

KMMUimpulse

Ein Magazin von UBS,
«Handelszeitung» und «Le Temps»



FOKUS: **Internationale Geschäfte**

De Sede Wie Monika Walser
die Expansion vorantreibt

Gespräch Die Chefin von swiss export
über Frusttoleranz und Sensibilität

Evatec Eine Rheintaler Firma
beschichtet die Tech-Welt

präsentiert von



UBS

KMU-Krdt.

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

In nur 15 Minuten Kontokorrentkredite oder Leasingfinanzierungen bis 500 000 Franken beantragen. **ubs.com/kmu-kredit**

4 Export

Der Möbelhersteller de Sede exportiert in 69 Länder. CEO Monika Walser nennt die wichtigsten Erfolgsfaktoren.

10 Expertenmeinung

Claudia Moerker, Chefin von swiss export, über die Dos und Don'ts bei Expansionen.

12 Expansion

In Trübbach entwickelt Evatec Thin-Film-Technologie für die ganze Welt.

16 Absicherung von Währungsrisiken

Die Cornichons sind die Bestseller von Aigle. Wie das KMU mit Währungsgeschäften umgeht.

20 UBS-Engagement

Eine App ersetzt das herkömmliche ÖV-Ticket.

22 Trade & Export Finance

Franz Messerli exportiert seine Maschinen für den Gleisbau und erhält dabei Unterstützung von UBS.

24 Check

Instrumente für Firmen, die weltweit Wettbewerbsvorteile erringen wollen.

26 In Kürze

Wenige Klicks, hohe Sicherheit: UBS Digital Business für KMU sowie weitere Produktehighlights.

Impressum: «KMUimpulse» richtet sich an die Unternehmenskunden von UBS in der Schweiz und an die Abonnenten der «Handelszeitung» und von «Le Temps» / Herausgeber: UBS Switzerland AG, Postfach, 8098 Zürich / E-Mail: redaktion-ubs-impulse@ubs.com / Redaktionsrat:

Alain Conte, Andy Kollegger, Alexandre Prêtre, Thomas Sommerhalder, Markus Baur, Marcel Dick, Matthias Zettel, Nicolas Steiner, Sava Stanisic, Oliver Vedolin, Juan Colmenero, Stefan Barmettler / Inhaltliche und visuelle Konzeptionierung und Realisierung: Ringier Axel Springer Schweiz AG, Zürich / Übersetzung: SprachWeberei AG, Zürich / Bildbearbeitung: Detail AG, Zürich / Druck: Swissprinters AG, Zofingen / Erscheint in deutscher, französischer und italienischer Sprache / 80440D-1803

Transparenzhinweis: Dieses Produkt wird von UBS finanziert und inhaltlich gestaltet. Die porträtierten Unternehmer wurden von UBS vorgeschlagen. Die Inhalte werden redaktionell von Ringier Axel Springer Schweiz AG betreut.

Disclaimer: Diese Publikation dient nur zur Information und ist für den persönlichen Gebrauch bestimmt. Sie ist nicht als Empfehlung, Offerte oder Aufforderung zur Offertstellung für Anlage- oder andere spezifische Produkte zu verstehen. Sie stellt keine Anlage-, Rechts- oder Steuerberatung dar und sollte nicht als Grundlage für Anlageentscheidungen dienen. Sie sollten sich professionell beraten lassen, bevor Sie eine Anlageentscheidung treffen. UBS behält sich das Recht vor, Dienstleistungen, Produkte und Preise jederzeit ohne Vorankündigung zu ändern.

Einzelne Dienstleistungen und Produkte unterliegen rechtlichen Restriktionen. Sie können deshalb nicht uneingeschränkt weltweit angeboten werden. UBS lehnt jede Haftung für falsche oder unvollständige Informationen ab. Die wiedergegebenen Meinungen externer Autoren können von der offiziellen Meinung von UBS abweichen. Die Zahlen und Ausführungen beziehen sich, sofern nicht anders vermerkt, auf den Stand per Redaktionsschluss (30. September 2018).

Die vollständige oder teilweise Reproduktion ohne ausdrückliche Erlaubnis von UBS ist untersagt. © UBS 2018. Das Schlüsselssymbol und UBS gehören zu den geschützten Marken von UBS. Alle Rechte vorbehalten. 650704



Stefan Barmettler, Chefredaktor «Handelszeitung», Alain Conte, Leiter Corporate & Institutional Clients Segments, UBS, Andy Kollegger, Leiter Corporate & Institutional Clients Products and Services, UBS (von links).

Im Dienste Ihrer Majestät

Was dem britischen Autobauer Aston Martin gelang, nämlich viel beachtete Auftritte in James-Bond-Filmen, das schaffte auch die Schweizer Möbelmarke de Sede. Ab 1969 gehörte das schwarze Ledersofa DS-600 zum Setinventar, wenn Agent 007 im Dienste Ihrer Majestät das Böse bekämpfte. Die Präsenz der Designikone in der Cineastik zeugt zweifellos vom ästhetischen Gespür der Filmer und von der feinen Handwerkskunst aus Klingnau AG.

Heute führt Monika Walser de Sede. Sie weiss um ihre Herausforderung, denn die Marke stand vor wenigen Jahren am Scheideweg – entweder expandieren oder Kosten senken. Walser entschied sich für eine Vorwärtsstrategie und den Export. Das bedeutete auch: Vertriebsnetz ausbauen, Währungsabsicherung, Qualitätskontrolle, Risikomanagement, Debitorenbewirtschaftung und so weiter. Heute beträgt der Exportanteil der Manufaktur 70 Prozent.

Mit dieser zweiten Ausgabe von «KMUimpulse» in Zusammenarbeit mit UBS bleiben wir unserem Credo treu. Wir wollen Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, zeigen, worauf es ankommt beim Weiterentwickeln des unternehmerischen Anspruchs – und Sie inspirieren.

STEFAN BARMETTLER
Chefredaktor «Handelszeitung»

Geschichten, die das Ausland schreibt

Jedes Auslandsgeschäft schreibt seine eigene Geschichte – das zeigen die Porträts von de Sede, Evatec, Reitzel oder Matisa in diesem Heft. Die vier Unternehmen sind so verschieden wie ihre Angebote, Märkte, Kunden – und Bedürfnisse. Das gilt natürlich auch für die vielen weiteren Schweizer KMU, die ihren Umsatz zum Teil im Ausland erwirtschaften.

Ob Klein- oder Grossbetrieb, ob etabliert oder Jungunternehmen: Wer grenzüberschreitende Geschäftsaktivitäten pflegt, will Chancen wahrnehmen und geht gleichzeitig Risiken ein. Gut, wenn man dabei in Finanzfragen auf einen starken Partner zählen kann. Unsere Bank begleitet Tausende Schweizer Unternehmen bei ihren Auslandsgeschäften. Sie alle nutzen und zählen auf unser Know-how, unsere Erfahrung und unsere weltweite Präsenz.

In dieser Ausgabe von «KMUimpulse» profitieren Sie zudem von den Erfahrungen und Tipps anderer Unternehmer. Denn gute Informationen sind die Grundlage für jede erfolgreiche Geschäftstätigkeit. Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und beraten Sie gerne, wie Sie aus der Geschichte Ihrer Auslandsgeschäfte eine Erfolgsstory machen.

ALAIN CONTE
Leiter Corporate & Institutional Clients Segments, UBS

ANDY KOLLEGER
Leiter Corporate & Institutional Clients Products and Services, UBS

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

Monika Walser,
CEO von de Sede.



de Sede
SWITZERLAND

De Sede auf einen Blick

De Sede stellt pro Jahr 10 000 Möbelstücke her, die auch in 69 Länder exportiert werden. Weltweit beschäftigt das Unternehmen 110 Mitarbeitende. Produziert wird in der Manufaktur im aargauischen Klingnau. Seit seiner Gründung 1962 hat das Unternehmen über 500 Modelle entwickelt. Im Juli 2018 eröffnete de Sede einen Shop in Shop im renommierten Luxuskaufhaus Harrods in London.

MIT DEN EIGENEN LEUTEN VOR ORT

Mit einem Exportanteil von 70 Prozent ist de Sede international unterwegs. CEO Monika Walser über die erfolgreiche Zusammenarbeit über viele Landesgrenzen hinweg. *von Susanne Wagner*

A

Is Monika Walser die Anfrage aus Dubai auf ihrem Pult hatte, staunte sie nicht schlecht: Ein Kunde wünschte sich eine Spezialanfertigung des Endlossofas DS-600 mit Füßen aus Gold. Nicht die Sonderanfertigung war das Problem, die gehört zum täglichen Geschäft. Vielmehr wunderte sie sich, dass jemand Geld investieren wollte für ein Detail, das man gar nicht sieht. Die «Füsse» der Sofaikone sind nämlich so gut wie unsichtbar, weil unter dem Sofa verborgen. Walser liess den Kunden fragen, ob er sich seines Wunschs ganz sicher sei. An seine Rückmeldung erinnert sich Monika Walser mit einem amüsierten Gesichtsausdruck: «Der Kunde erklärte uns, ja, er sei sich sicher. Er werde das Sofa auf einen riesigen Spiegel stellen und die goldenen Füße würden somit sehr gut zur Geltung kommen.»

Diese Geschichte veranschaulicht, was der De-Sede-Chefin im Umgang mit den ausländischen Kunden am wichtigsten ist: wertschätzen, Respekt zeigen und zuhören. Das Exportieren der Produkte ins Ausland hat eine lange Tradition bei de Sede. Zu einem Teil ist dies James Bond zu verdanken: Dem Regisseur des Films «Im Geheimdienst Ihrer Majestät» gefielen die De-Sede-Möbel so gut, dass er für den Filmset am Schilthorn 1969 ein ►



Im Shop in Shop, auf der 3. Etage des Londoner Luxuskaufhauses Harrods, verkauft de Sede auf 220 m² bekannte Klassiker, erfolgreiche Designikonen sowie Innovationen.



► DS-600-Sofa einsetzte. Nach diesem fulminanten Karriere-start beim Film wurden zahlreiche weitere James-Bond-Streifen mit Einrichtungsgegenständen der Schweizer Premiummarke ausgestattet. Auch bei Stars wie Tina Turner oder Jane Fonda erfreut sich das DS-600 grosser Beliebtheit. Mick Jagger soll sogar 20 Stück davon besitzen. Der neueste Filmauftritt ist noch gar nicht in den Kinos: Im Film «Wonder Woman 2», der gerade in London gedreht wird, übernimmt ein DS-600 in Silber einen wichtigen Part.

Doch es gab auch schwierigere Zeiten: Als Monika Walser 2014 von einer Investorengruppe als Geschäftsführerin an Bord geholt wurde, hatte das Unternehmen eine bewegte Zeit hinter und vor sich. Die passionierte Regattaseglerin setzte sich mit ganzem Engagement für das Unternehmen ein, senkte Kosten, fielte auch unbequeme Entscheidungen. Heute gehört das Unterneh-

„DIE MITARBEITENDEN VOR ORT SIND, WENN MÖGLICH, EINHEIMISCHE.“

men mehrheitlich zur Oel-Pool und auch Monika Walser selbst ist mit zehn Prozent zur Miteigentümerin geworden. «Wir haben de Sede an diesen Punkt gebracht, wo wir jetzt sind, weil alle mit so viel Herzblut arbeiten und bereit sind, eine Extrameile zu gehen», lobt Monika Walser.

Der Ritterschlag folgte im Sommer. Seit Juli 2018 ist die Marke im bekanntesten Warenhaus der Welt vertreten: De Sede hat es in das Harrods in London geschafft – als erster Schweizer Möbelhersteller überhaupt. In einem exklusiven Shop in Shop präsentiert de Sede auf 220 Quadratmetern seine in der Schweiz hergestellten Möbel. «Harrods hat uns angefragt, ob wir Interesse hätten, mitzumachen. Das bietet uns natürlich ein spannendes Umfeld. 80 Prozent der Kunden im Harrods sind Touristen aus aller Welt», erzählt Monika Walser. Eine Bilanz kann sie nach dieser kurzen Zeit noch nicht ziehen. Aber die gelernte Damenschneiderin freut sich, im britischen Traditionswarenhaus die gesamte Palette von de Sede zu zeigen – vom Klassiker bis zu Modellen der aktuellen Kollektion. «Heute sind wir gross genug und so gut aufgestellt, dass eine Zusammenarbeit dieser Art überhaupt möglich ist.»

VERLASS AUF EINEN BANKPARTNER

Für eine Firma wie de Sede, die derart stark auf den Export fokussiert, ist es selbstverständlich, sich auf einen Bankpartner wie UBS zu verlassen, wenn es um die Zahlungsabwicklung und Fremdwährungskonten geht. Die Kunden sind es gewohnt, in Euro, US-Dollar, britischem Pfund oder Franken zu bezahlen. Probleme mit exotischen Währungen oder schlechter Zahlungsmoral gibt es kaum, weil das Unternehmen ausserhalb von Europa und teilweise auch für Länder in Europa eine strikte Strategie der Vorauszahlung verfolgt. Die Hälfte des Kaufpreises wird bei der Bestellung fällig, die andere Hälfte, sobald die Ware verschifft wird.

In traditionellen Kernländern für den Export wie Deutschland, Belgien, den Niederlanden, Frankreich, Luxemburg und den USA beschäftigt de Sede Verkaufspersonal vor Ort – ein Mitarbeiter ist für Akquisitionen in den neuen europäischen Ländern unterwegs. Leute im Land sind auch in den Regionen wichtig, auf die sich das Unternehmen derzeit stärker konzentriert. Dazu gehören die Vereinigten Arabischen Emirate, Indien und China. «Es ist erforderlich, dass die Mitarbeiter vor Ort – nach Möglichkeit Einheimische – die Sprache, die Bevölkerung und die Kultur kennen und vernetzt sind, sonst klappt das nicht», betont Monika Walser. Alle haben eine Produktschulung in der Manufaktur am Produktionsstandort in Klingnau absolviert und erlebt, wie die Sessel, Stühle, Sofas und ►

DOS AND DON'TS

Dos and Don'ts im Umgang mit anderen Kulturen

DOS

- Sich in die andere Kultur einleben, hineindenken, sich auf sie einlassen und sie verstehen, um nicht irgendwo anzuecken. Das braucht Zeit und Geduld.
- Sich über die rechtlichen Bedingungen im Land genau informieren: auch Themen wie Zölle und Luxussteuern nicht vergessen.
- Viele ausländische Kunden schätzen es, wenn man sie beim Thema Import «an die Hand nimmt»: Es lohnt sich, sie mit Informationen und Optionen zu unterstützen. Dieses Know-how fehlt auch oft bei Kunden in Ländern, von denen man denkt, sie seien global aufgestellt.
- Neben den formellen Dienstwegen sind in ausländischen Verbänden, Behörden und auch in Unternehmen die informellen Dienstwege entscheidend. Diese gilt es zu kennen und zu nutzen. Das erfordert Zeit und Gespür.
- Verschaffen Sie sich zudem Informationen über die Schweizer Verbände und Konkurrenten. Die wissen genau, wie die Praxis aussieht, und sprechen Ihre Sprache.

DON'TS

- Anderen Ländern die eigene Kultur und die eigene Wahrheit überstülpen – das wäre arrogant. Ein Ja ist nicht überall ein Ja, sondern mancherorts auch ein «Vielleicht» oder «Noch nicht» – ohne dass die Menschen lügen. Nicht nur den Wortlaut gilt es zu beachten, sondern auch das Verhalten der Menschen muss man zu deuten wissen.
- Der Standpunkt, nur wir im Westen wissen, wie es läuft.
- Die Amtssprache Englisch suggeriert Vertrautheit. Das bedeutet nicht, dass man automatisch mit den Sitten vertraut ist. Sonst läuft man Gefahr, dass man die kulturellen Unterschiede nicht wahrnimmt.
- Engstirnigkeit – wer für andere Kulturen nicht offen ist, stösst auf unnötige Widerstände.



In der Manufaktur werden die Möbelstücke von erfahrenen Handwerksmeistern manuell gefertigt.

De Sede verwendet ausschliesslich Leder erster Güte. Die sachgemässe Lagerung und eine generationsübergreifende Lederexpertise garantieren eine exzellente Verarbeitung.



► neuerdings auch Taschen von Spezialisten unter Einsatz von viel Handarbeit angefertigt werden. «Es geht uns darum, unsere Marke mit Freude und Leidenschaft zu verbreiten.» Einmal pro Woche tauscht man sich per Telefon aus und regelmässig gibt es gegenseitige Besuche, um sich up to date zu halten.

FAIRNESS UND OFFENHEIT

Bevor ein Land zum Exportland wird, durchläuft es einen Kriterienkatalog, mit dem Bevölkerung, Kultur, politische Verhältnisse und Vermögenssituation geprüft werden: zum Beispiel wie gross das Interesse an Luxusgütern und Designmöbeln ist. «Wir exportieren nur in Länder, bei denen wir das Gefühl haben, dass sie grundlegende ethische Prinzipien einhalten», sagt Monika Walser, die einen MBA-Abschluss in Führung und Ethik besitzt. Das

„WIR EXPORTIEREN IN LÄNDER MIT ETHISCHEN GRUNDSÄTZEN.“

ist auch wichtig, damit sich die Mitarbeiter vor Ort wohlfühlen und in einem positiven Umfeld arbeiten können. Zu einer guten Zusammenarbeit gehören für sie unbedingt Fairness und Offenheit. Beim Verhandeln sei es extrem wichtig, sich als Mensch zu begegnen, nicht nur als Lieferant und Kunde. Das hat Walser besonders in Japan und Indien erlebt. «Das Thema menschliche Wertschätzung geht bei uns sehr häufig verloren. Wir im Westen wollen vor allem Geschäfte machen, aber in vielen Ländern gibt das Zwischenmenschliche den Ausschlag», erläutert sie mit Nachdruck. Auch in arabischen Ländern wurde sie stets respektiert und erlebte als Frau in einer Männerwelt nie einen Nachteil oder gar bedrohliche Situationen. Einzig in Japan sei eine Frau in der Geschäftswelt, die selbst Entscheidungen trifft, noch etwas ungewohnt.

Bei aller Aufmerksamkeit – kulturelle Missverständnisse kann es dennoch geben. Das erlebte Monika Walser, als de Sede einen kleinen Lederelefanten wieder ins Sortiment nahm. Gefertigt ist er aus dem gleichen Material wie viele Sofas: fünf Millimeter dickes Bullenleder – das Alleinstellungsmerkmal des Hauses. Das Tier sollte symbolisch darauf hinweisen, dass de Sede bei einem neuen, von Alfredo Häberli designten Sessel eine Haut verarbeitet, die so dick ist wie die eines Elefanten. Nur leider kam diese Botschaft in asiatischen Ländern wie etwa Japan komplett falsch an. Dort ging man tatsächlich davon aus, de Sede würde die Haut von Elefanten verarbeiten, was zu empörten Reaktionen führte. Das Unternehmen sah sich veranlasst, die kleinen Lederelefanten aus den betreffenden Ländern zurückzuziehen. Dieses Beispiel zeigt für Monika Walser sehr anschaulich, wie genau man andere Kulturen anschauen und kennen muss, um gute Geschäftsbeziehungen pflegen zu können.

Verschiedene Kulturen bedeutet auch, dass unterschiedliche Sofamodelle gefragt sind. Manchmal staunt das De-Sede-Team über die Farben von Sonderanfertigungen wie etwa dem Sessel in Form eines Boxhandschuhs, der wieder ins Sortiment genommen wurde. Für den König von Marokko durfte de Sede diverse Sessel mit seinem hauseigenen Wappen besticken lassen. Auch Inneneinrichtungen von Luxusjachten gehören zu den häufig geäußerten Kundenwünschen. Grundsätzlich gilt: Je wärmer ein Land, desto begehrter sind helle Sofas. Während Herr und Frau Schweizer zumeist dunkelbraune und schwarze Sofas kaufen, empfinden die Konsumenten in den arabischen Ländern tendenziell Stücke aus hellem Leder als eleganter. Monika Walser: «Es gibt eine Menge Gründe dafür, warum ein Land bestimmte Farben mehr schätzt als andere. In den arabischen Ländern hat es sicher mit der Sonne und Wärme zu tun.» ●

„WIR MACHEN DIE WELT KLEINER“

Mit internationalen Zahlungsverkehrslösungen Mehrwert für die Kunden generieren.

Worin liegen die Herausforderungen für KMU beim internationalen Zahlungsverkehr?

Beispiel Europa: Zahlungen aus der EU in die Schweiz und umgekehrt unterliegen nicht der EU-Preisregulierung. Für in der Schweiz ansässige Firmen ist es somit teurer, Zahlungen mit der EU abzuwickeln. Hier bieten wir mit Konten bei UBS in Frankfurt einen direkten Zugang zum innereuropäischen Zahlungsverkehr.



Markus Meyer,
Leiter Cash Management
Services, UBS

Was sind weitere Stolpersteine?

Um Geschäfte in Asien oder auch den USA abzuwickeln, sind oft lokale Kontobeziehungen sinnvoll. Mit dem Vorwissen über unsere Kunden können wir sie vor Ort in New York, Singapur und Hongkong einfacher und individueller unterstützen.

Wie sieht es in anderen Ländern aus?

Ein Trend ist, aus der Schweiz direkt in Lokalwährungen zu bezahlen, beispielsweise nach Brasilien in Real anstatt in US-Dollar. So kann genau

der geschuldete Betrag überwiesen werden. Zudem steigt die Transparenz bezüglich der angewandten Umrechnungskurse. Neu bieten wir mit UBS Pay Worldwide Zahlungen in 130 Währungen an.

Welche Aspekte beachten KMU oft zu wenig?

Wenn KMU international stark wachsen, steigt meist auch die Anzahl der Bank- und E-Banking-Konten. Wer wie auf welche Konten zugreifen und welche Zahlungen auslösen darf, muss zentral geregelt werden. IT-Systeme für die Verwaltung der Zugriffe und die Abwicklung von Zahlungen sind hier eine grosse Hilfe.

Welche Erfahrungen mit Ihren Kunden waren für Sie besonders positiv?

Jede Kundensituation ist anders. Es macht uns Freude, die Prozesse im Zahlungsverkehr besser zu verstehen und mit unseren Lösungen Mehrwerte generieren zu können. So wollen wir für international tätige Kunden die Welt kleiner machen.

„EINE KLARE VISION HABEN“

Ein Spitzenprodukt zu haben, reicht nicht, um es erfolgreich ins Ausland zu exportieren. Was Unternehmer dazu sonst noch brauchen, erklärt Claudia Moerker, Geschäftsführerin des Verbands swiss export. **von Johannes J. Schraner**



Claudia Moerker bei ihrer vielseitigen Arbeit: Vorträge, Recherche und Gespräche mit Kunden. Sie stärkt Schweizer KMU bei deren Expansionsprojekten den Rücken und gibt wertvolle Tipps im Umgang mit anderen Businesskulturen.

„EIN GUTER EXPORTEUR HAT SITUATIONS-INTELLIGENZ.“

Frau Moerker, wie soll sich ein Unternehmer im Ausland verhalten und wie soll er sich dort ganz sicher nicht verhalten?

Claudia Moerker: Es gibt für jedes einzelne Land eine lange Liste für Dos and Don'ts! Ihr eingehendes Studium lege ich jedem ans Herz, vor allem jüngeren Managern. Für sie ist es besonders wichtig, neben dem theoretischen Studium anderer Kulturen auch konkrete Erfahrungen im Netzwerk, sprich mit anderen Unternehmern und Experten, auszutauschen. Das kann für den Geschäftserfolg matchentscheidend sein.

Können Sie ein konkretes Beispiel für kulturelle Unterschiede nennen?

Da müssen Sie gar nicht so weit reisen. Unser Verband hat einmal in Kooperation mit dem Uhrenhersteller Hublot und UBS in Nyon eine Fachveranstaltung mit Managern und Politikern organisiert. Geplant war der Anlass für 80 Personen, inklusive Betriebsführung und kleiner Gesprächsrunden. Erschienen sind dann 140 Personen. Während wir überrumpelt waren, fiel das Feedback der

Teilnehmenden nach dem Anlass durchwegs fröhlich-positiv aus.

Was haben Sie aus dieser Erfahrung gelernt?

Die Deutschschweizer haben und brauchen Strukturen und Beschilderungen. In der Romandie bekommen wir indes gefühlt nie richtige Antworten auf unsere Fragen. Schliesslich funktioniert in der Westschweiz alles trotzdem in einer erstaunlichen Gelassenheit. Generell ist es ganz wichtig, den eigenen Kulturraum zu verstehen. Nur so kann man Sensibilität für andere Kulturen herstellen und entwickeln.

Was sind weitere wichtige sogenannte weiche Faktoren im KMU-Exportgeschäft?

Grundvoraussetzungen sind neben Empathiefähigkeit gute Sprachkenntnisse und exzellentes Fachwissen. Nur so ist Augenhöhe möglich. Exportkompetenz heisst für den Unternehmer auch Sensibilität und Frustrationstoleranz. Ein guter KMU-Exporteur hat zudem Situationsintelligenz. Das bedeutet zum Beispiel, dass er trotz der natür-

lichen Verliebtheit in das eigene Produkt gegenüber ausländischen Gesprächspartnern immer fair bleibt.

Das ist eine ganze Menge an Anforderungen.

Ja, Exportfähigkeit ist keine exakte Wissenschaft. Ich habe darüber hinaus den Eindruck, dass sich die anhaltende Migrationsthematik ganz generell in einer gewissen Abstumpfung bei interkulturellen Fragen äussert. Das ist jedoch überaus heikel, weil wir inzwischen eine globale Welt haben und sich Traditionen darin laufend verändern und weiterentwickeln.

Bewegen sich Schweizer Unternehmer darin kompetenter als andere?

Wir sind agil, pünktlich und traditionsbewusst. Damit besitzen wir gute Voraussetzungen, um fit für das Ausland zu sein. Was für Unternehmer grundsätzlich immer wichtiger wird: In den Export zu gehen, heisst, eine klare Vision zu haben.

Eine grosse Tradition hat das Exportland Japan. Was sollte ein KMU-Exporteur dort unbedingt beachten?

Höflichkeit und Harmonie ohne Ende. Unser Standortleiter und Experte in Tokio war ein in den 70er-Jahren ausgewanderter Deutscher. Wir hatten aufgrund der Zusammenarbeit eine gute persönliche Beziehung. Er konnte Deutsch, ist aber im Grunde zum Japaner geworden. Als ich seinen Abschlussbericht zuhänden eines unserer Kunden kritisierte, weil er schlicht zu wenig Substanz enthielt, kam vorläufig gar nichts mehr. Ich hätte sagen sollen: Dein Bericht ist fantastisch, könntest du bitte noch dies und jenes ergänzen? Japaner sind harmoniebedürftig bis zum Äussersten und die Gesichtswahrung ist existenziell. Letzteres gilt im Übrigen für ganz Asien.

Was bedeutet das für die Verhandlungsführung?

Der Japaner will Ihnen buchstäblich ins Gesicht sehen. Videokonferenzen sind deshalb ungeeignet. Der Chef hält sich in Meetings zurück, Entscheidungen brauchen viel Zeit und werden in der Regel im Nachhinein und im Kollektiv gefällt. «Nein» gibt es nicht. Das heisst, Sie müssen unglaublich gut zuhören und auf die Körpersprache achten, damit Sie die entscheidenden Zwischentöne erfassen können. Um erfolgreich nach Japan zu exportieren, brauchen Unternehmer deshalb viel Zeit und ein klares Verständnis der dortigen Kultur.

Das schaffen wohl die wenigsten ohne Unterstützung. Wie helfen Sie Unternehmern bei der Vorbereitung von Exportinitiativen konkret?

Die Vermittlerin

Claudia Moerker (55) führt den Verband swiss export, den sie 2003 gegründet hat. Ihren Berufseinstieg hat sie im Bereich Health Care gemacht und unter anderem 10 Jahre bei der 3M (Schweiz) AG in verschiedenen leitenden Funktionen gearbeitet. Neben einer Marketing- und Verkaufsausbildung hat Claudia Moerker verschiedene Managementweiterbildungen absolviert sowie eine Mediations- und Coachingsausbildung.

Der Verband

Swiss export vermittelt seinen Mitgliedern Wissen über ausländische Märkte und vernetzt sie mit Partnern. Zu den Serviceleistungen gehören Exportberatung, Kurse über Exportabwicklung und -technik, länder- und kulturspezifische Trainings, individuelle Firmenseminare und Coachings sowie Veranstaltungen, an denen KMU-Exporteure Erfahrungen und Wissen austauschen.
swiss-export.com

Inzwischen gibt es für KMU breite Kontaktnetze und eine grosse, öffentlich zugängliche Datenauswahl. Viele Unternehmer meinen daher, sie seien fit genug und könnten ein Auslandsengagement gut einschätzen. Deshalb ist Exportberatung heute ein Nischengeschäft geworden. Wenn sich jemand trotzdem beraten lassen will, tun wir das in drei Schritten.

Wie sehen diese Schritte aus?

Zuerst führen wir eine Standortbestimmung durch: Was will der Unternehmer konkret? Wir lassen ihn seine Exportidee anhand eines strukturierten Fragebogens erarbeiten. In einem zweiten Schritt ziehen wir in einem Direktgespräch unseren Länderexperten hinzu. Mit den Fragen und im persönlichen Gespräch wollen wir verhindern, dass der Unternehmer ob seiner Produktverliebtheit elementare Erfolgsfaktoren wie Kosten, Zeit und Menschen vergisst.

Betreiben Sie somit eine Form von Bewusstseinschärfung?

Genau. Wenn der Unternehmer diese Hausaufgaben gemacht hat, begleiten ihn unsere Länderexperten im Bedarfsfall vor Ort. Sie unterstützen ihn etwa bei der Suche nach Vertriebspartnern, bei Verhandlungen oder organisieren für ihn Messeauftritte und Produktpräsentationen. Fundamentale Voraussetzung für den Erfolg jedes KMU-Exporteurs ist das Schaffen einer Vertrauensbasis vor Ort.

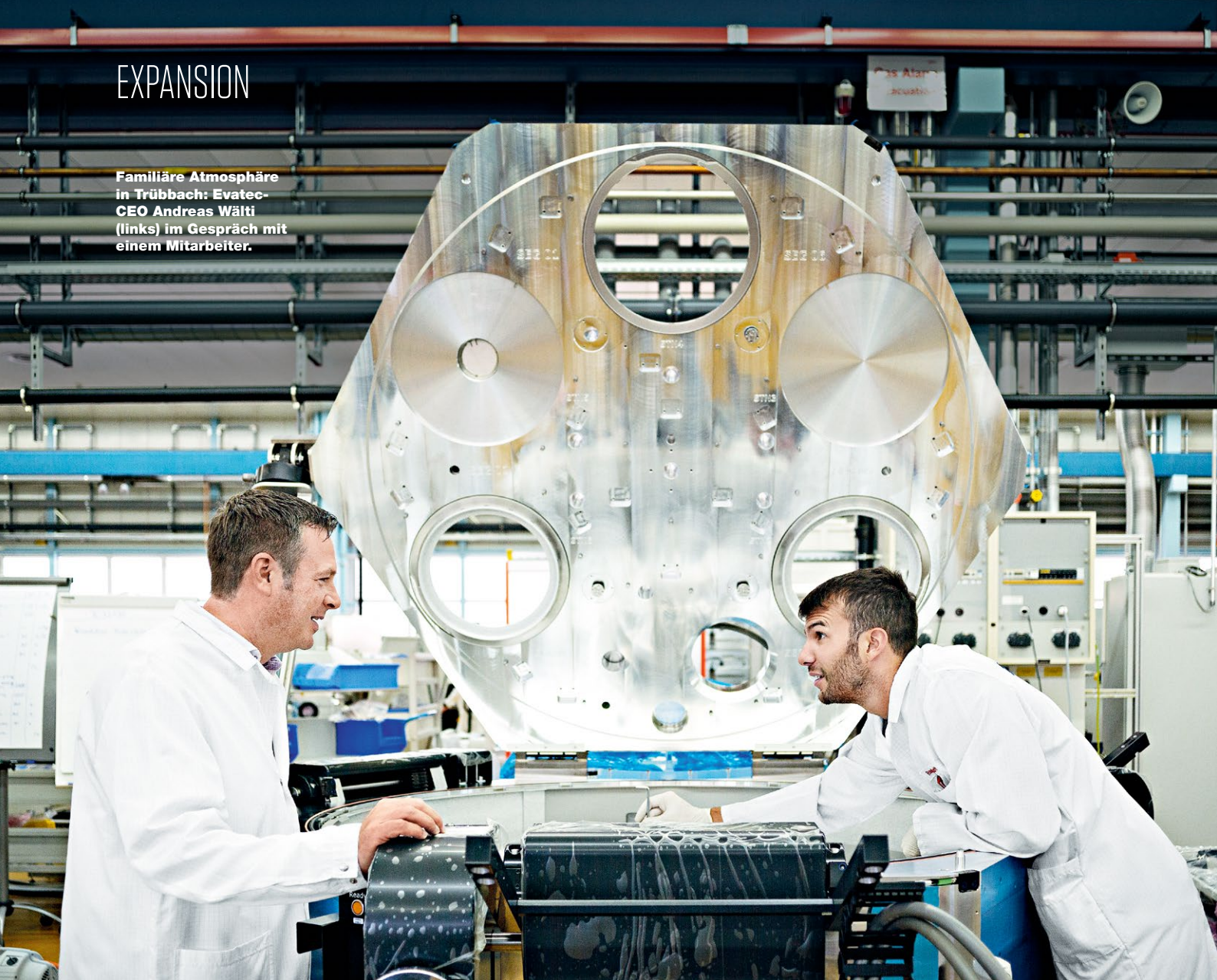
Das heisst, Sie bieten auch Seminare und Intensivkurse an.

So ist es. Darin lehren Experten aus den verschiedensten Exportländern. Wir veranstalten sowohl offene Seminare als auch firmenspezifische Schulungen. Dabei werden ganz praktische Dinge wie eine Geschenkübergabe oder eine Begrüssung ohne Händeschütteln geübt. Nur so können die Teilnehmenden auf Tuchfühlung mit der konkreten Situation gehen und diese meistern lernen.

UBS ist Partner Ihres Verbands. Wie wichtig ist eine Grossbank für den Erfolg eines Schweizer KMU?

Grossbanken haben ein globales Netzwerk und eine breite Palette von Dienstleistungen. Sie erstellen darüber hinaus aktuelle Berichte, zum Beispiel zu Währungsfragen, und verfügen über branchenspezifische Risiko- und Exportanalysen. Eine solche Informationsbeschaffung können KMU nicht selbst vornehmen. Diese Berichte sind gute Quellen; sie vermitteln KMU ein klares und lesbares Bild. Wenn eine vertrauensvolle Partnerschaft zu einer Grossbank besteht, können KMU davon klar profitieren. ●

Familiäre Atmosphäre in Trübbach: Evatec-CEO Andreas Wälti (links) im Gespräch mit einem Mitarbeiter.



„DIE KOMMUNIKATION IST DAS A UND O“

Das Technologieunternehmen Evatec mit Hauptsitz im St. Galler Rheintal springt 2016 ins kalte Wasser und gründet zwei Niederlassungen in Südostasien. CEO Andreas Wälti über Stolpersteine, kulturelle Besonderheiten und die Bedeutung der Kommunikation. von Denise Weisflog



Links: Einblick in die Reinraummontage (Reinraumklasse ISO 7).

Unten: Prozess- und Drucküberwachung an einer Beschichtungsanlage.



zu machen war – welche Interessen dabei gewahrt wurden und welche weniger, spielte kaum eine Rolle. «Als wir wuchsen und die Konkurrenzsituation sich verschärfte, merkten wir, dass wir näher beim Kunden sein mussten. Und zwar mit eigenen Leuten», sagt Andreas Wälti. Ziel war es, schnellere und ungefilterte Informationen zu erhalten sowie langfristiger und intensiver mit den Auftraggebern zusammenarbeiten zu können. «Wir wollten Mitarbeitende, die exklusiv für uns arbeiten und auf Evatec fokussiert sind», erklärt Wälti.

Es herrscht fokussierte Betriebsamkeit in den Labors von Evatec im sankt-gallischen Trübbach. Das Schweizer Unternehmen ist auf die Entwicklung, Produktion und den weltweiten Verkauf von Hightechanlagen im Bereich Thin-Film-Technologie spezialisiert. Beschichtet werden beispielsweise Bestandteile von Smartphones, Halbleiter oder LED. Zudem entwickelt Evatec auf Kundenwunsch neue Prozesse für massgeschneiderte Produkte.

Entsprechend hoch sind die Sicherheits- und Hygienevorschriften. Besucher dürfen die Forschungsstätten nur in Begleitung und Schutzkleidern betreten, vieles ist für die Kamera unseres Fotografen tabu. Trotzdem spürt man eine entspannte Atmosphäre. Ein Grossteil der 267 Mitarbeitenden am Hauptsitz wohnt in der Umgebung, die Verbundenheit mit dem Unternehmen wie auch die Kontakte untereinander sind eng.

Es ist diese Schweizer Unternehmenskultur, die CEO Andreas Wälti und CTO Marco Padrun auch in den Evatec-Aktivitäten im Ausland etablieren wollten. Der Schritt zum Export war von Anfang an vorgezeichnet. Schon immer lag der Anteil der im Ausland installierten Anlagen bei rund 98 Prozent.

In den Nullerjahren setzte Evatec in Deutschland und den USA auf Partnerschaften, im asiatischen Raum arbeitete man mit Agenten zusammen. Diese waren in der Regel für verschiedene Firmen tätig und verfolgten häufig eine kurzfristige Planung. Ressourcen investierten die Agenten dort, wo am schnellsten Profit

EXPANSION NACH SÜDOSTASIEN

2016 wurden die Agentenmodelle in Asien durch die Gründung der ersten beiden Auslandsniederlassungen abgelöst. Singapur, Malaysia, China und Japan sind rechtlich selbstständige Tochtergesellschaften, Taiwan ist eine Niederlassung von Evatec. Entwicklung, Produktion und Zusammenbau blieben in der Schweiz.

Südostasien gilt als eine Region mit boomenden Märkten und einem grösseren Wachstum als China. Die halbe Milliarde Einwohner stellt nicht nur günstige Arbeitskräfte, sondern eine immer breiter werdende Mittelschicht mit westlichen Konsumansprüchen. Die dürften in den nächsten 20 Jahren noch steigen und Schweizer Firmen eine Menge Potenzial bieten.

Um in den südostasiatischen Ländern erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen verschiedene kulturelle Besonderheiten beachten. Wie in China dürfen Verhandlungspartner auf keinen Fall das Gesicht verlieren, westliche Verhandlungstaktiken oder Pünktlichkeitsansprüche funktionieren nicht. Zudem bedarf es mehrerer Meetings, bis Vertrauen aufgebaut ist.

Als sich Evatec in Südostasien niederliess, profitierte das Unternehmen von der Tatsache, bereits in der Region aktiv und vernetzt zu sein. Über private Kontakte gelangten Wälti und Padrun an einen taiwanesischen Experten, der ihnen beim Aufbau der neuen Standorte zur Seite stand. Der asiatische Manager verfügt über langjährige Erfahrung mit dem Westen, spricht beide kulturellen Sprachen und kann allfällige Stolpersteine aus dem ►

EXPANSION



Einblick in das Herz von Evatec: Montage von Beschichtungsanlagen

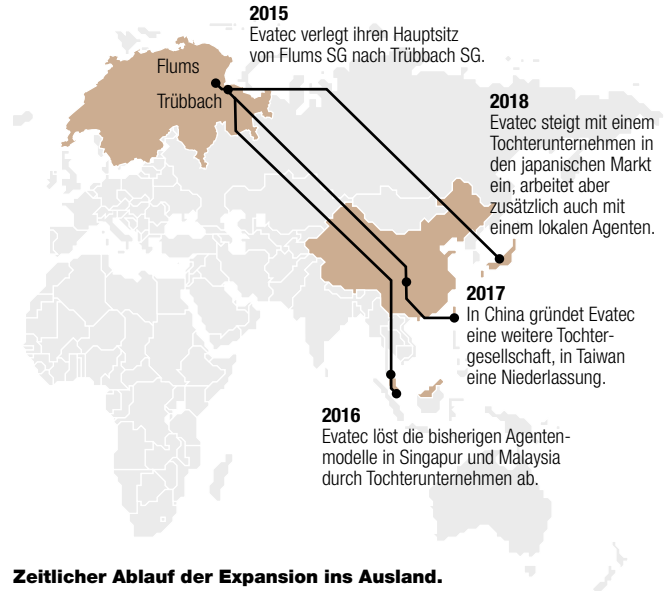
► Weg räumen. «Dank dieser Ausgangslage ist es uns gelungen, Fettnäpfchen und Fehler zu vermeiden, die uns langfristig Probleme bereitet hätten», schildert Wälti.

VOLATILE WÄHRUNG

Evatec entschied sich für einen behutsamen Start. Die Firmengründungen wurden über ein internationales Consultingunternehmen abgewickelt. Bei der Finanzierung setzte das Unternehmen auf die in Singapur präsente Schweizer Hausbank UBS, welche alle Konten betreut und die gesamte Währungsabsicherung übernimmt.

Den ersten Schreck erlebten die Evatec-Gründer kurz nach dem Markteintritt in Malaysia. Über Nacht hatte die Regierung beschlossen, dass nur noch in der Landeswährung Ringgit gehandelt werden durfte. «Für uns war das neu und völlig unerklärlich», verrät Wälti. Die Schweizer Jungunternehmer hatten keine andere Wahl, als sich anzupassen und den Verkauf von Ersatzteilen in Ringgit abzuwickeln. Davon unberührt blieb glücklicherweise der Handel von ganzen importierten Maschinen in Fremdwährung.

«Wenn man sich für den Export entscheidet, muss man die Gesetze beachten, die in den jeweiligen Ländern gelten», zieht Wälti Bilanz. Bezüglich Steuern engagieren die Evatec-Gründer für jeden Markt spezialisierte Beratungsunternehmen, die das Optimum für die Schweizer Firma definieren. «Bei internatio-



nalen Geschäften geht es immer darum, wo und wie Gewinne anfallen. Dies wollen wir sauber abgeklärt haben.»

Um möglichst schnell und unkompliziert in Südostasien Fuss fassen zu können, mietete sich Evatec in sogenannten Shared Offices ein: betreute Bürokomplexe, in denen die gesamte Infrastruktur – von Telefonanlagen bis hin zu Meetingräumen – vorhanden ist. Anders als andere westliche Unternehmen rekrutierten Wälti und Padrun von Anfang an lokale Mitarbeitende, um sprachliche und kulturelle Barrieren gegenüber den Kunden zu vermeiden. Er sei positiv überrascht gewesen, zu sehen, wie viele Leute bereit waren, für eine neue Schweizer Firma zu arbeiten, die in der Region kaum jemand kannte, schildert der CEO.

TRAINING IN DER SCHWEIZ

Die gesamte asiatische Evatec-Belegschaft wurde für drei Monate zu einem Produkttraining nach Trübbach geflogen. Da sowohl Singapur als auch Malaysia sehr multikulturell sind und der Umgang mit anderen Bevölkerungsgruppen zum Alltag gehört, gab es keinerlei religiöse oder kulturelle Reibungen. Die Weiterbildung wurde in Südostasien durch Schweizer Spezialisten fortgeführt; zudem haben die neuen Angestellten die Möglichkeit, ihre Englischkompetenzen mittels Onlinesprachkursen zu verbessern. Bezahlt werden nicht Schweizer, sondern ortsübliche Löhne und Sozialleistungen.

Rückblickend würde Andreas Wälti noch mehr Zeit in das Training der frisch rekrutierten Mitarbeitenden investieren, speziell in die Sprachkenntnisse und in die Schulung am Standort Trübbach. «Zwölf Wochen in der Schweiz reichen kaum aus, um den Leuten Gelegenheit zu geben, Schweizer Arbeitskollegen und Freunde zu finden, die sie auch einmal anrufen könnten, wenn Fragen auftauchen.» Schliesslich würden sie zu Hause nicht in einer Umgebung arbeiten, in der alles Know-how vorhanden ist und man schnell bei einem erfahrenen Kollegen Rat suchen kann.

Bezüglich Kommunikation habe man die Beschäftigten darauf hinweisen müssen, dass zwei Personen miteinander sprächen, für die Englisch eine Fremdsprache sei. Wenn man aber kurze, prägnante Sätze formuliere und Ausschweifungen vermeide, könnten Missverständnisse reduziert werden. «Die Kommunikation ist das A und O», betont Wälti.

WEITERE NIEDERLASSUNGEN

Ein Jahr nach dem Schritt in Richtung Singapur und Malaysia folgten eine Tochtergesellschaft in China und eine Niederlassung in Taiwan. Seit 2018 ist Evatec zudem in Japan präsent. Auch in diesen Märkten sucht das Unternehmen Unterstützung bei lokalen Vermittlern, die mit kulturellen und gesetzlichen Gegebenheiten vertraut sind. Oft sei die Rechtslage sehr komplex. Um die Situation zu analysieren und Wege zum Aufbau weiterer Geschäfte zu finden, brauche es die Expertise von Einheimischen. Auch punkto gesellschaftlicher Umgangsformen und Mentalität müsse man sich von Land zu Land umstellen. «In China kann es auf einer Sitzung schon mal laut werden. Das ist aber normal und in einer halben Stunde vergessen. In Japan sind die Geschäftspartner extrem höflich und zuverlässig, zugleich gibt es Prozesse, die bei Entscheidungen exakt eingehalten werden müssen», fügt Wälti hinzu.

Sämtliche Standorte in Asien sind Verkaufs- oder Serviceeinheiten. Trotz möglicher Subventionen will Evatec ihre Produktion nicht ins Ausland verlegen. Die Anlagen seien relativ aufwendig, zudem wolle man das Know-how in der Schweiz behalten. «Nach unserer Auffassung lohnt es sich preislich in diesem Segment, dem komplexen Maschinenbau, kaum, in einem Billigland zu produzieren», erklärt der CEO. Auch eigene Liegenschaften in Asien zu bauen, sei kein Thema. Mittlerweile habe man jedoch die Shared Offices verlassen und Büroräumlichkeiten gemietet.

WORST-CASE-SZENARIO

Für Evatec hat sich der Schritt ins Ausland gelohnt. Das Unternehmen wächst weiter, ohne dass es schwerwiegende Rückschläge hätte hinnehmen müssen. Dennoch hatten Wälti und Padrun stets eine Exitstrategie in der Schublade. «Wir haben uns vertieft Gedanken darüber gemacht, was wir tun, wenn es nicht klappen sollte. In so einem Fall wären wir zum ursprünglichen Agentensystem zurückgekehrt.» Im japanischen Markt, der für westliche Firmen schwierig ist, fährt Evatec doppelspurig. Neben einer eigenen Gesellschaft mit lokalen Beschäftigten existiert eine Zusammenarbeit mit einem Agenten. Je nachdem, in welche Richtung die Entwicklung steuert, soll in Zukunft auf das eine oder andere Modell gesetzt werden.

Als einen der grossen Glücksmomente im Expansionsprozess nennt Wälti den Augenblick, als die erste Bestellung über den eigenen Kanal eintraf. Ebenfalls motivierend sei gewesen, wie gelassen die Mitarbeitenden in Malaysia reagierten, als die ersten Löhne wegen einer nicht funktionierenden Bankverbindung bei einer ortsansässigen malaysischen Bank mit ein paar Tagen Verspätung eintrafen.

Am meisten freut sich Andreas Wälti jedoch darüber, dass die Leute in den Auslandseinheiten heute die Schweizer Firmenkultur leben und sich mit Evatec identifizieren. ●

„ASIEN HAT VIEL POTENZIAL“

Der Leiter Corporate & Institutional Clients Asia Pacific bei UBS kennt die Region – hier seine Tipps.

Herr Bieri, Sie begleiten zahlreiche Schweizer Unternehmen bei der Expansion nach Asien. Evatec startete in Singapur. Ein Klassiker?

Roger Bieri: Ja, viele unserer Kunden wagen erste Schritte entweder via Singapur oder Hongkong. Mit seiner Lage und dem zweitgrössten Containerhafen der Welt hat sich Singapur erfolgreich als Drehscheibe für den Handel zwischen Europa und Asien etabliert. Die Infrastruktur ist erstklassig und die Administration effizient. Hongkong gilt seit jeher als fernöstliches Finanz- und Handelszentrum. Unternehmen profitieren von der guten Infrastruktur, den steuerlichen Vorteilen sowie der Nähe und Anbindung zu China. Diese Rahmenbedingungen machen sowohl Singapur wie Hongkong sehr attraktiv für Unternehmensgründungen.



Roger Bieri,
Leiter Corporate & Institutional Clients APAC, UBS

Welche wirtschaftlichen Gegebenheiten sind für Schweizer Unternehmen in Asien besonders Erfolg versprechend?

Wir rechnen damit, dass Asien in den nächsten Jahren der Wachstumsmotor der Weltwirtschaft bleiben wird. Durch den tieferen Entwicklungsstand vieler asiatischer Länder gibt es noch Aufholbedarf. Zudem verstärkt der wachsende Konsum der aufstrebenden Mittelschicht das Wachstum.

Wie bereitet sich ein Unternehmen am besten auf die Expansion in die Region vor?

Wie der Fall Evatec zeigt, gilt es, zu ermitteln, ob ein Modell mit Verkaufsagenten oder der selbstständige Vertrieb sinnvoller ist. Eine eigene Vertriebsorganisation erfordert eine gewisse Geschäftsgrösse. Wichtig ist dabei die Klärung organisatorischer, rechtlicher und steuerlicher Fragen. Hinzu kommt die Standortwahl: Die meisten Schweizer Unternehmen lassen sich aufgrund der eingangs erwähnten Attraktivität zuerst in Singapur oder Hongkong nieder. Danach bieten die einzelnen Länder je nach Sektor und Bedarf unterschiedliche Vorteile, aber auch Challenges.

REITZEL UND IHRE CORNICHONS

Der Spezialist für Essigprodukte ist bei seinen Importen und Exporten stark vom Ausland abhängig. Um sich vor Währungsschwankungen zu schützen, setzt das Unternehmen verschiedene Instrumente ein.

von Sylvain Auger



**Bernard Poupon,
CEO von Reitzel,
schaut optimistisch
in die Zukunft.**

Noch hat sich der Sommer nicht verabschiedet. In Aigle, Kanton Waadt, sorgen die warmen Strahlen der Septembersonne für zufriedene Gesichter bei den lokalen Cornichonproduzenten. Die Hitzetage im Juli und August und das sommerliche Wetter Anfang September haben eine üppige Cornichonernte beschert. Auf knapp 45 Tonnen beläuft sich der diesjährige Ertrag des Walliser Produzenten, der gerade seine Ware geliefert hat. Wie er liefern noch zehn weitere Erzeuger aus der Region ihre Cornichons an Reitzel, den Schweizer Spezialisten für Pickles.

Von Aigle aus, dem einzigen Schweizer Produktionsstandort der Firma, versorgt das Unternehmen den Schweizer Markt. Die Schweiz gilt mit 44 Prozent des Jahresumsatzes als wichtigster

Absatzmarkt der Gruppe. Danach folgen Frankreich und Indien – die zwei anderen grössten Absatzregionen der Reitzel-Gruppe. In der Anlieferungszone von Reitzel reihen sich grosse Lkw aus Osteuropa an die kleinen Lieferwagen der lokalen Produzenten. Einer Lieferung folgt die nächste. Von der benachbarten Fabrik, in der die Produktionsstrassen auf Hochtouren laufen, weht ein leichter Essigduft herüber.

2018, DAS JAHR DER ERHOLUNG

Bernard Poupon, CEO der Reitzel-Gruppe, sitzt in seinem Büro. Auch er hat ein Strahlen in seinem sonnengebräunten Gesicht. Man sieht, dass es ihm gut geht. Trifft dies auch auf das Unternehmen zu? «Die Lage hat sich deutlich entspannt. Wir freuen



In Aigle befindet sich der einzige Schweizer Produktionsstandort, der den Schweizer Markt versorgt.

Rund zehn Produzenten aus der Region beliefert Reitzel mit Cornichons.

Der Schweizer Markt macht 44 Prozent des Jahresumsatzes aus.

„DIE HERAUSFORDERUNG VON REITZEL IST PRIMÄR NICHT DER DOLLAR, SONDERN DER EURO.“

uns sehr darüber, dass sich das Geschäftsjahr 2018 zu unseren Gunsten entwickelt hat.» Man muss wissen, dass hinter der Gruppe drei schwierige Jahre liegen, «was allerdings», so Bernard Poupon, «mehrere Gründe hat. Durch die Aufhebung des Euro-Mindestkurses 2015 war es für unsere ausländischen Konkurrenten sehr einfach, in den Schweizer Markt einzusteigen. Aus subjektiven oder psychologischen Gründen begannen die grossen Schweizer Einzelhändler, ihre Waren im Ausland einzukaufen. Das hat uns nicht gerade geholfen.»

Im Jahr darauf setzte sich die Pechsträhne fort. «Als sich die russische Währung 2016 abschwächte», erklärt Bernard Poupon, «brach uns ein grosser internationaler Absatzmarkt weg. Und im letzten Jahr schliesslich führte die lange Dürreperiode in Indien zu einer schlechten Cornichonernte. Indien ist für uns ein bedeu-

tender Hauptlieferant von Cornichons für den französischen und den internationalen Markt. Keine Cornichons, kein Umsatz. Wir hatten also drei sehr angespannte Jahre. Zum Glück hat sich das Blatt 2018 gewendet.» Dass die 1909 gegründete Gruppe mit Widrigkeiten zu kämpfen hat, ist nichts Neues, auch wenn der CEO von Reitzel heute einräumt, dass 2015 das schlechteste Jahr war, das er in seiner 30-jährigen Zeit an der Spitze des Unternehmens erlebt hat.

EIN INTERNATIONALES UNTERNEHMEN

Reitzel ist seit einem Jahrhundert im Waadtländer Chablais angesiedelt und produziert an seinem Standort in Aigle sogenannte Pickles, in Aromaessig eingelegtes Gemüse (Cornichons, Mais, Essiggurken). Die hier erzeugten Produkte sind fast ausschliesslich für den Schweizer Markt bestimmt und machen mehr als 70 Prozent des in der Schweiz generierten Umsatzes aus. Das Sortiment umfasst aber auch Salatsaucen, Mayonnaise, Ketchup und Senf, die insgesamt 20 Prozent zum Umsatz beitragen. In erster Linie ist Reitzel aber ein Exportunternehmen. 1990 beteiligt es sich an der türkischen Firma Zey-Tur-San. Fünf Jahre später folgt in Frankreich die Übernahme der Konservenfabriken in Béziers und weitere fünf Jahre später der Gesellschaft Briand.

Doch der Expansionshunger dauert an: Im Jahr 2005 betritt Reitzel den indischen Markt und gründet eine Tochtergesellschaft in Bangalore. So stellt der Konzern die Versorgung mit Cornichons im Winter sicher, wenn in Europa (Schweiz, Deutschland, Polen, Rumänien, Mazedonien und Ungarn) die Erntesaison vorüber ist. Der französische Markt macht heute 41 Prozent des Umsatzes (der Anteil der Schweiz beträgt 44 Prozent) der Gruppe aus, die mehr als 450 Mitarbeitende beschäftigt, davon rund 100 in Aigle. Die Gruppe ist folglich für ihre Importe und Exporte stark vom Ausland abhängig. Womit sich die Durststrecke der vergangenen drei Jahre erklären lässt. Doch wie kam es dazu?

HOCHPREISINSEL SCHWEIZ

Am 15. Januar 2015 hebt die SNB den Euromindestkurs auf. Die Aufwertung des Schweizer Frankens lässt den Umsatz von Reitzel einbrechen und zieht Währungseffekte nach sich, die es zu ▶

ABSICHERUNG VON WÄHRUNGSRISENEN

► bewältigen gilt. Die Gruppe muss in der Tat schnell reagieren, um der Konkurrenz durch die Importprodukte zu begegnen, deren Preise über Nacht um rund 20 Prozent gefallen sind. Als Reizel im April 2016 ihr Ergebnis für das Geschäftsjahr 2015 präsentiert, gibt das Unternehmen einen Rückgang seines Umsatzes von 13,6 Prozent in Schweizer Franken bekannt. Das entspricht knapp 40 Millionen Franken. In Euro beträgt die Minderung lediglich 1,6 Prozent. «Der Umsatzrückgang ist nur ein Aspekt», berichtet Bernard Poupon. «Das wahre Problem liegt in der Aufhebung des Mindestkurses 2015, die für ein schwieriges Umfeld gesorgt hat. Die grossen Einzelhändler haben zu verstehen gegeben, dass die Schweiz zu teuer geworden ist.»

Dieses Problem betrifft aber nicht nur Reizel, sondern alle Exportunternehmen in der Schweiz. Dabei gibt es eine Reihe von Möglichkeiten, um sich gegen das Währungsrisiko abzusichern. Die verschiedenen Instrumente zur Risikoabsicherung werden im Fachjargon als «Hedging» bezeichnet. Vom Cancellable Forward über Termingeschäfte bis hin zum Risk Reversal (siehe Kasten unten) bietet beispielsweise UBS Schweizer KMU sechs Möglichkeiten an, Währungsrisiken abzusichern. Denn für Schweizer Import- und Exportunternehmen kann jede noch so kleine Schwankung grosse Auswirkungen nach sich ziehen. Ein einfaches Absicherungsgeschäft allein reicht allerdings nicht. Ziel beim Hedging ist es, eine langfristige Strategie zu definieren.

SCHUTZ VOR WÄHRUNGSEFFEKTEN

Zunächst werden die Risiken identifiziert. Sie können aus verschiedenen Quellen stammen wie Geldflüssen in Fremdwäh-



rung, Angeboten in Fremdwährung oder aus Devisenbeständen. So ein Schritt dient dazu, Risiken einzuschätzen, die besondere Aufmerksamkeit erfordern, und so die Entwicklung der Devisenmärkte über einen definierten Zeitraum zu antizipieren. Das erleichtert es den Unternehmen, Währungsrisiken einzudämmen oder auszuschliessen.

Bleiben noch die Restrisiken. Es gilt, zu klären, inwieweit das Unternehmen diese tragen kann. Das macht die Auswahl des richtigen Absicherungsinstruments essenziell. In einem letzten Schritt wird die Performance der Absicherung gemessen. Eine systematische Analyse der Währungseffekte und der Absicherungsmassnahmen liefert wertvolle Hinweise für künftige Entscheide. Nach der Aufhebung des Euromindestkurses durch die

WELCHE INSTRUMENTE EIGNEN SICH FÜR DIE ABSICHERUNG VON WÄHRUNGSRISENEN?

Unternehmen, die im internationalen Handel mit Waren, Leistungen oder Kapital tätig sind, unterliegen Währungsrisiken. UBS bietet verschiedene Lösungen zur Absicherung des Währungsrisikos (Hedging), die auf die Bedürfnisse dieser Unternehmen und deren Risikoexposition zugeschnitten sind. Dazu zählen auch alternative Strategien, die der globalen Situation solcher Unternehmen Rechnung tragen, darunter:

Cancellable Forward: Regelmässige Cashflows, etwa in US-Dollar, lassen sich mit dem USDCHF Cancellable Forward monatlich auf rollender Basis absichern. Dieses Produkt ist in der Regel je zur Hälfte in einen fixen und einen kündbaren Zeitabschnitt aufgeteilt. Während der fixen Phasen wird der Devisen-Forward für ebendiese Zeitspannen abgesichert. Wäh-

rend der kündbaren Zeitspannen verkauft das Unternehmen US-Dollar und erwirbt CHF nur dann, wenn USDCHF zu oder über einem festgelegten Kurs gehandelt wird. Wird USDCHF an einem dazwischen liegenden Verfallstermin unterhalb des festgelegten Kurses gehandelt, kündigt UBS den Devisen-Forward für diese Zeitspanne.

Kick into Forward: Ein USDCHF Kick into Forward bietet eine prämienfreie vollständige Absicherung des USD-Währungsrisikos und die Möglichkeit einer Partizipation an einer günstigen Kursentwicklung des Basiswerts. Solange der USD-CHF-Wechselkurs ein gewisses Kursniveau (Kick-in Level) nicht berührt, profitiert das Unternehmen von einem US-Dollar-Kurs, der über dem aktuellen Marktterminkurs liegt.

Risk Reversal: Dieses konservative Absicherungsinstrument bietet einen vollständigen Schutz gegen Währungsverluste. Gleichzeitig erlaubt das Produkt, bis zu einem gewissen Ausübungspreis (Cap Level) prämienfrei an einer positiven Marktentwicklung des Basiswerts zu partizipieren.

Swap-Geschäft: Das Unternehmen wünscht eine einfache Absicherung seiner Fremdwährungsrisiken durch den sofortigen Umtausch eines Geldbetrags in eine andere Währung zum aktuellen Wechselkurs. Damit verbunden ist der Rückkauf dieses Betrags (zu Forward-Konditionen) an einem bestimmten Stichtag in der Zukunft.

Forward-Geschäft: Das Unternehmen wünscht eine einfache Absicherung seiner Fremdwährungsrisiken bis zu einem im Voraus festgelegten Worst-Case-Kurs. Dies geschieht durch den Umtausch eines Geldbetrags in eine andere Währung zu einem bestimmten Stichtag (oder innerhalb eines definierten Zeitfensters) in der Zukunft und zu einem vorab festgelegten Kurs.



In Aigle produziert Reitzel in Essig eingelegtes Gemüse, sogenannte Pickles.

Die Frankenstärke macht es dem Unternehmen schwer, seine Produkte zu exportieren. Neben der Schweiz bezieht Reitzel ihre Cornichons auch aus Osteuropa.

SNB ist die Absicherung des Währungsrisikos für import- und exportabhängige Schweizer KMU unerlässlich geworden.

Die Entscheidung der SNB hat die Volatilität an den Devisenmärkten erhöht. Nach einigen Jahren ohne Volatilität erkennen nicht alle Unternehmenschefs die Notwendigkeit einer Absicherung. Anders sieht das CEO Bernard Poupon. Die Reitzel-Gruppe gliedert sich in drei Unternehmen. Reitzel Schweiz sei wegen ihrer grossen Abhängigkeit von den Cornichonimporten aus Mitteleuropa (darunter Mazedonien, Bosnien, Ungarn) besonders stark betroffen gewesen, erklärt er. Gefolgt von Frankreich mit zwei Standorten und Indien, wo Reitzel India die kleinen Cornichons für den Export nach Deutschland, Grossbritannien und in die USA produziert.

FRANKENSTÄRKE LÄSST EXPORT EINBRECHEN

Um die Swissness-Anforderungen zu erfüllen, werden Schweizer Cornichons für den Schweizer Markt unter der Marke Hugo produziert und vertrieben. «Die Frankenstärke erschwert den Absatz dieser Produkte im Ausland», so Bernard Poupon. Doch wie steht es um die anderen Unternehmen der Gruppe? «In der Schweiz verkaufen wir in Schweizer Franken, während der Einkauf überwiegend in Euro stattfindet. Die Herausforderung von Reitzel Schweiz ist somit primär nicht der Dollar, sondern der Euro», betont der CEO. «Der Berater von UBS unterstützt uns bei der Absicherung. Zurzeit sichern wir uns immer auf drei Monate ab. Bei einem potenziellen Risiko wählen wir eine längere Absicherung. Damit sind wir erst einmal geschützt. Der Franken hängt stark von internationalen Ereignissen ab. Niemand weiss, wie er sich über einen Zeitraum von sechs Monaten entwickeln wird. Aktuell basiert unsere Absicherung auf einem Budgetkurs von 1.17, den wir für unsere Ein- und Verkäufe anwenden.»

Der Euro ist nicht die einzige Währung, mit der Bernard Poupon jonglieren muss. Auch der Dollar zählt dazu. «Bei unseren Auslandsgeschäften verkaufen wir viel in Dollar», berichtet er.

«Die indische Rupie ist eng an den US-Dollar-Kurs gekoppelt. Deshalb besitzt eine zuverlässige Dollarprognose einen hohen Stellenwert für uns. Diese Risiken steuern wir mit guten Absicherungsinstrumenten, doch Währungsschwankungen sind naturgemäss weltweit alle Unternehmen ausgesetzt.»

VOM FELD IN INDIEN IN DIE REGALE FRANZÖSISCHER SUPERMÄRKTE



In Bangalore produziert die indische Tochtergesellschaft der Reitzel-Gruppe kleine Cornichons, die für den europäischen und den amerikanischen Markt bestimmt sind.



Reitzel India arbeitet mit 5000 indischen Landwirten zusammen. Mehr als 100 Personen im Unternehmen kümmern sich darum, Partnerschaften mit lokalen Produzenten zu schliessen.



Reitzel liefert ihnen den Samen und die Pflanzenschutzmittel. Die indischen Landwirte werden im Cornichonsanbau geschult und im Hinblick auf den bestmöglichen Ertrag unterstützt.



Ungefähr 90 Tage nach der Aussaat wird mit der Ernte der ersten Cornichons begonnen. Die Ernte dauert zwischen 30 und 40 Tagen.



Reitzel lässt die Ernte bei jedem Produzenten abholen.



Die Cornichons werden für den Transport in die Fabriken von Reitzel India in Essigfässern aufbewahrt.



Die Cornichons werden sortiert, gewaschen und mit den entsprechenden Aromen in Gläser abgefüllt.



Der Versand der Paletten erfolgt dann per Luftfracht. Reitzel India beliefert hauptsächlich Frankreich, Deutschland, Grossbritannien und die USA.

NACH RECHTS WISCHEN – UND LOS GEHTS

Fairtiq ersetzt mit seiner App das klassische Ticket für den öffentlichen Verkehr. Das Angebot steht auch im Ausland zur Verfügung. **von Maren Mayer**

Mit unserer App können die ÖV-Unternehmen ordentlich Geld sparen», verspricht Gian-Mattia Schucan und zeigt auf die Tramhaltestelle am Bundeshaus in Bern. Sechs Billettautomaten stehen dort, drei auf jeder Strassenseite. Circa 210 000 Franken (35 000 Franken pro Automat) koste das, sagt Schucan. Fairtiq koste es hingegen nur rund 115 000 Franken, eine neue Verbundregion in der Schweiz zu erschliessen. Aus finanzieller Sicht also definitiv eine Ersparnis. Die Check-in-Check-out-App für den öffentlichen Verkehr in der Schweiz und Liechtenstein gibt es seit 2016. Damals startete Schucan in drei Regionen, zwei Jahre später ist das mobile Ticket im ganzen Land einsetzbar.

Fairtiq – das faire Ticket – funktioniert nach dem Prinzip «Ich zahle, was ich fahre». Bei jeder Fahrt, die der Kunde antritt, sucht die App den optimalen Ticketpreis heraus. Denn gezahlt wird am Ende einer jeden Verbindung. Dafür muss die App beim Betreten des Trams oder Zugs auf «Start» und später beim Verlassen wieder auf «Stopp» ge-



Gian-Mattia Schucan von Fairtiq vor einem Billettautomaten – dessen Leistungen erbringt heute eine App.

stellt werden. Der Billettkontrolleur kann über einen QR-Code in der App sehen, ob der Passagier auch «eingecheckt», also für die Fahrt bezahlt hat. Wer versucht, die App auszutricksen, und schwarzfährt, wird per SMS gewarnt. Für Firmengründer und CEO Schucan eine Idee mit bisher rentablen Folgen: Über 100 000 registrierte und rund 30 000 monatlich aktive Nutzer zählt das Start-up inzwischen. Und es werden täglich mehr – seit August 2017 hat sich der monatliche Ticketumsatz auf circa 1 Million Franken verachtfacht. Für jedes verkaufte Billett erhält Fairtiq eine Transaktionsgebühr und hat für die internationale Expansion ausserdem vier Investoren an seiner Seite. Im Juni gewann das Start-up den mit 25 000 Franken dotierten Swiss Economic Award in der Kategorie Dienstleistung und wird seitdem auch noch von UBS unterstützt. Der Award ist ein Meilenstein für Schucan und zeigt ihm, dass es mit Fairtiq in die richtige Richtung geht. «Wir stehen damit eindeutig auf der Landkarte der führenden Schweizer Jungunternehmen, was mir und dem ganzen Team das Gefühl gibt, eine richtige Firma zu sein.»

KOSTEN AUF EIN TAUSENDSTEL GESENKT

Jetzt soll die Ticket-App über die Schweizer Grenzen hinauswachsen – Schucans bescheidenes Ziel heisst Europa. Im September starten er und sein Team im österreichischen Vorarlberg. «Es lässt sich schwer abschätzen, aber wir verfolgen das Ziel, 2022 mit unserer App in einem Grossteil Westeuropas im Einsatz zu sein», führt er aus. In der Schweiz habe es den Dominoeffekt gegeben. Man hoffe, diesen auch im Ausland auslösen zu können.

Zehn Jahre war Schucan Leiter Vertrieb und Services bei den SBB. Dann kündigte er, um etwas Neues auszuprobieren. Doch bereits zu SBB-Zeiten beschäftigte sich der 49-Jährige mit der Idee der Automatisierung des Ticketing. Die Lösungen erwiesen sich jedoch als viel zu teuer, deren Umsetzung hätte Jahre gedauert. Beides wollte Schucan vermeiden und so entstand Fairtiq. «Unser Produkt kostet tausendmal weniger – und das meine ich wörtlich.» 25 Verbundpartner hat Schucan schon von seiner Idee überzeugt. Unter anderem arbeiten die VBL oder die TPF in Freiburg mit Fairtiq zusammen. Einzig in Zürich und in Basel fehlten noch regionale Partner. «Aber ich arbeite dran», erklärt der Basler, der heute mit seiner Familie in Bern lebt. Sein früherer Arbeitgeber, die SBB, ist neu wieder mit an Bord. «Als wir mit unserer Lösung auf den Markt kamen, rief das erst mal Bestürzung hervor», berichtet Schucan. Doch die SBB hätten schnell den Mehrwert erkannt. Jetzt rüstet Fairtiq eine App des Bahnunternehmens mit seiner Technologie aus. Das Ergebnis soll bald auf den Markt kommen.

BENUTZER SIND IM SCHNITT 50 JAHRE ALT

Zudem scheint Fairtiq alle Altersklassen anzusprechen. «Unsere Kunden sind zwischen sieben und 90 Jahre alt.» Der Durchschnittsuser sei um die 50 Jahre und Feedback komme oft von älteren Semestern um die achtzig, die sich über die leichte Bedienbarkeit der App freuen, erzählt Schucan. Der Preis sei zwar wichtig, aber in erster Linie gehe es um Einfachheit. Warum es

SWISS ECONOMIC AWARD

UBS engagiert sich für Jungunternehmer.

Der Swiss Economic Award ist der bedeutendste Jungunternehmerpreis der Schweiz und wird seit 1999 im Rahmen des Swiss Economic Forum vergeben. UBS verleiht jeweils einen mit 25 000 Franken dotierten Preis für herausragende unternehmerische Leistungen alternierend in den Kategorien «Dienstleistungen», «Hightech/Biotech» und «Produktion/Gewerbe». Die Gewinner erhalten zudem ein umfassendes Leistungspaket, bestehend aus fundiertem Expertenfeedback, wertvoller Medienpräsenz und Zugang zum einzigartigen SEF-Netzwerk. Die Preisverleihung findet am Swiss Economic Forum vor über 1200 Entscheidungsträgern der Schweizer Wirtschaft statt. Ab dem 15. November 2018 können sich Jungunternehmen für die Teilnahme am Swiss Economic Award 2019 anmelden.

swisseconomic.ch



nicht vor allem die digitalaffinen Generationen Y und Z sind, die Fairtiq nutzen, kann sich der vierfache Familienvater nur so erklären: «Die Digitalfreaks können auch mit schwierigeren Lösungen spielend umgehen.»

Seit der Firmengründung wird die App ständig weiterentwickelt. Hat man mal vergessen, nach einer Fahrt auszu-checken, dann erkennt die App, dass man sich nicht mehr in einem fahrenden Objekt befindet, und beendet die Tarifierung, erklärt der Firmengründer. Und sollte doch mal ein falscher Fahrpreis berechnet werden, kann das umgehend in der App reklamiert werden und der Kunde bekommt sein Geld zurücküberwiesen. Noch ist die App nicht für Schiffs- oder Gondelfahrten nutzbar, auch der Nachzuschlag fehlt. «Aber das kommt, das haben wir alles in der Pipeline», versichert Schucan. ●

Franz Messerli (links), CEO von Matisa, sichert die Exporte des Konzerns durch mehrere internationale Risikogarantien ab.



Das Unternehmen Matisa mit Sitz in Crissier nutzt beispielhaft eine breite Palette von Exportrisikogarantien, um seine Aktivitäten in der Bahnindustrie langfristig zu sichern. von **Martin Bernard**

„ABSICHERUNG IST ENTSCHEIDEND“

Matisa, seit fast 75 Jahren ein Aushängeschild der Schweizer Industrie, zählt zu den führenden Herstellern von Maschinen für die Instandhaltung und Erneuerung von Eisenbahngleisen. Das Unternehmen verkauft knapp 90 Prozent seiner Produkte im Ausland, hauptsächlich in Europa, aber auch in Südamerika, Japan und Australien. Für Matisa ist es daher unumgänglich, sich gegen Exportrisiken abzusichern. Ohne bestimmte Garantien, darunter die Schweizerische Exportrisikoversicherung (SERV), könnten die Finanzierung und die Rentabilität der Auslandsgeschäfte nicht gewährleistet werden. Nachfolgend ein Interview mit Franz Messerli, CEO von Matisa.

Was sind für Matisa die Hauptrisiken im internationalen Handel?

Franz Messerli: Unsere Tätigkeiten hängen zu einem grossen Teil von den politischen und wirtschaftlichen Gegebenheiten in den Ländern ab, in die wir exportieren. So führte etwa die Wirtschaftskrise 2008 dazu, dass Investitionen im europäischen Eisenbahnsektor ausblieben oder verschoben wurden. Aus Deutschland, einem für uns wichtigen Markt, erhielten wir in den Jahren nach der Krise keine einzige Bestellung. Auch in Spanien war die Lage kritisch. Letztes Jahr lieferten wir nach sieben Jahren eine Maschine aus, obwohl es bereits Vorbestellungen gab. Europa bleibt unser Hauptabsatzmarkt, doch wir streben jetzt eine stärkere Diversifizierung an. Die Volatilität des Devisenmarkts stellt eine



Matisa exportiert 90 Prozent ihrer Maschinen ins Ausland.

weitere grosse Herausforderung dar. Die Konjunkturzyklen verkürzen sich und die Schwankungen fallen stärker aus. Die Unternehmen sind diesen Risiken daher stärker ausgesetzt als noch vor 20 Jahren.

Wie können Sie sich diesbezüglich absichern?

Sobald ein künftiger Cashflow identifiziert wird, sichern wir unsere Gewinnmarge konsequent ab. Weil unsere Verträge in der Regel in der Währung des Kunden abgeschlossen werden, ist die Absicherung des Währungsrisikos durch Hedging-Lösungen unverzichtbar. So können wir unsere Cashflows planen und die Nachhaltigkeit unserer Aktivitäten gewährleisten. Aufgrund der Art unserer Geschäftstätigkeit und der Herstellungsdauer für eine Maschine kann es zudem vorkommen, dass der Eingang der Verkaufserlöse vorzeitig oder verzögert erfolgt. Glücklicherweise gibt es für diesen Fall spezielle Lösungen, die den jeweiligen Bedürfnissen angepasst werden.

Matisa nutzt auch Bankgarantien.

Welche Vorteile bieten sie?

Bestellt ein Kunde eine Maschine, werden in der Herstellungsphase bereits mehrere Anzahlungen fällig. Dadurch sind wir in der Lage, Investitionen zu tätigen und Material zu kaufen. Wenn wir diese Geldbeträge vom Kunden erhalten, müssen wir ihm eine Anzahlungsgarantie geben. Ohne eine solche Garantie werden die Beträge nicht überwiesen. Abschliessend ist noch eine Leistungsgarantie auszustellen, die gewährleistet, dass die Maschine ordnungsgemäss funktioniert. So können wir vermeiden, dass der Käufer über einen Zeitraum von 12 bis 24 Monaten zwischen 5 und 10 Prozent der Vertragssumme zurückhält. Ohne eine Bank wie UBS, die uns diese Garantien zur Verfügung stellt, erhielten wir weniger Anzahlungen, was sich letztlich negativ auf unseren Cashflow auswirken würde.

Inwiefern nützt Matisa die SERV, die Schweizerische Exportrisikoversicherung?

Die SERV deckt zahlreiche Risiken ab, darunter politische Risiken und das Delkredererisiko. Wenn wir eine Maschine in potenziell instabile Länder wie Brasilien oder Argentinien liefern, garantiert uns die SERV, dass wir tatsächlich bezahlt werden. Sie schützt sowohl direkt den Exporteur als auch die Banken in Bezug auf die ausgestellten Garantien. Ferner bietet sie die Möglichkeit, attraktivere Kredite zu erhalten.

Wird die SERV systematisch abgeschlossen?

Nein, in Westeuropa und in Australien haben wir die SERV noch nie genutzt. Aber in den Schwellenländern greifen wir gelegentlich darauf zurück. Weil diese Versicherungen teuer sind, müssen wir immer abwägen. Im Gegenzug ist die Transaktion zuverlässig abgesichert.

Welche Herausforderungen kommen in den nächsten Jahren auf Sie zu?

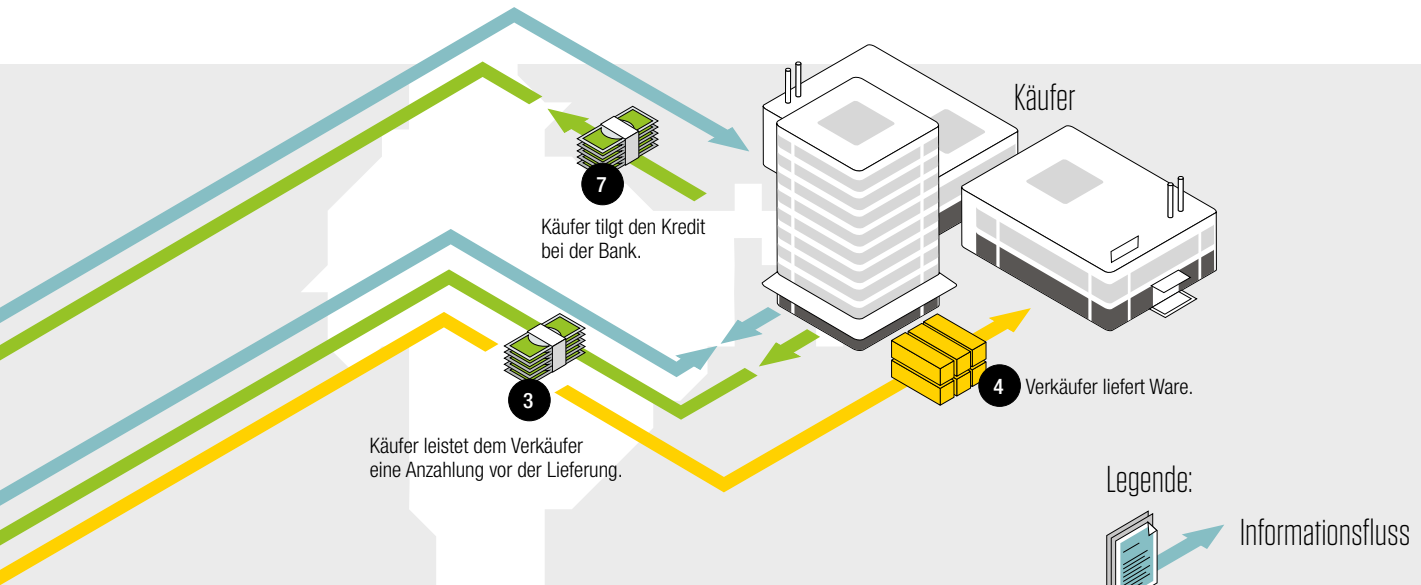
Die grösste ist die Aufrechterhaltung der Produktion in der Schweiz. Wären da nicht die Stabilität des Landes und das gut ausgebildete Personal, hätten wir die Schweiz sicher schon verlassen müssen. Das wäre schade, denn wir verfügen über wertvolles Know-how. Zudem sichern wir hier zahlreiche Arbeitsplätze. (Anm. der Redaktion: Matisa beschäftigt am Standort Crissier 550 Personen.) Seit einigen Jahren stellen wir jetzt aber auch in Italien Maschinen für den aussereuropäischen Markt her. Eine weitere und für uns bedeutende Herausforderung ist die Anpassung an die zunehmende Anzahl von und immer komplexer werdenden Eisenbahnnormen. Obendrein müssen wir uns mit der Entwicklung einer echten digitalen Strategie befassen, die uns neue Serviceaufträge verschafft. ●

HANDEL ABSICHERN UND FINANZIEREN

Unternehmen haben mehrere Möglichkeiten, um sich im internationalen Handel abzusichern. UBS stellt hierfür eine breite Palette von Lösungen bereit. Eine davon ist das Akkreditiv. Es bietet wichtige Vorteile: Zahlungssicherung für den Verkäufer und Liefersicherheit für den Käufer. Es gibt unterschiedlichste Arten von Akkreditiven: übertragbare und revolvingende Akkreditive, solche, die «auf Sicht» (also sofort) bezahlt werden müssen, und Akkreditive, bei denen die Zahlung erst später erfolgt.

Zudem können die Unternehmen direkte oder indirekte Bankgarantien in Form eines Standby Letter of Credit, einer einfachen oder solidarischen Bürgschaft oder einer bestätigten Anweisung in Anspruch nehmen. Bei der Bankgarantie verpflichtet sich eine Bank zur Zahlung eines bestimmten Betrags an den Begünstigten, wenn der Auftraggeber der Garantie eine vereinbarte Leistung oder eine Zahlung nicht erbringt. Bankgarantien sind auch ein gutes Argument in Verhandlungen. Denn eine Bank wird nur dann eine Garantie ausstellen, wenn sie die Bonität des Auftraggebers gründlich geprüft hat.

Exportierende Unternehmen profitieren zudem von Lösungen, die von UBS und der Schweizerischen Exportrisikoversicherung (SERV) angeboten werden. Das Unternehmen kann der Bank zum Beispiel seine Forderung abtreten, die Produktion seiner Exportgüter vorfinanzieren, ohne zusätzliche Sicherheiten vorzulegen, oder eine bestehende Kreditlinie nutzen.

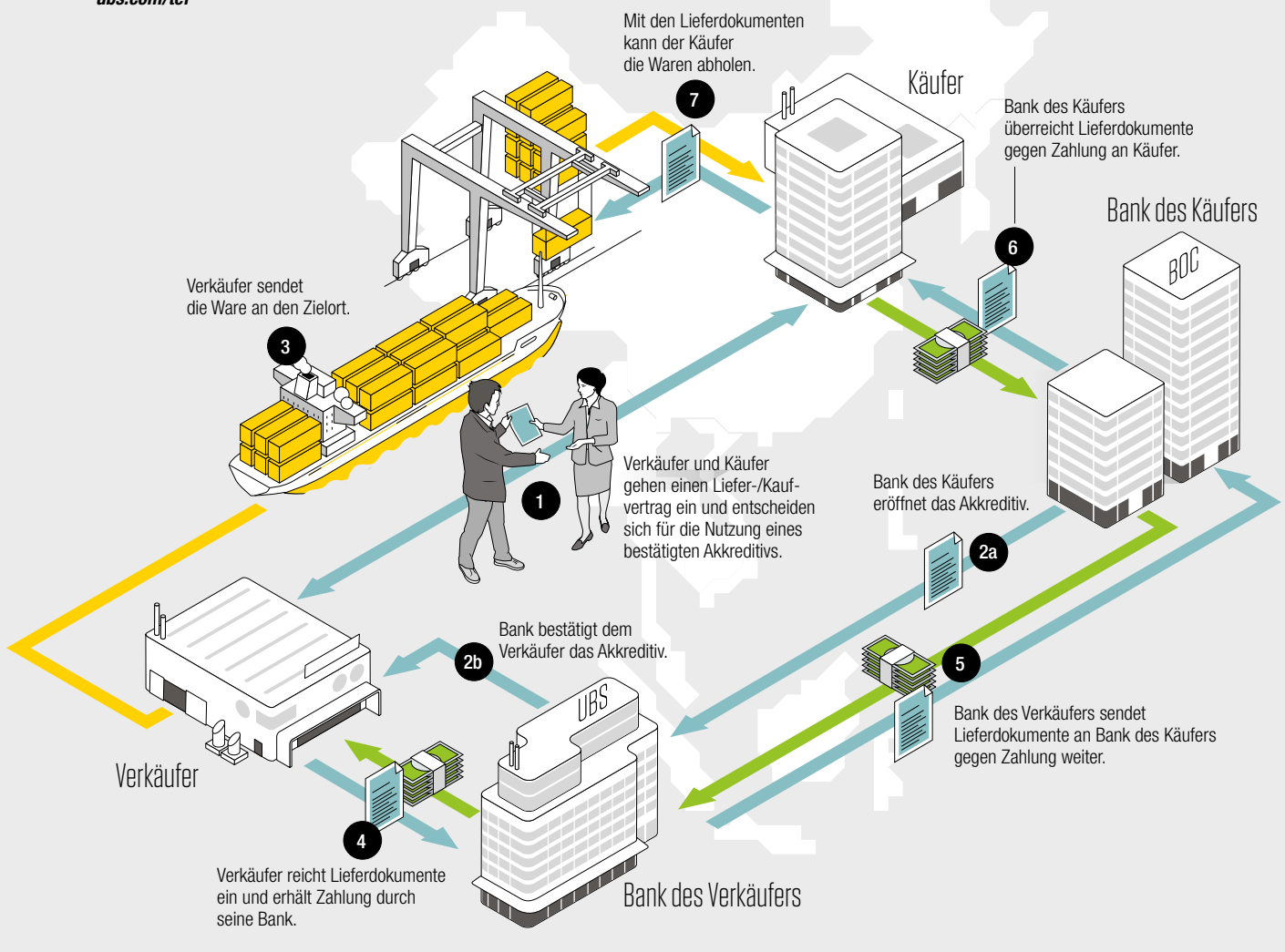


Leistungen und Zahlungen absichern

Bei internationalen Geschäften grösseren Umfangs sind Bankinstrumente zur Sicherstellung von Leistungs- und Zahlungsverpflichtungen ein selbstverständlicher Teil des Vertragsabschlusses. Zu den wichtigsten Instrumenten zählen das Akkreditiv, das Dokumentarinkasso und die Bankgarantie.

ubs.com/tef

Die Grafik unten bildet das **Akkreditiv** in vereinfachter Form ab. Das Akkreditiv ist eine unwiderrufliche Verpflichtung einer Bank, dem Verkäufer bei fristgerechter Einreichung konformer Dokumente, die den erfolgten Versand bestätigen, einen bestimmten Betrag zu zahlen.



Zahlungen rund um den Globus

Mit UBS Pay Worldwide können Unternehmen Auslandszahlungen in rund 130 verschiedenen Währungen abwickeln. UBS tauscht dabei die Auftragswährung in die Zielwährung und leitet die Zahlung an die begünstigste Bank weiter, die den Betrag wiederum dem Empfänger ohne weitere Währungskonvertierung gutschreibt. Das erspart Umrechnungsverluste. ubs.com/pww

Best Cash Manager Switzerland 2018

Auch dieses Jahr gewinnt UBS bei den jährlichen Euromoney Awards mehrere Preise. UBS ist zum achten Mal in Folge zum «Market Leader Cash Management» in der Schweiz gewählt worden. Dieses Ergebnis beruht auf einer Umfrage der renommierten britischen Fachzeitschrift «Euromoney» unter den Finanzverantwortlichen von Unternehmen mit Sitz in der Schweiz. ubs.com/ch/de/awards



Planungssicherheit statt Risiko

Hedging-Strategien gelten als bewährtes Mittel gegen Turbulenzen an den Märkten. Mit welchen Strategien und Absicherungsinstrumenten KMU Sicherheit gewinnen, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Im UBS Webcast diskutiert Daniel Kalt, Chefökonom von UBS Schweiz, die Problematik mit anderen Experten und präsentiert erfolgreiche Strategien aus der Praxis. ubs.com/fx-absicherung



Wenige Klicks, hohe Sicherheit: Das Angebot richtet sich speziell an die über 500 000 kleinen Betriebe in der Schweiz. Mit praktischen Tools will UBS den Alltag von Unternehmern deutlich erleichtern.

UBS Digital Business für kleine Unternehmen

UBS baut Dienstleistungen zugunsten von KMU aus.

Gute Nachrichten für alle Verantwortlichen in den KMU: Mit UBS Digital Business haben sie jetzt Zugang zur modernen Welt der Digitalisierung. Smarte Banklösungen sollen den Geschäftsalltag erleichtern, sei es im E-Banking, beim Zahlungsverkehr oder bei der Steuerung der Liquidität. So kann etwa die Debitorenbuchhaltung sehr zeitraubend sein. Der Versand von Mahnungen an Kunden war bisher für viele Kleinunternehmen nur manuell möglich und entsprechend aufwendig. Ist jedoch die Buchhaltungssoftware intelligent mit E-Banking verknüpft, verschickt das System automatisch Zahlungserinnerungen an säumige Kunden. Dank des neuen Bankpakets gewinnen KMU wertvolle Zeit für die Betreuung ihrer Kunden.

Bei aller Produktinnovation ist für KMU das Thema IT-Sicherheit präsent und auch inskünftig essenziell. So lässt sich mit den

individuellen Sicherheitseinstellungen im E-Banking die Sicherheit zusätzlich erhöhen, indem zum Beispiel einzelne Länder oder ganze Regionen für Zahlungen gesperrt werden. Fazit: UBS will als verlässlicher und innovativer Partner auch auf die verschiedenen Bedürfnisse kleiner Unternehmen in der ganzen Schweiz eingehen. KMU profitieren so vom umfassenden Know-how und von der gebündelten Erfahrung der führenden Universalbank.

Auszug aus dem Bankpaket von UBS Digital Business

- Praktische Features im E-Banking und Mobile Banking
- Clevere Lösungen im Zahlungsverkehr
- Liquiditätsplanung zur Vermeidung finanzieller Engpässe
- Beste Lösungen für hohe Sicherheitsstandards
- Rund um die Uhr kompetente Beratung bei Fragen ubs.com/DigitalBusiness

Gemacht für KMU wie die Lächerli-Backstube hier unten.

UBS Digital Business. Das KMU-Bankpaket
mit über 20 nützlichen Tools. Ganz praktisch.

ubs.com/DigitalBusiness



Jakob's Basler — Leckerly

ÄLTESTE BISCUIT MANUFAKTUR 1753

St. Johannis-Vorstadt 47

4056 Basel

www.baslerleckerly.ch





Erfolg im Ausland

Mit UBS für Ihr Unternehmen die besten Bedingungen im **Aussenhandel** schaffen

Ob Sie exportieren oder mit Niederlassungen im Ausland vertreten sind: Wir bieten Ihrem Unternehmen, was Ihre internationalen Geschäfte erfolgreich unterstützt. Sie profitieren von individuellen Lösungen für Finanzierungen und Risikoabsicherungen sowie von gezielten Angeboten zu Devisen, Zahlungsverkehr und Cash Management. Dank aktuellen und fundierten Analysen unseres weltumspannenden Expertennetzes verfügen Sie über die relevanten Informationen zu Ihren ausländischen Märkten.

ubs.com/kmu-international