

escher

Jahrbuch 2023 für Unternehmerinnen und Unternehmer

Geopolitik

Studie zu aktuellen
Herausforderungen

Watchlist

Top-Unternehmen
für 2023

Haltung

Nachhaltige Mode –
zwei Blickwinkel

Fabiana Galli

Gründerin und CEO
von Galli Immobiliare

Seite — 34

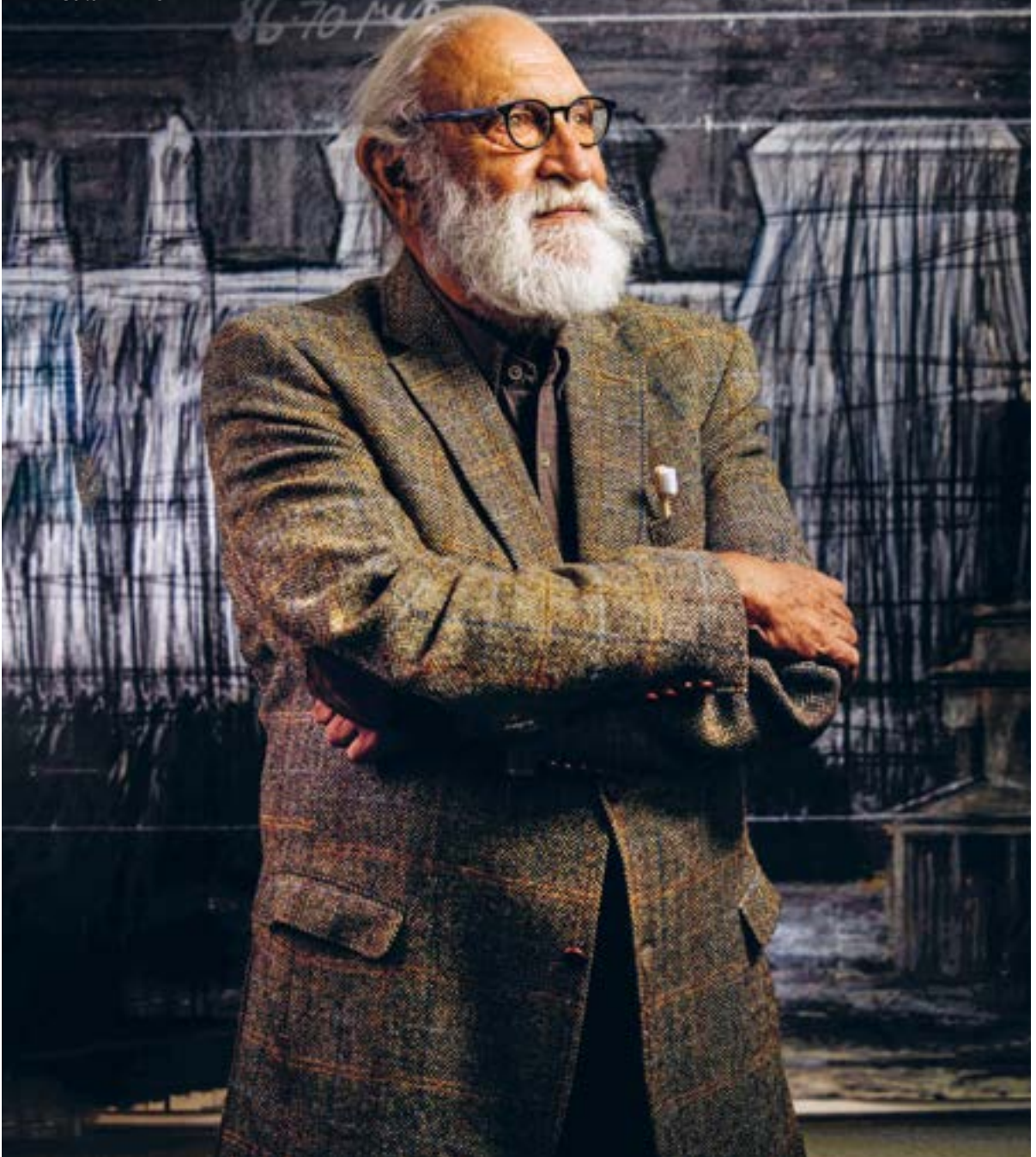


«Im Unternehmertum braucht es Neugier. Man muss offen sein für die kleinen Dinge, die zusammen dann Grosses bewirken.»

Ueli Breitschmid

CEO und Besitzer von Curaden

Seite — 28



«Viele meinen, Unternehmer sein heiße Geld verdienen.
Klar verdienen Unternehmer Geld, wenn sie ihre Arbeit richtig machen.
Aber wer sie nur deshalb tut, braucht gar nicht erst anzufangen.»

Torge Barkholtz

Mitgründer und CEO von kooky

Seite — 44



«Wer als Unternehmerin oder Unternehmer pessimistisch ist, verbaut sich viele Chancen des Wachstums.»

Muss ich die Lieferketten meines Unternehmens neu denken?

Wie reagieren unsere Kunden, wenn wir jetzt die Preise erhöhen?

Wie finde ich auch morgen noch gute Mitarbeitende?

Im «escher» stehen Unternehmerinnen und Unternehmer im Zentrum. Sie haben die oben stehenden Fragen in den Gesprächen für diese Publikation aufgeworfen. Lesen Sie mehr dazu in den einzelnen Porträts.

Auch unsere Studie zur aktuellen Geopolitik nimmt diese Herausforderungen auf. Sie beleuchtet, wie sich Unternehmerinnen und Unternehmer diesen stellen.

Unternehmertum

Was Unternehmerinnen und Unternehmer derzeit beschäftigt.

Aktuelle Geopolitik	10
Die Analyse des Globalisierungsexperten und eine Einordnung für die Unternehmenslandschaft Schweiz in unserer KMU-Studie.	
Das grosse Ganze	22
Was bedeutet die Zeitenwende für Schweizer Anlagen?	
Watchlist 2023	26
Neun Top-Unternehmen aus den Kategorien «Innovation», «Tradition» und «Neue Wege».	

Persönlichkeit

Was Unternehmerinnen und Unternehmer ausmacht.

Hybrid Work	54
Spannungen im Team vermeiden.	
Neugier	58
Warum die Freude an neuem Wissen ein Innovationsturbo ist.	
Haltung	66
Nachhaltige Mode herstellen oder nachhaltige Mode verkaufen. Zwei Unternehmer im Gespräch.	



Neun Unternehmen im Fokus für 2023: Lesen Sie über Erfindergeist, Erfolgsrezepte und Persönlichkeiten.



Hybrid Work

Heike Bruch forscht, wie Unternehmen und Mitarbeitende von Hybrid Work profitieren.

Seite — 54



Haltung

Für Sebastian Lanz von RRRevolve und Nicholas Hänyy von Nikin ist Nachhaltigkeit mehr als ein Trend.

Seite — 66

Kapitel 3

Produkte

Wie die Credit Suisse Sie beim Unternehmertum unterstützt.

Erfolgsmodell ————— 74

«Bank für Unternehmer:innen»

Andreas Gerber und Hans Baumgartner im Interview.

Structured & Syndicated Finance — 78

Stabiles und wenig preissensitives Finanzierungsinstrument.

Privat und geschäftlich abgesichert sein ————— 82

Zu jeder Zeit einen gut durchdachten Plan haben.

Sustainability ————— 84

Fortschritt erfordert nachhaltige Finanzen.



escher online Die ganze KMU-Studie und die Unternehmensgeschichten aus dem «escher» finden Sie jetzt auch online.



Christine Breitschmid

Christine Breitschmid ist Managing Director von Curaden. Ihr erster Job im Familienunternehmen war es, Zahnbürsten einzupacken. Heute ist sie gemeinsam mit ihrem Vater Ueli für die Strategie verantwortlich.

«Trotz Aufwertung von regionalen Lieferketten sollten wir einen grossen Vorteil der Globalisierung nicht ausser Acht lassen: Sie zwingt uns zum Austausch. Dabei entwickeln wir gegenseitigen Respekt über die kulturellen Grenzen hinaus.»

Erkenntnisse aus dem Kapitel

- 1 Die aktuelle Situation zeigt eindrücklich, dass Unternehmen nie davon ausgehen sollten, stets reibungslos global operieren zu können.
- 2 Reaktionsfähigkeit, Anpassung der Wertschöpfungsketten und Absicherung gegen Risiken sind für Unternehmen angesichts der aktuellen Geopolitik essenziell.
- 3 Wir leben in einer globalen Zeitenwende. Historisch gesehen folgte auf jedes extrem schlechte Anlegerjahr ein überdurchschnittlich gutes.
- 4 Die Produkte und Dienstleistungen der Unternehmen auf unserer Watchlist 2023 sind wichtig. Noch wichtiger: Wie sie damit auf dem Markt agieren.
- 5 Erfolgreiche Unternehmen geben sich nicht mit dem Status quo zufrieden. Stattdessen suchen sie nach neuen Lösungen, obwohl das Umfeld schwierig ist.

Geopolitische Spannungen fordern Unternehmen

Wirtschaftssanktionen, Nearshoring und erhöhte Inputpreise: Die derzeitigen geopolitischen Spannungen fordern Unternehmerinnen und Unternehmer auf der ganzen Welt heraus. Im Interview nennt der renommierte Fachexperte Dr. Parag Khanna die wichtigsten geopolitischen Trends und ergründet, wie sich diese weiterentwickeln könnten.

Auch Schweizer Unternehmen sind von den jüngsten Umwälzungen auf globaler Bühne betroffen. Die KMU-Studie der Credit Suisse zur aktuellen Geopolitik zeigt, wie die Unternehmen auf Herausforderungen wie veränderte Wertschöpfungsketten, Preisdruck und mögliche Reputationsrisiken reagieren.





Internationale Neuordnung

Geopolitisches Kräftemessen





«Ich gehe davon aus, dass multinationale Unternehmen regionalere Strukturen annehmen werden, da sie lokalen Reglementen gerecht werden und «lokaler» erscheinen wollen, um so besser mit vor Ort etablierten Unternehmen konkurrieren zu können.»

Interview mit — Parag Khanna

Welches sind die geopolitischen Trends der letzten Jahre?

Parag Khanna Der prägendste geopolitische Trend der letzten Jahre besteht meines Erachtens darin, dass sich eine Koalition westlicher und östlicher Länder herausgebildet hat, die das Ziel verfolgt, koordiniert auf den Aufstieg Chinas zu reagieren. Im Grunde kann man sagen, dass der Aufstieg Chinas der wichtigste Trend der 2010er-Jahre war. Als Folge ist nun in den 2020er-Jahren eine strategische Neuausrichtung zu beobachten mit dem Ziel, Chinas aggressiven Ambitionen zu begegnen. Diese zeigt sich einerseits in Form von militärischen Allianzen wie dem «Quad»-Bündnis zwischen den USA, Indien, Japan und Australien sowie dem «AUKUS»-Bündnis zwischen

Australien, Grossbritannien und den USA – und andererseits im Rahmen von handelsbezogenen technologischen sowie infrastrukturellen Bemühungen wie dem CHIPS-Gesetz (zur Verlagerung der Halbleiterproduktion aus der Region Grosschina in die USA und verbündete Staaten) und Build Back Better World («B3W»), um der Neuen Seidenstrasse Chinas mittels Vorzugszinsen zur Finanzierung der Infrastruktur von Entwicklungsländern entgegenzuwirken. Bemerkenswert ist dabei vor allem, dass vor fünf Jahren noch keine dieser westlichen Initiativen existierte. Sie stellen ganz eindeutig eine Reaktion auf das Verhalten Chinas dar. Und damit rufen sie uns ins Gedächtnis, dass geopolitische Entwicklungen komplex sind und keineswegs linear verlau-

fen. Es geht jedoch nicht nur um den ungehinderten Aufstieg Chinas zur geopolitischen Vormachtstellung. Im Gegenteil – die jüngsten Trends deuten sogar auf eine noch multipolarere Welt hin.

Der Einmarsch Russlands in die Ukraine im Februar 2022 hat zu einer starken Gegenreaktion des Westens geführt. Dieser zeigt sich angesichts der Bedrohung aus Russland vereint, Russland orientiert sich nach Osten. Welche geopolitischen Auswirkungen hat der Krieg in der Ukraine?

Khanna Der Einmarsch Russlands in die Ukraine beschleunigt sicherlich gewisse Trends, die sich bereits zuvor abgezeichnet hatten. Der erste betrifft Russlands eigenen Machtzerfall: hohe militärische Verluste, wirtschaftliche Kontraktion, diplomatische

Isolation und Abwanderung von Fachkräften. All dies wird den bereits Jahrzehnte währenden Zerfall seit dem Untergang der Sowjetunion nur noch weiter beschleunigen. Derzeit gibt es keine Anzeichen dafür, dass Russland als Gesellschaft, Wirtschaftsraum und politisches System eine Kehrtwende schaffen kann. Russland orientiert sich immer weiter in Richtung Asien. Im Russland der frühen 2010er-Jahre suchte Putin zunehmend den Schulterschluss mit Asien. Dabei stärkte er die Verbindungen mit Indien, einem Verbündeten aus Zeiten des Kalten Krieges, sowie mit Japan und baute den Handel und Investitionen mit China aus. Viele westliche Diplomaten und Analysten waren überrascht, dass sich die Länder Asiens nicht geschlossen auf die Seite des Westens gestellt und die Invasion Russlands verurteilt haben. Ihnen ging es vorrangig darum, eine Unterbrechung der für ihre Volkswirtschaften wichtigen Öl- und Gaslieferungen zu verhindern. Zwar belasten die steigenden Ölpreise ihre Haushaltslage, doch sind nun neue Öl- und Gaspipelineprojekte vorgesehen, durch die Russland grössere Mengen an sie liefern kann. Während Europa jetzt versucht, sich möglichst schnell von Russland unabhängig zu machen, fasst Russland immer mehr Fuss im asiatischen System. Tatsächlich bezeichne ich Russland gern als «Nordasien», was geogra-

fisch gesehen schon immer korrekt war, aber nicht dazu passte, dass der Westen Russland als einen Staat wahrnahm, der sich zaghaft dem Westen annäherte. Davon kann mittlerweile keine Rede mehr sein. So gesehen folgt Russland dem Beispiel der Türkei – allerdings auf eine weitaus extremere Art und Weise. Denn die Türkei ist weiterhin NATO-Mitglied und strebt keine Autarkie an (ob freiwillig oder unfreiwillig). Doch sowohl Russland als auch die Türkei richten den Blick vermehrt gen Asien. Dabei geht es um Handel, Investitionen, Infrastruktur und Sicherheitsabkommen, wie etwa die Neue Seidenstrasse, die Asiatische Infrastrukturinvest-

«Westliche Unternehmen sind bereits im grossen Stil nach Saudi-Arabien zurückgekehrt. Ich kann mir gut vorstellen, dass man nach dem Krieg auch in Russland wieder vorsichtig Fuss zu fassen versucht.»

Parag Khanna

mentbank und die Schanghai-Organisation für Zusammenarbeit.

In den letzten Jahren sind mit «America First» und «Made in China 2025» Initiativen entstanden, die darauf abzielen, die einheimische Wirtschaft gegenüber ausländischer Konkurrenz zu schützen und zu stärken. Ausländische Firmen haben mit wettbewerbsverzerrenden Vorschriften zu kämpfen. Welche Rolle spielen wirtschaftliche Massnahmen im Zusammenhang mit der Geopolitik?

Khanna Wirtschaftliche Massnahmen, Investitionsrestriktionen, Ressourcennationalismus und weitere Phänomene sind mittlerweile weltweit anzutreffen. Was einst freundlicher Wettbewerb zwischen Exportförderungsbehörden inmitten wachsender und sich vertiefender Interdependenz war, hat sich zu einem weitaus stärker geopolitisch motivierten Prozess des «Beggar-thy-neighbor»-Protektionismus entwickelt in Verbindung mit starken Subventionen für Nearshore-Industrien. Ich bin fest davon überzeugt, dass sich dieser Trend in den kommenden Jahren fortsetzen wird. Allerdings sehe ich darin auch einen Optimierungsprozess, der sich als Win-win-Situation entpuppen könnte. Zunächst könnte er inländische sozio-ökonomische Spannungen abbauen, indem Jobs geschaf-



fen werden und vermehrt in die Produktivität und die Fähigkeiten der eigenen Bevölkerung investiert wird. Das könnte zwar die Inflation etwas in die Höhe treiben, doch lässt sich damit auch die industrielle Basis wieder aufbauen sowie die nationale Unabhängigkeit und Solidarität fördern. Zudem könnte dieser Trend der Umwelt zugutekommen. Gäbe es mehr regionale Energiemärkte, die auf Gas und erneuerbaren Energien aufbauen, anstatt weltweit Öl zu verschiffen, hätte dies einen positiven Effekt für unseren Planeten. Gleiches gilt für landwirtschaftliche Lieferketten, die für 15 Prozent der

weltweiten CO₂-Emissionen verantwortlich sind. Gewissermaßen ist mehr Unabhängigkeit sogar wünschenswert, wenn man es richtig angeht. Falls dieser Prozess zu einer Stabilisierung des Wachstums in den grossen Wirtschaftsräumen – Nordamerika, Europa, Asien – führt, werden Unternehmen mit Sicherheit weiterhin global agieren wollen. Denn sie sind auf die globalen Märkte und Gewinne angewiesen. Ich gehe davon aus, dass multinationale Unternehmen regionalere Strukturen annehmen werden, da sie lokalen Reglementen gerecht werden und «lokaler» erscheinen wollen, um so

besser mit vor Ort etablierten Unternehmen konkurrieren zu können. Künftig könnte es daher weniger traditionelle multinationale Unternehmen und mehr Joint Ventures sowie Partnerschaften geben.

Ein weiterer wichtiger «Transmissionsriemen», durch den Unternehmen von geopolitischen Entwicklungen betroffen werden, sind Wirtschaftssanktionen. Wie beurteilen Sie dies bezüglich die gegenwärtige Situation und wohin wird die Reise gehen?

Khanna Zunächst einmal sei gesagt, dass es jederzeit plötzlich zu Sanktionen

kommen kann. Die gegenwärtige Situation zeigt eindrücklich, dass Unternehmen nie davon ausgehen sollten, dass sie stets reibungslos global operieren können. Dieser Fehler wurde von Managern in den 90er-Jahren bis zu den Anschlägen vom 11. September 2001 begangen und er wurde im Vorfeld der russischen Invasion in der Ukraine und der Verschärfung von chinesischen Technologievorschriften wiederholt. Zweitens sind Sanktionen meist kontraproduktiv, da sie dem Regime weniger schaden als der Bevölkerung und unseren eigenen Unternehmen, die sich plötzlich mit grossen Verlusten an wichtigen Märkten und dauerhafter Unsicherheit in ihren Lieferketten und Betrieben konfrontiert sehen. Drittens ist es heutzutage nahezu unmöglich, Länder gänzlich zu isolieren. In einer Welt multipolarer Multiallianzien gibt es wenig verbindliche Einheitlichkeit bei Sanktionen. Russland wendet sich beispielsweise China und Indien zu, ebenso der Iran. Und schliesslich neigen Sanktionen dazu, recht schnell im Sande zu verlaufen. Der chinesische Markt ist für westliche Unternehmen zu attraktiv, als dass sie ihn aufgeben würden. Westliche Unternehmen sind bereits im grossen Stil nach Saudi-Arabien zurückgekehrt. Ich kann mir gut vorstellen, dass man nach dem Krieg auch in Russland wieder vorsichtig

Fuss zu fassen versucht. In Zeiten von Spannungen scheint dies unvorstellbar, doch meist bestimmen Angebot und Nachfrage das langfristige Szenario stärker als politische Überzeugungen.

Wie beurteilen Sie die Position kleiner Länder und insbesondere der Schweiz in einem von geopolitischen Spannungen geprägten Umfeld?

Khanna Seit Langem betrachte ich kleine Staaten als Vorbilder in Sachen Regierungsführung, vor allem die Schweiz und Singapur (die beide eine zentrale Rolle in meinem Buch «Technocracy in America» einnehmen – der Titel der deutschen Übersetzung lautet «Jenseits von Demokratie»). Beide Länder sind offene Volkswirtschaften: innovativ, attraktiv für Fachkräfte und weltweit opportunistisch in ihren Handelsbeziehungen. Alle Länder sollten sich so verhalten. Freilich sind kleinen Staaten insofern die Hände gebunden, als sie das globale Umfeld von Konflikten und Regulierung nicht mitgestalten können. Aber deren fortwährende Leistungsfähigkeit beeinflusst trotz dieser Volatilität das Denken und Verhalten grösserer Staaten, da diese von kleineren Ländern in Sachen Effizienz der öffentlichen Ausgaben und Förderung von Innovationen lernen können. Die Schweiz blickt auf eine lange Tradition der

Neutralität zurück und hält die Tür zum Dialog mit feindseligen Staaten wie Russland oder dem Iran stets offen. Diese wichtige Rolle wird von anderen Staaten nicht eingenommen und stellt doch einen fundamentalen Grundstein der Diplomatie dar. Ich habe grossen Respekt davor, wie die Schweiz uns immer wieder an den hohen Stellenwert diplomatischer Dialoge erinnert – insbesondere in Zeiten grosser Ungewissheit.

Das Interview mit Dr. Parag Khanna führte Dr. Manuel Rybach, Global Head of Public Policy and Regulatory Foresight bei der Credit Suisse.



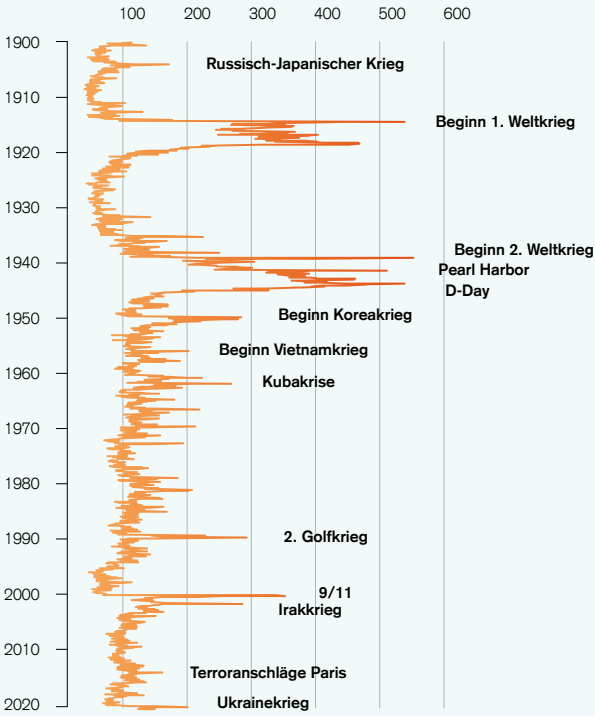
Dr. Parag Khanna

Dr. Parag Khanna ist ein international bekannter Experte und Bestsellerautor im Bereich Globalisierung. Er ist Gründer von FutureMap, einem Beratungsunternehmen, das auf geopolitische und wirtschaftliche Datenanalysen, Visualisierungen und Kartierungen spezialisiert ist. Parag Khanna hat mit seinem Fachwissen bereits zahlreiche Regierungen beraten, darunter etwa der U.S. National Intelligence Council. Er hat an der London School of Economics doktortiert.

Aktuelle Herausforderungen für Unternehmen in Zahlen:

Stärkste geopolitische Spannungen seit fast 20 Jahren

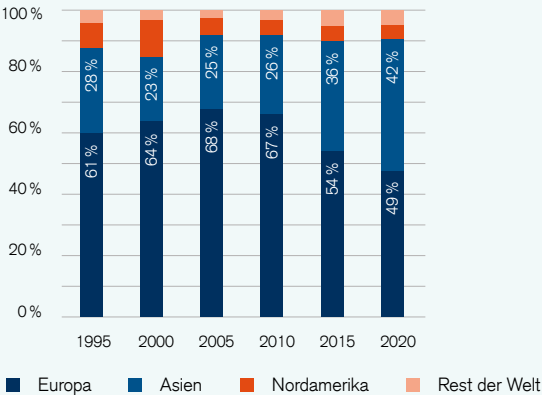
Historischer GPR Index, wobei 100 = Durchschnitt von 1900–2019



Quelle: Caldara und Iacoviello (2022), Credit Suisse; letzter Datenpunkt: November 2022

Russland orientiert sich seit geraumer Zeit gen Asien

Exportdestinationen russischer Handelsgüter, in % des gesamten Handelswerts, 1995–2020



Quelle: OEC, Credit Suisse

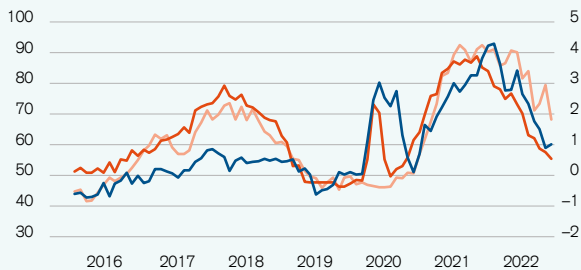




Illustration: Mathis Burmeister

Lieferkettenprobleme und erhöhte Inputpreise

Subkomponenten des Industrie-PMI (linke Skala); Global Supply Chain Pressure Index (rechte Skala), Januar 2016 bis Oktober 2022

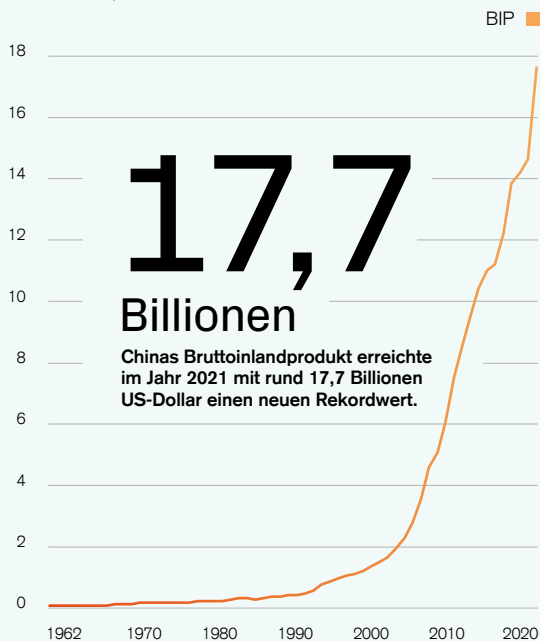


- PMI Schweiz: Einkaufspreise (linke Skala)
- PMI Schweiz: Lieferfristen (linke Skala)
- Global Supply Chain Pressure Index (rechte Skala)

Quelle: procure.ch, Federal Reserve Bank of New York, Refinitiv Datastream, Credit Suisse

Der Aufstieg von China

Bruttoinlandprodukt, in Billionen US-Dollar



Quelle: Weltbank

Allen Widrigkeiten zum Trotz

2022 war ein denkwürdiges Jahr: Kaum normalisierte sich die Pandemie-Notlage, setzten die geopolitischen Umwälzungen im Zuge des Ukrainekriegs die Wirtschaft erneut unter Druck. Die Schweizer Unternehmen suchen aktiv den Weg aus den Krisen: Anpassungen bei den Wertschöpfungsketten, Strategien gegen erhöhte Inputpreise oder Massnahmen zur Reduktion der Reputationsrisiken zeugen davon.

Autorin/Autor — Sara Carnazzi Weber und Pascal Zumbühl

Jahrzehntelang bildeten offene Märkte und freier Handel einen Grundpfeiler der internationalen Ordnung, die aus dem Zweiten Weltkrieg hervorgegangen war. Seit der Finanzkrise ist der Globalisierungsmotor jedoch ins Stocken geraten. Jüngst brachten zudem die Pandemie und der Ukrainekrieg weitere Rückschritte für die internationale Arbeitsteilung: Staaten greifen wieder stärker in das nationale und internationale Wirtschaftsgeschehen ein und setzen wettbewerbsverzerrende Massnahmen um. Obschon das geopolitische Kräftemessen primär anderswo ausgetragen wird, verspüren auch die vom Aussenhandel abhängige Schweiz und ihre Unternehmen die Auswirkungen.

Nicht nur durch Zölle, sondern auch durch nicht tarifäre Hürden werden die Schweizer Firmen ausgebremst: Gemäss Umfrage waren rund 60 Prozent der befragten Unternehmen in den letzten drei Jahren damit konfrontiert. Ausserdem zeugen die Umfrageergebnisse von einer Zunahme der Regulierungsdichte. Diese Zunahme betrifft insbesondere Datenschutz- und Umweltregulierungen, bei denen 54 Prozent

bzw. 51 Prozent der befragten Unternehmen in den letzten drei Jahren eine Zunahme der für sie relevanten Richtlinien im In- und Ausland registrierten. Gerade die Rechtsentwicklung in Umweltbelangen befindet sich zurzeit im Umbruch und die Europäische Union (EU) nimmt dabei eine Pionierrolle ein. Um den Zugang zum so bedeutenden europäischen Markt für Schweizer Unternehmen nicht einzuschränken, sieht sich die Schweiz oft gezwungen, die Regulierungen der EU auch hierzulande umzusetzen.

60 %

der Schweizer Unternehmen werden
durch nicht tarifäre Hürden ausgebremst.

54%

der Schweizer Unternehmen registrieren einen Anstieg der Datenschutzregulierungen.

51%

der befragten Unternehmen sehen sich mit einer Zunahme von Umweltregulierungen konfrontiert.

Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2022/2023

Unter der hohen Regulierungsdichte und den wettbewerbsverzerrenden Massnahmen leidet auch die internationale Zusammenarbeit. Wie aus der Umfrage hervorgeht, stellen rund 47 Prozent der befragten Unternehmen fest, dass sich die Kooperationen mit ausländischen Geschäftspartnern in den letzten drei Jahren erschwert haben. Bei den Firmen ohne hauptsächlichlichen EU-Fokus liegt der Anteil mit 63 Prozent deutlich oberhalb des Niveaus von Unternehmen mit EU-Fokus. In Europa zeigt sich also ein durchmischtes Bild bei der Kooperation.

Stärkerer Fokus auf Stabilität der Lieferketten?

Die Finanzkrise, die Pandemie und der Ukraine-krieg legten Schwachstellen der globalen Lieferketten offen. Unternehmen gewichten die Stabilität der Wertschöpfungsketten wieder höher und nehmen Anpassungen vor. Die Umfrageresultate bestätigen, dass ein Grossteil der Schweizer Unternehmen in den letzten drei Jahren ihre Wertschöpfungsketten angepasst haben: Neben einer naheliegenden Erhöhung der Vorräte versuchen sie, ihre Resilienz primär

durch eine stärkere Fokussierung auf geographisch näher gelegene Anbieter von Vorleistung und eine Diversifikation der Zulieferer zu erhöhen. Insgesamt deuten die Umfrageresultate auf einen Trend zur Regionalisierung hin. Dieser Trend zeichnet sich bereits seit Pandemiebeginn ab, hat aber durch den Ukraine-krieg eine weitere Beschleunigung erfahren.

Anpassungen entlang der Wertschöpfungsketten belasten nicht nur den Welthandel, sondern führen auch zu steigenden Preisen (vgl. Grafik S. 17). Zudem haben die als Reaktion auf den Ukraine-krieg verhängten Sanktionen gegenüber Russland die verfügbaren Mengen gewisser Güter reduziert – insbesondere fossiler Brennstoffe. Die resultierende Knappheit hat die Ressourcenpreise in die Höhe schnellen lassen, wobei der Aufbau von Lagerbeständen die Problematik weiter verschärft hat. Die Preiserhöhungen beschränken sich wegen Substitutionseffekten allerdings nicht nur auf diejenigen Güter, bei denen Russland und die Ukraine einen grossen Exportanteil aufweisen, sondern umfassen auch andere Güter. Aufgrund des Preisanstiegs in fast allen Bereichen überrascht es nicht, dass jeweils mehr als 80 Prozent der befragten Unternehmen in den letzten drei Jahren eine Zunahme bei den Transport- und Energiekosten sowie Rohstoffpreisen registrierten.

Der breit abgestützte Preisanstieg ist über kurz oder lang für die betroffenen Unternehmen nicht nachhaltig. Wenig überraschend haben fast 90 Prozent der befragten Unternehmen entweder bereits Massnahmen gegen erhöhte Inputpreise ergriffen oder solche in der Zukunft geplant. Gemäss Umfrage hat mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen mit einer Überwälzung der Kosten auf die Kunden reagiert, wobei kleinere Unternehmen diese Strategie häufiger gewählt haben. Auch die Suche nach kostengünstigeren Substituten (35 Prozent) und eine Produktivitätssteigerung (26 Prozent) wurden relativ oft als Antwort auf die steigenden Inputpreise genannt.

Den guten Ruf wahren

In einem geopolitisch rauen Umfeld erhöhen sich auch die Reputationsrisiken für die Unternehmen. Gemäss Umfrage erachten 17 Prozent der befragten Firmen die Wahrscheinlichkeit von öffentlicher Kritik aufgrund des eigenen Fehlverhaltens als eher hoch oder sehr hoch. Für die Unternehmen bedeutet dieses Umfeld, dass sie mehr Zeit und Geld für die Überwachung und Vermeidung möglicher Reputationsrisiken aufwenden müssen. Denn wer gegen die Sorgfaltpflicht verstösst, muss mit Kritik oder sogar einem Boykott der eigenen Produkte und Dienstleistungen rechnen. Wie aus unserer Umfrage hervorgeht, erachten 19 Prozent der befragten Unternehmen ein solches Szenario als (eher) wahrscheinlich.

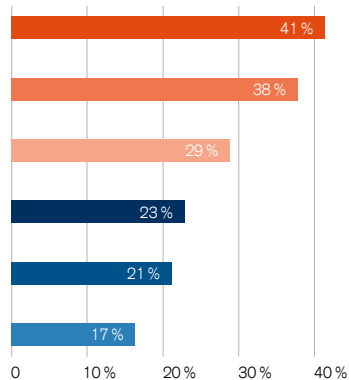
Die Gratwanderung zwischen Aktivismus und Zurückhaltung ist für viele Unternehmen mit ausländischen Geschäftsbeziehungen eine Herausforderung, denn sie operieren oftmals in Märkten mit unterschiedlichen Rahmenbedingungen (z.B. Regulierungen, Wertvorstellungen). Wenn sich das Unternehmen beispielsweise gegen Menschenrechtsverletzungen im Land der Geschäftspartner ausspricht, dann sieht es sich mit Kritik seitens der ausländischen Aufsichtsbehörden und wütenden Konsumenten im Ausland konfrontiert. Tut es das nicht, steht es vor der Kritik von Aufsichtsbehörden und Konsumenten in der Schweiz.

Reputationsschäden drohen aber nicht nur durch eigenes Fehlverhalten oder durch die Verwicklung in Skandale von Dritten, sondern auch wenn sensitive Informationen, z.B. durch eine Cyberattacke, an die Öffentlichkeit gelangen. Insgesamt sieht fast jedes dritte Unternehmen darin zumindest ein eher hohes Risiko.

Angesichts der zahlreichen reputations-schädlichen Szenarien überrascht es wenig, dass rund 83 Prozent der befragten Firmen auch Massnahmen gegen erhöhte Reputationsrisiken treffen. Gefragt nach den konkreten Massnahmen gaben 41 Prozent der Unternehmen an, dass sie Massnahmen zur Prävention von Cyberattacken ergreifen. Die Anpassung von Produkten bzw. Dienstleistungen, um den Forderungen von Interessengruppen (z.B. Konsumenten, Mitarbeitenden) zu entsprechen, wurde mit rund 38 Prozent am zweitmeisten genannt, wobei insbesondere kleinere Unternehmen eine Präferenz für diese Massnahmen haben.

Massnahmen zur Vermeidung von Reputationsschäden

Anteil Antworten*, in %



* Mehrfachnennung möglich, ausser in Kombination mit Antwortkategorie «Nichts».

- Massnahmen zur Prävention von Cyberattacken
- Anpassung unserer Produkte/Dienstleistungen, um Forderungen von Konsumenten, Interessengruppen und/oder MA zu entsprechen
- Bei der Auswahl neuer Geschäftspartner geopolitische Gesichtspunkte berücksichtigen
- Geschäftsbeziehung zu umstrittenen Geschäftspartnern beenden
- Geschäftsbeziehungen zu Partnern in Ländern mit erhöhten geopolitischen Risiken beenden
- Nichts

Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2022/2023

Unter dem Strich zeigen die Umfrageresultate, dass die Firmen die Folgen der geopolitischen Spannungen im Unternehmensalltag verspüren, aber auch aktiv den Weg aus den Krisen suchen. Zudem geht aus der Umfrage hervor, dass Krisen bei genügender Flexibilität auch immer Chancen bieten können: Fast 60 Prozent der Befragten gaben an, dass sich für ihr Unternehmen trotz der Krisen der letzten Jahre auch neue Geschäftsfelder ergeben haben. All dies stimmt positiv – nicht nur für das aktuelle Jahr, sondern auch darüber hinaus.



Dr. Sara Carnazzi Weber und Pascal Zumbühl

Dr. Sara Carnazzi Weber arbeitet seit 1999 bei der Credit Suisse und ist dort Leiterin des Bereichs Policy & Thematic Economics. Zu ihren Forschungsschwerpunkten gehören Demografie, Rentensysteme, Arbeitsmarkt sowie Regionalökonomie. Während ihrer 20-jährigen Erfahrung war sie auch als Beraterin für nationale und regionale Behörden in der Schweiz tätig.

Pascal Zumbühl besitzt einen Master-Abschluss in Volkswirtschaftslehre von der Universität Lausanne. Nach seinem Studium absolvierte er ein Praktikum bei der Schweizerischen Nationalbank. Seit September 2019 arbeitet er bei der Credit Suisse im Bereich Policy & Thematic Economics. Für die diesjährige KMU-Studie trägt er die Verantwortung.

→ **Online finden Sie alle Auswertungen der KMU-Studie der Credit Suisse.**

credit-suisse.com/kmustudie



Key Take-aways

- 1 Die Schweiz ist von den Geschehnissen im Ausland abhängig. Deshalb verspürt eine deutliche Mehrheit der befragten Unternehmen die Folgen der geopolitischen Umwälzungen im Firmenalltag.
- 2 Besonders Grossunternehmen registrieren eine Zunahme der Regulierungsdichte: Während rund zwei Drittel der Grossfirmen eine Zunahme bei den Datenschutz- und Umweltregulierungen verzeichnen, liegt der Anteil bei den KMU jeweils bei rund 50 Prozent.
- 3 Fast die Hälfte der befragten Unternehmen hat in den letzten drei Jahren die Vorräte aufgestockt und näher gelegene Anbieter von Vorleistungen gewählt. Der Ukrainekrieg hat dabei bestehende Trends beschleunigt.
- 4 Im Zusammenhang mit erhöhten Inputpreisen haben fast 90 Prozent der befragten Unternehmen Massnahmen ergriffen. Mehr als die Hälfte hat die Kosten auf die Kunden überwälzt.
- 5 Gegen erhöhte Reputationsrisiken haben 83 Prozent der befragten Unternehmen Massnahmen ergriffen. Dabei stehen primär Massnahmen zur Prävention von Cyberattacken im Fokus.



Wenn
Neues
aus
Altem
entsteht



«Was gilt heute noch?
Welche Herausforderungen stellen sich in
dieser Zeitenwende? Unternehmerinnen
und Unternehmer sind mehr denn je gefordert,
mit Flexibilität, Innovation und Geschick auf
die sich ändernden Bedingungen zu reagieren.»

Autor — Burkhard Varnholt

Der Kreislauf der Natur als Analogie
für den geopolitischen Wandel:
Geprägt durch neue Lieferketten,
Technologien und Realitäten entsteht
immer wieder etwas Neues –
wie derzeit eine Globalisierung 2.0.

Aufstieg, Abstieg und Wandel

Unternehmer kennen das. Leben und Wirtschaft schaffen Kreisläufe des Werdens und Vergehens. Schweizer Unternehmer sind Weltmeister darin, sich durch Flexibilität, Innovation und geschickte Geschäftsstrategien stets neu zu erfinden. «Nichts ist beständiger als der Wandel», höre ich häufig bei Gesprächen mit Schweizer Unternehmern. Die traditionelle Spitzenposition der Schweiz im «World Competitiveness Ranking» des IMD belegt dies ebenso wie die Erfolgsgeschichte des Schweizer Aktienmarkts – des erfolgreichsten in Europa.

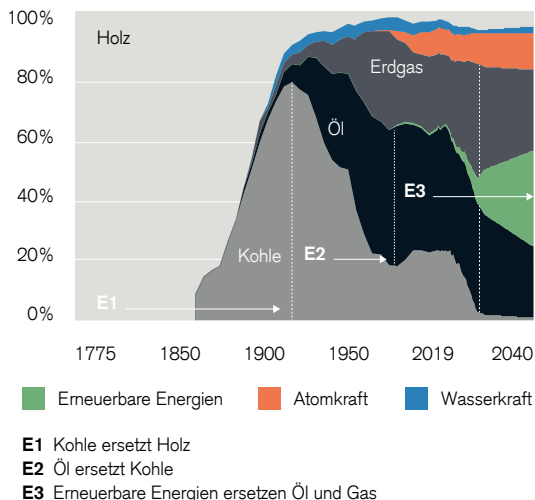
Gilt das auch heute noch? Wir leben in einer globalen Zeitenwende. Russland hat das Vertrauen in eine globale Sicherheitsordnung genauso wie jenes in die Versorgungssicherheit bei Strom und Gas dauerhaft erschüttert. Es hat damit die Dringlichkeit der seit Langem beschlossenen Energiewende ultimativ be-

schleunigt und den USA eine unerwartete Machtfülle zukommen lassen. Chinas Rolle in der Weltgemeinschaft und der globalisierten Wirtschaft wandelt sich nachhaltig. Die goldene Zeit der Globalisierung, die 2001 mit Chinas Beitritt zur Welthandelsorganisation eingeläutet wurde, liegt hinter uns. Es entsteht eine Globalisierung 2.0, die durch neue Lieferketten, strategische Notwendigkeiten und neue Technologien ebenso geprägt wird wie durch neue geopolitische Realitäten.

Die USA, die grösste Volkswirtschaft der Welt, sind zum grössten Exporteur fossiler Energieträger wie Öl und Gas avanciert. Ihre unerreichten, aber vor dem Krieg brüchigen globalen Allianzen sind über Nacht erstarkt. Von der absehbaren Aufrüstungsspirale wird die US-Wirtschaft genauso überproportional profitieren wie von ihrer weltwirtschaftlichen und geopolitischen

Die dritte Energiewende ist aus den Startlöchern gekommen

Primärenergieproduktion nach Energieträgern in den USA



Aspekte für Schweizer Anlagen

In dieser facettenreichen Zeitenwende gilt es, stets möglichst ganzheitlich verschiedene Aspekte zu beurteilen. In bewusster Verkürzung könnte man aus der Perspektive Schweizer Anlegender beispielsweise folgende fünf Vermutungen formulieren:

- 1 Der Franken dürfte weiterhin die stärkste Währung der Welt bleiben – und paradoxerweise die kompetitive «Fitness» von Schweizer Unternehmen wie ein steter Gegenwind fordern und fördern.
- 2 Der starke Dollar spiegelt Amerikas Machtzuwachs. Und: Er nutzt der US-Wirtschaft mehr, als er ihr schadet, weil er ihr unersättliches Leistungsbilanzdefizit reduziert.
- 3 Was dem US-Dollar dient, stiehlt dem Gold seinen Glanz.
- 4 Kommt jetzt die Rezession? Der einhellige Chor der Cassandra-Rufer weckt Skepsis. Schillers Bild vom neuen Leben, das aus den Ruinen des

Alten entsteht, scheint plausibler. Denn bei Lichte besehen besitzt die Schweizer Wirtschaft mit ihren KMU, ihren (hidden) «Global Champions», viele Trümpfe. In besonderem Masse gilt das auch in der Entstehung einer neuen Weltordnung, für die Energiewende, für die Globalisierung 2.0 und für viele globale Supertrends.

- 5 Auf den Winter folgt der Frühling. Das vergangene Kalenderjahr gab Anlegenden wenig Grund zur Freude. Über 80 Prozent aller globalen Anlagesegmente wiesen einen Verlust auf. Solche Jahre sind nicht ungewöhnlich, aber selten. Doch historisch folgte auf jedes extrem schlechte Anlegerjahr ein überdurchschnittlich gutes. Im Stehvermögen liegt das Geheimnis erfolgreicher Anlegender. Bleiben wir dran.

Machtfülle. Der Höhenflug des Greenback illustriert das ebenso exemplarisch wie das explosive Wachstum internationaler Kapitalinvestitionen in den USA. In einem fast ironisch anmutenden Rollentausch erkennen wir den Kreml als Königsmacher des Weissen Hauses – man könnte auch formulieren: «Putin made America great again.»

Gewissermassen als unfreiwilliges Gegenbild zum Aufstieg der USA präsentiert sich die geopolitische Schwäche Europas. Sie steht in beredtem Widerspruch zu Europas wirtschaftlichem Erfolg und Wohlstand. Es lässt sich nicht wegdiskutieren, dass die Schweiz zumindest geografisch das Herz Europas ist. Kann sie sich auch in diesem globalen Auf und Ab erfolgreich positionieren? Warum nicht? Mittlerweile sind die USA mit fast 20 Prozent der wichtigste Exportmarkt der Schweiz –

gefolgt von Deutschland und dann China. Das ist eine beeindruckende, in Europa unübertroffene Globalisierung und Diversifikation der Schweizer Wirtschaft. Angesichts der globalen Gemengelage ist man versucht, Friedrich Schiller zu zitieren:

**«Das Alte stürzt,
es ändert sich die Zeit,
Und neues
Leben blüht aus
den Ruinen.»**

Friedrich Schiller

Implikationen für Anlegende?

- 1** Ein guter Anlageprozess schlägt Einzelprognosen. Denn ein starker Prozess verhindert Angst oder Gier, schafft Stehvermögen durch Diversifikation und hält Kurs auf Ihre langfristige Strategie.
- 2** Risiko ist, was man nicht versteht. Jeder Unternehmer weiss das. Aber dies gilt auch beim Investieren. Es lohnt sich, die persönliche Vermögensverwaltung an Profis zu delegieren.
- 3** Warum nicht? So denken Unternehmer. Deren Geisteshaltung ist es, den Status quo stets zu hinterfragen sowie neue Ideen auf Herz und Nieren zu überprüfen. Beim Anlegen gilt das auch.



Burkhard Varnholt

Burkhard Varnholt schloss 1994 sein Doktorstudium an der Universität St. Gallen – HSG ab. Er verfügt über mehr als 20 Jahre internationale Erfahrung in der Verwaltung privater und institutioneller Vermögen, mehr als zwölf Jahre davon bei der Credit Suisse. 2003 gründete er das Hilfswerk «Kids of Africa», das über 100 Waisenkindern ein Zuhause und eine Ausbildung bietet (kids-of-africa.com). Für dieses Engagement wurde er 2006 mit dem Swiss Re Milizpreis ausgezeichnet. Im Jahr 2012 erhielt er in diesem Zusammenhang sowie für seine kulturellen Aktivitäten den Ehrendoktor (Dr. h.c.) in internationalen Beziehungen von der Geneva School of Diplomacy.

Wir präsentieren neun Unternehmen
aus ganz unterschiedlichen Branchen,
die aus der Masse hervorstechen.

Watchlist 2023




 Watchlist
2023

Innovation

gehört zum Unternehmertag. Die Devise lautet: nahe am Markt sein, sich stets weiterentwickeln und offen für Neues sein.

- | | |
|---|----|
| Curaden — Verkauft nicht bloss Mundpflege, sondern motiviert Menschen zu einer effektiven Anwendung. | 28 |
| H2M — Das Unternehmen sieht grosses Potenzial in der Wiederverwertung von mineralischen Materialien. | 32 |
| Galli Immobiliare — Ein von Frauen dominiertes Unternehmen, das Immobilien ganzheitlich betrachtet, um ein optimales Wohngefühl zu schaffen. | 34 |

Traditionsunternehmen

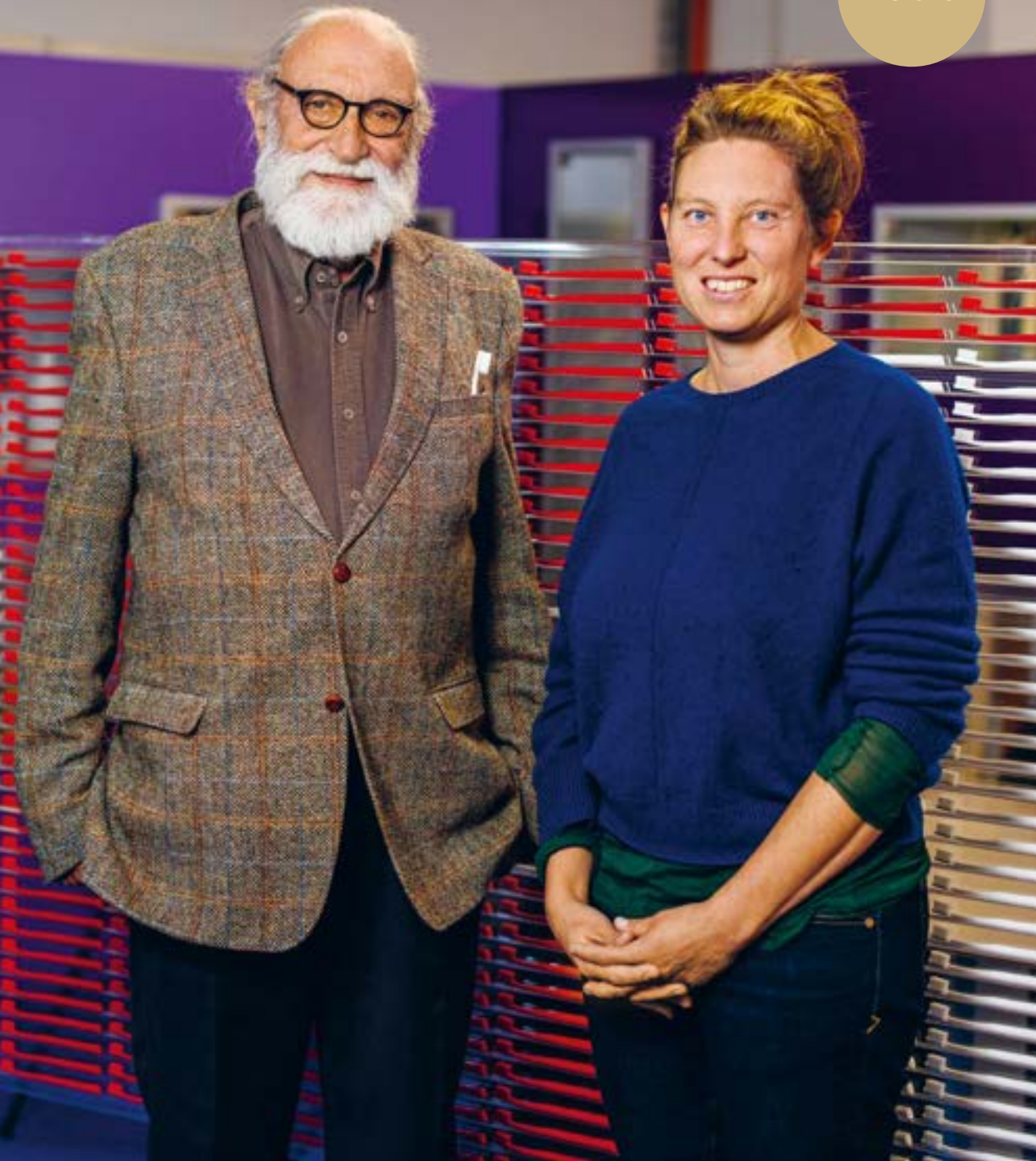
behaupten sich über Jahre am Markt. Sie setzen auf Kontinuität und antizipieren gleichzeitig neue Trends.

- | | |
|---|----|
| Reitzel — Die Philosophie des Herstellers von Essiggemüse: ernsthaft arbeiten, ohne sich selbst allzu ernst zu nehmen. | 36 |
| Tenconi — Das Familienunternehmen produziert über 2000 Produkte in verschiedenen metallverarbeitenden Sektoren. | 40 |
| Pac Team — Die Meister im Inszenieren von Luxusgütern setzen auf flache Hierarchien und viel Handlungsspielraum. | 42 |

Neue Wege

zu gehen, gehört für diese Unternehmen zum Betriebsalltag. Und es ist eine wichtige Basis für ihren Erfolg.

- | | |
|---|----|
| kooky — Das digitale Mehrwegsystem von kooky verändert die Take-away-Branche. | 44 |
| Sensirion — Die Lösungen von Sensirion in der Umwelt- und Flusssensorik ermöglichen energieeffizientere und nachhaltigere Anwendungen. | 48 |
| Viva Group — Die Firma denkt die Gesundheitsversorgung neu und fördert die Zusammenarbeit mit anderen Anbietern. | 50 |



«Curaden revolutioniert die Mundpflege»

Knallbunte Zahnbürsten und Zahnpasta mit Brombeer- oder Gin-Tonic-Geschmack – das Angebot von Curaden springt ins Auge. Ueli Breitschmid und seine Tochter Christine positionieren ihr Unternehmen aber nicht in erster Linie als Produktlieferant. Sie haben die Mission, die Mundgesundheit weltweit zu verbessern.

Autorin — Evelyne Oechslin

Was ist Ihre Aufgabe als Unternehmer?

Ueli Breitschmid Viele meinen, Unternehmer sein heisse Geld verdienen. Klar verdienen Unternehmer Geld, wenn sie ihre Arbeit richtig machen. Aber wer sie nur deshalb tut, braucht gar nicht erst anzufangen. Wir bieten mehr als Produkte. Die Menschheit mit Zahnbürsten beliefern, das können viele. Wir haben die Mission, weltweit dafür zu sorgen, dass Menschen sich selbst und kompetent um ihre Mundgesundheit kümmern.

Was macht Curaden anders als die Konkurrenz?

U. Breitschmid Ich bin sehr neugierig auf die Welt gekommen. Ich habe nie jemandem etwas geglaubt, nur weil er eine bestimmte Position hatte. Curaden revolutioniert die Mundpflege. Dies tun wir nicht in erster Linie durch die Produkte. Sie sind das Einfachste und dadurch auch kopierbar. Die Kunst ist, die Leute davon zu überzeugen, die Produkte richtig zu benutzen. Wir verstehen uns als Wissenslieferant. Dass die Mundpflege heute eine bessere Stellung hat als noch vor 30 Jahren, hat mit unserer Wissensvermittlung zu tun.

C. Breitschmid Grundsätzlich wäre viel Produkt-Know-how vorhanden, leider wird dieses Wissen nur bei sehr wenigen Zahnpflegeprodukten auch tatsächlich bei der Entwicklung berücksichtigt. Das machen wir anders.

U. Breitschmid Wir haben als Erste gesagt, dass «weiche» Zahnbürsten besser sind. Unsere Bürsten sind sehr dicht beborstet, dies wird als weich empfunden. Die Borsten sind flexibel und bleiben vor Ort, scheuern also nicht über den Zahn. Zudem sehen unsere Produkte auch attraktiv aus. Das ist gewissermassen ein



«Ich bin sehr neugierig auf die Welt gekommen. Ich habe nie jemandem etwas geglaubt, nur weil er eine bestimmte Position hat.»

Ueli Breitschmid

Umsatzmässig
das wichtigste
Produkt von
Curaden: die
Zahnbürste.



trojanisches Pferd. Es sorgt dafür, dass das Putzen Spass macht und natürlich auch dafür, dass wir unsere Zahnbürsten und Zahnpasten besser verkaufen.

Von der Gründung als Dentalhändler zum umfassenden Angebot für die Zahngesundheit. Können Sie diesen Weg skizzieren?

U. Breitschmid Dieser Weg hat 50 Jahre gedauert. Es ist ein Glücksfall, dass wir nicht vom Consumer-Markt, sondern aus dem Dentalhandel kommen. Die Zahnärztinnen und Zahnärzte kannten uns und wussten, dass unsere Produkte Hand und Fuss haben. Sie sind unsere wichtigsten Partner. Denn sie vermitteln, wie man die Zähne korrekt putzt. Wir allein können das nicht.

Was ist das wichtigste Produkt von Curaden?

C. Breitschmid Bezüglich Umsatz ist es die Zahnbürste. Für den Wert unserer Firma die Interdentalbürste. Hier liegt unsere Kernkompetenz. Und hier gibt es noch viel zu tun.

U. Breitschmid Die Studienlage zeigt es: Wenn du deine Interdentalräume nicht reinigst, kannst du das Zähneputzen gleich lassen.

Sie produzieren in der Schweiz. Ist das mit Mehrkosten verbunden?

C. Breitschmid Bei einer Vollautomatisierung können

Unternehmen in der Schweiz zu absolut vernünftigen Kosten produzieren. Unterstützend nutzen wir für die Finanzierung unserer Maschinen das Angebot von Credit Suisse Leasing. Mehrkosten entstehen bei Curaden nicht bei der eigentlichen Produktion, sondern in der Qualitätskontrolle. Hier gehen wir bei jedem Schritt sehr weit.

Was sind die Vorteile von Swiss Made?

C. Breitschmid Es ist für viele Menschen ein Qualitätsgarant und verspricht einen Mehrwert.

U. Breitschmid Swiss Made macht in vielen Ländern den Grossteil unseres Erfolgs aus.

Welche Herausforderungen beschäftigen Sie zurzeit?

U. Breitschmid Bei den mechanischen Produkten sind wir auf dem richtigen Weg und haben vorgesorgt. Sie funktionieren auch die nächsten 30 Jahre. Das ist auch keine Raketenwissenschaft. Die Wissensvermittlung ist unsere zentrale Aufgabe.

C. Breitschmid Wir haben den Anspruch, über unsere Mission zu reden. Wir wollen nicht einfach Zahnbürstenverkäufer sein. Wir wollen helfen, die Welt zu verändern. Das heisst auch Investment in den einzelnen Märkten, ohne sofort damit Geld zu verdienen. Gleichzeitig sind wir aber keine NGO, die nur auf Ausbildung setzt. Das ist eine Herausforderung in der Kommunikation. Dazu kommt, dass wir überall ein Nischen-

player sind. Egal ob Zahnbürsten, Elektrozahnbürsten oder Zahnpasta. Unsere Konkurrenz sind in jedem Bereich Grossfirmen.

Wie sieht die Zukunft aus?

C. Breitschmid Self-Learning und die Nutzung von künstlicher Intelligenz bei der Wissensvermittlung sind Werkzeuge, die wir stärker nutzen wollen.

U. Breitschmid Wir überlegen ständig, was die nächste Innovation in der Mundpflege sein könnte. Chemie ist ein viel diskutiertes Thema. Es ist nicht einfach, ein Produkt zu finden, das neben den Bakterien nicht auch die Zähne angreift. Enzyme sind beispielsweise ein spannendes Forschungsfeld. Aber ohne Mechanik wird es meiner Meinung nach nicht gehen. Wir gehen bald mit einem neuen Produkt auf den Markt, das von einer israelischen Firma entwickelt wurde. Es putzt die Zähne automatisch, wenn man draufbeisst. Solche Produkte gibt es längst, aber dieses ist wirklich überzeugend. Das könnte ein Durchbruch werden.

Curaden AG



Anzahl Mitarbeitende:

über 150

Gründungsjahr:

1954

Firmensitz:

Kriens (Luzern)

Tätigkeitsbereich:

Mundpflege und Aufklärung zur Prophylaxe

Plateforme La Plaine oder das unbegrenzte Re-Recycling mineralischer Materialien

Es gibt Zusammenschlüsse, die nicht den ökologischen Ausnahmezustand abwarten, bevor sie etwas in der Schweiz bewegen. Die Initiatoren der Plateforme La Plaine haben längst erkannt, dass die Zukunft des Landes in Sachen Wiederverwertung und Aufbereitung mineralischer Materialien in einer gemeinschaftlichen, umweltfreundlichen Vision für eine nachhaltige Wirtschaft liegt.

Autorin — Nabila Bouzouina

Raymond Moinat und Blaise Henry, Verwaltungsratsmitglieder von H2M Exploitation, verraten uns, dass sie bei der Entwicklung der Plateforme La Plaine Glück hatten – vom Erwerb des Grundstücks im Jahr 2013 bis zur Aufnahme der Tätigkeiten im Jahr 2020. Durch das Zusammenkommen von Ereignissen, die sich wie Puzzleteile zusammenfügten, nahmen die Dinge ganz natürlich ihren Lauf, eines nach dem anderen. Es war zunächst ein kleines Projekt, das seither dank Partnern, mit denen Lösungen gefunden wurden, die im Interesse aller sind, deutlich gewachsen ist.

«Es ist wichtig, bescheiden zu bleiben, damit wir ein Ohr für andere haben und ihren Meinungen Beachtung schenken. Aus einer Zusammenarbeit gehen die besten Lösungen hervor – das ist meiner Meinung nach der Grundstein für den Erfolg», erklärt uns Raymond Moinat.

Bereichsübergreifende Synergien im Dienste der nachhaltigen Wirtschaft

Die Plateforme La Plaine ist vor allem ein Aufeinandertreffen verschiedener Aktivitäten, eine Synergie zwischen mehreren Akteuren, deren Ziel es ist, alle Zwischentransporte von Abbruchmaterialien zu eliminieren, um den Bauschutt zu rezyklieren, aufzubereiten und zu Beton zu verarbeiten. Die Plateforme La Plaine plant nach einem einzigartigen und bahnbrechenden Konzept in Zusammenarbeit mit vier komplementären Partnerunternehmen auf einem 36 000 m² grossen Gelände in Vufflens-la-Ville 150 000 Tonnen mineralische Baustoffe pro Jahr zu rezyklieren, damit sie nicht auf Deponien entsorgt werden.

Aufgrund ihrer strategisch günstigen Lage nahe der Zugstrecke Genf–Zürich und den Grossbaustellen von Lausanne ist die Plattform auf Urban Mining ausgerichtet. Die Res-



H2M Exploitation SA



Anzahl Mitarbeitende:

25

Gründungsjahr:

2020

Firmensitz:

Vufflens-la-Ville (Waadt)

Tätigkeitsbereich:

Aufbereitungszentrum für mineralische Materialien



ourcen, die früher aus der Natur entnommen wurden, werden künftig aus dem städtischen Rückbau gewonnen. Dadurch werden die natürlichen Ressourcen bewahrt.

Die Plattform La Plaine ist somit auf vier miteinander verbundene Partnergesellschaften aufgeteilt. Die H2M Exploitation SA übernimmt die Wiederverwertung der Abbruchmaterialien, die von der BGO SA für die Betonherstellung verwendet werden. Die Ecosor SA saniert belastetes Material. Und Henry Recycling kümmert sich schliesslich um die Aufbereitung der Bauabfälle.

Unternehmertum im Blut

Für unsere beiden Visionäre muss ein guter Unternehmer Ideen haben und wissen, wie er seine Mannschaft vereint und sie nach oben führt. Ein guter Unternehmer muss nicht nur vorwärts denken, sondern auch zupacken und dabei seine Investitionen, Risikobereitschaft und Anstrengungen genau im Blick behalten – eine Mischung aus Wagemut und Weisheit. Dies ist ihrer Meinung nach ein wesentlicher Faktor für den Erfolg der Plattform La Plaine.

«Wenn man ein Projekt realisiert, muss man damit rechnen, dass man Fehler machen wird. Aber wenn man mit der Thematik vertraut ist, den Markt kennt und ein gutes Gespür für unsere Umwelt hat, dann wird man nicht allzu sehr vom Kurs abgebracht», erklärt uns Raymond Moinat abschliessend.

Den Wohnungsmarkt antizipieren

Fabiana Galli, Sie sind seit 2011 CEO von Galli Immobiliare und haben dem Traditionsunternehmen ein neues Gesicht gegeben. Wie haben Sie das gemacht?

Fabiana Galli Ich habe den Ansatz geändert. Denn die Immobilienverwaltung allein entspricht nicht mehr den heutigen Bedürfnissen. Es braucht ganzheitliche und innovative Konzepte zum Thema Wohnen. Wir denken ganzheitlich und beziehen auch die Umgebung aktiv mit ein, damit das Gefühl der Nachbarschaft entstehen kann. Es reicht nicht aus, ein Zuhause zu haben. Man muss sich auch zu Hause fühlen.

Was heisst das in der Umsetzung?

Galli Wir analysieren immer das Gesamtbild eines Gebäudes: die Umgebung, die Ausrichtung und die Sonneneinstrahlung, das Vorhandensein von Grünflächen und Sozialräumen, die Qualität der Baumaterialien, den ökologischen Fussabdruck. Wir wollen den Menschen, die in einer unserer Immobilien leben oder arbeiten, optimale Bedingun-

gen bieten, damit sie dort lange bleiben können. Das Ergebnis ist, dass wir sehr wenige Leerstände und einen erfreulichen Erfolg bei Erstvermietungen haben.

Das Team von Galli Immobiliare besteht in der Mehrheit aus Frauen. Wie kam es dazu?

Galli Aus eigener Erfahrung kenne ich die Herausforderungen der Vereinbarkeit von

«Obwohl der Markt viele Unbekannte birgt, versuchen wir immer, einen Schritt voraus zu sein.»

Fabiana Galli

Familie und Beruf. Ich wollte ein Umfeld schaffen, das eine Balance zwischen den zwei Rollen ermöglicht. Daraus entstanden ist dann auch ein Marktvorteil: Frauen haben üblicherweise ein aufmerksames Auge für die praktischen Bedürfnisse des Wohnens. Von

den acht Angestellten sind sechs Frauen und zwei Männer, das bringt uns eine gute Arbeitsatmosphäre.

Galli Immobiliare gehört zu einem grösseren Unternehmen. Was sind die Vorteile?

Galli Die Firma gehört zur Holding Galli Group, die sich in den über 40 Jahren ihrer Tätigkeit von einem Bauunternehmen zu einer Gruppe mit sechs Unternehmen in verschiedenen Sektoren entwickelt hat. Zu einer Gruppe zu gehören, welche die gleiche Vision und die gleichen Werte teilt, bringt uns Synergien. So nutzen wir beispielsweise das interne Know-how, um die technischen Aspekte eines Projekts zu prüfen und zu optimieren. Das macht uns zu einer Beraterin und nicht zu einer Dienstleisterin.

Was sind die nächsten Schritte bezüglich Innovation?

Galli Obwohl der Markt viele Unbekannte birgt, versuchen wir immer, einen Schritt voraus zu sein. So wird man in Zukunft unsere Immobilien auch virtuell besichtigen können.

Die Bündner Firma Galli Immobiliare versteht sich nicht als reine Dienstleisterin, sondern als globale Beraterin für Gewerbe- und Wohnimmobilien.

Autorin — Daria Tamagni

Galli Immobiliare SA



Anzahl Mitarbeitende:

8 (sechs Frauen, zwei Männer)

Gründungsjahr:

1981

Firmensitz:

Grono GR mit Niederlassung
in Rivera TI

Tätigkeitsbereich:

Immobilienmanagement und
-verwaltung, Immobilienförderung
und -beratung, Erstvermietung



«Traut euch – und vertraut dem Glück. Erfolgreiches Unternehmertum besteht aus Mut... und dem Mut, Fehler zu machen.»

Mut – und Teamgeist!

Nach der Leitung einiger Vorzeige-Lebensmittelfirmen habe ich in der Familie die Aufgabe meines Lebens gefunden – als Unternehmer. Über 30 Jahre nach meinem Einstieg ist die Reitzel Gruppe heute resilient und wagemutig. Das ist für mich ein Grund, sehr stolz zu sein.

Autor — **Bernard Poupon**

Bernard Poupon

Bernard Poupon ist Vorsitzender der Geschäftsleitung der Reitzel Gruppe. Das familiengeführte Unternehmen stellt seit 1909 Essiggemüse her – unter anderem die bekannten Essiggurken.

Anfangs fand ich den Begriff «Familienunternehmen» abgenutzt, ein Klischee. Aber genau das ist die Stärke von Reitzel – wir sind ein Familienunternehmen. Die Familien Reitzel und Poupon tragen seit 1909 zur Erfolgsgeschichte des Unternehmens bei, das von Hugo Reitzel gegründet wurde. Inzwischen produzieren wir rund 80 Millionen Gläser Pickles pro Jahr. In der Schweiz ist das Haus «Reitzel» eine Institution und breit verankert.

Als ich 1986 die Zügel in die Hand nahm, hatte ich drei Hauptziele: ein kleines Unternehmen, professionell aufgestellt und traditionsbewusst. Bis mein Neffe Olivier Camille – heute CEO von Reitzel – zu uns kam, vertrat ich als einziges Familienmitglied die Familie im Unternehmen. Ich habe ihn in erster Linie wegen seiner Kompetenzen in die Firma geholt, aber auch die Chemie zwischen uns stimmte. Wir teilen die gleichen Werte und die gleiche Vision.

Unser Unternehmen gilt als Familienunternehmen, weil der Familiengeist im Vordergrund steht – das ist ein Fakt. Zwei Familien halten die Mehrheit der Aktien. Ausserdem sind und bleiben wir ein familiengeführtes KMU – im besten Sinne des Wortes. Als solches betreiben wir eine Personalpolitik, bei der die Entwicklung und der Mut, sich einzusetzen, im Vordergrund stehen. ▶

Oberste Priorität: der Teamgeist

Bei uns steht der Mensch im Mittelpunkt: Ohne Zusammenhalt und Motivation im Team kann kein Unternehmen erfolgreich agieren, das haben wir schon sehr früh erkannt. Unsere Mitarbeitenden kennen sich gut, oft schon seit vielen Jahren. Auch dafür steht der Begriff Familienunternehmen. Alle Mitarbeitenden können mich jederzeit in meinem Büro ansprechen und ihre Meinung äussern. Wohlwollen und Leistungsansprüche sollen sich bei uns die Waage halten – keine einfache Aufgabe.

Ein Beispiel: Unser Mitarbeiter Hubert Ballifard stand nach gut 35 Jahren Tätigkeit für uns vor der Pensionierung. Wir waren einander jedoch so eng verbunden, dass wir ihn auch nach diesem Ereignis weiterbeschäftigt haben. Sein Bild können Sie unten am Empfang sehen. Vor einiger Zeit ist Hubert leider verstorben. Zu Lebzeiten war er eine echte Stütze unseres Unternehmens.

Wir verkaufen keine bahnbrechenden oder genialen Produkte – unser wahrer Reichtum sind unsere Vitalität und unser leidenschaftlicher Einsatz. Das Unternehmen verdankt seine heutige Stellung in erster Linie den Frauen und Männern, die hier arbeiten.

Mein Ziel war immer, dass alle Mitarbeitenden sich unternehmerisch einbringen können. Ob mir das effektiv geglückt ist, kann ich nicht sagen. In den Geschäftsleitungsausschüssen sind alle Mitglieder frei, nach eigenem Ermessen zu entscheiden. So entsteht eindeutig ein Miteinander, ein Team- und Familiengefühl. Ein Unternehmen unserer Grösse ist die perfekte Basis für diese Einstellung.

Zusammenhalt – damals und heute

Reitzel hat mich im wahrsten Sinne des Wortes zu einem Unternehmer gemacht. Seit einigen Jahren reise ich regelmässig nach Indien, wo wir ein Grundstück gekauft und eine Fabrik gebaut haben, die heute über 300 Mitarbeitende beschäftigt. Für einen Unternehmer gibt es kaum etwas Besseres als so ein Projekt, es ist einfach brilliant!

Anders als im Technologiesektor bietet unsere



Branche kaum Chancen auf hohe Wertschöpfung oder rasantes Wachstum. Stattdessen leben wir intensive Beziehungen, mit den Bauern (wir haben 6000 Anbaubetriebe unter Vertrag), den Vertriebsfachleuten sowie den Konsumentinnen und Konsumenten. Wir decken also die gesamte Wertschöpfungskette ab und das ist unglaublich spannend – auch in schwierigen Zeiten.

Nicht nur wir stehen vor grossen Herausforderungen: Die Covid-Pandemie, die Rohstoff- und Energiekrise und auch der Mitarbeitermangel bringen uns immer wieder an Grenzen. Aber gleichzeitig wachsen wir daran und erfinden uns neu. Typisch Lebensmittelindustrie – wir sind widerstandsfähig. Ich habe schon einige stürmische Zeiten durchlebt, daher blicke ich gelassen in die Zukunft. Aber niemand weiss, was das Jahr 2023 uns bringt. Es ist also Vorsicht geboten...

Qualität dank Kernwerten

Pickles, also Sauergemüse, haben kaum Potenzial für Weiterentwicklungen. Die Innovation beschränkt sich fast ausschliesslich auf Herstellungstechnologien und Marketingkampagnen. Traditionelle Rezepte prägen unsere Branche.



Also müssen wir versuchen, die Konsumgewohnheiten unserer Kundinnen und Kunden zu verändern. Es geht darum, neue, raffinierte Kontexte für klassische Geschmacksrichtungen zu schaffen, etwa beim Apéro.

Unsere Werte sind massgeblich für unsere Entwicklungsprozesse. So setzen wir schon seit längerer Zeit auf Bio und Fairtrade. Seit Kurzem haben wir hier in der Schweiz auch mit lokalen Produkten unserer Marke «Hugo®» grossen Erfolg. All das belegt unseren Einsatz für eine nachhaltige Wirtschaft. Die Konsumentinnen und Konsumenten legen inzwischen auch immer mehr Wert auf die Nachverfolgbarkeit der Produkte, die sie kaufen – aus gutem Grund. Deshalb liegt uns daran, als Unternehmen gewissenhaft und verantwortungsbewusst zu agieren, die bestmöglichen Produkte herzustellen und volle Transparenz zu gewährleisten.

Ernsthaft arbeiten, ohne sich selbst allzu ernst zu nehmen – diese Philosophie zeichnet uns und damit Reitzel aus.

Bernard Poupon hielt den Begriff «Familienunternehmen» anfänglich für überstrapaziert.

REITZEL GROUP



Anzahl Mitarbeitende:

rund 500

Gründungsjahr:

1909

Firmensitz:

Aigle (Waadt)

Tätigkeitsbereich:

Verarbeitung und Herstellung von Essiggemüse (Schwerpunkt)

Aufgefallen:

Ernsthaft arbeiten, ohne sich selbst allzu ernst zu nehmen – das ist die Philosophie von Reitzel

15 Fragen an...

Michele Beffa, CEO Tenconi SA

Nach 140 Jahren im Eisenbahnsektor stösst Tenconi in neue Branchen vor. Der Rohstoff Stahl bleibt, die Produkte aber werden vielfältiger und die Kultur im Familienunternehmen ändert sich.

Autorin — Daria Tamagni

Tenconi SA blickt auf über 140 Jahre Tradition im Stahlbau zurück. Das Traditionsunternehmen mit Sitz im Tessin hat seinen Ursprung im Eisenbahnsektor. Heute produziert es über 2000 Produkte in verschiedenen metallverarbeitenden Sektoren. Michele Beffa führt das Unternehmen in fünfter Generation.



Herr Beffa, wer ist Tenconi? Beschreiben Sie das Unternehmen in drei Worten. Leidenschaft. Tradition. Innovation. — **Sie waren über 140 Jahre mit Schienen erfolgreich. Weshalb haben Sie das geändert?** Wir stagnierten beim Produkt und unserer Kultur. Es brauchte Diversifikation und Innovation. — **Was für eine Firmenkultur prägen Sie?** Meine Mitarbeitenden sollen wissen, dass sie geschätzt werden, sich beruflich weiterentwickeln können und für ihre Leistung anerkannt werden. Ich verbringe viel Zeit mit ihnen und meine Tür steht immer offen. Denn motivierte Mitarbeitende bringen das Unternehmen voran. — **Sie sind erst nach anderen beruflichen Stationen bei Tenconi eingestiegen, warum?** Ich wollte Erfahrungen sammeln und mir sicher sein, dass ich es wirklich will. Bei einem Familienunternehmen mit so viel Tradition muss man 100 Prozent geben und es unbedingt wollen. — **Was ist das Beste daran, im Stahlbau tätig zu sein?** Der Rohstoff bleibt immer der gleiche: Stahl. Aber die Menschen und Produkte sind vielfältig. — **Und was ist das Herausforderndste daran?** Dem Preisdruck standzuhalten, weil unsere Produkte nicht patentiert sind. — **Wie wichtig ist die regionale Verankerung im Tessin?** Sie ist Teil unserer Geschichte – aber nicht mehr so wichtig wie früher, da der Markt ausserhalb der Region ist. — **Welches ist Ihr Lieblingsprodukt, das Sie herstellen?** Die isolierte Stahllasche, die Schienen befestigt und isoliert. Das fertige Produkt ist in sich simpel, in der Fertigung aber komplex. Wir sind einer der wenigen Lieferanten weltweit und hinsichtlich Qualität sicher die besten. — **Wie schafft man es, fünf Generationen im Unternehmen zu halten?** Leidenschaft. Leidenschaft. Leidenschaft. — **Ihr bisher schönster Erfolg?** Das Unternehmen erfolgreich durch die schwierige Zeit der globalen Pandemie, des Krieges und der starken Inflation zu führen. — **Und Ihre grösste Niederlage?** Ich habe einmal drei Jahre einen Job wegen des Salärs gemacht. Das waren die längsten drei Jahre meines Lebens. — **Wer sind Ihre Vorbilder?** Einerseits mein ehemaliger Chef. Er stellte auch in stressigen Zeiten immer die Menschen ins Zentrum und konnte eine gute Work-Life-Balance halten. Das beneide ich. Andererseits meine Eltern für ihre Werte, die sie mir weitergegeben haben. — **Was ist Ihre grösste Sorge als Unternehmer?** In einem volatilen Umfeld wie unserem genug Arbeit für alle Mitarbeitenden zu haben. — **Welche Schlagzeile über Tenconi möchten Sie noch lesen?** Tenconi gewinnt 2023 einen Innovationspreis und wird erneut als bester Arbeitgeber der Region ausgezeichnet. — **Was würden Sie Ihrem Nachfolger, Ihrer Nachfolgerin als Rat mitgeben?** Du musst dir darüber im Klaren sein, was für ein Erbe du hinterlassen möchtest. Das macht es für dich und dein Team einfacher.

Meister der Inszenierung von Luxusgütern

«Für mich bedeutet Unternehmertum in erster Linie Unabhängigkeit.»

Alain Borle

Damit Luxusgüter im richtigen Licht erscheinen, braucht es eine perfekte Inszenierung. Die Pac Team Group bietet diese aus einer Hand an – vom Schaufenster bis zur Verpackung.

Autor — Fabian Baer

Wie würden Sie die unternehmerische Tradition von Pac Team Group beschreiben?

Alain Borle Pac Team Group wurde 1949 von meiner Tante gegründet, die ihrer Zeit voraus war. Das Unternehmerten habe ich von ihr geerbt und auch ihre Philosophie verinnerlicht: Wenn du die Welt verändern willst, fang an, jeden Tag dein Bett zu machen. Disziplin ist sicherlich eine der Grundvoraussetzungen für langwährenden unternehmerischen Erfolg, es braucht aber auch die nötige Leidenschaft.

Alain Borle, als CEO treffen Sie viele Entscheidungen. Welche davon sind besonders anspruchsvoll für Sie?

Borle Die schwierigsten Entscheidungen sind jene, wenn wir Mitarbeitende entlassen müssen. So geschehen während der Pandemie, als wir gezwungen waren, Restrukturierungen vorzunehmen, die punktuell auch personelle Konsequenzen hatten.

Was ist das Geheimnis Ihres langfristigen Erfolgs?

Borle Wir haben es geschafft, den Übergang vom traditionellen Handwerksbetrieb zum modernen Unternehmen mit rund 350 Mitarbeitenden zu vollziehen und dabei das

Menschliche mit flachen Hierarchien zu bewahren. Eine Konstante in all den Jahren: die Aufrechterhaltung von Flexibilität, Verfügbarkeit und Belastbarkeit während des gesamten Prozesses. Wenn der Kunde beschliesst, alles zu ändern, ist das immer möglich. Das erklärt unter anderem, warum Kunden immer wieder zu uns kommen, wenn sie ein kompliziertes Projekt haben.

Was machen Sie anders oder besser als Ihre Konkurrenten?

Borle Die Stärke von Pac Team Group ist, dass wir sehr kurze Entscheidungswege und keine schwerfällige Hierarchie haben. Es gibt immer jemanden, der oder die erreichbar ist, im Sommer mit vielen Ferienabsenzen genauso wie während der Pandemie. Das führt dazu, dass der Kunde sofort eine Entscheidungsträgerin oder einen Entscheidungsträger zur Seite hat.

Wo sehen Sie die grössten Herausforderungen für Ihr Unternehmen und wie überzeugen Sie Ihre Kundinnen und Kunden?

Borle Die grössten Herausforderungen sind die Materialbeschaffung und die Logistik, da wir immer mehr in Europa produzieren. Ziel ist es, die Abhängigkeit von China zu

verringern, nicht zuletzt auch in Bezug auf die CO₂-Bilanz.

Was bedeutet Unternehmerten für Sie?

Borle Für mich bedeutet Unternehmerten in erster Linie Unabhängigkeit. Das haben wir auch auf unsere Filialen übertragen, die einen grossen Handlungsspielraum haben.

Welche sind die nächsten grossen Schritte für Ihr Unternehmen?

Borle Der Aufbau des Geschäftsbereichs Pac Team Middle East. Wir werden eine neue Niederlassung in Katar eröffnen. Um diesen Prozess zu begleiten, werde ich für sechs Monate in den Nahen Osten reisen. Das zeigt einmal mehr, dass die Schweizer Herkunft ein Qualitätssiegel ist.

Pac Team SA



Anzahl Mitarbeitende:

350 an 8 Standorten

Gründungsjahr:

1949

Firmensitz:

Cugy (Waadt)

Tätigkeitsbereich:

Inszenierung von Luxusgütern



«Zum Mitnehmen»,
aber nachhaltig



Die kooky-Becher können bis zu 500-mal wiederverwendet werden.

Das Start-up kooky rüttelt mit seinem digitalen Mehrwegsystem die Take-away-Branche auf. Mit einer ausgeklügelten Rückgabeinfrastruktur erobert das Zürcher Unternehmen nach der Schweiz nun auch Deutschland und Österreich.

Autorin — **Michelle Russi**

«Kooky» ist Englisch und bedeutet «verrückt». Dass der Name für ihr Unternehmen nicht zufällig gewählt ist, macht CEO und Mitgründer Torge Barkholtz bei einem Besuch in Zürich-West klar. Dort, in einem älteren Gebäude mit stylischen, loftartigen Büros, ist kooky zu Hause. «Wir suchten einen kurzen, einprägsamen Namen, der bewusst nichts mit Recycling oder Reuse zu tun hat», sagt der CEO. «kooky steht vielmehr für einen Lifestyle.» Die Idee dahinter sei dabei alles andere als verrückt. «Mit unserem digitalen Mehrwegsystem mit Rückgabeinfrastruktur transformieren wir die Kreislaufwirtschaft im Bereich Take-away-Getränke und bringen sie auf ein neues Level.»

Tatsächlich ist das Prinzip von kooky simpel: Statt in einem Einwegbecher beziehen die Konsumentinnen und Konsumenten ihre Take-away-Getränke in einem wiederverwendbaren Becher von kooky und retournieren diesen nach Gebrauch in eine von vielen öffentlich zugänglichen Rückgabestationen. Das Unternehmen leert die Stationen, lässt die Becher reinigen und liefert diese dann wieder an die Partnerbetriebe. Damit die Nutzer wissen, welche Gastrobetriebe kooky-Becher anbieten und wo die Rückgabeboxen sind, hat kooky eine digitale Plattform mit einer Übersicht über die Standorte entwickelt. Beim Kauf eines Getränks bezahlen die Konsumentinnen einen Franken Depot und scannen mittels Handykamera den QR-Code auf dem Becher. Nach der Rückgabe wird das Depot digital gutgeschrieben. Anschliessend können sich die Nutzer das Depot

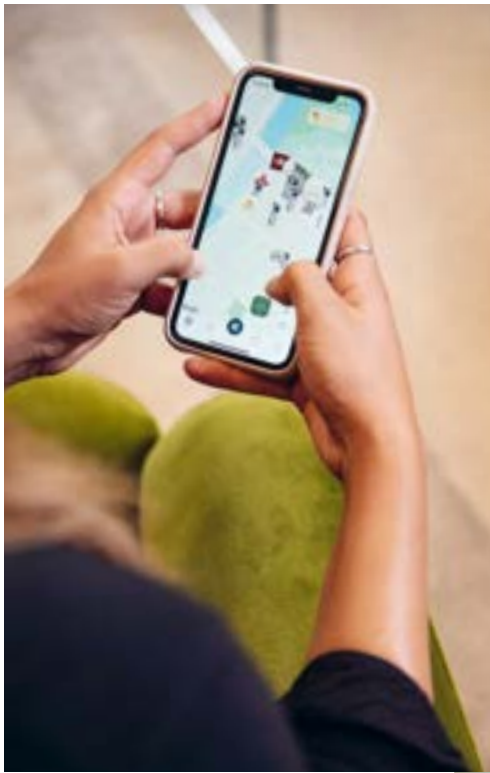
aufs Bankkonto überweisen lassen oder es freiwillig an eine Umweltschutzorganisation spenden.

Die Rückgabe muss möglichst einfach sein

Mit der Fragestellung, wie man ein analoges Mehrwegsystem smarter machen könnte, konsultierte Max Zott, einer der anderen beiden Mitgründer von kooky, Anfang 2021 seinen Kollegen Torge Barkholtz. Dieser kannte sich als Experte mit den Themen Kreislaufwirtschaft und Elektromobilität aus und brachte weitreichende Erfahrung als Start-up-Gründer mit. Kurz darauf holten die beiden Dmytro Boguslavskyy an Bord, der sich als CTO seither zusammen mit einem eingespielten Team um die technische Seite im Unternehmen kümmert.

Im Gegensatz zu anderen Mehrwegsystemen liegt der Fokus von kooky auf der Rückgabeinfrastruktur. «Denn das Zurückbringen der Becher funktioniert nur, wenn es «convenient ist», erklärt Torge Barkholtz. Die Boxen müssen einfach verfügbar sein und auch an stark frequentierten Orten wie Bahnhöfen und öffentlichen Plätzen stehen. Derzeit können die Becher bei über 220 Betrieben bezogen und an 190 Standorten schweizweit zurückgegeben werden.

kooky überzeugte innert kurzer Zeit Investierende und grosse Unternehmen wie die SBB, Valora und Coop. Im April 2022 sicherte sich das Start-up zudem eine Finanzierung von sechs Millionen Euro, um nach Deutschland und Österreich zu expandieren. Momentan werden die Standorte ▶



Der Name «kooky» bedeutet «verrückt» und ist nicht zufällig gewählt.



München und Wien aufgebaut, wobei kooky sowohl neue Talente als auch erfahrene Fachkräfte rekrutiert. In der Schweiz kommen ebenfalls laufend neue Partner hinzu und selbst mit Gastroriesen wie Starbucks sind Torge Barkholtz und seine Geschäftspartner im Gespräch. Künftig soll es möglich sein, bei Starbucks einen Kaffee zu kaufen und den gebrandeten Starbucks-Becher via Boxen in die Rückgabelogistik von kooky einzuspeisen. «Unser System ist bewusst offengehalten, damit sich andere Anbieter anschliessen und unsere Logistik nutzen können», erläutert der CEO. «So wollen wir Insellösungen vermeiden.» Das bedeutet, dass die Partner weiterhin ihre eigenen Produkte anbieten, aber die ganze Logistik mit Rückgabe, Einsammeln und Reinigung der Becher über kooky läuft.

«Wir sind kein neuer Becherlieferant»

Dass kooky aus der Gastrobranche, von Investoren und seitens Kundschaft Zuspruch

erhält, liegt für Torge Barkholtz primär am Zeitgeist. Einweggeschirr und riesige Abfallberge seien nicht mehr zeitgemäss, findet er. «Viele Firmen, aber auch Städte, Hochschulen und andere Institutionen erkennen, dass sie etwas dagegen tun müssen, doch ohne ganzheitliche Lösung mit entsprechender Infrastruktur ist das nicht möglich.»

Ökologische Überlegungen spielten auch bei der Entwicklung der kooky-Becher eine zentrale Rolle. Die Produkte werden in Deutschland aus einem schadstofffreien PP (Polypropylen) gefertigt und können bis zu 500-mal wiederverwendet werden. «Damit ist ihre Ökobilanz deutlich besser als jene von Einwegbechern», betont Torge Barkholtz. Wenn die Cups ausge-

CEBS AG



Anzahl Mitarbeitende:

30

Gründungsjahr:

2021

Firmensitz:

Zürich

Tätigkeitsbereich:

kooky bietet ein digitales Mehrwegsystem für Take-away-Getränke mit eigener Rückgabefranchiseinfrastruktur

das möglich, ohne dass die Konsumentinnen und Konsumenten ihren gewohnten Lifestyle mit Take-away-Getränken aufgeben müssten.

«Umsetzungsstärke» und neue Ideen

Ein Grund für den Erfolg von kooky ist, dass sich das Start-up von Anfang an auf seine Kernkompetenz fokussiert und andere Geschäftsbereiche wie das HR oder die Buchhaltung ausgelagert hat. Torge Barkholtz erklärt: «Bei früheren Unternehmensgründungen habe ich gelernt, wie wichtig es ist, sich frühzeitig um das Teambuilding zu kümmern.» Mit mittlerweile 30 Mitarbeitenden an sieben Standorten – Zürich, Bern, Basel, St. Gallen, Berlin, München und Wien – ist das Unternehmen nach wie vor verhältnismässig klein. Angesichts des herausfordernden Marktumfelds ist die Grösse für den CEO jedoch ein Vorteil. Als kleine Firma könne kooky schnell auf Veränderungen reagieren. Ein Beispiel ist der Fachkräftemangel in der Gastronomie. Diesem hat kooky mit einem Selbstbedienungsaufbau für kooky-Becher entgegen-

«Einweggeschirr und riesige Abfallberge sind heute nicht mehr zeitgemäss.»

Torge Barkholtz

dient haben, werden sie granuliert und das Material wird in den Stoffkreislauf zurückgeführt. Darüber hinaus setzt kooky beim Einsammeln und Ausliefern der Becher auf Cargo-Velos, um die CO₂-Emissionen tief zu halten.

Mit seinem Konzept geht kooky ganz bewusst einen anderen Weg als andere Anbieter. «Wir sind kein neuer Becherlieferant, sondern bieten eine einfache, zirkuläre Alternative zu bestehenden Einwegsystemen», erklärt der Co-Gründer. Denn: «Solange es Einweg gibt, wird es Mehrweg immer schwer haben.» Laut Torge Barkholtz richtet sich kooky an alle, von der Bankerin über Studierende bis zu den Berufspendlern. «Auch wenn es pathetisch klingt, wir alle können zur Verbesserung der Welt beitragen.» kooky mache

gewirkt, damit Konsumentinnen und Konsumenten ihre Cups jederzeit beziehen können.

«Das kooky-Team zeichnet sich durch eine grosse Umsetzungsstärke aus», betont Torge Barkholtz, «so haben wir in kurzer Zeit bereits sehr viel erreicht.» Überhaupt hätten seine Kollegen und er «unzählige weitere Ideen» im Kopf, wie die Reise von kooky weitergehen könnte. Es sei die Neugierde nach neuen Lösungen, die das Unternehmen immer wieder antreibe, sagt der CEO – und fügt mit einem Augenzwinkern hinzu: «Getreu dem Motto <Stay hungry, stay foolish, stay kooky>.»

Sensoren für eine messbar bessere Zukunft

Sensirion hat sich vom ETH-Spin-off zu einem international führenden Hersteller von Sensorlösungen entwickelt. Neue Wege zu gehen, sieht Marc von Waldkirch als Teil der DNA der Firma – ob bei der Entwicklung neuer Technologien oder in der Unternehmenskultur.

Autorin — Michelle Russi

Wer über eine erfolgreiche Firma schreibt, kommt kaum um die Frage herum, was dieses Unternehmen anders oder besser macht als die Konkurrenz. Sensirion, das auf Sensoren spezialisierte Hightech-Unternehmen aus Stäfa, ist erfolgreich. Die Fakten sprechen für sich: Einst ein Start-up der ETH Zürich, verfügt die Firma heute über Produktionsstätten in vier Ländern und ist in der Zwischenzeit zur Weltmarktführerin in Feuchtigkeits- und Temperatursensorik gereift. Sensirion entwickelt und produziert Sensorlösungen für nahezu alle Lebensbereiche: Medizintechnik, Industrie, Unterhaltungselektronik und Automobilindustrie. Seit jeher investiert das Unternehmen viel in die Entwicklung und Forschung, wobei es

derzeit vor allem im Umweltbereich wächst. Diese Sensoren werden zum Beispiel zur Messung der Raumluftqualität in Innenräumen eingesetzt.

Interdisziplinär und leistungsorientiert

Was also sind die Gründe für den Erfolg von Sensirion? Für CEO Marc von Waldkirch ist es primär die Unternehmenskultur: «Unser wichtigster Wert sind die Mitarbeitenden, denn die Innovation kommt fast von selbst, wenn die richtigen Leute an Bord sind und die Kultur stimmt.» Die Herstellung von Sensorlösungen bedingt interdisziplinäres Arbeiten. Bei Sensirion arbeiten neben Ingenieuren aus diversen Fachgebieten unter anderem Physikerinnen, Softwareentwickler und Polymechaniker. Ein gutes Miteinander reicht jedoch nicht. Auch eine klare Leistungsorientierung zeichnet Sensirion aus. «Wir wollen in der Champions League der Sensorik arbeiten und im internationalen Umfeld bestehen», betont Marc von Waldkirch. «Dafür muss man sich immer wieder neu erfinden.»

Damit die besten Fachkräfte den Weg zu Sensirion finden, kooperiert das Unternehmen intensiv mit der ETH Zürich und weiteren Hochschulen. Ziel ist, die eigene Sichtbarkeit bei den Studierenden zu erhöhen. Denn laut dem CEO ist die Konkurrenz durch andere Unternehmen im Raum Zürich sehr gross: «Wir befinden uns in einem konstanten War for Talents.»

Zuerst die Chancen sehen

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Offenheit gegenüber neuen Ideen. Sensirion fördert eine Denkweise, die sich vorrangig an Chancen orientiert und erst dann mögliche Risiken abschätzt, wie Marc von Waldkirch sagt. «Wir hinterfragen unsere Prozesse laufend und sind bereit, ausgetretene Pfade zu verlassen und Neuland zu betreten.» Während der Coronapandemie setzte Sensirion alles daran, die sprunghaft erhöhte Nachfrage nach Sensorlösungen für Beatmungsgeräte zu decken. Innert weniger Wochen gelang es der Firma, die Fertigung dieser Medizinalsensoren um den Faktor zehn zu erhöhen. «Mit solchen Projekten zeigt sich, dass wir schnell auf Marktbedürfnisse reagieren», führt der CEO aus.

Neue Wege

«Wenn man im internationalen Umfeld bestehen will, braucht es grossartige Mitarbeitende und eine innovationsfreudige Kultur.»

Marc von Waldkirch

Sensirion AG



Anzahl Mitarbeitende:

rund 1100

(zwei Drittel davon in der Schweiz)

Gründungsjahr:

1998

Firmensitz:

Stäfa (Zürich; Produktionsstätten in Stäfa, Schanghai, Debrecen und Seoul)

Tätigkeitsbereich:

führender Hersteller von hochwertigen Sensoren

15 Fragen an...

Christian Gyger (links) und Roland Brun (rechts),
Präsident und Vizepräsident des Verwaltungsrats Viva Group AG

Weniger Silodenken, mehr Vernetzung – dafür steht die Viva Group AG. Die Firma denkt die Pflege neu und orientiert sich daran, was die Regionen wirklich brauchen.

Autorin — Evelyne Oechslin

Die Viva Group AG mit Sitz in Luzern hat 250 Mitarbeitende. Sie plant, baut und betreibt Gesundheits-, Pflege- und Wohnzentren für Menschen in verschiedenen Lebenssituationen. Die Tochterfirmen Solviva und Cereviva sind auf Alterswohnen sowie Spezialpflege bzw. auf nachklinische Behandlungen und die Betreuung von hirnerkrankten Menschen spezialisiert.



Was ist das Beste daran, in der Gesundheitsbranche tätig zu sein? C Christian Gyger Es geht darum, Menschen in anspruchsvollen Situationen effektiv zu unterstützen. Das motiviert uns. —

Welche Entwicklung gibt es derzeit in der Branche? R Roland Brun Die Leistungen werden immer stärker auf Zentrumsspitäler fokussiert. Das bedingt neue Versorgungskonzepte in den Regionen. —

Woher kommt die Viva Group AG? B Angefangen hatte es mit Solviva, einem Familienbetrieb. Wir waren immer im klassischen Pflegeheimbereich tätig. Heute fokussieren wir uns stärker auf Spezialpflege. —

Welche drei Werte verkörpert Ihr Unternehmen? B Familiär, innovativ und lösungsorientiert. —

Wie gehen Sie neue Wege? G Unsere Unternehmensfamilie ist im Umbruch, wir konzipieren und betreiben eine neue Form von Gesundheitszentren und wachsen schnell. Bis 2025 werden 150 Mitarbeitende dazukommen. B Im Gesundheitswesen agieren die Leistungserbringer oft in Silos. Wir suchen leistungsbezogene und infrastrukturelle Synergien mit anderen Anbietern. —

Was machen Sie besser als die Konkurrenz? G Es geht nicht um Konkurrenz. Wir schliessen mit unseren Spezialpflegeangeboten Versorgungslücken und verfügen gleichzeitig über das interne Know-how, Gesundheitszentren zu bauen und zu betreiben. —

Was ist Ihr beruflicher Hintergrund? B Ich startete meine berufliche Laufbahn im Gesundheitswesen und mein Weg führte mich über die Organisations- und Unternehmensberatung in den Bereich Standort- und Marktentwicklung. G Ich habe eine Banklehre gemacht. Nach meinem Wirtschaftsstudium bin ich ins Familienunternehmen eingestiegen. 2010 habe ich die Unternehmensführung übernommen. —

Wie wichtig ist es Ihnen, ein Familienunternehmen zu sein? B «Familienunternehmen» bezieht sich nicht nur auf die Gründerfamilie. Wir verstehen uns als Unternehmen, das familiäre Werte lebt. —

Was zeichnet Ihren Führungsstil aus? G Wir haben kaum Hierarchien. Vertrauen, Fairness und Gestaltungsspielraum sind uns wichtig. —

Die bisher grösste Herausforderung? B Der Generationenwechsel. Willi Gyger starb plötzlich bei einem Velounfall. Wir haben seinen Spirit bewahrt und die Firma trotzdem auf einen neuen Weg geführt. —

Wenn Sie einen Wunsch frei hätten, was würden Sie sich wünschen? G Dass der Gesundheitsberuf mehr Anerkennung bekommt. Es ist ein schöner Beruf. —

Was sind im Moment Ihre grössten Herausforderungen? B Die Bewältigung unseres schnellen Wachstums. G Personal zu finden. —

Welche Schlagzeile über die Viva Group AG möchten Sie noch lesen? B Die Partnerin für innovative Gesundheitslösungen. —

Wo steht die Viva Group AG in fünf Jahren? B Sie hat zwei bis drei weitere Institutionen gebaut und ihre Anzahl an Pflegeplätzen und Mitarbeitenden verdoppelt. G Wir haben trotz Wachstum unsere Werte erhalten und sind im Kern unserer Philosophie treu geblieben.



Andreas Steinle

Andreas Steinle ist seit rund 20 Jahren in der Trend- und Zukunftsforschung tätig. Er ist Gründer und Geschäftsführer der Zukunftsinstitut Workshop GmbH in Frankfurt. In seinem Alltag beschäftigt er sich mit der Frage, was Gesellschaft und Wirtschaft voranbringen könnte.

«Neugier ist in Unternehmen eine der am meisten unterschätzten Ressourcen. Denn Neugierige brechen freiwillig mit Routinen: Sie wissen, dass es nicht hilft, mit den Lösungen von gestern auf die Anforderungen von morgen zu reagieren.»

Erkenntnisse aus dem Kapitel

- 1 Mit dem richtigen Verständnis von Diversität können Unternehmen von hybriden Arbeitsformen enorm profitieren.
- 2 Hybrid Work birgt das Risiko einer Beschleunigungsfalle. Ein Growth Mindset hilft dagegen.
- 3 Je grösser die Neugier unter den Mitarbeitenden ist, desto erfolgreicher wirtschaftet ein Unternehmen.
- 4 Neugier hilft Unternehmerinnen und Unternehmern, anders zu denken als die Welt rundherum und das Unbekannte zu erforschen. So entsteht Innovation.
- 5 Zirkularität wird von Kundinnen und Kunden immer stärker nachgefragt. Die Wirtschaft muss sich dafür bereit machen.

Darauf sollten Führungs- kräfte achten

In vielen Unternehmen sind hybride Arbeitsformen mittlerweile etabliert. Neben verschiedenen Vorteilen, die das flexible Arbeiten mit sich bringt, birgt es auch Konfliktpotenzial. Wie können Führungskräfte dieses proaktiv angehen?

Autorin — Prof. Dr. Heike Bruch





Heike Bruch sieht in hybriden Arbeitsformen viel Potenzial. Aber nur, wenn Führungskräfte sie richtig begleiten.

Die Coronapandemie hat die Arbeitswelt auf den Kopf gestellt. Hybride Arbeitsformen, die früher nur bei einigen Unternehmen etabliert waren, gehören heute für einen Grossteil der Unternehmen dazu. Viele Mitarbeitende machen positive Erfahrungen mit dem virtuellen Arbeiten und der Arbeit im Homeoffice: mehr Freiheit, Selbstorganisation, Speed und Innovation. In unserer Forschungstätigkeit am Institut für Führung und Personalmanagement an der Universität St. Gallen sehen wir gleichzeitig, dass die klassischen Unternehmenswerte wie Vertrauen, Aufrichtigkeit, Integrität oder Authentizität in hybriden Arbeitskontexten zwar essenziell werden, aber auch gefährdet sind. Im Folgenden möchte ich anhand zweier möglicher Beispiele aufzeigen, wie es Unternehmen gelingt, Herausforderungen, die im Zusammenhang mit hybridem Arbeiten stehen, zu identifizieren und Probleme mit geeigneten Führungsstrategien zu vermeiden.

Das richtige Verständnis von Diversität

In einer Hybrid-Work-Umgebung müssen Unternehmen die Fähigkeit entwickeln, positiv mit Vielfalt umzugehen. Das ist wichtig, weil nicht alle Mitarbeitenden gleich frei sind in ihrer Wahl von Arbeitsort und -zeit. Während einige ihre Tätigkeiten problemlos von zu Hause erledigen können, müssen andere zwingend am Arbeitsplatz sein. Führungskräfte sollten deshalb versuchen, solche Gräben zu verhindern, indem sie ein Verständnis von Fairness und Diversität schaffen, das sich am Grundsatz «Jedem das Seine» orientiert – und nicht am Grundsatz «Jedem das Gleiche».

Auch die steigende Diversität der Präferenzen gilt es zu berücksichtigen, zum Beispiel zwischen den einzelnen Generationen, Menschen mit unterschiedlichen Familiensituationen oder verschiedenen Persönlichkeitstypen. Denn in Firmen mit geringer Diversitätskompetenz kommt es mit der Zunahme von Hybrid Work verstärkt zu Diskriminierung, erhöhten Spannungen oder Frustration. Da vor allem jüngere Generationen einen viel höheren Wert auf mobil-flexibles Arbeiten legen, zeigt sich hier häufiger ein Generationen-Clash. Führungskräfte sollten also ein besonderes Augenmerk auf die Erwartungen verschiedener Generationen legen. Damit unterschiedliche Präferenzen und Arbeitsweisen nicht störend aufeinanderprallen und bestenfalls sogar produktiv genutzt werden können, empfiehlt es sich, die Vorlieben im Team zu thematisieren. Dafür sollen alle Mitarbeitenden ihre persönlichen Präferenzen zunächst für sich definieren und sie dann mit dem Team austauschen.

Eine Überhitzung vermeiden

Eine zweite grössere Herausforderung liegt in der Beschleunigungsfalle, einer kollektiven Überhitzung im Unternehmen. In dieser Situation empfindet eine Mehrheit der Mitarbeitenden, dass die Arbeit zu viel ist, die Prioritäten unklar sind oder sie dauerhaft an der Belastungsgrenze operieren. Häufige Ursachen sind ein Mangel an Priorisierung, zu wenig Wertschätzung oder ein überzogen grosser Druck. Unternehmen sollten bei genau diesen Ursachen ansetzen. Führungskräfte und Mitarbeitende können beispielsweise gemeinsam eine Repriorisierung vornehmen, bei der sie nicht wertschöpfende Aktivitäten identifizieren und nach Möglichkeiten suchen, diese zu vereinfachen oder zu stoppen. Ein veränderter Umgang mit Fehlern ist ebenfalls zielführend. Unternehmerinnen und Unternehmer können hier eine Vorbildfunktion einnehmen. Ein Beispiel aus der Praxis ist Googles «Wellbeing Manifesto», das der Konzern im Herbst 2021 etablierte, um

Druck und die Angst vor Fehlern zu senken. Im Grunde handelt es sich um eine «It's ok»-Liste mit Aussagen wie «Es ist okay, einen schlechten Tag zu haben» oder «Es ist okay, schlechtes WLAN zu haben».

Eine andere Massnahme, um einer Überhitzung im Unternehmen entgegenzuwirken, ist die Förderung eines sogenannten Growth Mindset. Menschen mit einem Growth Mindset streben danach, Neues zu lernen, suchen Herausforderungen, um persönlich daran zu wachsen, und nehmen Fehler in Kauf. Wie unsere St. Galler Längsschnittstudie* zeigt, waren die Mitarbeitenden mit einem Growth Mindset deutlich weniger gestresst und emotional erschöpft. Demgegenüber geht ein Fixed Mindset damit einher, dass Menschen sich an ihren bestehenden Fähigkeiten orientieren, Risiken meiden und versuchen, perfekt zu sein oder Kompetenz auszustrahlen.

In klassischen Arbeitskontexten wurde tendenziell eher ein Fixed Mindset gefördert. Mit Blick auf die modernen Anforderungen in hybriden Arbeitskulturen ist dieses aber hinderlich. Das Gefühl, perfekt sein zu müssen, keine Fehler machen zu dürfen, und die Haltung, sich auf vorhandenes Wissen zu stützen, behindern das stetige Lernen und sind mit erhöhtem Druck für alle Teammitglieder verbunden. Gemäss unserer Längsschnittstudie haben Unternehmen hier noch viel Potenzial. Im Jahr 2019 verfügte nur eine Minderheit der Führungskräfte und Mitarbeitenden über ein Growth Mindset (26 Prozent).

* Für die St. Galler Längsschnittstudie zu New Work und Culture wurden von 2016 bis 2022 mehr als 93'000 Personen aus mehr als 500 Unternehmen aus der Schweiz, Deutschland und Österreich befragt.





Heike Bruch

Prof. Dr. Heike Bruch ist Professorin für Leadership und Direktorin des Instituts für Führung und Personalmanagement an der Universität St. Gallen. Zu ihren Forschungsthemen zählen unter anderem Leadership, Energie und Engagement sowie neue Führungs- und Arbeitsformen. Heike Bruch ist zudem Gründerin der auf Leadership- und Kulturtransformation spezialisierten Beratung energy factory, St. Gallen.

5 Key Take-aways im Umgang mit Hybrid Work

- 1 Ein positives Verständnis von Vielfalt schaffen
- 2 Unterschiedliche Präferenzen und Persönlichkeitstypen im Team thematisieren
- 3 Die Generationen im Auge behalten
- 4 Gemeinsam priorisieren statt überhitzen
- 5 Ein Mindset fördern, das offen für Neues ist und Fehler zulässt

Aufmerksamkeit
durch
SELBST ER
Z
S
R
G
U

Fragen
???



Sind Sie

neugierig?

Die Neugier hilft uns dabei, ein glückliches und erfolgreiches Leben zu führen. In Unternehmen sorgt sie dafür, dass Teams besser zusammenarbeiten, die Innovationsquote steigt und sich die Profitabilität verbessert. Sie zweifeln daran? Das ist gut so: Denn neugierige Menschen geben sich nicht mit vorschnellen Antworten zufrieden. Forscher Andreas Steinle wird die Dimensionen der Neugier darum für Sie erläutern.

Das Wesen der Neugier ist, in unerforschtes Territorium vorzustossen. Dies wissen auch der Elektrolieferwagen-Pionier und der Gründer eines Start-ups für Bildschirm- und Solarkomponenten, die wir zum Thema befragt haben.

Autor — Andreas Steinle

Jeder kennt Sätze wie «Haben wir immer schon so gemacht» oder «Never change a winning team». Sie scheinen einem inhärenten Wunsch vieler Menschen zu entspringen, Dinge zu belassen, wie sie sind. Warum ist das so? Einfach gesagt, versucht das Gehirn, auf diese Weise Energie zu sparen. Aus evolutionärer Perspektive ergibt das durchaus Sinn. Wenn unser Gehirn nicht beschäftigt ist, kann es alle Kapazitäten darauf verwenden, vor dem Säbelzahn tiger wegzulaufen. Das Gute ist zwar, dass uns der Säbelzahn tiger heute nicht mehr bedroht. Doch leider ist der Mechanismus der Ressourcenschonung im Gehirn nach wie vor in uns angelegt. Für Unternehmen ist das äusserst gefährlich. Wenn die Mitarbeitenden an Routinen festhalten und Angst vor Veränderung haben, verlieren Organisationen ihre Anpassungsfähigkeit und Innovationskraft. Gerade in unserer heutigen Zeit, die von grosser Unsicherheit geprägt ist, gilt das umso mehr.

Studien wie die des Neugier-Pioniers Dr. Patrick Mussel oder des Technologie- und Wissenschaftskonzerns Merck belegen eindeutig: Je grösser die Neugier unter den Mitarbeitenden, desto erfolgreicher wirtschaftet ein Unternehmen. Warum das so ist: Neugierige Mitarbeitende bringen elementar wichtige Eigenschaften für eine veränderte Arbeitswelt mit. Sie suchen nicht nach den richtigen Antworten, sondern nach den spannenden. Neugierige brechen freiwillig Routinen und lieben lebenslanges Lernen.

Die vier Dimensionen der Neugier

Es lohnt sich also, möglichst neugierige Mitarbeitende zu haben. Die Forschung zeigt



«Zu viel Routine macht Unternehmen träge. Entdeckerfreude lässt sie dagegen wachsen. Dabei helfen Kreativitätsmethoden wie «Meet the Monster.»»

deutlich, dass es kein «Zuviel» an Neugier geben kann. Anders als vielleicht erwartet, führt die Neugier auch nicht zu «flutterhaftem» Verhalten. Im Gegenteil: Neugierige erledigen Arbeiten gewissenhafter und bleiben länger dran, bis sie eine Lösung gefunden haben. Die arbeitsbezogene Neugier lässt sich in vier Dimensionen auffächern:

1. Antrieb durch Wissenslücken –

Das Erkennen einer Wissenslücke und das Nachdenken über abstrakte oder komplexe Möglichkeiten, das Problem zu lösen und die Lücke zu schliessen. Dabei wird in unserem Gehirn ein neuronales Feuerwerk positiver Botenstoffe ausgelöst, das der Grund dafür ist, dass wir heute nicht mehr in Höhlen, sondern in Büros bzw. Homeoffices sitzen.

Andreas Steinle

Andreas Steinle ist Gründer und Geschäftsführer der Zukunftsinstitut Workshop GmbH in Frankfurt. Er berät Unternehmen in der Frage, wie sie ihre Zukunftsfähigkeit verbessern können. Der Diplom-Kommunikationswirt ist Mitglied im internationalen Curiosity Council des Forschungskonzerns Merck.



2. Entdeckerfreude – Die Passion, sich neues Wissen und neue Informationen bei der Arbeit anzueignen, woraus Freude am Lernen und am Wachsen entsteht.

3. Offenheit für Ideen anderer – Die Wertschätzung unterschiedlicher Perspektiven und Ideen anderer sowie das bewusste Streben nach anderen Lösungsansätzen. Da wir durch soziale und kulturelle Prägung eingeschlossene mentale Denkmuster in uns tragen, müssen wir die Perspektiven anderer Menschen einholen, um unsere Lösungskompetenz zu erweitern.

4. Anspannungstoleranz – Die Bereitschaft, sich der Unruhe und dem Unbehagen zu stellen, die beim Erkunden des Neuen, Unbekannten und Unsicheren entstehen. Neugierige Menschen können besser mit Veränderung und dem dabei aufkommenden Stress umgehen.

Neugier als Innovationsturbo

Das Wesen der Neugier ist, sich auch unbequemen Fragen zu stellen. Zum Beispiel: Welche Relevanz hat mein Unternehmen in der Zukunft? Ein zentrales Ergebnis der Innovationsforschung ist, dass etablierte Unternehmen fast immer beim Wettbewerb um bahnbrechende Innovationen scheitern. Sie tun sich schwer damit, einen disruptiven Technologiewandel in ihrer unternehmerischen Strategie umzusetzen. Beispiele hierfür gibt es viele – allen voran das einstige Weltunternehmen Kodak.

Die Neugier etablierter Unternehmen richtet sich vor allem auf etablierte Märkte und Kunden. Doch genau das führt zu jenem Paradox, welches der Innovationsforscher Clayton Christensen als «Innovator's Dilemma» beschrieben hat: Was die Unternehmen gross gemacht hat, bringt sie schlussendlich zum Scheitern. Ein Ausweg aus diesem Dilemma bietet die Neugier. Nicht zu unterschätzen ist dabei die Rolle der Führung. In allen Studien von Christensen liess sich kein einziger Fall beobachten, in dem eine Firma erfolgreich einen disruptiven Wandel vollzogen hat, ohne dass der CEO persönlich und mit voller Aufmerksamkeit dahinterstand.

Mal ehrlich: Können Sie sich einen unternehmerisch erfolgreichen Menschen vorstellen, der nicht neugierig ist? Sicher nicht. Pioniere wie Oprah Winfrey, Steve Jobs und Richard Branson haben aber nicht allein aufgrund ihrer persönlichen Neugier erfolgreiche Unternehmen geschaffen. Es ist ihnen auch gelungen, neugierige Mitarbeitende zu finden, die ihre Ideen gross gemacht haben. Das ist die Herausforderung für die Unternehmerinnen und Unternehmer von morgen: neugierige Mitarbeitende zu finden – gerade in Zeiten des demografischen Wandels und einer schrumpfenden Workforce. Wenn Sie also demnächst einen wichtigen Posten zu besetzen haben: Finden Sie heraus, ob die Person, die Ihnen im Vorstellungsgespräch gegenübersteht, maximal neugierig ist.

Die Frage nach dem Warum motiviert Duga Hoti seit jeher. Heute wirkt seine Neugier als wichtiger Treiber für den Erfolg seines Jungunternehmens Flux Mobility, das elektrische Nutzfahrzeuge entwickelt.

Autorin — Michelle Russi

Ein Tüftler im klassischen Sinne sei er nicht, sagt Duga Hoti über sich. «Aber ich bin jemand, der komplexen Dingen gerne auf den Grund geht.» Es ist das Unbekannte, das den CEO von Flux Mobility antreibt. Diese Neugier habe er schon als Kind gespürt, erklärt er und erzählt, wie er als Zwölfjähriger versuchte, das alte Töffli seiner beiden älteren Brüder zu reparieren. «Ich verstand nicht, warum sie es nicht flicken konnten.» Also habe er sich hingesetzt, nach der Ursache für das Problem gesucht und dabei alles Mögliche ausprobiert. «Diese Vorgehensweise habe ich mir erhalten», betont Duga Hoti. «Ich mag es, Neues auszuprobieren, Ideen zu testen und Learnings daraus zu ziehen.»

«Erfolg ist immer auf Menschen zurückzuführen, die Dinge hinterfragt haben.»

Die Warum-Frage hatten sich Duga Hoti und Geschäftspartner Bill Zollinger auch in Bezug auf die Elektromobilität bei Nutzfahrzeugen gestellt. Warum sollten elektrisch betriebene Kleintransporter auf dem Markt nicht genauso gefragt sein wie elektrische Personenwagen? Im April 2021 gründeten die beiden Automobilingenieure Flux Mobility mit dem Ziel, leichte Nutzfahrzeuge – das heisst solche mit 3,5 bis 5,5 Tonnen Gewicht – mit emissionsfreien Antrieben zu entwickeln und zu bauen. In Entwicklungskooperation mit dem deutschen Nutzfahrzeughersteller MAN lieferte das Start-up im August 2022 die ersten E-Transporter aus. Bis 2024 ist geplant, zusammen mit MAN eine Serienproduktion von bis zu 1000 Fahrzeugen zu realisieren.

Bewunderung für Einstein

Für Duga Hoti ist Neugier ein zentraler Treiber von Erfolg: «Erfolg ist immer auf Menschen zurückzuführen, die Dinge hinterfragt haben.» Er denke zum Beispiel an Steve Jobs, der das iPhone zwar nicht selbst erfunden, aber dessen Entwicklung in der Rolle als Challenger wesentlich mitgeprägt habe. Oder an Albert Einstein. «Für mich war er ein Vorzeigeunternehmer, weil er sich traute, anders zu denken als die Welt um ihn herum.» Und weil durch Einsteins Denkweise neue Berufsbilder entstanden seien.

Das Handeln seiner Vorbilder inspiriert den 30-jährigen Unternehmer bei seiner Arbeit: «Ich challenge die Ideen meiner Kolleginnen und Kollegen, bringe aber auch eigene ein.» Ein konstruktiver Austausch sei entscheidend, ebenso die Balance zwischen Innovationsfreude und einer konservativeren Sichtweise. Beides sei nötig, um Produkte auf den Markt zu bringen, «schliesslich könnte man etwas endlos weiterentwickeln». Deshalb verwendet Flux Mobility beispielsweise die Antriebsbatterien eines anderen Anbieters, obwohl das Team seine eigenen Batterien entwickeln könnte.

Duga Hoti

Duga Hoti studierte Automobiltechnik an der Berner Fachhochschule, Technik und Informatik, in Biel und arbeitete früher beim Nutzfahrzeughersteller MAN sowie im Designwerk in Winterthur. Im Jahr 2021 machte sich der heute 30-Jährige selbstständig und gründete gemeinsam mit Bill Zollinger die Flux Mobility AG. Das Start-up entwickelt und baut leichte E-Nutzfahrzeuge wie Kleintransporter. Derzeit beschäftigt Flux Mobility 21 Mitarbeitende am Firmensitz in Winterthur.

FLUX



Tschüss Diesel, hallo Elektroantrieb

A photograph of two men in white lab coats standing in a laboratory. The man on the left is holding a test tube with a yellow liquid. The man on the right has his arms crossed. The background shows laboratory equipment and a blue light source.

Die Displays dieser Welt zum Leuchten bringen

Bei Norman Lüchinger (links) und Samuel Halim (rechts) steht Forschung ganz oben.

Ohne Neugier gibt es keine Wissenschaft. Das ist das Motto der Firma Avantama, die mit ihren Materialien bald die Bildschirmtechnologie revolutionieren könnte. Samuel Halim erzählt, wie Innovationen entstehen und warum zu viel Neugier auch hinderlich sein kann.

Autorin — Evelyne Oechslin

Ein bekanntes Sprichwort lautet: «Wissen ist Macht.» Avantama-Gründer Samuel Halim findet, in der Wissenschaft sei das zum Glück anders. «Hier geht es eigentlich immer um das, was noch nicht bekannt ist», sagt er. Die Neugier der Mitarbeitenden sei bei seinem Unternehmen die Basis für sämtliche Innovationen. «Um sie zu wecken, müssen wir die Belegschaft vor spannende Probleme stellen und natürlich die richtigen Rahmenbedingungen bieten.»

«Die Neugier unserer Mitarbeitenden ist die Basis für alle Innovationen.»

Gleichzeitig sei es wichtig, sich im Entwicklungsprozess nicht zu sehr in den Details zu verlieren, ergänzt Halim. Dies unterscheide die Wissenschaft vom Unternehmertum: «Als Unternehmer ist unser Ziel in erster Linie ein Produkt, das funktioniert und das wir reproduzieren können. Wir müssen nicht genau wissen, warum es funktioniert. An dieser Stelle kann zu viel Neugier hinderlich und teuer werden», so der Materialwissenschaftler.

Farbiger, heller und energieeffizienter

Die beiden Avantama-Gründer Samuel Halim und Norman Lüchinger tüfteln mit ihrem Team an Chemikalien, die mit nur einem Gramm Material Displays 30 Prozent farbiger, heller und energieeffizienter machen. Die zweite Technologie im Repertoire des jungen Unternehmens sind Solarzellen, die auf Kunststoffolie aufgedruckt werden: ein einfacher und effizienter Prozess, der Solarzellen flexibel macht.

Während die Solartechnologie bereits auf dem Markt ist, steht der Markteintritt der Bildschirmkomponenten noch bevor. Dies löst bei Halim Respekt aus: «Der Markt ist von grossen und bekannten Namen aus dem asiatischen Raum wie Samsung oder Lenovo dominiert. Hier als kleines Schweizer Unternehmen den Einstieg zu schaffen, gleicht einer Erstbesteigung», sagt er.

Zuversicht gibt ihm der Prototyp, den seine Firma kürzlich bauen liess. «Als wir diesen gesehen haben, war die Erleichterung gross. Wir konnten mit eigenen Augen wahrnehmen, dass es funktioniert. Dagegen verblissen die teuersten High-End-Bildschirme», sagt der Unternehmer selbstbewusst. Nun geht es darum, die Technologie zu verkaufen. Dabei komme ihm sehr entgegen, dass Menschen in ihm Neugier wecken, so der Firmengründer. «Wenn ich mit Kundinnen und Kunden spreche, will ich ganz genau herausfinden, was sie wollen. Dabei treibt mich eine natürliche Neugier an.» Sein Geschäftspartner Norman Lüchinger sei anders veranlagt, seine Neugier fokussiere eher den technischen Aspekt. «Wir ergänzen uns wie die beiden Hirnhälften», beschreibt Halim die Zusammenarbeit.

Samuel Halim

Samuel Halim hat Avantama 2008 gemeinsam mit Norman Lüchinger gegründet. Die beiden Materialwissenschaftler schrieben damals gerade an ihrer Dissertation an der ETH Zürich. Avantama entwickelt neue Materialien für Solarzellen und Displays. Das Unternehmen hat 30 Mitarbeitende. Zurzeit forscht es an Chemikalien, die Bildschirme farbiger, heller und energieeffizienter machen.



Nicholas Hännly (links) und Sebastian Lanz (rechts) arbeiten als Produzent und Händler seit mehreren Jahren zusammen.

Nachhaltige Mode hat mindestens zwei Gesichter

Beide sind Pioniere in Sachen faire Mode in der Schweiz, beide wünschen sich ein neues Wort für «nachhaltig» und beide sehen grosses Potenzial in der Zirkularität von Kleidungsstücken. Wenn sich Sebastian Lanz von RRRevolve und Nicholas Hännly von Nikin zum Gespräch treffen, gibt es viel zu diskutieren. Der Händler und der Kleiderproduzent sehen aber einiges durch eine leicht andere Brille.

Autorinnen — Evelyne Oechslin und Michelle Russi

Beginnen wir mit einer einfachen Frage: Wie gefällt Ihnen die Kleidung des anderen?

(Beide stehen auf und betrachten sich gegenseitig.)
Nicholas Hännny Mir gefällt Sebastians Outfit sehr, vor allem das Hemd. Es ist chic, aber nicht elitär oder business-like. Und die Schuhe sind cool.

Sebastian Lanz Danke, das Hemd ist von einem Schweizer Designer und die Schuhe sind aus veganem Leder. Deine Kleider kenne ich natürlich bestens und sie gefallen mir sehr gut.

Hännny Ich bin komplett in Nikin gekleidet – bis auf die Unterhose.

Lanz Zum Glück gehört RRRevolve zum Händlerpool von Nikin. Eure Kleider laufen sehr gut bei uns, denn sie passen perfekt zu unserer Zielgruppe. Es sind viele Basic-Teile, aber mit Statement.

Sie kennen sich schon länger. Wie hat sich Ihre Zusammenarbeit entwickelt?

Lanz Am Anfang erfüllte der Brand Nikin nicht all unsere Nachhaltigkeitskriterien. Obwohl uns die Idee grundsätzlich gefiel, konnten wir

die Produkte nicht in unser Sortiment aufnehmen. Sonst wären wir unseren Werten nicht treu geblieben.

Hännny Dieses Feedback half uns damals sehr. Als mein Geschäftspartner Robin Gnehm und ich 2018 zum ersten Mal bei RRRevolve waren, stand für uns im Vordergrund, dass wir pro Kleidungsstück einen Baum pflanzen. Wir versuchten zwar bereits, auf nachhaltige Materialien und eine möglichst lokale Produktion zu setzen, aber wir waren noch nicht an dem Punkt, an dem wir heute sind. Das war ein Prozess. Und wir wollen uns diesbezüglich weiter verbessern.

Sie waren beide bei den Pfadfindern. Inwiefern hat diese Erfahrung Ihr heutiges Schaffen geprägt?

Lanz Ich glaube, dass es da schon einen Zusammenhang gibt. In der Pfadi lernst du, Rücksicht auf die Umwelt zu nehmen. Das Credo lautet, dass man jeden Platz besser zurücklässt, als man ihn vorgefunden hat.

Hännny Da stimme ich zu. Auch die Natur und soziale Aspekte wie das gegenseitige

Helfen sind in der Pfadi wichtige Themen.

Warum haben Sie sich für die Modebranche entschieden?

Lanz Früher war ich in der Luxusuhren-Branche tätig. Mit der Zeit stellte ich deren Sinnhaftigkeit aber immer mehr infrage. Also baute ich einen Onlineshop für nachhaltige Fair-Trade-Produkte auf. Kleider waren ein Teil davon. Angebot und Nachfrage waren anfangs allerdings sehr klein: Wir verkauften ein paar freakige Labels aus Berlin an ein paar freakige Leute aus Zürich. (lacht)

Hännny Bei uns war es ein Zufall. Ich selbst hatte mit Mode wenig am Hut. Robin interessierte sich allgemein für Design, aber nicht für Mode im Speziellen. Wir fingen mit einem Turnsack und einer Wintermütze an, weil die einfach zu produzieren waren. Aber Nikin hätte sich genauso gut zu einem Zelt-Brand entwickeln können. Unsere Motivation lag darin, etwas Eigenes auf die Beine zu stellen und es mit einem Purpose zu verbinden – daher auch die Idee mit dem Bäume-pflanzen.

«Als wir 2010 starteten, war die Nachfrage nach nachhaltiger Mode sehr klein. Wir verkauften ein paar freakige Labels aus Berlin an ein paar freakige Leute aus Zürich.»

Sebastian Lanz



Nachhaltigkeit ist mittlerweile ein richtiges Buzzword. Was bedeutet «nachhaltig» für Sie?

Lanz Wir brauchen dieses Wort sicher zehnmal am Tag. Eigentlich hätte ich am liebsten ein neues Wort, eines, das sich sehr stark vom Greenwashing abhebt und das Unternehmen nur verwenden dürfen, wenn sie zertifiziert sind. Wir haben sowohl für Brands als auch für Produkte genaue Nachhaltigkeitskriterien definiert, durch die wir den Begriff klarer einschränken. Grob gesagt schauen wir darauf, dass jedes Produkt bei der Herstellung, im Gebrauch und in der Entsorgung weder dem Menschen noch der Um-

welt schadet. Und wir wollen auf jeder Stufe möglichst transparent sein.

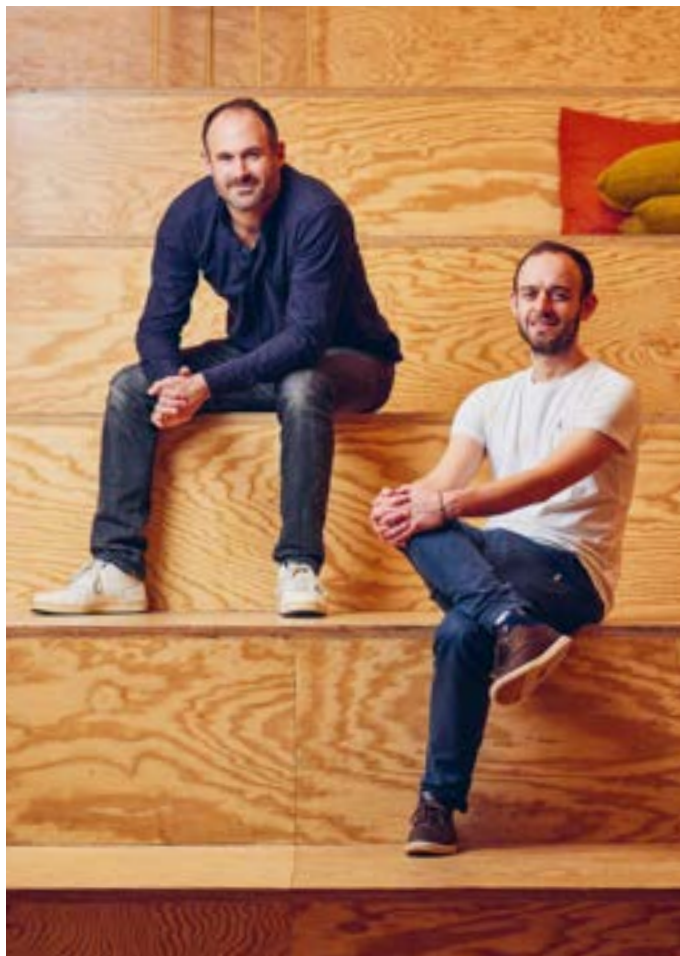
Hänny Auch wir verwenden «Nachhaltigkeit» sehr häufig in unserer Kommunikation. Aber das Wort hat uns ehrlich gesagt viel gebracht. Generell hat sich das Verständnis für nachhaltige Produkte in den letzten Jahren enorm verändert. Vor fünf Jahren konnten noch T-Shirts mit einem Anteil an Biobaumwolle von fünf Prozent als nachhaltig verkauft werden und alle fanden das super. Auch uns hat lange nie jemand gefragt, ob wir die versprochenen Bäume auch wirklich pflanzen. Mittlerweile

sind die Leute kritischer geworden und hinterfragen die Dinge mehr. Und das ist gut so.

Lanz Das sehe ich auch so, es hat sich wahnsinnig viel getan. Nachfrage und Angebot haben stark zugenommen. Am Anfang musste ich noch nach geeigneten Marken suchen, mittlerweile erhalte ich jedes Jahr 150 Lookbooks von neuen Labels mit kompletten Kollektionen.

Mit welchen Herausforderungen sind Sie zurzeit konfrontiert?

Lanz Die Branche ist ständig im Wandel. Derzeit sind die Rahmenbedingungen für die Hersteller enorm schwierig.



Sebastian Lanz

Sebastian Lanz (43) hat das Fair-Trade-Unternehmen RRRevolve im Jahr 2010 als Einmannbetrieb gegründet. Heute beschäftigt RRRevolve 43 Mitarbeitende und betreibt einen Online-shop sowie zwei Filialen in Zürich und eine in Bern. Die drei «R» stehen für «reduce, reuse, recycle». Sebastian Lanz war in seiner Jugend ein Pfader. Sein Name lautete «Pyro».

Nicholas Hänny

Nicholas Hänny (31) und Geschäftspartner Robin Gnehm sind die Köpfe hinter dem Lifestyle-Brand Nikin. 2016 gegründet, zählt das Unternehmen mittlerweile 50 Mitarbeitende. Bekannt wurde Nikin unter anderem, weil es für jedes verkaufte Produkt einen Baum pflanzen lässt. Nicholas Hänny war früher ebenfalls bei den Pfadfindern. Dort wurde er auf den Namen «Zazoo» getauft, nach dem Vogel aus «König der Löwen».

«Das Verständnis für nachhaltige Produkte hat sich enorm verändert. Vor fünf Jahren konnten noch T-Shirts mit einem Anteil an Biobaumwolle von fünf Prozent als nachhaltig verkauft werden und alle fanden das super.»

Nicholas Hännny

Die Preise für Biobaumwolle beispielsweise sind stark gestiegen und gewisse Lieferanten können bereits nicht mehr liefern, weil nun auch die grossen Modebrands mehr auf nachhaltige Produkte setzen. Die Nachfrage wächst momentan schneller als das Angebot.

Hännny Für uns ist es schwierig, nachhaltig zu sein und gleichzeitig skalieren zu können. Wir wollten zum Beispiel mit einem grösseren Geschäft in Deutschland zusammenarbeiten, doch dort vertreiben sie die Produkte nur, wenn diese in Plastikhüllen verpackt sind. Eine weitere Herausforderung ist, dass der Wunsch nach einer zirkulären Modebranche immer grösser wird, aber die Wirtschaft noch nicht bereit ist. Einige Materialien gibt es schlichtweg noch nicht nachhaltig.

Lanz Die Zirkularität ist tatsächlich ein wichtiges Thema, gerade bei Mode. Wenn ein Kleidungsstück kaputt ist, kann es vielleicht noch geflickt werden, aber ein sinnvolles Recyclingsystem für Mode gibt es – ausser bei Jeans – heute noch nicht. Da ist noch viel Entwicklung nötig in den kommenden Jahren.

Apropos Zukunft. Wagen Sie einen Blick in die Zukunft

der nachhaltigen Modebranche.

Hännny Einerseits werden uns die Themen Netto-Null bzw. CO₂-Kompensation wohl noch länger beschäftigen, obwohl ich persönlich der Meinung bin, dass Kompensation nicht die Lösung ist. Zumindest nicht, solange es keine global einheitlichen Vorgaben gibt. Andererseits gehe ich davon aus, dass es zu einer Konsolidierung auf dem Markt kommen wird, weil weitere Brands Konkurs gehen werden.

Lanz Das stimmt. Start-ups, die investorenfinanziert sind, haben es zurzeit schwer. Wir hören von allen Seiten, dass die Unternehmen Mühe haben, an Finanzierungsgelder zu kommen. Daran werden einige zugrunde gehen.

Und wie sehen die nächsten Schritte von RRRevolv und Nikin aus?

Lanz Nach fünf intensiven Wachstumsjahren planen wir ein langweiliges 2023. Es geht um Konsolidierung und bessere interne Strukturen, nichts Spannendes also. Wobei wir diesen Plan schon oft hatten und ihn dann wieder verwerfen, weil wir immer neue Umsetzungsideen hatten. Mal schauen, ob ich mich dieses Mal zurückhalten kann. (lacht)

Hännny Wir möchten im Frühjahr die 2-Millionen-Bäume-Marke geknackt haben. Und sonst kann so ziemlich alles passieren. Das ist sicherlich davon abhängig, wie unser Crowdfunding-Projekt funktioniert, das wir erstmals lanciert haben.

Haben Sie einen persönlichen Wunsch oder einen Plan, den Sie noch umsetzen möchten?

Hännny Ganz ehrlich? Ich habe keinen Bock mehr auf Krisen. Es soll endlich Ruhe einkehren, damit wir mehr Kontinuität und Stabilität haben. Momentan wissen wir nie, was in drei Monaten sein wird. Das macht die Planung extrem schwierig.

Lanz Das sehe ich ähnlich. Das Planen ist derzeit noch schwieriger, als es ohnehin schon war. Aber angenommen, es läuft endlich einmal ruhiger, dann könnte ein eigenes Label spannend sein. Allerdings möchten wir nicht einfach machen, was andere auch machen, sondern neue Massstäbe setzen. Ein eigenes Label müsste völlig neue Wege in Sachen Nachhaltigkeit gehen. Bislang hatten wir für die Konkretisierung noch keine Zeit. Für mich persönlich ist aber klar, dass ich früher oder später etwas in diese Richtung machen werde.



André Helfenstein

André Helfenstein ist CEO der Credit Suisse (Schweiz) AG und Mitglied der Geschäftsleitung der Credit Suisse Group AG. Er verfügt über mehr als 25 Jahre Erfahrung in der Finanzbranche, davon über 15 Jahre in leitenden Positionen bei der Credit Suisse.

«Das Unternehmertum schafft Arbeitsplätze, kreiert Innovation und generiert Wohlstand für die Schweiz. Die Credit Suisse ist die richtige Partnerin dafür, wir haben das Unternehmertum in unserer DNA.»

Erkenntnisse aus dem Kapitel

- 1 Die Credit Suisse betrachtet Unternehmerinnen und Unternehmer sowie deren Firma immer gesamtheitlich und begleitet sie über den kompletten Lebenszyklus.
- 2 Unternehmerinnen und Unternehmer haben ihr Vermögen grösstenteils im Unternehmen gebunden. Das wirft Fragen auf zu Liquidität, Vorsorge und Nachfolge.
- 3 Ein Syndikatskredit ist ein flexibles und gerade in unsicheren Zeiten ein stabiles und weniger preissensitives Finanzierungsinstrument.
- 4 Unternehmerinnen und Unternehmer sollten privat und geschäftlich gut abgesichert sein. Einen gut durchdachten Plan zu haben, lohnt sich.
- 5 Mit der Ermittlung des Emissionssparpotenzials und nachhaltigen Finanzierungsinstrumenten integrieren Sie Nachhaltigkeit ins Tagesgeschäft.

Interview mit

Hans Baumgartner

Leiter Entrepreneurs & Executives
(links)

und

Andreas Gerber

Leiter Corporate Banking
(rechts)



«Unsere Stärke liegt im strategischen Dialog mit den Kunden, und mit dem strukturierten Nachfolgeprozess haben wir in der Schweiz einen USP.»

Andreas Gerber

Bank für Unternehmer: Unser Erfolgsfaktor ist das Bündeln von Kompetenzen

Die Strategie als Bank für Unternehmer:innen ist eine Erfolgsgeschichte. Die grösste Stärke ist das Bündeln der Kompetenzen des Corporate Banking und des Private Banking zugunsten der Kundinnen und Kunden. Im folgenden Interview geben Andreas Gerber, Leiter Corporate Banking, und Hans Baumgartner, Leiter Entrepreneurs & Executives, einen Einblick und erzählen Erfolgsgeschichten.

Ihr habt im vergangenen Jahr den Euromoney Award «Best in Serving Business Owners» erhalten. Dies bereits zum zweiten Mal nach 2020. Was sind eure Erfolgsfaktoren?

Hans Baumgartner Die grösste Stärke als Bank für Unternehmer ist, dass wir die Kompetenzen des Corporate Banking und des Private Banking bündeln und gemeinsam zum Kunden bringen. Wir denken nicht in Silos, sondern treten als gemeinsames Team auf. Unsere Firmenkundenberater können auf zahlreiche Dienstleistungen für Unternehmen zurückgreifen. Dazu gehören traditionellerweise Firmenkredite und Zahlungsverkehrslö-

sungen, aber auch komplexe Geschäfte mit der Investment Bank, wie z.B. Kapitalmarktplatzierungen. Im Private Banking decken wir die privaten Bedürfnisse des Unternehmers ab. Dafür haben wir individuelle Beratungsmodule entwickelt, die spezifisch auf die Situation von Unternehmerinnen und Unternehmern eingehen. Unsere Kundenberaterinnen und -berater sind auf diesen Modulen geschult und zertifiziert. Dadurch erfahren unsere Kunden eine holistische Beratung, die sich in der Qualität und im Tiefgang von unseren Mitbewerbern deutlich unterscheidet. Wir finden für unsere Kundschaft

Lösungen, die sich von der klassischen Private-Banking-Beratung abheben. Das spüren die Kundinnen und Kunden und schenken uns deshalb ihr Vertrauen.

Andreas Gerber Der wichtigste Aspekt in diesem Zusammenspiel sind unsere langjährigen Mitarbeitenden und deren Fähigkeit, den strategischen Dialog mit der Kundschaft zu führen. Dank dem über Jahre hinweg aufgebauten Vertrauen ist es möglich, auch sehr heikle Themen wie die Nachfolgeregelung anzusprechen.

Wie funktioniert die Zusammenarbeit in der Praxis? Gibt es konkrete Beispiele, die das ►

Erfolgsmodell der Bank für Unternehmer illustrieren?

Gerber Das Erfolgsmodell basiert auf einer offenen und vertrauensvollen Zusammenarbeit im Interesse der Kundin und des Kunden. Hier ein anschauliches Beispiel mit einem Corporate-Banking-Kunden: Einem Unternehmen der öffentlichen Hand wurde mit umfassenden Sensitivitätsanalysen aufgezeigt, wie sich seine Anlagen in einem steigenden Zinsumfeld entwickeln würden und welche Chancen und Risiken sich dabei ergeben. Weiter wurde mit dem CFO und der Geschäftsleitung des Kunden

rinnen und Unternehmer einen grossen Teil des Vermögens in der Firma gebunden haben. Daraus ergeben sich spezifische Fragestellungen:

- Was sind die strategischen Ziele des Unternehmens bzw. wie hoch ist die betrieblich notwendige Liquidität?
- Was geschieht mit der Überschussliquidität: Soll diese angelegt werden und wenn ja, wie?
- Wie kann die Überschussliquidität steuerlich optimal ins Privatvermögen transferiert werden?
- Welchen Einfluss hat dies auf die Nachfolgelösung des Unternehmens?
- Welche Möglichkeiten bieten le-Vorsorgelösungen in diesem Prozess?

«Wir denken nicht in Silos, sondern treten als gemeinsames Team auf.»

Hans Baumgartner

gemeinsam ein Anlagereglement entwickelt und implementiert. Das Unternehmen profitierte einerseits von einer besseren Rendite im derzeit schwierigen Zinsumfeld. Andererseits wurde die unternehmensinterne Governance der Anlagen geregelt und auf ein solides Fundament mit einer langfristigen Strategie gestellt. Dies war nur dank der Bündelung der Kernkompetenzen aus Corporate und Private Banking möglich.

Baumgartner Unsere Erfahrung zeigt, dass viele Unternehme-

Um diese Fragen bestmöglich zu beantworten, werden Spezialisten aus dem Private und dem Corporate Banking bei der Lösungsentwicklung hinzugezogen. Mit diesem Vorgehen wird sichergestellt, dass alle relevanten Aspekte abgedeckt sind.

Das «Bank für Unternehmer»-Geschäft umfasst verschiedene Unternehmensbereiche und Kundensegmente – wie funktioniert die Zusammenarbeit über verschiedene Bereiche hinweg?

Gerber Entscheidend sind die Kultur der Zusammenarbeit und die Überzeugung, dass man bei der Kundschaft gemeinsam einen höheren Mehrwert generiert. Institutionalisiert wird die Zusammenarbeit in den Regionen im Rahmen der Regional und Local Management Teams. Mit Vertretern aus den unterschiedlichen Kundensegmenten stellen wir sicher, dass bei komplexen Kundenbedürfnissen interdisziplinäre Teams zusammengestellt werden. Verschiedene Regionen pflegen zudem Unternehmer- oder Start-up-Communities, die ebenfalls bereichsübergreifend zahlreiche Kontaktmöglichkeiten bieten.

Baumgartner Ausserdem lancieren wir regelmässig neue Angebote für unsere Unternehmer-Kundschaft. In Zusammenarbeit mit der Wealth-Planning-Organisation von Désirée von Michaelis haben wir kürzlich den «Notfallplan für Unternehmer» geschaffen. Mit diesem Notfallplan können Risiken geprüft werden, die aufgrund einer eingeschränkten Handlungsfähigkeit, zum Beispiel durch einen Unfall, Corona oder einen Schlaganfall, entstehen können. Der systematische Check-up analysiert, ob der Unternehmer für sich privat, seine Familie oder sein Unternehmen die notwendigen Vorkehrungen für den Notfall getroffen hat. Dieses Angebot adressiert die Unternehmerin oder den Unternehmer aus einer Hand wiederum ganzheitlich, sowohl als Geschäfts- wie auch als Privatperson.

Die Credit Suisse hat die Studie «Unternehmensnachfolge in der Praxis» vorgestellt. Was zeichnet die Bank beim Thema Nachfolgeplanung aus – was ist der Mehrwert für die Kunden?

Gerber Wir als Credit Suisse waren die ersten, die das Thema schon in den 90er-Jahren aufgegriffen und in der Bankenwelt als ganzheitliche Beratungsdienstleistung mittels unseres strukturierten Nachfolgeprozesses implementiert haben. Dies war übrigens auch die Geburtsstunde der «Bank für Unternehmer». Heute sind wir mit all unseren Spezialistinnen und Spezialisten perfekt aufgestellt, um die Kunden über den gesamten Lebenszyklus seitens Firma oder seitens privater Bedürfnisse zu begleiten und die beste Dienstleistung im Markt zu bieten. Wir dienen damit auch der gesamten Volkswirtschaft, indem wir mit erfolgreichen Nachfolgeregelungen mithelfen, Arbeitsplätze zu erhalten und in jüngere Hände zu überführen. Um den Nachfolgeprozess noch professioneller führen zu können, haben wir im Corporate Banking in Abstimmung mit dem Private Banking ein Team mit Nachfolgespezialisten geschaffen. Dieses Team stellt sicher, dass bei Nachfolgefällen die richtigen Fachleute zum richtigen Zeitpunkt hinzugezogen werden. Dadurch erhalten Kundinnen und Kunden eine hochstehende Beratungsqualität. Mit unseren vielfältigen Finanzierungslösungen unterstützen wir ausserdem die Käuferseite bei Unternehmensübernahmen,

sowohl für familieninterne Übernahmen als auch bei Management-Buy-outs oder -Buy-ins. Diese gesamtheitliche Beratung gewährleistet einen reibungslosen Ablauf von Nachfolgetransaktionen.

Weshalb der starke Fokus auf das Kundensegment der Unternehmerinnen und Unternehmer?

Baumgartner Unternehmerinnen und Unternehmer sind das Rückgrat der Schweiz. Sie schaffen Arbeitsplätze, vermitteln Werte, kreieren Innovation und generieren Wohlstand für die Schweiz. Die Credit Suisse ist für Unternehmer die richtige Partnerin: Seit 1856 und unserer Gründung durch Alfred Escher haben wir das Unternehmertum in unserer DNA. Dies begann damals mit dem Bau des Gotthardtunnels und hatte mit der Initiierung der Covid-Kredite während der Pandemie erst kürzlich einen Höhepunkt. In den letzten rund 160 Jahren haben wir uns eine prägende Stellung für die Schweizer Wirtschaft und Privathaushalte erarbeitet: Wir unterstützen Schweizer KMU mit Darlehen von über CHF 38 Mia. Zu unseren Kunden dürfen wir 100 000 Firmen zählen. Wir stellen Risikokapital von CHF 200 Mio. für Jungunternehmen zur Verfügung und haben über CHF 500 Mia. verwaltete Vermögen in der Schweiz.

Gerber Zusätzlich illustrieren die erwähnten Beispiele die enge Zusammenarbeit von Corporate und Private Banking im Rahmen unserer Strategie als Bank für Unternehmer. Diese Zusammenarbeit stellt sicher, dass unsere Kundinnen und Kunden die bestmögliche Beratungsqualität erhalten.



Andreas Gerber

Andreas Gerber ist seit Januar 2021 Leiter Corporate Banking und Mitglied der Geschäftsleitung der Credit Suisse (Schweiz) AG. Seit 2017 ist er Präsident des KMU-Vereins Swiss Venture Club (SVC). Bei der Credit Suisse stieg er 1989 ein.



Hans Baumgartner

Hans Baumgartner leitet den Bereich Entrepreneurs & Executives (E&E) der Credit Suisse seit 2020. In seiner über 30-jährigen Laufbahn bei der Credit Suisse arbeitete er sowohl auf der Firmen- als auch auf der Privatkundenseite.

Syndizierte Firmenkredite – eine feste Grösse im Schweizer Kreditmarkt

Firmenkauf, Finanzierung von Umlaufvermögen oder Investitionen – die Spezialisten von Structured Finance & Syndications verfügen über langjährige Erfahrung im Schweizer Syndikatsmarkt und sind Ihr idealer Partner. Die professionelle Begleitung während des gesamten Prozesses – von der Erstellung einer massgeschneiderten Finanzierungslösung über die professionelle Umsetzung der passenden Finanzierungsstruktur bis hin zur erfolgreichen Platzierung im Syndikatsmarkt – ist dabei stets gewährleistet.

Der Konsortial- oder Syndikatskredit ist im Schweizer Kreditmarkt eine feste Grösse und hat in den letzten Jahren stetig an Bedeutung gewonnen. Er ist im Kontext von grossvolumigen, vertraulichen, zeitkritischen und/oder komplexen Finanzierungen das Finanzierungsinstrument der Wahl. Der Begriff «Konsortialkredit» oder «syndizierter Kredit» steht für eine besondere Form der Kreditgewährung. Übersteigt ein Kredit die Risikokapazität einer einzelnen Bank – was gerade bei grossvolumigen Finanzierungen häufig der Fall ist –, wird er typischerweise unter verschiedenen Kreditgebern aufgeteilt. Bei der sogenannten Syndizierung wird der Kredit durch eine oder mehrere sogenannte «Lead-Banken» (oder «Arrangers») strukturiert, verhandelt und am Bankenmarkt platziert. Dem Syndikat treten daraufhin eine Vielzahl von Kreditgebern bei, die durch eine oder mehrere Lead-Banken in der Funktion des sogenannten «Bookrunner» in der Regel zu einer, in seltenen Fällen zu mehreren Syndizie-

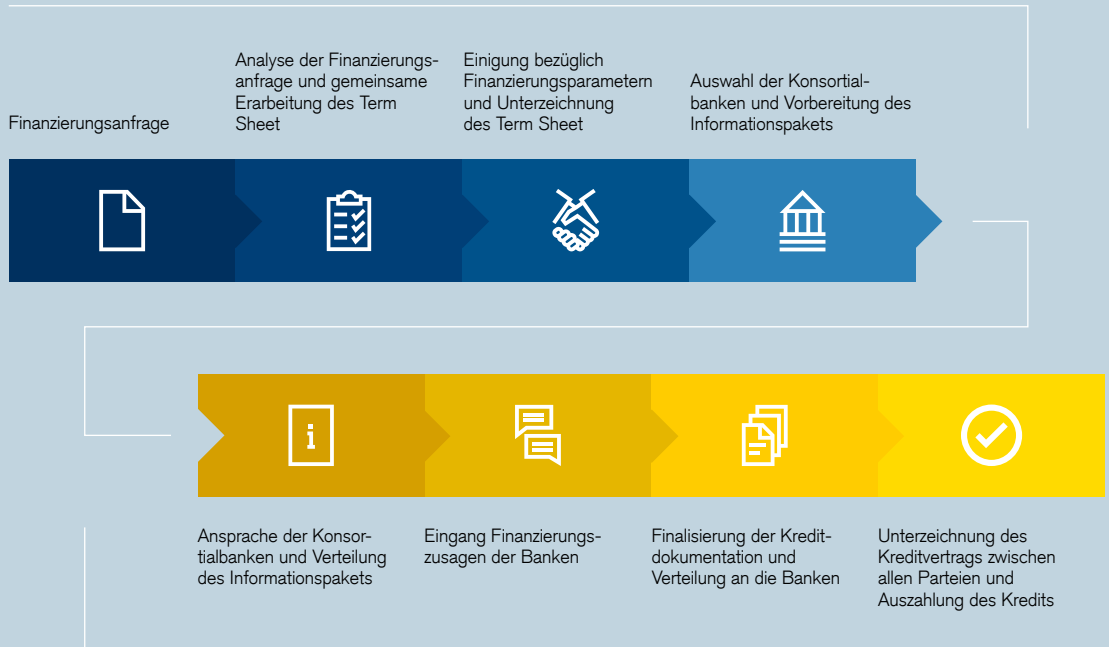
rungsrunden eingeladen werden. Ein guter Arranger versteht es dabei, solide Kreditstrukturen zu marktgängigen Konditionen zu verhandeln sowie Syndikate so zusammenzustellen, dass deren längerfristige Stabilität gewährleistet ist und somit auch unvermeidliche schlechtere Zeiten übersteht. Dies deshalb, weil solche Kreditverträge in der Regel über mehrere Jahre fest zugesagt («committed») sind und im Idealfall über einen oder mehrere Wirtschaftszyklen funktionieren sollten.

Flexible und attraktive Finanzierungsquelle

Obschon manche, insbesondere börsenkotierte Kreditnehmer über einen guten Zugang zum Anleihenmarkt verfügen, nehmen sie auch syndizierte Kredite auf. Im Gegensatz zu Anleihen müssen syndizierte Kredite nicht zwingend beansprucht werden. Das heisst, ein Syndikatskredit ist ein flexibles und gerade auch in unsicheren und volatileren Zeiten stabiles sowie weniger preissensitives Finanzierungsins-

Der Kreditsyndizierungsprozess

Vorbereitungsphase



Ausführungsphase

trument. Die Verfügbarkeit der Mittel wird über die gesamte Laufzeit zu vereinbarten Konditionen sichergestellt. Dieser Abschluss von mittel- bis langfristigen Kreditlimiten wird im Allgemeinen sowohl von Rating-Agenturen als auch vom Aktienmarkt positiv honoriert. Allein in der Schweiz bestehen syndizierte Kredite – in der Regel ab CHF 50 Mio. pro Transaktion – im Umfang von rund CHF 30 Mia. Die Konditionen für syndizierte Kredite sind in der Schweiz attraktiv aufgrund der nach wie vor sehr hohen Liquidität im Bankenmarkt, auch wenn wegen der gegenwärtigen Zinswende ein genereller Aufwärtstrend feststellbar ist.

Kreditarten und -verwendung

Im Rahmen eines Konsortialkredits können die Kreditgeber einem Kreditnehmer alle erdenklichen Kreditarten gewähren. Dazu gehören Geldkredite in Form von sogenannten festen Vorschüssen, Kontokorrentkrediten oder auch Verpflichtungskrediten bzw. Garantielimiten

(im Rahmen von sogenannten «Ancillary Facilities»). Die Kredite können besichert oder unbesichert sein. Im Verhältnis zu Forderungen anderer Gläubiger können sie vorrangig («senior»), gleichrangig («pari passu») oder nachrangig («junior») ausgestattet werden.

Konsortialkredite können einem Kreditnehmer für verschiedene Zwecke eingeräumt werden. Mögliche Verwendungszwecke sind die Finanzierung des Umlaufvermögens eines Kreditnehmers (Betriebsmittelkredit), die Finanzierung von Investitionen wie etwa bei Akquisitions- oder Projektfinanzierungen, die Deckung des Liquiditätsbedarfs im Vorfeld von Eigenkapitalfinanzierungen oder Anleihenemissionen (sogenannte «Überbrückungskredite» oder «Bridge Facilities») sowie die Ablösung bestehender Fremdkapitalverbindlichkeiten («Refinanzierung»).

Arten der Syndizierung

Syndizierung im engeren Sinne meint die Zusammenstellung des Konsortiums vor Abschluss des Kreditvertrags bzw. die teilweise oder vollständige Übertragung von Kreditbeteiligungen auf andere Kreditgeber nach Vertragsabschluss. Dabei werden grundsätzlich drei Arten unterschieden: der sogenannte «Club Deal», der «Best Efforts Deal» und das «Underwriting» bzw. die «Festübernahme».

Ein Club Deal ist eine Sonderform des Konsortialkredits. Von einem Club Deal spricht man dann, wenn ein Konsortium aus einer kleineren Anzahl Kreditgeber besteht und es bereits in einer frühen Phase des Prozesses und vor Abschluss des Kreditvertrags (meistens unter Mitsprache des Kreditnehmers) zusammengestellt wurde. In der Regel bestehen bei einem Club Deal langjährige und stabile Beziehungen der Kreditgeber zum Kreditnehmer (meistens auf einer bilateralen Basis), die nun im Rahmen des Club Deal unter einem Kreditvertrag zusammengefasst werden.

Bei einem Underwriten Deal oder einer Festübernahme übernehmen eine oder mehrere Lead-Banken das Platzierungsrisiko und garantieren die Gesamtfinanzierung. Gerade bei grösseren, zeitkritischen und/oder vertraulichen Transaktionen, üblicherweise im Kontext von Firmenübernahmen, können so innerhalb kurzer Zeit Finanzierungszusagen in Milliardenhöhe abgegeben werden, ohne dass bereits der breite Bankenmarkt angegangen werden muss.

Voraussetzungen für das Eingehen derartiger Risiken ist allerdings, dass die Lead-Banken über ausgeprägte Kompetenzen im Bereich der Kreditanalyse und bei der zuverlässigen Einschätzung der Marktdynamik und -entwicklung verfügen sowie hervorragende Projektmanagementkompetenzen haben. Die Syndizierung erfolgt dann nach Abschluss der Transaktion («Closing») und wird im Rahmen sogenannter Transfers auf Drittbanken übertragen. Das heisst, das Konsortium wird nach Abschluss des

Kreditvertrags zusammengestellt. Solche Transaktionen sind entsprechend teuer und entschädigen die Lead-Banken für das eingegangene Platzierungsrisiko.

Bei einem Best Efforts Deal (siehe Fallbeispiel AMAG Leasing AG) erfolgen die Strukturierung und die Verhandlung des Kreditvertrags aus einer Hand (durch eine oder mehrere Lead-Banken), gefolgt vom Syndizierungsprozess. Bei dieser Syndizierungsart übernimmt der Kreditnehmer das Platzierungsrisiko und folglich gibt es keine Finanzierungssicherheit, bis die Syndizierung erfolgreich abgeschlossen ist und alle Drittbanken Teil des Vertrags werden. Das bedeutet, das Konsortium wird im Best Efforts Deal vor Abschluss des Kreditvertrags zusammengestellt. Dementsprechend sind auch die Gestehungskosten einer Best-Efforts-Transaktion tiefer als bei einem Underwriting.



Kontakt

Wenn Sie an einem Konsortialkredit interessiert sind, stehen wir Ihnen gerne zur Seite. Wir beraten Sie bei allen Fragen und arrangieren Ihren Kredit für Sie.

**Zusätzliche Informationen zu
Structured & Syndicated Finance stehen**

Ihnen online zur Verfügung:

credit-suisse.com/konsortialkredit



Fallbeispiel:**Die Credit Suisse agierte als exklusiver Arrangeur, Bookrunner und Agent bei der Refinanzierung und Erhöhung des Konsortialkreditvertrags der AMAG Leasing AG**

- Die AMAG Leasing, ein wichtiger Teil der AMAG Group, ist die führende Anbieterin von Fahrzeugleasing in der Schweiz mit einem Leasingportfolio von über CHF 4,4 Milliarden.
- Der seit 2008 bestehende Konsortialkredit ist einer der tragenden Bausteine der Finanzierungsstrategie der AMAG Leasing AG. Seit Beginn unter Führung der Credit Suisse, konnte der Kredit in der letzten Finanzierungsrunde um weitere CHF 500 Millionen auf neu CHF 2,4 Milliarden erhöht und mit einer Laufzeit bis 2027 verlängert werden.
- 29 Schweizer Banken sowie eine liechtensteinische Bank haben sich am neuen Konsortium beteiligt.

Vorteile für den Kunden

- Frühzeitige Verlängerung und Erhöhung des Kredits steigert die Planungssicherheit des Kunden und unterstützt das weitere Wachstum.
- Ausbau des Bankenkonsortiums auf neu 30 Banken verbessert die Diversifikation der Finanzierungsquellen der AMAG Leasing AG.
- Die Credit Suisse hat die Bedürfnisse des Kunden und der 30 Konsortialbanken koordiniert, womit eine effiziente Umsetzung der Finanzierung für den Kunden sichergestellt werden konnte.
- Ausweitung des Kreditzwecks auf umfassende nachhaltige Mobilitätslösungen wie Fahrzeug-Abos, Wallboxen und Fotovoltaikanlagen beschleunigt die Umsetzung der innovativen Mobilitätsstrategie der AMAG Leasing AG.

«Der neue Konsortialkredit ist ein wesentliches Element unserer Refinanzierung. Die Erneuerung unterstützt die Strategie der AMAG Leasing AG, sich zum umfassenden Finanzdienstleister nachhaltiger individueller Mobilität für Partner und Kunden zu entwickeln.»

Helmut Ruhl, CEO AMAG Group und Verwaltungsratspräsident AMAG Leasing AG



CHF

2,4 Mia.**Revolvierende Kreditfazilität****Leistungen Credit Suisse:**

exklusiver Arrangeur, exklusiver Bookrunner und Agent

Jahr:

August 2022

Wie Unternehmerinnen und Unternehmer für den Notfall vorsorgen können

Wenn eine Unternehmerin oder ein Unternehmer einen Unfall hat oder krank wird, birgt das hohe Risiken für das Unternehmen. Wer übernimmt die Leitung der Firma? Sind die Zeichnungsrechte so aufgesetzt, dass kurzfristige Liquidität zur Verfügung steht? Wie ist die Nachfolge geregelt? Ein gut durchdachter Notfallplan bietet die nötige Absicherung.

Ein Unfall, eine schwere Erkrankung oder andere Schicksalsschläge können die erfolgreiche Führung oder Weiterentwicklung eines Unternehmens massiv beeinträchtigen. Auch wenn die künftige Nachfolge bereits geregelt sein sollte, kann der Ausfall eines Entscheidungsträgers dazu führen, dass das Unternehmen partiell oder gesamthaft handlungsunfähig wird. Ebenso wichtig ist die Frage nach der Absicherung der eigenen Familie oder von nahestehenden Personen. Ein Notfallplan ist darum essenziell für Unternehmerinnen und Unternehmer.

Darauf müssen Sie für einen Notfall achten

Wer sich auf ein Worst-Case-Szenario vorbereiten möchte, sollte sich mit den wichtigsten Fragen in diesem Zusammenhang auseinandersetzen.

Hier einige Beispiele:

- Wer vertritt die eigenen Interessen als Gesellschafter oder Aktionär im Falle einer temporären oder dauerhaften Urteilsunfähigkeit?
- Soll oder muss eine allfällige Organfunktion des Unternehmers, beispielsweise im Verwaltungsrat, im Falle der Urteilsunfähigkeit neu besetzt werden – und falls ja, durch wen?
- Sind die Handlungsfähigkeit und die Fortführung der Gesellschaft im Falle eines unerwarteten Todes jederzeit geregelt?
- Ist die Nachfolge im Unternehmen bei unerwarteten Ereignissen, zum Beispiel bei einem schweren Skiunfall, sichergestellt?
- Ist der Fortbestand des Unternehmens im Falle einer Scheidung oder Auflösung der eingetragenen Partnerschaft gewährleistet?
- Ist die Umsetzung der bisherigen Anlagestrategie bei Handlungsunfähigkeit weiterhin sichergestellt?

«Die Unternehmensführung kann abrupt enden, mit weitreichenden Folgen für Firma und Familie. Ein Notfallplan für Unternehmerinnen und Unternehmer ist essenziell.»

Hans Baumgartner

So sieht ein möglicher Notfallplan aus:

Folgende Faktoren sollten für einen gut durchdachten Notfallplan sorgfältig überprüft werden:

Gesellschafts- und Handelsregisterrecht

- Die eingetragenen Zeichnungsrechte im Handelsregister überprüfen: Durch ein allfälliges Einräumen von zusätzlichen Unterschriftsberechtigungen kann die Handlungsfähigkeit gewährleistet werden.
- Den Zugriff auf Liquidität ermöglichen, zum Beispiel durch Bankvollmachten.
- Allfällige Gesellschafts- oder Aktionärsbindungsverträge kontrollieren: Regelungen für die Ereignisse Urteilsunfähigkeit und/oder Tod eines Vertragspartners festlegen und den Abgleich mit der letztwilligen Verfügung vornehmen.

Erwachsenenschutz- und Erbrecht

- Im Falle der Urteilsunfähigkeit muss sichergestellt sein, dass Mitgliedschafts- und Vermögensrechte als Gesellschafterin/Gesellschafter oder Aktionärin/Aktionär gewahrt werden können. Dazu zählen auch Vorkehrungen für den Ersatz einer allfälligen Organstellung (z. B. Verwaltungsratsmandat), indem ein Vorsorgeauftrag aufgesetzt oder ein

bestehender Vorsorgeauftrag überprüft wird.

- Die Unternehmensnachfolge frühzeitig angehen und eine Zersplitterung der Unternehmensanteile verhindern, indem eine letztwillige Verfügung für den Fall des Ablebens (Testament/Ehe- und Erbvertrag/Erbverzichtsvertrag) errichtet bzw. eine bereits bestehende Verfügung überprüft wird.

Sozialversicherungsleistungen bei Invalidität und Tod

- Die derzeitige Vorsorgesituation der Unternehmerinnen und Unternehmer bei Invalidität oder Tod durch Krankheit bzw. Unfall (1., 2. und 3. Säule) analysieren: Aufdecken von Lücken beim Pensionskassenanschluss und im Bereich der Unfallversicherung.
- Die gewohnte Lebenshaltung von Unternehmerinnen und Unternehmern sowie Angehörigen durch optimierte Vorsorgelösungen sichern.

Weiterführung der bisherigen Anlagestrategie

- Die Weiterführung der gewünschten Anlagestrategie im Vorsorgeauftrag regeln.
- Vermögensverwaltungsmandat prüfen oder neu aufsetzen.



Hans Baumgartner im Gespräch mit Désirée von Michaelis

Lesen Sie dazu auch das Interview mit Désirée von Michaelis, Leiterin Wealth Planning Schweiz, und Hans Baumgartner, Leiter Entrepreneurs & Executives Schweiz.

Sind Sie für den Notfall vorbereitet? Gerne unterstützen wir Sie bei der Planung.
credit-suisse.com/gut-geplant



Differenzierung durch Nachhaltigkeit

Der Übergang zu einer nachhaltigen Wirtschaft erfordert die Integration von ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit ins Tagesgeschäft, wobei das Klima und CO₂-Emissionen im Fokus stehen. Die Credit Suisse unterstützt ihre Kundschaft auf diesem Weg mit einem ausgewählten Angebot.

Der Klimawandel bringt neue Herausforderungen für Unternehmen mit sich. Die Öffentlichkeit, Investierende sowie Kundinnen und Kunden achten verstärkt darauf, was Unternehmen zum Thema Nachhaltigkeit sagen und ob sie sich entsprechend verhalten.

Zudem hat die Regulierungsdichte für Firmen in diesem Bereich stark zugenommen, z.B. setzt der Bundesrat die Verordnung zur verbindlichen Klimaberichterstattung grosser Unternehmen auf 1. Januar 2024 in Kraft. Das Parlament hat den Gegenvorschlag zur Gletscherinitiative angenommen. Diese Regulierungen werden massgeblich die Offenlegungspflichten für Unternehmen des öffentlichen Interesses und auch Investitionen vom Bund definieren.

Die Transparenzanforderungen an nicht finanzielle Kennzahlen von grossen Unternehmen verlangen, dass auch Zulieferer ihr Geschäft verstärkt an den neuen Transparenzanforderungen ausrichten müssen. Die Ansprüche der Einkaufsabteilungen von Konzernen, die bereits erhöhte Offenlegungspflichten erfüllen, steigen diesbezüglich kontinuierlich.

Ansätze für Unternehmen zur Bewältigung der Herausforderungen

Der erste Schritt für ein Unternehmen, um sein Engagement für Nachhaltigkeit zu signalisieren, ist die Definition einer Nachhaltigkeitsstrategie und entsprechender Massnahmen. Das bietet Unternehmen die Möglichkeit, verantwortungsbewusst zu agieren und sich aktiv zu positionieren. Die Glaubwürdigkeit kann durch externe Überprüfung der Nachhaltigkeitsziele und -massnahmen des Unternehmens erhöht werden. Dies stellt die Grundlage für eine kongruente Kommunikation mit den Anspruchsgruppen dar.

Um die Strategie bzw. Unternehmenstransition umzusetzen, sind finanzielle Mittel erforderlich. Hier bieten sich insbesondere zwei Finanzierungsinstrumente an: erstens gekoppelte Finanzierungslösungen (Sustainability-linked Loans, SLL), die neben finanziellen auch ökologische und soziale Kennzahlen über ein Bonus-Malus-System in die Finanzierungsmarge einbeziehen. Zweitens «grüne Kredite» (Green Loans), die nur für vordefinierte Projekte eingesetzt werden können (zweckgebundene Finanzierungen). Solche Instrumente können zusätzlich die Positionierung Ihres Unternehmens im Markt stärken und ermöglichen Ihnen, sich weiter zu differenzieren.

4 Gründe, warum Nachhaltigkeit für Unternehmerinnen und Unternehmer relevant ist

1 Umwelt

Die Auswirkungen des Klimawandels werden sichtbarer – global und in der Schweiz.

2 Öffentlichkeit und Anspruchsgruppen

Die Öffentlichkeit, Investierende sowie Kundinnen und Kunden achten verstärkt auf die Nachhaltigkeit von Unternehmen.

3 Schweizer Klimaziele und regulatorische Anforderungen

Die Schweiz hat das Ziel, bis 2050 klimaneutral zu sein. Erforderliche Massnahmen werden in verschiedenen Gesetzen umgesetzt.

4 Druck auf die Lieferkette

Grossunternehmen und die öffentliche Hand setzen zunehmend auf soziale und ökologische Standards im gesamten Wertschöpfungsprozess. Zulieferer müssen vermehrt diese Standards erfüllen und rapportieren.

Partnerschaft mit der act Cleantech Agentur:

Erfolgreich durch die Energiewende

Als strategischer Partner der Credit Suisse unterstützt die act Cleantech Agentur Schweizer Unternehmen dabei, ihre Energieeffizienz zu verbessern und ihren Energieverbrauch zu senken. act verfügt über ein schweizweites Netzwerk von Energiespezialistinnen und -spezialisten. Die Fachleute unterstützen Sie während des gesamten Prozesses – von der umfassenden Betriebsanalyse über die Definition von Zielen bis hin zur Umsetzung von Massnahmen. Gleichzeitig sorgt act dafür, dass Sie optimal von finanziellen Förderprogrammen profitieren.



So funktioniert die Optimierung:

1. Abschluss einer act-Zielvereinbarung mit dem Bund

Mit einer Zielvereinbarung verpflichtet sich ein Unternehmen, wirtschaftliche Energieeffizienz-Massnahmen umzusetzen. Im Gegenzug spart es Energiekosten und kann sich unter Umständen von staatlichen Abgaben befreien lassen.

2. Dekarbonisierungs-Services

Die act-Dekarbonisierungs-Dienstleistungen helfen dabei, fossile Energieträger durch nachhaltige Energiequellen zu ersetzen. act ermittelt das Emissionssparpotenzial des Betriebs und definiert gemeinsam mit den Verantwortlichen die nächsten Optimierungsschritte.

Nachhaltige Finanzierungslösungen

Gekoppelte sowie zweckgebundene Finanzierungen haben zum Ziel, ein ökologisch und sozial nachhaltiges Wirtschaftswachstum zu unterstützen. Der SLL schafft zusätzliche Anreize und unterstützt die Nachhaltigkeitsziele eines Unternehmens, indem die Kreditmarge teilweise an diese gekoppelt wird. Beim Green Loan ist der Verwendungszweck ausschlaggebend. Nach aussen haben beide Instrumente eine positive Signalwirkung auf Investierende und andere Stakeholder. Sowohl für Sustainability-linked Loans als auch für Green Loans gelten international anerkannte Prinzipien, welche die Anforderungen an die Struktur der Finanzierungsinstrumente vereinheitlichen.

Funktionsweise von gekoppelten Finanzierungen (Sustainability-linked Loans, SLL)

- Vertraglich definierte Nachhaltigkeitsziele, die anhand ausgewählter Kennzahlen («KPIs») gemessen werden – diese müssen nachweislich ambitioniert und betreffend die Aktivitäten des Unternehmens *wesentlich* sein
- Zielsetzung im Einklang mit der allgemeinen Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens
- Bonus-Malus-Prinzip: Margenanpassung bei bei Erreichen/Nichterreichen der Kennzahlen
- Flexibler Kreditzweck: «allgemeine Finanzierungsbedürfnisse»

Beispielhafte Kennzahlen:

- Treibhausgasemissionen (direkt/indirekt/Lieferketten)
- Transparente und faire Lieferketten
- Wasserverbrauch/Abfallproduktion
- Einhaltung von Umweltstandards bei den Zulieferern

Funktionsweise von zweckgebundenen Finanzierungen (Green Loans)

- Finanzierung umweltfreundlicher, «grüner» Projekte
- Nachverfolgung und Auditierung der Verwendung der Darlehenserrlöse
- Projekte müssen einen wesentlichen Beitrag zu einem Umweltziel leisten

Verwendungsbeispiele:

- Erneuerbare Energien
- Nachhaltige Gebäude
- Kreislaufwirtschaft



Kontakt

Interessieren Sie sich für eines unserer grünen Finanzierungsinstrumente oder wünschen Sie Unterstützung bei der Dekarbonisierung? Unsere Beraterinnen und Berater stehen Ihnen bei Fragen gerne zur Verfügung.

[credit-suisse.com/
nachhaltigkeit-fuer-unternehmen](https://credit-suisse.com/nachhaltigkeit-fuer-unternehmen)



Disclaimer

Die bereitgestellten Informationen dienen Werbezwecken. Sie stellen keine Anlageberatung dar, basieren nicht auf andere Weise auf einer Berücksichtigung der persönlichen Umstände des Empfängers und sind auch nicht das Ergebnis einer objektiven oder unabhängigen Finanzanalyse. Die bereitgestellten Informationen sind nicht rechtsverbindlich und stellen weder ein Angebot noch eine Aufforderung zum Abschluss einer Finanztransaktion dar. Diese Informationen wurden von der Credit Suisse Group AG und/oder den mit ihr verbundenen Unternehmen (nachfolgend «CS») mit grösster Sorgfalt und nach bestem Wissen und Gewissen erstellt. Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen und Meinungen repräsentieren die Sicht der CS bzw. der jeweiligen Autorin / des jeweiligen Autors zum Zeitpunkt der Erstellung und können sich jederzeit und ohne Mitteilung ändern. Sie stammen aus Quellen, die für zuverlässig erachtet werden. Die CS gibt keine Gewähr hinsichtlich des Inhalts und der Vollständigkeit der Informationen und lehnt, sofern rechtlich möglich, jede Haftung für Verluste ab, die sich aus der Verwendung der Informationen ergeben. Ist nichts anderes vermerkt, sind alle Zahlen ungeprüft. Meinungen und Aussagen von Dritten und externen Autorinnen und Autoren stimmen nicht zwingend mit den Meinungen der CS überein. Die Informationen in diesem Dokument dienen der ausschliesslichen Nutzung durch den Empfänger. Weder die vorliegenden Informationen noch Kopien davon dürfen in die Vereinigten Staaten von Amerika versandt, dorthin mitgenommen oder in den Vereinigten Staaten von Amerika verteilt oder an US-Personen (im Sinne von Regulation S des US Securities Act von 1933 in dessen jeweils gültiger Fassung) abgegeben werden. Ohne schriftliche Genehmigung der CS dürfen diese Informationen weder auszugsweise noch vollständig vervielfältigt werden.

Copyright © 2023 Credit Suisse Group AG und/oder mit ihr verbundene Unternehmen. Alle Rechte vorbehalten.

Fallbeispiel:

Helvetia Environnement

Die gekoppelte Finanzierung ermöglicht der Helvetia Environnement¹, ihre Finanzierungsinstrumente in Einklang mit den Zielen und Verpflichtungen der Nachhaltigkeitsstrategie zu bringen. Das Unternehmen mit Sitz in Carouge ist mit verschiedenen Marken in der gesamten Abfallwertschöpfungskette tätig. Die Gruppe bietet Dienstleistungen in den Bereichen Abfallsammlung, Recycling und Verwertung (u. a. Energiegewinnung durch Rohstoffrecycling) und digitales Abfallmanagement in der Romandie an. Das Unternehmen verfolgt seit 2013 eine Nachhaltigkeitsstrategie, die mit konkreten Massnahmen hinterlegt ist. Auch wurde das Unternehmen von unabhängigen Agenturen als führend in der Nachhaltigkeit bewertet. Die Nachhaltigkeitsstrategie der Gruppe priorisiert die Verringerung der CO₂-Belastung durch Geschäftsaktivitäten und setzt sich für die Wiedergewinnung von Energie aus den verwerteten Abfällen ein.



Nachhaltigkeitsbasierte Finanzierungslösung

Zur Unterstützung der Transformation der Helvetia Environnement hat ein Bankenkonsortium unter Leitung der Credit Suisse einen Sustainability-linked Loan strukturiert. Der Zinssatz des Sustainability-linked Loan ist an die ambitionierte Senkung von zwei ESG²-Kriterien gekoppelt: CO₂-Ausstoss gefahrener Kilometer und Häufigkeit von Berufsunfällen. Die Verknüpfung von Nachhaltigkeitskriterien mit der Finanzierungsstruktur stärkt die Nachhaltigkeitsstrategie der Firma zusätzlich.

- 1 Das oben erwähnte Unternehmen dient lediglich zu Illustrationszwecken und stellt weder eine Aufforderung noch ein Angebot zum Kauf oder Verkauf von Anteilen oder Anlagen dar.
- 2 ESG steht für Environmental, Social and Governance (Umwelt, Soziales und Unternehmensführung).

Impressum

Herausgeberin: Credit Suisse (Schweiz) AG, OXCB, Postfach 2, 8070 Zürich
Projektführung: Reto Brändli (Leitung), Martina Lebzeh

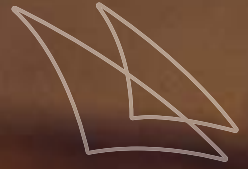
Konzept: Source Associates AG und open up AG Redaktion: open up AG (Fabian Baer, Nabila Bouzouina, Evelyne Oechslin, Michelle Russi, Melanie Schneider, Daria Tamagni)
Design/Bildredaktion: Source Associates AG Übersetzungen: Credit Suisse Language & Translation Services Sprachadaptionen und Litho: n c ag Fotografie: Nicolas Zorvi: alle Bilder inkl. Cover, ausser Fotografie Roberto Ceccarelli: S. 4, 44, 46, 74 und Peter Jülich: S. 58, 60 Illustration: Mathis Burmeister: S.16, Corina Vögele: S. 26 und Julian Rentzsch: S. 8, 12, 23, 52, 72, 77

Druck: Stämpfli AG Auflage: 85 000 Exemplare



gedruckt in der
schweiz





Denken Sie hier an eine Lederjacke? Warum nicht.

Apfelschalen lassen sich schon heute
zu lederähnlichem Material verarbeiten.
Unternehmer:innen denken weiter.
Und wir gehen mit.

credit-suisse.com/unternehmer

Credit Suisse
fördert
Unternehmertum