstützt wird Bühler dabei von Peter Moor. Er identifiziert die Ansprechpartner im Konzern und arrangiert die Sitzungen mit den operativen Entscheidern. «Denn ohne persönlichen Zugang zu den Chefetagen», betont Moor, «funktioniert ein Modell wie das unsere nicht.» ●



«Wir verschaffen den UBS-Intrapreneuren
Zugang zu unseren Entwicklungseinheiten.»

Veronica Lange, Head of Innovation, UBS

«Die Finanzwelt ist im Umbruch»

Scheitern erlaubt: Veronica Lange über das Innovationsmanagement von UBS.

Jost Dubacher (Interview)

Frau Lange, Sie sollen den Innovationsgedanken in der DNA von UBS verankern. Wie machen Sie das?

Veronica Lange: Mit meinem achtköpfigen Team versuchen wir die Kreativität und die Innovationslust unserer gut 60 000 Mitarbeitenden zu wecken. Letztlich wollen wir die Kollegen ermutigen, ihre Ideen vorzubringen – ohne immer schon daran zu denken, dass sie scheitern könnten.

Wird diese Offerte wahrgenommen?

Lange: Wir erhalten fast täglich Vorschläge, und zwar aus den Einheiten des Kerngeschäfts, aus der Rechtsabteilung oder aus der IT.

Wie verfahren Sie mit diesen Anregungen?

Lange: Einmal im Monat tagt das Group Innovation Board und sichtet die Ideen. Diese werden dann nach ihrem Businessnutzen priorisiert und im besten Fall zur Umsetzung vorgeschlagen.

Im Zeitalter der digitalen Transformation haben viele Innovationsprojekte auch einen IT-Aspekt – Stichwort Fintech. Wie kommen die Intrapreneure von UBS an die entsprechenden Ressourcen?

Lange: Wir verschaffen ihnen Zugang zu unseren Entwicklungseinrichtungen, in der Schweiz zu unserem R&D-Lab, in dem neue Fintech-Lösungen getestet werden können. Wir engagieren uns auch im Kickstart-Accelerator von Digital Switzerland, wo wir gezielt Fintech-Start-ups sichten und die besten durch ein dreimonatiges Programm fördern und mit unseren Intrapreneuren zusammenbringen. Befasst sich jemand mit der Blockchain-Technologie, können wir ihm den Weg ebnen in unser UBS-Lab im Londoner Accelerator Level39, Europas grösstem Fintech-Inkubator.

Unterstützen Sie diese Projekte finanziell?

Lange: Wir haben seit zwei Jahren einen internen Venture Fund zur Finanzierung von Innovationsideen, die noch in einer frühen Phase stecken, aber langfristig viel versprechen. Damit lässt sich die technische Machbarkeit abklären

und ein Proof-of-Concept erstellen. Bisher hat der Fund über 50 Innovationsideen gefördert.

Werden die Mitarbeiter für erfolgreich abgeschlossene Projekte honoriert?

Lange: An einem Innovationsprojekt ist zumeist ein ganzes Team beteiligt und es geht um den gemeinsamen Lernprozess. Wir setzen auf die Motivation unserer Mitarbeiter, Neues umzusetzen, und die Initialisierung sowie die Mitwirkung an einem Innovationsprojekt bleiben von den jeweiligen Vorgesetzten nicht unbemerkt. Ist ein Proof-of-Concept erfolgreich, sind die Teams gewöhnlich auch in der Umsetzung dabei.

Viele Grossunternehmen setzen auf «Open Innovation». Sie nutzen auch externe Innovationsressourcen und kooperieren gern mit Start-ups. Wie hält es UBS damit?

Lange: Die Finanzwelt ist im Umbruch. Somit zählt die Zusammenarbeit mit der nationalen und internationalen Fintech-Szene zu meinen Kernaufgaben. Daher beteiligen wir uns an der Initiative Digital Switzerland und gehören zu den Promotoren des Kickstart-Accelerators.

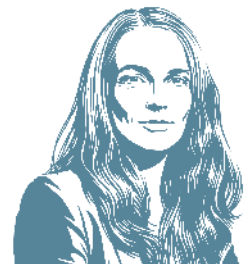
Sind daraus bereits Projekte entstanden?

Lange: Am ersten Kickstart-Accelerator vom vergangenen Herbst hat das lettische Jungunternehmen Notakey teilgenommen, das sich mit der digitalen Identität beschäftigt, was auch für uns ein sehr interessantes Thema ist. Zusammen mit Credit Suisse und Swisscom wollen wir mit diesem Start-up ein Pilotprojekt durchführen.

Wie sieht dieses Pilotprojekt aus?

Lange: Das Problem der digitalen Identität ist nicht gelöst. Heute haben Kunden bei Online-Shops, Telekomanbietern, Versicherungen oder ihrer Bank viele verschiedene Benutzerkonten. Will der Kunde bei einem neuen Shop oder Dienstleister etwas kaufen, muss er sich jeweils neu registrieren. Wir möchten dies mit einer digitalen ID kundenfreundlicher, einfacher und komplett digital machen, und dies in einem föderalistischen System mit mehreren Parteien. ●

“Die Zusammenarbeit mit der nationalen und internationalen Fintech-Szene zählt zu meinen Kernaufgaben.”



Veronica Lange ist seit 2015 Head of Innovation im Chief Technology Office von UBS und leitet das Group Innovation Team der Bank.

Sharing: «The Winner takes it all»

Christine Novakovic diskutiert mit zwei Plattformbetreibern über das neue Teilen und dessen Herausforderungen für die Organisation und die Mitarbeiterführung.

Jörg Becher, Adrian Roost (Interview) und Jos Schmid (Bilder)

Die Sharing Economy ist in aller Munde. Was verstehen Sie darunter?

Frank Boller: Das Urmodell der Sharing-Bewegung ist das sogenannte Couchsurfing. Man trifft sich über eine digitale Plattform, besucht jemanden in einer anderen Stadt oder einem fremden Land, übernachtet kostenlos in dessen Wohnung und räumt dem Gastgeber im Gegenzug bei sich das gleiche Recht ein.

Christine Novakovic: Es gibt heute eine wachsende Zahl junger Menschen, denen das Teilen und Erleben wichtiger zu sein scheinen als das Haben. Während sich Erfolg bisher etwas einseitig über Besitz und Reichtum definiert hat, lässt er sich im digitalen Zeitalter an der Anzahl Likes oder Followers messen, die jemand hat. Heute zählt also, wie sich jemand vernetzt. Und diese Vernetzung lebt vom Geben und Nehmen.

Ganz so kameradschaftlich wie beim Couchsurfing geht es längst nicht mehr überall zu, wo von Sharing die Rede ist.

Mathis Hasler: Vor ein paar Jahren dachte man beim Stichwort Sharing noch an eine idealistisch motivierte Form von Teilen. In der Zwischenzeit steht aber ganz klar der gewaltige damit einhergehende Schub von Wahlmöglichkeiten und Wirtschaftlichkeit im Vordergrund. Die Sharing Economy stellt den Schlüssel zur ultimativen Konsumgesellschaft dar, in der alles auf Knopfdruck verfügbar wird.

Frank Boller ist nach Stationen bei Hewlett Packard, DiaX, Sunrise und UPC Cablecom heute CEO des Internetproviders green.ch und Verwaltungsratspräsident der Genossenschaft Mobility Carsharing. Zudem ist der 59-Jährige Vizepräsident des Branchenverbands Swiss ICT.

Mathis Hasler ist Mitgründer und CEO der Popup Office AG, die mobile Arbeitsplätze (Coworking Spaces) vermietet. Zuvor war der 33-jährige Schweizer Pionier der Sharing Economy unter anderem für das World Economic Forum und für den Finanzdienstleister Western Union tätig.

Christine Novakovic hat nach dem Studium der Volks- und Betriebswirtschaft eine internationale Banklaufbahn absolviert. Seit 2011 leitet sie bei UBS den Bereich Firmen- und institutionelle Kunden, seit 2014 ist sie ausserdem Chefin der Investment Bank Schweiz.

Boller: Auch Güter, die in der Anschaffung teuer sind und gleichzeitig eine geringe Ausnutzung haben, stehen in Zukunft – zumindest für eine begrenzte Zeitspanne – beinahe jedermann zur Verfügung.

Der Fahrzeugdienst Uber und die Wohnungsvermittlungsplattform Airbnb gelten als Ikonen der Sharing Economy. Zu Recht?

Boller: Die Ausnutzung bestehender Wohnungen wird dank Airbnb zwar erhöht und man könnte aus der Sicht des Wohnungsbesitzers argumentieren, dass hier etwas geteilt wird. Im Grunde genommen handelt es sich dabei aber um ein typisches Plattformgeschäft, bei dem Angebot und Nachfrage zusammengeführt werden. In diesem Business gilt die Formel «The Winner takes it all»: Derjenige Online-Anbieter, der zur richtigen Zeit die beste Problemlösung anbieten kann, gewinnt rasch an Breite und lässt alle anderen Mitbewerber hinter sich.

Werden sich am Ende also doch die finanzstarken Grossinvestoren durchsetzen?

Hasler: Welches Modell schlussendlich am besten funktioniert und Erfolg hat, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Überaus wichtig sind das richtige Timing und das Design, das heisst die Art und Weise, wie ein Produkt oder eine Dienstleistung im Netz funktioniert. Es sind oft minime Unterschiede, die darüber entscheiden,



“ Die Sharing Economy
ist der Schlüssel zur
ultimativen
Konsumgesellschaft,
in der alles auf
Knopfdruck
verfügbar wird. ”

Mathis Hasler, Mitgründer und
CEO Popup Office AG



“Die kommerziellen Interessen der Online-Marktplätze werden die Geschäftsmodelle der Sharing Economy dominieren.”

Frank Boller, CEO green.ch und Präsident der Genossenschaft Mobility Carsharing

“Heute gibt es eine wachsende Zahl junger Menschen, denen das Teilen und Erleben wichtiger zu sein scheinen als das Haben.”

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

ob ein User eine Online-Plattform ein zweites Mal besucht oder eben nicht. Natürlich verfügen Grossfirmen wie Uber über die nötigen Ressourcen, um solche Prozesse zu definieren und genau auf die Bedürfnisse der Kunden abzustimmen.

Handelt es sich bei der Sharing Economy letztlich um ein Business wie jedes andere?

Novakovic: Es geht bei der Sharing Economy natürlich nicht nur darum, das Leben von uns allen angenehmer und effizienter zu gestalten. Irgendwo muss auch Geld verdient werden, zumal die Entwicklung der Algorithmen, auf denen derartige Plattformen beruhen, und die Werbung dafür riesige Summen verschlingen. Das Faszinierende für die Betreiber solcher Online-Plattformen ist ja, dass sich damit Geld verdienen lässt, ohne dass man die Spieler dafür bezahlen muss. Früher hatte man noch Angestellte, die sich um die Produktion zu kümmern hatten und so weiter. Heute genügt es – etwas überspitzt formuliert –, eine coole Internetapplikation ins Netz zu stellen und sich als Vermittler dazwischenschalten, während andere die Infrastruktur bereitstellen und arbeiten müssen.

Die neuen Geschäftsmodelle würden Sozialstandards unterlaufen und damit zu einer Zweiklassengesellschaft führen, wird oft kritisiert. Ist diese Sorge berechtigt?

Novakovic: Genauso, wie es in der realen Welt leider verschiedene Formen von Ausbeutung gibt, ist davon auszugehen, dass es diese auch in der digitalisierten Welt geben kann. Ich halte es deshalb für unvermeidlich und wichtig, dass der Gesetzgeber solche Problemzonen erkennt und sinnvoll reguliert.

Sind Sie dafür, dass man Plattformbetreibern wie Uber die Auflage macht, für freiberufliche Mitarbeiter Sozialbeiträge zu entrichten?

Novakovic: Das Konzept, dass derjenige, der kassiert, auch für die Versorgung derer, die arbeiten, mitverantwortlich ist, erscheint mir weiterhin logisch und richtig. Ich weiss allerdings nicht, ob sich das Modell der Sozialbeitragspflicht, wie wir es aus der Old Economy kennen, eins zu eins auf die New Economy übertragen lässt.

Boller: Ich glaube auch, dass wir eine Regulierung brauchen, aber die Art und Weise muss überdacht und den neuen Bedingungen angepasst werden. Man kann diesen Prozess auch als Chance sehen, um bestehende Regulierungen zu hinterfragen und allenfalls über Bord zu werfen.

Wo sehen Sie weitere Chancen?

Hasler: Der Zugang zum Arbeitsmarkt wird für jedermann geöffnet. Wer dort seine Fähigkeiten anbieten will, wird dies in Zukunft über

ein offenes, viel transparenteres System tun können – eine Plattform, die für alle einsichtig ist und auf der registriert wird, wer ich bin, was ich kann, wann und für wen ich bereits gearbeitet habe und wo mein Profil und meine Fähigkeiten derzeit gerade nachgefragt werden.

Was bedeutet die Zunahme zeitlich begrenzter, ortsunabhängiger Arbeitsverhältnisse für Organisation und Mitarbeiterführung?

Novakovic: Viele Arbeitgeber sind noch stark in alten Mustern verhaftet. Die junge Generation will heute individuell, flexibel und unabhängig von einem bestimmten Standort arbeiten können. Darauf müssen sich erfolgreiche Unternehmen in Zukunft einstellen. Dazu braucht es einen weniger kontrollierenden, sondern vermehrt auf Vertrauen basierenden Führungsstil. Ausserdem muss die Steuerung und damit auch die Entlohnung der Mitarbeiter vermehrt über ihren Output und weniger über ihre zeitliche Präsenz erfolgen.

Boller: Flexiblere Arbeitsverhältnisse bedeuten auch, dass die Unternehmen in Zukunft vermehrt «Aufgaben» und weniger «Stellen» ausschreiben werden. Dadurch wird das Management einer Firma anspruchsvoller. Aber die Flexibilisierung hat auch Grenzen, weil eine Firma eine Kultur braucht und nicht nur aus einer Summe von Aufgaben, sondern aus Menschen besteht.

Wie schafft ein Unternehmer diesen Spagat?

Hasler: Unternehmen mit flexiblen Arbeitsverhältnissen versuchen der Gefahr der Vereinzelung dadurch entgegenzuwirken, dass sie oft besonderen Wert auf zwischenmenschliche Begegnungen und physischen Kontakt unter den Mitarbeitenden legen. Dies kann bis hin zur Einführung spezieller Rituale gehen. Hinzu kommen bauliche Massnahmen, etwa die Schaffung geeigneter Coworking Spaces und innerbetrieblicher Begegnungszonen.

Ist Sharing eine Modeerscheinung? Oder wird es unsere Vorstellungen von Wirtschaft grundlegend verändern?

Boller: Die puristische Form des Sharing – der Austausch von Dienstleistungen oder Geräten ohne Bezahlung – wird es weiterhin geben, aber wie bisher eher in einer Nische. Die kommerziellen Interessen der Online-Marktplätze werden die Geschäftsmodelle der Sharing Economy dominieren.

Hasler: Die neuen Geschäftsmodelle werden sich auf breiter Front durchsetzen. Ich glaube aber, dass sich daneben diese, wie Sie es nennen, puristischen Formen ebenfalls weiterentwickeln. Zusammen werden sie unsere Gesellschaft letztendlich viel stärker verändern, als wir uns das heute vorstellen können. ●

Flexible Arbeitsplätze liegen im Trend

2007	I	75	43 000
2008	I	193	62 000
2009	I	310	81 000
2010	I	720	116 000
2011	I	1130	151 000
2012	I	2265	223 000
2013	I	3400	295 000
2014	I	5600	402 500
2015	I	7800	510 000
2016	I	10 100	735 000
2017	I	12 700	1 030 000

Anzahl Einrichtungen (mittlere Skala) und Mitglieder (rechte Skala) in Coworking Spaces weltweit.

Quellen: Deskmag, UBS

Die Nachfrage nach flexiblen Arbeitsplätzen (engl. Coworking Spaces) ist in den letzten Jahren weltweit sprunghaft gestiegen. Am beliebtesten ist Coworking in wissensintensiven Berufen wie Beratung und Forschung oder in freien Berufen (Freelancer), beides Bereiche mit überproportional wachsender Beschäftigung.

In der Schweiz gibt es derzeit knapp 100 Coworking-Einrichtungen, mehr als die Hälfte davon in unmittelbarer Nähe der fünf grössten Städte. Alle Einrichtungen dürften zusammen rund 3000 Arbeitsplätze anbieten, allein in Zürich sind es etwa 1000 und in Genf knapp 500. An diesen Standorten sowie im Wirtschaftsraum Lausanne ist die Nachfrage nach flexiblen Arbeitsplätzen besonders gross.

Sicherheit im Export

Akkreditive gewähren Sicherheit im oft unsicheren Exportgeschäft – und helfen, Liquiditätsengpässe zu vermeiden.



Mit Akkreditiven können Exporteure und Importeure ihre Risiken bei der Abwicklung und Finanzierung von Auslandsgeschäften auf die Bank übertragen. Es empfiehlt sich, während der Verkaufsverhandlungen die Bank möglichst frühzeitig zu kontaktieren.

In der Geschäftswelt spielt Vertrauen zwischen den Geschäftspartnern eine zentrale Rolle. Doch nicht immer ist es gegeben: sei es, dass ein Exporteur einen neuen Kunden im Ausland hat, den er noch nicht einschätzen kann, sei es, dass er in ein Land exportiert, das politisch und wirtschaftlich instabil ist. Solche Risiken kann und will kaum ein Unternehmer übernehmen. Hier können Akkreditive für Sicherheit sorgen.

Akkreditive sind Abwicklungs- und Absicherungsinstrumente, die sowohl für den Exporteur als auch für den Importeur Sicherheit schaffen. Der Exporteur hat die Sicherheit, dass seine Ware nach dem Versand gegen Vorlage von konformen Dokumenten bezahlt wird. Der Importeur wiederum kann sich darauf verlassen, dass sein Konto nur belastet wird, wenn der Exporteur die verlangten Dokumente konform einreicht und somit die Erfüllung des Vertrags nachgewiesen hat. Wünscht der Importeur eine längere Zahlungsfrist, kann der Exporteur dank eines Akkreditivs darauf eingehen, ohne dabei auf sein Geld warten zu müssen. Er wird trotzdem sofort nach Lieferung bezahlt.

Formen von Akkreditiven

Gerade im heutigen wirtschaftlichen Umfeld, in dem ein Schweizer Exporteur aufgrund des starken Frankens und der hohen Kosten mit enormem Konkurrenzdruck kämpft und das Zinsniveau in der Schweiz extrem tief ist, können längere Zahlungsfristen ein entscheidendes Verkaufsargument in Verhandlungen sein.

Es gibt verschiedene Formen von Akkreditiven, doch das Prinzip bleibt immer dasselbe: Akkreditive sind Instrumente zum Risikotransfer, bei denen Risiken des Exporteurs und des Importeurs von den Banken getragen werden.

Bei einem bestätigten Akkreditiv beispielsweise übernehmen sowohl die Bank des Importeurs als auch die Bank des Exporteurs eine Zahlungsverpflichtung. Ein bestätigtes Akkreditiv könnte im folgenden Fall angewandt werden: Ein Exporteur steht in Verhandlungen mit einem Kaufinteressenten in der Türkei. Wegen der als unsicher eingestuften politischen Lage wünscht der Exporteur eine Zahlungssicherheit. Der Importeur in der Türkei geht zu seiner Hausbank. Ist seine Bonität einwandfrei, übernimmt die Bank dessen Zahlungsverpflichtung, indem sie ein Akkreditiv eröffnet und via UBS an den Exporteur sendet.

Sicherheit à la carte

UBS prüft die Bonität der Bank in der Türkei, das Länderrisiko sowie das ganze Akkreditiv. Fällt diese Prüfung positiv aus, bestätigt UBS das Akkreditiv und übernimmt damit ebenfalls eine Zahlungsverpflichtung unter der Voraussetzung, dass der Exporteur die erforderlichen Dokumente wie Rechnung, Packliste und Transportdokument einreicht und damit nachweist, dass er die Ware

versandt hat. UBS schreibt dem Exporteur anschliessend die Zahlung gut und leitet die Dokumente zur Zahlung an die Bank in der Türkei weiter.

Bestätigte Akkreditive werden meist dann eingesetzt, wenn in ein Land exportiert wird, dessen politische und wirtschaftliche Lage unsicher ist. Liefert der Unternehmer hingegen in ein stabiles Land, jedoch an einen Käufer, den er noch nicht kennt, so reicht in der Regel ein unbestätigtes Akkreditiv, mit dem nur die Bank des Importeurs eine Zahlungsverpflichtung übernimmt.

Liquidität optimieren

Neben dieser Sicherheit bieten Akkreditive aber noch mehr: Sie können auch benutzt werden, um dem Käufer längere Zahlungsfristen zu gewähren, ohne selbst auf die Zahlung warten zu müssen. Will zum Beispiel ein Käufer in Indien erst ein halbes Jahr nach Versand der Ware bezahlen, so kann dies für den Exporteur unter Umständen finanziell nicht tragbar sein.

Ein bestätigtes Akkreditiv mit aufgeschobener Zahlung kann dieses Dilemma lösen: Der Exporteur erhält das Geld von UBS sofort bei Lieferung und nach Einreichung der benötigten Dokumente. Die Bank in Indien überweist den Betrag erst ein halbes Jahr später. In diesem Fall hat UBS das Länder- und das Gegenparteienrisiko übernommen und der Exporteur ist nicht gezwungen, einen Kredit aufzunehmen, um die aufgeschobene Zahlungsfrist zu überbrücken.

Rechtzeitig einplanen

Unerlässlich beim Einsatz von Akkreditiven ist, dass der Exporteur in den Kaufverhandlungen möglichst früh Kontakt mit UBS aufnimmt. So kann die Bank des Importeurs geprüft und das Geschäft mit den geeigneten Instrumenten strukturiert werden. Oft ist es empfehlenswert, dass der Exporteur vom Importeur vorgängig einen Entwurf des Akkreditivs verlangt und diesen mit den UBS-Experten bespricht. ●

“Akkreditive können ein entscheidendes Verhandlungsargument sein.”



Markus Baur leitet seit Februar 2016 den Bereich UBS Trade & Export Finance.

Akkreditive für alle Fälle

Akkreditive bieten Sicherheit im Aussenhandel. Verschiedene Formen stehen zur Wahl. Die wichtigsten sind:

- **Unbestätigt.** Von den am Akkreditiv beteiligten Banken übernimmt nur die eröffnende Bank (Käuferbank) eine Zahlungsverpflichtung.
- **Bestätigt.** Zusätzlich übernimmt auch die Bank des Verkäufers eine Zahlungsverpflichtung und deckt damit Delkredere- und Länderrisiken ab.
- **Auf Sicht.** Die Zahlung erfolgt unmittelbar nach Vorlage der entsprechenden Dokumente.
- **Mit aufgeschobener Zahlung.** Die Zahlung erfolgt zu einem festgelegten Fälligkeitstag.
- **Übertragbar.** Das Akkreditiv kann ganz oder teilweise übertragen werden; gesamt haft sind also drei Banken und drei Geschäftsparteien involviert.

Erklärvideos zu Akkreditiven gibts unter ubs.com/tef, Download der Publikation «Den Weg kennen» unter ubs.com/tef-broschueren

Liquidität einfach online beantragen

Wie zwei Genfer Unternehmer mit dem UBS Kontokorrentkredit KMU rasch, einfach und günstig ihre Zahlungsbereitschaft sicherstellen.

Kaspar Meuli (Text) und Cédric Widmer (Bilder)



Marcio Rodrigues und Victor Loureiro (links) legen mit ihrer Electroléman & Comélec SA ein rasantes Wachstum hin. Mit ihrem flexiblen Kontokorrentkredit KMU können sie unerwartete Liquiditätsschwankungen problemlos ausgleichen.



«Ohne diesen Kredit würden wir nie dort stehen, wo wir heute sind», sinniert der Genfer Elektrounternehmer Marcio Rodrigues. Sein Geschäftspartner Victor Loureiro nickt zustimmend und meint fast ein wenig ungläubig: «Schon ziemlich aussergewöhnlich, dass eine kleine Firma wie wir innert weniger Tage eine Kreditlimite von mehr als 200 000 Franken erhält.»

Die Geschichte der Elektroinstallationsfirma Electroléman & Comélec SA in Aire-la-Ville im Genfer Hinterland ist die Geschichte zweier Handwerker, die sich eher durch Zufall selbstständig gemacht haben und im Verlauf von zehn Jahren zu erfolgreichen Unternehmern geworden sind.

Der eine, Victor Loureiro, wollte sein berufliches Glück selbst in die Hand nehmen, nachdem er seinen Job verloren hatte und ohne Arbeit war. Der andere, Marcio Rodrigues, hatte bei seinem Start in die Selbstständigkeit einen Lucky Punch: In einem grösseren Bauprojekt war ein Problem mit der Telefoninstallation partout nicht zu lösen. Der Bauherr zog daraufhin Marcio Rodrigues bei und versprach ihm den ganzen Auftrag, wenn er es schaffen sollte, die Panne zu meistern. Der Notfallereinsatz gelang – und Electroléman war lanciert.

Überlange Zahlungsfristen

Vor fünf Jahren dann lernten sich die beiden Jungunternehmer auf einer Baustelle kennen. Der eine war zuständig für die Elektroinstallation, der andere für die Telefonie. Man kam ins Gespräch, fand sich sympathisch, realisierte, wie gut sich die Schwerpunkte der beiden Firmen ergänzen, und beschloss, sich zusammenzuschliessen. Die Fusion wurde zum Erfolg – nicht zuletzt deshalb, weil sich dank grösserer Bestellmengen bessere Konditionen bei den Lieferanten aushandeln liessen. EL & C wuchs rasch und die Zahl der Mitarbeiter verdoppelte sich auf 16 Angestellte. Und man kam mit grösseren Bauherren ins Geschäft.

Das führte zu interessanten Aufträgen – aber nicht unbedingt zu einer besseren Liquidität. «Wir müssen für viele Kunden Bank spielen», erklärt Victor Loureiro. «Wir bieten zwar eine Zahlungsfrist von zehn Tagen, aber oft können wir froh sein, wenn wir nach 45 Tagen eine Anzahlung erhalten.» Bevor ein Auftrag etwas einbringt, sind so schnell einmal Mitarbeiterlöhne für zwei Monate sowie Materialkosten vorfinanziert. Mit dem Wachstum kamen also auch die Sorgen. Wer als Unternehmer länger als geplant auf Geld wartet, sitzt bald einmal auf Kohlen.

Ein interessantes Angebot

Schliesslich war es der UBS-Kundenberater, der Loureiro und Rodrigues mit dem UBS Kontokorrentkredit KMU einen Ausweg aus dieser ungemütlichen Lage wies. Und sein Angebot war durchaus interessant: Die Zinskosten erschienen den beiden Firmenchefs als «sehr korrekt», der

Online-Antrag war «verblüffend unkompliziert» – und der Kredit über 220 000 Franken wurde binnen einer Woche bewilligt.

«Wir schätzen die Sicherheit, die uns diese Kreditlimite verschafft», betont Victor Loureiro. Und was den beiden Unternehmern besonders passt: Mit jeder Zahlung, die auf dem Firmenkonto eingeht, reduziert sich automatisch die zu verzinsende Kreditsumme.

Auch bei Flaute auf Kurs

Ihren neu gewonnenen finanziellen Spielraum nutzen die Genfer Elektroinstallateure immer dann, wenn es mit der Liquidität etwas eng wird. Das ist zum Beispiel der Fall, wenn sich bei einem Grossauftrag der Baubeginn verzögert oder wenn im Dezember wegen des 13. Monatslohns die doppelte Lohnsumme fällig wird. Aber auch, wenn im Frühling, wie jedes Jahr, das Geschäft wieder einmal etwas schleppend verläuft. «Wir können es uns nicht leisten, Leute wegen ein, zwei Monaten Flaute zu entlassen», sagt Marcio Rodrigues. «Denn gute Elektromonteur sind nur schwer zu finden.»

Zumal die Firma einiges in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter investiert. Zum Beispiel wenn es um die Installation von intelligenter Haustechnik geht. Zwar zählen Smart Homes noch nicht zum Alltagsgeschäft, aber das Interesse der Kundschaft an häuslicher Hightech wächst – von der optimierten Steuerung der Sonnenstoren über vorprogrammierte Lichtstimmungen bis zu automatischen Pannenmeldungen aufs Handy.

Auf Wachstum eingestellt

Mit oder ohne intelligente Häuser: Für EL & C zeichnet sich weiteres Wachstum ab. «Dieses Jahr möchten wir unsere Belegschaft auf 20 bis 25 Monteure aufstocken», verrät Victor Loureiro. Da kann ein bisschen zusätzliche finanzielle Absicherung nicht schaden. Nur logisch also, dass die Patrons von Electroléman & Comélec SA bereits mit einer Erhöhung ihrer Kreditlimite auf 300 000 Franken liebäugeln. ●



Online-Antrag für frische Liquidität

UBS bietet ihren KMU-Kunden eine laufend wachsende Palette digitaler Lösungen an, darunter den Online-Antrag für einen Kontokorrentkredit KMU oder für ein Leasing bis zu einem Betrag von 300 000 Franken. Der Online-Antrag wird in fünf kurzen Schritten erfasst und erfordert deutlich weniger Daten als der Standardprozess.

Die wichtigsten Voraussetzungen für die Einreichung eines Online-Antrags:

- Das Unternehmen ist operativ tätig (keine Sitzgesellschaft) und nicht Teil einer Firmengruppe.
- Das Unternehmen akzeptiert UBS als alleinige kreditgebende Bank und wickelt seinen Zahlungsverkehr über UBS ab.
- Eine Kombination mit anderen Kreditprodukten (zum Beispiel Hypotheken) ist nicht möglich.
- Die letzten beiden Jahresabschlüsse liegen vor.

Mehr Informationen unter ubs.com/kmu-kredit

Grillen im

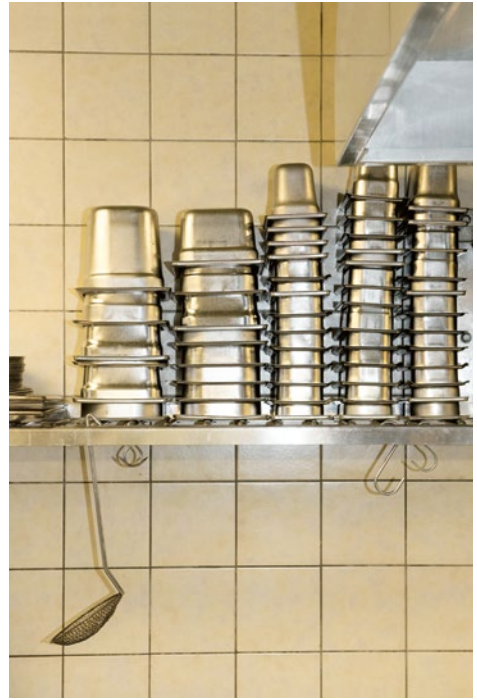


Warum Jungunternehmer Christian Bärtsch alles daransetzt, uns Grillen, Heuschrecken und Mehlwürmer schmackhaft zu machen.

Kopf



Ein Gourmetempel als Eisbrecher:
Die Delikatessen von Christian
Bärtsch inspirieren Feinschmecker im
hippen Zürcher Guide-Michelin-
Restaurant «Maison Manesse».



Haute Cuisine in Aktion: Christian Bärtsch und der australische Sternekoch Fabian Spiquel bei der Zubereitung einer Leckerei aus Insekten.



Der haselnussige Geschmack des Mehlwurms bringt ihn ins Schwärmen. Er betont die vielseitige Verwendbarkeit der Grille. Und er legt Herrn und Frau Schweizer dringlich ans Herz, bei Gelegenheit doch einmal den pouletähnlichen Goût einer gebratenen Heuschrecke zu probieren. Rund um den Globus gebe es über 2000 essbare Insektenarten mit den verschiedensten, oftmals überraschend delikaten Geschmacksnoten, schwärmt Christian Bärtsch, 27, Mitinitiator und Geschäftsführer des Zürcher Start-up-Unternehmens Essento Food AG.

Viele Insekten seien nicht nur sehr schmackhaft. «Als gesunde und umweltverträgliche Proteinquelle bieten sie gegenüber anderen Nutztieren erhebliche Vorteile», betont der Jungunternehmer. Reich an Ballaststoffen, Vitaminen, Mineralstoffen und ungesättigten Fettsäuren, insgesamt aber viel weniger fetthaltig als herkömmliches Fleisch, gilt der Verzehr von Kriebtieren aus medizinischer Sicht tatsächlich als durchaus empfehlenswert. Zudem ist die Aufzucht von Insekten, was die Umwandlung von Futtermitteln in Fleisch angeht, um ein Vielfaches effizienter als etwa bei Rindern oder Schweinen. «Wir möchten den Konsumenten die Augen öffnen und dem Verzehr von Insekten zum Durchbruch verhelfen», beschreibt der Essento-Gründer seine Mission.

Mit Coop am Start

Zwei entscheidende Etappen auf dem Weg zu diesem Ziel hat er bereits gemeistert. Mit Inkrafttreten der neuen Gesetzesverordnung per 1. Mai 2017 ist der bisher in der Schweiz untersagte Verkauf von Insekten als Nahrungsmittel legal. Mehr noch: Seit dem ersten Tag der Legalisierung stehen Mehlwurm-Hamburger und -Hackbällchen der Marke Essento beim Grossverteiler Coop in den Regalen. Ohne die Zuversicht und den hartnäckigen Einsatz von Christian Bärtsch und seinen Mitstreitern wäre beides undenkbar.

Begonnen hatte alles im Frühjahr 2013 mit dem Erscheinen eines Berichts der Vereinten Nationen über das immense Zukunftspotenzial von Insekten als Nahrungsmittel. Bärtsch, damals Ökonomiestudent an der Universität St. Gallen, war von der Lektüre wie elektrisiert. Zusammen mit seinem Studienkollegen Matthias Grawehr stürzte er sich kopfüber ins Thema – eine Materie, welche die beiden seither nicht mehr loslässt.

Fortan trafen sie sich regelmässig und probierten die abenteuerlichsten Rezepte aus. Die notwendigen Zutaten beschafften sie sich im Tierhandel, töteten die Krabbeltierchen durch Abkühlung fachgerecht ab und bereiteten sie anschliessend zu einem mehr oder weniger gewöhnungsbedürftigen Gericht zu. «Natürlich mussten wir zuerst einmal die eigenen Vorbehalte überwinden», erinnert sich Bärtsch mit einem Schmunzeln an die ersten kulinarischen Gehversuche.

Auch vom damaligen Verkaufsverbot liessen er und Grawehr sich nicht abschrecken. Gezielt begannen sie stattdessen für ihre Sache zu lobbyieren, nahmen Kontakt auf zu Nahrungsmittelexperten, Profiköchen, Wissenschaftlern und Politikern, klärten unermüdlich auf, hielten Vorträge, gaben Interviews und führten themenspezifische Workshops durch.

Grosses Potenzial im Visier

Dank Unterstützung des World Wildlife Fund (WWF) gelang es den beiden, ihr wachsendes Kontaktnetz bis ins eidgenössische Parlament auszudehnen. Mit einem Insektenapéro, der im März 2014 im Berner Bundeshaus stattfand und ein erhebliches Medienecho auslöste, schafften sie schliesslich den Sprung auf die nationale Bühne.

Sobald klar wurde, dass sich auf politischer Ebene etwas bewegt, begannen die beiden Foodaktivisten damit, grössere Mengen geniessbarer Insekten aus den Niederlanden und aus Belgien zu importieren und daraus marktfähige Produkte zu entwickeln. Gezielt eigneten sie sich hierfür die notwendige Expertise im Hygiene- und Produktionsbereich an, stockten ihr kleines Team entsprechend auf und holten einen privaten Geldgeber an Bord.

Mit dem nötigen Startkapital im Rücken richteten sie vor ein paar Monaten in Zürich eine kleine Produktionsstätte ein und führten erste Testläufe durch. «Unsere Produktion basiert auch auf manueller Arbeit», verrät Bärtsch. In der Anfangsphase sei dies eher ein Vorteil, weil die Belegschaft im Bedarfsfall somit sehr schnell hochgefahren werden könne.

Dank der Zusammenarbeit mit Coop haben die Essento-Initianten das Glück, bereits mit einer beachtlichen Kapazität in den Markt eintreten zu können. «Wir sehen in der Schweiz ein grosses Potenzial und planen, unsere Produktionsmengen Schritt für Schritt zu steigern», blickt Bärtsch entspannt in die Zukunft.

Es muss Spass machen

«Essen war in meinem Leben schon immer ein zentrales Thema», schmunzelt der erfolgreiche Jungunternehmer aus Winterthur. «Die Bibliothek meiner Eltern bestand zur Hauptsache aus Kochbüchern.» Dies habe ihn geprägt. «Wir Menschen könnten auf die ganze Mobilkommunikation verzichten, aber nicht aufs Essen», sagt er.

Heute kommen beim Essento-Gründer mindestens zwei- bis dreimal pro Woche Insektengerichte auf den Tisch. Sein Lieblingsrezept? Eine Polenta-Mehlworm-Roulade mit gehackten Pekannüssen auf einem Zuckerschotenbeet. Dieses Gericht schmecke einfach genial, meint Bärtsch. «Man darf Essen nicht mit erhobenem Zeigefinger anbieten», betont er. «Es muss gut schmecken und es muss Spass machen.» ●

“Essen darf man nicht mit erhobenem Zeigefinger anbieten. Es muss schmecken und Spass machen.”

Christian Bärtsch, Mitgründer
Essento Food AG



Grillen-Quiche und
Mehlworm-Risotto

2016 hat Christian Bärtsch zusammen mit dem Koch Adrian Kessler das Insektenkochbuch «Grillen, Heuschrecken & Co» aufgelegt. In mehr als 50 Rezepten werden darin die vielfältigen Zubereitungsarten von Heuschrecken, Grillen und Mehlwürmern aufgezeigt – von knusprigen Snacks über schmackhafte Alltagsgerichte und süsse Dessertvariationen bis hin zu aufwendigeren Kreationen der Gourmetküche. Foodexperten, Ernährungsforscher und Gastrokritiker nehmen uns zudem mit auf eine ebenso spannende wie informative Entdeckungsreise ins Reich der essbaren Insekten. Entstanden ist das Buch mit Unterstützung von Climate-KIC, der grössten europäischen Innovationsinitiative für klimafreundliche Technologien.

AT Verlag, 160 Seiten,
gebunden, CHF 55.90,
ISBN: 978-3-03800-925-8

KMU-Krdt.

Abgekürzt: Der Online-Antrag für **KMU-Kredite**.

In nur 15 Minuten Kontokorrentkredite oder
Leasingfinanzierungen bis 300 000 Franken
beantragen. **ubs.com/kmu-kredit**

Verlosung

Jetzt Tickets für den Final der Diamond League gewinnen!

Fiebern Sie mit den weltbesten Leichtathletikstars im Final der IAAF Diamond League. Wir verlosen fünf Mal zwei Tickets für Weltklasse Zürich am 24. August 2017. Mit etwas Glück erleben Sie die Krönung der Diamond League Champions live!



Teilnahmebedingungen: Einsendeschluss ist der 30. Juni 2017 (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: Luca Schenardi

Hier falzen



UBS Switzerland AG
Postfach 111
4002 Basel

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
- Dienstag
- Mittwoch
- Donnerstag
- Freitag

von _____ bis _____ Uhr.

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

Adresse bitte in Grossbuchstaben schreiben und vollständig ausfüllen.

Frau Herr

Vorname _____

Name _____

Firma _____

Strasse/Nr. _____

Postfach _____

PLZ/Ort _____

Telefon G _____

Telefon P _____

E-Mail* _____

UBS impulse 1/2017

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 Unternehmen

- 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):

Markenaufbau und Markenpflege

D F I Anzahl _____

Fit fürs Ausland (Expansion ins Ausland)

D F Anzahl _____

Versand nur an Empfänger mit Domizil Schweiz.

Online bestellen unter:
ubs.com/kmu-bestellungen