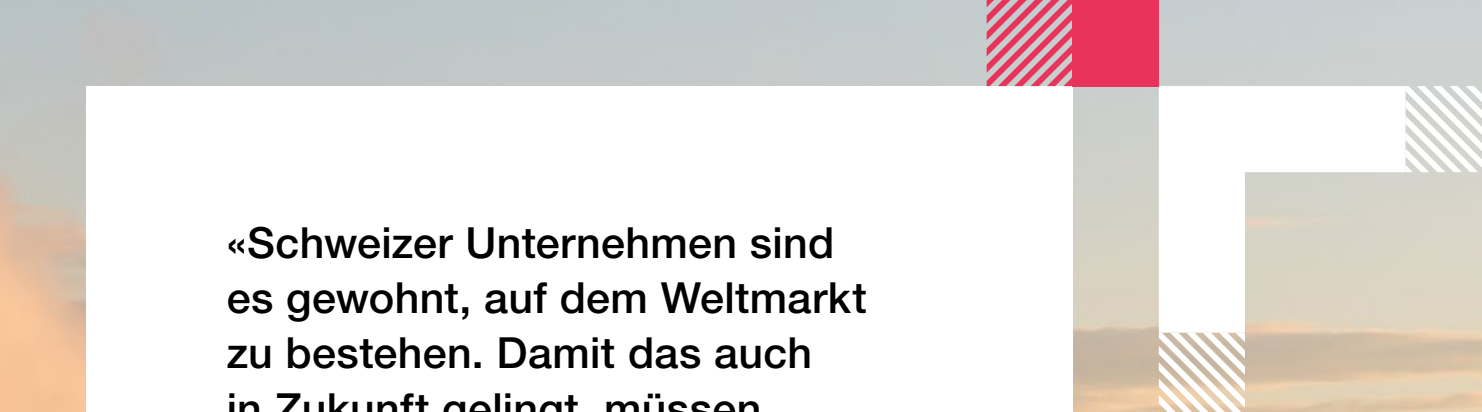




Schweizer Ausgabe der  
«27th Annual Global CEO Survey»


# Stabil und agil in volatilen Zeiten

[www.pwc.ch/ceo-survey-de](http://www.pwc.ch/ceo-survey-de)



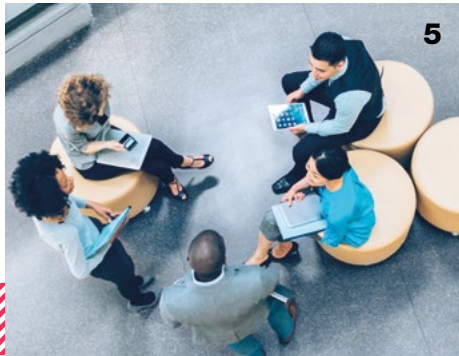
«Schweizer Unternehmen sind es gewohnt, auf dem Weltmarkt zu bestehen. Damit das auch in Zukunft gelingt, müssen wir bewährte Stärken wie Innovationskraft und Stabilität nutzen – und gleichzeitig noch agiler werden.»

Andreas Staubli, CEO, PwC Schweiz





# Inhalt



5

01 Editorial



6

02 Wachstum



13

03 Transformation



22

**Exkurs**  
Customer Transformation



24

04 Arbeitskräfte



29

05 Nachhaltigkeit



36

**Exkurs**  
Nachhaltigkeitsberichterstattung



38

06 Generative künstliche  
Intelligenz (KI)

## Das Studiendesign Schweizer Ausgabe: «27th Annual Global CEO Survey»

### Studienteilnehmende

Die vorliegende Studie basiert auf der «27th Annual Global CEO Survey» von PwC Global. Die Erhebung fand im November/Dezember 2023 statt. Weltweit wurden insgesamt 4702 CEOs aus 105 Ländern und Marktgebieten befragt, davon 79 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.

### Stichprobe Schweiz

Von den 79 CEOs, die an der Schweizer Ausgabe teilgenommen haben, vertreten 30 % den Finanzsektor, 6 % Technologie, Medien und Telekommunikation, 16 % die Verbrauchermärkte, 24 % die industrielle Fertigung und Automotive, 14 % die Gesundheitsindustrie (einschliesslich Pharma) und 9 % die Energieversorger und Ressourcen (vgl. Abbildung 1). 33 % sind national tätig.

49 % der teilnehmenden Unternehmen beschäftigen weniger als 500 Mitarbeitende, 15 % zwischen 500 und 999 und 37 % über 1000. 35 % der befragten CEOs repräsentieren Unternehmen mit einem Umsatz von unter 100 Mio. CHF, 44 % Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 100 und 999 Mio. CHF und 18 % Unternehmen mit einem Umsatz von 1 bis 25 Mrd. CHF. 24 % sind börsenkotiert, 25 % befinden sich in Familienhand und 20 % werden von der Inhaberschaft geführt.

### Darstellung

Die Grundgesamtheit für die vorliegende Schweizer Ausgabe beträgt – sofern nicht anders angegeben – 79 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. Aufgrund der Dezimalverteilung können Grafiken leicht von den aufsummierten Netto-Werten im Text abweichen.

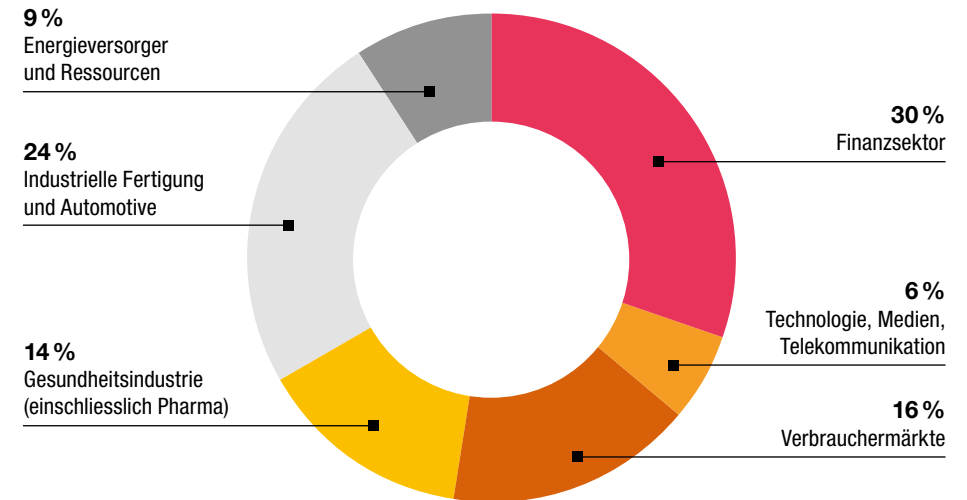


Abbildung 1: Am stärksten vertreten im Schweizer Sample ist der Finanzsektor.

# Von CEO zu CEO



Liebe Leserin, lieber Leser, liebe Kolleg:innen

Dass Veränderung als Konstante unserer Zeit gilt, ist nicht neu. Neu ist die hoch komplexe Volatilität von Märkten, Regularien und Technologien. Uns CEOs stellt sich die Frage, wie wir unsere Unternehmen in einem Kontext von Ungewissheit und Mehrdeutigkeit zielsicher und erfolgreich in die Zukunft führen.

Antworten von 79 Kolleg:innen in der Schweiz lesen Sie in der vorliegenden Schweizer Ausgabe der «27th Annual Global CEO Survey». Die befragten CEOs äussern sich zu den Themen Wachstum, (Customer) Transformation, Arbeitskräfte, Nachhaltigkeit und deren Berichterstattung sowie generative künstliche Intelligenz (KI). Ihre Einschätzungen haben wir mit Erläuterungen und Interpretationen unserer Expert:innen und zwei lesenswerten Exkursen angereichert.

Beim Thema **Wachstum** ist Optimismus zurückgekehrt. Schweizer Unternehmen scheinen finanziell solide dazustehen. Sie haben ihre Wertschöpfungsketten austariert und ihre Resilienz erhöht. Allerdings zeigt sich eine gewisse Meinungspolarität. Diese widerspiegelt Unsicherheit über Entwicklungen und Ereignisse. Denn Faktoren wie hohe Zinsen, Inflation, der starke Schweizer Franken oder ein gedämpfter Konsum machen sich je nach Branche und geografischem Fokus unterschiedlich stark bemerkbar. In den gegensätzlichen Prognosen der CEOs kommen zudem geopolitische Bedenken zum Tragen. So erleichtern die wiederbelebten Verhandlungen mit der EU der Schweizer Wirtschaft hoffentlich schon bald wieder den Zugang zum europäischen Binnenmarkt und dessen Forschungsprogrammen. Nur so bleiben wir ein hochkarätiger Ausbildungs- und Innovationsstandort.

Das Kapitel **Transformation** werde ich als klares Bekenntnis zu einer technologiebasierten Kundenzentrierung. In der Investitionsbilanz nennen die befragten CEOs das Konzipieren und Einführen neuer Technologien sowie das Entwickeln neuer Produkte und Dienstleistungen als besonders wertschöpfend. Schweizer Unternehmen haben in den letzten Jahren rege in ihre renommierte Innovationsexpertise investiert. Zu Recht, denn auf dem Weltmarkt besteht nur, wer die richtigen Produkte und Dienstleistungen anbietet.

Der Mangel an qualifizierten **Arbeitskräften** ist und bleibt ein C-Level-Thema. Als ebenso anspruchsvoll erachten CEOs die Leadership Pipeline und das hohe Schweizer Lohnniveau. Der Einsatz von Technologien verlagert die benötigten Fähigkeiten und verändert das Werteverständnis aktueller und kommender Generationen. Trotzdem halten wir Entscheidungstragende mehrheitlich unsere Personalbestände konstant. Mit Up- und Reskilling sollten wir dafür sorgen, dass wir das Potenzial der ausgerollten Technologien vollends ausschöpfen.

Beim Thema **Nachhaltigkeit** haben wir CEOs die Notwendigkeit der Dekarbonisierung erkannt; eine klare Mehrheit engagiert sich für klimafreundliche Produkte, Dienstleistungen und Technologien. Doch unsere Nachhaltigkeitsprogramme durchlaufen gerade einen vielschichtigen Realitätscheck. Sie müssen einem wahren Regulierungstsunami standhalten und sich dennoch rechnen. Leider sind viele Märkte noch nicht bereit, (mehr) für etwas zu bezahlen, von dem sie nur indirekt profitieren. Deshalb müssen wir über die reine Compliance hinausdenken und Technologien skalieren. Nur so können wir in Umwelt, Wirtschaft und Gesellschaft etwas bewirken.

Die Studienteilnehmenden sind sich einig, dass **generative künstliche Intelligenz (KI)** neuartige Fertigkeiten einfordert und den Wettbewerb dynamisiert. Ebenso attestieren sie ihr das Potenzial, Effizienz, Umsatz und Rentabilität zu erhöhen. Dass meine Kolleg:innen Fehlinformationen, rechtliche Sanktionen sowie Reputationsschäden befürchten, erstaunt nicht. Als algorithmische Wahrscheinlichkeitsrechnung ist generative KI so exakt wie die Daten, mit der sie trainiert wurde. Auch hier müssen wir einen Mittelweg zwischen Wirtschaftlichkeit und Verantwortung finden.

Mit der vorliegenden Schweizer Ausgabe der «27th Annual Global CEO Survey» möchten wir Sie erneut durch die Brille von uns CEOs blicken lassen. In diesem Sinn wünsche ich Ihnen eine weitsichtige Lektüre.

**Andreas Staubli**, CEO, PwC Schweiz



02 Wachstum

# Stabil und agil bleiben





## Optimismus zurück, Meinungen gegenläufig

Nach einem ausgeprägt pessimistischen Vorjahr bei der Zwölf-Monats-Prognose ist in der aktuellen Umfrage teilweise Optimismus zurückgekehrt (vgl. Abbildung 2). 38 % der CEOs in der Schweiz sind der Ansicht, dass die Weltwirtschaft im kommenden Jahr wachsen wird. Das sind 20 Prozentpunkte mehr als im Vorjahr. Schweizer Führungskräfte zeigen sich gleich zuversichtlich wie ihre internationalen Kolleg:innen. Allerdings gehen gleichzeitig 52 % der Schweizer Studienteilnehmenden und 7 Prozentpunkte mehr als im globalen Sample von einem Weltwirtschaftsrückgang aus. Die Polarisierung der Einschätzungen zeugt von einer Unsicherheit über globale Ereignisse und Entwicklungen. Deshalb referenzieren sich die CEOs vielmehr auf ihre Branchen und deren Zyklizität.

## Vielfalt von Effekten und Prognosen

Die Geschäftsjahre 2021 und 2022 waren über alle Branchen hinweg von der Pandemie und deren Nachwehen geprägt. Das Jahr 2023 stand im Zeichen von Ukraine-Krieg, Lieferengpässen, Energiekrise und aufkommender Inflation. Aktuell sind die marktentscheidenden Faktoren je nach Industrie unterschiedlich stark ausgeprägt. Während die Baubranche unter den hohen Zinsen leidet, kommen diese den Banken zugute. Gebrauchs- und Verbrauchsgütermärkte kämpfen nach wie vor mit einer inflationsbedingten Konsumschwäche und sehen keine Kehrtwende voraus. Zyklische Branchen wie die Halbleiterindustrie oder die Tech-, Medien- und Telekommunikationswelt hoffen, die Talsohle im vierten Quartal 2023 durchschritten zu haben, und prognostizieren eine Markterholung für das erste Halbjahr 2024. Exportorientierte Industrien wie die Investitionsgüterakteure kämpfen mit dem starken Schweizer Franken. Da die Nutzungszyklen und Halbwertszeiten ihrer Produkte und Dienstleistungen naturgemäss lang sind, zeigen sich die Verantwortlichen bei den Kurzfristprognosen vorsichtig.

### Wie wird sich das globale Wirtschaftswachstum Ihrer Ansicht nach in den kommenden zwölf Monaten entwickeln?

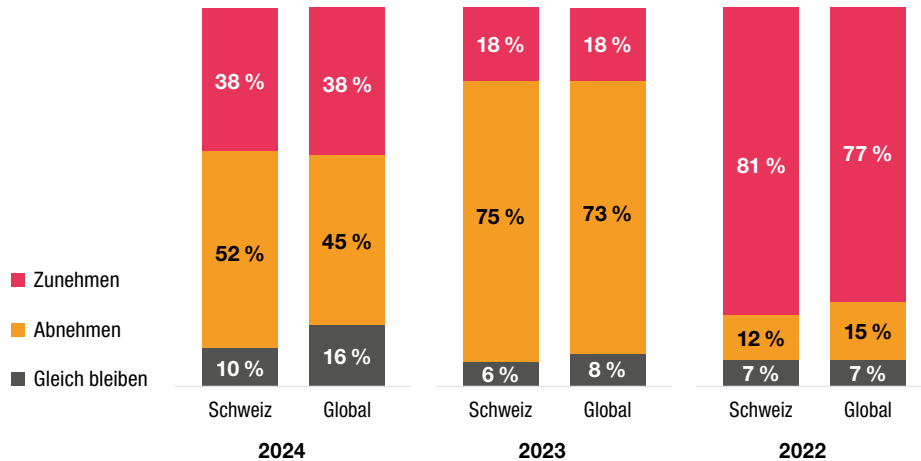


Abbildung 2: Der Wachstumsoptimismus für die Weltwirtschaft ist zurück.



## Meinungspolarität beim BIP

Bei den Voraussagen des Bruttoinlandsprodukts (BIP) schlägt das Meinungspendel ebenfalls in zwei Richtungen aus: 38 % der hiesigen CEOs setzen ein Wachstum der Binnenwirtschaft voraus, während 43 % von einem Wachstumsrückgang ausgehen (vgl. Abbildung 3). Die Bewertungen der nationalen und globalen Verantwortlichen sind fast deckungsgleich. Das weist wiederum auf zurückhaltende Prognosen hin und dürfte zudem der Tatsache geschuldet sein, dass die meisten Schweizer Unternehmen international tätig sind. Damit sind die CEOs in der Schweiz gleichen Marktmechanismen wie weltweit ausgesetzt und greifen auf ähnliche Marktinformationen und -analysen zurück.

Der Vorjahresvergleich beim BIP bildet wie bei der Beurteilung der Weltwirtschaftsentwicklung stückweise eine zurückgekehrte Zuversicht ab. Während 2023 nur gerade 20 % der CEOs in der Schweiz der Meinung waren, das BIP würde wachsen, sind es im Jahr 2024 knapp doppelt so viele. Das ist ein Indiz dafür, dass sich die Verantwortlichen nach wie vor auf eine starke Inlandsnachfrage verlassen dürfen und dem wirtschaftlichen Gegenwind von Inflation, hohen Zinsen und Frankenstärke die Stirn bieten.

### Wie wird sich das Wirtschaftswachstum in Ihrem Gebiet Ihrer Ansicht nach in den kommenden zwölf Monaten entwickeln?

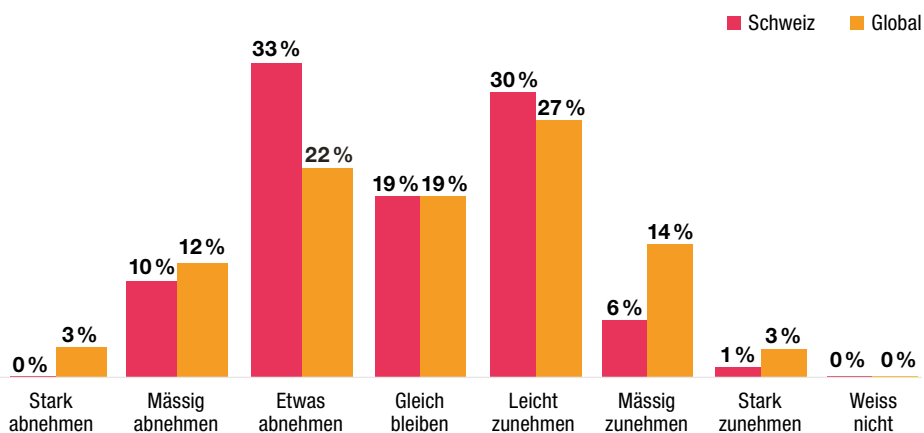


Abbildung 3: Über die Entwicklung des BIP gehen die Meinungen der CEOs weit auseinander.

## Positive Umsatzerwartungen

46 % der Studienteilnehmenden geben sich sehr bis stark zuversichtlich, dass ihre Umsätze in den kommenden zwölf Monaten wachsen werden (vgl. Abbildung 4). Das sind 7 Prozentpunkte mehr als im Vorjahr und 9 mehr als global. Bei der Mittelfristprognose legen die Verantwortlichen noch einen Zacken zu. So vermuten 51 % der Befragten eine sehr bis höchst vielversprechende Umsatzentwicklung für die kommenden drei Jahre. Global sind es 2 Prozentpunkte weniger.

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

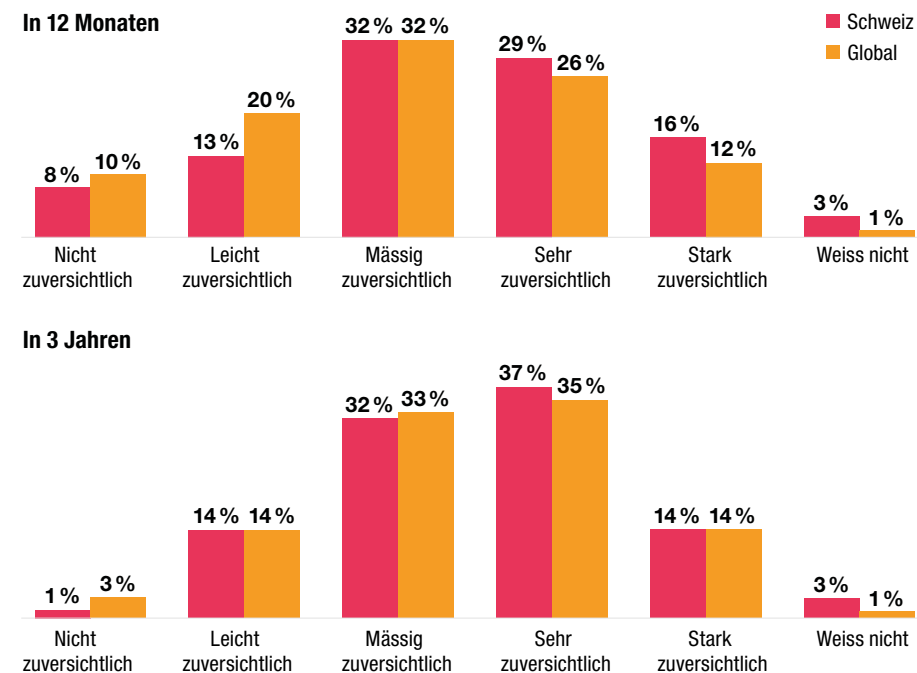


Abbildung 4: Die Dreijahreserwartungen für die Umsatzentwicklung sind zuversichtlicher als die Kurzfristprognosen.



Dass die langfristige Beurteilung der Umsätze hoffnungsvoller ausfällt als die kurzfristige, überrascht nicht. Immerhin überwiegen in der Schweiz Produkte und Dienstleistungen mit langen Lebenszyklen, zum Beispiel aus Investitionsgüter- oder Life-Science-Industrien. Diese Branchen müssen natürlicherweise über die kurzfristigen Auswirkungen von Inflation oder Zinsen hinausdenken, gerade im Hinblick auf Investitionen.

In beiden zeitlichen Betrachtungen der Umsätze sind die CEOs in der Schweiz besserer Dinge als ihre globalen Kolleg:innen. Das deutet darauf hin, dass trotz wirtschaftlicher Volatilität in der Schweiz immer noch stabile Verhältnisse vorherrschen: Die Inflation hat die hiesige Volkswirtschaft weniger stark in Mitleidenschaft gezogen als im Ausland, weshalb die Binnennachfrage nur unwesentlich einbrach. Die CEOs schliessen mit Blick auf Inflation und Zinsen eine harte Landung aus, da sie auf die Beständigkeit und Anpassungsfähigkeit ihrer Unternehmen zählen.

## Marktanteile Hand in Hand mit der Branche

Eine Polarisierung fördert auch die Frage nach der Entwicklung der Marktanteile zutage. Je 44 % der Entscheidungstragenden in der Schweiz nennen keine Veränderung oder einen Marktanteilsgewinn über die letzten drei Jahre. In der globalen Auswertung verzeichnen 34 % der Befragten keine Verschiebungen und 49 % höhere Marktanteile. In diversen Branchen – gerade auf asiatischen Märkten – hat die Wettbewerbsdynamik enorm an Geschwindigkeit und Intensität zugelegt und die Konkurrenz um Preis und Qualität erhöht. Diese Wachstumsdynamik tangiert in erster Linie Gesundheitsindustrien sowie Technologie-, Medien- und Telekommunikationsunternehmen (vgl. Abbildung 5). Letztere sind in der Schweiz im internationalen Vergleich unterdurchschnittlich stark vertreten.

### Wie hat sich der Marktanteil Ihres Unternehmens in den letzten drei Jahren verändert?

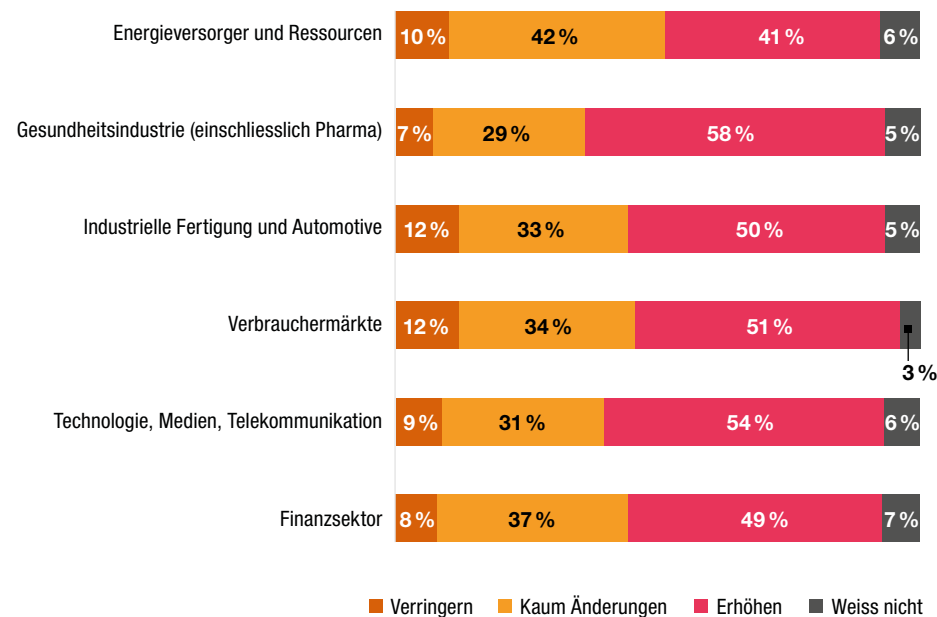


Abbildung 5: Die globale Beurteilung der Marktanteile widerspiegelt die Wachstumsdynamik der Branche.



## Selbstbewusster Profitabilitätsvergleich

Beim Benchmarking der Profitabilität macht sich die bewährte Schweizer Bescheidenheit bemerkbar. 47 % der befragten CEOs in der Schweiz vermuten, die Profitabilität ihres Unternehmens hätte sich im Branchenvergleich insgesamt verbessert. Auf globaler Ebene sind es 53 %. Dass nur 18 % der Befragten einen Profitabilitätschwund voraussehen, ist der Aufbruchstimmung in diversen Industrien geschuldet: Die Energiebranche hat im Berichtsjahr 2023 von Preiserhöhungen profitiert, die Fertigungsindustrie konnte ihre Post-Covid-bedingt hohen Auftragsbestände abarbeiten und die Rohstoffpreise sind nach dem Anstieg von 2022 wieder deutlich gesunken. Nur der Druck auf den Konsum hochpreisiger Güter hat wegen der anhaltenden Inflation (noch) nicht wesentlich nachgelassen.

## Widerstandskräftig und ausgeglichen

Gefragt nach Änderungen, die der C-Level in den kommenden zwölf Monaten bei den Preisen für Produkte und Dienstleistungen vornehmen wird, sprechen 51 % der Studienunternehmen von marginalen bis keinen Änderungen (vgl. Abbildung 6). In der Preisgestaltung können die Schweizer Unternehmen Rohstoff- und Energiepreiserhöhungen derzeit nur bedingt an die Kunden weitergeben, da der Schweizer Franken anhaltend stark ist und sie als exportorientierte Unternehmen mehr absorbieren müssen. Beim Personalbestand denken 13 % der Befragten an eine Reduktion und 29 % an eine Erhöhung. Die Konstanz bei Personal und Preisen weist auf die hohe Widerstandskraft der Schweizer Unternehmen hin. Diese sind sturmerprobt und verfolgen mit Blick auf Schweizer Franken und Volkswirtschaft einen ausgewogenen Wachstumspfad. Verglichen mit anderen Ländern entwickelt sich die Schweizer Wirtschaft konstanter und resilienter. Wenig verwunderlich also, dass die Akteure sowohl in Rezessions- als auch Boomzeiten Hyperaktivismus vermeiden und stattdessen bedacht agieren.

## Deutschland bleibt Handelspartner Nr. 1

Die Rangierung der wichtigsten Aussenwirtschaftspartner hat sich gegenüber dem Vorjahr nicht verändert. Auf Rang eins nennen die Schweizer Studienteilnehmenden Deutschland mit 46 %, gefolgt von den USA mit 42 % und China mit 19 %. Die globalen Kolleg:innen skizzieren ein ähnliches Bild auf: Sie setzen die USA mit 29 % aufs Siegerpodest, China mit 21 % auf Platz zwei und Deutschland mit 15 % auf Platz drei.

Inwieweit wird Ihr Unternehmen in den nächsten zwölf Monaten Folgendes erhöhen oder verringern?

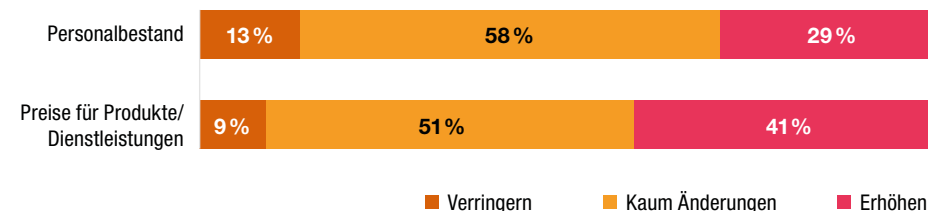


Abbildung 6: Unternehmen in der Schweiz begegnen der Volatilität der Märkte mit robuster Konstanz.





Während Deutschland bei den CEOs in der Schweiz mit 6 Prozentpunkten gegenüber dem Vorjahr an Bedeutung zugelegt hat, sind die USA unverändert geblieben. Zu den wesentlichen Herausforderungen des Aussenhandels für Schweizer Unternehmen gehört das amerikanische Konjunkturpaket «Inflation Reduction Act». Demnach möchte das Kabinett Biden die Wertschöpfung im eigenen Land halten und benachteiligt ausländische Unternehmen – ähnlich wie China mit dem «14. Fünfjahresplan (2021–2025)» für die nationale wirtschaftliche und soziale Entwicklung und die langfristigen Ziele bis 2035.

## Neue alte Sorge

Das Risikobarometer verzeichnet für das Jahr 2024 einen neuen, aber nicht unbekanntem Ausschlag: 35 % der Studienteilnehmenden in der Schweiz werten Cyberrisiken wie Hackerangriffe, Überwachung oder Desinformation als Hauptbedrohung für ihr Unternehmen in den kommenden zwölf Monaten; global sind es 21 % (vgl. Abbildung 7). An zweiter Stelle auf dem Bedrohungsbarometer rangieren geopolitische Konflikte mit 11 %, gefolgt von Inflation mit 9 %, makroökonomischer Volatilität mit 8 % und Klimawandel mit 6 %. Im Studienjahr 2023 stand die Inflation mit 43 % noch auf Platz eins.

In der Schweiz hat sich die Bedrohung durch Inflation relativiert; sie gilt nicht länger als unabwägbar. Durch Technologisierung und Digitalisierung rücken Gefahren für IT-System- und Datenintegrität erneut in den Mittelpunkt. Diese Sorge wird befeuert von regelmässigen Medienberichten und Offenlegungen über Hackerangriffe auf Konkurrenzunternehmen oder solche, die in der eigenen Wertschöpfungskette vor- und nachgelagert sind. Die hoch professionellen und manchmal sogar staatlich finanzierten Cyberhasardeure nehmen sich jedes noch so unscheinbare Unternehmen vor. Besonders gefährdet sind hauseigene Client-Server-Strukturen und IT-Architekturen von kleineren Geschäftspartnern und Lieferanten. Der explosionsartige Anstieg der Cyberattacken hat zudem den Mythos der unsicheren Cloud entzaubert. Heute sind die Clouds der globalen Big Techs weitaus sicherer als diejenigen von lokalen Drittprovidern. Denn die Halbwertszeit des Cyberschutzes liegt mittlerweile bei wenigen Monaten – eine Geschwindigkeit, mit der nur die ganz Grossen mithalten können.



Dass sich die CEOs weltweit um geopolitische Konflikte und die makroökonomische Volatilität mehr sorgen als die Schweizer Chefetage, liegt in der Robustheit der Schweiz als Volkswirtschaft und Werkplatz begründet. Stabile politische Verhältnisse, klare Gesetzgebungsprozesse, umsetzbare Bestimmungen und eine den internationalen Anforderungen angepasste Besteuerung gewährleisten Transparenz und Planungssicherheit – für viele Unternehmen wesentliche Standortkriterien.

Da Energiesicherheit und -kosten, Wechselkursschwankungen oder die Entwicklung von Freihandelsabkommen als Antwort nicht zur Auswahl standen, entfällt mehr als die Hälfte der Nennungen (57 %) der CEOs in der Schweiz auf die Kategorie «andere Risiken».

### Wie stark ist Ihr Unternehmen Ihrer Meinung nach in den nächsten zwölf Monaten den folgenden Bedrohungen ausgesetzt? (Antworten: stark bis extrem stark)

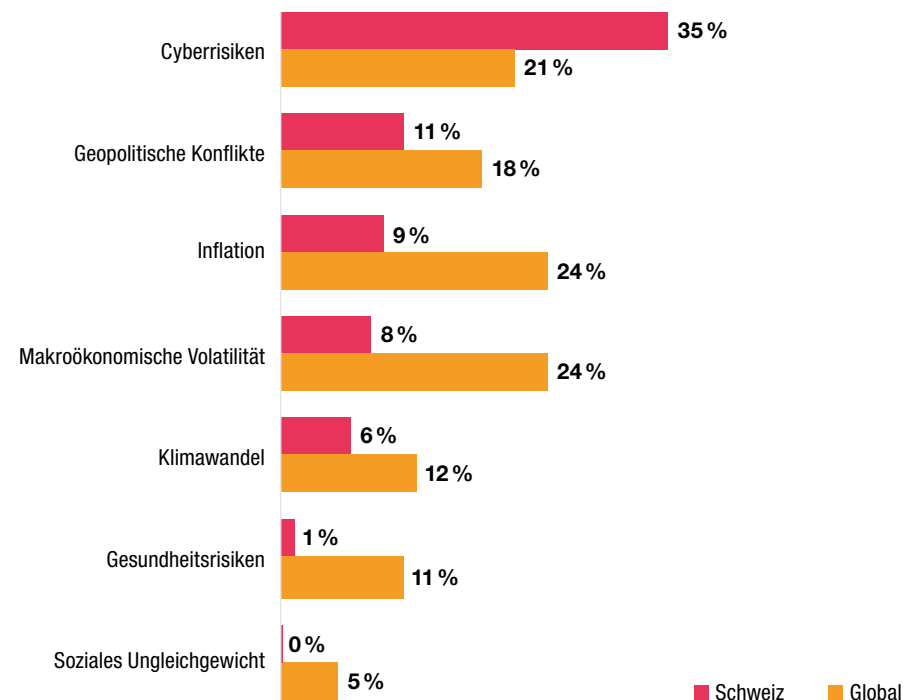


Abbildung 7: Die Angst der CEOs vor Cyberangriffen ist gegenüber 2023 um 12 Prozentpunkte gestiegen.

**«Wer in volatilen und ungewissen Zeiten wie diesen erfolgreich agieren will, muss mit VUCA reagieren: Vision, Unternehmertum, Klarheit, Agilität.»**

**Reto Brunner**, Partner, Advisory, PwC Schweiz



## **Über die eigenen Grenzen hinauswachsen**

Im aktuellen Studienjahr erwirtschafteten 33 % der befragten Unternehmen ihren Umsatz vollständig auf dem Heimmarkt. Das ist 1 Prozentpunkt weniger als in der Vorjahresstudie und 3 Prozentpunkte mehr als global. Zwei Drittel der hiesigen Unternehmen sind demnach auf ihre internationale Tatkraft angewiesen. Für ihren Fortbestand ist es entscheidend, dass sie Zugang zu globalen Märkten und Innovationsprogrammen haben. Umso wichtiger ist es, dass die neu angestossenen Verhandlungen mit der EU in ausgewogenen und verbindlichen bilateralen Verträgen enden. Die Entwicklungen im Mittleren Osten hängen wie ein Damoklesschwert über der westlichen Welt. Wenn es zu keiner Deeskalation kommt, könnte sich eine ökonomische Kettenreaktion entwickeln.

## **Robustheit mit Beweglichkeit kombinieren**

Die wachsende geopolitische und wirtschaftliche Unstetigkeit drückt sich in polarisierenden Meinungen aus und macht Entscheidungstragende abwartend. In der Schweiz legen die CEOs zwar eine positive Grundhaltung zum nationalen und internationalen Wachstum an den Tag. Gleichzeitig bündeln sie ihre operativen Kräfte vermehrt für Kosten- und Effizienzthemen, während sie Opportunitäten depriorisieren. So gilt ihr Augenmerk direkt wertschöpfungs wirksamen Einflussfaktoren und Risiken wie Cybersicherheit, Lohnkosten oder dem starken Schweizer Franken. Indirekte Parameter wie Investitionen in Kreislaufwirtschaft oder Nachhaltigkeitsprogramme stufen sie zurück.

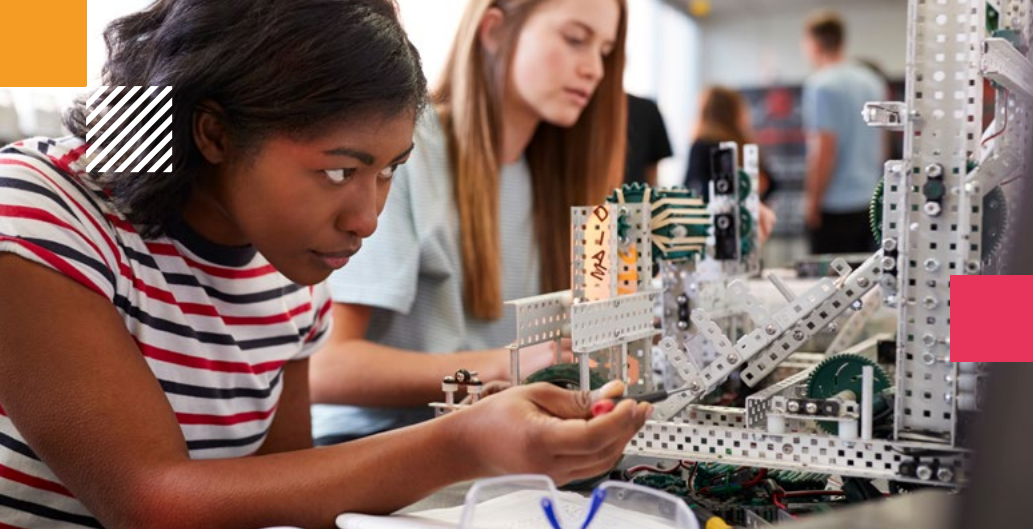
Mit einer gezielten Verknüpfung von Robustheit und Beweglichkeit können Schweizer Unternehmen international kompetitiv bleiben und die ökonomischen Effekte des rekordhohen Frankens und der Inflation abfangen. Vor allem, da sie aufgrund ihrer Branche entsprechende Mehrkosten nicht auf ihre Kunden abwälzen können und sich die Wechselkurstendenzen kurzfristig auch nicht wesentlich ändern dürften.





03 Transformation

# Im Einklang mit Stärken innovieren



## Kosten- und Effizienzthemen en vogue

Die Priorisierung der kurzfristigen Investitionen untermauert den erwähnten Fokus auf Kosten und Effizienz: 90 % der befragten CEOs in der Schweiz investieren in den kommenden zwölf Monaten in die Automatisierung von Prozessen und Systemen, was 2 Prozentpunkte über dem Vorjahreswert liegt (vgl. Abbildung 8). Auf Platz zwei der kurzfristigen Investitionsabsichten landen Produkt- und Dienstleistungsinnovationen, gefolgt von Einsatz neuer Technologien wie Cloud oder KI. Erst dann wird das Upskilling von Mitarbeitenden genannt, das im Vorjahr noch Platz zwei belegte.

## In Alleinstellung und Attraktivität investiert

In der Schweiz steigen die Lohnkosten getrieben von der Inflation, der Schweizer Franken bleibt seit Jahren unbeirrt stark und die Zinsen sind nach wie vor hoch. Wer konkurrenzfähig bleiben will, muss Kosten senken und schneller am Markt agieren, gerade auf internationalem Parkett. Neue Technologien und Innovationen helfen, manuelle Tätigkeiten durch automatisierte Abläufe zu ersetzen, effizienter und schneller zu agieren und dank Fehlerreduktion die Qualität zu optimieren. Viele Unternehmen unterstützen Technologien zudem, um ihre Arbeitsplätze für jüngere Generationen attraktiver zu gestalten und so dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Haben die CEOs 2023 noch in die Autarkie ihrer Lieferketten investiert, so ist dieser Investitionsanteil in der aktuellen Umfrage kaum der Rede wert. Ebenfalls fast gänzlich an Bedeutung verloren hat die Dekarbonisierung des Geschäftsmodells. Ein ausgeprägtes Engagement für Umwelt, Soziales und Governance wird derzeit mehr als Pflicht denn als Opportunität gewertet (vgl. Kapitel «Nachhaltigkeit», Seite 29).

### Welche der folgenden Investitionen tätigt Ihr Unternehmen in den nächsten zwölf Monaten?

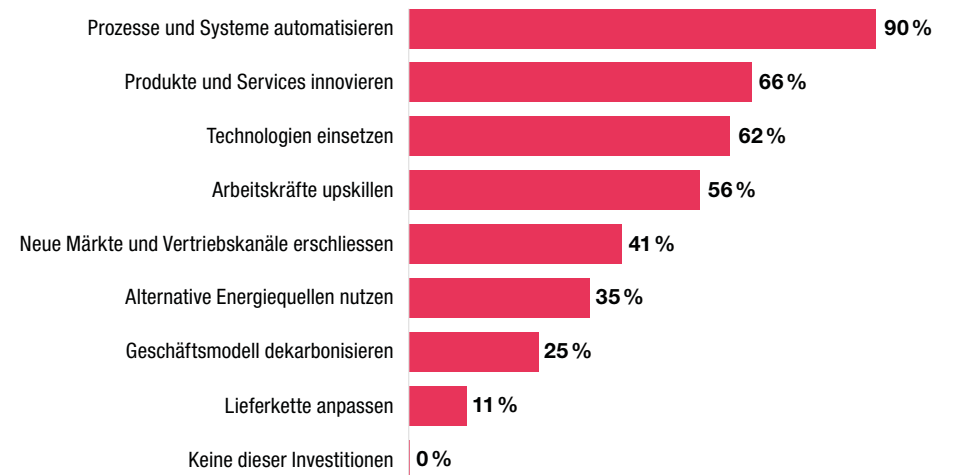


Abbildung 8: CEOs setzen bei Investitionsentscheidungen vermehrt die Kostenbrille auf.

## Beharrliches Innovationskrafttraining

62 % der Schweizer CEOs glauben, dass ihr Unternehmen länger als zehn Jahre überlebt, wenn sie ihren derzeitigen Kurs beibehalten. Dieser Wert ist gegenüber dem Vorjahr um 10 Prozentpunkte gesunken, liegt aber noch 9 Prozentpunkte über der weltweiten Einschätzung. Die Schweiz ist Anbieterin von Schlüsseltechnologien in diversen Bereichen wie Pharmatechnologie, Highend-Maschinenbau, Lebensmittelinnovationen, Coding usw. In diesen und anderen innovationsstarken Branchen haben sich in der ganzen Schweiz gut funktionierende Ökosysteme mit kurzen Wegen zwischen Erfindenden, Entrepreneuren und Anwendenden etabliert. Bei den FinTechs oder GovTechs haben diejenigen überlebt, die sich in den regulierten Märkten als verlässliche Akteure etablieren konnten. Die Unternehmen in der Schweiz sind resilient und kundenorientiert aufgestellt und haben ihre Innovationskraft über die letzten Jahre als Hauptstärke trainiert. Im September 2023 haben die Vereinten Nationen die Schweiz erneut zum innovativsten Land der Welt gekürt.<sup>1</sup> Der helvetische Digitalisierungsgrad ist hoch, wenn auch nicht so herausragend wie in Skandinavien oder im Balkan.

<sup>1</sup> Vgl. «Globaler Innovationsindex 2023», Weltorganisation für geistiges Eigentum (WIPO), 2023



## Technologisch inspirierte Expertise

51 % der befragten CEOs haben über die letzten fünf Jahre neue Technologien ausgerollt, um ihre Fähigkeiten zu verbessern (vgl. Abbildung 9). Ebenso viele haben neue Produkte und Dienstleistungen eingeführt und 33 % haben im eigenen Haus neue Technologien entwickelt. Ein Land mit einer derart breit gefächerten und fundierten Expertise wie die Schweiz differenziert sich über (technologische) Innovationen. Um diese Erneuerungskraft auf Spitzenniveau zu halten, müssen die Akteure in neuartige Technologien investieren. Allerdings funktioniert das nur so lange, als man ausreichend Talente gewinnen und halten kann.

**Inwieweit haben sich die folgenden Massnahmen in den letzten fünf Jahren auf die Art und Weise ausgewirkt, wie Ihr Unternehmen Werte schafft, liefert und erfasst?**

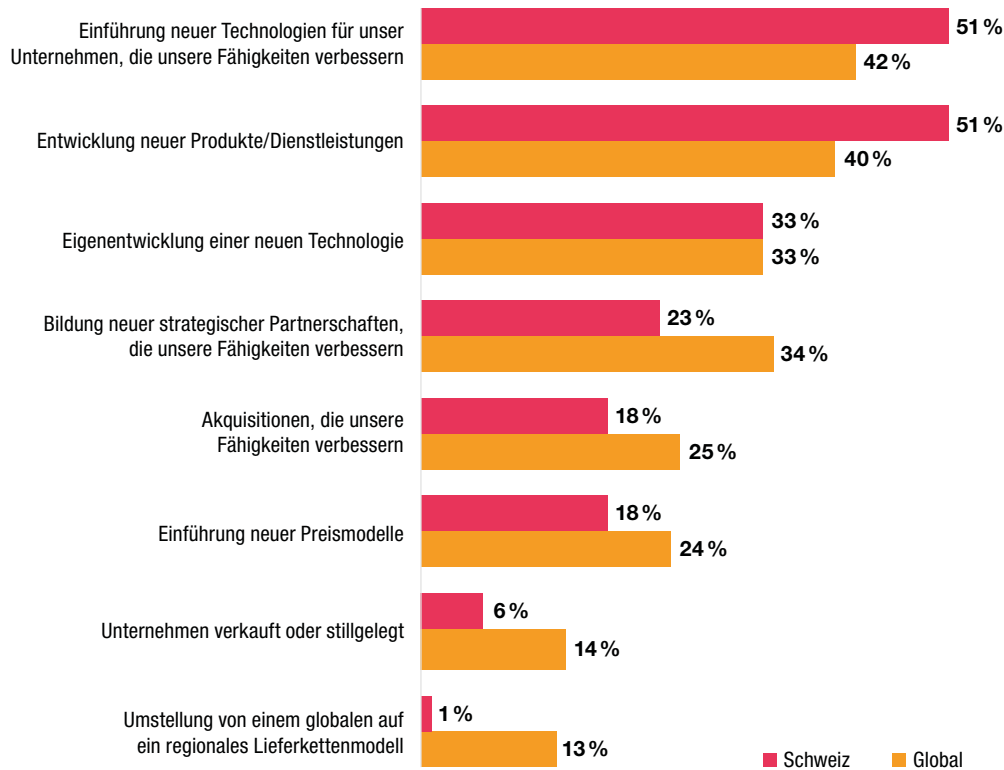


Abbildung 9: Schweizer Unternehmen haben ihre Stärken über die letzten fünf Jahre gefestigt.

## Im Tempo der Industrie erneuern

Genauso wie die Investitionsintensität in Technologien gibt auch der Return on Investment für Innovationen einen Hinweis auf die Transformations- und Erneuerungsdynamik der Unternehmen. Auf die Frage, wie viel Prozent des Gesamtumsatzes von 2023 auf neue Produkte oder Dienstleistungen entfallen, die in den letzten drei Jahren eingeführt wurden, nennen 71 % der CEOs in der Schweiz einen Anteil von bis zu 20 %. Weitere 14 % der Befragten schätzen den Umsatzanteil auf 21 % bis 40 % (vgl. Abbildung 10).

Diese Klassifikation widerspiegelt dieselbe Langfristoptik wie bei den Umsatzprognosen und hängt mit den Branchenschwerpunkten zusammen. In der Schweiz dominieren Investitionsgüter mit langen Produktlebenszyklen. Langfristigkeit wird von der Business-to-Business-Kundschaft erwartet, schliesslich will diese auch übermorgen noch Ersatzteile und Support für ihre heute gekauften Produkte beziehen. In der Pharmaindustrie sind Innovationen zwanzig Jahre lang durch Patente geschützt, was einem gesetzlichen Innovationsschutz gleichkommt. Nur in der Konsumgüterindustrie, die in der Schweiz im Vergleich zu Konsumgüterstarken Ländern wie USA oder China schwach vertreten ist, entsprechen drei Jahre mindestens ebenso vielen Produktgenerationen; man denke an den hohen Launch-Takt von neuen Handyversionen.

## Wie viel Prozent des Umsatzes von 2023 entfallen auf neue Produkte oder Dienstleistungen, die Ihr Unternehmen in den letzten drei Jahren eingeführt hat?

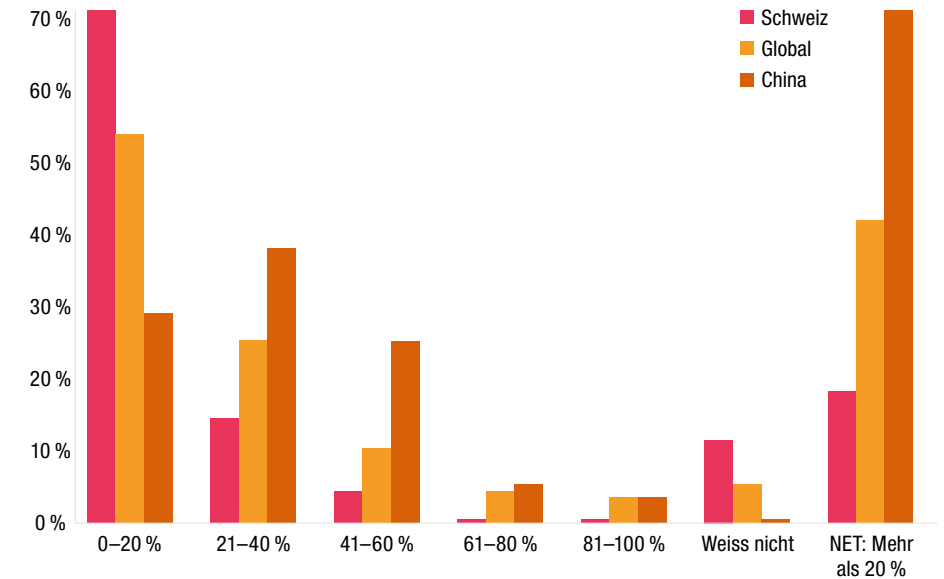


Abbildung 10: Die Schweizer Wirtschaft innoviert im Gleichschritt mit ihren Industrien und Kernkompetenzen.

Bei über vier Fünftel des Schweizer Samples spielen Neueinführungen bis zu 40 % des Jahresumsatzes ein. Das lässt auf eine auf Beständigkeit ausgerichtete Innovationstätigkeit und auf eine Erneuerungsrate schliessen, die dem Branchensplit der Schweizer Wirtschaft durchaus angemessen ist. Schweizer Unternehmen sind also keineswegs innovationsfaul, sondern innovieren im Gleichschritt mit ihren Industrien.





## Transformation durch Transaktion

Der Deals-Markt in der Schweiz gehört zu den stabilsten weltweit. In den vergangenen zwei Jahren haben Schweizer Unternehmen rege gekauft und verkauft. Dass der Markt in der Schweiz trotz der hohen Zinsen nicht eingebrochen ist, lässt sich damit begründen, dass er hier von strategischen Käufen und weniger von Private Equity getaktet wird wie beispielsweise in den USA oder in Asien. 20% der Studienteilnehmenden haben in den letzten drei Jahren eine Übernahme mit mehr als 10% Vermögenswert getätigt. Global waren es 35% und in der Region Asien-Pazifik 46%. Statt mit Mega-Deals dringen die Schweizer Unternehmen mit wiederholten kleineren bis mittelgrossen Transaktionen in neue Technologie- und Innovationsthemen vor und nutzen sie als gleichmässiges Transformationsmomentum (vgl. Abbildung 11). Auf diese Weise sichern sie sich Profitabilität und Wettbewerbsfähigkeit auf den Weltmärkten.

### Wie viele Übernahmen plant Ihr Unternehmen in den nächsten drei Jahren?

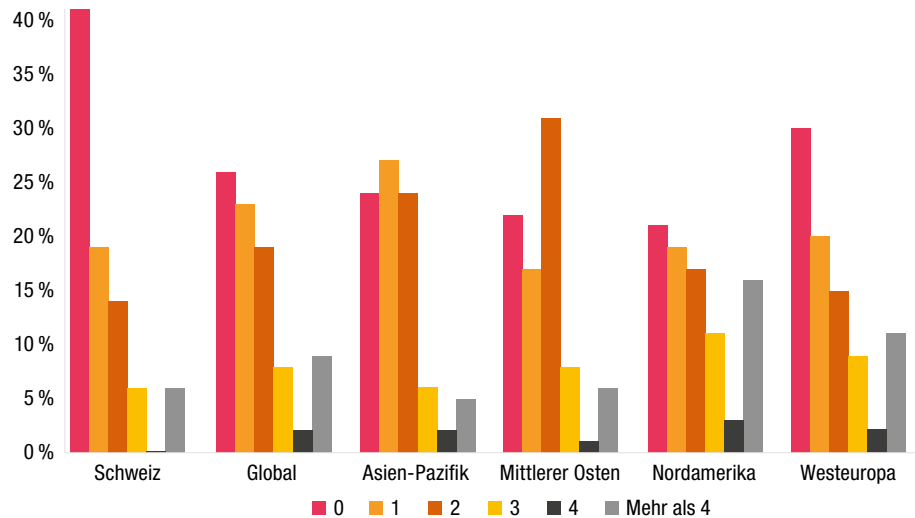


Abbildung 11: Schweizer Unternehmen halten sich mit kleinen und mittelgrossen Transaktionen am Puls der Zeit.



## Nachhaltige Ressourcenallokation

Von Beständigkeit zeugt auch die Neuallokation von Ressourcen. 47 % der Schweizer CEOs geben an, dass sie mehr als 10 % ihrer finanziellen und personellen Ressourcen von Jahr zu Jahr umverteilen (vgl. Abbildung 12). Bei den kontinentalen Wirtschaftsregionen steht der Asien-Pazifik-Raum mit 73 % an erster Stelle, gefolgt vom Mittleren Osten mit 72 % und Lateinamerika mit 70 %. Westeuropa liegt mit 60 % sogar noch unter dem globalen Durchschnitt von 67 %. Das Schlusslicht bildet Ost- und Zentraleuropa mit 44 %.

In den von Stetigkeit geprägten Schlüsselindustrien in der Schweiz wie Pharma, Finanzen, Transport oder Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie ändert sich die Welt nicht im Jahrestakt. Ganz anders in Gebrauchs- und Verbrauchsgüterbranchen. Ein Automobilhersteller beispielsweise muss aufgrund der aktuellen Technologietransformation der Elektrifizierung seine Arbeitskräfte in der Produktion eher neu allokalieren als ein Hersteller

von Schlauchquetschpumpen die Mitglieder der Technikabteilung. Oder ein Unternehmen in Asien als Innovationshub für Unterhaltungselektronik sichtet wohl häufiger Geld und Manpower für das Design neuer Trends um als ein Biochemiekonzern seine Virolog:innen.

Kulturelle Aspekte spielen ebenfalls in dieses Meinungsbild hinein. Die Curricula Vitae von Fachkräften in den USA verlaufen viel weniger linear als diejenigen von qualifizierten Mitarbeitenden in Deutschland oder in der Schweiz. Wer in den USA studiert, verpflichtet sich selten zu einem bestimmten Berufsbild. Auch das hat mit der bereits erwähnten Expertise als Hauptrohstoff der Schweiz zu tun. Diese Expertise geht logischerweise aus dem Wissensaufbau in der Tiefe und nicht aus der Breite hervor.

### Welchen Anteil der (finanziellen und personellen) Ressourcen Ihres Unternehmens verteilen Sie von Jahr zu Jahr neu auf Ihre Geschäftsbereiche?

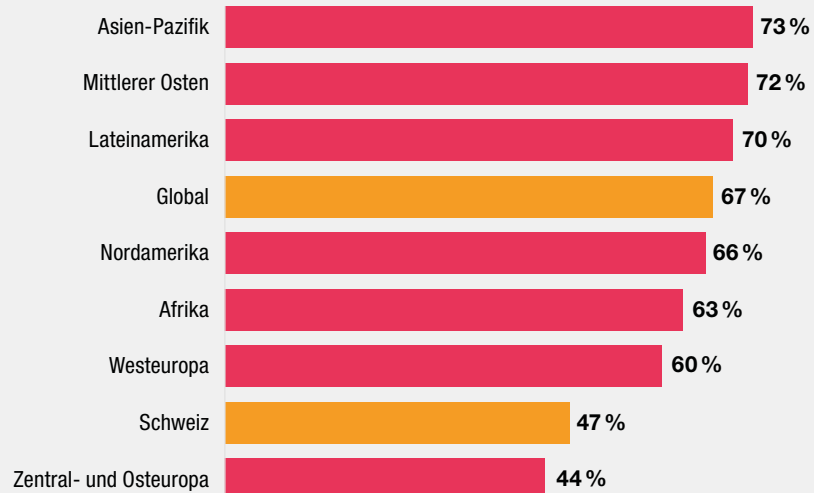


Abbildung 12: Das Umschichten von Ressourcen korreliert mit der Langfristigkeit der Schlüsselindustrien.





**Inwieweit hindern die folgenden Faktoren Ihr Unternehmen daran, die Art und Weise Ihrer Wertschöpfung zu verändern?**

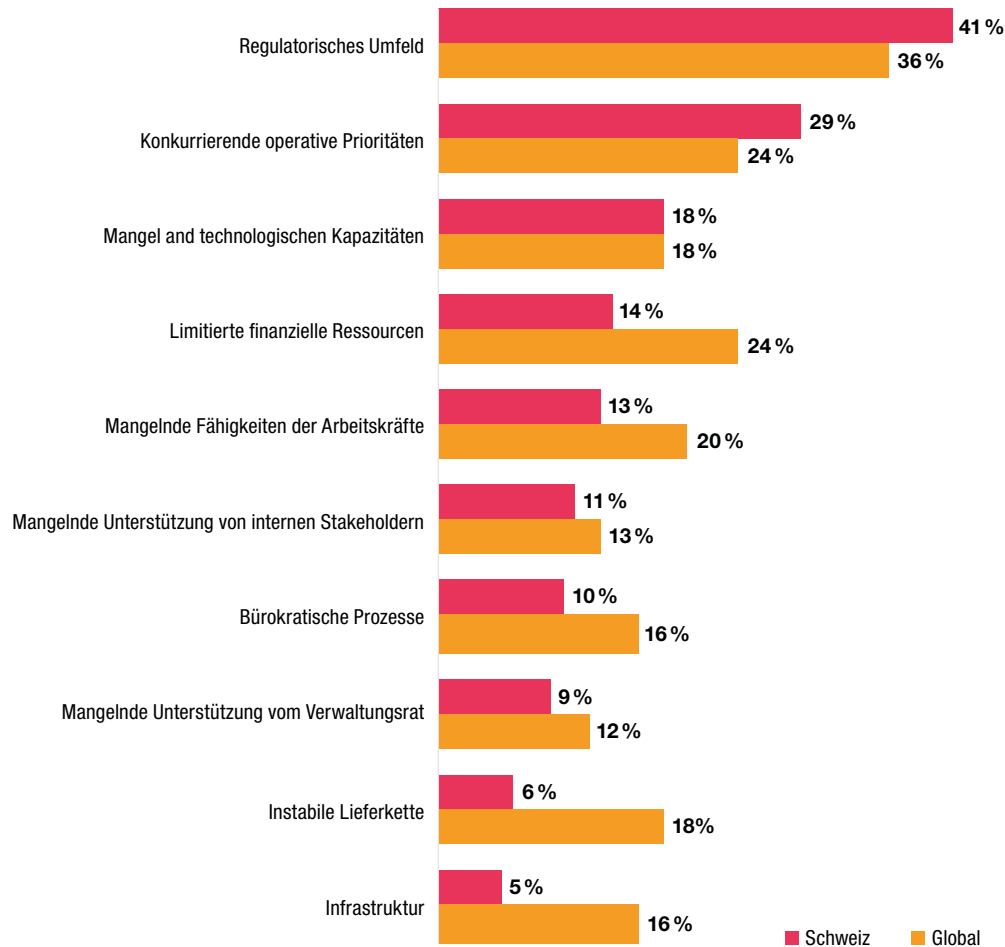


Abbildung 13: Die Strategie kann noch so gut sein – wenn sie intern nicht unterstützt wird, schlägt sie kaum auf die Wertschöpfung durch.



## Regulatorischer Fluch und Segen

Rund 49 % der CEOs in der Schweiz werten regulatorische Vorschriften als grössten Treiber für ihre Wertschöpfung. Global sind es 42 %. Gleichzeitig gilt die Regulation mit 41 % als grösstes Hindernis, gefolgt von konkurrierenden operativen Prioritäten und einem Mangel an technologischen Kapazitäten (vgl. Abbildung 13). Die Unternehmen sind es gewohnt, neue oder geänderte regulatorische Bestimmungen umzusetzen. Manche erkennen darin sogar gewisse Chancen. Hingegen bekunden sie immer dann grosse Mühe, wenn Unsicherheit oder Unklarheit über die Entwicklung oder Umsetzung von regulatorischen Neuerungen besteht. Und: Wird die Rekrutierung von Fachkräften ausserhalb der landeseigenen Hochschulen und Universitäten – etwa durch eine verschärfte Kontingentierung – zu stark eingeschränkt, so kann das für manches Schweizer Unternehmen existenziell werden.

## Licht am Horizon(t)

Die Unsicherheit über den Fortgang des Schweiz-EU-Dossiers dürfte sich in Abbildung 13 niederschlagen. Vereinbarungen wie die Bilateralen oder Freihandelsabkommen regeln den Zugang zu Märkten, Talenten und Ideen. Nach dem Abbruch der Verhandlungen mit der EU über das Institutionelle Rahmenabkommen (InstA) im Mai 2021 wurde die Schweiz von Horizon Europe, dem weltweit grössten internationalen Programm für Forschung und Innovation, ausgeschlossen. Für die Schweiz als Forschungs- und Entwicklungsstandort bedeutete das einen herben Rückschlag. Denn nationale Alternativen zu Horizon wären mit enormen Kosten und langjähriger Aufbauarbeit verbunden. Deshalb setzen die Schweizer Unternehmen grosse Hoffnungen darauf, dass ihnen mit der Fortschreibung der Verhandlungen der Einlass zu Horizon erneut gewährt wird.

## Agilität braucht Rückendeckung

11 % der CEOs in der Schweiz nennen mangelnde Unterstützung von internen Anspruchsgruppen wie der Geschäftsleitung oder den Mitarbeitenden als Hindernis für die hauseigene Wertschöpfung, 9 % fehlt dieser Beistand aus dem Verwaltungsrat. Interne Rückendeckung gilt gemeinhin als Voraussetzung für Marktagilität. Fehlt sie, so kann das die Konkurrenzfähigkeit eines Unternehmens drastisch einschränken, vor allem in dynamischen Branchen.

Hier lohnt sich ein Vergleich mit den Weltmärkten (vgl. Abbildung 14): In Nordamerika sehen nur gerade 5 % der befragten CEOs diesen Aspekt als wertschöpfungshinderlich, in Westeuropa sind es 8 % und global 13 %. Diese Auswertung legt den Schluss nahe, dass Agilität weiche Faktoren wie Risikobereitschaft oder Verantwortungsgefühl enthält. In der Schweiz verfolgen viele Traditionshäuser seit Jahrzehnten eine klare Linie, was ihre Veränderungsbereitschaft schmälert. In Nordamerika überwiegt im Business eine Try-and-Error-Mentalität. Und in zahlreichen westeuropäischen Ländern wiederum werden die Mitglieder der Führungsgremien per Gesetz in die unternehmerische Verantwortung eingebunden, was dem Betrieb deren Unterstützung sichert.



**Mangelnde Unterstützung von internen Anspruchsgruppen hindert das Unternehmen in hohem bis sehr hohem Masse daran, Wert zu schöpfen. So antworten die CEOs in der Schweiz und in anderen Wirtschaftsregionen.**

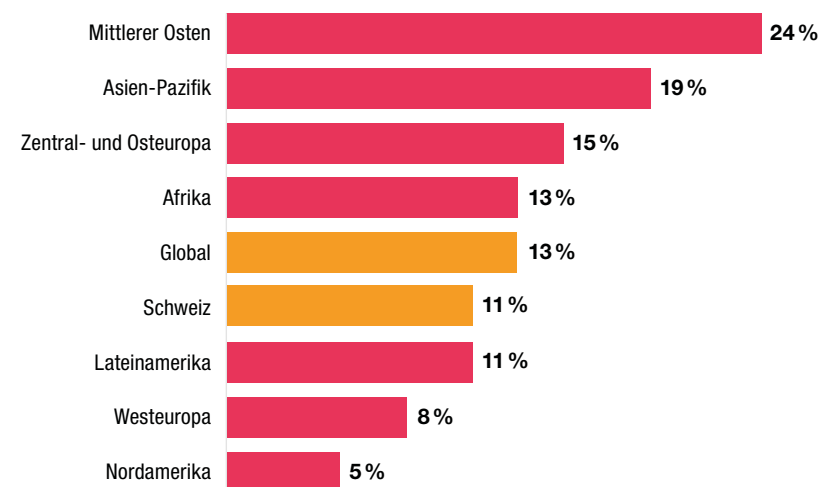



Abbildung 14: Die interne Unterstützung für den strategischen Kurs variiert nach Wirtschaftsregionen.





**«Schweizer Unternehmen  
haben ihre Erneuerungsrate auf  
Beständigkeit ausgelegt. Sie sind  
also keineswegs innovationsfaul,  
sondern schreiten im Rahmen des  
branchenüblichen Tempos voran.»**

**Simon Treis**, Partner und Leiter von PwC Strategy& Schweiz





# Mit Menschen und Technologien wachsen

## Am Puls der Veränderung

Die CEOs in der Schweiz schätzen veränderte Kundenpräferenzen als drittichtigsten Faktor für die Art und Weise ein, wie ihr Unternehmen bisher Wert geschöpft hat (34 %) und in Zukunft Wert schöpfen wird (38 %). Mit anderen Worten: Schweizer Unternehmen transformieren durchaus kundenzentriert. Veränderte Kundenbedürfnisse machen sich in zweierlei Hinsicht bemerkbar: Zum einen interagieren Kund:innen heute sehr viel digitaler und nutzen dazu eine Vielfalt von Kommunikationsmitteln und Interaktionskanälen. Zum anderen differenziert sich das Wertgefüge zunehmend. Gerade jüngere Generationen achten in ihren Kaufentscheidungen und Bewerbungszielen nicht allein auf die Produktleistung, sondern immer häufiger auf Aspekte wie den ökologischen Fussabdruck, den Personalisierungsgrad des Angebots oder das Nachhaltigkeitsverständnis des Herstellers.

## Mit Daten zu Taten – und umgekehrt

51 % der befragten CEOs in der Schweiz erachten das Etablieren neuer Technologien als zentral, um die hauseigenen Wertschöpfungskapazitäten zu erhöhen. 46 % halten den technologischen Wandel für wertschöpfungsbestimmend in den vergangenen fünf Jahren und 51 % für die kommenden drei Jahre. Die Unternehmen führen neue Technologien mit unterschiedlichen Absichten ein:

1. Sie möchten ihre Kundschaft besser über digitale Kanäle ansprechen und die Interaktion über E-Mails, Messenger-Dienste, soziale Medien, Website-Chats und weitere für Verkauf und Vertrieb orchestrieren (Omnichanneling).
2. Sie wollen aus den diversen Kanälen Daten über ihre Kund:innen gewinnen, in einem einzigen Datenpool vereinen und sich diesen als «Quelle der Wahrheit» erschliessen.
3. Sie suchen mithilfe moderner Datenanalysen neue Erkenntnisse, damit sie ihre strategischen Entscheidungen einerseits besser abstützen und andererseits ihrer Kundschaft massgeschneiderte – also individuellere – Angebote unterbreiten können.

## Zwischen Opportunität und Risiko

Aus dem zunehmend digitalisierten und crossmedialen Kundenverhalten entstehen Unmengen von Informationen und Daten über Verhalten und Präferenzen. Das rückt den Umgang mit Personendaten in den Mittelpunkt der Customer Transformation. Das erklärt, warum 41 % der Schweizer Studienunternehmen das regulatorische Umfeld als Hindernis Nummer eins für die eigene Wertschöpfung sehen. Nicht überall auf der Welt können Unternehmen gleich frei mit den Daten ihrer Kund:innen verfahren. Während ihnen die USA oder China viel Spielraum im Um-

gang mit Personendaten zugunsten von Personalisierung gewähren, sind die EU mit der europäischen Datenschutzgrundverordnung und die Schweiz mit dem revidierten Datenschutzgesetz einiges restriktiver. Gerade personenbezogene Daten unterliegen in der Schweiz einem strengen Schutz und drastischen Sanktionen bei Verletzung von Datenschutzpflichten. In einem solchen Kontext wird die Customer Transformation zur Gratwanderung zwischen Opportunität und Risiko.

## Auch eine Frage der Denkweise

Jeder zehnte CEO sieht mangelnde interne Unterstützung als Hindernis, die Wertschöpfung an den neuen Bedürfnissen der Zukunft – also auch der Customer Transformation – auszurichten. Dieses Resultat ist in Relation zu jenen 62 % der Studienteilnehmenden zu sehen, die das Verankern von Technologien als kurzfristiges Investitionsziel auflisten. Wer Technologien einführen will, muss sicherstellen, dass ein firmenweites Verständnis für deren Wertbeitrag vorliegt. In dieser Hinsicht kommt das Fördern der firmenkulturellen Agilität und Veränderung der Denkweise noch vor der Einführung der Technologie selbst. Mit gezielten Schulungen, einer transparenten Kommunikation und einem Transformational-Leader-Ansatz können die Verantwortlichen Verständnis, Akzeptanz und die nötige Unterstützung für neue Technologien schaffen (vgl. Kapitel «Arbeitskräfte», Seite 24).



## Innovation bleibt erfolgsentscheidend

Neue Technologien entbinden ein Unternehmen nicht von der Notwendigkeit, Innovationen zu entwickeln, die veränderten Kundenbedürfnissen entsprechen. Deshalb sehen die Studienteilnehmenden mit 66 % Produkt- und Dienstleistungsinnovationen als zweitwichtigstes Investitionsziel. Neue Technologien spielen eine wichtige Rolle, aber sie können die Produktinnovation nicht ersetzen.

Dazu ein eindrückliches Beispiel: Der Erfolg der Diabetes- und Adipositas-Medikamente (Ozempic und Wegovy) macht den dänischen Hersteller Novo Nordisk zum Konzern mit der höchsten Marktkapitalisierung in Europa. Semaglutid, der Wirkstoff von Ozempic und Wegovy, wurde ursprünglich für die Behandlung von Diabetes entwickelt und später für die Gewichtsabnahme zugelassen. Aufgrund seiner im Vergleich zu Konkurrenzprodukten stärkeren Wirkung wurde er zum Verkaufsschlager. 2021 wurde die Wegovy-Spritze von der US-Gesundheitsbehörde FDA zugelassen – und ging sofort viral. Inzwischen übersteigt der Börsenwert von Novo Nordisk das BIP von Dänemark im Jahr 2022 (398 Mrd. USD). Der Pharmakonzern beschert seinem Heimatstaat astronomische Steuereinnahmen: Die dänische Wirtschaft soll im Jahr 2023 um 1,7 % wachsen. Ohne Wegovy wäre sie nach Angaben des dänischen Wirtschaftsministeriums um 0,3 % geschrumpft.

## Delikates Gleichgewicht halten

Die Customer Transformation steht in der Schweiz nachweislich auf der Agenda der C-Suite. So dürften die Unternehmen auch in Zukunft versuchen, die disruptive Kraft neuer Technologien für Performance, Innovation und Wachstum zu nutzen (vgl. Kapitel «Generative künstliche Intelligenz», Seite 38). Wer mit dem Ziel der Customer Transformation zu einer kunden- und menschenzentrierten Unternehmensform übergeht, muss veränderte Kundenbedürfnisse, Innovation, Regulation, geopolitische Entwicklungen sowie andere disruptive Kräfte mit dem Wandel der eigenen Firmenkultur in Balance bringen.



**«Selbst wenn sich ein Unternehmen technologisiert, braucht es nach wie vor Innovationen, um den veränderten Kundenbedürfnissen gerecht zu werden. Dabei können neue Technologien eine Schlüsselrolle spielen, auch wenn sie nicht der Königsweg sind.»**

Lingli He, Partner, Advisory, PwC Schweiz





04 Arbeitskräfte

# Kultur und Leadership verfeinern



## Neues Werteverständnis

57 % der Studienteilnehmenden in der Schweiz erachten es für sehr herausfordernd, Talente im Unternehmen zu halten, 52 % halten eine volle Führungspipeline für besonders anspruchsvoll (vgl. Abbildung 15). Diese Aussagen bringen den omnipräsenten Fachkräftemangel und ein verändertes Werteverständnis zum Ausdruck. So wie Wachstum und Rentabilität nicht mehr die einzigen Kriterien für wirtschaftlichen Erfolg darstellen, gewinnen gerade für jüngere und karriereorientierte Mitarbeitende neue Aspekte der Arbeit an Bedeutung. Für immer mehr Menschen ist entscheidend, welches Wertversprechen jenseits von Salär oder Sozialleistungen das Unternehmen abgibt. In den Mittelpunkt von Interesse, Motivation und Zufriedenheit rückt die Sinnhaftigkeit. Damit verbunden sind Optionen für flexibles Arbeiten, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, eine vielfältige und integrative Unternehmenskultur sowie der Beitrag des Unternehmens zur Gesellschaft. Lohn, Lohnneben- und Sozialleistungen sind zwar nach wie vor relevant. Doch was junge und talentierte Arbeitskräfte im Unternehmen hält, geht weit darüber hinaus.

## Löhne weiter unter Druck

Wenig überraschend, bekunden 43 % der CEOs in der Schweiz Mühe, in Zeiten steigender Lohnkosten wettbewerbsfähige Saläre, Anreize und Lohnnebenleistungen zu bieten. Zum ersten Mal seit Langem wurden die Löhne in der Schweiz in den Jahren 2022 und 2023 im Durchschnitt real nicht erhöht. Gemäss einer PwC-eigenen Studie von 2023 nehmen die finanziellen Sorgen der Arbeitnehmenden zu.<sup>2</sup> Talente sind und bleiben knapp, während Preise und Löhne auf hohem Niveau verharren und der wirtschaftliche Druck steigt. Dieses Paradoxon stellt die CEOs vor die Herkulesaufgabe, qualifizierte Mitarbeitende zu rekrutieren und zu halten, ohne dabei die Kosten weiter zu erhöhen.

## Wie anspruchsvoll sind die folgenden Tätigkeiten für das Management Ihrer Arbeitskräfte?

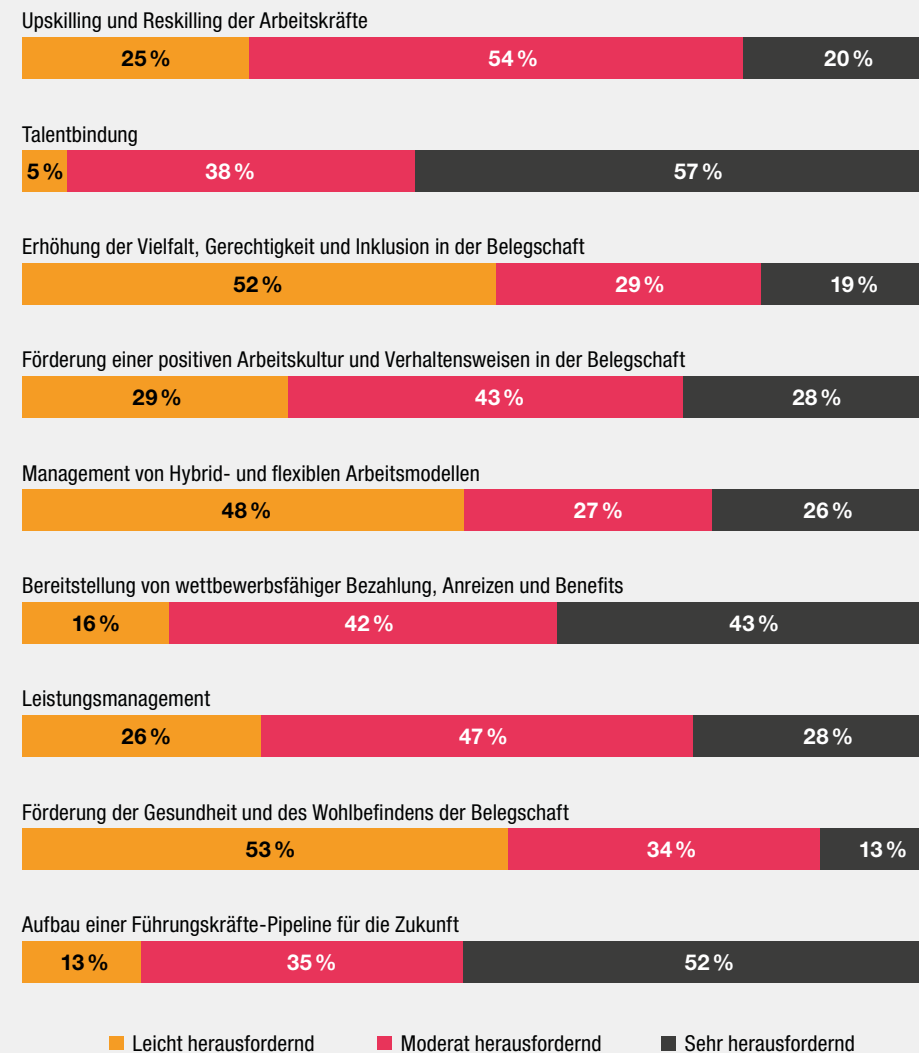


Abbildung 15: Ganz oben auf der Personalagenda stehen Talent- und Leadermanagement.

<sup>2</sup> Vgl. «Workforce Hopes and Fears Survey 2023», PwC, 2023

## Wandel braucht Führung

Die CEOs in der Schweiz bekunden offensichtlich Schwierigkeiten, den Nachwuchs für ihre Führungskräfte aufzubauen. Mehr denn je müssen diese heute flexibler und emotionaler agieren, gekonnter mit der Ambiguität von New Work umgehen und eine integrative Kultur pflegen. Menschen mit solchen Fähigkeiten sind schwer zu finden, weshalb die Unternehmen sie intern entwickeln oder – sollte ihnen das nicht gelingen – einkaufen müssen. Die Art und Weise, wie die Verantwortlichen zukünftige Mitglieder ihres Managements rekrutieren, entwickeln und fördern, kann für das Unternehmen erfolgs- oder sogar existenzentscheidend werden.

## Personalbestand unverändert

Auf die Frage nach ihren Plänen beim Personalbestand antworten 58 % der CEOs in der Schweiz, dass sie keine oder nur wenig Veränderungen vornehmen werden. 29 % planen, den Personalbestand zu erhöhen. Diese Einschätzungen stimmen mit den zuversichtlichen Wirtschafts- und Umsatzprognosen der Studienteilnehmenden überein und mit der Sicherheit, den richtigen Kurs eingeschlagen zu haben. Die Mitarbeitenden scheinen ein fester und verlässlicher Bestandteil des unternehmerischen Set-ups zu sein. Diese Konstanz möchten die Verantwortlichen zumindest kurzfristig beibehalten.

## Fähigkeiten und Ängste adressieren

63 % der Studienteilnehmenden in der Schweiz erwarten, dass generative KI ihren Mitarbeitenden mittelfristig neue Fähigkeiten abverlangt. Neue Technologien erfordern von den Unternehmen, dass sie in die schnelle und gezielte Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden investieren, damit diese den Umgang mit den Tools erlernen und verinnerlichen. Nur so machen sich die Verantwortlichen die Vorteile der Technologie zunutze und beherrschen die Risiken. Gleichzeitig sind Bedenken zur generativen KI zu erwarten. Umso wichtiger ist es, dass die Unternehmen auch die Emotionen neuer Technologien aufnehmen und Ängste adressieren. Sie müssen mit ihren Mitarbeitenden im Gespräch bleiben, damit sie erfahren, welche Themen und Aspekte bei der Arbeit relevant sind. Auf diese Frage gibt es nämlich nicht die eine richtige Antwort, sondern so viele Meinungen, wie unterschiedliche Generationen, Berufsgruppen und Interessengemeinschaften im Unternehmen vertreten sind.







## Zeit für mehr Weitblick

56 % der CEOs in der Schweiz erwarten, dass sich generative KI wesentlich auf die Effizienz ihrer Belegschaft auswirkt. Gerade in Dienstleistungsunternehmen und in administrativen Bereichen wird die neue Technologie die Aufgabenfelder wesentlich verändern. Sie kann ineffiziente Routineaufgaben übernehmen, etwa E-Mails schreiben oder Informationen austauschen (vgl. Abbildung 16). Aber: Sie ersetzt nicht die menschliche Kreativität und die schöpferische Kraft zur Lösungsfindung. Wie effizient sich die dafür benötigte Zeit aufgrund der menschlichen Natur tatsächlich einsetzen lässt, ist fraglich. Denn Effizienz – in Form von Zeit – ist für solche Aufgaben vermutlich nicht das passende Mass der Dinge.

Sowohl die Mitarbeitenden als auch das Management sollten nach einer gewissen Umgewöhnungsphase die durch generative KI gewonnene Zeit vermehrt für strategische Themen verwenden können. Ob diese Verschiebung von Aufgaben und erfordernten Fähigkeiten auch längerfristig in einer Null-Bilanz des Personalbestands resultiert, muss sich zeigen.

## Welcher Anteil der Zeit, die in Ihrem Unternehmen für die folgenden Aktivitäten aufgewendet wird, ist effizient?

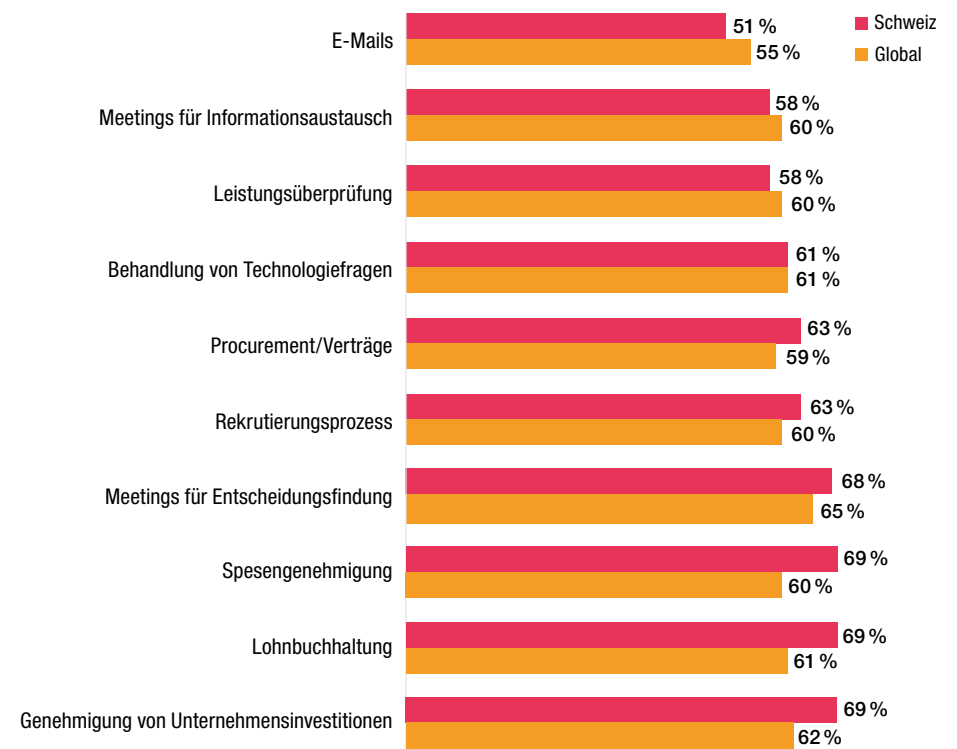


Abbildung 16: Ineffiziente Prozesse kosten die Unternehmen jedes Jahr sehr viel Zeit – und Geld.

«Die richtigen Talente und Führungskräfte zu finden und zu entwickeln und mit ihnen die richtige Kultur aufzubauen, wird über Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens entscheiden.»

Adrian Jones, Partner, People & Organisation, PwC Schweiz



## Mit gutem Beispiel voran

Die Notwendigkeit, fähige Mitarbeitende und Talente zu rekrutieren und zu halten, besteht mittlerweile auch in Unternehmen, die nicht oder nur langsam organisch wachsen. Für welchen Ansatz auch immer sich die CEOs gemeinsam mit ihren HR-Verantwortlichen entscheiden, die folgenden Denkanstösse können sie dabei unterstützen:

- » **Kultur und Führung:** Wer ein positives Arbeitsumfeld sicherstellt, legt ein starkes Fundament für langfristig erfolgreiches Personalmanagement. Dabei spielen die Führungskräfte eine entscheidende Rolle. Denn der kulturelle Wandel wird zwar von jungen Generationen, einer zunehmenden Komplexität gesellschaftlicher Themen und der technologischen Revolution eingefordert. Aber geführt wird er von den Führungskräften selbst. Als Vor- und Umdenker können sie jede Transformation im Unternehmen vorleben und vorantreiben – oder abblocken.
- » **Sinn und Zweck:** Ein Unternehmen braucht einen nachvollziehbaren Firmenzweck. Gerade in der Schweiz, wo die florierende Wirtschaft ein hohes Wohlstandsniveau sicherstellt, suchen Menschen mehr als einen guten Lohn und eine sichere Rente. Sie streben nach Sinnhaftigkeit in dem, was sie selbst und ihre Arbeitgeberfirma für die Gesellschaft tun.
- » **Fähigkeiten und Fertigkeiten:** Will ein Unternehmen neue Technologien und Tools nutzen, so muss es in das Up- und Reskilling seines Personals investieren. Mehr noch: In Zukunft wird es darum gehen, die Zeit, die man aus Automatisierung und dem Einsatz neuer Technologien gewinnt, gezielt wertschöpfend einzusetzen.





05 Nachhaltigkeit

# Wirtschaftlichkeit und Anspruch ausbalancieren

## Viel in Arbeit, einiges im Argen

Bei einer Mehrheit der Schweizer Studienunternehmen sind Massnahmen für die Innovation und den Verkauf von klimafreundlichen Produkten und Dienstleistungen in Arbeit (vgl. Abbildung 17). Im Thema Nachhaltigkeit macht sich eine gewisse Trägheit in der Umsetzung bemerkbar. Es bleibt vorerst ein Zukunftsthema, dessen Auswirkungen im Alltagsgeschäft in den Hintergrund treten. Zum Beispiel wirkt sich die Verbesserung der Energieeffizienz unmittelbar auf das Ergebnis eines Unternehmens aus, was in Zeiten von Kostendruck und Margenverlust zentral ist. Investitionen in naturbasierte Klimalösungen hingegen werden erst in fünf oder zehn Jahren ergebniswirksam – also vorerst noch ausgeblendet.

## Auf dem Prüfstand der Realität

Dass ein klimafreundliches Angebot durchaus ökonomisch interessant sein kann, beweist, dass bereits 54 % der Studienteilnehmenden Produkte, Dienstleistungen und Technologien verkaufen, die den Klimaschutz unterstützen. CEOs haben die Notwendigkeit zur Dekarbonisierung als Kernbeitrag im Kampf gegen den Klimawandel erkannt. Allerdings müssen ihre Massnahmen der Realität standhalten. Nur diese kann darüber befinden, welche Lösungen skalierbar und welche Technologien dafür nötig sind. Hier wägen die Verantwortlichen die Vor- und Nachteile für Markt- und Wettbewerbsposition laufend neu ab. Noch sind die meisten Märkte und deren Konsument:innen nicht bereit, die Mehrkosten für klimafreundliche Produkte zu übernehmen. Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Einträglichkeit und Verantwortung zu finden, braucht Weitblick und Zeit. Wir gehen davon aus, dass der Fokus der Öffentlichkeit, der Investierenden und der Unternehmen selbst in zirka zwei Jahren auf konkreten, aus der Umsetzung von Nachhaltigkeitsprogrammen erfolgten Resultaten liegen dürfte.

## Welche der folgenden Aussagen beschreibt am besten, wie weit Ihr Unternehmen bei jeder dieser Massnahmen fortgeschritten ist?

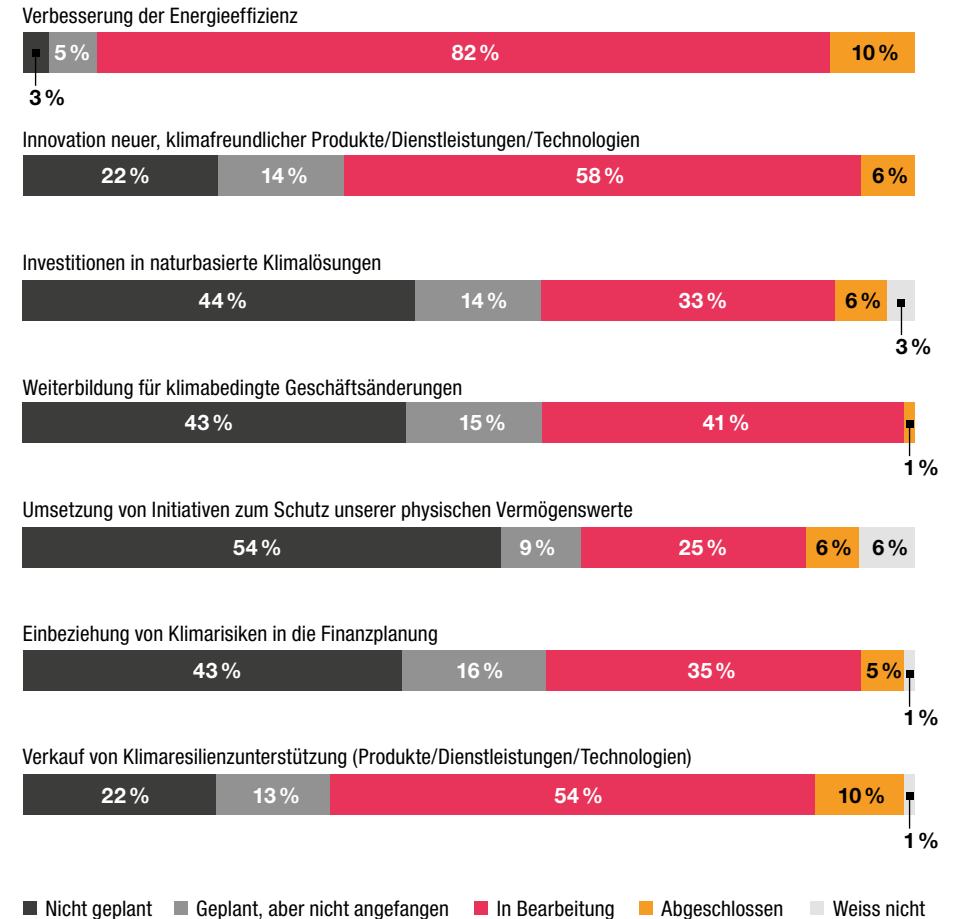


Abbildung 17: Bei der Nachhaltigkeit entscheidet die direkte Wirksamkeit über den Grad der Konkretisierung.





## Regulatorischer Tsunami hält an

Noch immer verändert sich rund um die Nachhaltigkeit auf regulatorischer Ebene derzeit enorm viel und enorm schnell. Den Unternehmen steht ein wahrer Tsunami an gesetzlichen Neuerungen ins Haus: die Umsetzung des Gegenvorschlags zur Konzernverantwortungsinitiative (KVI), die Verordnung zur verbindlichen Klimaberichterstattung grosser Unternehmen sowie die Empfehlungen der Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), die Task Force on Nature-related Disclosure (TFND) oder die European Supply Chain Directive (CSDDD) – um nur die dringlichsten zu nennen. Für jedes wesentliche Thema, das offengelegt wird, muss die C-Suite eine Strategie, einen Plan für das Risikomanagement, Leistungsziele und die Messung der Ist-Kennzahlen vorlegen und alles im Voraus vom Verwaltungsrat genehmigen lassen (vgl. Exkurs Nachhaltigkeitsberichterstattung, Seite 36).

## Feuer löschen statt entfachen

Hinter dem Tempo der Gesetzgebung bleiben viele Unternehmen zurück. Denn sie sind mit der Menge, der gestiegenen Komplexität und kurzen Fristen der (neuen) Vorschriften überfordert. In manchen Bereichen ist die Gesetzgebung nicht abgeschlossen; es fehlen branchenspezifische Normen und andere Elemente. Zudem wurden die Entscheidungstragenden in den Jahren 2022 und 2023 durch den Ukraine-Konflikt, die Energiekrise, diverse Marktvolatilitäten, makroökonomische Belange, den Währungsdruck, den Fachkräftemangel, Cyberbedrohungen und den jüngsten Nahost-Krieg enorm beansprucht. Es erstaunt nicht, dass sich die Unternehmen derzeit mehr um die kurzfristige Einhaltung von Vorschriften als um ihren visionären Beitrag zum Klimaschutz kümmern.

## Nachhaltigkeitsfunktion neu denken

Für den Status quo in der Klimathematik spielt die Nachhaltigkeitsfunktion der Unternehmen eine zentrale Rolle. Sie muss das hauseigene Nachhaltigkeitsprogramm so ausgestalten, dass es sich positiv auf das Unternehmen auswirkt, zeitlich umsetzen lässt und gleichzeitig den steigenden Berichterstattungsanforderungen gerecht wird. Leider ist die Nachhaltigkeitsfunktion vielerorts schlank besetzt und von der Finanzabteilung abgekoppelt. Folglich verbringt sie vermehrt Zeit mit der Berichterstattung und mit der Koordination von funktionsübergreifenden Änderungen. Das birgt die Gefahr, dass ihre Perspektive weniger strategisch ist und weniger Einfluss auf das Unternehmen hat. Angesichts der insgesamt prekären Lohnkostensituation und engen Personalbudgets dürfte sich das kurzfristig nicht ändern. In zahlreichen global tätigen Unternehmen in der Schweiz sind die Nachhaltigkeitsmanager zudem nicht in der Lage, die finanzielle und inhaltliche Unterstützung der strategischen Führungsgremien zu gewinnen und ihre Ansprüche an das Thema so zu formulieren, dass der wirtschaftliche Mehrwert daraus hervorgeht. Ein Ansatz könnte darin bestehen, das vorhandene Wissen und die Berichterstattungsfähigkeiten zum Beispiel der Finanzabteilung zu bündeln, zu optimieren und sich auf Kernthemen zu konzentrieren. So liesse sich dort, wo es darauf ankommt, mit weniger mehr bewirken.

## Vorsicht Rückstand

Nach Angaben des Weltwirtschaftsforums sind 44 Bio. USD der globalen Wirtschaftsleistung, also etwa die Hälfte der Weltwirtschaft, mässigen oder erheblichen Risiken der Natur ausgesetzt. Die Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (TNFD) hat einen marktgesteuerten, integrierten globalen Rahmen für Risikomanagement und Offenlegung abgesteckt und im September 2023 als Empfehlung veröffentlicht. Er gilt als Basis für die Unternehmen, über Risiken und Chancen durch Naturauswirkungen und -abhängigkeiten zu berichten. Demnach müssen sich die Unternehmen fragen: Wie abhängig sind wir von der Natur?

44 % der befragten CEOs in der Schweiz haben keine Investitionen in naturbasierte Klimalösungen wie die Wiederherstellung von Ökosystemen, Landschaftsschutz oder regenerative Landwirtschaft vorgesehen. 43 % beabsichtigen nicht, Klimarisiken in ihre Finanzplanung zu integrieren. Diese Einschätzungen sind besorgniserregend. Wenn Unternehmen ihre Abhängigkeiten von der Natur weder erkennen noch mit dem Risikomanagement adressieren, könnten sie bei der naturbezogenen Berichterstattung sowie bei den damit verbundenen Chancen und Risiken massiv ins Hintertreffen geraten. Zudem kann ein falsches Bild über ihre finanzielle Stabilität entstehen. Zwar schliessen sie einzelne Initiativen oder Projekte für naturbasierte Klimalösungen ab, doch das Thema selbst lässt sich nicht vollständig adressieren.







## Nachfrage nur implizit spürbar

Als Dekarbonisierungshindernis nennen 29 % der befragten CEOs in der Schweiz einen Mangel an klimafreundlichen Technologien für die Branche (vgl. Abbildung 18). Anscheinend sind die Technologien in manchen Branchen nicht oder noch nicht skalierbar. Ebenfalls 29 % der Befragten sehen als Hindernis für die Dekarbonisierung ihres Geschäftsmodells die ungenügende Nachfrage durch externe Interessengruppen. 27 % der Studienteilnehmenden führen die Komplexität der Vorschriften an. Die Forderung der externen Interessengruppen wird vielleicht nicht explizit geäussert, zeichnet sich im Markt jedoch implizit ab. Derzeit entscheiden sich beispielsweise die meisten Unternehmen, die unter den CSRD-Berichtszyklus 2029 fallen, für eine frühere Berichterstattung im Zyklus 2025/2026. Insgesamt schätzen die Schweizer CEOs die Hindernisse für eine Dekarbonisierung als deutlich höher ein als ihre globalen Kolleg:innen.

## In welchem Ausmass behindern die folgenden Faktoren die Fähigkeit Ihres Unternehmens, zu dekarbonisieren? (Antworten: in hohem bis sehr hohem Ausmass)

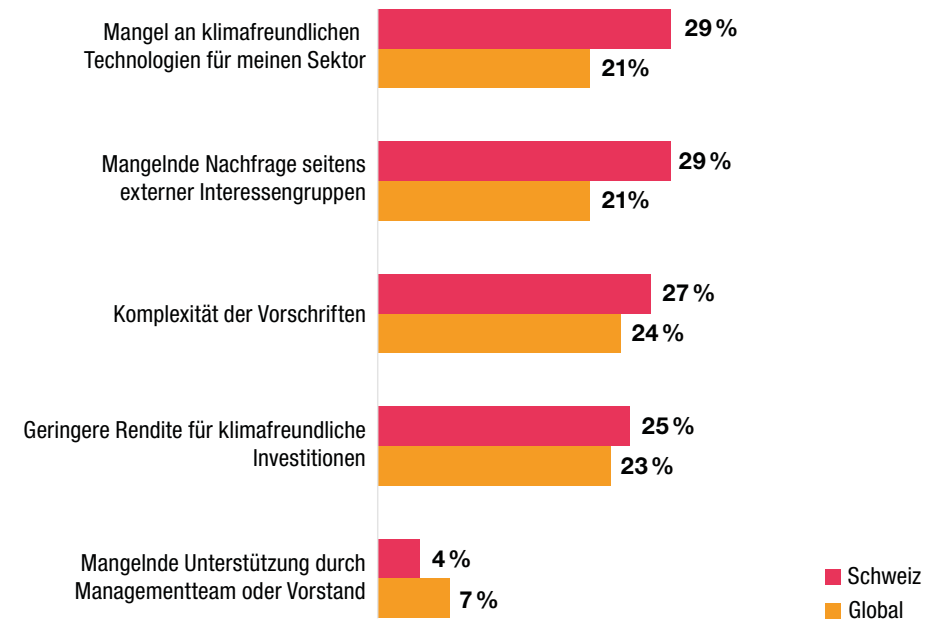


Abbildung 18: Technologische Lösungen sind noch nicht in allen Branchen gleichermassen gut skalierbar.



## Unzuverlässiger Performancevergleich

Dass nur 35 % der Studienteilnehmenden niedrigere Renditen für klimafreundliche Investitionen als Dekarbonisierungshindernis nennen, weist auf die Heterogenität der verfügbaren Renditeanalysen hin. Noch immer ist es schwierig, die Leistung von Nachhaltigkeitsanlagen zu messen oder zu vergleichen. Sowohl die Ratingsysteme als auch die Daten und Methoden der Performancemessung sind wenig zuverlässig. Nebenbei bemerkt: Ab 2026 dürfen EU-Unternehmen keine Netto-Null-Versprechen mehr abgeben, da das Erreichen eines solchen Ziels nicht transparent nachweisbar ist.

Zwei Drittel der Studienteilnehmenden haben im vergangenen Jahr bei der Bewertung von klimafreundlichen Investitionen keine niedrigeren Renditen als aus anderen Investitionen akzeptiert (vgl. Abbildung 19). Es wird häufig beobachtet, dass institutionelle Investoren einzelne Nachhaltigkeitsaktien mit niedrigeren Renditen in ihren Portfolios halten, um öffentlich darüber sprechen zu können. Die unternehmenseitige Messung und Ausformulierung der Auswirkungen von Nachhaltigkeitsinvestitionen steht derzeit noch am Anfang und ist entsprechend wenig aussagekräftig.

**Hat Ihr Unternehmen in den letzten zwölf Monaten bei der Bewertung von klimafreundlichen Investitionen niedrigere Renditen akzeptiert als bei anderen Investitionen?**

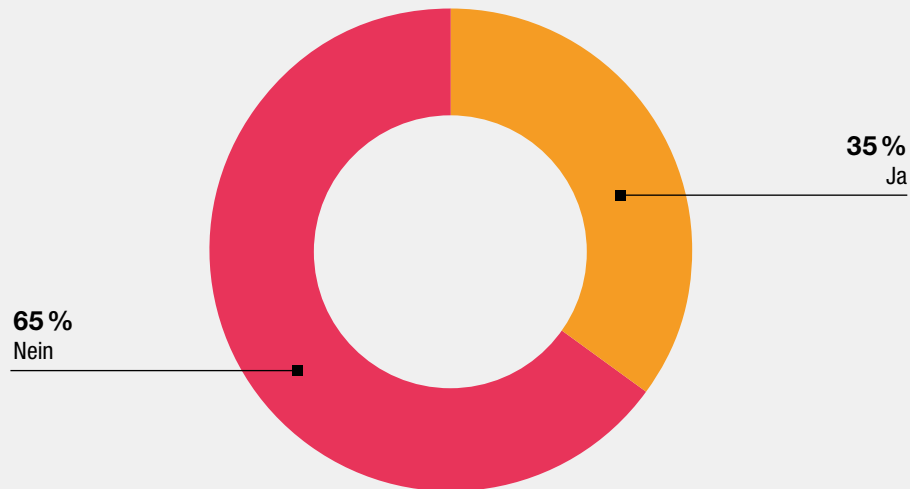



Abbildung 19: Bei Anlageentscheidungen stehen Renditeüberlegungen noch immer an erster Stelle.

## Von der Pflicht zur Kür wechseln

Der Nachhaltigkeitsanspruch auferlegt dem C-Level neue und altbekannte Aufgaben. Bekannt und ausgereift sind die Herausforderungen von Netto-Null und der Anpassung an den Klimawandel. Neu sind Lieferkettenaspekte wie der Einsatz von Konfliktmetallen, das Offenlegen von naturbezogenen Finanzinformationen oder Biodiversität. Die meisten Unternehmen haben mit der Flut neuer Vorschriften, den Auswirkungen auf ihre Arbeitskräfte, dem Druck von Energiepreisen und Kosten, grünen Industriepänen sowie sektoriell anhaltenden Lieferengpässen alle Hände voll zu tun. Um Nachhaltigkeit trotzdem zu konkretisieren, möchten wir den CEOs die folgenden Impulse mitgeben:

- » **Strategie:** Beruht die Nachhaltigkeitsstrategie auf der reinen Einhaltung von Vorschriften, kann das Unternehmen in Rückstand geraten. Compliance ist keine Strategie, sondern eine Mindestanforderung. Mit einem solchen Ansatz kann sich ein Unternehmen nicht differenzieren und schon gar nicht alleinstellen.
- » **Verantwortung:** CEOs sollten die Verantwortung für das Thema übernehmen und nicht erwarten, dass der CSO hier die Agenda vorantreibt. Schliesslich korreliert die Nachhaltigkeit mit dem Wert des Unternehmens.
- » **Nachhaltigkeitsfunktion:** In vielen Unternehmen gilt es, die Position und Aufgaben der Nachhaltigkeitsfunktion neu zu definieren. Chief Sustainability Officers (CSOs) müssen den Vorstand einbinden und dessen Aufmerksamkeit für ihre Nachhaltigkeitsbemühungen gewinnen.
- » **Ausblick:** Nachhaltigkeit ist nicht nur ein nötiges Übel, sondern vor allem eine Quelle interessanter Chancen. Doch wer im Feuerlöschmodus funktioniert, denkt selten kreativ über Opportunitäten nach. Compliance ist Pflicht. CEOs sollten gemeinsam mit ihren CSOs die Kür einstudieren.





«Compliance ist keine Strategie, sondern eine Mindestanforderung. Damit kann man sich nicht differenzieren. CEOs sollten gemeinsam mit ihren CSOs die Opportunitäten von Nachhaltigkeit herauschälen und das Interesse des Verwaltungsrats dafür gewinnen.»

**Craig Stevenson**, Partner für Nachhaltigkeit und Klimawandel,  
PwC Schweiz





# Vertrauensarbeit fortsetzen

## Paradigmenwechsel angestossen

27 % der CEOs in der Schweiz nennen Komplexität der Vorschriften als dritthöchstes Hindernis, weshalb sie ihr Unternehmen nicht dekarbonisieren. Die Bestimmungen zum Reporting in den Bereichen Umwelt, Soziales und Unternehmensführung werden von Regulatoren, Standardsetzern und Aufsichtsbehörden streng getaktet, vorwiegend von Seiten der EU. Sämtlichen neuen und erweiterten Vorschriften gemeinsam ist das Ziel, ein verändertes Verhalten zu bewirken: Die Unternehmen sollen mehr Informationen offenlegen, was die Mechanismen einer Marktwirtschaft dynamisiert. Neu müssen sie nicht nur über ihre Nachhaltigkeitsleistung berichten, sondern auch darüber, wie sie Nachhaltigkeit managen und ihre Geschäftspraktiken anpassen, wie sie Ziele setzen und mit welchen Programmen sie diese erreichen wollen.

## Von innen nach aussen blicken – und umgekehrt

Mit der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) hat die EU die Berichterstattungspflicht von in Europa tätigen Unternehmen im Bereich der nichtfinanziellen Kennzahlen signifikant erweitert. Grundlage der CSRD-Berichterstattung ist die doppelte Wesentlichkeitsbewertung. Demnach müssen die Unternehmen die

Auswirkungen, Risiken und Chancen detailliert bestimmen. Zudem müssen sie erklären, wie sich das auf Menschen und Umwelt auswirkt (Inside-out-Sicht) und wie sie selbst von nachhaltigkeitsbezogenen Entwicklungen und Ereignissen betroffen sind (Outside-in-Sicht). Auf Basis dieser zweiseitigen Einschätzung ist zu ermitteln, welche Massnahmen erforderlich sind, um den Gap zu schliessen. Die doppelte Wesentlichkeit bedingt, dass die CEOs die Nachhaltigkeitsberichterstattung an ihrer Unternehmensstrategie ausrichten.

## Auf die Führung geschaut

Übergeordnetes Ziel der Nachhaltigkeitsberichterstattung muss sein, das Vertrauen in die offengelegten Informationen zu erhöhen. Dieser Anspruch bringt eine Reihe von Herausforderungen mit sich; eine der grössten ist die Governance klimabedingter Risiken und Chancen des Unternehmens. Eine solche Offenlegung ermöglicht es den Anspruchsgruppen zu verstehen, wie ein Unternehmen die Nachhaltigkeitsberichterstattung handhabt und ob die Führungsgremien wesentlichen Klimabelangen die nötige Aufmerksamkeit schenken. Im Hinblick auf die Vielzahl von Anspruchsgruppen ist entscheidend, dass die Unternehmen hier transparent offenlegen. Nur so können sie Vorwürfen von Greenwashing und allfälligen Reputationsrisiken zuvorkommen.

## Standards lassen über Standardisierung nachdenken

Gleichermassen anspruchsvoll ist die Qualität der Daten aus dem eigenen Haus und von Dritten. Sie bergen das Risiko, Vorjahreszahlen anpassen zu müssen. Rückwirkende Korrekturen erschweren es, Trends und Fortschritte bei der Zielerreichung nachzuvollziehen. Mit den European Sustainability Reporting Standards (ESRS) will die EU die Nachhaltigkeitsberichterstattung standardisieren. Allerdings verlangt das den Unternehmen einiges an Flexibilität und Investitionen ab, wenn sie ihre Berichte am Puls der Zeit halten wollen. Denn die Halbwertszeit von Informationen ist kurz. Deshalb sollten die CEOs über Möglichkeiten nachdenken, die Berichterstattung zu automatisieren, wiederholbarer und zuverlässiger zu machen – und gleichzeitig die Datenqualität zu erhöhen.

## Eben erst gestartet

43 % der befragten CEOs in der Schweiz beziehen Klimarisiken nicht in ihre Finanzplanung ein, bei 35 % ist dieser Prozess im Gang. Diese Auswertung macht deutlich, dass die Unternehmen noch am Anfang ihrer Reise der Nachhaltigkeitsberichterstattung stehen. Sie wollen die (finanziellen) Auswirkungen und Triebkräfte von Klimarisiken erst einmal verstehen. In einem nächsten Schritt werden



sie Modelle entwickeln müssen, die ihnen eine Quantifizierung der Erkenntnisse ermöglicht. Denn erst in quantifizierter Form können sie Klimarisiken in ihre Finanzplanung integrieren. Anspruchsvollere Investierende verlangen bereits heute solche Kennzahlen.

### **Grosse in der Pflicht**

Die Empfehlungen der Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) zur Offenlegung von Klimadaten treffen in Wirtschaft und Gesellschaft auf breite Zustimmung. Auch der Schweizer Bundesrat erachtet Transparenz von Unternehmen von öffentlichem Interesse und die Klimawirkung ihrer Tätigkeit als zentrales Element für das Funktionieren der Märkte. So tritt am 1. Januar 2024 die Vollzugsverordnung über die Berichterstattung über Klimabelange für grosse Schweizer Unternehmen in Kraft. Demnach müssen Publikumsgesellschaften, Banken und Versicherungen, die mindestens 500 Mitarbeitende beschäftigen und eine Bilanzsumme von mindestens 20 Mio. CHF oder einen Umsatz von mehr als 40 Mio. CHF aufweisen, über Klimabelange öffentlich berichten.



**«Das übergeordnete Ziel der Nachhaltigkeitsberichterstattung muss darin bestehen, das Vertrauen der Anspruchsgruppen zu stärken und deren Verhalten zu ändern. Deshalb sollten die Unternehmen nicht nur über Compliance nachdenken, sondern auch über ihre Ziele, Planung und künftige Leistung. Entsprechend müssen sie mehr in die Datenqualität, automatisierte Prozesse und Tools investieren.»**

**Christophe Bourgoin**, Partner, Investor Reporting and Sustainability Platform Leader, PwC Schweiz

A woman with voluminous, curly brown hair is looking intently at a prosthetic hand held in her palm. The prosthetic is black and red, with visible joints and sensors. The background is a blurred laboratory or workshop environment. The image is overlaid with several decorative geometric shapes: a solid red square in the top left, a red and white striped square below it, a white L-shaped shape with diagonal stripes in the top center, a yellow and white striped square in the middle left, a white L-shaped shape with diagonal stripes in the bottom left, and a yellow and white striped square in the bottom right.

06 Generative künstliche Intelligenz (KI)

# Disruptives Momentum erzeugen



## Schweizer Zurückhaltung erkennbar

16 % der CEOs in der Schweiz haben generative KI in ihrem Unternehmen eingeführt (vgl. Abbildung 20). Weltweit sind es doppelt so viele. Auch bei anderen Aussagen zum Einfluss von generativer KI auf das eigene Unternehmen zeigt sich der Schweizer C-Level zurückhaltender als sein globales Pendant.

Diese Reserviertheit hat kulturelle und strukturelle Ursachen. Verglichen mit der Start-up-Haltung in Weltregionen wie Skandinavien, Nordamerika oder Asien legen Schweizer CEOs ein Fast-Follower-Verhalten an den Tag. Bei neuen Technologien wie Cloudlösungen oder generativer KI sind sie selten die Ersten im Markt. Allerdings beobachten sie Märkte, Kund:innen und Mitbewerbende sorgfältig. Durch leicht verzögertes, aber baldiges Einführen der Innovationen statten sie ihre Produkte mit einem höheren Kundennutzen aus und profitieren gleichzeitig von niedrigeren Kosten.

Die Fast-Follower-Mentalität in der Schweiz ist im Weiteren dem helvetischen Branchensplit geschuldet. Produktlebenszyklen – und damit auch Innovationszyklen – in Investitionsgüterindustrien sind länger und damit schleppender als in Konsumgütermärkten. Die Finanzbranche ihrerseits ist stark reguliert, was das Integrationstempo von Technologien mit regulatorischen Unschärfen wie bei generativer KI drosselt.



### Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen über generative KI zu?

In den nächsten 3 Jahren ...	Schweiz	Global
wird die generative KI erfordern, dass der Grossteil meiner Belegschaft neue Fähigkeiten entwickelt	63 %	69 %
wird die generative KI die Wettbewerbsintensität in meiner Branche erhöhen	61 %	68 %
wird die generative KI den Weg, wie mein Unternehmen Werte schafft, liefert und erfasst, signifikant verändern	53 %	70 %
In den nächsten 12 Monaten ...		
wird die generative KI die Qualität der Produkte oder Dienstleistungen meines Unternehmens verbessern	43 %	58 %
wird die generative KI die Fähigkeit meines Unternehmens verbessern, Vertrauen bei Stakeholdern aufzubauen	29 %	48 %
In den letzten 12 Monaten ...		
wurde die generative KI in meinem Unternehmen eingeführt/angewendet	16 %	32 %
hat mein Unternehmen aufgrund der generativen KI seine Technologie-Strategie geändert	29 %	31 %

Abbildung 20: Beim Umgang mit generativer KI zeigen sich CEOs in der Schweiz reserviert.

## Umsetzung realistisch eingeschätzt

Die CEOs stimmen eher Aussagen zu, die sich auf die nächsten drei Jahre beziehen, als solchen, die das vergangene Jahr beschreiben. Demnach schätzen die Verantwortlichen ihre eigene Anpassungsfähigkeit an disruptive Technologien realistisch ein, vor allem die Studienteilnehmenden in der Schweiz. Sie sind sich bewusst, dass sie rasant getaktete Neuerungen wie generative KI nicht innerhalb von ein bis zwei Jahren in ihren Unternehmen etablieren können. Die Dynamik dieser Technologie überfordert die Strukturen und Prozesse der meisten Organisationen. Immerhin gehen damit ein umfassender Umbruch der Infrastruktur sowie ein kultureller Wandel einher. Gut möglich, dass noch nicht alle Studienteilnehmenden den Grad der Wirkkraft von generativer KI auf ihr Business erkannt haben. Denn wer generative KI zumindest teilweise im Unternehmen ausgerollt hat, dürfte keine Zweifel mehr an den bahnbrechenden Folgen für das Unternehmen äussern.

## Anschluss nicht verpassen

Weitblickende CEOs fragen sich zu Recht, was mit ihren Unternehmen geschieht, wenn sie generative KI nicht in den kommenden drei Jahren einführen. Wer völlig auf Technologie verzichtet, sollte diese beiden Fakten berücksichtigen:

- » Mit generativer KI lassen sich repetitive, einfache Tätigkeiten leicht und kostengünstig erledigen. Das setzt Ressourcen für anspruchsvollere Aufgaben frei, was die Produktivität und damit die Wertschöpfung eines Unternehmens signifikant erhöht.
- » Gerade im Dienstleistungsbereich kann der fehlende Zugriff auf die Unterstützung durch generative KI zur Frustration der (jüngeren) Mitarbeitenden und damit zu vermehrten Abgängen, einer erhöhten Fluktuationsrate und zusätzlich verschärftem Fachkräftemangel führen.

## Technologieaffinität in der ersten Reihe

Die globale Branchenbetrachtung zeigt, dass vorwiegend die Technologie-, Medien- und Telekommunikationsbranchen generative KI eingeführt und sowohl ihre Wertschöpfung als auch Technologiestrategie entsprechend angepasst haben (vgl. Abbildung 21). Sie nutzen generative KI als positive Energie für den Vertrauensaufbau gegenüber ihren Kerndialoggruppen und als Wettbewerbsvorteil. Diese Branchen sind per se sehr technologieaffin und ihr wirtschaftlicher Erfolg beruht auf der Implementierung neuer Technologien.

## Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu (globale Antworten, nach Branchen gegliedert)?

- In den letzten 12 Monaten wurde die generative KI in meinem Unternehmen eingeführt/angewendet
- In den nächsten 12 Monaten wird die generative KI die Qualität der Produkte oder Dienstleistungen meines Unternehmens verbessern
- In den nächsten drei Jahren wird die generative KI den Weg, wie mein Unternehmen Werte schafft, liefert und erfasst, signifikant verändern

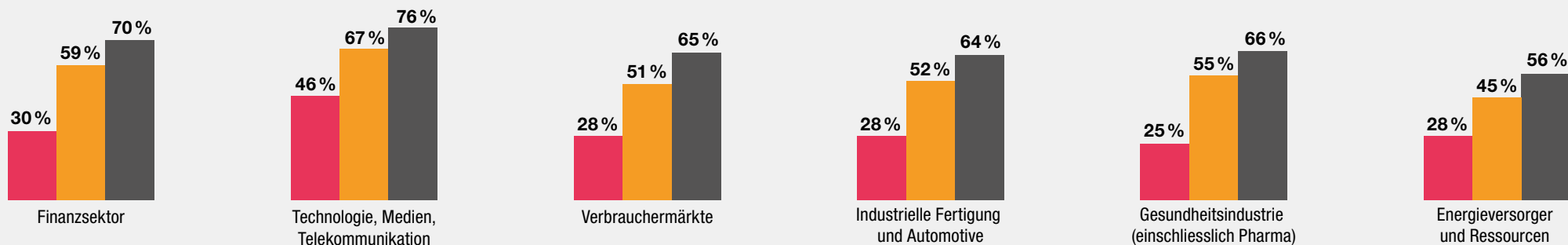


Abbildung 21: Das Naturell ihrer Branche beeinflusst die Haltung der CEOs zu generativer KI.



## Im Zeichen der Effizienz

Aus den zahlreichen Modellen der generativen KI ergeben sich Hunderte von Anwendungsfällen, sei es für die Verarbeitung von natürlicher Sprache (NLP), die Suche und das Abrufen von Dokumenten, das Codieren von Software usw. In diesen Anwendungsfällen lassen sich Muster erkennen, die insgesamt auf die Effizienz einwirken. So kann generative KI den Unternehmen helfen, die Zeit der Mitarbeitenden und die eigene Zeit als Ressource effizienter einzusetzen. Dieser Zusammenhang ist den meisten Studienteilnehmenden in der Schweiz bewusst. Sie sehen Effizienz als eine der am stärksten verbesserten Leistungskennzahlen (vgl. Abbildung 22). Knapp jeder dritte CEO geht davon aus, dass er mit generativer KI auch die Profitabilität erhöhen kann. Die Profitabilität steht in direktem Zusammenhang mit der Effizienz, da sie eine direkte Auswirkung auf das Endergebnis darstellt. Insgesamt schätzen die globalen CEOs die Auswirkungen von generativer KI auf ihre Performance deutlich positiver ein als ihre Schweizer Pendanten.



### Inwieweit wird generative KI in Ihrem Unternehmen in den nächsten zwölf Monaten die folgende Leistungskennzahl erhöhen?

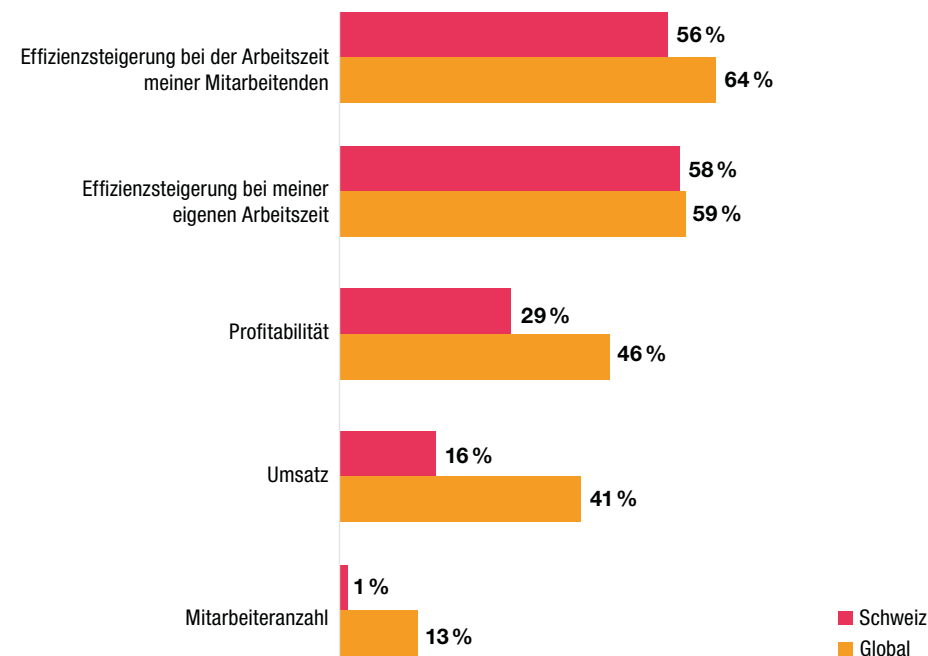


Abbildung 22: Generative KI resultiert für Schweizer CEOs vor allem in mehr Effizienz.

Nach Ansicht der Schweizer Studienteilnehmenden wird generative KI die Rentabilität steigern, den Umsatz hingegen in einem weitaus geringeren Ausmass erhöhen. Diese Einschätzung erachten wir als realistisch und liesse sich damit begründen, dass die Anwendung von generativer KI den Einsatz der Ressourcen optimiert. Im Dienstleistungsbereich wirkt sich das unmittelbar auf den Umsatz aus, da hier Menschen E-Mails schreiben, Exposés erstellen oder Ideen generieren. Hingegen gibt es kaum Anwendungsbeispiele von generativer KI, um Produkte zu verkaufen, was bei Herstellern oder Handelsunternehmen direkt umsatzwirksam wäre.



## Nullsummenspiel beim Personal

Interessanterweise gibt fast niemand aus dem Schweizer Studiensample an, der Einsatz von generativer KI würde den Personalbestand tangieren. In der Regel reduziert generative KI Prozesse repetitiver Routineaufgaben. Diese beeinflussen über die Personalkosten die Produktivität. Die Einschätzung der CEOs weist darauf hin, dass generative KI zwar die Aufgaben verändert, nicht aber die Anzahl der Jobs. Es ist denkbar, dass sich das Minus an Jobs, die generative KI ersetzt, mit dem Plus an Fähigkeiten, die generative KI erfordert oder ermöglicht, die Waage halten. Und: Es gibt aus der Praxis keine Anzeichen dafür, dass die Nutzung von selbstlernenden KI-Anwendungen wie ChatGPT zu einem Abbau von Arbeitsplätzen führt.

## Anfälliger gegenüber Risiken

70% der Studienteilnehmenden sind überzeugt, dass generative KI die Risiken von Cybersicherheit im kommenden Jahr erhöht (vgl. Abbildung 23). Durch die Einführung von generativer KI öffnet ein Unternehmen seine IT-Infrastruktur nach aussen. Da die Trainingsdaten künstlich intelligenter Anwendungen mehrheitlich vom Internet stammen, besteht ein grösseres Einfallrisiko. Das ist auch dann der Fall, wenn das Unternehmen ein hauseigenes Sprachmodell entwickelt. Denn ein solches wird ebenfalls mit externen Daten trainiert. Also gilt: Je mehr Technologie, desto mehr Risiko. Diese Einschätzung dürfte allerdings mehr von einem gefühlten als von einem faktenbasierten Risiko herühren. Die Unsicherheit aus der Einführung neuer Technologien mit vollständig offener Datenerhebung widerspiegelt sich auch in der Beurteilung der Bedrohungen (vgl. Kapitel «Wachstum», Seite 6). Hier werten die befragten CEOs Cyberrisiken als Hauptbedrohung für ihre Unternehmen.

Inwieweit stimmen Sie zu, dass generative KI die folgenden Risiken in Ihrem Unternehmen in den nächsten zwölf Monaten wahrscheinlich erhöht?

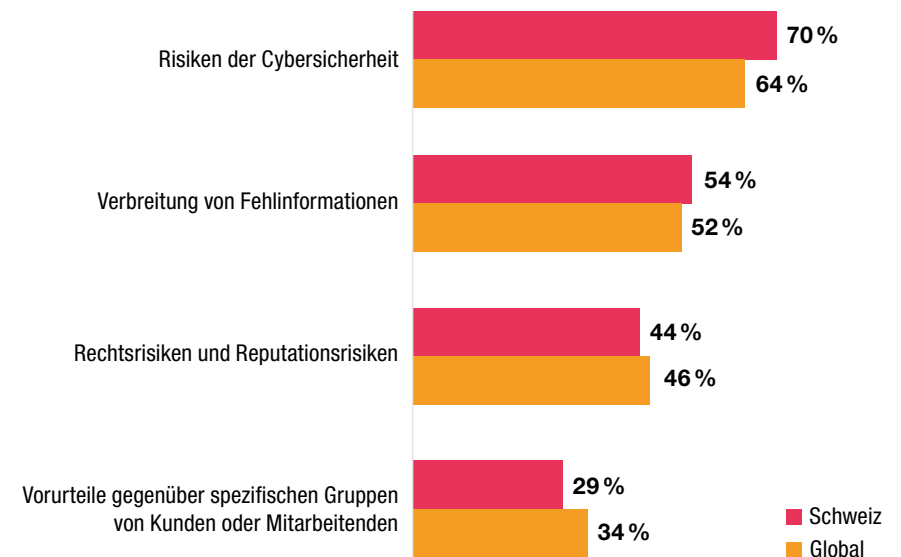


Abbildung 23: Mit der Einführung neuer Technologien wächst die gefühlte Risikoexposition.



## Informationsrichtigkeit nicht gegeben

54 % der Befragten befürchten die Verbreitung von Fehlinformationen durch generative KI. Oft sind Informationen aus einer umfangreichen Anwendung nicht nachprüfbar. Man weiss zwar, dass sie aus dem Internet stammen, aber nicht genau, woher. Demnach ist die Richtigkeit der Informationen nicht gegeben. In einem geschäftlichen Kontext müssen Informationen jedoch hundertprozentig korrekt sein. Deshalb sind diese Bedenken der CEOs durchaus nachvollziehbar. Nutzende von generativer KI könnten sich nämlich in einer falschen Sicherheit wiegen und glauben, dass das, was sie als Antwort von ihrer Anwendung bekommen, nachweislich richtig sei.

## Schlecht fürs Image

44 % der Befragten nennen rechtliche Verpflichtungen und Reputationsschäden als mögliches Risiko durch die Nutzung von generativer KI. In diesem Punkt sind die globalen CEOs mit 46 % leicht skeptischer als ihre Schweizer Kolleg:innen. Die Angst ist durchaus begründet. Denn ziehen Verantwortliche aufgrund von generativen KI-Informationen Schlüsse und fällen Entscheidungen, die sich im Nachhinein als falsch erweisen, kann das dem Image des Unternehmens erheblich schaden. Das Risiko erscheint vermutlich auch deshalb auf dem Radar der CEOs, weil die Regulation in diesem Bereich jung und weltweit noch nicht standardisiert ist und weil noch keine etablierte Rechtsprechung existiert.

## Voreingenommenheit ist menschlich

29 % der Studienteilnehmenden sehen das Risiko der Voreingenommenheit gegenüber bestimmten Kunden- oder Mitarbeitergruppen. Im globalen Sample sind es 34 %. Bei generativer KI besteht immer ein verstecktes Risiko, dass irgendeine Art von Verzerrung vorliegt. Doch Voreingenommenheit liegt auch in der Natur der Menschen. Jede und jeder sieht Dinge aus einer persönlichen und damit verzerrten Perspektive. Gewisse Verzerrungen sind also auch ohne generative KI vorhanden. Zum Glück können die Hersteller von generativen KI-Anwendungen ihre Modelle im Hinblick auf Vorurteile verfeinern. Je mehr Daten sie einspeisen, desto gezielter korrigieren sie ihre Modelle und setzen verantwortungsvolle KI-Prinzipien um.





## Gross denken, klein beginnen

Modelle der generativen KI zur Darstellung und Verarbeitung von Inhalten – etwa für das Erstellen von Zusammenfassungen oder für NLP – eröffnen den Unternehmen grossartige Opportunitäten. CEOs, die sich diese zunutze machen möchten, geben wir die folgenden Tipps mit auf den Weg:

- » **Pilotprojekte** liefern einen aussagekräftigen Machbarkeitsnachweis für generative KI. Da die Technologie fast alle Geschäftsbereiche tangiert, sollten die Verantwortlichen sie über Pilotprojekte als innovativen Mechanismus kennen und verstehen lernen, statt sie als reine IT-Sache zu behandeln.
- » Beim **kurzfristigen wirtschaftlichen Mehrwert** wie dem Return on Investment sollten die Verantwortlichen realistisch bleiben. Verglichen mit der traditionellen KI sind die Anwendungsfälle von generativer KI nicht komplett neu, sondern nur viel stärker weiterentwickelt.
- » Wer generative KI in den nächsten zwölf Monaten anpacken möchte, kann vorab diese kurze **Checkliste** durchgehen.

- Eine KI-Charta mit Auftrag und Zielsetzung aus ökonomischer und technischer Sicht erarbeiten
- Mit einem kleinen Schritt starten, zum Beispiel mit einem Pilotprojekt
- Sich mit den gesetzlichen Vorschriften und einschränkenden Faktoren auseinandersetzen
- Expert:innen mit dem nötigen Wissen ins Haus holen



«Mit neuen Technologien wie generativer KI lassen sich repetitive, einfache Tätigkeiten leicht und kostengünstig erledigen. Das setzt Ressourcen für anspruchsvollere Aufgaben frei, was die Produktivität und damit die Wertschöpfung eines Unternehmens signifikant erhöht.»

**Prafull Sharma**, Partner, Cloud & Digital Leader, PwC Schweiz





# Kontakt

## Globale Studie

Die Ergebnisse und Auslegung der  
«27th Annual Global CEO Survey»  
von PwC Global finden Sie auf:  
[www.ceosurvey.pwc](http://www.ceosurvey.pwc)

## In der Schweiz für Sie da:

**Andreas Staubli**  
CEO, PwC Schweiz  
Tel. +41 58 792 63 63  
Mobile +41 79 628 67 51  
[andreas.staubli@pwc.ch](mailto:andreas.staubli@pwc.ch)  
[ch.linkedin.com/in/andreasstaubli](https://ch.linkedin.com/in/andreasstaubli)

## Danke!

Wir danken allen Studienteilnehmerinnen und -teilnehmern für ihren wertvollen Beitrag zur vorliegenden Publikation. Ebenfalls danken wir allen Expert:innen von PwC Schweiz und aus dem PwC-Netzwerk für ihre tatkräftige Mitarbeit, aufschlussreichen Kommentare und ausführlichen Hintergrundinformationen.











**Schweizer Ausgabe der «27th Annual Global CEO Survey»**  
[www.pwc.ch/ceo-survey-de](http://www.pwc.ch/ceo-survey-de)

