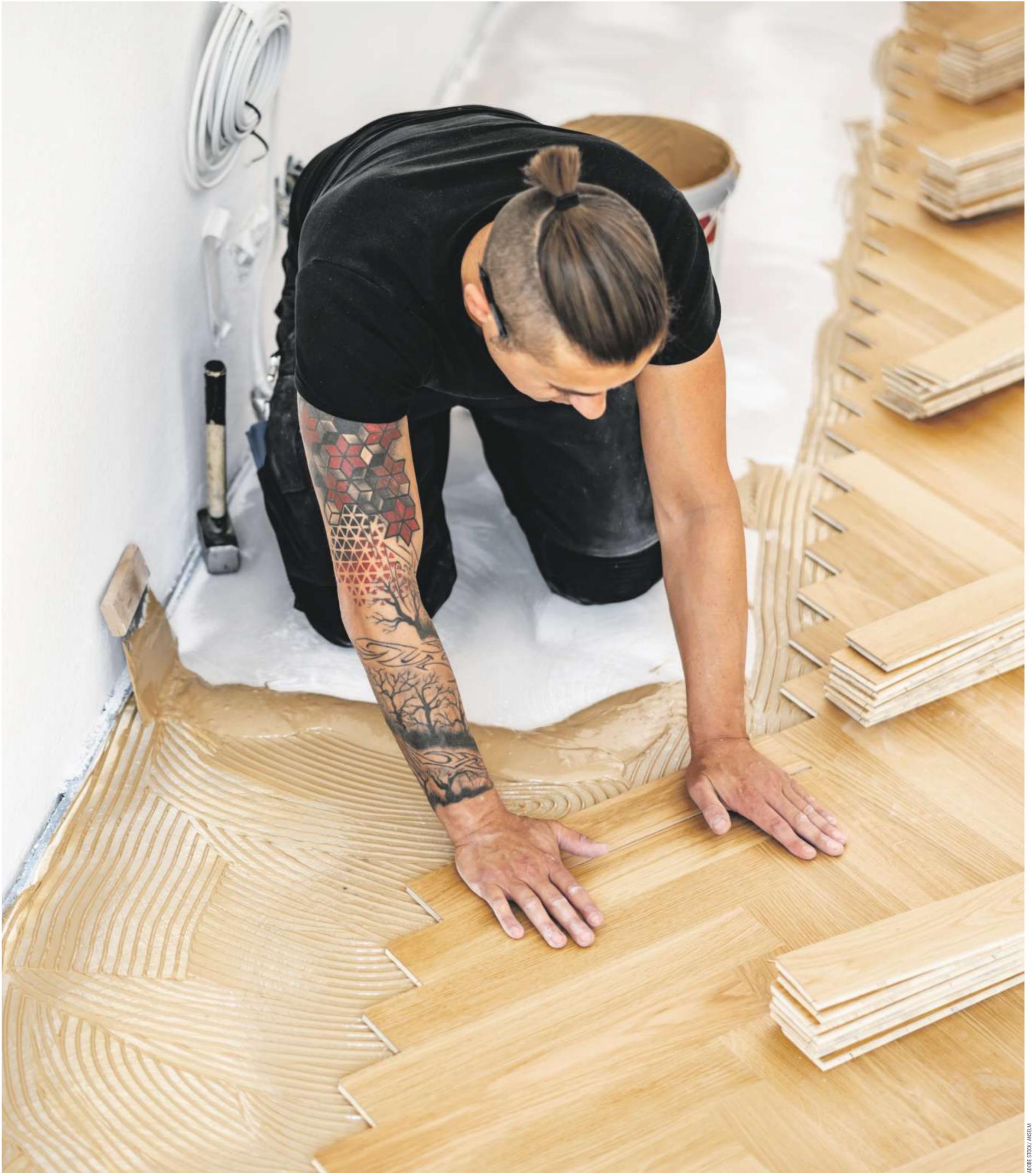


Verlagsbeilage

KMU_today



GRYPS

Einfach gut fürs Geschäft.

Markus H.
Co-Founder SchnellStart GmbH
hatte einen harten Tag.

Schluss mit
Ufffff!

Frag doch Gryps.



Das Online-Portal für KMU - mit allem, was kleine Unternehmen brauchen.
KMU-Ratgeber mit Vorlagen und Checklisten, Kurzberatung in Recht und Finanzen,
Offertenvergleich für Infrastruktur und Dienstleistungen. **Jetzt loslegen: gryps.ch**

Bewundernswert widerstandsfähig

Die Zeit heilt alle Wunden. In den letzten drei Jahren mussten die schweizerischen KMU Krise um Krise um Krise bewältigen. Nicht wenige sind sogar gestärkt aus diesen Herausforderungen hervorgegangen.

FREDY GILGEN

Lockdown. Alles steht still. Zu Beginn der Covid-Krise vor drei Jahren befanden sich viele Gewerbebetriebe in einer absoluten Schockstarre. Sie klagten über «Brände an allen Ecken, über die brutalen Auswirkungen der Krise, über einen harten Überlebenskampf».

Heute zeigt sich ein deutlich helleres Bild. «Die rasch aufeinanderfolgenden Krisen wie Covid-19, Ukraine-Krieg, Zero-Covid-Strategie in China oder die steigende Teuerung haben die KMU sehr unterschiedlich getroffen», hat Alexander Fust vom Schweizerischen Institut für KMU und Unternehmertum der Universität St.Gallen festgestellt. Einzelne Betriebe konnten in dieser Zeit sogar verblüffend gute Erträge erwirtschaften, andere wiederum kämpften ums Überleben oder mussten Konkurs anmelden. Die Bandbreite sei gross.

Beeindruckt von der Widerstandskraft der KMU ist Alain Conte, Head Corporate & Institutional Clients Switzerland bei der UBS: «Es hat sich erneut bestätigt: Die Schweizer KMU verfügen wie schon seit vielen Jahren über eine sehr beeindruckende Resilienz. Auch die enormen Herausforderungen der letzten drei Jahre durch die Coronapandemie und die geopolitische Lage haben ein hohes Mass an Flexibilität, Anpassungsbedarf und Innovation verlangt, das die KMU sehr gut gemeistert haben.»

Der UBS-Experte zählte folgende Trümpfe der KMU auf:

- Innovationen und Anpassungen bei Produkten sowie Dienstleistungen. Dadurch konnten die veränderten Rahmenbedingungen in ein positives Momentum gedreht werden. Die Folgen des starken Schweizer Franks wurden durch deutlich höhere Inflation in den Zielländern und Absatzmärkten abgefedert.

- Eine vorausschauende Planung und, verglichen mit früheren Jahren, eine höhere Lagerhaltung, um zeitliche Lieferverzögerungen abfedern zu können. Dies hat die Verfügbarkeit wegen der verzögerten Lieferketten und Produktionsengpässen erleichtert.

- Die Qualität der Unternehmensführung. Diese ist in volatilen Zeiten noch wichtiger geworden und für die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen entscheidend.

- Ungeachtet der Branche zeigt sich der Erfolg bei jenen Firmen, die über eine klare Strategie verfügen, diese konsequent verfolgen und organisatorisch gut aufgestellt sind.

Dienstleistungsfirmen litten am stärksten

Grosse Unterschiede unter den Branchen hat auch der Schweizerische Gewerbeverband ausgemacht. Laut Corinne Aeberhard, Leiterin Kommunikation, haben speziell Dienstleistungsunternehmen, insbesondere im Handel, in der Gesundheitsförderung oder in der Gastronomie, stark gelitten. Die Industrie habe hingegen in dieser Zeit eine gute Konjunktur gehabt, namentlich weil sie einiges an der globalen Wertschöpfungskettenproblematik habe auffangen können. Die insgesamt gute Konjunktur in unserem Land komme nun auch den KMU zugute.

Matthias Büeler, Partner des Beratungsunternehmens BDO Luzern, sieht es ähnlich. Mit grossen Problemen hatten gemäss seinen Beobachtungen vor allem Branchen wie Gastronomie/Hotellerie, Reisen/Tourismus, Events sowie Fitnesscenter zu kämpfen. «Gut gehalten haben sich dagegen insbesondere Unternehmen, die unmittelbar von der Krise profitiert haben, wie Apotheken/Pharma, Lebensmittelbranche, E-Commerce sowie Unternehmen mit kurzen



Viele KMU agierten bereits lange vor der Krise äusserst verantwortungsbewusst. Das hat sich in den vergangenen Jahren ausgezahlt.

ADOBE STOCK

Lieferketten.» In der aktuellen Energiekrise hätten sodann Unternehmen profitiert, die bereits früh ihr Sparpotenzial im Strombereich erkannt, oder solche, die sich langfristig gegen Schwankungen bei Energie- oder Rohstoffpreisen abgesichert hätten.

Noch ist aber bei Weitem nicht alles im Lot. Gemäss den Beobachtungen von Domagoj Arapovic, Ökonom bei Raiffeisen Schweiz, ist die Geschäftslage bei den KMU aktuell schlechter als bei grösseren Unternehmen. Die Gründe: «Kleinere Betriebe sind in der Beschaffung in der Regel weniger diversifiziert als Grossunternehmen. Deshalb wird ihr Geschäftsgang stärker durch Lieferengpässe beeinträchtigt. Sie verfügen zudem häufig nur über kleine Reserven, weshalb es ihnen schwerer fällt, externe

Einflüsse wie hohe Energie- und Rohstoffpreise abzufedern». Wegen der Abhängigkeit von Spezialisten bleibe zudem auch der Fachkräftemangel eine ständige Sorge vieler KMU.

Unterschiede zwischen den Branchen

Das Fazit bleibt für Arapovic positiv: «Unter dem Strich gibt es keine Evidenz dafür, dass die Schweizer KMU nachhaltig und auf breiter Basis an Boden verlieren. Sie werden auch künftig bedeutend bleiben und wesentlich zum Wohlstand des Landes beitragen. Allerdings zeigen sich vermehrt branchenspezifische Unterschiede und die Schere zwischen attraktiven und wachstumsschwachen Branchen geht noch weiter auf.»

Auch der BDO-Experte Matthias Büeler schliesst sich dieser Meinung an: «Grundsätzlich steht es um die Schweizer KMU nach wie vor sehr gut. Sie haben sich im schwierigen Marktumfeld der letzten Jahre grösstenteils gut behaupten können, die meisten haben sich sogar als krisenresistent erwiesen.»

Die KMU stehen also trotz anhaltend schwierigen Marktumfelds auf soliden Pfeilern. Dies habe sicherlich damit zu tun, dass Schweizer KMU sehr vorsichtig planen und einen hohen Eigenfinanzierungsgrad aufwiesen. Viele Unternehmen agierten lange vor der Krise äusserst verantwortungsbewusst, ganz nach dem Motto «Spare in der Zeit, dann hast du in der Not», und hätten überdurchschnittlich viel Kapital in ihren Unternehmen belassen. «Somit konnten viele KMU von ihren Reserven zehren und die andauernde Krisensituation der letzten Jahre weitestgehend schadlos überstehen.»

Büeler erwähnt aber auch eine ganze Reihe von staatlichen Massnahmen wie Härtefallprogramme, Kurzarbeitsentschädigungen, Covid-Kredite, die dazu beigetragen hätten, eine Rezession abzuwenden.

Gute Zukunftschancen, aber einige Hürden

Die Experten sind sich einig: Die Schweizer KMU dürfen trotz des angespannten Marktumfelds positiv in die Zukunft blicken. Die Raiffeisenbank ist speziell für die grösseren KMU zuversichtlich, die krisenertüchtigt sind und sich erfolgreich auf dem Weltmarkt halten konnten. «Für andere Betriebe, vor allem die ganz kleinen, sind die Wachstumsperspektiven durchmisch und hängen stark von der Branche ab, in der sie tätig sind.»

Wenig rosig seien die Perspektiven des Gastgewerbes oder der Baubranche. «Hier ist die Gefahr noch nicht gebannt, dass es zu deutlich mehr Konkursen kommt. In anderen Branchen wiederum ist die Stimmung äusserst optimistisch,

so beispielsweise in der IT- oder Gesundheitsbranche. Hier haben sich die ohnehin schon positiven Perspektiven nochmals verbessert.»

An Herausforderungen wird es nicht fehlen

Rein wirtschaftlich dürfen die KMU in der Tat verhalten optimistisch sein, meint der Gewerbeverband. Weniger erfreulich seien die politischen Rahmenbedingungen. Die Regulierungskosten machten bereits 10 Prozent des BIP aus und belasteten die Unternehmen immer stärker. Auch Themen wie Inflation, Energiekosten sowie Fachkräftemangel stellen für die Schweizer KMU stetige Herausforderungen dar. Alexander Fust von der Uni St.Gallen sieht Probleme auf dem Arbeitsmarkt voraus: «Die geburtenstarken Jahrgänge gehen langsam in Pension und werden dem Arbeitsmarkt bei gleichbleibender Konjunktur merklich fehlen.» Insbesondere bei den KMU.

Impressum

KMU_today

Eine Verlagsbeilage der NZZ im Auftrag von NZZone. Verlagsbeilagen werden nicht von der Redaktion produziert, sondern von unserem Dienstleister für journalistisches Storytelling: NZZ Content Creation.

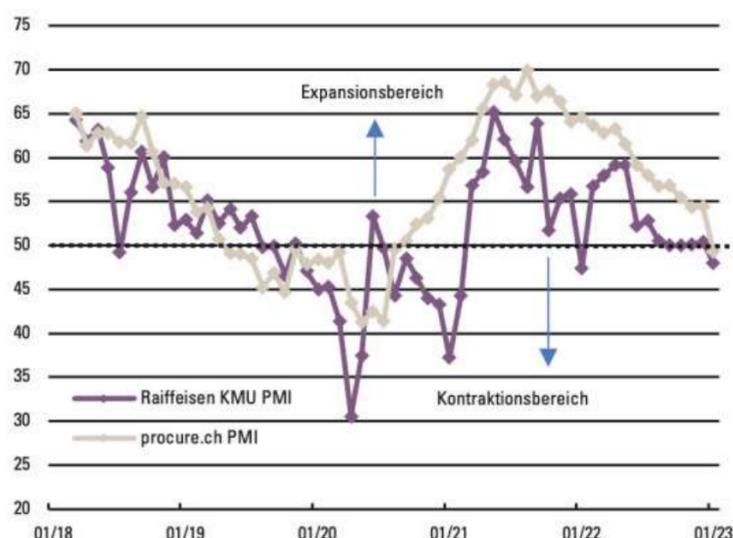
Projektmanagement

Inhalt: Roberto Stefano, NZZ Content Creation; Layout: Armin Apadana, Graphic Designer & Conceptor; Verkauf: Katharina Kälin, Product Manager KMU_today; Kontakt: NZZone, c/o Neue Zürcher Zeitung AG, Falkenstrasse 11, 8021 Zürich.

nzzone.ch

KMU und Gesamtwirtschaft im Gleichschritt

Der Procure.ch PMI, ist ein Einkaufsmanagerindex und gilt als wichtiger Frühindikator der Konjunkturentwicklung. Der Raiffeisen KMU PMI ist das Pendant für die KMU.



QUELLE: RAIFFEISEN SCHWEIZ, PROCURE.CH

«Wir denken in Generationen»

Rudolf Obrecht, VR-Präsident der F.G. Pfister Holding, investiert mit dem Möbel-Pfister-Erbe in Schweizer KMU, die eine Nachfolgelösung suchen. Davon gebe es einige – auch wenn es den Firmen trotz schwierigen Jahren erfreulicherweise gut gehe.

In den vergangenen drei Jahren haben Schweizer KMU gleich mehrere Krisen durchlebt. Wie geht es den Firmen heute?

Rudolf Obrecht: Erfreulicherweise grösstenteils gut. Man darf nicht vergessen, dass es dabei um das sogenannte Rückgrat der Schweizer Wirtschaft geht: Von den rund 600'000 Firmen in unserem Land sind 99 Prozent KMU, die zusammen für zwei Drittel aller Arbeitsplätze verantwortlich sind. 90 Prozent davon sind Kleinstfirmen, bestehend aus einer Person bis zu 14 Leuten. Aber auch die übrigen KMU mit bis zu 250 Personen sind erfreulich unterwegs.

Eigentlich erstaunlich, wenn man an die anhaltend schwierigen Rahmenbedingungen denkt. Woran liegt es?

Ein wichtiger Grund war die sofortige Unterstützung während der Corona-Krise durch den Bund. In gleichem, wenn nicht noch grösseren Mass hat die Kurzarbeitsentschädigung den Betrieben geholfen. Mit ihr verfügen wir über ein sehr effizientes Instrument, um solche Krisen zu überbrücken.

Selbst der Ausblick ins laufende Jahr fällt mehrheitlich positiv aus. Worauf führen Sie dies zurück?

Zu den grossen Stärken hiesiger KMU gehören Agilität, Schnelligkeit und Flexibilität. Dadurch und dank kurzen Entscheidungswegen können sie sehr schnell auf Veränderungen reagieren. Hinzu kommt, dass viele Betriebe von ihren Inhabern geführt werden und sie eine grosse Kundennähe aufweisen. Sie sind direkt am Puls des Marktes.

Wie gelingt es, diese Flexibilität mit zunehmendem Wachstum beizubehalten? Man muss die Verantwortung auf kleine Teams übertragen. Trotz Wachstum sollten KMU möglichst mit kleinen Einheiten am Markt agieren. So erhalten sie die nötige Flexibilität und Kundennähe aufrecht, die für Innovationen wichtig ist. Denn letztere entstehen oftmals im Kontakt mit den Kunden.

Inwieweit erhöht der enge Heimmarkt die Agilität der Schweizer KMU?

Die Firmen sind sicherlich sehr offen und exportieren viel. Das gilt aber mehrheitlich für die grösseren KMU. Das Rückgrat der Schweizer Wirtschaft sind jedoch die Kleinfirmen – und von diesen sind die wenigsten international tätig. Letztere profitieren andererseits von zahlreichen Eigenheiten des Marktes wie der Währung, dem tiefen Mehrwertsteuersatz oder regulatorischen Vorgaben. Diese bilden einen gewissen Schutz vor ausländischen Konkurrenten.

Welche sind die drei dringlichsten Probleme, mit denen sich Schweizer KMU derzeit auseinandersetzen müssen?

Zuallererst ist es die immer grössere Anzahl an Regulierungen. Je kleiner ein Unternehmen ist, desto schwieriger wird es auf die Dauer, den zahlreichen staatlichen Vorschriften nachzukommen. Ich habe vor 28 Jahren ein Beratungsunternehmen gegründet. Im Vergleich zu damals muss ich heute viel mehr Ressourcen und Mittel dafür aufwenden, um die regulatorischen Aufgaben zu erledigen. Das zweite grosse Problem ist der Fachkräftemangel. Ich kenne viele KMU, die heute problemlos 20 bis 30 Prozent mehr Umsatz erzielen könnten, wenn sie die nötigen Leute hätten. Schliesslich besteht bei vielen KMU ein Nachfolgeproblem.

Nicht erwähnt haben Sie die hohen Energiepreise oder die Unterbrüche in den Lieferketten.

Ob Strommangellage oder Lieferengpässe – mit diesen Problemen müssen sämtliche Unternehmen in ganz Europa leben. Die zusätzliche Last ist auf alle verteilt. Dasselbe gilt für die Inflation, mit der wir wieder einen Umgang lernen müssen. Ich habe mit Erstaunen festge-



Rudolf Obrecht, VRP der F.G. Pfister Holding: «Wir wollen eine langfristige Lösung sein.»

stellt, dass viele junge Leute Angst vor der Inflation haben, obwohl sie hierzulande nur bei gut 3 Prozent liegt.

Wie sollen KMU dem Fachkräftemangel begegnen?

Hier sehe ich eine der grössten Herausforderungen für die Schweizer Wirtschaft in den kommenden Jahren – unter anderem wegen der demografischen Entwicklung.

Braucht es höhere Löhne?

Nein, wir brauchen andere Anreizsysteme. In Zukunft wird sich der Pool der Arbeitskräfte aus den Generationen Y und Z zusammensetzen. Die Generation Y will Spass bei der Arbeit, ihre Work-Life-Balance steht im Vordergrund. Die Generation Z strebt Selbstverwirklichung in einem sozialen Umfeld an. Es geht um Arbeitszeitmodelle, um den Einbezug in Unternehmensentscheide, um partizipative Führung, Identifikation und Sinnhaftigkeit. KMU bieten hier die besten Voraussetzungen, aber sie müssen sich anpassen.

Wie setzen Sie dies in den Beteiligungen der F.G. Pfister Holding um?

Wir haben neue Arbeitszeitmodelle eingeführt, zum Teil eine Viertageweche, Mitarbeiterbeteiligungen. Wir versuchen, Sinnhaftigkeit, Kultur und Nachhaltigkeit zu vermitteln.

Lohnt sich der Aufwand?

Ja, sonst würden wir die gesuchten Fachkräfte nicht bekommen. Die Leute wol-

«Ich kenne viele KMU, die heute problemlos 20 bis 30 Prozent mehr Umsatz erzielen könnten, wenn sie die nötigen Leute hätten.»

len nicht mehr Lohn, sondern beispielsweise einen Teilzeitjob. Derzeit stellen wir einen Co-CEO in einer Firma ein, der 80 Prozent arbeiten wird. Das war vor zehn Jahren noch undenkbar.

Wie erklären Sie die Viertageweche den langjährigen Mitarbeitenden, die bisher fünf Tage schufteten?

Wir haben in einer Firma heute ein Jahresarbeitszeitmodell. Darüber hinaus arbeiten wir im Sommer deutlich mehr als im Winter, die Mitarbeitenden haben eine grosse Wahlfreiheit. Damit können alle sehr gut umgehen. Man darf nicht vergessen: Wir haben heute die technologische Möglichkeit für mehr Flexibilität, also sollten wir sie auch nutzen. KMU müssen heute anders denken: Es ist weniger die Frage, wie viel jemand arbeitet, als vielmehr, welche Leistung als Output erreicht wird.

Was bedeutet dies für die Trennung von Arbeit und Freizeit?

Die Generation Z will Sinnhaftigkeit. Wenn man die eigene Kreativität in die Arbeit einbringen kann, ist sie durchaus auch Teil der Work-Life-Balance.

Die Nachfolgeproblematik bei kleinen und mittleren Unternehmen ist schon seit Jahren ein grosses Thema. Wie erleben Sie diese?

Gemäss einer Dun & Bradstreet-Studie besteht bei 70'000 bis 90'000 KMU eine Nachfolgeproblematik. Allein bei den Kleinstunternehmen geht es hier um eine Million Arbeitsplätze.

Weshalb finden diese keine Nachfolge?

Ich habe festgestellt, dass es drei Typen von Inhabern gibt: Jene, die möglichst viel Geld für ihr Unternehmen erzielen wollen. Sie sind bei Banken, M&A oder Auktionen gut aufgehoben. Rund die Hälfte der Eigentümerinnen und Eigentümer, die den Fortbestand der Firma im Auge haben, nimmt die Angelegenheit rechtzeitig in die Hand. Die dritte Kategorie bilden jene, die zu spät sind. Sie haben die Nachfolgeregelung vielleicht einmal versucht, aber es hat nicht funktioniert.

Weshalb?

Oftmals besteht die Hoffnung auf eine familieninterne Lösung. Doch dann können oder wollen die Kinder nicht. Andererseits können viele Eigentümer und Gründer auch nicht loslassen und versperren möglichen Nachfolgern den Weg. Eine erfolgreiche Nachfolgeregelung hängt stark mit der Persönlichkeit des Unternehmers, der Unternehmerin zusammen. Umso wichtiger ist es, dass man rechtzeitig, lieber zehn Jahre früher, mit der Planung beginnt.

Hat sich die Problematik in den vergangenen Jahren noch zugespitzt oder ist es besser geworden?

Ich sehe eher eine Akzentuierung, was auch mit der demografischen Entwicklung zusammenhängt.

Über die F.G. Pfister Holding investieren Sie laut eigenen Angaben langfristig in Schweizer KMU, mit dem Ziel, die Unternehmen weiterzuentwickeln und Arbeitsplätze zu erhalten. Welche Kriterien müssen Firmen erfüllen, um in Ihr Portfolio zu passen?

Dazu muss ich etwas ausholen: Die F.G. Pfister-Stiftung – Inhaberin der Holding – hat drei Zwecke: das Wohl der Mitarbeitenden und die Selbständigkeit der Unternehmensgruppe. Zudem sollen mit dem Stiftungsvermögen Arbeitsplätze gesichert und der Lebens- und Arbeitsraum gestärkt werden. In der Holding sind die Pfister-Immobilien, unsere Beteiligungen sowie die Non-Profit-Organisation «Initiative Schweiz» enthalten. Das Konstrukt sieht vor, dass die Dividenden aus den nicht-betrieblichen Erträgen und den Beteiligungen der «Initiative Schweiz» zukommen, die wiederum Projekte unterstützt, welche die Innovationsfähigkeit und den Lebensraum Schweiz stärken. Mit jeder Beteiligung, die hinzukommt und eine Dividende auszahlt, hilft dies der Initiative. Obwohl wir nicht dividendenorientiert sind, suchen wir KMU-Perlen, welche die Initiative voranbringen, was wiederum dem Standort Schweiz zugutekommt.

Auf welche Kriterien stützen Sie sich dabei?

Kriterien für Beteiligungen an Schweizer Unternehmen sind unter anderem ein Fokus auf Kreislaufwirtschaft sowie Erhaltung und Schaffung neuer Arbeitsplätze in der Schweiz. Der Mittelpunkt des KMU muss in der Schweiz liegen. Zudem suchen wir ein langfristiges Engagement. Und vor allem: Die Werte müssen zu uns passen. Es ist wie in einer Familie: Man unterstützt sich, wenn irgendwo Bedarf besteht, lässt aber eine eigenständige Entwicklung zu. Wir nehmen zwar Einsitz in den Verwaltungsrat, das KMU betreibt aber sein Geschäft weiterhin selbständig. Die Unternehmerin, der Unternehmer kann dabeiblieben – wenn es Sinn macht, bis 95.

Es gibt keinen Exit?

Wir betreiben kein Private Equity. Wir haben kein Interesse daran, Firmen aufzuspalten, um die erfolgreichen Sparten weiterzukaufen. Wir bauen auch keinen Mischkonzern auf. Wenn wir uns an einem KMU beteiligen, dann wirtschaftet es erfolgreich weiter wie bisher. Wir wollen eine langfristige Lösung sein. Unser unternehmerisches Modell ist: Kaufen, Halten, Ausbauen und Ent-

wickeln von KMU mit Schweizer Bezug, die sich mit Nachfolgeregelung beschäftigen. Es ist nicht vorgesehen, dass wir Firmen wieder abtossen.

Sie sagten, die Werte müssen passen. Können Sie diese noch präzisieren?
Wir müssen den hohen Stellenwert der Mitarbeitenden spüren, die Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und der Umwelt. Es sollte aber auch ein bewährtes Geschäftsmodell sein, etwas, das Hand und Fuss hat. Es braucht eine gute Unternehmensorganisation, eine gute Firmenkultur und auch gute Mitarbeitende. Und natürlich ein Produkt, das marktfähig ist und in seinem Markt eine Zukunft hat.

Und in Zahlen?

Die Firma sollte mindestens 10 Millionen Franken Umsatz erzielen. Wir suchen eine Mehrheits- oder eine signifikante Minderheitsbeteiligung. Und der Investitionsrahmen sollte 50 Millionen Franken pro Los nicht überschreiten.

Weshalb sollte ein Unternehmen zu Ihnen kommen, wenn das Geschäft läuft, ein gutes Management vorhanden ist und sogar eine Dividende ausgeschüttet wird? Liesse sich die Nachfolge nicht mithilfe einer Bank stemmen?

Oftmals klappt es nicht in der Familie, das Management kann oder will nicht oder das Unternehmen ist zu teuer. Gabriela Manser von Goba – unsere letzte Akquisition – ist ein gutes Beispiel. Ihr ging es darum, die Appenzeller Mineralwasserquelle in der bestehenden Struktur zu erhalten. Sie hätte sie den Meistbietenden verkaufen können, vielleicht an eine andere Mineralwasserquelle. Doch hätte dies wohl eine Umstrukturierung zur Folge gehabt, um Synergien zu nutzen.

Ein Verkauf an das Management war kein Thema?

«Man darf mit der Nachfolgeplanung nicht erst bis 65 warten. Wenn man zu spät ist, können auch wir nicht mehr helfen.»

Mit einem Darlehen wäre es wohl möglich gewesen. Doch für eine Bankfinanzierung bräuchte es Sicherheiten. Die Alternative war, uns das Unternehmen zu verkaufen, auch weil sie aufgrund der Stiftungsstatuten sicher sein konnte, dass wir im Sinne der Firma agieren. Zudem kann sie als Unternehmerin im Betrieb bleiben. Auch daran sind wir interessiert.

Sie müssten von interessierten Eigentümern überrannt werden?

Je mehr dieses Generationenwerk bekannt wird, desto mehr Anfragen erhalten wir. Die hohe Kunst ist es jedoch, die Perlen zu finden.

Sie haben in drei Jahren ein Portfolio von sechs Firmen aufgebaut. Waren keine weiteren Perlen dabei?

Wir schauen uns pro Jahr rund 100 Firmen an. Die Hälfte davon fällt bereits im Desk-Research durch. Den Rest analysieren wir genauer. In diesem Prozess prüfen wir, ob die Firma in unser Portfolio passt – seien es die Werte, das Produkt oder auch die bisherigen Inhaber.

Wie wichtig ist der Preis?

Er ist auch ein Faktor, er steht aber nicht an erster Stelle, sonst müsste man einen anderen Weg wählen. Wir zahlen realistisch, aber keine zukünftigen Hoffnungen, allenfalls Prämien, wenn zusätzliche Potenziale erreicht werden.

Wie sehr mussten Sie in den vergangenen Jahren bei Ihren Beteiligungen als Verwaltungsrat schon eingreifen?

Der Verwaltungsrat agiert partnerschaftlich. Wir wollen keine Abstimmungen. Die Unternehmer verstehen ihr Handwerk, wir bringen Managementfähigkeiten und die finanziellen Mittel ein. Zusammen müssen wir die beste Lösung finden. Es geht um Mitverantwortung. Viele Unternehmerin-

nen und Unternehmer sind richtiggehend aufgeblüht, nachdem wir eingestiegen sind.

Damit ist die Nachfolge aber nicht erledigt.

Nein. In einer Beteiligung beispielsweise haben wir deshalb zwei Personen angestellt, welche die Nachfolge antreten werden. Dort ist der Unternehmer weiterhin dabei. Bei Goba hat Anfang Jahr Kurt Widmer – bereits Co-CEO – die operative Führung übernommen, während sich Gabriela Manser auf das VR-Präsidium zurückgezogen hat. In einer anderen Firma haben wir eine Co-CEO-Lösung gefunden. Wir entwickeln die Betriebe zusammen weiter.

Ausser man ist zu spät?

Genau. Man darf nicht erst bis 65 warten. Wenn man zu spät ist, können auch wir nicht mehr helfen. Wir verstehen nichts vom Business und sind auf ein funktionierendes Management angewiesen.

Auffallend ist, dass drei Ihrer Beteiligungen aus der Möbel- und verwandten Branchen kommen. Zufall?

Ja, reiner Zufall. Ergoexpert, Zesar und Agytech haben wir zusammen gekauft. Zesar stellt ergonomische Möbel her. Es geht dabei aber mehr um Engineering als um Möbelbau. Wir wollen ein breites Firmenportfolio, es gibt keine branchenspezifischen Einschränkungen.

Wie viele Investitionen planen Sie im laufenden Jahr?

Wir haben uns bis anhin an einer bis zwei Firmen pro Jahr beteiligt. Dies ist jedoch keine fixe Vorgabe – es können in Zukunft auch durchaus einige mehr jährlich sein. Aktuell sind wir am Prüfen von passenden Unternehmen. Zu Details kann ich mich zum jetzigen Zeitpunkt nicht äussern. Es braucht einen

hohen Grad an Selektion und wir haben es nicht eilig. Wir denken in Generationen.

Wer kontrolliert bei Ihren Investitionen eigentlich Sie?

Es ist unabdingbar, dass das Stiftungsvermögen im Sinne der Stiftungsurkunde investiert wird. Wer kontrolliert uns? Einerseits der Stiftungsrat, der sich an den Eigentümerinteressen orientiert. Weiter gibt es Anlagerichtlinien mit ganz klaren Vorgaben. Über allem steht die Stiftungsaufsicht, welche die Stiftung überwacht. Unser Investmentkomitee besteht aus vier Personen. Dieses macht einen Vorschlag an den Holding-Verwaltungsrat, der am Ende entscheidet. Ich bin Präsident der Holding und auch der Beteiligungsgesellschaft und an jeder Stiftungsratsitzung dabei.

Gab es auch schon mal ein Nein des Stiftungsrats?

Nein, ich führe monatliche Meetings mit der Stiftungsratspräsidentin. Wir diskutieren und fällen danach einen einstimmigen Entscheid. Sonst lassen wir es.

Wie geht es mit der Holding in den kommenden Jahren weiter? Gibt es ein Ende – sagen wir bei 20 Unternehmen?

Was wir am Aufbauen sind, sehen wir als Generationenprojekt. Fehlende Nachfolgelösungen bedrohen die Vielfalt der Schweizer Wirtschaft und den Arbeitsplatz. Entweder gehen diese Firmen dann in einem anderen Unternehmen auf, oder sie verschwinden ganz – inklusive Arbeitsplätze. Wir wollen mithelfen, dieses Problem zu entschärfen. Entsprechend haben wir keine Obergrenze an Beteiligungen definiert und würden uns freuen, wenn die F.G. Pfister Holding – als Unternehmen der F.G. Pfister Stiftung – dereinst ein bedeutender Player in der Schweizer KMU-Landschaft wird.

Roberto Stefano

Wie Unternehmen Fachkräfte halten

Der zunehmende Fachkräftemangel macht den hiesigen Unternehmen zu schaffen. Statt stets neue Arbeitskräfte einzustellen, lohnt es sich, in die gezielte Mitarbeiterentwicklung zu investieren.

ANDREA RUTISHAUSER

Die Schweiz erfreut sich derzeit einer historisch niedrigen Arbeitslosenrate. Diese Situation sowie die Verschiebungen nach der Coronapandemie haben vielerorts einen Fachkräftemangel nach sich gezogen.

Was ist dagegen zu tun? Genauso wie es weitaus günstiger ist, sich bestmöglich um bestehende Kunden zu kümmern, statt ständig neue zu akquirieren, zahlt es sich auch aus, ein gutes Arbeitsumfeld zu schaffen, um die Mitarbeitenden zu halten.

Veränderte Erwartungen der Mitarbeitenden

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben heutzutage andere Wünsche und Ansprüche an die Arbeitgebenden als früher. Wichtig sind unter anderem Umfeldfaktoren wie die Rücksichtnahme auf Lebensmuster. Ein junger Vater hat beispielsweise andere Prioritäten als eine Mitarbeiterin, die kurz vor der Pensionierung steht. Echte hybride Arbeitsformen oder auch zunehmend rollenbasierte Aufgabenfelder sind bei den Mitarbeitenden gefragt. «Weiche» Faktoren wie regelmässiges Feedback, Wertschätzung, Transparenz bei Aufgaben und Erwartungen sind weitere wichtige Aspekte.

Zurzeit kursieren besonders in angelsächsischen Medien Artikel, die Gen-Zers darin bestärken, zu ihrer Kar-

riereförderung möglichst häufig ihre Arbeitsstelle zu wechseln. Dieses Vorgehen ist für jede Organisation kontraproduktiv.

Helfen kann der Aufbau eines gezielten Entwicklungsprogramms für Mitarbeitende: Die Organisation überlegt sich, welche Positionen in nächster Zeit zu besetzen oder zu erschaffen sind, um die Vision und Strategie bestmöglich umsetzen zu können. Dazu muss festgehalten werden, welche Fähigkeiten, Erfahrungen und vor allem auch, welche Haltung und Einstellung die intern zu entwickelnden Kandidatinnen und Kandidaten für diese Positionen mitbringen müssen.

Vieles davon ist nicht neu und bereits im Rahmen von Talent-Development-Programmen oder Karriereplänen im Einsatz. Die Betonung liegt darauf, ein gezieltes, durchgängiges Programm zu erstellen.

Ganzheitliche Betrachtung der Mitarbeitenden als Menschen

Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung sind eine enge Abstimmung mit den Linien- und Projektverantwortlichen sowie die Sicherstellung klarer Abläufe. Es geht um die Entwicklung von fachlichen, methodischen, sozialen und persönlichen Fähigkeiten aus einer ganzheitlichen Perspektive. Denn um Mitarbeitende im Unternehmen zu halten, müssen sie als ganze Menschen gesehen und entwickelt werden. So kön-



Für Unternehmen zahlt es sich auch aus, ein gutes Arbeitsumfeld zu schaffen, um die Mitarbeitenden zu halten.

ISTOCK

nen sie sich als wirksam erfahren und ihren Beitrag zum Erfolg der Organisation ständig verbessern.

Kreislauforientiertes Programm zur Mitarbeiterentwicklung

Das Beratungs- und Bildungsinstitut BWI bietet Unternehmen ein kreislauforientiertes Programm zur ganzheitlichen Mitarbeiterentwicklung.

Bei einer Standortbestimmung werden die notwendigen Fähigkeiten (Skills), die für die Zielposition beim Mitarbeitenden gestärkt werden sollen, eruiert, die Schritte zu deren Aneignung vereinbart und dann gezielt trainiert. Die einzelnen Module werden je nach Inhalt im Präsenzunterricht, als Webinar, im Selbststudium oder in Action-Based-Learning-Sequenzen erarbeitet. Einzelcoachings runden die zielgerichtete Entwicklung ab.

Andrea Rutishauser, Geschäftsführerin und Partnerin beim BWI, Zürich.



So funktioniert das kreislauforientierte Programm von BWI.

BWI



Das KLARA eArchiv ersetzt die Bundesordner im KMU-Büro.

Der Bundesordner kann dann mal weg

Auch wer vollständig digital unterwegs ist, muss die Geschäftsbelege zehn Jahre lang auf Papier archivieren. Damit ist nun Schluss: Das KLARA eArchiv ist eine digitale und revisionssichere Lösung. Und mit KLARA Time können Arbeitszeiten direkt erfasst werden.

MICHAEL STAUB

Viele Schweizer KMU haben ihre Arbeitsprozesse weitgehend digitalisiert. Doch obwohl Bestellungen, Zahlungen und Korrespondenz schon lange ohne Papier funktionieren, blieb das Archiv eine Achillesferse. Denn die Geschäftsbücherverordnung schreibt vor, dass alle relevanten Unterlagen zehn Jahre lang aufbewahrt werden müssen. Auch die Kundinnen und Kunden von KLARA, der Schweizer Business-Software, mussten deshalb Papierbelege aufbewahren. Doch damit ist Schluss: Mit dem KLARA eArchiv steht ein revisionssicheres digitales Archivmodul bereit. Alle Geschäftsbelege werden elektronisch und fälschungssicher abgelegt. Die KMU können sich damit von ihren Bundesordnern verabschieden.

Weg vom Papier

Renato Stalder, CEO von KLARA, sagt dazu: «Der alte Zopf mit dem Archiv hat uns schon lange gestört. Sogar wer seine Prozesse vorbildlich digitalisiert hatte, war gezwungen, immer noch Papier im Keller zu horten.» Als erste KMU-Business-Software ermöglicht KLARA nun durchgängig digitales Arbeiten. Von der Offertstellung über die Verbuchung bis zur Archivierung läuft der ganze Workflow in einer sicheren Cloud. Das erleichtert den Kundinnen und Kunden ihre Arbeit, meint Stalder – ganz nach dem Motto «Wir machen dein Büro einfach».

Die Suche nach einem bestimmten Beleg im Papierarchiv kann viel Zeit verschlingen. Dank der vollständigen Indizierung aller Dokumente und einfacher Suchfunktionen werden die benötigten Dokumente im KLARA eArchiv schnell gefunden. Besonders interessant ist auch der zeit- und ortsunabhängige Zugriff: Nicht nur das Unternehmen,

«Der alte Zopf mit dem Archiv hat uns schon lange gestört. Sogar wer seine Prozesse vorbildlich digitalisiert hatte, war gezwungen, immer noch Papier im Keller zu horten.»

Renato Stalder
CEO KLARA

KLARA

Die KLARA Business AG mit Sitz in Luzern ist ein Tochterunternehmen der Post und Teil der Axon Gruppe. Sie wurde 2016 gegründet und beschäftigt rund 110 Mitarbeitende. Mittlerweile nutzen mehr als 40000 KMU und über 80000 Privatpersonen Dienstleistungen von KLARA.

sondern auch externe Partner wie ein Treuhänder erhalten, wenn gewünscht, unkomplizierten und sicheren Zugriff auf die Daten. Und dank der lückenlosen Archivierung kann selbst die von vielen Firmen gefürchtete Steuer- oder AHV-Revision einfacher und schneller erledigt werden. Nicht zuletzt gehe es um Mietkosten, sagt Renato Stalder: «Viele Unternehmen setzen zunehmend auf Homeoffice und verkleinern ihre Büroflächen. Nun können sie auch den Lagerraum für die alten Akten einsparen, das rechnet sich.»

Zeit genau erfassen

Mit der Online-Zeiterfassung für KMU, KLARA Time, können die Arbeitszeiten der Mitarbeitenden mit der Software erfasst werden und fliessen automatisch in die Lohnbuchhaltung. «Wenn wir schon die Papierberge, die Ordner und die Excellisten abschaffen, wollen wir

auch die Stempeluhr loswerden. Statt eine teure externe Lösung nur für die Zeiterfassung kaufen zu müssen, können unsere Kundinnen und Kunden die Zeiterfassung bequem in ihr Softwarepaket integrieren», kommentiert Renato Stalder.

Fünf Jahre nach dem Start von KLARA zeichnet sich damit ab, wie eine durchgängig digitale KMU-Administration aussehen kann. Die Software sei nicht Selbstzweck, betont Stalder: «Seit Jahr und Tag verspricht die Politik, die Schweizer KMU von mühseligen Tätigkeiten zu entlasten. Unser Eindruck ist leider, dass es hier nicht vorwärtsgesht. Umso mehr Freude haben wir daran, dass KLARA zu einem administrativen Rückgrat wird. Denn Unternehmerinnen und Unternehmer sind Machertypen. Sie wollen ihre Zeit nicht mit Verwaltungsaufgaben verträdeln – sie wollen arbeiten und erfolgreich sein.»

KMU-Wissen gebündelt

Hast du Fragen zu deiner Jahresrechnung oder zur AHV-Revision? Im KLARA Blog findest du spannende Artikel, Checklisten und Tipps zu allen relevanten Themen rund um deine Büroadministration. Willst du wissen, wie du deinen Aktenschrank digitalisieren kannst? Antwort findest du auf:

www.klara.ch



Renato Stalder, CEO von KLARA

FOTOS: KLARA

Investition in die Zukunft

Mit einer guten Nachwuchsförderung lässt sich zwar der Fachkräftemangel nicht beheben, aber deutlich mildern. Gut dran sind KMU, die ihre Lehrenden im Betrieb halten können.

FREDY GILGEN

Gut und gerne die halbe Miete. «Mit einer stringenten Nachwuchsförderung kann dem Fachkräftemangel entscheidend entgegengewirkt werden», ist Christian Zumstein, Partner des Beratungsunternehmens BDO Solothurn, überzeugt. «Wir bei der BDO haben beispielsweise Abteilungen und Niederlassungen, in denen rund 50 Prozent der Mitarbeitenden bereits die Lehre bei uns gemacht haben. Gute Lehrlingsarbeit reduziert also den Fachkräftemangel in bedeutendem Ausmass.»

Der Schweizerische Gewerbeverband SGV empfiehlt, dem Fachkräftemangel bereits so früh wie möglich entgegenzuwirken, also bei der Berufswahl: «Der SGV und die Branchen müssen aufzeigen, dass die Berufslehre weiterhin eine gute Zukunft hat und auch daran erinnern, dass die Arbeitslosigkeit in Lehrberufen geringer ist als bei akademischen Berufen.» In Bezug auf die Weiterbildung lasse sie zudem alle Optionen offen: Zu denken sei beispielsweise an die höhere Berufsbildung mit Berufsprüfungen, höheren Berufsprüfungen und Höheren Fachschulen, aber auch an die Möglichkeit, via Berufsmaturität (BM) an die Fachhochschule oder sogar via Passarelle an die ETH/Uni überzutreten.

Die Trümpfe liegen somit bei der Berufsbildung. Allerdings: «Es braucht mehr Anstrengungen, um die eigene Firma und die Berufsbildung bei jungen Leuten bekannt zu machen», erklärt Alexander Fust vom Schweizerischen Institut für KMU und Unternehmertum der Universität St.Gallen. Bei den ausgebildeten Fachkräften könnten zum Beispiel ehemalige Lehrlinge wieder angesprochen werden oder aktuelle Mitarbeitende gegen eine Prämie neue Mitarbeitende werben. Je nach Alter und Zielgruppe sind auch digitale Kanäle wie LinkedIn, Instagram, Facebook oder in wenigen Fällen sogar TikTok geeignete Rekrutierungsinstrumente.

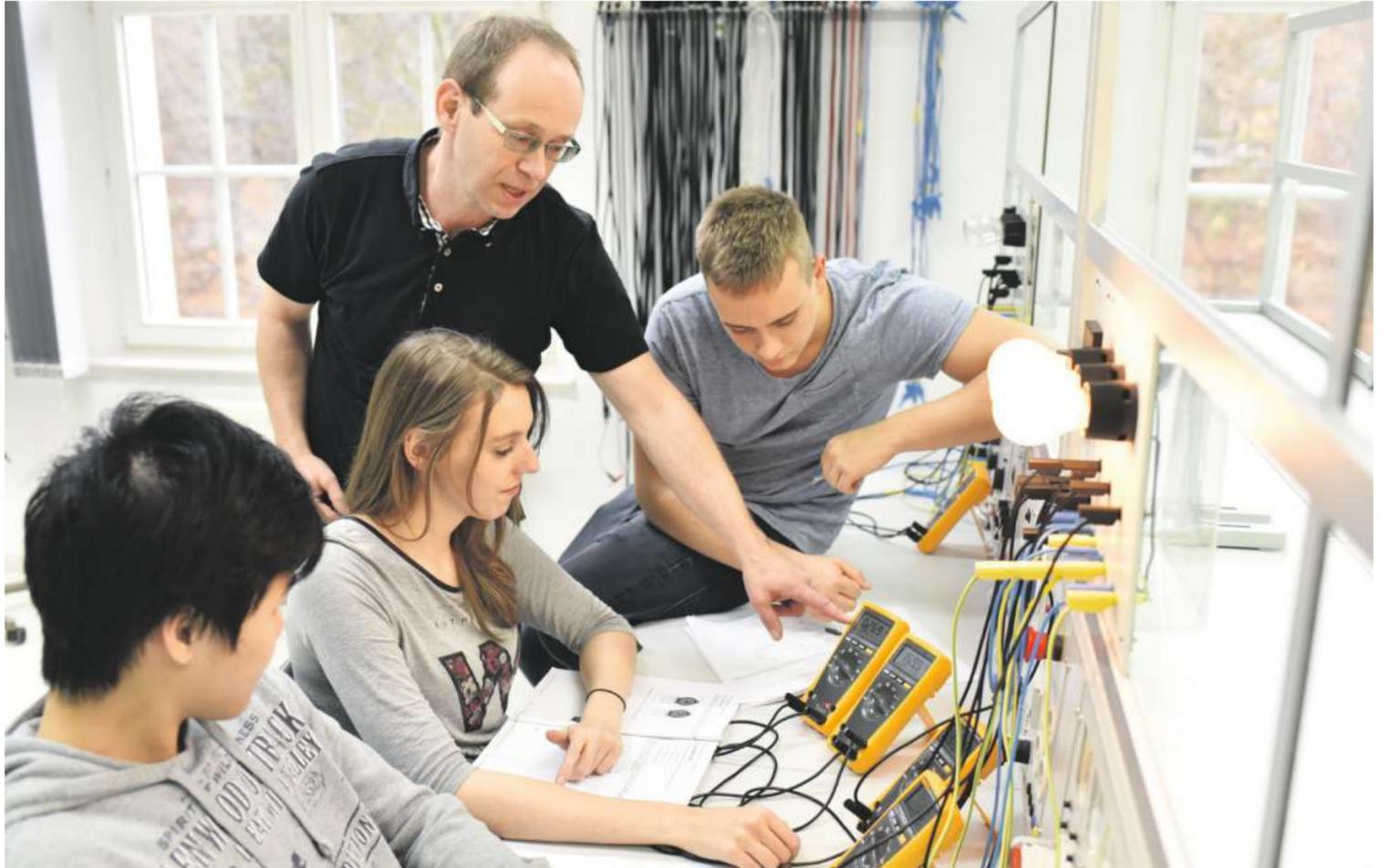
Lehrlingsausbildung als zentraler Pfeiler für die KMU

Ein weiterer Ansatz ist gemäss Fust die Gewinnung von Quereinsteigern. In diesem Zusammenhang dürfe aber auch die Bindung der bestehenden Mitarbeitenden nicht vergessen werden. Es lohne sich, eine tiefe Fluktuation anzustreben. Dazu kann es etwa helfen, die Mitarbeitenden nach den eigenen Stärken und Schwächen des Arbeitgebers zu befragen.

Domagoj Arapovic, Ökonom bei Raiffeisen Schweiz, erwähnt die zentrale Bedeutung der Nachwuchsförderung: «Mit einer guten Lehrlingsausbildung leisten Lehrbetriebe einen wichtigen Beitrag zur Zukunftssicherung und zur Bindung guter Nachwuchskräfte an den eigenen Betrieb.» Das Thema sei für viele Unternehmen überlebenswichtig. Die Problematik könne nicht ernst genug genommen werden: «Speziell in den technischen und naturwissenschaftlichen Berufen spitzt sich der Fachkräftemangel zu, da in den nächsten zehn Jahren über eine halbe Million Babyboomer den Arbeitsmarkt verlassen.» In der gleichen Zeitspanne rücke jedoch nur die Hälfte davon als Neueinsteiger in den Arbeitsmarkt nach. Da spiele die Schweizer Lehrlingsausbildung für die Nachwuchsförderung eine entscheidende Rolle.

Arapovic empfiehlt entsprechend zeitgemässe Formen der Nachwuchsrückführung via Social Media. Lernende können so als Botschafterinnen und Botschafter einen Blick hinter die Kulissen des jeweiligen Lehrbetriebes gewähren. Dabei interagieren sie mit ihrer Zielgruppe via Posts, Kommentaren und Videobotschaften und können für den Beruf begeistern.

Die Vorteile der Lehrlingsausbildung liegen auf der Hand. In der ersten Zeit der Ausbildung investiert der Betrieb in



Die Lehrlingsausbildung spielt für die Nachwuchsförderung in den einzelnen Branchen eine entscheidende Rolle.

ADOBE STOCK

die Lernenden. Sie müssen intensiv betreut und eingeführt werden. Nach erfolgter Einführung können die Lernenden aber bereits selbstständig Arbeiten erledigen und die Unternehmen entlasten. Wichtig sei, dass das individuelle Potenzial der Jugendlichen gefördert werde und so neben dem Erwerb der notwendigen Fachkenntnisse auch neue Trends und Impulse aus der Berufsschule im Betrieb umgesetzt werden könnten.

«Sowohl für unser Unternehmen als auch für viele unserer Kunden im KMU-Segment ist die Lehrlingsausbildung nach wie vor ein wichtiger Pfeiler», erwähnt BDO-Experte Christian Zumstein. Der akute Fachkräftemangel könne dadurch aber nicht vollständig gelöst werden. Das Problem verschärfe sich zumindest nicht noch zusätzlich.

«Die Lehrlingsausbildung bezweckt, dass genügend Fachkräfte ausgebildet werden», betont KMU-Experte Alexander Fust. Wenn eine Branche die Lehrlingsausbildung vernachlässige, werde sich der Fachkräftemangel mittelfristig weiter verstärken.

Neue Formen der Lehrlingsausbildung

Da die Spezialisierung der Betriebe in verschiedenen Branchen voranschreitet, werden nach Erkenntnissen von Fust neue Möglichkeiten in der Lehrlingsausbildung gesucht. So können die Lernenden verschiedene Tätigkeiten ausführen, auch wenn ihr Lehrbetrieb in einer Nische tätig ist. Zudem wird auch versucht, den Aufwand für kleinere Lehrbetriebe in der Lehrlingsbetreuung zu verringern.

Ein Beispiel dafür ist etwa Jomb, das Lernende der Mediamatik in Zusammenarbeit mit verschiedenen Betrieben ausbildet. Auch im Metallbau gibt es einen Blockkurs für Metallbaukonstrukteure, damit die Lernenden nach diesem Blockkurs mit praktischen Fertigkeiten in die Unternehmen kommen und sich so der Aufwand für die Lehrbetriebe verringert.

Das duale Bildungssystem hat fast nur Vorteile

Aus Sicht des Unternehmens liegen die Vorteile laut Christian Zumstein in der Möglichkeit der Anstellung nach der Lehre, Nachteile gebe es kaum. Aus Sicht der Lernenden wiederum liege der grosse Vorteil in der Möglichkeit, bereits früh praktische Erfahrungen zu sammeln und die Theorie und die Praxis miteinander zu verbinden. «Das duale Bildungssystem bietet viele Vorteile und aufgrund der zahlreichen Weiterbildungsmöglichkeiten ist der Weg über

die Lehre selten ein Umweg», ist Zumstein überzeugt.

Gemäss den Angaben des Gewerbeverbands gibt es aktuell nicht weniger als 240 Berufe mit Weiterbildungsmöglichkeiten. Auch er sieht kaum Nachteile der Berufsbildung: Gewiss gebe es auch Lehrabbrüche, aber nicht alle seien schlecht. Viele hätten sofort eine Anschlusslösung, die dann passe.

Betriebe, die Lehrlinge ausbilden, sollten auf folgende Punkte achten:

- Es sollten motivierte Auszubildende vorhanden sein und
- vielfältige Ausbildungen zugelassen werden,
- man sollte sich auch nach aussen sichtbar für Lernende engagieren (zum Beispiel mit dem Label Ausbildungsbetrieb).
- Den Lernenden Verantwortung, Vertrauen und Gestaltungsmöglichkeiten geben.
- Bei der Auswahl der Lernenden nicht primär auf die Schulnoten, sondern eher auf die Persönlichkeit achten.

Alles in allem werde es immer wichtiger, Massnahmen für die Rekrutierung der Lernenden zu definieren, ist Alexander Fust überzeugt. «Gute Kontakte zu den Schulen, spannende Events und Vorstellungen des Berufs können sich auszahlen», erklärt er. Es gelte, sich in die jüngeren Generationen hineinzusetzen. Zudem lohne es sich auch, die eigene Arbeitgeberattraktivität zu hinterfragen und diese noch weiter zu verbessern.

Roboter oder künstliche Intelligenz statt Lehrlinge?

Vonseiten der Robotertechnologie oder der künstlichen Intelligenz sehen die Experten in der Lehrlingsausbildung derzeit zumindest noch keine Bedrohung für das Ausbildungssystem: «Aus meiner Sicht sicher nicht», erklärt Christian Zumstein. «Auch bei einem hohen Automatisierungsgrad wird es immer einen Bedarf an Lernenden geben, da sich gleichzeitig auch Themen- und somit Einsatzgebiete immer wieder weiterentwickeln. Schliesslich ist die Ausbildung von Lernenden immer auch eine Investition in die Zukunft», begründet er seine Ansicht.

Es wird versucht, den Aufwand für kleinere Betriebe in der Lehrlingsbetreuung zu verringern.

Die berufliche Grundbildung

Die zehn meistgewählten beruflichen Grundbildungen Anzahl Eintretende 2020*

1	Kaufmann/-frau EFZ (alle Profile)	12 768
2	Fachmann/-frau Gesundheit EFZ	4979
3	Detailhandelsfachmann/-frau EFZ	4196
4	Fachmann/-frau Betreuung EFZ	3951
5	Informatiker/in EFZ	2237
6	Elektroinstallateur/in EFZ	1946
7	Logistiker/in EFZ	1771
8	Zeichner/in EFZ	1504
9	Koch/Köchin EFZ	1487
10	Landwirt/in EFZ	1420

* INKLUSIVE VOLLSCHULISCHE ANGEBOTE
QUELLE: BUNDESAMT FÜR STATISTIK

Eine Aufgabe – drei Partner



QUELLE: BUNDESAMT FÜR STATISTIK



Mitarbeitende, die mit dem ÖV zum Arbeitsort oder Businessmeeting fahren, kommen entspannt und ausgeruht am Ziel an.

FOTO: SBB

Nachhaltige Mobilitätslösungen

Die Schweiz hat sich dazu verpflichtet, bis 2050 klimaneutral zu sein. Unternehmen haben die Möglichkeit, dank ganzheitlichen Mobilitätslösungen einen Beitrag zur CO₂-Reduktion zu leisten und gleichzeitig Kosten zu senken.

SOPHIE ZELLWEGER

Wenn es darum geht, das Ziel einer klimaneutralen Gesellschaft zu erreichen, ist die Wirtschaft gefragt. Auch kleine und mittlere Unternehmen – in der Schweiz sind dies mehr als eine halbe Million – haben dank ihrer Anzahl eine starke Wirkungsmacht. Selbst einfache Massnahmen können einen Einfluss haben – so lässt sich der CO₂-Ausstoss von Geschäftsreisen und Berufsverkehr beispielsweise durch ein intelligentes Mobilitätsmanagement verringern.

Laut der SBB stösst eine Reise mit dem Zug knapp 7 Gramm CO₂ pro Kilometer aus. Dagegen liegt der durchschnittliche CO₂-Ausstoss eines Neuwagens laut dem Bundesamt für Energie aktuell bei rund 134 Gramm pro Kilometer. Die Züge der SBB fahren mit Strom, der aus 90 Prozent Wasserkraft stammt – bis 2025 sollen sogar 100 Prozent des Bahnstroms aus erneuerbaren Quellen kommen. Bereits heute bewirken die Bahntransporte der SBB, dass die Schweiz einen jährlichen CO₂-Ausstoss von rund fünf Millionen Tonnen vermeidet.

Unternehmen haben es in der Hand, umweltfreundliche Transportmittel für sich und ihre Mitarbeitenden zu wählen. Dafür bietet die SBB ihren Geschäftskunden diverse Entscheidungshilfen, darunter den Mobicheck. Das Tool wurde gemeinsam mit Partnern entwickelt, um die Klimaauswirkungen der Mobilitätsbedürfnisse einer Firma zu berechnen. Dabei ist die Analyse sämtlicher Bereiche der Mobilität möglich: Vom Kunden- und Geschäftsverkehr bis hin zur Pendelmobilität und Güterlogistik. So lässt sich der Stand eines Unternehmens bezüglich des Energiebedarfs, des CO₂-Ausstosses, der Kosten sowie des Zeitbedarfs des betrieblichen Verkehrsaufkommens berechnen. Ein weiteres Hilfsmittel ist der Online-Fahrplan: Mit einem Klick auf die gewünschte Reiseverbindung werden Energie- und Zeiterparnisse ersichtlich.

Kosten sparen

Der ÖV ist nicht nur nachhaltig, sondern auch kostengünstig. In der Regel sind Autofahrten und Flugreisen teurer als

Bahnfahren. Mit dem Pendelrechner der SBB ermitteln Unternehmen ihre Mobilitätskosten sowie das Einsparpotenzial, wenn das Unternehmen auf nachhaltige Transportmittel setzt.

Geht man davon aus, dass ein Autokilometer etwa 70 Rappen kostet, sparen SBB-Geschäftskunden mit einem GA der 1. Klasse 45 Rappen pro Kilometer, in der 2. Klasse rund 55 Rappen. Je mehr Mitarbeitende vom Auto auf den ÖV umsteigen, desto stärker sinken die Reisekosten des Unternehmens.

SBB-Geschäftskunden kommen bei Billettkäufen über sbb.ch/business oder

Mit dem
Pendelrechner der
SBB ermitteln KMU
ihre Mobilitätskosten
sowie das
Sparpotenzial.

via SBB Mobile-App zudem in den Genuss von Rabatten. Diese belaufen sich ab 10000 Franken Umsatz auf 2 Prozent, ab 100000 Franken auf 6 Prozent und ab 7 Millionen Franken auf 10 Prozent.

In Absprache mit der zuständigen Steuerbehörde ist es zudem unter Berücksichtigung gewisser Kriterien möglich, den Mitarbeitenden finanzierte ÖV-Abonnemente als geschäftlich notwendig zu deklarieren. Auf diesen Abos und Billetten darf der Mehrwertsteuer-Vorsteuerabzug geltend gemacht werden. Dadurch sparen KMU bis zu 77 Prozent. Das Halbtax-Abo ist immer steuerfrei. E-Gutscheine und Promo-Codes sind wie physische Gutscheine den gängigen Regeln der Steuerpflicht unterstellt.

Doch nicht nur die Firma, auch die Mitarbeitenden profitieren. Viele

Arbeitnehmende schätzen einen Arbeitgeber, dem Umweltfragen am Herzen liegen. Werden Gutscheine, GA oder Halbtax als Fringe Benefits offeriert, steigert dies die Attraktivität des Unternehmens zusätzlich. Ausserdem können Mitarbeitende, die ein geschäftliches General- oder Halbtaxabonnement besitzen, dieses zusätzlich in der Freizeit und den Ferien einsetzen. So haben sie die Möglichkeit, auch als Privatperson Kosten zu sparen und den persönlichen CO₂-Fussabdruck zu verringern. Ein Vorteil, der ganz besonders von Lernenden und Young Talents geschätzt wird.

Einsparungspotenzial gibt es ausserdem im Parkplatzbereich. Unternehmenseigene Parkplätze können je nach Anzahl und Standort erhebliche Betriebskosten verursachen. Wenn diese nicht mehr von den eigenen Mitarbeitenden benötigt werden, können sie Kunden und Lieferanten zur Verfügung gestellt, extern vermietet oder sogar für den Ausbau der Firmenfläche benutzt werden.

Arbeiten im Zug

Mitarbeitende, die mit dem ÖV zum Arbeitsort oder dem Businessmeeting fahren, kommen ausgeruht am Ziel an. Zudem haben sie die Chance, die Reisezeit zum Arbeiten zu nutzen. Dank Smartphone und Notebook lässt sich jeder Sitzplatz in ein rollendes Büro verwandeln – die Businesszonen in den 1. Klassen bieten Arbeitsplätze mit grossen Tischen, Steckdosen und Leselampen sowie teilweise Induktionsflächen für ein kabelloses Laden der Smartphones. Spezielle Verstärker sorgen ausserdem für einen verbesserten Mobiltelefonempfang und einen optimierten Datentransfer.

Mit SBB FreeSurf profitieren Reisende von einer schnelleren, flüssigeren Internetverbindung mit mehr Bandbreite als mit herkömmlichem WLAN im Zug. Die Züge mit Gratis-Internet sind im Online-Fahrplan und in der App SBB Mobile mit «FS» gekennzeichnet.

Arbeitsplätze in der Businesszone können für 5 Franken pro Sitzplatz online im SBB-Ticketshop oder über die

SBB-Mobile-App bis fünf Minuten vor der Abfahrt reserviert werden. Die SBB-Businesszonen sind so ausgestattet, dass neben konzentriertem Arbeiten am Platz auch der Austausch mit mitreisenden Kollegen möglich ist. Und wer auf der Reise lieber ausruhen oder lesen möchte, kann dies in den Ruhezeiten der 1. Klasse ungestört tun.

Ganzheitliches Mobilitätsmanagement

Unternehmen, die auf mehr Nachhaltigkeit setzen möchten, können von einem ganzheitlichen Mobilitätsmanagement profitieren. Die Leistungen der SBB umfassen eine Mobilitätsberatung, im Rahmen derer die gesamte Mobilität einer Firma analysiert und Handlungsfelder sowie Potenziale aufgezeigt werden. Diese können bei Interesse weiter ausgearbeitet werden. Dazu gehören:

- Die Verbesserung der Erreichbarkeit
- Die Steigerung der Standortattraktivität
- Die Förderung der Zufriedenheit von Kunden, Mitarbeitenden und Besuchern, Möglichkeiten der kombinierten Mobilität (beispielsweise Mobility vom Wohnort zum nächsten Bahnhof, kombiniert mit P+Rail – dem Parkplatz am Bahnhof)
- Effizienzsteigerung
- Parkraummanagement
- Ein Mobilitätskonzept im Rahmen einer Baubewilligung
- Ein Beitrag zur Verminderung der CO₂-Bilanz
- Die Reduktion der Mobilitätskosten.

Die Beratung besteht aus vier Phasen: der Erstberatung, der vertieften Analyse, der Planung und der Umsetzung.

Sämtliche Massnahmen sind an die Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens angepasst und richten sich nach Standort, Branche, ÖV-Anbindungen

sowie örtlichen Auflagen. Auch die Lösungen sind individuell und können beispielsweise Partnerschaften mit Mobilitätsträgern und Anbietern von mobilitätsnahen Produkten PubliBike oder Mobility umfassen. Weitere Möglichkeiten sind das Bewirtschaften von Parkplätzen, das Ausschöpfen der ÖV-Angebote, die Einführung von flexiblen Arbeitsmodellen oder die Förderung von «Work Smart». Ebenso wie die Einrichtung einer nachhaltigen Flottenbewirtschaftung, das Erstellen einer Veloinfrastruktur, das Einführen eines Bike-Sharing-Angebots oder die Unterstützung von Car-Sharing und Car-Pooling.

Für Transparenz sorgt zudem eine Pendelweganalyse: Diese macht sichtbar, wie die Mitarbeitenden ihre Arbeitswege anders gestalten können: Beispielsweise, wer in weniger als 30 Minuten mit dem ÖV vor Ort sein könnte und bei welchen Personen es sich lohnt, Mobilitätsleistungen auf der ersten und letzten Meile anzubieten.

Diese Informationen können ganz einfach mit einer Online-Umfrage zur Gesamtmobilität erhoben werden. Dieses Tool der SBB zeigt das Pendelverhalten der Mitarbeitenden auf, die Nutzung der unterschiedlichen Transportmittel wie Zug, Velo und Auto, die Haltung zum flexiblen Arbeiten sowie die Ist-Situation der Mitarbeitendenmobilität der Firma. Mit den Ergebnissen der Umfrage können anschliessend Massnahmen erarbeitet werden, um das Pendelverhalten mit Anreizen der neuen Mobilitätsdienstleistungen zu verändern.

Ein Unternehmen, das Nachhaltigkeit zur Priorität macht, fördert nicht nur sein Image bei Kunden und Mitarbeitenden, sondern trägt auch dazu bei, die Klimaziele zu erreichen.

Kontakt

SBB AG
Business Travel Service Center
Tel. 0848 111 456

Übertrag mit Folgen

Ist die Unternehmensnachfolge erst einmal geregelt, sollten die nötigen Änderungen im Handelsregister nicht vergessen gehen. Ein fehlerhafter Übergang könnte sonst ungewünschte Konsequenzen haben. Diese Punkte gilt es besonders zu beachten.

LUCA HAUBENSAK

Irgendwann kommt der Tag, an dem sich Unternehmerinnen und Unternehmer mit dem Thema Nachfolgeregelung auseinandersetzen müssen. Dabei sollten die Änderungen im Handelsregister nicht versäumt werden. Um einen fehlerfreien Übergang der Besitzverhältnisse zu gewährleisten, müssen einige Hürden genommen und potenzielle Risiken beachtet werden.

Von den rund 685'000 aktiven Firmen der Schweiz stellen Einzelunternehmen, Aktiengesellschaften und GmbH mit einem gesamthaften Anteil von rund 90 Prozent die häufigsten Unternehmensformen dar. Nachfolgend finden Sie daher einige der wichtigen Punkte, die im Rahmen einer Nachfolgeregelung bei diesen Unternehmen beachtet werden müssen.

Rechtsformspezifische Punkte

Bei Einzelunternehmen müssen die Eigentümerinnen und Eigentümer beispielsweise berücksichtigen, dass der Wechsel der Inhaberin automatisch zur Löschung und gleichzeitigen Neueintragung des Unternehmens unter dem Namen der neuen Inhaberin führt. Dies ist auch der Fall, wenn der Familien- und der Firmenname gleich bleiben. Das Unternehmen erhält dadurch auch eine neue Unternehmens-Identifikationsnummer.

Aktiengesellschaften und GmbH sind hingegen von einem Wechsel der Besitzverhältnisse nicht betroffen, da sie mit dem Eintrag in das Handelsregister selbst ihre Rechtspersönlichkeit erhalten. Die Übertragung der Gesellschaft ist daher mit dem Verkauf der Aktien respektive der Stammanteile möglich. Dagegen sollten Unternehmerinnen und Unternehmer allfällig vorhandene Vorhand- und Vorkaufrechte in den Statuten, die eine Übertragung der Stammanteile erschweren könnten, im Auge behalten.



Eine erfolgreiche Nachfolgeregelung hat auch Auswirkungen auf das Handelsregister.

ADOBE STOCK

Organhaftung der neuen Mandatsträger

In vielen Fällen beginnt die Regelung der Nachfolge mit der Aufnahme der entsprechenden Person in das geschäftsführende Organ, wie den Verwaltungsrat einer Aktiengesellschaft oder die Geschäftsführung einer GmbH. Hierbei sollte man allerdings bedenken, dass gemäss Art. 754 des Obligationenrechts alle Mitglieder des Verwaltungsrats – und generell alle Personen, die sich mit der Geschäftsführung befassen – für einen allfälligen Schaden verantwortlich sind, den sie durch absichtliche oder auch fahrlässige Verletzung ihrer Pflichten verursachen. Auch eine Übertragung dieser Aufgaben an eine

Drittperson schützt vor der Organhaftung nicht, sofern nicht nachgewiesen werden kann, dass eine entsprechende Sorgfalt bei der Auswahl, Schulung und Überwachung dieser Person vorgenommen wurde.

Die erwähnten Pflichten werden ebenfalls im Obligationenrecht geregelt, wie beispielsweise für Mitglieder des Verwaltungsrates unter Art. 716a. Schäden in diesem Sinne können unter anderem durch eine mangelhafte Finanzkontrolle respektive -planung entstehen oder aufgrund einer verzögerten Benachrichtigung des Gerichts im Falle einer Überschuldung. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass neue Mandatsträger eingehend über ihre Pflichten aufgeklärt werden.

Vermeidung eines Mantelhandels

In gewissen Fällen kann es sein, dass ein zu übertragendes Unternehmen momentan über keine Geschäftstätigkeit mehr verfügt, jedoch weiterhin im Handelsregister eingetragen ist. Je nachdem wie lange die letzte Aktivität der Gesellschaft zurückliegt, kann eine Übertragung der Aktien oder der Stammanteile einen sogenannten Mantelhandel darstellen. Damit gemeint ist die Übertragung des Unternehmensmantels ohne den eigentlichen Inhalt, den eine Firma ausmacht. Das Handelsregisteramt kann anhand einer Kopie der aktuellen Geschäftsberichte prüfen, ob ein solcher Mantelhandel vorliegt.

Soll ein inaktives, im Handelsregister eingetragenes Unternehmen an eine neue Besitzerin oder einen Eigentümer übertragen werden, empfehlen wir daher die vorgängige Reaktivierung des Unternehmens. Im Fall einer wirtschaftlichen Neuausrichtung können im Zuge dieser Reaktivierung auch die entsprechenden Anpassungen bezüglich Firmennamen, Zweck sowie der eingetragenen Personen vorgenommen werden. Die Nachfolger könnten in diesem Sinne beispielsweise die Funktionen als Verwaltungsräte oder Geschäftsführer übernehmen.

Nachdem die Gesellschaft wirtschaftlich reaktiviert wurde, kann die Übertragung der Inhaberschaft mittels eines Verkaufs der Aktien respektive Stammanteile vorgenommen werden.

Liquidation und Löschung eines Unternehmens

In manchen Fällen kann es allerdings sinnvoller sein, das bestehende Unternehmen aufzulösen und durch ein neues zu ersetzen. In diesem Fall stellt der erste Schritt die Beschlussfassung durch die General- respektive Gesellschafterversammlung dar. Dabei müssen mindestens zwei Drittel der vertretenen Stimmen sowie die absolute Mehrheit des Stammkapitals respektive die Mehrheit der vertretenen Aktiennennwerte der Auflösung der Gesellschaft zustimmen. Dieser Beschluss muss zusätzlich durch einen Notar öffentlich beurkundet sowie dem Handelsregisteramt gemeldet werden.

Nach der erfolgten Publikation der Liquidation muss zusätzlich mittels eines Schuldenrufs im Schweizerischen Handelsamtsblatt (SHAB) sowie in der von den Statuten vorgesehenen Form auf die Auflösung der Gesellschaft aufmerksam gemacht werden. Die effektive Liquidation der Gesellschaft wird dann vom Liquidator nach den gesetzlichen Vorschriften durchgeführt.

Luca Haubensak, Senior Marketing Manager B2B bei Moneyhouse in Zürich
moneyhouse.ch

Auf drei Rädern nachhaltig durch die Innenstadt

Das neuartige Kleinfahrzeug Roo könnte die Zukunft des städtischen Individualverkehrs mitverändern – ein Erfahrungsbericht der letzten Stufe der Entwicklung des Schweizer Start-ups.

Maurice Müller · Dass sich der Individualverkehr in den Innenstädten weiter radikal verändern wird, daran zweifelt heute kaum jemand mehr. Doch was sind Alternativen zu den viel zu sperrigen Personenkraftwagen und den schweisstreibenden Fahrrädern? Nach ganz weit vorne haben sich in diese Lücke vor Jahren die elektrisch betriebenen E-Bikes gemauert, um nur wenig später Gesellschaft von den stets falsch geparkten E-Trottinets zu erhalten. Was die beiden gut gemeinten Varianten ausser dem elektrischen Antrieb gemein haben? Man ist als Freund der Natur unterwegs, ist ihr bei der Fahrt aber auch bedingungslos ausgeliefert.

Eine Antwort auf dieses Problem und ein Lückenfüller ist das neue dreirädrige Gefährt Roo aus der Schweiz. Solch auf den ersten Blick ähnlich aufgebaute Motorräder kennt man bereits aus dem Ausland, zum Beispiel vom französischen Hersteller Peugeot. Doch anders als die nach Benzinabgas stinkenden und knatternden Franzosen surrt der Roo beinahe geräusch- und geruchlos über die Strassen.

Vor acht Jahren begann die Entwicklungsphase an der Zürcher Hoch-

schule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) mit der Aufgabe, bis spätestens 2030 eine praktische, nachhaltige und kostengünstige Mobilitätslösung zu schaffen. Das Zukunftsprojekt wurde fast doppelt so schnell zu einem äusserst realistischen Projekt der Gegenwart. Bereits heute, sieben Jahre vor 2030, steht der fertige Prototyp aufrecht auf seinen drei Rädern und ist bereit für die Produktion in Serie, die nun beginnt.

Agilität und rasanter Fahrspass

Mit einem emissionsfreien Antrieb und einer patentierten Neigetechnik ausgerüstet, versprechen die Hersteller einen agilen und rasanten Fahrspass. Eine leichte Betätigung des Gashebels beweist, dass es sich nicht um leere Versprechen handelt. Beinahe zu agil scheinen die ersten 100 Testmeter mit dem ungewöhnlichen Fahrzeug. Trotz der drei stabilisierenden Räder verleiht die bis zu 40 Grad mögliche Neigung in den Kurven das Gefühl, zur Seite zu kippen. Hat man ein gewisses Tempo erreicht und sich auf das neue Fahrgefühl eingelassen, findet man mehr und mehr Spass

an der Sache und wird vom kindlichen Drang, Slalom zu fahren, übermannt. 45 km/h gesteht ihm das Datenblatt zu – dies wurde in der 30er-Zone nicht getestet, die rasante Beschleunigung vermochte aber auch so zu überzeugen.

Unterschiede zu E-Bikes und E-Autos

Durchaus gelegen kommt bei der Probefahrt der eingebaute Sicherheitsgurt. Dieser sorgt nicht nur für den nötigen Halt im Sitz, sondern hat den praktischen Vorteil, keinen Helm tragen zu müssen, wie das etwa bei E-Bikes der Fall ist. Wer also viel Wert auf seine Frisur legt und sich auch beim Fahrrad noch schwertut, einen Helm zu tragen, kommt mit dem Roo auf seine Kosten. Ebenfalls ein Pluspunkt für die Haarpracht und eine trockene Ankunft am Ziel ist die ausgeklügelte Überdachung. Es mangelt dem Roo im Gegensatz zu E-Autos zwar an Türen und doch kommt der Fahrer nicht mit dem Wetter in Berührung. Auch in der sportlichen 40-Grad-Neigung in den Kurven bleiben Mensch und Gepäck trocken.

Bis zu 25 Kilogramm lassen sich laut den Entwicklern bequem hinter dem Lenker verstauen. Ein Packesel ist der Roo nicht unbedingt. Für einen Rucksack und ein paar Kleinigkeiten reicht es aber allemal. Sind regelmässige Gross-einkäufe mit dem Roo geplant, empfiehlt es sich daher, für 210 Franken zusätzlich einen Gepäckträger montieren zu lassen. Ebenfalls für einen Aufpreis lässt sich ein Solarpanel auf dem Dach installieren. Die vom Hersteller genannte Reichweite von 90 Kilometern lässt sich damit locker übertrumpfen – vorausgesetzt, die Sonne wird nicht von Wolken verdeckt.

Geht dem platzsparenden Flitzer dennoch der Saft aus, lässt er sich unkompliziert an jeder Haushaltssteckdose aufladen. Die Garage muss also nicht extra umgebaut und die Wegstrecke nicht entlang von E-Ladestationen geplant werden. Für den ununterbrochenen Dauereinsatz lohnt es sich aber, eine Zweitbatterie zu kaufen. Diese kann, wie beim E-Bike, während einem kurzen Boxenstopp ausgetauscht werden.

Die ersten 100 Roo gehen in Produktion

Nach einem ersten Kennenlernen mit dem Roo ist man überzeugt, dass es sich hier durchaus um eine Mobilitätslösung der nahen Zukunft handeln könnte. Ganz ohne CO₂ auszustossen, bewegt man sich flexibel und platzsparend durch die Innenstadt. Beim kurzen Test lässt sich der Roo in die engsten Parkplätze, die sonst für Fahrräder oder Motorräder reserviert sind, spielend rein- und rausmanövrieren. Netter Nebeneffekt: Dies schon das Portemonnaie bei den Parkgebühren. Dem täglichen Stau am Abend weicht man gekonnt aus, denn das Fahrzeug lässt sich überall dort fahren, wo sonst nur Velos und Mofas erlaubt sind. Schmale Fahrradwege und -brücken werden Teil der Strasse und lassen so zu, dass die kürzest mögliche Route zum Ziel gewählt werden kann.

Die ersten 100 Roos des Schweizer Start-ups werden bereits produziert und sollen bis im Herbst an Kunden ausgeliefert werden. Es ist zu empfehlen, vor der Bestellung eine Probefahrt zu vereinbaren, um das einzigartige Fahrgefühl besser kennenzulernen und um die Möglichkeiten der Ausstattung direkt mit dem Team vor Ort zu besprechen.



Die neue Mobilitätslösung von Roo aus Winterthur.

PD

Technische Informationen

- Masse: Länge 1,45 m / Breite 0,8 m / Höhe 1,9 m
- Leistung: 2 kw
- Batterie: 3,3 kWh oder 5,1 kWh (austauschbar)
- Geschwindigkeit: 45 km/h
- Gepäck: 25 kg vorne, plus 25 kg hinten (optional)
- Reichweite: 60 km oder 90 km
- Agiles Fahren: 40-Grad-Neigung in der Kurve möglich
- Preis: 10'000 Franken (für die ersten 100 Roos)

KMU_today

**Bleiben Sie auf
dem Laufenden,
auch in Ihrem
Geschäftsalltag.**



[kmutoday.ch](https://www.kmutoday.ch)