

**Zeitschrift:** Savoir Faire / Raiffeisen  
**Herausgeber:** Raiffeisen Schweiz Genossenschaft  
**Band:** - (2021)  
**Heft:** 2

**Heft**

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 22.02.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Lösungen für Unternehmer

# SAVOIR FAIRE



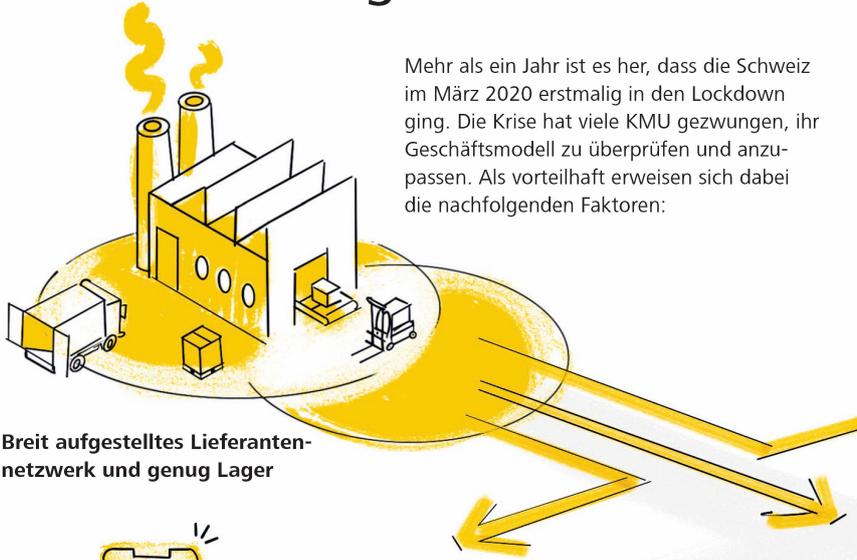
**Neues  
Normal**

Wandlungsfähigkeit  
sichert den Erfolg

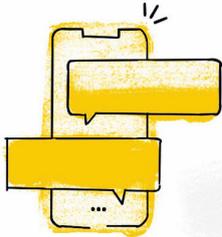
**RAIFFEISEN**

# Das «neue Normal»: So stellen sich KMU erfolgreich auf

Mehr als ein Jahr ist es her, dass die Schweiz im März 2020 erstmalig in den Lockdown ging. Die Krise hat viele KMU gezwungen, ihr Geschäftsmodell zu überprüfen und anzupassen. Als vorteilhaft erweisen sich dabei die nachfolgenden Faktoren:



Breit aufgestelltes Lieferantennetzwerk und genug Lager



Gut ausgebaute digitale Kommunikationsinfrastruktur

Diversifiziertes Kundenportfolio und unterschiedliche Vertriebskanäle



Digitale Arbeitsmodelle wie Homeoffice



Diversifizierte Einnahmequellen



Veränderungsbereitschaft und Kreativität



Langfristig geregelte Finanzierung

# 30%

der Unternehmen erwägen wegen der Coronakrise eine Restrukturierung.

# 72%

der Verwaltungsräte diskutieren wegen Corona über neue Verhaltensweisen ihrer Kunden.

Quelle: Knight Gianella VR-Umfrage 2020

Unternehmer gehen wandlungsfähig durch die Krise

45% entwickelten neue Geschäftsideen

33% ergriffen Massnahmen zur Kundengewinnung

29% investierten in Digitalisierung und Automatisierung

Illustration: Nadja Häffiger / Quelle: Berner Fachhochschule Wirtschaft. Unternehmen, die folgende Voraussetzungen erfüllen, leiden weniger unter der Krise.

Quelle: EPFL, Universität Lausanne und ETH Zürich: Befragung von Firmeninhabern und Selbstständigerwerbenden, Oktober 2020

4 Unternehmerpedia

5 Fit für die Zukunft

## 6 Fokus

### Neues Normal

Camper statt Bussen, Personenzählssysteme statt Events: Wie zwei KMU in der Krise schnell reagiert haben.

14 Interview

Welche neuen Wege Schweizer KMU durch die Corona-Pandemie gehen, zeigen Raiffeisen-Firmenkundenexperte Stefan Käsermann und RUZ-Strategieberater Felix Heimgartner.

16 Gut zu wissen

Wie Sie durch Prozessoptimierung Geld sparen.

18 Business in 10 Jahren

An diesen 5 Trends kommen KMU bis 2030 kaum vorbei.

20 Meinung

Chefökonom Martin Neff über Not, die erfinderisch macht.

21 Spotlight

Fagus Suisse hat eine komplett neue Anwendung für Buchenholz gefunden.



# Chancen nutzen

Auf einmal war alles anders. Läden, Restaurants und Schulen wurden geschlossen, Veranstaltungen abgesagt, die Menschen blieben zu Hause. Das Coronavirus hat uns im Frühjahr 2020 allen den Wind aus den Segeln genommen.

Wegbrechende Umsätze, unterbrochene Lieferketten, Reiserestriktionen und Homeoffice stellten viele KMU vor riesige Herausforderungen. Und schnell war den Unternehmerinnen und Unternehmern klar: Die Situation wird sich so bald nicht normalisieren. Um die Geschäftsbasis nachhaltig zu sichern, braucht es neue Ideen und angepasste Geschäftsmodelle.

Viele Schweizer KMU haben diese Aufgabe bereits mit Bravour gemeistert. So zum Beispiel die Innerschweizer Firma Bushandel.ch, die ohne zu zögern von Reisebussen auf Camper umschwenkte. Oder Richnerstutz, wo das Management nun neben Events und Werbung auch auf elektronische Personenzählssysteme setzt. Beide Beispiele finden Sie in dieser Ausgabe von Savoir Faire.

In der Krise haben die Schweizer KMU ihre Anpassungsfähigkeit einmal mehr eindrucksvoll bewiesen und sich flexibel und innovativ auf die neue Realität eingestellt. Das macht Mut und gibt Zuversicht für die Zeit nach Corona. Denn auch das neue Normal birgt Chancen – wir helfen Ihnen gerne, diese zu nutzen.

Herzlich, Urs Gauch

Mitglied der Geschäftsleitung,  
Leiter Departement Firmenkunden und Niederlassungen

[urs.p.gauch@raiffeisen.ch](mailto:urs.p.gauch@raiffeisen.ch)

SAVOIR FAIRE #02/2021. Herausgeberin Raiffeisen Schweiz Genossenschaft, Raiffeisenplatz 2, 9001 St.Gallen. Marketing Verantwortung Sandra Bürkle (sab) Redaktionelle Verantwortung SDA/AWP Multimedia Redaktion Bettina Bhend (bb), Sandra Bürkle (sab), Christoph Gaberthüel (gab), Sarah Hadorn (had), Ralph Hofbauer (rh), David Hugli (dh), Martin Neff (mn), Thomas Peterhans (pet), Andrea Schmits (as) Art Direction und Layout Crafft AG, Zürich. Adresse der Redaktion Raiffeisen Schweiz, Marketing, Raiffeisenplatz 2, 9001 St.Gallen, [unternehmer@raiffeisen.ch](mailto:unternehmer@raiffeisen.ch). Adressänderungen und Abbestellungen [raiffeisen.ch/savoir-faire](http://raiffeisen.ch/savoir-faire). Druck Vogt-Schild Druck AG, Derendingen. Übersetzung 24translate. Erscheinungsweise Das Magazin erscheint viermal jährlich Auflage 43'000 Exemplare (D, F, I) Abonnementspreis Savoir Faire geht an die Abonnenten/-innen des Magazins und kostet für Abonnenten/-innen CHF 9.00 pro Jahr (für vier Ausgaben). Rechtlicher Hinweis Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit ausdrücklicher Genehmigung der Redaktion gestattet. Die Informationen in dieser Publikation gelten nicht als Offerte oder Kaufs- respektive Verkaufsempfehlung der beschriebenen Finanzprodukte und dienen nur zu Informationszwecken. Die vergangene Performance ist keine Garantie für zukünftige Entwicklungen. Hinweis zur Schreibweise Zur besseren Lesbarkeit wird in einigen Texten nur die männliche Form verwendet. Klimaneutraler Druck Raiffeisen kompensiert die mit der Produktion dieses Magazins verursachten CO<sub>2</sub>-Emissionen (myclimate Gold Standard) und unterstützt damit Klimaschutzprojekte im In- und Ausland.



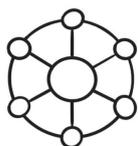
gedruckt in der  
schweiz



# A-Z

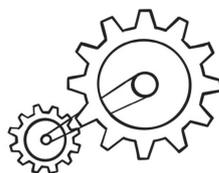
## Unternehmerpedia

Fachbegriffe einfach erklärt.



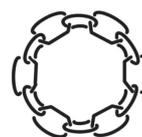
### Multichanneling

Vertrieb und Kommunikation über verschiedene Offline- und Online-Kanäle – das ist Multichanneling. Damit erreichen Unternehmen mehr (potenzielle) Kunden und steigern so ihre Umsätze. Der Ansatzpunkt von Multichanneling: Die Kunden dort abholen, wo sie sich aufhalten. Die Kontrolle des Kaufprozesses geht damit verstärkt von den Konsumenten bzw. Abnehmern aus. Ein kleiner Modedesigner zum Beispiel verkauft seine Kleider nicht länger nur in seinem Laden, sondern vertreibt sie ausserdem in ausgewählten Warenhäusern und im Internet auf Verkaufsplattformen sowie im eigenen Online-Shop. Seine Kommunikation betreibt er an der Verkaufstheke, über Printwerbung, E-Mail-Newsletters, Suchmaschinenoptimierung und Social Media (YouTube, Facebook, Instagram). Multichanneling besteht meist aus einem Mix von Offline- und Online-Massnahmen.



### Skaleneffekte

(Positive) Skaleneffekte sind Grössenvorteile in der Produktion. Sie entstehen, wenn Investitionen in die Produktionsfaktoren (Maschinen, Mitarbeiter, Material etc.) die Produktionsmenge überproportional ansteigen lassen. Dadurch sinken die Kosten pro Stück. Ein Paradebeispiel ist die Einführung des Fließbandes: Durch diese eine Investition in den Input erhöhte sich der Output massiv, was wiederum die Kosten pro produzierter Einheit verminderte. Grund für diesen Effekt ist zum Beispiel Fixkostendegression: Die Investitionen in Maschinen oder etwa Miet- oder Stromkosten verteilen sich auf eine grössere Menge. Genauso wie die Kosten für Marketingmassnahmen – sie werden mit erhöhtem Angebot rentabler. Aber auch die dank der grösseren Nachfragemacht tendenziell tieferen Einkaufspreise reduzieren die Stückkosten.



### Wertschöpfungskette

Die Wertschöpfungskette – englisch Value Chain – stellt die Produktion von Gütern als aufeinanderfolgende Tätigkeiten dar: Die Produkte passieren zum Beispiel Eingangslogistik, Produktion, Ausgangslogistik, Marketing / Verkauf und Kundenservice. Je nach Phase tragen auch indirekte Aktivitäten wie die Beschaffung oder das HR zur Wertschöpfung bei. Pro Etappe kommt Wert hinzu, es werden aber auch Ressourcen verbraucht. Die Wertschöpfungskette ist ein wichtiges Instrument zur Unternehmensanalyse – zum Beispiel zur Ressourcenoptimierung der Lieferkette entlang (Supply Chain Management). Das Prinzip der Wertschöpfungskette: Je besser jede Tätigkeit verläuft, desto wettbewerbsfähiger sind Unternehmen. Das Konzept geht auf den berühmten amerikanischen Ökonomen und Harvard-Professor Michael E. Porter zurück.

«Durch Corona haben viele KMU erkannt, wo ihre Klumpenrisiken liegen, und reduzieren diese seither wo immer möglich und sinnvoll.»



Stefan Käsermann  
Leiter Firmenkunden Nordwestschweiz  
bei Raiffeisen

# Fit für die Zukunft



## «eXpresso»

### Verschwendung minimieren

Prozessoptimierung ist das KMU-Thema schlechthin. Mit optimierten Prozessen erzielt man einen Wettbewerbsvorteil, Abläufe werden schneller und effizienter abgewickelt, und schlussendlich reduziert man auch die Kosten.

Wie schafft man bereichsübergreifende Schnittstellen? Wie verbindet man Elemente innerhalb und ausserhalb der Produktionskette? Und wie plant man Prozesse im Unternehmen ideal? Das Raiffeisen Unternehmerzentrum RUZ zeigt Ihnen mit dem neuen Prozessplanspiel «eXpresso» auf spielerische Weise mögliche Antworten.

Hier geht es zu den «eXpresso»-Veranstaltungen:  
[ruz.ch/expresso](http://ruz.ch/expresso)

## E-Banking

### Schneller Zugriff auf den Devisenmarkt

Unabhängig und effizient: Wickeln Sie Ihre Fremdwährungstransaktionen gleich selber ab – im Raiffeisen E-Banking. Unter dem Menüpunkt «Devisen» können Sie Kassa-, Termin- oder Swapgeschäfte durchführen und damit Ihre Währungsrisiken absichern. Ein grosser Vorteil: Online bekommen Sie den Real-Time-Kurs angezeigt. Ausserdem sehen Sie Handelsbetrag, Gegenbetrag, Kurs und Valuta zum Zeitpunkt des Transaktionsabschlusses. Und: Geschäfte sind schon ab tiefem Volumen möglich – Termingeschäfte ab 10'000 Franken.

[raiffeisen.ch/devisenfunktion-ebanking](http://raiffeisen.ch/devisenfunktion-ebanking)

## Newsletter

### Branchenrelevante News

Erhalten Sie pragmatische Lösungen und Informationen rund um aktuelle Themen und branchenrelevante Entwicklungen direkt ins Postfach.

Melden Sie sich für  
den **Unternehmer-  
Newsletter** an!  
[raiffeisen.ch/unternehmer-  
newsletter](http://raiffeisen.ch/unternehmer-newsletter)

# In der Poleposition für digitale Zeiten

Der Event- und Messespezialist Richnerstutz begann mitten im Lockdown, Personenzählssysteme zu entwickeln. Die grossen Detailhändler zeigten riesiges Interesse. Das verhinderte 2020 massive Umsatzeinbussen und eröffnet nun Chancen für die digitale Zukunft.

TEXT: Bettina Bhend BILDER: Dan Cermak

**E**s war ein Jahresbeginn nach Mass. Co-CEO André Stutz erinnert sich: «Januar und Februar 2020 waren die wohl besten Monate unserer Unternehmensgeschichte.» Im März dann der Schlag: Wegen der Corona-Pandemie wurden europaweit alle Veranstaltungen abgesagt. Für Richnerstutz, Spezialist für Werbetechnik, Event-, Messe- und Ladenbau, hiess das zumindest für den Veranstaltungsbereich: komplett leere Auftragsbücher. «Der Umsatz lag mehr als 50 Prozent unter dem Budget. Messen und Events fanden überhaupt keine mehr statt, zudem waren unsere Kunden wegen der herrschenden Unsicherheit auch in praktisch jedem anderen Bereich ziemlich zurückhaltend mit Aufträgen», erklärt Co-CEO André Richner.

Im ersten Moment fühlten sich die beiden Unternehmer, als hätte man ihnen die Zügel aus der Hand genommen. Diese «Schockstarre», wie André Stutz es nennt, überwandene sie allerdings aussergewöhnlich schnell. «Der Chef unserer Digitalabteilung schrieb uns in den ersten Tagen nach dem Lockdown spätnachts eine Mail und bat um eine Sitzung», erzählt André Richner. «Als wir am nächsten Morgen

zusammensassen, berichtete er, dass bei den Grossverteilern von Hand gezählt werde, wie viele Kunden sich im Laden aufhalten.» Sie waren sich einig, dass es dafür eine zeitgemässe technische Lösung geben müsse. Übers Wochenende entwickelten die verschiedenen Abteilungen von Richnerstutz den Prototyp eines digitalen Zählsystems für Personenströme.

## Grundstein schon 2018 gelegt

Einen wichtigen Grundstein für das Projekt legte Richnerstutz – unbewusst – bereits zwei Jahre zuvor. Die Unternehmensgruppe übernahm 2018 die deutsche Softwarefirma Netvico. Von deren IT-Expertise profitierte Richnerstutz nun. Innert kürzester Zeit entstand CountMe. Das Kundenzählssystem gewährleistet, dass in den Läden kein zu grosses Gedränge entsteht. Die Stelen und Sensoren von CountMe stehen seit rund einem Jahr beispielsweise an den Eingängen von Migros, Lidl, Denner, Globus und Jelmoli. Mittlerweile überwachen die Geräte insgesamt 5'000 Geschäfte. Die Umsatzeinbussen 2020 reduzierte Richnerstutz dank CountMe auf etwa 20 Prozent gegenüber dem Budget.

Dass sich das neue System so rasch durchsetzte, ist auch einem Zufall zu verdanken, wie André Richner →

## Richnerstutz Werbetechnik, temporäre Architektur, Aussenwerbung und Digital Signage

Richnerstutz wurde 2005 in Villmergen im Kanton Aargau gegründet. Die Firma mit 140 Mitarbeitenden entwickelt und produziert verschiedene Formen dreidimensionaler Kommunikation. Dazu gehören Werbetechnik, temporäre Architektur und Zeltbau, Event-, Messe- und Ladenbau, Aussenwerbung, Digital Signage und so vieles mehr. Zur Richnerstutz-Unternehmensgruppe gehören der Event- und Zeltspezialist India Zelt & Event AG, der Werbemittelspezialist Movingposter AG und die Softwarefirma Netvico GmbH.

15



Nach dem «Stop» des Lockdowns das «Go» der neuen Geschäftsidee: André Richner (links) und André Stutz sind mit dem Projekt CountMe sehr erfolgreich.



Richnerstutz entwickelt und produziert verschiedene Formen dreidimensionaler Kommunikation.

## Massnahmen in der Krise

- Entwicklung eines komplett neuen Produkts
- Umschulung von Mitarbeitenden
- Bezug von Covid-Krediten
- Kurzarbeit und Personalmassnahmen

erzählt: «Der Chef eines Migros-Spin-offs besuchte unseren Firmensitz – in einem anderen Zusammenhang zwar, aber wir stellten ihm CountMe vor.» Das Konzept kam an, und noch in der gleichen Woche wurden die ersten Migros-Filialen ausgerüstet. Es folgten zahllose Anfragen aus der Schweiz und ganz Europa. Das freute die Firmenchefs zwar, brachte aber auch viele Fragen mit sich. André Stutz: «Wir haben gemerkt, dass wir da in etwas rein geraten waren, das Zukunft haben könnte. Das zwang uns aber auch zu Entscheidungen: Wie viel können und wollen wir investieren, um die Idee voranzubringen?» Denn wie ganz viele Schweizer Unternehmen kämpfte auch Richnerstutz mit Liquiditätssorgen.

### Wachstum hat flüssige Mittel gebunden

Die vergangenen drei Jahre verfolgte Richnerstutz eine Wachstumsstrategie. Das hat die flüssigen Mittel des Unternehmens gebunden, wie André Richner berichtet: «2020 wäre eigentlich das Jahr gewesen, in dem wir die ersten Früchte dieser Arbeit hätten ernten wollen. Mit

der Pandemie kam alles anders.» Zusammen mit ihrem Raiffeisen-Kundenberater ging Richnerstutz diese Herausforderung an. «Wir standen vor allem in der ersten Zeit in sehr engem Kontakt mit der Bank. In Marc Hofer eine einzige Ansprechperson für alle Belange zu haben, war für uns sehr hilfreich», sagt André Stutz. «Richnerstutz hat sehr schnell auf die neuen Umstände reagiert», sagt der Kundenberater. Sie waren unter den Ersten, die im Kanton Aargau einen Covid-Kredit beantragten, um die laufenden Kosten zu decken. Das hat Ressourcen für das neue Projekt CountMe freigesetzt. «Daneben haben sie aber auch an den bestehenden Kosten und Strukturen gearbeitet, um sich mehr Handlungsspielraum zu schaffen.»

Das heisst beispielsweise, dass das Unternehmen sofort Kurzarbeit anmeldete. Als sich keine rasche Besserung der Situation abzeichnete, wurden auch Entlassungen unumgänglich. «Wir konnten aber auch viele Mitarbeitende, die bisher beispielsweise im Messebau tätig waren, umschulen und beim Bau der CountMe-Stellen einsetzen», berichtet André

### «Die Pandemie hat unsere digitale Transformation extrem gepusht.»

André Stutz, Co-CEO Richnerstutz

Richner. Sowieso sehen die beiden Co-CEOs in ihren Mitarbeitenden einen der Hauptgründe für das erfolgreiche Navigieren durch die Krise. «Uns war wichtig, dass alle mit an Bord sind. Wir haben von Anfang an transparent informiert, einen positiven Spirit vorgelebt und im Gegenzug enorm viel Engagement und Dankbarkeit von unseren Mitarbeitenden zurückerhalten», sagt André Stutz.

#### Ein Projekt mit Zukunft

André Richner und André Stutz sind überzeugt, dass das Projekt CountMe nicht eine kurzfristige Massnahme ist, sondern der Beginn einer neuen, zukunftssträchtigen Entwicklung. Im Event- und Messebereich würden so oder so neue Zeiten anbrechen, wie André Richner erklärt: «Das Bedürfnis der Menschen, sich persönlich zu treffen, ist nicht einfach weg. Wenn Veranstaltungen weiterhin physisch stattfinden sollen, braucht es Sicherheitsvorkehrungen. Das Zählen von Besucherströmen ist eine davon.» Mit In-

vestitionen in digitale Technologien im Allgemeinen und in CountMe im Besonderen hat sich Richnerstutz hier in die Poleposition gebracht.

Auch im Retail-Bereich sehen die CEOs noch weiteres Potenzial für ihre Neuentwicklung. André Richner: «Bislang massen die Geschäfte einfach, wie viele Menschen sich im Laden aufhalten. Mit unserer Technologie kann man aber auch aufzeichnen, an welchem Wochentag, zu welcher Uhrzeit die Frequenzen generell am höchsten sind oder wie lange sich die Kunden im Laden aufhalten – und dann mit Marketingmassnahmen oder Personalplanung darauf reagieren.» In diese neue Richtung hätte sich das Geschäftsfeld von Richnerstutz langfristig vielleicht ohnehin entwickelt. Für André Stutz steht aber fest: «Die Pandemie hat unsere digitale Transformation extrem gepusht.»

Haben sich in die Poleposition gebracht: André Stutz (links) und André Richner.



A man in a dark suit, white shirt, and blue tie is sitting on the roof of a white motorhome. He is smiling and has his arms outstretched. The motorhome is parked in a large, well-lit industrial garage with a high ceiling and skylights. Another motorhome is visible in the background with the word 'Hobby' on its side.

## **bushandel.ch** **Busse, Camper und Zubehör**

Bushandel.ch wurde 2003 in Dagmersellen gegründet. Das Unternehmen beschäftigt 40 Mitarbeitende und bietet die grösste Auswahl an Mini- und Midi-Bussen der Schweiz. Viele davon werden auf die Kundenbedürfnisse massgeschneidert. Zu den Kunden gehören Gemeinden, Vereine, Unterhaltungskünstler und Reiseunternehmen. Seit 2016 bietet die Firma auch Camper und Wohnwagen an und ist heute der grösste Campingfachspezialist der Zentralschweiz.

Heute ist das Firmengelände von bushandel.ch in Dagmersellen (LU) ein Eldorado für Campingfans.

# Boom statt Flaute

Die Coronakrise vermiesete bushandel.ch das Kerngeschäft. Mitten im Lockdown setzte das Unternehmen deshalb alles auf eine Karte und baute sein zweites Standbein aus. Statt mit Bussen verdient das KMU aus Dagmersellen sein Geld nun auch mit Campern, Wohnwagen und Zubehör.

TEXT: Ralph Hofbauer BILD: Dan Cermak

**U**nd plötzlich ging nichts mehr. Als der Bundesrat am 16. März 2020 den Lockdown ausrief, gab es von heute auf morgen kaum noch Bedarf für die Kleinbusse, die bushandel.ch in den letzten 17 Jahren mit Erfolg vermietet und verkauft hatte. «Alles ging erschreckend schnell», erinnert sich Geschäftsführer Anton Kaufmann. «Mietkunden annullierten Buchungen im Fünfminutentakt, und auch die Verkäufe an Reiseunternehmen brachen ein.»

So standen 70 Mini- und Midi-Busse nutzlos herum, doch Anton Kaufmann reagierte sofort. Der Geschäftsführer rechnete mit dem Schlimmsten, legte sein Kerngeschäft auf Eis und fokussierte stattdessen auf das zweite Standbein, das er sich in den letzten vier Jahren aufgebaut hatte: den Verkauf und die Vermietung von Campern und Wohnwagen. «Nicht hoffen, sondern handeln» sei sein Motto gewesen, sagt Anton Kaufmann rückblickend.

## **Konsequente Verlagerung der Ressourcen**

Als Erstes trat der Unternehmer auf die Kostenbremse und meldete die nicht benötigten Fahrzeuge beim Strassenverkehrsamt ab. Dann funktionierte er die Infrastruktur um und verlagerte das Personal in den Campingbereich. Statt Bussen wurden in der hauseigenen Werkstatt nun Camper und Wohnwagen auf die Bedürfnisse der Kunden massgeschneidert. So hatten die Mechaniker,

Elektriker, Sattler, Schlosser und Spengler weiterhin Arbeit.

Die Verkäufer legten den Fokus ebenfalls auf das Campinggeschäft, und auch für die Mitarbeitenden in der Administration gab es neue Aufgaben: Anton Kaufmann realisierte, dass in der Pandemie Onlineshopping gefragt sein würde, also lancierte er einen Webshop für Campingzubehör. Der Unternehmer hat die Bedeutung des Internets früh erkannt. Als er sich 2003 selbstständig machte, war bushandel.ch die erste Schweizer Firma mit einer Domain im Namen. Logisch, dass er auch beim Ausbau seines zweiten Standbeins auf Online-Marketing und -Vertrieb setzte.

## **Optimierung von Prozessen und Infrastruktur**

Mittlerweile ist das 24 Hektar grosse Firmengelände in Dagmersellen, auf dem einst eine Garnfabrik stand, ein Eldorado für Campingbegeisterte: Vor den grossen Shedhallen stehen neue Camper und Wohnwagen, Occasionen und Mietfahrzeuge. Auf einer Fläche von 2'500 m<sup>2</sup> findet sich ein Campingshop mit 52'000 Artikeln. Im Untergeschoss sind das Lager und die Verpackungsstationen für den Onlineshop untergebracht. «Die Infrastruktur und die Prozesse haben wir im Hinblick auf den Onlinehandel laufend optimiert», sagt Anton Kaufmann.

Als der Unternehmer die Textilfabrik 2013 übernahm, hatte er noch keinen konkreten Plan für die Nutzung des Geländes. Doch sein Geschäft war während der letzten zehn Jahre so stetig gewachsen, dass er einmal mehr ausbauen musste. →

## Neu aufgestellt

Also nahm er volles Risiko, und das zahlte sich aus: Das grosse Areal war mitentscheidend, dass er einen exklusiven Importvertrag mit Hobby, dem weltweit grössten Hersteller von Campern und Wohnwagen, abschliessen konnte. Somit hatte Kaufmann den optimalen Partner für sein Vorhaben.

### Spielraum für die Neuorientierung

Der Ausbau des zweiten Standbeins war allerdings kapitalintensiv. Anton Kaufmann musste die Camper und Wohnwagen für die kommende Saison frühzeitig bestellen und gleichzeitig neue Mietfahrzeuge anschaffen. Auch der Aufbau des Online-shops belastete die liquiden Mittel. Zudem war in der Busflotte viel Kapital gebunden und ein Verkauf mitten in der Krise undenkbar. Das Liquiditätsmanagement war somit die zentrale Herausforderung.

Gemeinsam mit dem Regionalzentrum Firmenkunden Zentralschweiz von Raiffeisen entwickelte Kaufmann eine Strategie, um investieren zu können und gleichzeitig die liquiden Mittel zu schonen. «Vendor Leasing war in dieser Situation das optimale Finanzierungsinstrument», sagt Raiffeisen-Firmenkundenberater Anton Lustenberger. Anstatt die Mietfahrzeuge wie bisher zu kaufen, least bushandel.ch die Camper und Busse heute via Raiffeisen beim Hersteller. Die Bank übernimmt dabei die Anschaffungskosten. «So konnten wir finanziellen Spielraum für die Neuorientierung schaffen», erklärt Lustenberger.

## «Mit unserem zweiten Standbein konnten wir einen grossen Teil der Umsatzeinbussen kompensieren.»

Anton Kaufmann, Geschäftsführer bushandel.ch

«Ich habe schon länger mit Leasing geliebäugelt, aber erst jetzt die optimale Lösung gefunden», erzählt Anton Kaufmann. Über ein Online-Tool kann er bequem ein Leasing beantragen und auch rasch wieder beenden. So lassen sich Mietfahrzeuge bei Bedarf sofort verkaufen. Herkömmliche Leasinglösungen wären dafür zu starr: Kaufmann müsste mit dem Verkauf so lange zuwarten, bis der Vertrag ausgelaufen ist, oder eine hohe Strafgebühr für die vorzeitige Beendigung bezahlen. «Diese Flexibilität ist für mich sehr wertvoll, da die Fahrzeuge rasch an Wert verlieren», betont er.

### Bereit für die neue Normalität

Anton Kaufmann setzte in der Krise auf die richtige Karte, denn der Camping-Boom im vergangenen Sommer beflügelte die Umsätze. «Unser zweites Standbein hat uns gerettet», sagt Kaufmann. «Damit konnten wir einen grossen Teil der Umsatzeinbussen im Kerngeschäft kompensieren.» Das Unternehmen musste weder Kurzarbeit anmelden noch einen Covid-19-Kredit beanspruchen.

Der Geschäftsführer rechnet damit, dass das angestammte Geschäft mit den Bussen diesen Sommer wieder Fahrt aufnimmt. Frühzeitig bereitet er sich auf den Neustart vor. Der findige Unternehmer nutzte die Krise auch, um sein altes Geschäftsmodell zu überdenken. «Wir gehen in die Offensive und bieten unseren Kunden zusammen mit den Mietbussen komplette Arrangements an», sagt Kaufmann.

Um Ausflugsideen inklusive Übernachtungen verkaufen zu können, hat er Fachleute aus der Reisebranche eingespannt.

Gleichzeitig nutzt Anton Kaufmann das brachliegende Potenzial seiner Busflotte. Einige Fahrzeuge werden in der Werkstatt zu Camping-Bussen umfunktioniert. Kaufmanns Vision ist ein «fahrbarer Wintergarten» mit Panoramafenstern anstelle der kleinen Fensterchen von herkömmlichen Wohnmobilen. So kommen beide Standbeine in einem innovativen Produkt zusammen.

### Massnahmen in der Krise

- Geschäftsmodell angepasst
- Liquiditätsmanagement optimiert
- Ressourcen und Infrastruktur neu aufgestellt
- Onlineshop lanciert



Geschäftsführer Anton Kaufmann  
ist erleichtert: «Unser zweites  
Standbein hat uns gerettet.»

# Die «Digitalisierten» als Gewinner



Ob zusätzliche Services oder breitere Diversifikation: Die Corona-Pandemie zwingt KMU, ihre Geschäftsmodelle zu überarbeiten. Viele sind dabei schon weit fortgeschritten, berichten Raiffeisen-Firmenkundenexperte Stefan Käsermann und RUZ-Berater Felix Heimgartner.

INTERVIEW: Andrea Schmits BILD: Dan Cermak

← Stefan Käsermann

(links im Bild) ist Leiter Firmenkunden Nordwestschweiz bei Raiffeisen. Er betreut seit 25 Jahren Schweizer Firmenkunden.

Felix Heimgartner →

(rechts im Bild) ist Themenführer Strategie/Regionalverantwortlicher Espace Mittelland im Raiffeisen Unternehmerzentrum RUZ und ehemaliger MEM-Unternehmer.

**Der erste coronabedingte Lockdown liegt über ein Jahr zurück. Viele KMU haben ihre Geschäftsmodelle der neuen Realität angepasst. Wie erleben Sie diesen Wandel?**

*Felix Heimgartner* – Spätestens seit Beginn der zweiten Welle im Spätherbst sind die meisten KMU aktiv daran, ihre Geschäftsmodelle zu überarbeiten. Das ist auch nötig: rund 10 bis 20 Prozent der KMU in der Schweiz gehören zu den dramatischen Verlierern der Krise. Und auch viele andere sind stark betroffen und müssen sich im neuen Normal zwingend anders ausrichten. Dabei beobachten wir vor allem eine Verlagerung der gesamten Kommunikation in den digitalen Raum.

*Stefan Käsermann* – Das eigene Geschäftsmodell umzustellen, ist nicht leicht. Deshalb wundert mich der verhaltene Start nicht. Gerade KMU, die bisher wenig Fokus auf die digitale Kommunikation mit ihren Kunden gelegt hatten, verfügten anfänglich nicht über die notwendigen Ressourcen, um einen schnellen Wandel zu bewerkstelligen. Das hat sich in der Zwischenzeit vielerorts geändert.

**Wie schnell wurden Geschäftsmodelle an die neue Situation angepasst?**

*Stefan Käsermann* – Im Frühjahr 2020 war die Situation für viele erst mal über-



fordernd. Bei den meisten KMU stand weniger das Geschäftsmodell, sondern vielmehr das kurzfristige Überleben und dabei insbesondere die Sicherung der Liquidität im Vordergrund – durch Covid-Kredite, Kurzarbeit oder Mietreduktionen.

*Felix Heimgartner* – Während der ersten Welle setzten viele Unternehmer auf eine rasche Normalisierung der Situation und änderten kaum etwas an ihren grundsätzlichen Geschäftsmodellen. Wirklich aktiv wurde rund ein Drittel der KMU – und vor allem jene, die bereits in einem umkämpften Markt und agil unterwegs waren. Eine Papeterie zum Beispiel richtete innert kürzester Zeit einen Online-shop ein und deponierte die Bestellungen auf Wunsch auch vor der Tür.

### **Welches sind die wichtigsten kurzfristigen Anpassungen auf der Erlösseite?**

*Felix Heimgartner* – Der Kunde ist noch stärker ins Zentrum gerückt. Die Unternehmen sind gefordert, ihre Zielgruppen dort anzusprechen und zu erreichen, wo diese sich aufhalten. Mit der Krise haben die digitalen Kanäle nochmals massiv an Bedeutung gewonnen. Damit verbunden sind digitales Marketing und Onlineshops sowie zusätzliche Dienstleistungen oder auch neue Servicemodelle.

### **Und bei den Kosten?**

*Felix Heimgartner* – Auch da wird viel optimiert: Um die Fixkosten zu reduzieren, werden beispielsweise die bestehenden Standorte und Verkaufspunkte kritisch hinterfragt oder Miet- und Lieferverträge angepasst oder neu verhandelt. Mit der Überarbeitung ihrer Prozesse erhöhen KMU zudem ihre Effizienz bzw. verringern beispielsweise die Ausschussproduktion und damit ihre strukturellen Kosten.

### **Welche längerfristigen Veränderungen zeichnen sich ab?**

*Stefan Käsermann* – Eine stärkere Diversifikation. Durch Corona haben viele KMU erkannt, wo ihre Klumpenrisiken aufseiten der Lieferanten, Produkte, Kunden oder Absatzmärkte liegen, und reduzieren diese seither wo immer möglich und sinnvoll.

*Felix Heimgartner* – Wer unterschiedliche Produkte für verschiedene Zielmärkte und über mehrere Kanäle anbietet, ist deutlich weniger verwundbar. Solche Anpassungen benötigen aber Zeit. In diesem Zusammenhang können auch Joint Ventures strategische Ansätze sein. Grundsätzlich gilt: Nur nichts machen ist falsch – auch für die Psyche und die Moral der Mitarbeitenden.

### **Wie haben KMU die notwendigen Anpassungen finanziert?**

*Stefan Käsermann* – Viele konnten von der Substanz zehren: Vorhandene flüssige Mittel – geschäftliche, aber auch private – oder bestehende Bankkreditlimiten waren eine grosse Hilfe. Auch Leasing hat sich als liquiditätsschonende Finanzierung in Krisenzeiten bewährt.

*Felix Heimgartner* – Es wurden ja auch Mittel frei – zum Beispiel das Messebudget. Zudem kosten Anpassungen oft weniger, als man denkt. Viele KMU sind da sehr kreativ, indem sie sich zum Beispiel mit anderen Firmen vernetzen, die ihnen neue Marktzugänge öffnen, oder indem sie Ideen aus anderen Branchen übernehmen. Ich denke hier etwa an den Schreiner, der nicht mehr an die Gewerbeausstellungen kann, jetzt aber ein selbst hergestelltes Küchenschneidbrett an alle Personen sendet, welche in seiner Region ein Baugesuch publizieren.

### **Wenn Sie zurückblicken: Was hat Sie seit Beginn der Krise in Ihren vielen persönlichen Kontakten mit Unternehmerinnen und Unternehmern am meisten beeindruckt?**

*Felix Heimgartner* – Wie schnell und kreativ sich etliche KMU neu aufgestellt haben. Überrascht hat mich aber auch die Bandbreite der Reaktionen: Viele Unternehmer haben sehr schnell reagiert. Andere wiederum, von denen ich es nicht erwartet hätte, waren erst mal wie gelähmt.

*Stefan Käsermann* – Ich habe Ähnliches erlebt. Einerseits KMU mit viel Flexibilität, aber andererseits auch solche in Schockstarre. Ein Beispiel für rasches Handeln ist die Firma Richnerstutz (siehe Seite 6): Die Verantwortlichen haben ihr Geschäftsmodell ohne Zögern erweitert und damit den Umsatzverlust in ihrem angestammten Veranstaltungsgeschäft zumindest zum Teil kompensiert.

# Prozesse optimieren

Produktionsmitarbeiter setzen im Schnitt nur rund die Hälfte ihrer Zeit wertschöpfend ein. Der Rest ist «Verschwendung». Die gute Nachricht: Diese können Sie verringern oder sogar eliminieren. Damit sparen Sie unmittelbar Geld – nicht nur in der Krise eine unternehmerische Notwendigkeit.

TEXT: Andrea Schmits ILLUSTRATION: Nadja Häfliger

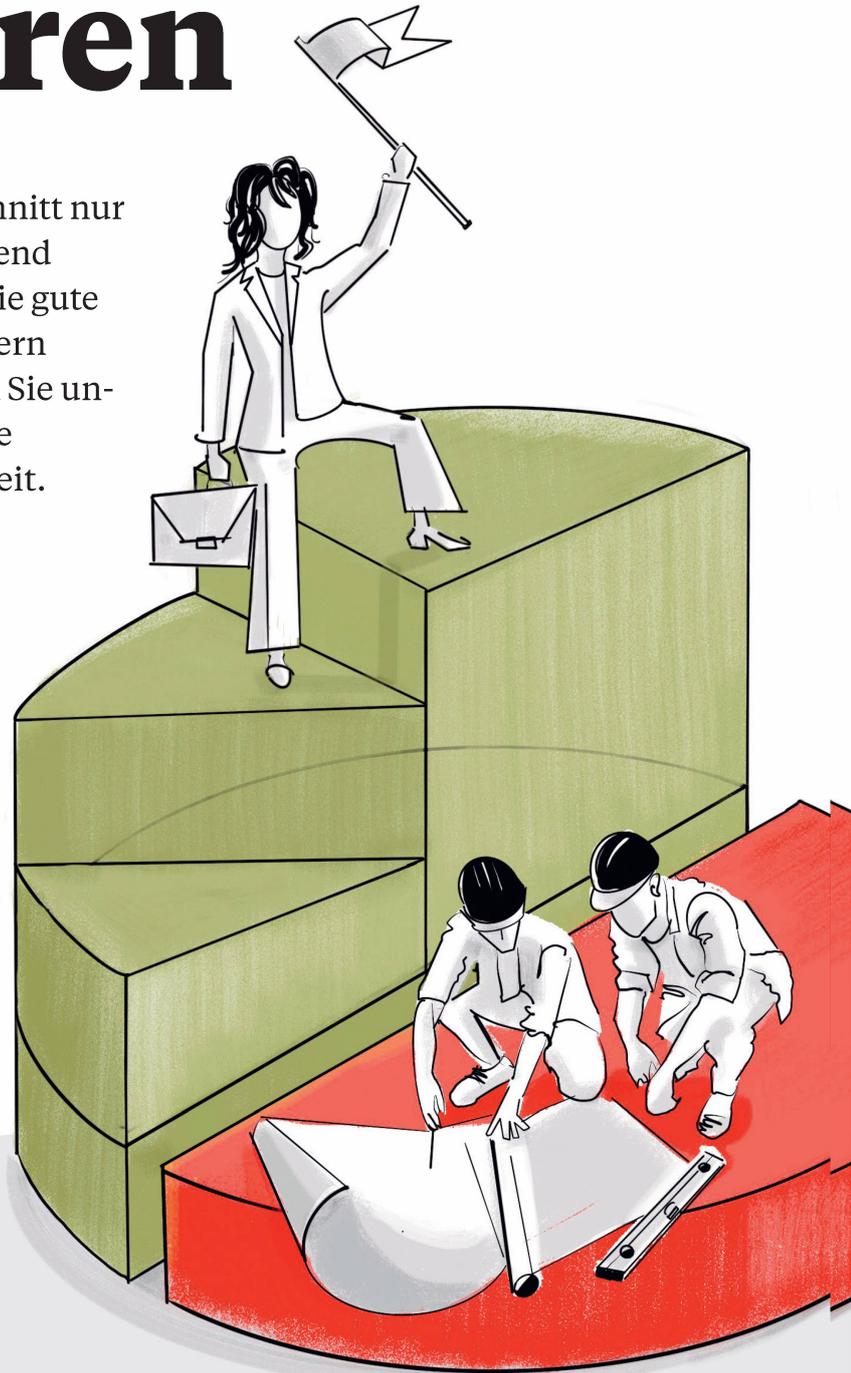
ca. 50%

## Wertschöpfende Tätigkeiten

Tätigkeiten und Prozesse, die ein Produkt direkt wertvoller machen. Dazu gehört z. B. das Biegen eines Metallteils in die vom Kunden gewünschte Form – nicht aber das Lagern und Bereitstellen des Materials oder das Einrichten der verwendeten Maschine.

## Profi-Tipp Setzen Sie sich hohe Ziele

«Nimmt man sich vor, die Rüstzeiten um nur 5 oder 10 Prozent zu reduzieren, adjustiert man hier und da ein bisschen», sagt RUZ-Experte Daniel Mahrer. Ziele man aber auf 50 Prozent, erreiche man viel mehr, da nach neuen, innovativen Lösungen gesucht werde. Entscheidend ist, dass alle Mitarbeitenden in den Verbesserungsprozess integriert sind.



ca. 50%

### Nicht direkt wertschöpfende Tätigkeiten

Tätigkeiten und Prozesse, die keinen direkten Wertzuwachs beim Endprodukt bringen. Sie werden auch als «Verschwendung» bezeichnet.

#### Notwendige «Verschwendung»

- Transport
- Rüst-/Einrichtzeiten
- Instandhaltung und Wartung
- Teambesprechungen

Wo möglich optimieren

#### Nicht notwendige «Verschwendung» in der Produktion

- Hohe Bestände
- Unnötige Bewegungen (wegen suboptimal organisierten Arbeitsplätzen)
- Wartezeiten
- Überproduktion
- Falsche Technologien/ Prozesse
- Ausschuss

Ursachen identifizieren und möglichst eliminieren

#### Nicht notwendige «Verschwendung» in der Führung:

- Nichtnutzen von Wissen und vorhandenen Fähigkeiten
- Nichteinfordern der Normleistung
- Ausfälle aufgrund von Überlastung und Überforderung



**«Die Hälfte der nicht notwendigen Verschwendungen kann man in den meisten Fällen beseitigen.»**

Daniel Mahrer, Themenführer Prozessoptimierung im Raiffeisen Unternehmerzentrum RUZ

# Business 2030

Die Corona-Pandemie prägt das Wirtschaften kurz- und mittelfristig. Wie aber funktionieren Geschäftsmodelle in 10 Jahren? Erfahren Sie mehr über wichtige Trends.

TEXT: Sarah Hadorn ILLUSTRATION: Séverine Telley

**D**igitale Kanäle stärken, zusätzliche Leistungen bieten, Lieferanten und Kunden intensiver diversifizieren, von zu Hause aus arbeiten – so geht Business 2021, natürlich stark geprägt von der Corona-Pandemie.

Und wie funktioniert Business 2030? Erfahren Sie mehr über die grossen Geschäftstrends und Wettbewerbsvorteile der Zukunft. Felix Heimgartner, Themenführer Strategie und Regionalverantwortlicher Espace Mittelland beim Raiffeisen Unternehmerzentrum RUZ, und Patrick Zurfluh, Leiter Geschäftsentwicklung Firmenkunden bei Raiffeisen Schweiz, benennen und erklären die wichtigsten fünf Entwicklungen.

An diesen Trends kommen KMU bis 2030 kaum vorbei:



Felix Heimgartner

Felix Heimgartner, Themenführer Strategie und Regionalverantwortlicher Espace Mittelland im Raiffeisen Unternehmerzentrum RUZ



Patrick Zurfluh

Leiter Geschäftsentwicklung Firmenkunden bei Raiffeisen Schweiz

## Business- Ökosysteme

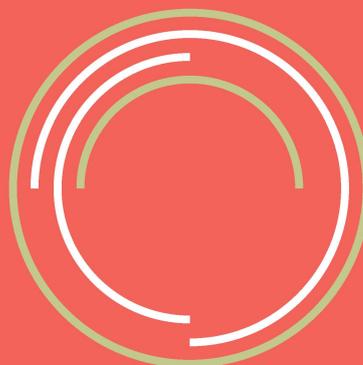
«Um die mit Angeboten gefluteten Kunden noch zu erreichen, müssen sich Unternehmen künftig zu Ökosystemen vernetzen», ist Patrick Zurfluh überzeugt. Dabei spannen unterschiedliche Firmen zusammen und erweitern so ihr Angebot. Im besten Fall entstehen vollkommen neue Leistungen, die spezifische Kundenbedürfnisse befriedigen. Etwa dann, wenn eine Schreinerei in Kooperation mit einem Tech-Start-up ein innovatives Holzprodukt hervorbringt und dafür mit einer Online-Plattform zusammenarbeitet. «Die eigenen Kernprodukte reichen für den Erfolg immer weniger aus», sagt Patrick Zurfluh. Mit Ökosystemen öffnen Unternehmen weitere Kanäle zu neuen, aber auch bestehenden Kunden. Kleinere Firmen erhalten zudem Zugang zu mehr Ressourcen.

## Gig Economy

«Homeoffice: ja oder nein?» wird für Unternehmen 2030 nicht mehr die Frage sein», prognostiziert Patrick Zurfluh. «Sie werden bereits zu viel flexiblen Arbeitsmodellen unterwegs sein.» In der Gig Economy stehen Selbstständige und befristete Angestellte Arbeitgebern so lange zur Verfügung, wie sie gebraucht werden. Statt fixer Pensen haben sie kurze Auftritte – auf Englisch Gigs. Den Weg zu ihren Arbeitgebern finden sie über Online-Börsen. «Die neue Frage von Unternehmen wird lauten: Welche Spezialisten brauche ich für ein bestimmtes Projekt?», ist auch Felix Heimgartner überzeugt. «Was das allerdings sozialversicherungstechnisch bedeutet, steht auf einem anderen Blatt. Es wird neue gesetzliche Grundlagen brauchen.»

## Chatbots

«In 10 Jahren werden repetitive Routearbeiten viel stärker automatisiert sein», ist sich Felix Heimgartner sicher. «Ich könnte mir zum Beispiel gut vorstellen, dass 2030 jedes Schweizer KMU einen Chatbot hat.» Diese textbasierten Dialogroboter – kurz: Bots – sind etwa in der Lage, einfache Kundenanfragen zu beantworten; schriftlich, aber auch telefonisch. Die intelligenten Systeme lassen sich mit relativ geringem Aufwand programmieren, können die Effizienz aber markant steigern. Heimgartner: «Und dem Menschen bleibt so mehr Zeit für komplexere Aufgaben und Kreativität.»



## Circular und Sharing Economy

Beides Konzepte für mehr Nachhaltigkeit. Die Circular Economy (Kreislaufwirtschaft) bezeichnet eine Wirtschaft mit langsamen und geschlossenen Ressourcenkreisläufen: Durch nachhaltiges Produktdesign, Reparatur oder Recycling entstehen weniger Abfall und Emissionen. Gleichzeitig braucht es weniger Rohstoffe. Dies erreicht auch die Sharing Economy: Sie setzt auf Teilen statt auf Besitzen. «In beiden Bereichen existiert schon viel Gutes», sagt Felix Heimgartner. «Trotzdem gibt es noch Luft nach oben. 2030 wird es deutlich mehr Firmen geben, die wiederverwenden, vermieten und teilen.» Patrick Zurfluh: «Wenn wir in 50 Jahren noch wirtschaften wollen, führt schlicht kein Weg daran vorbei.»

## Tokenisierung

Damit ist die Umwandlung realer Vermögenswerte in digitale gemeint: Via Blockchain-Technologie werden Maschinen, Immobilien, Grundstücke oder auch Aktien verbrieft – tokenisiert – und handelbar gemacht. Schon heute können Unternehmen Aktien und Obligationen so ganz einfach und günstig herausgeben. Auf Plattformen sind sie direkt mit möglichen Kapitalgebern in Kontakt. «Das revolutioniert für KMU – insbesondere Start-ups – die Kapitalbeschaffung», erklärt Patrick Zurfluh. Weiterer Vorteil der Tokenisierung: Vermögenswerte können viel kleiner gestückelt werden als auf herkömmliche Weise. Dies ebnet auch Investoren mit kleinerem Budget den Weg.

**Für Unternehmer von Unternehmen:** Lassen Sie sich im Raiffeisen Unternehmerzentrum RUZ branchenspezifisch zu Strategie und Geschäftsmodellen der Zukunft beraten.

[ruz.ch/strategie](http://ruz.ch/strategie)

**Heute und morgen aktuell:** E-Commerce. Bei Raiffeisen finden Sie die richtige Payment-Lösung für Ihren Onlineshop:

[raiffeisen.ch/bezahlssysteme](http://raiffeisen.ch/bezahlssysteme)

# Lektion für den Staat



**W**ir widmen uns in der hier vorliegenden Ausgabe unseres Unternehmerrmagazins dem neuen Normal. Bestandteil davon ist die Prozessoptimierung. Während Letzteres zur Daueraufgabe eines jeden Unternehmens geworden ist, ist Ersteres vor allem Ausdruck einer Hoffnung. Der Hoffnung, dass der Spuk nach über einem Jahr endlich vorbei ist und **wir alle wieder ein bisschen von dem Leben zurückgewinnen**, das vor der Pandemie so selbstverständlich war – oder eben halt normal. Doch wir wissen alle, das ganze Gebilde ist äusserst fragil. Eine zweite Pandemie, welcher Art auch immer, kann nicht ausgeschlossen werden, und auch sonst wird Unsicherheit trotz hoher erreichter Prosperität ein ständiger Wegbegleiter unseres täglichen wirtschaftlichen Strebens sein. Doch wem sage ich das?

Wenn sich jemand mit Wandel auskennt, dann sind das die vielen kleinen und mittleren Unternehmen hierzulande, also Sie, liebe Leserinnen und Leser, denen zuletzt nur wenig Ruhe vergönnt war. **Wandel ist ein wiederkehrendes Phänomen**, und nur wer fit ist, meistert diesen und übersteht auch die heftigsten Verwerfungen mehr oder weniger unbeschadet. Ob technologischer oder demografischer Wandel, wirtschaftliche Einbrüche, Finanzkrisen, Vergänglichkeit alter und Eroberung neuer Märkte, Wechselkursschock(s) und welche Veränderung auch noch zu meistern ist, stets geht es darum, sich ein kleines bisschen neu zu erfinden. Ich habe nach dem unsäglichen Wechselkursschock vom 15. Januar 2015 mit unzähligen Unternehmerinnen und Unternehmern gesprochen und fast unisono Verzweiflung herausgehört. Aus heiterem Himmel und – damit das nicht vergessen geht – völlig ohne Zwang bescherte die Schweizerische Nationalbank ihnen eine drastische Rosskur. Kaum war diese überwunden und man hatte gerade etwas Luft geschnappt, kam auch schon Corona. In wenigen Wochen brachen die globalen Lieferketten zusammen, und der Lockdown legte grosse Teile der

Wirtschaft lahm. Wiederholt, wie wir heute wissen. Wer nun aber glaubte, **dies hinterliesse einen Trümmerhaufen, sah sich bis anhin getäuscht**. Die befürchtete Konkurswelle blieb aus, 2020 waren sogar weniger Konkurse zu verzeichnen als 2019, dem Jahr, in dem die Konjunktur bereits zu schwächeln begann. Natürlich ist dies zu einem nicht wesentlichen Teil auch darauf zurückzuführen, dass Vater Staat vielen unter die Arme griff. Kurzarbeit und Covid-Notkredite erwiesen sich als wichtige und unverzichtbare Krisenhilfe. Aber längst nicht alle hängten sich an den Tropf des Staates. Gemäss dem Motto **«Not macht erfinderisch» erfand manch einer sein Geschäftsmodell neu**. Restaurants bedienten uns nun zu Hause, im stationären Detailhandel entstanden neue Onlineshops, überall wurden Hygienekonzepte erarbeitet, um wenigstens einen Minimalbetrieb aufrechtzuerhalten und somit das Überleben zu sichern, und manch einer ging zum x-ten Mal über die Prozesse. All dies hat Substanz gekostet und auch die Privatschatulle der Inhaberinnen und Inhaber geschröpft. Doch **stehen weite Teile der Wirtschaft zwar angeschlagen da**, aber durchaus bereit, am hoffentlich baldigen Normal zu partizipieren. Leider haben es nicht alle geschafft, und vielleicht bleibt der eine oder andere auch noch auf der Strecke. Die Schweiz ist aber insgesamt glimpflich davongekommen. Im Vergleich zum Ausland sowieso und auch im Durchschnitt, der leider Härten wettsummiert. Denn wer hat denn das Wachstum generiert im vierten Quartal 2020? Die Pharmabranche, der Grosshandel – dort vor allem der Transithandel – und der öffentliche Sektor! All diesen ist eines gemein: Prozessoptimierung wäre für die meisten Neuland, denn wie gesagt: Not, und nur die, macht erfinderisch.

**Martin Neff**

**Chefökonom Raiffeisen Schweiz**

# Durchstarten mit Buchenholz

Fagus Suisse ist eine Pionierin: Dank ihr ist Schweizer Buche heute wertvoller Baustoff statt Feuerholz. Um das zu erreichen, hat das Start-up aus dem Jura eine neue Verarbeitungsmethode entwickelt – alles andere als 08/15. Bei der Mittelsuche erwies sich genau das als Vorteil.

TEXT: Sarah Hadorn BILDER: Dan Cermak

**D**ie Buche ist der häufigste Laubbaum der Schweiz. Ihr Holz ist allerdings widerstandsfähig und galt für den Bau deshalb lange als ungeeignet. «Buchenholz ist krumm und sehr dicht», erklärt Eric Müller, CEO der Fagus Suisse SA. «Mit herkömmlichen Mitteln ist es fast unmöglich, lange Bretter ohne Risse oder Verformungen herzustellen.» Bis vor Kurzem gab es für Schweizer Buche deshalb nur zwei Verwendungen: als Brennholz oder Export nach Asien, wo Billigmöbel daraus entstanden.

## Bauen mit Holz – ein Megatrend

Das kann doch nicht sein, fanden Waldbesitzer und Sägewerkbetreiber und gründeten 2014 Fagus Jura (heute Fagus Suisse). Ziel des Start-ups: Aus Buchenholz hochwertiges Material für den einheimischen Bau erzeugen. Marktüberzeugungen befeuerten die Idee. «Bauen mit Holz ist auch in der Schweiz ein Megatrend», sagt Eric Müller. «Gemeinden, Kantone und private Bauherren setzen verstärkt auf nachhaltige Baustoffe.» Kommt hinzu: Seit 2015 lassen die →



Hat die vollautomatische Produktionsanlage höchstpersönlich entwickelt: Fagus-CEO Eric Müller.

## Spotlight

### 3 Leuchtturmprojekte mit Fagus-Holz



Empa Nest Dübendorf – Wände und Decken



Eishalle Pruntrut – Hauptstützen und Träger im Anbau und auf den Tribünen



Verwaltungsgebäude des Bundes Ittigen  
Haupt- und Hochleistungsstützen im EG

Brandschutzvorschriften Holzbauten in unbeschränkter Höhe zu. Heute gibt es sogar Hochhäuser aus Holz. «Die Nachfrage nach leistungsfähigem Konstruktionsholz ist also stark gestiegen.» Und: Buche ist extrem leistungsfähig, nämlich dreimal so stark wie Fichte oder Tanne.

Vier Jahre intensive Forschung begannen; mit an Bord Partner wie die ETH, die Empa oder die Fachhochschule Biel. Im Herbst 2018 lag die Lösung auf dem Tisch: zweidimensionales Verkleben (siehe Box). Bei diesem Verfahren werden viele kleine Buchenholzplatten zu einem grossen Balken zusammengeleimt. Das Resultat: ein Baustoff mit dem Zeug, Stahl und Beton zu ersetzen.

#### Massarbeit bei Digitalisierung und Mechanik

Um ein konkurrenzfähiges, bezahlbares Produkt zu erhalten, musste allerdings eine vollautomatische Produktionsanlage her. Kein leichtes Unterfangen: «An die moderne industrielle Buchenverarbeitung hatte sich vor uns noch keiner gewagt», sagt Eric Müller. Nach der Verarbeitungsmethode galt es nun also, auch den Herstellungsprozess zu entwickeln. Daran machte sich der CEO höchstpersönlich. «Ich komme nicht vom Holz», erklärt der 56-Jährige, «sondern aus der IT.» Müller designte den konkreten Produktionsablauf und vernetzte die einzelnen Maschinen miteinander. Zusammen mit deren Herstellern kümmerte er sich zudem um die digitalen Schnittstellen.

Aber auch auf mechanischer Ebene fiel Massarbeit an. Müller: «Die Maschinen waren alle nicht auf Buchenholz ausgelegt.» Die Hobelmaschine zum Beispiel musste man für das Einfädeln kleiner Hölzer umarbeiten, die Transportmittel für die Beförderung der krummen Buchenholzstücke. «Wegen der hohen Festigkeit der Buche ist zudem bei fast allen Maschinen eine höhere Leistung nötig.»

#### Finanzierung durch Raiffeisen

Für die aufwendige Anlage brauchte es natürlich entsprechende finanzielle Mittel. Diese erhielt das Start-up grösstenteils von der Raiffeisenbank Winterthur: Auf Basis einer Garantie des Bundesamtes für Umwelt sprach die Bank eine Kreditlimite von 3 Millionen Franken. «An Projekten fernab von 08/15 sind wir immer interessiert», erklären Leiter Firmenkunden Robert Merz und Firmenkundenberaterin Andrea Herzog. Insbesondere angesprochen habe natürlich der Ökologieaspekt:

«Als genossenschaftlicher Bank, die stark im Hypothekengeschäft tätig ist, liegt uns mehr Nachhaltigkeit im Bau am Herzen.»

Als Fagus Suisse bei Raiffeisen vorschlug, war die Forschungsarbeit des Start-ups bereits weit gediehen; diese hatte das Unternehmen vor allem mit Eigenmitteln finanziert. «Die hohe Vorleistung hat uns zusätzlich überzeugt», so Merz und Herzog. «Damit hatte das Unternehmen bewiesen, wie ernst es ihm ist.» Und: «Die Kommunikation mit Fagus Suisse war sehr transparent; wir konnten uns ein gutes Bild von Geschäftsmodell und Markt machen.»

#### «Ein Bankpartner, der an uns glaubt»

Positiv klingt es auch bei Fagus: «Für uns war es essenziell, einen Bankpartner zu haben, der an unsere Idee glaubt und bereit ist, mit der Firma mitzugehen», sagt Eric Müller. «Raiffeisen hat da in ein Generationenprojekt investiert.»

Vor gut einem Jahr startete Fagus Suisse im jurassischen Les Breleux die Produktion ihres Buchenbaustoffs. Der nächste Wachstumsschritt: die Verarbeitung weiterer Laubhölzer. «Ziel ist es, auch Esche oder Eiche nach unserem Verfahren zu verkleben», sagt Eric Müller. Im Schweizer Bau dürfte in Zukunft also noch mehr lokales Holz verwendet werden.

#### Und so funktioniert das neue Verfahren

Zweidimensionales Verkleben heisst: Erst werden kurze Holzplatten durch Keilzinkung – dabei greift das Holz ineinander – verlängert und zu langen Brettern verklebt. Diese werden danach verleimt und unter Hochdruck zusammengepresst; heraus kommt zum Beispiel ein Stützträger. So ergeben viele kurze Buchenholzstücke am Ende ein stabiles Element.



### **Fagus Suisse SA**

Das Start-up stellt Elemente für den konstruktiven Holzbau sowie Teile für Innenausbau und Möbel her. Sein Rohstoff: Laubholz aus Schweizer Wäldern, insbesondere Buche. Im März 2020 eröffnete das Jungunternehmen, das 2014 gegründet wurde, in Les Breuleux (JU) das erste Laubholzwerk der Schweiz. Aktuell beschäftigt Fagus 8 Mitarbeitende. Aktionäre sind Waldbesitzer, Architektur- und Ingenieurbüros sowie Holzbaufirmen und Privatinvestoren.

## Auf gutem Weg

Die Corona-Pandemie zwingt die Schweizer KMU, ihre Geschäftsmodelle zu überprüfen. Gefragt sind innovative Ideen und Flexibilität. Einmal mehr beweisen die Unternehmerinnen und Unternehmer ihre Anpassungsfähigkeit eindrucksvoll.

## Rund 45%

der Unternehmer haben in der Krise neue Geschäftsideen entwickelt.

Quelle: EPFL, Universität Lausanne und ETH Zürich: Befragung von Firmeninhabern und Selbstständigerwerbenden, Oktober 2020

## Über 3/4

der von Corona stark betroffenen Schweizer KMU haben ihre Geschäftsmodelle angepasst. Bei den meisten davon dürfte der Richtungswechsel die Krise überdauern.

Quelle: Praxiserfahrung RUZ

## Krisen beschleunigen

Und zwar die Digitalisierung von internen Prozessen, die Digitalisierung von Kundenprozessen sowie generell die Veränderungsprozesse in den Unternehmen.

Quelle: Knight Gianella VR-Umfrage 2020; Antworten von über 80% der befragten Führungskräfte

**Lösungen für Unternehmer**

[raiffeisen.ch/unternehmer](https://raiffeisen.ch/unternehmer)

