

# MeineFIRMA

Das KMU-Magazin der AXA

**Gesunde und motivierte  
Mitarbeitende dank BGM**

Seite 14

**Expansionspläne  
erfolgreich realisieren**

Seite 26

A man with a mustache, wearing a black polo shirt with white and red horizontal stripes, blue jeans, and a black belt, stands with his hands in his pockets in front of a large, worn tractor tire. The tire has 'AGORA' visible on its sidewall. The background shows a blurred outdoor setting with other vehicles.

## Intuitiv innovativ

**Für Unternehmer Rolf Erb gibt es  
keine Probleme - nur Herausforderungen,  
die gelöst werden wollen.**

Seite 8



Marc Such,  
Such Consulting

## Authentisch und pragmatisch

Ich habe schon immer im Supply Chain Management gearbeitet, und da ich auch eine unternehmerische Ader habe, habe ich vor zehn Jahren meine eigene Firma gegründet. Mein Ziel: Organisationen ermöglichen, sich flexibel und nachhaltig zu transformieren und sich trotzdem treu zu bleiben. Ich bin davon überzeugt, dass die stärksten Veränderungen von den Menschen ausgehen – wenn man wirklich gut zuhört und eine pragmatische Einstellung hat. Mittlerweile ist Such Consulting ein Team von zwölf engagierten Mitarbeitenden, die nicht nur beraten: Wir tauchen ein, arbeiten eng mit den Teams zusammen und begleiten sie bis zur Umsetzung unserer Empfehlungen. Unser Ansatz ist kollaborativ: Wir binden unsere Kundinnen und Kunden

mit ein, kombinieren ihr Fachwissen mit unserer operativen Erfahrung und entwickeln gemeinsam solide, realistische und massgeschneiderte Lösungen. Nun da wir in der Westschweiz stark verankert sind, wollen wir uns auch im Rest der Schweiz sowie international weiterentwickeln. Überall, wo wir tätig sind, haben wir die gleichen hohen Ansprüche an Transparenz und Qualität. Das ist es, was uns ausmacht. Worauf ich besonders stolz bin? Wenn ich sehe, wie unsere Kundinnen und Kunden sich weiterentwickeln, erfolgreich sind, sich transformieren ... und ich weiss, dass unser Beitrag eine Rolle gespielt hat. Ihr Erfolg ist auch ein bisschen unser Erfolg.

[such-consulting.com](http://such-consulting.com)



Laura Schärz,  
Dividalo AG

## Immer in Bewegung

Ich bin quasi auf der Baustelle aufgewachsen und wusste schon früh, dass ich beruflich in dieselbe Richtung will. Während meines Studiums in Bauingenieurwesen habe ich mehrere Praktika im Tiefbau absolviert und kam dadurch mit Tunnelanierungen und Sprengaufgaben in Kontakt. Das gefiel mir, also habe ich zusätzlich verschiedene Ausbildungen in Sprengtechnik abgeschlossen. Während meiner Tätigkeit als Bauführerin bei einer Felsicherungsfirma kamen dann einige Jahre später noch mehrere Weiterbildungen für das Arbeiten am hängenden Seil dazu. Die Gründung meiner eigenen Firma hat sich dann irgendwann einfach so ergeben. Ich wollte mein eigenes Ding machen, in meinem eigenen Tempo, zu meinen eigenen Bedingungen. Also

habe ich 2023 Dividalo gegründet. Wir erbringen Spezialleistungen in schwierigem und unzugänglichem Gelände, von Felswandsicherungen über Spreng- und Bohrarbeiten bis zur Montage von Lawinverbauungen oder Steinschlagschutznetzen. Mit hobby-mässigem Klettern hat unsere Arbeit nichts zu tun. Der Job ist hart und anstrengend, man ist oft lange unterwegs, Homeoffice-Tage gibt es nicht. Dafür ist die Arbeit abwechslungsreich, und man gelangt an die schönsten Orte mit dem besten Ausblick der Welt. Ein Traum von mir? Die Ausbildung zur Helikopterpilotin. Die mache ich gleich nach dem Abschluss des Jurastudiums, das ich derzeit an einer Fernuni absolviere.

[dividalo.ch](http://dividalo.ch)



Stolze Partnerin der UEFA Women's EURO 2025



# Keep on Kicking

[AXA.ch/weuro](https://www.axa.ch/weuro)



# Inhalt

## 7 Erfolg

- 8 Erfolgsfaktor Innovationsmanagement
- 14 Arbeitsausfälle vermeiden dank systematischem BGM

## 19 Sicherheit

- 20 Tipps und Tricks für ein erfolgreiches Business-Networking
- 22 Nachhaltigkeitsberichterstattung: Chance oder lästiges Übel?

## 25 Verantwortung

- 26 Internationalisierung: Expansionspläne erfolgreich vorantreiben
- 30 Interview: Dania und Nils Kambly über Tradition, Genuss und Dubai-Schoggi



### Rubriken

#### Mein Stolz

- 2 Marc Such
- 3 Laura Schärz
- 34 Beat Hochrainer
- 35 Jelena Michel
- 18 **Grafik:** Künstliche Intelligenz

 Lesen Sie unser E-Paper auf [www.meine-firma.ch](http://www.meine-firma.ch) oder besuchen Sie uns auf LinkedIn unter [www.linkedin.com/company/axaswitzerland](http://www.linkedin.com/company/axaswitzerland).

### IMPRESSUM

**Herausgeber:** AXA, Newsroom  
**Adresse der Redaktion:** AXA «Meine Firma», Römerstrasse 17, 8400 Winterthur, [www.meine-firma.ch](http://www.meine-firma.ch), E-Mail: [meine.firma@axa.ch](mailto:meine.firma@axa.ch)  
**Redaktion:** Melanie Ade (Leitung) **Mitarbeit an dieser Ausgabe:** Lorenz Heinzer  
**Online:** Urs Wildi **Übersetzung:** Language Services, AXA **Gestaltung und Produktion:** Der Layouter, Beni Spirig, 6004 Luzern **Druck und Versand:** Vogt-Schild Druck AG, Gutenbergstrasse 1, 4552 Derendingen **Erscheinungsweise:** dreimal jährlich in Deutsch, Französisch und Italienisch  
**Gesamtauflage:** 84'000 **Anzeigenverkauf:** Galledia Fachmedien AG, Burgauerstrasse 50, 9230 Flawil, [ornella.assalve@galledia.ch](mailto:ornella.assalve@galledia.ch), [www.galledia.ch](http://www.galledia.ch)  
**Adressänderungen und Abbestellungen:** Bitte per Mail an [meine.firma@axa.ch](mailto:meine.firma@axa.ch)



[myclimate.org/01-25-194786](http://myclimate.org/01-25-194786)

## Editorial

# Kreativität ist gefragt



**Melanie Ade**  
 Chefredaktorin  
 «Meine Firma»

Was haben St. Galler Stickerei, ein Schilfmäher und eine motorisierte Handzahnbürste gemeinsam? Sie alle wurden von Schweizer Unternehmen erfunden und trugen entscheidend zu ihrer Wettbewerbsfähigkeit und ihrem Erfolg bei. Gemäss Innovationsmentorin Gabriele Schwarz von der Agentur für Innovationsförderung Innosuisse sind die meisten Schweizer KMU intuitiv innovativ – weil sie sich laufend an Veränderungen anpassen und sich weiterentwickeln müssen. Trotzdem rät sie, Innovationsmanagement strategisch im Unternehmen zu verankern, um langfristig erfolgreich zu bleiben. Wie das gelingt, lesen Sie in dieser Ausgabe.

Langfristig erfolgreich bleiben Sie unter anderem auch dank motivierten und gesunden Mitarbeitenden. Mit einem systematischen betrieblichen Gesundheitsmanagement stärken Sie nicht nur die Resilienz Ihrer Belegschaft, sondern auch deren Loyalität zu Ihrem Unternehmen – wir zeigen wie.

Sollten Sie zudem in Zukunft eine Expansion ins Ausland ins Auge fassen, endlich Ihr Business-Networking verbessern wollen oder eine Nachhaltigkeitsberichterstattung anstreben – wir haben die Infos dazu.

Viel Spass bei der Lektüre!

newhome

powered by



# Nur mit newhome alle frei verfügbaren Büroflächen sehen.

Auch solche, die sonst nirgendwo inseriert sind.

Hier suchen



# Erfolg

## Leserfrage

### Verrechenbarer Aufwand

Ich möchte ein neues Geschäftslokal eröffnen und ziehe für die Umbauarbeiten einen Architekten bei. Sind die Aufwendungen des Architekten kostenpflichtig? P. S., Weinfeldten

Grundsätzlich gilt zu berücksichtigen, was zwischen den Parteien vereinbart wurde. Oftmals wird jedoch zu Beginn keine Absprache darüber getroffen, ob und ab welchem Zeitpunkt Arbeiten seitens des Architekten verrechnet werden dürfen. Strittig ist in solchen Fällen vielfach, ob die Erstellung einer Offerte bereits kostenpflichtig ist oder ob dies nur der Fall ist, wenn für deren Erstellung ein grösserer Aufwand betrieben werden muss, welche beispielsweise einen Augenschein vor Ort vorsieht oder detaillierte Berechnungen beinhaltet. Grundsätzlich gilt in jeglichen Fällen: Sobald der Architekt für Sie tätig wird, darf dieser seinen Aufwand auch verrechnen. Es ist deshalb ratsam, diesen Punkt vor Beginn der Arbeiten offen zu thematisieren und festzulegen, welche Schritte allenfalls ohne Kostenfolge für Sie bleiben (Grobofferte oder Ähnliches) und welche Leistungen zu welchem Tarif an Sie verrechnet werden.



**Renato Forster**  
Rechtsanwalt  
AXA-ARAG

Foto: gettyimages.com; z/fg



Auf welche Massnahmen KMU setzen sollten, um geeignete Fachkräfte zu finden und zu halten.

## Whitepaper: So punkten Sie bei Arbeitnehmenden

In der letzten KMU-Arbeitsmarktstudie der AXA gaben 42 Prozent der befragten Firmen den Fachkräftemangel als eine der grössten Herausforderungen für ihr Unternehmen an. Zum Vergleich: Die zweithäufigste Antwort, Digitalisierung, nennen lediglich 31 Prozent der Unternehmen. Personalausfälle sowie Lieferengpässe, auf Rang drei und vier der am häufigsten genannten Herausforderungen, beunruhigen sogar weniger als halb so viele KMU. Bereits seit 2022 wird die Suche nach engagiertem Personal ohne Unterbruch von Schweizer KMU als grösste Herausforderung eingeschätzt. Dabei bereitet nicht nur das Anziehen neuer Fachkräfte Schwierigkeiten. Auch die aktuelle Belegschaft und deren Expertise im Unternehmen zu halten, sorgt bei den Arbeitgebenden für Kopfzerbrechen. Die Ursachen für den Fachkräftemangel sind vielfältig, eine einzige Lösung gibt es daher nicht. Die gute Nachricht aber ist: Es gibt Massnahmen, um auch in Zeiten des Fachkräftemangels geeignete Arbeitskräfte zu finden und zu halten. In unserem Whitepaper lesen Sie mehr über die neusten Erkenntnisse zum Thema – einfach QR-Code scannen und erfahren, was für Mitarbeitende bei der Arbeitgeberwahl relevant ist und auf welche Massnahmen Sie setzen sollten, um neue Talente sowie bestehende Arbeitnehmende für sich zu begeistern.



## «Als Arbeitgeber haben wir eine Fürsorgepflicht gegenüber unseren Mitarbeitenden.»

Elisa Krebs, Chief Human Resources Officer, Löwenfels Partner AG, Seite 15

# Geht nicht gibt's nicht

Der wirtschaftliche Erfolg der Schweiz beruht zu einem grossen Teil auf der Innovationsfähigkeit ihrer Unternehmen. Doch gerade bei kleineren KMU fehlt es dazu oftmals an Ressourcen - und dem nötigen Budget. So klappt es doch mit dem Innovieren.

Text Melanie Ade Fotos Dan Cermak

## Was ist Innovationsmanagement?

Innovationsmanagement beinhaltet sämtliche Massnahmen zur Förderung von Innovationen in Organisationen. Diese umfassen die Planung, Organisation, Führung und Kontrolle des gesamten Innovationsprozesses: von der Idee bis zur Umsetzung. Ziel des Innovationsmanagements ist, den Wert eines Unternehmens zu steigern. Dies kann beispielsweise durch die Einführung neuer Produkte, die Optimierung bestehender Dienstleistungen oder durch die Verbesserung interner Abläufe erreicht werden.

Seit 14 Jahren führt die Schweiz das Ranking der innovationsstärksten Länder der Welt an. Im Innovationsindex 2024 verteidigt sie erneut ihren Spitzenplatz vor Schweden und den USA. Weltweit hat die Innovationstätigkeit jedoch deutlich nachgelassen. Auch die neuste Innovationserhebung für die Schweiz, welche die Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich alle zwei Jahre durchführt, zeigt: Das Innovationsumfeld wird immer komplexer, und die Innovationsdynamik stagniert. Dennoch ist es auch – oder gerade – für traditionelle KMU unabdingbar, ein systematisches Innovationsmanagement zu betreiben, sagt Gabriele Schwarz, Innovationsmentorin bei Innosuisse. «Wer seine Produkte und Dienstleistungen nicht weiterentwickelt, wird von der Konkurrenz abgehängt. Innovationsmanagement ist zwingend notwendig, um den langfristigen Erfolg des Unternehmens zu sichern.»

### Innovation als Teil der DNA

Das weiss Emanuel Forster, Co-CEO der Forster Group, wie kein anderer. Der 49-Jährige führt den St. Galler Familienbetrieb gemeinsam mit seiner Schwester Caroline bereits in vierter Generation. Gegründet 1904, beliefert das auf Stickerei spezialisierte Unternehmen seit über 120 Jahren die grossen Couturiers dieser Welt. «Die Modewelt ist seit jeher noch schnelllebiger als andere Branchen – was heute auf die Laufstege kommt, ist morgen schon wieder veraltet», sagt Emanuel Forster. Innovationsmanagement sei deshalb für die Forster Group nicht nur in der Unternehmensstrategie verankert, sondern Teil ihrer DNA. «Wir haben uns schon immer am Markt und an den neusten Trends orientiert. So war mein Grossvater in den 50er-Jahren der Erste, der die grossen Modehäuser in Paris mit Stickereistoff belieferte – damals fokussierte sich das Geschäft üblicherweise auf Schürzchen und Blusen.»

### Stickerei neu gedacht

Da die dritte und vierte Generation der Forsters quasi im Unternehmen aufgewachsen sind, ging das Visionäre auf sie über – und ist bis heute geblieben. Als Emanuel und Caroline Forster 2007 die operative Leitung des Geschäfts von ihrem Vater übernahmen, erhielt dieser die Aufgabe, sich für die Forster Group in die Nutzung von neuen Materialien zu vertiefen. «Er hatte ja jetzt die Zeit dazu, während wir im Alltagsgeschäft gefangen waren», lacht Emanuel Forster. Das bestätigt Innovationsmentorin Gabriele Schwarz: «Bei KMU, die sehr aktiv im Tagesgeschäft sind, geht das bewusste Auseinandersetzen mit Innovation aufgrund des hektischen Alltags rasch verloren, da fehlt es einfach an Zeit und Ressourcen.» Bei der Forster Group ging der Plan auf. Entstanden sind zwei völlig neue Geschäftsfelder, die das Unternehmen heute zusätzlich zu den vier bestehenden Geschäftsbereichen als eigenständige Einheiten betreibt: Die FRTI entwickelt und produziert aus leitfähigen Garnen elektronische und hochfunktionale Textilien, die auf Sticktechnik basieren, wie textile Sensorflächen, flexible Heizelemente oder grossflächige Leuchtelemente. Biontec geht noch einen Schritt weiter und produziert innovative Formbauteile aus Carbon – die später unter anderem in Drohnenstrukturen, Medizin- und Messtechnik eingebaut und sogar in der Luft- und Raumfahrt eingesetzt werden.

### Nicht reden, sondern machen

Kein ungewöhnlicher Weg für die Forster Group, sagt Emanuel Forster bescheiden: «Wir haben schon sehr früh auf moderne Technologien gesetzt, Stickereien maschinell angefertigt und eigene Software dazu entwickelt.» Für den weltweit einzigartigen Stickereierworkflow, den das Unternehmen mit Hilfe eines ehemaligen Texturkünstlers aus der Video-Gaming-Industrie entwickelte, hat die Forster Group 2023

## Meine Firma

Die Forster Group umfasst alle Unternehmen der Familie Forster. Seit 1904 tragen die in der vierten Generation geführten Geschäftseinheiten die traditionelle Stickereiherstellung von St. Gallen in die Welt der grossen Modehäuser. Mit der Entwicklung und Produktion von funktionalen E-Textiles und der Verarbeitung von Kohlefasern ist es zudem gelungen, auch technische Geschäftsfelder zu erschliessen.

[forster-group.com](http://forster-group.com)



V.l.n.r.: Stefan Germann, CEO Biontec  
Caroline Forster, CEO Interspitzen und FRTI und Co-CEO der Gruppe  
Emanuel Forster; CEO Forster Rohner und Co-CEO der Gruppe  
Michael Portmann, CFO der Gruppe  
Fabio Di Silvio, CEO Jakob Schlaepfer  
Elisheva Senn, Creative Director Forster Willi und Forster Rohner Lingerie



Emanuel Forster und seine Forster Group haben trotz traditionellem Handwerk schon früh auf moderne Technologien gesetzt.



Was mit einem Schilfmäher begann, hat sich in den letzten Jahren dank Kreativität und Weitblick zu einem florierenden Unternehmen entwickelt.

## Meine Firma

Von der Baum-, Böschung- und Heckenpflege über die Energieholzverwertung und Grüngutaufbereitung, Reinigung, den Transport und Winterdienst bis zum Naturschutz: Die N.U.P. Umweltpflegetechnik bietet alles aus einer Hand. Das Unternehmen mit Sitz in Winterthur und Hettlingen wurde 1995 gegründet und beschäftigt heute knapp 140 Mitarbeitende.

nup.ch

## «Die Herausforderung, für scheinbar unüberwindbare Hürden eine effiziente und praktische Lösung zu finden, ist meine Leidenschaft.»

Rolf Erb, Unternehmer, N.U.P

sogar den Digital Leader Award gewonnen. «Die Ehrung freut uns natürlich, viel wichtiger für uns ist aber, dass wir mit der digitalen 3D-Entwicklung die Entwicklungszeiten in der Konzeptphase von drei Wochen auf drei Minuten verkürzen und damit wichtige Zeit gewinnen konnten», erklärt Emanuel Forster.

Innovation muss nicht zwingend immer die Entwicklung eines neuen Produkts sein, so Gabriele Schwarz. «Eine Innovation kann eine Produktneuerung, eine neue Dienstleistung, die Erschliessung eines neuen Geschäftsfelds oder aber auch eine Prozessinnovation sein. Aus ökonomischer Sicht ist eine Innovation jedoch erst dann eine Innovation, wenn sie erfolgreich am Markt positioniert werden kann», so die Expertin. Das klappt natürlich nicht immer, auch bei der Forster Group nicht, gibt Emanuel Forster zu. Trotzdem legt er Wert darauf, dass seine Mitarbeitenden ihre Ideen in die Tat umsetzen. «Bei uns gilt die Devise: Nicht lange reden, sondern einfach machen.» Aus diesem Grund werden die sechs Geschäftseinheiten der Forster Group auch ganz bewusst als eigenständige KMU innerhalb des Unternehmens geführt, mit eigener Unternehmensstruktur und eigenem Kreativitätsprozess. «Ich bin überzeugt, dass zu grosse Diskussionsrunden den Innovationsprozess lähmen und sich die einzelnen Einheiten mit ihren maximal 30 Mitarbeitenden besser weiterentwickeln können», so Forster. Der Erfolg gibt ihm Recht, nicht umsonst laufen gerade die Models von Victoria's Secret, Dior und Chanel über die Laufstege dieser Welt und präsentieren die neuste Kollektion – in Stickerei aus St. Gallen.

### Es begann mit einem Schilfmäher

Mit dem Begriff Innovationsmanagement kann Rolf Erb herzlich wenig anfangen. Dabei nennen ihn alle den «Daniel Düsentrrieb der Umweltpflegetechnik» – und das zu Recht. Angefangen hatte alles mit einem ausrangierten Raupenfahrzeug, welches der gelernte Landwirt 1995 per Zufall entdeckt hatte und käuflich erwarb – einfach so zum Spass, wie er sagt. Was er damit anstellen wollte, wusste er selbst noch nicht so genau. «Ich hatte damals gerade die Meisterprüfung als Landwirt abgelegt und wusste, dass ich nicht auf diesem Beruf bleiben wollte. Ich wollte etwas komplett Neues, Anderes machen als alle anderen», erinnert sich der Unternehmer. Da kam ihm die Idee, aus dem Raupenfahrzeug einen Schilfmäher zu bauen. «Ich dachte, das Thema Naturschutz-

pflge könnte ein Bereich mit Zukunft sein – nicht, dass ich vorgängig eine Marktanalyse oder Ähnliches durchgeführt hätte. Ich habe einfach losgelegt», lacht Erb.

### Neue Idee, neue Herausforderung

Es dauerte zwar ein wenig, bis sich der Schilfmäher rumgesprochen hatte, aber nachdem er die ersten Aufträge erfolgreich erledigt hatte, begann das Geschäft zu florieren. Doch da stand er vor dem nächsten Problem. Das gemähte Schilf musste zusammengereicht und irgendwohin entsorgt werden. Kurzerhand erweiterte Rolf Erb seinen Schilfmäher mit einem Bandrechen – und hatte darüber hinaus die Idee, das Abfallprodukt zu häckseln und den lokalen Landwirten als Mulch zur Verfügung zu stellen. Und einfach so war ein weiteres Geschäftsmodell entstanden – die Grüngutentsorgung.

### Geht nicht gibt's nicht

Mittlerweile umfasst Rolf Erbs Betrieb Naturschutz- und Umweltpflegetechnik GmbH N.U.P acht Subunternehmen; neben der Gewässerpflege, der Grüngutaufbereitung und Energieholzverwertung kamen weitere Geschäftsfelder wie die Böschungs- und Heckenpflege hinzu. Und auch dazu kam es durch eine spontane Idee des Unternehmers. «Ich fuhr in den 90ern auf der Autobahn von einem Auftrag nach Hause, da fiel mir auf, wie viel Abfall am Strassenrand herumlag. Nach Rücksprache mit dem Werkhof Winterthur gab es dafür offenbar keine maschinelle Lösung, die Böschung musste mühsam manuell gereinigt werden. Also baute ich den ersten, vollmotorisierten Putzstaubsauger aus einem Schlepper und einem kleinen Kran», sagt Erb augenzwinkernd. «Die Herausforderung, für scheinbar unüberwindbare Hürden eine effiziente und praktische Lösung zu finden, ist meine Leidenschaft. Oder anders gesagt: Geht nicht gibt's nicht.» Heute zeichnet sich die N.U.P verantwortlich für die Böschungs- und Strassenpflege mehrerer Kantone und des Flughafens Zürich, die Mähbootflotte sorgt auf dem Bodensee und dem Lago Maggiore dafür, dass kein Seegras das Badevergnügen der Badegäste beeinträchtigt, und in den zwei grossen Biomassehöfen in Winterthur und Winkel werden jährlich 40'000 Tonnen Grüngut kompostiert und verwertet. Darüber hinaus hat sich das Unternehmen spezialisiert auf Naturschutz und chemiefreie Unkrautbekämpfung, ist beteiligt an einer Biogasanlage

### Die Expertin



Gabriele Schwarz, Innovationsmentorin, Innosuisse

### Agentur für Innovationsförderung Innosuisse

Innosuisse ist die Schweizerische Agentur für Innovationsförderung. Sie fördert KMU, Start-ups, Forschungsinstitutionen und andere Schweizer Organisationen bei ihren Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten. Innosuisse ist ihr Sprungbrett für Innovationen auf nationaler oder internationaler Ebene. Sie erleichtert die Zusammenarbeit und den Wissenstransfer, um vielversprechende neue Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln.

KMU haben die Möglichkeit, Unterstützung von einer Innovationsmentorin oder einem Innovationsmentor zu erhalten, um das Potenzial der Idee zu bewerten und um zu bestimmen, ob sie die Grundlage für ein nationales oder internationales Innovationsprojekt bilden kann. Das Innovationsmentoring ist kostenlos.

Innosuisse.ch

## 5 Erfolgsfaktoren

### 1. Innovation muss in die Strategie einfließen

Es ist wichtig, dass Ihre Innovationsbemühungen direkt in Ihre Unternehmensstrategie einfließen. Planen Sie schon heute Ihre nächsten Schritte für morgen. Kombinieren Sie Ihre Überlegungen mit aktuellen Markt- und Trendanalysen, um innovative Ideen für künftige Angebote zu sammeln. So heben Sie sich langfristig von der Konkurrenz ab.

### 2. Die Rolle der Geschäftsleitung

Die Ausrichtung Ihrer Innovationsstrategie sollte von der Geschäftsleitung bewusst entschieden werden. Wo wollen Sie mit Ihrem Unternehmen hin? Geben Sie klare Vorgaben und zeigen Sie den Weg in die Zukunft auf. Eine starke Führung durch die Geschäftsleitung und ein interessiertes Management sind dabei unerlässlich.

### 3. Klarheit schafft bessere Ideen

Indem Sie ein klares Ziel kommunizieren und dabei die Stärken Ihrer Strategie betonen, schaffen Sie für Ihre Mitarbeitenden den Freiraum, den diese brauchen. Das Resultat sind zielgerichtete Ideen, die Ihrem Unternehmen einen echten Mehrwert bringen.

### 4. Ressourcen gezielt einsetzen

Als KMU müssen Sie genau abwägen, wo Sie Ihre Zeit und Ihre Ressourcen investieren. Durch das Setzen und Messen sinnvoller Ziele gewinnen Sie nicht nur Zeit, sondern auch die notwendige Motivation, um Ihre Ambitionen zu verwirklichen.

### 5. Schritt für Schritt eine Innovationskultur aufbauen

Fördern Sie die Kreativität, indem Sie die Angst vor dem Scheitern ablegen und gute Ideen anerkennen. Verzichten Sie zudem auf siloartige Strukturen, sondern setzen Sie auf bereichsübergreifende Teams.

## «26 Prozent unseres Umsatzes generieren wir mit Produkten, die jünger als drei Jahre sind.»

Adrian Pfenniger, CEO, Trisa

und betreibt «nebenbei» noch einen Gastronomiebetrieb, der für Feierlichkeiten mit bis zu 70 Personen gebucht werden kann.

«Irgendwie kam eines zum anderen. Auf jede Idee folgte ein neues Problem, das ich gelöst und dadurch neue Geschäftsfelder erfunden oder angestossen habe. So wurde N.U.P von selbst immer grösser und breiter aufgestellt – weil wir Herausforderungen als Chance betrachten», erklärt Erb bescheiden. Innovations-Expertin Gabriele Schwarz bestätigt: «Viele KMU betreiben kein aktives Innovationsmanagement, sondern sind ganz intuitiv innovativ – weil sie sich den kontinuierlichen Veränderungen anpassen müssen. Dadurch haben sie die Fähigkeit, auch wirtschaftlich schwierige Zeiten gut durchzustehen – weil sie eine langfristige Strategie, Kampfgeist und Kreativität besitzen.» Trotzdem rät die Expertin allen KMU, die keinen Erfindergeist à la Daniel Düsentrub in den eigenen Reihen aufweisen, sich regelmässig Zeit zu nehmen, die eigenen Produkte und Geschäftsmodelle zu hinterfragen und neue Ideen zu generieren. «Idealerweise schafft man sich bewusste Auszeiten und Gefässe, in denen in ungezwungenem Rahmen ein gemeinsames Brainstorming stattfinden kann und neue Ideen generiert werden.»

### Innovation als Schlüsselement

Einen ungezwungenen Rahmen für die Entwicklung neuer Ideen bietet auch die Zahnbürstenherstellerin Trisa ihren Mitarbeitenden. Das «Ideenhaus» im Dachgeschoss des ehemaligen Gründungshauses ermöglicht in einer kreativen Atmosphäre abseits des eigenen Arbeitsplatzes Freiraum für das gemeinsame Brainstorming. Hier treffen sich regelmässig Mitarbeitende in interdisziplinären Innovationszirkeln zur Kreation neuer Produktideen. «26 Prozent unseres Umsatzes generieren wir mit Produkten, die jünger als drei Jahre sind», erklärt CEO Adrian Pfenniger. «Die systematische Innovationstätigkeit ist längst Schlüsselement unserer internationalen Wettbewerbsfähigkeit – entsprechend hoch ist ihr Stellenwert in unserer Unternehmensstrategie. Unser erklärtes Ziel ist es, die Qualität und Benutzerfreundlichkeit unserer bestehenden Produkte laufend zu perfektionieren und Marktveränderungen und neue Kundenbedürfnisse schnell zu antizipieren.» Neben der hauseigenen Abteilung für Forschung und Entwicklung und der Zusammenarbeit mit zahnmedizinischen Institutionen setzt Trisa dabei vor allem auf die Innovationskraft der eigenen Belegschaft. Die offene und nachhal-

tige Unternehmenskultur und das partizipative Führungsmodell seien wichtige Elemente im Innovationsprozess, erklärt Adrian Pfenniger: «Wir beziehen das ganze intellektuelle Kapital unserer Belegschaft in den Innovationsprozess ein. All unsere Mitarbeitenden verfügen über einen Ideenpass. Vorschläge zu neuen Produkten, aber auch zu Prozessoptimierungen, Arbeitsplatzverbesserungen oder Technologie- und Sozialinnovationen werden registriert und belohnt.» Mit der «Frage des Monats» werden Inputs breit diskutiert und gute Lösungen gesucht, zudem werden jährlich die «Trisa-Champions» ausgezeichnet: Mitarbeitende, die durch besonders gute Ideen aufgefallen sind.

### Ideenpotenzial der Mitarbeitenden nutzen

Tatsächlich kam eine der wichtigsten Innovationen der letzten Jahre aus den eigenen Reihen. Die Grundidee des Erfolgsprodukts Trisa Sonicpower, die den Anwendungskomfort einer manuellen Zahnbürste mit den Vorzügen einer Schallzahnbürste vereint, stammt von einem Mitarbeiter. «Er bastelte sogar einen Prototyp, indem er einen kleinen Motor an eine Handzahnbürste montierte», erinnert sich Adrian Pfenniger schmunzelnd. Natürlich seien längst nicht alle Ideen so bahnbrechend wie diese Produktinnovation, aber auch Ideen zur Arbeitsplatzverbesserung oder Prozessoptimierung seien wertvoll – und die kommen idealerweise von den Menschen, die tagtäglich damit konfrontiert sind. «Das Ideenpotenzial der Mitarbeitenden nutzen kann jedes KMU, auch ohne viel Innovationsbudget oder Ressourcen», sagt der Zahnbürstenpatron. Sein Ratschlag deshalb: «Binden Sie Ihre Mitarbeitenden in den Ideenprozess ein, beteiligen Sie sie an der Diskussion, setzen Sie regelmässig Impulse, die den kreativen Denkprozess anregen – und setzen Sie Anreize wie Auszeichnungen oder Preise als Anerkennung.» Und auch Expertin Gabriele Schwarz hat noch einen Tipp: «Testen Sie neu entwickelte Prototypen so schnell wie möglich mit einer gezielten Kundengruppe – nur wenn Sie früh Feedback auf ein neues Angebot erhalten, können Sie erkennen, ob es einem Marktbedürfnis entspricht.» Und wer wirklich nicht mehr weiterkomme, der solle sich unbedingt externe Unterstützung holen. «Es gibt heute viele gute Beratungsagenturen, aber auch kostenlose Angebote wie die nationale Förderagentur Innosuisse, kantonale Programme, Communities, Veranstaltungen oder Innovationsparks. Nutzen Sie sie!» ●



Die Idee zur Trisa Sonicpower kam aus der Belegschaft. Sie ist eine der wichtigsten Innovationen des Zahnbürstenherstellers – ein Meilenstein, wie CEO Adrian Pfenniger sagt.



Foto: zVg



Foto: zVg

## Meine Firma

Das Mitarbeiter- und Familienunternehmen Trisa wurde 1887 gegründet und wird heute in vierter Generation von den Brüdern Adrian und Philipp Pfenniger geführt. Das 138-jährige Unternehmen mit Sitz in Triengen ist in den Bereichen Mund-, Schönheits- und Raumpflege tätig und vertreibt Produkte von höchster Qualität in über 80 Ländern.  
trisa.ch

# Gesund unterwegs



Gesunde Mitarbeitende sind motivierter und leistungsfähiger.

Arbeitsausfälle von Mitarbeitenden bringen gerade KMU schnell in die Bredouille. Mit einem professionellen betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) lassen sich Absenzen reduzieren und die Gesundheit am Arbeitsplatz fördern.

Text Melanie Ade Fotos Matthias Jurt

**F**allen Mitarbeitende aufgrund einer Krankheit, eines Unfalls oder einer stressbedingten Überbelastung für längere Zeit aus, ist das nicht nur für die Betroffenen eine schwierige Situation, sondern auch für ihre Arbeitgeber. Das bekam man auch bei der Löwenfels Partner AG zu spüren. Mehrere krankheits- oder unfallbedingte Ausfälle musste das Software-Unternehmen aus Luzern in den letzten drei Jahren verzeichnen. Die Gründe dafür waren vielfältig. «Vom Freizeitunfall über den persönlichen Schicksalsschlag bis zu schweren Krankheitsfällen war alles dabei. Gemeinsam war ihnen allen nur, dass die betroffenen Mitarbeitenden oftmals über Monate hinweg ausfielen», erklärt Elisa Krebs, Chief Human Resources Officer bei der Löwenfels Partner AG. Neben dem persönlichen Schicksal der Betroffenen hatte dies auch Auswirkungen auf die Arbeitslast der restlichen Mitarbeitenden: «Je nach Jobprofil konnten die Teams das unterschiedlich gut abfedern, belastend ist so ein Ausfall aber natürlich immer für alle Beteiligten.»

#### Zwischen Mitgefühl und Unternehmensinteresse

Aber auch Elisa Krebs befand sich plötzlich in einer Ausnahmesituation. «Wie mit einem unfall- oder krankheitsbedingten Ausfall umzugehen ist, lernt man in der HR-Ausbildung nicht, mit dieser Situation wird man erst konfrontiert, wenn sie da ist.» Und dann gilt es, sofort zu handeln. «Die grösste Herausforderung für mich war jeweils, die Balance zwischen Mitgefühl und unternehmerischem Handeln zu finden. Auf der einen Seite ist die Unterstützung der Betroffenen in dieser schwierigen Situation wichtig, auf der anderen Seite vertritt ich auch die Belange des Arbeitgebers, muss also den Fokus auch auf das Wohlergehen des Teams und die wirtschaftlichen Interessen des Unternehmens legen.» Nicht zu unterschätzen sei darüber hinaus der plötzlich anfallende Administrationsaufwand: Wer keine entsprechende Ausbildung im Krankentaggeld- oder Gesundheitswesen hat, sei zu Beginn schnell überfordert mit der Vielzahl der einzuhaltenen Fristen und Formulare, die bei den Sozialversicherungen eingereicht werden müssen.



«Die grösste Herausforderung war, die Balance zwischen Mitgefühl und unternehmerischem Handeln zu finden.»

Elisa Krebs, Chief Human Resources Officer,  
Löwenfels Partner AG

#### Starker Partner an der Seite

Zum Glück hat Löwenfels sowohl ihre Krankentaggeldversicherung als auch die berufliche Vorsorgelösung bei der AXA versichert – und damit Zugriff auf das Serviceangebot WeCare, das betriebliche Gesundheitsmanagement der AXA. «Um längere Absenzen zu vermeiden, engagieren wir uns stark im Bereich BGM. Wir unterstützen alle Unternehmen, die mit einer Personenversicherung bei uns versichert sind, mit einer persönlichen Ansprechperson, setzen Präventionsmassnahmen zur gezielten Gesundheitsförderung ein und begleiten sie professionell bei Arbeitsausfällen», erklärt Stephan Schuler, der zuständige Case Manager. Er steht Löwenfels und damit auch Elisa Krebs im Ernstfall unterstützend zur Seite. Der Case Manager kümmert sich bei einem Ausfall um die Koordination mit Ärzten, therapeutischen Institutionen und IV-Stellen, berät sowohl Betroffene als auch Arbeitgeber und Vorgesetzte hinsichtlich des weiteren Vorgehens und ist für alle Beteiligten erste Ansprech- und Kontaktperson. «Erklärtes Ziel ist es, Betroffene und Unternehmen im gesamten Genesungs- und Reintegrationsprozess eng zu begleiten und so eine erfolgreiche Wiedereingliederung zu ermöglichen. Sei dies nun in der bisherigen Funktion, leicht angepasst in einer anderen,

#### Meine Firma

Löwenfels entwickelt massgeschneiderte Softwarelösungen zur Vereinfachung von Arbeitsabläufen und zur Steigerung der Effizienz in komplexen regulatorischen Umgebungen und unterstützt Schweizer Behörden und Unternehmen bei ihrer digitalen Transformation.

loewenfels.ch



Der regelmässige Austausch ist für Stephan Schuler, Elisa Krebs und Stefanie Philipp das A und O einer erfolgreichen Zusammenarbeit.

## Betriebliches Gesundheitsmanagement WeCare

**Ob präventive Massnahmen für mehr Mitarbeitergesundheit oder schnelle Hilfe im Ernstfall: Mit WeCare, dem betrieblichen Gesundheitsmanagement für Unternehmen, wissen Sie das Wohlbefinden Ihrer Mitarbeitenden jederzeit in den besten Händen.**

[axa.ch/wecare](http://axa.ch/wecare)

unternehmensinternen Position oder in manchen Fällen auch ausserhalb des Unternehmens. Vielleicht sogar mittels Umschulung in einen anderen Beruf», erklärt Stephan Schuler. Elisa Krebs ist dankbar für die Unterstützung: «Zu wissen, dass jemand mit fachlicher Expertise mich begleitet, das weitere Vorgehen plant und die administrativen Belange übernimmt, entlastet sehr. Nichtsdestotrotz wäre es wünschenswert, dass wir in Zukunft durch eine gezielte Prävention allfällige Ausfälle verhindern können.» Sie hat deshalb das Thema Gesundheitsmanagement bei Löwenfels auch strategisch verankert. «Das Leben mit seinen unterschiedlichen Herausforderungen kann phasenweise zur Belastung werden. Daher ist



**«Erklärtes Ziel ist es, Betroffene und Unternehmen eng zu begleiten.»**

Stephan Schuler, Case Manager AXA

es wichtig, diesem Thema die entsprechende Beachtung zu schenken.»

### BGM als Erfolgsfaktor

An dieser Stelle kam BGM-Expertin und Präventionsberaterin Stefanie Philipp von WeCare ins Spiel. Sie sagt: «Ein systematisch betriebliches Gesundheitsmanagement hilft, gesundheitliche Risiken frühzeitig zu erkennen, wirkungsvolle Massnahmen abzuleiten und die Gesundheit der Mitarbeitenden langfristig zu erhalten.» Dass präventive Massnahmen dabei helfen, zeigen Zahlen der Gesundheitsförderung Schweiz: Mitarbeitende, die eine BGM-Massnahme erfahren haben, fallen im Schnitt 2,6 Tage weniger aus, sind zehn Prozent leistungsfähiger und zu 25 Prozent weniger gestresst. «BGM spart also auch Kosten und Ressourcen und stärkt neben der Mitarbeitergesundheit auch ihre Zufriedenheit, Motivation und Loyalität gegenüber dem Unternehmen», so die Expertin.

### Führungskräfte sensibilisieren

Gemeinsam mit Elisa Krebs erarbeiteten Stefanie Philipp und das WeCare-Team einen individuellen, auf die Bedürfnisse der Löwenfels Partner AG zugeschnittenen Massnahmenkatalog. In einem ersten Schritt führten sie einen Sensibilisierungsworkshop für die Führungskräfte durch. «Gerade im Umgang mit psychisch belasteten Personen tun sich viele Vorgesetzte schwer. Anders als bei physischen Verletzungen, die von blossen Auge erkennbar sind, bedarf es hier einer besonderen Sensibilität und Sicherheit», erklärt Stefanie Philipp. Im Workshop lernten die Führungskräfte nicht nur, wie man psychisch bedingte Anzeichen frühzeitig erkennt und anspricht, sondern auch, wie sie die Gesundheit ihrer Teams präventiv stärken können. Zudem erhielten sie Tipps zum Umgang mit kurz- und langfristigen Absenzen und erfuhren, wie sie ihre Mitarbeitenden und Teams bei einer Wiedereingliederung unterstützen können.

### Mitarbeiterbefragungen durchführen

Darüber hinaus setzt Löwenfels seit zwei Jahren den Arbeitsklima-Kompass ein, den die AXA in Kooperation mit DearEmployee anbietet. «Der Arbeitsklima-Kompass ist ein schnelles und effektives Instrument, das psychosoziale Risiken am Arbeitsplatz analysiert und die Mitarbeitergesundheit in Unternehmen gezielt fördert. Mittels anonymer Mitarbeiterbefragungen können Firmen eruieren, wie es um das Wohlbefinden der Mitarbeitenden steht, was bereits gut läuft und wo der Schuh drückt. Aus der Analyse dieser Belastungen und Ressourcen lassen sich im Anschluss konkrete Handlungsempfehlungen für Gesund-

heit, Motivation und Bindung ermitteln und darauf abgestimmte Massnahmen erarbeiten», erklärt Stefanie Philipp. Im Fall der Löwenfels Partner AG wurden verschiedene Massnahmen im Gesundheitsbereich umgesetzt. «Zum einen haben wir in Zusammenarbeit mit Medbase Fit im Job einen Gesundheitstag mit Workshops zu den Themen Bewegung, Ernährung, Entspannung und Schlaf durchgeführt. Darüber hinaus steht das Thema Gesundheit auch an unseren jährlichen Company Days im Fokus», erklärt CHRO Elisa Krebs.

#### Regelmässige Impulse setzen

Seit März stellt Löwenfels seinen Mitarbeitenden zudem das digitale Gesundheitsangebot von Kinastic zur Verfügung. Mit Sensibilisierungskampagnen, informativen Webinaren oder Expertenvideos und hilfreichen Tipps für den Alltag unterstützt Kinastic Unternehmen bei der Gesundheitsförderung. «Die App vereint Gamification mit Ernährungstipps und Rezepten, Bewegungsangeboten und Entspannungsübungen. Für unsere digitalaffinen Mitarbeitenden genau das Richtige», sagt Elisa Krebs. Natürlich sei die Nutzung des Kinastic-Angebots kein Muss, sondern als Impuls zu verstehen, an die eigene Gesundheit zu denken. «Als Arbeitgeber haben wir eine Fürsorge-



**«Gerade im Umgang mit psychisch belasteten Personen tun sich viele Vorgesetzte schwer.»**

Stefanie Philipp, Präventionsberaterin, WeCare

pflicht gegenüber unseren Mitarbeitenden. Es ist mir deshalb wichtig, ihnen das nötige Werkzeug in die Hand zu geben, das sie beim Thema Gesundheit unterstützt. Und so auch als KMU mit begrenzten Ressourcen einen Beitrag zu gesunden und motivierten Mitarbeitenden zu leisten.»



Hier geht es zu Kinastic – Ihrem Partner für ganzheitliche Gesundheitsförderung.



# Gemeinsam für mehr Nachhaltigkeit

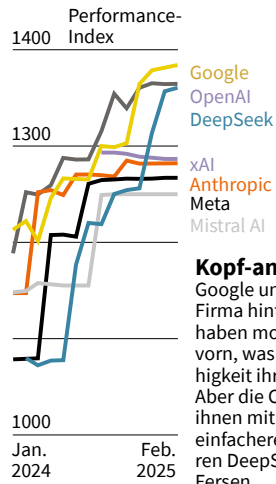
1 m<sup>2</sup> Biodiversitätsfläche für jede Kundin und jeden Kunden: Wir unterstützen bis 2025 Projekte, die sich für die biologische Vielfalt in der Schweiz einsetzen. Insgesamt werden so rund 2 Mio. m<sup>2</sup> aufgewertet.

Know You Can

# Künstliche Intelligenz – nur künstlich intelligent

Der Siegeszug der KI scheint unaufhaltsam, immer mehr Unternehmen und Private setzen auf die Dienste der nützlichen digitalen Helfer – noch ist der Schlüssel zum eigenständigen Denken der Maschine aber längst nicht gefunden.

Illustration Daniel Karrer

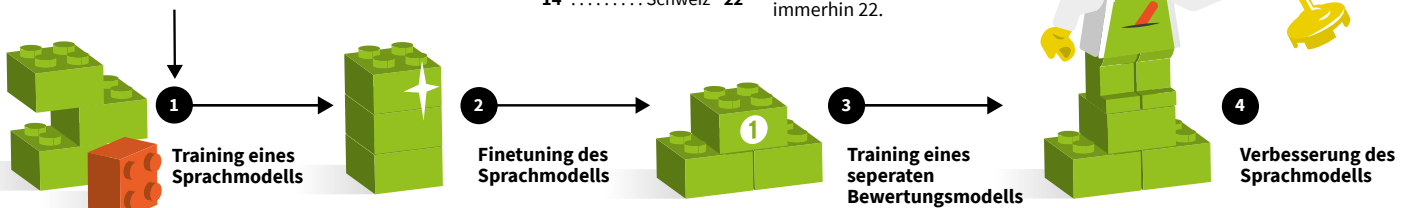


## Kopf-an-Kopf-Rennen

Google und OpenAI, die Firma hinter ChatGPT, haben momentan die Nase vorn, was die Leistungsfähigkeit ihrer Modelle betrifft. Aber die Chinesen sind ihnen mit dem viel einfacheren und günstigeren DeepSeek dicht auf den Fersen.

## ChatGPT und Co.: So funktioniert's

Generative Künstliche Intelligenz ist eigentlich reine Statistik. Sie sagt auf Basis gigantischer Textmengen aus dem Internet voraus, welcher nächste Begriff in einer Wortfolge am wahrscheinlichsten ist. Zwar werden die Modelle mit verschiedenen Optimierungsschritten verfeinert – am Schluss bleibt das Resultat aber eine Lotterie.



**Input**  
Grosse Textmengen aus Internet, Social Media, Büchern etc.

**Training**  
Der Algorithmus verdeckt Wörter einer Textsammlung und versucht, diese zu erraten. Er lernt durch Abgleich – und wird durch das Erkennen von Fehlern besser.

**Ergebnis**  
Sprachmodell lernt, Vorhersagen über Wortfolgen zu treffen.

Gurken sind ...  
 ... grün ✓  
 ... ein Gemüse ✓  
 ... rot ✗

**Input**  
Von Menschen erstellte ideal typische Texte für bestimmte Arbeitsanweisungen (z.B. zusammenfassen, erklären).

**Training**  
Das Sprachmodell wird durch menschliches Feedback mit idealtypischen Texten angepasst.

**Ergebnis**  
Sprachmodell lernt, – welche Texte erwünscht sind (z.B. Aufbau, Sprache, Stil –, Anweisungen besser zu folgen).

**Input**  
Vom Sprachmodell generierte Texte zu einer spezifischen Anfrage.

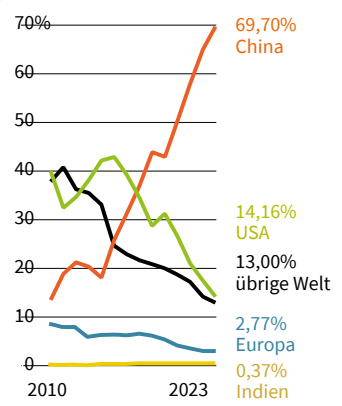
**Training**  
Menschen ordnen die generierten Texte nach ihrer Qualität in Rangfolgen an. Auf dieser Basis: Training eines Bewertungsmodells, das Texten entsprechend ihrer Qualität einen Zahlenwert zuordnet.

**Ergebnis**  
Bewertungsmodell lernt, die Qualität der vom Sprachmodell generierten Texte zu bewerten.

**Input**  
Vom Sprachmodell generierte Texte zu Nutzeranfragen.

**Training**  
Bewertungsmodell schätzt Textqualität ab und vergibt Zahlenwerte. Ein spezieller Algorithmus passt Sprachmodell so an, dass die Wahrscheinlichkeit für Antworten mit guter Qualität erhöht wird.

**Ergebnis**  
Sprachmodell lernt:  
– Texte nach menschlichen Qualitätsvorstellungen zu generieren,  
– im Streben nach Belohnungen immer besser zu werden.



## China auf der Überholspur

Während der Markt noch von den Amerikanern dominiert wird, schaut es in der Forschung anders aus. Die Zahl der in den USA eingereichten Patente ist stark rückläufig, die der Chinesen schnell dagegen in die Höhe, sodass es eine Frage der Zeit scheint, bis das Reich der Mitte auch auf diesem Gebiet zur Gefahr für die Vereinigten Staaten wird. Europa ist leider weit abgeschlagen.

## Stromfresser

Eine ChatGPT-Recherche braucht etwa 10-mal mehr Energie als eine Google-Recherche – gemäss Bayerischem Rundfunk rund 3 Wattstunden Strom, womit eine LED-Lampe 6 Minuten leuchten könnte. Die gigantische Strommenge, die nötig ist, um die Modelle mit Daten zu füttern und zu trainieren, ist dabei noch gar nicht mitgerechnet. Die Internationale Energieagentur (IEA) schätzt deshalb, dass sich der weltweite Elektrizitätsbedarf für Rechenzentren bis 2030 auf etwa 945 Terawattstunden verdoppeln wird – eine Zunahme, die dem heutigen Stromverbrauch von ganz Japan entspricht. Die Tech-Riesen planen deshalb zahlreiche neue Atomkraftwerke.

## Gründungsieber

In den USA wurden allein im letzten Jahr über 1000 neue AI-Firmen gegründet – in der Schweiz waren es immerhin 22.

Anzahl Firmen-gründungen

1	USA	1073
2	UK	116
3	China	98
4	Indien	74
5	Deutschland	67
6	Frankreich	59
7	Südkorea	52
14	Schweiz	22



# Sicherheit

## Leserfrage

### Fotos auf der Firmenwebsite

Darf ich das Foto und den Namen meiner Mitarbeitenden ungefragt auf meiner Firmenwebsite aufschalten?

L. P., Pieterlen

Nein, Sie dürfen das Bild nur dann online publizieren, wenn Ihre Mitarbeitenden sich explizit damit einverstanden erklären. Da die fotografische Abbildung eines Mitarbeitenden Rückschlüsse z.B. auf Religion, Zugehörigkeit zu einer Ethnie oder einer körperlichen Beeinträchtigung zulässt und in der Regel gar nicht nötig ist, darf sie nur mit dem Einverständnis der betroffenen Person im Inter- oder Intranet gezeigt werden. Ich rate Ihnen, diese Zustimmung schriftlich bei den betreffenden Mitarbeitenden einzuholen. So sind Sie auf der sicheren Seite.



Carole Kaufmann Ryan  
Anwältin AXA-ARAG

Fotos: Zlg, Getty Images/EyeEm

## Recht aktuell



Die Selbständigkeit bringt auch rechtliche Herausforderungen mit sich.

## Der Rechtspodcast mitten aus dem Leben

Wie gründe ich ein Unternehmen, das rechtlich auf einem soliden Fundament steht? Was muss ich tun, um nachhaltig zu wachsen? Wie finde ich die richtigen Mitarbeitenden? In unserem Podcast diskutieren Nichtjuristinnen und Nichtjuristen spannende Rechtsfragen aus ihrem Alltag. Eine Anwältin und ein Jurist der AXA-ARAG geben dazu Inputs und fachkundige Einschätzungen.

**Unternehmen vergrössern:** Wer sich mit Wachstum besonders gut auskennt, ist Sven Jakeli, der 2019 mit Feey einen der erfolgreichsten Schweizer Onlineshops für Pflanzen gegründet hat. Er diskutiert mit unserem Host und Juristen Leo Loosli nicht nur darüber, wie man ein Unternehmen grosszieht, sondern erzählt auch, wie die Corona-Pandemie ihn als E-Commerce-Unternehmer beeinflusst hat.

Jetzt Podcast hören:



**Rechtliche Herausforderungen in der Selbständigkeit:** Nach der Gründungsphase geht die Arbeit erst richtig los – zumindest, wenn man aus einem kleinen Start-up ein langfristig erfolgreiches Unternehmen machen möchte. Dazu kann Andreas Lenzhofer, Gründer und CEO von Dagsmejan, die innovative Bekleidung für besseren Schlaf entwickelt, viel erzählen. Er spricht mit Host Leo Loosli darüber, warum er sich um die Rechtsbelange von Dagsmejan kümmert – und mit welchen spannenden Fragen er sich dabei beschäftigt. Jetzt Podcast hören:



«Die Hälfte der offenen Stellen wird heutzutage über Beziehungen vergeben, dasselbe gilt für Aufträge.»

Adi Lang, Dozent, Trainer und Speaker, Seite 20

# Kein Netzwerk, kein Business

Egal, ob Start-up oder etabliertes KMU: Networking ist essenziell und kann das Wachstum Ihres Unternehmens nachhaltig beeinflussen. Erfahren Sie, wie und wo Sie die richtigen Kontakte knüpfen und wie diese sich positiv auf Ihr Geschäft auswirken können.

Text Melanie Ade

## Adi Lang, weshalb ist Networking für KMU so wichtig?

In der Schweiz gibt es rund 52'000 neu gegründete Firmen jedes Jahr. Knapp die Hälfte davon übersteht die ersten Jahre nicht. Das liegt seltener an der Idee als daran, dass sie vom Markt nicht aufgenommen wurde. Die wenigsten Menschen können sich von Natur aus gut selbst verkaufen, viele benötigen etwas Unterstützung dabei. Und da kommt das persönliche Netzwerk ins Spiel.

## Was sind die konkreten Vorteile eines Business-Netzwerks?

Um erfolgreich zu sein, reicht es heute nicht mehr, nur seine Arbeit gut zu machen. Viel wichtiger ist es, sich ein gut funktionierendes Netzwerk an Kontakten aufzubauen, die im richtigen Moment unterstützend zur Seite stehen. Man könnte auch sagen: Netzwerkmarketing ist die Arbeitslosenversicherung des 21. Jahrhunderts. Die Hälfte der offenen Stellen wird heutzutage über Beziehungen vergeben, dasselbe gilt für Aufträge: Erfolgreiche Unternehmerinnen und Unternehmer machen einen Grossteil ihres Geschäfts über ihr persönliches Netzwerk. Gerade bei der Auftragsvergabe menschelt es schnell – wenn ich zwei Anbieter mit einem vergleichbaren Produkt zu einem ähnlichen Preis habe, werde ich immer denjenigen wählen, der mir persönlich nähersteht.

## Wie baue ich mir ein gutes Beziehungsnetzwerk auf?

Studien haben gezeigt, dass man nicht mehr als 150 Kontakte gleichzeitig pflegen kann. Deshalb mein Tipp: Überlegen Sie sich, welches die 150 wichtigsten Personen in Ihrem Umfeld für Sie und Ihr Unternehmen sind. Scrollen Sie dafür ruhig durch die Kontaktliste Ihres Mobiltelefons und überlegen Sie sich: Mit wem haben Sie schon zusammengearbeitet? Wer ist für Sie zum jetzigen Zeitpunkt als Kontakt spannend? Und zwar nicht nur, um zusätzliches Geschäft zu generieren. Fragen Sie sich

auch, wer Ihnen weitere wichtige Kontakte vermitteln oder auch einfach im persönlichen Austausch hilfreich oder unterstützend sein könnte. Und dann fangen Sie an, diese Liste systematisch abzarbeiten und die Beziehungspflege zu aktivieren.

## Was sind die Erfolgsfaktoren für ein effizientes Business-Netzwerk?

Kontakte allein bringen noch keinen Mehrwert. Entscheidend ist, dass Sie diese Kontakte pflegen und in wertvolle Beziehungen investieren. Für den Erhalt und die Entwicklung eines Beziehungsnetzwerks im KMU-Umfeld sind zudem zwei Punkte entscheidend: die Qualität der erbrachten Leistung und die Gegenseitigkeit. Es sollten, wenn möglich, jeweils stets beide Parteien profitieren können. Eine Beziehung sollte deshalb langfristig aufgebaut werden und gegenseitig wertvoll sein.

## Wie gehe ich dabei vor?

Zuerst einmal ist es wichtig, nicht gleich zu Beginn einen Gefallen einzufordern, sondern der Gesellschaft zuerst etwas zurückzugeben – ohne eine Gegenleistung zu erwarten. Ziel ist es, dadurch seine eigene Sichtbarkeit und Reputation zu erhöhen. Das kann ich tun, indem ich das Präsidium des lokalen Gewerbevereins übernehme, Einsitz halte im regionalen Fasnachtskomitee oder im Vorstand eines schweizweit agierenden Donatorenclubs bin. Finanzielle Interessen sowie Geschäftsabsichten stehen bei solchen Engagements in keiner Art und Weise im Vordergrund. Ziel ist, die eigene Bekanntheit zu steigern und durch seine Arbeit die positive Wahrnehmung der eigenen Person zu erhöhen. Auch wenn das Aufwand generiert – Sie investieren dabei in Ihre Zukunft. Stellen Sie sich das vor wie ein Konto, auf das Sie regelmässig einzahlen. Irgendwann wird die Rendite ausbezahlt.

## Was halten Sie von Networking-Anlässen?

Sie können hilfreich sein, um Kontakte zu knüpfen. Aber wenn Sie an einem solchen



## Der Experte

Nach seiner Laufbahn als Profifussballer arbeitete Adrian Lang 14 Jahre bei einer Versicherung, bevor er sich als Verkaufstrainer selbstständig machte. In seiner Business Schmiede in Sursee vereint er seit 2016 führende Experten zu den Themen berufliches Wachstum und Persönlichkeitsentwicklung und ist darüber hinaus als Dozent, Trainer und Speaker zu den Themen Vertrieb und Networking tätig.  
business-schmiede.ch  
adrian-lang.ch



**Adrian Lang ist überzeugt, dass langfristiger Erfolg nur durch ein gut funktionierendes Netzwerk möglich ist.**

Anlass teilnehmen: Bereiten Sie sich vor, informieren Sie sich darüber, wer teilnimmt, und gehen Sie nicht dahin, um ein Geschäft abzuschliessen, sondern mit dem Ziel, neue Kontakte kennenzulernen und sich zu verknüpfen. Es mag angenehm sein, mit den immer selben Bekannten zu plaudern, aber so erweitern Sie Ihr Netzwerk nicht. Gehen Sie auf Fremde zu, stellen Sie sich vor und beginnen Sie mit Smalltalk. Und wichtig: Qualität vor Quantität. Also lieber zwei interessante und tiefe Gespräche als zwölf oberflächliche. Verbinden Sie sich anschliessend auf LinkedIn mit Ihren neuen Kontakten und vertiefen Sie die Beziehung bei einem Anschlusstermin, wie beispielsweise einem gemeinsamen Mittagessen.

#### **Und wie stehen Sie zu Branchenverbänden?**

Auch die können helfen, aber eher in Bezug auf Austausch von Know-how. Aber Sie sollten auch dafür sorgen, dass Sie gesehen und gehört werden. Nur Mitglied zu sein, reicht nicht. Beziehungspflege ist immer auch die Optimierung der eigenen Sichtbarkeit.

#### **Was ist mit lokalen Engagements?**

Entscheidend ist, wo meine Zielgruppe angesiedelt ist. Wenn ich als Maler in Zürich Wollishofen stationiert bin, macht es durchaus Sinn, mich im lokalen Gewerbeverband zu engagieren und beispielsweise die Gewerbeausstellung als OK-Präsident zu organisieren. Dadurch wird meine Sichtbarkeit gesteigert, was wiederum meiner Firma einen Boost geben kann. Wenn mein Unternehmen eher gesamt-

schweizerisch tätig ist, bringen solche lokalen Engagements eher wenig. Je überregionaler man tätig ist, umso mehr muss man sich überlegen, wo man sichtbar sein kann, damit ein Unternehmensvorteil daraus entspringt.

#### **Wie wichtig sind dafür die sozialen Netzwerke?**

Sehr wichtig. Man schliesst zwar kein unmittelbares Geschäft ab über LinkedIn, ist aber digital präsent und verfügbar. Dadurch erhält man eine starke Sichtbarkeit und ruft sich im entscheidenden Moment in Erinnerung. Das persönliche Netzwerk bleibt aber weiterhin wichtig. ●

**Erfolgsfaktoren im Netzwerkprozess erhalten Interessierte über das kostenlose Whitepaper unter [www.lang-training.ch](http://www.lang-training.ch) oder unter diesem QR-Code:**



### **Die verschiedenen Networking-Typen im Überblick**

Typ	Orientierung	Hauptmerkmale	Umgang
<b>Hirsch</b>	Extrovertiert sachorientiert	Elitär, statusbewusst, selbstzentriert	Als Kunden lukrativ, aber vorsichtig sein
<b>Wildsau</b>	Extrovertiert beziehungsorientiert	Unterhaltsam, beliebt, vernetzt	Vom grossen Netzwerk profitieren
<b>Fuchs</b>	Introvertiert sachorientiert	Fokussiert, strategisch, zielorientiert	Interesse zeigen, aber nicht ausnutzen lassen
<b>Ameise</b>	Introvertiert beziehungsorientiert	Gruppenorientiert, sozial, unterstützend	Anliegen deponieren, Netzwerk nutzen

**Welcher Networking-Typ sind Sie? Machen Sie den Test und lernen Sie, wie Sie mit den unterschiedlichen Netzwerktypen umgehen und von Ihnen profitieren können. Nebstehender QR-Code oder <https://adrian-lang.ch/#networking-typen>: den zweiminütigen Test ausfüllen und spannende Insights erhalten.**





Setzen auf Taten statt  
Worte: Maxim Dikov  
und Nicola Ruch von  
der AEW Energie AG.

# Für eine zukunftsfähige Wirtschaft

Der Trend, zusätzlich zu Finanzberichten auch nicht finanzielle Leistungen zu kommunizieren, wächst ungebremst. Dadurch steigt auch der Druck auf Firmen, die aufgrund ihrer Grösse keine Nachhaltigkeitsberichterstattung veröffentlichen müssten.

Text Melanie Ade

**N**achhaltigkeitsberichte gewinnen zunehmend an Bedeutung – nicht nur für Grossunternehmen, sondern auch für KMU. Zwar gibt es in der Schweiz aktuell noch keine Verpflichtung zur Nachhaltigkeitsberichterstattung für kleine und mittlere Unter-

nehmen, das Thema rückt aber auch hierzulande stärker in den Fokus, sagt Simon Oswald, ESG-Audit Director bei der Zürcher Unternehmensberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaft BDO: «In der Europäischen Union, der bedeutendsten Handelspartnerin der Schweiz, haben sich ESG-Kriterien zu einem



massgeblichen Standard entwickelt. Firmen müssen deshalb nicht nur ökologische Nachhaltigkeit belegen, sondern auch soziale Aspekte wie faire Arbeitsbedingungen und ethisch einwandfreie Geschäftspraktiken in ihren Lieferketten verankern. Dadurch sind insbesondere exportierende KMU in der Schweiz mit Handelspartnern in der EU ebenfalls immer stärker durch ESG-Kriterien und strenge regulatorische Vorgaben geprägt.» Als Folge müssen auch hier ansässige KMU oftmals Nachhaltigkeitsinformationen liefern, auch wenn sie nicht direkt von den nationalen oder internationalen Regulatorien betroffen sind. Andernfalls riskieren sie, von der Lieferantenliste gestrichen zu werden.

### Netto null bis 2050

Auch in der Schweiz ist Nachhaltigkeit zunehmend in den politischen und regulatorischen Diskurs eingebunden. Seit Inkrafttreten des Klima- und Innovationsgesetzes (KIG) sowie der Klimaschutz-Verordnung (KIV) am 1. Januar 2025 sind die langfristigen Klimaziele der Schweiz rechtlich verankert. Dadurch sind alle Unternehmen, also auch KMU, verpflichtet, bis

spätestens im Jahr 2050 netto null-Emissionen zu erreichen. «Netto null bedeutet, dass jedes Unternehmen seine Treibhausgasemissionen vorrangig durch Reduktionsmassnahmen senken muss. Emissionen, die nicht vermieden werden können, müssen durch Kompensationsmassnahmen wie Aufforstung, den Kauf von Emissionszertifikaten oder technologische CO<sub>2</sub>-Entnahme neutralisiert werden», erklärt Roland Z'Rotz, Director Sustainability Services bei BDO.

Um diese Klimaziele zu erreichen, setzt der Bund auf Anreize statt Verbote. «Unternehmen, die bis 2030 neuartige Technologien und Prozesse einführen, die den Klimazielen dienen, können finanzielle Unterstützung beantragen. Voraussetzung dafür sind meist Netto-null-Fahrpläne», sagt Roland Z'Rotz. Daher lohnt es sich auch für KMU, Nachhaltigkeitsthemen systematisch zu managen und extern darüber zu berichten. Davon sehen gemäss einer aktuellen Studie der Zürcher Hochschule für Wirtschaft die meisten Unternehmen jedoch ab. Ein

## Meine Firma

**Die AEW Energie AG ist ein selbständiges Unternehmen des Kantons Aargau. Als integrierte Energiedienstleisterin engagiert sich die AEW mit der Produktion von Strom und Wärme/Kälte sowie als führende Netzbetreiberin und Lieferantin für ihre Kunden. Zudem erbringt sie Dienstleistungen in netz- und energienahen Bereichen sowie in der Telekommunikation.**

aew.ch



**«In der EU haben sich ESG-Kriterien zu einem massgeblichen Standard entwickelt.»**

Simon Oswald,  
ESG-Audit Director, BDO

Fehler, glaubt Roland Z'Rotz: «Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten wird Nachhaltigkeit zu einem strategischen Vorteil. KMU, die ihre Nachhaltigkeitsstrategie konsequent umsetzen und transparent kommunizieren, werden als vertrauenswürdig und zukunftsorientiert wahrgenommen.»

### Nachhaltigkeit als Chance

Bei der AEW Energie AG ist Nachhaltigkeit zentraler Bestandteil der Unternehmensstrategie. Neben der Sicherstellung der Energieversorgung des Kantons Aargau treibt die Energieversorgerin die Umsetzung der Energiestrategie 2050 aktiv an. «Rund 75 Prozent der CO<sub>2</sub>-Emissionen in der Schweiz sind energiebedingt. Als Energieversorgerin haben wir also einen grossen Hebel, um etwas zu bewirken», sagt Nicola Ruch, Leiter Geschäftsentwicklung der AEW. «Energie- und Klimabestrebungen sind eng miteinander verknüpft und bieten viele Synergien. Mit der erneuerbaren Strom- und Wärmeproduktion sowie unseren integrierten Gebäude- und Mobilitätslösungen leisten wir also einen messbaren Beitrag zur Energie- und Klimawende.»

Damit diese Werte nicht nur nach aussen vermittelt, sondern auch selbst gelebt werden, erstellt die AEW darüber hinaus seit zwei Jahren einen eigenen Nachhaltigkeitsbericht – obwohl sie gemäss den gesetzlichen Vorgaben nicht dazu verpflichtet wäre. «Nachhaltigkeit wird sowohl für unsere Kunden als auch für Investoren immer wichtiger. Eine transparente ESG-Berichterstattung ist für uns deshalb eine Chance, uns als verantwortungsbewusstes Unternehmen und fortschrittliche Arbeitgeberin zu positionieren», betont Nicola Ruch.

### Ambitioniertes Ziel

Während das schweizerische Klimaschutz- und Innovationsgesetz Unternehmen verpflichtet, bis 2050 netto null Emissionen auszuweisen, möchte die AEW schon 2040 klimaneutral sein. Dafür gebe es einen einfachen Grund, wie Ruch sagt. «Wir möchten unser Engagement auch mit ambitionierten Zielen hinterlegen, von welchen wir dann griffige Massnahmen ableiten können.»

Als erstes hat die AEW dazu eine umfassende Wesentlichkeitsanalyse durchgeführt, erklärt Maxim Dikov, Fachspezialist Nachhaltigkeit & ESG der AEW Energie AG. Diese Analyse ermittelt die ökologischen, sozialen und Governance-Kernthemen eines Unternehmens. Daraus

abgeleitet wurden entsprechende Massnahmen definiert und initiiert. «Mit einem Anteil von rund 60 Prozent entfällt der grösste Teil unseres CO<sub>2</sub>-Fussabdrucks auf die Produktion von Wärme. Daher war es naheliegend, genau in diesem Bereich mit den ersten Reduktionsmassnahmen zu beginnen», sagt Dikov. Zum einen optimiert die AEW ihre Softwarelösungen, auf der anderen Seite wird in den nächsten Jahren ältere Hardware durch neue und nachhaltige Lösungen wie beispielsweise Wärmepumpen oder Solarthermie ersetzt. «Darüber hinaus elektrifizieren wir schrittweise unsere Fahrzeugflotte und werden entlang unserer gesetzten Timeline unsere Gebäude energetisch sanieren», so der Nachhaltigkeitsexperte.

#### Klares Commitment der GL

Entscheidend für den Erfolg der Nachhaltigkeitsstrategie sei deren Akzeptanz im Unternehmen, betont Nicola Ruch: «Organisatorisch sollte das Thema so weit oben wie möglich angesiedelt und in der Unternehmensstrategie verankert sein. Wichtig ist ein klares Commitment von Geschäftsleitung und Verwaltungsrat.» Aber auch die gesamte Belegschaft müsse mitziehen und hinter den Massnahmen stehen. «Das Thema Nachhaltigkeit durchdringt alle

## Die Experten

**Die BDO AG ist eine der führenden Wirtschaftsprüfungs-, Treuhand- und Beratungsgesellschaften der Schweiz. Sie berät Unternehmen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Financial Services, Treuhand, Steuer- und Rechtsberatung sowie Nachhaltigkeitsberichterstattung.**

bdo.ch



**«In wirtschaftlich schwierigen Zeiten wird Nachhaltigkeit zu einem strategischen Vorteil.»**

Roland Z'Rotz,  
Director Sustainability Services, BDO

Geschäftsbereiche. Es empfiehlt sich deshalb, Schlüsselpersonen aus allen wichtigen Bereichen an einen Tisch zu holen und die Strategie sowie die daraus abgeleiteten Massnahmen in einem transversalen Gremium zu erarbeiten», ergänzt Maxim Dikov. So könne die Nachhaltigkeitsstrategie breit ins Unternehmen getragen werden.

#### Online-Tools nutzen

Am Ende des Tages sei die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts keine Hexerei, erklärt der Nachhaltigkeitsexperte: «KMU können sich gut am freiwilligen Standard orientieren, den die European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) publiziert hat. Den kann jedes Unternehmen ausfüllen, auch wenn wenig fachliches Know-how vorhanden ist. Zudem gibt es heute gute Online-Tools, und auch künstliche Intelligenz kann helfen, sich im Thema zurechtzufinden.» Auch bei der AEW lerne man schrittweise dazu, wie der Leiter der Geschäftsentwicklung, Nicola Ruch, sagt: «Nachhaltigkeitsberichterstattung ist eine schrittweise Reise, bei der man sich Jahr für Jahr entwickelt. Dennoch ist es immer besser, unperfekt zu starten als perfekt zu planen.»

#### Zukunftsfähige Wirtschaft

Auch wenn das ESG-Reporting bislang noch keinen direkten Einfluss auf die Auftragslage hatte, schafft es eine wichtige Basis für künftige Entwicklungen. Die AEW ist zuversichtlich, dass damit künftig auch Wettbewerbsvorteile generiert werden. «Schlussendlich wollen wir alle eine florierende Wirtschaft, die weder Gesellschaft noch Umwelt schädigt. Erklärtes Ziel muss deshalb eine nachhaltige und damit zukunftsfähige Wirtschaft sein», sagt Maxim Dikov. Er ist fest davon überzeugt, dass es sich für alle KMU lohnt, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen: «Eine Wesentlichkeitsanalyse durchzuführen, hilft jedem Unternehmen, die eigenen Prozesse effizienter zu gestalten und zu optimieren. Und sollte sich die Gesetzgebung dahingehend verändern, dass eine ESG-Berichterstattung auch für KMU obligatorisch wird, ist man vorbereitet.» ●



Bei der AEW Energie AG ist Nachhaltigkeit fest in der Unternehmensstrategie verankert.

# Verantwortung

## Leserfrage

### Strafbefehl gegen Mitarbeiter

Ein Mitarbeiter von mir wird beschuldigt, während einer geschäftlichen Fahrt auf der Autobahn einem anderen Verkehrsteilnehmer zu nahe aufzufahren zu sein, diesen anschliessend rechts überholt und ihm dabei den Mittelfinger gezeigt zu haben. Es wurde ein Strafbefehl ausgestellt, wonach mein Mitarbeiter mit einer bedingten Geldstrafe bestraft werden soll und folglich einen Eintrag im Strafregister hat. Da mein Mitarbeiter kurz vor der Einbürgerung steht, wäre ein Strafregistereintrag für ihn ungünstig. Zudem wäre ein Führerausweisentzug fatal, da ich auf diesen Mitarbeiter angewiesen bin und nicht auf die Schnelle einen Ersatz finden werde. Wie stehen die Chancen, sich gegen den Strafbefehl zu wehren?

T. K., Neuenburg

Trifft ein Strafbefehl ein, ist es wichtig, diesen schnellstmöglich seiner Rechtschutzversicherung einzureichen, denn die Einsprachefrist beträgt lediglich zehn Tage ab Erhalt. Danach wird der Strafbefehl rechtskräftig, womit auch der für das Strassenverkehrsamt relevante Sachverhalt als erstellt gilt. Mit einer rechtzeitigen Einsprache können die Strafakten bestellt und das weitere Vorgehen beurteilt werden. Je nach Aktenlage könnte ein Tatbestand erfolgreich bestritten werden, was beispielsweise zum Entfall einer Geldstrafe und damit auch eines Strafregistereintrags führen kann.

**Fabrizio Howald**  
Jurist AXA-ARAG



Fotos: Zvg, Getty Images/Westend61



Entspannung tut not: Über ein Viertel der Befragten fühlt sich gemäss AXA Studie psychisch krank.

## Psychische Leiden nehmen zu

Obwohl die Schweiz im Vergleich zu anderen Ländern nach wie vor sehr gut da steht, was die psychische Gesundheit ihrer Bevölkerung angeht, lassen die Zahlen der neusten AXA-Studie doch aufhorchen: So geben zwar nur leicht mehr als im Vorjahr, aber doch über ein Viertel (27 %) aller befragten Personen an, an psychischen Problemen zu leiden. Von den 27 Prozent aller Befragten, die sich als psychisch krank bezeichnen, gibt rund die Hälfte an, an Depressionen zu leiden. Damit sind Depressionen laut Studie nach wie vor die am häufigsten auftretende psychische Erkrankung. Sowohl die Zahlen bei Depressionen (von 15 auf 13 %) als auch bei Angststörungen (von 10 auf 9 %) sind jedoch rückläufig. Stark zugenommen (von 3 auf 5 %) hat insbesondere der psychische Leidensdruck aufgrund von Drogen- und Medikamentenmissbrauch. Zudem zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen den Altersgruppen. Während psychische Erkrankungen bei Menschen über 55 rückläufig sind (von 17 auf 14 %), weist die Studie einen deutlichen Anstieg bei den 18- bis 24-jährigen aus (von 30 auf 38 %). Diese Altersgruppe zeigt insbesondere steigende Tendenzen bei Angststörungen, Essstörungen und Schizophrenie. Rund die Hälfte der psychisch Erkrankten in der Schweiz holt sich professionelle Hilfe (52 %). Rund zwei Drittel aller professionell betreuten Personen mit psychischer Erkrankung in der Schweiz erhalten zudem medikamentöse Unterstützung.

«Die Leute spüren, dass wir Herzblut in unser Gebäck stecken und keine Kompromisse machen, was Geschmack und Qualität anbelangt.»

Dania Kambly, Präsidentin der Kambly SA Spécialités de Biscuits Suisses, Seite 30

# Über die Grenzen hinaus

Die Expansion ins Ausland ist für die meisten Unternehmen eine grosse Herausforderung, kann sich aber lohnen. Mit der richtigen Vorbereitung und kompetenter Unterstützung.

Text Melanie Ade

**A**ls sich Darco Cazin und Claude Balsiger im Jahr 2015 zusammentaten, war Ersterer bereits erfolgreich als selbständiger Tourismusberater mit seiner Firma Allegra unterwegs, Letzterer hatte jahrelang Biketouren durch den Himalaya geführt. Die beiden passionierten Outdoor-Sportler sahen grosses Potenzial im Sommer- und Mountainbike-Tourismus. «Aufgrund des Klimawandels wurde die Wintersaison für viele Bergregionen zunehmend schwierig, zudem wollten und müssen viele Tourismusorte ihre Infrastruktur aus Nachhaltigkeits- und Kostenüberlegungen ganzjährig betreiben, hatten aber keine Idee für ein entsprechendes Angebot. Und da kamen wir ins Spiel», erklärt Claude Balsiger. Die beiden spezialisierten sich auf die Entwicklung von Tourismusangeboten und die Planung und Umsetzung von Trails und rannten damit bei den Bergregionen offene Türen ein. «Der Sommertourismus boomte, und wir waren der einzige Anbieter in diesem Bereich. Was als kleiner Zweimannbetrieb im Kanton Graubünden begann, weitete sich rasch auf die gesamte Schweiz aus, und schnell kamen erste Anfragen aus den grossen Feriendestinationen Österreichs dazu», erinnert sich Balsiger.

## Andere Länder, andere Regulatorien

Voller Tatendrang machten sich die beiden daran, ihr Angebot auch im Nachbarland zu etablieren – und merkten schnell: Auch wenn die Österreicher uns in Sachen Sprache, Landschaft und Tourismus sehr ähnlich sind – die Regulatorien sind es nicht. «Wir mussten bald einsehen, dass wir trotz unseres Fachwissens ohne lokale Hilfe nicht weiterkommen. Deshalb entschieden wir uns nach einiger Zeit, in

Österreich eine Schwesterfirma zu gründen und dort ein eigenes Team aufzubauen», so der Allegra-Inhaber. Und sagt heute selbstkritisch: «Wir hatten unterschätzt, was ein lokales Netzwerk und lokale Mitarbeitende ausmachen, wenn man einen neuen Markt erschliessen möchte. Man muss sich zuerst einmal im Markt zurechtfinden, Kontakte knüpfen, die Regulatorien kennen. All das kostet unheimlich Zeit und Kraft.»

## Lokaler Partner als Erfolgsfaktor

Trotz des harzigen Starts entschieden sich die beiden, in weitere Länder zu expandieren – gingen die ganze Sache aber von Anfang an ganz anders an. «Die Entscheidung, ob wir in einen Markt einsteigen oder nicht, hängt heute hauptsächlich davon ab, ob wir vor Ort lokale Partnerschaften finden und auf welches Netzwerk wir zählen können», sagt Balsiger. In einem ersten Schritt erstellen sie eine Marktanalyse und evaluieren, wie die Konkurrenzsituation aussieht. «Deutschland kam für uns als eigener Standort deshalb nie in Frage – dort ist die Konkurrenz einfach zu stark.» Eigene Schwesterfirmen betreibt das Unternehmen mit Sitz in Pontresina hingegen äusserst erfolgreich in Finnland und Japan. In beiden Ländern hatte Allegra bereits erste Projekte mit lokalen Partnern durchgeführt, bevor sie den Markteintritt wagten. «Wir wussten also, dass das Bedürfnis vorhanden war, nun galt es, lokale Standorte aufzubauen», erinnert sich Claude Balsiger. Unterstützt wurden sie dabei von der Schweizer Organisation für Exportförderung und Standortpromotion «Switzerland Global Enterprise» (S-GE): «Im Ausland funktioniert vieles anders. Die Situation in einem Markt, ob rechtlich oder wirtschaftlich, ist nicht einfach

## Meine Firma

**Allegra ist im «Trail-Based Tourism» tätig und bietet Beratungs- und Entwicklungsdienstleistungen sowie Planung und Bau von Mountainbike-Trails und Wanderwegen, modularen Pumptrack-Anlagen sowie Velo-Stadtparks. Allegra expandierte 2018 nach Österreich, später nach Finnland und Japan. Das Unternehmen beschäftigt heute saisonbedingt zwischen 30 und 70 Mitarbeitende in vier Ländern.**  
helloallegra.com

**«Die Entscheidung, ob wir in einen Markt einsteigen, hängt davon ab, ob wir vor Ort lokale Partnerschaften finden.»**

Claude Balsiger, Inhaber Allegra



Von den Bündner Bergen nach Japan: Claude Balsiger und Allegra sind nicht aufzuhalten.



Fotos: Mayk Wendt



**Die PHIOS AG berät Industrie- und Gewerbeunternehmen auch bei Energie- und Nachhaltigkeitsthemen.**

zu durchblicken. Das starke globale Netzwerk und Know-how von S-GE war da sehr hilfreich.» Heute ist Allegra mit sechs Schwesterfirmen in vier Ländern unterwegs, Tendenz steigend. Anderen KMU rät Balsiger trotzdem, realistisch an die Expansion heranzugehen: «Eine fundierte Marktklärung im Vorfeld ist sehr wichtig, und wenn man mit einem Partner zusammenarbeitet, muss das menschlich wirklich gut harmonieren, sonst klappt es nicht. Und: Es braucht oft mehr Zeit und Geduld als angenommen, um ein Unternehmen im Ausland zu gründen und auf ein operatives Level zu kriegen. Das sollte man nicht unterschätzen.»

#### **Wachsen ohne Kulturverlust**

Sich bewusst zur Expansion ins Ausland entschlossen hatte sich 2020 auch die PHIOS AG. Das Liechtensteiner Software- und Beratungsunternehmen mit Sitz in Ruggell war über die Jahre hinweg stetig gewachsen und hat viele grosse, internationale Player in seinem Kundenportfolio. «Wir wollten die Marktchancen nutzen, um weiter zu wachsen», erzählt Lucia Studer, Mitgründerin und CFO. Während Corona richtete sich das Unternehmen neu aus und entschloss sich zu einem dezentralen

Wachstum mit einem zusätzlichen Standort im Ausland. «Auf der einen Seite mussten wir wachsen, um den Kundenbedürfnissen gerecht zu werden, auf der anderen Seite ist uns unsere familiäre und freundschaftliche Unternehmenskultur sehr wichtig. Hätten wir einfach unseren Standort in Ruggell vergrössert, hätten wir umfangreiche Massnahmen auf Kosten unserer Werte und unserer Kultur ergreifen müssen. Also entschieden wir uns für die Eröffnung von dezentralen Standorten, damit wir unsere Unternehmenskultur in kleinen, lokalen Teams weiterleben und gleichzeitig die Schlagkraft unserer Firma erhöhen konnten», erklärt Lucia Studer den Schritt.

#### **Zwei mögliche Standorte evaluiert**

Auch PHIOS wurde beim Markteintritt von S-GE unterstützt. «Wir haben gemeinsam mit S-GE evaluiert, welche Länder für unseren neuen Standort in Frage kommen. Entscheidend waren Kriterien wie die Verfügbarkeit von Fachkräften, wirtschaftliche Stabilität und Lohnentwicklung, aber auch kulturelle Unterschiede, die Erreichbarkeit von Ruggell aus oder die Lebensqualität», sagt Lucia Studer. Ihre Wahl fiel schliesslich auf Spanien.

## «Die grösste Herausforderung war die Bürokratie. Bankgeschäfte oder Steuerangelegenheiten werden in Spanien ganz anders gehandhabt.»

Lucia Studer, PHIOS, Mitgründerin und CFO

Gemeinsam mit einem durch S-GE organisierten Begleiter reisten Lucia Studer und ihre beiden Geschäftspartner im Anschluss vor Ort, um sich ein Bild zu machen. «Wir konnten zwei mögliche Standorte evaluieren und uns zum Erfahrungsaustausch mit Schweizer IT-Unternehmen treffen. Ausserdem kam es zu interessanten Kontakten mit Behörden und Universitäten, die uns durch S-GE vermittelt wurden», so die Unternehmerin. PHIOS entschied sich schliesslich für den Standort Valencia. «Wir hatten das grosse Glück, dass einer unserer Mitarbeitenden ursprünglich aus Spanien stammt. Er erklärte sich bereit, die ersten 18 Monate vor Ort den Standort aufzubauen und die ersten Mitarbeitenden einzustellen. Das war sehr wertvoll, da wir dadurch jemanden vor Ort hatten, der sich mit den lokalen Gegebenheiten auskennt, die Sprache perfekt spricht und gleichzeitig unsere Unternehmenswerte und unsere Philosophie in das neue Team vor Ort einbringen konnte.»

### Kommunikation ist zentral

Trotzdem sei die Expansion nicht ohne Hindernisse vonstattengegangen, sagt Lucia Studer rückblickend. «Neben Corona war die grösste Herausforderung die Bürokratie. Bankgeschäfte oder Steuerangelegenheiten werden in Spanien ganz anders gehandhabt als bei uns.» Und auch die Sprachbarriere und die kulturellen Unterschiede sollte man nicht unterschätzen, wie sie sagt. Zudem müsse man als Geschäftsleitung viel mehr Wert auf die Kommunikation legen: «Kommunikation, Transparenz und Wertschätzung sind uns extrem wichtig. Alle sollen sich wohlfühlen, egal an welchem Standort sie arbeiten. Das ist aber eine grosse Herausforderung. Wir führen regelmässig virtuelle Townhalls durch, erstellen Bulletins mit aktuellen Infos unserer Services und Standorte und veranstalten regelmässige Summits, bei denen sich unsere Mitarbeitenden treffen. Dort stehen jeweils Teambuilding und der gemeinsame Austausch im Zentrum.»

### Den Aufwand nicht unterschätzen

Heute arbeiten sieben Mitarbeitende am Standort in Valencia, das Team wird aufgrund der guten Auftragssituation weiter vergrössert. Zudem hat PHIOS ein zusätzliches Competence Center in Wien aufgebaut und beschäftigt dort ebenfalls zwei Mitarbeitende, Tendenz steigend. Lucia Studer und ihre beiden Geschäftspartner reisen regelmässig an die beiden Standorte,

### Meine Firma

**PHIOS ist ein inhabergeführtes Software-Ingenieurbüro und kompetenter Partner für Consulting und Entwicklung von Software-Systemen in Industrie- und Gewerbeunternehmen. Das 2007 gegründete Unternehmen mit Standorten in Liechtenstein, Österreich und Spanien beschäftigt heute knapp 50 Mitarbeitende.**

PHIOS.group

arbeiten vor Ort mit den Teams und gehen im Anschluss zum gemeinsamen Feierabendbier, um den persönlichen Kontakt zu pflegen. Rückblickend würde sie den Schritt wieder wagen, sagt aber auch: «Man sollte sich die Expansion genau überlegen. Das ist mit viel Aufwand und Kosten verbunden. Wir sind in der ersten Euphorie davon ausgegangen, dass wir alle zwei Jahre einen neuen Standort eröffnen. Das haben wir relativ schnell wieder ad acta gelegt, weil es aufwand- und kostentechnisch nicht sinnvoll ist.» Ihr Ratschlag an alle Unternehmen, die eine Expansion planen: «Holt euch kompetente Unterstützung. Ein kompetenter Partner in der Expansion und ein gutes Netzwerk vor Ort mit vertrauenswürdigen Kontakten sind sehr hilfreich.» ●

### 5 Fragen an ...



... **Alberto Silini, Senior Director Regional Consultants EMEA bei Switzerland Global Enterprise**

**Alberto Silini, welche Voraussetzungen müssen für eine erfolgreiche Internationalisierung gegeben sein?**

Die richtige Markteinschätzung, genügend Zeit und Kapital sind entscheidend bei Exportplänen. Um Fehler zu vermeiden, braucht es eine umfassende Vorbereitung.

**Was sind die ersten Schritte?**

Als Erstes sollten Sie eine fundierte Marktanalyse erstellen. Gibt der Markt genügend Potenzial her? Besteht ein latentes Bedürfnis nach Ihrem Produkt? Wie sieht die Konkurrenzsituation aus? Darüber hinaus ist es elementar, sich schnell mit den Regulatorien vertraut zu ma-

chen. Die Zollbestimmungen sollte man ebenfalls kennen – heute wichtiger denn je. Und dann müssen Sie sich überlegen, mit welcher Strategie und welchem Vertriebsmodell Sie den Markt erschliessen wollen.

**Wo sehen Sie die grössten Hürden?**

Es gibt leider mittlerweile einen Hang zum Protektionismus. Immer mehr Märkte schotten sich ab und verschärfen ihre Regulatorien für ausländische Zulieferer, um die eigene Wirtschaft zu schützen. Der Trend ist aktuell durch die USA stark in den Medien vertreten, aber schon seit mehreren Jahren erkennbar. Für Exporteure, die immer fragmentierteren Bestimmungen ausgesetzt sind, wird der ganze Export zunehmend komplizierter. Ein Misstritt kann ein hohes Bussgeld nach sich ziehen, oder man wird im schlimmsten Fall auf eine Blacklist aufgenommen. Das darf man nicht unterschätzen.

**Gibt es Märkte, die sich leichter erschliessen lassen als andere?**

Das hängt stark von der Branche und vom Produkt oder von der Dienstleistung ab. Tendenziell sind diejenigen Märkte, die logistisch nahe gelegen sind und über einen ähnlichen Kulturkreis verfügen, etwas weniger komplex zu erschliessen als Märkte auf der anderen Seite der Welt, deren Preissensitivität vielleicht nicht kompatibel mit unserer Qualität ist. Deshalb empfehlen wir, die ersten Exportversuche in Kontinentaleuropa zu machen.

**Wie unterstützt die S-GE bei Exportvorhaben?**

Auf unserer Website bieten wir Checklisten und Online-Tools wie die Zolldatenbank, das Cockpit zur Analyse des Exportpotenzials oder die digitale Exporthilfe. Dort finden Sie auch eine Übersicht unserer Informationsveranstaltungen und Webinare, zudem kann jedes KMU eine kostenlose Beratung in Anspruch nehmen. Dafür setzt man sich am besten direkt mit der jeweiligen Länderexpertin auf unserer Website in Verbindung und vereinbart ein unverbindliches Gespräch.

# «Wir machen keine Kompromisse bei Geschmack und Qualität»

2020 haben Dania und Nils Kambly die Leitung des Familienunternehmens übernommen und führen das Traditionshaus seither gemeinsam. Was sie in den letzten Jahren verändert haben, welche Auswirkungen der steigende Schokoladepreis auf ihre Produkte hat und wie sie Berufliches von Privatem trennen, verraten die beiden im Interview.

Interview **Melanie Ade** Fotos **Herbert Zimmermann**

## **Dania und Nils Kambly, welches ist Ihr persönliches Lieblingsbiskuit?**

*Dania Kambly:* Obwohl ich all unsere Sorten mag, komme ich immer wieder zurück zum altbewährten Bretzeli. Es ist vielseitig kombinierbar, schmeckt zum Kaffee genauso gut wie zur Glace, man kann damit Desserts dekorieren oder es zum Wandern mitnehmen, es passt immer. Kein Wunder, ist es seit jeher unser Bestseller.

*Nils Kambly:* Vom Goldfish Chocolate über das Matterhorn bis zum Chocolait, ich mag sie alle und habe keine erklärte Lieblingsorte, das wechselt saisonbedingt immer mal wieder.

## **Essen Sie auch andere Guetzli?**

*Dania Kambly:* Regelmässig, wir müssen ja wissen, was die Konkurrenz so macht.

## **Aber zu Hause gibt es ausschliesslich Kambly-Biskuits.**

*Dania Kambly:* Naja, wenn unsere Kinder auswärts eingeladen sind, dürfen sie auch mal andere Guetzli essen, da sind wir nicht so streng. (Lacht).

## **Kambly ist seit über 100 Jahren erfolgreich. Was ist Ihr Erfolgsrezept?**

*Dania Kambly:* Ich glaube, die Leute spüren, dass wir unser Herzblut in unser Gebäck stecken und keine Kompromisse machen, was Geschmack und Qualität anbelangt. Wir sind unseren Produkten sehr verbunden, und das schmeckt man.

## **Gibt es Trends in Sachen Geschmack?**

*Dania Kambly:* Die meisten Menschen sind beim Süssgebäck geschmacklich eher konservativ. Sie mögen Vanille, Zitrone, Schokolade, den Buttergeschmack, Haselnuss, Mandel und Caramel. Produkte mit Himbeere oder Aprikose funktionieren weniger, Pistazie und Kokos hingegen sind derzeit im Trend.

## **Apropos Pistazie:**

### **Wann kommt das Dubai-Kambly?**

*Nils Kambly:* Wir haben schon seit längerem zwei Produkte mit Pistazie im Sortiment, da schreiben wir jetzt nicht extra Dubai-Style drauf. (Lacht.) Wer Pistazie liebt, kommt bei uns aber nicht zu kurz.

## **Was ist wichtiger in Ihrem Geschäft: Tradition oder Innovation?**

*Dania Kambly:* Tradition und Innovation laufen bei uns Hand in Hand. Kambly ist ein Traditionsbetrieb, und die Gründervision wird auch heute noch gelebt. Aber wir waren schon immer eine Firma, die vorausschauend agiert hat, das ist heute nicht anders. Wir profitieren von den Erfahrungen der letzten 100 Jahre, gleichzeitig entwickeln sich Ernährungsgewohnheiten, Bedürfnisse und Trends weiter und damit auch wir.

## **Was haben Sie konkret verändert, seit Sie an der Spitze von Kambly stehen?**

*Dania Kambly:* Vieles. Wir haben unsere Clean-Label-Richtlinien noch ein Stück strenger gemacht: Entlang der Devise «Nur Zutaten wie im Küchenschrank» wurden einige Rezepturen überarbeitet. Zum Beispiel setzt Kambly schon länger keine künstlichen Aromen oder gehärteten Fette mehr ein. Auch ein neues Design mit überarbeitetem Logo haben wir eingeführt und intern die Zusammenarbeit und Kommunikation leicht modernisiert, beispielsweise das Du eingeführt.

*Nils Kambly:* Zudem entwickeln wir auch unsere Produktion stetig weiter und digitalisieren wo möglich unsere Prozesse. Aber wir sind keine IT-Firma, sondern konzentrieren uns aufs Backen. Das Endergebnis soll immer so schmecken, als wäre es handgemacht.

## **Ich verbinde Kambly mit Kindheitserinnerungen, heute essen die Teenager**

**«Tradition und Innovation gehen bei uns Hand in Hand.»**

Dania Kambly





Bis zu 100 verschiedene Biskuitsorten sind im Fabrikladen in Trubschachen erhältlich.

## Zu den Personen

Die Kambly SA Spécialités de Biscuits Suisses wurde 1910 gegründet und hat ihren Sitz in Trubschachen, Emmental. Das Unternehmen stellt vor allem Feingebäck im Premiumsegment her und wird in vierter Generation von Dania und Nils Kambly geführt. Die Tochter von Ursula und Oscar A. Kambly ist Präsidentin des Verwaltungsrats und leitet die strategische Entwicklung des Unternehmens, ihr Ehemann ist Vizepräsident des Verwaltungsrats und hat den Vorsitz der Geschäftsleitung. Die beiden haben zwei Kinder. [kambly.ch](http://kambly.ch)

### lieber Oreos. Wie gelingt es Ihnen, die jüngere Generation anzusprechen?

*Nils Kambly:* Dadurch, dass wir sowohl Süßes als auch Salziges anbieten, sprechen wir unterschiedliche Zielgruppen an. Zudem haben wir verstärkt in Bereichen innoviert, die eher jüngere und urbanere Zielgruppen abholen, beispielsweise mit unserer «bio und vegan»-Linie, die wir vor vier Jahren lanciert haben. Beim Salzgebäck setzen wir ebenfalls auf neue Konzepte wie die leichten «Crispy Moments» und mit unserem Goldfish Chocolate auf ein komplett neues Geschmackserlebnis.

### Wie läuft die «bio und vegan»-Linie?

*Dania Kambly:* Wir sind sehr zufrieden. Der vegane Trend flacht zwar bereits wieder etwas ab, die Linie deckt aber mehrere Bedürfnisse ab: Sie eignet sich für alle, die umweltbewusst und ohne tierische Rohstoffe geniessen wollen, spricht aber auch all jene an, die auf Laktose verzichten müssen.

### In Deutschland habe ich schon Biskuitsorten gesehen, die es hier nicht gibt. Warum?

*Nils Kambly:* Jedes Land hat unterschiedliche Geschmacksvorlieben. In der Schweiz isst man lieber Milkschokolade, in Frankreich oder Italien präferiert man dunkle Schokolade, in Asien ist es nochmals anders. Insofern selektionieren wir aus unserem Produktportfolio entsprechend den Vorlieben des jeweiligen Markts.

### In welche Länder exportieren Sie?

*Nils Kambly:* In rund 50 Länder weltweit, unsere Hauptmärkte liegen – neben der Schweiz – aber in Europa, vorwiegend in unseren Nachbarländern. Wir machen rund 50 Prozent unseres Geschäfts in der Schweiz, 50 Prozent im Ausland.

### Wollen Sie im Ausland weiter wachsen?

*Dania Kambly:* Unbedingt. Der Schweizer Markt ist gesättigt, Wachstumsmöglichkeiten sind beschränkt. Zudem ist es sehr befruchtend, von den anderen Märkten, den dortigen Bedürfnissen, Vorlieben und Produkten zu lernen. Dadurch erhalten wir spannende Impulse für Innovationen.

### Ist der Trend zur gesünderen Ernährung kein Problem für einen Gebäckhersteller?

*Dania Kambly:* Für uns ist das im Gegenteil eine Chance, der Trend geht ja zum bewussten Genuss. Unsere Guetzli bereiten Freude, ohne dass man eine ganze Schachtel leeren muss. Man geniess sie und teilt sie mit Freunden und der Familie und kann so Mass halten.

### Gibt es weitere Trends beim Premiumgebäck?

*Nils Kambly:* Der Trend geht weg von viel Schnickschnack und Status und hin zu mehr Einfachheit. Produkte sollen in erster Linie gut schmecken und eine kurze Zutatenliste enthalten. Wichtiger sind den Konsumenten heute Werte wie Transparenz und Vertrauen in eine Marke.

### Inwiefern hat sich in den letzten Jahren der Anteil von Süß- und Salzgebäck verändert?

*Dania Kambly:* Der Markt an Salzgebäck ist in den letzten Jahren und insbesondere seit der Pandemie stark gewachsen. Damals hatte sich das gesellschaftliche Leben und damit auch der Konsum von Snackartikeln von der Gastronomie in die eigenen vier Wände verschoben. Dieser Trend hält weiter an.

### Schokolade ist preislich auf dem Allzeithoch. Wie wirkt sich das auf Kambly aus?

*Nils Kambly:* Wenn man den langjährigen durchschnittlichen Preis von Schokolade vergleicht, hatten wir eine starke Volatilität innerhalb der letzten 18 Monate mit Preisen um Faktor 5 gegenüber dem Normalpreis. Das beschäftigt auch uns stark und wird uns noch länger beschäftigen.

### Was halten Sie von der Zuckersteuer?

*Dania Kambly:* Es gibt sicher Länder, in denen Handlungsbedarf besteht, weil gerade Kinder zu viel Zucker konsumieren. Die Schweizer Bevölkerung hingegen ist so gut informiert, dass ich nicht glaube, dass eine Zuckersteuer uns weiterbringt. Wir sind uns unserer Verantwortung aber sehr wohl bewusst – Biskuits enthalten Zucker und sollten mit Mass genossen werden. Man sollte jedoch bedenken: Ein Bretzeli wiegt vier Gramm und enthält ein Gramm Zucker, im Vergleich zu Süssgetränken sind unsere Produkte immer noch moderat.

### Wie abhängig sind Sie von den Grossverteilern?

*Dania Kambly:* Natürlich sind wir angewiesen auf die Detailhändler, dadurch besteht eine gewisse Abhängigkeit, und man muss immer wieder neu verhandeln. Aber grundsätzlich haben wir einen positiven Austausch, der auf gegenseitigem Respekt basiert, und sind dankbar für diesen Vertriebszweig.

### Der Aufbau eines eigenen Vertriebs wäre keine Option für Sie?

*Dania Kambly:* Ich glaube nicht, dass es zusätzliche Flagship-Stores braucht, die ausschliesslich Gebäck verkaufen. (Lacht.) Aber

man kann unsere Produkte auch in unseren Fabrikläden in Trubschachen und Lyss erwerben oder in unserem Online-Shop. Dort fokussieren wir unser Angebot aber auf personalisierbare Produkte und Geschenke. Aus meiner Sicht bleibt das physische Auswählerlebnis im Geschäft zentral bei einem Biskuit.

**Sie haben beide Physik studiert und promoviert. Keine alltägliche Studienwahl für Ihre heutigen Posten. Ist Ihr Studienfach hilfreich, oder erschwert es Ihren Job?**

*Dania Kambly:* Unbedingt ein Vorteil. Unsere strukturierte Arbeitsweise ermöglicht uns eine ganz andere Herangehensweise an Herausforderungen, das hilft im Alltag oder in schwierigen Situationen sehr. Der Einblick in eine völlig andere Welt schafft zudem Perspektiven.

*Nils Kambly:* Physikalische Formeln helfen uns hingegen im Alltag eher weniger, da könnte ich vermutlich keine mehr aus dem Stegreif rezitieren. (Lacht.)

**Dania Kambly, war immer klar, dass Sie die Nachfolge Ihres Vaters übernehmen würden?**

*Dania Kambly:* Ich konnte es mir immer vorstellen, meine Eltern wollten aber bewusst nicht, dass ich mich zu früh festlege. Sie haben mich immer darin gefördert, in die Welt hinauszugehen und selbst herauszufinden, was mir entspricht und was ich machen will. Ich habe deshalb auch in verschiedenste Unternehmen und Geschäftsbereiche hineingeschnuppert, bevor ich mich 2011 entschieden habe, bei Kambly in den Verwaltungsrat einzusteigen.

**Nils Kambly, Sie kamen durch Ihre Ehefrau in den Kambly-Betrieb. War das am Anfang schwierig für Sie, als «Ehemann von» ins Familienunternehmen einzusteigen?**

*Nils Kambly:* Klar war das zu Beginn für mich eine grosse Sache – mit deutschem Akzent und nicht aus der Region stammend –, in den Familienbetrieb einzusteigen. Da ich vorher ausschliesslich in der Westschweiz gelebt hatte, war ich auch mit dem hiesigen Dialekt noch nicht vertraut. Aber ich bin unglaublich herzlich empfangen worden. Zudem bin ich nicht gleich in meiner heutigen Funktion gestartet, sondern habe über einige Jahre in anderen Abteilungen gearbeitet, sodass ich Schritt für Schritt hineinwachsen konnte. Heute fühle ich mich absolut heimisch sowohl bei Kambly als auch im Emmental – und verstehe 95 Prozent der berndeutschen Ausdrücke. (Lacht.)

**Welche Vor- und Nachteile hat die Zusammenarbeit als Ehepaar?**



In der Schauconfiserie in Trubschachen werden täglich frische Köstlichkeiten aus Schokolade hergestellt.

*Dania Kambly:* Ein grosser Vorteil ist, dass man zusammen etwas gestalten kann. Schwierig kann hingegen sein, Privates und Berufliches zu trennen. Da helfen uns unsere Kinder – wenn wir nach Hause kommen, konzentrieren wir uns auf sie. Am Wochenende versuchen wir, abzuschalten und uns auf unser Privatleben zu konzentrieren. Ich gebe aber zu, manchmal besuchen wir in den Ferien mal einen Geschäftspartner oder Lieferanten, wenn wir gerade in der Nähe sind. (Lacht.) Das ist aber kein Zeichen von Belastung, sondern von Begeisterung. Wir leben für das, was wir tun.

*Nils Kambly:* Ich finde es unglaublich bereichernd, eine Partnerin zu haben, mit der ich alles teilen, jede Fragestellung diskutieren und mich austauschen kann. Natürlich kommt es vor, dass wir abends oder am Wochenende etwas Geschäftliches besprechen. Das muss aber nicht zwingend negativ sein, im Gegenteil – manchmal kommen uns die besten Ideen auf einer Wanderung.

**Wer hat das letzte Wort, wenn Sie sich nicht einig sind?**

*Nils Kambly:* Wir werden uns einig. (Lacht.)

*Dania Kambly:* In gewissen Unternehmensbereichen ist Nils der Experte, da überlasse ich ihm die Entscheidung, weil ich seiner Expertise vertraue, bei anderen ist es umgekehrt. Strategische Entscheide werden aber immer von uns beiden gefällt und getragen. Bei unterschiedlichen Standpunkten diskutieren wir tatsächlich so lange, bis wir eine gemeinsame Lösung finden.

**«Wir sind keine IT-Firma, sondern konzentrieren uns aufs Backen. Das Endergebnis soll immer so schmecken, als wäre es handgemacht.»**

● Nils Kambly



Beat Hochrainer,  
Oloid Concept GmbH  
und Ars-Ai

## Künstliche Intelligenz als Wissensverstärker

Ich bin ein kreativer Mensch, kann sehr gut zeichnen, fotografiere gern und bin künstlerisch tätig. Nach meinem Studium in visueller Gestaltung an der ZHdK und einigen Jahren in verschiedenen Agenturen im In- und Ausland machte ich mich gemeinsam mit meiner Geschäftspartnerin selbständig. Wir gründeten 2012 unsere Brandingagentur Oloid Concept und entwickeln Markenstrategien, Corporate-Design-Systeme und visuell starke Lösungen für unsere Kundinnen und Kunden. 2022 bin ich erstmals mit der Bildgenerierung durch künstliche Intelligenz in Berührung gekommen. Das Thema hat mich sofort gefesselt und beschäftigt mich seither täglich. Ich setze künstliche Intelligenz inzwischen nicht nur bei der Bildgenerierung

für Kampagnen ein, sondern gebe mein Wissen seit 2023 auch in Workshops an Kommunikationsfachpersonen, Schulen und andere Interessierte weiter. KI ist ein Wissensverstärker. Mit meinem Hintergrundwissen aus Design, Kunst, Film und Fotografie kann ich heute Bildwelten und Visuals kreieren, die ohne KI nur mit enormem Aufwand und entsprechenden Kosten realisierbar gewesen wären. Ich sehe ein riesiges Potenzial in der künstlichen Intelligenz und verfolge die Entwicklung laufend und mit Spannung. Würde ich im Lotto gewinnen, ich würde trotzdem weiterarbeiten. Weil das, was ich tue, unglaublich spannend ist und grossen Spass macht.

[oloid-concept.com](http://oloid-concept.com)  
[ars-ai.com](http://ars-ai.com)

Jelena Michel,  
strukturatelier GmbH

### Mit Struktur und Kreativität zur digitalen Sichtbarkeit

Ursprünglich habe ich eine Lehre als Hochbauzeichnerin absolviert, danach aber schnell gemerkt, dass mich dieser Beruf nicht glücklich macht. Nach einer kurzen Auszeit im Ausland bin ich als Quereinsteigerin in die IT-Branche gewechselt, habe mich zur Wirtschaftsinformatikerin weitergebildet und war lange im IT-Projektmanagement tätig. Der Gedanke, mich selbständig zu machen, war damals schon da, und nachdem ich 2017 Mutter geworden war, war es Zeit für eine Veränderung. Ich erhielt die Chance, in ein kleines Start-up einzusteigen und mich richtig zu entfalten. Leider hat die junge Firma die Pandemie nicht überstanden und musste 2020 schliessen. Das war für mich der Wendepunkt: Ich entschloss mich, mich mit meinem struktur-

atelier selbständig zu machen und mein Wissen und meine Erfahrung im IT-Projektmanagement und in der digitalen Marketingkommunikation an andere KMU weiterzugeben. Seit nunmehr fünf Jahren entwickle ich gemeinsam mit meinen Kundinnen und Kunden digitale Kommunikationsstrategien, die ihr Unternehmen im digitalen Raum sichtbar machen, und übernehme darüber hinaus Mandate im IT-Projektmanagement. Mit meiner aktuellen Weiterbildung in Arbeits- und Organisationspsychologie werde ich mein Angebot durch eine zusätzliche Komponente ergänzen und meine Kundinnen und Kunden noch umfassender beraten können. Darauf freue ich mich.

[strukturatelier.ch](http://strukturatelier.ch)



# Steigen Sie ein in die Audi Business Class

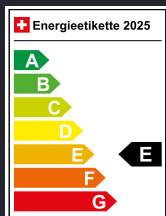
Als KMU profitieren Sie bei Audi von Sonderkonditionen auf zahlreichen Modellen.

## Audi A5 Avant Attraction ab CHF 459.–/Monat

inkl. 14,3% KMU-Preisvorteil

### Audi A5 Avant Attraction

Bruttopreis	66 950.–
3,3% Premium-Bonus	- 2200.–
11% EnterprisePlus*	- 7360.–
Ihr Spezialpreis	57 390.–
Ihr Preisvorteil	9560.–
Jahreszins Leasing	2,99%
Leasingrate pro Monat	459.–



Audi A5 Avant Attraction TDI 150 kW 7-Gang S tronic, 204 PS, 4,9 l/100 km, 130 g CO<sub>2</sub>/km, Kat. D. Leasingangebot: Preisberechnung gemäss Tabelle oben, Sonderzahlung CHF 14 350.–, 48 Monate, 10 000 km pro Jahr, effektiver Jahreszins Leasing: 3,03%, exkl. obligatorischer Vollkaskoversicherung. Abgebildet: Audi A5 Avant Attraction TDI 150 kW 7-Gang S tronic, 204 PS, 5,2 l/100 km, 136 g CO<sub>2</sub>/km, Kat. E. Florettsilber Metallic, Räder Audi Sport, 5-Doppelspeichen, schwarz metallic, glanzgedreht, 8,5 J x 20, Reifen 245/35 R20, Sonnenschutzverglasung abgedunkelt, regulärer Preis CHF 72 950.–, Premium Bonus CHF 2400.–, EnterprisePlus Nachlass CHF 8020.–, Barkaufpreis CHF 62 530.–, Sonderzahlung CHF 15 635.–, Leasingrate CHF 509.–/Mt. Die Kreditvergabe ist verboten, falls sie zur Überschuldung des Konsumenten führt. Finanzierung über die AMAG Leasing AG. Aktion gültig für Vertragsabschlüsse bis 30.6.2025 oder bis auf Widerruf. Änderungen vorbehalten. Gültig für alle durch die AMAG Import AG importierten Fahrzeuge. Unverbindliche Preisempfehlungen der Importeurin AMAG Import AG. \*EnterprisePlus: gewerbliches Angebot, nur mit Eintrag im Handelsregister und Zulassung auf Firma.

Weitere attraktive Angebote für KMU

