



Swiss Champions

wandelfähig, krisenstark, nahbar





Inhalt

10 Mal inspirieren lassen	4
Zum Auftakt	5
Die DNA von Swiss Champions	7
Arbeitswelt	8
Im Gespräch mit Bianca Braun, maxon Group	14
Technologie	16
Im Gespräch mit Martin Hirzel, Swissmem	16
Upskilling	18
Im Gespräch mit Marlis Kurmann und Reto Bamert, Plastika Balumag AG	20
Generationen	22
Im Gespräch mit Myriam Denk, PwC Schweiz	28
Krisen	30
Im Gespräch mit Tobias Rein, GetYourGuide	34
Epilog	36
Im Gespräch mit Norbert Kühnis, PwC Schweiz	36
Das Studiendesign	38
Ihre Ansprechpersonen	40

10 Mal inspirieren lassen

Swiss Champions...

1

...werden von starken Persönlichkeiten geführt.

2

...stellen das Wohlbefinden der Mitarbeitenden in den Mittelpunkt.

3

...lassen Eigenverantwortung zu.

4

...setzen neue Bedürfnisse der Arbeitswelt um.

5

...pflegen ihren Umgang mit ihren Mitarbeitenden.

6

...machen Transformationen zur Chefsache.

7

...haben Ambassadoren der Firmenkultur.

8

...betreiben intensives Upskilling.

9

...werden allen Generationen gerecht.

10

...nutzen das positive Momentum der Krise.

Zum Auftakt

Liebe Leserin, lieber Leser

Swiss Champions sind Schweizer Unternehmen, die zur Weltklasse gehören. Sie gelten in ihrer Nische als globale Technologie- und Marktführer. Mit innovativen Lösungen, soliden Finanzen und einer auf Generationen ausgelegten Weitsicht sichern sie ihren Fortbestand und stärken den Standort Schweiz – mit besonderen Eigenschaften und Fähigkeiten. Sie stehen selten im Rampenlicht einer breiten Öffentlichkeit, darum werden sie gerne auch Hidden Champions genannt.

Die DNA von Swiss Champions haben wir seit 2015 in diversen Studien aufgeschlüsselt und dabei unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt. Im Mittelpunkt der vorliegenden fünften Ausgabe steht das Champions-Gen «Persönlichkeiten». Das können Mitarbeitende, Führungskräfte, Investierende oder Kund:innen sein. Kurz: Die Gesamtheit all jener Menschen, die dem Unternehmen ein Gesicht und Profil geben.

Unsere Expert:innen für Familienunternehmen und KMU haben schweizweit 161 Swiss Champions aus diversen Branchen identifiziert. Für die vorliegende Studie wurden 35 davon befragt. Die Ergebnisse der Swiss Champions haben wir den Antworten einer Referenzgruppe mit 137 Familienunternehmen und KMU aus der ganzen Schweiz gegenübergestellt, die nicht als Swiss Champions definiert sind. Die Resultate sind auf den folgenden Seiten in die Kapitel Arbeitswelt, Technologie, Mitarbeiterentwicklung, Generationen und Krisen gegliedert.

Die Erkenntnisse unserer Umfrage ergänzen wir mit den Meinungen und Erfahrungen von fünf prägenden Persönlichkeiten. Diese erläutern im Interview, wie sich Swiss Champions Talente ins Unternehmen holen und halten, ihre Mitarbeitenden entwickeln, die divergierenden Bedürfnisse unterschiedlicher Generationen aufgreifen, neue Technologien umsetzen und die Krise als produktiven Zustand nutzen.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre mit wertvollen Denkanstössen.



Norbert Kühnis
Leiter Familienunternehmen und KMU
Mitglied der Geschäftsleitung
PwC Schweiz





Die DNA von Swiss Champions

Swiss Champions verdanken ihren Ruf als Champion ihrer DNA. Gemäss unserer eigenen Definition erfüllen sie die folgenden Hauptkriterien:

- 1. Swissness:** Der Hauptsitz eines Swiss Champions liegt in der Schweiz. Schweizer Werte sind im Unternehmen verankert und für den Erfolg entscheidend.
- 2. KMU:** Ein Swiss Champion erwirtschaftet einen Umsatz von maximal CHF 3 Mrd. pro Jahr.
- 3. Marktführerschaft:** Ein Swiss Champion gilt als Marktführer auf einem Kontinent oder gehört zu den Weltbesten seines Bereichs. Er ist technologisch führend, setzt Massstäbe bezüglich Innovation und Qualität und kann dadurch kontinuierlich wachsen.

Diesen und weiteren Stärken sind wir in den Vorgängerstudien «Swiss Champions 2015», «Swiss Champions 2016», «Swiss Champions 2017» und «Krisenchampions 2020» auf den Grund gegangen. Die folgenden Attribute zeichnen die DNA eines Swiss Champions aus (vgl. Abbildung 1):

- Prägende Persönlichkeiten
- Starker Kundenfokus
- Konzentration auf eine Marktnische
- Hohe Innovationsfähigkeit
- Fortgeschrittene Globalisierung
- Die Fähigkeit, Krisen erfolgreich zu bewältigen
- Digitalisierung

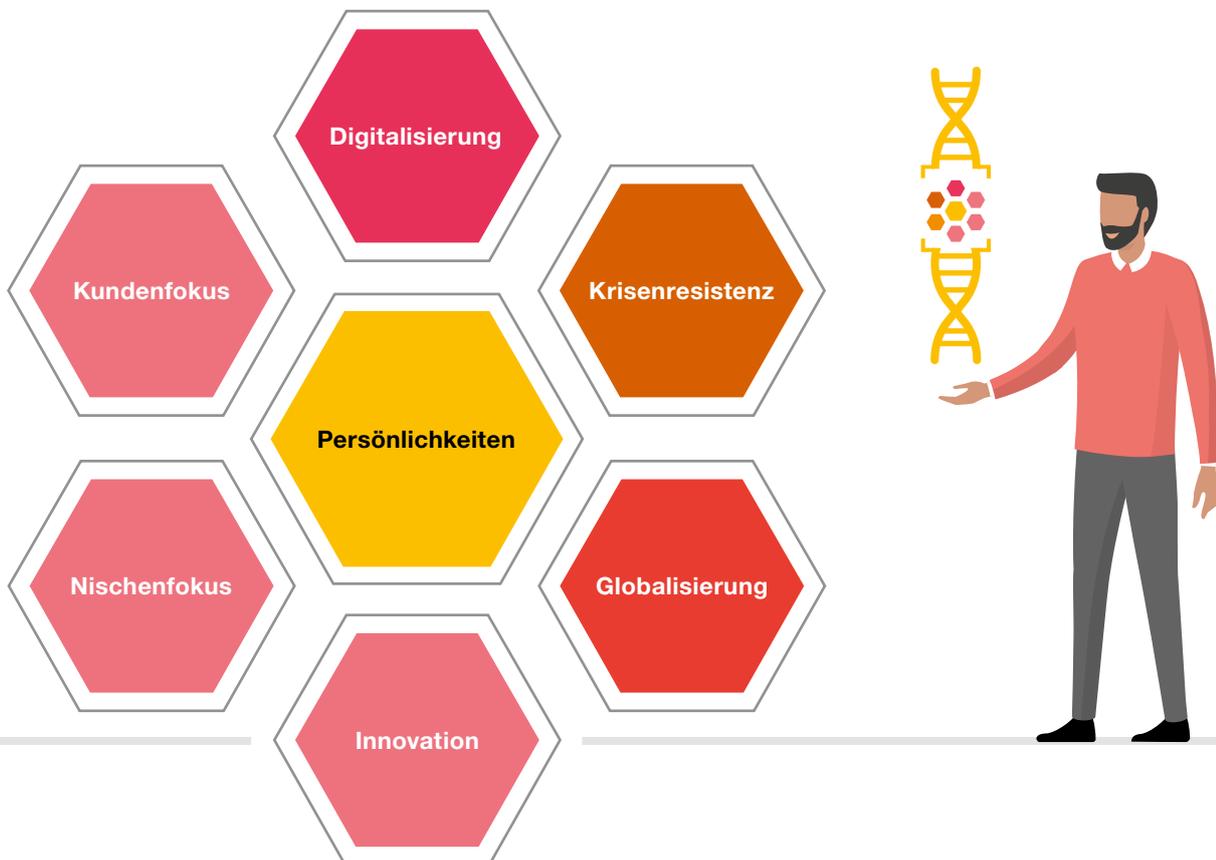


Abbildung 1: In der vorliegenden Studie setzen wir den Schwerpunkt auf das Champions-Gen der Persönlichkeiten.

Arbeitswelt

Fachkräftemangel adressieren

Der Fachkräftemangel ist allgegenwärtig. 74 % der Swiss Champions bekunden Mühe, geeignete Mitarbeitende zu finden. Die Gründe dafür variieren. 96 % der Befragten sorgen sich um den Fachkräftemangel in der Branche (vgl. Abbildung 2). Gerade der Industrie-sektor, aus dem ein Grossteil der befragten Swiss Champions stammt, beklagt schon länger einen Mangel an qualifizierten Arbeitskräften und Talenten. 50 % geben an, die Bewerbenden würden den genannten Anforderungen nicht gerecht. 38 % bemängeln, die Bewerbenden stellten zu hohe Forderungen beispielsweise an den Lohn oder zeigten zu wenig Flexibilität.



Wieso ist es Ihrer Meinung nach schwierig, neue Mitarbeitende zu finden?

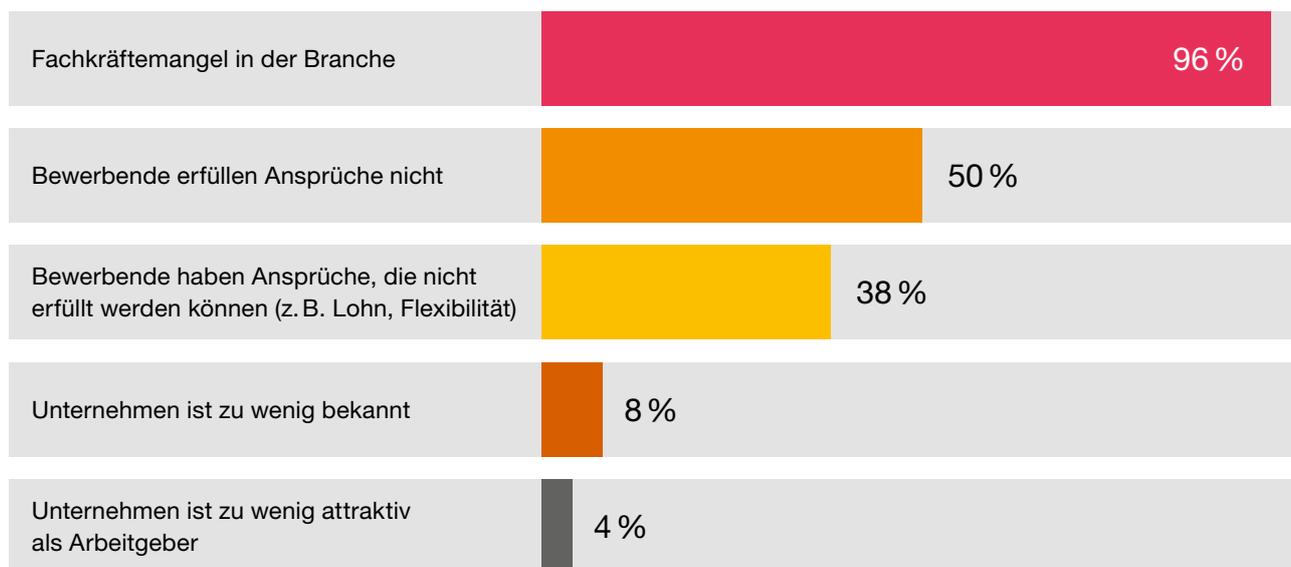


Abbildung 2: Neue und qualifizierte Mitarbeitende sind über alle Branchen hinweg kaum zu finden.

Bedürfnisse aufgreifen

Knapp jedem zweiten Swiss Champion fällt es eher leicht, den veränderten Bedürfnissen der modernen Arbeitswelt gerecht zu werden (vgl. Abbildung 3). In dieser Beurteilung unterscheiden sie sich stark von der

Referenzgruppe. Hier geben nur gerade 27 % der befragten Unternehmen an, die veränderten Bedürfnisse der Arbeitswelt mühelos aufnehmen zu können.

Wie viel Mühe bereitet es Ihnen, den veränderten Bedürfnissen der Arbeitswelt gerecht zu werden?

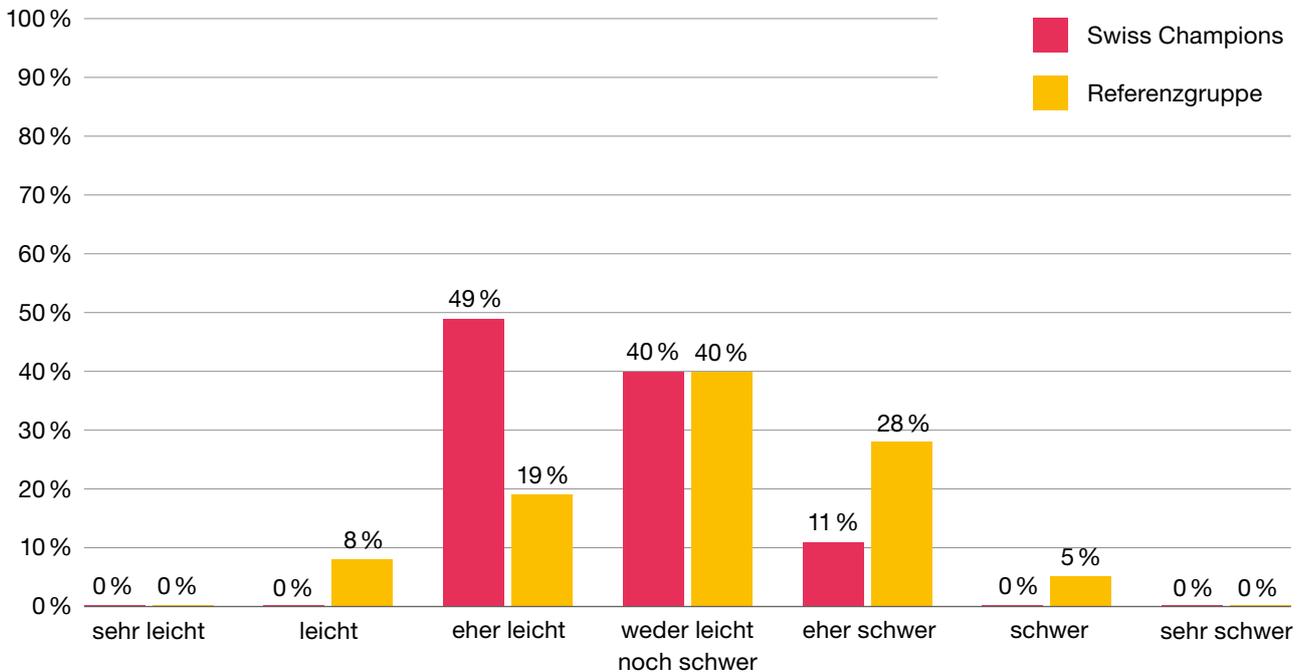


Abbildung 3: Verglichen mit der Referenzgruppe tun sich Swiss Champions leicht mit Veränderungen der Arbeitswelt.

Gleichschritt mit der modernen Arbeitswelt scheint die Swiss Champions auszuzeichnen. Sie greifen neue Trends und Erwartungen rasch auf und passen sich entsprechend an. 40 % der Swiss Champions zeigen keinen Ausschlag in der Beurteilung dieser Frage. Das könnte

darauf zurückzuführen sein, dass in den meisten Unternehmen diverse Generationen Ansprüche vorbringen. Für viele Swiss Champions gehört diese Art von Diversität schon lange zu den Kernmerkmalen eines fruchtbaren Arbeitsumfelds (vgl. Kapitel «Generationen» ab Seite 22).

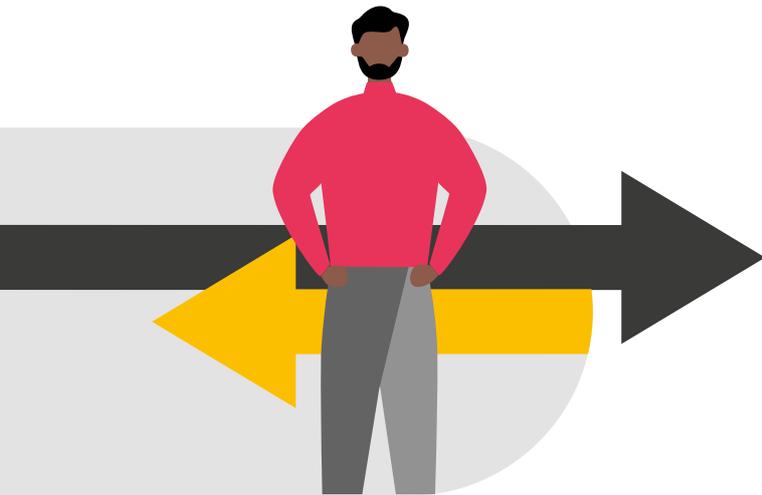
Zufriedenheit messen

Mitarbeiterzufriedenheitsmessungen geben den Verantwortlichen Aufschluss über den Puls der Mitarbeitenden im Unternehmen. 74 % der Swiss Champions messen die Zufriedenheit ihrer Mitarbeitenden. 86 % davon nehmen an, dass 70 % bis 89 % ihrer gesamten Belegschaft mit der Arbeit zufrieden sind. Swiss Champions scheinen die Stimmung im Betrieb zu kennen und regelmässig zu kontrollieren. Mehr noch: Mit entsprechenden Massnahmen halten sie die Zufriedenheit ihres Personals hoch und so die Frustration als auch die Fluktuation entsprechend tief.



Wechselabsichten erkennen

Nur 8 % der Swiss Champions erachten es für eher schwierig, ihre Mitarbeitenden im Unternehmen zu halten (vgl. Abbildung 4). Als Hauptgründe für einen Wechsel nennen 67 % vorteilhaftere Bedingungen bei Mitbewerbern und 67 % einen Branchenwechsel.



Wie schwierig ist es Ihrer Ansicht nach, Mitarbeitende zu halten?



Abbildung 4: Swiss Champions fällt es eher leicht, ihre Mitarbeitenden zu halten.

Unternehmenskultur pflegen

Über 90 % der Swiss Champions bezeichnen ihren Umgang mit Mitarbeitenden als Hauptmerkmal ihrer Unternehmenskultur (vgl. Abbildung 5). An zweiter und dritter Stelle folgen die individuelle Entwicklung von Mitarbeitenden und die Kommunikation am Arbeitsplatz.

Das lässt vermuten, dass Swiss Champions die Bedürfnisse der Mitarbeitenden ins Zentrum der Unternehmenskultur rücken. Aus Erfahrung wissen sie, dass die Rekrutierung neuer Fachkräfte schwierig und aufwendig sein kann.

Was zeichnet Ihre Unternehmenskultur aus?

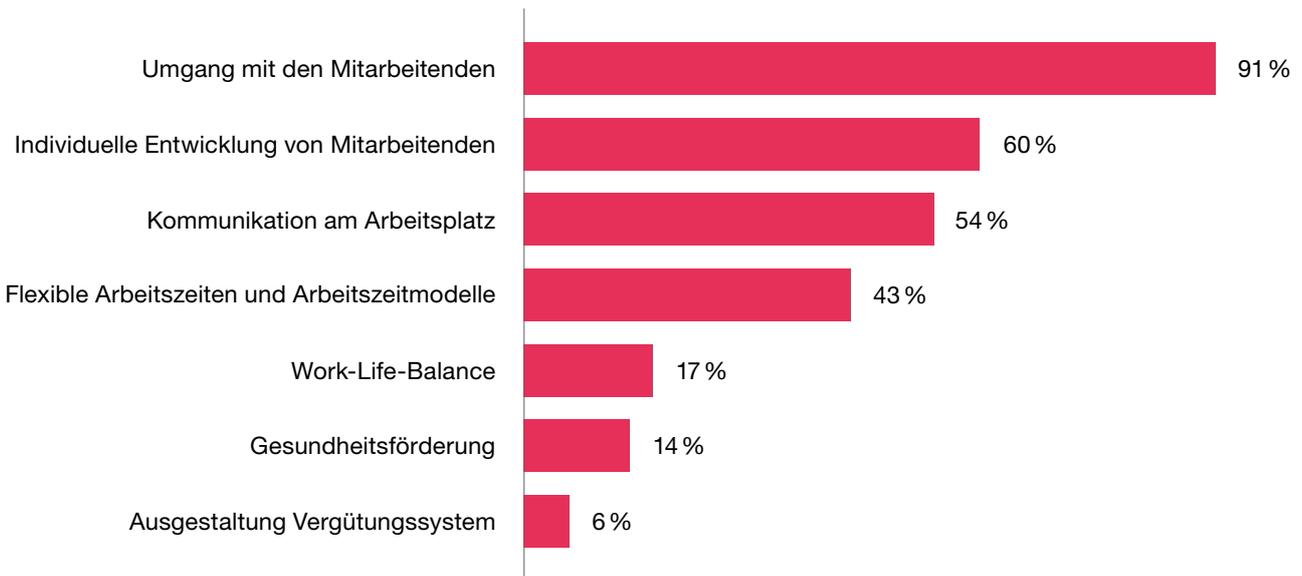


Abbildung 5: Umgang, Entwicklung und Kommunikation sind Ausprägungen einer starken Unternehmenskultur.

Optimierungspotential

51 % der befragten Swiss Champions erkennen das grösste Optimierungspotenzial bei der individuellen Entwicklung von Mitarbeitenden (vgl. Abbildung 6). Plätze zwei und drei belegen die Ausgestaltung des Vergütungssystems und die Work-Life-Balance. Diese Resultate widerspiegeln die aktuellen Trends in der Mitarbeiterführung. Durch das veränderte Werteverständnis

der arbeitenden Bevölkerung geht es den Mitarbeitenden oft nicht mehr nur um Lohn oder Karriere. Sie messen der persönlichen Entwicklung im Rahmen eines sinnstiftenden Jobs immer mehr Bedeutung bei. Eine faire und attraktive Vergütung bleibt jedoch eine wichtige Komponente der Unternehmenskultur.

Wo sehen Sie in Ihrem Unternehmen noch Entwicklungspotential?

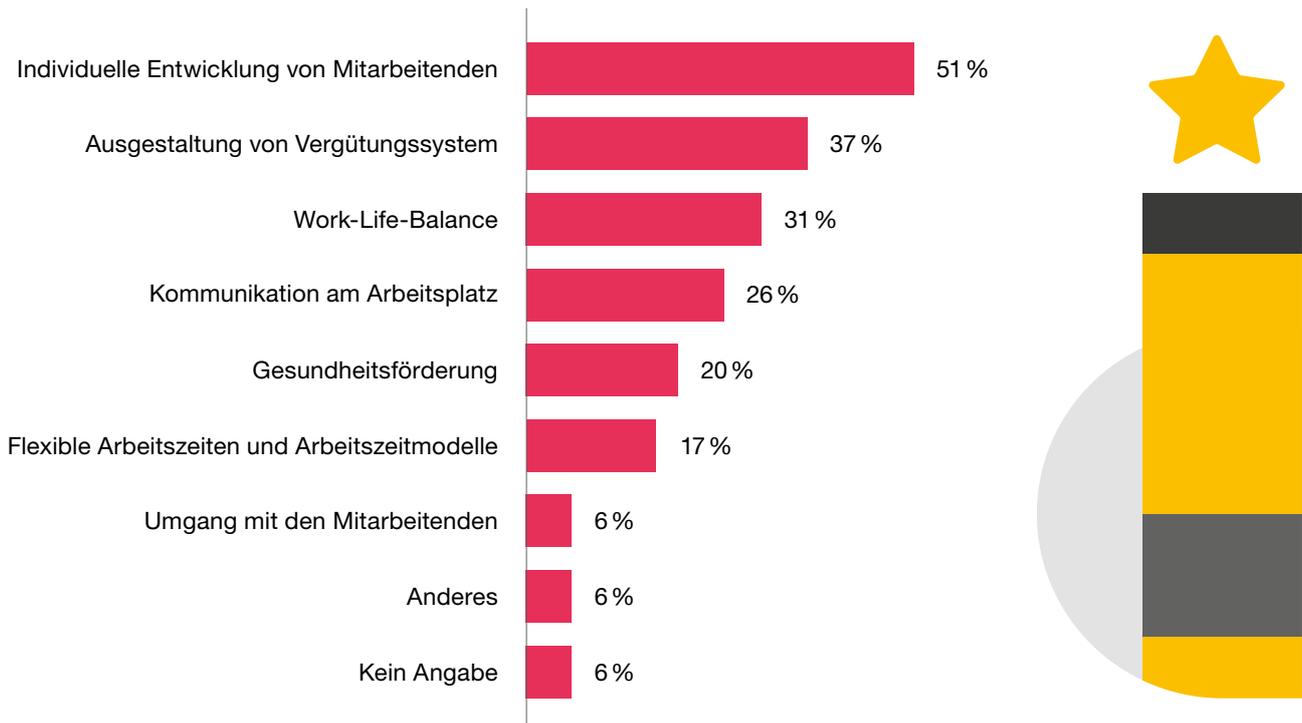


Abbildung 6: Bei der individuellen Entwicklung der Mitarbeitenden erkennt jeder zweite Swiss Champion Nachholbedarf.





Veränderungen begleiten

86 % der Swiss Champions sehen Mitarbeitertransformationsprozesse in der Verantwortung der Geschäftsleitung (vgl. Abbildung 7). Zu je zirka 70 % teilen sie diese Aufgabe zudem dem CEO und der Personalabteilung zu. Knapp die Hälfte der Swiss Champions nimmt zusätzlich auch den Verwaltungsrat in die Pflicht. 43 % geben an, dass sich die Mitarbeitenden selbst um Transformationsprozesse kümmern und bei 40 % werden spezielle Arbeitsgruppen gebildet. Dass die Studienunternehmen die Mitarbeitenden einbinden, ist nachvollziehbar, da diese damit einhergehende Probleme und mögliche Optimierungsschritte am besten verstehen.

Bei der Referenzgruppe ziehen nur 48 % den CEO, 31 % den Verwaltungsrat und 20 % die Mitarbeitenden in die Verantwortung. Demnach siedeln Swiss Champions derartige Veränderungen bevorzugt auf oberster Führungsetage an und beziehen den CEO in fast drei Vierteln der Fälle in den Wandel ein. Sie räumen Transformationen der Belegschaft – auch unter Einbezug des Verwaltungsrats – strategische Wichtigkeit ein.

Auf welcher Ebene werden Mitarbeiter-Transformationsprozesse (neue Arbeitsmodelle, Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit usw.) behandelt?

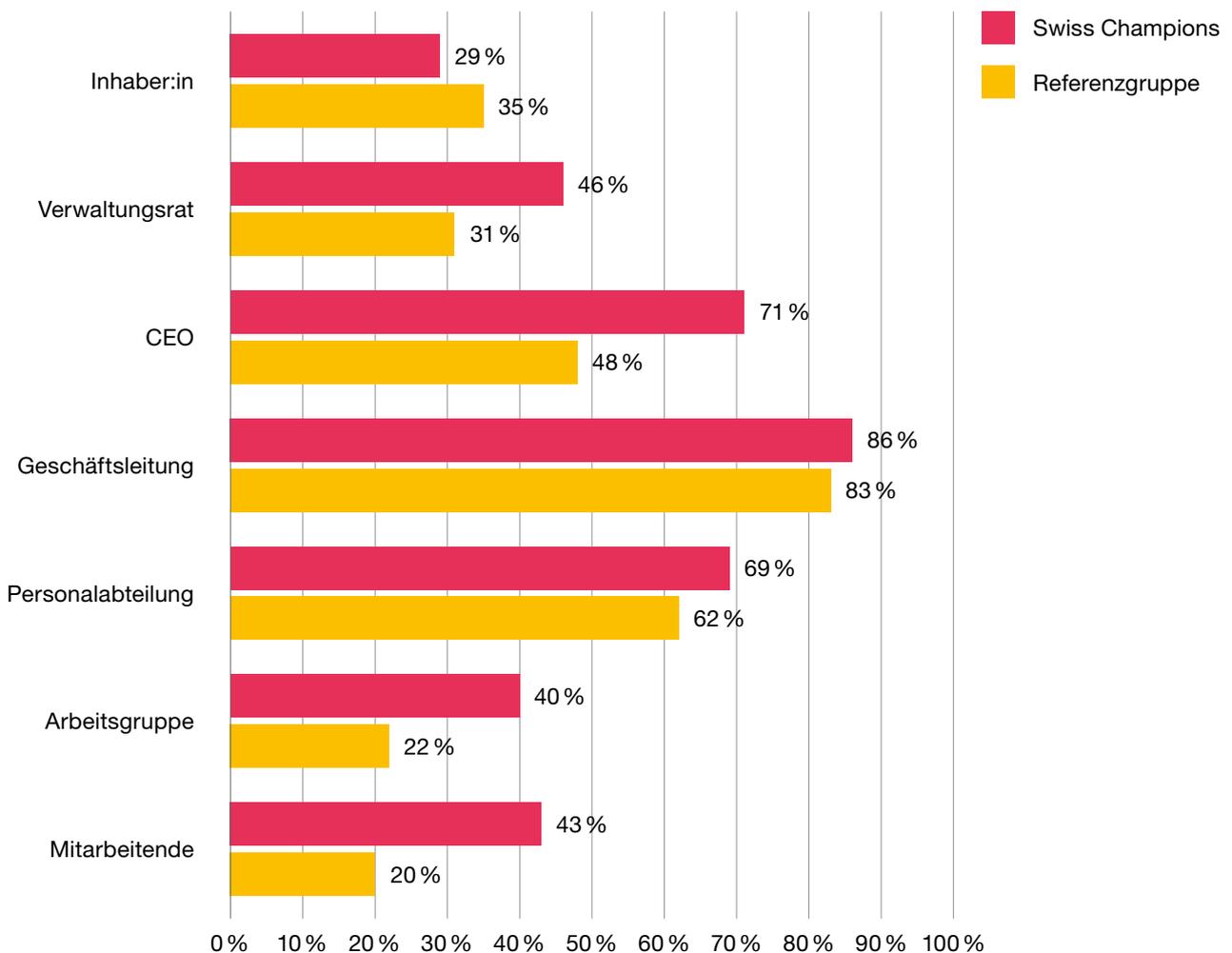


Abbildung 7: Swiss Champions siedeln Veränderungen für die Belegschaft weit oben an und beziehen die Betroffenen darin ein.

Im Gespräch mit Bianca Braun, maxon Group

«Nahe bei den Menschen»



Bianca Braun ist Mitglied der Inhaberfamilie und des Verwaltungsrats von maxon Group. Im Interview mit PwC Schweiz legt sie dar, wie ihr Familienunternehmen Talente ins obwaldnerische Sachseln holt und warum der Einbezug der Mitarbeitenden entscheidend ist für Innovation, Transformation und Wachstum.

Frau Braun, wie schaffen Sie es, Talente in den Kanton Obwalden zu holen?

Es ist wunderschön in Obwalden (lacht). Sie haben natürlich Recht, das ist für alle Unternehmen in Randregionen schwierig. Sogenannte Hidden Champions haben es schwieriger, Talente zu gewinnen, aber einfacher, sie zu halten. Denn wer zu uns kommt, entscheidet das sehr bewusst. Natürlich müssen wir uns um unsere Talente bemühen. Aber die Ausstrahlung unserer Produkte und von Projekten wie dem Mars-Roboter Sojourner ziehen technikaffine Menschen an.

Mit welchen Massnahmen und Angeboten adressieren Sie welche Berufs- und Altersgruppen?

Wir gehen die unterschiedlichen Anspruchsgruppen mit unterschiedlichen Vorteilen an. Bei älteren Mitarbeitenden haben wir es einfacher, denn unsere Region bietet ein attraktives Plus für Familien – Natur, Berge, der Vierwaldstättersee. Bei den Jungen zieht das breite Sportangebot. Ausnehmend viele Mitarbeitende stammen aus

Deutschland. Menschen in der Schweiz sind oft nicht so mobil, weil sie es schlicht nicht gewohnt sind, weite Strecken zurückzulegen. Für Stadtmenschen unterhalten wir Büros in Zürich und an der EPFL in Lausanne. Beide Standorte sind gut besetzt. Wir haben einen sehr breiten Alters- und Skills-Mix. Es arbeiten hier sogar Rentner freiwillig weiter. Die Erfahrung älterer Mitarbeitender und deren Mentoringship sehe ich als enormen Mehrwert.

Wie stellen Sie sicher, dass Mitarbeitende lange bleiben?

Wir haben eine sehr tiefe Fluktuation. Trotzdem ist es wichtig, dass wir frischen Wind und neue Gedanken ins Haus holen, schliesslich wachsen wir auch organisch. Uns ist es wichtig, dass man sich bei uns wohlfühlt, authentisch sein darf, ein fruchtbares Miteinander erlebt und viele interessante Aufgaben übernehmen kann. Mit über 15'000 Produktvarianten, zahlreichen spannenden Branchen und viel Freiheit in der Kundenbetreuung ist das durchaus gegeben. Als Familienunternehmen pflegen wir eine starke Gemeinschaft und dieser fühlen sich alle verbunden.





Sie haben die maxon Academy gegründet. Bitte beschreiben Sie diese genauer.

Mit der maxon Academy wollen wir unsere Mitarbeitenden ständig weiterentwickeln und vernetzen. Es gibt sie schon seit über 25 Jahren. Drei Personen organisieren Trainings weltweit und bilden die Leute aus. Seit der Pandemie bieten wir zahlreiche Online-Trainings an. Mit Learning-Nuggets kann man Kurztrainings absolvieren. Mit der maxon Academy decken wir mittlerweile vielfältige Themen ab, von der Technik über Compliance und Coaching bis zu Leadershipprogrammen.

Welche Upskillingmassnahmen gibt es sonst noch?

Wir gehören zu den ersten Schweizer Unternehmen, bei denen Produktionsmitarbeitende eine Lehre zum Automatiker absolvieren können. Diese Berufsausbildung haben wir in Zusammenarbeit mit der Bildungsdirektion des Kantons Obwalden entwickelt. Im Weiteren unterstützen wir unsere Ingenieure finanziell und zeitlich, wenn sie einen MBA oder eine Managementausbildung machen möchten. Mit der Gesamtheit unserer Upskillingmassnahmen wollen wir einen positiven Skill-Mix erreichen und dem Fachkräftemangel entgegenwirken. Das Potenzial von Talenten im eigenen Haus ist vielversprechender als auf dem Arbeitsmarkt, denn unsere Leute kennen das Unternehmen und die Produkte.

Was zeichnet Ihre Unternehmenskultur aus?

Die langfristige und menschenfreundliche Sichtweise als Familienunternehmen. Wir möchten, dass es unseren Mitarbeitenden gut geht. Im Mittelpunkt unserer Firmenkultur steht unsere Bereitschaft, uns laufend weiterzuentwickeln. Wir fassen das unter «keep on moving» zusammen. Das hält uns beweglich und innovativ. Diesen Wandel vollziehen wir miteinander, als Grossfamilie sozusagen.

Und die Sinnhaftigkeit?

Die spielt ebenfalls eine Schlüsselrolle. Wir agieren höchst kundenzentriert und unsere Produkte sind teilweise sehr greifbar. Denken Sie zum Beispiel an den Mars-Rover, den wir mit Präzisionsmotoren unterstützt haben. Und indem wir Prothesen, Rollstühle oder Insulinpumpen verbessern, erhöhen wir die Lebensqualität von vielen Menschen. Das alles gibt unserer Arbeit einen Sinn.

Wie stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeitenden den Transformationsprozess mittragen?

Indem wir alle regelmässig informieren und frühzeitig einbeziehen. Das geschieht über Arbeitsgruppen im Rahmen unseres Shop Floor Managements. Hier darf jede und jeder Inputs geben, wie man die Prozesse oder Produkte optimieren könnte. Dieser Einbezug ist entscheidend, denn manche Projekte haben

ja auch zum Ziel, manuelle Arbeitskraft einzusparen. Da müssen wir Ängste abbauen, Vorteile aufzeigen und das kreative Potenzial nutzen.

Das hört sich nach sehr viel Kommunikation an.

Richtig. Und zwar transparente und regelmässige Kommunikation, also Diskussionen im Team und Einzelgespräche. Ab 2023 sind alle digital integriert, auch in der Produktion. Dann können wir den Puls zusätzlich mithilfe von digitalen Tools fühlen. Trotzdem brauchen wir ein Gespür für Menschen. Ich meine, dass wir von der Familie und unsere Führungskräfte nahe bei den Leuten sind. Ich vertraue darauf, dass wir Unzufriedenheit mitkriegen würden.

maxon Group ist führender Anbieter von präzisen Elektromotoren und Antriebssystemen für die Bereiche Medizintechnik, Industrieautomation, Luft- und Raumfahrt, Logistik, Mobility und Robotik. Das Unternehmen hat seinen Hauptsitz in Sachseln (OW) und beschäftigt lokal rund 1'300 Mitarbeitende. maxon Group ist weltweit mit über 30 Verkaufs- und Produktionsgesellschaften tätig und erwirtschaftet einen Umsatz von rund 630 Mio. CHF (2021). International bekannt wurde maxon Group durch die Beteiligungen an diversen Mars-Missionen mit Motoren, Sensoren und Encodern. Das Unternehmen befindet sich seit der Gründung 1961 im Besitz der Familie Braun.

Technologie

Im Gespräch mit Martin Hirzel, Swissmem

«Die Tech-Industrie muss sich sinnhafter präsentieren»



Martin Hirzel präsidiert den Verband der Schweizer Tech-Industrie Swissmem. Er erläutert im Dialog mit PwC, wie seine Branche den Fachkräftemangel adressiert und warum Swissmem-Mitglieder im Hinblick auf die Gen Z und die neue Arbeitswelt mehr über Sinnhaftigkeit sprechen sollten.

Bei den Lehrstellen zeigt sich ein ähnlich besorgniserregendes Bild: Jedes Jahr können unsere Mitglieder bis zu 9 % aller Lehrstellen in ihren technischen Berufen nicht besetzen, weil sie schlicht zu wenig oder ungeeignete Bewerbungen erhalten. Die Fachkräfteproblematik hat meiner Ansicht nach das Potenzial, den Werkplatz Schweiz auszutrocknen.

Warum ist es denn so schwierig, geeignete Mitarbeitende zu finden?

Das hat verschiedene Gründe. Einerseits hat die Tech-Industrie wohl immer noch ein veraltetes Image. Viele glauben, wir seien eine vom Aussterben bedrohte Sunset-Branche. Die produzierende Industrie wird mit Schwerstarbeit in dunklen Fabrikhallen gleichgesetzt. Dieses Vorurteil hat mit der Realität wenig zu tun, unterhalten wir in der Schweiz doch einen der weltweit innovativsten Werkplätze. Basierend auf der Maschinen-, Elektro- und Metall-Industrie umfasst die Tech-Industrie heute alle zukunftssträchtigen Technologiefelder wie die Sensorik, Photonik, Robotik, additive Fertigung und die industrielle ICT. Sie stellt schweizweit rund 325'000 Arbeitsplätze sicher. Ein Nachteil im Arbeitsmarkt ist, dass unsere

Mitgliedfirmen als B2B-Anbieter oft weniger bekannt sind als B2C-Brands. Und obwohl Technik und Technologien im Alltag der jungen Menschen sehr präsent sind, sind diese gegenüber MINT-Berufen sehr skeptisch. Das müssen wir ändern.

Was kann Ihre Branche dagegen tun?

Wir müssen uns als moderne Branche präsentieren, die sinnstiftende Jobs anbietet. Ich denke an die vielen technologischen Innovationen zum Beispiel in den Bereichen Gesundheit oder Mobilität. In diesen Jobs können Mitarbeitende ihre Umwelt direkt mitgestalten. Ausserdem müssen wir unsere Arbeitsbedingungen weiter verbessern. Zum Beispiel, indem wir flexiblere Arbeitszeiten ermöglichen, die Vereinbarkeit mit Familie berücksichtigen und gerade Frauen noch stärker fördern. Insgesamt sollten wir die vielen Entwicklungsmöglichkeiten besser aufzeigen. Hier tun sich selbstredend KMUs schwerer, da diese weniger Vielfalt zu bieten haben. Schliesslich müssen unsere Mitglieder eine Firmenkultur etablieren, die klarstellt, dass jeder Beitrag zählt und damit jede und jeder Einzelne für das grosse Ganze wichtig ist.

Herr Hirzel, wie schwierig ist es aktuell in Ihrer Branche, geeignete Mitarbeitende zu finden?

Enorm schwierig. Obwohl die Konjunktur gerade von Inflation, Lieferkettenproblemen, Energiemangel und dem starken Schweizer Franken geprägt wird, ist der Fachkräftemangel das meistgenannte Problem. Das zeigt eine aktuelle Umfrage bei unseren Mitgliedern.¹ 68 % geben an, stark vom Fachkräftemangel betroffen zu sein. Sie finden nicht nur kaum Leute für ICT-Berufe. Auch für Produktion, Montage, Fertigung, Service, Unterhalt und Inbetriebnahme ist es derzeit fast unmöglich.

Wie bereitet ein Unternehmen seine Mitarbeitenden optimal auf neue Aufgaben vor – insbesondere im Hinblick auf die Digitalisierung?

Unsere Branche hat naturgemäss keine Berührungängste mit Technik und Technologien. Damit die digitale Transformation gelingt, empfehle ich einen basisorientierten Ansatz. Denn sie gelingt nur, wenn man die Leute auf diese Reise mitnimmt. Dazu sollten die Unternehmen den Mitarbeitenden aufzeigen, welche digitalen Lösungen nötig sind und welches Know-how sie dazu brauchen. Gute Erfolgchancen haben Unternehmen, die den Mitarbeitenden entsprechende Projekte und Verantwortung übertragen. Sie müssen durchmischte Teams etablieren, welche verschiedene Perspektiven einbringen und ihnen die Gelegenheit bieten, sich Fachwissen anzueignen. Die grösste Mühe bekunden unsere Mitglieder mit gering qualifizierten und älteren Mitarbeitenden in der Produktion, denen oft der Zugang zu einem PC und damit zum Internet fehlt. Da stellen digitalisierte Prozesse und digitale Kommunikation eine Hauptherausforderung dar. Und natürlich müssen die Vorgesetzten die digitale Transformation vorleben und selbst mit digitalen Werkzeugen arbeiten.

Wie wird Ihre Branche den Anforderungen der neuen Arbeitswelt gerecht?

Wir haben viel gelernt aus der Pandemie. Die Bürojobs in der Tech-Industrie sehen gleich aus wie in anderen Branchen. In diesen Jobs hat Homeoffice auch in unserer Branche Einzug gehalten. In der industriellen Produktion sind die Anforderungen an eine neue Arbeitswelt anspruchsvoller. Zum Beispiel stellt sich uns das Problem der Gleichbehandlung. Die Grenzen zwischen Büro und Produktion sind manchmal fließend. Einige Tätigkeiten sind sowohl mit der Administration als auch mit dem Werk stark verzahnt. Wer also darf da ins Homeoffice und wer muss vor Ort arbeiten? Im Weiteren finden wir fast keine Mitarbeitenden mehr,

die häufig und länger unterwegs sein möchten. Zum Beispiel, um am anderen Ende der Welt eine Maschine zu montieren oder ein Problem zu beheben.

Für diese Thematik helfen uns neue Technologien wie Augmented Reality.

Welche Rolle spielen Arbeitskräftepools aus dem Ausland?

Eine entscheidende. Zum einen unterhalten unsere Mitglieder schon sehr viele Jobs im Ausland, was gleichzeitig unsere Industrie in der Schweiz stützt. Zum anderen sind wir enorm auf die Personenfreizügigkeit angewiesen, um Arbeitskräfte in die Schweiz zu holen. Wir sind uns bewusst, dass dieses Potenzial bald ausgeschöpft ist, denn auch im Ausland herrscht Fachkräftemangel. Wir sollten unsere Drittstaatenkontingente grosszügiger handhaben und auch Mitarbeitende von ausserhalb der EU rekrutieren können.

Wie schafft die Schweiz für Ausländer:innen attraktive Arbeitsbedingungen?

Das tut sie bereits. Die Schweiz bietet viel Lebensqualität und ein

hohes Lohnniveau. Wer Kinder hat, profitiert von einem grossartigen Bildungssystem. Der liberale Arbeitsmarkt wird nicht nur von Arbeitgebenden, sondern vor allem auch von den Arbeitnehmenden geschätzt. Aber wir sollten auch selbstkritisch bleiben. Bei der Kinderbetreuung und der Vereinbarkeit von Beruf und Familie haben wir sicherlich Nachholbedarf.

Die Gen Z stellt neue Bedürfnisse an Arbeitgebende. Wie setzt Ihre Branche diese um?

In den Medien nehme ich derzeit ein Gen-Z-Bashing wahr, was ich völlig unangebracht finde. Meine Kinder sind auch Post-Millennials und ich erlebe diese Generation als ausgesprochen leistungswillig, höchst fähig und qualifiziert. Die Gen Z ist keine schlechte Generation und unsere Branche ist natürlich auf sie angewiesen. Also müssen wir deren Anliegen aufnehmen. Das erfordert Offenheit von beiden Seiten. Die jungen Wilden fordern mehr Flexibilität und Mitsprache. Das müssen wir alten Hasen zulassen. Den Jungen ist es wichtig, für wen sie arbeiten. Also müssen wir die Sinnhaftigkeit unseres Wirkens besser darstellen.

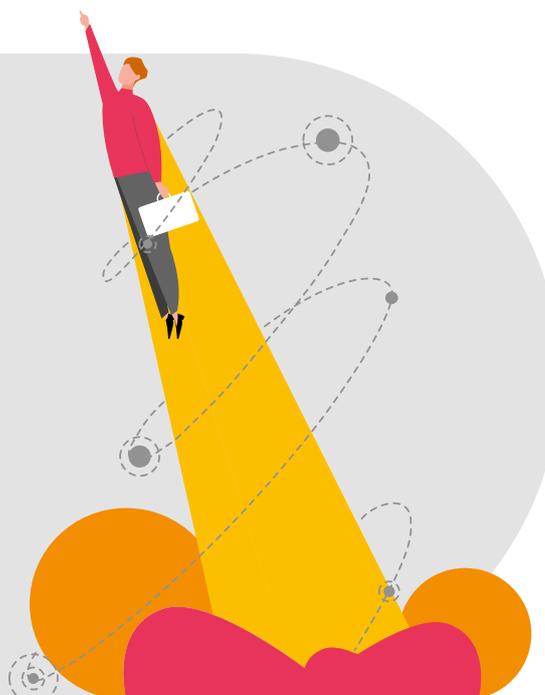
Swissmem ist der führende Verband für KMUs und Grossfirmen der Schweizer Tech-Industrie. Basierend auf der Maschinen-, Elektro- und Metall-Industrie umfasst sie heute alle zukunftsträchtigen Technologiefelder. Mit grosser Innovations- und Gestaltungskraft entwickeln die Unternehmen der Tech-Industrie Lösungen für die Herausforderungen unserer Zeit – sei es für die Bekämpfung des Klimawandels, für eine nachhaltige Mobilität, für Innovationen im Medtech-Bereich und der Nahrungsmittelproduktion sowie für die ressourcenschonende Herstellung und Nutzung von Energie.

Die Schweizer Tech-Industrie besteht überwiegend aus KMU und beschäftigt 325'000 Mitarbeitende in der Schweiz sowie zusätzlich 560'000 weltweit. Sie erbringt rund die Hälfte der industriellen Wertschöpfung, was über 7 % des BIP der Schweiz entspricht. Die Unternehmen der Tech-Industrie exportieren 80 % ihrer Produkte und Dienstleistungen und sind damit für über 30 % der gesamten schweizerischen Güterexporte verantwortlich. Swissmem steht seinen Mitgliederfirmen in allen Sprachregionen kompetent zur Seite, bietet ihnen umfassende Netzwerke, unterstützt sie in der Digitalisierung und kämpft auf politischer Ebene für gute Rahmenbedingungen und einen innovativen Werkplatz Schweiz. Im Fokus stehen der weltweite Zugang zu den Exportmärkten, eine wirkungsvolle Innovationsförderung und ein liberaler Arbeitsmarkt.

Upskilling

Fähigkeiten (weiter-)entwickeln

Sämtliche Studienunternehmen investieren in die Weiterbildung und Entwicklung ihrer Mitarbeitenden. 77 % der Swiss Champions allozieren dafür 1 % bis 3 % ihres Umsatzes (vgl. Abbildung 8). Mehr als jeder zehnte Swiss Champion investiert sogar zwischen 4 % und 6 % seines Umsatzes in die Entwicklung der Mitarbeitenden, was überdurchschnittlich viel ist.



Wie viel Prozent Ihres Umsatzes investieren Sie ungefähr in die Fortbildung und Entwicklung der Mitarbeitenden?

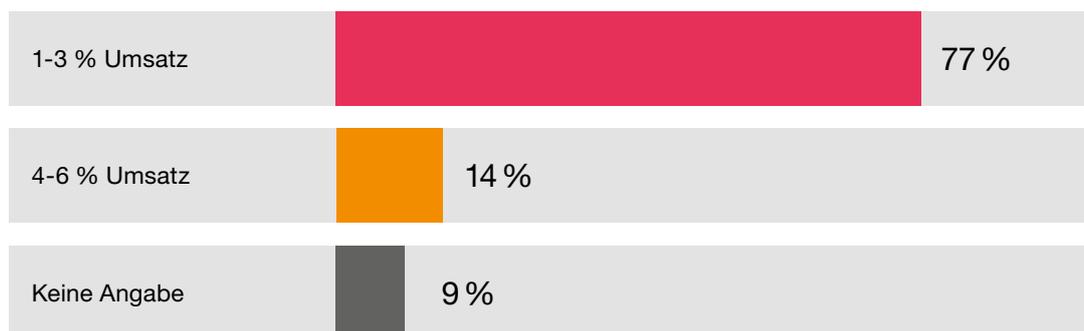


Abbildung 8: Die Entwicklung der Mitarbeitenden lassen sich die Swiss Champions etwas kosten.

Mitarbeitende gelten für Swiss Champions offensichtlich als wertvolles unternehmerisches Kapital. Entwicklungsmöglichkeiten und Upskillingprogramme machen ein Unternehmen unabhängiger vom knappen Angebot an qualifizierten Fachkräften. Swiss Champions wissen, dass Upskilling und Entwicklung bei der Wahl eines passenden Arbeitgebenden entscheidend sind, um bestehende Mitarbeitende im Unternehmen zu halten.

Sie nennen die folgenden Vorteile von Upskilling und Entwicklung:

- Emotionale Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen
- Vorbereitung auf Beförderung in Führungspositionen
- Interne Besetzung leitender Positionen
- Stärkung des Images
- Arbeitgeberattraktivität für potenzielle Fachkräfte



Ein Leben lang lernen

Auch den Mitarbeitenden selbst bieten Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb des Betriebs interessante Vorzüge. Die berufliche Ausbildung endet heute nicht mehr mit der letzten Prüfung. Im zunehmend technologisierten Arbeitsmarkt ist Gelerntes schnell veraltet. Durch berufs begleitende interne und externe Fortbildungs- und Entwicklungsmassnahmen können die Mitarbeitenden ihre Kenntnisse und Fertigkeiten einfach und meist finanziell bevorzugt aktualisieren und sich persönlich weiterentwickeln. Das hilft ihnen, berufliche Alltags-herausforderungen besser zu meistern, und kann sich positiv auf Motivation und Selbstbewusstsein auswirken. Auf das Unternehmen abgestimmte Upskilling- und Entwicklungsmassnahmen machen Mitarbeitende zu beinahe unersetzlichen Leistungstragenden und sichern deren Arbeitsplätze.



Im Gespräch mit Marlis Kurmann und Reto Bamert, Plastika Balumag AG

«Früher Reinigungskraft, heute Thermoformerin»



Marlis Kurmann begann als Reinigungskraft bei der Plastika Balumag AG. Heute leitet sie ein kleines Team im Thermoformen – obwohl sie das Rentenalter bereits überschritten hat. Was ihr die einmalige Chance zur Weiterentwicklung bedeutet und warum sie ihr Job fasziniert, erläutert sie gemeinsam mit CEO und Inhaber Reto Bamert im Gespräch.

Frau Kurmann, Sie haben hier früher einmal Büros gereinigt. Heute sind Sie eine der begabtesten Thermoformerinnen. Wie kam es dazu?

Marlis Kurmann: Ich wollte einfach mehr arbeiten. Eines Tages fragte ich Reto, ob er vielleicht einen Job in der Produktion für mich hätte.

Herr Bamert, wie hat sich das Potenzial von Frau Kurmann bemerkbar gemacht?

Reto Bamert: Da ich oft lange im Büro bin, sehe ich unsere Reinigungskräfte regelmässig und unterhalte mich gerne mit ihnen. Ich habe Marlis als offene, sympathische Frau kennengelernt und sah, wie genau und freudvoll sie arbeitet. Da wusste ich, dass das auch an der Maschine funktioniert.

Wie war dieser Kaltstart?

Marlis Kurmann: Ich hatte keine Ahnung vom Tiefziehen. Die Arbeit an der Maschine hat mir mächtig Spass gemacht und ich habe auch schnell begriffen, wie's läuft. Die ersten zweieinhalb Jahre arbeitete ich 80 % in der Produktion und 20 % weiterhin als Reinigungskraft.

Als meine Vorgängerin beim Thermoformen pensioniert wurde, hörte ich mit dem Reinigen auf. Das tat ich nur noch als Ferienvertretung.

Wie viel produzieren Sie an einem Tag?

Marlis Kurmann: Pro Tag schaffe ich gut 100 einfache Teile. Wenn sie komplexer sind, werden es so um die 60 Stück.

Reto Bamert: Ihre Abteilung ist sehr produktiv. Sie weist die geringste Ausschussrate aus. Sie machen 30 bis 40 verschiedene Werkzeuge pro Woche und arbeiten mit bis zu 30 verschiedenen Kunststoffen.

Das klingt nach einem hohen fachlichen Anspruch, oder?

Reto Bamert: Absolut. Tiefziehen umfasst zahlreiche Handgriffe, die man gut organisieren muss. Es kommen viele verschiedene Materialien zum Einsatz, die sich sehr unterschiedlich verhalten. Gerade in der Luftfahrt sind die Anforderungen an die Teile streng: Sie müssen optisch einwandfrei und gleichmässig in Form gezogen sein, die Oberfläche soll regelmässig matt erscheinen.

Marlis Kurmann: Ich habe das Handwerk an einer alten Maschine gelernt, an der noch das meiste von Hand geschieht. Das muss man unermüdlich üben und irgendwann tadellos beherrschen. Das schafft nur, wer Freude an der Sache hat.

Und die haben Sie offensichtlich. Können Sie diese beschreiben?

Marlis Kurmann: Es macht Spass zu sehen, was aus dem Kunststoff wird. Am Anfang steht eine hauchdünne Kunststoffplatte, am Ende ein komplexes dreidimensionales Teil. Es ist spannend zu sehen, wie sich unterschiedliche Materialien unterschiedlich verhalten.

Herr Bamert, rekrutieren Sie üblicherweise aus den eigenen Reihen?

Reto Bamert: Marlis ist sozusagen die Vorreiterin unseres Upskillings. Aber sie ist nicht die Einzige. Ihre Teamkollegin zum Beispiel hat früher Teile entgratet. Der Abteilungsleiter des CNC-FräSENS war ehemals ein normaler Arbeiter. Und die Thermoformabteilung wird heute von jemandem geleitet, der davor für die Qualitätssicherung zuständig war. Wir möchten unseren Leuten zum einen eine Chance zur Weiterentwicklung geben. Zum anderen ist es unheimlich schwierig, fähige Mitarbeitende zu

finden. Irgendwann geht es natürlich nicht mehr ohne Fachausbildung, gerade im Kunststoffbereich. Hier ist der Qualitätslevel enorm hoch.

Ihre Belegschaft ist offenbar sehr divers, oder?

Reto Bamert: Genau. 70% unserer Mitarbeitenden sind Frauen. Das, obwohl einige Maschinen ganz schön gross sind und Kraft erfordern. Unsere Damen holen sich bei Bedarf ein paar starke Männerhände. Ausserdem arbeiten bei uns viele verschiedene Nationalitäten und Altersgruppen.

Was macht Ihre Firmenkultur aus?

Reto Bamert: Dass wir respektvoll miteinander umgehen. Ganz nach dem Motto: Wie man in den Wald hineinruft, so schallt es heraus. Von der Reinigungskraft bis zum Finanzchef sind wir ein Team und es braucht jede und jeden Einzelnen.

Wie sehen das die Jungen?

Reto Bamert: Früher arbeiteten die Jungen viel und gern. Heute ist das ein bisschen anders. Wir brauchen neue Leute, gerade weil wir intensiv wachsen. Für 2023 steht ein deutlicher Mehrumsatz in Aussicht. Und auf dem Gelände nebenan ziehen wir für 10,5 Mio. CHF einen 4-stöckigen Neubau mit 4000 m² Produktionsfläche hoch.



Marlis Kurmann: Nicht alle jungen Menschen sind desinteressiert. Ich hatte kürzlich einen jungen Mann zur Ausbildung an der Maschine. Nach einer halben Stunde Einführung konnte er tiefziehen. Das hat mich sehr erstaunt, darum fragte ich nach. Er erzählte, dass er daheim im Keller mit dem Vakuum des Staubsaugers eine eigene Tiefziehmaschine gebaut hatte. Diese Begeisterung hat mich beeindruckt.

Was bedeutet es für Sie, Frau Kurmann, dass Sie sich weiterentwickeln konnten?

Marlis Kurmann: Ich bin Reto und dem ganzen Team von Herzen dankbar, dass sie mich gefördert haben. Darum werde ich noch so lange hier arbeiten, wie sie mich brauchen.

Wann gehen Sie in Rente?

Marlis Kurmann: Das steht in den Sternen. Solange ich gesund bin und mit den Jungen mithalten kann, mache ich mich nützlich.

Reto Bamert: Wir sind froh, dass Marlis immer noch bei uns ist. Der Umzug in den Neubau wird sie hoffentlich noch zu vielen weiteren Jahren motivieren. Sie und ich sagen oft im Spass: Wir gehen gemeinsam in Pension. Bei mir sind es allerdings noch sieben Jahre.

Die **Plastika Balumag AG** mit Sitz in Hochdorf im Kanton Luzern ist ein Familienunternehmen, das von Reto und Jren Bamert in der zweiten Generation geführt wird. Plastika Balumag AG gliedert sich in die Bereiche Tiefbau und Thermoformen. Der Bereich Tiefbau ist der Handelsbetrieb und verkauft Rohre und Formteile für die Bauindustrie. Das Geschäftsfeld Thermoformen stellt als Produktionsbetrieb technische Thermoformteile her. Diese werden in der CNC-Fertigung und Nacharbeit weiterverarbeitet. Plastika Balumag AG setzt die hauseigenen Produkte oder ganze Baugruppen in den unterschiedlichsten Branchen ein, unter anderem in der Luftfahrt, Medizin oder Beleuchtung. Das Unternehmen beschäftigt 68 Mitarbeitende.

Generationen

Mit der Zeit und den Menschen gehen

Jede Generation hat ihre Eigenheiten und hält damit die Arbeitswelt in Bewegung. Diese wird derzeit vor allem von der Generation Z – auch Gen Z oder Post-Millennials genannt – geprägt. Als Nachfolgegeneration der Generation Y (Millennials) werden ihr üblicherweise die Jahrgänge 1995 bis 2010 zugerechnet. Doch auch andere Generationen sind in den Unternehmen vertreten (vgl. Abbildung 9). Sie beeinflussen die Arbeitsplatzgestaltung und den Umgang der Unternehmen mit ihren Mitarbeitenden.



Generationen auf dem Arbeitsmarkt im Überblick

				
Baby Boomers 1946 – 1964	Gen X 1965 – 1979	Gen Y 1980 – 1995	Gen Z 1996 – 2010	Generation Alpha 2011 – 2025
Optimistisch	Unabhängig	Technikaffin	Digitalaffin	Wachsen mit neuen Technologien in einer äusserst digitalisierten Welt auf
Mentoring orientiert	Innovativ	Kollaborativ	Praktisch	
Hohe Arbeitsmoral	Starke Kommunikatoren	Konzentration auf das Allgemeinwohl	Entfaltung in vielfältigen Belegschaften	

Abbildung 9: Bis 2030 werden Millennials zirka 75 % der Arbeitskräfte ausmachen.² Die hier aufgeführten Attribute sind weder ein-/ausgrenzend noch abschliessend.

² Vgl. «The Future of Work: Managing Millennials», PwC Global, 2019



Ansprüche reflektieren

Swiss Champions beschäftigen sich intensiv mit den Ansprüchen der jüngeren Mitarbeitenden. Knapp der Hälfte der befragten Unternehmen sind die Bedürfnisse der Gen Z bekannt, 37 % setzen sich ansatzweise damit auseinander (vgl. Abbildung 10). Die Referenzgruppe

setzt sich im gleichen Umfang mit den Bedürfnissen der Gen Z auseinander. Fast jeder zehnte Swiss Champion verfügt sogar über explizit auf die Gen Z zugeschnittene Arbeitsmodelle.

Wie stark haben Sie sich mit den Bedürfnissen der Generation Z in der Arbeitswelt auseinandergesetzt?

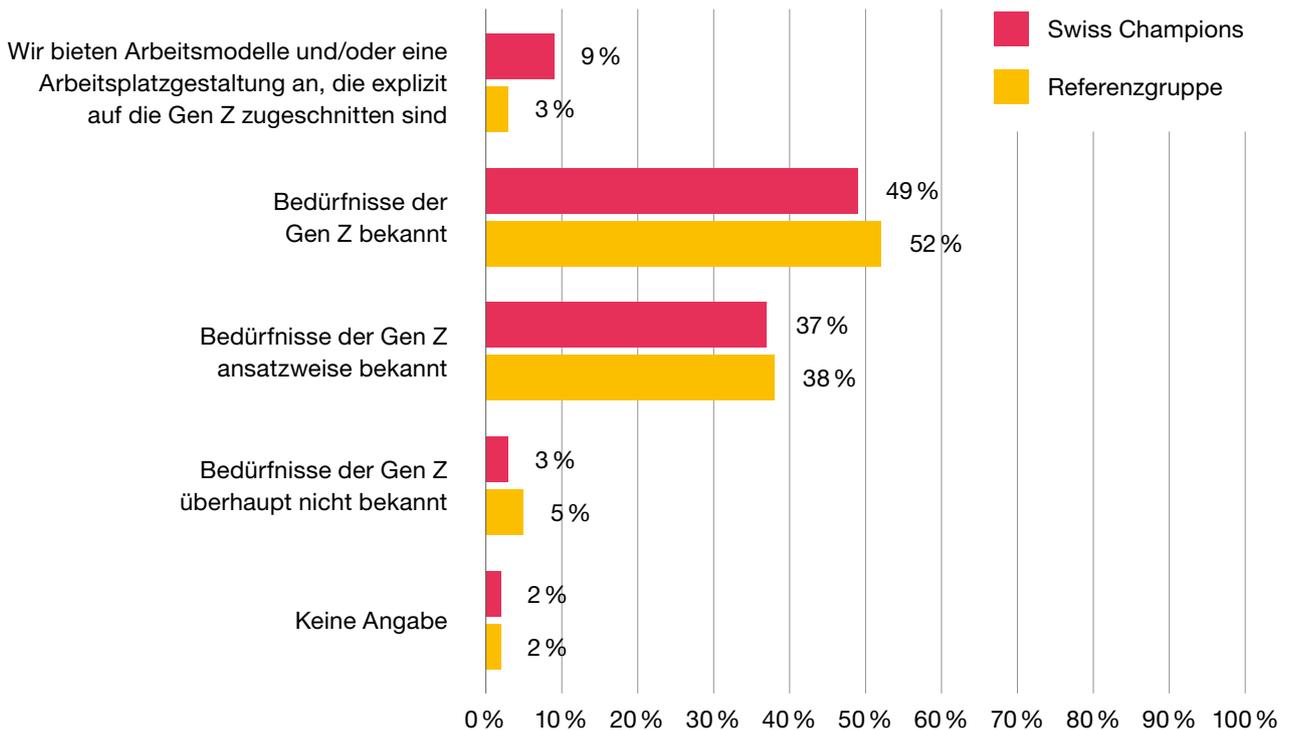


Abbildung 10: Die technologieaffine Gen Z prägt die Arbeitswelt wesentlich.



Fast alle Swiss Champions (96 %) empfinden die Ansprüche der Gen Z als teilweise bis vollständig gerechtfertigt, wobei sich die restlichen 4 % nicht zur Frage äusserten. Eine Mehrheit stimmt zu, dass die Gen Z neue Ansprüche an die Unternehmen stellt. 22 % der Referenzunternehmen erachten die Ansprüche als ungerechtfertigt. Beim Angebot der Arbeitsmodelle oder bei der Arbeitsplatzgestaltung liegen die Swiss Champions deutlich über den Werten der Referenzgruppe.

Als Ansprüche der Gen Z (vgl. Abbildung 11) erwähnen die Studienunternehmen sinnerfülltes Arbeiten (86 %), die Möglichkeit zur Teilzeitarbeit (82 %), flexible Arbeitszeitmodelle (75 %) und eine ausgewogene Work-Life-

Balance (71 %) als Hauptbedürfnisse. Lediglich 21 % nennen minimalen Leistungsaufwand bei gleichzeitig hohem Lohn, was ein weitverbreitetes Vorurteil gegen die Gen Z widerlegt. Noch weniger (18 %) tippen auf weniger Verantwortung und Verpflichtungen.

Die Unternehmen der Referenzgruppe setzen andere Schwerpunkte. An erster Stelle nennen sie flexible Arbeitsmodelle (75 %), gefolgt von der Möglichkeit zur Teilzeitarbeit (73 %) und gesunde, ausgewogene Work-Life-Balance (72 %). Die Sinnhaftigkeit steht bei der Referenzgruppe auf Rang vier mit 68 %. Sie gewichtet steigende Lohnansprüche um 26 Prozentpunkte höher als die Swiss Champions.

Welche Ansprüche hat die Generation Z Ihrer Meinung nach?

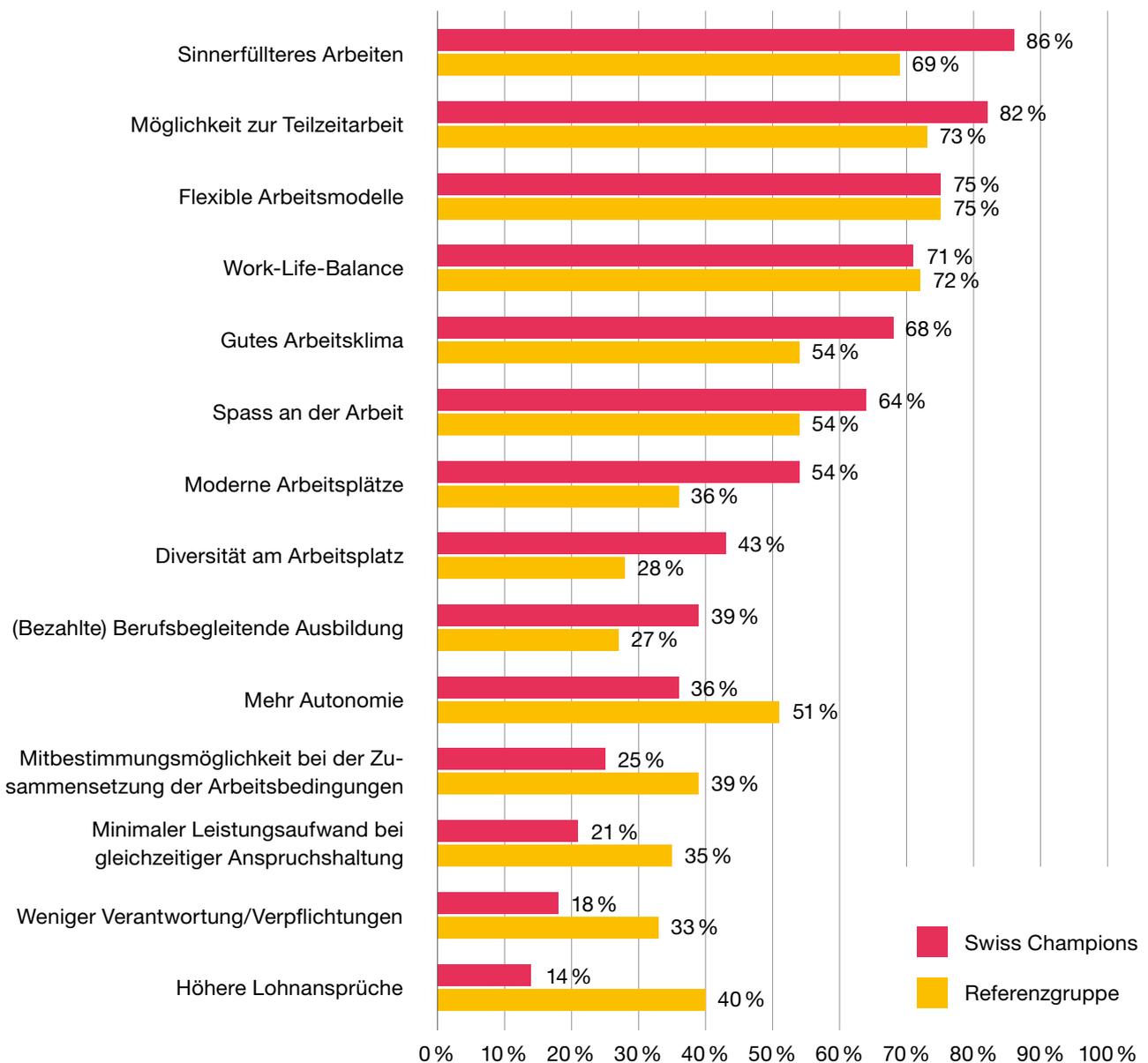


Abbildung 11: Sinnhaftigkeit und die Möglichkeit zur Teilzeitarbeit sehen die befragten Unternehmen als wichtigste Forderungen der Gen Z an die Arbeitswelt.

Zum Bleiben animieren

Fehlt es den Mitarbeitenden an Sinnhaftigkeit, so sinkt die Mitarbeitermotivation. Swiss Champions kennen diese Korrelation und knüpfen bei intrinsischen Aspekten an. 97 % der Studienunternehmen sehen in der Eigenverantwortung einen Schlüsselfaktor für das Halten von Mitarbeitenden (vgl. Abbildung 12). Mit Teamanlässen und flexiblen Arbeitszeiten stärken sie die Bindung zum Unternehmen zusätzlich. Diese ist in Zeiten, in denen viele im Homeoffice oder unterwegs arbeiten, gefragt denn je.

Teamanlässe ermöglichen es den Mitarbeitenden, sich jenseits der Arbeit persönlich auszutauschen und offen über Job, Privatleben, Fähigkeiten und ihre Ziele zu sprechen. Auf Rang Nummer drei folgt mit 83 % flexible Arbeitszeiten. Die Topplatzierungen verdeutlichen, dass Swiss Champions die Bedürfnisse der Generationen aufgreifen und gezielt umsetzen. Lohnerhöhungen und mehr Ferien nennen die Studienteilnehmenden erst an vierter und fünfter Stelle.

Welche Mittel setzen Sie ein, um Ihre Mitarbeitenden im Unternehmen zu halten?

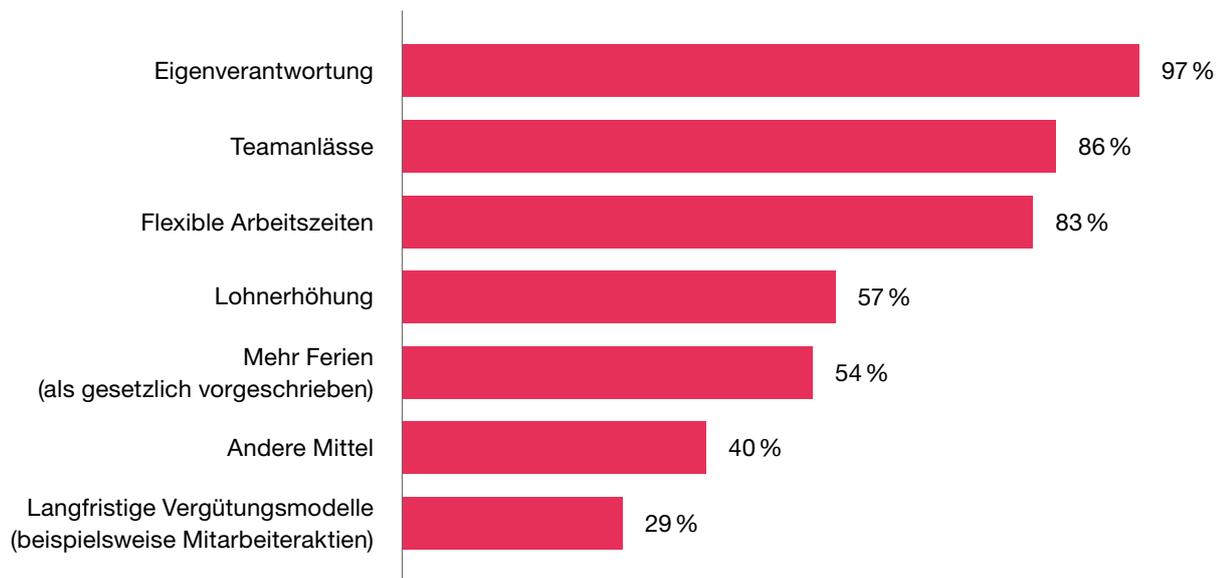


Abbildung 12: Verantwortung übertragen, im Team und flexibel arbeiten lassen – so stellen Swiss Champions sicher, dass ihre Mitarbeitenden bleiben.



Führungskräfte spielen in der Mitarbeiterbindung eine Schlüsselrolle. Denn nur sie können vermitteln, wie wichtig das Engagement jeder und jedes Einzelnen für den Unternehmenserfolg ist; zum Beispiel durch Lob, Feedback, individuelle Zielsetzungen und gezielte Massnahmen. Durch das Erteilen von Eigenverantwortung, die Stärkung des Teams, flexible Arbeitszeiten oder Teilzeitmodelle binden Swiss Champions ihre Mitarbeitenden direkt in ihren unternehmerischen Erfolg ein. Das wiederum steigert das Wohlbefinden der Mitarbeitenden am Arbeitsplatz und die Sinnhaftigkeit des Jobs.



Im Gespräch mit Myriam Denk, PwC Schweiz

«Arbeitsverhältnisse sind Beziehungen, keine Rangabzeichen»



Myriam Denk ist Partnerin und co-leitet den Bereich People & Organisations Beratung bei PwC Schweiz. Sie beschäftigt sich mit grossen Geschäfts- und Technologietransformationsprojekten aus der Perspektive von Change Management, Organisationsdesign, Kultur und Personalwesen. Im Interview erläutert sie, warum die Unternehmen ein ausgeprägtes Generationenverständnis entwickeln sollten.

Frau Denk, was hat sich in den letzten Jahren im Umgang mit Mitarbeitenden verändert?

Der Wandel der Arbeitswelt hat enorm an Tempo zugelegt. In den letzten zwei bis drei Jahren mussten die Unternehmen krasse Störungen abfangen: Pandemie, Lockdown, Quasi-Normalität, Lieferkettenproblematik, Inflation, Energiemangel und andere. Das hat das Verständnis für die Wichtigkeit von Change Management geschärft, die Unternehmen flexibler gemacht und ihr Denken in

Ökosystemen akzentuiert. Gleichzeitig wird das Arbeitskräfteangebot immer knapper und die Ansprüche der Mitarbeitenden verändern sich. Neue Berufsbilder poppen auf, alte gehen verloren. Den Unternehmen ist klar: Sie müssen ins Lernen ihrer Mitarbeitenden investieren, um diese und sich selbst am Ball zu halten und deutlich machen, welchen Sinn die Arbeit macht – welchen Mehrwert das gemeinsame Arbeiten bringt: für Kunden, Schweizer Gesellschaft, Umwelt, Unternehmen, sich selbst.

Inwiefern? Und wie beeinflusst das Generationenverständnis ein Unternehmen?

Die Generationen haben ein stark variierendes Verständnis von Arbeit an sich. Je bewusster sich die Unternehmer:innen sind, welche unterschiedlichen Bedürfnisse, Erwartungen und Stärken sie im Unternehmen haben, desto besser können sie führen und ihre Angebote

an Mitarbeitende anpassen. Für Millennials (Gen Y) zum Beispiel ist eine starke, teamorientierte und vielfältige Firmenkultur wichtig für die Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Demnach sollten die Unternehmen für diese Generation Teamarbeit, Wertschätzung und Unterstützung durch Vorgesetzte betonen und ihren Mitarbeitenden ein ehrliches 1:1-Feedback in Echtzeit geben. Für die Gen Z steht ein Arbeitsplatz, der für globale Mobilität ausgestattet ist, im Mittelpunkt. Also sollten die Unternehmen Homeoffice, Remote-Arbeit, hybride und Teilzeitarbeitsmodelle in Betracht ziehen und die entsprechenden technologischen Grundlagen schaffen. Derzeit sind mindestens vier Generationen gemeinsam am Arbeitsplatz. Die grösste Gruppe ist mittlerweile die Gen Y. Alle müssen sich anpassen – Denn Führung und gemeinsames Arbeiten wird dadurch beeinflusst.



Sie haben die Unternehmenskultur angesprochen. Warum ist diese so wichtig?

Sie ist für Mitarbeitende ein Hauptgrund, bei einem Unternehmen zu bleiben oder neu hinzuzukommen. Die Unternehmen müssen definieren, wofür sie stehen, wie sie Talente gewinnen, was sie für die körperliche, mentale und finanzielle Gesundheit ihrer Mitarbeitenden tun und wie sie verschiedene Generationen unter ein und demselben Dach vereinen. Früher wurde der Kulturaspekt häufig unterschätzt. Heute wird er oft als einer der wichtigsten überhaupt genannt.

Wie kann ein Unternehmen eine Unternehmenskultur etablieren und weitergeben?

Indem es seine Werte und Verhaltensweisen definiert und diese vorlebt – im täglichen Miteinander, aber auch integriert in Prozessen, Governance, Technologie, etc. Die Unternehmenskultur geht aus der Gesamtheit der Werte hervor. Diese wiederum prägen die Verhaltensweisen der Menschen. Werte und Verhaltensweisen konkretisieren die Umsetzung der Unternehmensstrategie, denn sie machen etwas so Abstraktes wie die Vision oder die Strategie für alle fassbar. Deshalb ist es so wichtig, dass ein Unternehmen starke Werte, eindeutige Verhaltensregeln und klare Prozesse definiert und dass sich alle – vom CEO bis zum Mitarbeitenden am Produktionsband – daran halten.

Das bedingt Vorbilder oder eben mutige Führungskräfte, die mit gutem Beispiel vorangehen, richtiges Verhalten belohnen und falsches adressieren. Grundlegend wichtig für Kultur ist Psychologische Sicherheit und Vertrauen. Diese drei Punkte gemeinsam führen dazu, das Mitarbeitende und Führungskräfte jede Veränderung gemeinsam meistern (VUCA).

Warum tun sich viele Unternehmen schwer mit der Unternehmenskultur?

Weil diese meist zu wenig greifbar ist. Hier sitzt der Teufel im Detail. Dazu ein Beispiel: Ein Unternehmen legt fest, dass jede und jeder Mitarbeitende das Unternehmen als ihr oder sein eigenes betrachten soll. Das könnte im Alltag bedeuten, dass man sich zum Beispiel bei einer Geschäftsreise für ein Drei- statt Fünf-Sterne-Hotel entscheidet, um mit dem Gesparten etwa anderes zu finanzieren. Diese Freiheit erlaubt dann auch, den Arbeitsalltag frei zu gestalten – wann und wo man arbeitet, in Abhängigkeit der Tätigkeit. Kongruenz ist hier wichtig. Solche Freiheiten muss man detailliert definieren. Kultur wird zudem viel zu selten geübt. Verhalten ist Gewohnheit, man muss es üben. Erst recht, wenn man etwas ändern will. Dabei sollten Mitarbeitende und Vorgesetzte Fehler machen dürfen und Hilfe erhalten, es besser oder anders zu machen. Das bedingt,

dass sich Vorgesetzte verletzlich und fehlbar zeigen. Nur so sind sie glaubwürdig und gewinnen das Vertrauen ihrer Leute. Die Unternehmenskultur sollte für jede moderne Führungskraft oberste Priorität haben.

Was zeichnet eine moderne Führungskraft aus?

Wir sprechen von Transformational Führungskraft. Sie hat viele Facetten und macht deutlich, dass sie nicht alles kann und schon gar nicht immer am besten. Sie gibt dem Team zu verstehen, dass sie jede und jeden Einzelnen braucht. Zum Beispiel lässt sie unterschiedliche Mitglieder das Team gestalten, ungeachtet von Generation oder Position. Die Führungskraft von morgen kann mit Veränderung umgehen: Sie räumt kurzfristige Störungen aus, ohne den Blick fürs grosse Ganze zu verlieren. Dabei geht der/die 'Vor'-gesetzte als Umdenker voran und hilft seinen/Ihren Leuten, sich so zu verändern, dass sie als Person und Team zukunftsfähig bleiben und auch für kommende Krisen gewappnet sind. Dazu holt die Führungskraft jene Menschen ins Haus, die sie haben will. Eine der Haupteigenschaften ist Offenheit. Führungskräfte der Zukunft kommunizieren transparent und kümmern sich um jene Menschen, die für das Team und das Unternehmen arbeiten. Wer aus Beteiligten Fans macht, lässt eine völlig neuartige Dynamik generieren. Arbeitsverhältnisse sind Beziehungen, keine Rangabzeichen.

Krisen

Sorgen einschätzen

Pandemie, Lieferkettenengpässe, Ukraine-Krieg, Handelskonflikte, Inflation, Energiemangellage – insgesamt hat sich die Situation für Unternehmen in den letzten drei Jahren deutlich verkompliziert, für international tätige erst recht. Das kommt im Sorgenranking der befragten Unternehmen zum Ausdruck. Mit je 60 % bewerten sie Fachkräftemangel und Lieferkettenprobleme als grösste Sorgen, gefolgt von Inflation und Energiekrise (vgl. Abbildung 13).

Die Referenzgruppe gewichtet den Fachkräftemangel mit 66% um 6 Prozentpunkte höher. Die Differenz zur Aussage der Swiss Champions ist zwar klein. Doch diese scheinen das Thema durch Mitarbeiterorientierung und eine starke Firmenkultur zu relativieren. Beide Stichproben haben die Digitalisierung und den Klimawandel im aktuellen Sorgenranking depriorisiert.



Welche dieser Themen bereitet Ihnen momentan am meisten Sorgen?

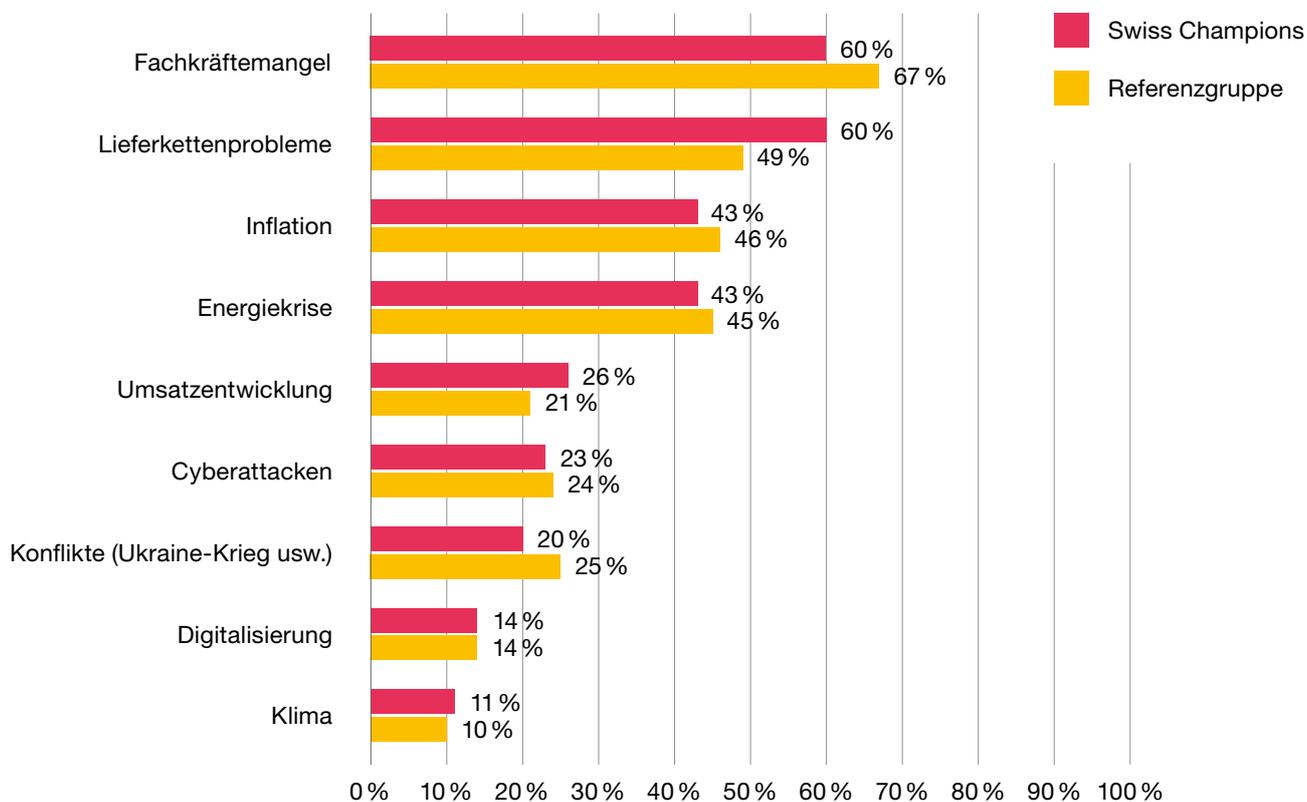


Abbildung 13: Fachkräftemangel und Lieferkettenprobleme führen das Sorgenranking an. Digitalisierung und Klimawandel sind in den Hintergrund gerückt.



Von Internationalität profitieren

Mit 60 % betrachten deutlich mehr Swiss Champions als die Referenzgruppe (48 %) die Lieferkettenproblematik als besorgniserregend. Diese Einschätzung geht aus der starken internationalen Vernetzung von Swiss Champions hervor. In unserer Studie «Krisenchampions 2020» haben wir die Internationalisierung als Erfolgsfaktor für das Krisenmanagement von Swiss Champions identifiziert. Diese kann gleichzeitig eine Gefahr für Swiss Champions darstellen.

Krisenchampions diversifizieren nicht nur innerhalb ihrer angestammten Branche, sondern auch bei ihren Kundensegmenten und der geografischen Ausbreitung. Als hochspezialisierte Anbieter betreuen sie ihre Kundschaft rund um den Erdball. Oft halten sie die globale Marktführerschaft in ihrem Bereich und bleiben auch nach einer Krise Weltmarktführer. Ihre Swissness spielen sie als Erfolgs- und Vertrauensfaktor aus und setzen auf typische Schweizer Eigenschaften wie Schnelligkeit, Präzision, Qualität, Effizienz und Verlässlichkeit. Durch den engen Kontakt und Austausch mit ihren Standorten und Partnern im Ausland agieren sie frühzeitig, auch wenn sich die Rahmenbedingungen krisenbedingt schnell ändern, wie das im Ausbruchsjahr der Coronapandemie der Fall war.



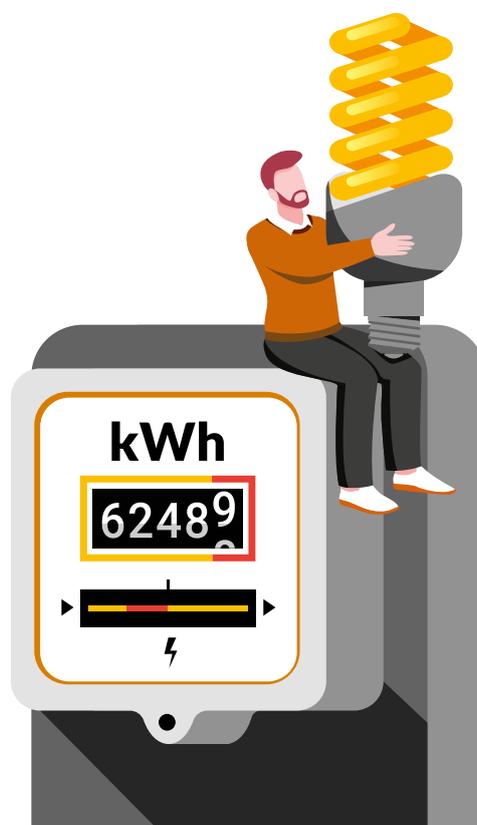
Mit Persönlichkeit führen

Führungspersönlichkeiten sind entscheidend für den Umgang der Swiss Champions mit Krisen. Ausserordentliche Persönlichkeiten leben eine optimistische Unternehmenskultur mit einer «Wir schaffen das»-Mentalität vor, bewahren Ruhe in Ausnahmesituationen und entscheiden sowohl aus Vernunft als auch aus dem Bauch heraus. Unternehmerisch denkende Persönlichkeiten motivieren ihre Leute zu Höchstleistungen. Dazu kombinieren sie Fachwissen mit Leidenschaft und sind ständig auf der Suche nach dem Optimum.

Tragende Persönlichkeiten in einer Krise sind nicht nur die CEOs selbst, sondern auch Entwicklungspersonen, Kulturambassadoren, Tüftler:innen und Innovator:innen. Insgesamt pflegen sie eine starke Loyalität und schaffen ein ausgeprägtes Vertrauensklima, das sich in der Krise auszahlt. Swiss Champions engagieren sich überdurchschnittlich für ihr soziales und lokales Umfeld. So stärken sie ihre Position im Markt hinsichtlich Nachfrage und Arbeitskräfte vor der Krise für die Zeit danach.

Auf Energiemangel reagieren

Mit Blick auf die jüngste Krise geben 43 % der Swiss Champions an, dass sie ihren Stromverbrauch bereits reduziert haben (vgl. Abbildung 14). 40 % haben einen Krisenstab einberufen, der Massnahmen für eine Strommangellage ausarbeitet oder bereits ausgearbeitet hat. Bei der Referenzgruppe hat nur knapp jedes dritte Unternehmen eine Taskforce eingerichtet. 59 % jener Swiss Champions, die Notfallmassnahmen ausgearbeitet haben, bewerten diese als sofort wirksam. 11 % schätzen, dass die Massnahmen innerhalb von wenigen Wochen greifen würden. Daraus wird ersichtlich, dass Swiss Champions die Energiesicherheit gut vorbereitet und schon heute angehen und allfällige Stromsparrestriktionen innerhalb von kürzester Zeit umsetzen könnten.



Wie geht ihr Unternehmen zum heutigen Zeitpunkt das Thema Energiekrise an?

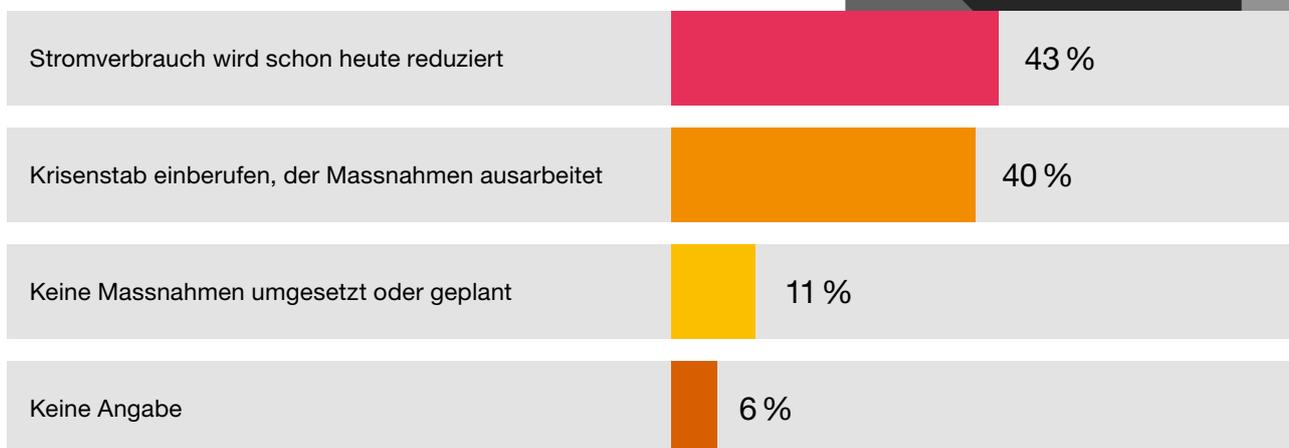


Abbildung 14: Swiss Champions sind für den Notfall im Energiethema gewappnet.

Im Gespräch mit Tobias Rein, GetYourGuide

«Zusammenstehen und die Zeit richtig nutzen»



Tobias Rein ist Mitgründer und Entwicklungsleiter der Reiseerlebnisplattform GetYourGuide. Im Gespräch erläutert er, wie sein technologiebasiertes Unternehmen den pandemiebedingten Crash der Reisebranche mit einem innovativen Beteiligungsmodell fast ohne Entlassungen überstanden hat und weshalb das Timing der Krise für das Engineering der Plattform geradezu perfekt war.

Herr Rein, was bereitet Ihnen heute Sorge?

Die Unsicherheit der Weltwirtschaft und die Situation in Russland. Zwar wirkt sich der Ukraine-Konflikt nicht direkt auf unser Business aus, aber wir können das nicht steuern. Diese besorgniserregende Situation müssen wir im Auge behalten.

Mit der Pandemie ist der Tourismus weltweit eingebrochen. Wie hat GetYourGuide das erlebt?

Das grösste Problem am Anfang war die Unsicherheit darüber, wie lange der Shutdown dauern würde. Wir hofften natürlich, bereits im zweiten Jahr wieder loslegen zu können, aber es hat dann doch länger gedauert. Unser Business ist im Jahr 2020 auf 2% eingebrochen, was einem kompletten Grounding entspricht.

Wie haben Sie reagiert?

Unser oberstes Credo lautete: sparen. Eine zentrale Massnahme war das «Salary for Shares»-Paket. Das war ein von den Investoren bewilligtes Beteiligungsangebot für unsere Mitarbeitenden, wonach wir diesen 30% des Lohnes in Form von Aktien ausgaben. Eine überwältigende Mehrheit unserer Mitarbeitenden nahm das Angebot an und wir konnten 30% der Lohnsumme einsparen. Manche wollten sogar mehr als 30% Aktien und weniger als 70% Lohn. Das zeigt, dass unsere Mitarbeitenden an unser Unternehmen glauben.

Ihr finanzieller Krisenplan hat funktioniert. Warum?

Zum einen hatten wir kurz vor dem Lockdown von unseren Investoren ein kräftiges Finanzpaket erhalten. Das hätte für zwei Jahre ohne einen Franken Einnahmen gereicht. Zum anderen betreiben wir ein hervorragendes Stakeholdermanagement mit professionellen Investor Relations. So sprachen bestehende Investoren während der Pandemie zusätzliche finanzielle Mittel. Damit machten sie deutlich, dass sie unsere Strategie mittragen.





Welche weiteren Aspekte umfasste Ihr Krisenmanagement?

Wir wollten unseren «Customer first»-Anspruch aufrechterhalten. Das war gerade in den ersten Wochen zentral, denn es gab Kund:innen, die schon gebucht und bezahlt hatten. Diese konnten die Reise absagen und bekamen ihr Geld zurück. Ein weiterer Schwerpunkt lag beim Team. Wir wollten möglichst niemanden verlieren. Denn derzeit ist es unheimlich schwierig, in kurzer Zeit ein neues gutes Team zu finden. Schliesslich mussten wir zirka einen Sechstel der Mitarbeitenden entlassen. Das waren vorwiegend Personen aus dem Kundendienst. Im Kerngeschäft der Technologien konnten wir alle weiterbeschäftigen.

Wie sah Ihr Alltag während der Pandemie aus?

Für mich hat sich nur wenig geändert. Wir im technischen Bereich machen die gesamte Website, den Zahlungsverkehr für Lieferanten, Datenanalysen und sämtliche technischen und technologischen Grundlagen, damit das Business funktioniert. Nur das Testing brach weg. Auf unserer Website testen wir sehr viel mit Versionen. Da keine Kund:innen mehr kamen und kaum Traffic auf der Website stattfand, entfiel dieser Echtzeit-Optimierungsprozess.

Technologisch war die Pandemie also kein Einschnitt?

Nein. Wir waren sowieso schon für Homeoffice eingerichtet. Kurz vor der Pandemie hatten wir zudem unsere monolithische Anwendung auf vier Servicearchitekturen aufgeteilt. Diese technologische Dezentralisierung erleichtert die Weiterentwicklung der Anwendung mit rund 150 dezentral domizilierten

Softwareentwicklern. Die Migration der Daten fand während der trafficarmen Pandemiezeit statt. So gesehen war das Timing der Pandemie für unser Engineering perfekt.

Und die anderen Geschäftsbereiche?

Im HR fanden während der Pandemie keine Neurekrutierungen statt. Dafür nutzten wir die Zeit, um den gesamten Onboarding-Prozess zu optimieren. Das Marketing half uns mit der Migration und datierte sich über neue Online-Marketing-Produkte auf.

Welche Rolle spielt dabei die Firmenkultur?

Eine entscheidende. In der Gründungszeit waren wir mehr mit dem Was beschäftigt als mit dem Wie. Mit den Jahren wurde uns bewusst, dass wir Werte brauchen. Bei fünf Gründern und 30 Mitarbeitenden kann man diese persönlich vorleben. Bei rund 700 Mitarbeitenden weltweit geht das nicht mehr so einfach. Seit wir zum ersten Mal Werte definiert haben, wurden sie wiederholt überarbeitet. Heute zeichnen uns fünf Kernwerte aus: Personal Growth, Trust, Joy, Discovery und Passion. Die Krux ist, sie im Alltag erlebbar zu machen und zu vermitteln.

Wie gelingt das?

Bei uns gibt es einige Culture Champions. Das sind nicht nur wir Gründer, sondern auch gewisse Persönlichkeiten unter den Mitarbeitenden, die sich vorbildlich verhalten. Wir nutzen sie als Ambassadoren für unsere Werte und verweisen bei Gelegenheit auf deren vorbildliches Verhalten. Ich finde es zudem wichtig, falsches Verhalten zu adressieren.

GetYourGuide ist eine Onlineplattform für die Reiseaktivitäten rund um den Globus. Das Unternehmen hat es sich zum Ziel gemacht, beim Reisen für persönliche Erlebnisse und neue Erfahrungen zu sorgen. Es wurde im Jahr 2009 von fünf Gründern aus der Taufe gehoben. Heute sind noch vier davon aktiv im Unternehmen tätig, einer als CEO und einer als COO. Von den rund 700 Mitarbeitenden arbeiten rund 600 in Berlin, 80 in Zürich und der Rest weltweit verteilt in kleineren Büros.

Welches sind dabei die grössten Herausforderungen?

Klarheit in der Kommunikation. Ich finde es schwierig, schriftlich Festgehaltenes in den Geschäftsalltag zu übertragen und sicherzustellen, dass die Leute diesen Brückenschlag nachvollziehen. Dass wir das können, zeigt das Glassdoor-Ranking in Deutschland in der Kategorie «Kultur & Werte». Hier rangierten wir 2021 unter den zehn besten Unternehmen.

Was war zusammengefasst das Erfolgsrezept von GetYourGuide, um die Krise zu meistern?

Dass wir als Team zusammenstanden. Und dass wir auf unsere starke Firmenkultur setzen konnten, die unsere Community ausmacht. Unsere Devise in der Krise war: Bereit sein, wenn's wieder losgeht.



Im Gespräch mit Norbert Kühnis, PwC Schweiz

«Weiter so!»



Swiss Champions sind wandelfähig, krisenstark und nahbar. Und sie haben sowohl die Ausdauer als auch die Kraft, es zu bleiben. Warum das so ist, erläutert Norbert Kühnis im Gespräch.

Swiss Champions bekunden weniger Mühe, den veränderten Bedürfnissen der Arbeitswelt gerecht zu werden. Worauf ist das zurückzuführen?

Swiss Champions waren immer schon agil und innovativ, nicht nur hinsichtlich ihrer Produkte und Kunden, sondern auch in Bezug auf Mitarbeitende und deren Bedürfnisse. Greenfield- oder Leuchtturmprojekte machen sie sich für die Rekrutierung zunutze. Mit Innovations- und Pioniergeist und dem steten Vorwärtsdrang schaffen sie interessante Arbeitsplätze und holen dafür talentierte Menschen ins Haus. Spannende Leute und Projekte ziehen wiederum spannende Leute an. Denn wenn Mitarbeitende in ihren Peers positiv über ihre Arbeitgebenden reden, so wirkt sich das stärker und unmittelbarer auf diese aus als Werbung oder Stellenanzeigen.

Über 90% der Swiss Champions bezeichnen den Umgang mit den Mitarbeitenden als Hauptmerkmal ihrer Unternehmenskultur.

Weshalb ist das so wichtig?

Swiss Champions wissen, dass die Mitarbeitenden das Wichtigste sind. Ohne sie könnten sie ihr Versprechen gegenüber Kund:innen gar nicht einlösen. Sie ziehen ihre Stärke aus den Fähigkeiten ihrer Mitarbeitenden.

Was macht eine Persönlichkeit in einem Unternehmen aus?

Wir Deutschschweizer sprechen von «Charaktergrind». Das sind nicht nur Inhaber:innen oder Führungskräfte. Auch Mitarbeitende aus Forschung, Verkauf oder Technik können mit gutem Beispiel vorangehen und erkennen, wer was braucht, damit alle zufrieden sind. Persönlichkeiten sind Menschen, die sich kompromisslos ins Unternehmen einbringen, dessen Werte verkörpern und das Gen des Unternehmertums

in sich tragen. Sie zeigen Wille zur Veränderung, weil sie in dieser enorme Chancen erkennen, etwa kompetitive Vorteile.

Welchen Beitrag müssen Unternehmen leisten, damit sich eine Firmenkultur erfolgreich transformiert?

Walk the talk. Die Unternehmen müssen ihren Worten Taten folgen lassen. Heute kommt man mit Plattitüden nicht mehr durch, die Leute erkennen das. Im Gegenteil: Wer Transformation spürt und miterlebt, ist dabei. Ansonsten passiert nichts. Dazu gehört, dass man diejenigen, die etwas Gutes tun, loben soll. Alle werden gerne wertgeschätzt. Dies ist meines Erachtens einer der positivsten Einflussfaktoren, die ein Unternehmen auf seine Mitarbeitenden und somit die Unternehmenskultur etablieren kann.

51 % der befragten Unternehmen erkennen das grösste Optimierungspotenzial bei der individuellen Entwicklung von Mitarbeitenden. Wie lässt sich das aus Ihrer Sicht verbessern?

Das hat mit dem Abgleich der Interessen von Mitarbeitenden und vom Unternehmen zu tun. Und natürlich mit dem omnipräsenten Fachkräftemangel. Es ist also ein permanenter Kampf um Prioritäten, denn heutzutage ist immer alles wichtig. Gibt man einer Person Zeit, sich weiterzubilden, dann fehlt sie in der Kernkompetenz. Die Unternehmen sollten den Mut haben, ihren Leuten diese Möglichkeit einzuräumen. Im Idealfall geht ein Unternehmen dabei von der Vision aus und analysiert, welche Fähigkeiten es zum Beispiel in fünf Jahren braucht. Diesen Bedarf gilt es dann mit dem eigenen Personal abzustimmen. Da stellt sich die Frage, wer was mitbringt und welche Anlagen man mit gezielter Ausbildung weiterentwickeln kann. Oder welche Fähigkeiten man neu ins Haus holen muss. Der Ansatz «one size fits all» funktioniert meines Erachtens nicht. Denn wir alle haben unseren persönlichen und familiären Rucksack. Diesen muss das Unternehmen bei der Entwicklung der Mitarbeitenden einbeziehen.

Was zeichnet eine gute Unternehmenskultur aus?

Sie wird vorgelebt, nachgelebt, ist glaubwürdig und greifbar. Abgehobene Statements bleiben oft ein Wunschbild auf Papier; damit kann im Alltag niemand etwas anfangen. Persönlichkeiten leben eine gute Unternehmenskultur vor und tragen sie von oben nach unten, was sie glaubwürdig macht. Beispielhaft dafür ist das Thema Nachhaltigkeit. Wenn ein CEO Nachhaltigkeit predigt und mit dem 250'000-Franken-Benziner zur Arbeit fährt, nimmt

niemand im Unternehmen den Wert ernst. Es geht also vor allem um die Zeichen, die man setzt.

Wie schafft es PwC, Mitarbeitende möglichst lange zu halten?

Wenn wir die Erfolgsformel kennen würden, hätten wir sie bereits angewendet. Jedes Unternehmen hat Fluktuation. Wir möchten Überfluktuation verhindern, denn diese ist enorm teuer. Dazu versuchen wir, unseren Mitarbeitenden spannende Arbeit zu geben, sie respektvoll und in Übereinstimmung mit unseren Werten zu behandeln und ihnen ein Arbeitsumfeld zu bieten, in dem sie sich wohlfühlen.

Was meinen Sie zur Generationenfrage?

Ich verstehe die gesellschaftlichen Veränderung und die Aspekte, die davon auch in die Unternehmenswelt einfließen. Es gab Verschiebungen in den Lebensanschauungen und der Art wie man arbeitet. Purpose, also der Sinn in der Arbeit zu suchen und finden, flexible Arbeitsmodelle, keine sturen Hierarchien etc. Das sind Themen, welche für die jüngeren Generationen heute stärker im Vordergrund stehen als früher. Aber mal ganz ehrlich, das sind auch gesellschaftliche Veränderungen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden über alle Generationen hinweg und sind längst keine reinen Gen Z-Themen. Die Generationenfrage, respektive der Konflikt zwischen Jung und Alt in der Arbeitswelt wird meiner Meinung nach leider auch etwas hochstilisiert. Am Ende des Tages sind es oft die einfachen Dinge, die über Generationen hinweg einen Arbeitgebenden erfolgreich machen: Respekt, Wertschätzung, Entwicklungsmöglichkeiten, ein faires Miteinander, gute Arbeitsbedingungen. Das wollen alle Generationen

gleichermaßen. In der Feinabstimmung gilt es dann, die persönlichen Wünsche und familiäre Situation zu berücksichtigen und entsprechende Angebote bereitzustellen.

Weshalb meistern Swiss Champions die Krisen so gut?

Weil sie eine gute Einstellung zur Krise haben. Sie erachten diese als Riesenchance. Swiss Champions greifen in der Krise korrigierend ein und räumen anstehende Probleme aus dem Weg, bevor diese zu gross werden. Und sie bereiten sich lange vor der Krise auf eine solche vor. Damit sie in schwierigen Zeiten genug Liquidität, ein sattes Polster und eine solide Eigenkapitalausstattung haben. In unserer Studie «Krisenchampions» von 2020 haben wir dargelegt, dass krisenresistente Unternehmen permanent krisenbereit sind. Denn im Ernstfall trifft es die Schwächsten. Natürlich sind Unternehmen in einer Krise auf stabile Weltverhältnisse angewiesen. Diese können wir leider nicht beeinflussen.

Was möchten Sie denn Swiss Champions mit auf den Weg geben?

Weiter so! Swiss Champions sind spitze, weil sie es durch und durch gut machen und wissen, wo sie ansetzen müssen. Darum möchte ich viel lieber den anderen Unternehmen etwas auf den Weg geben. Diese können sich ein Stück von den Swiss Champions abschneiden: sich fokussieren, innovations- und wandelfähig bleiben, Werte (vor-)leben, sich um die Mitarbeitenden kümmern, jeden Tag von Neuem ein Champion sein wollen. Ich habe grosses Vertrauen in die Swiss Champions, dass sie es bleiben – und grosses Vertrauen in viele andere Schweizer Unternehmen, dass sie es zumindest teilweise werden können.

Das Studiendesign

Im Jahr 2022 haben unsere Expert:innen für Familienunternehmen und KMU 161 Swiss Champions aus unterschiedlichen Branchen analysiert. Für die vorliegende Studie wurden davon insgesamt 35 CEOs und Inhaber:innen befragt.



Alter

Der älteste Swiss Champion wurde 1695 gegründet und das jüngste Unternehmen im Jahr 2009. Vom Traditionshaus in der vierten Generation bis zu Spin-offs von Hochschulen und Startups sind diverse Generationsformen vertreten.



Grösse

50 % der befragten Swiss Champions haben einen Jahresumsatz von bis zu 200 Mio. CHF, 32 % einen Umsatz von 201 bis 800 Mio. CHF und 14 % einen Umsatz von über 800 Mio. CHF. Von den Studienunternehmen beschäftigen 40 % bis zu 250 Mitarbeitende und 60 % mehr als 250 Mitarbeitende.



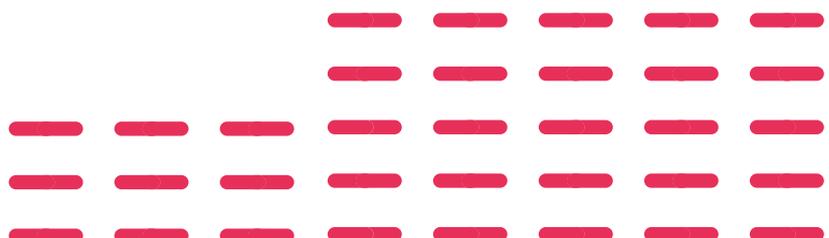
Branchen

Die Studienunternehmen stammen aus unterschiedlichen Sektoren. Die überwiegende Mehrheit der befragten Unternehmen (74 %) sind in der Industrie/Verarbeitung und Herstellung von Waren tätig, gefolgt von dem Baugewerbe, dem Technologiesektor und der Konsumgüterindustrie. Ebenfalls vertreten sind Transport, Sicherheit, Chemie, Gesundheit, Metall- und Stahlbau sowie neu Tourismus und IT.



Referenzgruppe

Für den direkten Vergleich mit den Swiss Champions haben wir die Umfrage gleichzeitig bei einer Referenzgruppe mit 137 Familienunternehmen und KMUs aus der ganzen Schweiz durchgeführt.





Danke!

Wir danken allen Studienteilnehmenden und Personen, die zu dieser Publikation beigetragen haben. Ein besonderer Dank geht an unsere Interviewpartner Bianca Braun von maxon Group, Martin Hirzel von Swissmem, Marlis Kurmann und Reto Bamert von Plastika Balumag AG sowie Tobias Rein von GetYourGuide für die wertvollen Einblicke und aufschlussreichen Gespräche. Massgeblich an der Verfassung der Studie beteiligt waren Nico Züllig, Reto Blaser, Susanne Sancho und Lia-Mara Kägi (PwC Schweiz). Zudem möchten wir uns bei den Expert:innen von PwC Schweiz Myriam Denk, Angela Bucher und Anika Zumthurn für ihre Interpretationen, Meinungen und Empfehlungen danken.

Ihre Ansprechpersonen

**Wir sind gerne für Sie da.
Weil wir verstehen, was Sie bewegt.**

Wir beraten und begleiten Familienunternehmen in der ganzen Schweiz. Dabei spielen weder Grösse oder Tätigkeitsbereich noch Inhaber- oder Führungsstrukturen eine Rolle. Von der Strategie über die Nachfolgeregelung oder Strukturierung des Familienvermögens stehen wir Ihnen mit Fachwissen und Erfahrung zur Seite. Denn wir verstehen die Ziele und Werte, die Sie antreiben. Wir schaffen Lösungen, die geschäftliche ebenso wie persönliche Aspekte berücksichtigen. Und gemeinsam mit Ihnen finden wir die ideale Balance zwischen Herkunft und Zukunft. Wir freuen uns, von Ihnen zu hören.



Norbert Kühnis

Leiter Familienunternehmen und
KMU Mitglied der Geschäftsleitung
PwC Schweiz

+41 79 628 67 51
norbert.kuehnis@pwc.ch
www.linkedin.com/in/norbertkuehnis



Reto Blaser

Leiter Unternehmensentwicklung
Familienunternehmen & KMU
PwC Schweiz

+41 79 792 58 95
reto.blaser@pwc.ch
www.linkedin.com/in/retoblaser



Myriam Denk

Partnerin, People & Organisation
PwC Schweiz

+41 79 682 02 43
myriam.denk@pwc.ch
www.linkedin.com/in/myriamrosenkranz

Für mehr Informationen: www.pwc.ch/familienunternehmen