

# Verlagsbeilage KMU today



ALESSANDRO DELLA BELLA / INDOUSSE

# Erbschaftssteuer bringt KMU ins Schwitzen

Die Sorge ist gross. Auch wenn die meisten KMU von der Juso-Erbschaftssteuer nur indirekt betroffen sind, befürchten sie gravierende Auswirkungen.



Die Erbschaftssteuer könnte im Falle der Annahme der Initiative die Familie aus einem familiengeführten Unternehmen drängen.

ADOBE STOCK

FREDY GILGEN

Seit der überraschenden Annahme der 13. AHV-Rente ist die Nervosität auch in der KMU-Welt gross. Was kommt als Nächstes? Hat jetzt sogar die radikale Initiative der Jungsozialisten für eine Erbschaftssteuer eine Chance? Bei einem Ja sehen auch die kleinen und mittelgrossen Unternehmer einen Berg von Problemen auf sich zukommen, obwohl die neue Steuer nur Erbschaften von 50 Millionen Franken und mehr betrifft. Zudem würde die Initiative frühestens 2026 zur Abstimmung kommen. Macht man sich also nicht Sorgen auf Vorrat? Und wären die Folgen tatsächlich so dramatisch wie aktuell dargestellt und beklagt?

«Ja», sagt Stefan Piller, Mitglied der BDO-Regionaldirektion, Partner und Leiter Steuern & Recht in Zürich, «die Sorgen der KMU im Zusammenhang mit der Erbschaftssteuer-Initiative 2024 sind durchaus berechtigt.»

Diese Steuer könnte insbesondere für Familienunternehmen und KMU problematisch werden, deren Vermögen im Unternehmen selbst gebunden ist. Sollte die Initiative angenommen werden, könnten die Erben gezwungen sein, Unternehmensanteile zu verkaufen, um die Erbschaftssteuerlast zu decken. Dies könnte die Kontinuität der Unternehmensführung, sprich die Nachfolge und die Arbeitsplätze, gefährden.

## Es könnte zu einer Doppelbesteuerung kommen

«Nicht auszuschliessen ist zudem, dass es zu einer Doppelbesteuerung kommt, da die kantonalen Erbschaftssteuern weiterhin gelten, was die finanzielle Belastung zusätzlich erhöht», befürchtet Piller. Allerdings sei die konkrete Umsetzung der Initiative noch unklar und es sei nicht sehr wahrscheinlich, dass sie angenommen werde. Klar ist nach dem Steuerexperten aber: «Sollte sich im Parlament oder bei den Umfragen eine Tendenz zur Zustimmung zur Volksinitiative abzeichnen, werden die Betroffenen

noch vor der Abstimmung Massnahmen einleiten, um eine Besteuerung zu verhindern und ihr Vermögen zu schützen.»

Vorläufig gelte es abzuwarten, wie sich die politische und rechtliche Lage entwickle. Es mache aber Sinn, bereits einen Plan B zu entwickeln, um im Falle einer Annahme der Initiative vorbereitet zu sein. Dabei könnten verschiedene Möglichkeiten geprüft werden:

- Der Wegzug aus der Schweiz noch vor der Abstimmung: Der Aufwand eines solchen Schrittes müsste sehr sorgfältig abgewogen werden.

- Die Übertragung von Vermögenswerten, insbesondere Unternehmensanteilen, in Stiftungsstrukturen im Ausland, etwa in Liechtenstein. Eine solche Massnahme könnte dazu beitragen, das Vermögen langfristig zu schützen.

- Eine weitere Option ist die vorzeitige Weitergabe von Vermögenswerten an die nächste Generation, bevor die Initiative möglicherweise angenommen wird. Dies könnte dazu beitragen, die steuerliche Belastung für die Nachkommen aufzuschieben bzw. zu minimieren.

## Keine Ausnahme für KMU vorgesehen

Philippe Obrist, Leiter Firmenkunden bei Raiffeisen Schweiz, beurteilt die Lage ähnlich. Die von der Juso lancierte Initiative fordert die Einführung einer nationalen Erbschafts- und Schenkungssteuer. Diese sieht vor, dass Nachlässe ab 50 Millionen Franken mit einem Steuersatz von 50 Prozent besteuert werden. Eine Ausnahme beispielsweise für KMU ist nicht vorgesehen. Die Konsequenz: Bei einer Annahme der Initiative würden sämtliche Schenkungen und Erbschaften über dem Freibetrag von 50 Millionen Franken, die nach der Annahme ausgerichtet werden, besteuert. Das Vermögen von Unternehmerinnen und Unternehmern ist in vielen Fällen zu einem grossen Teil in deren

Sollte die Initiative angenommen werden, könnten die Erben sich gezwungen sehen, Unternehmensanteile zu verkaufen, um die Steuerlast zu decken.

Unternehmen investiert und somit gebunden. Um die Schenkungs- beziehungsweise Erbschaftssteuer bezahlen zu können, müssten Unternehmen zu Liquidität gelangen und daher investierte Vermögenswerte liquidieren. Insofern wäre die vorgesehene Steuer eine reale Gefahr für die KMU.

Obrist empfiehlt den KMU, als Vorsichtsmassnahme genügend liquide Mittel aufzubauen und diese für einen solche Steuer zu reservieren oder die Schenkung beziehungsweise Erbschaft vor der Abstimmung auszurichten. Als ultima ratio verbleibe ein Wegzug der Unternehmerin oder des Unternehmers ins Ausland.

## Kapital liegt nicht einfach auf einem Konto

«Die Sorgen der KMU wegen der Erbschaftssteuer sind durchaus berechtigt», sekundiert Alexander Fust, Ständiger Dozent an der Universität St. Gallen und KMU-Experte. Für verschiedene KMU und Familienunternehmen hätte die Annahme der Initiative grosse Auswirkungen auf die Unternehmensnachfolge, sagt er.

Es sollte bewusst sein, dass das Kapital der Unternehmensinhaberinnen und -inhaber nicht einfach auf ihrem Konto liegt, sondern in der Firma investiert ist und auch dort gebraucht wird. Da die Initiative einen Freibetrag von 50 Millionen gewährt, wären eher mittelgrosse Firmen und grössere Familienunternehmen oder kleinere Firmen mit hohen Anlagen wie Immobiliengesellschaften davon betroffen.

Fust erläutert das Problem an einem Beispiel: Falls ein Inhaber einer Firma mit einem Firmenwert von 80 Millionen sterben sollte, dann werden sofort 50 Prozent von 30 Millionen als Erbschaftssteuer fällig. Bei einem Firmenwert von 200 Millionen sind es sogar 50 Prozent von 150 Millionen. Das ist ein Betrag, der in den allermeisten Fällen nicht einfach so auf dem Konto der Firma oder des Inhabers liegt, sondern gebundenes Kapital ist. Es ist Kapital, das von der

Firma gebraucht wird, in Immobilien, Fahrzeuge oder Maschinen investiert ist, für Löhne oder Investitionen reserviert ist oder um geplantes Wachstum zu finanzieren.

Bei einem Ableben des Firmeninhabers werden die Nachkommen, die Erben der Aktien des Familienunternehmens, dieses Kapital zur Begleichung der Steuern rasch aufreiben müssen. «Vielleicht haben sie die Möglichkeit, einen Kredit aufzunehmen, was jedoch von der Kreditwürdigkeit des Unternehmens abhängt und zudem auch Zinskosten und einen Amortisationsplan nach sich zieht», führt Fust weiter aus. Oft werde den Nachfolgern nur ein (Teil-)Verkauf des Unternehmens möglich sein, da sie diese hohe Summe in einer so kurzen Zeit nicht aufreiben könnten. Eine Firma innerhalb kurzer Zeit verkaufen zu müssen, schwäche aber die Verhandlungsposition der Inhaberschaft, was sich preisdrückend auswirke.

## Problem um Problem für die Erben

Nach Ansicht des St. Galler Dozenten ist es wahrscheinlich, dass wegen einer solchen Erbschaftssteuer in vielen Fällen die Familie aus dem ehemals familiengeführten KMU gedrängt wird. «Wenn der Verkaufsprozess nicht innert nützlicher Frist abgeschlossen werden kann, dann ist im schlimmsten Fall sogar die Insolvenz des Unternehmens möglich, da Liquiditätsgenüge auftreten könnten.» Dies, wenn zu viel Kapital aus dem Unternehmen abfließt, um zumindest einen Teil der Erbschaftssteuer der Inhaberschaft zu bezahlen. Zudem könnten dadurch anderweitige Unsicherheiten bei der Kundschaft, Lieferanten und Mitarbeitenden ausgelöst werden.

Erschwerend bei der Juso-Initiative sei, dass sie sofort nach einer allfälligen Annahme in Kraft treten würde. Das führe dazu, dass sich viele Unternehmerinnen und Unternehmer bereits jetzt einige der oben skizzierten Massnahmen überlegen würden. Unabhängig davon, ob die Initiative angenommen wird oder nicht. «Aus unternehmerischer Sicht ist es bedenklich, dass eine Initiative schon im Vorfeld solche Unruhen auslösen kann», bedauert Fust.

## Kapital hat schnelle Füsse

Auch wenn die Erbschaftssteuer nur die reichsten fünf Prozent der Bevölkerung betrifft, könnte die Erbschaftssteuer, so wie sie die Juso fordert, ein ernsthaftes Problem für die Schweiz werden, hat eine Studie von Isabel Martínez und Enea Baselgia von der Konjunkturforschungsstelle (KOF) der ETH ergeben. Denn die reichsten fünf Prozent zahlen zwei Drittel der direkten Bundessteuer. Und ein Grossteil dieser Allerreichsten würde bei der Einführung der Erbschaftssteuer wohl tatsächlich auswandern.

Hinweise dazu liefert gemäss Marius Brühlhart, Ökonomeprofessor an der Uni Lausanne, eine Studie aus den USA. Dort haben manche Staaten eine Erbschaftssteuer von 16 Prozent und andere überhaupt keine. Die Studie untersuchte, wie die Superreichen reagierten, wenn Staaten ihre Erbschaftssteuer veränderten.

Das Resultat ist deutlich: Rund ein Drittel der Superreichen zog aus den Staaten mit Erbschaftssteuern weg.

Wenn bereits eine Erbschaftssteuer von 16 Prozent einen Drittel der Betroffenen veranlasst, den Staat zu wechseln, würden die von der Juso geforderten 50 Prozent noch massivere Auswirkungen haben. Brühlhart macht eine stark vereinfachte Hochrechnung: «Die von der Juso geforderte Steuer ist dreimal so hoch wie jene in den USA. Wenn man nun der Anteil der Wegzügler proportional zur Steuer steigt, kommt man auf 100 Prozent. Praktisch alle Superreichen würden also auswandern. Dies mag eine Milchbüchleinrechnung sein, sie lässt aber vermuten, dass man bei der Einführung einer Erbschaftssteuer von 50 Prozent mit einer sehr hohen Wegzugsquote rechnen müsste.»

# Das Gewerbe spürt Gegenwind

Der Knick kam überraschend und deutlich. Nach einem noch günstigen Auftakt für die KMU im laufenden Jahr sind in den Sommermonaten dunklere Wolken aufgezogen. Doch die Zuversicht bleibt.

FREDY GILGEN

«Wir packen es auch dieses Mal.» Noch im ersten Halbjahr haben sich die Schweizer KMU sehr zuversichtlich gezeigt, auch die aktuellen Herausforderungen gut meistern zu können. Seit dem vergangenen Juli hat diese Zuversicht jedoch einen Dämpfer bekommen. Denn laut Raiffeisen hat sich die Geschäftslage in der Schweizer KMU-Industrie in diesem Monat verschlechtert, insbesondere die Auftragslage hat sich deutlich eingetrübt. Die Produktionstätigkeit bleibe damit schwach, was sich negativ auf die Beschäftigungspläne auswirke.

Der Raiffeisen-Konjunkturindikator KMU PMI verdeutlicht die anhaltend schwierige Lage in der Schweizer Industrie. Der Gesamtindex fiel von 48,8 auf 46,8 und liegt damit weiterhin unter der Expansionsschwelle von 50, was auf eine Kontraktion der Geschäftstätigkeit hinweist. Besonders die Auftragslage verschlechterte sich zuletzt deutlich.

Für die KMU läuft es aktuell also eher harzig. Nach Philippe Obrist, Leiter Firmenkunden bei Raiffeisen Schweiz, wächst auch der gesamte KMU-Sektor derzeit nur moderat. Im Dienstleistungssektor hat die Wertschöpfung in den letzten Quartalen weiter zugenommen, während der Geschäftsgang in der Industrie nach wie vor stagniert. Das verarbeitende Gewerbe hängt stark vom globalen Handel ab, der in den letzten zwei Jahren kaum gewachsen ist.

Hauptgründe für den schwachen Welthandel sind die schleppende Konjunkturentwicklung in der Eurozone sowie die Wachstumsverlangsamung in China. «Die Schweizer Exportbranche leidet insbesondere an der schwachen Nachfrage aus Deutschland, wo sich die Warnungen vor einer Deindustrialisierung häufen», stellt Obrist fest. Immerhin: Aktuell scheint die Eurozone als Ganzes die Stagnationsphase von 2023 langsam zu überwinden. Die deutlich gesunkene Inflation führe in Verbindung mit hohen Lohnabschlüssen zu einer Erholung der Kaufkraft. Davon profitiert nach Obrist hauptsächlich der Dienstleistungssektor, insbesondere der Detailhandel und die Gastronomie, aber auch das Gesundheitswesen und die IT-Branche.

Alain Conte, Head Corporate & Real Estate Banking Switzerland der UBS, ist zuversichtlich, dass sich die Aussichten für den Industriesektor im nächsten Jahr verbessern werden. Die Erholung des Wachstums in Europa und die erwarteten Zinssenkungen in der Eurozone müssten der europäischen Wirtschaft bald etwas Luft verschaffen.

## Starke Branchen, schwache Branchen

Alexander Fust, Ständiger Dozent an der Universität St.Gallen und KMU-Experte, beobachtet eine stark unterschiedliche Entwicklung je nach Branche: «Vielen KMU geht es gut, sie sind gut positioniert, bieten ihren Kunden einen Mehrwert, haben die Führung ihrer Betriebe im Griff, investieren und entwickeln sich ständig weiter.» Wiederum andere Firmen mussten 2024 ihre Geschäftstätigkeit aufgeben und gingen Konkurs. Gemäss den Daten von Creditreform haben die Konkurse im Vergleich zum Vorjahr zugenommen. Die Neugründungs- und Konkursstatistik des Kantons Zürich zeige, dass vor allem der Handel von Firmenpleiten betroffen sei.

«Und wenn ich mit den mir bekannten Handelsfirmen spreche, dann höre

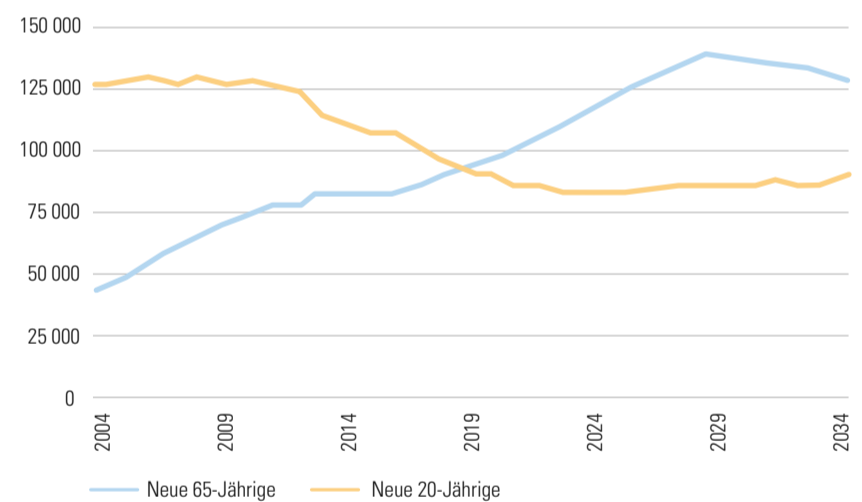


Die Konjunkturschwäche lindert das Problem des Fachkräftemangels nur vorübergehend.

ADOBE STOCK

## Arbeitsmarktlücke bei Inländern

Schätzung für Ein- und Austritte aus dem Arbeitsmarkt



QUELLE: BFS, RAIFFEISEN ECONOMIC RESEARCH

NZZ / autor.

ich, dass sich die Konsumentenstimmung im Vergleich zum Vorjahr zwar ein wenig verbessert hat, dass jedoch im Vergleich zum Jahr 2022 pro Kunde und Einkauf tendenziell weniger ausgegeben wird», führt Fust weiter aus.

## Härtere Konkurrenz in der Bauwirtschaft

Grosse Unterschiede gibt es nach Feststellungen des St.Galler Dozenten auch im Bau. «Der Umbau läuft tendenziell gut. Hingegen klagen im Neubau viele Firmen, dass die Verzögerungen aufgrund von Einsparungen zugenommen haben und es somit weniger Grossprojekte gibt. Deshalb waren verschiedene Grossaufträge stärker umkämpft.» Kleinere Betriebe hätten feststellen müssen, dass die grösseren Baufirmen nun auch bei den mittelgrossen Bauprojekten mitbieten.

Noch kein Anlass zum Jubeln haben jene KMU, die stark nach Deutschland exportieren. Dort sind verschiedene Branchen nach Fust immer noch nicht auf dem gewohnten Level. Alle exportorientierten Firmen machen sich über die geopolitischen Entwicklungen

und die Beziehungen mit der EU Sorgen. «Von Industriefirmen mit hoher Energieintensität höre ich, dass ihnen der verhältnismässig hohe Energiepreis zu denken gibt, insbesondere im Vergleich mit den Mitbewerbern aus den USA und Asien, die diesbezüglich deutlich besser dastehen.» Immer wieder kämen sodann Klagen über den starken Franken oder die ausufernde Bürokratie.

UBS-KMU Experte Alain Conte hat ein ganzes Sorgenbündel festgestellt: Der Kostenanstieg bei bestimmten Rohstoffen, längere Lieferzeiten, Cyberangriffe, der Mangel an Fachkräften und das Risiko einer Energieknappheit oder einer Pandemie würden als grösste Herausforderungen gesehen.

## Zuversicht für die Zukunft ungebrochen

Nun wird es besser. Speziell für Unternehmen, die im Binnenmarkt tätig sind, nimmt Alexander Fust eine grosse Zuversicht für die Zukunft wahr. «Die meisten dieser Firmen sind überzeugt, dass sie auch in Zukunft einen Mehrwert für ihre Kunden bieten können

und entsprechend auch in Zukunft wettbewerbsfähig bleiben.» Die Dynamik scheinere sogar eher zuzunehmen. Klar sei den KMU, dass sie sich stetig weiterentwickeln müssten, um sich am Markt behaupten zu können.

KMU, die in Länder und Branchen liefern, die sich gerade in einer Schwächephase befinden, haben gemischte Gefühle. Sie hofften aber nicht einfach auf eine bessere Zukunft, sondern überlegten sich, mit welchen strategischen Handlungsoptionen sie die Wettbewerbsfähigkeit erhöhen könnten. Etwa durch die Belieferung neuer Märkte und Segmente, durch Innovationen und neue Geschäftsmodelle.

## Fachkräftemangel hat sich nicht akzentuiert

Der immer wieder beklagte Fachkräftemangel hat sich laut Alain Conte insgesamt nicht verschärft. Nach wie vor könnten bestimmte Jobprofile auf dem Arbeitsmarkt aber nur mit grossen Anstrengungen oder gar nicht gefunden werden, ergänzt Alexander Fust. Für Philippe Obrist hat sich der Fachkräftemangel wegen des derzeit bescheidenen Wachstums etwas entspannt. Die aktuelle Konjunkturschwäche bringe aber nur eine vorübergehende Linderung: «Wegen der bevorstehenden Pensionierungswelle (siehe Grafik «Arbeitsmarktlücke») erwarte ich, dass der Fachkräftemangel mindestens auf dem heutigen Niveau bleibt oder sogar noch ausgeprägter wird.»

Als Ersatz könnte man versuchen, das vorhandene Arbeitskräftepotenzial noch besser auszuschöpfen, etwa durch weniger Frühpensionierungen, mehr Kindertagesstätten oder mehr Arbeit über das Pensionsalter hinaus, schlägt Obrist vor. Insgesamt sei die Erwerbsbeteiligung in der Schweiz aber bereits sehr hoch. Zudem gehe der Trend bei Inländern eher in Richtung mehr Freizeit.

In vielen Berufen mit hohem Ersatzbedarf, zum Beispiel in der Pflege oder bei Fachärzten, sei der Spielraum für Automatisierungen auf absehbare Zeit eher gering. «Somit kann die an-

stehende Pensionierungswelle kurzfristig eigentlich nur mit mehr Zuwanderung bewältigt werden», befürchtet Obrist.

Einige KMU haben angesichts der personellen Engpässe begonnen, einen Teil ihrer Prozesse zu automatisieren. Alexander Fust hat beobachtet, dass einige Betriebe einen Teil ihrer Call-Center mithilfe von KI angepasst und Übersetzungsleistungen automatisiert hätten. Auch der Offertprozess sei mithilfe von KI stärker automatisiert worden und es seien auch spezifische GPTs für die eigenen Produktkataloge entwickelt worden.

Als weitere Massnahmen gegen den Fachkräftemangel schlägt der St.Galler Dozent vor:

- Eigene Ausbildung von Fachkräften (vor allem Lehrlinge, Förderung des Aufbaus von Quereinsteigern et cetera).

- Prozesse vereinfachen, standardisieren und automatisieren, damit die Anforderungen an die Tätigkeit reduziert werden und somit mehr Personen dafür gefunden werden können.

- Die Weiterbeschäftigung von pensionierten Personen, teilweise zu 100 Prozent, teilweise in einem Teilzeitpensum.

- Ermöglichen, dass auch kleinere Pensionen angeboten werden. Davon könnten vor allem Frauen profitieren.

- Auf Co-Führungen setzen. So könnte die Verantwortung auf mehr Schultern verteilt werden und Teilzeit würde auch in diesen Funktionen ermöglicht.

## KMU haben Aufholbedarf bei der künstlichen Intelligenz

KMU-Experte Philippe Obrist hat in seiner Beratungspraxis einen merklichen Unterschied zwischen grossen Unternehmen und KMU festgestellt. Die Grossen hätten häufig bereits Schritte unternommen, um generative künstliche Intelligenz in ihre Arbeitsabläufe zu integrieren. Dagegen seien viele KMU noch auf der Suche nach effektiven Möglichkeiten. «Oft fehlt es an Wissen, wie diese Technologie genutzt werden kann, aber auch, welche Risiken damit verbunden sind. Doch generative KI wie ChatGPT eröffnet eine Vielzahl von Anwendungsmöglichkeiten.» Die aktuelle Integration des KI-Tools Co-Pilot ins Microsoft 365 Office Paket vereinfache Routinearbeiten im Büroalltag und damit auch die Arbeitsabläufe. Häufig nutzen KMU die künstliche Intelligenz immerhin bereits für das Verfassen von Texten, Präsentationen oder Marketingaktivitäten.

Alexander Fust rechnet ebenfalls damit, dass die KMU in Zukunft noch mehr eigene «GPTs» oder Co-pilot von Microsoft im eigenen Unternehmen einsetzen werden. So könnten sie die Gefahr reduzieren, dass ihre Daten die definierten Firmengrenzen verlassen. Der sorgfältige Umgang mit den Daten müsse sicherstellen, dass geheime Daten auch wirklich geheim bleiben und dass wichtiges Know-how die Firmen nicht verlassen könne.



# Welches Unternehmen gewinnt den Prix SVC Wirtschaftsraum Zürich?

Am 26. November 2024 vergibt der Swiss Venture Club den renommierten KMU-Preis zum neunten Mal. Das sind die fünf nominierten Firmen, von denen eine ausgezeichnet wird: Hauenstein, Hawa Sliding Solutions, Luzi, RepRisk und Schneider Umweltservice.

ALAIN HAUERT

Träger und Initiant der Verleihungen des regionalen Prix SVC ist der Swiss Venture Club (SVC), ein unabhängiger Verein zur Förderung und Unterstützung von KMU in der Schweiz. Mit dem Prix SVC Wirtschaftsraum Zürich zeichnet der Verein seit 2026 vorbildliche Unternehmen aus, die ihn mit ihren innovativen Produkten, ihren Dienstleistungen sowie ihrer Firmenkultur, der Qualität der Mitarbeitenden und des Managements sowie durch einen nachhaltigen Erfolgsausweis überzeugen.

## Harte Auswahlkriterien

Für den begehrten KMU-Preis kann man sich nicht bewerben. Die Selektion der Unternehmen und die Nominierungen für den Prix SVC erfolgen ausschliesslich durch eine unabhängige, regional stark verankerte Expertenjury. Die Auswahlkriterien sind hart. Gesucht werden insbesondere wahre «Hidden Champions» der regionalen Wirtschaft, Firmen mit gelebter nachhaltiger Unternehmensführung, innovativen Geschäftsmodellen, einzigartiger «Value Proposition» und zukunftsorientierten Strategien.

Nachdem die Jurymitglieder – in Zusammenarbeit mit McKinsey & Company, dem offiziellen Partner der Expertenjury – die potenziellen Preisträger in einem mehrstufigen Verfahren analysiert und sich auf fünf Finalisten geeinigt haben, folgt jeweils der wichtigste Teil der Selektion: Am sogenannten Firmenbesuchstag ist die komplette Expertenjury während jeweils einer Stunde zu Gast bei den nominierten KMU. Basierend auf deren Präsentationen und

Führungen wird dann später entschieden, wer den Prix SVC Wirtschaftsraum Zürich am Ende entgegennehmen darf.

## Fünf Erfolgsgeschichten

Fünf erfolgreiche Firmen aus der Region sind für das grosse Finale am 26. November 2024 im Kongresshaus Zürich nominiert und dürfen weiterhin auf den Gewinn des renommierten KMU-Preises hoffen:

■ **Hauenstein:** Die Hauenstein AG mit Sitz in Rafz wurde 1890 durch Walter Hauenstein gegründet. Heute gehört das Unternehmen in der «Grünen Branche» zu den grössten und leistungsstärksten Firmen der Schweiz. Das Familienunternehmen beschäftigt insgesamt rund 180 Mitarbeitende in der Baumschule Rafz und den vier Gartenzentren in Rafz, Zürich, Baar und Winterthur. Nachhaltiges Handeln steht bei Hauenstein schon seit vielen Jahren im Mittelpunkt; so setzt die Firma insbesondere auf die Eigenproduktion «einheimischer, winterharter Pflanzen», bewässert seine Kulturen mit Rheinwasser (kein Trinkwassereinsatz) und setzt in der Containerpflanzenproduktion seit 2002 weder Herbizide noch Torf ein.

■ **Hawa Sliding Solutions:** Die rund 240 Mitarbeitenden der Hawa Sliding Solutions AG mit Sitz in Mettmenstetten – dem globalen Technologie- und Marktführer für Schiebelösungen – schaffen täglich neue Anwendungen, um Räume, Möbel sowie Fassaden funktioneller, ökonomischer und flexibler zu gestalten. Neben dem Hauptsitz und zwei Schweizer Produktionsstätten in Mettmenstetten und Sirmach (TG), unterstützt das Unternehmen mit Ver-

triebsgesellschaften in den USA, Dubai und Singapur sowie mit über 200 Vertriebs- und Fachpartnern ihre Kunden auf der ganzen Welt bei der Wahl und Ausführung der richtigen Schiebelösungen für ihre individuelle Aufgabenstellung.

■ **Luzi:** Die Luzi AG mit Sitz in Dietlikon ist auf die Entwicklung und Herstellung von Duftkreationen spezialisiert. Die 1926 gegründete Firma wird heute als Familienunternehmen in dritter Generation von der Familie Altenburger geführt. Als global agierendes Dufthaus beliefert Luzi anspruchsvolle Kunden in der Parfüm-, Kosmetik- und Haushaltswarenindustrie. Rund 280 Mitarbeitende an acht Standorten weltweit vereinen traditionelle Handwerkskunst mit modernster Technologie, um ihren Partnern und Kunden massgeschneiderte Lösungen zu bieten. Mit der «Earth-Conscious Creativity» hat Luzi eine Reihe von Initiativen ins Leben gerufen, um in der Branche Vorreiter in ökologischen und sozialen Belangen zu werden.

■ **RepRisk:** RepRisk AG mit Sitz in Zürich ist ein weltweiter Marktführer in der Identifizierung und Bewertung von Geschäfts- und ESG-Risiken. Das 1998 gegründete datenwissenschaftliche Unternehmen schafft Transparenz über das Geschäftsverhalten und die Biodiversitätsrisiken von öffentlichen und privaten Unternehmen in Bereichen wie Abholzung, Menschenrechtsverletzungen und Korruption. Dadurch erhalten Entscheidungsträger einen klareren Blick auf ihre Geschäftsbeziehungen und Investitionen. Die Daten von RepRisk basieren auf einer transparenten und konsistenten Methodik, die über zwei Jahrzehnte mittels künstlicher Intelligenz und hochqualifizierter Analysten verfeinert wurde. 80 der weltweit führenden Banken, 17 der 25 grössten Investmentmanager, führende globale Unternehmen und die grössten Staatsfonds der Welt vertrauen auf die täglich aktualisierten Daten von RepRisk.

■ **Schneider Umweltservice:** Was 1905 als kleine Fuhrhaltereier im «Rosengarten»

in Meilen begann, ist in vier Generationen zu einem erfolgreichen Unternehmen für Recycling und Entsorgung gewachsen. Die Schneider Umweltservice AG sucht immer wieder nach innovativen und noch umweltfreundlicheren Lösungen, um so viele Rohstoffe wie möglich in den Wertstoffkreislauf zurückzuführen und verfolgt eine umfassende Nachhaltigkeitsstrategie. Mit rund 370 Mitarbeitenden betreibt die Firma derzeit elf Recyclingcenter und fünf Sammelstellen. Zusätzlich kommen mobile Sammelstellen zum Einsatz. Damit ist Schneider Umweltservice der führende Entsorgungsdienstleister für sämtliche Wertstoffe und Abfälle in der Wirtschaftsregion Zürich, Zug sowie Luzern.

Und: Wer gewinnt den neunten Prix SVC Wirtschaftsraum Zürich? Die Antwort darauf gibt es an der Finalshow vom 26. November 2024 im Kongresshaus Zürich.

Alain Hauert ist Leiter Kommunikation des Swiss Venture Club (SVC).



Die Expertenjury auf dem Besuchstag am 2. Juli 2024 unterwegs zu allen fünf Finalisten.



hauenstein-rafz.ch



hawa.com



luzi.com



repris



FOTOS: ROBERTO CONCIATORI/SVC

## Swiss Venture Club

Der Swiss Venture Club (SVC) ist ein unabhängiger, non-profit-orientierter Verein von Unternehmer/innen für Unternehmer/innen. Als solcher unterstützt und fördert er kleine und mittlere Unternehmen (KMU) als treibende Kraft der Schweizer Wirtschaft und trägt damit dazu bei, Arbeitsplätze hierzulande zu schaffen und zu erhalten. Der SVC wird unterstützt vom strategischen Premium Gold Partner UBS, den Gold-Partnern Emil Frey, Forvis Mazars, IWB, Mobiliar und Swisscom sowie zahlreichen weiteren Sponsoren. Der SVC ist Träger und Initiant des Prix SVC, der erfolgreiche Unternehmen ins Licht der Öffentlichkeit rückt. Die Preisverleihungen als öffentlichkeitswirksame Aktivität des KMU-Netzwerks haben sich zu schweizweit bekannten Anlässen entwickelt, die mittlerweile in acht Wirtschaftsregionen und jeweils im

Zweijahrestakt durchgeführt werden. Auch den Prix SVC Wirtschaftsraum Zürich hat der SVC zur Förderung des regionalen Unternehmertums geschaffen. Der Preis wird seit 2006 verliehen, 2024 bereits zum neunten Mal. OK-Präsident ist Hannes Weibel, Head Corporate & Real Estate Zurich von UBS Switzerland, und Präsident der Expertenjury ist Christopher Blaufelder, Partner bei McKinsey & Company Switzerland. Gemeinsam mit einem grossen Netzwerk von Sponsoren und Partnern unterstützt der SVC mit dieser Initiative aktiv die KMU in der Region Zürich. Die diesjährige Preisverleihung findet am Dienstag, 26. November 2024, im Kongresshaus Zürich statt. Erwartet werden rund 1500 Gäste aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Kultur. Durch die Finalshow führt TV-Moderator Nik Hartmann. [svc.swiss](http://svc.swiss)



Die Trophäe des alle zwei Jahre vergebenen Prix SVC Wirtschaftsraum Zürich.



sk.com



umweltservice.ch

## «Die meisten Schweizer Firmen begegnen Herausforderungen mit Unternehmergeist»

Christopher Blaufelder, Partner bei McKinsey & Company Switzerland, ist Präsident der Expertenjury des Prix SVC Wirtschaftsraum Zürich 2024. Ein Gespräch zur abwechslungsreichen Arbeit der Jury, zu seiner Funktion als Präsident und zu inspirierenden Zürcher KMU.

Herr Blaufelder, was fasziniert Sie am meisten an den KMU im Wirtschaftsraum Zürich?

Es ist beeindruckend, mit welcher Leidenschaft und Kompetenz sich KMU in einem hoch kompetitiven Umfeld in quasi allen Branchen erfolgreich behaupten – und das nicht nur in der Schweiz, sondern oftmals auch am globalen Markt. Sie tun dies, indem sie zumeist eine Premiumstrategie verfolgen: Innovative und hochwertige Produkte sind häufig krisenresistenter, weil sie Alleinstellungsmerkmale aufweisen. Das trägt entscheidend zur Wettbewerbsfähigkeit und zum Wohlstand im Kanton Zürich und der Schweiz bei. Die KMU nehmen somit eine tragende Rolle in unserem Land ein.

In den letzten Jahren wurden die Schweizer Unternehmen immer wieder mit grossen Herausforderungen konfrontiert: Pandemie, Ukraine-Krieg, Inflation, Fachkräftemangel. Wie wurden diese Schwierigkeiten von den Firmen insgesamt bewältigt?

In der Tat. Schwierige Zeiten im Heimatmarkt oder in der Exportwirtschaft treffen KMU oft besonders stark. Die meisten Schweizer Firmen lassen sich davon aber nicht entmutigen, sondern begegnen solchen Herausforderungen mit Unternehmergeist. Zum Beispiel durch Lancierung neuer Angebote oder konsequenter Investition in Effizienz. Ich beobachte insbesondere bei KMU ein starkes Gemeinschaftsgefühl über alle Stufen hinweg: «Zusammen schaffen wir das» ist die Devise. Hochmotivierte Mitarbeitende, die gut ausgebildet sind, sind ohnehin ein wichtiges Gut. Hier leisten die Firmen, zum Beispiel als Lehrbetriebe, selbst einen sehr grossen Beitrag, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken.

Sie sind in diesem Jahr erstmals als SVC-Jurypräsident für die Selektion der Zürcher Firmen zuständig, die am 26. November 2024 auf der Bühne des Kongresshauses stehen. Wie gross ist die Vorfreude auf dieses Finale?

Enorm! Meine Jurykolleginnen und -kollegen, die allesamt regional verankert sind, fiebern dem Anlass mit Spannung entgegen. Die Endauswahl deckt ein breites Spektrum an Industrien und Angeboten ab und spiegelt somit die vielseitigen Bereiche wider, in denen KMU in der Schweiz aktiv sind.

Wie muss man sich die Arbeit in der Jury vorstellen, wenn es darum geht, aus der Fülle von spannenden KMU zuerst die fünf Finalisten und anschliessend den Sieger zu küren – gibt es da kontroverse Diskussionen oder können Sie sich jeweils schnell über die Rangierungen einigen?

Wir haben ein sehr strukturiertes, detailliertes Auswahlverfahren entlang klar festgelegter Parameter und wichtiger Dimensionen für einen fairen und transparenten Auswahlprozess. In unserem Gremium sind zudem unterschiedliche Profile vertreten und somit bringen wir alle unsere verschiedenen Perspektiven ein. Es kam natürlich zu sehr intensiven Diskussionen, denn alle Jurymitglieder eint Interesse und Begeisterung für die Errungenschaften der KMU – aber hitzig wurde es bisher nie.

Welches waren die wichtigsten Kriterien, die Sie bei der Auswahl der Finalisten für den diesjährigen Prix SVC berücksichtigt haben – gab es Faktoren, die besonders stark ins Gewicht gefallen sind? Zu den wichtigen Kriterien gehören unter anderem die Innovationskraft, der regionale Beitrag, Mitarbeiterzufriedenheit, Qualität des Managements sowie Nachhaltigkeit – zu der explizit öko-



Christopher Blaufelder, Jurypräsident des Prix SVC Wirtschaftsraum Zürich 2024.

nomische, aber auch ökologische und soziale Nachhaltigkeit gehören.

Anlässlich der Juryreise am 2. Juli 2024 haben Sie alle Finalisten persönlich besucht: Ist Ihnen eine Anekdote oder ein Feststellung besonders in Erinnerung geblieben?

Das Herzblut der Mitarbeitenden der fünf Finalistenfirmen, die bei der Vorbereitung geholfen haben, war klar sichtbar. Es freut uns natürlich, konkrete Einblicke in die jeweiligen Produkte zu erhalten. Wir haben hoch technologisierte Schiebetüren erleben dürfen, waren beeindruckt von der Qualität der Baumschulntechnik auf höchstem Niveau, tauchten in die Welt der Parfümherstellung ein, durften die Speerspitze des Recyclings erleben sowie uns mit der Analyse globaler Finanz- und Wirtschaftsdaten vertieft beschäftigen.

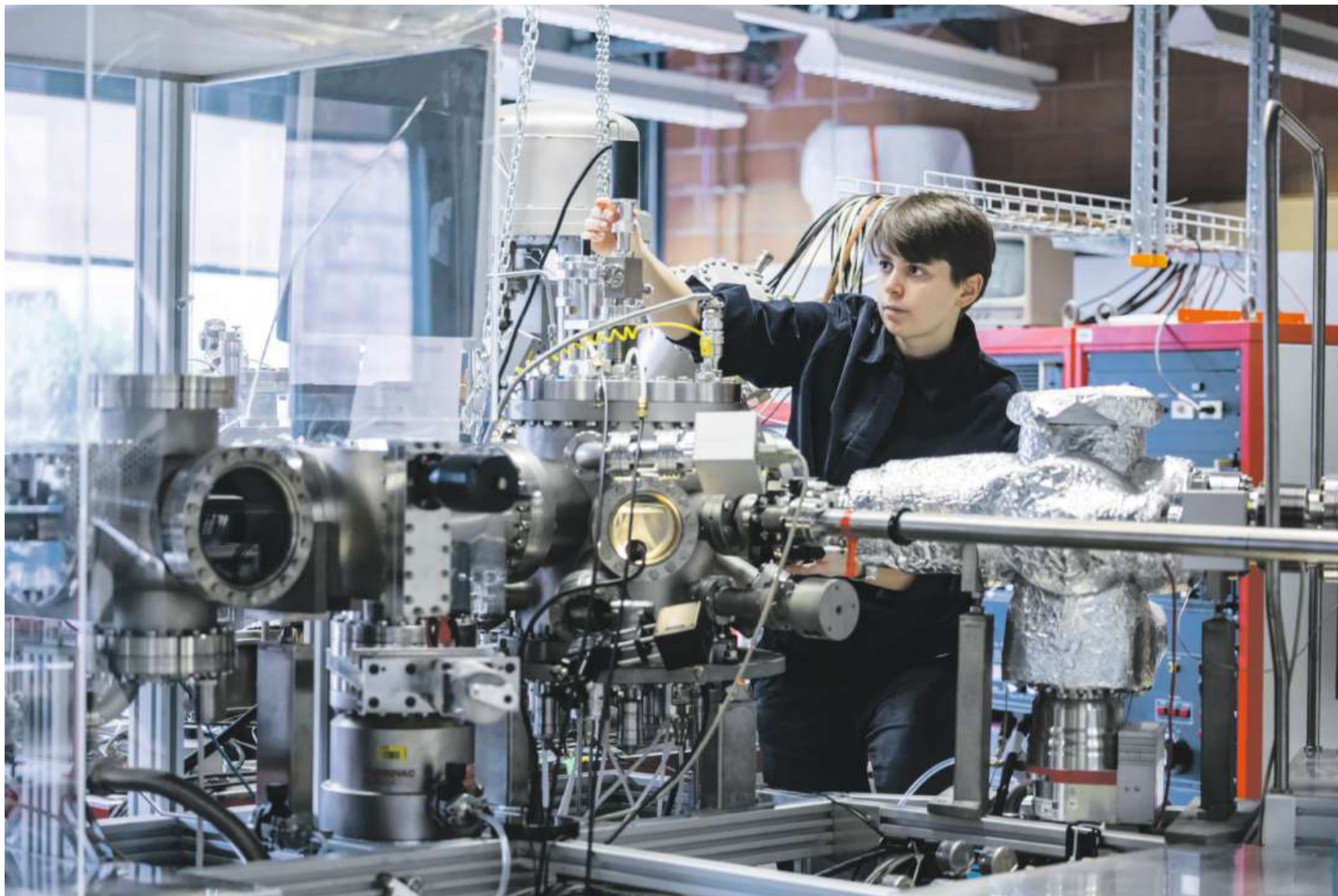
Auch wenn die nominierten Unternehmen in unterschiedlichen Branchen tätig sind: Gibt es Punkte, die alle diese erfolgreichen KMU gemeinsam haben? Swissness! Der klare Fokus auf kontinuierliche Innovation und Qualität. Aber auch Mut, etwas zu wagen, und vor allem, es dann auch umzusetzen. Es war uns wirklich eine Ehre, so viele kompetente, engagierte Mitarbeitende und Führungspersönlichkeiten kennenzulernen.

«KMU sind entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit und den Wohlstand in der Schweiz.»

Der Prix SVC Wirtschaftsraum Zürich wird dieses Jahr bereits zum neunten Mal vergeben und dank ihm werden immer wieder neue «Hidden Champions» der Unternehmenslandschaft entdeckt. Gibt es für die Zukunft noch genügend inspirierende, finalwürdige KMU in der Region?

Um finalwürdige Kandidaten mache ich mir keine Sorgen. Wichtig wird jedoch sein, dass die entscheidenden Akteure anerkennen, dass Schweizer KMU neben den grösseren Firmen die entscheidende Quelle des Wohlstands der Schweizer Bevölkerung sind. Entsprechend gut müssen die verantwortlichen Akteure die dafür nötigen Rahmenbedingungen schaffen. Als Zürcher Büro von McKinsey sind wir in der Schweiz fest verwurzelt – und ich freue mich, dass wir auch dieses Mal durch unser Engagement als Jurypartner beim SVC einen Beitrag für den Zürcher Wirtschaftsraum leisten können, der über eine exzellente KMU-Landschaft verfügt.

Interview: Alain Hauert



Innosuisse fördert die Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Markt durch die Unterstützung von Schweizer Start-ups mit innovativen Produkten.

ALESSANDRO DELLA BELLA

# Die Innovationsförderin

*Innosuisse – die Schweizerische Agentur für Innovationsförderung – bewilligt jährlich rund 300 Millionen Franken für die Umsetzung von Innovationsprojekten, den Wissenstransfer und die Förderung von Startups. Seit August wird die öffentlich-rechtliche Anstalt von Dominique Gruhl-Bégin geleitet, einer profunden Kennerin der Schweizer Startup-Szene.*

BRIGITTE SELDEN

Für Dominique Gruhl-Bégin ist Innosuisse kein Neuland. Von 2017 bis 2022 leitete die schweizerisch-kanadische Doppelbürgerin bereits den Bereich Startups und Next-Generation Innovators bei der Innovationsagentur des Bundes. Die in Bern ansässige öffentlich-rechtliche Anstalt fördert Innovationen im Interesse von Wirtschaft und Gesellschaft und leistet damit einen wichtigen Beitrag zur nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz. Gefördert werden in erster Linie Innovationsprojekte, die Unternehmen und Hochschulen gemeinsam durchführen.

Gruhl-Bégin, die schon als Startup-Lady der Schweiz bezeichnet wurde, hat sich ganz der Innovationsförderung verschrieben. Die studierte Ökonomin wurde in Lausanne, Montreal und Leeds ausgebildet, arbeitete unter anderem in der Schweiz, den USA und im Vereinigten Königreich und bekleidete eine Reihe von Führungspositionen in der öffentlichen Verwaltung. Als Handelskommissarin war sie für Handelsbeziehungen und Innovation in der kanadischen Botschaft in Bern zuständig. 2016 wurde sie stellvertretende Leiterin des Bereichs Startup und Unternehmertum im Sekretariat der damaligen Kommission für Technologie und Innovation (KTI). Zuletzt war die 49-Jährige CEO von Serpentine Ventures, einer Tochtergesellschaft der Swiss Ventures Group, die in der Innovationsförderung und Startup-Unterstützung tätig ist.

## Unterstützung auch für KMU

Die strategischen Schwerpunkte von Innosuisse definiert der Verwaltungsrat jeweils in einem für vier Jahre gültigen Programm. Darauf abgestimmt legt der Bundesrat die strategischen Ziele fest. In ihrer neuen Funktion als Direktorin hat sich Gruhl-Bégin aber auch eigene Ziele gesteckt: «Viele KMU kennen Innosuisse und ihr Angebot noch zu

wenig gut. Daran will ich arbeiten und die Firmen dabei unterstützen, Innovationen zu identifizieren und umzusetzen.» Darüber hinaus will sie auch auf soziale Innovationen ein besonderes Augenmerk legen, etwa für benachteiligte Gruppen, und die Zusammenarbeit zwischen nationalen und internationalen Akteuren weiter stärken.

Mit jährlich rund 300 Millionen Franken fördert Innosuisse die Umsetzung von Innovationsprojekten zwischen Hochschulen und der Wirtschaft. Mit dem Ziel, dass Forschungsergebnisse rasch in neue Produkte einfließen und auf den Markt gebracht werden. «Unser Kerngeschäft ist die Förderung von Innovationsprojekten, die ein hohes wirtschaftliches Potenzial aufweisen. Dazu fördern wir die Vernetzung und den Wissenstransfer zu KMU sowie Ausbildung und Coaching von Startups. Ziel ist es, dass durch die Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Markt erfolgreiche Schweizer Startups sowie innovative Produkte und Dienstleistungen von KMU und anderen innovativen Organisationen entstehen können», führt die neue Direktorin aus. Für die in Innovationsprojekten involvierten KMU bedeutet die Kooperation, Zugang zu wissenschaftlichem Know-how, Kompetenzen und entsprechenden Laborinfrastrukturen zu erhalten. Zudem profitieren sie vom Netzwerk der akademischen Partner und können über dieses neue Fachkräfte rekrutieren. «Viele KMU, die an Innovationsprojekten beteiligt waren, haben Personal aus den involvierten Hochschulen eingestellt», so Gruhl-Bégin.

2023 wurden 367 neue Projekte mit Schweizer Umsetzungspartnern aus der Wirtschaft bewilligt. Ob ein Projekt gefördert wird, entscheidet der Innovationsrat von Innosuisse, er wird bei der Evaluation von Expertinnen und Experten unterstützt. Dem Auswahlverfahren liegen, so Gruhl-Bégin, sechs Kriterien zugrunde: «Zuerst wird der Innovationsgehalt überprüft, ob die Innovation, wissenschaftlich und wirtschaftlich gesehen, neuartig genug ist. Im zweiten Schritt geht

Viele KMU kennen Innosuisse und ihr Angebot noch zu wenig gut.



Dominique Gruhl-Bégin, CEO von Innosuisse. J. STETTLER/INNOSSUISSE

es um die Wertschöpfung für Wirtschaft und Gesellschaft sowie die Wettbewerbs- und Marktfähigkeit, das Alleinstellungsmerkmal und das Umsetzungspotenzial.» Bei sozialen Innovationsprojekten müsse das eingereichte Projekt gesellschaftliche und soziale Anforderungen erfüllen, etwa die Verringerung sozialer Kosten oder einen volkswirtschaftlichen Mehrwert. «In einem vierten Schritt wird die methodische Qualität des Projektaufbaus überprüft, ob die Ziele und Meilensteine realistisch sind und das Kosten-Nutzen-Verhältnis stimmt. Das fünfte Kriterium betrifft die Kompetenzen der Projektpartner, vor allem bezüglich der Marktumsetzung des Projekts. Zum Schluss wird der Beitrag zu einer nachhaltigen Gesellschaft, Wirtschaft und Umwelt im Rahmen der Ziele der Vereinten Nationen begutachtet.»

## Konkurrenzkampf um Innovationen

Seit vielen Jahren steht die Schweiz an der Spitze im internationalen Innovationsranking. Aber der globale Wettbewerb verschärft sich zusehends, stellt Gruhl-Bégin fest: «Der Konkurrenzkampf um Innovationen nimmt weltweit zu. Es ist eine grosse Herausforderung, weiterhin ganz vorne zu bleiben.» Dafür sei es von zentraler Bedeutung, die besten Innovatorinnen und Innovatoren in Wissenschaft und Wirtschaft in der Schweiz zu halten und die Zusammenarbeit mit den Partnern weiter zu stärken. Mit Blick auf den Spardruck seitens des Bundes, der nicht nur die Hochschulen betreffe, gelte es, Prioritäten zu setzen. «Die Förderung muss sich auch weiterhin nach den Bedürfnissen der KMU richten. Gerade vor dem Hintergrund, dass bei zwei von drei Projekten KMU beteiligt sind», sagt die Direktorin und betont, dass die Schweiz mit ihren herausragenden Hochschulen, wie etwa ETH und EPFL sowie ihrer politischen Stabilität sehr gute Rahmenbedingungen biete: «Wir verfügen über sehr gute Voraussetzungen, dass KMU innovativ

bleiben können und der Unternehmerteil weiter gefördert wird.» Ein Problem sei jedoch, dass Startups oftmals zu weit weg vom Markt entwickeln würden, zu wenig Wachstumsambitionen hätten und sich generell zu schlecht verkaufen würden. «Hier sehe ich noch ein grosses Potenzial für uns. Das Ökosystem muss sich klar weiterentwickeln und noch mehr wachsen. Dafür ist mehr Kompetenzförderung nötig, und vor allem braucht es sehr viel mehr Kapital.»

## Fünf Tipps für Unternehmen

■ Für eine erfolgreiche Innovation reicht es nicht, nur eine gute Idee zu haben. Die Innovation muss immer auch ein Marktbedürfnis erfüllen. Erst dann kann man erfolgreich sein.

■ Nur eine Minderheit der Schweizer KMU hält Innovationen für wichtig. Aber Innovation ist ein Schlüssel für jedes Unternehmen, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.

■ Viele Unternehmen unterschätzen oftmals, wie hoch die Widerstandsfähigkeit sein muss, um eine Innovation erfolgreich auf den Markt zu bringen. Es braucht viel Zeit, Energie und Resilienz, um bei Rückschlägen und Verzögerungen trotzdem dranzubleiben.

■ In der reichen Schweiz fehlt nach wie vor das nötige Wachstumskapital für Innovationen.

■ Innovation wird oft mit technischen Entwicklungen von Produkten gleichgestellt. Nicht weniger wichtig sind aber Innovationen im sozialen Bereich, die einen Mehrwert für die Gesellschaft bieten.

# «Es ist erstaunlich, dass die tausenden, nervenaufreibenden Stunden im Stau nicht zu einem verstärkten Umdenken bewegen»

Gregor Koncilja, Leiter Geschäftskunden B2B (Business-to-Business) bei der SBB, über das Motivieren von KMU zum Umsteigen auf den Zug, andere Pendlergewohnheiten, die «31 Days»-Initiative und Möglichkeiten, die Firmenmobilität ganzheitlich zu gestalten.



Gregor Koncilja, Head of Business Customers B2B bei der SBB.

Herr Koncilja, seit Anfang Jahr leiten Sie den Geschäftskundenbereich der SBB. Wo konnten Sie neue Akzente setzen? Priorität hatte für mich, das wichtige Firmenkundensegment intern und extern zu stärken, mit Kundinnen und Kunden sowie Geschäftspartnern neue Potenziale zu erschliessen, und mit meinem erfahrenen Team neue Ideen zu schmieden, um das Momentum der Stunde in Sachen Nachhaltigkeit und Innovation zu nutzen.

In der Schweiz fährt noch immer rund die Hälfte aller Pendler nach wie vor mit dem Auto zum Arbeitsort. Woran liegt das? Menschen verändern ihre Gewohnheiten offenbar nur ungern. Neben den erheblichen Investitionen im öV investiert auch die Autoindustrie entsprechend. Dies ist für uns Ansporn und Verpflichtung zugleich. Es ist jedoch auch für mich erstaunlich, dass die vielen tausenden, unproduktiven und oft nervenaufreibenden Stunden im Stau nicht vermehrt zu einem Umdenken bewegen.

Was tut die SBB, um Geschäftsleute beziehungsweise ihre Arbeitgeber noch mehr zum Umstieg auf die Schienen zu motivieren?

Wir pflegen intensive Partnerschaften mit unseren Firmenkunden, bauen unsere Zusammenarbeit im Key Account & KMU Management täglich weiter aus und akquirieren neue Kundinnen und Kunden. Wir bieten ein gesamtheitliches Mobilitätsmanagement an, indem wir den Pendler-, Geschäfts- und Kundenverkehr mit Firmenkunden analysieren, Mobilitätsmassnahmen planen und diese gemeinsam umsetzen. Die SBB unterstützt verschiedene

Projekte, um den öffentlichen Verkehr und seine Produkte bekannt zu machen. Ein Beispiel dafür ist die «31 Days»-Initiative, bei der die Teilnehmenden einen ganzen Monat lang ihr Auto zu Hause lassen und die Angebote des öffentlichen Verkehrs und der kombinierten Mobilität nutzen. Für diesen Zeitraum erhalten die Teilnehmenden ein Schnupper-GA, ein E-Bike-Abo und die Möglichkeit, das Angebot von Mobility kostenlos zu nutzen.

Wie gross ist die Bereitschaft der Schweizer Unternehmen, auf klimafreundliche Mobilitätslösungen zu setzen?

Durch die Klimaberichterstattungspflicht grosser Unternehmen und die Bereitschaft vieler Firmen, in Sachen Nachhaltigkeit neue Wege zu gehen, beobachten wir eine sehr erfreuliche Entwicklung im Geschäftskundenbereich.

Dies gilt jedoch noch nicht für alle KMU. Woran liegt das?

Ein grosser Teil der geschäftlichen Reisezeit erfolgt auf der ersten und letzten Meile, vom Wohnsitz bis zu einem Bahnhof und wieder zurück. Hier braucht es einerseits eine bessere Vernetzung und ein grösseres Angebot mit den verschiedenen Mobilitätsanbietern und andererseits mehr Überzeugungskraft, damit Kundinnen und Kunden ihre Komfortzone in Bezug auf das eigene Auto vermehrt verlassen und auf den öV mit seinen Zusatzangeboten setzen können.

Wie bietet die SBB hier Hand?

Unser Business Travel Service Center in Brig sowie unser Account-Management-Team stehen interessierten Firmen

«Die SBB unterstützt verschiedene Projekte, um den öffentlichen Verkehr und seine Produkte bekannt zu machen.»

gerne mit Rat und Tat für jegliche Fragen zur Verfügung. Die SBB steht auch mit Gemeinden in Kontakt, um sie bei der Mobilitätsgestaltung rund um den Bahnhof zu begleiten.

Welche Chancen ergeben sich durch multimodale Mobilität?

Die Entlastung der Strasse, eine bessere Auslastung des öffentlichen Verkehrs, Produktivitätssteigerungen bei den Reisenden, Reduktion der reisebedingten CO<sub>2</sub>-Emissionen, Digitalisierungsinitiativen im Bereich multimodaler Mobilität sowie Bestrebungen bezüglich «teilen statt besitzen» sind nur einige von vielen Chancen. Die Schweiz steht im internationalen Vergleich durch das gut ausgebaute öffentliche Verkehrsnetz, die Integration verschiedener Verkehrsmittel sowie durch die Förderung des Fahrrades und des Carsharings solide da.

Wo besteht noch Potenzial?

Die Schweiz hat unter anderem weiteren Nachholbedarf im Bereich einer besseren Vernetzung ländlicher Gebiete sowie bei der Digitalisierung für die Planung und Buchung von multimodalen Reisen. Die SBB ihrerseits ist diesbezüglich eine zukunftsweisende Partnerschaft mit Urban Connect eingegangen und pflegt seit Jahren erfolgreiche Angebote und Kooperationen mit diversen Car- und Bikesharing-Unternehmen.

Welche Pläne und Ziele hat die SBB für die Zukunft des Geschäftsreisebereichs?

Wir wollen die Zusammenarbeit mit unseren vielen Firmenkunden weiter intensivieren, neue Kundinnen und Kunden dazugewinnen, die Digitalisierung im

## Zur Person

Gregor Koncilja (53), Head of Business Customers B2B bei der SBB, schloss eine Ausbildung als Eidg. Dipl. Verkaufsleiter ab und verfügt über einen Executive Master of Business Administration (EMBA) in Digital Transformation der Fachhochschule Graubünden (FHGR). Er blickt auf eine langjährige Karriere bei verschiedenen Fluggesellschaften zurück. Vor seiner Tätigkeit bei der SBB war er Head of Key Account Management, Head of Revenue Management & Pricing EU/DACH sowie Country Manager UK/IE bei Swiss International Air Lines. Davor hatte er die Funktion als Head of International Sales bei BTI Business Travel International inne (heute American Express Global Business Travel). Koncilja ist verheiratet, Vater von drei Söhnen und lebt zwischen Zürich, Bern und Basel. Zu seinen Interessen gehören Reisen, Jazz, Lesen und Wein.

B2B-Bereich weiter vorantreiben, unsere Angebotspalette erweitern, die Kompetenzen unserer Account Managers weiter stärken sowie unsere umfangreichen Partnerschaften weiter ausbauen.

Wie reisen Sie an Ihren Arbeitsort? Aus Überzeugung, Produktivitätsgründen und aus Vergnügen natürlich mit dem öV.

Interview: Denise Weisflog

## Fahrplanwechsel: mehr Verbindungen am Tag und in der Nacht

Der Entwurf für den Fahrplan 2025, der am 15. Dezember 2024 in Kraft tritt, bringt in der Westschweiz den grössten Wechsel seit der Einführung der Bahn 2000 mit sich. Im internationalen und nationalen Fernverkehr soll es punktuelle Verbesserungen geben, darunter zusätzliche Nachtverbindungen, die teilweise eingeführt werden. Auch im Regionalverkehr wird das Nachtnetz ausgebaut, dazu kommen weitere Verbesserungen auf verschiedenen Strecken. Nachfolgend eine Auswahl an News und Infos für Geschäftsreisende:

### Neuheiten in das Ausland

- Ein zusätzliches Zugpaar Zürich-München bringt Reisende (von Montag

bis Samstag) zwei Stunden früher in die bayrische Landeshauptstadt und abends (Montag bis Freitag und Sonntag) zwei Stunden später wieder zurück.

- Ab der vollständigen Wiederinbetriebnahme des Gotthard-Basistunnels am 2. September 2024 verkehren die Direktzüge nach Bologna und Genua, sowie der EC Basel-Luzern-Milano und der trinationale Zug Frankfurt-Zürich-Milano wieder.

### Neuheiten im Fernverkehr

- Der Halbstundentakt im Fernverkehr im St.Galler Rheintal sorgt für eine Angebotsverdoppelung für Pendler und Freizeitreisende.

- Ab der vollständigen Wiederinbetriebnahme des Gotthard-Basistunnels am 2. September 2024 kann die SBB den integralen Halbstundentakt im Fernverkehr auf der Gotthard-Achse einführen.

- Zur Entlastung des Bahnhofs Bern hält je eine IC-Verbindung zu Pendlerzeiten am Morgen und am Abend in Bern Wankdorf. Auch im Lausanner Vorort Renens halten künftig verschiedene Fernverkehrszüge. Dank den neuen Halten in Agglomerationsbahnhöfen gelangen Pendlerinnen und Pendler schneller an ihr Ziel und die Zentrumsbahnhöfe werden entlastet, wie bereits in Zürich mit Altstetten und Oerlikon.

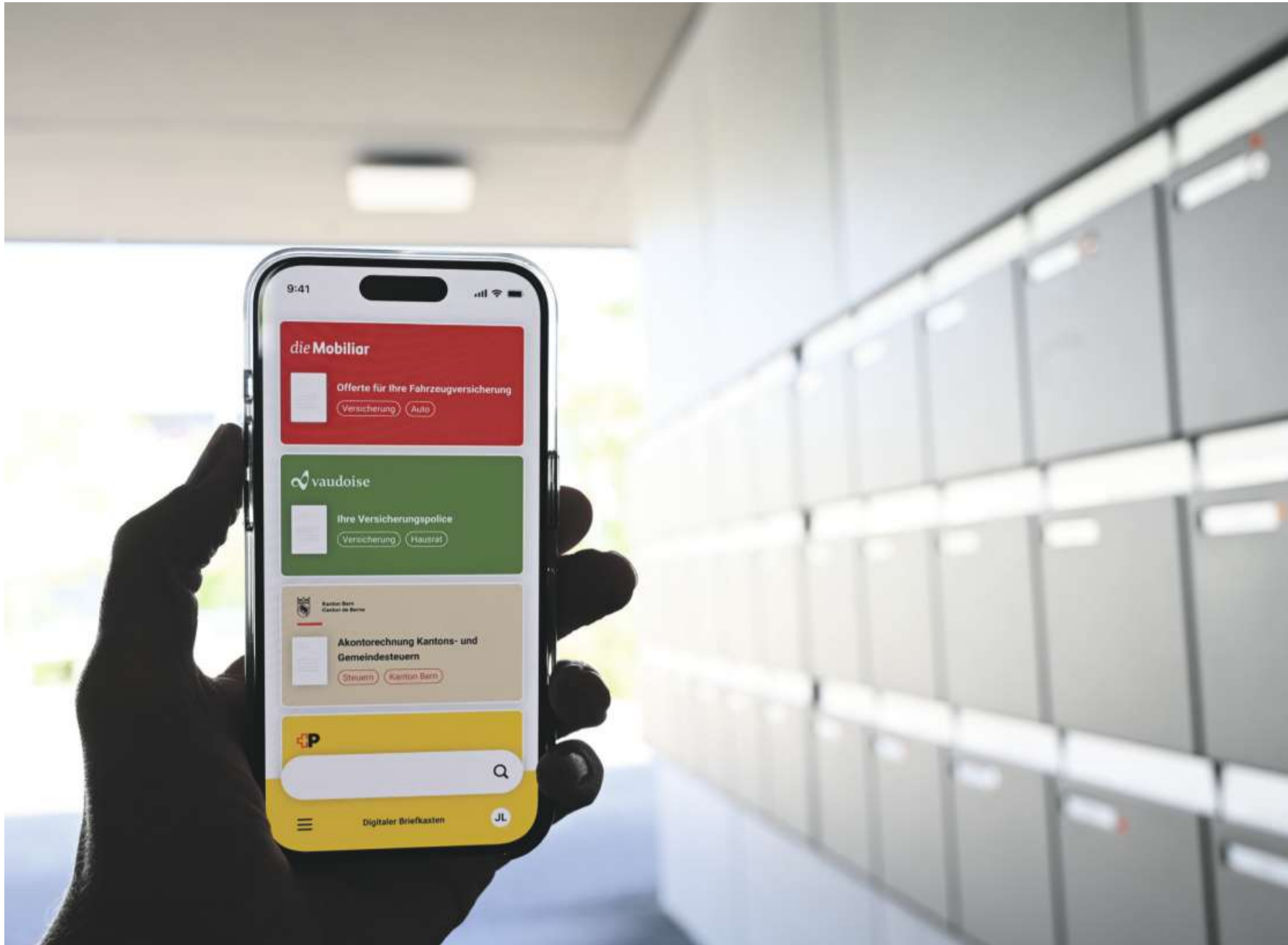
- Nachtverbindungen bringen Nachtschwärmerinnen teilweise auf der Strecke Bern-Olten-Zürich HB-Zürich Flughafen spät nach Hause und Fluggäste früh nach Zürich Flughafen.

### Neuheiten in den Regionen

- Pendler aus dem Ennetsee und Rontal profitieren von zusätzlichen Verbindungen zur Hauptverkehrszeit ab Ebikon bis Zug.

- Die Erreichbarkeit Winterthurs verbessert sich durch zusätzliche frühere Verbindungen ab Bülach und Bauma.

Mehr dazu online unter [sbb.ch/fahrplanwechsel](https://sbb.ch/fahrplanwechsel)



Dank ePost können Kundinnen und Kunden die Korrespondenz von Unternehmen und Behörden digital empfangen.

PD

# Zeit für das Wesentliche schaffen

*In vielen Unternehmen hat die Digitalisierung eine Achillesferse: Briefpost muss immer noch manuell empfangen, sortiert und bearbeitet werden. Mit dem Ökosystem von ePost gelingt es, diese Prozesse durchgängig digital zu gestalten. Die Einsparungen sind beträchtlich.*

MICHAEL STAUB

In Schweizer Büros sind Schreibmaschinen und Faxgeräte längst Geschichte. Trotzdem raschelt es noch immer – das Papier bleibt. Die Vision eines papierlosen Büros existiert seit Jahrzehnten, doch physische Dokumente scheinen sich hartnäckig zu halten.

Renato Stalder, CEO der ePost Service AG, erklärt, dass die Technik schon bereit sei, aber der Wille zur Veränderung oft fehle. «Sehr viele Daten sind digital vorhanden und könnten auch digital verarbeitet werden», so Stalder. «Doch Digitalisierung ist auch eine Willensfrage. Solange keiner den ersten Schritt wagt, bleibt alles beim Alten.»

## Medienbrüche vermeiden

Viele Unternehmen investieren in moderne Webportale und Apps für ihre Kundinnen und Kunden, doch intern bleibt die Digitalisierung oft lückenhaft. Ein klassisches Beispiel dafür ist das Signieren von Dokumenten, das nach wie vor häufig auf Papier erfolgt. Diese Medienbrüche – der ständige Wechsel zwischen analoger und digitaler Verarbeitung – verlangsamen viele Geschäftsprozesse und erhöhen die Fehleranfälligkeit.

ePost bietet eine Lösung, die genau hier ansetzt. Mit dem Ökosystem von ePost können Dokumente sowohl analog als auch digital empfangen und versendet werden. Das System erkennt automatisch, ob die Empfängerin oder der Empfänger die ePost-App nutzt, und leitet die Dokumente entsprechend über digitale Kanäle wie ePost, eBill, E-Mail oder SMS weiter. Wenn nötig, werden die Dokumente ausgedruckt, verpackt und physisch versendet. Auch eingehende Papierpost wird in einem

Von schlankeren digitalen Prozessen profitieren die Mitarbeitenden ebenso wie die Kundinnen und Kunden.

hochsicheren Scanzentrum digitalisiert und direkt weitergeleitet. Dadurch werden Medienbrüche vermieden und die Effizienz in der Verarbeitung erheblich gesteigert.

## Komfort im Arbeitsalltag

Digitalisierung bedeutet mehr als nur die Modernisierung bestehender Prozesse. José Fernández, Chief Business Development Officer bei ePost, betont, dass es wichtig sei, den gesamten Ablauf zu hinterfragen und gegebenenfalls komplett neu zu gestalten. Dieser Aufwand zahlt sich besonders in Bereichen wie der Buchhaltung aus, wo die digitale Verarbeitung von Rechnungen erhebliche Zeiteinsparungen ermöglicht.

Auch die interne Postverteilung in grösseren Unternehmen und Ver-

waltungen profitiert enorm von den ePost-Lösungen. «Sämtliche Post, die noch auf Papier eintrifft, wird in einem hochsicheren Scanzentrum eingescannt und digital weiterverarbeitet», erklärt Fernández. Die digitale Zustellung ermöglicht es, die Dokumente automatisch der richtigen Abteilung oder Person zuzuordnen. Das reduziert den Aufwand für die manuelle Postverteilung erheblich und sorgt für einen nahtlosen Arbeitsablauf.

## Attraktive Kostenreduktion

Die Lösungen von ePost bieten KMU nicht nur Effizienzgewinne, sondern auch erhebliche Kosteneinsparungen. Die Plattform ermöglicht es Unternehmen, ihre gesamten Post- und Dokumentenprozesse zu digitalisieren und dadurch den Papierverbrauch erheb-

lich zu reduzieren. In einer Zeit, in der Ressourcen knapp sind und Effizienz ein entscheidender Wettbewerbsfaktor ist, bietet ePost einen klaren Vorteil: «Digital durchgängige Prozesse sind nicht nur schneller, sondern helfen auch, enorme Beträge einzusparen», sagt ePost-CEO Renato Stalder. Dies ist besonders wichtig in Zeiten des Fachkräftemangels, in denen es darauf ankommt, die vorhandenen Ressourcen optimal zu nutzen.

Das digitale Ökosystem von ePost bietet Schweizer KMU eine interessante Lösung, um die Post- und Dokumentenprozesse effizienter zu gestalten. So gelingt es, die Einschränkungen der physischen Dokumente zu umgehen und auch hartnäckige «Digitalisierungsbremsen» zu lösen. Von schlankeren digitalen Prozessen profitieren die Mitarbeitenden ebenso wie die Kundinnen und Kunden.

## Lösung für Post und Dokumente

Unter dem Namen ePost ist ein umfassendes Ökosystem entstanden. Dazu gehören im Wesentlichen vier Bausteine:

■ **Digitaler Posteingang:** Der digitale «Briefkasten» bietet Zugriff auf sämtliche Korrespondenz. Hier werden digital empfangene wie auch eingescannte Sendungen bereitgestellt. Damit haben KMU ihre gesamte Briefpost jederzeit im Blick – und zwar ortsunabhängig. Der Zugriff auf wichtige Informationen ist damit nicht mehr an physische Standorte gebunden.

■ **Scanning-Service:** Selbst vollständig digitalisierte KMU erhalten immer noch Sendungen auf Papier – zum Beispiel von

Ämtern, Vereinen oder Privatpersonen. Damit auch solche «analoge» Sendungen reibungslos verarbeitet werden können, gibt es den Scanning-Service. Sämtliche eingehende Papierpost wird in einem hochsicheren Scanzentrum eingescannt und ist anschliessend digital verfügbar.

■ **Digitales Archiv:** Alle empfangenen Dokumente werden automatisch im revisionssicheren elektronischen Archiv von ePost verwahrt. Dank automatischer Verschlagwortung («Smart Tags») sind Unterlagen schnell auffindbar. Verglichen mit den üblichen Ablagen, Ordnersammlungen und Papierarchiven, bietet das elektronische Archiv einen schnell-

leren, orts- und zeitunabhängigeren Zugang.

■ **Smarter Versand:** Mit der Funktion «SmartSend» können Unternehmen ihre tägliche Geschäftskorrespondenz, Rechnungen und mehr digital versenden. Bis zu 1000 Sendungen pro Auftrag lassen sich direkt vom Arbeitsplatz oder Homeoffice aus verschicken. eBill- und ePost-App-Nutzer erhalten ihre Sendungen automatisch digital, was Kosten reduziert und die Umwelt schont. Alle Daten werden sicher in der Schweiz gespeichert.

Mehr dazu online unter: [epost.ch/geschaeftskunden](https://epost.ch/geschaeftskunden)



# «Die Zukunft gehört den digitalen Rechtsdienstleistungen»

*Juristische Handarbeit ist nicht immer sinnvoll – vor allem dann nicht, wenn es um die standardisierte Dokumentenerstellung geht. Fabian Staub, Co-Gründer von Casus Technologies, erklärt, wie Organisationen rechtliche Dokumente erstellen können.*

*Herr Staub, Sie haben ursprünglich Diplomatie angestrebt. Was hat Ihre Leidenschaft für das Unternehmertum und die Selbstständigkeit geweckt?*

Meine letzte Vollzeitstellung war tatsächlich beim EDA, wo ich auf der Schweizer Botschaft in Kanada gearbeitet habe. Für mich war das eine sehr lehrreiche Zeit. Aber ich habe schnell gemerkt, dass die Strukturen in der öffentlichen Verwaltung nicht das sind, wo ich meine Stärken einbringen kann. Diese Erkenntnis hat mich schliesslich dazu gebracht, den Schritt in die Selbstständigkeit zu wagen.

*Aus dieser Erkenntnis heraus haben Sie Casus Technologies gegründet. Welche Marktlücke haben Sie erkannt?*

Juristische Arbeit ist oft sehr standardisiert und dennoch wird ein grosser Teil der Arbeit manuell erledigt. In gewissen Fällen macht das auch Sinn, besonders wenn Kreativität gefragt ist – wobei auch dieser Teil durch generative künstliche Intelligenz unter Druck gerät. Im juristischen Tagesgeschäft ist Handarbeit aber vor allem riskant und ineffizient, weil das manuelle Überschriften von Vorlagen fehleranfällig und zeitaufwendig ist. Wir haben erkannt, dass wir durch die Verknüpfung rechtlicher Logik mit Software schnell eine grosse Wirkung erzielen können.

*Können Sie uns an einem klassischen Beispiel das Geschäftsmodell von Casus erläutern?*

Ein typischer Kunde ist eine Rechtsabteilung, die sicherstellen möchte, dass das unternehmensinterne juristische Know-how zur richtigen Zeit am richtigen Ort verfügbar ist. Mit Casus automatisieren unsere Kunden, auch dank dem Einsatz von künstlicher Intelligenz, selbst komplexe Rechtsdokumente. Dadurch kann die Erstellung dieser Dokumente an das Business delegiert werden. Das spart Zeit und verhindert Fehler. Ein Beispiel wäre eine Rechtsabteilung, die Vertragsvorlagen so automatisiert, dass diese auch von Nichtjuristen genutzt werden können – um Fehler zu vermeiden und die Effizienz zu steigern.

*Sie sprechen von Rechtsabteilungen. Das klingt nach grösseren Unternehmen. Wer sind Ihre typischen Kunden?*

Tatsächlich sind es oft grössere Unternehmen – das muss aber nicht so sein. Automatisierung macht vor allem bei hohem Dokumentenvolumen Sinn. Unsere Kunden reichen von kleinen Unternehmen mit hohem Vertragsvolumen bis hin zu Konzernen mit hoch standardisierten Abläufen. Entscheidend ist das Dokumentenvolumen, nicht die Branche oder Unternehmensgrösse. Grundsätzlich müssen unsere Kunden bereits über rechtliches Know-how und Vorlagen verfügen. Auch Branchenverbände und HR-Teams nutzen Casus, da dort das Dokumentenvolumen sehr hoch ist. Diese Gruppen profitieren von der Effizienzsteigerung und der Fehlerreduktion durch unsere Software.

*Über welche Art von Verträgen reden wir?*

Unsere Software ist inhaltsagnostisch, das heisst, jede Art von Text, die einer gewissen Logik folgt, kann automatisiert werden. Die Anwendungsfälle sind sehr vielfältig und reichen von Datenschutz über Sales und Procurement bis hin zu Arbeitsrechtsdokumenten. Auch Immobilienfirmen können so beispielsweise Mietverträge gestalten.

*Was war die grösste Herausforderung bei der Gründung von Casus?*

Für einen Legal-Tech-Gründer, der weder als Jurist gearbeitet hat noch programmieren kann, ist es eine grosse Herausforderung, die richtigen Leute



Fabian Staub (33), Co-Founder und CEO von Casus mit Sitz in Zürich.

MICHELE LIMINA

an Bord zu holen. Das Team ist alles. Ohne meinen Mitgründer und Produktchef Céleste Urech und die juristischen Masterminds Florian Stuber und Pierina Janett hätten wir nicht durchstarten können.

*Die Finanzierung war also nicht die grösste Herausforderung?*

Die Finanzierung war selbstverständlich ein wichtiger Schritt. Das Umfeld für Startup-Finanzierungen ist schwierig. Da hat es geholfen, dass wir gut vernetzt sind.

*Können Sie auf die Unterstützung Ihrer Familie zählen?*

Ja, das war anfangs unerlässlich. Ein Startup zu gründen bedeutet, dass man immer wieder auf verschlossene Türen trifft. Auch dank des Netzwerks meines Vaters, der als Rechtsanwalt tätig ist, liessen sich einige Türen etwas leichter öffnen. Mittlerweile können wir uns auf ein sehr breites Netzwerk verlassen, besonders auch auf unsere diversifizierte Investorenschaft.

*Wie gehen Sie mit Rückschlägen um?*

Das Team ist der entscheidende Faktor, ob ein Unternehmen wie unseres Erfolg haben kann. Es ist wichtig, dass man sich gegenseitig die Sicherheit gibt, etwas

auszuprobieren, und auch bei Misserfolgen voll und ganz unterstützt wird. Ein offener und kritischer Austausch ist essenziell. Wir lernen aus unseren Fehlern und wachsen daran.

*Casus ist nicht die einzige No-Code-Lösung auf dem Markt: Wie hebt ihr euch von den anderen ab?*

Casus ist besonders wirkungsvoll, wenn die Dokumentenerstellung ans Business delegiert wird, also an Nichtjuristinnen und Nichtjuristen. Unsere User Experience ist klar und übersichtlich, und alle Daten bleiben in der Schweiz. Kunden schätzen die einfache Handhabung und die Sicherheit, dass ihre Daten lokal gespeichert werden.

*Einige könnten argumentieren, dass die Automatisierung von Dokumenten die menschliche Expertise entwertet. Sind diese Bedenken berechtigt?*

In bestimmten Fällen, ich denke beispielsweise an die Beratung bei einer Scheidung, kann die menschliche Komponente im Vordergrund stehen. Grundsätzlich glauben wir aber, dass wir die Rechtsberatung verbessern können, weil mehr Daten in kürzerer Zeit effektiver verarbeitet werden können. Die menschliche Komponente, die strategische und kreative Beratung, wird weiter-

## Zur Person

Fabian Staub (33) ist Co-Founder und CEO von Casus, einem Spin-off der Universität St.Gallen (HSG) mit Sitz in Zürich. Er studierte Rechtswissenschaften in Zürich, St.Gallen und Uppsala (Schweden). Danach war er Forschungs- und Projektassistent im Bereich Legal Innovation an der HSG. Casus wurde vor drei Jahren gegründet und zählt inzwischen Unternehmen und Organisationen wie Viseca, Vitra und den Schweizerischen Baumeisterverband (SBV) zu seinen Kunden. Für seine unternehmerischen Leistungen wurde Fabian Staub 2020 in die «Forbes 30 Under 30»-Liste aufgenommen.

hin gefragt sein, aber die datenbasierte Arbeit wird zunehmend automatisiert.

*Eine Balance zwischen Automatisierung und persönlicher Beratung ist also wichtig...*

Viele unserer Kunden sind es nicht gewohnt, Software einzukaufen, besonders Rechtsabteilungen. Daher begleiten wir sie von der Bedürfnisanalyse bis zum Roll-out. Es geht oft um Change-Management, das wir gemeinsam meistern. Wir helfen den Kunden, ihre Prozesse zu optimieren und die Mitarbeitenden mitzunehmen.

*Welche Rolle spielt künstliche Intelligenz in Ihren Produkten und wie profitieren Ihre Kunden davon?*

Unsere KI wird hauptsächlich in zwei Bereichen eingesetzt: bei der Automatisierung von Dokumentenvorlagen und der Unterstützung bei der Vorlagensuche. Bei der Vorlagenautomatisierung sorgt die KI dafür, dass selbst komplexe Zusammenhänge innerhalb des Compliance-Frameworks der Kunden erkannt werden. Das macht die Technologie besonders wirksam. Bei der Vorlagensuche hilft die KI den Endnutzern durch gezielte Rückfragen, die richtige Vorlage zu finden, was besonders bei einer grossen Anzahl von Vorlagen nützlich ist.

*Wie stellen Sie sicher, dass Ihre Software stets den aktuellen rechtlichen Standards und Compliance-Richtlinien entspricht? Das hat höchste Priorität. Unsere Software verarbeitet sensible Daten, daher ist die Einhaltung der höchsten Datenschutz- und Sicherheitsstandards ein Selbstverständnis.*

*Wie sehen Sie die Zukunft der Dokumentenautomatisierung?*

Die Zukunft gehört den digitalen Rechtsdienstleistungen. Die Verbindung von unternehmensinternem Know-how mit der Leistungsfähigkeit vortrainierter Sprachmodelle wird den Prozess der Rechtsberatung und -dienstleistung bestimmen. Die Kombination aus KI und menschlicher Expertise revolutioniert unsere Branche.

*Welchen Rat würden Sie jungen Entrepreneuren geben, die ein eigenes Tech-Startup gründen möchten?*

Es ist wichtig, sich mit Kolleginnen und Kollegen zusammenzutun, die an die Vision glauben und bereit sind, durch schwierige Zeiten zu gehen. Mein Rat ist, nicht zu lange zu zögern und sich darauf gefasst zu machen, immer wieder Gegenwind und Stürmen ausgesetzt zu sein. Es erfordert Durchhaltevermögen und die Bereitschaft, aus Fehlern zu lernen.

Interview: Maurice Müller

«Die Kombination aus KI und menschlicher Expertise revolutioniert unsere Branche.»

# Keine abstrakten Bedrohungen

Geopolitische Herausforderungen für KMU: Wie Führungskräfte ihr Unternehmen auf aktuelle Risiken vorbereiten können. Eine Auslegeordnung.

MANUEL P. NAPPO

«Geopolitik? Das ist nichts für uns. Wir sind ein KMU.» Diese Annahme ist verbreitet, aber gefährlich. Geopolitische Entwicklungen beeinflussen Unternehmen direkt. Politische Instabilität, Handelskonflikte und Cyberangriffe sind keine abstrakten Bedrohungen, sondern können ihre Lieferketten unterbrechen, Gewinne schmälern und im schlimmsten Fall Existenzen bedrohen. Auch als CEO eines KMU muss man solche Risiken auf dem Radar haben – sonst wird das Unternehmen aufs Spiel gesetzt.

## Herausforderung

Die Weltwirtschaft steht vor nie dagewesenen Herausforderungen. Geopolitische Spannungen wie die eingangs erwähnten Beispiele prägen die Schlagzeilen und wirken sich direkt auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU) aus. Diese Disruptionen führen zu gestörten Lieferketten, komplexen Sanktionsregeln und erschwerten Marktzugängen.

Handelsbarrieren wie Zölle und Exportkontrollen verursachen Preisschwankungen und setzen Margen unter Druck. Politische Instabilität durch Unruhen und Regimewechsel bringt zusätzliche Unsicherheit in die Planung und kann in instabilen Regionen zu erheblichen Betriebsstörungen führen.

## Handlungsempfehlung

Als Führungskraft ist es unerlässlich, sein Unternehmen auf diese Risiken



Unter Kontrolle halten: Geopolitische Spannungen wirken sich direkt auf KMU aus.

ADOBE STOCK

vorzubereiten und strategisch klug zu positionieren, um langfristig erfolgreich zu bleiben.

■ Risikoanalyse durchführen: Um sein Unternehmen zu schützen, sollte man eine umfassende Risikoanalyse durchführen. Es gilt, die wichtigsten geopolitischen Gefahren zu identifizieren sowie deren Wahrscheinlichkeit und deren potenzielle Auswirkungen zu bewerten. Durch Szenarioanalysen kann man sich auf verschiedene Eventualitäten vorbereiten und frühzeitig Gegenmassnahmen planen.

■ Resilienz fördern: Flexible Organisationsstrukturen, eine Kultur der Innovation und rasche Anpassungsfähigkeit ermöglichen es Unternehmen, Geschäftsmodelle und Strategien schnell zu optimieren, wenn sich die Rahmenbedingungen ändern – daher gilt es die Resilienz zu fördern.

■ Kooperationen suchen: Es hilft, aktiv nach Kooperationen mit anderen Unternehmen zu suchen, um Risiken gemeinsam zu bewältigen. Strategische Partnerschaften können den Zugang zu neuen Märkten und Technologien

erleichtern. CEO-Formate und Netzwerke bieten die Möglichkeit, sich über Best Practices auszutauschen und so gemeinsam Lösungsansätze zu entwickeln.

■ Krisenmanagement planen: Schliesslich sollte man einen umfassenden Krisenmanagementplan entwickeln. Hierfür lohnt es sich, einen Krisenstab zu benennen und regelmässig Übungen durchzuführen, um sicherzustellen, dass man als Unternehmen im Ernstfall schnell und effektiv reagieren kann. Ein gut vorbereitetes Krisenmanagementteam kann den Unterschied zwischen erfolgreicher Bewältigung und katastrophalem Scheitern ausmachen.

## Hilfestellung

Geopolitische Risiken sind eine Herausforderung für alle Unternehmen, unabhängig von ihrer Grösse. Durch eine proaktive Risikobewertung und die Umsetzung geeigneter Massnahmen können KMU ihre Widerstandsfähigkeit stärken und ihre Zukunft sichern. Eine resiliente, agile und flexible Unternehmensführung ist dabei der Schlüssel zum Erfolg. Ratsam ist, den Austausch mit anderen Führungskräften und Experten zu nutzen, um von Best Practices zu lernen und sich auf die komplexe Risikolandschaft vorzubereiten.

Letztendlich bietet die aktuelle Situation neben Risiken auch Chancen. KMU, die sich gut vorbereiten und anpassen, können gestärkt aus Turbu-

## NZZ Academy

Die NZZ Academy, das neue Weiterbildungsangebot des Unternehmens NZZ, will Entscheidern in der DACH-Region einen umfassenden Einblick in geopolitische, technologische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungen geben. Dabei werden praxisnahe Grundlagen für nachhaltige strategische Geschäftsmodelle vermittelt. Das fünftägige Executive-Programm umfasst fünf Schwerpunkte mit führenden Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft als Referenten: Geopolitik und internationale Beziehungen, Technologie und Innovation, Gesellschaft und Governance, Nachhaltigkeit und Umwelt sowie Wirtschaft und Business. Es findet erstmals vom 26. bis 31. Januar 2025 im Grand Resort Bad Ragaz statt.

[nzz-academy.com](http://nzz-academy.com)

lenzen hervorgehen und neue Wettbewerbsvorteile erzielen. Fallbeispiele und Förderprogramme können zusätzliche Hilfestellung bieten, um konkrete Massnahmen zu ergreifen und das Unternehmen zukunftssicher zu machen.

Manuel P. Nappo ist Director der NZZ Academy.

# Unternehmertum ist eine grosse Herausforderung

Für ein starkes Unternehmertum



[ubs.com/unternehmertum](http://ubs.com/unternehmertum)