

Opacc

Extended
Enterprise
Software

NEU | Nytron

Better ERP Experience



→ Impressionen auf opacc.ch

Opacc

Extended
Enterprise
Software

Online Shop

ERP

CRM

Ausgezeichnet

Höchste Anwender-Zufriedenheit mit Produkt und Anbieter

Trovarit Studie „ERP in der Praxis“

DACH 2024/2025

OXAS Plattform



swiss made
software
+ swiss hosting



→ Mehr erfahren

ORGANISATOR

DAS MAGAZIN FÜR KMU



«Never give up»

Musiker und Extremsportler Joey Kelly über Erfolg dank Disziplin und realistischen Zielen

Internet
TV
Mobile
Telefonie

Hosting
Cloud
Domains
Datacenter

iWay

Internet SUCHT Verbindung

Internet, 30 Jahre, aus Zürich-Altstetten, ist auf der
Suche nach einer langfristigen Verbindung.

Internet



ab CHF/
Mt. **29.-**

Aufschaltkosten geschenkt
+3 Monate gratis

Rabatt-Code: **Verbindung24**



Hier einlösen
iway.ch/verbindung



Persönliche Beratung

Unser sachkundiges Sales-Team
berät Sie bei Bedarf individuell,
kostenlos und unverbindlich.



Transparente Preise

Tiefere Preise und höhere
Geschwindigkeiten geben wir stets
an alle Kundinnen und Kunden weiter.



Fachkundiger Support

Benötigen Sie Unterstützung, ist unser
fachkundiger Support ohne
Warteschleife für Sie da.



THOMAS BERNER
CHEFREDAKTOR

Wann wurden Sie letztmals im Geschäft so richtig emotional? Und was für eine Emotion war es: Ärger oder Freude? Und überhaupt: Darf man als Führungskraft Emotionen zeigen? Immer noch häufig dominiert nämlich die Auffassung, dass Emotionen im Arbeitsalltag nichts zu suchen haben. Mehr noch: Wer emotional reagiert, wird oft als «Weichei» abgestempelt. Wenn etwa in einer Sitzung eine Person mal «emotional» wird, heisst es oft: «Jetzt beruhigen Sie sich mal. Lasst uns einfach sachlich bleiben.» Dabei wollte die betreffende Person vielleicht einfach auf ein mögliches Problem hinweisen, das einer Lösung bedarf.

Die Fähigkeit, Gefühle richtig zu erkennen und darauf adäquat zu reagieren, gilt als «Emotionale Intelligenz» (EQ). Statt in der obigen Situation einfach mit «Killerphrasen» zu reagieren, wäre es vielleicht besser, die emotionale Betroffenheit positiv zu würdigen: «Ich finde es gut, dass Sie sich für diese Angelegenheit so stark engagieren.» Erst dann kann versucht werden, die Sachlage aus der betrieblichen Optik zu schildern. Es geht auch hier einmal mehr um die Wertschätzung des Gegenübers als «emotionales Wesen».

Diese emotionale Intelligenz dürfte heute und auch in Zukunft immer mehr gefordert sein – nicht nur von Führungskräften. Denn die Digitalisierung und insbesondere die künstliche Intelligenz haben das Potenzial, dass vieles um uns herum immer seelenloser wirkt. Daran ändert auch nichts, wenn die KI verbal Empathie zeigt: Es ist und bleibt eine durch einen Algorithmus erzeugte Äusserung. Eine Maschine kann – zumindest in der Gegenwart – keine nonverbalen Signale aussenden, die als «Emotion» interpretiert werden könnten.

«The Power of Emotions» – so lautet denn auch das Motto des diesjährigen Schweizer KMU-Tags, der am 24. Oktober 2025 stattfindet. Dass in vielen Unternehmen Emotionen über Erfolg oder Misserfolg entscheiden, wird an diesem Tag sichtbar werden. Man kann noch so viele Statistiken und rationale Argumente wälzen: Den Schluss bildet oft genug ein «Bauchentscheid».

Herzlichst

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Thomas Berner'.

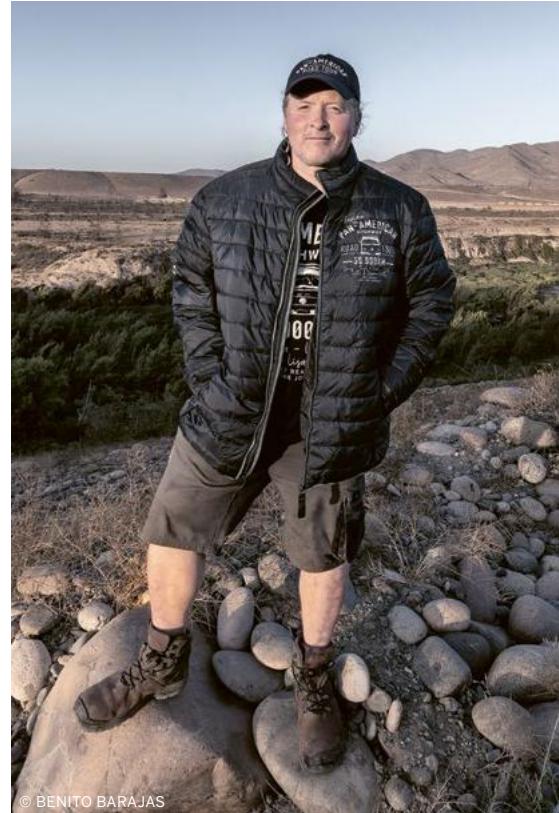
Thomas Berner, Chefredaktor

Management

- 8** Joey Kelly: «Jeder, der ankommt, hat schon gewonnen»
- 12** André Lüthi: «Die Preise müssen wieder hoch»
- 16** Michel Péclard: «Man merkt, wenn jemand glücklich ist in der Firma»
- 18** Die «Power of Emotions» in Start-ups
- 20** Sandra-Stella Triebel: Unternehmerin mit viel Drive
- 24** Vom Krisen- zum Turnaround-Management, Teil II: Leadership
- 28** Künstliche Intelligenz als Treiber von Wandel
- 32** Verwaltungsrat = zusätzliche Kompetenz
- 34** Sechs Wirkhebel für Verwaltungsräte

**“
Ich muss es
selbst schaffen,
mich zu
motivieren.
”**

Joey Kelly, Unternehmer, Musiker und Extremsportler



© BENITO BARAJAS

Operational Excellence

- 38** Digitale Souveränität
- 42** Daten kritisch hinterfragen
- 46** Souveränität als Erfolgsfaktor in der Cloud-Strategie
- 48** Starke Position im Business Process Outsourcing
- 52** Neue Anforderung der ISO/IEC 27001:2022
- 54** Chefsache Cybersicherheit
- 58** Wie man sich vor der Firmenkonkurswelle schützt
- 60** KI als fünfte industrielle Revolution: Leitfaden für KMU

Human Resources

- 62** Gesundheit durch Inclusion
- 66** Personalabbau: Wie die Mitarbeitenden führen?
- 70** Workation – Benefit mit Risiken und Nebenwirkungen



© DEPOSITPHOTOS.COM

Gesundheit durch Inclusion: Für ein resilientes und leistungsfähiges Miteinander in Unternehmen.

Seite 62



Die starre Einteilung von Kunden in Kategorien ist Vergangenheit.

Seite 80



Microgrids, unabhängige, lokal betriebene Energie-Inseln, haben Vor- und Nachteile.

Seite 88

ORGANISATOR

**Aktuelle News
aus der KMU-Welt
finden Sie auf
www.organisator.ch**

Weiterbildung

- 72** Eine unternehmerische Hochschule
- 76** Wenn Generationen voneinander lernen
- 78** Kreislaufwirtschaft: Unternehmen, Regionen und Hochschulen als Partner

Marketing

- 80** Hybride Kunden
- 84** Bei der «Klickrate» und der «Conversion rate» realistisch bleiben
- 86** Business & Eleganz im Herbst/Winter 2025/26

Sustainability

- 88** Energie-Inseln im Betrieb
- 92** Palmölersatz durch CO₂-Recycling
- 94** Mobilität: Autonom, elektrisch, gesellschaftlich herausfordernd
- 96** Circular Economy Symposium bei Kyburz

Friends

- 99** Franziska Bürki wird SVC Geschäftsführerin
- 100** Wiederverwendung im Bauwesen nimmt Fahrt auf
- 101** Daten fürs Hirn und Geschichten fürs Herz
- 102** KUMMLI Netzwerk

Rubriken

- 6** Szene
- 97** Markt
- 103** Buchtipps
- 104** Kolumne «Hannes managt»
- 105** Agenda/Impressum

RÜCKBLICK OST SCHWEIZER PERSONALTAG

Arbeitswelt im «Reality Gap»

Am 18. September 2025 trafen sich über 300 HR-Fachleute und Führungskräfte zum 21. Ostschweizer Personaltag in St. Gallen. Unter dem Motto «Personalentwicklung in der modernen Arbeitswelt» wurde deutlich: Lernen und Entwicklung sind Führungsaufgaben, die mit zunehmender Geschwindigkeit und Komplexität Schritt halten müssen. Referentinnen wie Dr. Kerstin Helfmann (OST) und Silvia Coiro (schilling partners) betonten die Bedeutung kompetenzbasierter Rekrutierung und vorausschauender Nachfolgeplanung. In einer Podiumsdiskussion hoben Vertreter von Bühler, Empa und Sefar die Rolle von Werten, Resilienz und Sinnvermittlung hervor. Hilti zeigte, wie Lernkultur und Unternehmensstrategie untrennbar verbunden sind. Impulse zu KI-gestütztem Lernen lieferte die Universität St. Gallen, während Zukunftsforscher Sven Gábor Jánszky die «Reality Gap» zwischen linearer und exponentieller Zukunftsentwicklung skizzerte. Der nächste Ostschweizer Personaltag findet am 10. September 2026 statt. www.personaltag.ch



Sven Gábor Jánszky bei seinen Ausführungen über die sich nahende Zukunft.

KMU FACHFORUM

Schweizer Unternehmen zeigen digitale Stärke

Am 28. August 2025 versammelten sich mehr als 100 Fachleute aus Schweizer KMU im Heuboden in Holzhäusern ZG, um über Digitalisierung, Datenstrategien und Veränderungsprozesse zu diskutieren – und voneinander zu lernen.

Mit einer Keynote und sechs praxisnahen Vorträgen in zwei thematischen Sessions sowie viel Raum für persönliche Begegnungen wurde der Anlass seinem Ruf als Impulsgeber für den digitalen Wandel gerecht. Die Keynote von Dirk Apel zum Thema Automatisierung in der Mobilität etwa setzte den Ton: Weg vom Hype um selbstfahrende Autos, hin zum Alltag als Teil des ÖV. In den thematischen Sessions zu «Veränderung» und «Daten» zeigten Referierende aus namhaften Unternehmen wie Kambly SA, Pilatus Flugzeugwerke und BICO, wie Digitalisierung konkret gelingt. Vom Start-up zur internationalen Community, vom Kinobetrieb zur digitalen Plattform, die Vielfalt der Ansätze war beeindruckend.



Dirk Apel sprach am KMU Fachforum zum Thema Automatisierung in der Mobilität.

Die Teilnehmenden erlebten Digitalisierung somit nicht als abstraktes Konzept, sondern als greifbare Realität, getragen von echten Erfahrungen und mutigen Visionen. Das KMU Fachforum wird von Digitalrat und topsoft organisiert. Die nächste Ausgabe des KMU Fachforums ist für den 27. August 2026 geplant. www.kmu-fachforum.ch



SWISSSKILLS

Die besten jungen Berufsleute

297 Teilnehmende der Schweizer Berufsmeisterschaft SwissSkills durften sich am 20. September 2025 im Rahmen einer fulminanten Siegerehrung in der PostFinance Arena in Bern eine Medaille um den Hals hängen lassen und die Glückwünsche von Bundesrat Guy Parmelin entgegennehmen.

> swiss-skills2025.ch/

BEST PRACTICE FACHVERANSTALTUNG
VON SWISS EXPORT UND DACHSER

Logistik und Mobilität der Zukunft

Digitale Technologien verändern Logistik und Mobilität grundlegend. An einer Fachveranstaltung von Swiss Export und Dachser am 19. September 2025 in Dübendorf diskutierten rund 90 Teilnehmende Chancen und Risiken. KI gilt als Haupttreiber: Prof. Raphael Boemelburg (FHNW) zeigte, dass generative KI Effizienz steigern kann, jedoch oft Einheitslösungen hervorbringt und Risiken wie blindes Vertrauen birgt. Auch Robotik rückte ins Zentrum – Laufroboter könnten künftig Lieferungen auf der «letzten Meile» übernehmen. Praxisbeispiele wie das Verpflegungsunternehmen FELFEL verdeutlichten aktuelle Grenzen. In einer Podiumsdiskussion betonten Expert:innen den Umgang mit Komplexität als Schlüsselkompetenz. Dachser-Vorstand Stefan Hohm machte deutlich, dass Technologie unverzichtbar ist, Logistik aber ein «People Business» bleibt. www.dachser.ch/de/



© ZVG / DACHSER
Stefan Hohm zeigte anhand verschiedener Beispiele, welche Rolle die Technologie in der Logistik übernimmt.

SWISS GREEN ECONOMY SYMPOSIUM 2025

Leinen los für Nachhaltigkeit

Vom 2. bis 4. September 2025 fand in Winterthur das 13. Swiss Green Economy Symposium (SGES) statt. Das diesjährige Motto lautete «Leinen los für Nachhaltigkeit». Rund 2000 Teilnehmende besuchten über diese drei Tage die verschiedenen Referate im Hauptprogramm sowie die diversen Innovationsforen. Gut 250 Referierende und gut ein Dutzend ausstellende Unternehmen und NGOs zeigten konkrete Lösungen, wie eine nachhaltige Zukunft gestaltet werden kann. Themen wie Kreislaufwirtschaft, nachhaltige Mobilität, Biodiversität oder die Energiewende standen im Zentrum der verschiedenen Keynotes und Panel-Diskussionen.

www.sges.ch



© FLORIAN STEINER / SGES
War ebenfalls Thema am diesjährigen SGES:
Kunststoffrecycling.

40 Jahre Innovation

Immer einen Schritt voraus



ERP Nr.1 in der Schweiz



KI unterstützt



Modular



Ganzheitlich



Übersichtlich



Modern



Sicher

swiss made software



Weitere Informationen finden Sie unter:
abacus.ch

ABACUS

«Jeder, der ankommt, hat schon gewonnen»

In den 1990er-Jahren wurde Joey Kelly als Musiker mit der «Kelly Family» gross. Heute ist er fast bekannter als Ausdauer- und Extrem-sportler, der immer mal wieder verrückte Projekte durchführt. Am Schweizer KMU-Tag erzählt er, wie mit Disziplin und Fokus sich viele Ziele erreichen lassen.

VON THOMAS BERNER

Joey Kelly ist viel unterwegs. Deshalb erreiche ich ihn für das Interview per Telefon in seinem Auto. Doch weit weg von seinem Arbeitsort scheint er nicht angehalten zu haben. Denn unser Gespräch wird einmal kurz unterbrochen, weil eine Lieferung T-Shirts abgeladen werden soll. Und ich bekomme mit, wie Joey Kelly auch nichts dagegen hat, ein Foto zusammen mit dem Chauffeur aufzunehmen. Klar wird: Joey Kelly ist zwar berühmt, weiss aber, dass man etwas dafür tun muss, sei es als Künstler, als Sportler oder als Unternehmer, der er ebenfalls ist.

Joey Kelly, wie haben Sie den Sommer verbracht, respektive: Wie viele Ultramarathons haben Sie wieder bestritten?

JOEY KELLY: Ein Ultramarathon war es nicht, aber ich nahm im Juni zum fünften Mal am Race Across America teil, einem der weltweit härtesten Radrennen. Ich war Teil eines achtköpfigen Teams, und es lief uns gut. 4933 Kilometer haben wir zurück-

gelegt. Danach war ich für vier Wochen im Amazonas-Gebiet. Dort bereitete ich die zweite Staffel von «Adventure Buddies» zusammen mit Youtuber Otto «Bulletproof» Karasch vor, mit dem ich in der ersten Staffel schon am Yukon in Kanada war. Und

«Ich muss es selbst schaffen, mich zu motivieren.»

gerade kürzlich bin ich aus Namibia, Botswana und Simbabwe zurückgekehrt. Das Amazonas-Projekt wird im November ausgestrahlt. Der nächste Marathon wird der Spenden-Marathon in Köln sein, ebenfalls im November.

Was treibt Sie zu solchen Abenteuern und Höchstleistungen an, etwa zur Idee, auch mal 24 Stunden eine Rolltreppe hochzulaufen?

Die Ideen dazu kommen zu zwei Dritteln von mir selbst, andere stammen aus meinem beruflichen Umfeld. Ich arbeite z.B. eng mit der Redaktion von Stern TV zu-



sammen, die mit Ideen auf mich zukommt. Darunter sind auch hin und wieder solche, die mir nicht passen.

Aber der 24-Stunden-Rolltreppenlauf, der passte?

Ja, die Idee war nicht von mir. Aber ich wollte es einfach probieren. Es hat dann auch funktioniert, war aber sehr hart. Ich würde es nicht wieder tun. Aber das ist auch schon einige Jahre her.

Ja, 2013. Was geht Ihnen jeweils durch den Kopf, wenn Sie ein Ziel erreicht haben?

Es ist jedes Mal ein gutes Gefühl und Stolz. Es ist der Lohn für eine gute Vorbereitung und auch dafür, dass man auf viel verzichtet hat. Bei der fünften Teilnahme am Race Across America wurde mir auch wieder bewusst, was für ein tolles Erlebnis ein solches Rennen ist – ich hatte fast schon vergessen, wie schön die Gegenden sind, die man da durchquert. Ich erhielt viele Eindrücke, auch, wie unser Team zusammenhielt. Das sind Momente, die mich motivieren, mir neue Ziele zu setzen.

Wie stark geht es Ihnen auch ums Gewinnen?

Beim Race Across America ging es mir ums Ankommen. Wir hatten neun Tage Zeit, schafften es aber in 7 Tagen, 19 Stunden und 41 Minuten. Das ist ein gutes Ergebnis, weil alle Team-Mitglieder nicht aus dem Radsport kamen. Wir alle haben ein Maximum gegeben. Aber zu Ihrer Frage: Es gibt schon Wettkämpfe, in denen es mir mindestens um eine Top-10-Platzierung geht. Wenn ich Vierter werde, finde ich das aber genauso toll, wie wenn ich gewonnen hätte. Denn jeder, der ankommt, hat schon gewonnen.

Was bezeichnen Sie als Ihren grössten Erfolg – und was als Ihre schlimmste Niederlage?

Gute Frage... Jeder Wettkampf hat seine eigene Härte, z.B. der Badwater-Run über 135 Meilen, einer der härtesten Ultramarathons der Welt. Den habe ich zweimal geschafft, das zweite Mal mit einer viel besseren Zeit. Darüber war ich sehr stolz. Aber da gibt es auch die vielen von mir selbst inszenierten Unternehmungen, wo ich gegen meinen inneren Schweinehund kämpfe und ihn überwinde. Wissen Sie, ich bin immer noch Amateursportler. Hauptsächlich bin ich selbstständiger Unternehmer mit neun Mitarbeitenden, und das seit 25 Jahren. Das ist eine tolle Aufgabe, auf die ich stolz bin, besonders, weil inzwischen auch mein Sohn eingestiegen ist.

Zudem sind Sie auch als Referent unterwegs, und zwar zum Thema «No Limits». Wo wurden Ihnen dennoch schon Grenzen aufgezeigt?



Zur Person

Joey Kelly kam 1972 auf die Welt, als neuntes Kind einer aussergewöhnlichen Familie, die in den 1990er-Jahren als «Kelly Family» grosse musikalische Erfolge feierte. Ihr Album «Over the Hump» führte die Charts wochenlang an und verkaufte sich über fünf Millionen Mal. Ab den 2000er-Jahren wurde es stiller um Joey Kelly. Er begann sich mehr dem Ausdauer- und Extremsport zu widmen. So nahm er mehrfach am «Race across America» teil oder durchquerte Deutschland von Nord nach Süd und ernährte sich dabei nur von dem, was in freier Natur zu finden war. Seine Abenteuer werden regelmässig im TV dokumentiert und viele seiner Aktionen verknüpft er mit sozialem Engagement. Privat ist Joey Kelly verheiratet, hat vier Kinder und wohnt in der Nähe von Bonn.

> www.joeykelly.de

Eigentlich hat bisher alles geklappt, was ich mir vorgenommen habe. Dies deshalb, weil ich mir immer realistische Ziele gesetzt und nicht aufgegeben habe. Die dazu nötige Disziplin wurde mir von meinen Eltern mitgegeben. Besonders mein Vater war sehr streng. Aber man schafft keinen Marathon ohne Training. Dafür ziehe ich auch Experten hinzu. Für das Überleben in der Wildnis lasse ich mich von Fachleuten beraten. Rüdiger Nehberg etwa zeigte mir, wie man von dem lebt, was die Natur bietet. Wenn man pfiffig genug ist, kann man auch von Youtube-Videos viel lernen. Unsere Generation wurde noch vom engeren Umfeld stark beeinflusst. Das ist heute anders; Jugendliche sind viel im Internet unterwegs und erfahren viel übers Handy.

Wohl manchmal fast zu viel... Was geben Sie der heutigen jungen Generation auf den Weg? Sehen Sie sich da auch als Vorbild?

Nein, denn ich möchte kein «Belehrer» sein. Ich möchte nur für meine Kinder und meine Frau ein Vorbild sein. Das wirkt glaubwürdiger, auch auf die Jugend. Schauen Sie: Ich arbeite im Prinzip 400 Tage im Jahr. Vorträge machen Spass, aber ich werde dafür auch bezahlt. Ich benötige keine Motivationstrainer, die bringen nichts. Ich muss es selbst schaffen, mich zu motivieren. Was ich daraus mitgeben kann: Jeder Erfolg hat seinen Preis. Für mich kann ich sagen: Ich bin jetzt 52. Und ich bin jetzt da, wo ich von Anfang an hinwollte – oder sogar noch weiter.

Inwiefern ist nun auch das Älterwerden zum Thema geworden?

Das ist natürlich ein Thema. Man beginnt, darüber nachzudenken, ob und wie man wie bisher weitermachen kann. Wie alt man letztlich wird, ist nicht absehbar. Aber wenn es irgendwie möglich ist, will ich «fit in die Kiste» steigen.

Sie haben Ihre Familie erwähnt. Macht sie mit Ihnen jeden Spaß mit – oder setzt sie Ihnen auch Grenzen?

Von meiner Familie wurde ich noch nie gebremst. Ich bin jetzt 27 Jahre mit meiner Frau zusammen, und sie hat mir noch nie gesagt: «Tu das nicht», auch meine Kinder nicht. Sie haben mich immer unterstützt. Aber nun werden auch sie älter, ziehen aus und gehen ihre eigenen Wege.

Auch wenn Sie inzwischen als Extremsportler sehr bekannt sind, stand lange die Musik im Mittelpunkt Ihres Lebens. Welche Rolle spielt die Musik denn heute noch?



**Mit persönlichem Ehrgeiz erreicht Joey Kelly seine Ziele:
Als Musiker, Unternehmer und Extremsportler.**

**«Selbst bin ich
durchaus ein
Einzelkämpfer,
aber auch ein
Teamplayer.»**

Sie hat nie aufgehört, eine Rolle zu spielen. Denn nach wie vor bin ich für den Vertrieb der Musik der Kelly Family zuständig und kümmere mich um die ganzen Finanzen.

**Viele Ihrer Leistungen haben Sie allein er-
reicht. Wie wichtig ist Ihnen der Teamge-
danke?**

Sehr wichtig. Gerade, weil ich so viel allein unterwegs bin, brauche ich im Hintergrund ein Team, das mich unterstützt. Ich bin nur ein Glied in einer gesamten Kette. Und ich bin nicht das Produkt. Es spielt also keine Rolle, ob ich anwesend bin oder nicht, und ich kann mich zurückziehen. Auf mein Team kann ich mich verlassen. Selbst bin ich durchaus ein Einzelkämpfer, aber auch ein Teamplayer. Oft höre ich: «Wenn der Joey dabei ist, wird es klappen». Das heißt. Ich kann mich auch mal opfern. Ich möchte nicht immer im Windschatten fahren, sondern auch vorangehen – dorthin, wo es weh tut.

**Wurde Ihnen dies in die Wiege gelegt oder
mussten Sie dies auch erst lernen durch
Erfahrung?**

Dahinter steht mein persönlicher Ehrgeiz. Ich habe schon immer gerne hart gearbeitet. Ich wollte mir Respekt verschaffen und forderte immer auch Verantwortung ein. Auch meinen Vater habe ich immer gebeten: Gib mir eine Aufgabe, gib mir die Stelle. Ich habe dann fünf Jahre lang das ganze Booking für die Band organisiert. Das war einer der härtesten Jobs, die ich bisher gemacht habe. Denn da geht es nicht nur um die Reservierung eines Hallenstadions, sondern auch um alles Finanzielle. Am Schluss muss eben auch die Kasse stimmen. Im Leistungssport wiederum konnte ich beweisen: «Never give up» ist das, was zählt.

**Am Schweizer KMU-Tag treten Sie vor Unter-
nehmerinnen und Unternehmern auf. Was ist
Ihr wichtigster Tipp, den Sie dort weitergeben
können?**

Ich werde aufzeigen: Das Leben ist ein Marathon. Gesund ist das nicht, aber mit der richtigen Passion merkt man, dass oft mehr drin liegt, als man sich selbst zutraut. Und weiter werde ich zeigen, wie wichtig es ist, gemeinsam als Team vorwärtszugehen. Das merkt man häufig erst, wenn es darauf ankommt. Ich habe bisher 86 Länder bereist und stelle immer wieder fest, wie unvergleichbar gut wir es in Europa immer noch haben.

«Die Preise müssen wieder hoch»

Reisen bildet und ist wohl immer mit vielen Emotionen verbunden. Das alles weiss auch André Lüthi, langjähriger Geschäftsführer des Reiseanbieters Globetrotter. Als Unternehmer ist es ihm gelungen, seine persönliche Leidenschaft in geschäftlichen Erfolg umzumünzen.

VON THOMAS BERNER

Zum Zeitpunkt des Interviews hält sich der vielgereiste André Lüthi wieder einmal für etwas länger in der Schweiz auf, unter anderem auch für einen Besuch am Eidgenössischen Schwing- und Älplerfest ESAF. Zuvor war er einmal mehr im Himalaya und im Tibet unterwegs. Nepal hat er 1984 das erste Mal besucht. Seitdem zieht es ihn immer wieder dorthin zurück. «Ich glaube, in einem früheren Leben war ich schon mal dort», begründet er seine Affinität zu diesem Land.

Herr Lüthi, Sie bezeichnen Nepal als Ihre zweite Heimat, Reisen ist Ihre Leidenschaft. Wo fühlen Sie sich aber wirklich «zu Hause»?

ANDRÉ LÜTHI: Ja, in Nepal bin ich mit einer faszinierenden Kultur, die in Einklang mit der Landschaft lebt, in Kontakt gekommen. Das Mittelalter prallt dort auf die Neuzeit. Ich fühle mich dort wirklich daheim. Aber ich würde nie dorthin auswandern.

Dann ist die Schweiz also weiterhin Ihre «richtige» Heimat?

Ich sage immer: Die Schweiz ist das schönste und beste Basecamp, das es gibt. Aber es ist wichtig, dieses Basecamp immer mal wieder zu verlassen und die Welt zu bereisen – mit offenen Augen, Respekt und Toleranz für andere Kulturen. Immer, wenn ich zurückkehre, schaue ich unser Land wieder etwas anders an. Inzwischen habe ich sehr vieles in der Schweiz, worüber ich mich

früher noch tierisch aufgereggt habe, schätzen gelernt.

Zum Beispiel?

Geschätzt habe ich etwa, wie die Schweiz mit der Coronakrise umgegangen ist. Da wurde von der Politik vielen KMU wirklich geholfen. Da darf man zur Abwechslung durchaus auch mal Danke sagen.

Und eine KMU-Vergangenheit haben Sie ja selbst. Sie haben Bäcker gelernt, wechselten dann aber in die Reisebranche und haben mit Globetrotter schliesslich ein Reiseunter-

nehmen aufgebaut. Woher kommt die Faszination des Reisens?

Ich bin auf dem Land aufgewachsen. Als kleiner Bub wollte ich immer wissen, was sich hinter dem Wald, hinter den Hügeln befindet. Als junger Bursche hatte ich dann den Traum, als Sportler an die Olympischen Spiele zu gehen. Der Beruf des Bäckers liess sich da am besten mit den Trainingszeiten vereinbaren. Allerdings war ich damit nicht erfolgreich. Ich scheiterte als Sportler, hatte den falschen Beruf – aber da kam diese Sehnsucht nach der Welt wieder auf. Ich stellte mich also mit einem Karton mit der Aufschrift «San Francisco» als Autostopper



© ZVG

André Lüthi, Verwaltungsratspräsident der Globetrotter Group.

**«Ich erlebe häufig,
dass Unterneh-
mensführer nicht
wissen, wohin
sie gehen wollen;
die Ziele fehlen.»**

an die Autobahn. So begann meine erste Weltreise, und ich merkte, dass dies genau meine Leidenschaft ist: in fremden Ländern mit den Leuten in Kontakt zu kommen. Als China sich öffnete, war ich ebenfalls einer der Ersten, die dieses Land, das damals noch ganz anders aussah, bereisten. Zurück in der Schweiz, arbeitete ich dann als Reiseleiter und erhielt nach Erfahrungen als Reiseberater und später Teamleiter, die Chance, das Reisebüro Globetrotter zu führen. Das hatte damals noch den Ruf, vor allem Reisen für junge Leute zu organisieren. Doch ich habe dann gesagt: Kommt, es

gibt auch Leute, die mehr Geld haben und gerne in 5-Stern-Hotels übernachten. Wir haben uns dann erfolgreich auch auf diese Klientel fokussiert.

Inwiefern gelten Schweizerinnen und Schweizer als besonders reisefreudig?

Unserem Land geht es sehr gut. Wir sind dabei zwar ein kleines Land, aber mit einer grossen Entdeckungslust. Im 19. Jahrhundert sind bekanntlich viele Schweizer ausgewandert. Vielleicht steckt es auch ein wenig in unseren Genen. Im Vergleich etwa zu Frankreich oder Deutschland haben wir einen Mittelstand, dem es gut geht. Wobei: Früher hatte man noch eher die Möglichkeit, vor dem Karrierestart die Welt zu bereisen. Das ist heute eher umgekehrt: Zuerst will man einen Job, damit man sich's leisten kann.

Nun wächst gerade der Mittelstand in vielen Schwellenländern wie China

oder Indien. Das bedeutet: Alle diese Menschen wollen nun ebenfalls reisen. Die Folge ist Overtourism an immer mehr Orten. Wie würde Ihr Rezept aussehen, um den Massentourismus in geordnete Bahnen zu lenken?

Ja, unser Planet wird nicht grösser, dafür die vermögenden Schichten. Das Problem des Overtourism in den Griff zu bekommen, ist eine riesige Herausforderung. An vielen Orten sehen wir nun Pflästerli-Politik, etwa mit Gebühren. Aber viele Pflästerli können vielleicht auch helfen. Doch primär muss sich unsere Industrie an der Nase nehmen. Denn was die Preispolitik der letzten 20 Jahre ausgelöst hat, ist extrem. Eine Woche Ägypten oder Phuket für 700 Stutz im 4-Sterne-Hotel und mit acht Stunden Flug: Das zieht natürlich immer mehr Leute an, auch solche, denen es weder um das Land noch um die Kultur geht. Kurz: Die Preise müssen wieder hoch. Zum Einwand, Reisen sei ein Menschenrecht und deshalb müsse

ANZEIGE



Universität St.Gallen

Executive School

**INFO-
ANLÄSSE
online**

18. November 2025
10. Dezember 2025

«Fühlen Sie sich sicher in Rechtsfragen?»

Die Weiterbildung **Wirtschaftsrecht für Manager (WRM-HSG)** führt Nichtjuristen:innen in die wichtigsten Gebiete des Wirtschaftsrechts ein.

Starten Sie mit dem Modul Ihrer Wahl:

- Unternehmen und Vertragspartner, 2.-6. März 2026
- Gesellschaftsformen und Corporate Governance, 8.-12. Juni 2026
- Unternehmenswachstum und Wettbewerb, 31. Aug. -04. Sept. 2026

lam.unisg.ch/wrm



es günstig sein, sage ich: Nein. Wenn man sich auf etwas freuen und sich etwas Besonderes leisten möchte, soll man darauf sparen – wie auf ein eigenes Auto oder ein Haus. Aber unsere Branche hat einfach die Preise immer weiter gesenkt und Überkapazitäten geschaffen, die das noch weiter befeuern.

Wie lässt sich da überhaupt noch Geld verdienen?

Das ist wie in der Industrie: Mit einem Streichholz lässt sich kein Geld verdienen, aber mit ein paar Millionen davon schon. Die Masse macht's. Wenn ich 30 Charterflüge nach Mallorca schicke und pro Guest 100 Franken verdiene, lohnt sich das halt. Das ist eine falsche Entwicklung, wird aber für jedes MBA noch so gelehrt. Eine Lösung des Problems muss also über den Preis und die Qualität gehen. Ein zweiter Weg klingt vielleicht etwas esoterisch: Es braucht mehr Sensibilisierung. Weshalb nicht einmal eine dreiwöchige Reise an einen spannenden Ort anstelle von jährlich fünf Weekend-Trips in überlaufene Städte? Und der dritte Weg sind dann halt Kontingentierungen an Hotspots wie Venedig, Dubrovnik, Machu Pichu usw. Dank der Digitalisierung ist das einfach möglich. Man kauft online ein Ticket – und wenn es voll ist, ist halt voll, wie bei einem ausverkauften Konzert.

Sie sind seit Jahrzehnten in der Tourismusbranche tätig. Was waren denn, neben den angesprochenen Entwicklungen, die grössten Veränderungen, die Sie erlebt haben?

Ohne nostalgisch werden zu wollen: Menschen, die früher eine grosse Reise unternahmen, haben dafür lange gespart und haben Abstriche beim Komfort in Kauf genommen. Es gehörte zum Abenteuer, aber sie hatten Freude daran. Ich ziehe aber auch vor der Idee Gottlieb Duttweilers den Hut, der Ferien für alle möglich machen wollte. Da hat sich ein Büezer, der wochenlang 50 Stunden gearbeitet hatte, mal richtig auf etwas Erholung freuen dürfen. Das war alles schön und gut, doch inzwischen hat sich Reisen zu einem Konsumgut entwickelt, wo es nicht mehr um die Erholung oder das Entdecken und Erleben geht. Sich am Ballermann volllaufen zu lassen oder an x Orten ein Instagram-Föteli zu machen,

das sind gesellschaftliche Auswüchse, die einfach schmerzen.

Wie beurteilen Sie den gegenwärtigen Konzentrationsprozess in der Tourismusbranche? Ist Grösse und Masse das Wichtigste für unternehmerisches Überleben?

Da müssen wir der Tatsache ins Auge sehen, dass wegen der Digitalisierung viele Kunden ins Internet abgewandert sind. Hotels, Flüge: Das alles lässt sich heute einfach vom Schreibtisch aus buchen. Das ist weder die Schuld von Reisebüros noch die Schuld der Kunden. Doch immerhin gibt es noch rund 920 klassische Reisebüros in der Schweiz. Jedes hat eine Chance, indem es sich in Nischen positioniert und sich spezialisiert, was die Digitalisierung eben nicht kann.

Hinzu kommt, dass persönliche Beratung eine Art Renaissance erfährt.

Ja. Ein Beispiel ist etwa unsere 24/7-Helpline. Als die Pandemie losgegangen ist, hat es richtig gerappelt. Es haben uns auch Leute angerufen, die ihre Reise gar nicht bei uns gebucht hatten. Denen konnten wir natürlich nicht helfen. Aber einige konnten wir als Neukunden gewinnen, weil sie eine solche Erfahrung nicht nochmals machen möchten. Und genau da liegen auch die Chancen von KMU: Service und Kundenbetreuung. Da kann 1 plus 1 vielleicht sogar mehr als 2 ergeben.

Wie setzen Sie dies in Ihrer Unternehmensgruppe in die Praxis um?

Vor der Pandemie hatten wir 450 Mitarbeitende, jetzt sind es 370. Wir stehen bei 200 Millionen Umsatz, 2019 standen wir bei einer Viertelmilliarden. Kuoni wollte uns mal übernehmen. Aber ich sagte damals, das wäre Verrat an unserer Kultur und unserer Kundschaft gegenüber. Wir kehrten also den Spiess um, indem wir uns Nischen anlachten. So haben wir z.B. Linguista, spezialisiert auf Sprachreisen, gekauft, später auch andere Spezialanbieter wie Ozeania oder Bike Adventure. Unsere Strategie besteht nun aber darin, diese Brände stehen zu lassen, ebenfalls die jeweils eigene Unternehmenskultur. Alle diese Firmen müssen sich weiterhin selbst positionieren und profitabel sein. Jedem

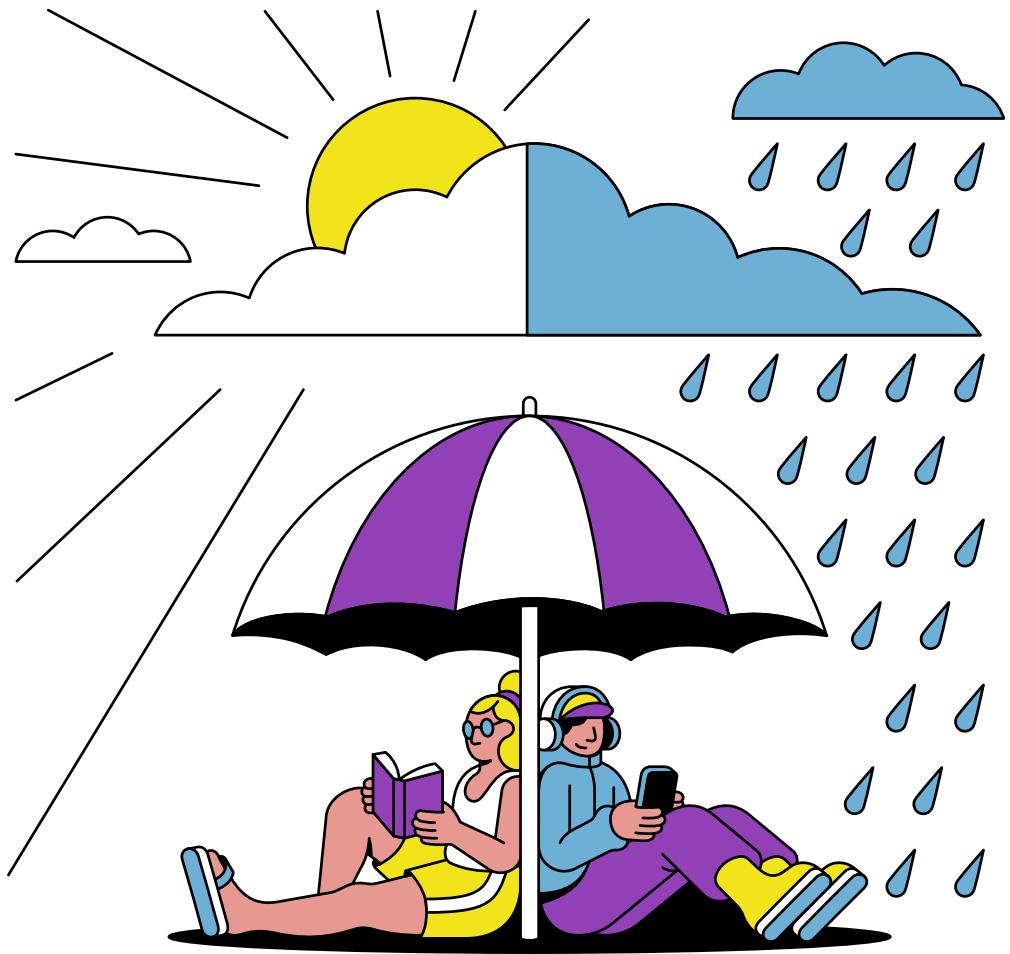
Marketing-Strategen oder Berater stehen hier wohl die Haare zu Berge, aber das ist nun mal unser Konzept.

Sie haben Ihre Reisen immer wieder als Lebensschule bezeichnet. Was können Sie aus Ihrem Erfahrungsschatz Unternehmerinnen und Unternehmern weitergeben?

Das wichtigste Wort, nicht nur im Unternehmertum, sondern im ganzen Leben, ist Vertrauen. Auf allen meinen Reisen, sei es in China, in Nordkorea oder zu Fuss an den Nordpol, wusste ich: Du musst vertrauen können, entweder in andere Menschen oder auch in die engsten Partner. Ebenfalls wichtig, besonders den Mitarbeitenden gegenüber, sind Toleranz und Respekt. Ich gebe gerne Freiräume, auch meinen CEOs. Das bedeutet aber auch, dass sie Verantwortung übernehmen müssen. Ich erlebe häufig, dass Unternehmensführer nicht wissen, wohin sie gehen wollen; die Ziele fehlen. Sie müssen auch Mut für Umwege aufbringen. Das ist ebenfalls etwas, was ich auf meinen Reisen gelernt habe. Doch leider herrscht in vielen Unternehmen eine Art Angstkultur: Niemand will Verantwortung übernehmen. Es braucht Mut, auf sich selbst zu hören und zu bekennen, ob man eine Aufgabe aus wirklicher Leidenschaft oder nur wegen des Lohns übernimmt.

Zur Person

André Lüthi absolvierte ein Studium zum Tourismus-experten und war von 1991 bis 2012 Geschäftsführer des Reiseanbieters Globetrotter Travel Service. Heute ist er Mitbesitzer und Verwaltungsratspräsident der Globetrotter Group AG, die 13 Reiseunternehmen umfasst. Seine vielfältigen Erfahrungen, die er auf seinen Reisen gesammelt hat, teilt André Lüthi im kürzlich erschienenen Buch «Karma». Am Schweizer KMU-Tag vom 24. Oktober spricht er zum Thema «Gelebte Leidenschaft».



Strahlend oder stürmisch? Egal.

Servisa zielt auf eine langfristig stabile Verzinsung.
Die Basis- und Kadervorsorge für jede Wetterlage.

Hier erfahren Sie,
wie wir vorgehen.



«Man merkt, wenn jemand glücklich ist in der Firma»

Michel Péclard belebt die Zürcher Gastroszene mit immer neuen Ideen. Auch wenn er damit immer mal wieder aneckt, hat er Erfolg. Seine Restaurants gehören zu den meistbesuchten in Zürich.

VON THOMAS BERNER

Man muss es etwas suchen, das Restaurant «Coco Grill & Bar». Unweit des Zürcher Paradeplatzes hat sich das Lokal in einem Hinterhof «eingenistet». Doch wenn man es gefunden hat, wird man draussen durch einen schattigen Innenhof-Garten und drinnen durch eine rustikal eingerichtete Bar empfangen. Das Restaurant wiederum versprüht den Charme einer gemütlichen Mischung aus Wohnstube, Kunstgalerie und Theaterbühne. Ein wohltuender Unterschied zu den architektonisch durchgestylten Etablissements, an denen es in Zürich nicht mangelt.

Dann trifft er ein: Michel Péclard, der Betreiber dieses Restaurants. Hemdsärmelig und direkt bietet er gleich das Du an, entschuldigt sich für die kurze Verspätung. «Wollen wir uns nicht an einen anderen Tisch setzen? Hier fühle ich mich zu stark ausgestellt», sagt er, kurz nachdem er Platz genommen hat. Man kennt sich eben in Zürich... Kein Problem. Wir zügeln in eine etwas diskrettere Ecke. Und schon sind wir mitten im Gespräch. Denn Michel Péclard erzählt gerne und viel.

Nicht blindlings jedem Gastro-Trend folgen

Man spürt: Michel Péclard tut das, was er tut, mit Leib und Seele. Sein Werdegang begann aber nicht in der Gastroszene: Geboren 1968 am Zürichsee, wollte er ursprünglich Banker werden. Doch seine Mutter empfahl ihm eine Ausbildung zum Buchhalter – ein sogenannter «solider Beruf». Michel Péclard fand dies anfänglich zwar ebenfalls eine gute Idee, doch der trockene Umgang mit Zahlen entsprach nicht seiner kreativen und unternehmerischen Ader. Diese lebte er erstmals 1994 mit Freunden am Zürifest aus, wo er einen Spiessli-Stand betrieb. Das war der Startpunkt seiner Gastro-Karriere. Michel Péclard begann also eine neue Ausbildung an der Hotelfachschule in Luzern und lernte

dabei die Gastronomie-Welt in allen Facetten kennen. Und nicht nur dies: Er fühlte sich immer mehr beflügelt, seine eigenen Gastro-Ideen umzusetzen.

Seine buchhalterischen Fähigkeiten kommen ihm aber immer noch zugute. Im Unterschied zu vielen anderen Restaurants, die kommen und ebenso schnell wieder verschwinden, konnten sich viele seiner Projekte etablieren. Beste Beispiele sind wohl die «Pumpstation» am Utoquai, wo bei Sonnenuntergang die Bratwurst mit Kartoffelsalat zu einem «Must-Have» in Zürich wird, oder das «Fischers Fritz» mit seinen überregional bekannten Fischknusperli. «Für meine Idee, auf Zürichsee-Felchen zu setzen, wurde ich am Anfang belächelt. Heute beliefern mich zwölf Fischer vom Zürichsee. Warum? Weil ich ihnen faire Preise zahle», erzählt er und betont, dass er grundsätzlich gerne kleine Lieferanten bevorzuge. Überhaupt geht er hart ins Gericht mit jenen Gastronomen, die zu stark nach Kennzahlen arbeiten. «Die Gäste wollen nicht immer das, was der Gastronom will. Also hört doch endlich mehr auf die Wünsche der Kundschaft und diktieren ihnen nicht irgendeinen weltfremden Trend!», wird Michel Péclard deutlich.

**«Ich kann
nur erfolg-
reich umset-
zen, wofür
ich mit gan-
zem Herzen
brenne.»**

Die Mitarbeitenden am Unternehmen beteiligen

Ist denn der Gast nicht mehr König, und wenn ja, weshalb? Auch darauf hat Michel Péclard eine klare Antwort: «Die Gäste sind nicht mehr König, weil es keine guten Leute mehr gibt im Service.» Denn niemand sei bereit, für 4200 Franken zu arbeiten – einem Lohn, der in Zürich zum Leben niemals ausreicht. Deshalb hat Michel Péclard ein eigenes Rezept entwickelt: Er beteiligt die Angestellten am Unternehmen bzw. an den Umsätzen. «Sieben bis acht Prozent des persönlichen Umsatzes erhalten meine Servicefachangestellten als Lohn. Da kann jemand im Service, wenn es gut läuft, schon mal 16 000 Franken im Monat verdienen.» Mit dieser Geschichte sorgte Péclard 2023 für Furore – er konnte sich vor



© ZVG / PUMPSTATION GASTRO

Bringt immer mal wieder frischen Wind in die Gastro-Szene: Michel Péclard.

Anfragen und Bewerbungen kaum retten. «Ich habe kein Problem mehr mit der Personalsuche», sagt er heute. «Kreative Leute sind bei mir immer willkommen.» Und auch die Stimmung sei gut: «Man merkt, wenn jemand glücklich ist in der Firma».

Da schimmert auch Michel Péclards soziale Ader durch. In seinen Betrieben arbeiten Menschen aus den unterschiedlichsten Kulturen und sozialen Schichten. Und er gibt auch jenen eine zweite Chance, die es anderswo «verbockt» haben. Ist das nicht eine Herausforderung für die Führung? Das bestreitet Michel Péclard nicht, doch gerade bei der Ausbildung, wo bekanntlich vieles anfängt, setzt er auf eigene Konzepte. So hat Michel Péclard eine eigene Kochschule aufgebaut. «Da kommen z.B. auch afghanische Flüchtlinge – hoch motiviert, aber sie können kaum lesen und schreiben. Deshalb arbeiten wir viel mit Bildern und Videos, nahe an der Praxis», erläutert er. Am Schluss arbeite jeder und jede dort, wo seine oder ihre Fähigkeiten am besten eingesetzt werden können. Die grösste Gefahr sei, wenn jemand mit dem Erfolg nicht umgehen könne. Da habe er bisweilen durchgreifen müssen.

Dank viel Herzblut erfolgreich

In der Vermarktung seiner Ideen ist Michel Péclard gut – fast zu gut für manche. Denn im hart umkämpften Markt in der Region Zürich rufen seine Erfolge immer mal auch Neider auf den Plan. «Ich mache zwar 60 Millionen Umsatz im Jahr, habe 800 Angestellte, aber damit bin ich längst nicht der Grösste auf dem Platz Zürich», sagt er. «Aber wir sind wohl eine der ganz wenigen Gastrogruppen, die wirklich mit neuen Ideen vorwärtsmacht», fügt er nicht unbescheiden hinzu. Wird alles zu Gold, was er in die

Hand nimmt? Nein, sagt Michel Péclard. «Es gab einige Projekte, die mich Millionen gekostet haben und von denen ich mich trennen musste.» So etwa das «Schober» oder ein Bistro mit Club, mit dessen Idee die NZZ-Gruppe auf ihn zugekommen ist. «Aber ich gehe selbst nie in Nachtclubs. Deshalb konnte das Projekt nur scheitern. Denn es entsprach nicht meinem Naturell.» Ähnlich war es auch beim «Schober». «Ich kann nur erfolgreich umsetzen, wofür ich mit ganzem Herzen brenne.» Mit Kritik hat er leben gelernt. «Medienpräsenz ist gut, egal, ob schlecht oder gut über mich berichtet wird», sagt er mit Verweis auf die jüngsten Ereignisse im Zusammenhang mit dem Ausflugsrestaurant «Luegeten» in Freienbach SZ. Und wie steht es mit den Bewertungen seiner Restaurants? «Diese lese ich nie», so Michel Péclards Antwort.

Wie sieht Michel Péclard die Zukunft seiner Unternehmensgruppe? Eine Frage, die ihn ebenfalls stark beschäftigt. «Ja, was passiert, wenn ich plötzlich nicht mehr da bin? Die Firma ist im Moment so perfekt, dass es eigentlich schon fast gefährlich ist», sagt er. Er hat deshalb zum einen die Hälfte an seinen Geschäftspartner Florian Weber abgegeben, und zum anderen überträgt er immer mehr Verantwortung auch an die Geschäftsführer der einzelnen Restaurants. Einen Teil hat er bereits mit 35 % am jeweiligen Betrieb beteiligt. Ohne Kapital, einfach mit Rückzahlung via Cash-Flow. Das Risiko bleibe so bei Weber und ihm. Das motiviere die kommende Generation und sichere langfristig den Fortbestand des Unternehmens. «Und wenn ich eine neue Idee habe, suche ich dazu einen passenden Geschäftsführer. Ihr oder ihm sage ich dann: «Das ist dein Restaurant. Ich sorge dann nur noch für das Marketing.»

Die «Power of Emotions» in Start-ups

Der Schweizer KMU-Tag ist auch eine Plattform für Jungunternehmen: In einer «Inspiration Session» präsentieren sich drei Entrepreneurinnen oder Entrepreneure mit ihren Start-ups dem Publikum. Wir haben bei den diesjährigen Teilnehmenden den Puls gefühlt.

VON THOMAS BERNER

Sein über 20 Jahren existiert die TV-Sendung «Die Höhle der Löwen», die 2014 erstmals auf dem deutschen Sender «VOX» ausgestrahlt wurde. Seit 2019 existiert auf dem privaten Fernsehsender «3 plus» auch ein Schweizer Ableger dieses Formats. Darin präsentieren jeweils Unternehmerinnen und Unternehmer ihre zum Teil durchaus revolutionären Business-Ideen und hoffen auf die Gunst der «Löwen», d.h. erfahrenen Investorinnen und Investoren. Sie sollen mit Kapital und Know-how in die jungen Firmen einsteigen und sie weiter nach vorn bringen. Die Mischung aus Unterhaltung und «Dauerwerbesendung» (in der Regel werden auch die Produkte der präsentierten Firmen prominent platziert) hat inzwischen auch in der Schweiz eine Fangemeinde, zu der sich auch der Autor dieses Texts zählt.

Mit Power und Emotionen zu einem Investment

Was auffällt und positiv zu würdigen ist: Die Unternehmerinnen und Unternehmen sind überzeugt von ihren Ideen und präsentieren diese mit vollem Engagement. Emotionen sind da natürlich auch immer im Spiel, sei es in Form von Freude über einen abgeschlossenen Deal mit einem Investor, oder sei es Enttäuschung, wenn man kein Investment an Land ziehen konnte. Auch Selbstüberschätzung und Überambitioniertheit sind zuweilen erkennbar, was sich etwa an zu hohen Firmenbewertungen zeigt – bekanntlich ein «Investorengift». Leicht emotional werden zuweilen auch die Investorinnen und Investoren selbst, wenn sie zwar die Gründerinnen oder Gründer mit ihrem Pitch

sympathisch finden und auch der Business-Idee viel abgewinnen können, aus rein sachlichen Überlegungen aber nicht in die junge Firma einsteigen wollen. Manchmal ist es die falsche Branche, manchmal möchten sie den Entrepreneurinnen schlicht noch etwas mehr Zeit geben, um die Idee weiterzuentwickeln. Oder manchmal ist ein Unternehmen schon derart gut unterwegs, dass es gar keine zusätzliche Investition braucht.

Emotionen monetarisieren

Die drei jungen Entrepreneur/-innen, die am Schweizer KMU-Tag auftreten, haben mit ihren Unternehmen schon einiges erreicht. Und nicht zuletzt sind Emotionen Teil ihrer Geschäftsideen. So auch bei ZATAP, gegründet von David Geisser. Bei ZATAP handelt es sich um eine All-in-One-Engagement-Plattform, mit der Kunden und Fans identifiziert werden und damit besser monetarisierbar werden. Das Unternehmen arbeitet mit grossen Marken wie z.B. Universal Music, Sony Music, On Running, Hugo Boss, McLaren Racing oder Real Madrid zusammen.

Auch Handtaschen können ein emotionales Produkt sein: Schön, edel verarbeitet und für manche Frau eine Art Statussymbol. Doch Christina Stahl, Co-Founderin von ALEMI, wollte aus einer Handtasche mehr machen als nur ein «Gadget»: Zeitloses Design verbunden mit Funktionalität, also Handtaschen, welche Frauen im Berufsalltag stilvoll begleiten. Gegründet zwar als «AMELI Zurich» tritt das Label seit Kurzem unter «ALEMI» auf. Der Grund: Der Name «Ameli» liess sich patentrechtlich nicht schützen. Zum Glück besteht die Namensänderung nur in der Umstellung von zwei Buchstaben. Der Wiedererkennungs-Effekt dürfte somit gewahrt bleiben.

Der Kreislaufwirtschaft verschrieben

Die dritte Teilnehmerin an der «Inspiration Session» ist Sarah Harbarth. Sie erwarb 2021 einen Bachelor-Abschluss an der Hochschule für Gestaltung und Kunst in Basel. Doch es sind Themen wie Kreislaufwirtschaft, Innovation und «female leadership», die ihren Lebenslauf prägen. Als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW konzentrierte sie sich auf Materialforschung und Verfahrenstechnik. Ihr Fokus: Die Substitution von Konsumkunststoffen durch solche aus biologisch abbaubaren Materialien. Das von ihr gegründete Unternehmen KUORI entwickelt biobasierte, biologisch abbaubare und recycelbare Materialien aus Lebensmittelnebenprodukten. Damit definiert das Unternehmen die Gummi- und Elastomermaterialienindustrie neu und weist den Weg in eine zirkuläre Zukunft ohne fossile Produkte, Mikroplastikverschmutzung und mit weniger CO₂-Emissionen. Das ist Sarah Harbarths Herzens-Aufgabe – man darf gespannt sein, wie viel Begeisterung sie sowie die zwei anderen Jungunternehmen im Publikum auslösen werden.

Emotionen gehören ins Geschäftsleben

«Wir können noch so viele Checklisten und Excel-Listen führen, am Ende spielen Emotionen eine entscheidende Rolle», schreibt Tobi Wolf, Gastgeber des KMU-Tags in der Einladungs-Broschüre. Auch er stellt sich die Frage nach der richtigen Balance zwischen Rationalität und Emotionen, weist dabei aber darauf hin, dass Emotionen nicht zwangsläufig einen negativen Einfluss haben müssen. Diese Erfahrungen teilen auch die drei Jungunternehmer:innen in den nebenstehenden Interviews.



Sarah Harbarth
ist Gründerin und CEO von Kuori GmbH mit 10 Mitarbeitenden.

Kuori GmbH
Zahnradstrasse 22
8005 Zürich
058 510 57 80
sarah@kuori.ch
www.kuori.ch



Christina Stahl
ist Mitgründerin von ALEMI mit 15 Mitarbeitenden.

ALEMI Zurich Store
Storchengasse 6
8001 Zürich
043 883 31 85
info@alemi-zurich.com
www.alemi-zurich.com



David Geisser
ist Co-Founder & CEO von CollectID AG mit der Plattform ZATAP.

ZATAP / CollectID AG
Stadthausstrasse 14
8400 Winterthur
079 389 86 18
info@zatap.io
www.zatap.io

Was war der Ursprung Ihrer Business-Idee?

Die Idee entstand während meines Bachelorprojekts, in dem ich mit Materialien aus biologischem Ursprung experimentierte, die fossile Kunststoffe ersetzen könnten. Ein Blick in den Abfall brachte den entscheidenden Impuls: Die Bananenschale, die rund ein Drittel der Frucht ausmacht, ist ein typisches Nebenprodukt. Daraus entstand der Gedanke, Lebensmittelabfälle in neue, nachhaltige Materialien zu verwandeln.

Aus dem eigenen Bedarf heraus: Ich suchte eine elegante, funktionale Tasche für den Berufsalltag – und fand keine. Also haben wir sie selbst entworfen – für Frauen wie mich, die viel vorhaben.

Die Idee zu ZATAP entstand aus der Beobachtung, dass Fans, Marken und Veranstalter zwar unglaublich viel Leidenschaft teilen, aber oft nur sehr flüchtig miteinander verbunden sind. Uns hat beschäftigt, wie man diesen «Magic Moment» verlängern und messbar machen kann. Mit NFC-Technologie und Smart Merchandising haben wir einen Weg gefunden, physische Produkte mit digitalen Erlebnissen zu verbinden und so nachhaltige Brücken zwischen Menschen, Events und Marken zu bauen.

Was war der erste Erfolg Ihres Unternehmens und wie haben Sie diesen gefeiert?

Ein wichtiger Meilenstein war die Inbetriebnahme unseres eigenen R&D-Labors – inklusive unseres ersten Extruders, mit dem wir unsere Pilotproduktion starten konnten. Dieser Schritt hat uns unabhängiger und schneller in der Entwicklung gemacht. Diesen Erfolg haben wir natürlich gebührend mit einer Einweihungsfeier gefeiert.

Ein Meilenstein war, als wir die erste CENTRAL in der Hand hielten – hochwertig, funktional, genau wie geplant. Dass dann Bestellungen von Menschen kamen, die uns nicht kannten, war für mich ein echter Erfolgsmoment.

Unser erster Erfolg war die Partnerschaft mit dem FC St. Gallen 1879. Das war im Jahr 2020, als wir das erste smarte Merchandise-Produkt im Fußball auf den Markt gebracht haben. Wir werden dem FC St. Gallen immer dankbar sein, dass er uns dieses initiale Vertrauen geschenkt hat. Gefeiert haben wir diesen Meilenstein beim nächsten Heimspiel mit unserem ganzen Team.

Welche Herausforderung beim Aufbau Ihres Unternehmens bereitet(e) Ihnen am meisten Mühe?

Die grösste Herausforderung liegt darin, als junges Start-up mit etablierten Konzernen der Kunststoffindustrie zu konkurrieren, die jahrzehntelange Erfahrung und perfektionierte Prozesse haben. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen wir nicht nur technologisch überzeugen, sondern auch Vertrauen bei Partnern und Kunden aufbauen.

Es war extrem schwierig, in Italien eine Produktion zu finden, die transparent arbeitet und unseren Qualitätsansprüchen gerecht wird. Gerade zu Beginn haben wir lange gesucht und auch Rückschläge erlebt.

Die grösste Herausforderung war es, als junges Startup grosse Kunden aus der Entertainment- und Sportwelt zu überzeugen. Man muss Vertrauen schaffen in eine neue Lösung, die es in dieser Form noch nicht gibt. Das erfordert Ausdauer, viele Gespräche und die Bereitschaft, ständig nachzuschärfen. Rückblickend war genau diese Phase aber entscheidend, um unser Produkt so marktreif und skalierbar zu machen, wie es heute ist.

Welches unternehmerische bzw. strategische Ziel haben Sie sich als nächstes gesetzt?

Der nächste grosse Schritt ist die Skalierung unserer Materialproduktion über die Pilotphase hinaus. Unser Ziel ist es, vom Start-up zu einem globalen Materialanbieter zu wachsen. Dazu bauen wir unsere Supply Chain konsequent auf und arbeiten an einer CAPEX-leichten Version der Grossproduktion, die ausserhalb unseres Standorts realisiert werden soll.

Wir wollen international wachsen – insbesondere in den USA. Gleichzeitig möchten wir als Marke noch stärker für Empowerment, Qualität und zeitloses Design stehen.

Nach der erfolgreichen Etablierung in Europa ist unser nächstes Ziel, auch in den Märkten UK und USA zu wachsen. Wir wollen zeigen, dass NFC-Technologie im Merchandising kein Gimmick ist, sondern echten Mehrwert für Fans, Brands und Veranstalter bietet.

Unternehmerin mit viel Drive

Sandra-Stella Triebel wurde in der Presse schon mal als «beste Netzwerkerin der Schweiz» bezeichnet. Sie ist CEO von Ladies Drive, einem Netzwerk, das sie liebevoll ihr «Speedboat» nennt. Ihr Leitspruch lautet: «What can I do for you?» – und genau nach diesem Prinzip baut sie vertrauensvolle und tragfähige Partnerschaften auf.

VON THOMAS BERNER

Bei einem Panel erlebte Sandra-Stella Triebel, wie Männer über Netzwerk-Erlebnisse sprachen – z.B. gemeinsame Saunagänge oder Kameradschaft im Militär – und stellte fest: Erlebnisse verbinden, sie schaffen Bindung, tiefer als oberflächliche Treffen. Das ist für sie das Herz eines echten Netzwerks. Doch welchen Platz haben Unternehmerinnen in den vielen männlich geprägten Business-Netzwerken? Sie erinnert sich: «In meiner Laufbahn gab es sehr viele Männer, die mich gefördert haben. Ohne sie wäre ich nicht da, wo ich heute bin. Die Tatsache, dass fast alle Verleger und Chefredakteure der Schweiz, insbesondere bei den Wirtschaftsmedien, männlich sind, hat bei mir zur Erkenntnis geführt, dass die weibliche Sicht auf die Dinge fehlt – auf das Leben, auf die Wirtschaft, auf die Politik. Das ist zwar nicht falsch, aber man weiß, dass z.B. Journalistinnen Geschichten ganz anders erzählen, mehr Storytelling betreiben, während Männer mehr auf Facts und Figures bauen. Ich dachte mir nun: Wo ist da nun der weibliche Blick auf die Wirtschaft? Der fehlt!». Hinzu komme, dass Karrieren von Frauen, etwa durch die Geburt eines Kindes oder infolge pflegebedürftiger Eltern, nicht immer gleich geradlinig verlaufen wie bei männlichen Peers, so eine weitere, oft gemachte Erfahrung.

Frauen besser vernetzen

Also schritt Sandra-Stella Triebel 2007 zur Tat: Sie gründete ihr «Sisterhood-Universum» mit drei Elementen: dem Magazin Ladies Drive, einer Website und der Eventreihe Bargespräche. Sie wollte von Anfang an wissen, wer ihre Leserinnen sind, nicht anonym bleiben. Trotz Zweifeln aus ihrem Umfeld

verfolgte sie ihr Projekt leidenschaftlich. «Ich war einfach der Meinung: Es braucht mal einen Verlag, der Frauen vernetzt, der Räume schafft, in denen sich Frauen industrie- und generationenübergreifend austauschen können, auf ganz ehrliche Art und Weise», so Sandra-Stella Triebel. Und mit Blick auf die Karriereförderung solcher Netzwerke fügt sie hinzu: «Ihr Männer macht dies seit Jahrhunderten sehr gut. Da können wir Frauen eine sehr grosse Scheibe davon abschneiden.»

Durchlässigkeit zwischen den Geschlechtern und Inklusion, diese Prinzipien sind Sandra-Stella Triebel wichtig. Auch wenn per Gesetz die Gleichstellung von Mann und Frau gegeben ist, gibt es doch noch viel Luft nach oben. «Doch vielleicht müssen wir davon wegkommen, dies immer zum Thema zu machen. Besser ist es, wir sehen es als Normalzustand, dass Frauen und Männer die gleichen Chancen haben. Seit 2008 machen Frauen die Mehrheit bei den Uni-Abgängen aus. Das zeigt auch: Frauen sind extrem gut gebildet, und sie sollen damit auch im Arbeitsleben Platz finden. Aber es gibt immer noch viele systemische Hindernisse, wie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die Heiratsstrafe. Wir müssen uns also als Gemeinschaft überlegen: Wie bringen wir die gut ausgebildeten Frauen ins Arbeitsleben, damit sie auch finanziell unabhängig sind?» – eine Frage, die sich nicht nur Sandra-Stella Triebel stellt.

Wie stark musste auch sie gegen das Klischee kämpfen, sich als Frau erst recht beweisen zu müssen? «Manchmal war das schon der Fall», antwortet Sandra-Stella Triebel. «In Gesprächen wurde ich zuweilen gefragt: «Na, was macht denn dein Heftli?» Oder ich war einfach «die mit den Locken» und die Frau, die gerne laut lacht, mit allen gleich per Du ist und sonst eine grosse Schnauze hat. Aber da habe

**«Ich wollte
mich nie
vergleichen
mit Wettbe-
werbern,
sondern ein-
fach fokussiert
meinen Weg
weitergehen.»**

ich nie nach links und rechts geschaut und mich nur auf mein Produkt konzentriert. Ich wollte mich nie vergleichen mit Wettbewerbern, sondern einfach fokussiert meinen Weg weitergehen. Denn sobald man sich vergleicht, ist das der Anfang vom Ende», stellt sie klar.

Den «Drive» nicht verlieren

Es scheint, dass sich viele Frauen in einer von männlichen Denkweisen geprägten Wirtschaft nicht wohlfühlen. Sie verlassen klassische «Corporate Career Jobs» und gehen in KMU oder machen sich selbstständig. Eine Ursache dafür sieht Sandra-Stella Triebel im gängigen Narrativ unseres Wirtschaftssystems, das sich vor allem um die künstliche Verknappung von Gütern und gleichzeitige Gewinn- und Erfolgmaximierung dreht. «Vielleicht sollten wir uns von diesem Narrativ verabschieden», meint sie und sieht gerade bei der jungen Generation Anzeichen dafür. «Sie beginnt sich Gedanken zu machen, wie man Wirtschaft nicht linear, sondern besser zirkulär, kleinräumiger und in kleineren Einheiten betreiben kann – und das funktioniert gut.»

Damit schlägt sie den Bogen zur Geschichte ihrer eigenen Firma. Denn zu Beginn waren Zeiten herausfordernd: Mit ihrem Mann lebte sie jahrelang in einem

Haus mit minimalem Komfort, um das Unternehmen voranzubringen. Diese Erfahrungen lehrten sie Bescheidenheit und Prioritätensetzung. «Du kannst als Unternehmerin alles haben, nur nicht alles auf einmal», sagt sie dazu. Dennoch ist Ladies Drive eine Erfolgsgeschichte. «Wir waren immer sehr gut im Marketing und konnten gut verkaufen. Wir hatten zudem viele tolle Partnerschaften mit anderen Firmen, die unsere Vision mitgetragen haben. Das ist nicht selbstverständlich.» Hier erwies sich auch ihr Bekanntheitsgrad als Medienschaffende – Sandra-Stella Triebel ist seit ihrem 15. Lebensjahr journalistisch tätig – als Vorteil. Und nicht zuletzt die Überzeugung von ihrer Idee: «Auf Englisch heisst es ja: What drives you – was treibt dich an. Und daraus leiteten wir Ladies Drive ab – das klingt besser als «Women's Drive», erklärt Sandra-Stella Triebel weiter.

Krisen als Beschleuniger

Mit Ladies Drive und später – 2013 – mit dem exklusiven Club für Frauen in Führungspersonen «League of Leading Ladies» (Triple L) scheint Sandra-Stella Triebel immer zur richtigen Zeit am richtigen Ort gewesen zu sein. Hätte dies auch funktioniert, wenn sie die Firma zehn Jahre später gegründet hätte? «Trendforscherinnen und -forscher hatten uns damals gesagt, wir seien etwas früh dran. Aber

ANZEIGE

Weniger ist mehr: Das gilt bei uns nur für die Kosten.

Weil gemeinsam besser ist.

Die Asga ist eine Genossenschaft. Das bedeutet, dass wir nur Ihren Gewinn zum Ziel haben. Dies erreichen wir auch, indem wir zu den Pensionskassen mit den tiefsten Verwaltungskosten gehören.

Erfahren Sie mehr über die Vorteile unserer genossenschaftlich organisierten Pensionskasse.

www.asga.ch



â asga
pensionskasse



© TOMEK GOLA

Begnadete Netzwerkerin und erfolgreiche Unternehmerin: Sandra-Stella Triebel.

wir sollen durchhalten, denn der Female Shift bzw. «Womeneconomics» werden kommen und sind ein Megatrend», erinnert sie sich. Aber eigentlich hätte sie sich nie um Trends gekümmert. «We do what we love – we love what we do», sagt Sandra-Stella Triebel. «Wir hatten ja keinen Investor im Nacken, der uns sagt, jetzt müssen wir skalieren. Wir konnten uns einfach organisch entwickeln nach dem Motto: Slow and steady wins the race.»

Gab es zwischendurch auch Rückschläge? Die habe es selbstverständlich immer mal wieder gegeben. So «überlebte» Ladies Drive sowohl die Finanzkrise als auch das Platzen der Dotcom-Blase – immerhin war das Unternehmen seit Beginn auch digital unterwegs. «Wir hatten immer irgendwelche Krisen. Wir haben aber immer überlebt, weil wir unfassbar schlank und agil sind», so Sandra-Stella Triebel. Das war auch während Corona nicht anders. Die Pandemie erwies sich weniger als ein Zerstörer, sondern als ein Beschleuniger: Als Netzwerk mit vielen eigenständigen Einheiten war Ladies Drive flexibel. Digitale Formate, Hybridveranstaltungen, Online-Community – vieles war bereits vorbereitet. So wuchs die Leserschaft, und die Community brachte Inhalte selbst ein.

Unternehmerinnen mehr *Visibility* verleihen

Wie wichtig sind heute – gerade auch im Zeitalter der Digitalisierung – Business-Netzwerke grundsätzlich? Und welche Rolle spielen dabei auch die Social Media? «Communities, wie wir sie haben, werden das Asset der Zukunft sein», so Sandra-Stella Triebel. «Beziehungen, die man offline gebildet hat, sind die grosse Zukunft. Vertrauen ist die harte Währung. Jemandem, den ich mindestens einmal zum Kaffee getroffen habe, vertraue ich mehr, als jeman-

**«Frauen müssen
gesehen werden,
damit sie nicht
untergehen und
so ermutigt werden,
weiterzumachen.»**

dem, den ich nur digital aus den Sozialen Medien kenne. Dort weiss ich zuweilen nicht einmal, ob er oder sie wirklich existiert», verweist sie auf die wachsende Gefahr von KI-generierten Fake News. Offline gelebte Netzwerke seien deshalb ein viel wichtigerer Accelerator für die Zukunft, ist sie überzeugt.

Ein weiterer Teil von Sandra-Stella Triebels «Sisterhood-Universums» ist das von ihr entwickelte Female Innovation Forum, wo Gründerinnen pitchen, erfahrene Frauen referieren und ein Award vergeben wird. Wie viel von der angesprochenen «Beschleunigung» braucht denn weibliches Unternehmertum? Viele Frauen würden sehr lange überlegen, bis sie in die Selbstständigkeit gehen, weiß Sandra-Stella Triebel. Deshalb sei es wichtig, dass sie Vorbilder haben, auf die sie sich berufen können. «Auch ich versuche, ein Vorbild zu sein. Und ich sehe gerade bei jungen Menschen, dass sie mutiger werden und einfach mal etwas ausprobieren – gerade, weil sie noch keine familiären Verpflichtungen haben». Mit der Zeitschrift «Ladies Drive» will sie solchen Unternehmungen auch die entsprechende Visibility vermitteln, denn: «Wenn wir keine weiblichen Vorbilder im Bereich Innovation oder Business haben, könnte das dazu führen, dass wir innovative Unternehmerinnen verlieren, weil sie den Mut nicht haben, weiterzumachen.»

Das «*Sisterhood- Universum*»

Swiss Ladies Drive versteht sich als Ökosystem. Aktuell umfasst dieses folgende Elemente:

- Magazin: «Ladies Drive» kommt viermal pro Jahr heraus und wird von bis zu 30 Autorinnen beschrieben.
- Website und Social Media: Startete gleichzeitig mit dem Printmagazin und hält die Community samt Newsletter auf dem Laufenden.
- Bargespräche, Events/Club digital/Club privé: Bargespräche, digitale Clubgespräche mit Gästen, gemeinsame Dinner mit ausgesuchten Speakern.
- Businessclub: Mitglieder des Clubs haben Anspruch auf einen Platz an den Bargesprächen, diese sind sehr schnell ausgebucht.
- League of Leading Ladies Club: Businessclub für Frauen in internationalen Führungspositionen mit regelmässigen Online-Masterclasses und einer jährlich stattfindenden Konferenz.
- Female Innovation Forum: Ganztägiger Event mit interaktivem Workshop sowie Award Night.

<https://ladiesdrive.world/>



Schweizer
KMU-Tag

KMU bewegen – Power of Emotions

Schweizer KMU-Tag St.Gallen
24. Oktober 2025

Online-Anmeldung unter
kmu-tag.ch



Veranstalter

alea iacta-

 Universität St.Gallen
Schweizerisches Institut für KMU
und Unternehmertum

Hauptsponsoren

 ABACUS

 OBT

RAIFFEISEN

 swisscom

Vom Krisen- zum Turnaround-Management, Teil II: Leadership

Das Turnaround-Konzept mit dem Rettungsplan steht. Gläubiger, Banken und andere Interessengruppen ziehen mit. Nun braucht es die stringente Umsetzung. Wer kann die vereinbarten Massnahmen fristgerecht implementieren und dabei die Menschen als Teil der Lösung mitnehmen? Kann das gelingen? Wie?

VON MARIUS FUCHS

Der erste Teil von «Krisen- zum Turnaround-Management» (Ausgabe 7-8/2025) handelte von grundsätzlichen Überlegungen zu Vertrauen ins Management, der Einschätzung der Handlungsmacht von Akteuren und den daraus entstehenden Optionen. Im vorliegenden zweiten Teil geht es um konkrete Anforderungen an die Führung, das Project Office, die strategische Neuorientierung und um die entscheidenden Erfolgsfaktoren in der Umsetzung.

Die Grundregel kann nicht oft genug wiederholt werden: je früher bei Anzeichen auf eine Ertragskrise (re-)agiert wird, desto



Autor

Dr. oec. HSG Marius Fuchs, dipl. Wirtschaftsprüfer, ist Dozent und Programmleiter der CAS/SAS Turnaround Management und Co-Programmleiter des CAS Corporate Finance am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern – Wirtschaft).

> www.hslu.ch

grösser sind die Chancen auf einen erfolgreichen Turnaround. Die Praxiserfahrungen von Restrukturierungsexperten und -expertinnen zeichnen jedoch ein anderes Bild: es wird zu spät und zu verhalten agiert. Kommt dazu, dass eingeleitete Massnahmen nur teilweise durchgezogen werden. In der Folge bleibt es selten bei der einmaligen Sparrunde. Die wiederholte Ankündigung von Kostenreduktionsprogrammen und deren jeweilige halbherzige Umsetzung werden zum Ritual und belasten das Vertrauen und die Motivation der Belegschaft. Die fortschreitende Ertragskrise hat zu Löchern in der Bilanz und zu Zahlungsschwierigkeiten geführt. Die Krise ist nun offen und existenzbedrohend.

Turnaround als letzte Chance

Der mit Banken, Lieferanten und anderen Parteien vereinbarte Rettungsplan lässt nun keine Kompromisse mehr zu. Im Turnaround-Konzept und dem Umsetzungsplan sind beschlossene Massnahmen klar terminiert. Beispiele umfassen die finanzielle Stabilisierung mit stringenter Liquiditätsplanung, Kostenkontrolle, Verhandlungen mit Lieferanten, Kostenreduktionen, Umsatz- und Marginsteigerungen, etc. Auf der operativen Seite sind die umzusetzenden Massnahmen ebenso eng getaktet. Beispiele reichen vom konsequenten Lagerabbau und Verbesserungen bei der Produktionsplanung mit entsprechenden Effizienzgewinnen bis zu Produktionseinstellungen und dem Verkauf der entsprechenden Anlagen. In diesem Zug werden auch Verlagerungen von Make hin zu Buy aufgegelistet und realisiert. Massnahmen zur Linderung

der Folgen des damit einhergehenden Stellenabbaus sind ebenfalls aufzusetzen.

Solche schmerzhaften Eingriffe sollen die Rückkehr zu schwarzen Zahlen und positivem Cashflow ermöglichen. Gleichzeitig müssen die Massnahmen für die strategische Neuausrichtung aufgegelistet und umgesetzt werden. In der Prüfung der Sanierungsfähigkeit und -würdigkeit wurde die Tragfähigkeit des Geschäftsmodells im Grundsatz bestätigt. Es müs-

«Die Kommunikations-fähigkeit ist eine zentrale Schlüssel-kompetenz.»

sen aber signifikante Anpassungen bei der Marktpositionierung, der Marktbearbeitung und beim Produkt- bzw. Dienstleistungsportfolio etc. gemacht werden. Typischerweise wird im Hauruckverfahren auch versucht, die (oft vernachlässigte oder missglückte) Digitalisierung voranzutreiben. Die Investitionen dafür wurden im Turnaround-Konzept gesprochen, aber die Umsetzung wird zum Knackpunkt.

Project Office hält die Fäden zusammen

Die Fülle von Massnahmen und Aktivitäten bedingt ein stringentes Umsetzungs-Controlling. In der Praxis hat sich ein unabhängiges, von einem externen Berater geführtes Project Office (PO) bewährt. Die

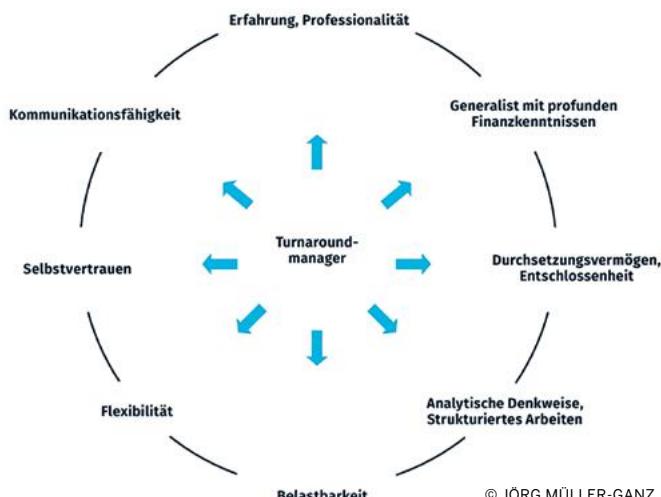


Abbildung: Notwendige Führungseigenschaften des Turnaroundmanagers (Quelle: Jörg Müller-Ganz; Turnaround – Restrukturierung und Sanierung von Unternehmen, 2. Aufl., 2019, S. 189)

Berater helfen bei der Implementierung der Massnahmen und rapportieren an die Steuergruppe. Vorzugsweise werden interne Mitarbeitende, zum Beispiel ein Junior Controller oder eine gut vernetzte, respektierte Person, als Verbindungspersonen ins PO integriert.

Deren Aufgabe ist erfolgsentscheidend – aber sehr anspruchsvoll. Ihnen muss es gelingen, die beschlossenen Massnahmen in der Organisation durchzudrücken respektive deren Umsetzungsfortschritte adäquat zu messen. Diese Personen sind daher exponiert: Sie müssen loyal zu den Turnaround Massnahmen handeln und gleichzeitig den Zugang zu ihren Arbeitskolleginnen und -kollegen behalten können.

Dieser Spagat gelingt nur, wenn sowohl die begleitende Kommunikation als auch die Kultur eine notwendige kooperative Basis zur Verfügung stellen. Konkret: Die interne Kommunikation hat dann funktioniert, wenn ein Verständnis für die Massnahmen geschaffen werden konnte. Die eine oder andere «Faust im Sack» lässt sich natürlich auch im besten Fall nicht vermeiden. Schwierig wird es, wenn die herrschende Unternehmenskultur Leistung und Einsatz «bestrafte». Die Umsetzung eines Turnarounds in einem toxischen Umfeld ist kaum zu schaffen. Kulturänderungen können aber auch nicht mit dem Kippen eines Schalters befähigt werden.



Cybersecurity, Informationssicherheit, ISO/IEC 27001

ISO/IEC 27001
ISO 9001
ISO 14001
ISO 45001



**Jetzt
informieren!**
www.safetycenter.ch/zertifizierung



«Turnaround-Manager oder -Managerinnen brauchen überdurchschnittliches Durchsetzungsvermögen.»

Führung im Turnaround

Das führt die Diskussion zum entscheidenden Erfolgsfaktor im Turnaround: die Führung. Leader mit Vorbildcharakter sind als Zugpferde im Turnaround unerlässlich. Es braucht Leader, die es verstehen, Mitarbeitende einzubinden und nachhaltig zu motivieren.

Grundsätzlich gelten die generell bekannten Anforderungen an Führung und Leadership auch im Turnaround. Sie sind aufgrund der angespannten Situation und knappen Zeitverhältnisse jedoch zusätzlich akzentuiert. Gemäss Jörg Müller-Ganz muss ein Turnaround Manager neben den üblichen Anforderungen wie Kommunikationsfähigkeit, Professionalität, Fachwissen und Belastbarkeit weitere Führungseigenschaften mitbringen (siehe Abbildung).

Turnaround-Manager oder -Managerinnen brauchen überdurchschnittliches Durchsetzungsvermögen, Entschlossenheit und reichlich Selbstvertrauen. Turnaround-Management zehrt an der Substanz aller Beteiligten. Die Tage sind lang und wenig familienfreundlich. Die Konfliktfähigkeit und die psychische Resilienz werden arg strapaziert. Einsamkeit, Unsicherheiten und Zweifel sind ständige Begleiter. Auf zwei oder drei kleine Erfolge folgt ein herber Rückschlag. Diese Rückschläge sind wegzustecken. In diesem Zusammenhang ist die Weisheit zutreffend, dass der Erfolg viele Väter hat, während der Misserfolg nur einen kennt. Ein souveräner Turnaround Manager muss mit dem umgehen können.

Ein Turnaround-Manager muss über ein ausgeprägtes analytisches Denken und eine strukturierte Arbeitstechnik verfügen, um die Fülle von parallel laufenden Dossiers kompetent führen zu können. Wie ein Dirigent meistert er die Partitur. Eine langjährige Branchenerfahrung hilft in den meisten Fällen. Zwingend ist ein vertieftes Finanzverständnis zu Kostenrechnung,



Ein Turnaround-Manager ist wie ein Dirigent: Er gibt den Takt vor.

Kalkulationen, Bilanzen, Cashflows und den damit zusammenhängenden rechtlichen Rahmenbedingungen. Die Lernkurve von Turnaround-Managern ist immer steil – und sie lernen und reifen mit jedem Projekt. Entsprechend hoch ist der Suchteffekt: Viele Turnaround-Manager suchen trotz der erlebten Belastungen stets neue Projekte.

Kommunikation als Schlüssel zum Erfolg

Erfahrene Restrukturierer sagen, dass in der Umsetzung nie zu wenig kommuniziert werden kann. Alle wissen, dass die mit Kommunizieren und Nicht-Kommunizieren verbundenen Stolperfallen zahlreich sind. Entsprechend versiert und eingeschworen muss das Kernteam sein. Eine Kernaufgabe ist es denn auch, die zentralen «messages» immer und immer wieder zu kommunizieren – und natürlich selbst an den Erfolg zu glauben.

Die Kommunikationsfähigkeit ist eine zentrale Schlüsselkompetenz. Klare Zielvorgaben wie die Erhöhung des nachhaltigen EBIT um 10 % in Kombination mit knappen Zeit- und Ressourcenbudgets lassen wenig Raum für langes Lavieren und Diskutieren zu. Schnelles Entscheiden und Handeln ist zwingend. Gleichzeitig muss der Turnaround-Manager das Gespür und die Fähigkeit haben, die Mitarbeitenden «im Herzen» zu gewinnen. Die blanke Befehl-und-Gehorch-Kultur wird nicht nachhaltig funktionieren. Es

braucht den angesprochenen kulturellen Teppich, der den Mitarbeitenden das Gefühl gibt, dass sie Teil der Lösung sind.

Fazit

Trotz aller Erfahrungen, der eingebrachten Energie und der hohen Motivation, welche seitens der Belegschaft, Beratern und Interim-Managern in einen Turnaround einfließen, missglückt ein grosser Teil von Turnaround-Projekten. Dennoch wäre es falsch, auf den Rettungsversuch zu verzichten. Die Zahl an geretteten, wieder wettbewerbsfähig gemachten Unternehmen zeigt, dass es sich lohnt, zu kämpfen. Der Knackpunkt findet sich in den Umsetzungsrisiken – und der entscheidende Erfolgsfaktor ist die Qualität der Führung.

Die notwendige Transformation im Schnellzugtempo unter Einhaltung respektvoller und kultureller Normen stellt eine grosse Herausforderung dar. Kollateralschäden in der Turnaround-Umsetzung sind denn auch kaum zu vermeiden. Leadership im Turnaround darf daher zu Recht als Königsdisziplin bezeichnet werden.

Quellenhinweis

Müller-Ganz, Jörg: Turnaround – Restrukturierung und Sanierung von Unternehmen; Schulthess Verlag, 2. neu überarb. Auflage, 2019)

KMU im Fokus: Mit Telco zur optimalen Vorsorgelösung

Individuelle Strategien für individuelle Bedürfnisse

In Zeiten des Fachkräftemangels gewinnen attraktive Anstellungsbedingungen zunehmend an Bedeutung. Eine wichtige Rolle spielt dabei die berufliche Vorsorge. Unternehmen, die ihren Mitarbeitenden flexible und hochwertige Vorsorgelösungen bieten, stärken ihre Position auf dem Markt. Die Telco pk versteht die spezifischen Bedürfnisse von Unternehmen und bietet massgeschneiderte Lösungen, die individuell auf die Anforderungen angepasst werden können.

Individuelle Strategien für individuelle Bedürfnisse

Im KMU-Land Schweiz finden wir eine beeindruckende Vielfalt an Unternehmen verschiedenster Größen und Branchen. Sie alle haben unterschiedliche Ziele und Herausforderungen und suchen als verantwortungsvolle Arbeitgebende eine Vorsorgelösung, die ihren Ansprüchen gerecht wird. Bei der Telco stehen die KMU im Mittelpunkt – massgeschneiderte Lösungen sind unabhängig von Grösse und Branche möglich.

«Unsere Stärke ist die langjährige Erfahrung mit KMU aus verschiedensten Branchen. So können wir für sie die bestmögliche Lösung anbieten», sagt Alain Grand, Fachleiter Vorsorge bei der Telco Bank AG.

Die Sammelstiftung Telco pk setzt dabei nicht nur auf individuelle Vorsorgelösungen, sondern bietet ihren Kundinnen und Kunden auch die grösstmögliche Flexibilität. Die Telco pk bietet Unternehmen die Wahl zwischen drei massgeschneiderten Vorsorgelösungen: PRO, PULSE und INDIVIDUA. Diese unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Anlagestrategien – von sicherheits- bis renditeorientiert – und bieten die Möglichkeit, einzelne Komponenten der Pensionskassenlösung selbst zu definieren.

- Bei **PRO** steht Stabilität im Vordergrund. Dank dem dynamischen Risikomanagement-Ansatz und dem Aktienanteil von 28 % ist PRO die ideale Lösung für sicherheitsorientierte Kundinnen und Kunden.
- **PULSE** richtet sich an renditeorientierte Kundinnen und Kunden. Mit einem Aktienanteil von 45 % profitieren die Versicherten vom langfristigen Wachstum der Aktienmärkte.
- Bei **INDIVIDUA** steht der massgeschneiderte Ansatz im Vordergrund. Von der Auswahl der Anlagestrategie bis hin zur Depotbank – Sie entscheiden. Diese Lösung eignet sich vor allem für grössere KMU ab ca. CHF 20 Millionen Anlagekapital.

Flexibilität und Anpassungsfähigkeit

Die Telco pk weiss, dass sich die Bedürfnisse von Unternehmen im Laufe der Zeit ändern können. Daher bietet sie maximale Flexibilität: Unternehmen können ihre Vorsorgelösungen jährlich kostenlos anpassen. Zudem werden die Sparprämien erst Ende des Jahres fällig, was mehr Planungssicherheit ermöglicht.

Effiziente Verwaltung dank Digitalisierung

Mit digitalen Tools wie der Webapplikation iTelco können Unternehmen und Broker den administrativen Aufwand minimieren. iTelco ermöglicht es, alle Standard- und Individuallösungen jederzeit zu bearbeiten, Dokumente herunterzuladen und Kontobewegungen einzusehen. Die Web-App ePlix bietet den Versicherten zudem jederzeit sicheren Zugriff auf ihre Vorsorgedaten, wie den persönlichen Vorsorgeausweis, das Freizügigkeitskonto und das 3a-Konto.

Persönliche Beratung für massgeschneiderte Lösungen

Bei Telco steht der persönliche Kontakt im Vordergrund. Durch individuelle Beratungsgespräche können spezifische Anforderungen besprochen und schnell passende Lösungen gefunden werden. «Wir nehmen uns die Zeit, um zu verstehen, was ein Unternehmen wirklich braucht. So finden wir die optimale Vorsorgelösung», sagt Alain Grand. Unternehmen können ihren Mitarbeitenden dadurch eine attraktive Vorsorge bieten.

Nachhaltige Anlagestrategien für langfristige Renditen

Im Einklang mit der Energiestrategie 2050 verzichtet Telco pk konsequent auf Anlagen in Kohleförderung und -verarbeitung. Stattdessen fördert Telco pk gezielt erneuerbare Energien, Energieeffizienz und den Ausbau des Schienenverkehrs. Auch die Immobilienanlagen werden nach klar definierten Nachhaltigkeitsstandards geplant und bewirtschaftet. Seit 2024 trägt Telco pk das «Good Practice»-Rating der Klima-Allianz Schweiz.

„Nachhaltige Investments bilden das Fundament unserer Vorsorgephilosophie. Wir setzen unsere Dekarbonisierungsstrategie konsequent um und schaffen so Mehrwert für heutige und zukünftige Generationen“, sagt Alain Grand. Mit dem Nachhaltigkeitsbericht 2025 nach ASIP-Grundsätzen gibt die Telco pk Einblick in ihre nachhaltige Ausrichtung in der beruflichen Vorsorge.

Unverbindliche Beratung

Profitieren Sie von einer kostenlosen Beratung und finden Sie die optimale Vorsorgelösung für Ihr Unternehmen.



Alain Grand, Fachleiter Vorsorge bei der Telco Bank AG

Die **Telco pk** ist eine der führenden Pensionskassen auf dem Schweizer Markt. Sie wächst kontinuierlich und zählt aktuell 10'074 angeschlossene Unternehmen und 95'527 Versicherte. Sie verwaltet eine Bilanzsumme von rund CHF 4,81 Milliarden per Ende 2024. Auffallend ist die junge Altersstruktur der Pensionskasse: Das Durchschnittsalter der versicherten Frauen beträgt 41,0



Scannen und mehr erfahren



CREDIWEB

VERLUSTE VERMEIDET MAN ONLINE

Basel
info@basel.creditreform.ch

Bern
info@bern.creditreform.ch

Lausanne
info@lausanne.creditreform.ch

Lugano
info@lugano.creditreform.ch

Luzern
info@luzern.creditreform.ch

St.Gallen
info@st.gallen.creditreform.ch

Zürich
info@zuerich.creditreform.ch

Dank Bonitäts- und Wirtschaftsauskünften wissen Sie immer, mit wem Sie es zu tun haben. Sie erkennen Risiken, bevor sie überhaupt entstehen. Sie vermeiden Verluste. Doch das ist nur eine kleine Auswahl der Vorteile – mehr erfahren Sie auf www.crediweb.ch.

Creditreform C

Verwaltungsrat = zusätzliche Kompetenz

KMU sollten ihre Kontrollorgane nicht mit persönlichen Freunden ausstatten – sondern mit externen Kräften, denen man bei Bedarf auch kündigen kann.

VON DANIEL TSCHUDY

Das ist die Krux bei KMUs und AG-organisierten Familienbetrieben: Man organisiert seinen eigenen Verwaltungsrat am liebsten wie eine Art «Komfortzone», umgeben von geschätzten Freunden und Vertrauenspersonen – einfach Menschen, die man gut mag. Wer sich bei den laufenden Firmengründungen ein bisschen umschaut, realisiert sogar, dass manche Firmengründer ihren Ehepartner oder ihre Ehepartnerin in den Verwaltungsrat berufen. Nett, an sich, aber eigentlich nicht sehr sinnvoll. Denn das Wissen im VR sollte so breit wie möglich gestreut sein, und nicht limitiert auf persönliche Freundschaften oder Lebensbeziehungen. Solange alles gut geht, geht alles gut. Wenn es jedoch Probleme gibt, übertragen sich die Schwierigkeiten im Verwaltungsrat direkt auf die persönlichen Beziehungen. Und können diese letztlich zerstören.

Budget für den Verwaltungsrat

Bei Startups liegt das Problem im Aufbau eines VR meistens beim Geld. Es ist knapp, und man investiert lieber in Entwicklung und Marketing. Deshalb ist man versucht, zu Beginn nur freundschaftlich gesinnte Verwaltungsräte einzusetzen; Leute, die aus Spass dabei sind und nicht wegen des Geldes. Häufig werden dann solche «Freund-Verwaltungsräte» vorerst mit schönen Nachtessen abgespeist – oder mit ein paar Aktien. Diese versprechen theoretisch zwar einen Gewinn in der Zukunft – aber wie das so ist mit den meisten Startups, sie gehen ein, bevor man mit ihnen Geld verdient.

Jetzt bleibt einfach die Frage: Gratis-VR aus dem persönlichen Umfeld oder bezahlte VR-Mitglieder mit spezifischem Know-how? Wenn man die breite Gesetzgebung kennt und das volatile Geschäftsumfeld in fast allen Industrien, dann kann die Antwort nur lauten, schon bei Firmengründung die best-

mögliche externe Kompetenz in den VR zu bekommen. Also Leute, die a) anspruchsvoll und kritisch sind, b) spezifisches Wissen in das Gremium einbringen und c) Markt und Zukunft mit Argusaugen beobachten können.

In einem jungen Unternehmen reichen meistens drei VR-Mitglieder; einer davon ist häufig der Firmengründer als VRP. Wie gross der Rat später sein soll, wird sich über den Schwierigkeitsgrad des Unternehmens erweisen. Aber bei Gründung muss für diese zwei anderen Verwaltungsräte nun einfach von Beginn weg ein VR-Honorar gesprochen werden, eigentlich gleich wie für die Mitarbeitenden. Trotzdem sollten diese Verwaltungsräte natürlich nicht primär an einer monetären Kompensation interessiert sein, sondern das Thema der Firma schätzen, oder die Menschen, und deshalb interessiert sein, die Strategie des Unternehmens aktiv mitzugestalten.

Kernkompetenzen

Mit nur drei Personen im VR ist das Anforderungsprofil zu Beginn natürlich leicht weniger wichtig. Sinnvoll wäre es, jemanden mit guten Finanz- und Buchhaltungskenntnissen zu haben, eine andere Person könnte stark im Marketing und Verkauf sein, und eine dritte bringt vielleicht ein starkes persönliches Netzwerk aus der Politik oder der Branche mit in die Firma. In der heutigen Zeit ist es auch wertvoll, wenn die VR-Mitglieder mehrere Sprachen beherrschen, sei es wegen der ausländischen Quell- oder Zulieferermärkte oder wegen allenfalls multinationaler Mitarbeitender.



Autor

Daniel Tschudy ist Publizist, Referent und Berater im Hospitality-Sektor. Seine Themen sind Marketing, interkulturelle Kompetenz und die neuen Dimensionen des globalen Zusammendarbeitens.



© DEPOSITPHOTOS.COM

Die Wahl eines Verwaltungsrats ist ebenso wichtig wie das Engagement eines Kader-Mitarbeitenden.

«Kündigungen bei Verwaltungsräten vor Ablauf einer geplanten Zusammenarbeitszeit sind gewöhnungsbedürftig.»

Für eine etablierte und erfolgreiche Firma ändert sich einiges: Die Budgets steigen, genau wie die Anzahl Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die gesetzlichen und regulatorischen Vorgaben erneuern sich laufend, und die Konkurrenzsituation im In- und Ausland multipliziert sich ständig. Für ein dreiköpfiges VR-Gremium wird die Arbeit zu viel; der Verwaltungsrat sollte sich dem Wachstum der Firma anpassen; vielleicht braucht es dann in einer zweiten Phase fünf Mitglieder. Ausgestattet mit noch mehr externer Kompetenz.

Kandidatensuche

Und jetzt wird es anspruchsvoll, die neuen «richtigen» und «passenden» Verwaltungsräte zu finden, sie einzuladen, sie kennenzulernen und bei Bedarf dann einzubinden. Die erste Quelle ist das persönliche Berufsnetzwerk, etwa Business Clubs, in denen man dabei ist. Oder unter Umständen kommen auch sich über längere Zeit bewährte Persönlichkeiten seitens der Politik, Zulieferer oder sogar Kunden in Frage. Diese nahen Kontakte soll man direkt an-

sprechen, ehrlich, persönlich und im direkten Augenkontakt. Wenn solche potenziellen Personen nicht verfügbar sind, dann drängt sich nicht etwa ein Inserat in der Lokalzeitung auf. Es ist sinnvoller, dann mit einer spezialisierten Personalberatung zu arbeiten, zusammen ein Anforderungsprofil zu definieren und das Erstgespräch mit den Interessierten der gewählten externen Personalberatung zu überlassen. Danach kann man aus einer Shortlist erste Gespräche führen und den Entscheid auslösen.

Eines müssen sich die Verantwortlichen aber immer im Klaren sein: Die Wahl eines Verwaltungsrats ist ebenso wichtig wie das Engagement eines Kader-Mitarbeitenden. Da wie dort braucht es nicht nur ein Abhaken von benötigten Kompetenzen oder Erfahrungen, sondern ein persönliches Kennenlernen, das Berücksichtigen des Bauchgefühls und die manchmal notwendige Zeit, den richtigen Personenentscheid tätigen zu können. Und wie bei einem Angestellten kann es auch bei einem Verwaltungsrat schieflaufen – das Leben ist voller Herausforderungen, die Konstellationen ändern sich, die Interessen verschieben sich. Kurz gesagt: Life is a Bitch. Oder mit anderen Worten: Garantien gibt es auch bei der Wahl eines Verwaltungsrats nicht.

Korrekturen können notwendig sein

Deshalb muss auch ein bestehendes Gremium, so freundschaftlich man zusammen unterwegs ist, bei Bedarf in Frage gestellt werden. Denn Arbeit und Verantwortung sind komplexer und komplizierter geworden. Die Globalisierung, wie wir sie seit den 1990er-Jahren kennen, ist vorbei, obwohl man mehr mit dem Ausland zu tun hat als je zuvor. Trumps Zollgeschichten beeinflussen direkt oder indirekt einen grossen Teil der hiesigen KMU. Dazu kommen die Gefahren aus den Sozialen Medien und die Ansprüche der allgemeinen Digitalisierung. Wenn da ein VR nicht mehr mithalten kann, sei es, weil er nicht mehr mag oder nicht mehr kann, dann muss diese Person in Frage gestellt werden. Kündigungen bei Verwaltungsräten vor Ablauf einer geplanten Zusammenarbeitszeit sind gewöhnungsbedürftig, aber zeitgemäss. Nicht umsonst gibt es bereits einige KMU, die sämtliche ihrer VR-Mitglieder von Jahr zu Jahr neu bestätigen lassen.

Die zentrale Aufgabe eines VR ist und bleibt, neben der Kontrollfunktion, die Interessen des Unternehmens gegenüber Behörden, Öffentlichkeit, Bankinstituten, Versicherungen und Meinungsträgern zu pflegen. Wenn solche Aufgaben nicht mehr übernommen werden können, wenn das Wissen oder die Lust nicht mehr da sind, dann muss man sich trauen, diesen Verwaltungsräten zu kündigen.

Sechs Wirkhebel für Verwaltungsräte

Für den Verwaltungsrat ist Zeit ein kostbares Gut und zugleich sein wirksamstes Mittel zur Gestaltung. Doch wird sie auch klug investiert? Gremien, die ihre Einflussnahme reflektieren und den Fokus auf zentrale Wirkhebel legen, stifteten substanzialen Mehrwert.

VON HANS A. WÜTHRICH

Bei der Arbeit in einem Verwaltungsrat reicht Pflicht allein nicht. Die eigentliche Wirkung wird in der Kür erzielt. Deshalb empfehle ich Gremien, rund ein Fünftel ihrer Zeit für das Pflichtprogramm und vier Fünftel für die Kür zu verwenden. Zur Pflicht zählen die Erfüllung der aufsichtsrechtlichen Vorgaben und Aufgaben gemäss Art. 716a des Obligationenrechts sowie die Sicherstellung einer governance-konformen Unternehmensführung. Regelbasierte Compliance-Standards sind heute Teil jeder modernen Corporate Governance – doch sie allein genügen nicht. Die Praxis zeigt: Regeln, die nicht verinnerlicht sind, schützen nicht vor Fehlverhalten. Moral und Integrität

lassen sich nicht per Vorschrift herstellen. Wer ein Grounding des Sittlichen in Organisationen verhindern will, muss den Fokus von der «Du-sollst-Ethik» (rule-based compliance) hin zur Stärkung einer «Ich-will-Ethik» (integrity based compliance) verschieben. Nur so entsteht eine Kultur, in der moralische Standfestigkeit nicht verordnet, sondern gelebt wird.

Ergiebige Wirkhebel

Für eine ambitionierte Gremienarbeit im Verwaltungsrat bestehen sechs zentrale Wirkhebel, in die es sich lohnt, gezielt Zeit zu investieren. Die folgenden Denkanstösse zum Umgang mit Gremienzeit erheben keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit.

Die Intelligenz im Kollektiv nutzen

Studien¹ zeigen: Menschen entfalten ihr Leistungspotenzial nur dann, wenn sie ihr Handeln als sinnvoll erleben, bei der Aufgabenbewältigung über Gestaltungsfreiraume verfügen und spüren, dass sie Teil eines grösseren Ganzen sind. Wer diese Voraussetzungen systematisch einschränkt, verhindert aktive Beteiligung, riskiert Wissensverluste und lässt Kreativität ungenutzt. Organisationen, die in einem so dysfunktionalen Kontext verharren, bleiben weit hinter ihren Möglichkeiten zurück. Sie schaffen es nicht, das interne Wissens- und Fähigkeitspotenzial zu entwickeln und zu mobilisieren. Für die Nutzung der Intelligenz im Kollektiv trägt der Verwaltungsrat Mitverantwortung. Er sollte sich als Gestalter des Systems, als Ermöglicher verstehen. Er kann die Voraussetzungen für die Potenzialentfaltung schaffen: durch ein positives Menschenbild, durch eine Führungskultur, die auf Sog statt auf Druck setzt, und durch das bewusste Abbauen



von Überkontrolle und Übereffizienz. Der Schlüssel dazu ist Vertrauen. Vertrauen entsteht nicht per Verordnung, sondern wächst durch eine erlebte Qualität im Miteinander. Deshalb ist es wichtig, dass der Verwaltungsrat Zeit für Begegnungen investiert und den Dialog mit Schlüsselpersonen sucht, mit der Geschäftsführung und darüber hinaus. So stärkt er nicht nur die Verbindung zwischen Aufsicht und Führung, sondern schafft auch die Voraussetzungen dafür, dass Vertrauen in Vertrauenswürdige entstehen kann.

Eine Experimentierkultur ermöglichen

Je dynamischer und unvorhersehbarer der Kontext, desto mehr verdrängt das Experiment die klassische Strategieplanung. In fast allen Branchen ist es heute kaum noch möglich, die Zukunft verlässlich zu antizipieren und langfristige Pläne präzise zu definieren. Stattdessen entsteht Strategie oft im Gehen – der Pfad wird häufig erst rückblickend sichtbar. Unternehmen sind deshalb gut beraten, verschiedene Optionen experimentell zu erproben, Erfahrungen zu sammeln, aus Fehlern zu lernen und so Schritt für Schritt ihre Entwicklung zu gestalten. Das Prinzip lautet: Start many, try cheap, fail early.² Für den Verwaltungsrat bedeutet das: Er sollte nicht auf Planungssicherheit bestehen, sondern aktiv dazu beitragen, eine Kultur des Experimentierens zu ermöglichen. Das heisst: institutionelle Voraussetzungen schaffen, die Mut zum Ausprobieren fördern, ohne Angst vor



Autor

Prof. em. Dr. oec. Hans A. Wüthrich ist emeritierter Professor für Internationales Management an der Universität der Bundeswehr München und Privatdozent an der Universität St. Gallen. Ferner ist er Buchautor, Coach für Führungskräfte und Führungsgremien und aktiv als Stiftungs- und Verwaltungsrat.



© DEPOSITPHOTOS.COM

Moderne Verwaltungsratsgremien setzen auf Vielfalt statt auf allwissende «Silberrücken».

Wer als Gremium echten Mehrwert stiften will, muss den Fokus auf das Wesentliche legen, im Dialog neue Perspektiven entwickeln und gezielt produktive Unruhe stiften – stets mit der Bereitschaft, selbst dazuzulernen und Irritation als Lernchance zu verstehen. In reifen Organisationen, in denen über Jahre ein Vertrauensverhältnis zwischen Geschäftsleitung und Verwaltungsrat gewachsen ist, kann «Partner für kluge Reibung» auch bedeuten: Der Verwaltungsrat lässt sich von der Geschäftsleitung führen – nicht aus Schwäche, sondern aus Stärke.

Die organisationale Resilienz erhöhen

Organisationen streben von Natur aus nach Sicherheit. Sie versuchen, Unsicherheit durch klare Strukturen, Prozesse und Vorgaben zu minimieren. Aber Unternehmen, die im Effizienzwettlauf zu stark auf Standardisierung setzen, verlieren oft genau das, was sie in dynamischen Umwelten dringend brauchen: Vielfalt, Anpassungsfähigkeit und Störungsrobustheit. Die Folge: Sie werden selbstähnlich, starr und verletzlich. Resilienz bedeutet mehr als Belastbarkeit⁴. Resiliente Organisationen reagieren elastisch auf Störungen, entwickeln sich weiter und gehen im Idealfall gestärkt aus Krisen hervor. Entscheidend dafür ist die Binnenvarietät – also die innere Vielfalt eines Systems. Sie sichert das notwendige Repertoire an Reaktionen. Drei Gestaltungsfelder sind dafür zentral:

- **Biografische Vielfalt kultivieren:** Je breiter die Disziplinen, Erfahrungen und Perspektiven der Mitarbeitenden, desto grösser das Handlungsspektrum der Organisation. Vielfalt schafft Spielräume – und damit Überlebensfähigkeit.
- **Überoptimierung vermeiden:** Effizienz darf nicht zur Falle werden.

Wo jedes Polster gestrichen wird, steigt die Verletzlichkeit. Kluges Management lässt Raum zur Hinterfragung von Routinen und akzeptiert Redundanz dort, wo sie Robustheit schafft.

- **Selbstorganisation zulassen:** Wer Vertrauen schenkt, loslässt und Raum für Experimente schafft, aktiviert bislang ungenutzte Potenziale und legt den Grundstein für eine lernende Organisation.

Fehlern. Dazu gehört die Vergabe einer «Lizenz zum Experimentieren», mit wenig harten Vorgaben und gezielten Freiräumen, auch für unkonventionelle Ansätze, die vielleicht zunächst dem etablierten Managementdenken widersprechen. Basis dazu bildet ein positives Menschenbild. Nur so kann eine Organisation die Agilität entwickeln, die sie braucht, um in dynamischen Märkten erfolgreich zu bleiben.

Passende Lösungen finden

Die Wirtschaftswelt verändert sich kontinuierlich, sie ist vernetzt, verletzlich und oft unvorhersehbar. In diesem Umfeld fehlen häufig überzeugende Antworten. Viele der angebotenen Problemlösungen bleiben unbefriedigend: Sie wirken nur kurzfristig oder führen zu unerwünschten Nebenwirkungen. Sie trivialisieren, simplifizieren und erweisen sich als unterkomplex. Passende Lösungen für anspruchsvolle Probleme entstehen, wenn es gelingt, die Vielfalt an Wissen und Erfahrung im Unternehmen produktiv zu vernetzen. Entscheidend ist dabei der echte Dialog – ein gemeinsames Weiterdenken, das über vorgefertigte Meinungen hinausgeht. Ein einfacher, aber wirkmächtiger Grundsatz lautet: Vielfalt × Dialog = höhere Qualität der Lösung³. Die Formel macht deutlich: Vielfalt ohne Dialog bleibt wirkungslos. Dialog ohne Vielfalt bleibt oberflächlich. Für Verwaltungsräte bedeutet das: Die eigene Wirksamkeit zeigt sich auch daran, ob es dem Gremium gelingt, quali-

tativ hochwertige Lösungen für relevante Probleme zu finden. Das setzt voraus, Unterschiedlichkeit nicht nur zuzulassen, sondern aktiv zu fördern, und eine dialogische Diskurskultur zu etablieren, in der das «gemeinsame Klügerwerden» im Mittelpunkt steht. Menschen, die auf Deutungshoheit pochen oder sich im Selbstdarstellen verlieren, bremsen diesen Prozess.

Impulsgebender Sparringpartner sein

Der Verwaltungsrat wird oft als Hort fachlicher Kompetenz verstanden. Wer im Gremium sitzt, soll Antworten auf zentrale Fragen liefern können, so die verbreitete Erwartung. Doch in einer zunehmend komplexen Welt gibt es immer mehr Themen, auf die es keine eindeutigen Antworten gibt. Klare Lösungen sind dort selten, wo Unsicherheit und Dynamik das Spielfeld bestimmen. Gerade deshalb sollte der Verwaltungsrat seine Rolle als konstruktiv-kritischer Sparringpartner der Geschäftsleitung verstehen. Das erfordert mehr als Fachwissen. Gefragt sind: eine schnelle Auffassungsgabe, strategisches Denken in Szenarien, ein aktuelles Markt- und Branchenverständnis, die Fähigkeit, kluge Fragen zu stellen und Widersprüche auszuhalten sowie ein empathisches Verständnis für die Herausforderungen des Managements.

«Die Einflussnahme des Verwaltungsrats wird oft überschätzt und sie erfolgt selten direkt.»

Wo jedes Polster gestrichen wird, steigt die Verletzlichkeit. Kluges Management lässt Raum zur Hinterfragung von Routinen und akzeptiert Redundanz dort, wo sie Robustheit schafft.

- **Selbstorganisation zulassen:** Wer Vertrauen schenkt, loslässt und Raum für Experimente schafft, aktiviert bislang ungenutzte Potenziale und legt den Grundstein für eine lernende Organisation.

Der Verwaltungsrat muss dafür sorgen, dass diese Resilienzfaktoren nicht der Logik der reinen Effizienz geopfert werden.

Das Gremium VR weiterentwickeln

Nach intensiven Diskussionen ist man froh, alle Sachthemen bewältigt zu haben – für die Frage, wie man zusammenarbeitet, fehlt oft Zeit und Energie. Doch genau darin liegt eine zentrale Aufgabe wirksamer Gremien: Sie überlassen ihre eigene Weiterentwicklung nicht dem Zufall. Nicht Vollkommenheit macht ein Gremium reif, sondern der Wille zur kritischen Selbstbefragung. Dazu gehört, regelmässig innezuhalten und sich selbst Fragen zu stellen:

- Passt unsere Zusammensetzung noch zu den aktuellen Herausforderungen?



Wirkhebel gelingender Gremientätigkeit

- Sind unsere Kompetenzen richtig ausgerichtet?
- Funktioniert der Dialog auf Augenhöhe?
- Gelingt es uns, passende Lösungen für komplexe Probleme zu finden?
- Schaffen wir tatsächlich den Mehrwert, den wir versprechen?
Reflexionen dieser Art erfordern Mut, Offenheit für Feedback – auch wenn es unbequem wird – und die Bereitschaft, neue

Studie zur Besetzungspraxis von Verwaltungsräten in Schweizer KMU

Wie werden Verwaltungsräte in KMU besetzt? Mit dieser Frage beschäftigte sich Pascal Sieder in seiner Masterarbeit, die er an der Universität Zürich auf Basis einer repräsentativen Umfrage verfasst hat. In seiner Untersuchung zeigt er auf, dass bei KMU-Verwaltungsräten noch grosses strategisches Potenzial in der Etablierung gezielter und diversifizierter Rekrutierungsstrategien liegt. Dadurch können Kompetenzlücken geschlossen, der Auswahlprozess professionalisiert und die langfristige Wettbewerbsfähigkeit gesichert werden. Diese Massnahmen und die Forschungsarbeiten auf Basis der in dieser Studie gewonnenen Daten tragen dazu bei, die Effektivität und Nachhaltigkeit der Corporate Governance der KMU in der Schweiz weiter zu stärken.

Die Umfrage unter 730 VR-Mitgliedern von Schweizer KMU hat quantitative und qualitative Methoden kombiniert. Die differenzierte Auswertung nach Unternehmensgrösse und Sprachregion beleuchtet Rekrutierungskanäle, Kompetenzanforderungen, Evaluierungsprozesse und Herausforderungen einer kompetenzbasierten Erneuerung von Verwaltungsräten.

Wichtige Erkenntnisse der repräsentativen Studie

- Informelle Rekrutierung dominiert: Rund 88 Prozent der neuen VR-Mitglieder

werden über interne Kanäle, meist durch persönliche Netzwerke rekrutiert. Besonders kleine Unternehmen (weniger als 49 Mitarbeitende) setzen auf familiäre und persönliche Beziehungen, während mittlere Unternehmen (50–250 Mitarbeitende) etwas offener für externe Rekrutierungsmethoden sind. Externe Kanäle wie Vermittlungsplattformen, Personalvermittler oder Netzwerkplattformen spielen eine untergeordnete Rolle und machen insgesamt rund 12 Prozent der Rekrutierungen aus.

- Kompetenzanforderungen variieren: Der Fokus liegt auf branchenspezifischem Wissen und strategischer Kompetenz. Weitere gefragte Fähigkeiten sind Risikomanagement, Digitalisierung/KI und Marketing. Während mittlere Unternehmen tendenziell Schwierigkeiten haben, VR-Mitglieder mit den gewünschten Kompetenzen zu finden, kämpfen kleinere KMU eher mit dem Problem, überhaupt mögliche Kandidatinnen und Kandidaten zu finden. Diversität spielt in der Praxis entsprechend nur eine untergeordnete Rolle.
- Mangelnde Evaluierungsprozesse: Evaluationen finden meist nur anlassbezogen statt, beispielsweise bei strategischen Neuausrichtungen oder

dem Ausscheiden eines Mitglieds. Besonders kleinere KMU haben kaum strukturierte Evaluierungsprozesse. In mittleren KMU sind erste Professionalisierungstendenzen sichtbar, jedoch bestehen noch grosse Optimierungspotenziale.

• Hindernisse für eine kompetenzbasierte Erneuerung: Die starke Abhängigkeit von informellen Netzwerken, begrenzte zeitliche und finanzielle Ressourcen sowie die Unternehmenskultur bremsen die strukturelle Entwicklung von KMU-Verwaltungsräten. In über 28 Prozent der KMU sind weniger als 10 Prozent der VR-Mitglieder unabhängig, was kritische Perspektiven und strategische Vielfalt beeinträchtigt.

Die Studie zeigt das Potenzial einer stärkeren Professionalisierung der Evaluierungs- und Rekrutierungsprozesse in KMU-Verwaltungsräten. Wird im Unternehmen realisiert, dass die Arbeit des VR langfristig ein wichtiger Werttreiber ist, steigt auch die Bereitschaft, die strategische Handlungsfähigkeit der Verwaltungsräte nachhaltig zu verbessern. Je diverser die langfristigen strategischen Überlegungen in die Entscheidungsprozesse einfließen, desto besser steht es grundsätzlich um die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen.

Formen der Zusammenarbeit auszuprobieren. Warum nicht einmal die Sitzungsleitung rollierend vergeben, um ungenutzte Potenziale sichtbar zu machen? Oder die Agenda neu strukturieren: ein Drittel der Sitzungszeit für Informationen, zwei Drittel für den Dialog, ganz ohne PowerPoint. Auch eine bewusste Erweiterung der Perspektiven kann wertvoll sein: durch Mitglieder mit atypischen Lebensläufen oder gezielte Einbindung junger Menschen, etwa in Beiräten oder als Verwaltungsräte auf Zeit. Das bringt frische Impulse und erweitert den Blick.

Wirkung vor Ego

Die Einflussnahme des Verwaltungsrats wird oft überschätzt und sie erfolgt selten direkt. Wer als Verwaltungsrat Wirkung erzielen will, arbeitet nicht im, sondern am System. Das heisst: Er gestaltet die Rahmenbedingungen, damit die Organisation erfolgreich handeln kann. Dazu gehören passende Kompetenzen, sinnvolle Strukturen, effiziente Prozesse und eine Kultur, die nachhaltige Wertschöpfung ermöglicht. Das Bild vom allwissenden, omnifähigen «Silberrücken» hat ausgedient – auch in Verwaltungsräten. Gefragt sind vielfältig zusammengesetzte Teams, die in der Lage sind, Wirkung über das Ego zu stellen und den Mut haben, verantwortungsvoll, ergebnisoffen und intelligent zu experimentieren.

ANMERKUNGEN:

- ¹ So u.a. die Job-Characteristic-Theorie: Hackman, J.R./ Oldham, G.R.: Motivation through the design of work: test of a theory. In: Organizational Behavior and Human Performance. Band 16, Nr. 2, 1. August 1976.
- ² Die Formel «start many, try cheap, fail early» ist ein kombinatorisches Prinzip aus Lean Startup, agiler Produktentwicklung und Experimentierkultur – es gibt keinen eindeutigen Urheber, sie wird in ähnlicher Form von verschiedenen Innovations- und Management-Vordenkern verwendet.
- ³ Vgl. Wüthrich, H.A.: Der alternative Problemlösungs-Algorithmus, in: Zeitschrift für Führung und Organisation, 5/2005, S. 299–300
- ⁴ Zum Resilienzbegriff vgl. Rosa, H.: Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung, Berlin 2016.



Optimal kombiniert.

DACHSER Interlocking

Das perfekte Zusammenspiel.

Mit DACHSER nutzen Sie die umfangreichen Netzwerke von DACHSER Road Logistics, Air & Sea Logistics sowie Contract Logistics kombiniert und integriert.

Dank optimierter Prozesse profitieren Sie von einer weltweit flexiblen Warensteuerung, einheitlichen Leistungsstandards, umfassenden Kapazitäten und durchgängiger Transparenz entlang der gesamten Supply Chain.

Digitale Souveränität

Matthias Stürmer ist renommierter Experte für digitale Souveränität. Er tritt am 25. CNO Panel vom 27. Oktober in diesem Jahr auf. Eine seiner wichtigsten Thesen ist, dass wir nicht auf Gedeih und Verderb abhängig sind von Tech-Konzernen, sondern mit Open-Source-Software Souveränität gewinnen können.

VON PASCAL SIEBER

Herr Stürmer, Sie befassen sich mit dem Thema digitale Souveränität schon seit den 2000er-Jahren. Wie kam es dazu?

MATTHIAS STÜRMER: Nun, digitale Souveränität wird ja bekanntermassen mittels Open-Source-Technologien realisiert. Und mit diesem Thema Open-Source-Software befasse ich mich tatsächlich schon seit meinem Wirtschaftsinformatik-Studium an der Universität Bern zu Beginn der 2000er-Jahre. Ich ging 2003 erstmals an einen Linux-Tag in Deutschland und war sofort fasziniert von dieser engagierten Community, von den Top Informatik-Fachleuten, die sich mit Herzblut und riesigem Tech-Know-how ehrenamtlich für die Entwicklung des freien, damals noch nicht sehr Firmen-getriebenen Betriebssystems Linux und anderen Open-Source-Programmen widmeten.

Was verstehen Sie heute unter digitaler Souveränität?

Im Rahmen einer Studie zu digitaler Souveränität für das Schweizer Aussendepartement habe ich letztes Jahr über 200 wissenschaftliche Quellen analysiert. Dabei habe ich festgestellt, dass es sehr unter-

schiedliche Perspektiven und Herangehensweisen zum Thema gibt: Die einen sehen digitale Souveränität als abstrakte, theoretische Form der staatlichen Unabhängigkeit und haben grossartige juristische und historische Abhandlungen dazu verfasst. Ich hingegen schliesse mich dem Verständnis von digitaler Souveränität an,

«In der Informatik sind Abhängigkeiten geradezu allgegenwärtig.»

wie es auf dem Deutschen Digital Gipfel 2018 bekannt gemacht wurde. Diese verbreitete Definition versteht den Nutzen der digitalen Souveränität in der technologischen Autonomie eines Landes und dessen Verwaltungen und Unternehmen. Konkret sollen Organisationen Wahlmöglichkeiten bei den IT-Firmen haben, die ihre IT-Systeme betreiben und weiterentwickeln. Auch bedeutet digitale Souveränität, dass niemand ohne explizite Erlaubnis auf die Daten einer Organisation zugreifen kann.

Inwiefern ist das Thema in der Forschung und Lehre etabliert und welche Lücken sehen Sie?

Das Thema «digitale Souveränität» ist noch gar nicht in der Bildung angekommen, sonst hätten wir heute nicht diese grossen Herstellerabhängigkeiten. Auf CIO-Level herrscht immer noch das Paradigma «Nobody ever got fired for buying Microsoft». Darum sehe ich einen Bedarf bei Vorlesun-

Matthias Stürmer tritt vehement für digitale Souveränität und Tech-Wertschöpfung in der Schweiz ein.



gen wie bspw. «requirements engineering» und bei IT-Beschaffungsweiterbildungen, dass «digitale Souveränität» als wichtige, nicht-funktionale Anforderung bei der Evaluation und Einführung von IT-Systemen konsequent berücksichtigt wird.

In der Forschung ist das Thema «vendor lock-in» und Pfadabhängigkeiten zwar schon seit den 1990er-Jahren bekannt, dennoch haben sich lange Zeit nur wenige Forschende mit diesem spannenden Thema beschäftigt. In der Informatik sind Abhängigkeiten geradezu allgegenwärtig: Bei jeder System-Einführung macht man sich über die Integration von Schnittstellen und Schulung der Mitarbeitenden abhängig von einer Softwarelösung. Diese System-abhängigkeit ist aber gar nicht das Problem, sondern sogar das Ziel der Übung. Denn erst wenn eine Applikation gut integriert ist, mit bestehenden Systemen, können Daten sauber ausgetauscht werden und so das Once-Only-Prinzip erfüllen. Und erst wenn die Mitarbeitenden ein Programm gut kennen, können sie effizient damit arbeiten.

«Wir wollen keine KI-Plattformen, die Firmeninteressen oder politische Positionen anderer Staaten abbilden.»

Das Problem ist die Abhängigkeit von den Herstellern. Sie entsteht, wenn es nur eine Firma gibt, die die Software aktualisieren und weiterentwickeln kann. Dann nämlich sind wir auf Gedeih und Verderb den Unternehmensinteressen ausgeliefert.

Gerade für die Schweiz ist Souveränität ein besonders wichtiger Bestandteil der Identität. Inwiefern ist digitale Souveränität in der öffentlichen Debatte ein Thema und inwiefern befasst sich die Politik damit?

Eigentlich ist die politische Forderung nicht neu, denn Jonas Fricker hatte schon 2017 die Interpellation «Digitale Souveränität der Schweizer Bundesverwaltung» eingereicht. Geschehen ist wenig bis gar nichts, und ich finde es erstaunlich, dass wir in der Schweiz erst jetzt ernsthaft in die Debatte einsteigen und uns Gedanken über mehr digitale Unabhängigkeit machen. Offenbar hat es einen Präsidenten Trump gebraucht, der die Schweiz aufgeschreckt hat. Immerhin hat die Politik nun reagiert. Dieses und letztes Jahr sind nun ein Dutzend Vorstösse von Links und Rechts eingereicht worden, die die Erhöhung der digitalen Souveränität und konkrete Massnahmen zur Umsetzung fordern. Jetzt sind der Bundesrat und die Bundesverwaltung gefordert.

Was sind die grössten Chancen und die grössten Herausforderungen auf dem Weg zu mehr digitaler Souveränität?

Die grösste Herausforderung ist die Reduktion des Vendor-Lock-In, aber auch die Verhinderung von neuen, zusätzlichen Herstellerabhängigkeiten. Wenn man überlegt, wie aufwändig beispielsweise die Einführung einer ERP-Lösung ist, wie viel Business-Logik in so einer Applikation steckt und wie stark eine Organisation ihre Prozesse entsprechend angepasst hat, so will man wohl nie mehr wieder weg davon. Hier muss die situative Abhängigkeit vorerst akzeptiert werden. Gefährlich wird es, wenn bei neuen Anforderungen aus Bequemlichkeit («Wir haben schon einen laufenden Vertrag.») oder falscher Investitionslogik («Wir haben eh schon so viel investiert.») zu weiteren Abhängigkeiten kommt.

Die Chancen der digitalen Souveränität sind langfristig zu sehen. Beispielsweise müssen von der öffentlichen Verwaltung seltener IT-Freihänder vollzogen werden, wenn auf offene Technologien gesetzt wird. Dann kann der Wettbewerb besser spielen. So entsteht Wahlmöglichkeit und die Kosten sinken. Eine weitere grosse Chance der digitalen Souveränität ist die Wertschöpfung, die durch lokale IT-Unternehmen erhöht werden kann.

Seit einigen Jahren boomt das Thema künstliche Intelligenz. Welche neuen Aspekte der digitalen Souveränität sind damit verbunden?

KI verändert garantiert vieles in unserer Gesellschaft und Arbeitswelt, dieser Trend geht nie mehr weg. Wir werden in den nächsten Jahren noch grosse Fortschritte sehen, insbesondere bei Agenten-basierten KI-Systemen und bei der Verbreitung neuer KI-Modelle. Interessanterweise sehe ich hier viele Parallelen zur Entwicklung der Software-Branche vor 20 Jahren: So gibt es auch in der neuen Welt der Large Language Models (LLM) eine heisse Diskussion und parallele Trends bezüglich proprietärer versus offener KI-Varianten. Millionen von Machine-Learning-Modellen sind heute schon frei auf Hugging Face vorhanden und stellen die Basis für die vielen Innovationen dar. Auch hier kann der so genannte «Open Source AI»-Ansatz verfolgt werden.

Bei KI kommt noch hinzu, dass es entscheidend ist, wie die LLMs trainiert wurden, also auf welchen Daten sie basieren und welche Anpassungen («Alignment» oder «Fine-Tuning») vorgenommen wurden. Wir wollen keine KI-Plattformen, die Firmeninteressen oder politische Positionen anderer Staaten abbilden, sondern wir wollen objektive Chatbots ohne Verzerrungen («Bias»).

Inwiefern haben Schweizer Firmen und Verwaltungen überhaupt eine Chance,

digitale Souveränität für sich zu schaffen respektive zu wahren?

Es ist ein Mythos zu glauben, dass der Staat und Schweizer Firmen auf immer und ewig abhängig sind von ausländischen Tech-Konzernen. Wir können Cloud-Plattformen, Software-Anwendungen und auch KI-Modelle basierend auf Open-Source-Technologien sehr wohl selber aufbauen und betreiben. Mit dem im Juli 2025 gegründeten «Netzwerk SDS – Souveräne Digitale Schweiz» sehen wir Dutzende von Schweizer Firmen, die Cloud-Services für Behörden und die Schweizer Wirtschaft anbieten. Auf dem Verzeichnis «OSS Directory» gibt es hunderte von Open-Source-Produkten und viele kompetente Anbieter, die helfen können, digitale souveräne Lösungen zu implementieren. Und im Bereich der KI haben unsere Top-Hochschulen ETH Zürich und EPF Lausanne zusammen mit dem Supercomputing Center CSCS in Lugano ein modernes, komplett transparentes Open-Source-Large-Language-Model entwickelt. Dies zeigt klar, dass wir durchaus in der Lage sind, di-

gitale Souveränität umzusetzen. Oftmals fehlt es einfach an Sichtbarkeit, an Vernetzung und an Vertrauen, dass wir es können. Darum wollen wir mit dem Netzwerk SDS und dem OSS Directory hier mehr Visibilität für digital souveräne Lösungen von mutigen Organisationen schaffen.

Wir haben in der Schweiz das Glück, Forschung und Lehre an vorderster Front mitzugestalten. Was wünschen Sie sich und unserer Gesellschaft für die nächsten Jahre?

Die Schweiz hat ideale Voraussetzungen: Hohes Bildungsniveau mit weltweit renommierten Hochschulen, top IT-Infrastrukturen mit zahlreichen Rechenzentren und einem einmaligen KI-Supercomputer im Tessin, eine stabile Stromversorgung, eine hohe politische Kontinuität, kaum Schulden, eine starke Währung und ein hervorragendes Image im Ausland für Sicherheit und Zuverlässigkeit. Jetzt müssen wir nachholen, wo andere Länder noch besser sind: Wir brauchen mehr Mut und mehr Zusammenarbeit.

Autor

Pascal Sieber ist Transformation Consultant und Verwaltungsratspräsident von Sieber & Partners. Er ist Gründer und Veranstalter des jährlich durchgeführten CNO Panel.

> www.sieber-partners.com/cno-panel-aktuell

ANZEIGE

50 % Zeitersparnis bei Buchhaltung und Spesen

70 % Reduktion der Transaktionskosten

80'000 Unternehmen profitieren von amnis



amnis

Backed by

 **swisscom**
Ventures



All-in-One Konto für Ihr globales Banking
amnistreasury.com/de

Daten kritisch hinterfragen

KI-Agenten etablieren sich als eigentlicher Motor des digitalen Wandels in Unternehmen. Wie verändert die KI die klassischen ERP- oder CRM-Systeme? Wir sprachen darüber mit Christian Reiter, CTO bei Opacc Software.

VON THOMAS BERNER

Das ERP-System von Opacc erhielt vor anderthalb Jahren unter der Marke «Nytron» eine umfassende Erneuerung. Vor allem in die User Experience wurde massiv investiert. Mit Erfolg? «Viele unserer Kunden haben auf den neuen Release gewechselt, sicher gut die Hälfte. Viele Kunden merken auch, dass man mit Nytron viele neue Features viel einfacher nutzen kann. Dann macht es auch mehr Spass, damit zu arbeiten», kann Christian Reiter berichten.

Konsistente Daten als A und O

Eine benutzerfreundliche und eine intuitive Oberfläche tragen viel dazu bei, dass Software in Unternehmen ihren Nutzen entfaltet. «Das ist wichtig. Denn unsere ERP-Software und CRM haben einen so grossen Funktionsumfang und eine derartige Breite an Daten, dass es gar nicht anders geht, dies nach einem Do-it-yourself-Konzept zu customisieren. Jede Rolle sieht nur das, was sie benötigt. Andernfalls würde sie von der Informationsflut erschlagen», erläutert Christian Reiter. Damit angesprochen ist: Hinter jeder gut gestalteten Benutzeroberfläche einer ERP-Software stehen Daten. Opacc hat zu diesem Zweck auf Basis von Opacc OXAS, dem digitalen Rückgrat aller Opacc-Anwendungen, eine Data-Science-Plattform entwickelt. Diese stellt die Infrastruktur zur Verfügung, um OXAS-Daten über externe Data-Science-Modelle zu analysieren und die Ergebnisse wieder kontrolliert zurückzuführen. Dabei beschränkt sich Opacc nicht darauf, die Ergebnisse der Analysen offline

bereitzustellen, sondern stellt auch gleich die Datenmodelle zur Verfügung, um die Ergebnisse mit vorhandenen Daten (Kunden, Produkten, etc.) zu verknüpfen. Das reicht vom normalen ERP-Funktionsumfang über CRM, Shop bis hin zu Anbindungen in Richtung von Marketing-Automation, wo Daten auch aus externen Cloud-Lösungen wieder in die Opacc-Plattform zurückgespielt werden können. Dazu Christian Reiter: «Wir haben eine ganze Reihe von Kunden, die externe Lösungen an ihr Opacc-System anbinden oder eine BI-Lösung von Dritten einkaufen. Das funktioniert durchaus, doch der Aufwand ist beträchtlich. Schwierig wird es, sobald Daten nicht harmonisiert sind.» Viele ihrer Kunden stammen aus dem mittelgrossen Segment, d.h. sie verfügen in den wenigsten Fällen über eine eigene IT-Abteilung oder gar über einen Data Engineer oder Data Scientist, so der Opacc-CTO weiter. «Da versuchen wir natürlich zu helfen, eine konsistente Plattform anzubieten, mit der sich einfache Auswertungen machen lassen

**«Schwierig wird es,
sobald Daten nicht
harmonisiert sind.»**

oder man auch mit BI-Tools darauf zugreifen kann. Oft reiche aber das integrierte Management Information System (MIS) aus. Damit lassen sich Daten komprimieren, auf eine Zeitachse bringen oder auch andere Auswertungen durchführen.

Wer Business Intelligence aber weiter fasst und sie strategisch einsetzt, muss zwangsläufig auf darauf spezialisierte Lösungen zurückgreifen. Qlik



© OPACC

Christian Reiter, CTO von Opacc Software AG.

Zur Person

Christian Reiter ist seit 1992 beim Schweizer Software-Hersteller Opacc mit Sitz in Rothenburg tätig. Heute ist er dessen CTO und Mitglied des Verwaltungsrats.

> www.opacc.ch

oder Power BI sind Beispiele dafür. «Dank unseres offenen Systems ist es nicht so schwierig, diese Lösungen an Opacc anzubinden. Die grösstere Problematik besteht eher darin, Daten aus Dritt-Systemen in einem gemeinsamen BI-System für übergeordnete Auswertungen zur Verfügung zu stellen», erklärt Christian Reiter weiter. «Aktuell arbeiten wir deshalb an einem Projekt für einen Agenten, der es erlaubt, relevante Daten in Echtzeit in einem ‘Topf’ zur Verfügung zu stellen. Über eine Oberfläche kann man dann mit BI-Tools darauf zugreifen. Ganz im Sinne unseres Kundensegments werden wir eine ganze Reihe an standardisierten Ansichten zur Verfügung stellen – abgestimmt auf das Nutzerprofil des jeweiligen Unternehmens.»

Kein «Allwissen»

Ist also ein ERP-System ohne KI heute überhaupt noch denkbar? Opacc jedenfalls setzt in ihrer Data-Science-Plattform schon seit geraumer Zeit Machine Learning ein. So erhalten Anwender der Shop-Lösung bereits heute aufgrund historischer Daten Vorschläge und Empfehlungen für Produkte, die sie dann in den Bestellprozess übernehmen können. Auch vorausschauende Informationen, etwa für die Beschaffung oder Umsatzentwicklungen, können über das System schon heute zur Verfügung gestellt werden. «Doch dabei muss man gleichwohl immer noch den Kopf einschalten», so Christian Reiter. Denn äussere Faktoren, welche die wirtschaftlichen Entwicklungen mitbeeinflussen, sind in diesen Daten häufig nicht erfasst. «Den grossen Hammer, der mir gleich alle Antworten liefert, gibt es nicht und wird es auch in Zukunft nicht geben», ist er überzeugt. Bei der Implementierung von KI in Software-Systeme müsse man eine bestimmte Idee

ANZEIGE



Jetzt profitieren

Lohnfortzahlung im Krankheitsfall

Entlasten Sie Ihr Unternehmen dank der richtigen Versicherung bei der Lohnfortzahlungspflicht im Krankheitsfall.



visana.ch/ktg

Versicherungen **VISANA**

Services langfristig verfügbar halten

Opacc-CTO Christian Reiter über die Chancen und Risiken von KI, und weshalb neue Entwicklungen ihre Zeit benötigen.

Wie stellen Sie sicher, dass die ERP-Software von Opacc weiterhin zukunfts-fähig bleibt?

CHRISTIAN REITER: Der Schlüssel liegt in einer Architektur, die so aufgebaut ist, dass ich Komponenten einfach austauschen und auch externe Modelle, wie eben KI, leicht integrieren kann, unabhängig davon ob sie lokal oder bei einem Cloudanbieter laufen. Damit lässt sich auch schnell auf neue Bedürfnisse reagieren. Dazu gehört auch, dass man Schnittstellen baut für Elemente, die andere besser machen als wir.

Machen das alle Dritt-anbieter mit?

Da geht es natürlich immer auch um strategische Fragen. Es ist eine Herausforderung, die richtigen Partner herauszufiltern. Denn so toll eine Lösung eines Startups sein mag, weiß man nie, ob es dieses in einem halben Jahr noch gibt. Wir müssen unseren Kunden garantieren können, dass unsere Services auch langfristig verfügbar bleiben. Deshalb setzen wir nicht immer auf die erstbeste Lösung, sondern warten auch mal etwas länger zu.

Was ist der wichtigste Innovationstreiber?

Das sind ganz klar die Bedürfnisse unserer Kunden – die heutigen und auch jene der Zukunft. Auch im Zeitalter von KI-Tools brauchen aber neue Entwicklungen immer noch Zeit, wenn

man es seriös angehen will. Deshalb müssen wir in der Lage sein, vorauszudenken und zu beobachten, in welche Richtung sich der Markt entwickelt.

Inwieweit kann hier die KI helfen, Voraussagen für die Zukunft zu treffen?

Sie kann durchaus hilfreich sein. Während ich für Recherchen – auch mit Google – früher sehr viel Zeit aufwenden musste, kann ich heute z.B. mit ChatGPT sehr rasch eine erste Übersicht erhalten. Voraussetzung ist natürlich, dass ich die Frage korrekt stelle, wo nötig verfeinere und die Quellen prüfe.

Aus Sicht eines Software-Herstellers: Wohin wird uns die KI noch führen?

Ich habe grossen Respekt davor, was alles mit KI möglich ist. Ein grosses Thema sind aktuell die Schnittstellen (MCP) bzw. Protokolle, über die man eigene Services der KI zur Verfügung stellen kann. Solange man dies nur zum Lesen nutzt, kann das gut gehen. Doch je mehr man zulässt, verliert man zusehends die Kontrolle. Das betrifft besonders unsere Branche; denn, wenn man nicht nur Lese-, sondern auch Schreibberechtigungen abgibt, könnte es passieren, dass irgendjemand einen Schadcode oder ein Backdoor einschleust. Solche Dinge können einem schon Angst machen. Umso wichtiger ist es, sich immer bewusst zu sein, welche Daten man preisgibt und zu welchem Zweck.

haben, was man eigentlich erreichen möchte: Soll es um reine Automatisierung gehen? Oder möchte man die Darstellung von Daten verständlicher machen? Erst dann könnte eine nutzenstiftende Anwendung von KI entstehen.

Mit KI zu mehr dialogischen Lösungen

Viele Verfechterinnen und Verfechter von KI-Lösungen sind überzeugt, dass gerade kleinere Organisationen stark davon profitieren könnten. Steht uns da also ein Quantensprung bevor, dass dank KI auch KMU technologisch und organisatorisch mit Grossunternehmen mithalten können? Diesbezüglich will Christian Reiter nicht von Quantensprüngen sprechen. Vielmehr sieht er die grössten Chancen in KI-Assistenten. «Ein Thema ist etwa die Auftragserfassung. Ein KI-Modell kann einen eingehenden Auftrag grob erfassen, alle Daten zusammentragen und ablegen. Ich als Anwender muss diesen Auftrag dann nur noch validieren», skizziert

**«Wir müssen
unseren Kunden
garantieren
können, dass
unsere Services
auch langfristig
verfügbar
bleiben.»**

er. Opacc arbeitet aktuell an der Umsetzung solcher standardisierten KI-Agenten für ihre Lösungen. «Durch den Einsatz von KI-Agenten wird sich die Bedienung eines ERP-Systems in Zukunft verändern», ist sich Christian Reiter sicher. Die jetzt noch vorherrschenden standardisierten und schematischen Abläufe werden durch dialogische Systeme abgelöst werden. Die Interaktion wird flexibler. Indem man nicht mehr durch einzelne Masken hindurchklicken muss, geht die Erfassung z.B. eines Auftrags effizienter vorstatten. Für Christian Reiter eher noch utopisch seien Lösungen, welche firmeninterne Daten mit externen Datenquellen einfach so ohne Aufwand wirksam verknüpfen könnten. Da werde momentan noch zu viel versprochen. «Aber in Zukunft lässt sich da sicher noch einiges herausholen», ist er überzeugt.



*Du kümmерst dich um deine
Kundinnen und Kunden.*



*Wir um die Vorsorge
deiner Mitarbeitenden.*

Deine persönliche Pensionskassenberatung.

Bei uns wirst du persönlich beraten. Wir gehen auf individuelle Bedürfnisse deines Unternehmens ein und betreuen alle deine Pensionskassenanliegen sicher und erfahren.



Scannen und
informieren.

SwissLife 
Finanziell selbstbestimmt leben.

Souveränität als Erfolgsfaktor in der Cloud-Strategie

In Zeiten zunehmender geopolitischer Unsicherheiten und strengerer Datenschutzregeln wird digitale Souveränität für Schweizer KMU zum strategischen Schlüsselfaktor. Die Wahl des Cloud-Modells entscheidet heute über rechtliche Kontrolle, Kostenklarheit und die unternehmerische Widerstandsfähigkeit.

VON ROBERTO ALIANO

Für Schweizer KMU ist die Digitalisierung im Jahr 2025 keine reine Effizienzfrage mehr, sondern eine Frage der unternehmerischen Handlungsfreiheit und Zukunftssicherung. Geopolitische Verwerfungen, volatile Lieferketten und regulatorische Unsicherheiten lassen die IT-Beschaffung zur strategischen Aufgabe werden. Die Wahl des Cloud-Modells hat für KMU neue Dimensionen: Sie entscheidet über Kontrolle, Compliance, Kostenklarheit – und nicht zuletzt über die Überlebensfähigkeit im internationalen Wettbewerb.



Autor

Roberto Aliano ist Product Manager Cloud Services beim IT-Dienstleister UMB.
> www.umb.ch

Die Kehrtwende: Von Multi-Cloud zurück zu Schweizer Cloud und Souveränität

Jahrelang standen offene, internationale Public Clouds und Multi-Cloud-Strategien für Flexibilität und Innovation – doch mit wachsender Erfahrung erfolgt bei vielen Unternehmen eine Rückbesinnung. Aktuelle Studien von Digital Realty und MSM Research belegen, dass Workloads zunehmend aus internationalen Public Clouds zurück in kontrollierte, private Umgebungen migriert werden. Als Haupttreiber nennen KMU Kostenkontrolle, regulatorischen Druck sowie die Vermeidung von Vendor Lock-in oder einer zu starken Abhängigkeit von globalen Hyperscalern. So geben 58 % der befragten Schweizer Firmen in der MSM-Studie die Abhängigkeit von Hyperscalern als grösste Sorge an, gefolgt von Interoperabilitätsproblemen (53 %) und ungesicherten Rechtslagen (48 %). Parallel zeigt die Digital-Realty-Studie, dass mehr als 74 % der Schweizer IT-Ausgaben bereits für Cloud- und Sicherheitsservice-Modelle verwendet werden, wodurch der Cloud-Markt wächst, aber auch die Unsicherheit über Kontrollverlust und Compliance zunimmt.

Was bedeutet digitale Souveränität für KMU?

Digitale Souveränität bedeutet, die volle Kontrolle über Daten, Anwendungen und

Betriebsstrukturen zu behalten. Für KMU beinhaltet dies den Schutz geschäftskritischer Informationen vor unautorisierten Zugriffen, die Gewährleistung, dass alle Daten ausschliesslich dem Schweizer Recht unterliegen und fernab von extraterritorialen Gesetzen wie dem US Cloud Act bleiben. Dazu kommt die Möglichkeit, sich von geopolitischen oder wirtschaftlichen Schocks unabhängiger digitaler Infrastruktur zu profitieren, was gerade in Krisenzeiten Kontinuität gewährleistet. Souveräne Cloud-Lösungen schaffen zudem Transparenz und Kontrolle über Kosten und Betriebsmodelle.

Darüber hinaus werden Datenschutz und Compliance immer stärker zum Entscheidungskriterium für Geschäftspartner und Endkunden. Wer hier vorbehaltlos sichere Lösungen bieten kann, gewinnt an Vertrauen und verschafft sich einen Marktvorteil. Migrationen sowie technische Anpassungen gestalten sich flexibler, da KMU nicht auf proprietäre Formate und Schnittstellen ausländischer Hyperscaler angewiesen sind. Die Möglichkeit zu Innovation und agiler Geschäftsmodellentwicklung bleibt erhalten, da geschützte lokale Entwicklungsumgebungen (Sandboxes) möglich sind und die IT-Governance zentral gesteuert werden





Cloud-Infrastrukturen können auf offenen, kompatiblen Standards aufgebaut werden.

kann. Die lokale Wertschöpfung wird gestärkt, denn IT-Leistungen und Supportstrukturen sind regional angesiedelt und auf Schweizer Fachkräfte angewiesen. Auch Nachhaltigkeit spielt zunehmend eine Rolle, da viele Anbieter auf erneuerbare Energien setzen und Corporate-Social-Responsibility-Ziele unterstützen.

In der praktischen Anwendung zeigen sich die Vorteile in diversen Geschäftsfeldern und Branchen: Anwälte und Kanzleien sichern Vertraulichkeit und Compliance, das Gesundheitswesen schützt hochsensible Patientendaten vor grenzüberschreitenden Zugriffen, Banken und Versicherungen erfüllen ohne Mehraufwand strenge FINMA-Vorgaben, und Industrieunternehmen profitieren von einer sicheren und flexiblen IT-Infrastruktur, die Betriebsheimnisse schützt und gewachsenen Anforderungen gerecht wird. Produzierende KMU und Hightech-Firmen profitieren von sicheren, innovationsorientierten Entwicklungsprozessen. Aber auch international agierende Schweizer Unternehmen nutzen die Vorteile der Souveränität, indem sie die Kontrolle über Zugriffsrechte behalten und sensible Daten verlässlich in der Schweiz verwalten.

Schweizer Private und souveräne Clouds

Schweizer Private Clouds – betrieben in zertifizierten heimischen Rechenzentren – bieten Unternehmen greifbare Vorteile. Sie garantieren, dass sämtliche Daten und Metadaten sowie Backups im Land bleiben und nur dem Schweizer Recht unterliegen. Für KMU sind klare Service-Level-Agreements, persönliche Ansprechpersonen vor Ort und transparente, flexibel gestaltbare Vertrags- und Kostenmodelle besonders wertvoll. Sie schaffen Vertrauen und ermöglichen eine partnerschaftliche Zusammenarbeit. Und man vermeidet einen Vendor Lock-in: Denn die Cloud-Infrastruktur kann auf offenen, kompatiblen Standards aufgebaut werden. Die Compliance nach Schweizer Datenschutzgesetzen und branchenspezifischen Vorgaben (z.B. Finma bei Banken, Datenschutz im Gesundheitswesen etc.) wird sichergestellt.

Souveräne Clouds wiederum gehen noch einen Schritt weiter, indem sie ausschliesslich mit Schweizer Infrastruktur und Mitarbeitenden operieren und technisch sowie juristisch vollständig von ausländischer Einflussnahme befreit sind. Anders als Programme internationaler Anbieter, die unter

Private vs. souveräne Cloud

Eine Private Cloud bietet Schweizer Unternehmen hohe Sicherheit, Kontrolle und Compliance, bei der nicht zwingend sämtliche Aspekte der nationalen Souveränität abgedeckt sind.

Die souveräne Schweizer Cloud geht weiter und garantiert vollständige Datenhoheit, maximalen Schutz und absolute Unabhängigkeit von ausländischem Einfluss – ein entscheidender Vorteil für besonders datensensible oder regulierte Branchen.

Umständen weiterhin ihrer Muttergesellschaft verpflichtet sind («Bluewashing»), bieten diese Lösungen absolute Rechtssicherheit und Kontrolle im Sinne der Schweizer Gesetzgebung.

Hybrid-Modelle und realistische Strategien

Auch wenn die Public Cloud für Innovationsprojekte, dynamisches Wachstum oder internationale Kollaboration relevant bleibt, ist für KMU lokale Kontrolle und Souveränität keine Nebensache, sondern zunehmend Pflicht. Die Zukunft ist entsprechend hybrid. Doch sobald rechtliche, wirtschaftliche und politische Unabhängigkeit, Datenschutz oder nahtlose Compliance gefragt sind, führt für KMU kein Weg an souveränen Schweizer Clouds vorbei.

Digitale Souveränität wird für Schweizer KMU zur Basis von Kontrolle, Resilienz und nachhaltigem Erfolg im digitalen Zeitalter. Mit einer souveränen Schweizer Cloud entscheiden sich Unternehmen für Unabhängigkeit, Flexibilität und Vertrauensbildung – und erlangen einen echten Wettbewerbsvorteil, der über reine Effizienz weit hinausgeht.

Starke Position im Business Process Outsourcing

Faigle ist ein Familienunternehmen, das in der dritten Generation geführt wird und seit Jahren erfolgreich eine Wachstumsstrategie unter anderem im Bereich Business Process Outsourcing verfolgt. Im Sommer 2025 hat das Unternehmen das Druckzentrum der ehemaligen CS übernommen.

VON THOMAS BERNER

Das Familienunternehmen Faigle hat in den letzten Jahren zahlreiche Firmenakquisitionen getätigt, um seine Marktposition gezielt zu stärken und sein Dienstleistungsportfolio auszubauen. Damit vermag Faigle zu zeigen, wie man sich in einer Branche, die seit Jahren mit grossen Herausforderungen zu kämpfen hat, als vertrauenswürdiger Businesspartner und sicherer Arbeitgeber positioniert. Wir sprachen darüber mit Armin Bäbler, seit Februar 2025 CEO des Unternehmens.

Faigle AG

Faigle ist ein inhabergeführtes Familienunternehmen und nach eigenen Angaben der grösste herstellerunabhängige Anbieter von Managed Print Services der Schweiz. Das Unternehmen ist ein führender Partner für Geschäftsprozessdigitalisierung, Managed Print Services und Business Process Outsourcing. Dank der nunmehr 90-jährigen Erfahrung kennt Faigle die Bedürfnisse der Kunden und entwickelt massgeschneiderte Lösungen, welche sie im Geschäftsaltag unterstützen.

> www.faigle.ch

Sie sind seit Februar CEO von Faigle AG. Welche erste Zwischenbilanz können Sie ziehen?

ARMIN BÄBLER: Ich arbeite seit acht Jahren bei Faigle und habe an vielen strategischen Entscheidungen mitgearbeitet. Im letzten halben Jahr hat sich nochmals viel bewegt. Wir haben die Akquisition des Druckzentrums der ehemaligen CS durchgeführt, was uns im Bereich BPO in neue Sphären katapultiert hat. Ferner sind wir eine strategische Partnerschaft mit iomarket AG eingegangen, die uns Antworten auf den Digitalisierungstrend liefert. Zudem haben wir unsere interne Systemlandschaft angepasst. Insgesamt spüre ich viel positiven Wind bei unseren Mitarbeitenden, was zeigt, dass wir auf dem richtigen Weg sind.

Die angesprochene Akquisition des CS-Druckzentrums: Was hat Faigle dazu bewogen? Was sind die Hintergründe?

Das Outsourcing von Druckdienstleistungen ist seit Jahren ein strategisches Geschäftsfeld von Faigle. Lanciert wurde dieses mit der Übernahme von Couvertic vor gut acht Jahren. Damit traten wir in den Bereich des Outsourcings ein. Mit Couvertic pflegten wir einen Boutique-Ansatz für mittelgrosse Kunden. Unser Kundenportfolio umfasst aber auch einige grosse Kunden. Da stellte sich die Frage, ob man ihnen diese Outsourcing-Dienstleistungen ebenfalls anbieten kann oder nicht. Wir begannen infolgedessen vor etwa drei Jahren mit der Planung für den Druck ab Rolle, also für eine hochvolumige Produktion. Die Planungen waren schon weit gediehen und sehr konkret. Da

erfuhren wir, dass die UBS das Druckzentrum der ehemaligen CS verkaufen wollte. Das war eine hervorragende Gelegenheit: Ein bestehender Rollendruck-Prozess mit bestehenden Mitarbeitenden in einem Hochsicherheitsgebäude. Damit erhielten wir, was wir schon immer wollten. Das erlaubt uns nun, in ganz andere Bereiche einzusteigen. Das war ein Ziel unserer Wachstumsstrategie.

Kann man denn hier noch wachsen, wenn man davon ausgeht, dass immer mehr Prozesse auf «papierlos» umgestellt werden?

Der Markt konsolidiert sich. An dieser Konsolidierung wollen wir partizipieren. Man muss das gesamte Lösungsportfolio eines Unternehmens anschauen. Diesbezüglich sind wir als Faigle einmalig aufgestellt: Wir haben Geräte, die wir bei Kunden aufstellen können, und wir haben das Outsourcing. Das heisst, wir können hybride Dienstleistungen anbieten. Ein Kunde muss Produktionsspitzen nicht mehr mit seinen eigenen Geräten brechen, sondern kann dies tun, indem er die Spalten auslagert. Genau in diesem Bereich können wir unseren Mitbewerbern gegenüber mit einem Zusatzangebot aufwarten. In diesem Segment ist Wachstum noch möglich. Hinzu kommt unser Angebot in der Digitalisierung. Diese Prozesse können wir im Outsourcing und beim Kunden vor Ort anbieten. Wir übernehmen die Dokumente der Kunden und verarbeiten diese im optimalen Kanal - digital oder analog.

Wie steht es um den Bereich «Managed Print Services»?

Das ist immer noch ein wichtiges Standbein von uns, damit sind wir gross geworden. Wir dürfen immer noch Tausende von Kunden mit ihren Geräten vor Ort bedienen. Diese sind immer mehr mit Software- und Cloud-Komponenten verbunden. Auch da findet also die Digitalisierung statt. Der Bereich Managed Print Services hat immer noch einen Umsatzanteil von rund 80 Prozent und ist nach wie vor ein spannendes Geschäft.

Viele Ihrer Kunden sind dabei, immer mehr Prozesse zu automatisieren, zu verschlanken, zu digitalisieren. Welche Herausforderungen stellen Sie als Lösungsanbieter am häufigsten fest?

Das ist sehr unterschiedlich. Alle Kunden machen eine individuelle «Digitalisierungs-Karriere». Am häufigsten beginnt dies als erster Schritt mit der Digitalisierung ihrer Archive. Dort befindet man sich sehr schnell in der Welt der Dokumentenmanagement-Systeme: Es geht darum, die physischen Dokumente in diese Welt zu übertragen. Ein weiterer häufiger Bereich ist die eingehende Post. Im Zeitalter von

«Wichtig ist, dass man die Kunden in ihrer Digitalisierungs-Karriere begleitet.»

Homeoffice und Smart Work landet die Post nicht immer dort, wo sich der Adressat wirklich befindet. Die Antwort liegt dann in der Digitalisierung der Eingangs-Post, damit sie überall zugänglich ist. Dies bieten wir als Lösung beim Kunden vor Ort oder als Outsourcing-Lösung an. Wichtig ist, dass man die Kunden in ihrer Digitalisierungs-Karriere begleitet. Denn diese Reise ist sehr lang und umfassend; man darf sie nicht überladen, sondern muss Schritt für Schritt vorgehen.

Welche Rolle spielt nun auch die KI?
Eine grosse. Wir setzen stark auf vorhandene KI-Modelle – wir massen uns nicht an, alles selbst zu entwickeln. Wir steuern aber die KI-Komponenten mit eigens von uns entwickelten Lösungen.

Also mit KI-Agenten?

Richtig. Wir orchestrieren diese KI-Agenten resp. stellen sie mit der notwendigen Intelligenz aus. Das ist etwas, was in der heutigen Zeit gebraucht wird. Es gibt hervorragende Möglichkeiten, sich von KI unterstützen zu lassen.

Betrachtet man die Entwicklung der Faigle AG über die letzten Jahre, fallen die diversen Akquisitionen auf. Inwiefern sind Übernahmen die einzige Möglichkeit, in Ihren Märkten noch zu wachsen?

Bei vielen Akquisitionen handelte es sich um Opportunitäten als Folge der Markt-konsolidierung. Es gibt aber immer wieder auch bewusste Entscheidungen, wie etwa die Übernahme des CS-Druckzentrums. Dahinter stand unser Ziel, unsere BPO-Dienstleistungen in einem weiteren Bereich, nämlich grossvolumig und reguliert, anzubieten. Wir setzen weiterhin auf die strategischen Pfeiler MPS-Geräte vor Ort, BPO, Outsourcing von Druckprozessen und Digitalisierungslösungen, entweder beim Kunden vor Ort oder im Outsourcing.

ANZEIGE

Und jetzt?



Mehr erfahren
helsana.ch/work-life-balance

Wir bieten Ihren Mitarbeitenden Optionen für eine gesunde Work-Life-Balance.

Mit unseren Angeboten zur Stärkung der mentalen Gesundheit.

Helsana
Engagiert für das Leben.



Armin Bäbler, seit Februar CEO von Faigle AG.

In allen diesen Bereichen wollen wir weiter wachsen.

Was sind die nächsten konkreten Schritte Ihres Unternehmens?

Die Integration des Transaktionsdrucks konnte schnell abgeschlossen werden, denn wir haben bereits viel Erfahrung in diesem Bereich, und mit dem Druckzentrum übernahmen wir ein voll funktionsfähiges Unternehmen. Seit dem 1. Juli 2025 sind wir damit operativ unterwegs, und das funktioniert sehr gut. Aktuell haben wir einen Fokus auf dem Digitalisierungsprozess im Outsourcing von Druckdokumenten. Die Kunden unterstützen wir in diesem Prozess mit einer Plattform, welche die Verarbeitung der Dokumente steuert. Der Kunde liefert seine Dokumente auf diese Plattform ein und wir entscheiden aufgrund der vorhandenen Informationen, in welchem Kanal das Dokument am effizientesten und kostengünstigsten verarbeitet werden kann (EDI, eRechnung, PDF oder physisch). In Zukunft werden wir diese Plattform nicht nur für das Outsourcing anbieten, sondern auch jenen Kunden, die bei uns Geräte kaufen. Es klingt vielleicht etwas speziell, wenn wir sagen: Wir ermöglichen so die Digitalisierung.

In welche Richtung entwickelt sich die Gerätetechnologie?

Auch wenn viele Geräte aller Anbieter ähnliche Funktionen anbieten, gibt es noch Raum für Differenzierung. Die Geräte enthalten immer mehr Intelligenz. Ein Weg führt etwa über Cloud-Printing, was eine

noch unabhängiger Druckaufbereitung ermöglicht. Es braucht also keine eigenen Druckserver mehr. Drucker haben zudem immer mehr Apps zur Verfügung. Letztlich sind diese Geräte nach wie vor das Eingangstor zur Digitalisierung. Diese Entwicklungen haben auch Auswirkungen auf unsere Mitarbeitenden. Diese müssen immer IT-affiner sein. Denn die Geräte sind zumeist in Netzwerke eingebunden, in einer Cloud, und verfügen über eigene Software. Von außen sind diese Entwicklungen kaum sichtbar.

Im Consumer-Bereich wird den Geräten nachgesagt, dass sie eine immer kürzere Lebensdauer haben. Wie steht es diesbezüglich im Business-Bereich? Oder anders gefragt: Wie lange lohnt sich die Reparatur eines Geräts noch?

Da stehen wir in Abhängigkeit von den Lieferanten. Solange die Hersteller noch Ersatzteile liefern, können wir Geräte reparieren. Serviceverträge dauern heute in der Regel fünf bis sechs Jahre. Manchmal ist eine Verlängerung um ein oder zwei Jahre möglich. Ab dann stellt sich immer häufiger die Frage nach einem Austausch des Geräts.

Was bedeutet das für die Nachhaltigkeit? Achten Sie bei Ihren Zulieferern darauf, dass sie z.B. Geräte mit besonders langer Lebensdauer anbieten?

Die Nachhaltigkeit ist ein wichtiges Thema, wenn wir mit unseren Lieferanten sprechen. Es ist immer auch ein Abwägen, denn die Geräte werden auch immer energieef-

fizienter. Es kann manchmal also nachhaltiger sein, ein altes Gerät durch eines mit einem geringeren Energieaufwand zu ersetzen. Nachhaltigkeit ist ein Kriterium, das wir auch unseren Kunden gegenüber vertreten. Zu betrachten ist dabei aber die gesamte Lieferkette. Das wird mit dem Standard ISO 14001 auch verlangt, welchen wir erfüllen.

Zum Schluss: Was bringt die Zukunft? Welche Hoffnungen oder Befürchtungen haben Sie?

Ich denke, unser Unternehmen ist hervorragend aufgestellt. Wir können ein einmaliges Lösungsportfolio anbieten. Aus der Vergangenheit habe ich aber gelernt, dass man für die Zukunft nicht jedes Detail im Voraus wissen muss. Wohin sich unsere Welt, unsere Märkte bewegen, wird sich zeigen. Ich kann aber auf unsere Mitarbeitenden zählen, die jederzeit ihre Ideen und ihr Wissen beisteuern können. In der heutigen Arbeitswelt wird viel von uns verlangt. Laufende Veränderungen fordern kontinuierliche Entwicklung unserer Lösungen. Dies möchte ich mit einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess erreichen. Somit sind wir in der Lage, unser Angebot auch in Zukunft auf konstant hohem Niveau zu halten.

Die SIZ Care-Mitarbeitenden-Beratung als vertrauliche Anlaufstelle

Als Kompetenzzentrum für Gesundheits-, Absenzen- und Case Management hat sich die SIZ Care AG seit 25 Jahren auf dem Markt etabliert und gehört mit ihren 32 Mitarbeitenden zu den führenden Anbietern. Seit 2020 gehört auch die SIZ-Mitarbeitenden-Beratung zum Dienstleistungsangebot des gesamtschweizerisch tätigen Unternehmens.

Die Anregung zum Aufbau der SIZ-Mitarbeitenden-Beratung ging von Kunden aus, die ihren Mitarbeitenden – zusätzlich zum Case Management bei Arbeitsausfällen – eine vertrauliche Anlaufstelle anbieten möchten. Die Mitarbeitenden-Beratung der SIZ Care AG ist ein leicht zugängliches Beratungsangebot, z.B. bei beruflichen Belastungen, bei persönlichen oder familiären Herausforderungen oder bei gesundheitlichen Problemen. Dabei werden die Vertraulichkeit und die Anonymität gegenüber der Arbeitgeberin gewahrt. Die SIZ-Mitarbeitenden-Beratung kann während der Geschäftszeiten telefonisch oder jederzeit per Mail für eine Terminvereinbarung in Anspruch genommen werden. Im Vordergrund steht dabei die Hilfe zur Selbsthilfe. Wichtig: Es handelt sich nicht um eine Notfall-Hotline.

Aus dem Alltag der Mitarbeitenden-Beratung

Geleitet wird die SIZ-Mitarbeitenden-Beratung von Sacha Leufke, der seit 16 Jahren bei der SIZ Care ist. Er ist Sozialberater, Job Coach, Case Manager und Sozialversicherungsfachmann.



Sacha Leufke

Frage: Leistungsminderungen oder gar Arbeitsausfälle sind oft auf persönliche und familiäre Belastungen oder auf berufliche und gesundheitliche Herausforderungen zurückzuführen. Welche Themen kommen besonders häufig zur Sprache?

LEUFKE: Ein grosses Thema sind Konfliktsituationen am Arbeitsplatz, und auch Verletzungen der persönlichen Integrität (Mobbing, sexuelle Belästigung) werden vermehrt angesprochen.

Im privaten Bereich stehen Anfragen zu familiären Themen (Partnerschaft, Trennung, Kinder) oder finanziellen Problemen im Vordergrund. Solche Situationen können für die Betroffenen psychisch sehr belastend sein.

Es melden sich auch immer wieder Führungskräfte, die Auffälligkeiten bei Mitarbeitenden beobachten und unsicher sind, ob und allenfalls wie sie die betroffene Person darauf ansprechen dürfen und sollen.

Frage: Wie können Sie die betroffenen Personen im Einzelfall konkret unterstützen?

LEUFKE: Die SIZ-Mitarbeitenden-Beratung ist in erster Linie eine Hilfe zur Selbsthilfe. Die ratsuchenden Personen sind oft schon einfach dankbar dafür, dass jemand ein offenes Ohr für ihre Probleme hat. Unser primäres Ziel ist es, mögliche Wege und Vorgehensweisen aufzuzeigen, die für die betroffene Person zu einer Entlastung führen. Ein Schwerpunkt ist je nach Situation auch die Vernetzung mit Fachstellen.

Frage: Wie häufig wird die Mitarbeitenden-Beratung effektiv in Anspruch genommen?

LEUFKE: Die durchschnittliche Nutzungsrate liegt bei etwa 3–5 % der Belegschaft. Dies hängt erfahrungsgemäss stark davon ab,

wie die betriebsinterne Kommunikation und Sensibilisierung erfolgen. Für unsere Kunden ist häufig die Fürsorgepflicht ein ausschlaggebender Faktor, um den Mitarbeitenden den Zugang zu einer vertraulichen Anlaufstelle zu ermöglichen.

Konfliktmanagement

Das Bundesgericht hat in einem Urteil vom 9. Mai 2012 (BGE 2C_462/2011) festgehalten, dass die Unternehmen im Rahmen ihrer Fürsorgepflicht nach Art. 328 OR verpflichtet sind, ein taugliches Konfliktmanagement nachzuweisen.

Die SIZ-Mitarbeitenden-Beratung kann auch als unabhängige externe Anlaufstelle bei Arbeitsplatzkonflikten beigezogen werden.



Kontaktieren Sie uns – wir unterstützen Sie!

SIZ Care AG
Dennlerstrasse 2
8048 Zürich

Ihr Ansprechpartner:
Kurt Mettler
Geschäftsführer
kurt.mettler@sizcare.ch
www.sizcare.ch

Neue Anforderung der ISO/IEC 27001:2022

Cyberangriffe betreffen nicht nur grosse Unternehmen. Auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) geraten zunehmend ins Visier von professionellen Angreifern.

VON ANDREAS KARL

Die neue Version der internationalen Norm ISO/IEC 27001:2022 nimmt die neue Realität ernst – mit einem neuen Baustein: «Threat Intelligence». Doch was steckt dahinter? Und was bedeutet das für KMU?

Was ist «Threat Intelligence»?

«Threat Intelligence» oder Bedrohungsinformationen beschreibt die strukturierte Sammlung und Auswertung von Informationen über aktuelle oder bevorstehende Cyberbedrohungen. Ziel ist es, sich nicht nur zu verteidigen, wenn ein Angriff bereits

läuft – sondern Bedrohungen frühzeitig zu erkennen und wirksam zu verhindern.

Die neue Normfassung fordert damit einen Wandel: Weg vom reaktiven Schutz hin zu einer vorausschauenden Sicherheitskultur.

Warum ist das relevant – gerade für KMU?

KMU verfügen oft nicht über ein grosses IT-Team oder eine eigene Security-Abteilung. Gerade deshalb ist ein gezielter, effizienter Umgang mit Sicherheitsrisiken entscheidend. «Threat Intelligence» hilft, vorhandene Ressourcen besser einzusetzen, indem:

- aktuelle Bedrohungslagen erkannt werden (z.B. neue Phishing-Wellen oder Ransomware-Kampagnen),
- gezielte Massnahmen getroffen werden (z.B. Patches, Awareness-Schulungen, Netzwerksegmentierung),
- und wichtige Entscheidungen risikobasiert vorbereitet werden können.

Was fordert die ISO/IEC 27001:2022 konkret?

Die Norm sagt nicht, wie genau «Threat Intelligence» umzusetzen ist. Aber sie macht klar: Organisationen sollen relevante Informationen über Bedrohungen systematisch beschaffen, bewerten und nutzen. Dazu gehören zum Beispiel:

- Sicherheitsmeldungen von Behörden (BACS),
- Informationen aus Branchenverbänden,
- Warnungen von IT-Dienstleistern,
- eigene Logdaten oder Erfahrungswerte aus Vorfällen.

Für KMU ist entscheidend: Es braucht kein teures High-End-System. Schon einfache, strukturierte Informationsquellen und



© ADOBE STOCK

ein klar definierter Prozess genügen, um diese Anforderung zu erfüllen – und die eigene Cybersicherheit deutlich zu verbessern.

Wie lässt sich «Threat Intelligence» in der Praxis umsetzen?

Ein möglicher Einstieg für KMU:

- Zuständigkeit klären – Wer beobachtet die Bedrohungslage? Oft reicht eine verantwortliche Person im IT- oder Risikomanagement.
- Informationsquellen definieren – z.B. CERT-Meldungen, NCSC-Newsletter, Anbieter-Alerts.
- Bedrohungen bewerten – Was ist relevant für unser Unternehmen? Welche Systeme sind betroffen?

Hinweis

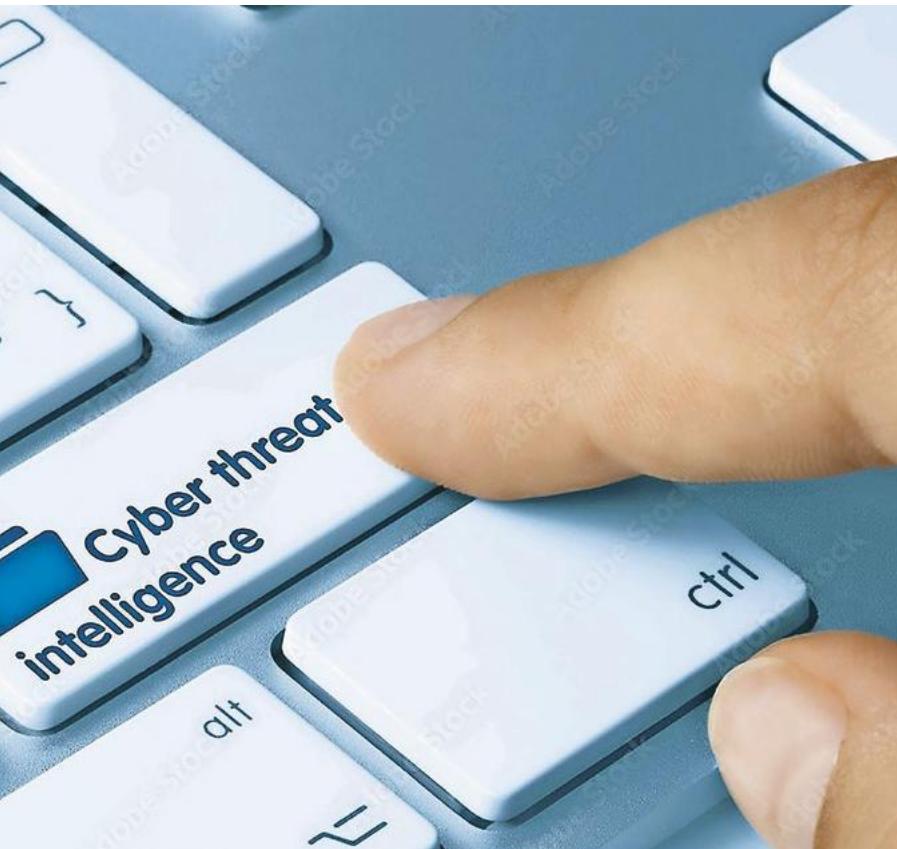
Die Übergangsfrist für die neue Normversion läuft bis Oktober 2025. Wer eine ISO/IEC 27001-Zertifizierung anstrebt oder bereits hat, sollte sich frühzeitig mit der Umsetzung neuer Anforderungen befassen – «Threat Intelligence» inklusive.



Autor

Andreas Karl ist Lead Auditor und Produktmanager ICT bei der Swiss Safety Center AG. Das Unternehmen bietet Lösungen für alle Branchen mit spezifischen Dienstleistungen, Produkten und Qualifizierungen im Sicherheits- und Qualitätsbereich.

> www.safetycenter.ch/zertifizierung



Die neue Fassung von ISO/IEC 27001:2022 ebnet den Weg vom reaktiven Schutz hin zu einer vorausschauenden Sicherheitskultur.

ANZEIGE

- Massnahmen ableiten – Technische Updates, organisatorische Schulungen, Szenarien für Notfälle.
- Dokumentieren und integrieren – In bestehende Risiko- und Notfallprozesse einbinden.

Fazit: Pflicht mit Nutzen

Die Integration von «Threat Intelligence» ist nicht nur eine neue Normanforderung – sie ist ein praktischer Mehrwert für KMU. Wer sich rechtzeitig informiert, kann gezielter handeln, Risiken reduzieren und im Ernstfall schneller reagieren.

Gerade in einer Zeit, in der Cyberversicherungen teurer und restriktiver werden, lohnt sich ein proaktiver Ansatz. Denn nicht der grösste Schutz kostet am wenigsten, sondern der passendste.

Unfälle kosten.

Freizeitunfälle zu verhüten, ist ein Gewinn für alle.
Für Mitarbeitende wie für Unternehmen.
Die BFU ist dafür die sichere Partnerin.



Chefsache Cybersicherheit

Bis Herbst 2026 soll ein Gesetz über Cyberresilienz von digitalen Produkten ausgearbeitet werden. Als Vorbild dient die EU-Cyberresilienz-Verordnung. In den Unternehmen benötigt man auch unabhängig von Gesetzen ein Konzept für Cybersicherheit. Das ist Chefsache.

VON REGULA HEINZELMANN

Durchschnittlich etwa 1300 bis 1400 Betrugsfälle werden dem Bundesamt für Cybersicherheit BACS wöchentlich gemeldet. Die Methoden sind vielfältig. Trotzdem gibt es in der Schweiz kaum Vorschriften zur Cyberresilienz von digitalen Produkten. Im Parlament wurden die Gesetzeslücken in Bezug auf IT-Sicherheit bereits mehrfach besprochen.

Gesetzesvorlage in Arbeit

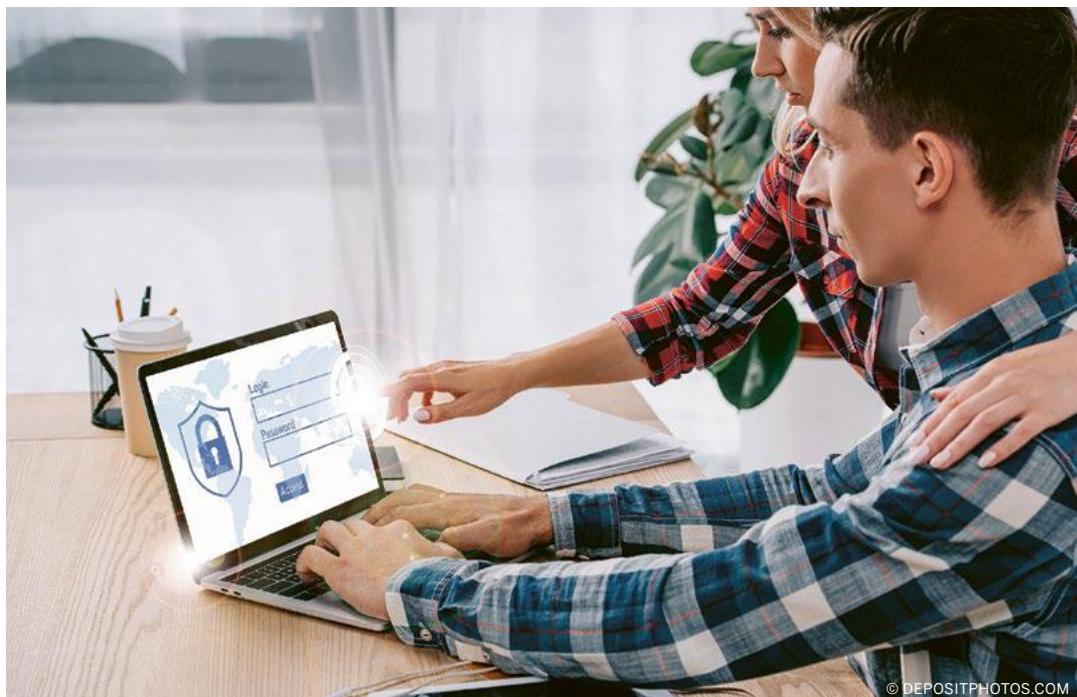
Der Bundesrat hat das Bundesamt für Cybersicherheit (BACS) beauftragt, in Zusammenarbeit mit dem Bundesamt für Kommunikation (BAKOM) und dem Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) bis Herbst

Autorin

Regula Heinzelmann ist Juristin und freischaffende Journalistin in Dietikon und Berlin.

2026 die Vernehmlassungsvorlage eines Gesetzes zur Cyberresilienz von digitalen Produkten zu erarbeiten. Dieses soll Vorschriften zur Cybersicherheit bei der Entwicklung und dem Inverkehrbringen von Produkten mit digitalen Elementen festlegen, die Umsetzung der Marktüberwachung dieser Produkte definieren, sowie Grundlagen für ein Verbot des Imports und Vertriebs unsicherer Geräte schaffen.

Vorbild ist die EU-Verordnung über horizontale Cybersicherheitsanforderungen für Produkte mit digitalen Elementen und zur Änderung der Verordnungen (EU) Nr. 168/2013 und (EU) 2019/1020 und der Richtlinie (EU) 2020/1828 (Cyberresilienz-Verordnung), die Ende 2024 in Kraft getreten ist. Ziel ist es, eine auf den Wirtschaftsstandort Schweiz angepasste Gesetzgebung zu entwickeln.



© DEPOSITPHOTOS.COM

**Schulen und Sensibilisieren gegen Bedrohungen aus dem Internet:
Cybersicherheit ist Chefsache.**

Die EU-Verordnung enthält Vorschriften für Produkte mit digitalen Elementen, um die Cybersicherheit solcher Produkte zu gewährleisten. Dabei sind grundlegende Cybersicherheitsanforderungen an die Konzeption, Entwicklung und Herstellung solcher Produkte anzuwenden.

Den Wirtschaftsakteuren wird eine Reihe von Pflichten vorgeschrieben, z. B. Bewertung von Sicherheitsrisiken, Meldung von Schwachstellen an Lieferanten, Dokumentationspflichten und Informationspflichten gegenüber den Kunden. Für Verstöße werden Sanktionen angedroht: Geldbussen von bis zu 15 000 000 Euro oder – im Falle von Unternehmen – von bis zu 2,5 % des gesamten weltweiten Jahresumsatzes des vorangegangenen Geschäftsjahres, je nachdem, welcher Betrag höher ist.

Vorsicht vor Deepfakes

Das Bundesamt für Cybersicherheit BACS erhielt Ende August zahlreiche Meldungen aus der Bevölkerung zu gefälschten Werbeanzeigen und Videos mit Bundespräsidentin Karin Keller-Sutter. Die Technik hinter solchen Bild- und Videofälschungen wird als «Deepfake» bezeichnet. Der Begriff setzt sich aus «Deep Learning» (einer Methode der künstlichen Intelligenz) und «Fake» (Fälschung) zusammen. Mittels KI werden Video-, Bild- oder Tonaufnahmen so manipuliert, dass Personen Dinge zu sagen oder zu tun scheinen, die so nie stattgefunden haben.

**«Schadsoftware
ist heutzutage
meist multi-
funktional.»**

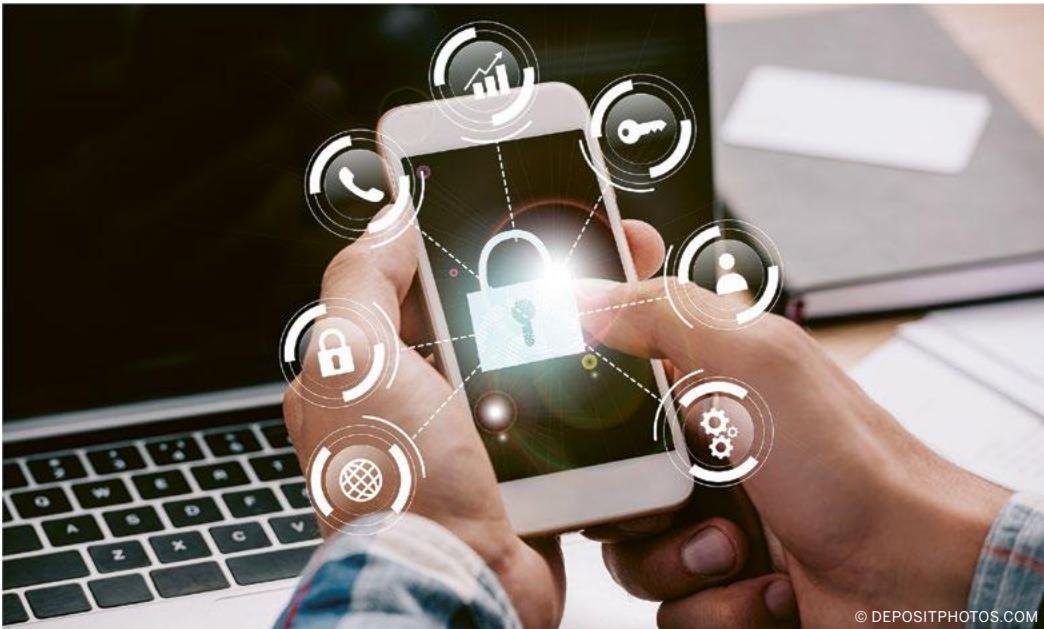
Zu den gängigsten Techniken gehören das «Face Swapping», bei dem ein Gesicht in einem Video durch ein anderes ersetzt wird, sowie das «Facial Reenactment», bei dem die Mimik und Lippenbewegungen einer Person auf eine andere Person übertragen werden. Ergänzt wird dies oft durch «Voice Cloning», bei dem die Stimme einer Person synthetisch nachgebildet wird, um beliebige Sätze zu erzeugen. Was früher Expertenwissen und teure Ausrüstung erforderte, ist heute durch frei verfügbare Software und Apps für jedermann zugänglich.

CEO Fraud und Schadsoftware

Angriffe auf Unternehmen sind z. B. angeblich dringende Zahlungsaufforderungen von Vorgesetzten. Mit Informationen aus öffentlichen Quellen wird ein Szenario ausgearbeitet und ein massgeschneideter Angriff durchgeführt. Der eigentliche Betrug wird häufig mit einer E-Mail von angeblichen Führungspersonen an den Kassier begangen. Durch eine glaubwürdige Geschichte soll die angeschriebene Person dazu bewegt werden, angeblich dringende Zahlungen auszulösen. Wenn das passiert, muss

Tipps gegen Cyberkriminalität

- Der Kampf gegen Cyberkriminalität ist Chefsache, wobei die Vorgesetzten natürlich ein Vorbild sein müssen.
 - Die Firmenleitung hat ein Konzept und Richtlinien zu erarbeiten, und zwar mit einem ganzheitlichen Ansatz für alle Bereiche. Eine Risiko- und Schwachstellenanalyse ist dafür eine nützliche Grundlage. Am besten lässt man die Angestellten an der Ausarbeitung des Konzepts teilnehmen.
 - Ein wichtiges Mittel gegen Kriminalität ist eine hohe Verbundenheit und Loyalität gegenüber den Mitarbeitenden und Interesse für ihre Arbeit. Man muss den Mitarbeitenden klarmachen, dass man keine aussenstehenden Personen über Firmeninterne informieren sollte. Industriespionage durch Freunde und durch Internetkontakte kommt nicht nur in Romanen vor.
 - Auch in kleineren Firmen gibt es Delikte von Angestellten. Als Sicherheitsmassnahmen dienen dabei Unterschriften zu Zweien von Leuten, die möglichst nicht intensiv zusammenarbeiten, und regelmässige Kontrolle von betrieblichen Vorgängen wie Bestellungen, Buchhaltung usw.
 - Geheimhaltungsklauseln mit Angestellten, Geschäftspartnern, Kunden und Lieferanten sind unerlässlich, wenn Wissen oder sonstige sensible Informationen ausgetauscht werden. Diese müssen auch nach Beendigung der Zusammenarbeit gelten.
 - Der Informationsfluss ist so zu steuern, dass bestimmte Informationen nur an die berechtigten Personen gelangen. Vor bestimmten Aktionen, z. B. bei der Überweisung von höheren Beträgen, immer eine analoge Rückfrage stellen. Der Befragte beantwortet diese am besten mit einem Sicherheitscodewort, das nur die Betroffenen kennen.
 - Immer wieder im Internet kontrollieren, was über die Firma und ihre Vertreter zu finden ist. Bei Deepfakes, Ehrverletzungen und Falschnachrichten sofort Gegendarstellung verlangen oder entsprechende Kommentare selbst schreiben. Und Anzeige erstatten.
 - Laufende Kontrolle, ob das Sicherheitsmanagement funktioniert.
- Wichtig:** Geheime Daten gehören nicht in Clouds und schon gar nicht auf Privatgeräte von Mitarbeitenden. Papierunterlagen sind genauso zu sichern wie digitale.



© DEPOSITPHOTOS.COM

Sensible Daten gehören weder in die Cloud noch auf die privaten Geräte von Mitarbeitenden.

man unbedingt nachfragen. Wenn der Vorgesetzte nicht erreichbar ist, den Stellvertreter informieren oder abwarten.

Bei einer anderen Betrugsform wird auf eine bestehende E-Mail-Kommunikation Bezug genommen, die eine Zahlungsanweisung oder eine Rechnung enthält. Anschliessend wird die IBAN Nummer, auf die der Betrag einbezahlt werden soll, geändert. Um an die E-Mail-Kommunikation zu kommen, müssen Angreifer entweder Zugriff auf das E-Mail-Konto des Absenders oder auf das Konto des Empfängers haben.

Schadsoftware kann z. B. ein Abhören von Kommunikation bewirken, Stehlen oder Zerstören von Daten oder eine Manipulation einer E-Banking-Transaktion. Angreifer versuchen, fremde Rechner über unterschiedlichste Kanäle mit Schadsoftware zu infizieren. Häufig erfolgt die Infektion, über einen Dateianhang einer E-Mail, versteckt in einem Gratis-Download oder beim Besuch einer Webseite.

Schadsoftware ist heutzutage meist multifunktional und besitzt oft die Möglichkeit, weitere Schadsoftware nachzuladen. Das eröffnet den Angreifern zahlreiche Möglichkeiten. Leider lässt sich eine Infektion nicht so leicht erkennen. Zeichen sind bei-

spielsweise ein langsamer werdendes System oder ein erhöhter Netzwerkverkehr.

Vielfältige Betrugsmöglichkeiten

Cyberkriminelle haben ein grosses Arsenal an Betrugsmaschen. Weitere Betrugsmethoden sind etwa:

- Verschlüsselungstrojaner, auch «Erpressungstrojaner» genannt: Schadsoftware verschlüsselt Dateien auf dem Computer des Opfers sowie auf verbundenen Netzlaufwerken und man verlangt Geld für die Entschlüsselung.
- Bösartige Werbeeinblendungen auf namhaften Suchmaschinen führen Benutzer auf Phishing-Webseiten.
- Gefälschte Drophails von angeblichen Behörden, sogenannte Fake Extortion E-Mails. Dabei wird behauptet, dass die angeschriebene Person eines massiven strafrechtlichen Fehlverhaltens überführt worden sei. Die angeschriebene Person wird aufgefordert, eine Kautions zu bezahlen, um einer Verhaftung zu entgehen.

Auch auf den Plattformen gibt es Betrugsmaschen, z. B. Kreditangebote und – besonders geschmacklos – Leute die angeblich schwer krank sind und ihr Vermögen für soziale Zwecke spenden wollen. Diese Konten blockiert man am besten – wie überhaupt dubiose Trolle, die prominente Namen missbrauchen oder Ehrverletzungen verbreiten und meistens wenig Kontakte haben. Eine andere Methode wird von Musk-Team-Imitatoren angewendet. Diese behaupten auf X, direkten Kontakt zu Elon Musk zu vermitteln. Antwortet man, wird eine Tesla-Karte angeboten, die Zutritt zur Firma ermöglichen soll und für die man natürlich bezahlen muss. Nach Auskunft vom echten Musk-Team ist das Betrug.

Wichtig: Die Unternehmer sollten nicht davor zurückshrecken, Cyber-Delikte anzuzeigen.

«Auch in kleineren Firmen gibt es Delikte von Angestellten.»

Informationen

- <https://www.news.admin.ch/de/newsb/QHVUxTqE5DMteBjfCqLIM>
- BACS <https://www.ncsc.admin.ch/ncsc/de/home.html>
- https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=OJ:L_202402847



Mehr als nur Seminarräume

Ob Teamevent, Kundenanlass, Vereinsversammlung oder Feier: Im einzigen Science Center der Schweiz verschmelzen Wissenschaft, Spass und Interaktion zu Anlässen, die Köpfe öffnen und Gespräche entzünden. Mit einer bunten Mischung an Möglichkeiten lässt sich der Tag oder der Abend individuell gestalten und bietet viel Raum, Neues zu entdecken.

Aha-Momente statt Smalltalk, Stromstöße statt Powerpoint, Erfahrungen statt Faktenflut und «unbedingt ausprobieren» statt «bitte nicht anfassen»: Im Technorama geht es um das gemeinsame Erlebnis, das Experimentieren, darum sich auszutauschen und in die Welt der Naturwissenschaften einzutauchen. Zwischen Knallgasexplosionen, Blitzen

und Tüftelstationen entstehen nachhaltige Erlebnisse. Dank den verschiedenen Ausstellungen inhouse, dem riesigen Outdoor-Park, Gruppenworkshops in den Laboren, Präsentationen und Shows bis hin zur abendfüllenden naturwissenschaftlichen Soirée, bietet das Technorama für jede Gruppengröße und jedes Budget vielfältige Rahmenprogramme in einer faszinierend-inspirierenden Atmosphäre. Unabhängig vom gewählten Rahmenprogramm; das Technorama ist ein Ort des Entdeckens, Begreifens und des Austausches. Speziell für die Jahresend- oder Neujahrseier sind folgende beiden Angebote empfehlenswert – die nicht nur im Technorama, sondern überall dort wo ein Event geplant wird, stattfinden können.

Lust auf einen Event, der funktnallt und nachhallt? Im Technorama dank einzigartigen und vielfältigen Rahmenprogrammen möglich.

Wissen über die Psychologie des Menschen überzeugt, beleuchtet der Naturwissenschaftler Marco Miranda die Magie des menschlichen Gehirns aus wissenschaftlicher Sicht. Eine Live-Show mit Hirnzellenkitzel, Experimenten, Sinnestäuschungen, Staunen und viel Fun. Und dann? Statt Tischordnung ein Apéro oder Stehdinner mitten in der Ausstellung «Kopfwelten», wo die Gäste an vielen Experimentierstationen die Magie ihrer eigenen Wahrnehmung erleben.

«Naturwissenschaftliche Soirée»
Ein Abend voller Staunen und Genuss bei der Mitmach-Dinnershow für Neugierige. Ein einzigartiger Mix aus Wissenschaft, spielerischem Experimentieren und Feinschmecker-Momenten voller Raffinesse. Zwischen den Gängen des Abendessens werden in drei Showblöcken Experimente auf der Bühne und an den Tischen kombiniert. Interaktion statt brosser Unterhaltung!

Kontakt

TECHNORAMA
Swiss Science Center

Technoramastrasse 1
CH-8404 Winterthur
Tel. +41 52 244 08 44
events@technorama.ch
www.technorama.ch/events

Event planen:



Wie man sich vor der Firmenkonkurswelle schützt

Die Zahl der Firmenpleiten steigt und steigt seit einigen Jahren. Das hat multiple Gründe. Unternehmen sollten sich mit einem konsequenten Liquiditätsmanagement wappnen, um nicht selbst in die Insolvenz zu geraten. Dazu gehört, die eigenen Debitoren gut im Auge zu behalten. Das schützt vor Zahlungsausfällen.

VON RAOUL EGELI

Es war zu erwarten gewesen, dass die Firmenkonkurse in diesem Jahr deutlich zunehmen werden. Seit 1. Januar müssen auch öffentlich-rechtliche Unternehmen und Körperschaften, von Steuerbehörden bis zur Sozialversicherungsanstalt, Ausstände von Firmen auf dem Weg der Konkursbetreibung einfordern. Es war ein überfälliger Schritt des Gesetzgebers. Die bisherige Praxis hatte dazu geführt, dass konkursite Unternehmen sich noch lange über Wasser halten konnten, weil Steuern und Abgaben nicht bezahlt wurden, ohne dass dies ernst zu nehmende Konsequenzen für sie hatte. Die Zeche bezahlten private Gläubigerinnen und Gläubiger, die zu ihrem Abschreiber auch noch für die Kosten der Konkursverfahren aufkommen mussten. Doch das Ausmass ist dann doch heftig. Um mehr als die Hälfte nahmen die Unternehmenspleiten alleine im Juli auf den Rekordwert von 1419 zu. Das sind über 471 Firmen mehr als im Vorjahr. Insgesamt wurden in den ersten sieben Monaten knapp 7800 Konkurse verzeichnet. So verschwinden pro Werktag über 55 Firmen von der Bildfläche. Creditreform rechnet für dieses Jahr mit mehr als 13 000 Konkursen – ein neuer unschöner Rekord.

Konkurse als Korrektiv

Aus volkswirtschaftlicher Sicht ist gegen Konkurse nichts einzuwenden. Sie sind das Korrektiv in einem System, das, getrieben von Innovation, sich stetig erneuert. Dafür



Die Zahl an Insolvenzen steigt weiter an. Ein Ende ist nicht abzusehen.



Autor

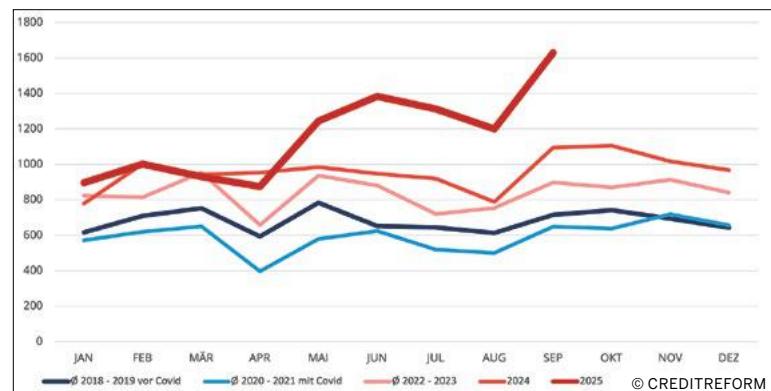
Raoul Egeli ist seit 2008 Präsident des Schweizerischen Verbandes Creditreform und war von 2014 bis 2024 Präsident von Creditreform International mit 21 Landesgesellschaften weltweit. Er ist auch Geschäftsführer der Creditreform Egeli Gesellschaften in Basel, Bern, Lugano, St. Gallen und Zürich. Als Vizepräsident engagiert er sich seit 2019 für den Branchenverband Inkasso Suisse.

> www.creditreform.ch

stehen die Unternehmensgründungen, deren Zahl selbst in Zeiten rekordhoher Pleiten diese um das Vierfache übersteigt. Rechnet man noch die aus anderen Gründen, etwa Zusammenschlüsse oder Geschäftsaufgaben, erfolgten Löschungen aus dem Handelsregister hinzu, so dürfte das Nettowachstum in diesem Jahr bei über 20 000 Firmen liegen oder rund 2,5 Prozent des Bestandes. Daraus lässt sich trotz der anhaltend schwierigen Lage vor allem bei exportierenden Firmen schliessen, dass es der Schweizer Wirtschaft so schlecht nicht gehen kann, wie es zuweilen suggeriert wird. Das zeigt auch die jüngste Auswertung der Wettbewerbsfähigkeit von 68 Ländern des Lausanner Institute for Management Development (IMD). Die Schweiz liegt an der Spitze dieses Rankings und hat damit Singapur verdrängt, das auf den zweiten Platz abgerutscht ist. Die Ränge wichtiger Handelspartner der Schweiz: USA 13 (-1), China 16 (-2), Deutschland 19 (+ 5), Österreich 26 (unverändert), Grossbritannien 29 (-1), Frankreich 32 (-1), Italien 43 (-1). Die weiteren Spitzenplätze belegen Dänemark, Vereinigte Arabische Emirate, Taiwan, Irland, Schweden und Katar.



© DEPOSITPHOTOS.COM



Entwicklungen der Firmenkonkurse in der Schweiz im Vergleich. Die Zunahme 2025 ist drastisch.

Umstände befeuern Konkurse

Dennoch leckt es keine Geiss weg: Die Firmenkonkurse nehmen, nach einer den Coronahilfen geschuldeten Delle, seit mehreren Jahren zu, und es sieht gar nicht danach aus, dass sich daran in der nahen und wohl auch mittleren Zukunft etwas ändern wird. Waren es zuerst die Nachholeffekte der Coronajahre gewesen, als mehrere hundert eigentlich konkursreife Firmen, denen mit Staatshilfen über die Coronakrise geholfen worden war, doch «den Weg über den Jordan antreten» mussten, so sorgen seither Krisen fast im Stundentakt, vom Ukrainekrieg und den dadurch bedingt explodierenden Energiepreisen bis zur volkswirtschaftlich unsinnigen, allen Beteiligten schadenden Zollpolitik des US-Präsidenten Donald Trump für Verwerfungen, denen nicht jedes Unternehmen gewachsen ist. Das kann gerade für KMU, die 99 Prozent des Firmenbestandes in der Schweiz ausmachen, ans Eingemachte gehen. Es mangelt an Eigenkapital, um Krisen zu überbrücken, und auch an Flexibilität, um etwa Teile der Produktion an andere Standorte zu verlegen.

Dann kann es mitunter schnell gehen, bis es zu Liquiditätsengpässen kommt, die das ganze Unternehmen gefährden. Es bringt nichts, das Problem vor sich her-

zuschieben, indem etwa Rechnungen nicht mehr bezahlt werden. Dann ist es auch mit dem guten Ruf schnell dahin. Lieferanten ziehen sich zurück oder verlangen Vorauszahlung. Stattdessen sollte das Gespräch mit den wichtigen Kunden gesucht werden, um etwa Zahlungsfristen auszuhandeln. Der letzte Schritt für eine Sanierung ist die Nachlassstundung, um die nachgesucht werden kann. Ein Sachwalter prüft die Sanierungschancen und ermöglicht bei positiver Beurteilung die Stundung. Sind die Gläubiger einverstanden, kann mit einem Nachlassvertrag, dem alle Gläubiger zustimmen müssen, ein Konkurs abgewendet werden.

Konsequentes Liquiditätsmanagement

Es gibt gute Wege, sich gegen solche Unwägbarkeiten zu wappnen. Dazu zählt ein konsequentes Liquiditätsmanagement auch bei der Kreditorenbewirtschaftung. So gilt es, Zahlungsfristen auszuschöpfen, ohne diese zu überziehen, denn das kann der eigenen Kreditwürdigkeit schaden, oder besser schon beim Vertragsabschluss längere Zahlungsfristen zu vereinbaren, Rabatte auszuhandeln oder sich nach günstigeren Offerten umzusehen. Ebenso wichtig ist die Debitorenbewirtschaftung, wo Zah-

lungsausfälle drohen, die ohne Weiteres mehrere Umsatzprozente ausmachen und gar den Fortbestand des Unternehmens gefährden können. Hier gilt es, vor jedem Vertragsabschluss der Bonität der Kundenschaft höchste Beachtung zu schenken. Besonders hilfreich sind dabei die ausgefeilten Bonitätseinschätzungen von Kreditauskunfteien wie Creditreform, die sich auf eine Vielzahl von Faktoren, von Betreibungen, über Beurteilung der Vernetzungen bis zu Zahlungserfahrungen anderer Mitglieder des Verbandes stützen. Damit lässt sich das Risiko von Zahlungsausfällen ganz erheblich reduzieren. Sollten Zahlungen doch ausbleiben, gilt es, konsequent zu sein, den Debitor in freundlichem, bestimmt Ton zu mahnen und darauf hinzuweisen, dass der Rechtsweg beschritten wird, wenn nicht gezahlt wird. Creditreform unterstützt auch dabei und hält damit den Rücken frei, um sich auf sein Kerngeschäft zu reduzieren.

Folgendes ist wichtig: Es lohnt sich, das Problem an der Wurzel zu packen und vor Vertragsabschluss den Kunden auf die Kreditwürdigkeit hin zu prüfen. Denn die Durchsetzung einer Forderung nach erfolgloser Betreibung auf dem Rechtsweg ist aufwändig und lohnt sich leider in vielen Fällen nicht.

KI als fünfte industrielle Revolution: Leitfaden für KMU

Die fünfte industrielle Revolution stellt KMU vor neue Chancen und Herausforderungen. Mit einer praxisnahen Methodik zeigt die FHNW, wie Unternehmen KI-Potenziale identifizieren, Projekte entwickeln und erfolgreich in den betrieblichen Alltag integrieren können.

VON MARC K. PETER, KNUT HINKELMANN, EMANUELE LAURENZI

Die fünfte industrielle Revolution mit Künstlicher Intelligenz (KI) als Kernstück markiert eine neue Phase der digitalen Transformation. Während frühere industrielle Revolutionen Mechanisierung, Elektrifizierung und Automatisierung brachten, rückt heute die Symbiose zwischen Mensch und Maschine in den Vordergrund. KI eröffnet Chancen, Prozesse effizienter, nachhaltiger und kundenzentrierter zu gestalten – eine Entwicklung, die auch kleine und mittlere Unternehmen betrifft.

Um KMU einen praxisnahen Zugang zu ermöglichen, wurde das Projekt KI-4-KMU lanciert. Entwickelt wurde es von der interdisziplinären Forschungsgruppe Intelligent Information Systems der FHNW (Hochschule für Wirtschaft und Hochschule für Angewandte Psychologie) in

enger Zusammenarbeit mit Partnern aus der Praxis. Das Projekt untersucht zentrale Fragen: Welche Begriffe sind für KMU relevant? Welche Probleme eignen sich für KI? Welche Technologien stehen zur Verfügung? Und die KMU selbst fragen sich: Wo liegt unser konkretes Potenzial? Wie setzen wir KI sinnvoll ein? Und wie gelingt der Einstieg – mit überschaubarem Aufwand und echtem Mehrwert?

Design Thinking als Basis

Die «KI-4-KMU»-Methode liefert nun Antworten darauf. Sie besteht aus einem praxisorientierten Leitfaden und einem Workshop-Canvas, der insbesondere KMU hilft, die strategischen Potenziale von Künstlicher Intelligenz (KI) zu erkennen und gezielt umzusetzen. Die dahinterstehende KI-Methodik wurde Anfang 2024 entwickelt und basiert auf Design Thinking. Sie umfasst drei Phasen – Design, Build und Run – und folgt dem Ansatz des Human Centered Design.

Phase 1: Design (Hear)

Im ersten Schritt werden gemeinsam mit Fachexpert:innen Herausforderungen analysiert, KI-relevante Probleme identifiziert und mögliche Lösungsideen entwickelt. Pilotworkshops mit den KMU Neosys (Nachhaltigkeitsberatung) und Fernao Somnitech (IT-Outsourcing) zeigten, dass sich damit konkrete Use-Cases erarbeiten lassen. In mehreren Iterationen – Unter-



Impressionen aus dem Validierungsworkshop.

nehmensebene, Prozessebene und Aufgabenebene – werden strategische Optionen, Geschäftsprozesse und operative Aufgaben systematisch untersucht.

Phase 2: Build (Create)

Hier werden KI-Projekte geplant und Modelle entwickelt. Dazu gehören Datensammlung, maschinelles Lernen, Aufbau einer Wissensbasis sowie die Erstellung von Schulungs- und Anwendungsmaterial. Die Entwicklung erfolgt iterativ, von Proof of Concept über Prototypen bis hin zu Pilotanwendungen oder Minimum Viable Products (MVPs).

Phase 3: Run (Deliver)

In dieser Phase werden Projekte mit Technologiepartnern umgesetzt. KMU profitieren von bestehenden Ökosystemen wie dem Zentrum KI-4-KMU, ohne hohe Investitionen in Infrastruktur tätigen zu müssen. Parallel werden Mitarbeitende geschult und Lösungen in die Praxis eingeführt sowie kontinuierlich optimiert.

Praxisbeispiele und Validierung

Die Workshops mit dem Unternehmen Neosys führten zur Priorisierung von drei KI-Use-Cases, darunter ein wissensintensiver Prozess, der detailliert modelliert und

Autoren

Prof. Dr. Marc K. Peter,
Prof. Dr. Knut Hinkelmann
und Dr. Emanuele Laurenzi
lehren und forschen an
der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW.

> www.fhnw.ch



KI-Zentrum für KMU

Der Praxisleitfaden und der Workshop-Canvas stehen interessierten Unternehmen im KI-Zentrum für KMU kostenlos zur Verfügung:
<http://www.ki-zentrum.ch>.

Das «KI-Zentrum für KMU» ist eine Initiative der FHNW Fachhochschule Nordwestschweiz, der Wirtschaftsförderung Region Olten, der NRP (neue Regionalpolitik) sowie Wirtschaftspartnern und ist als Verein organisiert. Das KI-Zentrum für KMU sieht sich als eine Anlaufstelle für kleine und mittlere Unternehmen, die Künstliche Intelligenz (KI) gezielt für ihre Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit nutzen möchten. Der Verein vernetzt Wirtschaft, Forschung und Praxis und unterstützt Unternehmen bei der Identifikation, Bewertung und Umsetzung von KI-Potenzialen. Zum Angebot des Zentrums gehören unter anderem Informationsveranstaltungen, Workshops, Expertengespräche sowie Tools und Methoden wie der erwähnte Praxisleitfaden oder der Workshop-Canvas.

> www.ki-zentrum.ch



Ein Praxisleitfaden für KI in KMU: Marc K. Peter, Emanuele Laurenzi & Knut Hinkelmann (Hrsg.): Künstliche Intelligenz (KI): Strategiemethodik, Konzepte und Fallstudien. Ein Leitfaden für die Planung und Umsetzung im KMU. Hochschule für Wirtschaft FHNW, Olten/Schweiz im Juli 2025.

© FHNW / WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG REGION OLTEST

«KI-Potenziale lassen sich in KMU systematisch identifizieren, wenn strategische, prozessuale und operative Ebenen verbunden werden.»

dokumentiert wurde. Somnitech nutzte Co-Creation, um Kundenprozesse zu analysieren und in eine KI-gestützte Prozesslandschaft zu überführen.

Ein zusätzlicher Validierungsworkshop im Juni 2024 mit zwölf Teilnehmenden vertiefte die Methode. Dabei wurden zusätzliche Tools geprüft: auf Unternehmensebene u.a. Wertschöpfungskette, Portfolio-Matrix und Business Model Canvas; auf Prozessebene digitale Wertschöpfungskette und Prozessvisualisierung; auf Aufgabenebene Bewertungsmatrizen und agile Entwicklungsmethoden. Ziel ist es, Potenziale zu erkennen, zu priorisieren und in die nächste Phase zu überführen.

Erkenntnisse und Erfolgsfaktoren

Die Ergebnisse zeigen: KI-Potenziale lassen sich in KMU systematisch identifizieren, wenn strategische, prozessuale und operative Ebenen verbunden werden. Erfolgsfaktoren sind eine klare Zieldefinition, die

Einbindung von Mitarbeitenden und die Nutzung agiler Methoden. Barrieren liegen häufig in fehlendem Know-how, begrenzten Ressourcen und Unsicherheiten bezüglich ethischer Fragen.

Ausblick

Die fünfte industrielle Revolution erfordert nicht nur technologische Anpassungen, sondern auch kulturellen Wandel. KMU können mit der vorgestellten Methodik ihre AI-Readiness schrittweise erhöhen, ohne überfordert zu werden. Damit eröffnen sich Chancen für nachhaltige Geschäftsmodelle, verbesserte Kundenorientierung und resiliente Prozesse.

Die FHNW sieht in der Kombination aus praxisnaher Methodik, Co-Creation mit Unternehmen und einem starken Partnernetzwerk einen Weg, KI im Mittelstand erfolgreich zu etablieren – als gestaltende Kraft einer menschenzentrierten, nachhaltigen Industrie.

Gesundheit durch Inclusion

Für ein resilientes und leistungsfähiges Miteinander im Unternehmen.

VON UELI STREIT

Es mag aktuell viele Unstimmigkeiten auf der Welt geben, bei einer Tatsache sind sich wohl alle einig: Gesundheit ist das Kernstück allen Gelingens – erst recht beruflich. Ohne sie ist unsere Leistungsfähigkeit beeinträchtigt, was den Erfolg behindert. Im professionellen Umfeld steht Gesundheit stark im Zusammenhang mit Klima und Umgang am Arbeitsplatz. Sprechen wir von betrieblichem Gesundheitsmanagement, gilt es immer, ein Team zusammenzuführen, um die Resilienz der einzelnen und des ganzen Unternehmens zu stärken. Inclusion ist der Weg, um erfolgreich ans Ziel zu gelangen: Gesunde Mitarbeitende, fitte Unternehmen, positive Bilanzen. Nur: Wo und wie funktioniert Inclusion?

Ein Teil sein – und bleiben: Der Einfluss von Inclusion

Das Gefühl der Zugehörigkeit ist ein zentraler Gesundheitsfaktor. Wenn Menschen sich als wertvollen Teil der Gemeinschaft erleben, vermindert das chronischen Stress und viele somatische Probleme, die damit einhergehen. Aus neurobiologischer Sicht schützt Zugehörigkeit das Belohnungssystem im Gehirn: Positive soziale Erfahrungen

fördern die Ausschüttung von Dopamin und Oxytocin, während Ausgrenzung Ängste und Schmerzen provoziert.

Im betrieblichen Kontext entsteht ein tragendes Zugehörigkeitsgefühl durch gemeinsame Werte und Ziele. Mitarbeitende, die sich zugehörig fühlen, sind nachweislich seltener krankgeschrieben und bringen mehr Energie ins Team. Eine inklusive Unternehmenskultur schafft darüber hinaus Schutzfaktoren für vulnerable Mitarbeitende. Wo Führungskräfte ohne Stigmatisierung über Problematiken sprechen und frühzeitig Unterstützung suchen, manifestieren sich Beschwerden weniger stark. Gleichzeitig sinkt die Fluktuation: Loyalität entsteht dort, wo Menschen wertgeschätzt und sicher eingebunden sind.

**«Loyalität
entsteht
dort, wo
Menschen
wertgeschätzt
und sicher
eingebunden
sind.»**

Die Ergebnisse der repräsentativen Panel-Studie «social health@work», welche die Universität St. Gallen über mehrere Jahre mit der zweitgrössten deutschen Krankenversicherung Barmer durchgeführt hat, bilden den statistischen Unterbau zu diesen Beobachtungen. Während sich die Arbeitsleistung, die physische und psychische Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitenden mit hohen Inclusion-Werten um 15 bis 20 Prozentpunkte erhöht, neigen diese Teammitglieder auch markant weniger dazu, den Job zu kündigen (-30,7 %)



Der Experte antwortet

Medizinische Eingriffe während der Kündigungsfrist

Frage: Nachdem Frau B. die Kündigung erhalten hatte, teilte sie der Personalabteilung mit, dass sie während der Kündigungsfrist einen operativen Eingriff vornehmen lasse, der zu einer rund dreiwöchigen Arbeitsunfähigkeit führe. Über die Ursache will Frau B. nicht näher Auskunft geben. Die Arbeitgeberin ist verärgert und fragt sich, ob dadurch tatsächlich eine Sperrfrist ausgelöst wird.

Antwort: Gemäss der gesetzlichen Regelung von Art. 336c OR wird die Kündigungsfrist für eine bestimmte Zeit unterbrochen, wenn die Arbeitnehmerin ohne eigenes Verschulden durch Krankheit oder Unfall an der Arbeitsleistung verhindert ist.

Bei medizinischen Eingriffen ist in erster Linie zu prüfen, ob die betreffende Operation als Auslöserin der Arbeitsunfähigkeit durch die Arbeitnehmerin verschuldet ist oder nicht. Dabei ist aber zu beachten, dass ein Verschulden generell nur sehr zurückhaltend angenommen werden darf. Damit von einer unverschuldeten Absenz gesprochen werden kann, wird vorausgesetzt, dass ein ärztlicher Eingriff als «notwendig» bzw. «medizinisch indiziert» gilt. Das ist z.B. bei sogenannten Schönheitsoperationen regelmässig nicht der Fall, weshalb bei rein kosmetischen Eingriffen im Normalfall keine Sperrfrist ausgelöst wird.

Oft diskutiert wird die Frage, inwieweit nebst der grundsätzlichen medizinischen Notwendigkeit auch eine zeitliche Dringlichkeit erforderlich ist. In verschiedenen kantonalen Gerichtsurteilen wurde festgehalten, dass auch bei einem aufschiebbaren Eingriff keine Verpflichtung seitens des Arbeitnehmers besteht, diesen erst nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses vornehmen zu lassen.

Fazit: Die Arbeitgeberin hat keinen Anspruch auf Angaben zur Diagnose, aber es ist für sie wichtig zu wissen, ob eine medizinische Notwendigkeit für einen Eingriff vorliegt. Eine entsprechende Anfrage an den behandelnden Arzt ist daher aus unserer Sicht zulässig.

Kurt Mettler, Rechtsanwalt



oder sich emotional erschöpft zu fühlen (-16,9 %) als ihre Peers, die gering ausgeprägte Inclusion-Werte aufzeigen.

Die Dimensionen im Team ausloten

Das Competence Center for Diversity, Disability and Inclusion (CCDI) der Universität St. Gallen hat mit dem St. Gallen Inclusion Index ein validiertes Messinstrument entwickelt, um Inclusion – und deren Entwicklung über die Zeit – in einer Gruppierung zu messen. Er umfasst vier zentrale Dimensionen (siehe Grafik):

- Zugehörigkeit: Teil der Gemeinschaft sein, dazu gehören, gemocht werden. Partizipationsmöglichkeiten, psychologische Sicherheit und Vertrauen erfahren.
- Authentizität: Sich selbst sein dürfen, sich nicht verstehen müssen. Stärken einbringen und Herausforderungen offen ansprechen können.
- Chancengleichheit: Unabhängig von einem potenziellen Minoritätenstatus haben alle die gleichen Möglichkeiten bezüglich Rekrutierung, Bewertung, Entwicklung und Entlohnung.
- Perspektivenvielfalt: Diverse Perspektiven wertschätzen, sie unvoreingenommen anhören und integrieren. Fokus auf kollektives Lernen und kollektive Leistungseffekte legen.

Das Analyse-Tool Incluscope basiert auf dem St. Gallen Inclusion Index. Unternehmen führen eine digitale Befragung durch, die je nach Bedarf das gesamte Unternehmen oder gezielt einzelne Bereiche untersucht. Dabei handelt es sich nicht um eine klassische Mitarbeitendenbefragung. Incluscope fokussiert auf die Verbindung von Inclusion und Gesundheit am Arbeitsplatz – analog der vier Inclusion-Dimensionen. Die Absicht bei der Entwicklung

von Incluscope war es, Inclusion messbar – und folglich vergleichbar – zu machen, um zu erkennen, wo Handlungsbedarf besteht. Die Validität des Instruments garantiert, dass Ressourcen effektiv dort eingesetzt werden, wo sie den grössten Impact erzielen. Das alles trägt zum Erfolg des Unternehmens bei, Produktivität und Zufriedenheit in der Firma werden so allseits gesteigert.

Inside Incluscope

Das Tool Incluscope bietet Optionen. Ein Unternehmen kann die Auswahl der Fragen so anpassen, dass es die für wichtig empfundenen Bereiche in den Gruppierungen und Teams weiter vertiefen und analysieren kann. Es werden dabei vier Elemente unterschieden: Diversity, Inclusion, Organisation und Human Capital Impact. Sie bestehen aus verschiedenen, für ein Unternehmen

**«Mitarbeitende,
die sich
zugehörig
fühlen, sind
nachweislich
seltener krank-
geschrieben.»**

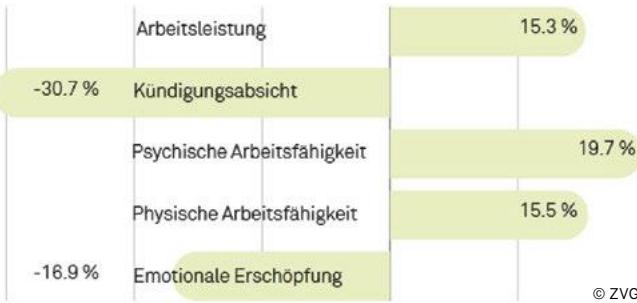
frei wählbaren Dimensionen. Diese haben Auswirkungen auf das Individuum (z.B. Gesundheit, Leistung) und die Organisation (z.B. finanzieller Erfolg, Arbeitsmarktfähigkeit). Incluscope berücksichtigt mehrere Auswertungsperspektiven, nicht nur die Unternehmensebene, sondern auch Abteilungs- und/oder Teamebenen einer Organisation, sodass die gesamte Unternehmensstruktur abgebildet werden kann. Das Tool bietet standardisierte Auswertungen der erhobenen Daten – mit Benchmarks, um Analysen von Stärken und offenen Handlungsfeldern zu ermöglichen. Zudem erhalten Mitarbeitende ein individuelles Feedback mit persönlichen Handlungsempfehlungen und Tipps zur Nutzung ihrer Ergebnisse. Führungskräfte sind folglich in der Lage, gezielt Schulungen, Workshops oder Massnahmenpakete einzuleiten, was mit eigenen Ressourcen oder mit externer Unterstützung realisiert werden kann.



Diese Rubrik wird unterstützt durch

SIZ Care AG

Dennlerstrasse 2, CH-8048 Zürich
T 044 496 63 00, F 044 496 63 19
info@sizcare.ch, www.sizcare.ch



Autor

Ueli Streit ist Fachspezialist für Diversity & Inclusion bei der Health & Medical Service AG. Das Unternehmen unterstützt und befähigt Organisationen mit dem eigens entwickelten Tool «Incluscope» bei der Implementierung und Stärkung einer inklusiven Organisationskultur.

> <https://hmsag.ch/check/incluscope>

Gesundheit & Performanz von Beschäftigten mit hoch ausgeprägten

Inclusion-Werten nach St.Gallen Inclusion Index (Daten aus «social health@work Studienergebnisse zu Welle 5» (2023). Barmer Krankenversicherung und Prof. Dr. Stephan Böhm & Sophie Schepp, Competence Center for Diversity, Disability and Integration, Universität St.Gallen).

Wer sich zugehörig fühlt, bleibt gesund

Ein gelebtes Inclusion-Management ist heute ein wichtiger Hebel für ein gesundes, resilientes und leistungsfähiges Unternehmen. Datenbasierte Instrumente wie Incluscope helfen, den Status quo zu messen und gezielt Massnahmen abzuleiten. Wer Inclusion strategisch verankert und kontinuier-

lich evaluiert, profitiert von motivierten Mitarbeitenden, sinkenden Fehlzeiten und einer positiven Wirkung auf die Firmenmarke, was auf dem Arbeitsmarkt anziehend wirkt und die Kundenbindung stärkt. In Zeiten rasanter Veränderungen ist echtes Zugehörigkeitsgefühl mehr wert denn je – für die Gesundheit jedes Einzelnen und den nachhaltigen Erfolg ganzer Organisationen.

ANZEIGE

Online Infoanlass: Mittwoch, 26. November 2025

Executive MBA – Digital Leadership HWZ

Wissen, Tools und das Mindset, um KMU sicher durch den digitalen Wandel zu führen.

Praxisnah, innovativ und berufsbegleitend.

Hochschule für Wirtschaft Zürich
Next Level Education

Jetzt informieren:
fh-hwz.ch/emba-digital

HWZ

Personalabbau: Wie die Mitarbeitenden führen?

Personalabbau – das bedeutet Stress für alle Beteiligten. Für die gekündigten Mitarbeiter und die «Survivor», die im Unternehmen verbleiben. Aber auch für die Führungskräfte, denn sie müssen die Entscheidung der Unternehmensspitze umsetzen ... und stehen dabei an der emotionalen Front.



Autor

Dr. Georg Kraus ist Inhaber der Unternehmensberatung Kraus & Partner, Bruchsal, die Unternehmen unter anderem beim Realisieren von Reorganisations- und Transformationsprojekten unterstützt. Der Autor mehrerer Change und Projektmanagement-Bücher hat eine Professur an der Technischen Universität Clausthal und ist Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe und der IAE in Aix-en-provence.

> www.kraus-und-partner.de

VON GEORG KRAUS

Es ist eine Hiobsbotschaft: «Wir bauen Personal ab» – diese Entscheidung treffen zurzeit viele Unternehmen. Denn

- je unsicherer die Rahmenbedingungen des wirtschaftlichen Handelns von Unternehmen sind und
 - je zögerlicher deren Zielkunden mit ihren Kauf- bzw. Investitionsentscheidungen sind,
- umso stärker ist der Druck auf die Unternehmensführer, zum ungeliebten Instrument Kostenenkung und damit verknüpft oft auch Reorganisation und Personalabbau zu greifen, um
- die Existenz des Unternehmens zu sichern und/ oder
 - dieses wieder in die Erfolgsspur zurückzuführen.

Also stehen auch die operativen Führungskräfte, die die Reorganisations- bzw. -strukturierungs- und/oder Personalabbau-Entscheidung ihrer Vorgesetzten im Betriebsalltag umsetzen müssen, häufiger vor der Frage: Wie führe ich meine Mitarbeitenden, wenn feststeht, dass 10 oder gar 20 Prozent von ihnen in naher Zukunft das Unternehmen verlassen müssen – selbst wenn noch nicht klar ist, wen dieses Schicksal trifft? Denn dies ist oft die Crux, speziell, wenn grössere Unternehmen einen Personalabbau beschliessen: Dann beginnt häufig eine monatelange Hängepartie, bevor endlich feststeht, wer gehen muss und die Trennung letztlich vollzogen ist.

Einige Tipps für betroffene Führungskräfte

Hier einige Tipps, wie Sie als (mittlere) Führungskraft, diese herausfordernde Situation meistern.

1. Bedenken Sie, wenn ein Personalabbau in Ihrem Unternehmen ansteht, stets: Dieser Prozess bedeutet Stress für alle Beteiligten – nicht nur für die gekündigten Mitarbeiter, sondern auch die sogenannten «Survivors» – also die Mitarbeitenden, die letztendlich im Unternehmen verbleiben werden und mit denen dieses seine Zukunft gestalten möchte. Nehmen Sie sich ausreichend Zeit für sie.
2. Suchen Sie, sobald der (drohende) Personalabbau publik wird, aktiv das Gespräch mit allen Mitarbeitenden – auch wenn noch nicht feststeht, wer gehen muss. Signalisieren Sie ihnen, dass Sie ihre Befürchtungen, Wut, Enttäuschung usw. verstehen und dass Sie sie – soweit möglich – zeitnah über das weitere Geschehen informieren werden. Versprechen Sie Ihren Mitarbeitenden aber nichts, was Sie nicht sicher halten können, denn dies zerstört die Vertrauensbasis zwischen Ihnen und Ihren Mitarbeitenden.
3. Achten Sie darauf, dass Sie in den Mitarbeitergesprächen nicht auch selbst Unverständnis für die Entscheidung der Unternehmensleitung äussern und gar auf «die da oben» fluchen. Denn Ihr Job als Führungskraft wird es sein, die Entscheidung der Unternehmensführung im Betriebsalltag umzusetzen.

**«Versprechen Sie
Ihren Mitarbeiten-
den nichts, was Sie
nicht sicher halten
können.»**

4. Führen Sie mit den Leistungsträgern in Ihrem Bereich, die Sie auf alle Fälle halten möchten, Vier-Augen-Gespräche, in denen Sie ihnen ihre Perspektiven im Unternehmen verdeutlichen, um ein ungewolltes (freiwilliges) Abwandern der Leistungsträger soweit möglich zu verhindern.
5. Setzen Sie sich (auch gegenüber Ihren Vorgesetzten) aktiv dafür ein, dass der Trennungsprozess von den gekündigten Mitarbeitern fair gestaltet wird. Denn aus Ihrem Verhalten gegenüber ihren gekündigten Kollegen, leiten die verbleibenden Mitarbeiter ab, wie Sie sich künftig in ähnlichen Situationen ihnen gegenüber verhalten werden und inwieweit Sie sich für sie engagieren werden.
6. Stellen Sie sich darauf ein, dass nach Bekanntwerden des Personalabbaus auch die Leistung der Mitarbeiter, die letztlich im Unternehmen verbleiben, sinkt. Denn auch die «Survivor» durchleben im Verlauf des Personalabbauprozesses ein Wechselbad der Gefühle. Zunächst

plagt sie die Angst: Was wird aus mir? Und steht dann endlich fest, dass sie bleiben dürfen, fragen sie sich: Wie geht es nun weiter bzw. welche Veränderungen kommen – zum Beispiel aufgrund der Reorganisation – auf mich zu? Zudem bedauern sie ihre gekündigten Kollegen und fühlen sich als «Verbleibende» mitschuldig für deren Schicksal.

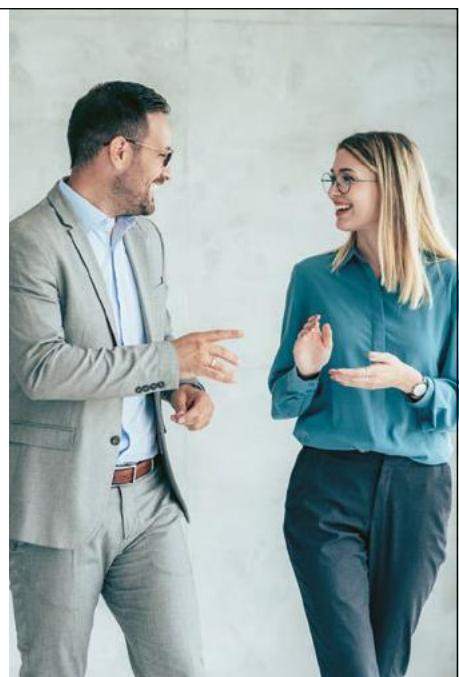
7. Wie sehr sich das Verhalten der «Survivor» ändert, hängt auch davon ab, wie stark Sie als Führungskraft ihnen in dieser «Leidensphase» Orientierung und Halt bieten. Suchen Sie immer wieder das persönliche Gespräch mit den «Survivors». Informieren Sie diese über den Stand der Dinge, erkundigen Sie sich nach ihrem Be-

**«Suchen Sie
immer wieder
das persön-
liche Gespräch
mit den
‘Survivors’..»**

ANZEIGE

BRINGEN SIE BEWEGUNG IN IHRE KARRIERE

Näher dran an über 60 praxisorientierten
Weiterbildungen in Leadership und
Management.



HSLU Hochschule
Luzern

Finden Sie jetzt das
passende Programm





Personalabbau in Unternehmen: Führungskräfte sind dann besonders gefordert – auch jenen gegenüber, die keine Kündigung erhalten.

finden und zeigen Sie ihnen – soweit möglich – ihre Perspektiven im Unternehmen auf.

- Setzen Sie sich, wenn die Gekündigten das Unternehmen verlassen haben, mit den verbliebenen Mitarbeitern zusammen. Artikulieren Sie nochmals Ihr Bedauern über den Personalabbau und Ihre Erleichterung darüber, dass die emotional für alle belastende Zeit nun endlich vorüber ist. Danach sollten Sie den Blick in Richtung Zukunft richten. Erläutern Sie den Mitarbeitenden, welche neuen Chancen und Möglichkeiten sich aufgrund des vollzogenen Personalabbaus und der Reorganisation für das Unternehmen und für sie ergeben, und planen Sie dann mit ihnen die gemeinsame Zukunft.

Achten Sie auf Ihre Gesundheit und Ihr Wohlbefinden

Und noch ein Tipp: Einen Bereich oder eine Abteilung in Zeiten von Personalabbau zu führen, ist eine der schwierigsten Führungsaufgaben – vor allem wegen der emotionalen Herausforderungen, vor denen Sie als Führungskraft selbst in diesem Prozess stehen. Achten Sie deshalb gerade in dieser Zeit auf Ihr körperliches und psychisches Wohlbefinden – zum Beispiel, indem Sie regelmässig Sport treiben und privat für einen emotionalen Ausgleich sorgen.

Jeder zweite Schweizer startet mit Angstgefühlen ins Arbeitsleben zurück

Sommerurlaub soll eigentlich der Erholung dienen, doch eine Studie der Personalberatung Robert Walters zeigt, dass viele Schweizer Fachkräfte die Rückkehr ins Büro mit Stress, Angst oder Schuldgefühlen verbinden. 53 % fühlen sich unwohl beim Gedanken an den Neustart nach den Ferien, 29 % sogar sehr ängstlich. Hauptauslöser ist die überquellende E-Mail-Inbox (55 %), gefolgt von Rückständen und unklaren Übergaben (je 18 %) sowie dem Verpassen wichtiger Updates (9 %). Um Druck zu mindern, lesen 66 % der Mitarbeitenden schon im Urlaub geschäftliche Mails, was jedoch die eigentliche Erholung verhindert.

Besonders problematisch: 71 % verschieben ihre Urlaubstage aus Schuldgefühlen oder Arbeitsdruck – ein Spitzenwert im internationalen Vergleich. Laut Robert-Walters-Direktorin Özlem Simsek deutet dies auf eine Unternehmenskultur hin, in der Erholung nicht ausreichend wertschätzt wird. Betriebsferien könnten Stress mindern, sind in der Schweiz jedoch wenig beliebt: Nur 10 % befürworten sie, während die Mehrheit Flexibilität vorzieht. Dennoch fällt es 39 % leichter abzuschalten, wenn das ganze Team gleichzeitig frei hat.

Auch im europäischen Vergleich zeigt sich das Phänomen: In Belgien fühlen sich 47 % beim Urlaubsende gestresst, in Spanien 63 % und in Frankreich 64 %. Besonders hoch sind die Werte in Grossbritannien, wo 78 % Angst empfinden.

Die Studie macht deutlich: Echte Erholung gelingt nur, wenn Unternehmen klare Übergaben, realistische Erreichbarkeitsregeln und eine offene Haltung gegenüber Urlaub schaffen. Nur so können Mitarbeitende Energie tanken und langfristig produktiv bleiben.

(red.)

Nehmen Sie
unverbindlich mit uns
Kontakt auf unter
angebot@hmsag.ch



GESUNDHEIT, BERATUNG UND UNTERSTÜTZUNG AUS EINER HAND

Wir unterstützen Unternehmen, Mitarbeitende und Führungskräfte in allen Fragen rund um Gesundheit, Arbeit und Veränderung.



GESUND BLEIBEN & BELASTUNGEN FRÜH ERKENNEN

Hotline, Früherkennung
& Frühintervention,
Absenzenmanagement



VERÄNDERUNG & KONFLIKTE MEISTERN

Outplacement,
Trennungsbegleitung,
Mediation



BERATUNG & BEGLEITUNG

Sozialberatung,
Standortbestimmungen mit stayok,
Coachings, Case Management



ZUKUNFT GESTALTEN

Schulungen,
Diversity & Inclusion, Förderung
gesunder Unternehmenskultur

Workation – Benefit mit Risiken und Nebenwirkungen

Nachdem sich gezeigt hat, dass Homeoffice in vielen Berufen problemlos möglich ist, wird immer öfter auch der Ruf nach vorübergehender Tätigkeit im Ausland laut. Unternehmen, die ihren Mitarbeitenden eine «Workation» gewähren, gelten als modern.

von MYRIAM MINNIG

Der Gedanke liegt nahe: Wenn man im Homeoffice fern vom üblichen Arbeitsplatz arbeiten kann, warum dann nicht auch in Paris als Verlängerung eines Städtetrips, im Ferienhaus in Italien oder abwechselnd mit Badetagen in Thailand? Die Realität ist jedoch voller Stolpersteine, die für Arbeitgebende teuer werden können.

Was ist eine Workation?

Der Begriff «Workation» ist rechtlich nicht definiert. Gemeint ist damit in der Regel Telearbeit im Ausland – oder genauer: in einem anderen Staat als dem üblichen Arbeitsort und ausserhalb des Wohnsitzstaats. Dies in Abgrenzung zu Homeoffice, das sich ebenfalls nicht am üblichen Arbeitsort befindet, aber innerhalb des Wohnsitzstaats.

Sobald bei der Arbeit Landesgrenzen überschritten werden, sind diverse Themen zu adressieren: Arbeitsbewilligung, Arbeitsrecht, Datenschutz, Steuerrecht und Sozialversicherungen. Dieser Artikel konzentriert sich auf Letzteres, denn das grösste Risiko für Mitarbeitende ist der Verlust der sozialen Sicherheit.

Welche Grundlagen sind massgebend für die sozialversicherungsrechtliche Unterstellung?

Die sozialversicherungsrechtliche Unterstellung richtet sich einerseits nach inter-



Bevor man während der Arbeit an einem schönen Ort im Ausland geruhsam einen Kaffee trinken kann, müssen ein paar Dinge geklärt sein, besonders bei den Sozialversicherungen.

nationalen Sozialversicherungsabkommen, andererseits nach nationalem Recht in den involvierten Staaten. Je nach Staatsangehörigkeit, Wohnsitzland und Tätigkeitsstaat fällt die Antwort unterschiedlich aus. Anders als bei anderen Themen wird bei den Sozialversicherungen aber auch unterschieden, aus welchem Grund eine Tätigkeit im Ausland erfolgt. Anhand von zwei Beispielen zeigen wir die Herausforderungen der Unterstellungskoordination bei Workation auf.

Beispiel 1: Workation in den USA

Peter ist Schweizer, wohnt und arbeitet in der Schweiz und ist mit einem amerikanischen Staatsbürger verheiratet. Ein sechsmonatiger Aufenthalt soll Peter die Heimat seines Partners näherbringen. Peter und seine Arbeitgeberin sind sich einig, dass er in dieser Zeit zumindest teilweise arbeiten soll.

Zwischen der Schweiz und den USA besteht ein Sozialversicherungsabkommen. Dieses ist anwendbar für Personen mit Schweizer oder US-Staatsbürgerschaft, bei Entsendungen auch für Drittstaatsan-



Autorin

Myriam Minnig ist Leiterin Sozialversicherung und Vorsorge sosec bei BDO.

> www.bdo.ch/sosec



gehörige. Der sachliche Geltungsbereich umfasst seitens der Schweiz die Zweige AHV und IV, nicht jedoch UVG (Unfallversicherung), BVG (berufliche Vorsorge) und KVG (Krankenversicherung). Für AHV und IV erfolgt also eine Koordination mit der entsprechenden Alters- und Hinterlassenenversicherung in den USA, für die übrigen Bereiche gilt nationales Recht sowohl der Schweiz als auch der USA.

Die einfachste Lösung wäre eine Entsendung: Während einer befristeten Entsendung bleibt die Unterstellung im Ursprungsstaat (hier: Schweiz). Mit einem Certificate of Coverage (CoC) wäre Peter in den USA von der Versicherungspflicht für die vom Abkommen erfassten Sozialversicherungszweige befreit. Ob für nicht geregelte Sozialversicherungen zusätzliche Beiträge bezahlt werden müssten, ist nach nationalem Recht (hier: USA) zu prüfen.

Der Haken ist, dass die Anwendung der Entsenderegeln nur möglich ist, wenn die Entsendung im Interesse der Arbeitgeberin liegt – beispielsweise für ein Kundenprojekt vor Ort. In Peters Fall ist das nicht gegeben. Somit greift gemäss Abkommen das Erwerbsortsprinzip: Für die sechs Monate Workation gilt US-Sozialversicherungsrecht. Die obligatorische AHV (und in Folge die an die AHV-Unterstellung geknüpften Sozialversicherungen) könnte zwar mit

Zustimmung beider Parteien weitergeführt werden, dies führt jedoch zu einer Doppelbelastung, da die Weiterführung nicht von der Beitragspflicht in den USA befreit.

Hinweis: Wäre Peter weder Schweizer noch US-Bürger, wäre das Abkommen CH-USA in diesem Beispiel nicht anwendbar. Dann käme nationales Recht beider Staaten zur Anwendung – für alle Sozialversicherungen.

Beispiel 2: Workation in Italien

Antonella ist Italienerin zweiter Generation, wohnt und arbeitet in der Schweiz. Sie besucht regelmässig Verwandte in Italien. Sie hat sich gerade eine kleine Wohnung in Rom gekauft und möchte ihre Aufenthalte mit Arbeit kombinieren.

Aufgrund des Freizügigkeitsabkommens zwischen der Schweiz und der EU ist die europäische Verordnung VO 883/2004 für Antonella anwendbar. Seit dem 1. Juli 2023 ist eine Workation – also Telearbeit im Ausland – bis zu zwei Jahren unter den Bedin-

gungen einer Entsendung möglich, auch ohne Arbeitgeberinteresse.

Antonella möchte jedoch nicht für mehrere Monate am Stück in Italien arbeiten, sondern regelmässig für einzelne Tage oder Wochen. Der Arbeitgeber kann für jeden Aufenthalt eine AI-Bescheinigung für Entsendung beantragen. Grundsätzlich startet der Zähler nach zwei Monaten Tätigkeit im Ursprungsstaat wieder bei null. Es besteht jedoch das Risiko, dass die Behörden ihr Arbeitsmuster nicht als Entsendung werten, sondern als Mehrfachtätigkeit. Eine Workation als Mehrfachtätigkeit ist im Abkommen nicht explizit vorgesehen. Der Arbeitgeber muss deshalb klären, ob die Behörden beider Länder eine Mehrfachtätigkeit ohne Arbeitgeberinteresse akzeptieren.

Hinweis: Könnte sich der Arbeitgeber auf die europäische Homeoffice-Regel berufen, nach der bis zu 25 Prozent Tätigkeit im Homeoffice im Ursprungsstaat verschont bleiben? Nein, denn Antonella hat ihren Wohnsitz nicht in Italien, sondern in der Schweiz. Arbeitstage in Italien gelten deshalb nicht als Homeoffice, auch nicht in der eigenen Wohnung, solange der Lebensmittelpunkt in der Schweiz liegt.

Fazit

Der Wunsch, von überall auf der Welt zu arbeiten, ist weit verbreitet. Der Druck auf Arbeitgebende, diesen Wunsch zu erfüllen, wächst. Wie einfach das möglich ist, hängt von vielen verschiedenen Faktoren ab – nicht zuletzt vom Risikoappetit des Unternehmens. Empfehlenswert sind eine ehrliche Risikoanalyse und die Entwicklung einer Workation-Strategie. Klare Prozesse unterstützen HR-Verantwortliche im Alltag, klare Regeln helfen der Unternehmensleitung, die Risiken und damit die eigene Haftung unter Kontrolle zu halten.

**«Das grösste Risiko
für Mitarbeitende
ist der Verlust
der sozialen
Sicherheit.»**

Eine unternehmerische Hochschule

Seit einem Jahr ist Brian Rüeger Rektor der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich. Unter seiner Führung hat sich in diesem Bildungsinstitut eine neue Dynamik entwickelt.

VON THOMAS BERNER

Er will die HWZ zur unternehmerischsten Hochschule der Schweiz machen: Prof. Dr. Brian Rüeger, seit Oktober 2024 neuer Rektor. Er bringt einen reichen Erfahrungsschatz mit, um diese Ambition zu verwirklichen: Brian Rüeger hat mehr als ein Jahrzehnt das Institut für Marketing Management (IMM) an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) aufgebaut, geleitet und dessen Entwicklung zur grössten Weiterbildungseinrichtung im Marketingbereich auf Hochschulniveau in der Schweiz vorangetrieben. In der Privatwirtschaft sammelte er Erfahrungen als Berater von internationalen Unternehmen im Bereich neue Märkte und Technologien, als Serial Entrepreneur von verschiedenen Startup-Unternehmen im High-Tech Bereich oder als Managing Director für EMEA für ein börsennotiertes amerikanisches Unternehmen. Er promovierte 2015 an der Universität Zürich im Bereich Serviceinnovation und Servicemanagement von Schweizer Unternehmen.

Sie sind seit einem Jahr Rektor der HWZ. Wie lautet Ihre erste persönliche Bilanz?

Brian Rüeger: Alles lief bisher hervorragend. Ich stiess auf eine hohe Bereitschaft der Mitarbeitenden, einen Change-Prozess zu starten. Es wurde ja im April 2024 an-

gekündigt, dass ich neuer Rektor werde. Ich erhielt somit relativ viel Vorlaufzeit. So konnte ich mich gut mit Themen auseinandersetzen, die ich in meiner neuen Funktion angehen möchte. Ich habe mich frühzeitig bei den Mitarbeitenden vorgestellt

«Die HWZ war schon immer schnell unterwegs, und das gefällt mir.»

und Informationen eingeholt. Umgekehrt sind Mitarbeitende, Dozierende und weitere Personen aus dem HWZ-Umfeld mit Ideen auf mich zugekommen, die ich umsetzen soll.

Die Erwartungshaltung war also hoch?

Ja. Klar war auch, dass mein Vorgänger bis zum Wechsel nicht mehr viel verändern wollte. Deshalb gab es einen gewissen Reformstau. Ich habe also alle Wünsche, die mir anvertraut wurden, gesammelt. Daraus ergaben sich rund 60 Handlungsfelder. Das war recht viel, und man beginnt sich Sorgen zu machen, welche Prioritäten man da setzen soll.

Wie sind Sie vorgegangen?

Ich habe am ersten Tag eine Task Force ins Leben gerufen, weil ich wohl nicht die rich-



Die HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich – hier das Hauptgebäude – hat sich organisatorisch neu ausgerichtet.

tige Person war, um alles richtig zu priorisieren und sequenziell ablaufen zu lassen. Dieser Task Force habe ich alle Handlungsfelder offengelegt. Mir war wichtig, dieses Gremium so zusammenzusetzen, dass möglichst viele Perspektiven und Einflüsse vertreten waren, aber gleichzeitig durfte sie nicht zu gross sein, um nicht handlungsunfähig zu werden. Am Schluss waren es dann acht Personen. Etwas Zweites, was ich unternommen habe: Ich liess die Belegschaft das Tempo vorgeben. Am 1. Oktober machte ich eine anonymisierte Umfrage unter den Mitarbeitenden und fragte sie, was und wie schnell verändert werden soll. Auf einer Skala von 1 «gemütlich» bis 5 «sehr schnell» lag der Durchschnittswert am Schluss bei 4,54. Das heisst: Die Mehrheit wollte schnelle Veränderungen.

Dieses Tempo überrascht, wenn man bedenkt, wie träge sich manche Bildungsorganisationen manchmal zeigen und wie viel «Reformresistenz» man zuweilen antrifft.

Absolut. Aber das hat weniger mit meiner Person zu tun als mit der Organisation der HWZ. Vielleicht hat man – ohne jetzt meine Vorgänger schlechtzureden – gewisse Dinge zu lange schleifen lassen. Vieles ist organisch und historisch gewachsen, was sich letztlich in komplizierten Organigrammen gezeigt hat. Ich habe dies nun massiv vereinfacht.

Die HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich

Mit rund 3000 Studierenden und rund 800 Dozierenden aus der Praxis ist die HWZ die nach eigenen Angaben grösste Hochschule mit ausschliesslich berufsbegleitenden Studiengängen im Bereich Wirtschaft der Schweiz. Sie offeriert ein breites Angebot an Studiengängen auf Bachelor- und Master-Stufe sowie über 130 Diplom- und Zertifikatslehrgänge, die Möglichkeit zum Doktorat sowie massgeschneiderte Firmentrainings.

> www.fh-hwz.ch

Eben: Die HWZ hat ihre Organisation neu ausgerichtet, mit einer neuen erweiterten Schulleitung und der Umwandlung der Departemente in agile, vernetzte Ökosysteme. Was sind die zentralen Ziele dieser Transformation?

Die HWZ war schon immer schnell unterwegs, und das gefällt mir. Vieles erfolgte bisher vielleicht noch mit etwas viel Hau-ruck und händisch. Mit digitalen Prozessen hingegen kann man vieles automatisieren und die Mitarbeitenden entlasten. Unsere Dozierenden sind nahe an der Praxis. Und auch die Studierenden absolvieren ihre Weiterbildungen in Teilzeit, d. h. kommen ebenfalls von der Praxis her und bringen entsprechend relevante Fragen in den Unterricht ein. Dies alles führt zum strategischen Ziel, dass die HWZ die unternehmerischste Hochschule werden muss. Das alles habe ich frühzeitig kommuniziert. Der Wunsch nach Veränderung war da, die Mitarbeitenden ziehen alle mit und denken selbst an die nächsten Schritte.

Besteht da nicht die Gefahr, dass zu viel Eigendynamik entsteht? Wo sehen Sie sich da als Rektor: Als Mentor, Coach oder Spielertrainer?

Der Begriff Spielertrainer gefällt mir gut. Grundsätzlich pflege ich den Servant Leadership Approach. Wenn es nötig ist, springe ich bei Schwierigkeiten selbst ein und übernehme Verantwortung oder mache die Interimsleitung. Meine Rolle besteht darin, den Mitarbeitenden das Umfeld zu schaffen, damit sie ihre Kernaufgaben gut ausüben können. Das ist etwas, was ich auch von anderen Führungspersonen verlange. Zu bestimmten Themen braucht es aber eine Kontrolle, damit man nicht einfach «fremdgesteuert» wird. Deshalb haben wir Ökosysteme geschaffen. Diese erhalten Handlungsfreiheit, um ihre Themen – nicht nur in der Weiterbildung, sondern auch in der Forschung – weiterzuentwickeln und dazu auch die richtigen Leute zu rekrutieren, die den Nachwuchs fördern.

Wie profitieren auch die Studierenden davon?

Die oberste Währung ist die Employability der Studierenden. Wir wollen sie fitter machen für das, was in Zukunft gefragt sein wird. Wir können nachweisen, dass HWZ-Absolvent:innen sehr begehrte sind auf dem Arbeitsmarkt, weil sie eben eine sehr pragmatische und lösungsorientierte Bildung

genossen haben und sich weniger mit akademischen Fragestellungen aufzuhalten. Viele Problemstellungen der Zukunft werden direkt von Unternehmen an uns herangetragen. Diese Nähe zur Wirtschaft ist eine wichtige Dimension, genauso wie die Geschwindigkeit. Gerade die KI ist dabei, vieles durcheinanderzubringen. Das müssen wir im Auge behalten. Wir pflegen deshalb auch die Nähe zu den Studierenden: Wir haben eine sehr enge und individuelle Betreuung. Nicht alle benötigen das gleiche Ausbildungsprogramm mit einer «Massenabfertigung», sondern es braucht mehr Individualisierung. Dies erreichen wir mit kleinen Studiengruppen.

Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen der Wirtschaft und Ihrem Bildungsinstitut? Gibt es da konkrete Prozesse?

Da gibt es verschiedene Beispiele. Wir haben Weiterbildungen in Zusammenarbeit mit vielen Unternehmen gestaltet. Unternehmen können mitentscheiden, welche Teile sie eingebracht haben möchten. Somit lösen

«Die HWZ nimmt die technologische Entwicklung in ihre DNA auf.»

wir die Grenzen zwischen Hochschule und Wirtschaft quasi auf. Ähnlich auch bei der Forschung: Wir werden zu einem verlängerten Arm für Unternehmen. Aktuell bauen wir ein Data-Lab auf, um Unternehmen die Möglichkeit zu bieten, ihre Datenwelt auf Optimierungspotenzial anzuschauen. Nicht jedes Unternehmen kann dies selbst leisten. Deshalb lösen wir auch hier die Grenzen zwischen Hochschule und Unternehmen auf. So wie wir in Zusammenarbeit mit Unternehmen oder Verbänden neue Lehrgänge entwickeln, machen wir dies nun auch im Bereich Forschung und fahren laufend neue Labs hoch.

Das heisst, die HWZ will auch zu einem Forschungsplatz werden?

Ja, einfach mit dem Fokus auf Anwenderorientierung. Wir machen keine Grundlagenforschung. Wir sind daran interessiert, direkt von Unternehmen finanzierte Forschung zu betreiben. Auch die Zusammenarbeit mit Innosuisse gehört dazu.



© ZVG

Prof. Dr. Brian Rüeger, seit einem Jahr Rektor der HWZ.

Wie schätzen Sie die aktuelle Entwicklung der Fachhochschullandschaft in der Schweiz ein?

Die Schweiz hat ein gutes Bildungssystem. Mit unseren Universitäten, der ETH und der gesamten Fachhochschulwelt sind wir gut gerüstet. Etwas mehr Geschwindigkeit würde aber allen Hochschulen guttun, und sie sollten eine grössere Nähe zur Wirtschaft suchen. Denn ich beobachte, dass viele öffentliche Fachhochschulen sich davon weg bewegen und in eine universitäre Richtung gehen. Das hängt mit den internationalen Akkreditierungen zusammen. Diese sind grundsätzlich nicht schlecht. Wenn man aber nur diesen Akkreditierungen nachjagt und diese zu erfüllen versucht, achtet man nur noch auf Publikationen und stellt Dozierende ein, die gut publizieren können. Aber diese Personen können nicht zwingend auch gut unterrichten oder Probleme von Unternehmen lösen. Somit entfernt man sich mehr und mehr von der angewandten Wissenschaft. Hochschulen für angewandte Wissenschaften sollten aber diesem Namen weiterhin gerecht bleiben und keine zweitklassigen Universitäten werden. Vielmehr sollten Fachhochschulen ihre einzelnen Sparten besser miteinander spielen lassen, etwa das Engineering mit Business. Da besteht viel Potenzial. Denn die wirklich grossen Probleme, z. B. Nachhaltigkeit, müssen interdisziplinär angegangen werden.

Wie antizipiert die HWZ, welche Skills für die Zukunft ausgebildet werden müssen?

Wir hören aktiv zu. Bei uns geschieht vieles «outside in» statt «inside out». Überall, wo wir Zugang zu Daten haben, werten wir diese aus. Die HWZ nimmt die technologische Entwicklung in ihre DNA auf. Doch aus Überzeugung fokussieren wir noch stärker den Faktor Mensch, denn je mehr Technologie, desto mehr Mensch – so lautet die Devise. Wir achten genau auf jene Kompetenzen, welche die KI nicht hat. Diese Kompetenzen stärken wir. Dazu gehören Leadership-Themen, Sozialkompetenz oder Kreativität – alles Fähigkeiten, welche die KI auch in Jahren noch nicht übernehmen kann. Wir springen nicht blindlings in diese KI-Welt, sondern setzen auf einen ganzheitlichen Ansatz. Daraus ergibt sich eine gewisse Gelassenheit gegenüber der Geschwindigkeit, in der die technologische Entwicklung fortschreitet. Denn auch in Zukunft wird es die gleichen menschlichen Fähigkeiten brauchen wie heute.

Dennoch muss sich ein Bildungsinstitut dem Tempo organisatorisch anpassen?

Das passiert im Moment auch. Es laufen einige Initiativen, auch hinsichtlich Kooperationen mit anderen Bildungsorganisationen, etwa der Privaten Hochschule

für Wirtschaft PHW in Bern. Diese ist ähnlich schnell unterwegs wie wir und ist dort nah an ihrem Zielpublikum. Dank unserer Gemeinsamkeiten können wir uns gegenseitig stärken. Eine weitere Initiative läuft im digitalen Bereich: Wir machen Pilotversuche für digitales Lernen und sind dabei, dafür eine eigene Einheit aufzubauen. Damit wenden wir uns an eine Klientel, die bereit ist, komplett digital zu lernen und dafür die notwendige Selbstdisziplin aufbringt. Wie viel sozialen Austausch es dazu benötigt, wissen wir aber noch nicht. Eigentlich ein Widerspruch zur Wichtigkeit des Human-Faktors. Doch ich sehe: Man kann das eine tun, das andere aber nicht lassen?

Wir haben einen Weg gesucht, wie wir unser Kerngeschäft kannibalisieren könnten. Wenn dieser Weg funktionieren sollte, müssen wir daraus lernen. Wir schauen uns auch Szenarien an, wie die Welt in zehn Jahren aussehen könnte. Auch als Bildungsinstitut muss man Versuchsbälle starten nach dem Prinzip «Trial and Error». Es herrschen ein guter Team-Spirit und Aufbruchsstimmung. Mein Hunger nach Neuland wird wahrscheinlich nicht aufhören.

Wenn Generationen voneinander lernen

Wenn unterschiedliche Generationen aufeinandertreffen, prallen Werte, Gewohnheiten und Kommunikationsstile aufeinander. Was zunächst anstrengend wirkt, birgt enormes Potenzial: Erfahrung trifft auf frische Perspektiven, Bewahren auf Veränderung. Genau in diesem Spannungsfeld entsteht die Kraft, die Teams und Organisationen in die Zukunft trägt.

VON ANDREA RUTISHAUSER

Aktuell sind vier Generationen gleichzeitig auf dem Arbeitsmarkt präsent: Babyboomer, Generation X, Millennials und Generation Z. Jede bringt ihre eigene Prägung, ihre Erfahrungen und auch ihre blinden Flecken mit. Für manche bedeutet Leistung, Pflichten zuverlässig zu erfüllen und im Zweifel Überstunden zu machen. Für andere steht die Balance zwischen Arbeit und Leben im Vordergrund. Ältere Mitarbeitende telefonieren lieber, Jüngere bevorzugen asynchrone Nachrichten. Während die einen die «Karriereleiter» im Blick haben, erweitern die anderen ihre Tätigkeit in der Breite und entwickeln ein

vielfältiges Kompetenzportfolio. Diese Unterschiede erzeugen Reibung, und Reibung kann Energie freisetzen – vorausgesetzt, sie wird bewusst genutzt.

Der Clash der Generationen zeigt sich deutlich, wenn unterschiedliche Erwartungen direkt aufeinandertreffen. Junge Mitarbeitende fordern im Bewerbungsgespräch beispielsweise viele Ferientage, flexible Arbeitszeitmodelle und Homeoffice. Für ältere Generationen, die sich erst über Jahre entwickeln mussten, wirkt dieses Selbstbewusstsein manchmal wie Anspruchsdanken. Umgekehrt kann der unbedingte Leistungsanspruch Älterer von Jüngeren als Starrheit oder mangelnde Empathie wahrgenommen werden. Diese Vorurteile gilt es

aufzulösen, indem Verständnis für einander entsteht.

Generation – Lebensphase – Zeitgeist

Unterschiede – aber auch Gemeinsamkeiten – sind nicht nur eine Frage des Alters. Das Zusammenspiel von Generation, Lebensphase und Zeitgeist prägt Einstellungen und Verhalten. So können sich Menschen in verschiedenen Generationen durch gleiche Lebensphasen ähnlich herausgefordert fühlen, etwa beim Balanceakt zwischen Beruf und Familie: Eine 25-Jährige und eine 40-Jährige können an demselben Punkt im Leben stehen, wenn beide zum ersten Mal Eltern werden. Le-

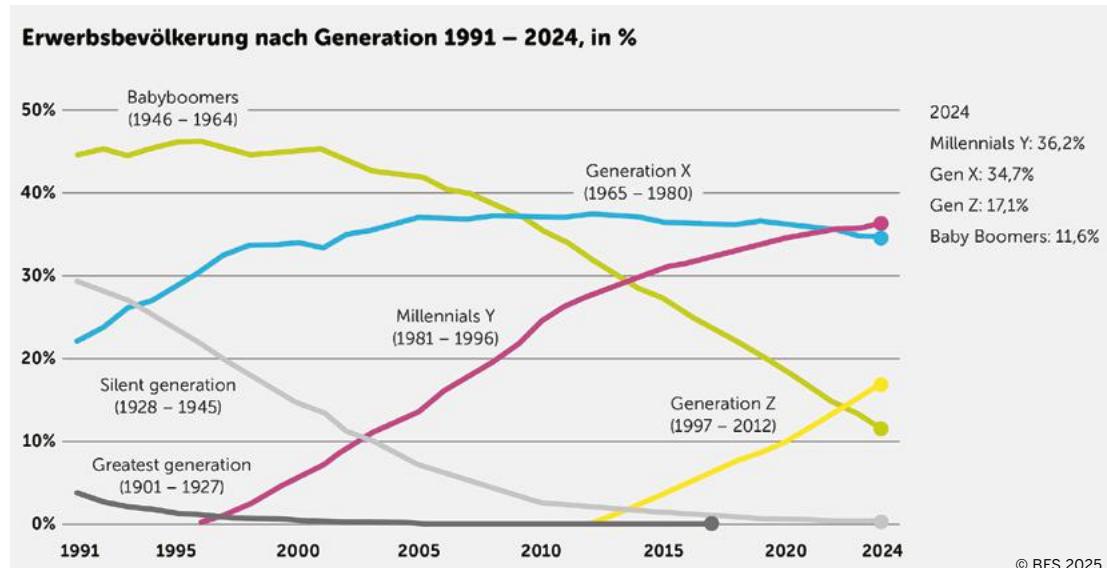


Abbildung:
Generationen auf
dem Schweizer
Arbeitsmarkt.

Wie wird die GenZ wahrgenommen?



© GENERATION THINKING® STUDIE, RÜDIGER MAAS, 2023

Wahrnehmung der Generation Z im Arbeitskontext – zwischen Vorurteilen und zentralen Bedürfnissen.

benszyklen verbinden also, wo Generationen trennen.

Hinzu kommt der Zeitgeist-Effekt: Jede Generation wird durch die gesellschaftlichen, politischen und technologischen Rahmenbedingungen geprägt, in denen sie aufwächst. Digitalisierung, Klimakrise oder geopolitische Unsicherheit, all das hinterlässt Spuren. Wer in den 1980er-Jahren in die Arbeitswelt einstieg, hatte andere Ausgangsbedingungen als jemand, der während der COVID-Pandemie den Berufsstart erlebte. Deshalb ist es wichtig, Unterschiede nicht vorschnell als «typisch Generation Z» oder so sind die Boomer eben» abzutun, sondern genauer hinzusehen.

Generationenmix als Wettbewerbsvorteil

Wo Erfahrung auf Neugier und Stabilität auf Innovationsdrang trifft, entstehen neue Perspektiven. Unterschiedlichkeit macht Teams resilenter und innovativer. Generationenvielfalt ist damit kein Hindernis, sondern eine Ressource für Unternehmen. Sie bringt frische Ideen mit gewachsenem Wissen zusammen und eröffnet Spielräume, die keine Einzelgeneration allein entwickeln könnte. Studien zeigen, dass altersdurchmischte Teams häufig ausgewogenere Entscheidungen treffen und kreativer sind, weil mehr Blickwinkel in den Prozess einfließen.

Brücken bauen statt Gräben vertiefen

Führungs Personen sind gefragt, Altersdiversität bewusst zu gestalten. Das heißt, Spannungen nicht zu glätten, sondern pro-

duktiv zu nutzen. Strategisch bedeutet das, die Altersvielfalt in die Talententwicklung einzubeziehen. Strukturell geht es um Formate, die Austausch ermöglichen. Kulturell braucht es eine Haltung, die Lernen in beide Richtungen fördert. Dazu gehört auch, Stereotype abzubauen: Jüngere sind nicht automatisch «empfindlich» und Ältere nicht automatisch «technologiefern». Hilfreich sind Reflexionsfragen: Welche

Zuschreibungen mache ich anderen Generationen? Was wünsche ich mir von ihnen? Und wo bin ich selbst gefordert, einen Schritt auf die andere Seite zugehen?

Werkzeuge für einen konstruktiven Generationenmix

Die Praxis kennt zahlreiche Formate, die auch für KMU geeignet sind. Mentoring ermöglicht Erfahrungstransfer, Reverse Mentoring stärkt jüngere Stimmen. Shadow Boards bringen frische Sichtweisen in Entscheidungsprozesse. Job-Tandems oder Job-Rotation fördern gegenseitiges Verständnis. Working out Loud oder Buddy-Programme bauen generationenübergreifend Netzwerke auf. Entscheidend ist nicht das Format an sich, sondern die Haltung dahinter: voneinander lernen statt übereinander urteilen.

Darüber hinaus lohnt es sich, Routinen anzupassen: Regelmäßige Feedback-Gespräche, in denen Erwartungen ausgesprochen werden. Hybride Kommunikationsregeln, die sowohl Anrufe als auch Chats berücksichtigen. Flexible Arbeitsmodelle, die unterschiedliche Lebensphasen einbeziehen, von der jungen Familie bis zur älteren Mitarbeitenden mit Pflegeverant-

wortung. Gerade KMU können hier durch Pragmatismus und Nähe zu den Mitarbeitenden punkten.

Generationen im Gleichklang

Intergenerationale Zusammenarbeit ist wie ein Tanz: Erst wenn beide Seiten die Schritte des anderen verstehen und sich aufeinander einlassen, entsteht ein gemeinsamer Rhythmus. Führungspersonen, die dies erkennen, schaffen Räume, in denen Wissen bewahrt, Innovation gefördert und Menschen unabhängig von ihrem Geburtsjahrstag wirksam werden können. Oder wie es Julia Post, Mitglied des Bayerischen Landtags (MdL) sagt: «Gemeinsam sollten wir an einer Welt arbeiten, in der es schön ist, jung zu sein und alt zu werden.»



Autorin

Andrea Rutishauser ist Partnerin und Geschäftsführerin beim Zürcher Beratungs- und Weiterbildungsinstitut BWI. Als Trainerin und Beraterin liegt ihr Schwerpunkt auf den Themen Führungsentwicklung, Strategie, Coaching und Konfliktmanagement. Im praxisorientierten Seminar «Generationen im Team – Chance statt Clash» unterstützt das BWI dabei, Unterschiede zwischen Generationen zu erkennen und in gemeinsames Potenzial zu verwandeln.

> www.bwi.ch



Kreislaufwirtschaft: Unternehmen, Regionen und Hochschulen als Partner

Kreislaufwirtschaft kann Unternehmen dringend benötigte Antworten auf ökologische und ökonomische Herausforderungen bieten, stärkt ihre Resilienz und schafft neue Chancen für Innovation und Zusammenarbeit. Doch die Umsetzung bleibt anspruchsvoll. Praxisnahe Weiterbildungsangebote können bei der Konzeption und Umsetzung unterstützen, indem sie Wissen, Methoden und Netzwerke für eine nachhaltige Transformation verbinden.

VON HANNA PÜTTERS, KARINA
VON DEM BERGE, ELKE KELLNER

Kreislaufwirtschaft trägt zum Klimaschutz bei, indem sie den Ressourcenverbrauch und damit zusammenhängende negative Umweltauswirkungen reduziert. Unternehmen sind für ihre Umsetzung von zentraler Bedeutung, da sie massgeblich an der Verarbeitung und (Wieder-)Verwendung von Ressourcen beteiligt sind. Neue Geschäftsmodelle, regionale Wertschöpfung und die Wiederverwendung von Materialien steigern die Resilienz von Unternehmen und machen sie zukunftsorientiert. Eine Entwicklung, von der alle Beteiligten – die Unternehmen, die Konsument:innen sowie die Umwelt – pro-

Autorinnen

Hanna Pütters, Karina von dem Berge und Elke Kellner lehren und forschen an der Hochschule Luzern. Die passende Weiterbildung dazu: CAS Kreislaufwirtschaft.

> www.hslu.ch/klw

fitieren. Trotzdem zeigt der aktuelle Statusbericht der Schweizer Kreislaufwirtschaft 2024^[1], dass nur 10 % der Schweizer Unternehmen Modelle zur Kreislaufwirtschaft umsetzen. Es stellt sich somit die Frage: Was hindert Unternehmen an der Umsetzung?

Kreislaufwirtschaft als nachhaltiges Wirtschaftssystem

Die Umsetzung zirkulärer Prinzipien erfordert nicht nur technisches Wissen, Investitionen und Zeitaufwand, sondern auch neue Formen der Zusammenarbeit entlang der Wertschöpfungskette. Häufig fehlt es an konkreten Ansatzpunkten: Was bedeutet Kreislaufwirtschaft für ein Unternehmen? Welche Schritte sind sinnvoll und machbar? Wie kann ein Unternehmen die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren entlang der Wertschöpfungskette starten oder vertiefen?

Kreislaufwirtschaft bedeutet, komplexe Zusammenhänge zu berücksichtigen und über das eigene Unternehmen und die Branche hinaus zu agieren. Es braucht daher mehr als einzelne Massnahmen – gefragt sind Innovationskraft und systemisches Denken. Zentral sind das Verständnis von Materialflüssen, die Fähigkeit, mit Partner:innen entlang der Wertschöpfungskette zu kooperieren und gemeinsam kreislauffähige Lösungen zu entwickeln.

Weiterbildung zum Einstieg in die Kreislaufwirtschaft

Genau hier können Hochschulen eine zentrale Rolle spielen: Als Orte der Kompetenzvermittlung und Vernetzung mit wichtigen Akteuren bieten sie praxisnahe Weiterbildung und Forschung. An der Hochschule Luzern – Wirtschaft besteht mit dem CAS Kreislaufwirtschaft in Regionen ein Weiterbildungsangebot, das auf die Bedürfnisse von Unternehmen ausgerichtet ist. Es vermittelt direkt umsetzbare Handlungskompetenzen, gibt Methoden an die Hand und ermöglicht sowie fördert den Austausch zwischen Unternehmen, Verwaltung und Wissenschaft.

REFERENZ

^[1] https://www.bafu.admin.ch/dam/bafu/de/dokumente/wirtschaft-konsum/externe-studien-berichte/statusbericht-der-schweizer-kreislaufwirtschaft-2024.pdf.download.pdf>Statusbericht%202024_final.pdf



Das Konzept der Kreislaufwirtschaft verlangt von Unternehmen systemisches Denken.

Personalentwicklung mit Wirkung

In einer Zeit, in der Märkte sich rasant verändern und neue Technologien den Arbeitsalltag prägen, wird Weiterbildung zum strategischen Erfolgsfaktor. Unternehmen, die ihre Mitarbeitenden gezielt fördern und Veränderung aktiv gestalten, sichern sich entscheidende Vorteile. Der Schlüssel zum Erfolg ist eine der Organisation angepassten Personal- und Organisationsentwicklung auf den vier Ebenen Individuum, Team, Führung und Organisation.



Checkliste: Evaluation des Weiterbildungsbedarfs im Unternehmen

Die Checkliste unterstützt Sie dabei, systematisch den Weiterbildungsbedarf in Ihrem Unternehmen zu erfassen – auf strategischer, organisatorischer, teambezogener und individueller Ebene. Hier geht es zum Download: kv-business-school.ch/whitepapers



Die KV Business School Zürich zählt seit über 130 Jahren zu den grössten Weiterbildungsinstituten der Schweiz im kaufmännisch-betriebswirtschaftlichen Bereich – und unterstützt Firmen heute mit wirkungsvollen Trainings und Formaten, die messbar etwas bewegen. Die Angebote drehen sich rund um folgende Schwerpunktthemen:

Transformation Management

Transformation Management wird dann relevant, wenn Unternehmen vor

grundlegenden Veränderungen stehen. Dazu zählen technologische Entwicklungen wie Künstliche Intelligenz, Automatisierung oder Cloud-Lösungen, die neue Anforderungen an Prozesse und Geschäftsmodelle stellen. Veränderung löst in Teams oft Unsicherheit aus. Mit praxisnahen Seminaren und Workshops lernen Führungskräfte und Teams, Veränderungsprozesse nicht nur zu verstehen, sondern aktiv zu begleiten.

Leadership & Teamentwicklung

Führung bedeutet heute weit mehr als Kontrolle und Zielvorgaben. Moderne Führungskräfte inspirieren, fördern Zusammenarbeit und sorgen für Orientierung. Die KV Business School Zürich vermittelt

praxisnahe Leadership-Skills, die sich direkt im Alltag anwenden lassen. In Firmenseminaren, Workshops und personalisierten Programmen üben Führungskräfte, Vertrauen aufzubauen, Teams zu motivieren und gemeinsam Höchstleistungen zu erreichen. Teamentwicklungs-Workshops stärken den Zusammenhalt und schärfen die kollektive Leistungsfähigkeit.

Future of Work

Die Arbeitswelt der Zukunft verlangt nicht nur Fachwissen, sondern auch digitale, methodische und soziale Kompetenzen. Die KV Business School Zürich zeigt Unternehmen auf, wie ihre Mitarbeitenden fit für die Zukunft werden – mit Trainings zu Microsoft 365, agilen Arbeitsmethoden oder neuen Kollaborationsformen.

Skills Management – Skilling Challenge

Megatrends wie Future of Work und Digitalisierung steigern die Nachfrage nach unternehmerischen, kollaborativen und kreativen Kompetenzen. Haben Sie sich persönlich schon gefragt, welche Fähigkeiten und Fertigkeiten Sie zukünftig – losgelöst von der Fachkompetenz – beherrschen müssten? Im Skilling Challenge Workshop wird auf spielerische Art und Weise aufgezeigt, an welchen Skills Sie arbeiten können: kv-business-school.ch/business/skilling-challenge



Kontakt

KV Business School Zürich

Sihlpostgasse 2, Postfach,
8031 Zürich
firmenberatung@kv-business-school.ch
www.kv-business-school.ch/business
Tel. 044 974 30 00

Hybride Kunden

Wechselndes Einkaufsverhalten nimmt zu. Somit erwächst eine neue Kategorie von Kunden: «Hybride Kunden». Was bedeutet das für Marketing und Verkauf?

von ROLF LEICHER

Über keinen Kundentyp wird derzeit so viel gesprochen wie über den H-Kunden, den hybriden, der sich durch sein wechselhaftes Einkaufsverhalten definiert. In der Kundenbewertung gehört er noch zur Randgruppe, wird auch als «Fragezeichenkunde» bezeichnet. Der «hybride Kunde» (auch «On/Off-Kunde» genannt) wird noch ausserhalb der Kundenklassifizierung geführt. Welche Erwartung hat er, wie können sich Anbieter darauf einstellen?

Typisch für hybride Einkäufer

Einkäufer haben von ihrem Management die Anweisung, sich ständig auf den internationalen Märkten über Kontakte zu informieren bzw. Kontakte zu knüpfen, auch wenn aktuell noch kein Bedarf besteht. An Stammlieferanten wegen der guten Erfahrungen und Beziehungen festzuhalten, hat für den H-Typ nicht mehr oberste Priorität. Hybride Einkäufer betreiben ein aktives Einkaufsmarketing, sie suchen die Unabhängigkeit von Lieferanten. Markenloyalität hat geringere Bedeutung als früher. Das Streben

nach Unabhängigkeit wird noch zunehmen. Der Einkauf ist jetzt nicht nur einseitig preisbewusst. Für den Typ H steht heute das preisgünstigste Angebot im Vordergrund, morgen steht wieder Qualität oder «Fair Trade» im Mittelpunkt der Einkaufsentscheidung. Wer hybride einkauft, lässt sich ungern durch Newsletter und Nachfasskontakte seines Lieferanten an die Hand nehmen. Für ihn werden Akquise-Aktivitäten des Lieferanten als Bevormundung empfunden und sogar abgelehnt. Lieferanten sollten das nicht als Ablehnung ihres Leistungspakets verstehen, sondern einfach akzeptieren, dass sich Kundenbetreuung in Grenzen hält.

«Die Einteilung der Kunden nach einem System ist nicht optimal, es handelt sich dabei immer um einen Rückblick.»

Hybride Einkäufer interessierten sich nicht für das «Entweder, oder», sondern für das «Sowohl, als auch». Sie warten nicht, bis sich ein Lieferant meldet, sie sind selbst aktiv, betreiben selbst Akquise. Zum Vergleich mit Stammlieferanten bieten neue Beziehungen technische Innovationen, bessere Preise und Termine. Neue Lieferanten bringen eine bessere Verhandlungsbasis bei Stammlieferanten. Wer hybride ist, verschafft intern Anerkennung und verbessert damit seine Karriere-Ziele.

A composite image featuring a woman in the background smiling and pointing her index finger towards a grid of seven smaller portrait photographs. The grid is composed of white squares with thin black borders, set against a light gray background. The portraits include a woman with curly hair, a man in a suit, a woman with short dark hair and glasses, a man in a shirt and tie, a woman with dark hair resting her chin on her hand, and a woman with long dark hair and bangs smiling broadly.

Die starre Einteilung von Kunden in Kategorien ist Vergangenheit.

Lieferantenbindung – erwünscht?

Immer die gleichen Lieferanten? Hybride Einkäufer fürchten den «Tunnelblick». So jedenfalls die Meinung in Einkäuferseminaren. Andererseits bringt die langjährige Kooperation mit Lieferanten nicht nur finanzielle Vorteile. Bei Sonderwünschen oder bei eiligen Terminen wird der Einkäufer mit langer Bindung, guten Umsätzen und reibungsloser Auftragsabwicklung bevorzugt. Zwischen Lieferant und Kunden können sich auch Partnerschaften entwickeln, die ein langfristiges Vertrauensverhältnis schaffen: Never Change a winning Team.

Welchen Grund gibt es, eine zufriedene Partnerschaft mit Stammlieferanten zu kündigen? Die bisherige Devise im Einkauf: «Besser mit wenigen Lieferanten viel Umsatz machen, als sich mit der Suche nach neuen Anbietern zu befassen.» Neue Lieferanten sind auch ein Risiko für den Einkauf, so, wie ein neuer Arbeitsplatz für Mitarbeitende ebenfalls ein Risiko ist. Die Bearbeitung neuer Kontakte ist für alle Einkäufer sehr zeitaufwendig – und kostspielig. Wo ist das Zeitbudget, sich mit Neulieferanten, neuen Fertigungsmethoden und Vertragsmodalitäten zu beschäftigen? Da braucht es auch die Unterstützung der Technik in der eigenen Produktion. Einkäufer, die die Lieferanten wechseln, tragen die Verantwortung dafür, dass es keine Nachteile gibt.

Ausstieg aus der Kundenbewertung?

Das dreistufige System der Kundenklassen muss von Lieferanten um eine Stufe erweitert werden, um gezielt zu reagieren: auf H-Einkäufer. Die bisherige Kundenklassifizierung der Lieferanten ist von gestern, die starre Einteilung in A-, B-, C oder jetzt auch H-Kunden ist Vergangenheit. Der Arbeitsaufwand, die jährliche Neubewertung der Adressen lohnt sich nur, wenn dadurch die Kundenbetreuung angepasst wird. Um den Aufwand zu begrenzen, werden nur Kunden mit einer Mindestumsatzgröße qualifiziert, Neukunden erst nach dem dritten Auftrag. Bei Erstkunden sind die gemeinsamen Kennzeichen zu den «Ertragskunden» wichtig.

Kundenklassifizierung

Eine klassische Kundenklassifizierung kann wie folgt aussehen:

Starkunde (früher A-Kunde)

- Kundenbindung stabil halten
- Kontakte zur Führungsebene

Ertragskunde (früher B-Kunde)

- Position halten
- Verwöhn-Programme bieten

Mitnahmekunde (früher C-Kunde)

- Aufwand reduzieren
- Indirekte Vertriebswege

Hybridkunde (Neuer Typ)

- Keine Initiativangebote
- Kontakte nur auf Anfrage

Ist diese Kundenklassifizierung noch aktuell? Der Verzicht darauf steht zur Diskussion. Die Klassifizierung ist kurzlebig und die Anforderungen sind nicht immer quantitativ messbar (Umsatz, Deckungsbeitrag). Es müssten auch die qualitativen Aspekte (Entwicklungschancen, Marktposition), die schwer erfassbar sind, bedacht werden.

Die Einteilung der Kunden nach einem System ist nicht optimal, es handelt sich dabei immer um einen Rückblick. Der Blick ist nach hinten gerichtet. Wer bewertet, orientiert sich an der Vergangenheit («Rückspiegel»), statt nach vorn zu blicken und die Zukunft im Auge zu haben. Die Kundenklasse allein zeigt noch nicht das Betreuungsbedürfnis, besonders beim H-Kunden. Aktuelle Gedanken des Vertriebs: Mit welchen zusätzlichen Leistungen könnte man als Anbieter die H-Kunden generieren? Wie ist der Lebenszyklus eines H-Kunden? Mit welchen Umsätzen ist zukünftig zu rechnen? Wie entwickelt sich das Unternehmen des Kunden insgesamt? Nach welchen Kriterien will ein H-Kunde betreut werden? Wie intensiv soll die Betreuung sein? Kann die Zusammenarbeit mit einem H-Kunden eine Multiplikationswirkung mit anderen Kunden haben?

Kunden loslassen können

Soll man Kunden auch loslassen? Der Grundsatz der Lieferanten könnte lauten: Kunden, die immer wieder Angebote verlangen und sich für den Wettbewerber entscheiden, erhalten kein Angebot mehr. Manchmal ist ein Abschied («beautiful exit») besser, als sich mit Anfragen ohne Aussicht auf einen Auftrag eines H-Kunden zu befassen. Eine einvernehmliche Trennung einer Kundenbeziehung lässt die Tür offen für spätere Kontakte, vorrangig bei neuen

Autor

Rolf Leicher, dipl. Betriebswirt, ist freischaffender Fachautor in Heidelberg (Deutschland).

**«Die starre Einteilung
in A-, B-, C oder jetzt
auch H- Kunden
ist Vergangenheit.»**

Ansprechpartnern auf Kundenseite. Statt Beziehungen aufzugeben, werden sie auf Eis gelegt («cooling off»). Die Kundenbetreuung wird auf ein Minimum heruntergefahren, ein Hinweis in der Kundendatei genügt. Aktivitäten einstellen heisst nicht, Kunden völlig aufzugeben. Es bedeutet nur, sich nicht mehr intensiv um einen Auftrag zu bemühen, für den die Aussichten gering sind.

Erwartungen des H-Kunden

Digitale Kontaktpunkte: Soziale Netzwerke haben zugenommen, über die Website oder den Blog fliesen Informationen bis zum Überdruss. Treffen in virtuellen Räumen gehören zum digitalen Vertrieb.

Je mehr Anbieter diese Chance nutzen, desto geringer könnte der Erfolg sein, weil Digitalisierung zu Massenkontakte führt und eine Differenzierung zum Wettbewerb kaum möglich ist.

Physische Kontaktpunkte: Persönliche Kontakte feiern ihr Comeback. Aussendienstbesuche und Kundenerlebnisse auf Messen werden wiederentdeckt. Persönliche Beziehungen gewinnen wieder (Personal Brands). Vertrauen gewinnt der H-Kunde durch die Persönlichkeit des Vertrieblers («A Brand like a Friend»).

Fazit

Auch die Kontakte zum H-Kunden sind hybride. Sie finden sowohl auf physischer als auch auf digitaler Ebene statt und sind nicht massenhaft, sondern individuell. Dabei kommt es auf den Mix der unterschiedlichen Touch Points an. Die Kontakthäufigkeit erfolgt nicht nach Vorgaben und im Übermass. Einheitliche Betreuung der Kunden wird kritisch betrachtet und passt dem hybriden Kunden nicht.

ANZEIGE



Jetzt anmelden
greenovation-summit.ch

Presenting Partner



Die grösste regionale
Nachhaltigkeitstagung für
Entscheidungsträger in KMUs

23. OKTOBER 2025

Bühler AG, Uzwil



Pascal Loepfe-Brügger
Appenzeller Alpenbitter AG

Marc Stoffel
42 Hacks

Christian Locher
OST - Ostschweizer Fachhochschule

Ina Walthert
AMAG

Martin Bachofner
Kinderdorf Pestalozzi

Andrea Riege
AI-COM.ch

Sascha Rohner
FrugalTec AG

Mona Vetsch
Moderation

Bei der «Klickrate» und «Conversion rate» realistisch bleiben

«Warum klicken von den Personen, denen Google unsere Webseite anzeigt, so wenig auf diese?» «Und warum engagieren uns von den Besuchern unserer Webseite so wenige als Dienstleister?»

VON BERNHARD KUNTZ

Das fragte mich vergangene Woche der Inhaber eines Beratungsunternehmens, dessen Webseite wir für die Websuche optimieren. Er war mit der Zahl der «Impressions» – also der Häufigkeit, mit der seine Webseite Personen, die im Netz surfen, angezeigt wird – durchaus zufrieden. Weniger zufrieden war er jedoch mit der «Click Rate» bzw. «Klickrate», also der Zahl von Personen, die, nachdem ihnen die Webseite angezeigt wurde, diese auch aufsuchen: «Nur knapp 7 Prozent». Und «ein gewisses Magengrummeln» bereitete ihm auch die «conversion rate», also die Zahl der Personen, die anschliessend online eine Beratung oder ein Coaching durch sein Unternehmen buchen: «Nur

etwa eine Handvoll pro Monat – da erziele ich ja mit meinen Mailings fast mehr Aufträge.»

Wie hoch ist Ihre persönliche Klickrate bei der Websuche?

Ich fand die von unserem Kunden genannten Zahlen eigentlich gut – zumindest für einen Anbieter, der nicht wie Temu 1-Euro-Artikel, sondern hochpreisige Beratungsleistungen verkauft. Doch was nutzt das, wenn der Kunde latent unzufrieden ist? Nichts!

Also fragte ich ihn zunächst, wie oft er im Netz surfe. Seine Antwort: «eigentlich täglich mehrmals». Anschliessend fragte ich ihn, wie viele der Webseiten, die ihm Google anzeigt, er denn besucht und wie lange er dort verweile. Seine Antwort: «Vielleicht jede 15te oder 20ste». Und nach einer Pause fügte er hinzu: «... und auf denen verweile ich, sieht man von solchen Seiten wie SpiegelOnline oder Tagesschau. de ab, meist nur ein paar Sekunden».

Wie hoch ist Ihre persönliche Conversion-Rate?

Als Nächstes fragte ich den Berater, wie oft er denn schon etwas gekauft habe, das ihm auf den besuchten Webseiten zum Kauf angeboten worden sei. Daraufhin erwiederte er lachend: «Im Gegensatz zu meiner Frau glaube ich, noch nie etwas – sieht man von den bei Amazon bestellten Büchern ab.»

Diese kaufte der Consultant jedoch nie spontan nach einer Netzsuche. Vielmehr suchte er gezielt zum Beispiel die Amazon-Seite auf und bestellte dort die gewünschten oder benötigten Bücher.

Ziel: Neukunden oder Folgeaufträge von Altkunden generieren?

Erst nachdem unser Kunde obige Fragen beantwortet hatte, sagte ich meinem Gesprächspartner, dass eine durchschnittliche Verweildauer von über fünf

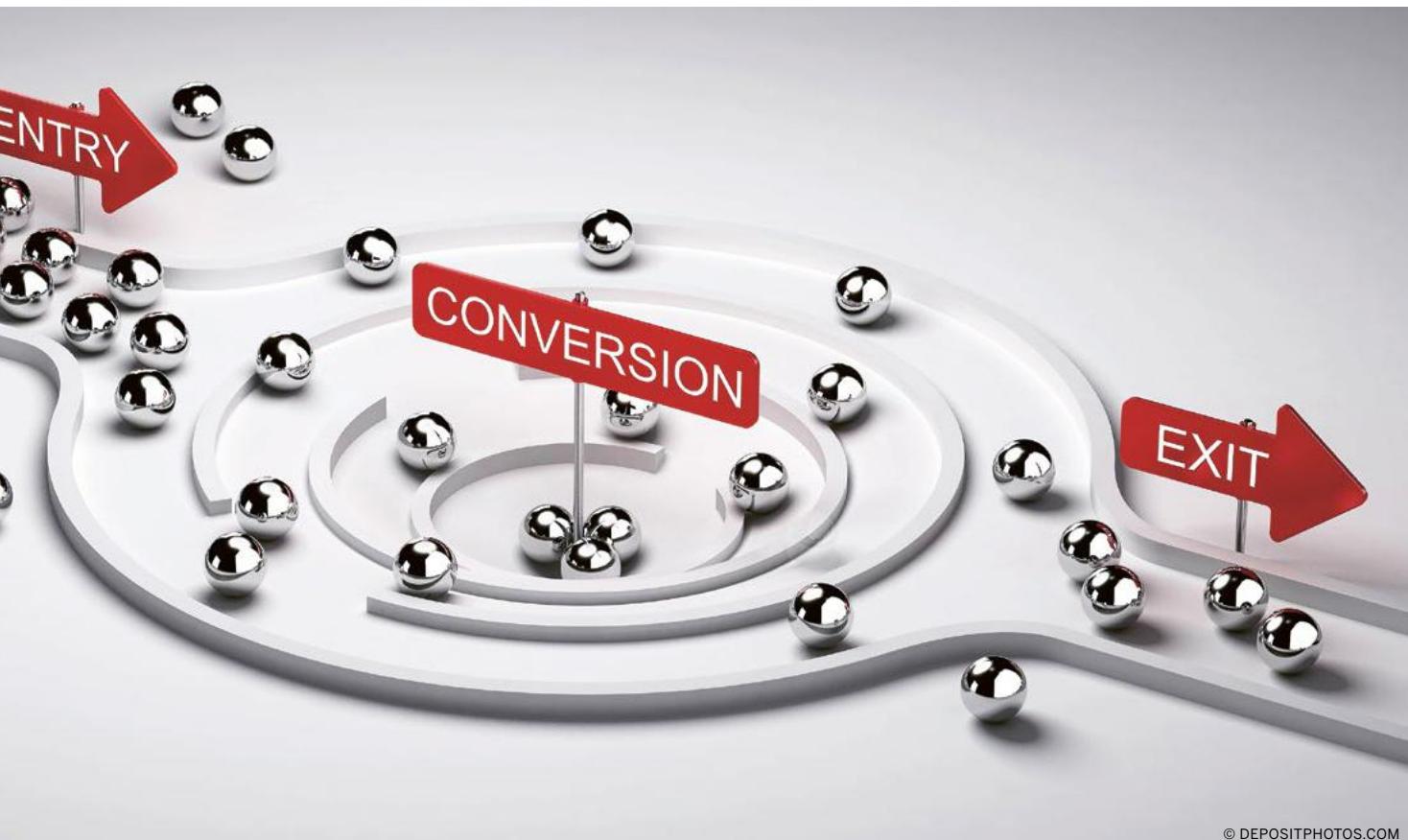


Autor

Bernhard Kuntz ist Inhaber der Marketingagentur Die Profilberater, Darmstadt. Er ist u.a. Autor der beiden Bildungs- und Beratungs-marketing-Klassiker «Die Katze im Sack verkaufen» und «Fette Beute für Trainer und Berater».

> www.die-profilberater.de





© DEPOSITPHOTOS.COM

Die Conversion-Rate: Wie viel ist «gut»? Bei allen Marketing-Massnahmen gilt es, die Erwartungen realistisch zu halten.

Minuten auf seiner Webseite und eine Klickrate von sieben Prozent aus meiner Warte für ein Beratungsunternehmen, das wie viele andere auf die Themen wie Führung und Change spezialisiert sei, eigentlich ganz beachtlich sei – zumal circa 90 Prozent der Besucher der Webseite Erstbesucher seien.

Und dass Monat für Monat etwas mehr als eine Handvoll Personen bzw. Organisationen, mit denen sein Unternehmen zuvor keinerlei Kontakt hatte, weitgehend nur aufgrund der Infos im Netz eine Beratung oder ein Coaching bei diesem buchten, sei «doch auch nicht so schlecht». Schliesslich handle es sich hierbei – anders als bei den Aufträgen, die sein Unternehmen per Mail von Personen im bestehenden Adresspool generiere – fast ausschliesslich um Erstaufträge von Neukunden, die, «wenn erst einmal eine persönliche Beziehung zu ihnen besteht, entsprechend ausbaufähig sind».

Das sah der Inhaber des Beratungsunternehmens, nachdem er sein eigenes Verhalten im Netz reflektiert hatte, auch so. Trotzdem sprachen wir anschliessend noch eine längere Zeit darüber, durch welche weiteren Massnahmen man die Conversion-Rate eventuell noch erhöhen könne.

Als Berater bzw. Dienstleister realistische Erwartungen haben

Ähnliche Erfahrungen sammeln wir, also die Profil-Berater, immer wieder im Gespräch mit Beratern bzw. Anbietern immaterieller Dienstleistungen gleich welcher Couleur. Sie haben oft völlig überzogene Erwartungen, was man mit einer Top-Platzierung bei einzelnen Begriffen oder Wortkombis im Netz erreichen kann. Dasselbe gilt für das Versenden von

Werbebriefen, das Verbreiten von Pressemitteilungen, das Veröffentlichen von Artikeln, das Schalten von (AdWords-)Anzeigen und, und, und... Auch hier sind ihre Erwartungen oft unrealistisch.

Fragt man Berater und Coaches jedoch zum Beispiel:

- «Wie oft haben Sie selbst schon eine Beratung gebucht, die Ihnen per Mail für 1200 oder gar 1800 Euro/Tag per Mail angeboten wurde?»
- «Wie oft haben Sie sich schon für eine 5000 oder gar 10 000 Euro

teure Weiterbildung angemeldet, die Ihnen im Internet oder in einer Zeitschrift offeriert wurde?»

- «Wie oft haben Sie ...?»

Dann wird Ihnen häufig bewusst: So schlecht sind meine bzw. unsere Zahlen ja gar nicht... Was nicht heisst, dass man sie nicht noch weiter verbessern kann.

«Dienstleister haben oft völlig überzogene Erwartungen, was man mit einer Top-Platzierung bei einzelnen Begriffen oder Wortkombis im Netz erreichen kann.»

Business & Eleganz im Herbst / Winter 2025/26

Was tut sich mode- und styling-technisch in dieser Saison? Wir haben uns umgeschaut.

ZUSAMMENGESTELLT VON
BARBARA RÜTTIMANN

Der Herbst und Winter bringen frischen Wind in die Garderobe von Business-Frauen. Susan Haller von ledergerber.mode weiss: «Klassische Schnitte und Nostalgie treffen auf mutige Farben und moderne Eleganz.

Business-Looks für die Business-Frau

Im Büro wie im Alltag darf Mode für die Business-Frau jetzt noch mehr Persönlichkeit zeigen:

• **Farben:** Warme Töne wie Burgundy, Camel, Cappuccino und das neue Braun sorgen für Tiefe. Gleichzeitig setzen leuchtendes Senfgelb, Ziegelorange, Pistaziengrün sowie das lebendige Rot ganz schön Akzente. Zarte Nuancen wie Lavendel oder Babyrosa bringen feminine Sanftheit ins Spiel, während Anthrazit und Khaki den perfekten Kontrast für Business-Outfits bieten.

Autorin

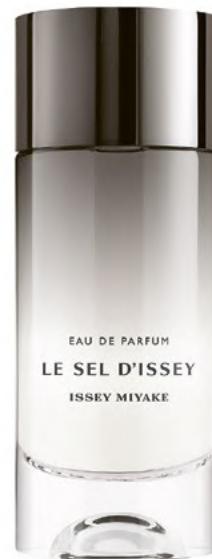
Barbara Rüttimann ist regelmässige Lifestyle-Kolumnistin für ORGANISATOR.

- **Muster:** Mit Karo sind wir diese Saison ganz den Britinnen verschrieben. So können wir klassische Business-Traditionen aufleben lassen. Und Animal Prints werden alltagstauglich, jedoch elegant getragen in Blazern, Röcken oder Mänteln.
- **Strick:** Strick ist nicht nur kuschelig, sondern avanciert zum stilvollen Highlight. All-Over-Knit-Looks mit Röcken, Cardigans und Pullis wirken modern, wenn sie mit funkelnden Details oder Metallic-Accessoires gebrochen werden. Und so der perfekte Look für den Casual Friday im Büro und Afterwork.
- **Kostüme & Business-Looks:** Feminine Eleganz feiert ihr Comeback: taillierte Blazer, Midi-Jupes, A-Linien-Silhouetten und Shiftkleider erinnern an vergangene Zeiten. Nadelstreifen und Krawatten-Elemente werden mit transparenten Blusen oder Lederhandschuhen neu interpretiert und ergeben einen Mix aus Professionalität und subtiler Verführung.
- **Silhouetten:** Oversize-Blazer und weit geschnittene Hosen mit breiten Taillengürtel, die die Silhouette betonen. Der Mix aus maskulinen Linien und femininen Details macht den Business-Look vielseitig.
- **Von Stil zu Boho:** Audrey Hepburn und Grace Kelly liefern die Inspiration für moderne Ladylike-Outfits. Dark-Boho-Akkzente, Spitze oder Semi-Transparenz geben den Looks abendtaugliche Nu-



© LEDERGERBER.MODE

Warne Töne wie z.B. Camel haben wieder Saison.



© ISSEY MIYAKE

Le Sel D'Issey Eau de Parfum.

ancen für den Businessevent oder für das Office Dinner.

- **Accessoires:** XL-Perlenketten und Kettenhenkel-Bags setzen starke Statements. Auffällige Strümpfe oder breite Taillengürtel verwandeln schlichte Outfits in Eyecatcher, ohne ihre Business-Tauglichkeit zu verlieren.



© PKZ MEN

Layering: Schicht für Schicht gut angezogen.



Die Produktpalette von Clé de Peau Beauté.

© CLÉ DE PEAU BEAUTÉ



Unisex-Parfum von Serge Lutens.

© SERGE LUTENS

Business-Looks für den Business Mann

Bei PKZ MEN stehen die Zeichen für Herbst/Winter 2025/26 klar auf stilvoller Business-Eleganz mit moderner Note. Die Krawatte ist zurück: mal lässig interpretiert, mal klassisch gebunden. Dabei inszeniert PKZ MEN den Trend in herbstlichen Farben wie Flaschengrün, Ocker, Rostrot, Mauve oder Schokoladenbraun neu. In der Männermode setzt diese Saison Layering Akzente im Office; Westen unter Sakko, elegante Mäntel über Anzügen und dabei immer funktional und gleichzeitig modisch. Grosse Karos prägen die Saison, ob

als Statement-Mantel, Business-Suit oder Hemd. Gesteppte Stoffe sorgen für Komfort und verleihen selbst im Meeting einen souveränen Auftritt. Kombiniert mit soften Materialien, klaren Linien und spannenden Silhouetten entsteht ein Look, der Business und Urban Casual verbindet. So präsentiert PKZ MEN die Trends für Männer, die auch 2025/26 souverän, modern und mit charmanter Nonchalance auftreten wollen.

Extravagante Pflege & Düfte für die kalte Zeit

Widmen Sie sich jetzt der Pflege der Haut, die kalte Zeit kommt und Shiseido ist mit

dem Schlüssel zum «Glück» parat: Die All-New Key Radiance Care. Erhältlich bei Globus, Marionnaud:

- Clé de Peau Beauté Key Radiance Care Hydro-Softening Essence Lotion: erhöht die Widerstandsfähigkeit der Haut gegen Trockenheit
- Clé de Peau Beauté Key Radiance Care Advanced Intensive Day Cream: Tagesfeuchtigkeitscreme mit Radiant Lily Extrakt
- Clé de Peau Beauté Key Radiance Care Advanced Intensive Night Cream: Tiefeinwirksame Nachtcreme
- Clé de Peau Beauté Key Radiance Care Intensive Day Emulsion: Steigert die Schutzkraft der Haut
- Clé de Peau Beauté Key Radiance Care Intensive Night Emulsion
- Tolles Anti-Aging-Serum für Männer: Shiseido Ultimune Men Power Infusing Serum; festigt das Gesicht und definiert die Gesichtskontur

Und passend dazu Lipstick, Powder & Concealer:

Clé de Peau Beauté Lipstick; erhältlich in 9 Farbtönen. Sowie Clé de Peau Beauté Translucent Loose Powder und Shiseido Radiant Lifting Concealer. Und Last but not least das Business-Gadget an jedem Meeting: NARS The Multiple, neuer Purpose-Sticks von NARS mit 12 lebendigen, vielseitigen Farbtönen für Wangen, Lippen und Augen (in Sephora & Globus erhältlich).

Düfte: Frau, Mann & Unisex

Erhältlich bei Globus, Marionnaud, Manor, Douglas, Import, Müller, Sun Store, Amavita.

- All Of Me Floral von Narciso Rodriguez: Ein neuer blumiger Duft für Frauen mit Geranium und Jasmin Sambac
- Gold Safran Musc von Narciso Rodriguez: Ein neuer orientalischer Moschusduft für Frauen in der MUSC-Kollektion.
- Le Sel D'Issey Eau de Parfum von Issey Miyake: Ein neuer aromatischer, aquatischer Duft für Männer.
- UNISEX: Point Du Jour von Serge Lutens ist ein aromatischer Duft für Männer und Frauen. Erhältlich bei Globus.

Energie-Inseln im Betrieb

Sie ermöglichen Kosteneinsparungen und steigern die Versorgungssicherheit: Microgrids, unabhängige, lokal betriebene Energie-Inseln. Ihre Vor- und Nachteile gilt es zu prüfen.

VON MICHAEL D. MERZ,
FACHJOURNALIST

Grids bieten einige Optionen für Immobilienbesitzer im Gewerbebereich. Gemeint sind lokale, teilautarke Stromnetze – etwa auf Areal- oder Quartierebene – mit eigener Energieerzeugung. Auf bestimmte Zeit funktionieren die sogenannten Microgrids auch vom Stromnetz getrennt.

Experten verweisen auf Vorteile (siehe Hinweis: «Interessante Optionen») wie jene, in einem Energie-Verbund geteilten Lasten- und Kosten – sowie Effizienz. Doch wie lange funktioniert ein Inselbetrieb ohne Netzanbindung wirklich – und wann rechnet sich ein Microgrid angesichts von Anschaffungskosten und saisonaler PV-Einspeisung?

Im Folgenden die wichtigsten Vor- und Nachteile sowie die spezifische Situation in der Schweiz, was Grid-Lösungen anbetrifft.

Wo Vorteile überwiegen

Grid-Lösungen zeichnen sich dadurch aus, dass sie sich vom Netz trennen lassen (Inselbetrieb, evtl. Notstrom), und typischerweise mehrere Energiequellen (PV, Speicher, evtl. Boiler und Wärmepumpen) integrieren. Microgrids basieren meistens auf Solarenergie, die direkt vor Ort eingespeist wird.

Vorteil: Der Strom muss nicht von weit her transportiert werden. So profitieren besonders Peripheriegebiete von einer deutlich besseren Versorgungssicherheit.

Welche Vorteile solche Energie-Inseln erzielen, zeigt das Pilotprojekt «Lugaggia» in Capriasca/TI: In der «Lugaggia Innovation Community» teilen sich ein Kindergarten und 18 Häuser in der Berggemeinde Capriasca via fünf PV-Anlagen (insgesamt

**«Microgrids
basieren meistens
auf Solarenergie,
die direkt vor
Ort eingespeist
wird.»**

rund 70 kW) die Energie. Mittels einer Gemeinschaftsbatterie wurde der Selbstverbrauch von 30 auf 94 Prozent gesteigert – mit Einsparungen von bis zu 3 Rappen pro Kilowattstunde (Quelle: BFE).

Im Tessin kostet Strom derzeit etwa 28 Rp./kWh; ein typischer 5-Personen-Haushalt mit 4500 kWh/Jahr zahlt rund 1300 Franken. «Lugaggia» spart damit bis zu ca. 135 CHF pro Haushalt und Jahr (≈ 27 CHF pro Kopf und Jahr) und erhöht zugleich die Versorgungssicherheit.



Interessante Optionen

Seit 2025 erlaubt das revidierte Stromgesetz zwei interessante Optionen: Den virtuellen ZEV, und ab 2026 folgen lokale Elektrizitätsgemeinschaften (LEG), die sogar den Stromhandel im Quartier ermöglichen.

- vZEV (virtueller Zusammenschluss zum Eigenverbrauch): Mehrere Gebäude, auch in unterschiedlichen Lagen, können ihren Strom virtuell bündeln, ohne zusätzliche Zählapparate installieren zu müssen.
- LEG (Lokale Elektrizitätsgemeinschaften, ab 2026): Erlauben die Vermarktung von lokal produziertem Strom innerhalb eines Quartiers oder einer Gemeinde – und das zu vergünstigten Netznutzungstarifen (z.B. -40 %).

Für Hauseigentümer besonders interessant: Fördermittel.

- Der Bund unterstützt Photovoltaikanlagen, die mit Microgrids gekoppelt werden, mit Einmalvergütungen.
- Kantone wie Zürich oder Basel fördern Batteriespeicher, teils mit Beiträgen von bis zu 10 000 Franken.
- Auch intelligente Steuerungen werden zunehmend subventioniert.

Anschaffungskosten für einen Microgrid

Ein Microgrid für eine einfache Liegenschaft (Ein- oder Mehrfamilienhaus, 4 – 6 Wohneinheiten, ca. 4500 – 30 000 kWh/Jahr) kostet hochgeschätzt:

- Steuerung & Energie-management-System (CHF 8000 – 12 000)
- Speicher / Batterie 20 – 40 kWh (CHF 18 000 – 35 000)
- Mess-/Abrechnungssystem, Stichwort Lastmanagement (CHF 5000 – 8000)
- Installation & Integration (CHF 5000 – 10 000)

So können sich die Gesamtkosten zwischen 35 000 und 60 000 CHF bewegen (je nach Speichergrösse und Teilnehmerzahl). Hauseigentümer sollten sich für Machbarkeitsstudien an Experten wenden. Wichtig ist ein ganzheitlicher Ansatz: Von der PV-Anlage über den Speicher bis zur Baugenehmigung und Software müssen alle Komponenten berücksichtigt werden. Bei grösseren Verbünden würden die Kosten pro Wohnung natürlich deutlich sinken.

Ferner profitiert der Energie-Verbund von Fördergeldern, doch es schlagen einige Technologie- (siehe «Grafik-Modell») und Wartungs-Kosten zu Buche. Ausserdem richtet sich die reale Wirtschaftlichkeit eines Verbunds nach dem tageszeitlichen Lastprofil der einzelnen Liegenschaften.

Begrenzter Inselbetrieb

Microgrids betreffen also die Energieproduktion, autarke Speicherung und intelligente Steuerung. Sie ermöglichen den Inselbetrieb, sollte das öffentliche Netz versagen – ein klarer Vorteil gegenüber sogenannten Smartgrids, die ohne Netzanschluss nicht funktionieren.

«Solange ein Grid am allgemeinen Netz hängt, können Engpässe durch Stromankauf ausgeglichen werden.»

Doch die Frage bleibt zunächst: Wie lange trägt so ein Microgrid allein?

- Ausfallsicherheit: Versorgung im Notstrommodus nur solange Speicher und Erzeugung reichen.
- Begrenzte Dauer: Je nach Dimensionierung reicht der Inselbetrieb von wenigen Stunden bis zu mehreren Tagen (bei grossen Speichern oder möglichem Backup).
- Technische Abhängigkeiten: Fehlende Sonne oder hoher Verbrauch entleeren die Speicher rasch; ohne koordinierten Netzbezug droht ein schnelles Aus.
- Wartung & Verantwortung: Zusätzliche Komponenten wie etwa Wechselrichter oder Speichererweiterungen erhöhen Aufwand und Kosten.

Ausserdem: Wer im Störfall wofür zuständig ist – Eigentümergemeinschaft, Netzbetreiber oder Dienstleister – sollte klar geregelt sein.

Solange ein Grid am allgemeinen Netz hängt, können Engpässe durch Stromankauf ausgeglichen werden. Im Off-Grid-Modus aber entscheidet allein die kritische Infrastruktur (siehe PV-System, Speichergrösse, Lastprofil oder Reserve-Kraftwerke) über die eigene Unabhängigkeit – respektive über einen Black-Out.

Gewerbliche Herausforderungen

PV liefert zwar enorme Energiemengen, ist jedoch wetter- und saisonabhängig und verlangt nach Speichern. Entscheidend ist daher nicht die installierte Leistung allein, sondern wie lange ein System die



Blick auf Lugaggia im Tessin, wo ein Pilotprojekt für Energie-Inseln läuft.

© WIKIPEDIA



Hohe finanzielle Hürden schrecken viele Hauseigentümer ab – zumal die Amortisation über Einsparungen oft erst nach gut 9 Jahren eintritt. So sollte man die Fördermittel prüfen und sich von Experten gut beraten lassen. Für energetisch sanierte oder neu gebaute Liegenschaften könnten Microgrids heute schon ein lohnendes Modell sein.

Grundlast tatsächlich sichern kann. Wie gross diese Spannbreite ist – gerade im Inselbetrieb eines Microgrids – zeigt diese einfache Rechnung*:

- Einfamilienhaus (10–20 kWh Speicher, kritische Last 0,8–1,5 kW): ca. 8 bis 24 Stunden; im Sommer mit PV und Lastmanagement bis ~1 Tag, im Winter eher einige Stunden.
- Mehrparteien/ZEV (50–100 kWh, kritische Last 5–10 kW): ca. 5 bis 20 Stunden.
- Gewerbe-Quartier (0,5–2 MWh, kritische Last 100–300 kW): ca. 1,5 bis 20 Stunden.
- Mehrtage-Autarkie braucht ein Backup (z.B. Diesel/CHP/H₂). Ohne Backup endet die Autonomie, sobald die Speicher leer und PV-Erträge zu gering sind.

Genau hier zeigten sich Stärken und Schwächen von Microgrids. Besonders kritisch bleibt die Photovoltaik (PV abgekürzt), auf der viele Grids basieren. Obgleich: Jedes Grid lässt sich auf den Verbrauch und die vorhandenen Ressourcen (PV-Dachflächen, Anzahl E-Autos etc.) abstimmen. Diese Modularität erleichtert selbst Infrastruktur-Erweiterungen in der Zukunft. Microgrids bieten für Arealbesitzer weitere Vorteile: Sie sind nicht nur auf lokaler Ebene skalierbar, sie können auch in grösseren Quartiernetzen integriert werden.

Auch wenn sich also Komponenten wie Batteriespeicher oder Notstromaggregate modular ergänzen lassen, könnten jedoch Probleme auftreten:

- Überlastungen im Netz, wenn erzeugter Strom nicht sofort verbraucht wird.
- Hohe Kosten der Eigenversorgung, die sich ohne Förderung kaum rechnen.

Strom ausschliesslich für den Eigengebrauch zu erzeugen, bleibt teuer. Teilweise so kostenintensiv, dass es für Verteilnetzbetreiber weniger rentabel ist. Daher könnte sich ein Zusammenschluss zum Eigenverbrauch (ZEV) weiterer Parteien lohnen. Swissolar sieht in den ZEV einen wichtigen Schub für den Solarausbau – insbesondere bei mittelgrossen Anlagen (20–100 kW), wo bislang wenig passiert sei.

Energiekonzept mit Zukunft

Microgrids sind technisch wie rechtlich gut zu verbauen – und im Zuge der Energiewende rücken sie stärker in den Fokus. Zwar scheinen sie komplex, doch sie ermöglichen effizientere Energiesysteme und verbessern mit moderner Technologie (z.B. Smart Meter), Automatisierung und Vernetzung. Am meisten könnten Mehrparteien-Objekte um Neubauten oder Sanierungen profitieren, wo der Effekt von Synergien besonders gross ist.

Die Vorteile liegen auf der Hand: Höhere Versorgungssicherheit und langfristig tiefere Energiekosten. Gleichzeitig dürfen die Investitionen und der technische Aufwand nicht unterschätzt werden. Ob sich ein Microgrid lohnt, hängt ab von Solarpotenzial, Verbrauchsprofil, Gemeinschaftsstruktur, Fördermitteln – und vor allem der Bereitschaft, gemeinsam in die Energiezukunft zu investieren.

* Als Daumenregel kann gelten: Autonomie [h] ≈ (nutzbare Speicherkapazität [kWh] × η) ÷ kritische Last [kW] + PV-Beitrag (saisonale stark schwankend) (Quelle: BFE: «Pilotprojekte ZEV» und «Microgrids» in der Schweiz).

Was ist ein Microgrid?

Ein Microgrid ist ein kleinräumiges Stromnetz, das bei Bedarf vom übergeordneten Netz getrennt im Inselnetz betrieben werden kann. Es integriert lokale Energieerzeuger – etwa Photovoltaikanlagen oder Wärmespeicher – und oft auch Batterien, sodass Stromproduktion und -verbrauch vor Ort im Gleichgewicht gehalten werden können.

Diese Lösung sichert die Versorgungszuverlässigkeit: Bei Störungen im Hauptnetz kann ein Microgrid sich «isolieren» und die lokale Stromversorgung für eine gewisse Zeit (siehe «Begrenzter Inselbetrieb») autonom weiterführen. Grids tragen so zu einer effizienteren Nutzung erneuerbarer Energien und einer resilenteren Energieversorgung bei. (mdm)

Palmölersatz durch CO₂-Recycling

Nach langjähriger Forschung gelingt der Mibelle Group, LanzaTech und dem Fraunhofer-Institut für Grenzflächen- und Bioverfahrenstechnik IGB eine bahnbrechende Innovation: mithilfe moderner Biotechnologie wird aus CO₂ ein palmölfreies Fett gewonnen.

PD / THOMAS BERNER

Palmöl ist aufgrund des hohen Ertrags der Ölpalme, seiner langen Haltbarkeit und seiner Hitzebeständigkeit ein unverzichtbarer Rohstoff für die Industrie. Ob in Lebensmitteln, Kosmetikprodukten, Reinigungsmitteln oder Biokraftstoffen – Palmöl ist in vielen Produkten enthalten, die wir täglich verwenden.

Der dringende Bedarf an Palmöl-Alternativen

Für den Anbau von Palmöl werden jedoch immer grössere Teile unserer Regenwälder

abgeholt. Dadurch werden viele Tier- und Pflanzenarten bedroht und grosse Mengen an gespeichertem CO₂ freigesetzt. Die Kosmetikindustrie ist sich dieser Situation bewusst und bezieht Palmöl vorwiegend aus zertifiziertem Anbau. Dieser Ansatz stellt sicher, dass der Rohstoff aus nachhaltig bewirtschafteten Quellen stammt. Doch nachhaltiger Palmölanbau kann den wachsenden Bedarf der Industrie langfristig nicht decken. Es braucht neue Lösungsansätze für die Zukunft.

Mit dieser Problematik konfrontiert ist die Mibelle Group, die in den Geschäftsfeldern Personal Care & Beauty, Home Care

und Nutrition tätig ist. Das Unternehmen ist führend im Private-Label-Geschäft. Lange Jahre bekannt war die Mibelle als Tochterunternehmen der Migros, bis sie im März 2025 vom spanischen Familienunternehmen Persán übernommen wurde. Zudem produziert und vertreibt die Gruppe eigene renommierte Brands sowie modernste und effektivste Wirkstoffe für die Kosmetikindustrie durch Mibelle Biochemistry. Die Mibelle Group beschäftigt rund 1400 Mitarbeitende und hat Produktionsstandorte in der Schweiz (am Hauptsitz in Buchs AG sowie in Frenkendorf BL), in Frankreich, im Vereinigten Königreich und in den USA.



Für solche Palmöl-Plantagen werden grosse Teile von Regenwäldern geopfert.

© DEPOSITPHOTOS.COM



Entwicklung einer palmölfreien Rezeptur im Labor der Mibelle Group.

Ausserdem hat das Unternehmen Vertriebsstandorte in den Niederlanden und in Australien.

Die neuartige Technologie

Die Mibelle Group verfolgt nun einen komplett neuen Lösungsansatz in Zusammenarbeit mit LanzaTech, einem Unternehmen, das Lösungen zum Kohlenstoffmanagement entwickelt, und dem Fraunhofer-Institut für Grenzflächen- und Bioverfahrenstechnik IGB. Dabei wird durch die Kombination zweier aufeinanderfolgender Fermentationsprozesse das Treibhausgas CO₂ zu einer palmölfreien Fettmischung umgewandelt. Diese ähnelt mit ihrer Zusammensetzung dem Palmöl so sehr, dass sie zukünftig tropische Öle in zahlreichen Anwendungen ersetzen kann.

Im ersten Schritt wird das Gas, das als CO₂ ausgestossen worden wäre, mithilfe des von LanzaTech entwickelten Gasfermentationsprozesses biotechnologisch zu Alkohol umgewandelt. Ein Prozess, der mit dem Bierbrauen vergleichbar ist. Nur dass hier als Ausgangsmaterial CO₂ anstelle von Getreide verwendet wird.

Im zweiten Fermentationsverfahren, das massgeblich vom Fraunhofer IGB entwickelt wurde, wird der aus CO₂ hergestellte Alkohol von spezialisierten Öl-Hefen in die gewünschten Fette umgewandelt. Bei beiden Fermentationen werden nur natürlich vorkommende und nicht veränderte Mikroorganismen eingesetzt.

Palmölfreies Fett

Das Endprodukt aus diesem Prozess ist ein vielseitig einsetzbares Fett von hoher Qualität, 100 % palmölfrei und natürlich. Zudem besitzt es herausragende pflegende Eigenschaften, ein wichtiges Merkmal für kosmetische Produkte. «Diese Innovation ist das Resultat unserer langjährigen Partnerschaft mit LanzaTech und ein Meilenstein für die Kosmetikindustrie. Gepaart mit der

Innovationskraft des Fraunhofer IGB setzen wir damit neue Massstäbe für die gesamte Branche und unterstreichen unser Engagement, Verantwortung für die Zukunft unseres Planeten zu übernehmen und gleichzeitig Lieferketten robuster zu gestalten», sagt dazu Peter Müller, CEO der Mibelle Group. Diese wegweisende Technologie habe das Potenzial, Palmöl in Kosmetik und vielen anderen Produkten des täglichen Lebens nachhaltig zu ersetzen und die Branche grundlegend zu verändern, schreiben die beteiligten Unternehmen weiter.

Vom Prototyp zur Marktreife

Nach erfolgreichen Versuchen im Labor am Fraunhofer IGB und vielversprechenden Anwendungstests in den Labors der Mibelle

Group starten die Partner nun mit der Herstellung der palmöhnlichen Fettmischung im Kilogramm-Massstab. Hierzu werden die Fermentationsprozesse am Fraunhofer-Zentrum für Chemisch-Biotechnologische Prozesse CBP in Leuna, einem Institu-

tutsteil des Fraunhofer IGB, schrittweise in einen grösseren Massstab übertragen.

«Nach erfolgreicher Forschung im Labor konnten wir nun mit der Entwicklung des Pilotprozesses beginnen», freut sich Susanne Heldmaier, Leiterin Research & Technical Innovation der Mibelle Group. «Dies ist der wichtige nächste Schritt, an dessen Ende wir erste Mengen eines hochwertigen Fettes vorliegen haben. Dieses ermöglicht uns, Kosmetikprodukte zu entwickeln, die nicht nur einen Schutz für unsere Haut bieten, sondern auch zum Schutz der Umwelt beitragen. In Zukunft hoffen wir, mit Unterstützung unserer Rohstofflieferanten, immer mehr palmölbasierte Rohstoffe auf diese nachhaltige Lösung umstellen zu können.»

Durch die neue Technologie leisten die drei Unternehmen einen bedeutenden Beitrag, um langfristig die Abholzung der Regenwälder zu reduzieren und eine nachhaltige Wertschöpfungskette aufzubauen.

Überzeugt von CO₂-Recycling

Bereits vor fünf Jahren lancierte die Mibelle Group ein aus CO₂ recyceltes Produkt. Dank des mit LanzaTech entwickelten Fermentationsprozesses kann das klimaschädliche CO₂ in Ethanol (Alkohol) umgewandelt werden. Ein Rohstoff, der in grossen Mengen für die Produktion von Personal Care und Home-Care-Produkten eingesetzt wird.

Die Mibelle Group sieht grosses Potenzial für die neuartige Technologie des CO₂-Recyclings. Der aus dem recycelten CO₂ gewonnene Alkohol soll mittelfristig die gesamte Menge an herkömmlich hergestelltem Alkohol im Bereich Wasch-, Putzmittel und Kosmetik ersetzen. Die Technologie soll jedoch nicht nur für Produkte, sondern auch für deren Verpackung genutzt werden, die zum grossen Teil aus PET und PE bestehen.

Für die Herstellung dieser Kunststoffe lässt sich Erdöl verwenden – oder eben Alkohol aus CO₂-Recycling. Der WWF unterstützt die neuartige Technologie ebenfalls. «Der Einsatz von fossilen Energieträgern muss vermieden werden. Wo dies nicht möglich ist, ist es sinnvoll, Treibhausgase in Produkte einzuschliessen, damit die Gase das Klima nicht zusätzlich erhitzen. Kann mit der Herstellung solcher Produkte zudem Landfläche für den Anbau von Rohstoffen eingespart werden, bleibt mehr Platz für die natürliche Artenvielfalt. Beides trägt zum langfristigen Erhalt unserer Lebensgrundlagen bei» lässt sich Christoph Meili, Fachmann für Ökobilanzen beim WWF Schweiz, in einer Mitteilung der Mibelle Group zitieren.

Mobilität: Autonom, elektrisch, gesellschaftlich herausfordernd

Auf der einen Seite schreitet der Umstieg auf Elektrofahrzeuge voran, wenn auch weniger dynamisch als noch vor wenigen Jahren prognostiziert. Auf der anderen Seite eröffnet die Zulassung von Level-3-Systemen auf Autobahnen seit März 2025 neue Perspektiven für das autonome Fahren.



VON THOMAS BERNER

Die Mobilität verändert sich: Zusammen mit der Zunahme von elektrisch betriebenen Fahrzeugen wächst auch die Akzeptanz von Fahrrassistent-Systemen bis hin zum vollkommenen autonomen Fahren. Beide Entwicklungen könnten die Verkehrslandschaft tiefgreifend verändern – doch ihr Zusammenspiel wirft neben Chancen auch Fragen auf.

Autonomes Fahren: Der Praxistest beginnt

Mit einer neuen Verordnung des Bundesrats hat die Schweiz einen Meilenstein gesetzt: Erstmals dürfen automatisierte Systeme nicht nur unter Testbedingungen, sondern auch im regulären Verkehr eingesetzt werden. Die entsprechende Erlaubnis für die sog. Level-3-Automatisierungssystem gilt seit dem 1. März 2025. Internationale Studien belegen, dass bis zu 90 Prozent der Unfälle verhindert werden könnten, wenn menschliche Fehler durch intelligente Systeme ersetzt würden. Gleichzeitig bleibt der Mischverkehr mit klassischen Fahrzeu-

gen die grösste Herausforderung. Vertrauen, Transparenz und Aufklärung sind entscheidend, um Akzeptanz in der Bevölkerung zu schaffen.

Pilotprojekte wie autonome Shuttle-Linien im Zürcher Furttal oder am Flughafen Zürich zeigen, dass die Technologie nicht nur im Labor, sondern auch im Alltag funktioniert. «Der reale Praxistest beginnt jetzt», sagt Thomas Haiz, Experte für automatisiertes Fahren beim Beratungsunternehmen Wavestone. Gerade in Bereichen wie öffentlichem Verkehr oder Logistik können autonome Lösungen echten Mehrwert schaffen – sei es durch mehr Sicherheit, weniger Staus oder effizientere Abläufe.

Elektromobilität: Zwischen Fortschritt und Gegenwind

Parallel dazu wächst der Markt für Elektrofahrzeuge. Im Juli 2025 war jedes dritte Neufahrzeug in der Schweiz ein Steckerfahrzeug. Doch das ambitionierte Ziel der «Roadmap Elektromobilität» – 50 Prozent Anteil bis Jahresende – wird wohl verfehlt, wie der Branchenverband auto-schweiz einräumt. Denn prominente Hersteller wie

Quellen und weitere Informationen

- www.wavestone.com
- www.energieschweiz.ch/podcasts/ep-4-staffel-3-elektroautos-umsteigen-lohnt-sich/
- www.auto.swiss



Elektrisch und autonom: Sieht so die Zukunft der Mobilität aus?

«Autonomes Fahren, Elektromobilität, Shared Mobility und öffentlicher Verkehr müssen als vernetztes System gedacht werden.»

Porsche setzen wieder stärker auf Verbrenner und Hybride, und auch Förderprogramme geraten durch Diskussionen um neue Abgaben unter Druck. So möchte der Bund etwa eine Besteuerung des Ladestroms einführen, gleichsam als «elektrisches Gegenstück» zur bekannten Mineralöl-Steuer.

Dabei sind die Kostenvorteile von Elektroautos für viele Haushalte real. Nach Angaben von Martin Bollinger, Elektromobilitäts-Experte beim TCS, ist heute ein elektrischer Kleinwagen schon ab 15 000 Franken zu haben, und wer zu Hause lädt, fährt im Alltag meist günstiger als mit Benzin. Wer aber häufig längere Strecken zurücklegen will oder muss, muss aber schnell einmal 10 000 Franken zusätzlich ausgeben für ein Elektroauto mit 100 km mehr Reichweite. Und die Frage nach der Ladeinfrastruktur bleibt ein Hemmfaktor. Dennoch ist gemäss Martin Bollinger die CO₂-Bilanz überzeugend: Ein E-Auto kompensiert die höheren Emissio-

nen bei der Herstellung nach rund 30 000 bis 50 000 Kilometern und stösst über die gesamte Lebensdauer nur etwa die Hälfte der Treibhausgase eines Verbrenners aus, rechnet er in einem Podcast von energieschweiz vor.

Die Schnittstelle: Wenn Elektrifizierung auf Automatisierung trifft

Spannend wird es dort, wo beide Entwicklungen ineinander greifen. Autonome Systeme entfalten ihr Potenzial erst dann voll, wenn sie auf eine nachhaltige Antriebsbasis gestellt werden. Denn eine Flotte selbstfahrender Fahrzeuge, die weiterhin mit fossilen Treibstoffen unterwegs ist, würde zwar die Sicherheit erhöhen, aber die Klimaziele gefährden. Umgekehrt könnte eine rein elektrische Fahrzeugflotte ohne Automatisierung die Strassen nicht effizienter machen.

Genau deshalb plädieren Experten für ganzheitliche Konzepte: Autonomes Fahren, Elektromobilität, Shared Mobility und

öffentlicher Verkehr müssen als vernetztes System gedacht werden. Nur so lassen sich die Ziele von Sicherheit, Nachhaltigkeit und Effizienz gleichzeitig erreichen. Die Schweiz hat durch ihre regulatorische Vorreiterrolle beim autonomen Fahren und ihre hohe Kaufkraft im E-Mobilitätsmarkt die Chance, internationale Standards zu setzen – wenn es gelingt, die beiden Stränge zusammenzuführen.

Gesellschaftliche Fragen bleiben

Doch Technik allein reicht nicht. Ob Elektromobilität oder autonomes Fahren: Beide Entwicklungen rütteln am Selbstverständnis des Autofahrens. Wer ist verantwortlich, wenn ein automatisiertes Fahrzeug einen Unfall baut? Wie gerecht sind neue Abgaben für E-Mobilität, wenn sie private Haushalte zusätzlich belasten? Und welche Rolle spielen Emotionen, wenn Autofahren für viele nicht nur Fortbewegung, sondern auch Freiheitsgefühl bedeutet?

Die Antworten auf diese Fragen werden darüber entscheiden, ob sich die Schweiz tatsächlich als Vorreiterin einer neuen Mobilität etablieren kann – oder ob technologische Möglichkeiten an gesellschaftlichem Widerstand scheitern. Denn die kommenden Jahre werden zum Lackmustest für die Verkehrswende. Elektromobilität und autonomes Fahren sind keine getrennten Entwicklungen, sondern zwei Seiten derselben Medaille. Richtig verzahnt könnten sie zu einem Motor für nachhaltige, sichere und zukunftsfähige Mobilität werden. Misslingt die Verbindung, droht eine doppelte Halbherzigkeit: Elektroautos, die ihre Klimavorteile nicht ausspielen, und autonome Systeme, die ohne gesellschaftliche Akzeptanz im Pilotstatus verharren.

Circular Economy Symposium bei Kyburz

Zum Thema «Energie. Klima. Verantwortung.» sprachen am Firmensitz von Kyburz in Embrach Experten aus Wissenschaft, Politik, Architektur und Gesellschaft am Freitag, 5. September in Embrach.

PD / THOMAS BERNER

Ein Satz prägte das 4. Circular Economy Symposium von Kyburz Switzerland AG: «Die Welt ist voller Lösungen!» sagte Louis Palmer in seinem Referat. Dieser Satz prägte den Anlass, der durch Martin Kyburz, Gründer und CEO der KYBURZ Switzerland AG ins Leben gerufen wurde. Neben der Produktion von Elektrofahrzeugen interessiert ihn die Frage, wie Wissenschaft, Technik und Wirtschaft dazu beitragen können, ein glückliches Zusammenleben in einer gesunden Umwelt zu fördern. Erstmals fand das Circular Economy Symposium am neuen Firmensitz von KYBURZ statt. Sarah Andrina Schütz moderierte den Anlass spontan und lebendig.

Batterien mit mehr Reichweite

Als erster Referent am diesjährigen Anlass stellte Prof. Dr. Maximilian Fichtner, der führende Batterieexperte in Europa, allgemein verständlich und wissenschaftlich fundiert die Antriebssysteme von Fahrzeugen einander gegenüber. Den Anwesenden wurde klar, dass aus Sicht des Energieverbrauchs nur batterieelektrische Fahrzeuge eine Zukunft haben. «Jeden Tag 1800 km fahren – dafür gibt es bald eine Lösung» fasste er die rasende Entwicklung der Batterietechnologie zusammen.

Die Sicht der Politik vertrat Roger Nordmann (Nationalrat 2004–2025). Er betonte die Fortschritte, die die Industrie gemacht hat. «Der Kampf ist nicht gewonnen, aber



Louis Palmer bei seinem Referat am 4. Circular Economy Symposium.

© JETON SHALI

Ergebnisse sind sichtbar» sagte er und wies darauf hin, dass dank Effizienzsteigerungen der Strombedarf in der Schweiz in den letzten 20 Jahren nicht gestiegen ist. Gleichzeitig rief er zu Investitionen auf, wie sie unsere Vorfahren vor Jahrzehnten beim Bau der Speicherkraftwerke gewagt hatten, auch um die Verbrauchsdifferenzen zwischen Sommer und Winter zu bewältigen.

Mit dem Solar-Taxi um die Welt

Dann folgte der Auftritt des eingangs zitierten Louis Palmer. Er fuhr als erster Mensch mit seinem Solar-Taxi emissionsfrei um die Erde. Mit seinem Referat riss er die Besucher mit und motivierte sie, sich bei Plänen nicht entmutigen zu lassen. Mit seinem aktuellen Projekt, dem SolarButterfly, besucht er unzählige Schulen und berichtet über die Auswirkungen des Klimawandels und die Schritte, die Kinder machen können, um ihn aufzuhalten.

Regelmässiger Redner am Circular Economy Symposium ist Marcel Gauch vom Technology & Society Lab der Empa. In seiner gewohnt pointierten Art stellte er Praktiken in Frage, zeigte zukünftige Lösungen auf und rief auf, die Technologien, die heute schon funktionieren, der Gesellschaft näherzubringen. Die Kommunikation zwischen Wissenschaft, Industrie und vor allem der Gesellschaft zeigte sich in einer Podiumsdiskussion als zentraler Punkt, denn «wir haben die Technologie!»

Ehemalige Zustellfahrzeuge mit neuer Aufgabe

Im Rahmen des Circular Economy Symposiums fand auch die Preisverleihung der Circular Economy Challenge statt. Bei diesem Wettbewerb haben fünfzehn Teams die Herausforderung angenommen, aus einem ausgedienten Postfahrzeug ein Projekt zu starten. Die Resultate beeindruckten bezüglich Phantasie, Technik oder Innovation. Gewonnen wurde die Challenge vom Team «Kurzschluss Camper» für den Umbau in ein komplettes Campingfahrzeug. Prämiert wurden ferner ein zu einem mobilen Pizzaofen umfunktioniertes Fahrzeug sowie ein Werkzeugmobil mit Werkstatt, einschliesslich Stromanschluss, Arbeitsfläche, Schraubstock und Beleuchtung.

KYBURZ Switzerland

Die KYBURZ Switzerland AG in Embrach bei Zürich entwickelt und produziert als KMU mit über 150 Mitarbeitenden qualitativ hochstehende Elektrofahrzeuge für Zustell- und Industriebetriebe sowie für Privatpersonen.

> www.kyburz-switzerland.ch



© PAYREXX

Einmal auf dem Smartphone installiert, müssen Käufer:innen zum Bezahlen nur noch ihre Kreditkarte an das Smartphone halten.

ZAHLUNGSEMPFANG FÜR SCHWEIZER KMU VEREINFACHT

Handy wird zum Kartenlesegerät

Mit «Payrexx Tap to Pay» präsentiert der Schweizer Zahlungsanbieter eine neue Lösung für mobiles Einkassieren – ganz ohne Kartenlesegerät. Die SoftPOS-App verwandelt jedes NFC-fähige Android-Smartphone in ein Terminal und ermöglicht die Annahme von Zahlungen per Kredit- und Debitkarte, TWINT sowie mobile Wallets wie Apple Pay oder Samsung Pay. Zielgruppe sind vor allem KMU, Vereine und Non-Profit-Organisationen, die eine einfache, flexible und kostengünstige Alternative suchen. Registrierung und Nutzung sind unkompliziert: Ein Konto im kostenlosen FREE-Abo genügt, Transaktionskosten liegen bei 1,65 % + 0,15 CHF. Damit stärkt Payrexx seine Position als Omnichannel-Anbieter und erweitert das Angebot vom Online- zum stationären Handel. iOS-Nutzer:innen sollen bald folgen.

www.payrexx.com

**SECURE LLM
Schweizer
Alternative
zu Public
KI-Diensten**

KI verfügt über einerseits über enorme Effizienzpotenziale, andererseits bergen Public-Lösungen wie ChatGPT erhebliche Risiken bezüglich Datenschutz, Souveränität und geistigem Eigentum. Mit Secure LLM präsentiert die Innflow AG nun ein Sprachmodell, das vollständig in der Schweiz betrieben wird und Unternehmen eine kontrollierte, compliancekonforme Nutzung von KI ermöglicht.

www.innflow.com

SUISSEDIGITAL

KMU-Portal für Digitalisierung lanciert

Der Wirtschaftsverband Suissedigital hat ein neues Portal für kleine und mittlere Unternehmen gestartet. Dort finden KMU regionale Partner für Lösungen rund um Konnektivität, digitale Dienste und Rechenzentren. Fallstudien und ein Expertennetzwerk liefern praxisnahe Inspiration für effizientere Prozesse, sicheres Datenmanagement und innovative Kommunikationslösungen. Zusätzlich lädt der Verband am 19. November 2025 zum Suissedigital-Day nach Bern ein: Rund 400 Teilnehmende und über 40 Aussteller tauschen sich dort zu aktuellen Digitalisierungsthemen aus. www.suissedigital.ch/kmu

PRÄSENZ FÜR KLEINE UNTERNEHMEN

Modularer Messestand

Kleine Betriebe und Start-ups profitieren besonders vom persönlichen Austausch auf Messen, haben jedoch selten genug Personal, um einen Auftritt zu stemmen. Mit dem kompakten Flexiroom schafft Bofa Doublet Abhilfe: Eine Person meistert den Aufbau alleine und benötigt dazu keine Werkzeuge. Die Montage gelingt über ein Stecksystem für die Rahmenelemente. Dazwischen spannen Aussteller bedruckten Stoff mit Firmenlogo und gewünschten Motiven. Zusammengelegt passt der Messestand in den Kofferraum eines Kleinwagens.

www.bofa.de



Messestand nach Mass.

Die Beiträge unserer Partner

friends

Die Organisator-Community hat starke Verbände –
hier sagen sie, was sie beschäftigt.



Wir inspirieren KMU. Getreu diesem Motto bietet der SVC seit vielen Jahren Mitgliedern, Partnern und Sponsoren in allen acht Wirtschaftsregionen der Schweiz die Möglichkeit, sich auszutauschen.

> svc.swiss



Als Verband für nachhaltiges Wirtschaften fördert öbu die Umsetzung der nachhaltigen Entwicklungsziele der Vereinten Nationen (SDGs, Agenda 2030) durch Schweizer Unternehmen und Organisationen.
> oebu.ch



Seit über 20 Jahren vernetzt das KUMMLI Netzwerk ausschliesslich Entscheidungsträger aller Branchen von KMU bis Global Player.
> kumqli.com

Franziska Bürki wird SVC Geschäftsführerin

Per 1. Oktober 2025 übernimmt Franziska Bürki die Geschäftsführung des SVC (Swiss Venture Club). Sie tritt die Nachfolge von Michael Fahrni an, der auf Ende Jahr in den Ruhestand geht.

Nach rund 20 Jahren Berufserfahrung im wirtschaftspolitischen Umfeld freut sich die 46-jährige Betriebswirtin auf die Aufgabe im KMU-Bereich: «Die Schweizer Unternehmen leisten grossartiges. Gemeinsam mit dem Team und der Unterstützung unserer Partner wollen wir die Exzellenz der KMU allen aufzeigen. Es ehrt mich, dass ich mich künftig persönlich für unsere KMU einsetzen darf.»

Nebst diversen operativen Führungs-tätigkeiten in der Unternehmenskommunikation, in Public Affairs und in der Verbandsgeschäftsführung, hat Franziska Bürki auch Erfahrung als Verwaltungsratspräsidentin. Ihr Know-how hat sie

zuerst in der BKW Energie AG, später im Branchenverband Entwicklung Schweiz sowie in der Workcontrol Suisse AG und zuletzt in der Raiffeisen Gruppe aufgebaut.

«Franziska Bürki bringt aus ihren bisherigen Tätigkeiten viel Erfahrung in der Kommunikation, im Verbundwesen und im Umgang mit Politik und Wirtschaft mit. Wir sind überzeugt, dass es ihr gelingen wird, den SVC zusammen mit ihrem Team und dem Vorstand weiterzuentwickeln. Unsere KMU dürfen sich weiterhin auf inspirierende, motivierende Plattformen und Aktivitäten freuen.», ist SVC Präsident Hans Baumgartner überzeugt.



Die neue SVC Geschäftsführerin
Franziska Bürki.

News aus dem SVC Netzwerk

MVTec integriert Flüssiglinsen von Optotune

Das Dietiker Unternehmen Optotune (Preisträger Prix SVC Wirtschaftsraum Zürich 2020) ist dem Partnerprogramm von MVTec beigetreten. Im Rahmen dieser Partnerschaft integriert die Münchner Softwarefirma für industrielle Bildverarbeitung die Flüssiglinsen von Optotune – welche Ende August auch an der Messe Taipei Automation vorgestellt wurden – in ihre Softwarelösungen. www.optotune.com



Thermoplan übernimmt Mikafi

Thermoplan (Sieger Prix SVC Zentralschweiz 2016) hat das Start-up Mikafi übernommen. Das Mikafi-Projekt fokussiert auf innovatives Tabletop-Kaffee-rösten, das die frische Röstung von grünen Kaffee-bohnen vor Ort im Café und individualisierte Röstung für Gastronomen ermöglicht. Künftig will Thermoplan den Röster in Technik, Design und Funktionalität weiterentwickeln und die Zukunft der Kaffeezubereitung aktiv mitgestalten. www.thermoplan.ch



«KMUStorys» – der SVC Podcast



Jeden Monat inspirierende, unternehmerische Inputs mit spannenden Persönlichkeiten. Aktuell mit Alexandra Lüönd (Gründerin / VPR der Beauty2Go Klinikgruppe und Serienunternehmerin). Jetzt streamen und entdecken!

Jetzt reinhören:



Follow us: [in](#) [f](#) [i](#) [o](#) [x](#) [t](#) [y](#)

Presenting Partner



Gold Partner





Wiederverwendung im Bauwesen nimmt Fahrt auf

Die Initiative zur «Wiederverwendung von Baumaterialien» gewinnt zunehmend an Bedeutung. Ziel ist es, eine zirkuläre Lieferkette für gebrauchte Baustoffe aufzubauen, die langfristig selbsttragend zur Bauindustrie gehört. Damit zeigt sich: Der Gedanke, Ressourcen effizienter zu nutzen und Stoffkreisläufe zu schliessen, ist nicht länger ein Nischenthema, sondern wird zunehmend zu einer relevanten Frage für die gesamte Baubranche.

Was vor wenigen Jahren noch vor allem durch Pilotvorhaben geprägt war, entwickelt sich heute zu einem systematischen Ansatz. Erste Bauprojekte liefern konkrete Erkenntnisse, wie Rückbau, Sortierung und Wiederverwendung in der Praxis funktionieren können. Gleichzeitig entstehen Kooperationen und Netzwerke, die den Austausch von Erfahrungen und die Entwicklung gemeinsamer Standards ermöglichen. Diese Schritte sind entscheidend, um Wiederverwendung nicht nur als Ausnahme, sondern als festen Bestandteil der Bauprozesse zu verankern.

Neue Anforderungen an die Lieferkette

Damit eine zirkuläre Lieferkette gelingt, müssen alle Akteure einbezogen werden. Schon in der Architektur und Planung ist Zirkularität entscheidend; das Stichwort hier lautet Design for Disassembly. Gebäude sollen künftig als Rohstofflager gedacht werden: modular, rückbaufähig und mit Materialien ausgestattet, die erneut eingesetzt werden können. Doch nicht nur im Design, auch in der Logistik, Produktion

und Materialbereitstellung braucht es neue Prozesse. Digitale Instrumente wie Materialpässe, rechtliche Klarheit bei Haftungsfragen sowie passende Finanzierungsmodelle sind dafür zentrale Voraussetzungen. Ebenso wie Lösungen für die temporäre Lagerung, um Materialien bei zeitlichen Differenzen zwischen Angebot und Nachfrage verfügbar zu halten.

Impulse aus Politik und Gesellschaft

Parallel dazu wächst die öffentliche Aufmerksamkeit. Mit Beiträgen bei SRF und RSI wurde die Initiative erstmals auch im nationalen Fernsehen einer breiteren Öffentlichkeit vorgestellt. Das stärkt die Sichtbarkeit über die Fachwelt hinaus und zeigt, dass Wiederverwendung im Bauwesen zunehmend als gesamtgesellschaftliches Thema wahrgenommen wird. Gleichzeitig setzen politische Entwicklungen zusätzliche Rahmenbedingungen. Auf EU-Ebene wird der digitale Produktpass ab 2030 verpflichtend, in der Schweiz verankert etwa der Kanton Zürich mit Art. 106a die Förderung der Kreislaufwirtschaft in seiner Verfassung. Diese Entwicklungen machen deutlich, dass die Transformation nicht nur von der Branche getragen wird, sondern auch politisch und gesellschaftlich an Bedeutung gewinnt.

ZUM BEITRAG IM SRF:

- <https://www.srf.ch/play/tv/10-vor-10/video/re-use-baumaterial-wiederverwenden?urn=urn:srf:video:fa6db6d3-5e71-49ba-b0d0-f15ca451dbb2>

ÖBU-MITGLIEDER-NEWS

Neuer Verband Swiss REuse

Im September 2025 wurde mit Swiss REuse ein neuer Verband gegründet, der sich für die Etablierung von Mehrwegverpackungen in der Schweiz einsetzt. Ziel ist es, Mehrweg strukturell in Wirtschaft und Gesellschaft zu verankern, durch harmonisierte Standards, koordinierte Infrastrukturen und verbesserte politische Rahmenbedingungen. Zehn Gründungsmitglieder, darunter öbu-Mitglied reCIRCLE, bringen Expertise aus Produktion, Gastronomie, Handel und Logistik ein. reCIRCLE steuert praxisnahes Know-how aus dem Aufbau eines landesweiten Mehrwegsystems bei und zeigt, wie Reinigung, Logistik und Rücknahme effizient umgesetzt werden können.

Transparente CO₂-Bilanzen für KMU

Das öbu-Mitglied Intep lancierte mit dem Emission Tracker ein digitales Tool zur einfachen und wissenschaftlich fundierten CO₂-Bilanzierung. Gerade KMU stehen vor der Herausforderung, ihre Treibhausgasemissionen umfassend zu erfassen. Das Tool basiert auf dem Greenhouse Gas Protocol, deckt alle drei Scopes. Ergebnisse werden visuell aufbereitet, über Jahre hinweg vergleichbar gemacht und in einem Bericht dokumentiert. Ergänzt wird dies durch praxisnahe Empfehlungen zur Emissionsreduktion. Mit einem optionalen Paket «Emission Tracker Plus» profitieren Unternehmen zudem von einer individuellen Beratung.

Nachhaltige Standortwahl

Nach über 85 Jahren in Zürich hat das öbu-Mitglied Menu and More AG ihren neuen Firmensitz im ECOPARK TIVOLI in Spreitenbach bezogen. Der Umzug erfolgte bewusst: Nur dank Erfüllung von Nachhaltigkeitskriterien kam es zur Standortzusage. Der fossilfreie Neubau setzt auf CO₂-freie Fernwärme, klimafreundliche Kühlung und 100 % erneuerbare Energie.

Daten fürs Hirn und Geschichten fürs Herz

Unter diesem Motto findet am 30. Oktober die öbu Jahreskonferenz «Forum ö» statt.

Daten sind ein Schlüsselfaktor für nachhaltiges Wirtschaften. Für die Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit ist die Verfügbarkeit der richtigen Daten essentiell. Die daraus gewonnenen Einblicke stellen die Grundlage für die Umsetzung der richtigen Massnahmen sowie deren Glaubwürdigkeit sicher. Aber auch Geschichten sind wichtig, denn sie berühren uns und motivieren zum Handeln. In sechs interaktiven Breakout Sessions erhalten Sie am Forum ö praxisnahe Expert:innen-Inputs.

Daten, die Wirkung entfalten – von der Erhebung zur Umsetzung

SQS zeigt in ihrer Breakout-Session auf, wie Unternehmen ISO-Managementsysteme nutzen können, um Nachhaltigkeitsziele nicht nur zu dokumentieren, sondern messbar voranzutreiben. Klare Strukturen für Datengenerierung, -verwaltung und -nutzung machen Fortschritte sichtbar. Der Sustainability Performance Standard (SPS) bietet dafür einen praxistauglichen Rahmen.

Auch CRIF/Synesgy demonstriert, wie sich Nachhaltigkeitsdaten in echten Mehrwert verwandeln lassen: Sie können Finanzierungskonditionen verbessern, Strategien schärfen und glaubwürdige Kommunikation ermöglichen. Die Teilnehmenden erfahren, wie Daten über Ratings und Berichte hinaus in unternehmerische Entscheidungen und entlang von Lieferketten wirken.

Daten als strategischer Kompass / Strategisch handeln mit starken Daten

Die Session mit der Rent.Group Swiss fokussiert sich darauf, wie sich Kreislaufwirtschaft mit datenbasierten Prozessen erfolgreich umsetzen lässt. RFID-Chips ermöglichen die lückenlose Nachverfolgung von Materialien und Nutzungszyklen, machen Produktkreisläufe transparent und eröffnen neue Geschäftsmodelle. Die Session verdeutlicht, wie intelligentes Datenmanagement Chancen für zirkuläre Geschäftsmodelle schafft.



EBP und CLIMADA Technologies beleuchten, wie Unternehmen physische und transitorische Klimarisiken erkennen und strategisch nutzen können. Anhand von Praxisbeispielen analysieren die Teilnehmenden Risiken, identifizieren Chancen und diskutieren Massnahmen. So wird deutlich, wie sich Klimarisiken nicht nur ins Risikomanagement, sondern gezielt in die Unternehmensstrategie integrieren lassen – als Treiber für Innovation, Resilienz und langfristige Wettbewerbsfähigkeit.

Storytelling als strategischer Hebel

Wie lässt sich Nachhaltigkeit gezielt in die Unternehmensstrategie einbetten? Die Experten von Hilda zeigen den Weg von der Wesentlichkeitsanalyse über die Strategieentwicklung bis hin zur ganzheitlichen Kommunikation. Praxisbeispiele verdeutlichen, wie Daten und Geschichten zusammenspielen, damit Strategie und Kommunikation Hand in Hand gehen und echte Wettbewerbsvorteile entstehen.

Innovate 4 Nature und engageability machen sichtbar, wie stark Unternehmen von intakten Ökosystemen abhängen – und wie naturpositive Strategien ihre Resilienz stärken. Mit dem ACT-D-Framework werden naturbezogene Chancen und Risiken identifiziert und konkrete Schritte für ein glaubwürdig kommuniziertes, naturpositives Wirtschaften diskutiert.

Ein grosser Dank geht an die Partner:innen wie Raiffeisen, BAFU, Hilda, CRIF/Synesgy, SQS, Rent.Group Swiss und Sulistics, die diese Veranstaltung überhaupt ermöglichen.

Für weitere Infos und Anmeldung: <https://www.forum-oe.ch/>

EVENTS ÖBU & FRIENDS

öbu-Firmenbesuch: Ein Blick hinter die Kulissen von Steinfels Swiss

Datum: Donnerstag, 23. Oktober 2025 | 15.30 – 18.00 Uhr

Ort: St. Gallerstrasse 180, 8404 Winterthur
Beim Firmenbesuch bei Steinfels Swiss erleben die Teilnehmenden vor Ort, wie ein führender Hersteller von Kosmetik-, Wasch- und Reinigungsprodukten Nachhaltigkeit entlang der gesamten Wertschöpfungskette umsetzt. Die Teilnahme ist für öbu-Mitglieder kostenlos.

Zur Anmeldung: <https://www.oebu.ch/events>

Forum ö

Datum: Donnerstag, 30. Oktober 2025 | 12.00 – 19.00 Uhr

Ort: Tanzwerk, Pfingstweidstrasse 101, 8005 Zürich

Sichern Sie sich noch schnell Ihr Ticket und erfahren Sie mehr zum Thema Daten im Rahmen der Verankerung von Nachhaltigkeit im Unternehmen.

Informationen und Tickets:
<https://www.forum-oe.ch/>

öbu-Workshopreihe: Kernaspekte des Nachhaltigkeitsmanagements

Datum: 4 Termine zwischen dem 28. Oktober 2025 und 9. Dezember 2025 | jeweils 16.00 – 18.30 Uhr

Online

Die Teilnehmenden erhalten praxisnahe Einblicke in Klimamanagement, Strategieentwicklung, Berichterstattung und Kommunikation; mit konkreten Tools und Beispielen aus der Unternehmenspraxis.

Informationen und Anmeldung: <https://www.oebu.ch/angebot/services-workshops/workshop-kernaspekte-des-nachhaltigkeitsmanagements>

Kommende Events von öbu-Mitgliedsunternehmen

- Ab 24. Oktober 2025 | ZHAW zeigt im CAS Managing Circular Economy, wie Unternehmen von zirkulären Geschäftsmodellen profitieren
- Ab 24. Oktober 2025 (wiederholend) | sanu future learning ag informiert über ihre Umweltlehrgänge in Beratung, Kommunikation und Projektmanagement, online
- 28. Oktober 2025 | SAQ-QUALICON AG beleuchtet im Praxisforum der RhB naturbezogene Risiken im Nachhaltigkeitsmanagement
- Ab 21. November 2025 | ZHAW vermittelt im Kurs «Sustainable Financing Expert» Wissen zur nachhaltigen Unternehmensfinanzierung

Details zu diesen und weiteren Veranstaltungen finden Sie unter [oebu.ch/events](https://www.oebu.ch/events)

KUMMLI

Wir vernetzen Entscheidungsträger

Das KUMMLI Netzwerk bringt seit über 20 Jahren führende Köpfe der Schweizer Wirtschaft zusammen. Gerade jetzt – in einer Zeit, in der digitale Identitäten, Nachhaltigkeit und politische Weichenstellungen die Agenda bestimmen – ist der Austausch unter Entscheidungsträgern essenziell.

Wir sind stolz auf unsere Referenten wie:



Thomas Meier
CEO
Ricola Group AG



Gerhard Schürmann
CEO
Emil Frey AG



Nicole Loeb
Delegierte Verwaltungsrat
Loeb Holding AG



Roger Süess
CEO
Green Datacenter AG



Ben Küffer
CEO
Montres NORQAIN SA



Hans-Jörg Bertschi
Verwaltungsratspräsident
Bertschi AG



Johannes Läderach
CEO
Läderach Gruppe



Peter Spuhler
Verwaltungsratspräsident
Stadler Rail AG



Albert Rösti
Bundesrat



Silvan Brauen
Co-CEO
Rivella Group



Jahangir Doongaji
CEO
Hilti Gruppe



Rolf Dörig
Verwaltungsratspräsident
Swiss Life



Thomas Frutiger
Verwaltungsratspräsident
Frutiger Gruppe



Gianina Viglino-Caviezel
Geschäftsführerin Hamilton
Services AG und CFO der
Hamilton Unternehmen



Daniel Bossard
CEO
Bossard Gruppe

UNSERE
ANLÄSSE



exklusiv – einzigartig – handverlesen

Buchtipps

FACHBUCH

Haltung, Substanz, Integrität

Haltung zeigen bedeutet nicht, Andersdenkende streitlustig in sozialen Medien zu verurteilen. Im Gegenteil: Wer Haltung zeigt, heisst andere Positionen willkommen, nimmt sie in sein Denken auf und lernt dabei. Haltung zu zeigen heisst, verantwortungsbewusst zu handeln, seinen Werten treu zu bleiben und sich damit Respekt zu verdienen. Und so auch ein Stück weit unabhängig vom täglichen Hin und Her zu werden. Valentin Heisters argumentiert mit mal mehr und mal weniger überzeugenden Beispielen, wie Haltung und Nachhaltigkeit zusammen spielen und warum sie für Unternehmen heute unverzichtbar sind.

Haltung, Substanz, Integrität. Wirksame Kommunikation im Zeitalter der digitalen Hypertransparenz.

Von Valentin Heisters und Olaf Leu, Frankfurter Allgemeine Buch, 2025.
ISBN: 9783962511784, 208 Seiten.

Gesamtbewertung: 8 von 10

Qualitäten: analytisch, inspirierend

Valentin Heisters
Olaf Leu (Hg.)

Haltung Substanz Integrität

 Frankfurter
Allgemeine
Buch

Wirksame Kommunikation
im Zeitalter der digitalen
Hypertransparenz

Pressesamplar - Bild nicht verbindlich
Sowie sonst bei Zahl 06 30 30 600 heruntergeladen



FACHBUCH

Marken. Recht. Einfach.

Die Zahl der Markenanmeldungen steigt von Jahr zu Jahr. International spielen Marken eine immer grösse Rolle im Wettbewerb. Fehler, die aus Unkenntnis des Markenrechts resultieren, können sehr teuer werden, weiss Patentanwalt Rolf Claessen. Sein Buch ist ein hervorragend lesbarer Leitfaden zu Markenfindung, -anmeldung, -strategie und -durchsetzung. Gründer, Geschäftsführer, Marketing-, E-Commerce- und Kommunikationsprofis, Kreative und Dienstleister kommen am Markenrecht früher oder später nicht vorbei. Nach der Lektüre dieses Buchs werden Sie bessere Entscheidungen treffen.

Marken. Recht. Einfach. Grundlagen der Markenpraxis.

Von Rolf Claessen, Frankfurter Allgemeine Buch, 2025.
ISBN: 9783962512187, 287 Seiten.

Gesamtbewertung: 9 von 10

Qualitäten: umsetzbar, systematisch, praktische Beispiele



FACHBUCH

Fehlzeiten aktiv managen

Absentismus kostet Unternehmen und die Volkswirtschaft jährlich hohe Summen. Häufig liegt die Ursache in Führungsdefiziten. Ein aktives Fehlzeitenmanagement kann helfen, sowohl Führungsschwächen als auch Fehlzeiten zu reduzieren, betont Manuel Fink. Er rät, dieses heikle Thema offensiv anzugehen und «Blaumachen» klar anzusprechen. Seine Ansätze bewegen sich stellenweise an der Grenze zur ethischen Fragwürdigkeit. Wenn Inklusion jedoch in die Strategien einbezogen wird, liefern die Tipps ein wirkungsvolles Instrument, um ungeplante Fehlzeiten zu reduzieren.

Fehlzeiten aktiv managen. Methode und Strategie zur Reduzierung von Abwesenheit und Steigerung der Mitarbeitermotivation.

Von Manuel Fink, Haufe Verlag, 2025.

ISBN: 9783648183731, 244 Seiten.

Gesamtbewertung: 8 von 10

Qualitäten: umsetzbar, Hintergrund, praktische Beispiele

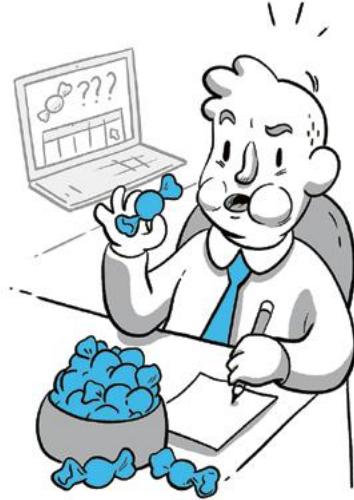
In Zusammenarbeit

mit

getabstract

Bonbon-Lutsch-Prozesse im Kundencenter

Hannes ist eine fiktive Figur in einem Industrieunternehmen und «Hannes managt» ist der Titel der dazugehörigen Geschichten-Serie. Inklusive feinsinniger Satire aus den und über die Management-Etagen...



© JOHANNES LOTT

VON STEFAN HÄSELI

Das Unternehmen, in dem Hannes seit vielen Jahren in der Geschäftsleitung Einsitz hat, ist erfolgreich. Gerade in den aktuellen, volatilen Zeiten zeigt sich ein solides Fundament. Die Krisen gehen zwar nicht ganz spurlos an der Produktionsfirma vorbei, gefährden aber deren Existenz überhaupt nicht. Weise und weitsichtige Führung ist eine nachhaltige Sache. Das wird klar. Aus diesem Grund kann man solche Krisen nutzen, auch auf Expansion zu setzen, in denen andere das Gegenteil tun und tun müssen. Oder etwas salopper formuliert: Es gibt Schnäppchen auf dem Markt.

Ein solches Schnäppchen wurde kürzlich einverlebt. Ein Unternehmen, das einiges grösser ist als das aktuelle, soll dafür sorgen, dass die Marktposition langfristig gesichert wird. Man kauft sich so quasi «Markt» ein und gemäss Aussagen des CEOs und der Recherchen hat das neue Unternehmen zwar weniger EBIT, ROI, ROE, ROA, EVA, Cashflow usw., dafür hochmoderne Prozesse. «Da kann man voneinander profitieren», wurde an der Pressekonferenz proklamiert.

Nun beginnt allmählich das Zusammenwachsen der beiden Unternehmen, und das war das grösste Thema an der üblichen Montag-Morgen-Sitzung des Executive-Boards. Man hält nochmals fest, dass das Unternehmen von Hannes das andere übernommen hat. Zeitweise kommt es einem zwar umgekehrt vor. Kraft der Grösse beginnen die Übernommenen, das Zepter zu übernehmen bzw. die Handschrift wird unverkennbar.

Das Wort ist bei der Marketing-Leiterin. Sie erzählt von einem Prozess-Abstimmungsworkshop für das Kundencenter. Dort werden u.a. telefonische Kundenanliegen entgegengenommen. Bisher galt: Was reinkommt, wird bearbeitet, wenn möglich von der Person, die da ist. Fertig. Das war der Auftrag. Das Ziel wurde hemdsärmelig so formuliert: Der Kunde muss nach dem Gespräch zufriedener sein als vorher.

Nun kamen die Gralshüter der Glubbenkongregation perfektionistischer Prozesse aus dem neuen Unternehmen dazu. Man hielt fest: keine persönlichen Gegenstände mehr am Arbeitsplatz, 5S-Methode aus dem Lean-Management (5S heisst ausdrücklich nicht, dass man jeden Gegenstand an 5 Orten suchen muss), nur noch

Wasser ohne Kohlensäure während der Telefonarbeit, kein Essen oder Lutschen von Bonbons. Soweit, so gut.

Jetzt ging es los: «Aber wenn Leute heiser sind vom vielen Reden, darf man doch einen Bonbon nuckeln», meinten die «Alten». Die «Neuen» dann: «OK, ja, wenn dem so ist, darf man das erlauben». «Wie merkt man, dass jemand heiser ist?». «Dafür brauchen Sie eine Audio-Aufnahme aller Mitarbeitenden, die sie bei klarer Stimme besprochen haben. Bei Verdacht auf Heiserkeit gibt's eine Kontrollaufnahme und ein KI-Tool berechnet, wie stark die Heiserkeit ist. Aufgrund dieser Heiserkeit kann dann das Lutschen eines Hustenbonbons erlaubt werden».

«Wenn nun jemand absichtlich einen XXL-Lutscher nimmt, und daran eine Stunde am Saugen ist?» «Das geht natürlich nicht. Dann müssen die Teamleitenden dafür sorgen, dass es ausschliesslich Bonbons sind, die in einer Viertelstunde fertig gelutscht sind.» «Wie finden wir das raus?» «Eine Test-Bonbon-Lutscher-Gruppe testet handelsübliche Hustenbonbons und hält in einer Tabelle fest, wie lange diese durchschnittlich geleckt werden. Diese Liste wird laufend aktualisiert und auch öffentlich zugänglich gemacht.» Auf den Einwand, ob das nicht alles etwas gar kompliziert sei, meinte dann die Prozesschefin aus dem neuen Unternehmen: «Perfektion ist durch nichts ersetzbar außer durch Perfektion. Da hätten sie genug Erfahrung und war das Geheimnis ihres Erfolges in den letzten Jahren».

Hannes schwirrt durch den Kopf: «Er folgt?» Das Unternehmen wurde ja nicht als Übernahmekandidat auf dem Markt gehandelt, weil es zu erfolgreich war ...



© DANIELA BOLOGNA

Autor

Stefan Häseli ist Kommunikationstrainer, Keynote-Speaker, Moderator und Autor mehrerer Bücher. Er betreibt ein Trainingsunternehmen in der Ostschweiz.

> www.stefan-haeseli.com

Agenda

Greenovation Summit

Impulse zu einer nachhaltigen Zukunft für KMUs in der Ostschweiz

23. Oktober 2025, Uzwil

www.greenovation-summit.ch

Schweizer KMU-Tag

KMU bewegen – Power of Emotions

24. Oktober 2025, St. Gallen

www.kmu-tag.ch

CNO Panel

The Interchange of new Ideas

27. Oktober 2025, Bern

www.cno-panel.ch

Forum ö

Data + Stories = Impact. Daten fürs Hirn und Geschichten fürs Herz.

30. Oktober 2025, Zürich

www.oebu.ch

28. Wirtschaftsforum Thurgau

Thurgau

Geopolitik – Auswirkungen auf den Binnenmarkt

7. November 2025, Weinfelden

www.wft.ch

Prix SVC Nordschweiz 2025

Zwölfte Vergabe des renommierten Unternehmerpreises

13. November 2025, Basel

www.svc.swiss

Swiss AI Summit

AI, Innovation, Networking, Trends, Business and Society

17. November 2025, Zürich

www.swissaisummit.com

SOM Online Konferenz

Online Fachkonferenz rund um Digitales Marketing, KI, E-Commerce und Marketing Technology.

18. bis 20. November 2025, online

www.som-online-konferenz.ch

Open-i 2025

Die Schweizer Innovationsplattform

27. November 2025, Zürich

www.open-i.swiss

WIRTSCHAFTSFORUM THURGAU

Zwischen Weltmachtverschiebung und Standortrealität

Handelskonflikte, Machtverschiebungen, regionale Instabilitäten – die geopolitische Grosswetterlage verändert sich rasant. Für die international verflochtene Schweiz stellen sich grundlegende Fragen: Wie sichern wir unsere wirtschaftliche Resilienz in einem zunehmend fragmentierten Weltmarkt? Welche Bedeutung kommt den bilateralen Beziehungen zu? Und wo liegen Chancen im Risiko?

Das Wirtschaftsforum Thurgau 2025 blickt über die Grenzen hinaus – und wieder zurück ins Herz des Schweizer Binnenmarkts. Hochkarätige Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik geben Impulse, zeigen Positionen auf und diskutieren Perspektiven. Mitten in einer Welt im Umbruch. www.wft.ch



© ZVG / GALLEEDIA EVENT
Referieren am 28. Wirtschaftsforum Thurgau
(im Uhrzeigersinn): Christof Frei, Magdalena Martullo-Blocher,
Simon Michel und Marc Wallert.

UNTERNEHMERPREIS

Prix SVC Nordschweiz 2025

Bereits zum zwölften Mal vergibt das KMU-Netzwerk SVC (Swiss Venture Club) am 13. November 2025 den Prix SVC Nordschweiz. Fünf erfolgreiche Unternehmen aus der Region sind von der SVC Expertenjury für das Finale nominiert worden und dürfen weiterhin auf den Gewinn des renommierten Preises hoffen:

Die ERNE Gruppe aus Laufenburg AG, die Jehle AG aus Etzgen AG, die Permamed AG aus Therwil BL, die Selmoni Gruppe aus Münchenstein BL sowie die Sutter AG – Sutter Begg ebenfalls aus Münchenstein BL.



© THOMAS BERNER
Wer gewinnt in diesem Jahr die
Trophäe für den Prix SVC
Nordschweiz?

www.svc.swiss

ORGANISATOR

IMPRESSUM

Verlag

Galedia Fachmedien AG
Baslerstrasse 60, 8048 Zürich
T 058 344 98 98

Verlagsmanager

Stefan Zimmermann
Baslerstrasse 60, 8048 Zürich
T 058 344 96 22
stefan.zimmermann@galedia.ch

Chefredaktion

Thomas Berner
Burgauerstrasse 50, 9230 Flawil
T 058 344 97 37, F 058 344 93 62
thomas.berner@galedia.ch

Weremarkt

Ornella Assalve
Leitung Mediaberatung
Burgauerstrasse 50, 9230 Flawil
T 058 344 97 69
ornella.assalve@galedia.ch

Abonnementservice

Galedia Fachmedien AG
Burgauerstrasse 50, 9230 Flawil
T 058 344 95 66, F 058 344 97 83
www.organisator.ch/abo
abo.organisator@galedia.ch

Abonnementpreise

Jahresabo Online & Print Schweiz CHF 134.–
Print-Jahresabo Schweiz CHF 77.–
Print-Jahresabo Ausland CHF 118.–
Probeabo (3 Ausgaben) CHF 20.–
Einzelpreis CHF 14.50

Druck

Galedia Print AG
Burgauerstrasse 50, 9230 Flawil

© 2025 für alle Beiträge bei
Galedia Fachmedien AG. Alle
Rechte vorbehalten. Nachdruck
und elektronische Wiedergabe
nur mit schriftlicher Genehmigung
des Verlags.

Weitere Titel der

Galedia Fachmedien AG:

MQ Management und Qualität, m&k,
IMMOBILIEN Business, Intelligent
bauen, save, Forum Sécurité, MOTO.
CH, Moto Sport Suisse, carrossier,
TIR transNews, Modellflugsport,
St.Galler Bauer, Thurgauer Bauer

ISSN 0473-2839

107. Jahrgang

6 Ausgaben/Jahr

www.organisator.ch

Offizielles Publikationsorgan/
Medienpartner von: Swiss Venture
Club (SVC), öbu, der Verband
für nachhaltiges Wirtschaften,
KUMMLI Netzwerk

gedruckt in der
schweiz

Bester Kaffee. Spürbar guter Service.



Dallmayr – Ihr Partner für massgeschneiderten und nachhaltige Genussmomente im Büro. Als Kaffeeröster mit Tradition bieten wir besten Kaffee, moderne Automaten und zuverlässigen Service. Alles aus einer Hand.

www.dallmayr.ch coffee@dallmayr.ch

EXKLUSIV FÜR B2B

**Dallmayr
zwei Wochen
gratis testen**

AB 50 MITARBEITENDEN



Dallmayr
VENDING & OFFICE

DAS MAGAZIN FÜR KMU
9-10/2025

ORGANISATION