

Het onafhankelijke Zwitserse  
economische magazine

Nummer 1/2017  
CHF 8.50  
www.blickpunktkm.ch

AAN DE DIRECTIE

voor verspreiding aan:

- |                          |                      |                          |                      |
|--------------------------|----------------------|--------------------------|----------------------|
| <input type="checkbox"/> | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | <input type="checkbox"/> | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX |
| <input type="checkbox"/> | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | <input type="checkbox"/> | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX |
| <input type="checkbox"/> | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | <input type="checkbox"/> | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX |

STADLER FORM

# Design met als thema "Klimaat"

Stadler Form ontwikkelt sinds 1998 fraaie en  
praktische huishoudelijke apparaten.  
Het MKB in Zug focust zich op de verbetering  
van de lucht en het binnenklimaat.



# Nummer



- 3 Editorial
- 3 Impressum
- 19 Boeken
- 50 Enquête

## markt

- 6 SKO, studentikoze bedrijfsadviseurs, Cloudopslag uit Zwitserland – en musicerende zakenmensen

## MKB van de maand

- 10 Stadler Form fuseert design en technologie voor een beter klimaat

## Business case

- 16 Revolutionair systeem om de handen te wassen

## Focusthema

- 20 Hoe de digitalisering de verdere ontwikkeling van het MKB beïnvloedt

## Vakkennis

- 26 Doeltreffend overnemen van algemene voorwaarden in het contract

- 29 Succesfactoren in het MKB
- 32 Verwaarloosde bedrijfscultuur
- 35 Hoe conflictmanagement het MKB helpt
- 38 Digitaal brand management van NPO's
- 41 Gekwalificeerde leads door online-marketing

## In gesprek

- 44 Waarom houden valutaproblemen nog steeds veel MKB bezig?

Altijd binnen handbereik: lees Blickpunkt KMU nu ook op de iPad

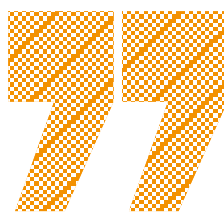




## "Het liefste zitten we met de eindklanten om de tafel"

Valutaproblemen zijn voor veel MKB nog steeds de grote uitdaging. Een gesprek onder ondernemers over innovatie, digitalisering en de bilaterale verdragen – met Eva Jaisli van PB Swiss Tools en Adrian Tschanz en Hans Balmer van swissconsultants.ch.

VASTGELEGD DOOR THEO MARTIN



"De basis van de beroepsopleiding is nodig om innovatief te kunnen zijn."

**BLICKPUNKT KMU** **Mevrouw Jaisli, wat is momenteel uw grootste probleem?**

**EVA JAISLI** Dat blijft de valutaproblematiek. Wij behalen meer dan 50% van onze omzet in euro en het probleem heeft zich veeleer weer toegespitst. Dat baart ons zorgen. Waar moeten wij ons nog op voorbereiden? Het valutaprobleem hangt samen met de mondialisering die voor PB Swiss Tools echter ook een kans is om de markten te vergroten. Wij stellen ons steeds weer de vraag wat het potentieel is, en wel op de bestaande markten evenals in nieuwe geografische gebieden. Wij gaan in de regel daarheen waar onze klanten produceren. Momenteel staan Oost-Europa evenals opkomende landen als Vietnam, Indonesië en de Filippijnen centraal in de producerende industrie. Wij proberen zo snel mogelijk ter plekke een partner te vinden, om betrouwbaar aan die bedrijven te leveren die al met onze gereedschappen werken.

**Hoe heeft u de sterke Zwitserse frank aangepakt?**

**JAISLI** Al op 15 januari 2015 hebben wij een standplaats bepaald. Wij zagen meteen in dat wij marktaandeelen zouden kunnen verliezen, omdat wij wat de prijs betreft minder aantrekkelijk worden. Bovendien zou onze thuismarkt, die altijd nog een derde van de omzet uitmaakt, voor concurrenten uit de eurozone qua prijs aantrekkelijker worden. Onze hogere lonen wegen nu nog zwaarder mee. Wij hebben dan met de ondernemingsraad snel overeenstemming bereikt over de 42-urige werkweek. Daarnaast hebben wij hard onderhandeld met de leveranciers en de klanten een eurobonus gegeven. Met dit pakket aan maatregelen zijn wij erin geslaagd een balans te vinden. Daardoor gingen noch marktaandeelen noch omzet verloren, daarentegen moesten wij een verlies in opbrengst boeken.

**ADRIAN TSCHANZ** Heeft u de omzet met grotere aantallen gecompenseerd?

**JAISLI** Precies. In 2016 hebben we gezien dat de in 2014 gestarte processen uit het Lean-Management tot de eerste productiviteitsverhogingen leiden. Maar voordat de optimalisaties effect sorteren, zijn er altijd eerst

investeringen nodig.

**Wat zijn uw succesfactoren?**

**JAISLI** Wij hebben nog altijd een goede marktpositie. Succesfactoren als de onmiskenbare kwaliteit waar het werkelijk op aankomt, kunnen wij waarmaken. Wij kunnen ook de investeringen doen om bijvoorbeeld Lean-Management in alle processen consequent te implementeren en het assortiment uit te breiden. In de afgelopen jaren hebben wij een groot aantal producten...

**TSCHANZ** ...100 nieuwe producten...

**JAISLI** ... op de markt geïntroduceerd.

**HANS BALMER** Dat is enorm, de aantallen zijn toch wel niet al te hoog.

**JAISLI** Wij hebben intussen 3000 artikelen in het assortiment. Sinds 2013 bieden we ook medische instrumenten aan. OPERACE is een oplossing voor sterk ingegroeide en moeilijk los te draaien implantaatschroeven. De instrumentenset werd samen met traumatologen en orthopeden ontwikkeld. Het is belangrijk dat de chirurg de schroef kan losdraaien zonder dat het bot splintert, omdat het juiste schroefinstrument ontbreekt. Het gereedschap dat uit boren, frezen en draaischroeven bestaat, biedt verschillende oplossingen die beantwoorden aan de complexiteit.

**TSCHANZ** Hoe kwam u op het idee in dit segment op te rukken?

**JAISLI** Heel eenvoudig door producten te maken volgens specificaties van de klant. Kort voor de financiële crisis onderzochten wij welke producten wij volgens specificaties van de klant in de afgelopen jaren mochten leveren. Daarbij realiseerden wij ons het belang van de implantaatfabrikanten en ontdekten dat hier een markt bestaat. Wij hebben aanbieders en gebruikers hierover ondervraagd en gezien dat er in het aanbod van handgrepen en bits iets ontbreekt. Aangezien het om onze kerncompetentie ging, konden wij ons bezighouden met de randvoorwaarden en de regulerende bepalingen in het gezondheidswezen en ons laten certificeren. Nu hebben wij DePuy Synthes Johnson & Johnson als exclusieve partner, in verkoop aan onze zijde.

**66% van uw kwaliteitsgereedschappen zijn voor de export. Hoe krijgt u dat voor elkaar?**

**JAISLI** Dat krijgen wij voor elkaar, dat is hele-



**Eva Jaisli** is mede-eigenaar en CEO van PB Swiss Tools AG, haar man is CTO. Het MKB uit Wasen in het Emmental is toonaangevend voor schroef- en slaggereedschappen (12 miljoen stuks/jaar). Jaisli maakt zich sterk voor zaken op het gebied van economisch beleid. Zij is onder andere vice-voorzitter van Switzerland Global Enterprise, zit in de bestuurscommissie van Swissmem en is lid van de raad van beheer van BEKB, Concordia en het regionale ziekenhuis Emmental (voorzitter). Jaisli studeerde psychologie en maatschappelijk



**Adrian Tschanz** is directeur en eigenaar van Tschanz Treuhand AG en R+H Treuhand AG in Lyss evenals partner van de accountantsfirma Revitas AG met kantoren in Lyss, Bern en Hünenberg/Zug. Sinds 2014 is hij voorzitter van Swissconsultants.ch, een interdisciplinair netwerk van door de eigenaar geleide gekwalificeerde lidbedrijven. Swissconsultants.ch is het meest uitgebreide netwerk voor business contacts in Zwitserland. Het omvat 21 lidbedrijven en 350



**Hans Balmer** is mediamanager van Swissconsultants.ch. Hij leidt het communicatiebureau Dr. Hans Balmer AG in Olten en is uitgever van het ziekenhuismagazine "Clinicum", het toonaangevende magazine op de Zwitserse gezondheidsmarkt. Balmer is gespecialiseerd in communicatie-advies voor raden van beheer en directies, lobbying, opbouwen

maal geen probleem. Het is ook niet van de ene dag op de andere veranderd. De vraag is welke hordes zoals douaneverordeningen en importregels wij op onze weg vinden. Dat is echter altijd zo geweest en wij werken met professionals als Switzerland Global Enterprise samen. De grote uitdaging is de valuta-problematiek.

**TSCHANZ** Hoe merkt de consument de door u ter sprake gebrachte kwaliteit? Andere producenten halen de productie uit het buitenland terug, omdat zij de kwaliteit niet hebben bereikt.

**JAISLI** Hoe de gebruiker het merkt, is precies de beslissende vraag. Optimalisaties en nieuwe ontwikkelingen zijn immers direct gericht op de consumenten. Er zijn twee beslissende vragen: Passen de gereedschappen in de schroef? En zijn ze duurzaam? Er is absolute precisie nodig, vooral bij het uiteinde van het bit. De duurzaamheid merkt de gebruiker heel erg. Wij hebben ook steeds weer aanvragen van de politie, wanneer een bepaalde schroevendraaier de fabriek verlaten heeft, omdat deze voor een inbraak en dus niet voor het eigenlijke doel werd gebruikt. Er zijn

vakmensen die dezelfde schroevendraaier van hun vakopleiding tot en met hun pensioen gebruiken.

#### **Uw gereedschappen zijn dus onverwoestbaar?**

**JAISLI** Precies, professionals weten hoe ermee moet worden omgegaan. Het ruwe materiaal laten we al decennia lang in een eigen receptuur gieten. Bij het kiezen van het ruwe materiaal en in elk productieproces gaat het erom de onmiskenbare kwaliteit mogelijk te maken. Dat er toch steeds meer gereedschappen nodig zijn, hangt samen met de nieuwe producten. Wij kunnen groeien door het assortiment uit te breiden en steeds weer op nieuwe behoeften in te spelen. Het is ook zaak om trends in het oog te houden, bijvoorbeeld door het materiaal en het ontwerp van de handgrepen aan te passen. De productiemethode voor de slagvaste en glasheldere handgreep heeft mijn schoonvader na de oorlogsjaren uitgevonden. Het spuitgietprocedé was toen in Europa nog helemaal niet bekend. Met de leraar van de dorpsschool heeft hij boeken uit Amerika vertaald en daarbij ontdekt dat met het puntaanspuitprocedé een optimale handgreep mogelijk is. Het is een materiaal dat bij hitte, in de kou en ook met handen vol olie functioneert.

**BALMER** Is dat geoctrooieerd?

**JAISLI** Mijn schoonvader heeft niets laten octrooieren, maar wilde integendeel de kennis doorgeven. Hij heeft daartoe in Parijs een norm gedeponeerd. Dat was de beste reclamemaatregel. Want daardoor werd de markt attent op PB Swiss Tools en wij konden relatief snel de in het Emmental gemaakte producten naar Europa exporteren.

#### **Wat heeft 100% Swiss Made bij u te betekenen?**

**JAISLI** Dat is erg belangrijk, elk proces gebeurt hier in het bedrijf. Alleen ruw materiaal en verpakkingsmateriaal worden ingekocht. Naast de geautomatiseerde productie wordt ook alles hier in het bedrijf ontwikkeld. Wij hebben een groot netwerk met experts die wij bij ontwikkelingen erbij halen. Dat zijn specialisten van universiteiten en hogescholen, anderzijds leveranciers en ook steeds weer vakmensen voor robotica en Universal Design. Wij vinden het erg belangrijk dat een gereedschap concurrerend wordt geprodu-

ceerd en in elke hand past, klein, groot of kantoorhand, het maakt niet uit. Gewoonlijk is het een multitoel dat een universeel gebruik en hoge eisen doorstaat.

#### **Aangenomen dat de bilaterale verdragen worden opgezegd. Heeft u daarvoor scenario's?**

**JAISLI** Dan wordt het heel lastig, echter niet alleen voor ons, maar voor heel veel exportgerichte bedrijven in Zwitserland. U mag niet vergeten dat wij dankzij de bilaterale verdragen ook in het buitenland succesvol kunnen verkopen en ondersteuning kunnen krijgen voor innovatieve ontwikkelingsprocessen. Dat is voor ons belangrijk, wij hebben de beste experts nodig, en dan zijn wij soms evenzeer aangewezen op een instituut in Duitsland als op een Zwitserse hogeschool. Ik denk aan het verdrag inzake technische handelsbelemmeringen, dat de wederzijdse erkenning van beoordelingen van overeenstemming voor industriële producten tussen Zwitserland en de EU omvat. Wanneer wij de bilaterale verdragen opzeggen, dan moeten wij aan heel veel extra verplichtingen voldoen, bovendien wordt het risico groter dat wij in de concurrentie niet concurrerend zijn. Wij moeten ook vermoeden dat we de toegang tot bepaalde markten niet zullen krijgen.

**TSCHANZ** Zet u zich ook voor deze kwestie in?

**JAISLI** Ik ben partijpolitiek niet gebonden, maar in de bestuurscommissie van Swissmem zet ik mij zeer voor deze onderwerpen in. Het MKB neemt tegenwoordig 75% van alle werkplekken voor zijn rekening. Voor een florerende mix hebben wij ook de producerende industrie nodig. Het ligt voor de hand dat een opzegging niet gaat, en wij hebben intussen ook meer begrip van de bevolking. Een scenario heb ik niet, nog niet eens in mijn achterhoofd. Dat mag niet gebeuren. Wij zijn voor twee derde van de export afhankelijk. De Zwitserse markt is als vervanging te klein.

**BALMER** Is het voor deze politici duidelijk dat ze met vuur spelen?

**JAISLI** Ja, intussen wel. Vooral in de afgelopen twee jaar is de ontvankelijkheid voor ons standpunt duidelijk toegenomen. Wij treden tegenwoordig tegenover de EU ook met een andere opvatting op. Uiteindelijk is ook de EU een heel stuk van ons afhankelijk. De locatie Zwitserland als denk- en werkplek heeft net

als voorheen heel veel voordelen. Wanneer ik zie hoe wij op goed gekwalificeerde mensen zijn aangewezen om aan de kwaliteitseisen te voldoen, dan gaat het niet anders dan de Europese en internationale toegang te handhaven en grote investeringen in onderzoek en ontwikkeling te doen. Vooral het laatste is met een exclusief goede beroepsopleiding en de toegang tot de ontwikkelingsinstituten een voorwaarde voor onmiskenbare innovatieve prestaties.

#### Vind u in uw regio voldoende geschoold personeel?

**JAISLI** Ja, wij hebben weinig medewerkers die meer dan 20 km moeten reizen. 10% van het personeel zijn leerlingen en stagiaires.

**TSCHANZ** Was er voor u nooit een moment waarop u in het buitenland wilde gaan produceren?

**JAISLI** Nee, tot op heden niet. En wel heel bewust niet.

#### Welke betekenis heeft innovatie voor u als producent van gereedschappen met een hoge toegevoegde waarde? Investeert u elk jaar een groot deel van uw winst in innovatie?

**JAISLI** Ja! Ongelooflijk, niet? Maar wij hebben dat nodig. Bij nieuwe ontwikkelingen horen ook nieuwe technologieën. Daarbij komen design, materialen, technologie en scholing. Vaak zijn bovendien infrastructurele aanpassingen nodig. En ten slotte zijn er certificeringen nodig. Alles bij elkaar opgeteld is dat een groot aandeel in investeringen, ook wanneer dit niet elk jaar hetzelfde is.

#### Waar komen de innovatieve ingenieuze invallen vandaan?

**JAISLI** De productiefste weg bereiken wij, wanneer wij naar de gebruikers gaan en over hun schouders meekijken. In gesprek met hen ontdekken wij welke gereedschappen hun deugdelijkheid bewijzen en wat er nog ontbreekt, bijvoorbeeld omdat er een nieuwe behoefte is. In zo'n geval gaan we het liefst eerst met de gebruikers bij elkaar zitten, want van hen krijgen wij de beste aanwijzingen aan welke eisen het product moet voldoen.

**BALMER** Dat is ook een goede klantenbinding.

**JAISLI** Precies. Wij communiceren tegenwoordig over heel veel kanalen en hebben zo meer mogelijkheden om met de gebruikers een dialoog aan te gaan. Wij hebben natuurlijk een probleem, omdat de directe klant de verkooppartner is en niet de eindklant. Deze afstand moeten wij steeds weer overbruggen, het liefste bij de gebruiker aan de werkbank. Aanvullend hierop krijgen wij veel tips van de buitendienstmedewerkers van de verkooppartners en doen zelf marktonderzoeken. Een ander kanaal zijn workshops met klanten en buitendienst, om er zeker van te zijn dat geld en resources juist worden geïnvesteerd.

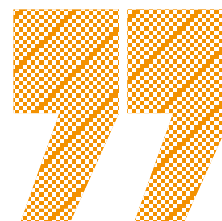
#### Is digitalisering in uw bedrijf ook een punt?

**JAISLI** Digitalisering speelt tegenwoordig een grote rol, wanneer het erom gaat gegevens zo doelgericht mogelijk te gebruiken. In de productie hebben wij dankzij de gegevensanalyse de mogelijkheid om met intelligente processen te begrijpen welke soort storingen er zijn. Digitalisering speelt ook in marketing en verkoop een belangrijke rol. Wij hebben een meerkanalenstrategie geformuleerd om op de verkoopwand en op de markten aanwezig te zijn.

#### Zijn er ook risico's?

**JAISLI** Natuurlijk, ik denk dan aan de omgang met de gegevens die bij ons kapitaal horen. Wij moeten zorgvuldig omgaan met de gegevens die wij doorgeven, en onszelf beschermen tegen hackers. Wij zijn in de afgelopen maanden als MKB heel vaak aangevallen.

#### Speelt de angst voor het verlies



**"Wanneer wij de bilaterale verdragen opzeggen, wordt het voor veel MKB**

**Seminare**  
*erfolgreich gestalten*

Das Seminar-Zentrum in Oberägeri bietet Ihnen alles, um Seminare und Meetings erfolgreich durchzuführen.

- Attraktive Gruppen- und Seminarpauschalen
- Seminarraum, WLAN, Beamer
- Zimmer unterschiedlicher Kategorien
- Wellness-Oase und Panorama-Lounge

[www.zentrum-laendli.ch/firmenseminare](http://www.zentrum-laendli.ch/firmenseminare)

Zentrum Ländli 6215 Oberägeri Tel. 041 754 92 14  
[www.zentrum-laendli.ch](http://www.zentrum-laendli.ch) [seminare@zentrum-laendli.ch](mailto:seminare@zentrum-laendli.ch)

**LÄNDLI**



#### van arbeidsplaatsen ook mee?

**JAISLI** In de financiële crisis hebben wij van de ene maand op de andere duidelijk orders verloren, in totaal circa 30%. Deze fase hebben wij echter gebruikt voor onze verdere ontwikkeling in het segment van de medische instrumenten. Nu heerst er ondanks digitalisering geen angst, ook al gebruiken wij sinds enkele tientallen jaren robots en wij ook de jongste robotgeneratie inzetten. Daarmee halen wij monotone werkzaamheden weg, zodat de werknemers andere taken op zich kunnen nemen. Vanwege de digitalisering hebben wij tot nu toe geen enkele werknemer laten afvloeien. PB Swiss Tools is een van de eerste industriële bedrijven die in Zwitserland industriële robots heeft ingezet.

**TSCHANZ** Uw loopbaan heeft er niet op gewezen dat u ondernemer zou worden.

**JAISLI** Ja en nee – de loopbaan misschien niet. Ik kom echter zelf uit een ondernemersgezin en heb als kind sterk meegemaakt wat het betekent en aan welke winden een door de eigenaar geleid MKB blootgesteld is. Als lerares ben ik het gewend om mijzelf in te lezen in nieuwe onderwerpen en daarbij ook andere mee te nemen.

**TSCHANZ** MKB'ers zijn vaak getrouwd met de zaak.

**JAISLI** Dat heeft echter ook veel voordelen. Men is daardoor dusdanig flexibel dat dit tot meer concurrentiekracht leidt.

#### Welke verwachtingen heeft u van de politiek?

**JAISLI** Heel duidelijk dat voldoende wordt geïnvesteerd in beroepsopleiding en onderzoek. Ik verwacht ook dat men bedrijven blijft ondersteunen in samenhang met de valutaproblematiek. Ik wil geen inmenging door de staat, maar ik verwacht dat men het MKB op indirecte wijze ondersteunt. Ik denk daarbij aan onderzoek en ontwikkeling, aan kennisoverdracht en aan goede ondersteuning in de buitenlandse handel en in de sociale samenwerking. Maar ook milieu en energievoorziening zijn belangrijke voorwaarden om het MKB een goed perspectief te bieden.

#### Hoe krijgt u dat allemaal voor elkaar?

**JAISLI** Doordat ik plezier heb in alles wat ik in beweging kan brengen en waar ik mede verantwoordelijk voor ben. Ik heb een fantastische taak met veel uitdagingen, maar ook met fantastische mensen waar ik mee kan samenwerken. Ik zie ook dat het als ondernemer belangrijk is om niet alleen in het beperkte kringetje van het eigen bedrijf te werken. Ik neem daarom ook verantwoordelijkheid in de wereld eromheen. Zo zet ik mij hier in het Emmental in voor een goede infrastructuur en ben ik daarom voorzitter van de raad van beheer van het ziekenhuis Emmental. Dat zijn allemaal zaken waarbij tegenwoordig engagement en zakelijke prestaties nodig zijn.

**TSCHANZ** U leidt het bedrijf in de vierde generatie. Blijft het Zwitsers?

**JAISLI** Ja, dat zijn wij heel duidelijk van plan. Wij hebben vier kinderen. Oplossingen worden besproken, ook in verband met de opvolging. Het gezin komt op de eerste plaats.