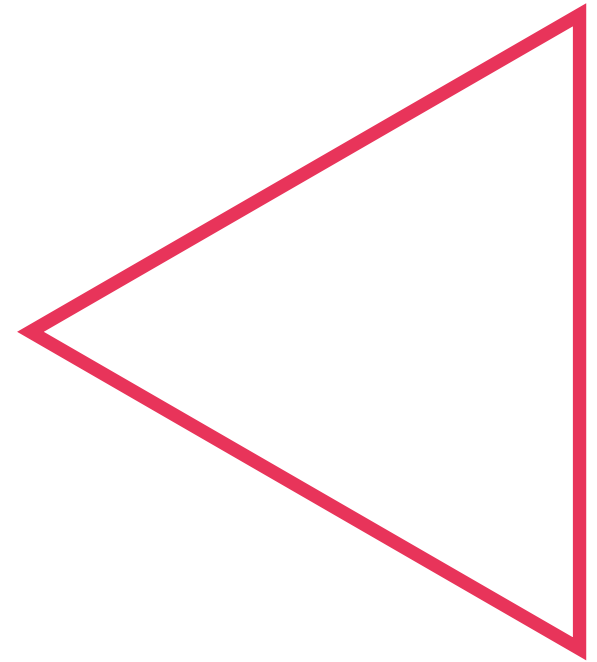
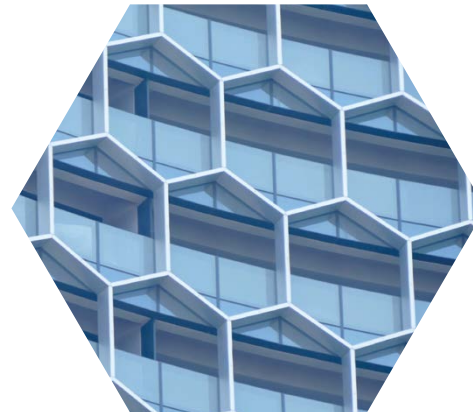
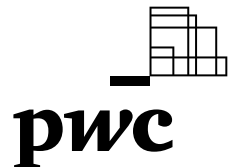


Schweizer Ausgabe: «25th Annual Global CEO Survey»

Herausforderung angenommen

www.pwc.ch/ceo-survey-de

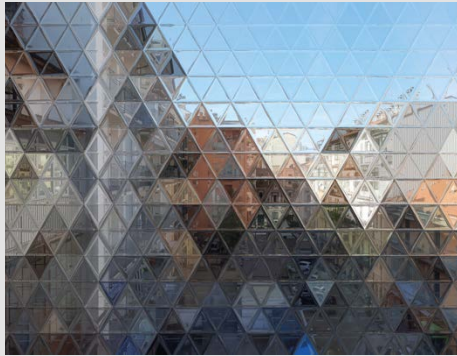




Auf der einen Seite steht unser Engagement, auf der anderen das Vertrauen unserer Kunden plus nachhaltige Ergebnisse. Das heisst, wir unterstützen unsere Kunden dabei, nachhaltig erfolgreich zu sein.»

Stefan Räsamen, Verwaltungsratspräsident, PwC Schweiz

Inhalt



01 Editorial

5



02 Wachstum

6



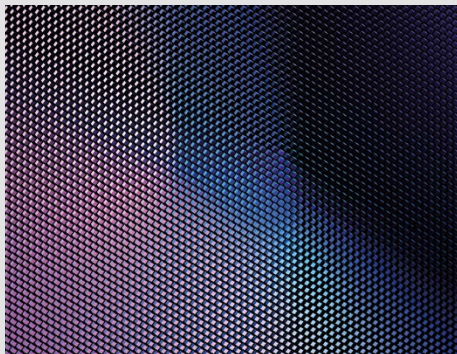
Exkurs Lieferketten

8



03 Nachhaltigkeit

12



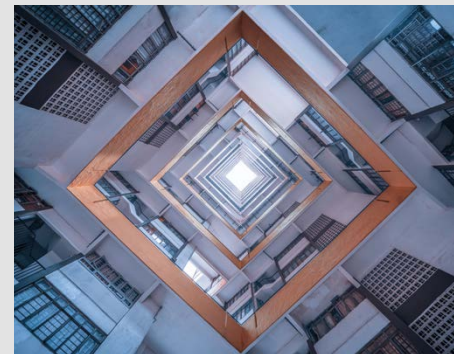
04 Strategie

16



Exkurs Cybersecurity

20



05 Epilog

22



06 Kontakt

24

Das Studiendesign

Schweizer Ausgabe: «25th Annual Global CEO Survey»

Studienteilnehmende

Die vorliegende Studie basiert auf der «25th Annual Global CEO Survey 2021» von PwC Global und fand im November 2021 statt. Weltweit wurden insgesamt 4446 CEOs aus 89 Ländern befragt, davon 100 in der Schweiz. Die globale Stichprobe wurde nach dem nationalen BIP gewichtet. So wird sichergestellt, dass die Ansichten der CEOs in den wichtigen Weltregionen gerecht vertreten sind. In der Schweiz wurde die Befragung mit einem Onlinefragebogen durchgeführt.

Struktur Stichprobe Schweiz

Von den 100 CEOs, die an der Schweizer Ausgabe teilgenommen haben, vertreten 35% die Fertigungsindustrie, 27% den Detailhandel und Konsumgütermarkt, 15% die Finanzdienstleister, 10% die Gesundheitsbranche, 9% die Chemie/Metall/Energie und 4% die Telco- und Techbranche (vgl. Abbildung 1).

50% der teilnehmenden Unternehmen beschäftigen weniger als 500 Mitarbeitende, 14% zwischen 500 und 999 und 34% über 1000. 16 der befragten CEOs repräsentieren Unternehmen mit einem Umsatz von mindestens 1000 Millionen CHF, 41 Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 101 Millionen und 999 Millionen CHF und 34 Unternehmen mit einem Umsatz von bis zu 100 Millionen CHF. 28% der Unternehmen sind börsennotiert, 72% befinden sich in Privatbesitz und 13% vertreten die öffentliche Hand. 44% der befragten CEOs führen Schweizer Familienunternehmen mit mindestens 32% des Aktienanteils in Familienhand.

Darstellung

Die Grundgesamtheit für die vorliegende Schweizer Ausgabe beträgt – sofern nicht anders angegeben – 100 CEOs von Unternehmen in der Schweiz. Nicht alle Resultate summieren sich auf 100%, da die Prozentzahlen gerundet und Antworten «weder/noch», «keine Angaben», «andere» und «weiss nicht» nicht oder nur teilweise berücksichtigt wurden.

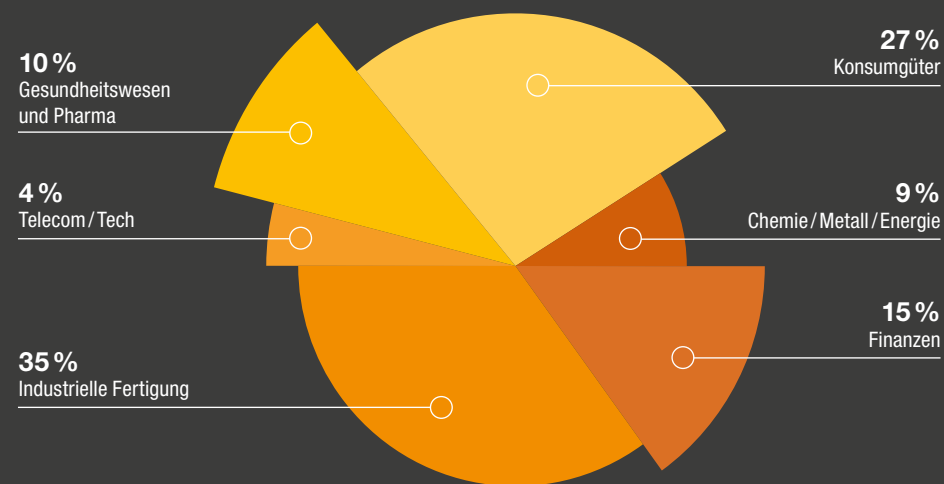
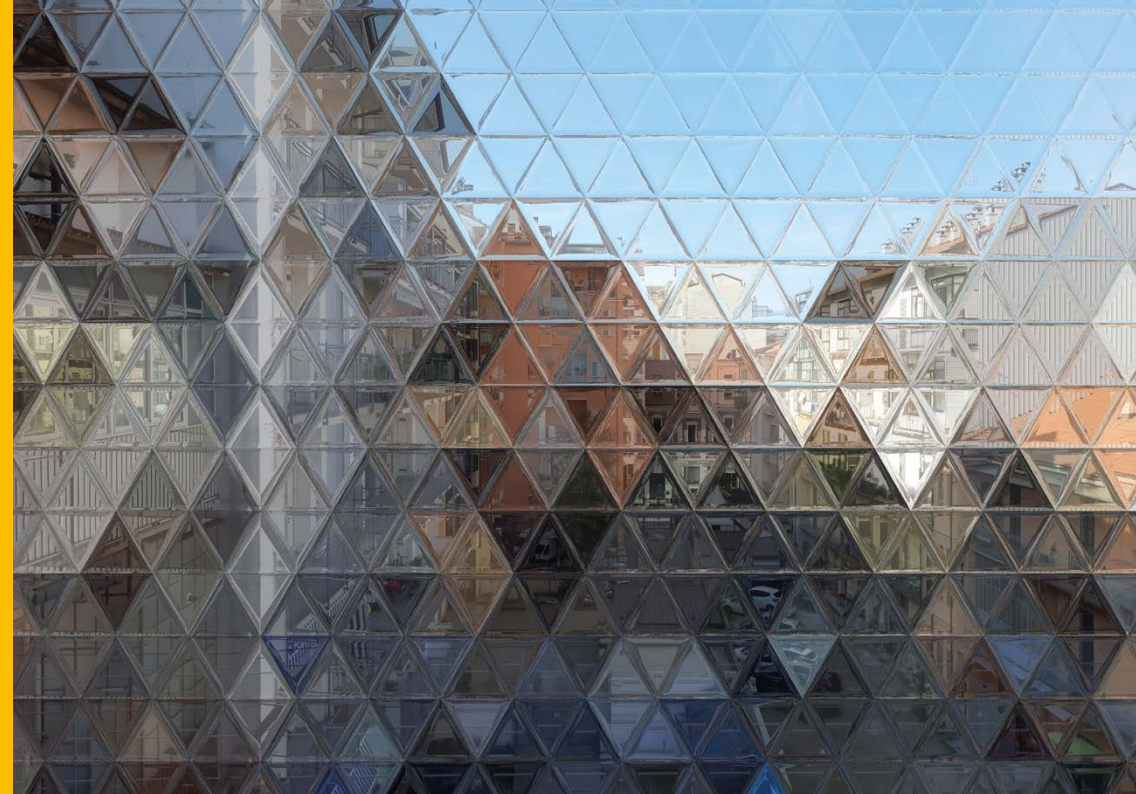
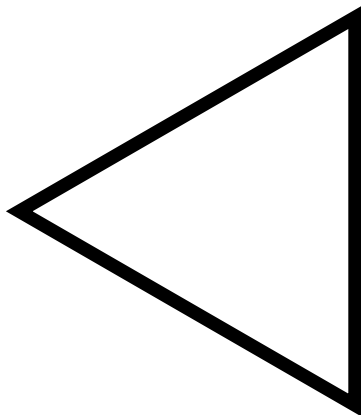


Abbildung 1: Die Mehrheit der Studienteilnehmenden stammt aus Fertigung und Konsumgüterbranche.

Von CEO zu CEO



Liebe Leserin, lieber Leser

In Zeiten der Unsicherheit müssen wir Verantwortungs- und Entscheidungstragende vor allem eines: Sicherheit geben. Sei es hinsichtlich Wachstum, Arbeitsplätzen, Transformation, Cybersicherheit oder Lieferketten. Und vor allem hinsichtlich der Zukunft. Keine leichte Aufgabe. Eine, die uns CEOs weltweit verbindet.

Wie wir dieser Herausforderung begegnen, erheben wir in der «25th Annual CEO Survey» von PwC Global. Zum dritten Mal in Folge publizieren wir eine Schweizer Ausgabe dieser Studie. Daran haben 100 CEOs von Schweizer Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen teilgenommen. Deren Einschätzungen finden Sie auf den folgenden Seiten in die Kapitel Wachstum, Nachhaltigkeit und Strategie gegliedert, verfeinert mit Kommentaren, Hintergrundinformationen und Empfehlungen unserer Expertinnen und Experten.

Ein paar Worte zum Inhalt: Der **Wachstumsoptimismus** weltweit und in der Schweiz hält unvermindert an und hat gegenüber dem Vorjahr sogar noch zugelegt. Er reflektiert die starke Nachfrage, die im Pandemiezeitjahr 2021 schnell zurückgekehrt ist. Als Bedrohung Nummer eins gilt erneut Cybersicherheit, gefolgt von Gesundheitsrisiken, geopolitischen Konflikten und Klimawandel. Weniger bedrohlich, aber nicht weniger wesentlich ist das Fachkräfte- und Talentmanagement. Der Kampf um Talente hält unvermindert an und ist nur mit Arbeitssicherheit, Upskilling, persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten und einem sinnstiftenden Nutzenversprechen zu gewinnen.

Beim Thema **Nachhaltigkeit** zeigt sich ein mehrdeutiges Bild. So ist ein neues Bewusstsein für den Klimawandel entstanden. Die meisten Branchen haben vom Krisenmodus direkt zum Nachhaltigkeitsfokus gewechselt. War das Thema vor der Pandemie bereits omnipräsent, so gilt es heute als Wettbewerbsvorteil und wird gerade im

B2B-Geschäft von vor- und nachgelagerten Wertschöpfungspartnern gefordert. Allerdings konstatiert eine klare Mehrheit der Studienteilnehmenden, sich eine Netto-Null-Verpflichtung finanziell nicht leisten zu können. Offenbar ist der Wunsch nach mehr ESG (Environment, Social, Governance) nicht überall mit der Preiselastizität der Märkte vereinbar und noch nicht in allen Branchen sind skalierte Technologien verfügbar, die auch die Kosten tief halten.

Die **Strategien** der Unternehmen haben sich grundlegend verändert. Schwangen in den letzten Jahrzehnten Themen wie Kosten, Effizienz oder Wertschöpfung oben aus, so richtet sich der Fokus der Strategiediskussion seit Kurzem auf grosse strategische Transformationen. Gewissen Branchen stehen epochale Veränderungen bevor, etwa mit der Elektrifizierung der Mobilität oder der technologischen und digitalen Transformation. Mit letzterer sind neue Distributionskanäle und Akteure hinzugekommen, die den Wettbewerb verschärfen und die Spielregeln umschreiben. Die Nachhaltigkeit als branchenübergreifender Anspruch zwingt die Unternehmen, über ihren Beitrag zu allen Dimensionen von ESG nachzudenken, vor allem zur sozialen. Denn die Loyalität von Kundschaft und Mitarbeitenden zu Marken und Arbeitgebenden schwindet.

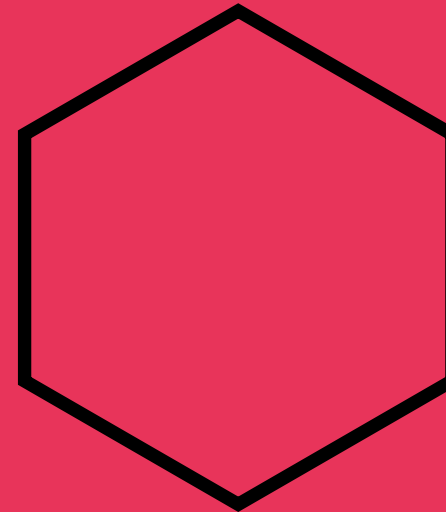
Diese Publikation soll den Dialog über die Aufgaben und Erwartungen von uns Führungskräften anregen und fortsetzen. Wir möchten Sie dabei unterstützen, den Blick fürs grosse Ganze zu bewahren und Sicherheit über nachhaltige Antworten zu geben – gerade in einer Zeit, in der viele Fragen offen sind.

Ich wünsche Ihnen eine inspirierende Lektüre mit wertvollen Impulsen.

Andreas Staubli, CEO, PwC Schweiz

02 Wachstum

Erfüllte Erwartungen stärken Optimismus



Hohe Zuversicht für Weltwirtschaft

Die Definition von Wachstum hat sich in den letzten Jahren leicht verschoben. Zwar definieren unter dem anhaltend hohen Druck von Investoren und Kunden noch immer die meisten Unternehmen Wachstum als finanziellen Gewinn – wenn auch nicht zu jedem Preis. Doch die Diskussion über qualitative Aspekte des Wachstums gewinnt an Bedeutung, gerade im Rahmen des Nachhaltigkeitsversprechens und der nichtökologischen ESG-Faktoren Soziales und Governance (vgl. Kapitel «Nachhaltigkeit» ab Seite 12).

Die Erwartungen der befragten CEOs in der Schweiz an ein Comeback der Weltwirtschaft waren 2020 hoch. Das Pandemiezeitjahr 2021 hat diese offensichtlich erfüllt. So zeigen sich die Studienteilnehmenden der vorliegenden Erhebung höchst optimistisch für das Wachstum von Weltwirtschaft und Kernmärkten innerhalb der nächsten zwölf Monate. 81 % gehen davon aus, dass die Weltwirtschaft wachsen wird (vgl. Abbildung 2). Diese Zuversicht ist national stärker ausgeprägt als global (76 %) und weist kaum Unterschiede innerhalb der Industrien auf – mit Ausnahme pandemiegebeutelter Branchen wie Tourismus, Gastronomie, Hotellerie und Eventveranstaltung, die noch immer mit folgenschweren COVID-19-Auflagen zu kämpfen haben.

Glauben Sie, dass das globale Wirtschaftswachstum in den nächsten zwölf Monaten steigen, gleich bleiben oder abnehmen wird?

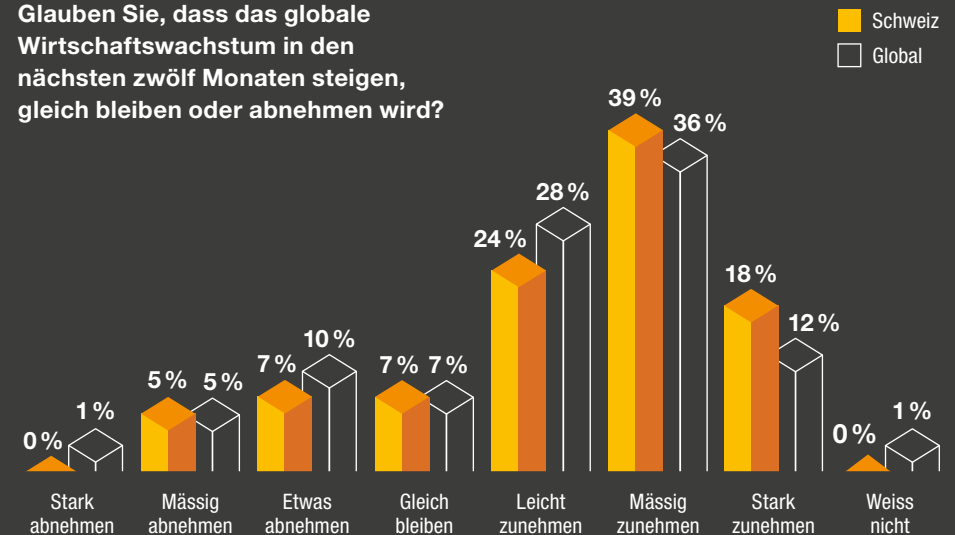


Abbildung 2: Vier Fünftel der Befragten in der Schweiz prognostizieren ein weltweites Wirtschaftswachstum. Global sind es drei Viertel.

Wie zuversichtlich sind Sie hinsichtlich der Aussichten Ihres Unternehmens auf Umsatzwachstum in den nächsten zwölf Monaten?

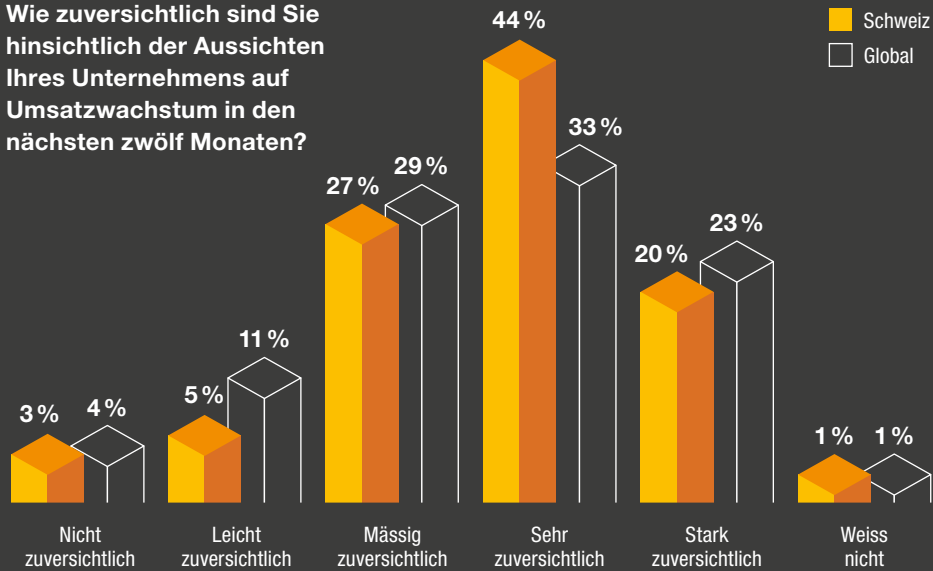


Abbildung 3: Fast zwei Drittel der befragten CEOs äussern beste Umsatzaussichten für das kommende Jahr.

Wie zuversichtlich sind Sie hinsichtlich der Aussichten Ihres Unternehmens auf Umsatzwachstum in den nächsten drei Jahren?

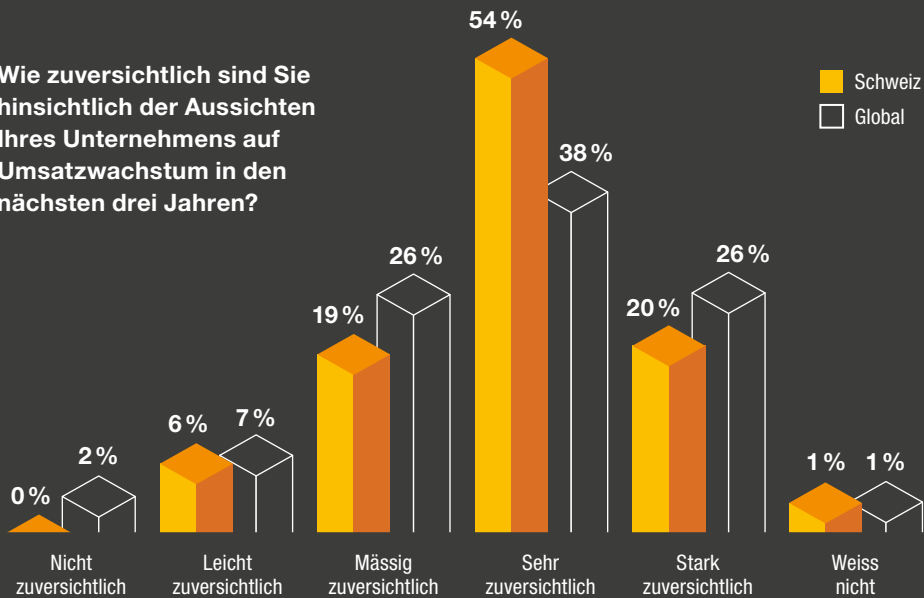


Abbildung 4: Eine deutliche Mehrheit strotzt vor Zuversicht für das mittelfristige Umsatzwachstum.

Umsätze auf Erfolgskurs

Die optimistische Erwartungshaltung hinsichtlich der makroökonomischen Erholung widerspiegelt sich in der Beurteilung der Umsatzentwicklung über die nächsten zwölf Monate. 64 % der Schweizer Entscheidungsträger zeigen sich sehr bis höchst zuversichtlich in Bezug auf ihr Umsatzwachstum (vgl. Abbildung 3).

Noch optimistischer schätzen die Befragten das Umsatzwachstum der nächsten drei Jahre ein (vgl. Abbildung 4). 74 % der Studienteilnehmenden geben sich sehr oder höchst zuversichtlich, dass ihr Umsatz wachsen wird. Das lässt sich damit erklären, dass zahlreiche Unternehmen derzeit mit Lieferengpässen zu kämpfen haben und gewisse Schlüsselkomponenten oder Rohstoffe kaum verfügbar sind (vgl. Exkurs Lieferketten, Seite 8). Die Wirtschaftsakteure gehen davon aus, dass sich diese Situation im kommenden Jahr entspannt. Deshalb fallen ihre Prognosen für die Jahre danach noch hoffnungsvoller aus.

Für den omnipräsenten Optimismus gibt es diverse Gründe, die sich gegenseitig beeinflussen und verstärken: Die Pandemie hat einen Nachholbedarf angestaut, der sich derzeit in vollen Auftragsbüchern der Fertigungsindustrie und regen (Online-) Käufen beim Detailhandel und Direktvertrieb niederschlägt. Gleichzeitig prophezeien anerkannte Konjunkturindizes wie derjenige der Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich KOF eine fortgesetzte Erholung¹ mit BIP-Wachstumsraten über 3 %. Zwar ist derzeit unklar, wie sich Inflation und Zinsen mittelfristig entwickeln. Doch gehen die Schweizer CEOs offensichtlich davon aus, dass diese Indikatoren den mikro- und makroökonomischen Aufwind nicht oder nur unwesentlich tangieren.

¹ <https://kof.ethz.ch/prognosen-indikatoren.html>

Einmal um die Welt und zurück – aber sicher

Dass die Lieferkette zum existenzbedrohenden Risiko werden kann, hat die Pandemie im Frühjahr 2020 gerade international vernetzten Unternehmen vor Augen geführt. In gewissen Branchen mussten Produktionsstätten vollständig geschlossen werden und Rohstoffe, Halbfabrikate oder Einbauteile konnten während der Lockdowns die Grenzen gar nicht oder stark verspätet passieren. Typische globale Lieferstrukturen wurden quasi über Nacht nutzlos. In der Folge versuchten die Unternehmen, ihre Lieferketten von Schwachstellen und Abhängigkeiten zumindest teilweise zu befreien und regionaler oder lokaler einzukaufen und zu produzieren².

Kurzfristige Logistikengpässe

Noch immer herrschen in einigen Branchen aktuell markante Lieferschwierigkeiten und die Wartezeiten für viele Güter wie Autos, Holzmöbel oder elektronische Geräte sind enorm lang. Diese Problematik hat vielschichtige Ursachen, wobei die Pandemie nur eine davon darstellt³.

1. **Träge Beschleunigung:** Nicht alle Unternehmen konnten ihre Lieferketten nach der Pandemie im Tempo des Nachfrageüberhangs hochfahren.
2. **Weniger «just in time»:** Als Folge der Erfahrung aus den Lockdowns von 2020 statten Unternehmen ihre Lager heute vermehrt mit Sicherheitsbeständen aus. So werden Schlüsselkomponenten wie Halbleiter zur Mangelware.
3. **Knapp bei Kohle:** China setzt noch immer zu über 50 % auf den fossilen Energieträger Kohlestrom. Aufgrund des Handelsstreits mit Australien wird die Kohle derzeit knapp, weshalb China den Strom rationiert. Betroffen sind laut Schätzungen 44 % aller chinesischen Industriebetriebe. So wiederum verknappt sich das Angebot, was widersprüchlich ist, da aufgrund des Kohlestroms CO₂-Emissionen generiert und die Klimarisiken erhöht werden.

4. **Holzkäfer in Kanada:** Die Holznachfrage stieg während der Pandemie auf ein unerreichtes Niveau – plötzlich war Zeit für Renovations- und Bauarbeiten. Aufgrund der wenig nachhaltigen Holzwirtschaft mit Monokulturen wütet in Kanadas Wäldern seit Jahren der Bergkiefernkäfer. Früher war British Columbia für 15 % der Bauholzimporte der USA zuständig; heute sind es unter 10 %. Amerikanische Importeure lieferten sich in Europa mit chinesischen und indischen Einkäufern einen Bieterkrieg, der die Holzpreise kurzfristig verfünffachen liess.
5. **Engpassfaktor Logistik:** Die Transportlogistik kämpft weltweit mit Kapazitätsengpässen und Zwischenfällen; zum Beispiel blockierte das Containerschiff Ever Given im März 2021 den Suezkanal. Im August 2021 kam es in Chinas zweitgrösstem Güterhafen zu einem COVID-19-Ausbruch, was eine weitgehende Schliessung nach sich zog. Es resultierten Verzögerungen von Grosslieferungen aus Übersee und massive Preissteigerungen.



² Vgl. «Von der Globalisierung zur Lokalisierung», PwC, 2021

³ <https://www.tagblatt.ch/wirtschaft/rohstoffe-weltweite-lieferengpaesse-7-gruende-dafuer-und-welche-produkte-betroffen-sind-ld.2201439>

Paradigmenwechsel im B2B

Gerade B2B-Unternehmen konzentrieren sich auf Produkteigenschaften und Individualisierung. Ihnen fehlt oft eine End-to-End-Sicht auf die Interaktion mit ihren B2B-Kunden entlang der Wertschöpfungskette. Stattdessen setzen sie auf Reaktionsfähigkeit zu wettbewerbsfähigen Kosten. Hier findet derzeit ein Paradigmenwechsel hin zu einer neuen, holistischen Wertschöpfungsperspektive statt. In einer solchen binden Hersteller von Industrieprodukten ihre B2B-Kunden in ähnlicher Weise ein wie Online-Detaillisten ihre User, indem sie Erlebnisse bieten und transparente Verfügbarkeit sicherstellen⁴.

Transparenz und Sicherheit schaffen

Die aktuelle Engpasssituation in zahlreichen Lieferketten dürfte ein kurzfristiges operatives Problem darstellen, das sich in den kommenden Monaten löst. Trotzdem sind Schweizer Unternehmen gut beraten, ihre Lieferketten unter die Lupe zu nehmen und Multi-Sourcing-Ansätze zu prüfen. Die immer häufiger geforderte und von Nachhaltigkeitsansprüchen getriebene Transparenz in der Lieferkette gewährt zum Beispiel eine Berichterstattung über System- und Organisationskontrollen in der Lieferkette, kurz SOC for Supply Chain. Ziel einer resistenten und zukunftsfähigen Lieferkette muss es sein, Prozesse und Strukturen von Lieferketten robuster auszugestalten und nachvollziehbarer zu kommunizieren.



⁴ Vgl. «The new B2B value chain», PwC, 2021



Die Pandemie hat einen Nachholbedarf angestaut und die renommierten Konjunkturprognosen sind durchs Band positiv. Da sich die Erwartungen der Vorjahresstudie erfüllt haben, wird die aktuelle Stimmung von einem ausgeprägten Wachstumsoptimismus getragen.»

Reto Brunner, Partner, Advisory, PwC Schweiz

Verlagerung in der Aussenwirtschaft

In der Betrachtung der Aussenhandelsmärkte manifestiert sich eine Verschiebung der Gewichtungen. Gefragt nach der Relevanz von Ländern mit Auswirkungen auf das Umsatzwachstum in den nächsten zwölf Monaten nennen 52 % der Studienteilnehmenden Deutschland, 50 % die USA und 27 % China. Im Erhebungsvorjahr 2020 führten zwar dieselben Handelspartner die Liste an, allerdings mit anderen Anteilen: USA mit 45 % (2020) und 40 % (2019), gefolgt von Deutschland mit 39 % (2020) und 36 % (2019) und China mit 39 % (2020) respektive 36 % (2019). Demnach sehen die Schweiz und Europa Wachstumsraten zunehmend in anderen Märkten als im Welt-handelsriesen China.

In dieser Einschätzung spielen zwei Faktoren eine entscheidende Rolle. Erstens haben das Trendthema Nachhaltigkeit und die Anfälligkeit globalisierter Lieferketten dazu geführt, dass viele Unternehmen sich nach lokaleren oder regionaleren Zulieferern und Handelspartnern umschaufen. Zweitens hat China einen neuen Fünfjahresplan vorgelegt. Damit setzt die Volksrepublik noch deutlicher als bisher auf eine Entkopplung vom Ausland und auf die Stärkung nationaler Unternehmen und des heimischen Absatzmarktes. Für ausländische Unternehmen wird es demnach immer schwieriger, Geld in und mit China zu verdienen.

Virtuelle Gefahr im Verzug

An der Spitze des diesjährigen Bedrohungsbarometers stehen Cyberrisiken (100 %), gefolgt vom unsicheren Wirtschaftswachstum (93 %), Gesundheitsrisiken (93 %), Handelskonflikte (90 %) und Klimawandel (85 %). Dieses Ranking hat sich gegenüber dem Vorjahr nur unwesentlich verschoben. Es deckt sich zudem mit den Aussagen der globalen CEOs und mit unserem Praxisalltag als Wirtschaftsberatungsunternehmen. Konzerne und KMUs sind immer häufiger mit existenzbedrohenden Angriffen und Lösegeldforderungen aus dem Cyberspace konfrontiert. Im Rahmen der pandemiebedingten Digitalisierungsdynamik haben sich die Akteure der Cyberkriminalität rasant weiter professionalisiert und ihre Methoden perfektioniert (vgl. Exkurs Cybersecurity, Seite 20).

Die Spuren der Pandemie sind in Gesellschaft und Wirtschaft gut sichtbar, man denke an die Langzeitfolgen der Infektion, das wiederholte Aufflammen der Inzidenzraten oder das Verbreiten der neuen Omikron-Variante mit entsprechenden gesetzlichen

Wie besorgt sind Sie über die folgenden Bedrohungen für Ihr Unternehmen?

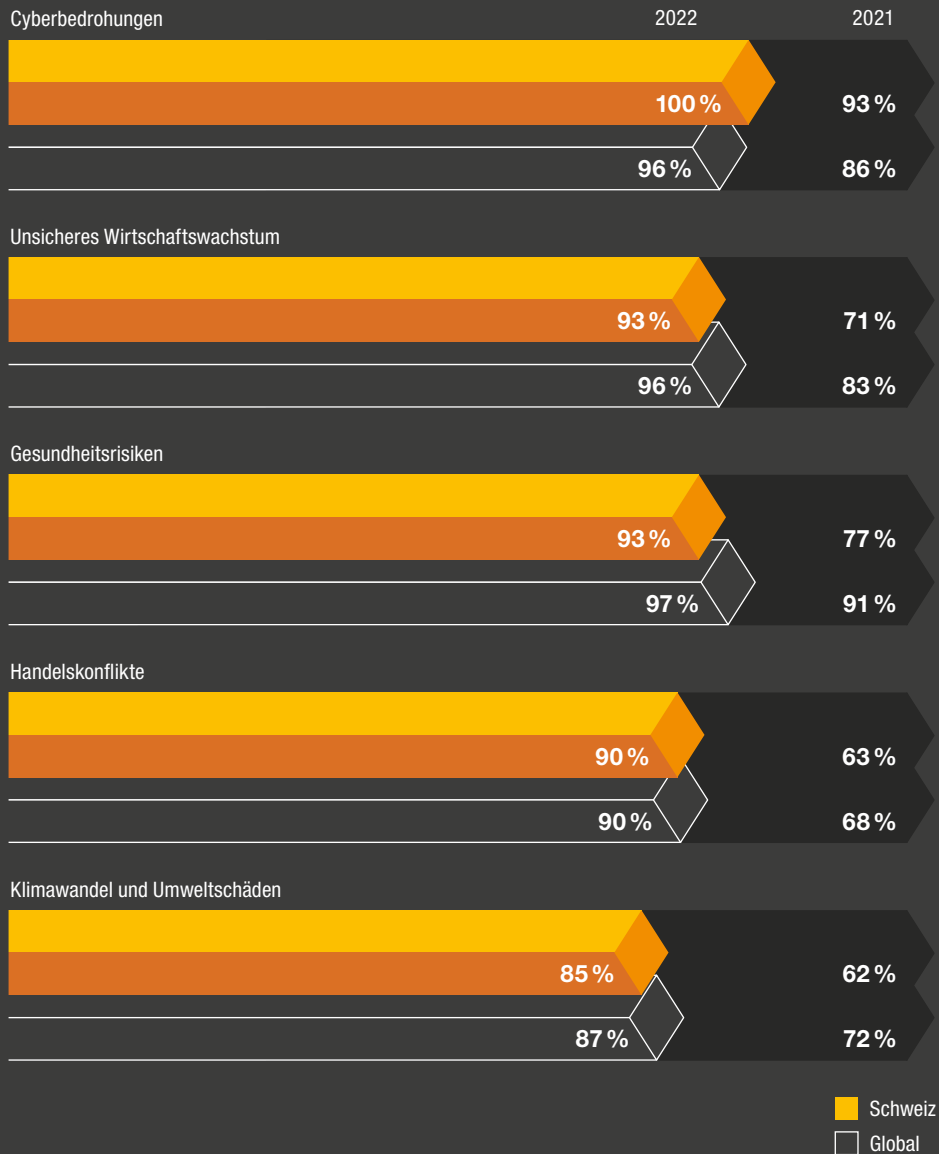


Abbildung 5: Bei den Cyberisiken schlägt das CEO-Bedrohungsbarometer am stärksten aus.

Auflagen. So belegen Gesundheitsrisiken immer noch Platz 2 im Bedrohungsbarometer. Geopolitische Konflikte rangieren schon lange oben auf der Bedrohungsliste, denn sie kennen keine Gewinner. Zwar haben sich die Handelsbeziehungen zwischen den USA, China und der EU mit dem Amtsantritt von Präsident Joe Biden etwas entspannt; der Dialog zwischen den Weltmächten ist heute deutlich konstruktiver ausgeprägt. Trotzdem schwelen zahlreiche Konfliktherde weiter, etwa in Taiwan, Nordirland, der Ukraine oder Australien. Beim fünften Sorgentraktandum Klimawandel gilt es nicht nur die Risiken für das operative Geschäft zu adressieren, sondern auch Opportunitäten für eine alleinstellende Positionierung, neue Produkte oder zirkuläre Geschäftsmodelle zu prüfen und gegebenenfalls zu nutzen⁵.

Kampf wird Kunst

Der Mangel an Fachkräften und der anhaltende Kampf um Talente beschäftigen die CEOs auch im Studienjahr 2021. 44 % der Befragten nennen die makroökonomische Volatilität (BIP, Arbeitslosigkeit, Inflation) als Treiber für das Gewinnen und Halten von Talenten. 44 % der Studienteilnehmenden sehen soziale Ungleichheit wie ungleiche Chancen für Geschlechter oder das Wohlstandsgefälle als Hemmschuh in der Rekrutierung. Als Ergänzung dieser Betrachtung: In der Vorjahresstudie 2020 schätzten die Schweizer CEOs die Verfügbarkeit von Fachkompetenzen mit 64 % als siebtschwächste Bedrohung für das Unternehmen ein.

Der C-Level von Schweizer Unternehmen ist sich der Bedeutung von Fachkräften und Talenten als primärer Wachstumsfaktor wohl bewusst. So gilt es Arbeitssicherheit und ein attraktives Arbeitsumfeld gerade dann zu gewährleisten, wenn die Lohnspirale steil nach oben tendiert, wie es aktuell in gewissen Berufen zu beobachten ist. Ebenso wichtig sind eine stark integrative Firmenkultur und ein sinnstiftender Zweck. Ausserdem müssen Führungskräfte die persönliche Entwicklung ihrer Mitarbeitenden mit den Bedürfnissen des Unternehmens in Einklang bringen, zum Beispiel mit flexiblen und hybriden Arbeitsmodellen für eine gesunde Life-Balance. In Dienstleistungsunternehmen und in den Backoffices ist das einfacher umsetzbar als in der Entwicklung oder Fertigung. Völlig unabhängig von Grösse oder Branche sollte ein Unternehmen die Beziehung zu seinen Mitarbeitenden langfristig intensivieren und ein Arbeiterlebnis bieten, das diese Menschen nachhaltig ans Unternehmen bindet.

⁵ Vgl. «Kreislaufwirtschaft als neue Normalität – zukunftssichere Schweizer Geschäftsstrategien», PwC, 2021

Wer verspricht, sollte Wort halten

Von der Kür zur Pflicht

Der Klimawandel steht mit 85 % Nennungen an fünfter Stelle des Bedrohungsbarometers von Unternehmen. Entsprechend hoch werten sie die Dringlichkeit, nachhaltig zu wirtschaften – zum Beispiel mit einem Netto-Null-Versprechen oder über CO₂-Neutralität (vgl. Abbildung 6). Nationale und internationale Regulierungen machen mehr oder weniger strenge Nachhaltigkeitsvorgaben für die meisten Unternehmen, vor allem für den Finanzsektor und energieintensive Branchen wie Stahl, Zement oder Fertigung. Schon heute ist Nachhaltigkeit kein reines Marketingthema mehr, sondern zwingende Compliance. Diese Regulierungsdichte wird in den kommenden Jahren zunehmen.

Die ambitionierte Reduktion von Treibhausgasemissionen erfordert, dass Emissionen möglichst rasch und überall reduziert oder auf null gebracht werden (**Netto-Null**). Unvermeidbare Emissionen müssen durch eine gleich grosse Menge an Negativemissionen ausgeglichen werden (**CO₂-Neutralität**). Zum Beispiel, indem man CO₂ aus der Luft einfängt und dauerhaft speichert (**Carbon Removal**).

Was sind Netto-Null-Emissionen?

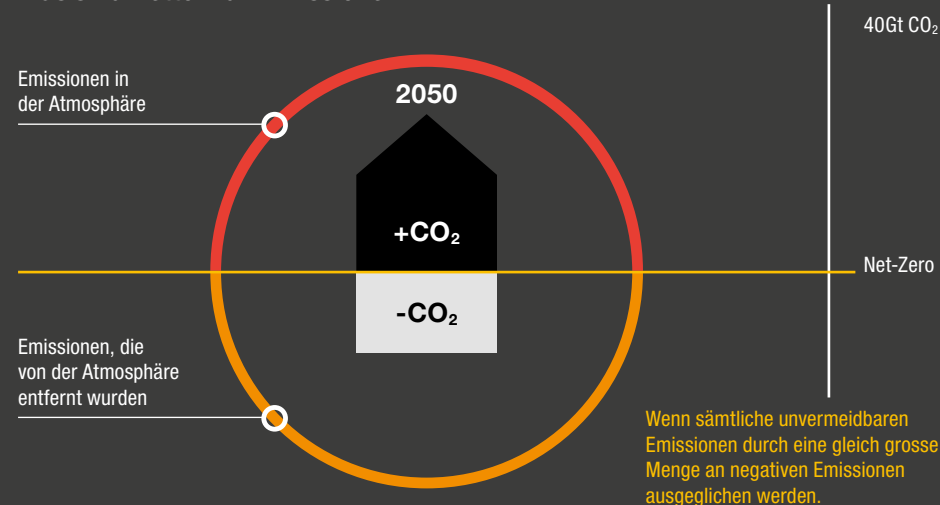
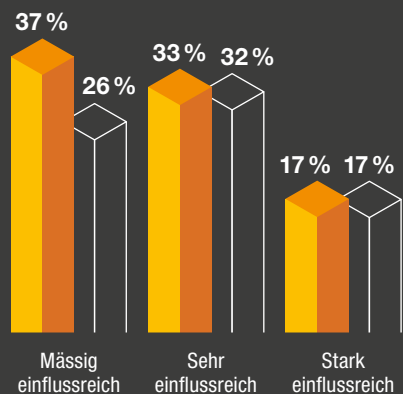


Abbildung 6: Netto-Null- und/oder CO₂-Neutralitätsbestrebungen sind nötig, um die Klimaziele des Pariser Abkommens zu erreichen.

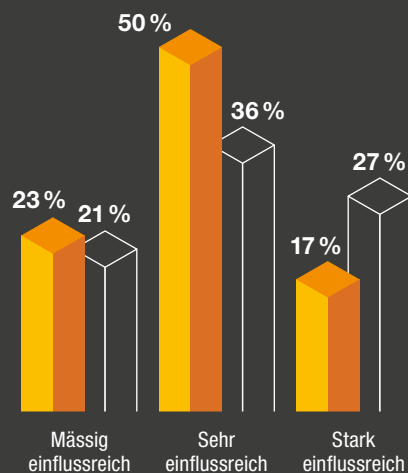
Welchen Einfluss haben die folgenden Faktoren auf die CO₂-Neutralität und die Netto-Null-Verpflichtung Ihres Unternehmens?

■ Schweiz
□ Global

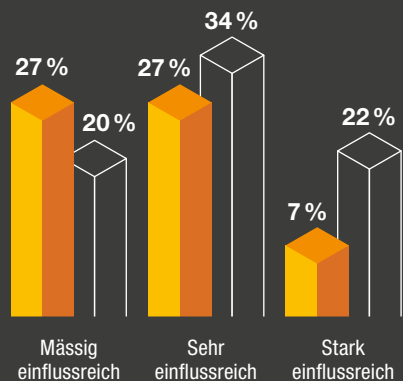
Mitarbeitende gewinnen und/oder halten



Kundenerwartungen erfüllen



Befriedigung der Anlegeranforderungen



Einhaltung staatlicher und/oder zwischenstaatlicher Ziele

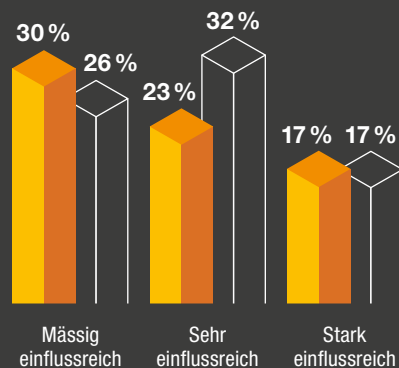


Abbildung 7: Externe Dialoggruppen erhöhen den Druck auf die Unternehmen, sich für Nachhaltigkeit zu engagieren.

Druck von aussen steigt

97 % der Studienteilnehmenden geben an, das Erfüllen von Kundenerwartungen respektive das Rekrutieren und Halten von Mitarbeitenden würde ihr Engagement für eine klimaneutrale und/oder Netto-Null-Verpflichtung leicht bis sehr stark prägen. 90 % nennen als wichtigen Einflussfaktor das Erreichen von Regierungszielen. Auch den Investoren wird mit 77 % eine Beeinflusserrolle für das hauseigene Klimaschutzengagement zugesprochen (vgl. Abbildung 7). Insgesamt steigt der Druck von aussen nach konkreten Massnahmen und deren transparenten Offenlegung. So häufen sich die Fälle, in denen Aktionärsvereinigungen der Generalversammlung empfehlen, dem Verwaltungsrat mangels transparenter ESG-Berichterstattung die Decharge zu verweigern – und Abstimmungsresultate, die dieser Empfehlung folgen.

Raus aus der Komfortzone ist schwierig

Die Haltung der CEOs zur Umsetzung von Dekarbonisierungsstrategien lässt sich kurzfassen: Sie zögern. 45 % der Studienteilnehmenden sind bis heute keine CO₂-Neutralitätsverpflichtung eingegangen und 55 % haben kein Netto-Null-Ziel vorgesehen. 65 % der befragten CEOs geben sich nicht zuversichtlich, CO₂-Neutralität oder Netto-Null erfüllen zu können. Diese Zurückhaltung hat unterschiedliche Ursachen:

Erstens übersteigt der Rahmen von Klimazielen die zeitliche Verantwortungsspanne eines CEOs. Eine Netto-Null-Verpflichtung ist zum Beispiel auf 15 bis 20 Jahre ausgelegt, während die durchschnittliche Amtsdauer eines Schweizer CEOs bei 6,9 Jahren liegt⁶. Zweitens reichen die heute verfügbaren Lösungen nicht aus; es braucht mehr Innovation und Forschung. Was vorhanden ist, befindet sich noch in der – oft akademisch getriebenen – Entwicklungsphase, ist also weder skaliert noch industrialisiert und häufig teuer. Ein CEO braucht deshalb eine grosse Portion Mut, Massnahmen mit einem derartigen Ungewissheitsfaktor durch- und umzusetzen. Drittens sind zahlreiche Unternehmen im Kerngeschäft stark von fossilen Energien oder Energieträgern abhängig, zum Beispiel für Kunststoff. Schlägt ein solches Unternehmen den Pfad Richtung Netto-Null ein, muss es sein gesamtes Geschäft umkrempeln. Für eine Entscheidung dieser Art lässt sich die Gunst der Investoren und Kunden bis anhin nur schwer gewinnen. Und schliesslich sieht sich manch ein Schweizer CEO nicht gerne in der Vorreiterrolle, wenn es um eine Aufgabe geht, die die ganze Welt betrifft. Hier hält sich die Meinung, man könne als kleiner Schweizer Akteur kaum ein Momentum erzeugen, wenn doch andere eine viel grössere Verantwortung tragen.

⁶ <https://www.strategyand.pwc.com/ch/de/presse/2019/schweizer-CEOs-sitzen-sicherer-im-chefsessel.html>

Blick durch die Kostenbrille

65 % der Schweizer CEOs meinen, dass sie sich CO₂-Neutralität oder eine Netto-Null-Verpflichtung finanziell nicht leisten könnten. Diese Aussage widerspiegelt eine ausgeprägte Kostensicht und liesse sich auch so formulieren: Nachhaltigkeit drückt auf die Marge. CO₂ hat in der Schweiz keinen ökonomisch orientierten Preis und ist daher in Return-on-Investment-Rechnungen nur ungenügend abgebildet. Schon heute klingeln bei den Konsumenten beim Kürzel CO₂ die Alarmglocken: Benzin wird teurer, fliegen wird teurer, liefern lassen wird teurer! Interessanterweise bleibt ein ähnlicher Aufschrei aus, wenn der Treibstoff in wenigen Monaten auf ein Rekord-(dauer-)hoch klettert, etwa weil die Fördermengen nur langsam mitziehen und gleichzeitig der Franken-Dollar-Wechselkurs steigt.

Anscheinend tun sich die befragten CEOs schwer mit der Perspektive auf Opportunitäten und der Frage, wie sich dank der Dekarbonisierung Umsätze steigern, Effizienz erhöhen oder Kosten einsparen liessen. Zwar steht ein Grossteil der CEOs dem weltweiten Wirtschaftswachstum und dem hauseigenen Umsatzwachstum äusserst optimistisch gegenüber (vgl. Kapitel «Wachstum», ab Seite 6). Trotzdem überwiegt offenbar die Angst, wegen Investitionen in die Reduktion von Treibhausgasemissionen an Konkurrenzfähigkeit einzubüssen oder Kunden zu verlieren, statt durch nachhaltiges Verhalten Wettbewerbsvorteile und neue Märkte zu gewinnen. Diese Haltung lässt sich mit der starken globalen Vernetzung der Schweizer Wirtschaftsakteure und mit deren Abhängigkeiten vom Aussenhandel deuten.

ESG-Ziele und Reporting untergewichtet

88 % der befragten CEOs sind der Meinung, ihre Unternehmen emittierten keine nennenswerten Mengen an Treibhausgasen. Nur 44 % beziehen quantitative Ziele zur Reduktion von Treibhausgasemissionen in ihre Langzeitunternehmensstrategie ein (vgl. Kapitel «Strategie» ab Seite 16). Für diese Beurteilung finden sich vielseitige Gründe.

Zum einen fehlt die Linearität der Wirkung von Klimaschutzmassnahmen. Diese entwickeln sich in der Regel sprunghaft: Sie zeigen mehrere Jahre keine Wirkung und dann mit einem Mal eine sehr starke. Demnach können die Unternehmen die Entwicklung ihrer Nachhaltigkeitsmassnahmen zwar offenlegen, aber die Wirksamkeit bleibt mit einer gewissen Unschärfe behaftet, da der Betrachtungsrahmen oft zu kurz greift. Ziele, die für 15 bis 20 Jahre formuliert werden, stehen im Widerspruch zu den kurzen Zyklen, an denen die Performance eines Unternehmens gemessen wird – und im Widerspruch zum Leistungszeitraum, an dem der CEO selbst beurteilt wird.



Viele Schweizer CEOs zögern, Netto-Null-Ziele zu definieren und umzusetzen. Der Rahmen von Klimazielen sprengt die zeitliche Verantwortungsspanne eines CEOs. Die heute verfügbaren Lösungen reichen noch nicht aus; es braucht mehr Innovation und Forschung – also mehr Gewissheit für dringliche Entscheide.»

Stephan Hirschi, Director, Sustainability Leader, PwC Schweiz

Zum anderen fehlt in einigen Unternehmen eine stabile Informationsbasis. Hier sind weder ein aussagekräftiges Reporting noch verlässliche CO₂-Emissionsdaten vorhanden. Die Unternehmen wissen schlicht nicht, wo sie mit ihren Dekarbonisierungsmassnahmen anfangen sollen. Denn um ein Ziel zu setzen, braucht man eine Basis als Startlinie. Es erstaunt daher nicht, dass CEOs Nachhaltigkeit oft lieber als qualitatives Ziel ausformulieren. Ein solches beschreibt zwar in Worten den Beitrag des Unternehmens zur Vermeidung des Klimawandels, ist aber weder quantifizierbar und damit direkt messbar noch verpflichtend.

Bedenken bei der Messbarkeit

91 % der befragten CEOs geben an, ihr Unternehmen verfüge derzeit nicht über die Möglichkeit, Treibhausgasemissionen zu messen. Dieses Antwortenbild hängt unter anderem mit der Berechnung der unternehmensbezogenen Treibhausgasemissionen nach dem GHG-Protokoll zusammen. Während die Emissionskategorien (Scopes) 1 und 2 aufzeigen, was das Unternehmen selbst ausstösst, umfasst Scope 3 die vor- und nachgelagerten Emissionen aus Aktivitäten, die nicht direkt zum Unternehmen gehören. Sie machen in der Regel den grössten und schwer quantifizierbaren Teil einer holistisch betrachteten Wertschöpfung aus.

Bei der Berichterstattung nach dem GHG-Protokoll müssen die Scope-1- und Scope-2-Emissionen bilanziert werden. Die Bilanzierung der Scope-3-Emissionen ist noch nicht gleich fortgeschritten, wird aber auch für viele verpflichtend⁷. Ein Grossteil der Verantwortlichen weiss vermutlich nicht, wie ein CO₂-Fussabdruck effektiv erhoben wird. Scope-3-Emissionen offenzulegen ist durchaus anspruchsvoll. Diese Unsicherheiten können dazu führen, dass man die Messbarkeit im Unternehmen noch nicht konkretisiert hat.

Auf dem Weg zu standardisierten Ansätzen

81 % der Studienteilnehmenden geben an, dass ihre Branche derzeit über keinen genormten Dekarbonisierungsansatz verfüge (vgl. Abbildung 8). Branchenübergreifende Ansätze zur Dekarbonisierung sind erst dabei, sich zu etablieren, und einheitliche Standards sowie Rahmenwerke werden zurzeit entwickelt. Damit sie greifen, müssen die Unternehmen mit den vorgelagerten (Lieferanten) und nachgelagerten (Konsumenten) Kettengliedern ihrer Wertschöpfung zusammenarbeiten, gegenseitige Abhängigkeiten kommunizieren und gemeinsam Ziele definieren. Dieser Dialog läuft, aber er schreitet nur langsam voran.

⁷ Vgl. Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)



2021, im zweiten Jahr der Pandemie, hat sich das Bewusstsein für den Klimawandel geschärft. ESG in den Mittelpunkt des Geschäfts zu stellen, gilt für Unternehmen heute als langfristiger Wettbewerbsvorteil.»

Christophe Bourgoïn, Partner, ESG and Investor Reporting Leader, PwC Schweiz

Wie genau ist die folgende Aussage, warum Ihr Unternehmen noch keine CO₂-neutrale oder Netto-Null-Verpflichtung eingegangen ist?

■ Schweiz
□ Global

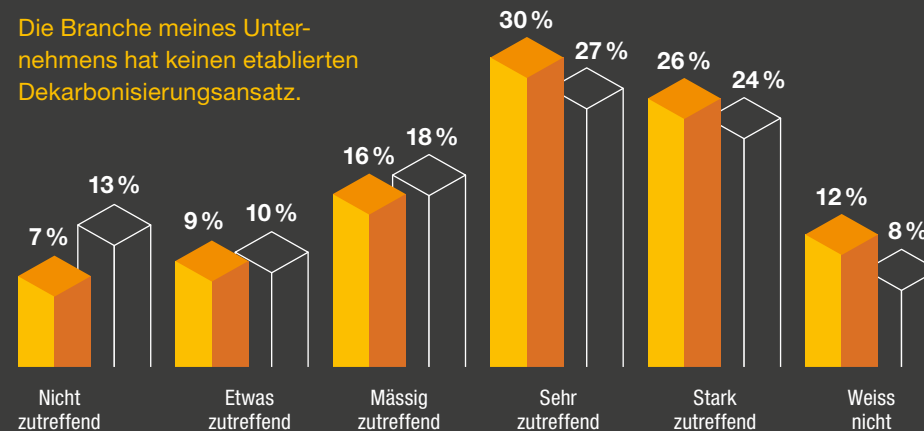
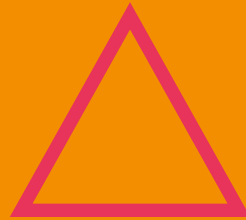


Abbildung 8: Branchenübergreifende Dekarbonisierungsansätze sind in Arbeit, aber mehrheitlich noch nicht spruchreif.



04 Strategie

Weitblick und Agilität kombinieren



Nach der Taktik zurück zur Strategie

Gefragt nach Faktoren, die das Schaffen von Wert im Unternehmen begünstigen, nennen die Studienteilnehmenden langfristige Trends der Branche mit 77 %, firmeneigene Vermögenswerte, Fähigkeiten und Beziehungen mit 76 % sowie demografische, kulturelle, ökologische und technologische Makroumwelkräfte mit 57 % (vgl. Abbildung 9). Diese Einschätzung reflektiert die jüngste Veränderung in der Entwicklung von Unternehmensstrategien. Über die letzten zehn bis fünfzehn Jahre stand die Aktivierung des operativen Geschäfts im Mittelpunkt und die Führungsgremien diskutierten über die taktische Optimierung von Kosten, Effizienz oder Wertschöpfung.

Aktuell wird der strategische Diskurs in vielen Branchen von grundlegenden Transformationen geprägt. Grosse und existenzielle strategische Veränderungen wie die Dekarbonisierung von Energieversorgung und Metallherstellung oder die E-Kommerzialisierung der Fertigungsindustrie halten CEOs und Verwaltungsratsmitglieder auf Trab und verlangen nach einem Wandel des gesamten Geschäftssystems. Der Automobilindustrie zum Beispiel steht die Elektrifizierung der Mobilität bevor. Diese bedingt für die Automobilhersteller eine komplette Neuorientierung der Wertschöpfung, angefangen vom Einkauf über die Produktion bis zu Vertrieb, Verkauf, Wartung und Reparatur.

Wie vorteilhaft sind die langfristigen Trends im Hinblick auf die Wertschöpfung Ihres Unternehmens?

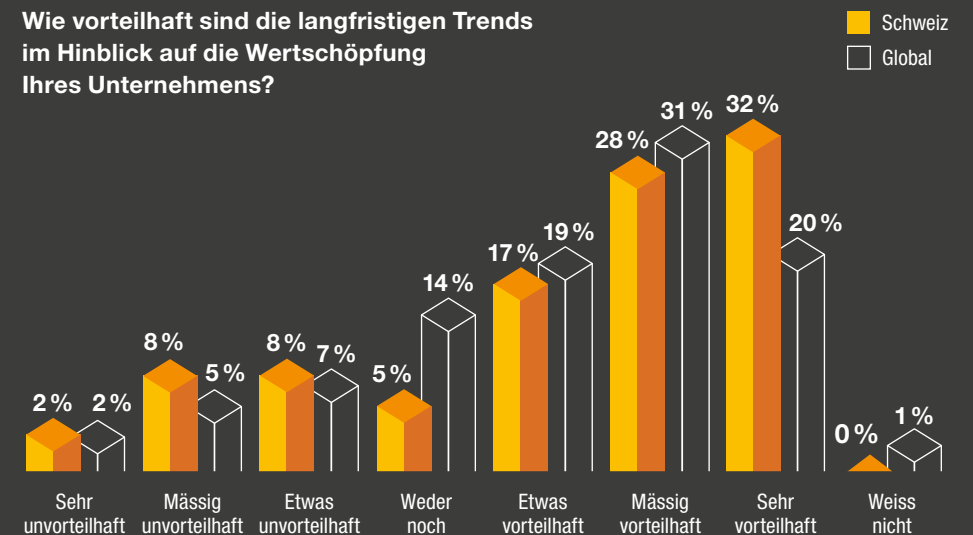


Abbildung 9: Fundamentale Branchentransformationen halten Verantwortungs- und Entscheidungstragende nachts wach.

Pandemisches Okular

Die Pandemie hat die oben beschriebenen branchenspezifischen Transformationen beschleunigt, nicht aber die strategischen Entscheidungen dazu beeinflusst. Sie hat die Themen wie mit einem immensen Brennglas vergrössert und den Unternehmen deren Dringlichkeit vor Augen geführt. Standen 2020 Fragen wie Lieferkette oder Lagerhaltung oben auf der VR- und CEO-Agenda, so brachte das Pandemiejahr 2021 grössere Transformationsthemen auf den Tisch. Diese stellen das gesamte Geschäftsmodell und damit alle verfügbaren Ressourcen sowie Infrastrukturen in Frage. Können die Entscheidungstragenden keine weitsichtigen Antworten geben, wird es ihre Unternehmen in naher Zukunft nicht mehr geben. Umso nachvollziehbarer ist es, dass die CEOs für Antworten auf eigene Kräfte wie Kapital, Fähigkeiten und Beziehungen setzen.

Rhythmus und Tempo finden

Ihre strategische Veränderung vollziehen die Unternehmen ausgewogen getaktet und mit ausreichend vielen Zielgrössen. 52 % der Befragten verfolgen ein bis drei übergeordnete Strategieziele. 62 % prüfen diese Ziele jährlich oder seltener. Dieser Rhythmus ist angemessen, denn die Welt ändert sich nicht in Jahresfrist und Hektik hat in der Strategie nichts verloren. Gewisse Branchen kennen enorm lange Investitionszyklen, man denke an die Zement- oder chemische Industrie. Allein für den flächendeckenden Austausch eines Kreditkartenprodukts zum Beispiel braucht ein Schweizer Zahlungsinstitut bis zu vier Jahre.

Operative Agilität gefragt

Ein weitsichtiger Blick fürs grosse Ganze in der Strategie wird idealerweise mit Agilität auf operativer Ebene kombiniert. Operativ agil zeigen kann sich ein Unternehmen beispielsweise, indem es Lieferanten auswechselt, Produkte neu gestaltet oder sich neue Vertriebskanäle erschliesst. 65 % der befragten Schweizer Unternehmen stellen erhebliche Ressourcen für neue Schlüsselinitiativen in der Regel innerhalb von maximal sechs Monaten bereit. 43 % brauchen höchstens drei Monate ab Vorschlag einer Idee, um grössere Initiativen zu genehmigen. Und 39 % der befragten CEOs sprechen einmal pro Jahr Investitionen in neue Initiativen.

Die Kapazitäten, die Unternehmen für Veränderungsprojekte freigeben, haben zugenommen. Oft werden Unternehmensprojekte jedoch mit zu langen Arbeitspaketen konzipiert. Um flexibler zu werden und eine kontinuierlich hohe Geschwindigkeit



In der Strategiediskussion ging es jahrelang um Effizienz oder Kosten. Heute stehen grosse Branchentransformationen und Nachhaltigkeit als übergeordneter Anspruch im Mittelpunkt.»

Andreas Pratz, Partner, Head of PwC Strategy & Schweiz

zu gewährleisten, sollten grosse Programme in kürzere Sprints aufgeteilt und agiler durchgeführt werden. Agile Projektmanagementmethoden wirken inkrementell, also mit dem Erfolg der kleinen Schritte. Allerdings ist das nicht neu: 1991 erschien mit «21st Century Manufacturing Enterprise Strategy» die erste Publikation zur Agilität. Und Toyota gilt mit dem legendären Production System als Stammvater des Lean Managements und Mitbegründer der operationellen Beweglichkeit.

Rekordverdächtige M&A-Volumen

67 % der Studienteilnehmenden stoppen Projekte mit geringem Potenzial oder fehlendem Fokus jährlich oder häufiger. 83 % investieren mit derselben Häufigkeit in hoch potenzielle Projekte. Diese Einschätzungen reflektieren einen Trend, der sich im Transaktionsmarkt (M&A) abzeichnet: Aktuell werden so viele Unternehmenstransaktionen vollzogen wie noch nie, seien es Käufe, Verkäufe, Restrukturierungen, Finanzierungsmassnahmen, Fusionen oder Separierungen von Geschäftsbereichen.

Der Gesamtwert der für 2021 angekündigten, anstehenden und abgeschlossenen Geschäftsabschlüsse wird auf 3,6 Billionen US-Dollar geschätzt⁸. Allein in den Vereinigten Staaten wurden 2021 Fusionen und Übernahmen im Wert von 2,14 Billionen US-Dollar getätigt, während in Europa und im asiatisch-pazifischen Raum 657 Milliarden US-Dollar erzielt wurden.

Transaktionen bieten interessante Opportunitäten für die Konzentration aufs Kerngeschäft, anorganisches Wachstum, strategische Konsolidierungen oder Anpassungen im Rahmen von Transformationen. Eine Unternehmenstransaktion kann sowohl den Wandel der Unternehmensstrategie als auch eine digitale oder technologische Transformation beschleunigen.

Ist mehrheitlich Privatkapital involviert – zum Beispiel in Familienunternehmen –, so werden oft Randaktivitäten abgestossen. Auf diese Weise setzt das Unternehmen Ressourcen frei, um sich auf seine Kernkompetenzen zu konzentrieren. Manche Unternehmen, die eine grundlegende Transformation durchlaufen, holen sich gewisse Wertschöpfungsglieder ins Haus, zum Beispiel um Abhängigkeiten in der Lieferkette oder in der Transportlogistik zu eliminieren (vgl. Exkurs Lieferkette, Seite 8). Im Finanzbereich legt der Trend zu Embedded Finance – das Einbetten von Finanzdienstleistungen in die Nicht-Finanzindustrie – an Tempo zu. Gerade E-Commerce-Anbieter mit regelmässigen Kundeninteraktionen erhoffen sich dadurch stärkere Kundenbindung, neue Umsatzquellen und wertvolle Daten über das Bezahverhalten der Kunden.

Technologietransformation hält an

Die Digitalisierung steht nach wie vor ganz oben auf der Tagesordnung der Führungsgremien. Allerdings sind die Erwartungen und Ansätze heute ausgereifter als vor einem Jahr. Die Pandemie hat Dynamik und Erfahrung gebracht. Die Unternehmen haben ein klareres Bild davon, wie sie technologisch und digital transformieren und davon profitieren können. Wurden früher oft einzelne Pilotprojekte gestartet, so beobachten wir heute umfassendere Programme, um die Digitalisierung zur Umgestaltung des Kerngeschäfts zu nutzen. Das gilt insbesondere für die Ausgestaltung der ERP-Systeme, der Lieferketten und der Customer Journey. In der digitalen Transformation bleiben allerdings Unsicherheiten rund um die Sicherheit von IT- und Cyberstrukturen bestehen (vgl. Exkurs Cybersecurity, Seite 20).

⁸ Vgl. [refinitiv.com/reuters.com](https://www.refinitiv.com/reuters.com), August 2021



Noch herrscht die Meinung vor, bei einer Transformation gehe es um Technologien. Dabei geht es ums Geschäft und um den Mindset. Eine Technologietransformation ist vor allem eine Businessstransformation.»

Julie Fitzgerald, Mitglied der Geschäftsleitung, PwC Schweiz

Nichtfinanzielle Kennzahlen wenig relevant

67 % der Studienteilnehmenden haben Kennzahlen zur Kundenzufriedenheit in ihre Unternehmensstrategie integriert. Bei Kenngrössen zum Mitarbeiterengagement sind es nur gerade 36 %. Die Integration von nichtfinanziellen Kenngrössen als Basis für den Bonus oder langfristige Anreizpläne ist ebenfalls wenig ausgeprägt (vgl. Abbildung 10). Nur 22 % haben Kundenzufriedenheit, 16 % das Mitarbeiterengagement und 12 % Treibhausgas-Reduktionsziele in ihrem persönlichen Zielrahmen festgehalten. 70 % können keine passende Aussage in der Auswahl finden oder enthalten sich der Stimme.

Dieses Antwortenbild kann damit erklärt werden, dass sich nichtfinanzielle Indikatoren innerhalb eines Jahres nur unwesentlich verändern oder sprunghaft entwickeln. Damit eignen sie sich nicht für die Berechnung von finanziellen Anreizen oder Boni für ein einzelnes Geschäftsjahr. Dafür müsste der zeitliche Betrachtungshorizont deutlich weiter gefasst werden.

Wir gehen davon aus, dass die Gewichtung von Mitarbeiterkennzahlen in den kommenden Jahren zunehmen wird. Der Arbeitsmarkt ist wettbewerbsintensiver geworden, die Arbeitnehmenden verfügen über vielfältige Alternativen und sind zunehmend wechselbereit. Gerade jüngere Generationen wollen nicht als Ressourcen wahrgenommen werden, sondern streben nach Wohlbefinden und Anerkennung. Das ändert die Beziehung zwischen den Unternehmen und ihren Mitarbeitenden und gehört angesichts des anhaltenden Mangels an qualifizierten Fachkräften und Talenten zwingend und dringend auf die Traktandenliste der CEOs.



Sind die folgenden nichtfinanziellen Ergebnisse in Ihrem persönlichen Jahresbonus oder Ihrem langfristigen Anreizplan enthalten?

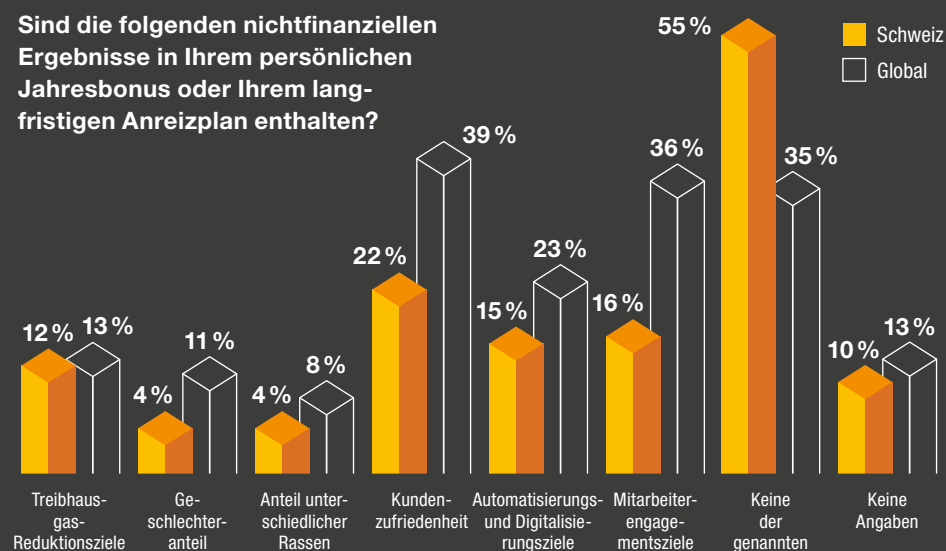


Abbildung 10: Bei Schweizer CEOs sind nichtfinanzielle Ergebnisse selten in die persönliche Bonusberechnung oder in den langfristigen Anreizplan integriert.

Verantwortung erster Priorität

Zahlen haben das Wort

Fast wöchentlich erreichen uns Meldungen über neue Cyberangriffe. Im Jahr 2020 wurden in der Schweiz 20'544 Fälle von Cyberkriminalität gemeldet, davon 16'395 als Cyberbetrug⁹. Der durchschnittliche Schaden einer Cyberattacke für ein mittelständisches Schweizer Unternehmen beträgt rund 6 Millionen CHF. Die Schadenssumme steigt jedoch rasant an. In Fällen der kompletten Verschlüsselung der IT-Infrastruktur liegt der Durchschnitt über 100 Millionen Schweizer Franken. Hinzu kommt, dass die Dunkelziffer um ein Vielfaches höher ist, da die meisten Fälle noch immer nicht gemeldet werden. Zur Veranschaulichung: Ein hiesiges Unternehmen wird durchschnittlich alle 11 Sekunden mit dem Ziel eines Erpressungsversuchs (Ransomware) angegriffen. Im Fokus stehen alle Firmen, unabhängig von Grösse oder Wichtigkeit, und so waren auch circa ein Drittel aller KMUs bereits Cyberopfer. Es trifft heute vor allem diejenigen Unternehmen, die sich nicht auf dem Radar von Cyberkriminellen gesehen haben und entsprechend unvorbereitet sind.



Vorfälle und Verständnis haben zugenommen

Dass Cybersecurity die Liste der Sorgen der befragten CEOs mit 100 % Nennungen anführt, liegt nicht nur in der medialen Omnipräsenz von Hacks begründet. In den letzten zwei Jahren hat sich ein geschärftes Verständnis für Cyberattacken und deren Folgen entwickelt. Viele Führungskräfte kennen Betroffene aus ihrem beruflichen Netzwerk. Bei den meisten herrscht allerdings eine gewisse Ratlosigkeit, wie man dieser Gefahr begegnen soll und wo Investitionen am schnellsten und effektivsten greifen. CEOs wissen, wie lange es dauern kann, Lücken der Vergangenheit zu schliessen. Es gibt keinen hundertprozentigen Schutz, aber wichtiger: Ausreichende Resilienz gegen eine Cyberattacke ist nicht gleichbedeutend mit guter Sicherheit. Der lückenlose Umgang mit dem Cybervorfall muss geplant, umgesetzt und geprobt werden. Sicherheitsbedürfnisse müssen auf die Bedrohung angepasst werden und die entsprechenden technischen wie personellen Ressourcen müssen vorhanden sein.

An Hauptschlagadern getroffen

83 % der Studienteilnehmenden sind der Meinung, Cyberrisiken könnten Verkauf, Marketing, Vertrieb und Öffentlichkeitsarbeit beeinträchtigen. Diese Aussage ist nachvollziehbar. Aktuelle Angreifer versuchen ein Unternehmen zu lähmen, indem sie die IT komplett ausschalten. Damit fallen geschäftskritische Prozesse aus. Sind beispielsweise die Produktionsprozesse IT-abhängig,

steht die Produktion still. Ist die Lagerbewirtschaftung IT-basiert, lassen sich kaum noch Produkte für die Spedition vorbereiten. Und wenn die Verkaufsplattform B2C- oder B2B-seitig auf IT abgestützt ist, kann das Unternehmen weder liefern noch verkaufen oder abrechnen.

Kreativität und Professionalität steigen

Der Vielfalt der Angriffsformen sind heute kaum Grenzen gesetzt, aber die häufigste Form bleibt ein Angriff über Phishing-E-Mails. Zusätzlich sind immer noch viele veraltete oder schlecht gewartete Systeme im Umlauf, die es den Angreifern einfach machen, in die Umgebung einzudringen. Ransomware-Angriffe gehören zu den häufigsten Attacken der letzten Monate und dienen der Erpressung, die mit der Drohung oder Umsetzung von Datenklau und -verschlüsselung einhergeht. Zusätzlich werden im Rahmen von gross angelegten DDoS-Angriffen (Distributed Denial-of-Service) Plattformen stark verlangsamt oder zum Absturz gebracht.

Cyberkriminelle und Bedrohungsakteure haben sich über die letzten Jahre enorm professionalisiert. Sie arbeiten standardisiert und hochgradig automatisiert. Zum Beispiel wissen sie oft sehr genau, welche Lösegeldsumme sie bei einer Erpressung verlangen können, damit das Unternehmen lieber zahlt als den Schaden hinnimmt und die Sicherheitslücke behebt.

⁹ <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/294565/umfrage/gemeldete-faelle-von-internetkriminalitaet-in-der-schweiz/>

Ein Kampf mit Hürden

Derzeit laufen diverse Bestrebungen für eine flächendeckende Bekämpfung von Cyberkriminalität. Das Nationale Zentrum für Cybersicherheit (NCSC) wurde im Rahmen der bundesrätlichen Strategie zum Schutz der Schweiz vor Cyberrisiken ins Leben gerufen. Gleichzeitig wurde eine Initiative zur Schaffung eines unabhängigen Gütesiegels für IT-Dienstleistungen lanciert.

Weder das Schweizer Datenschutzgesetz (DSG) noch die Datenschutzgrundverordnung der EU (DSGVO) sehen aktuell eine Verpflichtung zur Meldung von Cyberattacken vor. Allerdings wird in gewissen Branchen eine Meldepflicht verlangt, beispielsweise in der Finanzwelt von der Finanzmarktaufsichtsbehörde FINMA oder im medizinischen Bereich von der Medicrime MKA, die sich für die Erkennung und Bekämpfung von betrügerischen Handlungen im Zusammenhang mit dem Onlineverkauf von Arzneimitteln einsetzt.

Mit konsequenteren Meldungen liesse sich die Dunkelziffer von Schäden reduzieren. Die Opfer könnten voneinander lernen und sich besser vorbereiten. Wichtig dabei ist aber, dass nicht nur gemeldet, sondern mit diesen Informationen aktuell gearbeitet wird: zur Bekämpfung, zur Vorbereitung, zur Strafverfolgung usw. Ohne einen Gegenpol zur Cyberkriminalität in verschiedenen Bereichen und auf unterschiedlichen Ebenen wird die Welt der Kriminellen weiterwachsen, sich ungehindert perfektionieren und weiter ausbreiten.

Existenzfragen sind Chefsache

Das Risiko Cyberattacke kann ein Unternehmen die Existenz kosten. Umso wichtiger ist es, dass die CEOs das Thema nicht nur als Besorgnis Nummer eins werten, sondern auch agieren. Dazu gehört die entsprechende Gewichtung. Ein Anfang ist die spezifische Planung eines Cybernotfalls mit derselben Ernsthaftigkeit, wie Grossbrände oder Pandemiefälle geplant und geübt werden. Krisenplaner zielen in der Regel auf die Verfügbarkeit von Daten und Informationen ab. Dabei gehen Vertraulichkeit und Integrität oft vergessen. Nachfolgend sechs Empfehlungen für ein Vorgehen, das Schweizer CEOs mit ihren Chief Information Officers und ihren Risikomanagern diskutieren sollten:

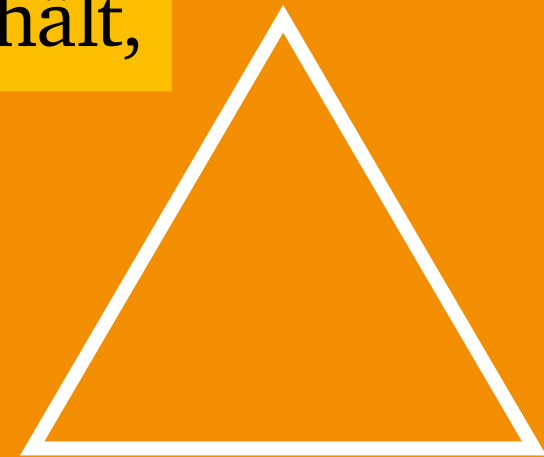
- 1. Risiken und deren Folgen für das Unternehmen kennen:** Kritische Systeme und Prozesse und deren Hauptrisiken festlegen und in Szenarien denken
- 2. Angreifer und deren Methoden verstehen:** Firmenindividuelle Schwachstellen oder Themen ausmachen
- 3. Sich schützen, erfolgte Attacken erkennen und identifizieren:** IT, Cybersicherheit und Personal up to date halten
- 4. Die Cyberattacke als Krisenfall planen:** Planung individuell auf das Unternehmen abstimmen
- 5. Betrieb und Cybersicherheit wiederherstellen:** Vorbereitung und Planung der Massnahmen entlang der Ereigniskette
- 6. Gezielt kommunizieren:** Definieren, wer, wie und wann Informationen verbreitet. Und wann nicht.





05 Epilog

«Vertrauen geht verloren, wenn man nicht hält,
was man verspricht.»



Vertrauen und Loyalität stehen seit Jahren im Zentrum des Wertegerüsts von PwC. Stefan Räbsamen, Verwaltungsratspräsident von PwC Schweiz, erläutert im Gespräch, warum Vertrauen strategische Priorität hat und wie PwC dieses in den kommenden Jahren weiterentwickelt.



Herr Räsamen, was zeichnet Vertrauen aus und wie hat es sich verändert?

Stefan Räsamen: Als ich als junger Mann ins Berufsleben eintrat, war es üblich, dass man bei einem Unternehmen lernte und blieb. Heute nehmen viele junge Menschen ihr Glück selbst in die Hand. Sie starten, wechseln, pausieren, probieren etwas Neues aus. Ich finde das nicht falsch oder schlecht. Doch wir Unternehmen müssen diese gesunkene Loyalität in der Rekrutierung jüngerer Generationen in der Mitarbeiterbindung berücksichtigen.

Gemäss Edelman Trust Barometer ist mit der Pandemie das Vertrauen der Menschen in staatliche Organisationen und Regierungen deutlich gesunken. Hingegen haben Wirtschaftsinstitutionen stark an Vertrauen zugelegt¹⁰. Die Menschen vertrauen den Unternehmen noch mehr als vor der Pandemie, gerade den lokalen. Sie erachten sie als kompetent, ethisch korrekt und einflussnehmend. Da scheint es also einen gewissen Vertrauensbonus zu geben, der uns Wirtschaftsakteuren Kompetenz und Integrität zuschreibt. Auch diese Tatsache sollten wir in der Gestaltung unserer Beziehungen zu Kunden und Mitarbeitenden berücksichtigen.

Wie wichtig sind Vertrauen und Loyalität hinsichtlich Kaufverhalten?

Vertrauen ist äusserst fragil – mühsam gewonnen und schnell zerronnen. Allerdings gilt es zwischen B2C und B2B zu unterscheiden. Im Konsumgütersektor kann das Vertrauen der Konsumentinnen und Konsumenten mit einem Schlag verloren gehen. Zum Beispiel, weil ein Ereignis einen viralen Shitstorm löst. In den sozialen Medien und den vielfältigen neuen Kommunikationskanälen vermag ein Unternehmen die Reaktionen von Kundinnen und Kunden heute nicht mehr zu steuern, selbst wenn es viel Geld, Zeit und Mühen in Vertrauensbildung und in ein authentisches Wertegerüst investiert. Im B2B-Bereich beeinflusst die Bindung zwischen Anbietenden und Kundschaft nicht nur das Kaufverhalten. Da spielt die Beziehung eine Schlüsselrolle. Vertrauensverhältnisse

werden oft über Jahre sorgfältig aufgebaut und sind stark an die Kernwerte eines Unternehmens gebunden.

Wie können Unternehmen Vertrauensverlust verhindern?

Man darf nicht zu viel versprechen. Denn Vertrauen geht verloren, wenn man nicht hält, was man verspricht. Die Unternehmen müssen durch die ganze Organisation hindurch sicherstellen, dass die Verantwortlichen vertrauensbildend agieren und richtig entscheiden. Das hat viel mit dem G von ESG zu tun, also mit der Governance. Dazu gehören ein klarer Tone at the Top, authentisch vorgelebte Werte und stringentes Deklinieren von oben nach unten.

Was verlangen Mitarbeitende heute von ihren Arbeitgebenden?

Eine attraktive Arbeitgebermarke, nicht nur hinsichtlich Zweck und Firmenwerte, sondern vor allem in Bezug auf Arbeitsmodelle und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten. Schweizer Unternehmen müssen ihre Arbeitsstrukturen noch flexibler ausgestalten.

Wie gelingt das bei PwC?

Bei PwC Schweiz arbeiten Menschen aus 85 Nationen. Wir weisen eine hohe kulturelle Vielfalt über alle Hierarchieebenen hinweg auf. Allerdings müssen wir bei der Gleichstellung der Geschlechter besser werden – nicht, um Quoten zu erreichen, sondern weil wir das Potenzial an weiblichen Talenten unzureichend ausschöpfen. Das schaffen wir nur, indem wir Formen der Zusammenarbeit mit flexiblen Komponenten anbieten.

Wir geben unser Bestes, unseren Mitarbeitenden ein fruchtbares Umfeld zu bieten, in dem diese wachsen können, bei ihren fachlichen Kompetenzen genauso wie bei den Softskills wie Führungsverantwortung. Zudem halten wir unsere Leute mit Upskillingprogrammen auf

dem neusten Stand der technologischen Entwicklungen. Wir wollen, dass sie ihre Fähigkeiten auch ausserhalb von PwC nutzen können. So bleiben sie wertvolle Ambassadeurinnen und Ambassadeure, selbst nachdem sie uns verlassen haben.

Was fordern Kundinnen und Kunden von den Unternehmen? Was von PwC?

Dass wir konkret und greifbar bleiben. Viele Kundenunternehmen stecken mitten in einer wegweisenden Transformation, etwa des Geschäftsmodells, der Distribution oder des ERP-Systems. In einer solchen Situation möchten sie sich auf einen Kompetenzpartner verlassen können, der ihnen hilft, über diese Transformation hinaus Wert zu generieren. Darum haben wir unsere Vision und unser Markenversprechen verfeinert. Was bisher unter dem Titel «Trust in Transformation» lief, führen wir als «The New Equation» weiter.

Was bedeutet «The New Equation»?

Mit «The New Equation» stellen wir eine neue Gleichung auf: Auf der einen Seite steht unser Engagement, auf der anderen das Vertrauen unserer Kunden plus nachhaltige Ergebnisse. Das heisst, wir unterstützen unsere Kunden dabei, nachhaltig erfolgreich zu sein. Dazu bringen wir multidisziplinäre Teams zusammen, setzen Technologien intelligent ein und machen ein umfassendes Fachwissen und weltweites Netzwerk verfügbar. Dieses neue Markenversprechen manifestiert sich in integrierten Lösungen für diverse strategische Schwerpunktfelder wie zum Beispiel Kundenzentrierung, ESG, Finanztransformation oder Zukunft der Arbeit. Das Resultat ist mehr Vertrauen und nachhaltiger Mehrwert.

Stefan Räsamen, vielen Dank für das Gespräch.

¹⁰ <https://www.edelman.com/trust/2021-trust-barometer/belief-driven-employee>

Kontakt

Globale Studie

Die Ergebnisse und Interpretation des «25th Annual Global CEO Survey» von PwC Global finden Sie auf:

www.ceosurvey.pwc

In der Schweiz für Sie da

Andreas Staubli

CEO, PwC Schweiz

+41 58 792 44 72

andreas.staubli@pwc.ch

ch.linkedin.com/in/andreasstaubli

Danke!

Wir danken allen Studienteilnehmerinnen und -teilnehmern für ihren wertvollen Beitrag zur vorliegenden Publikation. Ebenfalls danken möchten wir allen Expertinnen und Experten von PwC Schweiz und aus dem PwC-Netzwerk für ihre konstruktive Mitarbeit, aufklärenden Interpretationen und ausführlichen Kommentare.

Schweizer Ausgabe: «25th Annual Global CEO Survey»

www.pwc.ch/ceo-survey-de