

# FOKUS

FOKUS – DAS KMU-MAGAZIN  
SCHWYZER KANTONALBANK

Nummer 4  
November 2013



FOKUS-STORY

## Erfolgsmodell Familienunternehmen

**FIRMENPORTRAIT**

Flache Hierarchien  
und Toleranz

**GASTBEITRAG**

Wertschätzender  
Umgang

**SUCCESS-STORY**

Netzwerk für  
Geschäftsfrauen



Schwyzer  
Kantonalbank

**IM FOKUS** 3  
Partner über Generationen hinweg

**FOKUS-STORY** 4  
Wenn die nächste Generation das Ruder übernimmt

**FIRMENPORTRAIT** 10  
Die Inderbitzins ziehen alle am gleichen Strick

**GASTBEITRAG** 15  
BSZ Stiftung lebt Integration vor

**PROGNOSEN** 17  
Trendwende in der Schwyzer Wirtschaft

**SERVICE** 18

**MITARBEITER PRIVAT** 20

**SPONSORING** 20

**SUCCESS-STORY** 22



**IMPRESSUM:** Konzept/Redaktion/Text: akomag Kommunikation & Medienmanagement AG, Stans/Luzern. Fotos: André Herger, Seewen. Redaktionskommission: Werner Schibig, Leiter Marketing, und Simon Betschart, Marketing und PR, Schwyzer Kantonalbank. Gestaltung: Büro Nord, Küssnacht am Rigi. Druck: Druckcenter am Rigi, Küssnacht am Rigi. **Titelbild:** Zwei Generationen des Familienunternehmens Inderbitzin AG, Ried (Muotathal). Bild: André Herger.

Erscheinungsdatum **FOKUS 5:** Mai 2014

## Familiensinn als unternehmerischer Wert



Dr. Peter Hilfiker,  
Vorsitzender der  
Geschäftsleitung der  
Schwyzer Kantonalbank

Neun von zehn Unternehmen im Kanton Schwyz sind Familienunternehmen. Sie sind die Garanten für eine ausserordentlich stabile Wirtschaft. Das zeigen beispielsweise auch die kantonalen Arbeitslosenzahlen, die seit Jahren auf einem tiefen Niveau verharren. Derzeit liegen sie bei rund 1,4 Prozent. Die Betriebe in Familienbesitz – fast ausnahmslos KMU (kleinere und mittlere Unternehmen) – halten Werte hoch, die für unsere Gesellschaft und die Volkswirtschaft unverzichtbar sind. Es sind dies Qualitäten wie Fleiss und Zuverlässigkeit oder Gemeinschaftssinn und Solidarität.

Eine Familie kann nur gut «funktionieren», wenn die einzelnen Mitglieder sich an gewisse Spielregeln halten, wenn sie aufeinander Rücksicht nehmen. Eine harmonische Familie ist geprägt von Respekt, Toleranz, aber auch von der gegenseitigen Förderung und Unterstützung im Alltag. Alle tragen ihren Teil zum guten Gelingen bei. Diese Werte lassen sich auch auf eine Firma übertragen. Ein echter Patron fühlt sich verantwortlich für seine Mitarbeitenden. Er denkt längerfristig, ist nicht dem schnellen Erfolg verpflichtet.

Die Schwyzer Kantonalbank will die Familienunternehmen im Kanton als langfristiger Partner stützen und fördern. Das bedingt gegenseitiges Vertrauen. Vertrauen bekommt man nicht geschenkt, man muss es sich erarbeiten und aufbauen. Die Schwyzer Kantonalbank pflegt mit den Familienunternehmen im Kanton ein gutes Vertrauensverhältnis und wird als verlässlicher Partner wahrgenommen. Nicht zuletzt, weil wir die Familienwerte ebenfalls teilen. Wir pflegen eine offene Gesprächskultur, einen respektvollen Umgang – intern und extern – und orientieren uns an Ehrlichkeit und Fairness. Das verbindet uns mit den Familienunternehmen im Kanton. In dieser Ausgabe stellen wir Ihnen einige beispielhafte Familienunternehmen vor.

Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen!

## Partner über Generationen hinweg

Damian Freitag,  
Leiter Firmenkunden  
Schwyzer Kantonalbank



Rund 88 Prozent aller Schweizer Firmen gehören Familien. Im Kanton Schwyz sind das also gut 9000 von gesamthaft rund 10 000 Unternehmen! Familienunternehmen bilden damit das starke Rückgrat der Schweizer und der Schwyzer Volkswirtschaft. Zudem zeigt eine aktuelle Studie von PricewaterhouseCoopers (PwC) Erfreuliches: Familienunternehmen haben die Krise gut überstanden und in den letzten Jahren ihren Umsatz gar gesteigert. Auch die nahe Zukunft ist gemäss dieser Studie rosig: Vier von fünf Familienunternehmen erwarten in den nächsten fünf Jahren weiteres Wachstum.

Doch was ist genau ein Familienunternehmen? Die Besitzform «Familienunternehmen» einheitlich zu definieren, ist nicht einfach. Die Grösse zum Beispiel ist kein kennzeichnendes Attribut. Ein entscheidendes Charaktermerkmal ist, dass die beiden Systeme «Unternehmen» und «Familie» miteinander verbunden sind. Zudem herrscht grundsätzlich eine Einheit der Eigentums- und Leitungsstrukturen: Kapitalmässig und kontrollrechtlich massgebliche Eigentümer leiten ihr Unternehmen selbst oder gemeinsam mit der ganzen Familie. Üblich ist diese Besitzform beispielsweise im Gewerbe. Im Malergeschäft, in einer Autogarage oder im Kopiercenter packt meistens immer noch der Eigentümer mit an. Auch viele Architekturbüros oder Handelsbetriebe befinden sich in Familienbesitz.

Externe Manager am Steuer eines Unternehmens haben oft andere, kurzfristigere Ziele. Inhaber von Familienunternehmen hingegen zeichnen sich in der Regel durch besonders viel Herzblut und ein grosses Pflichtbewusstsein aus. Sie können ganz bewusst Strategien wählen, die das langfristige Gedeihen der Firma ins Zentrum stellen. Sie kümmern sich behutsam um ihre Mitarbeitenden und pflegen ihre Kundenbeziehungen aktiv: Dieses Netzwerk haben sie sich oft in langjähriger Arbeit aufgebaut, sodass in der Regel auch die nächste Generation davon profitieren kann. Und wenn es im Betrieb einmal eine längere Krise zu überstehen gilt, sprechen die Inhaber von Familienunternehmen nicht sofort Kündigungen aus, sondern verfolgen auch in dieser Situation die Werte Stabilität und Kontinuität und übernehmen so grosse gesellschaftliche Verantwortung.

Die Schwyzer Kantonalbank als Finanzpartner begleitet diese Familienunternehmen oft jahrzehntlang, meistens sogar über Generationen hinweg. Diese langjährige Zusammenarbeit ist ein grosser Trumpf für beide Seiten. Wir verstehen, wie die Firmen aufgebaut sind und funktionieren. Durch die engen Beziehungen kennen wir ausserdem die Familienverhältnisse bestens. Über Jahre hinweg können wir so ein hohes Mass an gegenseitigem Vertrauen aufbauen, das sich auch bei der nächsten Generation auszahlt. Wenn beispielsweise der Vater in Pension geht, unterstützen wir ihn mit einer Finanzplanung – und den Sohn oder die Tochter bei der Nachfolgeregelung. Und wenn die Kinder das Familienunternehmen neu ausrichten und Wachstum anstreben wollen, bietet die Schwyzer Kantonalbank ihre Hilfe in Form von Finanzierungen an.

**MEHR UNTER**  
**LINK** [www.szkb.ch/firmenkunden](http://www.szkb.ch/firmenkunden)

# Wenn die nächste Generation das Ruder übernimmt

**Generationenübergreifende Zusammenarbeit wird bei Schwyzer Familienunternehmen gross geschrieben. Beispiele dafür sind die Brauerei Rosengarten AG in Einsiedeln, die Riget AG in Pfäffikon und «Sepp Knüsel Landmaschinen» in Küssnacht. Ihnen allen gemeinsam sind die grosse Identifikation mit dem eigenen Betrieb und der überdurchschnittliche Einsatz jedes Einzelnen. Etliche Familienmitglieder übernehmen schon in jungen Jahren viel Verantwortung.**



**Drei Gmürs der Brauerei Rosengarten AG (v.l.n.r.): Alois Gmür junior, Alois Gmür senior und Alois Gmür junior junior.**

«Maisgold», «Schwyzer Bockbier», «Einsiedler Weizen» oder «Einsiedler Dinkelbier»: Diese Bierspezialitäten stammen alle von der Brauerei Rosengarten AG in Einsiedeln. Geliefert wird der Gerstensaft in umliegende Gastronomiebetriebe, den Detailhandel und direkt an Privatpersonen. Regionalität wird hier gross geschrieben, «denn die globalisierten Biere kommen bei vielen Konsumenten nicht gut an», sagt Alois Gmür junior, Leiter Produktion und CVP-Nationalrat. Der Name «Gmür» ist in der Brauerei Rosengarten AG in Einsiedeln allgegenwärtig. Das Unternehmen, das letztes Jahr sein 140-jähriges Bestehen feierte, gehört seit über hundert Jahren derselben Familie und ist seit über fünfzig Jahren mit dem Namen «Gmür» verbunden. «Jeder dritte Mitarbeitende des Unternehmens – total sind es 22 – trägt diesen Familiennamen», erklärt Alois Gmür junior. Dies sei ein grosser Vorteil, denn jedes Familienmitglied identifiziert sich stark mit der eigenen Firma. «Matchentscheidend ist jedoch der überdurchschnittlich hohe persönliche Einsatz jedes Einzelnen», so Alois Gmür junior weiter.

## HOHE ENTSCHEIDUNGSKOMPETENZ

Die Zuständigkeitsgebiete im Familienunternehmen sind klar aufgeteilt. Das fördert die Arbeitsplatzzufriedenheit und die Harmonie im Betrieb. Während Alois Gmür junior die Produktion führt, ist Viktor Gmür für den Verkauf verantwortlich, Daniel Gmür für die Logistik und Stefan Gmür für die Finanzen. Jeder Gmür

verfügt in seinem Fachbereich über eine hohe Entscheidungskompetenz. Neben diesen beiden Generationen ist mit Alois Gmür senior als Verwaltungsratspräsident weiterhin die erste Generation im Geschäft aktiv.

## ABSTIMMUNG BEI UNSTIMMIGKEITEN

1956 wurde die bestehende Brauerei in eine Familienaktiengesellschaft umgewandelt. «Es sind also nur Familienmitglieder Aktionäre», umreisst Alois Gmür junior ein weiteres Erfolgsmerkmal des Unternehmens. So wird verhindert, dass fremde Anteilseigner über das Schicksal der Firma bestimmen und in die Familienphalanx eindringen können. Sollte es doch einmal zu Unstimmigkeiten kommen, regelt man dies auf urdemokratische Art und Weise: Man setzt sich zusammen und stimmt ab. Eine Familienverfassung, die bei anderen Familienunternehmen in zunehmendem Masse modern ist, ist bei der Brauerei Rosengarten AG kein Thema.

## «DER JUNGE UND DER ALTE»

Die Riget AG in Pfäffikon ist auf Gebäudehüllen spezialisiert. Was im Jahre 1981 mit einem Dachdecker-Einmannbetrieb durch Sepp Riget begann, ist heute ein moderner Dach-, Spengler- und Gerüstbetrieb mit 80 festangestellten Mitarbeitenden. Sepp Riget ist weiterhin aktiv – in der Funktion als Verwaltungsratspräsident –, während die Geschäftsführung mittlerweile sein 29-jähriger Sohn Remo Riget ausübt. «Die Über-



gabe der Firmenführung wurde rechtlich Ende 2010 vollzogen. Tatsächlich geschieht sie flussend: Mein Vater hat nach wie vor volle Kompetenzen und nimmt auf die Unternehmensstrategie Einfluss. «Den Jungen und den Alten» wird es folglich noch lange geben. Wir ergänzen uns sehr gut», sagt Remo Riget.

## «ICH STEHE AUF DER BREMSE»

Ein gesundes Wachstum des Familienbetriebes ist Remo Riget wichtig; derzeit beträgt die Umsatzsteigerung rund fünf Prozent pro Jahr. Damit verfolgt er dieselbe Strategie wie sein Vater, der dank kontinuierlicher Reinvestition der Gewinne in die Firma den ständigen Ausbau erst ermöglichte; beispielsweise baute dieser im Jahr 2006 in Bilten einen neuen Werkhof. Remo Riget legt zudem Wert auf eine hohe Qualität der Arbeit. «Ich stehe ständig auf der Bremse, was zusätzliche Aufträge anbelangt. Denn unsere Firma könnte wohl mit günstigem, ungeschultem Personal mehr Umsatz erzielen. Wir sind jedoch überzeugt, dass wir nur mit einer gesunden Entwicklung den gewünschten Standard bieten können.» Gut ausgebildete Handwerker zu rekrutieren gestaltet sich indes immer schwieriger – auch für die Riget AG. «Als Trümpfe setzen wir auf ein gutes Arbeitsklima, fortschrittliche Arbeitsbedingungen und ein modernes Inventar. So gelingt es uns, die passenden Mitarbeitenden zu finden», weiss Remo Riget.

## GROSSE VERANTWORTUNG IN JUNGEN JAHREN

Als geschäftsführender Inhaber der Riget AG trägt Remo Riget schon in jungen Jahren eine grosse Verantwortung. «Klar, belastet mich dies manchmal. Eine Firma zu übernehmen und zu führen hat nicht nur positive Seiten. Aber am Ende des Tages, wenn wir gute Arbeit geleistet haben und die Kunden und die Mitarbeitenden zufrieden sind, bin ich das auch», erklärt Remo Riget und fügt an: «Ein weiterer Vorteil unseres Familienbetriebes ist, dass wir ein grosses Interesse am langfristigen Gedeihen des Unternehmens haben und uns entsprechend einsetzen. Denn unser gesamtes Familienvermögen steckt hier drin – dazu haben wir uns in den vergangenen Jahren einen guten Ruf erworben, den wir nicht durch kurzfristige Hauruck-Aktionen aufs Spiel setzen wollen.»

## SCHWESTER TRITT EBENFALLS IN BETRIEB EIN

In Bälde wird auch Remo Rigets Schwester Gaby Riget in den Betrieb eintreten. Sie ist studierte Betriebsökonomin. «Wie ihr Aufgabenbereich aussehen wird, wird sich zeigen. Wir haben jedoch grosse Pläne mit ihr. Wir freuen uns auf ihre Beteiligung, schliesslich gilt nicht umsonst das Sprichwort «Blut ist dicker als Wasser», erklärt Remo Riget. Bis die dritte Generation das Ruder des Familienbetriebes übernehmen wird, dauert es noch ein Weilchen. Remo Rigets erstes Kind lernt derzeit gerade das Laufen.

**Die Arbeitsplatzzufriedenheit bei der Brauerei Rosengarten AG ist hoch. Im Bild: Michael Malnati, Bierbrauer.**

Vater und Sohn ergänzen sich gut: Verwaltungsratspräsident Sepp Riget und der geschäftsführende Inhaber Remo Riget, Riget AG in Pfäffikon.



## FOKUS-STORY

Sepp Knüsel, «Sepp Knüsel Landmaschinen» in Küsnacht, und seine «Frauen» (v.l.n.r.): Edith Winter-Knüsel, Theres Knüsel und Marlis Knüsel.



### VIER TÖCHTER WERDEN DEN BETRIEB ÜBERNEHMEN

«Sepp Knüsel Landmaschinen» in Küsnacht ist ein Familienbetrieb, der von der Technikaffinität und vom Erfindergeist Sepp Knüsels geprägt ist. Der gelernte Landmaschinenmechaniker, der schon in Jugendjahren an technischen Geräten herumtüftelte, gründete sein Unternehmen vor 37 Jahren. In Eigenproduktion stellt er Maschinen für die Graswirtschaft wie Mähwerke oder Bandrechen her. Mittels einer Zweifirma produziert Sepp Knüsel zudem den Traktor «Rigitrac». Verkauft werden des Weiteren Heuerntemaschinen und Kleingeräte wie Rasenmäher, Schneefräsen und Motorsägen – dies an Landwirtschaftsbetriebe in der Schweiz und im europäischen Ausland. Sepp Knüsels «Frauen» sorgen dafür, dass das Unternehmen reibungslos funktioniert. Erstens seine Frau Marlis, die mit Sepp Knüsel die Firma führt und für die Büroarbeit sowie den Verkauf und die Beratung der Haus- und Telefonkundschaft zuständig ist. Zweitens seine Töchter Theres und Edith: Sie sind seit drei Jahren für die ganze Administration verantwortlich. Dazu kommen zwei weitere Töchter. Und alle vier wollen dereinst den elterlichen Betrieb gemeinsam übernehmen! «Wer genau welche Aufgaben in Zukunft innehaben wird, haben wir noch nicht definiert. Die Neigungen und Stärken der einzelnen Familienmitglieder sind jedoch bekannt», sagt Edith Winter-Knüsel.

### AM SELBEN STRICK ZIEHEN

Die Vorzüge eines Familienunternehmens würden die Nachteile klar überwiegen, so Edith Winter-Knüsel. «Das Schöne an einem Familienunternehmen ist, dass alle am selben Strick ziehen und die Erlebnisse – positiver oder negativer Art – miteinander teilen. Zusammen ist vieles einfacher zu meistern als alleine.» Eine Familienverfassung, die die wichtigsten Regeln bei Konflikten und zur Sicherung des Fami-

lienfriedens beinhaltet, braucht die Familie Knüsel nicht. «Wir Töchter wurden oft darauf angesprochen, ob eine Vermischung des Privatlebens mit dem Geschäftsleben funktioniert. Wir haben uns diese Frage jedoch nie gestellt, denn in unserer Familie ist der Respekt füreinander gross. Die Chemie stimmt einfach», weiss Edith Winter-Knüsel.

### 40 MITARBEITENDE

Das Unternehmen beschäftigt mittlerweile 40 Mitarbeitende. Pro Jahr bildet es zwei bis drei Lernende im Betrieb in Küsnacht und im Zweigbetrieb in Ibach aus. «Diese Nachwuchsförderung ist uns sehr wichtig, denn nur so kommen in unserer Branche gute Fachleute nach», betont Edith Winter-Knüsel. Ähnlich wie bei der Riget AG ist es auch in der Landwirtschaft schwierig, qualifizierte Handwerker zu finden. «Es gibt erstens immer weniger Landwirtschaftsbetriebe und zweitens ist das Lohnniveau in anderen Berufen höher.» Edith Winter-Knüsel selber hat einen spannenden Berufsweg hinter sich: Sie absolvierte die KV-Lehre in der Filiale Küsnacht der Schweizer Kantonalbank (SZKB). Anschliessend arbeitete sie am Schalter, da ihr die Kundenbetreuung am Herzen liegt. «Ich erlebte eine tolle und lehrreiche Zeit bei der SZKB. Ich glaube, alles, was ich gelernt habe, kommt mir auf meinem Lebensweg zugute. Egal, ob der Kunde eine Beratung für ein Bankgeschäft oder für eine Landmaschine braucht – schlussendlich muss man auf ihn eingehen und ihm das Richtige empfehlen.»

### MEHR UNTER

LINK [www.einsiedlerbier.ch](http://www.einsiedlerbier.ch)

LINK [www.riget.ch](http://www.riget.ch)

LINK [www.knuesel-sepp.ch](http://www.knuesel-sepp.ch)

# «Flache Hierarchien erhöhen die Flexibilität»

Die Autoren der Studie «Die Zukunft von Familienunternehmen – der Kern der Wirtschaft» von PricewaterhouseCoopers (PwC), Peter Schmid und Marcel Widrig, stellen fest, dass die Familienunternehmen die Finanz- und Eurokrise dank schlanker Strukturen, stabiler Eigentumsverhältnisse und flacher Hierarchien gut überstanden haben. In Zukunft wird ihnen die zunehmende Regulierung und Bürokratie aber zu schaffen machen.

## Die Interviewpartner:

### Dr. Marcel Widrig

Marcel Widrig ist Partner von PwC und Leiter Private Clients Schweiz. Er ist hauptsächlich in der Beratung von Unternehmern, Führungskräften und Privatpersonen mit komplexen Vermögensverhältnissen tätig. Er übt zudem verschiedene Lehraufträge im Steuerrecht an den Universitäten Zürich und Lausanne aus.

### Peter Schmid

Peter Schmid arbeitet bei PwC im Bereich Family Business. Er ist Senior Partner und berät als Trusted Advisor insbesondere in der Schweiz ansässige Unternehmer.

**FOKUS: DIE PWC-STUDIE «DIE ZUKUNFT VON FAMILIENUNTERNEHMEN – DER KERN DER WIRTSCHAFT» ZEIGT AUF: VIELEN FAMILIENUNTERNEHMEN GEHT ES WIRTSCHAFTLICH GUT. WESHALB IST DIES SO?**

Marcel Widrig: Schweizer Unternehmen mussten sowohl in der Finanz- als auch in der Eurokrise auf ein sich rapide veränderndes Umfeld reagieren. Die meisten haben dies durch eine rasche Anpassung an die neuen Markt- und Produktionsverhältnisse gut gemeistert. Die schlanken Strukturen und kurzen Entscheidungswege halfen, zeitnah agieren zu können. Einige Unternehmen haben dies aber nicht geschafft und sind heute verschwunden. Bei vielen Familienunternehmen hat sicher auch die gesunde Eigenkapitaldecke geholfen, die Durststrecke während der Krisen und den dadurch notwendigen Anpassungsprozess unbeschadet zu überstehen. Beim Blick in das grenznahe Ausland zeigt sich, dass deutsche und österreichische Familienunternehmen auch mit der Finanzkrise zu kämpfen hatten. Die darauffolgende Eurokrise war jedoch gerade für exportorientierte Unternehmen eine Chance, die Umsätze und Gewinne zu steigern – ganz im Gegensatz zu den schweizerischen Firmen, die unter dem starken Schweizer Franken litten.

**FOKUS: INWIEFERN TICKEN FAMILIENUNTERNEHMEN ANDERS ALS ANDERE FIRMEN?**

Marcel Widrig: Familienunternehmen können bewusst Strategien wählen, die erst mittel- oder langfristig Erfolg bringen, da die Eigentümer eher gewillt sind, eine momentane Durststrecke zugunsten langfristiger Erfolgsaussichten durchzustehen. Die stabilen Eigentumsverhältnisse schützen zudem vor überstürzten Kursänderungen und feindlichen Übernahmen. Die in Familienunternehmen typischerweise anzutreffenden flachen Hierarchien schaffen kurze Entscheidungswege und erhöhen die Flexibilität. In der Regel zeichnen sich Familienunternehmen auch durch einen hohen Innovationsgrad, gepaart mit effizienter Forschung und Entwicklung, aus: Langjährige (Familien-)Mitarbeitende verfügen gerade in Nischenmärkten über ein einzigartiges Wissen, das fortlaufend kundenorientiert für neue Produkte und Innovationen genutzt werden kann, ohne dass riesige Forschungs- und Entwicklungsabteilungen beschäftigt werden müssen. Es kann allerdings auch eine Gefahr sein, wenn der Anschluss an eine Innovation verpasst wird. Damit dies nicht geschieht, agieren Familienunternehmen sehr eng am Markt, spricht: Sie versuchen, neue Trends so rasch wie möglich zu erkennen und darauf zu reagieren.

**FOKUS: IN 43 PROZENT DER SCHWEIZERISCHEN FAMILIENUNTERNEHMEN IST DIE NÄCHSTE GENERATION NICHT AN EINER NACHFOLGE IM EIGENEN UNTERNEHMEN INTERESSIERT. NIMMT DIESE ZAHL ZU ODER AB ODER IST SIE STABIL? WAS IST DIE URSACHE FÜR DIESE ENTWICKLUNG?**

Marcel Widrig: Diese Zahl ist stabil oder eher steigend. Die Vorstellung der nächsten Generation über ihre eigene Zukunft ist heute offener als noch vor Jahren. Das hängt sicher auch mit dem breiten Bildungsangebot, den sich daraus bietenden Möglichkeiten und dem Wohlstand in der Schweiz zusammen. Zusätzlich haben die Familien in der Schweiz die Möglichkeit, ihr Unternehmen in aller Regel steuerfrei an Dritte zu verkaufen. Dies erlaubt beispielsweise dem familienexternen Management, die Unternehmung im Rahmen eines Management-Buy-outs weiterzuführen und relativ günstig zu übernehmen, da dem Verkäufer nicht noch zusätzlich anfallende Steuern abgegolten werden müssen.

**FOKUS: WELCHE CHANCEN WARTEN AUF DIE NACHFOLGER HEUTIGER PATRONS?**

Peter Schmid: Die Welt ist sicher auch für Familienunternehmen globaler geworden. Zukünftige

Patrons müssen sich sowohl im Verkauf wie auch in der Produktion zunehmend international ausrichten, um ein nachhaltig rentables Unternehmen zu führen. Dafür braucht es einen guten Rucksack an Bildung – und zwar sowohl bezüglich Unternehmensfähigkeit als auch hinsichtlich Finanzen und Organisationsentwicklung. Schaffen Familienunternehmen den Spagat zwischen lokaler Verbundenheit und Internationalisierung im Absatz- und im Produktionsbereich, so bieten sich sehr gute Wachstumschancen, da gegenüber Konzernen viel schneller gehandelt werden kann. Wir sehen daher Chancen für zukünftige Patrons, die vor der Übernahme der unternehmerischen Verantwortung im Familienbetrieb verschiedene berufliche Stationen im In- und Ausland durchlaufen, um sich die notwendige Praxis anzueignen.

**FOKUS: WELCHE RISIKEN KOMMEN AUF DIE NÄCHSTE GENERATION ZU?**

Peter Schmid: Insbesondere die zunehmende Regulierung führt dazu, dass sämtlichen Marktteilnehmern immer weitere administrative Aufgaben aufgebürdet werden. Bei Familienunternehmen führt dies im Vergleich zu Konzernen zu Wettbewerbsnachteilen: Einerseits ergeben sich relativ betrachtet höhere Kosten,

und andererseits können diese Kosten aufgrund der fehlenden Marktmacht weniger auf Kunden überwältigt werden. Ebenfalls als Risiko betrachten wir die wachsende Komplexität der gesetzlichen Bestimmungen, allen voran der Steuergesetze: Während Konzerne ihre Struktur den internationalen Vorgaben entsprechend ausrichten und sich damit steuereffizient aufstellen können, ist dies Familienunternehmen aufgrund der fehlenden Grösse in aller Regel verwehrt. Hinzu kommt, dass Familienunternehmen auch beim Rekrutieren von Mitarbeitenden im Wettbewerb mit Konzernen stehen. Es wird eine konstante Herausforderung für Familienunternehmen sein, Talente zu verpflichten und zu halten, speziell wenn die Nachfolge innerhalb der Familie bereits vorgespurt ist. Zusätzlich wird die zeitliche Beanspruchung der nächsten Generation von Patrons sicher zunehmen, sodass eine effiziente Delegation von Aufgaben immer wichtiger wird. Nicht zu vergessen ist dabei, dass eine gesunde Balance zwischen Privat- und Geschäftsleben gefunden und die Familie von Beginn weg mit eingebunden wird.

**MEHR UNTER**

**LINK** [www.pwc.ch](http://www.pwc.ch)

**Familienunternehmen können bewusst mittel- bis langfristige Strategien wählen, wissen Marcel Widrig (links) und Peter Schmid von PwC.**



## Wissenswertes in Kürze

In der Rubrik «Glossar» erfahren FOKUS-Leserinnen und -Leser, was Begriffe zum Thema «Familienunternehmen» bedeuten.

### FAMILIENUNTERNEHMEN

Als Familienunternehmen wird eine Unternehmung bezeichnet, die massgeblich von einer Familie beherrscht wird. Charakteristisch ist dabei das Zusammenfallen von Eigentum und Leitung. Das bedeutet, dass die kapital- oder kontrollrechtlich massgebenden Eigentümer gleichzeitig auch in die Führung der Unternehmung mit einbezogen sind, entweder aktiv oder zumindest kontrollierend. Die Bandbreite von Familienunternehmen reicht dabei von der Einmanngesellschaft bis zum internationalen Grosskonzern, soweit dieser durch eine Familie beherrscht wird, die auch noch die Leitung beeinflusst.

### MANAGEMENT-BUY-OUT

Als Management-Buy-out bezeichnet man die Übernahme eines Unternehmens durch das bestehende Management. Da das Management in aller Regel selbst nicht über die notwendigen Mittel verfügt, benötigt dieses Fremdmittel, die durch Banken, Private-Equity-Häuser oder sonstige Investoren zur Verfügung gestellt werden (sogenannte «Leveraged Management-Buy-outs»).

### REGULIERUNG

Als Regulierung werden staatliche Vorschriften und Massnahmen bezeichnet, die das Verhalten von Unternehmen und Konsumenten beeinflussen. Ziel dabei ist meistens die Vermeidung von vermutetem Marktversagen beziehungsweise die Korrektur durch Vorschriften in Bereichen wie dem Marktzugang und der Marktstellung, bei Preisen oder bei Qualitätsstandards.

# Die Inderbitzins ziehen alle am gleichen Strick

**Metallverarbeitung ist ihre Stärke, ob Stahl, Blech oder Aluminium. Das Familienunternehmen Inderbitzin AG in Ried (Muotathal) hat sich in den letzten Jahren eine schweizweit führende Stellung als Zulieferer für die Möbelindustrie und den Küchenbau erarbeitet.**

Der Name «Inderbitzin» dominiert: Gleich sieben Familienmitglieder bilden die Geschäftsleitung der Firma Inderbitzin AG in Ried bei Muotathal, nämlich Firmengründer Stefan mit seinem Bruder Hugo, deren Ehefrauen Rösly und Irene sowie Stefans Tochter Stefanie, sein Sohn Daniel und Hugos Sohn Remo. Sieben Mitglieder der gleichen Familie aus zwei Generationen am selben Sitzungstisch – sind da Konflikte nicht vorprogrammiert? Kurzes Zögern in der Runde. Die Antwort lautet einhellig: Nein.

## ES BRAUCHT TOLERANZ

Natürlich gebe es dann und wann Meinungsverschiedenheiten, meint Firmengründer Stefan Inderbitzin, «aber über die Strategie des Unternehmens sind wir uns alle einig. Das ist entscheidend. Sonst hätten wir den Neubau nicht gewagt.» Hugo und Stefan, die beiden Senioren in der Firmenleitung, sind jedoch überzeugt, dass es auch ein gesundes Mass an Toleranz braucht. Man müsse auch andere Meinungen gelten lassen. In der gleichen Art äussert sich Stefans Sohn Daniel. Er ist seit rund sechs Jahren im Betrieb tätig. «Wir haben bei unserer Firma flache Hierarchien. Jeder hat ein Mitspracherecht. Das gilt aber nicht nur für die Mitglieder der Familie Inderbitzin, sondern für alle Mitarbeitenden im Betrieb.»

Stefanie Strüby-Inderbitzin sieht in den verwandtschaftlichen Banden innerhalb des Betriebs sogar eher Vorteile. «Natürlich musste ich mich zuerst daran gewöhnen, dass der Vater nicht mehr einfach nur der Vater ist, sondern auch Vorgesetzter. Ich musste lernen, Familie und Beruf zu trennen, vor allem, wenn es mal Kritik gab. Man darf nicht alles persönlich nehmen. Aber auf der anderen Seite kennt man einander sehr gut. Man spürt, wenn einer beispielsweise an einem Tag nicht besonders gut drauf ist, und kann so eher Rücksicht nehmen.»

## LERNPROZESS

Hugo Inderbitzin pflichtet dieser Aussage bei: «Es ist ein Lernprozess. Wie gesagt, es braucht Toleranz. Wir, die von Anfang an dabei sind, Stefan und ich,



mussten auch erst in unsere Rolle als Unternehmer hineinwachsen.» Das taten die beiden Brüder offensichtlich sehr erfolgreich. Stefan Inderbitzin startete seine eigene Firma 1983. Drei Jahre später kam sein Bruder Hugo dazu. Heute sind in der Firma Inderbitzin AG rund 45 Personen beschäftigt.

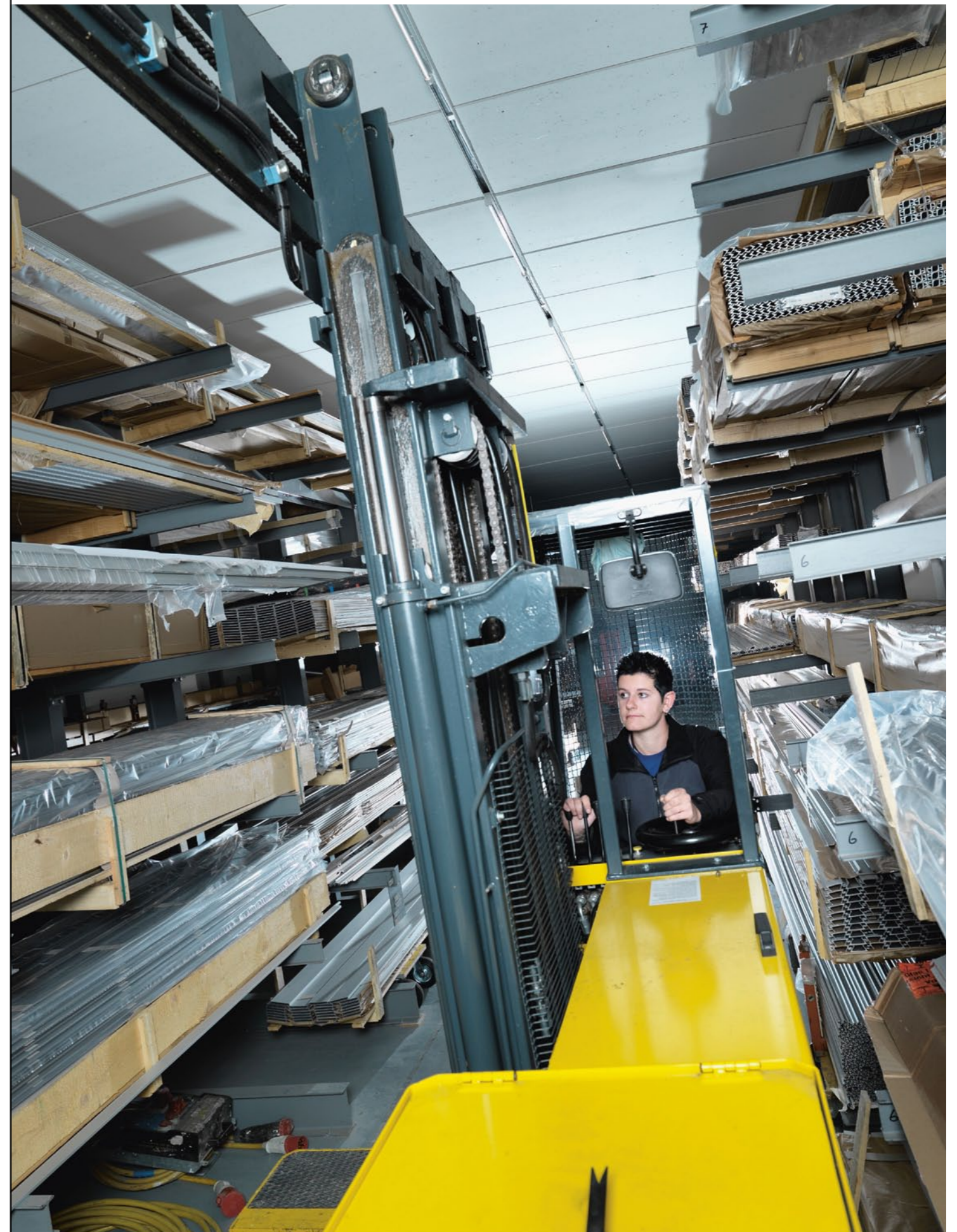
Zu Beginn haben die beiden Brüder – damals noch in Muotathal – Spezialmaschinen gebaut, Reparaturarbeiten an Maschinen ausgeführt und eine Schärferei betrieben. In den 1990er-Jahren erfolgte der Umzug in eine neue Halle nach Ried. Der Maschinenbau trat immer mehr in den Hintergrund. Das Unternehmen profilierte sich zunehmend als Zulieferer von Stahl- und Chromstahlteilen für die Möbelindustrie. Schon bald wurde es in der neuen Halle zu eng und das Unternehmen musste einen stillgelegten Stall als Produktionsstätte dazumieten.

## EXPLOSIVES WACHSTUM

Der Appetit kommt mit dem Essen, heisst es. Das galt auch für die Möbelbranche. «Könnt ihr das nicht auch noch machen?», wurde das Unternehmen immer öfter angefragt. «Können wir», lautete jeweils

**Hintere Reihe (v.l.n.r.):  
Daniel, Hugo, Stefan und  
Remo Inderbitzin sowie  
Stefanie Strüby-Inderbitzin.**

**Vordere Reihe (v.l.n.r.):  
Irene und Rösly  
Inderbitzin.**



Blick in die neue Produktionshalle der Inderbitzin AG in Ried (Muotathal). Im Bild: Armin Ablondi, Maschinist.



## FIRMENPORTRAIT



Sebastian Herz beim Schweißen: Jeder Arbeitsgang muss höchsten Ansprüchen genügen.

## Starke Marke «Muotathal»



Die Firma Inderbitzin profitiert vom Namen Muotathal, ist Stefan Inderbitzin überzeugt. Muotathal sei eine starke Marke, die für Qualität und Ursprünglichkeit stehe. Auch als Firmenstandort sei das Muotathal ideal. Es liege sehr zentral. «Man ist in weniger als einer Stunde in Zürich oder in Luzern und in etwas mehr als zwei Stunden in Mailand. Hier findet man auch noch gutes Personal. Die Muotathaler sind fleissig und zuverlässig. Ich bin noch kaum je enttäuscht worden.»

Das Umgekehrte gilt wohl auch: Auf Stefan Inderbitzins Wort kann man sich verlassen. Arbeitsverträge schliesst er noch – wie in alten Zeiten – per Handschlag ab. Das gilt auch bei den IV-Bezügern, die im Unternehmen beschäftigt sind. Derzeit sind es sieben Personen, die eine Teilrente beziehen und bei den Inderbitzins eine Stelle gefunden haben. Kürzlich berichtete sogar das Schweizer Radio SRF im Zusammenhang mit einer Sendung über das Burn-out-Syndrom über eine geglückte Wiedereingliederung bei der Firma Inderbitzin.

die Antwort bei der Firma Inderbitzin. Vor rund 15 Jahren kam zu Stahl und Chromstahl noch die Verarbeitung von Aluminium dazu. Das hat zu einem explosionsartigen Wachstum geführt. Innerhalb von fünf Jahren wurden rund 20 neue Mitarbeitende eingestellt.

### HOHE QUALITÄT

Die Inderbitzin AG liefert ihre Produkte in die ganze Schweiz. Zehn grosse Möbelfabriken gehören zu ihren Kunden. Daneben beliefert die Inderbitzin AG auch den Handel und arbeitet für den Küchen- und Ladenbau oder die Industrie. Produziert wird von der Einzelanfertigung auf Bestellung bis zu Grossserien, seien dies Tischuntergestelle, Rahmen für Glasschränke, Schubladengriffe, Beschläge oder hochwertige Spezialanfertigungen. 170 bis 180 Aluprofile hat das Unternehmen selbst an Lager, teils werden sie für Kunden eingelagert. Sie werden dann kundenspezifisch verarbeitet – da wird zugeschnitten, geschliffen, geleimt, geschweisst, gefräst und poliert. Jeder Arbeitsgang muss höchsten Ansprüchen genügen. «Die Produzenten von Designmöbeln haben uns enorm angetrieben», sagt Stefan Inderbitzin. «Die verlangen jederzeit Spitzenqualität. Die hohe Qualität sowie unsere Flexibilität sind heute unsere Stärken und unsere Vorteile im Markt.»

Nebst Stahl, Chromstahl und Aluminium werden bei der Inderbitzin AG auch Bleche bearbeitet – quasi aus der Not heraus. «Ursprünglich haben wir Bleche von externen Firmen bearbeiten lassen», erklärt Stefan Inderbitzin. «Aber die Qualität hat nicht gestimmt. Von zehn Blechen wiesen immer mindestens zwei oder drei Kratzer auf. Das darf nicht sein. Deshalb haben wir auch die Blechbearbeitung selbst in die Hand genommen.»

### QUANTENSPRUNG MIT NEUBAU

«Das können wir selber», scheint bei der Firma Inderbitzin sowieso die Devise zu sein. Das gilt insbesondere auch für den Neubau, der in diesen Tagen im Ried fertig wird. 2011 wurde mit dem Neubau begonnen. Von der Planung über den Aushub bis zur Fertigstellung wurden praktisch alle Arbeiten von Inderbitzin-Mitarbeitenden ausgeführt. «Zeitweise haben wir nebenher fast eine kleine Baufirma betrieben», meint Stefan Inderbitzin. Mit möglichst vielen Eigenleistungen wollte das Unternehmen die Kosten tief halten. «Für uns ist dieser Neubau ein Meilenstein in der Firmengeschichte», erklärt Hugo Inderbitzin. «Dank unserer Eigenleistungen und der Unterstützung durch die Schwyzer Kantonalbank ist der Neubau möglich geworden. Das Vertrauen und die gute Betreuung durch unsere Hausbank waren für uns entscheidend», so Hugo Inderbitzin.

## Handwerkerladen und Schärferei



Hugo Inderbitzin in der Schärferei. Kunden sind vorwiegend Schreinereien und Zimmereien sowie Sägereien und verarbeitende Betriebe.

Zur Firma Inderbitzin AG gehören auch ein Handwerkerladen für Holz und Metallwerkzeuge sowie ein Schärfdienst. Kunden der Schärferei sind vorwiegend Schreinereien und Zimmereien sowie Sägereien und verarbeitende Betriebe. Ein Aussendienstmitarbeiter der Firma Inderbitzin holt die Werkzeuge in den Regionen Innerschwyz und Uri jeweils ab und liefert sie frisch geschärft wieder an die Kunden aus.

Im Verkaufsladen werden hauptsächlich Maschinen der Marken Festool, Promac oder Makita angeboten. Kunden können die Maschinen vor Ort testen. Diese Dienstleistung wird sehr geschätzt. Im Laden werden auch Maschinen für Reparaturen entgegengenommen. Müssen grössere Maschinen repariert werden, beispielsweise Holzbearbeitungsmaschinen, stellt die Firma Inderbitzin ihren eigenen Betriebsmechaniker zur Verfügung.

### MEHR UNTER

[LINK www.inderbitzin-co.ch](http://www.inderbitzin-co.ch)

## Fakten zur Firma Inderbitzin

**1983**  
Gründung der Einzelfirma durch Stefan Inderbitzin

**1986**  
Eintritt von Bruder Hugo in die Firma und Gründung der Kollektivgesellschaft Inderbitzin und Co.

**1990er-Jahre**  
Neubau der Produktionsstätte für die Metallbearbeitung im Ried

**2000er-Jahre**  
Eintritt der zweiten Generation ins Unternehmen: Stefanie, Daniel und Remo

**2011 bis 2013**  
Neubau und Zusammenführung aller Abteilungen in einer Produktionshalle

**2013**  
Umwandlung in Inderbitzin AG

**2013**  
Beteiligung der zweiten Generation an der Inderbitzin AG im Hinblick auf eine geordnete Nachfolgeregelung

**2013**  
Auslagerung der Immobilie im Zusammenhang mit dem Neubau in die Immo AG; Mitarbeitende: rund 45 Personen



## BSZ Stiftung lebt Integration vor

**Die BSZ Stiftung unterstützt im Kanton Schwyz auf vielfältige Art Menschen mit geistiger, körperlicher oder psychischer Beeinträchtigung beim Wohnen und bei der Integration in die Arbeitswelt. Mit Wohnhäusern und Produktionsbetrieben in fünf Gemeinden schafft sie ein von positiven Grundwerten geprägtes, familiäres Arbeitsumfeld mit hohem Qualitätsanspruch.**

**Autor**  
Willi A. Frank, Geschäftsführer  
BSZ Stiftung, Seewen

Die BSZ Stiftung mit Sitz in Seewen schafft für rund 500 Menschen mit einer Beeinträchtigung Ausbildungsplätze, geeignete Arbeitsstellen und Wohnangebote. Sie ist in Seewen, Einsiedeln, Schübelbach, Ingenbohl-Brunnen und Steinen tätig. Das Unternehmen ist darauf spezialisiert, Menschen – trotz ihrer Leistungseinschränkung – am Arbeitsprozess und am Alltagsleben in bestmöglicher Form teilhaben zu lassen. Deshalb arbeitet es eng mit den Unternehmen, den Behörden und Schulen der Region zusammen. Das Engagement zielt darauf ab, dass die Integration im Kanton Schwyz für alle gelingt. Mit rund 1000

Mitarbeitenden ist die BSZ Stiftung die drittgrösste Arbeitgeberin im Kanton Schwyz. Nächstes Jahr begeht sie ihr 40-jähriges Bestehen mit verschiedenen Aktivitäten. Unterstützt wird sie dabei von Gönnern und Sponsoren. Die Bevölkerung ist zum Mitwirken an den Feierlichkeiten herzlich eingeladen.

### Dienstleistungen und Produkte

Die BSZ Stiftung verfügt über eine Leistungsvereinbarung mit dem Kanton Schwyz für die Begleitung von Menschen mit einer Beeinträchtigung. Dabei verfolgt sie den Grundsatz «Hilfe zur Selbsthilfe» und



erbringt professionelle agogische und sozialpädagogische Arbeit. Sie ist zudem als Dienstleisterin für Industrie und Gewerbe tätig, wo sie sich ständig den Marktgegebenheiten anpasst und ein breites Feld bestellt: von einfachen Handarbeiten wie dem verkaufsfertigen Einpacken von Waren über Hauswarts- und Reinigungsarbeiten bis hin zu Präzisionsarbeiten an computergesteuerten Produktionsmaschinen im Metall- und Holzbereich. Seit 2003 führt die Stiftung zudem das Gasthaus «Pluspunkt» in Brunnen. Menschen mit einer leichten Beeinträchtigung und Gastronomie-Profis arbeiten im «Pluspunkt» Hand in Hand und verwöhnen die Gäste auf hohem Niveau. Bevorzugt werden regionale Produkte verwendet – wie beispielsweise die «blauen Kartoffeln» oder Wollschweinfleisch vom stiftungseigenen Landgut Höchenen mit «Bio-Knospe»-Gütesiegel.

#### WERTSCHÄTZENDER UMGANG

Parallelen zu Familienunternehmen gibt es bei der BSZ Stiftung mehrere. Erstens ist die Strategie ebenfalls langfristig angelegt. Zweitens pflegen wir trotz unserer Grösse einen familiären und wertschätzenden Umgang miteinander. Beispielsweise duzen wir uns in der BSZ Stiftung. Drittens fordern und fördern wir die Partizipation aller. So herrscht bei uns eine gute Feedbackkultur über alle Hierarchiestufen hinweg. Viertens sind wir in der Region stark verwurzelt; die Bevölkerung trägt uns.

Unterschiede bestehen bei der Finanzierung: 2012 belief sich der Umsatz auf 36,6 Millionen Franken. Das Unternehmen finanziert sich zu 20 Prozent mit dem Erlös aus der eigenen Produktion und den angebotenen Dienstleistungen. Zusätzlich erhält die BSZ Stiftung vom Kanton Schwyz aufgrund einer Leistungsvereinbarung Betriebsbeiträge für behinderungsbedingte Mehrkosten (54 Prozent). Weitere 20 Prozent der Gesamterträge machen die Einnahmen für Wohnangebote, für den Besuch der Tagesstätten und für die Begleitung mit «Job-Coaches» im ersten Arbeitsmarkt aus. Jedes Jahr unterstützen mehrere Institutionen und Privatpersonen die BSZ Stiftung mit Spenden und Legaten. Dank ihnen werden für Menschen mit einer Beeinträchtigung ab und zu Träume wahr.

#### MEHR UNTER

[LINK www.bsz-stiftung.ch](http://www.bsz-stiftung.ch)



Die BSZ Stiftung führt das Gasthaus «Pluspunkt» in Brunnen. V.l.n.r.: Stefan Kumbier, Celestino Gregorio, Petra Betschart, Willi A. Frank (Geschäftsführer BSZ Stiftung), Mirjana Simic und Christian Meier (Leiter Gasthaus «Pluspunkt»).

## Moderner Arbeitgeber

Die BSZ Stiftung beschäftigte im vergangenen Jahr rund 930 Personen, davon 500 Menschen mit einer Beeinträchtigung. 155 Wohnplätze der Stiftung erlauben ein möglichst selbständiges und selbstbestimmtes Leben in sozialpädagogisch betreuten Wohngemeinschaften. Sie bieten ein gemütliches und anregendes Zuhause für verschiedene Lebenssituationen und an mehreren Standorten.

Für 430 Fachleute unterschiedlicher Berufe, Lernende, Praktikanten und Zivildienstleistende ist die BSZ Stiftung ein moderner Arbeitgeber mit einem breiten Aus- und Weiterbildungsangebot. 2012 haben 38 Personen eine berufsbegleitende Ausbildung sowie 19 Lernende eine Grundbildung mit oder ohne IV-Unterstützung abgeschlossen.

# Trendwende in der Schwyzer Wirtschaft

**Die Schwyzer Wirtschaft hat 2013 wieder Fahrt aufgenommen. Wachstumstreiber war der Dienstleistungssektor, insbesondere die Finanzbranche. Für 2014 prognostizieren die Konjunkturforscher von BAK Basel Economics für den Kanton Schwyz ein BIP-Wachstum von 1,9 Prozent. Dieser Wert liegt leicht unter dem Landesschnitt (2,2 Prozent).**

Aufgrund der weltwirtschaftlichen Erholung und der Stärke der Schweizer Märkte wächst die Schwyzer Wirtschaft im laufenden Jahr deutlich. Für das gesamte Jahr 2013 erwartet das Forschungsinstitut BAK Basel Economics deshalb einen Anstieg des realen Bruttoinlandsprodukts von 1,9 Prozent, was dem Landesschnitt entspricht. Dazu tragen der Handel, der Finanzsektor, die öffentliche Verwaltung und Bildung sowie das Gesundheits- und Sozialwesen wesentlich bei. 2014 wächst die Schwyzer Wirtschaft (+1,9%) voraussichtlich etwas langsamer als die schweizerische (+2,2%). Treibende Branchen sind unter anderem der Investitionsgüterbereich, der Grosshandel, das Gastgewerbe und das IT-Gewerbe. Lediglich das Baugewerbe erlebt im nächsten Jahr eine Stagnationsphase und wird erst 2015 wieder wachsen.

#### HOLZGEWERBE

Das Holzgewerbe wird im Jahr 2013 ein Bruttowertschöpfungswachstum von 2,8 Prozent erzielen. Für 2014 prognostiziert BAK Basel Economics dann ein leicht langsames Wachstum von 2,0 Prozent. Die dynamische Entwicklung des Schwyzer Holzgewerbes verspricht jedoch einiges, denn Holz liegt als nachhaltiges Baumaterial im Trend und wird bei Um- und Neubauten verstärkt eingesetzt.

#### NAHRUNGS- UND GENUSSMITTELINDUSTRIE

Die Exporte von Nahrungsmitteln präsentieren sich im Vergleich zum Vorjahr noch immer rückläufig. Das Basler Forschungsinstitut erwartet 2013 ein Wertschöpfungswachstum von 2,5 Prozent, was leicht unter dem Schweizer Branchenschnitt liegt. Für das kommende Jahr darf bei einem Wachstum der Bruttowertschöpfung von 2,8 Prozent von einer Erholung ausgegangen werden.

#### INVESTITIONSGÜTERINDUSTRIE

Für das Jahr 2013 erwarten die Basler Konjunkturforscher eine Steigerung der realen Bruttowertschöpfung von 2,2 Prozent. Dieser Wert fällt deutlich höher aus

als der Schweizer Durchschnitt (+0,7%). Aufgrund des wettbewerbsfähigen Unternehmensmix der Branche im Kanton Schwyz wird für 2014 eine überdurchschnittliche Expansion der Branchenwertschöpfung von 2,7 Prozent erwartet (CH: +1,4%).

#### MEHR UNTER

[LINK www.szkb.ch/prognosen](http://www.szkb.ch/prognosen)

#### BAUWIRTSCHAFT

Ins Stocken geratene Baubewilligungen und ein unterdurchschnittliches Bevölkerungswachstum im Kanton Schwyz weisen auf eine schwächere Nachfragedynamik im Bereich Wohnimmobilien hin. BAK Basel Economics erwartet deshalb für 2013 einen minimalen Rückgang der realen Wertschöpfung von 0,1 Prozent (CH: +1,9%) und für 2014 eine Stagnation (0,0%).

#### HANDEL

Der Schwyzer Handel liegt 2013 mit einem Wachstum von 1,1 Prozent knapp über dem Schweizer Branchenschnitt (+1,0%). Vor allem der Grosshandel trägt entscheidend zu diesem Ergebnis bei (+1,7%). Für 2014 wird eine Steigerung auf 1,9 Prozent prognostiziert. Dieser Wert liegt jedoch deutlich unter dem Schweizer Branchenschnitt von 2,5 Prozent.

#### GASTGEWERBE

Die Anzahl der Logiernächte stieg von Januar bis August 2013 um 4,1 Prozent im Vergleich zur Vorjahresperiode. Insbesondere übernachteten mehr einheimische Gäste im Kanton Schwyz (+6,3%). BAK Basel Economics erwartet für 2013 ein Wachstum der Bruttowertschöpfung im Schwyzer Gastgewerbe um 1,2 Prozent. Da weiterhin von einer hohen Zahl einheimischer Gäste ausgegangen werden darf, prognostizieren die Basler Konjunkturforscher für 2014 eine über dem Landesschnitt liegende Bruttowertschöpfung von 2,4 Prozent.



Praxisnahe Anleitung zur Nachfolgeregelung durch Workshop-Leiter Pascal O. Stocker.

## Für die Nachfolge gerüstet

Die Schweizer Kantonalbank bietet zusammen mit der Wyrsch Unternehmerschule AG einen dreiteiligen Workshop für die Nachfolgeregelung an. Firmeninhaber und Nachfolger sollen so frühzeitig für dieses wichtige Thema sensibilisiert werden. Insbesondere werden auch emotionale Aspekte behandelt, weil diese für den Erfolg entscheidend sind.

In den kommenden drei bis fünf Jahren steht für rund 45 000 Unternehmen in der Schweiz beziehungsweise gut 7000 Unternehmen in der Zentralschweiz die Nachfolgeregelung an. Die Wyrsch Unternehmerschule AG griff dieses aktuelle Thema auf und führte im September und Oktober in Zusammenarbeit mit der Schweizer Kantonalbank (SZKB) einen durch die Initiative «Lebenskonzept Unternehmertum» entwickelten dreiteiligen Workshop für Unternehmer und Nachfolger durch. Die praxisnahe Anleitung zur Selbsterarbeitung fand in Freienbach statt – dies nach einem ersten erfolgreichen Durchlauf im Kanton Aargau. «Wir arbeiteten mit Kleingruppen. Dies hatte den Vorteil, dass wir sehr individuell auf die einzelnen Teilnehmenden eingehen konnten», so Thomas Schumacher, Geschäftsführer der Wyrsch Unternehmerschule AG.

### EXPERTEN DER SCHWYZER KANTONALBANK

Workshop-Leiter ist der Betriebsökonom Pascal O. Stocker. Er ist selber Unternehmer und Inhaber der Wyrsch Unternehmerschule AG. Er bringt grosse Erfahrungen bei der Nachfolgeregelung von Firmen mit, hat er doch selber auch ein Unternehmen übernommen und eines übergeben. Neben unabhängigen Fachpersonen wie Rechtsanwälten und Steuerspezialisten stellen sich auch Experten der SZKB für eine Beratung zur Verfügung. «Schwerpunkte der SZKB sind Vermögensgestaltung, Finanzierung, Unternehmensbewertung, «Due Diligence» und Unternehmensdokumentation», erklärt Pascal O. Stocker.

### NACHFOLGEREGELUNG FRÜHZEITIG ANGEHEN

«Die Teilnehmenden des Workshops erhalten einen «Kompass», um die Übergabe beziehungsweise Über-

### MEHR UNTER

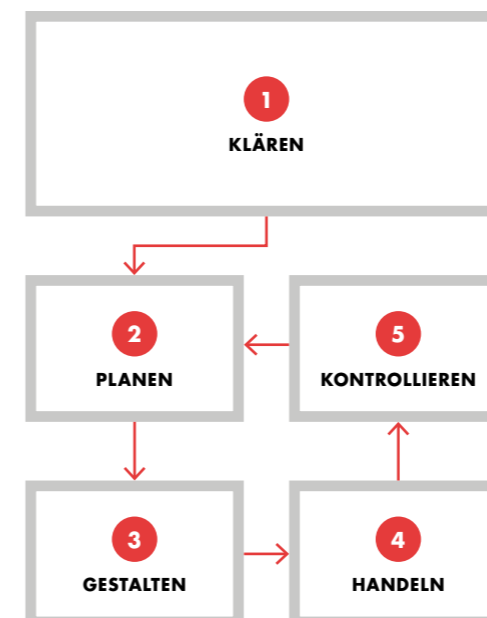
[LINK www.unternehmerschule.ch](http://www.unternehmerschule.ch)

nahme des Unternehmens vorzubereiten», sagt Pascal O. Stocker. «Es geht darum, Klarheit zu schaffen und die Diskussion über die gegenseitigen Vorstellungen zwischen Unternehmer und Nachfolger sowie weiteren Anspruchsgruppen zu führen. Wer dieses Thema frühzeitig angeht, nimmt unternehmerische Verantwortung wahr und stellt sicher, dass sein Lebenswerk nachhaltig weitergeführt wird.»

Die meisten Teilnehmenden kamen von Familienunternehmen. «Bei Familienunternehmen geht es speziell um Themen wie die faire Aufteilung der Unternehmensanteile zwischen Geschwistern und die Trennung von Geschäfts- und Privateigentum, insbesondere von Grundstücken und Immobilien. Ziel ist es, Konflikte und familiäre Streitigkeiten zu vermeiden», weiss Thomas Schumacher.

### FÜNF PHASEN

Die im Workshop behandelten Themen folgen fünf Phasen. In den Phasen «Klären» und «Planen» geht es um die Standortbestimmung hinsichtlich von Visionen und Wünschen. Beim «Gestalten» dominieren Sachthemen wie die Unternehmensbewertung, «Due Diligence», Altersvorsorge, Erbschafts- und Steuerfragen, Strategie, Führung und Kommunikation. Und in den Phasen «Handeln» und «Kontrollieren» werden Vorabklärungen bezüglich der Unternehmensübertragung, Umsetzungsplanung und der Kontrollinstrumente besprochen. In allen Phasen werden konkrete Umsetzungsmassnahmen für das eigene Unternehmen definiert. «Wir legen zudem einen Schwerpunkt auf emotionale Aspekte der Nachfolge, da diese erfolgsentscheidend sind», bemerkt Pascal O. Stocker.



Befinden sich mitten im Nachfolgeprozess: Erich Hensler (links) und Sohn Björn Hensler.

## «Dieser Workshop bringt uns zusätzliche Inputs»

Erich Hensler, Geschäftsführer Hensa Werft AG in Altendorf, und sein Sohn Björn Hensler, Leiter Werftbetrieb sowie designierter Nachfolger, haben am Workshop «Nachfolgeregelung» in Freienbach teilgenommen.

### FOKUS: ERICH HENSLER, WESHALB HABEN SIE SICH FÜR DEN WORKSHOP ANGEMELDET?

Erich Hensler: Auf den Workshop aufmerksam wurden wir durch ein Mailing der Schwyzer Kantonalbank. Da wir uns mit der Hensa Werft AG mitten im Nachfolgeprozess befinden, habe ich meinen Sohn Björn und mich angemeldet. Ich habe die Absicht, das Unternehmen bis in drei Jahren an meine beiden Söhne Björn und Oliver zu übergeben.

### FOKUS: WAS BRINGT IHNEN DER WORKSHOP?

Erich Hensler: Meine beiden Söhne und ich haben mit unserem Treuhandbüro bereits vor vier Jahren eine klare Zielformulierung betreffend Nachfolgeregelung erarbeitet. Dieser Workshop bringt mir zusätzliche Inputs und zeigt auf, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Er gibt mir zudem die Gewähr, dass ich mit meinen Söhnen kompetente Nachfolger im Interesse des Unternehmens gefunden habe. Denn sie haben sich ihren eigenen «Rucksack» erarbeitet punkto Ausbildung, Wissen und Erfahrung. Ich bin stolz darauf, eine Nachfolgeregelung innerhalb der Familie gefunden zu haben – dies auf freiwilliger Basis und ohne Druck von mir.

### FOKUS: BJÖRN HENSLER, SIE SIND DESIGNIERTER NACHFOLGER DER HENSA WERFT AG. WIE PROFITIEREN SIE VOM WORKSHOP?

Björn Hensler: Im Workshop werden erstens alle Aspekte und Themen einer Nachfolgeregelung aufgezeigt. Zweitens kann man sich gut mit anderen Unternehmern austauschen, die ebenfalls wie wir mitten im Nachfolgeprozess stecken. Mit den im Workshop gewonnenen Informationen ist es möglich, das Projekt Nachfolgeregelung erfolgreich in die Tat umzusetzen.

### FOKUS: IHR VATER ERICH HENSLER NIMMT AUCH AM WORKSHOP TEIL. WIE BEURTEILEN SIE DIESE KONSTELLATION?

Björn Hensler: Durchwegs positiv. Da mein Vater und ich als potenzieller Nachfolger gleichzeitig teilnehmen, ist es einfacher, über das Thema Nachfolgeregelung zu sprechen. Wir haben denselben Wissensstand und sprechen vom Gleichen. Wir können so ohne grosse Ausschweifungen das Thema Nachfolgeregelung effizient angehen.

## Urs Blaser liebt das Familienleben



Urs Blaser mit seiner Frau Sandra und den Kindern.

Mitte August dieses Jahres wurde Urs Blaser, Vizedirektor der Schwyzer Kantonalbank, zum zweiten Mal Vater. Simon heisst der jüngste Spross der Familie und hält Papi und Mami ganz schön auf Trab – in diesem Alter natürlich auch nachts. Aber Urs Blaser lässt sich dadurch nicht stressen. «Erstens ist es das zweite Kind. Da hat man ja schon Erfahrung. Und zweitens wird man mit zunehmendem Alter ja auch immer gelassener», meint er augenzwinkernd.

2007 haben Urs und Sandra geheiratet, in Kolumbien. Seine Frau stammt nämlich aus Südamerika. Kennengelernt haben sie sich allerdings zwei Jahre früher in der Schweiz, als Sandra für einige Wochen hier Ferien machte. Während rund zwei Jahren hat man eine Fernbeziehung geführt. Schnell war aber klar, dass dies kein Dauerzustand sein kann. Es stellte sich die Frage: Kolumbien oder die Schweiz? Schweiz war schliesslich die Antwort, weil hier beide die besseren Perspektiven sahen.

Sandra hat also 2007 in Kolumbien ihre Zelte abgebrochen und ist Urs in die Schweiz gefolgt. «Es braucht Mut, einen solchen Schritt zu wagen», meint Urs Blaser. Aber natürlich ist er froh darum. Glücklicherweise ist er auch, dass sich seine Frau in der Schweiz so schnell und so gut eingelebt hat. 2010 kam dann Emanuel auf die Welt und nun ist man mit Simon zu viert bei Blasers. Mit Beruf und Familie ist Urs Blaser mehr als ausgelastet. Da bleibt nicht mehr viel Freizeit. «Macht nichts», sagt er, «meine Familie ist mein schönstes Hobby!»



## GEWA ist ein Publikumsmagnet

MEHR UNTER

LINK [www.gewa13.ch](http://www.gewa13.ch)

**Die GEWA, die grösste Gewerbeausstellung der Region March, zog Ende Oktober wieder rund 30 000 Besucherinnen und Besucher ins Seefeld nach Lachen. Die Schwyzer Kantonalbank (SZKB) war Hauptsponsorin der GEWA 2013. Sie war auch mit einem eigenen Stand vertreten, bei dem über 3000 Besucherinnen und Besucher am Tresorspiel mitmachten.**

Reges Interesse am Stand und am Tresorspiel der Schwyzer Kantonalbank.

An der Ausstellung des Handwerker- und Gewerbevereins Lachen-Altendorf, der GEWA, herrschte emsiges Treiben: Beispielsweise verkauften Pfadfinder Lose, backten Lernende der Bäckerei Wüst spezielle «GEWA-Weggen», boten die Basler Versicherungen Bremstests an, konnten Interessierte bei der Arthur Weber AG selber Schraubenzieher fabrizieren und machten Blaulichtorganisationen auf ihre Anliegen aufmerksam. Rund 30 000 Besucherinnen und Besucher überzeugten sich während vier Tagen bei den über hundert Ausstellern von deren Produkten und Dienstleistungen, nahmen an den diversen Glücksspielen und Wettbewerben teil und verköstigten sich im grossen Festzelt. Dort sorgten mehrere Musikvereine und Partybands sowie Tanz- und Kampfsportgruppen für gute Unterhaltung.

Die Schwyzer Kantonalbank wartete mit einem speziellen Stand auf. Für die Besucherinnen und Besucher wurde ein Tresor mit mehreren Goldvreneli bereitgestellt. Rund 3200 Personen machten bei diesem Spiel mit; zwölf knackten den vierstelligen Code und ergatterten diese bekannte Goldmünze der Schweiz.

### NETZWERKPFLEGE

Der Kunde beziehungsweise die Pflege des Netzwerkes mit Privat- und KMU-Kunden stand an der GEWA für die SZKB im Mittelpunkt. «Die an der GEWA geschlossenen persönlichen Kontakte sind für die SZKB sehr wichtig. Denn an diesen vier Tagen kommen wir mit einigen Kunden ins Gespräch, die wir das Jahr hindurch sonst fast nie sehen», so Felix Brodbeck, Filialdirektor der SZKB in Lachen. «Zudem nehmen wir uns an der GEWA auch Zeit, uns mit den Ausstellern zu unterhalten und diese Beziehungen zu stärken. Gut 80 Prozent der Aussteller sind Kunden der SZKB.»

### LANGJÄHRIGE SPONSORIN

Die SZKB ist seit Beginn der Ausstellung im Jahr 1979 als Sponsorin des Anlasses dabei, der alle vier Jahre stattfindet. Felix Brodbeck: «An der GEWA 2013 engagierten wir uns als Hauptsponsorin mit einem namhaften Betrag und trugen so wesentlich zu einem guten Gelingen der Ausstellung bei. Als Gegenleistung erhielten wir Branchenexklusivität in der Werbung, Logopräsenz auf Briefschaften, Inseraten, Plakaten und auf der Website sowie Erwähnung in Ansprachen. Zudem fand am letzten Tag der diesjährigen Ausstellung der Bauernbrunch mit dem Brauchtumsprogramm unter dem Patronat der SZKB statt.»



Nicole A. Reinhard Stahel kann rund 150 Geschäftsfrauen begrüßen.

## Nicole A. Reinhard Stahel, Leiterin Private Banking und Mitglied der Geschäftsleitung der Schwyzer Kantonalbank

### FOKUS: WAS WAREN 2001 DIE BEWEGGRÜNDE ZUR LANCIERUNG DES GESCHÄFTSFRAUENANLASSES?

Nicole A. Reinhard Stahel: Ein Grund für die Initiierung war, dass Unternehmen mit Frauen in der Geschäftsleitung zunahmen. Die Schwyzer Kantonalbank wollte mit einem genderspezifischen Anlass diesen Frauen eine Netzwerkplattform anbieten, damit sie sich mit Gleichgesinnten austauschen und von erfolgreichen Unternehmerinnen etwas für das eigene Geschäft mitnehmen können.

### FOKUS: WELCHE REFERENTINNEN WURDEN IN DEN VERGANGENEN JAHREN EINGELADEN?

Nicole A. Reinhard Stahel: Letztes Jahr war Elisabeth Schnell, die bekannte Radiomacherin und Schauspielerin, zu Gast. 2011 Barbara Artmann, Chefin der Schuhfirma Künzli, und 2010 Lisa Feldmann, Chefredaktorin der Frauenzeitschrift «Annabelle». Zuvor die Politberaterin Regula Stämpfli, Paola Ghillani von der Paola Ghillani & Friends AG sowie Gabriela Manser, Geschäftsführerin der Mineralquelle Gontenbad AG.

### FOKUS: WIE GESTALTET SICH DIE JEWEILIGE THEMENWAHL?

Nicole A. Reinhard Stahel: Während des Jahres sammeln wir Namen von interessanten weiblichen Persönlichkeiten, die mit einem Produkt, ihrer Position oder ihrem Handeln auf sich aufmerksam machen. Die Kurzporträts von fünf bis sechs Frauen schlagen wir dann der Geschäftsleitung zur Auswahl vor.

### FOKUS: HABEN SIE WÜNSCHE FÜR DIE WEITEREN AUSTRAGUNGEN DES GESCHÄFTSFRAUENANLASSES?

Nicole A. Reinhard Stahel: Ziel für die künftige Durchführung des Geschäftsfrauenanlasses ist es, weiterhin spannende Persönlichkeiten als Gesprächsgäste zu finden. Indem diese einen vertieften Einblick in ihre persönliche Geschäftswelt gewähren, bereiten sie den zahlreichen Zuschauerinnen einen interessanten Abend etwas abseits des Tagesgeschäfts.



Bettina Oberli spricht am 13. Geschäftsfrauenanlass über ihr Leben als Regisseurin und zweifache Mutter.

Die Schwyzer Kantonalbank führte den Geschäftsfrauenanlass im September 2013 bereits zum 13. Mal durch. Gesprächsgast der Moderatorin Sylvia Schranz war die Regisseurin Bettina Oberli – bestens bekannt durch den Kassenschlager «Die Herbstzeitlosen» aus dem Jahr 2006, einen der erfolgreichsten Schweizer Filme der letzten dreissig Jahre. Die 41-jährige Bettina Oberli ist verheiratet und Mutter von zwei Kindern. Ihr Mann und sie sind beide selbständig, weshalb sich die Tage in der Regel sehr abwechslungsreich gestalten. «Ich sage jedoch immer wieder: Es ist eine Frage der Organisation, das Berufs- und Familienleben unter einen Hut zu bringen. Bisher klappt das sehr gut», so Bettina Oberli. Den anwesenden Geschäftsfrauen gab sie gleich noch einen Tipp mit auf den Weg: «Um Erfolg zu haben, braucht es in jedem Beruf viel Herzblut, eine grosse Portion Durchhaltevermögen und stets auch viel Glück.»

### SELBSTDISZIPLIN UND DER GLAUBE AN SICH SELBST

Bettina Oberli erzählte zudem, dass das A und O des Filmemachens ein grosses Vorstellungsvermögen sei. «Man muss Lust verspüren, sich die Elementen



te des Films von vornherein genau auszumalen, und danach alle Hebel in Bewegung setzen, um sie filmtechnisch zu realisieren», so die erfolgreichste Regisseurin der Schweiz. Des Weiteren habe sie schon während des Schreibens des Drehbuchs im Kopf, mit welchen Schauspielern sie ihre Rollen besetzen möchte. Dass sie sich als Frau in einem klar männerdominierten Beruf durchgesetzt hat, verdankt sie ihrer Selbstdisziplin und dem Glauben an sich selbst. «Zudem ist stets eine kleine Portion Grössenwahn vorhanden, dass die Menschen meinen Film auch schauen gehen», fügt Bettina Oberli an. Ihr aktueller Film, der im Frühherbst in die Kinos kam, heisst «Lovely Louise».

### SICH IN UNGEZWUNGENER ATMOSPHÄRE AUSTAUSCHEN

Rund 150 Geschäftsfrauen folgten den Ausführungen von Bettina Oberli im Seehotel Waldstätterhof in Brunnen. «Als Zuschauerinnen lädt die Schwyzer Kantonalbank primär Schwyzer Unternehmerinnen und Frauen mit einem starken Bezug zu einer Firma ein. Unser Ziel ist es, damit unsere Position im KMU-Bereich zu stärken und unseren Kundinnen für ihre Treue zu danken. Häufig sind es die Frauen,

die einen aktiven und entscheidenden Beitrag zur Geschäftsentwicklung leisten», sagt Nicole A. Reinhard Stahel, Leiterin Private Banking und Mitglied der Geschäftsleitung der Schwyzer Kantonalbank. Der Geschäftsfrauenanlass ist seit der ersten Durchführung im Jahr 2001 eine Erfolgsgeschichte – nicht nur wegen der stets grossen Zuschauerinnenzahl. «Die geladenen Geschäftsfrauen stammen aus unterschiedlichen Branchen. Hier können sie sich in ungezwungener Atmosphäre austauschen. Zudem schätzen sie die Möglichkeit, von bekannten Unternehmerinnen etwas über ihre Erfolgsrezepte und die Bewältigung von Herausforderungen zu erfahren», weiss Nicole A. Reinhard Stahel.


### MEHR UNTER

[LINK www.szkb.ch/events](http://www.szkb.ch/events)

### SUCCESS-STORY

# Die Geschäftsfrauen sitzen in der ersten Reihe

Auch beim 13. Geschäftsfrauenanlass der Schwyzer Kantonalbank in Brunnen trat eine erfolgreiche und starke Frau auf: Die Erfolgsregisseurin Bettina Oberli erzählte aus ihrem filmischen Schaffen («Die Herbstzeitlosen», aktuell «Lovely Louise») und wie sie den Spagat zwischen Beruf und Familie schafft.



Marco Schlegel freut sich bestimmt schon auf seinen Jassabend.

Verwo Acquacut AG, Reichenburg

## Nur wen man gut kennt, kann man auch gut beraten.

Sie und Ihre Firma gut zu kennen, heisst, Ihre Ziele, Bedürfnisse und Geschäftsideen genau zu verstehen. Bei der Schweizer Kantonalbank nehmen wir uns Zeit für Sie und Ihre Visionen, hören Ihnen genau zu und arbeiten mit Ihnen zusammen an einer massgeschneiderten und erfolgversprechenden Lösung.

Denn bei uns stehen kleine und mittlere Unternehmen im Fokus und Grossunternehmen profitieren zusätzlich von unserem Know-how im Firmenkundenzentrum in Schwyz. So sind wir die grösste Firmenkunden-Bank der Region und stehen Ihnen mit unserer ganzen Erfahrung professionell zur Seite.