


Schweizer Ausgabe der  
«26th Annual Global CEO Survey»

# Der Krise und der Zukunft gewachsen

**Unter Embargo bis  
Montag, 16. Januar 2023, 18:45 Uhr**



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



«Das Tagesgeschäft nimmt uns CEOs übermässig in Anspruch, weil derart viele Themen auf unsere Unternehmen einprasseln. Aber wir verlieren das grosse Ganze nicht aus den Augen. Derzeit ist weitsichtiges Krisenmanagement angesagt.»

**Andreas Staubli**, CEO, PwC Schweiz

# Inhalt



**01** Editorial 5



**02** Wachstum 6



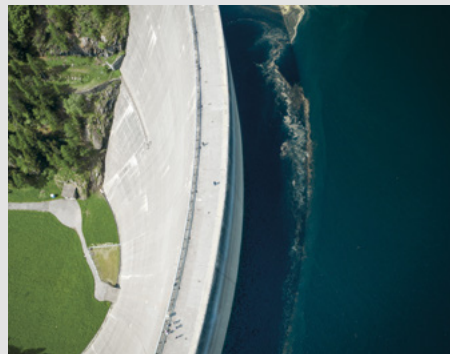
**03** Transformation und Kollaboration 14



**Exkurs** Customer Transformation 19



**04** Arbeitskräfte 20



**05** Nachhaltigkeit 25



**Exkurs** Greenwashing 31



**06** Kontakt 32

## Das Studiendesign Schweizer Ausgabe der «26th Annual Global CEO Survey»

### Studienteilnehmende

Die vorliegende Studie basiert auf der «26th Annual Global CEO Survey» von PwC Global. Die Erhebung fand im November 2022 statt. Weltweit wurden insgesamt 4410 CEOs aus 105 Ländern befragt, davon 95 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 95 CEOs, die an der Schweizer Ausgabe teilgenommen haben, vertreten 23 % den Finanzsektor, 3 % Technologie, Medien und Telekommunikation, 21 % die Verbrauchermärkte, 20 % die industrielle Fertigung und Automotive, 25 % die Gesundheitsindustrie (einschliesslich Pharma) und 7 % die Energieversorger und Ressourcen (vgl. Abbildung 1). 34 % sind national tätig.

41 % der teilnehmenden Unternehmen beschäftigen weniger als 500 Mitarbeitende, 23 % zwischen 500 und 999 und 35 % über 1000. 20 % der befragten CEOs repräsentieren Unternehmen mit einem Umsatz von mindestens 1000 Millionen CHF, 40 % Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 101 Millionen und 999 Millionen CHF und 35 % Unternehmen mit einem Umsatz von bis zu 100 Millionen CHF. 44 % sind Unternehmen in Familienbesitz, 17 % werden von der Inhaberschaft geführt.

### Darstellung

Die Grundgesamtheit für die vorliegende Schweizer Ausgabe beträgt – sofern nicht anders angegeben – 95 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.

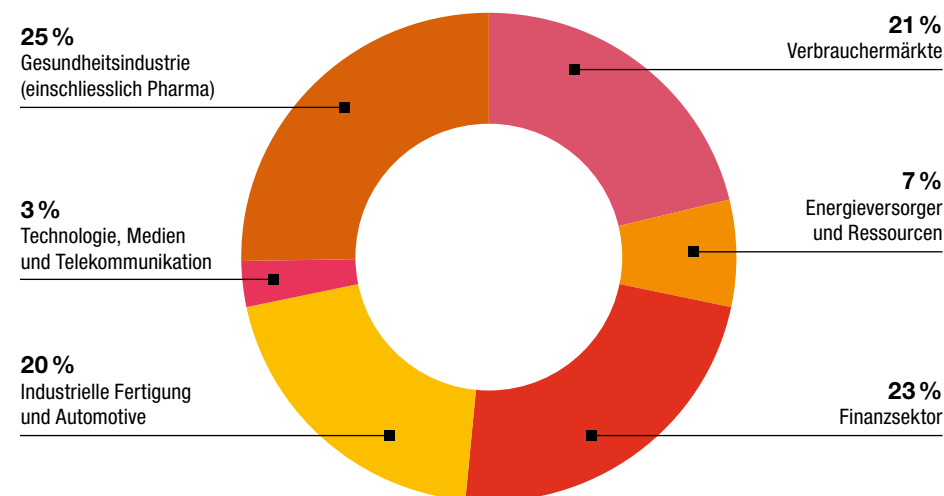


Abbildung 1: Der grösste Prozentanteil der Studienteilnehmenden stammt aus der Gesundheitsindustrie.

# Von CEO zu CEO



Liebe Leserin, lieber Leser, liebe Kolleg:innen

Unsere CEO-Agenda ist aktuell geprägt von einem mehrschichtigen Krisenmanagement, um den Betrieb optimal zu führen. Es erstaunt nicht, dass wir einen Fünftel unserer Zeit mit der Steuerung der Performance und den operativen Herausforderungen verbringen. Allerdings widmen wir uns gleichzeitig langfristigen Schwerpunkten wie der Strategieanpassung oder der Nachhaltigkeit. Auch dafür setzen wir ungefähr je einen Viertel unseres Terminkalenders ein. Am meisten Zeit widmen wir unseren Mitarbeitenden, was in Zeiten des grossen Talentmangels auch richtig ist. Für Kundenkontakt bleibt am wenigsten übrig, auch wenn wir gerne mehr dafür hätten.

In der vorliegenden vierten Schweizer Ausgabe leuchten wir die Antworten von 95 CEOs von Schweizer Unternehmen unterschiedlicher Branchen in den Kapiteln Wachstum, Transformation und Kollaboration, Arbeitskräfte und Nachhaltigkeit aus und reichern sie mit Kontextinformationen, Exkursen und Erläuterungen unserer Expert:innen an.

Die gegenwärtigen Herausforderungen wie die Nachwehen der Pandemie, der Ukraine-Konflikt, der Energiemangel, der Arbeitskräftemangel, Lieferengpässe, die Teuerung oder steigende Zinsen drücken auf die Marge und auf die **Wachstumsprognosen** der CEOs. Im internationalen Vergleich sind Inflation, Zinsniveau und Staatsverschuldung in der Schweiz noch relativ tief, das Konsumverhalten vergleichsweise hoch und die Immobilienkorrektur dürfte moderat ausfallen. Deshalb blicken wir Entscheidungstragenden in der Schweiz optimistischer als unsere internationalen Kolleg:innen auf das Wachstum des Inlandsprodukts und auf die eigene Umsatzentwicklung.

Das Kapitel **Transformation und Kollaboration** bringt eine Rückbesinnung auf bewährte Strukturen und Mechanismen zum Ausdruck. Dass sich die Wirtschaft von der Wissenschaft und von Start-ups neue Impulse für Innovation und Transformation holt, ist nicht neu. Es macht lediglich deutlich, wie wichtig ein gut funktionierender Forschungsstandort mit führenden universitären Instituten ist. Der vermehrte Schulter-

schluss mit anderen etablierten Unternehmen aus angrenzenden Industrien für neue und holistischere Produkte und Dienstleistungen untermauert die Bedeutung von Ökosystemen und von Kundenzentrierung. Darum richten wir in diesem Kapitel ein besonderes Augenmerk auf die **Customer Transformation** als eine der grössten Transformationen unserer Zeit.

Der Mangel an qualifizierten und talentierten Arbeitskräften spitzt sich auch in der Schweiz zu. Obwohl es kein Erfolgsrezept gibt, so verfügen wir doch über starke Instrumente, diesen Kampf auszufechten. Wir können uns Zugang zu neuen Quellen von Talenten und fähigen Mitarbeitenden verschaffen, zum Beispiel indem wir den Arbeitskräftepool um die weiblichen Fachkräfte erweitern und deren Wiedereinstieg oder Familienplanung unterstützen. Oder wir entwickeln mit Upskillingprogrammen Leute aus den eigenen Reihen und uns selbst weiter. Oder wir automatisieren Prozesse und lassen Tätigkeiten, für die wir kein Personal finden, von künstlich intelligenten Maschinen erledigen.

Beim Thema **Nachhaltigkeit** zeigt sich eine neue Form der Resilienzbildung. Die Unternehmen reduzieren ihre CO<sub>2</sub>-Emissionen, entwickeln klimafreundlichere Produkte und Verfahren, erschliessen sich neue Energiequellen, um die energetische Versorgung des Betriebs mit einem ausgewogenen Energiemix zu bewerkstelligen. Ausserdem ist so manches Unternehmen eine Netto-Null-Verpflichtung eingegangen und will den rechtlichen und regulatorischen Anforderungen an Messbarkeit und Offenlegung gerecht werden. So gehen wir in einem kurzen Exkurs in diesem Kapitel auf die Einordnung von **Greenwashing** ein und erläutern, wie sich solches erkennen und vermeiden lässt.

Mit der «26th Annual CEO Survey» möchten wir Ihre Sicht auf Ihre Agenda um die Perspektive anderer CEOs erweitern. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine nachhaltige Lektüre – hoffentlich ganz ohne Zeitdruck.

**Andreas Staubli**, CEO, PwC Schweiz

02 Wachstum

Jetzt agieren, um  
langfristig gewappnet  
zu sein



## Wachstumsaussichten stark getrübt

Der Blick der befragten CEOs in der Schweiz auf das Weltwirtschaftswachstum 2023 wird stark getrübt. Waren die Prognosen für die letzten drei Jahre anhaltend hoch, so macht sich in der aktuellen Befragung Zurückhaltung bemerkbar (vgl. Abbildung 2). 75 % der Studienteilnehmenden in der Schweiz gehen von einem Rückgang des weltweiten Wirtschaftswachstums in den kommenden zwölf Monaten aus. Nur 18 % der Studienteilnehmenden nehmen an, dass es steigen wird. Die 2022 beginnenden Inflationstendenzen mit entsprechend inverser Zinskurve seit Mitte 2022 hat die Angst auf eine Rezession geschürt. Referenzinstitute formulieren ihre Prognosen ebenfalls zurückhaltend und haben ihre Konjunkturbarometer im Laufe des Jahres 2022 nach unten korrigiert.

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

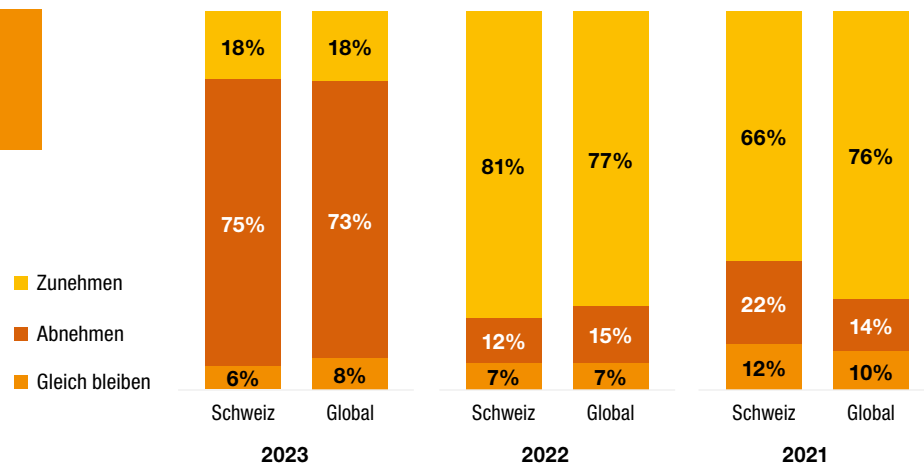


Abbildung 2: Der Wachstumsoptimismus für die Weltwirtschaft ist gegenüber den Vorjahren deutlich eingebrochen.

## Mehr Hoffnung in die Binnenwirtschaft

Gefragt nach dem Bruttoinlandsprodukt (BIP) fallen die Prognosen in der Schweiz leicht zuversichtlicher aus. Ein Wachstum der Binnenwirtschaft erwarten ebenfalls 20 %, wobei nur 58 % von einem Wachstumsrückgang ausgehen (vgl. Abbildung 3). Noch ist unklar, inwieweit die Schweizer Wirtschaft von der steigenden Teuerung betroffen sein wird und ob diese eine Rezession nachzieht. Die Schweiz erfreut sich einer starken Binnennachfrage, was das Land in der Vergangenheit wiederholt von einem Rückgang der Wirtschaftstätigkeit verschont hat. 34 % der untersuchten Unternehmen sind allein auf dem Schweizer Binnenmarkt tätig. Allerdings garantiert die robuste Inlandsnachfrage nicht dafür, dass die international tätigen Unternehmen Verluste im Aussenhandel kompensieren können und ihr Krisenmanagement greift. Der anhaltend starke Franken mit einer Quasi-Parität zum Euro und zum US-Dollar belastet die Exportwirtschaft weiterhin.

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

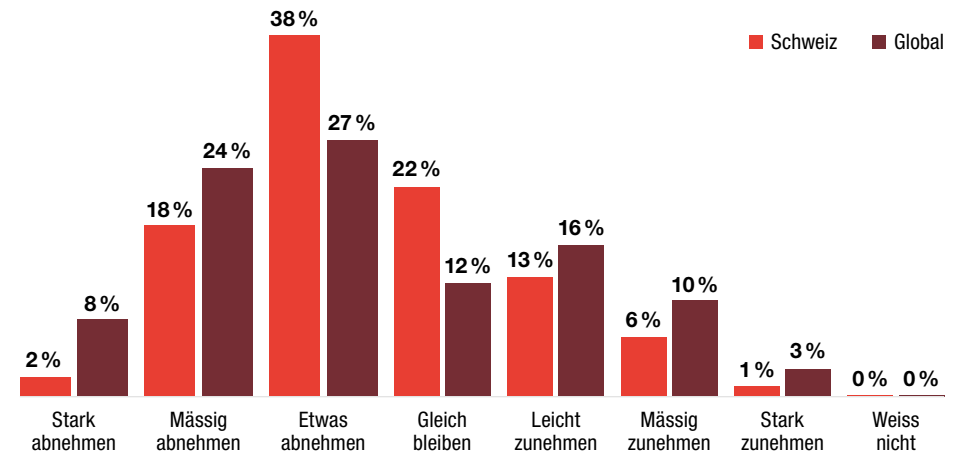


Abbildung 3: Mehr als jeder zweite Schweizer CEO geht davon aus, dass das BIP in der Schweiz schrumpfen wird.

## Zuversicht bei den Umsätzen

Auch bei der Beurteilung der Umsatzentwicklung haben die Schweizer Entscheidungstragenden ihre Erwartungen gegenüber den Vorjahren zurückgeschraubt. Trotzdem geben sich 39 % der Studienteilnehmenden sehr bis höchst zuversichtlich, dass ihre Umsätze in den kommenden zwölf Monaten wachsen werden. Das sind 25 % weniger als im Vorjahr und 3 % weniger als global (vgl. Abbildung 4). Bei der Mittelfristprognose kehrt der Optimismus zurück. So zeigen sich 60 % der Befragten sehr bis höchst hoffnungsvoll hinsichtlich der Umsatzentwicklung über die kommenden drei Jahre.

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

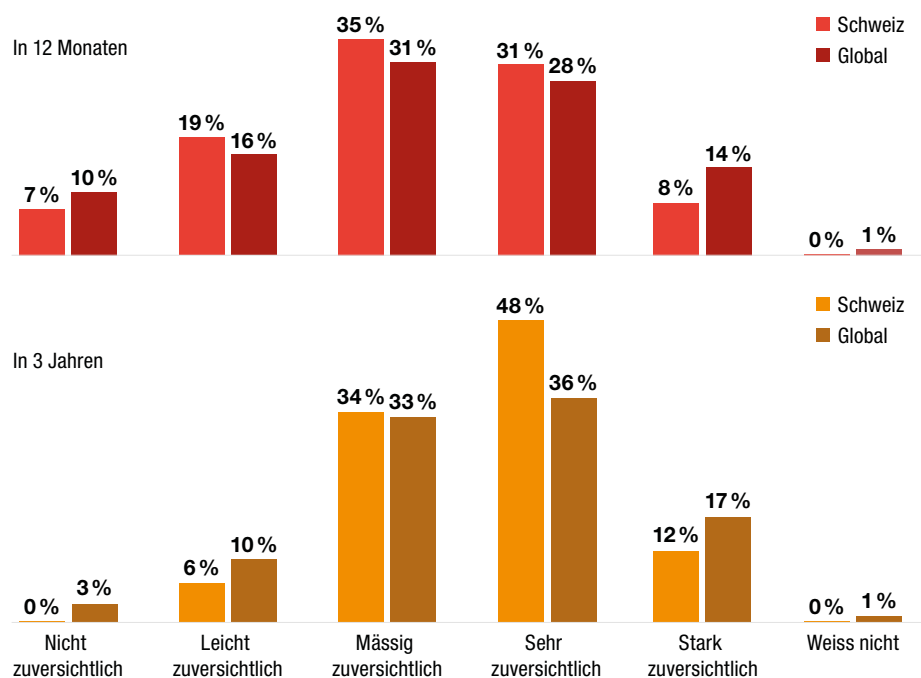


Abbildung 4: Die kurzfristigen Erwartungen für die Umsatzentwicklung sind deutlich pessimistischer als die Dreijahresprognose.

## Sonderfall Schweiz?

Die CEOs in der Schweiz sind insgesamt optimistischer als ihre globalen Kolleg:innen. Zwar sind sie derzeit mit kurzfristigem Krisenmanagement beschäftigt, erwarten mittelfristig jedoch eine Entspannung der Lage. Die Schweizer Studienteilnehmenden wissen, dass die Talsohle der Wirtschaftsentwicklung noch nicht erreicht wurde. Wann genau dies der Fall sein wird und wie stark die konjunkturelle Abkühlung in der Schweiz tatsächlich ausfällt, ist schwierig abzuschätzen. Sie gehen jedoch davon aus, dass die Wirtschaft nach Behebung der aktuellen Störungen wieder anziehen wird, und zeigen sich zumindest in der mittelfristigen Einschätzung guten Mutes.

## Grosse Unterschiede zwischen den Branchen

Betrachtet man die Umsatzbeurteilung der Branchengruppen auf globaler Ebene, so zeigt sich ein nachvollziehbares Bild: Krisen- und inflationsresistente Industrien wie Technologiebranche, Gesundheitsindustrie/Pharma, Verbrauchermärkte oder Telekommunikation sind naturgemäss optimistischer hinsichtlich Umsatzwachstum als Gastgewerbe und Freizeit. Hier ist scheinbar noch unklar, ob sich der pandemiebedingte Nachholbedarf von 2022 auf einem anhaltend hohen Nachfrageniveau einpendeln wird. Und bei den Energieversorgern war die Verknappung mit nachfolgender Preiserhöhung im Jahr 2022 derart gross, dass sich die Umsätze nicht einfach so weiter steigern lassen. Die grossen Unterschiede in der Betroffenheit führen zu sehr unterschiedlichen Reaktionen der Unternehmen.



## Inflation dämpft die Erwartungen

In der Schweiz stand die Inflation im August<sup>1</sup> 2022 bei 3,45%, im Euroraum bei 9,1%<sup>2</sup>. In Deutschland erreichte sie im Oktober 2022 mit 10,39% den höchsten Wert seit 13 Jahren<sup>3</sup>. Es ist daher nachvollziehbar, dass die Sorge um die Inflation mit 43% auf dem CEO-Bedrohungsbarometer der Schweiz zuoberst und ähnlich weit oben wie in Westeuropa (44%) und rund um den Globus (40%) steht (vgl. Abbildung 5). Allerdings gehen bei diesem Thema die Meinungen weit auseinander. In der Schweiz liess die Inflation bereits Ende 2022 wieder nach. Ob sie sich allein durch eine restriktive Zinspolitik zähmen lässt, bleibt abzuwarten.

## Preise werden heiss diskutiert

Preisanpassungen sind eine natürliche Reaktion auf steigende Kosten. Normalerweise bewegen sich Anbietende und Handelsunternehmen so schnell wie der Markt. Allerdings wird der Spielraum für Preiserhöhungen von Industrie, Vertragsgrad, Loyalität und Preissensitivität der Kund:innen mitbestimmt. In Verbrauchermärkten werden die Preise in der Regel schneller auf Endverbraucher umgelegt als im Business-to-Business-Bereich. Diese Zurückhaltung wird im Industriesektor verstärkt durch den sogenannten Lock-in-Effekt. Demnach sind Industrieunternehmen so eng an ihre Kund:innen gebunden, dass sie steigende Kosten durch höhere Beschaffungs- oder Energiepreise vertraglich bedingt nicht einfach überwälzen können. Diese langfristige Abhängigkeit erschwert beiden Seiten kurzfristiges Reagieren wie Preiserhöhungen oder Anbieterwechsel.

Inflation bedeutet nicht nur höhere Preise für Rohstoffe und Halbfabrikate, sondern auch für Löhne als Preis für Arbeitsleistung. Um Lohnerhöhungen kommen die meisten Unternehmen nicht herum, denn die Erwartungen der Belegschaft sind hoch und der Druck von Gewerkschaften und anderen Arbeitnehmerorganisationen steigt. Aber: Erhöhte Löhne lassen sich nicht so bald wieder senken, weshalb die nachhaltigen Bedenken um dieses Risiko plausibel sind. Mehr dazu erfahren Sie im Kapitel «Arbeitskräfte» ab Seite 20.

<sup>1</sup> Vgl. <https://www.inflation.eu/de/inflationsraten/schweiz/historische-inflation/vpi-inflation-schweiz-2022.aspx>

<sup>2</sup> Vgl. <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/14698150/2-16092022-AP-EN.pdf/741bf6b2-1643-6ff0-34e7-31522ce1e252>

<sup>3</sup> Vgl. <https://www.inflation.eu/de/inflationsraten/deutschland/aktuelle-vpi-inflation-deutschland.aspx>



## Wie stark ist Ihr Unternehmen Ihrer Meinung nach in den nächsten zwölf Monaten und den nächsten fünf Jahren den folgenden Hauptbedrohungen ausgesetzt?

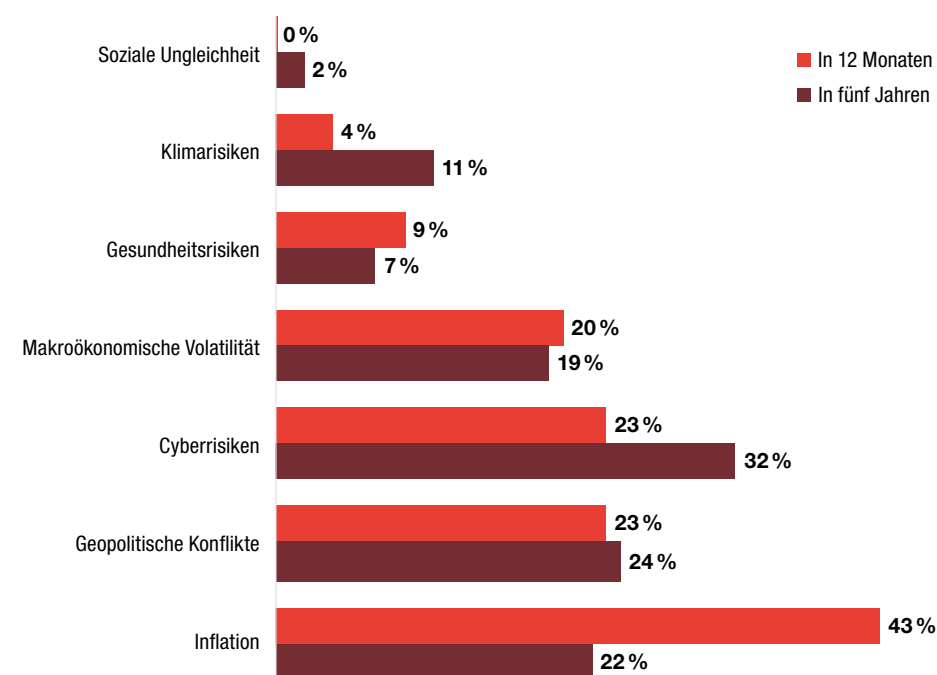


Abbildung 5: Auf dem CEO-Bedrohungsbarometer stehen Inflation und geopolitische Konflikte an erster Stelle.

## Die Grossen bleiben die Wichtigen

In der Einschätzung der Aussenwirtschaftspartner hat sich gegenüber der Vorjahreserhebung nur wenig verändert. Als wichtigste Handelspartner werden nach wie vor die USA (42 %), Deutschland (40 %) und China (20 %) genannt, wenn auch mit leicht verschobener Gewichtung (2021: Deutschland 52 %, USA 50 %, China 27 %). Die globalen Kolleg:innen stellen ein ähnliches Ranking auf: 40 % nennen die USA, 23 % China und je 18 % Deutschland und das Vereinigte Königreich. Dieses Antwortbild weist darauf hin, dass es für Unternehmen in der Schweiz und weltweit zu den grossen Märkten derzeit kaum Alternativen gibt.

Die politische Haltung der Schweiz gegenüber China unterscheidet sich klar von derjenigen der Europäischen Union (EU). Sowohl als Absatz- als auch als Diversifizierungsmarkt ist China für die Schweiz zentral. Dass der Partner im Jahr 2022 um 7 Prozentpunkte tiefer gewichtet wird, könnte darin begründet liegen, dass das politische Establishment Chinas die Fünfjahresstrategie von 2021 («China first») vor Kurzem bestätigt hat. Demnach setzt China noch deutlicher als bisher auf eine Entkopplung vom Ausland und auf die Stärkung inländischer Unternehmen und der heimischen Produktion. Das kombiniert mit Chinas parteilich verordneter Offenlegungspflicht für Technologien mag die Einschätzung der Schweizer Entscheidungstragenden leicht gedämpft haben.

Derzeit bauen verschiedene Länder Südostasiens – darunter Vietnam – ihre Produktionskapazitäten gezielt aus und schaffen interessante Möglichkeiten für mehr Aussenhandel. Diese Weltregion wird sich in den kommenden Jahren weiterentwickeln und gewinnt an Aufmerksamkeit auch von Schweizer Unternehmen. Indien stellt ebenfalls eine interessante Wirtschaftsregion dar, wobei sie gemeinhin als höchst kompetitiv gilt. Für Schweizer und westeuropäische Unternehmen kann der Markteintritt in Indien sehr anspruchsvoll werden.

Eine Umkehr der Blickrichtung zeigt ein interessantes Bild: 20 % der CEOs aus dem Kosovo, 10 % aus Luxemburg und 7 % aus Slowenien nennen die Schweiz als wichtigen Aussenwirtschaftspartner. Mit je 4 % liegen Deutschland, Frankreich und Italien verhältnismässig weit zurück.





## Lieferketten global-lokal austarieren

Zwar war das Jahr 2022 geprägt von den Auswirkungen des Ukraine-Konflikts. Doch auch andere schwelende Konflikte verbreiten Unsicherheit, etwa der China-Taiwan-Konflikt, dessen militärisches Explosionspotenzial als akut eingeschätzt wird, oder die instabile Beziehung zwischen den Grossmächten USA und China. So sieht jeder vierte Schweizer CEO (23 %) sein Unternehmen geopolitischen Konflikten stark bis extrem stark ausgesetzt.

59 % der Entscheidungstragenden reagieren auf diese Bedrohung mit Anpassungen ihrer Lieferkette. Wurde diese früher vorwiegend auf Kosteneffizienz und möglichst wenig gebundenes Kapital (Outsourcing, Time-to-Market usw.) getrimmt, so steht sie heute im Spannungsfeld von Krisenresilienz, Kosten und Nachhaltigkeit. Der Trend zu geringer globalisierten Lieferketten mit einem ausgewogenen global-lokalen Footprint (oft als «Glokalisierung» bezeichnet) setzt sich fort. Demnach stellen die Unternehmen ihre Wertschöpfung innerhalb ihrer Binnenmärkte oder ihres Kontinents auf und reduzieren so ihre Abhängigkeiten von Billiglohnländern, Währungsthematiken, Handelshemmnissen und geopolitischen Planungsunsicherheiten.

In einigen Märkten hat sich die angespannte Situation mit Lieferengpässen und knappen Ressourcen entkrampft. Die Beschaffung gewisser Komponenten bleibt schwierig und teuer, zum Beispiel bei Einzelbestandteilen, die aufgrund eines Dominoeffekts nicht lieferbar sind. Die Glokalisierung hat zudem ihren Preis, da man nicht unbedingt beim Günstigsten einkaufen kann. Ausserdem kann ein «Bullwhip-Effekt» (auch Peitscheneffekt genannt) zum Tragen kommen. Dieser beschreibt ein Phänomen, bei dem durch Zeitverzögerungen und eingeplante Sicherheitsbestände zwecks Vermeidung von Lieferengpässen der eigentliche Bedarf verzerrt wird. Die Bestellmenge übersteigt schliesslich die Nachfrage. In diesem Fall können die Unternehmen kaum noch beurteilen, ob die Auftragslage einen «Bullwhip-Effekt» oder eine nachhaltige Wachstumstendenz zum Ausdruck bringt.

«Inverse Zinsstrukturen und konjunkturelle Abkühlung waren zwar Vorboten einer Krise, doch die Durststrecke scheint überschaubar. CEOs machen ihre Hausaufgaben und passen Kosten- und Lieferkettenstrukturen sowie Preise an. Strategisch halten sie Kurs und positionieren sich für erneutes Wachstum.»

Reto Brunner, Partner, Advisory, PwC Schweiz

## Abgeflaute Sorge um Cybersicherheit birgt Risiken

Noch in den Vorjahresstudien standen Risiken aus dem Cyberspace ganz oben auf dem Bedrohungsbarometer der CEOs (2021 waren 66 % und 2020 43 % der befragten CEOs sehr bis extrem besorgt). In der vorliegenden Ausgabe betrachten noch 23 % der Entscheidungstragenden in der Schweiz Cybersicherheit als Hauptbedrohung (vgl. Abbildung 5). Die deutliche De-Priorisierung suggeriert, dass sich die CEOs derzeit auf kurzfristiges Krisenmanagement konzentrieren. Diese Annahme wird durch einen Blick auf die Einschätzung der Cyberrisiken in der Mittelfristbeurteilung für die nächsten fünf Jahre bestätigt. Für diesen Zeitraum nimmt die Beurteilung der Relevanz um 9 Prozentpunkte zu und übersteigt mit 32 % sogar diejenige geopolitischer Konflikte (24 %).

In weiteren Studien<sup>4</sup> zeichnen Schweizer Führungskräfte ein differenzierteres Bild: Mehr als zwei Drittel haben 2022 Verbesserungen bei der Cybersicherheit festgestellt, erwarten für das Jahr 2023 aber eine wesentliche Zunahme an Cybervorfällen, insbesondere von Ransomware-Angriffen<sup>5</sup>. Trotz des aktuell schwierigen wirtschaftlichen Umfelds plant eine Mehrheit der Schweizer Führungskräfte, ihre Budgets für Cybersicherheitsanliegen im Jahr 2023 anzuheben. Allerdings reichen Investitionen allein nicht aus; die Erhöhung der Widerstandsfähigkeit gegen Cyberangriffe geht ebenfalls mit kontinuierlicher Schulung, Weiterentwicklung und Verbesserung einher.

«Beim Thema Cybersecurity geht es nicht nur um Technologie, sondern um eine Denkweise, eine Kultur. Diese muss die Unternehmensspitze fördern», so Urs Küderli, Partner und Leiter Cybersecurity und Privacy bei PwC Schweiz. Eine Studie für das Jahr 2022<sup>6</sup> legt eine Erwartungslücke frei: CEOs gaben an, dass sie weitaus stärker in das Festlegen und Erreichen von Cybersicherheitszielen eingebunden sind und diese unterstützen, als ihre Kolleg:innen aus der Geschäftsleitung ihnen attestieren. Diese Kluft – genau wie ein allfälliges Unterschätzen der Cyberrisiken – birgt grosse Gefahren, sollte sie ein falsches Gefühl von Sicherheit im Unternehmen hervorrufen.

<sup>4</sup> Vgl. «Global Digital Trust Insights 2023», PwC Global, 2022

<sup>5</sup> Vgl. «Ransomware als Geschäftsmodell», Johannes Dohren, 2022

<sup>6</sup> Vgl. «Global Digital Trust Insights 2022», PwC Schweiz, 2021

## Angemessene Managementattitüde

Bei den Massnahmen, mit denen die CEOs wirtschaftliche Herausforderungen und Veränderungen im kommenden Jahr abfedern (vgl. Abbildung 6), sind sich die Befragten einig: Sie reagieren auf gegenwärtige, direkt wirksame Herausforderungen wie steigende Betriebskosten und Preise, halten aber an ihrem langfristigen Kurs hinsichtlich Personal, Löhne oder Deals fest. Sollte hier doch irgendwann eine Korrektur nötig werden, so bereiten sie sich mit entsprechenden Überlegungen und Szenarioplanungen darauf vor.

Der hohe Anteil durchgeführter oder geplanter Anpassungen bei den Betriebskosten (85%), Preisen (84%), Produkten (75%) oder Lieferanten (74%) macht deutlich, dass die Unternehmen den volatilen Kontext mit einem veränderten Liquiditätsmanagement begegnen. Grössere Sicherheitsbestände und erhöhte Bestände von angefangenen Arbeiten binden mehr Kapital im Umlaufvermögen und verringern die Liquidität. Diese wird zusätzlich durch höhere Fremdkapitalkosten und geringere Profitabilität beeinträchtigt. Nicht umsonst denken die CEOs darüber nach, anstehende Investitionen oder Grossprojekte zu verschieben.

Die Haltung der Entscheidungstragenden in der Schweiz widerspiegelt sich in der makroökonomischen Situation: Obwohl eine Rezession vor der Tür steht, herrscht beinahe Vollbeschäftigung. Die Wirtschaftsakteure sind offenbar davon überzeugt, die wirtschaftliche Krise meistern zu können, indem sie die Folgen der Inflation in den Griff bekommen. Sie glauben an die positive Grundstimmung hinsichtlich Konsum und Kundentreue. Und vor allem glauben sie an ihre Mitarbeitenden. Darum halten sie an ihren Langfriststrategien fest und verzichten auf Anpassungen struktureller Natur wie Personalabbau oder Lohnanpassungen. Sie nutzen das Momentum der Krise, um sich angemessen auf entsprechende Szenarien vorzubereiten und zur gegebenen Zeit passende Alternativen zur Hand zu haben.



### Welche der folgenden Optionen beschreibt am besten die Massnahmen, die Ihr Unternehmen in Erwägung zieht, um mögliche wirtschaftliche Herausforderungen und Schwankungen in den nächsten zwölf Monaten abzufedern?

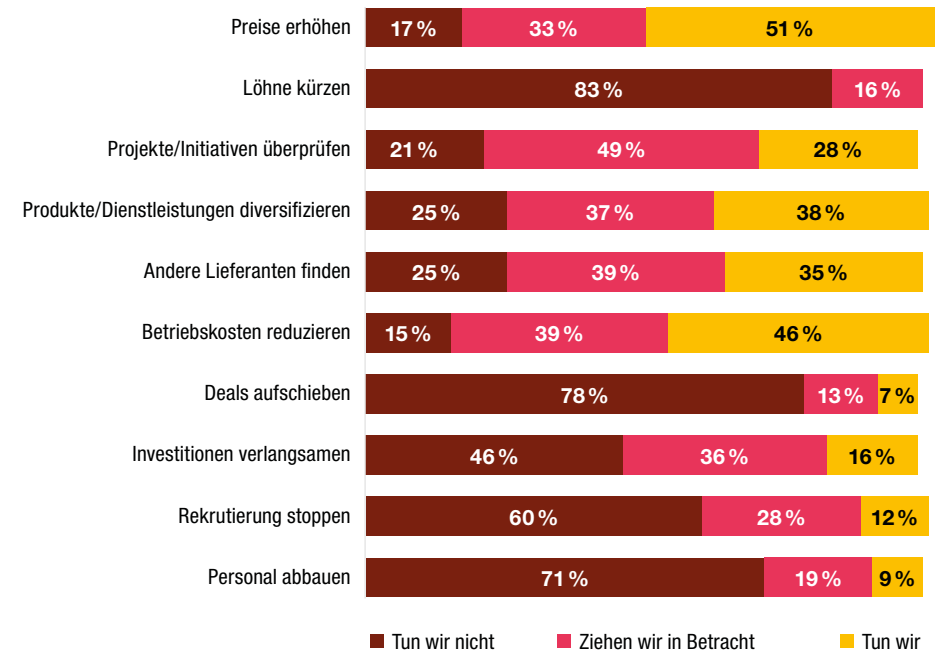


Abbildung 6: Die Schweizer CEOs drehen derzeit an unmittelbar wirksamen Stellschrauben, setzen aber nicht bei den Arbeitskräften an.

03 Transformation und Kollaboration

# Gemeinsam erneuern



## Veränderungen, die Zeichen setzen

Transformationen, mit denen sich CEOs derzeit auseinandersetzen, gehen aus den fünf Megatrends Klimawandel, technologische Disruption, Demografieverschiebung, fragmentierte Welt und gesellschaftliche Instabilität hervor. Sie werden von den aktuellen geowirtschaftlichen und -politischen Störungen akzentuiert:

**Customer Transformation** (siehe Exkurs, Seite 19): Mit den sich rasant wandelnden Bedürfnissen und Verhaltensweisen von Kund:innen verändern sich die Kundenschnittstellen. Das gilt für das Endkundengeschäft genauso wie für den Business-to-Business-Bereich und für die öffentliche Hand. Man denke an die Digitalisierung in Bürgerinteraktion, Erziehung oder Bildung bis hin zu neuen Erlebnis- und Konsumwelten wie dem Metaverse. Die Customer Transformation bedingt datenbasierte Geschäftsmodelle und wirft Themen wie Datenquellen, Datenschutz, Datensouveränität und Haftungsfragen auf.

**Dekarbonisierung:** Diese Transformation ist vor allem in den Bereichen Energie, Chemie und Fertigung akut. Aufgrund des aktuellen Krisenmanagements ist das Thema Nachhaltigkeit auf den CEO-Agenden etwas weiter nach hinten gerutscht, aber keineswegs vom Radar verschwunden. Die ambitionierten Klimaziele vieler Staaten haben den regulatorischen Druck massiv erhöht. So haben die Unternehmen Nachhaltigkeits- und Netto-Null-Ziele publiziert und das Thema zur firmenpersönlichen Herzenssache erhoben. Dabei spielen nicht nur die Reduktion des eigenen CO<sub>2</sub>-Fussabdrucks, sondern auch die Suche nach neuen Energiequellen und deren gezielter Einsatz eine entscheidende Rolle, etwa von Biofuels in der Aviatik oder Wasserstoff in der Schwerindustrie. Die Frage der konventionellen Grossverbraucher bleibt allerdings ungelöst.

**Industrie 4.0:** Die vierte Revolution der Industrialisierung reicht mittlerweile weit über die produzierende Industrie hinaus. Während diese künstliche Intelligenz und Datenanalysen für Prozessoptimierungen, prädiktive Wartung oder digital unterstützte Produktionsumgebungen einsetzt, stehen andere Branchen noch am Anfang dieses Wandels. Zum Beispiel stehen im Gesundheitswesen Telemedizinangebote, sensorbasierte Wearables, datengestützte individualisierte Behandlungspfade oder der Einsatz von Robotern in Rehabilitation und Pflege und vieles mehr kurz vor dem Durchbruch. Das alles, um dem steigenden Kostendruck und dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken und die Versorgungsqualität für Patient:innen zu optimieren.

**Cloud Transformation:** Die Cloud ist ein Haupttreiber für die Umsetzung neuer Geschäftsmodelle im digitalen Raum. Sie schafft die Voraussetzungen, um digitale Services einfach zu beziehen und bereitzustellen. Als Fundament der Plattformökonomie verändert sie grundlegend die Art und Weise, wie Menschen und Unternehmen digitale Lösungen gestalten und nutzen. Waren Banken und Versicherungen bisher sehr zurückhaltend mit einer Migration in die Cloud, so stehen das Filialthema und strategische, organisatorische, technische sowie rechtliche Fragen zur Cloud-Umsetzung derzeit ganz oben auf der Traktandenliste der Finanzdienstleister.

## Investieren, um zu transformieren

Die oben beschriebenen Transformationen sind vom technologischen Fortschritt gesteuert oder mit diesem zumindest eng verknüpft. So zeigt die Einschätzung der Investitionsallokation für die Neuausrichtung des Geschäftsmodells, dass die CEOs die Umsetzung neuer Technologien für am wichtigsten und nur leicht wichtiger erachten als das Entwickeln der Fachkräfte, die damit arbeiten (vgl. Abbildung 7). Mit der Implementierung neuer Technologien geht meistens auch eine Automatisierung der Prozesse und Systeme einher.

## Hohe Grundstabilität und Planbarkeit

72 % der befragten CEOs in der Schweiz glauben, dass ihr Unternehmen länger als zehn Jahre wirtschaftlich rentabel sein wird, wenn sie ihren Weg konsequent weitergehen (vgl. Abbildung 8). Dieses Selbstverständnis liegt in der Tatsache begründet, dass sich die meisten Unternehmen in der Schweiz durch stabile Geschäftsmodelle auszeichnen. Die Erfahrung der Pandemie, die die Konsumbereitschaft der Menschen unter Beweis gestellt hat, dürfte sich auf die Beantwortung dieser Frage

**Welche der folgenden Investitionen tätigt Ihr Unternehmen in den nächsten zwölf Monaten, wenn überhaupt?**

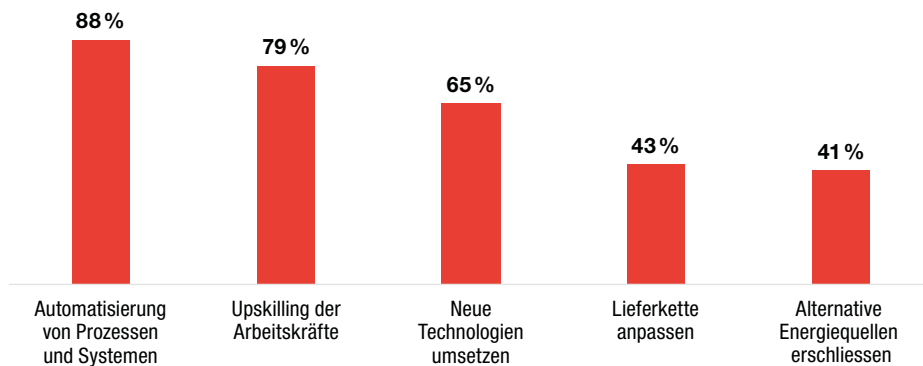


Abbildung 7: Schweizer CEOs investieren für eine erfolgreiche Zukunft in Technologien und Menschen.

ausgewirkt haben. Gewisse Branchen wie der Tourismus können auf ein stabiles Grundbedürfnis (Reisen) zählen und darauf, dass immer mehr ältere Menschen Zeit und Geld fürs Unterwegssein haben. Im Weiteren besteht nach wie vor ein pandemie-induzierter Nachholbedarf.

In der Betrachtung der soziodemografischen Entwicklung zeigt sich eine hohe Stabilität, was eine planbare Nachfrage suggeriert. Kritische Risiken und limitierende Faktoren werden gegenwärtig eher extern gesehen: Lieferkettenprobleme, unbeeinflussbare makroökonomische Schocks wie Hitzesommer und der steigende Talent- und Fachkräftemangel. Es erstaunt nicht, dass 68 % der Studienteilnehmenden davon ausgehen, dass der Fachkräftemangel die Profitabilität ihres Unternehmens über die nächsten zehn Jahre massgeblich beeinträchtigen wird.

Im Weiteren zeichnet sich der Standort Schweiz durch eine hohe Planungssicherheit aus. Der gesetzgeberische Prozess und die regulatorischen Rahmenbedingungen berücksichtigen die Bedürfnisse der Wirtschaft. Die Schweizer Bevölkerung hat wenig Erfahrung mit Instabilität. Manche Konjunkturwellen erlebt sie flacher als andere Nationen. So ist der Preis für Wohneigentum zum Beispiel über das letzte Jahrzehnt ohne massive Einbrüche kontinuierlich gestiegen.

**Wie lange glauben Sie, dass Ihr Unternehmen wirtschaftlich lebensfähig sein wird, wenn Ihr Unternehmen seinen bisherigen Weg fortsetzt?**

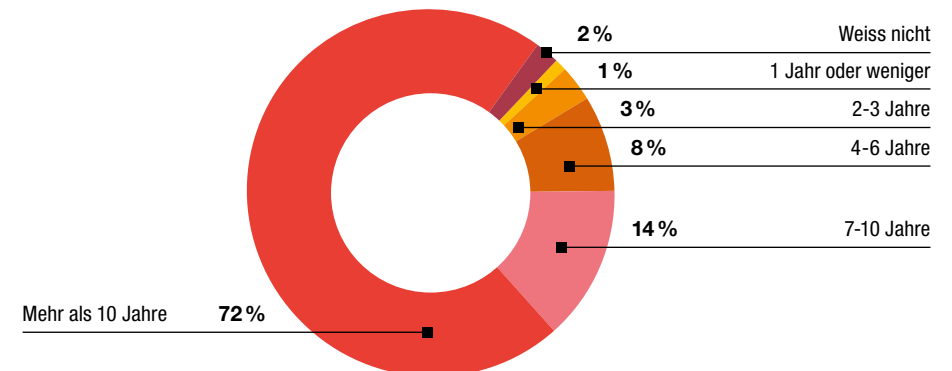


Abbildung 8: Schweizer Unternehmen glauben an die Zukunftsfähigkeit ihrer Geschäftsmodelle.



## Rückwärtsintegration versus Kooperation

Derzeit zeigt sich in der Wertschöpfung ein Trend zur Rückwärtsintegration. Demnach halten Länder oder Unternehmen mehr wertschöpfende Tätigkeiten bei sich, um Abhängigkeiten von Drittparteien zu reduzieren. Was sich nicht integrieren lässt, wird diversifiziert. Die Unternehmen sichern sich heute gegen die Volatilität von morgen ab, sei es mit einer Neuordnung der Lieferkette, mit dem Festsetzen von Energiepreisen oder anderem. Diese Wertschöpfungsstrategie wird nicht nur in der Lebensmittelindustrie<sup>7</sup>, sondern auch in anderen produzierenden Branchen und im Dienstleistungssektor verfolgt. Sie geht mit insgesamt weniger Kooperation einher.

## Wertschöpfung optimieren

Trotz Rückwärtsintegration wird die Wertschöpfung in der Schweiz immer noch über Kollaboration optimiert. Auf die Frage, welche Partnerschaften die Unternehmen eingehen, um neue Wertschöpfungsquellen – neue Produkte oder neue Märkte – zu erschliessen, nennen die befragten CEOs akademische Institutionen (25%), etablierte Firmen (19%) und Entrepreneurs/Start-ups (16%) als sehr bis äusserst relevant (vgl. Abbildung 9).

Die akademische Forschung mit einem entsprechenden Zugang zu neuen Ideen und Talenten gilt als ein bewährter Standortvorteil der Schweiz. Diese Art der Partnerschaft bringt eine interessante Win-Win-Situation: Sie führt zu Neuansiedlungen von etablierten Unternehmen in der Schweiz, reduziert Kosten (z. B. für die Talentsuche) und erhöht die Loyalität der gewonnenen Mitarbeitenden. In den vergleichsweise tiefen Prozentwerten bei der Kollaboration mit der öffentlichen Hand (11%) könnte sich bemerkbar machen, dass die Schweiz keine Strategie vorantreibt, um sich international als Digitalisierungs- oder Innovationshub zu positionieren.

## Inwieweit arbeitet Ihr Unternehmen mit den folgenden Gruppen zusammen, um neue Wertschöpfungsquellen zu schaffen (z. B. neue Produkte/neue Märkte)?

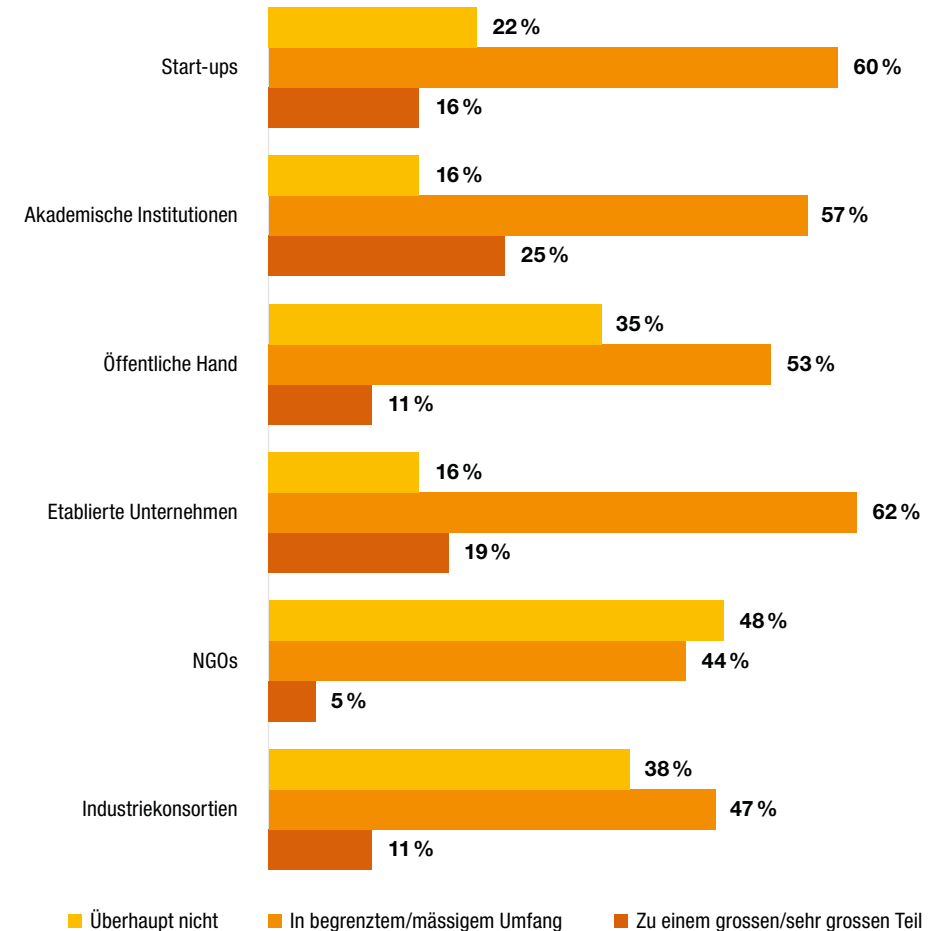



Abbildung 9: Partnerschaften mit der akademischen Forschung und Start-ups werden von den Unternehmen als häufigste Kooperationsform genutzt.

<sup>7</sup> Vgl. «The Sustainable Food Revolution», Strategy& und PwC, 2022



«Die Schweiz ist durch eine aussergewöhnliche Erfahrung der Stabilität geprägt, im wirtschaftlichen genauso wie im privaten Bereich. Makroökonomische Wogen sind hier bisher oft moderater ausgefallen als anderswo. Dadurch bleibt die Zuversicht auch in schwierigen Zeiten hoch.»

**Andreas Pratz**, Partner, Head of PwC Strategy& Schweiz

# Gemeinsam innovieren

## Vom Störfaktor zum Innovationstreiber

55 % der befragten CEOs gehen davon aus, dass veränderte Kundenbedürfnisse und -präferenzen in den nächsten zehn Jahren die Rentabilität ihrer Unternehmen stark bis extrem stark tangieren werden. Nur 3 % erwarten keinen Einfluss. Entgegen der landläufigen Meinung ist der Auslöser einer Transformation selten der hohe Innovationsgrad des Unternehmens selbst. Meistens stehen am Anfang Störungen durch unzufriedene Kund:innen. Sie sehen ihre Anforderungen an ein nahtloses, lohnendes und ergebnisorientiertes Erlebnis nicht erfüllt und bringen ihre Unzufriedenheit zum Ausdruck<sup>8</sup>.

## Zeit für Kund:innen

Nur 18 % ihrer Zeit verbringen die befragten CEOs in der Schweiz aktuell mit Kund:innen. Ihr Wunschpensum liegt bei 21 %. Wandelfähige Unternehmen haben den Stellenwert von Kundenbedürfnissen für den Erfolg ihres Wandels erkannt. Denn diese werden virtueller, anspruchsvoller und mehrkanaliger. Deshalb stellen die Unternehmen die Kundenschaft in den Mittelpunkt ihrer (digitalen) Transformation und verknüpfen dazu Entwicklung, Vertrieb und Finanzen. Sie verbinden die wichtigsten Fähigkeiten, die erforderlich sind, um die kundengewünschten und -inspirierten Produkte und Dienstleistungen zu erbringen. So profitieren sie von den nachweislichen Vorteilen von Kundenzentrierung: 22 % mehr Umsätze, 16 % höhere Preise, 14 % höhere Kundenloyalität, 10 % bis 20 % höhere Kundenzufriedenheit<sup>9</sup>.

## Level der Kundenzentrierung definieren

Wer seiner Transformation einen kundenzentrierten Ansatz zugrunde legt, aktualisiert die Customer Experience (CX) kontinuierlich auf der Basis wiederholter Messungen, hat ein klares Verständnis der Customer Journey aus Kundensicht und fängt Kundenfeedbacks regelmässig und dynamisch ein. Das bedingt, dass die Kundenzentrierung unternehmensstrategisch verankert und für das Alltagsgeschäft separat ausgearbeitet wird. Denn nur wenn die Mitarbeitenden wissen, dass es eine Strategie der Kundenzentrierung gibt und was sie besagt, können sie sie tatsächlich umsetzen. Der Grad der Kundenzentrierung kennt fünf Stufen, von «zuhören» bis «kundenbegeistert».

## Hyperpersonalisierung als Königsdisziplin

Kund:innen erwarten heutzutage immer stärker personalisierte Services. Sie entscheiden sich tendenziell häufiger für Unternehmen, die ihnen ein auf ihre persönlichen Bedürfnisse abgestimmtes Angebot unterbreiten, zum Beispiel das richtige Produktangebot zur richtigen Zeit. Die sogenannte Hyperpersonalisierung bringt die Servicequalität in eine nächste Dimension. Sie ist selbst für technologisch fortgeschrittene Unternehmen anspruchsvoll, denn sie erfordert einen neuen Ansatz der Kundenzentrierung. Kundenzentriertes Marketing stellt die Beziehung zu den Kund:innen und deren Management über den gesamten Lebenszyklus hinweg in den Mittelpunkt. Zudem bauen die Unternehmen ein Scoring-Modell mit Informationen

über das Service- und Nutzungsverhalten ihrer Kund:innen auf. Damit können sie Schlüsselmomente der Kundeninteraktion erkennen und ihre (potenziellen) Kunden direkt und zielgenau ansprechen.

## Kundendatenplattformen im Fundament

Technologische Basis für die Einbindung der Customer Transformation in die unternehmenseigene Wertschöpfung und die Optimierung der CX sind Kundendatenplattformen. In einer Kundendatenplattform werden sämtliche Daten von und über Kund:innen und aus digitalen sowie nichtdigitalen Kundenerlebnissen erfasst, normiert, aktualisiert und in Echtzeit zur Verfügung gestellt. Das ermöglicht die Harmonisierung diverser Bereiche, die bisher getrennt oder nur lose miteinander verbunden waren: Kundendatenbanken, Call-Center, Markenstrategie, Kampagnen, Marketing-Automatisierung, Content Management, Interaktionsmanagement und Lieferkette. Kundendatenplattformen helfen einem Unternehmen, die Loyalität von Kund:innen zu erhöhen, deren Abwanderung zu verringern, mehr Neukund:innen zu gewinnen und langfristig schliesslich mehr Umsatz zu generieren.

<sup>8</sup> Vgl. «The Evolving Customer: Profile of a Winner», PwC EMEA, 2020

<sup>9</sup> <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08853134.2019.1631174?cookieSet=1>  
<https://www.pwc.com/us/en/zz-test/assets/pwc-consumer-intelligence-series-customer-experience.pdf>



04 Arbeitskräfte

# Mit Menschen die Zukunft meistern



## Veränderungen Schlag auf Schlag

Seit Ausbruch von COVID-19 mussten die Unternehmen innerhalb kürzester Zeit grundlegende Veränderungen aufgreifen, die sich unmittelbar auf ihren Umgang mit den Mitarbeitenden auswirkten: pandemiebedingter Lockdown mit Homeofficepflicht, hybride Quasi-Normalität, Inflation mit steigenden Lohnforderungen. Gleichzeitig fehlen seit Längerem in fast allen Bereichen qualifizierte Mitarbeitende; der Kampf um Talente wird so hart ausgefochten wie nie zuvor. Es wird immer schwieriger, jungen Mitarbeitenden genug Sinnhaftigkeit zu bieten und bestehende langfristig im Unternehmen zu halten. Und schliesslich macht sich in manchen Firmen in der Führungsetage eine Nachfolgeproblematik bemerkbar, da keine jungen Führungskräfte rechtzeitig an den Start geholt wurden oder die aktuellen Führungsrollen nicht attraktiv ausgestaltet sind.

## Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit korrelieren

Diese anspruchsvolle Zeit der Veränderung hat den CEOs bestätigt: Menschen sind und bleiben der wichtigste Wert des Unternehmens. Das Wohlbefinden dieser Menschen korreliert mit der Leistungsfähigkeit des Unternehmens. Zudem wird es für dieses immer anspruchsvoller, gute Leute zu finden. Darum kommen für die Entscheidungstragenden weder Personalabbau (71 %) noch Rekrutierungsstopps (60 %) oder Vergütungskürzungen (83 %) infrage, um den wirtschaftlichen Herausforderungen in den nächsten zwölf Monaten zu begegnen (vgl. Abbildung 6). Im Gegenteil: Sie verfeinern ihre Personalstrategien, indem sie bei ihrer Firmenkultur mit den entsprechenden Verhaltensweisen (68 %) ansetzen, an den Fähigkeiten und der Anpassungsfähigkeit der Mitarbeitenden (59 %) arbeiten und sich um deren (mentale, körperliche und finanzielle) Gesundheit (47 %) kümmern (vgl. Abbildung 10).

## Wenige Werte, viel wert

Dass zwei Drittel der Studienteilnehmenden den Schwerpunkt in ihrer Personalstrategie auf die Anpassung des Verhaltens legen, spricht für ein ausgeprägtes Verständnis für Werte als Designprinzipien einer fruchtbaren Firmenkultur. Diese definiert sich als das gesamthafte Wertegerüst, das mit klaren Verhaltensweisen im Unternehmen gelebt und gepflegt wird. Werte konkretisieren die Umsetzung der Strategie und machen sie für Mitarbeitende greifbar. Deshalb ist ein starkes Wertegerüst mit klaren Verhaltensregeln für Entscheidungstragende zentral, um mit den vereinten Kräften aller Mitarbeitenden die Vision des Unternehmens zu verwirklichen. 94 % der befragten CEOs sind überzeugt, dass die Verhaltensweisen ihrer Mitarbeitenden mit den Werten ihres Unternehmens übereinstimmen.

Den Habitus zu ändern, braucht Zeit. Umso wichtiger ist es, dass dies schrittweise mit kleinen Verhaltensänderungen und wenigen neuen Regeln geschieht<sup>10</sup>; gerade dann, wenn ein Unternehmen einen Transformationsprozess durchläuft oder die Zeit von Unsicherheiten und Ängsten geprägt ist.

### Welche Aspekte der Personalstrategie werden Sie in den nächsten zwölf Monaten gegebenenfalls ändern?

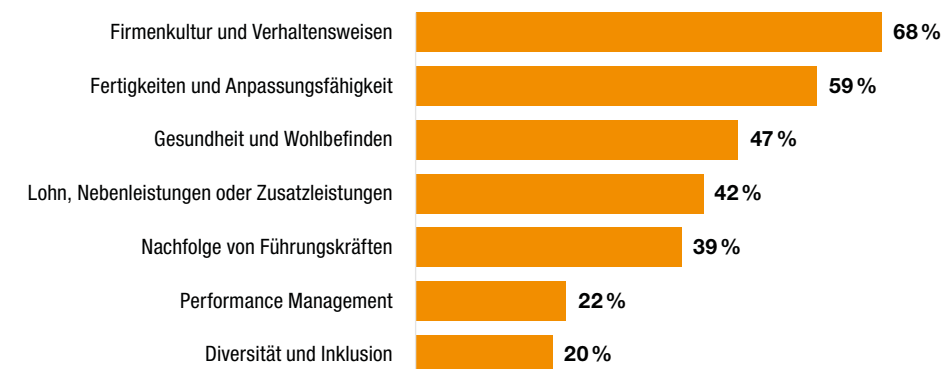


Abbildung 10: Nur eine Minderheit der Schweizer Führungskräfte kann oder darf Fehler tolerieren und strategische Entscheidungen ohne CEO treffen.

<sup>10</sup> Vgl. «The Critical Few», Jon R. Katzenbach und James Thomas, 2019

## Leistung individuell vergüten

Bei der Vergütung und Incentivierung setzen immerhin 42 % der CEOs an. Derzeit wächst die Bedeutung von personalisierten Vergütungsansätzen. Dabei eruiert das Unternehmen, welche Lohnbestandteile und Anreize den Mitarbeitenden tatsächlich wichtig sind. Es konzipiert sein Vergütungsangebot so, dass die Mitarbeitenden aus mehreren Aspekten auswählen und diese individuell gewichten können. Zum Beispiel ist in der Pandemiezeit der Wunsch nach mehr Fixlohn anstatt variabler Lohnanteile deutlich gestiegen, was das Bedürfnis nach finanzieller Sicherheit zum Ausdruck gebracht hat.

## Entwickeln heisst lernen

Der rasante Wandel der Arbeitswelt schärft den Fokus auf die Entwicklung der Mitarbeitenden. Mit 79 % liegt das Upskilling der Arbeitskräfte auf Platz zwei im Investitionsranking (vgl. Abbildung 7). Rollen und Funktionen verändern sich derzeit so schnell wie die Technologien, die ihnen zugrunde liegen. Demnach wandeln sich die Inhalte und Fähigkeiten, die es für einen Job braucht, permanent und die Halbwertszeit einer Ausbildung schrumpft.

Der neue Erfolgsfaktor für eine glänzende Karriere lautet: lernen. Dass junge Generationen neugierig und lernwillig sind, ist bekannt. Weniger geläufig ist, dass auch ältere Generationen oft eine erstaunliche Lernbereitschaft zeigen. Das stellt CEOs und ihre Personalverantwortlichen vor neue Herausforderungen, gerade in der Schweiz, wo die Erwartungen an Weiterentwicklungsmöglichkeiten enorm hoch sind und ein Merkmal der Standortattraktivität darstellen.

Beim Upskilling geht es nicht nur um das Erwerben von Fertigkeiten im Umgang mit digitalen Technologien. Diese verändern sich so schnell, dass die Unternehmen ihre Arbeitskräfte sowieso laufend technologisch aufdatieren müssen. Durch Standardisierung und Automatisierung erfolgen repetitive Tätigkeiten vermehrt maschinell, was den Menschen mehr Zeit für Denkarbeit und Interaktion verschafft. Also müssen die Unternehmen deren Fähigkeiten dafür weiterentwickeln. So rücken Softskills wie Teamfähigkeit, Kommunikationsstärke, Kritik- und Konfliktfähigkeit, analytisches Denken, Kreativität, Empathie, Organisationstalent oder Storytelling in den Vordergrund moderner Upskillingprogramme.

## Schwäche zeigen macht stark

Gefragt danach, welchen Themen CEOs ihre Zeit widmen, steht die Zusammenarbeit und Entwicklung der Mitarbeitenden mit 25 % an oberster Stelle. Demnach wertschätzen sie das Personal als unternehmerisches Kapital. Ob sie das als Chef:in, Coach, Mentor:in oder Sponsor:in tun, variiert von Unternehmen zu Unternehmen. Manchen Führungskräften fällt es schwer, Nähe zu den Mitarbeitenden herzustellen. Über die Hälfte (52 %) toleriert keine Fehler und noch mehr dürfen nicht selbstständig strategische Entscheidungen treffen (vgl. Abbildung 11). In der heutigen volatilen Zeit zeichnet Mut, relevante und heikle Themen zu adressieren und eigene Unzulänglichkeiten oder Fehler einzugestehen, gute Führungskräfte aus. Solche sind in der Lage, ihre Unternehmen für schlechte Zeiten zu wappnen und erfolgssicher durch gute zu führen. Wir sprechen von Transformational Leadership (vgl. Kasten Seite 23).

**Bitte geben Sie für jede der folgenden Aussagen an, wie häufig diese in Ihrem Unternehmen vorkommen.**

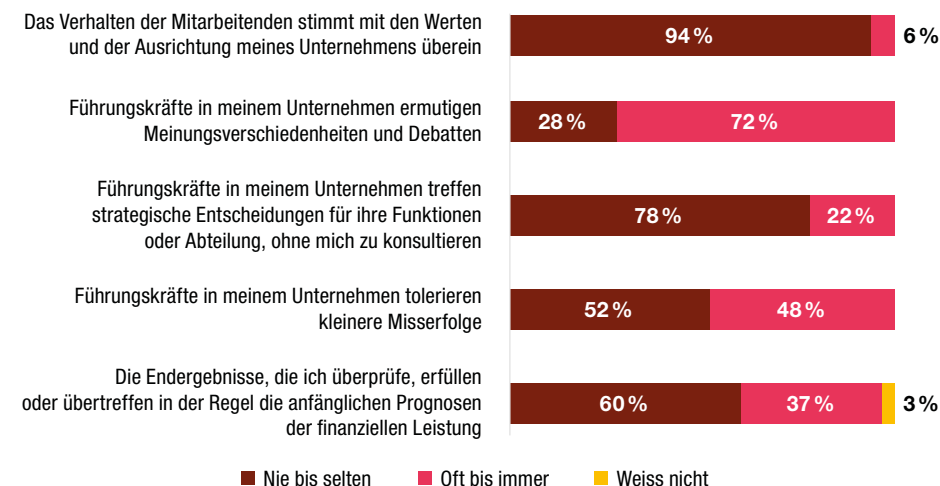


Abbildung 11: Nur eine Minderheit der Schweizer Führungskräfte kann oder darf Fehler tolerieren und strategische Entscheidungen ohne CEO treffen.

## Kaum ins Business integriert

Die Meinung der CEOs zur Integration des Arbeitskräftebedarfs ins laufende und zukünftige Geschäft ist ernüchternd (vgl. Abbildung 12). 71 % der Studienteilnehmenden pflegen in ihren Unternehmen eine Kultur der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Geschäftsbereichen. Doch nur 8 % der Rekrutierungsverantwortlichen stehen im direkten Kontakt mit den Linienverantwortlichen, um den aktuellen und zukünftigen Bedarf an personellen Ressourcen und Fähigkeiten zu planen. Diese Einschätzung hat mehrere Ursachen. Oft vertraut die Linie dem HR zu wenig oder sieht die Rekrutierung vollständig in dessen Verantwortung. HR wird in so manchem Unternehmen als rein ausführende Funktion für Personalbelange wie Lohnbuchhaltung, Absenzenmanagement oder das Publizieren von Stelleninseraten wahrgenommen.

**Welche der folgenden Aussagen beschreibt am besten, wie Ihr Unternehmen die geschäftlichen Anforderungen und die derzeitigen Fähigkeiten und Kapazitäten der Arbeitskräfte mit den künftigen Anforderungen in Einklang bringt?**



Abbildung 12: Die Abstimmung des Personalbedarfs mit den Anforderungen des Business ist dürftig.

## Was ist ein Transformational Leader?

Ein Transformational Leader konzentriert sich auf das Lösen von Problemen, nicht auf sich selbst. Er gestaltet die Zukunft seines Unternehmens vorausschauend mit. In der Rolle eines «Instandsetzers» stellt er den kurzfristigen Fortbestand seiner Organisation sicher und konzentriert sich dabei auf unmittelbare Störungen, die auf das Unternehmen einwirken. Der Transformational Leader zeichnet sich zudem als «Umdenker» aus. Als solcher hilft er seiner Organisation, sich so zu verändern, dass diese nachhaltig wächst und dabei ihre Widerstandskraft für neue Aufgaben und zukünftige Herausforderungen ausbaut. Und schliesslich ist der Transformational Leader ein «Rekonfigurierer». Er verändert die Strukturen, Verhaltensweisen und Prozesse in einer Weise, die dem Unternehmen die grössten Chancen für ein nachhaltiges Wachstum und maximale Zukunftsfähigkeit bietet.



## Mehr als Stellenanzeigen schreiben

In der Schweiz sitzen derzeit nur wenige HR-Verantwortliche in der Geschäftsleitung, die Zahl der Chief Happiness Officers (CHO) bleibt auf eine Handvoll beschränkt. Entsprechend wenige Unternehmen nehmen in der Praxis eine strategische Personalplanung vor. Diese geht Hand in Hand mit der Unternehmensplanung und damit weit über die Budgetierung von Vollzeitstellen hinaus. Dabei werden unternehmerische Ziele hinsichtlich Märkten, Produkten oder Services in einen Bedarf an Fähigkeiten und Gesinnungen dekliniert und mit dem vorhandenen Potenzial abgeglichen. Die erkannten Lücken wiederum geben vor, welche Profile man aus den eigenen Reihen für welche Aufgaben weiterentwickelt und wer neu ins Haus geholt werden muss.

Würden Unternehmensstrategie und Personalplanung tatsächlich miteinander verknüpft, so könnte das HR seine Funktion als Businesspartner wahrnehmen. Heute sind interessante, künstlich intelligente Technologien und Methoden verfügbar, etwa Social Listening. Mit deren Hilfe kann das HR nicht nur operative Aufgaben effizienter erledigen, sondern auch proaktiv rekrutieren und dem Management wichtige Erkenntnisse aus der Mitarbeiterschaft und den relevanten Arbeitsmärkten liefern. Beim Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke sollte das HR eine Schlüsselrolle als Kompetenzpartner und Ermöglicher spielen. Nur so kann sich die Arbeitgebermarke positiv im Kandidatenerlebnis, im Rekrutierungserfolg, in der Mitarbeiterzufriedenheit, in der Fluktuation und in der unternehmerischen Leistungsfähigkeit niederschlagen.

«Wie sollen HR-Verantwortliche die Strategie verstehen, wenn sie nicht mitreden dürfen? CEOs müssen die Debatte über die Wichtigkeit der strategischen Personalplanung und des HR als Business Enabler unbedingt führen – vor allem in der Schweiz.»

**Myriam Denk**, Partner, People & Organisation, PwC Schweiz



05 Nachhaltigkeit

# Den regulatorischen Tsunami abfangen



## Regulatorische Flut rollt an

Im Thema Nachhaltigkeit geschieht auf regulatorischer Ebene derzeit enorm viel. Die EU hat einerseits die EU-Taxonomie-Verordnung vorgelegt und damit einen verbindlichen Klassifikationsstandard für nachhaltige Wirtschaftsaktivitäten geliefert. Andererseits hat sie die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), eine Richtlinie für die Nachhaltigkeitsberichterstattung nach Environment, Social, Governance (ESG), erlassen und diese mit den European Sustainability Reporting Standards (ESRS) konkretisiert. Sie werden frühestens 2024 und spätestens 2028 für fast sämtliche grösseren, in der EU tätigen Unternehmen verpflichtend. Die Implementierung dieser neuen Regulierungen erfordert viel Aufwand, bringt aber auch Vergleichbarkeit in die Nachhaltigkeitsberichterstattung und somit wertvolle Informationen für Aktionäre und weitere Anspruchsgruppen. Im Weiteren liegt seit Februar 2022 ein Vorschlag der EU-Kommission für die Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) vor, eine neue Richtlinie für weitgehende Sorgfaltsprüfungspflichten.

In der Schweiz findet der indirekte Gegenvorschlag zur Konzernverantwortungsinitiative (KVI) ab dem Geschäftsjahr 2023 erstmals Anwendung. Grosse Schweizer Unternehmen des öffentlichen Interesses werden damit zu einer jährlichen Nachhaltigkeitsberichterstattung verpflichtet. Der erste Bericht muss im Jahr 2024 veröffentlicht werden. Die Anforderungen dabei basieren auf dem aktuellen europäischen Recht, der Non-Financial Reporting Directive, (NFRD). Darüber hinaus definiert die Verordnung von November 2022, wie die betroffenen Unternehmen ab dem Geschäftsjahr 2024 über Klimabelange berichten müssen. Die Anforderungen der Verordnung verstehen sich als implizite Verpflichtung zu wissenschaftsbasierten Netto-Null-Zielen, was zusätzlich eine Berücksichtigung von indirekten Emissionen erfordert. Der indirekte Gegenvorschlag führt zudem Sorgfaltspflichten in Bezug auf Kinderarbeit und Mineralien und Metalle aus Hochrisikogebieten in der Lieferkette ein.

Im Dezember 2022 hat der Schweizer Bundesrat bekanntgegeben, dass er bei der nachhaltigen Unternehmensführung zum Schutz von Mensch und Umwelt künftig eine international abgestimmte Regelung anstrebt. Da die europäischen Regulierungen über die Anforderungen des indirekten Gegenvorschlags hinausgehen, geht der Bundesrat von einem Anpassungsbedarf der Schweizer Regelung an die Berichterstattungspflichten der CSRD und Sorgfaltspflichten der CSDDD aus. Damit für Schweizer Unternehmen keine Wettbewerbsnachteile entstehen, will er die europäischen Entwicklungen in den kommenden zwei Jahren vertieft beobachten.



## Unternehmerwelt (re-)agiert

Gesetzgeber und Standardsetter verlangen also, dass die Unternehmen ihren Worten Taten folgen lassen, ihre Nachhaltigkeitsziele messen und transparent kommunizieren. Diesem erhöhten Druck begegnen die Unternehmen mit einer enormen Dynamik. Über 30 % der grössten Unternehmen weltweit und 27 % der Schweizer Studienunternehmen haben eine Netto-Null-Vereinbarung abgegeben (vgl. Abbildung 13). Bei 24 % der Befragten ist eine solche in Arbeit. So manch ein Unternehmen veröffentlicht ein Netto-Null-Ziel nur mit Zurückhaltung, da mit einem solchen Kalkulationsunsicherheiten und oft eine Transformation des Geschäftsmodells einhergehen.

### Hat sich Ihr Unternehmen zu Netto-Null verpflichtet?

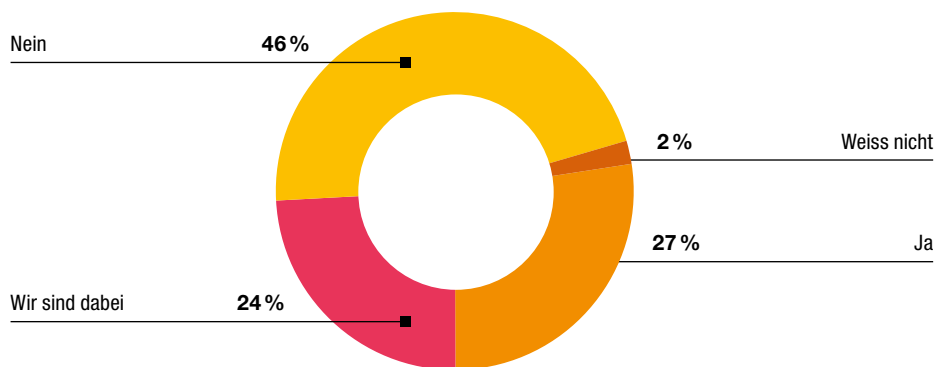


Abbildung 13: Ein Drittel der befragten CEOs hat ein Netto-Null-Versprechen abgegeben.

Dass sich die Unternehmen agil zeigen, kommt auch in den Aussagen der CEOs zu ihren Nachhaltigkeitsstrategien zum Ausdruck (vgl. Abbildung 14). 87 % haben eine datenbasierte Strategie entwickelt oder arbeiten an einer solchen. 85 % konzipieren neue klimafreundliche Produkte und Verfahren oder haben solche bereits implementiert. Mit solchen Massnahmen übersetzen die Unternehmen ihre Nachhaltigkeitsziele in konkretes Vorgehen und streben die – gesetzlich immer lauter geforderte – Messbarkeit von Klimazielsetzungen an.

### Nachfolgend finden Sie eine Liste von Massnahmen, die Unternehmen ergreifen können, um sich auf die Risiken des Klimawandels vorzubereiten. Welche Aussage beschreibt am besten, wie weit Ihr Unternehmen bei diesen Massnahmen fortgeschritten sind?

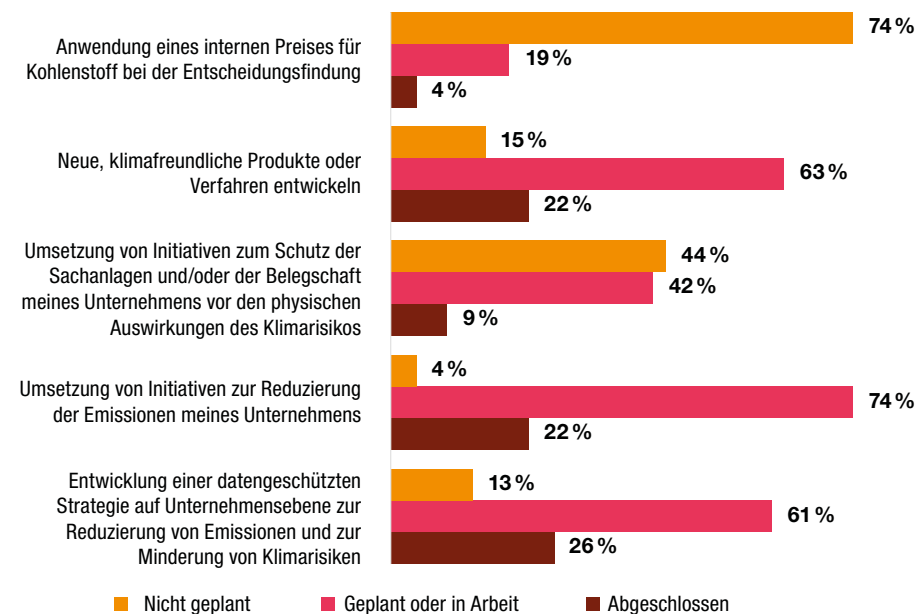


Abbildung 14: Den Risiken des Klimawandels und den regulatorischen Forderungen begegnen die Unternehmen mit greifbaren Massnahmen.

## Holistisches Risikoprofil erstellen

Der Anteil der CEOs, die eine grosse bis extreme Auswirkung der Klimarisiken auf ihr Unternehmen erkennen, steigt von 4 % für die nächsten zwölf Monate auf 11 % für die nächsten fünf Jahre. Die Entscheidungstragenden gehen offenbar davon aus, dass sich die auf dem Bedrohungsbarometer meistgenannten Störungen kurz- bis mittelfristig beheben lassen, die längerfristigen Herausforderungen des Klimawandels und dessen prognostizierte Auswirkungen auf Mensch, Wirtschaft und Natur hingegen bestehen bleiben.

Für ein aufschlussreiches Risikoprofil des Klimawandels sind neben regulatorischen Anforderungen auch Auswirkungen auf Vermögenswerte, Geschäftskontinuität oder Zugang zu Finanzmitteln wichtig. Nur mit einer ehrlichen Überprüfung der Ist-Situation kann ein Unternehmen einen unternehmensspezifischen Dekarbonisierungsplan erstellen. Dazu braucht es eine holistische Betrachtung von Nachhaltigkeit – zum Beispiel integriert in ein ganzheitliches Risikomanagement. An dieser Stelle lohnt sich ein kurzer Blick auf Art und Ausprägung von Klimarisiken.

- **Physische Risiken** wie steigender Meeresspiegel durch die Erderwärmung, Hitzesommer, Unwetter und andere Extremwetterlagen wirken sich unmittelbar aus und sind schon lange im Gang, da die Ursachen vor vielen Jahren entstanden sind und die Atmosphäre stark zeitverzögert reagiert. Aufgrund der geografischen Breitengrade sind sie in der Schweiz weniger ausgeprägt. So räumen die befragten CEOs in der Schweiz dem Schutz ihres Unternehmens vor physischen Risiken nur wenig Priorität ein; 44 % haben einen solchen nicht geplant (vgl. Abbildung 14).
- **Transitionsrisiken** beschreiben den Wertverlust oder -gewinn aufgrund des Übergangs zu einer Netto-Null-Wirtschaft. Sie ergeben sich aus Änderungen in Politik, Regulierung, Technologie und Verbraucherpräferenzen (vgl. Exkurs Customer Transformation, Seite 19). Fast alle befragten CEOs (96 %) setzen Initiativen zur Emissionsreduktion um und eine klare Mehrheit (85 %) plant oder nutzt neue, klimafreundliche Produkte oder Verfahren (vgl. Abbildung 14). Mit beiden Massnahmen reduzieren sie ihre Transitionsrisiken durch bereits entstandene oder zukünftig eingepreiste CO<sub>2</sub>-Kosten.

## Gewissensfrage Kosten

Sobald ein Unternehmen seine Haltung mit entsprechenden Massnahmen konkretisiert, rückt die Kostenfrage in den Mittelpunkt. Was kann und darf Nachhaltigkeit kosten? Nun liesse sich diese Frage auch etwas offensiver formulieren: Können wir es uns leisten, zu handeln, oder können wir es uns leisten, nicht zu handeln? Halbherziges Vorgehen ist nicht angebracht, da dadurch die Gefahr des Greenwashings droht (vgl. Exkurs Greenwashing, Seite 31).

Noch verhalten sich die CEOs reserviert beim Einpreisen von Klimakosten. 74 % geben an, keinen internen CO<sub>2</sub>-Preis bei der Entscheidungsfindung anzuwenden; global sind es nur 54 %. Doch 83 % der befragten Schweizer CEOs halten eine Auswirkung von Klimarisiken auf ihr Kostenprofil fest – zum Beispiel durch die Einhaltung neuer Vorschriften, Abschreibungen auf Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten. Das Einpreisen von Emissionen durch Gesetzgeber und andere regulierende Kräfte kann unterschiedlich ausgestaltet sein.

- Beim **Carbon-Order-Adjustment-Modell** werden klimaschädigende Rohstoffe wie Beton oder fossile Brennstoffe mit einer Importsteuer belegt.
- Die **direkte CO<sub>2</sub>-Steuer** auf gewisse Produkte legt die Kosten von Klimarisiken unmittelbar auf die Käuferschaft um. In Deutschland zum Beispiel wird seit Januar 2021 eine CO<sub>2</sub>-Steuer auf Benzin, Diesel, Heizöl und Gas erhoben.
- Beim **Cap-and-Trade-Prinzip** legt eine Obergrenze (Cap) fest, wie viele Treibhausgasemissionen von den emissionshandelspflichtigen Unternehmen insgesamt ausgestossen werden dürfen. Die Unternehmen können mit ihren Emissionszertifikaten handeln. Der Europäische Emissionshandel als zentrales Klimaschutzinstrument der EU funktioniert nach diesem Prinzip.
- Bei der **indirekten Einpreisung** wirkt die Offenlegung auf den Markt ein. So können Investierende beispielsweise aufgrund unerreichter Nachhaltigkeitsziele die Unternehmen mit dem Verkauf oder Nicht-Kauf von Kapitalanteilen abstrafen.

## Umdenken bei der Lieferkette

85 % der Entscheidungstragenden glauben, dass der Klimawandel ihre Lieferketten tangieren wird, 26 % gehen sogar von starken bis sehr starken Auswirkungen aus (vgl. Abbildung 15). Diese Einschätzung zeigt, wie abhängig die Unternehmen und die Weltwirtschaft von Lieferketten sind. Bei vielen Unternehmen machen ausserhalb ihres eigenen Handlungsbereichs liegende Scope-3-Emissionen (indirekte Emissionen, die in der Wertschöpfungskette entstehen) den grössten Teil des ökologischen Fussabdrucks aus. Dass die CEOs die Lieferkette als mächtigen Stellhebel ihrer Klimawirksamkeit erkannt haben, verstärkt den Trend, Lieferketten derzeit vermehrt zu regionalisieren (vgl. Kapitel Wachstum, Seite 6) als auch rückwärts zu integrieren (vgl. Kapitel Transformation, Seite 14).

Neben dem Klimawandel sind auch Biodiversitätsverlust und Menschenrechte aus Schweizer Sicht vor allem in der Lieferkette relevant. In beiden Themen zeigt sich eine ähnliche, wenn auch etwas zeitverzögerte Entwicklung der Regulierung: Gesetze und Standards werden derzeit ausgearbeitet und verschärft. Speziell zu erwähnen ist die Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (TNFD), die Risikomanagement und Offenlegungen zu Biodiversität vorschlägt. Zudem soll der Vorschlag für die CSDDD die in diesem Bereich aufkommenden nationalen Regulierungen harmonisieren. Diese europäischen Sorgfaltspflichten gehen über die kürzlich in Kraft getretenen Vorschriften des indirekten Gegenvorschlags hinaus und werden den Schweizer Regulator wiederum in Zugzwang bringen. Die Unternehmen werden schon bald nicht mehr umhinkommen, auch diese Forderungen in ihre Lieferkettenstrategie einzubeziehen.

**In welchem Ausmass erwarten Sie, dass die folgenden Bereiche Ihres Unternehmens in den nächsten zwölf Monaten von Klimarisiken betroffen sein werden?**

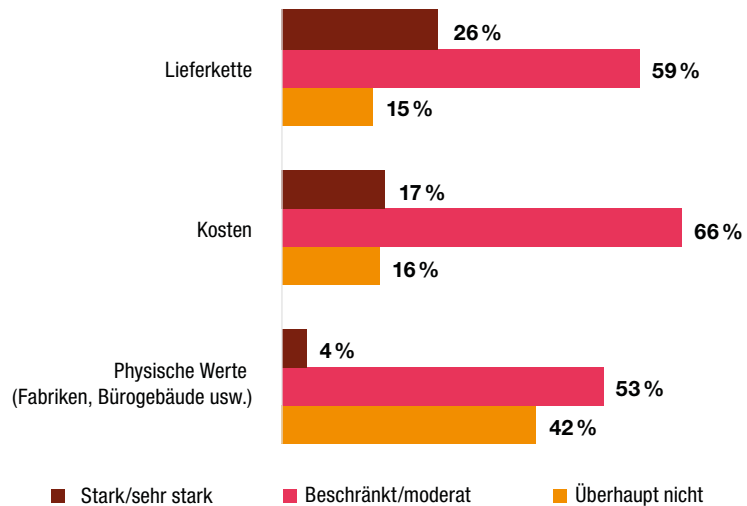


Abbildung 15: Die Lieferkette ist von Klimarisiken am meisten betroffen und bietet gleichzeitig ein starkes Momentum.



## Neuer Mangel, neue Priorität

Energiepreise wirken sich direkt auf die Profitabilität aus und stellen eine der unmittelbaren Störungen des Konjunkturverlaufs dar. 41 % der Studienteilnehmenden möchten in den kommenden zwölf Monaten Investitionen in das Erschliessen neuer Energiequellen tätigen. Wie andere besprochene Entscheidungen hat auch diese nicht nur eine unmittelbare, sondern auch eine langfristige Komponente, denn sie zieht enorme infrastrukturelle Anpassungen – sprich Kosten – nach sich. Rüstet zum Beispiel ein Transportunternehmen seine Dieselflotte auf E-Lkws um, so muss es nicht nur neue Tankstellen bauen und Fahrer:innen mit entsprechenden Fähigkeiten rekrutieren, sondern den ganzen Logistikprozess von der Disposition und Fahrzeug-instandhaltung über den Umschlag und die Lagerlogistik bis zum Modalsplit und zur Kundenkommunikation anpassen. Selbst wenn die Unternehmen ihren Energiemix diversifizieren, können sie unter Umständen trotzdem nicht auf fossile Brennstoffe als Hauptenergieträger verzichten, da sich die benötigten Mengen schlicht nicht aus grünen Quellen gewinnen lassen.

## Wegweisendes Veränderungspotenzial

An der Klimakonferenz 2022 der Vereinten Nationen (UN) – kurz COP 27 – haben sich die Länder auf eine sehr vage Absichtserklärung geeinigt. Doch der Klimawandel und die weltweiten Entwicklungen werden dazu führen, dass die Wirtschaft hinsichtlich betrieblicher Erfordernisse, Einschränkungen und Möglichkeiten in zehn Jahren ganz anders aussieht als heute. Das aktuelle Weltgeschehen lenkt nur vorübergehend von der unvermeidlichen Dekarbonisierung ab. Investierende, Mitarbeitende und andere Dialoggruppen werden von den Unternehmen erwarten, dass sie Risiken einschätzen und richtig reagieren. Führende Unternehmen werden in diesem Wandel Chancen in Form von Effizienzsteigerung, Kosteneinsparungen oder Vertrauensgewinn erkennen und nutzen. Die gegenwärtige Dynamik in den Unternehmen hat das Potenzial, das herbeizuführen, was der Politik aktuell nicht gelingt: tiefgreifende Veränderung. In diesem Sinn spielen die CEOs im Thema Nachhaltigkeit nach wie vor eine Schlüsselrolle.

«Das aktuelle Weltgeschehen lenkt nur vorübergehend von der unvermeidlichen Dekarbonisierung ab. Investierende, Kund:innen und andere Interessensgruppen erwarten von den Unternehmen, dass sie Risiken einschätzen und richtig reagieren. Führende Unternehmen werden dieses Umdenken als Chance erkennen und nutzen.»

**Craig Stevenson**, Partner for Sustainability and Climate Change, PwC Schweiz

# 50 Schattierungen von Grün

## Interesse und Markt boomen

Das Interesse an nachhaltigen (Finanz-)Produkten steigt rasant. Der Bericht «Sustainable Investing Capabilities of Private Banks 2022»<sup>11</sup> hält fest, dass sich die Wachstumsrate des von Schweizer Privatbanken verwalteten nachhaltigen Anlagevermögens seit 2019 fast verdoppelt hat und von rund 16 % auf 28 % gestiegen ist. Parallel dazu wachsen die Risiken von Missbrauch. Auf dem Finanzplatz kommt hier Greenwashing ins Spiel.

## Herausforderung Nr. 1

Greenwashing – dass ein Produkt oder Dienstleistungsangebot grüner und nachhaltiger dargelegt wird, als es wirklich ist – gilt aktuell als eine der grössten Herausforderungen für Investierende und Finanzinstitute. Die Schweizer Finanzmarktaufsicht (FINMA) definiert Greenwashing als das bewusste oder unbewusste Täuschen der Kundschaft und der Anlegenden über die nachhaltigen Eigenschaften von Finanzprodukten und -dienstleistungen. Diese Täuschung reicht von der irreführenden Kennzeichnung über «Greenwashing» – wenn Finanzinstitute wirklich an Nachhaltigkeit glauben, aber nicht die kommunizierten und beabsichtigten Auswirkungen und Ergebnisse erzielen – bis zur fehlenden Substanz der Finanzprodukte.

## PwC-Greenwashing-Rahmenwerk

Um die Komplexität von Greenwashing zu verstehen und den Status quo zu beurteilen, hat PwC ein Rahmenwerk entwickelt. Dieses analysiert nachhaltige Finanzprodukte auf Basis der Greenwashing-Szenarien der Behörden. Es verknüpft Produktelemente, Offenlegung, Anlagestrategie, Daten und Bewertung. Aus einer PwC-Analyse von total 220 Nachhaltigkeitsfonds im Jahr 2022 ergaben sich die folgenden Erkenntnisse:

- Die meisten aktuellen Nachhaltigkeitsfonds sind hellgrün, über zwei Drittel in Aktien investiert.
- Die Offenlegung ist generell gehalten, unstrukturiert, vage und oft schwer zu finden. Bindende ESG-Messgrössen wie Carbon Footprint, Science-based Targets, Temperaturpfad oder Scope 1 bis 3 fehlen.
- Die angewendeten Anlagestrategien sind inkonsistent. Schwerpunkte bei Sozialem und Governance fehlen.
- Die meisten Banken nutzen Daten von externen Ratingagenturen, wobei die Nachvollziehbarkeit fraglich ist, da diese nicht angemessen geprüft wird.

## Komplexität und Transparenz handhaben

Derzeit geschieht sehr viel im Markt, um Kapitalgebende vor Greenwashing besser zu schützen und mehr Transparenz zu bieten – sei es vom Regulator, aber auch durch Initiativen der Industrie selbst. Das Klassifizierungssystem der EU-Taxonomie zum Beispiel legt eine Liste ökologisch nachhaltiger Wirtschaftstätigkeiten fest. Zudem haben verschiedene nationale Aufsichtsbehörden Richtlinien herausgegeben. Allen gemeinsam ist ein Streben nach mehr Transparenz und der Fokus auf die Offenlegung nachhaltiger Finanzprodukte und Fonds, insbesondere nach Kriterien für ESG. Auch wenn Aufsichtsbehörden den Kontext für diesen Markt definieren, so bleiben Anbietende und Finanzinstitute selbst in der Pflicht, Greenwashing zu verhindern. Dazu gehören nachhaltige Anlagestrategien, passende Indikatoren, eine offene Kommunikation und durchdachte Tools, mit denen sich das alles messen und nachweisen lässt.

<sup>11</sup> Vgl. «Sustainable Investing Capabilities of Private Banks, Report #4: Assessment of 20 Private Banks», Universität Zürich und PwC Schweiz, 2022

# Kontakt

## Globale Studie

Die Ergebnisse und Auslegung der  
«26th 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 Studienteilnehmenden 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 «26th Annual Global CEO Survey»

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