Dezember 2023

ceo

Das Magazin für Entscheidungstragende

pwc

Dezember 2023

ceo

Das Magazin für Entscheidungstragende

bigger

better

stronger

pwc

«

Du machst entweder einen Schritt vorwärts, ins Wachstum, oder du gehst rückwärts, in die Sicherheit.»

Abraham Maslow, US-amerikanischer Psychologe, 1908–1970

Bigger, better, stronger.

Erfahren Sie in diesem Magazin mehr darüber, wie zahlreiche Gründer:innen und CEOs dieses Prinzip erkannt haben und ihren Erfolg nachhaltig sichern konnten.

Grösse bringt Möglichkeiten: zu sparen, zu wachsen, die Zukunft zu gestalten. Umso wichtiger ist es, dass ein Unternehmen bewusst skaliert.

Wachstum hat eine qualitative Seite. Deshalb lohnt es sich, aus Fehlern zu lernen, neue Perspektiven zu wählen oder Prozesse und Fähigkeiten zu **verbessern.**

Stärke hilft durch gute und schlechte Zeiten. Sie wächst aus Erfahrung, Wissen, Innovationkraft und einer starken Unternehmenskultur.

Wachstum nachhaltig skalieren

Erfolgreiches Wachstum bedeutet nachhaltig skalieren zu können. Wer so handelt, schafft aus etwas Kleinem etwas Grosses.

Weitere Infos sowie die Online-Ausgabe unseres Magazins finden Sie unter:
magazine.pwc.ch

Klimaneutral
Druckprodukt
ClimatePartner.com/11665-2208-1001

MIX
Papier | Fördert gute Waldnutzung
FSC® C008549

Herausgeber: PwC Schweiz, Birchstrasse 160, 8050 Zürich, Schweiz
Layout: PwC Schweiz, Creative Agency, Birchstrasse 160, 8050 Zürich, Schweiz
Bildbearbeitung/Druck: Linkgroup AG, Mühlebachstrasse 52, 8008 Zürich, Schweiz
Die von den Autor:innen geäusserten Meinungen können von jenen des Herausgebers abweichen.
Diese Ausgabe des «ceo» erscheint in deutscher, französischer und englischer Sprache.
Auflage: 6'200
© 2023 PricewaterhouseCoopers AG. All rights reserved.

Mit einem Stamm von 83,8 Metern und einem Volumen von 1’487 Kubikmetern ist der «General Sherman Tree» im kalifornischen Sequoia-Nationalpark der grösste Baum der Welt. Der weltweit älteste Bonsai – auch als «Ogata Bonsai» bekannt – steht im Museum «Crespi Bonsai» in Mailand. Er ist gut drei Meter hoch und über 1’000 Jahre alt.

Andreas Staubli
CEO PwC Schweiz

Warum dieser Abstecher in die Botanik? Weil die beiden Naturwunder seit Jahrhunderten meistern, womit wir Entscheidungstragenden uns täglich auseinandersetzen: erfolgreich skaliertes Wachstum. Sowohl der «General Sherman Tree» als auch der «Ogata Bonsai» führen uns eindrücklich vor Augen: Grösse, Stärke und Qualität sind relativ – zu Zeit, Umfeld und Anspruch.

Diesen Relationen widmen wir uns im jüngsten ceo Magazin mit dem Titel «Bigger, better, stronger». Im Gespräch mit Gründer:innen und CEOs von Firmen aus unterschiedlichen Branchen eruieren wir die Fähigkeit einer Organisation, in unsicheren Zeiten angemessen zu wachsen oder zu schrumpfen. Denn nur nachhaltig skaliertes Wachstum ermöglicht langfristigen Erfolg.

In unseren Interviews beleuchten wir unterschiedliche Stationen des Wachstumspfads. Dabei kombinieren wir die Frage nach dem richtigen Zeitpunkt mit der nach der richtigen Dimension und ziehen zwei der wichtigsten Skalierungsachsen auf. Wir diskutieren Einflussfaktoren wie Kundenbedürfnisse, Fachkräftemangel, Kostendruck, Neo-Ökologie oder die Bedeutung von Vision und Unternehmenskultur.

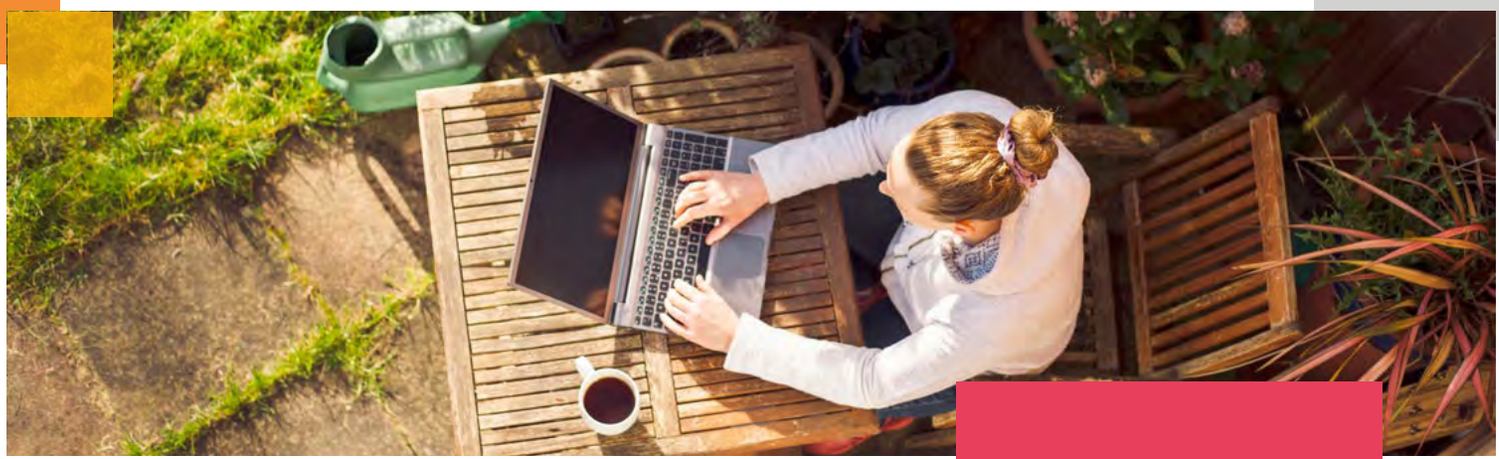
An dieser Stelle so viel: Ob als Vordenkende, Gründer:innen, Entrepreneur:innen oder Nachfolgegeneration – alle Menschen, mit denen wir gesprochen haben, verfügen über die Fähigkeit, Meilensteine auf Zeitstrahlen an exakt jene Punkte zu legen, die sich jeweils als die besten Momente erweisen. So haben sie Entscheidungen gefällt und Veränderungen angestossen, welche die aktuellen und nächsten Generationen nachhaltig prägen.

Im internationalen Vergleich ist die Schweizer Wirtschaft überdurchschnittlich leistungsstark. Das verdanken wir vielen hier ansässigen multinationalen Unternehmen und zahllosen KMU, die mit Innovation, Flexibilität, tragenden Werten und oft einer einmaligen Historie Weltmärkte mitbestimmen oder beherrschen. Die Stärke des Standorts Schweiz summiert sich aus der gebündelten Kraft von Unternehmen, die – passend zu Grösse und Reifegrad – in kleinen Schritten Grosses anstreben. Und bewirken.

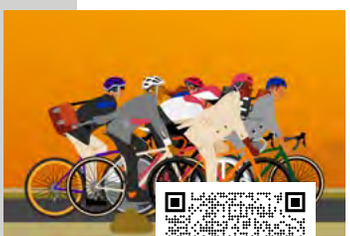
Ich wünsche Ihnen eine inspirierende Lektüre mit einem perfekten Mass an Erkenntnissen.

Andreas Staubli

Aktuelle Studien zum Thema

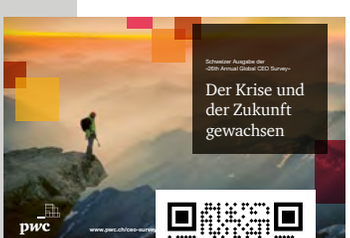


PwC



The secret to accelerating performance
Im Spitzensport machen Bruchteile einer Sekunde den Unterscheid zwischen Sieger:innen und Verlierer:innen aus. So auch in der Wirtschaft. Diese PwC-Publikation zeigt, dass Unternehmen Entscheidungen, Ansätze und Investitionen dynamisch harmonisieren müssen, um Spitzenleistungen zu erzielen.

Hopes and Fears
Jeder will Transformation. Doch was, wenn die qualifiziertesten Mitarbeitenden nicht mitmachen und sich stattdessen lieber selbst neu erfinden? Diese PwC-Studie erläutert, warum weder Belegschaft noch Firmenkultur heute selbstverständlich sind – und woran das liegt.



Schweizer Ausgabe der «26th Annual Global CEO Survey»
Die Agenda von Schweizer CEOs ist geprägt von einem vielschichtigen Krisenmanagement. Das Besondere daran: Sämtliche dieser Krisen finden gleichzeitig statt. Diese PwC-Studie beleuchtet, wie die CEOs darüber denken, was sie konkret tun und wie sie in die Zukunft blicken.

Extern

Scale-ups and scaling in an international business context
Diese Forschungsarbeit nimmt Skalierung im internationalen Kontext unter die Lupe und kommt zu folgendem Schluss: Anhaltend rasches Wachstum kann bestehende Initiativen, organisatorische Umgebungen und Ökosysteme erweitern – oder revolutionieren.

Clarifying the scaling concept
Nach dieser wissenschaftlichen Publikation wird aktuell in den Bereichen Märkte, Volumen, Finanzen und Organisation skaliert. Die Autor:innen liefern eine einheitliche Begriffsdefinition und diverse Messgrössen, um die Skalierungsleistung von Unternehmen zu vergleichen.

Erfolg diktiert Wachstum

PwC-Wachstumsexperte Reto Brunner betreut Konzerne und KMU in Skalierungsfragen. Für den erfahrenen Berater ist nachhaltig skaliertes Wachstum das Ergebnis einer holistischen Betrachtung, weitsichtiger Planung und bewusster Entscheidungen.

Reto Brunner
Partner, PwC Schweiz

Gleichung mit ungleichen Parametern

Die Wachstumsgleichung bestimmt sich durch zahlreiche Faktoren. Einerseits enthält sie systeminhärente Grössen wie Marktentwicklung, Mitbewerberumfeld, den Reifegrad des Unternehmens oder die Innovationszyklen der Produkte und Services. Andererseits wird das Wachstum durch die Erwartungen der Eigentümerschaft mitgestaltet. Je nach Investorenkonstellation ist die Gewichtung kurzfristiger versus langfristiger Aspekte unterschiedlich und allenfalls durch konkrete Exit-Pläne überlagert. Kurzfristig gewinnorientierte Forderungen begünstigen nicht immer jene Entwicklungsschritte, die das Unternehmen für langfristig solides Wachsen braucht.

Viele gute Gründe zu wachsen

Auf der strategischen Agenda steht Wachstum meist an erster Stelle. Allerdings können sowohl die angepeilten Ziele als auch die erwarteten Vorteile variieren. Unternehmen mit einem neuen Geschäftsmodell wollen dessen Adaption mit Wachstum erreichen. Sie bauen ihre Kundenstruktur in hohem Tempo aus, um sie später zu kapitalisieren. Wer eine Kostenführerschaft verfolgt, hat es auf Skaleneffekte in Volumen, Produktionskapazitäten und anderen Kerngrössen abgesehen. Dieses Wachstumsziel steht vorwiegend dort im Mittelpunkt, wo sich Produkte wenig differenzieren, zum Beispiel in der Unterhaltungselektronik.

Wachstum bringt weitere wertschöpfende Vorteile, etwa höhere Investitionsmöglichkeiten, breitere Marktzugänge oder auch Potenzial für weitere Diversifizierung. Zudem gilt, je stärker ein Unternehmen wächst, desto spannender und vielseitiger werden die Aufgaben und Entwicklungschancen für aktuelle und potenzielle Mitarbeitende.

Vorsicht Wachstumsfallen!

Bei extremen Wachstumszielen und hohem Tempo droht die Gefahr, dass Strukturen und Systeme für Qualität, Compliance, Sicherheit und generell effiziente Prozesse nicht in gleichem Tempo mitziehen. In der Folge steigt deren Anfälligkeit und die Resilienz sinkt. Eine Organisation braucht eine gewisse Zeit, um Wachstum zu absorbieren. Gerade bei anorganischem Wachstum – etwa durch den Zukauf von spezifischen Kompetenzen oder auch Kapazitäten – braucht es Zeit, die neuen Elemente zu integrieren und effektiv zu nutzen. Auch wenn organisches Wachstum sehr schnell geschieht, kann das Risikoprofil des Unternehmens zunehmen, wenn hohe Investitionen und ein Anstieg des Fixkostenanteils erfolgen. Ist viel Kapital in Strukturen und Systemen gebunden, kann das bei konjunkturellen Einbrüchen oder anderen Krisenszenarien die Flexibilität des Unternehmens bedrohlich einschränken.

Ein Muss: Konsolidieren und Bereinigen

Im fortgeschrittenen Reifegrad eines Unternehmens können je nach Marktsituation auch andere als wachstumsorientierte Strategien angezeigt sein: Komplexität reduzieren, Prozesse vereinfachen und standardisieren, Portfolios bereinigen, Synergien schaffen und damit die Profitabilität wiederherstellen oder stärken. Wer etwas von Baumpflege versteht, kennt das Prinzip: Damit ein Baum maximalen Ertrag liefert, muss man ihn regelmässig und planvoll zurückschneiden. Demnach ist auch bewusstes Nicht-Wachsen in spezifischen Situationen durchaus nachhaltig. Zyklische Branchen wie die Halbleiter- oder Textilindustrie nutzen beispielsweise Abwärtszyklen, um zu konsolidieren und den nächsten Wachstumsschritt vorzubereiten.

Kurz und bündig

Wachsen ist relativ – zum Markt, zu den Segmenten, zu Mitbewerbenden, zur Konjunktur und zu vielem mehr. Um nachhaltig skaliert zu wachsen, braucht ein Unternehmen eine situative Betrachtung und bewusste Entscheidungen, welche Elemente und Strategien den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens sicherstellen. Eine gute Abstimmung zwischen Inhaberschaft, Verwaltungsrat und Geschäftsleitung ist erfolgsentscheidend. Das Prinzip «Reculer pour mieux sauter», also gezieltes Auftanken und Verdauen, bevor der nächste Wachstumssprint erfolgt, sollten die Unternehmen in ihre Überlegungen einbeziehen.

10

Caspar Coppetti
On

14

Lukas Böni
Planted

18

Sandra Emme
Google Cloud

24

Claudia Meyer
Renault

28

Mike Allison
VAT Group

Inhalt

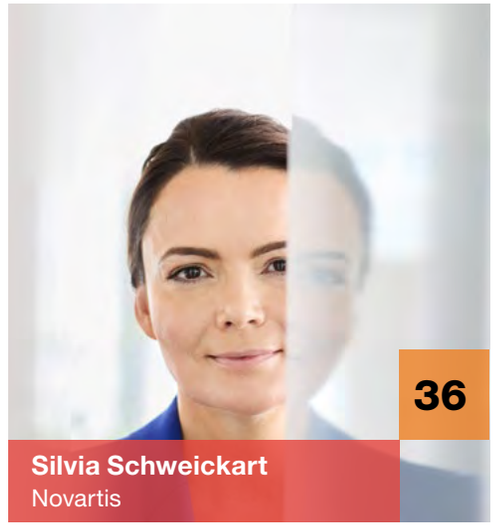
08 **Fakten und Zahlen**
Wachstum hat viele Gesichter

10 **Caspar Coppetti**
erzählt, wie ein Schuh um die Welt läuft

14 **Lukas Böni**
erklärt uns, wie er Fleisch pflanzt

18 **Sandra Emme**
skaliert basierend auf der Digitalisierung

22 **Kultur und Wachstum**
Eine erfolgreiche Symbiose?



24 Claudia Meyer
bereitet alte Autos neu auf

28 Mike Allison
über das Potenzial eines Chips

32 Naomi MacKenzie und Anastasia Hofmann
bekämpfen Lebensmittel-verschwendung in Grossküchen

36 Silvia Schweickart
auf der Suche nach jungen Talenten

40 Herausforderungen und Wachstum
Wachstum muss strategisch geplant werden

42 Philippe Sahli
revolutioniert den Umgang mit Kosten

46 Laura Meyer
plant das Reisen nachhaltig

50 Christoph Schmitz
über Kulinarik zwischen den Wolken

Wachstum hat viele Gesichter

Welche Faktoren bedingen Wachstum, welche behindern es? Die Interdependenzen sind vielfältig und nur schwer zu erfassen. Nachfolgend ein Überblick zu aktuellen Zahlen und Fakten zum Thema Wachstum.

1

Globale Risikofinanzierung schrumpft 2022 um 35 %

Im Jahr 2021 erreichte die weltweite Risikofinanzierung noch 681 Mrd. USD. Der Rückgang des Aktienmarktes, Massenentlassungen im Technologiebereich und der Zusammenbruch der Kryptowährungen führten zu einem massiven Einbruch. Laut einer Analyse von Crunchbase Inc. wurde 2022 gegenüber dem Vorjahr ein Rückgang von 35 % auf nur mehr 445 Mrd. USD verzeichnet. Start-ups können diese Talsohle jedoch überstehen, indem sie ihren Fokus schärfen und ihre Kosten senken.

2

Sterben die Einhörner aus?

1'221 sogenannte Unicorns, private Unternehmen mit einer Bewertung von über 1 Mrd. USD, gibt es gemäss dem amerikanischen Marktforschungs- und Analyseunternehmen CB Insights aktuell (Stand: Juli 2023). Doch der Wind wird zunehmend rauer für die einstigen Wunderkinder der Weltwirtschaft: die labile geopolitische Lage, die Zinserhöhungen der Zentralbanken und nicht zuletzt der Zusammenbruch der Kryptobörse FTX Ende 2022 generieren ein Klima der Unsicherheit – die Ära des billigen Geldes ist vorbei, und damit auch die fetten Jahre für Unicorns.

3

Jungunternehmen bei Investor:innen beliebt

Trotz durchwachsener Konjunktur sind gemäss dem Swiss Venture Capital Report die Investitionen in Start-ups 2022 gegenüber dem Vorjahr um knapp 30 % gestiegen. Die grössten Gewinner sind junge Unternehmen im Bereich Cleantech. Der Anstieg der Investitionen belief sich hier auf 291 % und ist damit der höchste des Jahres. Auch der Sektor Information, Kommunikation und Technologie (IKT) entwickelte sich 2022 mit einer Zunahme des investierten Kapitals um 72 % auf 1,16 Mrd. CHF erfreulich. Einbussen verzeichnete hingegen der Bereich Biotechnologie (-47 %).

4

Immer mehr Unternehmen werden gegründet

In den letzten 10 Jahren wurden pro Jahr im Durchschnitt 43'838 neue Firmen eingetragen. Das Jahr 2022 verzeichnet per 27.12.2022 mit 49'398 Neugründungen erneut eine Steigerung und liegt mit +12,6 % signifikant über dem Durchschnitt der letzten 10 Jahre. Dies belegt die Studie «Nationale Analyse Schweizer Firmengründungen 2022» des Instituts für Jungunternehmen IFJ. Im Vergleich zum Rekordvorjahr 2021 zeigt sich nur ein leichter Rückgang von 1,4 %.

1 https://news.crunchbase.com/business/global-vc-funding-unicorns-2021-monthly-recap/
2 https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies
https://www.fdiintelligence.com/content/data-trends/unicorns-face-mass-extinction-as-funding-plummets-82690
3 https://www.startupticker.ch/assets/files/SVC%20Report%202023_web.pdf
4 https://www.ifj.ch/Neugruendungen-in-der-Schweiz-2022
5 https://hub.hslu.ch/retailbanking/download/crowdfunding-monitor-schweiz/
6 https://arbor.bfh.ch/id/eprint/17213
7 https://www.hslu.ch/de-ch/hochschule-luzern/ueber-uns/medien/medienmitteilungen/2023/03/08/fintech-studie-2023/
8 https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/aktuell/news/2023/neuer-rekord-fuer-den-arbeitsmarkt.html
9 https://www.schillingreport.ch/de/schillingreport-2023/

Fakten und Zahlen

5

Crowdfunding in der Schweiz erstmals rückläufig (-16,4 %)

2008 wurde die erste Crowdfunding-Plattform in der Schweiz lanciert. Seither ging der Trend stets bergauf – bis letztes Jahr. Zwar wurde 2022 ein durchaus hohes Volumen von 662,2 Mio. USD über Crowdfunding-Plattformen abgewickelt, der Markt verzeichnete jedoch erstmals einen Rückgang gegenüber dem Vorjahr (-16,4 %). Auch die Anzahl erfolgreicher Finanzierungs-Kampagnen ist um 6,2 % auf 4'661 zurückgegangen.

6

Sind Gründerinnen weniger förderungswürdig?

Im Jahr 2020 wurden 36,1 % der Unternehmensgründungen in der Schweiz von Frauen initiiert. Bei der Risikokapitalfinanzierung tut sich jedoch eine noch viel grössere Kluft zwischen den Geschlechtern auf, wie eine Studie der Berner Fachhochschule zum Thema Women Entrepreneurship ergab. Nur 1 % des Risikokapitals in Europa floss 2022 in weibliche Gründerteams, 4 % waren es 2021 in der Schweiz. Laut der Finanzplattform für Frauen ellexx suchen klassische Investor:innen nach Tech-Start-ups, die unendliches Wachstum anstreben. Und diese werden fast nur von Männern gegründet.

7

FinTech in der Schweiz zurück auf Wachstumskurs

2021 musste der erfolgsverwöhnte Schweizer FinTech-Sektor einen Rückgang von rund 5 % hinnehmen. Nun scheint er wieder auf Erfolgskurs zu sein: Ende 2022 zählte der Sektor insgesamt 437 Unternehmen, was einem Anstieg von 14 % gegenüber 2021 entspricht. Die Produktbereiche Investment Management und Bankinfrastruktur, in denen sich insgesamt die meisten FinTech-Unternehmen finden, waren dabei die grossen Gewinner. Und es gibt einen Trend zur Nachhaltigkeit: Per Ende 2022 setzten 7,3 % aller Schweizer FinTech-Unternehmen strategisch auf nachhaltige Produkte und Dienstleistungen.

8

Schweizer Stellenmarkt im positiven Trend

Schweizer Unternehmen wollen auch weiterhin neue Beschäftigte einstellen, trotz unsicherer Konjunkturaussichten: Der Swiss Job Market Index 2022 der Universität Zürich und der Adecco Group kommuniziert ein erfreuliches Plus von 23 % – trotz Inflation, Energiekrise und schwächelnder Weltwirtschaft. Einzig bei den Führungskräften gab es mit einem Rückgang um 8 % eine negative Entwicklung. Den höchsten Anstieg der Nachfrage verzeichnet die Berufsgruppe Fachkräfte Dienstleistung und Verkauf mit +47 %. Trotz der Aussicht auf eine leichte Verbesserung der Wirtschaftslage bleiben die Prognosen für das Jahr 2023 grundsätzlich durchwachsen.

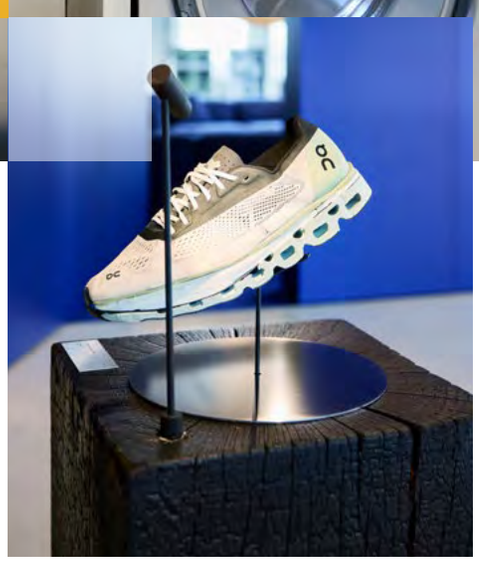
9

Frauenanteil in Führungsposition wächst langsam, aber stetig

Der vom Schweizer Executive-Search-Unternehmen Guido Schilling AG erstellte Schillingreport verfolgt seit 2006 die Entwicklung der Geschlechterzusammensetzung in der obersten Führungsebene. Im Management der 100 grössten Schweizer Firmen stieg 2022 der Frauenanteil im Vergleich zum Vorjahr um zwei Prozentpunkte auf 19 %. Dabei waren rund ein Viertel der 2022 neu berufenen Geschäftsleitungsmitglieder weiblich. Bei den Verwaltungsräten verläuft die Entwicklung schneller: Lag der Frauenanteil 2018 noch bei 23 %, so sind es heute bereits erfreuliche 34 %.

«Ich dachte, jemand hätte Schauspieler:innen engagiert, die unsere Schuhe tragen»

On wurde 2010 in Zürich gegründet. Das Gründertrio erwarb ein Patent eines ETH-Ingenieurs für eine besonders gut dämpfende Schuhsohle und legte damit den Grundstein für die Firma. 2019 stieg Tennisstar Roger Federer, der später auch mit On-Schuhen spielte, ins Unternehmen ein. Seit 2021 ist das Unternehmen an der New Yorker Technologiebörse NYSE gelistet, wo es auf einen Börsenwert von knapp zehn Milliarden Franken kommt. Inzwischen beschäftigt On mehr als 2'000 Mitarbeitende und hat 2022 neue Büros im Zürcher Kreis 5 bezogen.



www.on.com

«Seit Tag eins wachsen wir im Schnitt rund 80 Prozent pro Jahr.»

Von Zürich nach São Paulo, New York oder Singapur: Immer mehr Menschen weltweit tragen Laufschuhe der Schweizer Firma On. 13 Jahre nach der Gründung ist das ehemalige Start-up in den USA an der Börse und hat die Milliarden-Umsatzmarke geknackt. Firmen-Mitgründer **Caspar Coppetti** erklärt im Gespräch den Erfolg von On, der auch auf sehr unkonventionellen Marketing-Methoden beruht.

Text: Tabea von Ow
Bilder: Markus Bertschi

Caspar Coppetti | On

Herr Coppetti, vor einem Jahr haben Sie mit On den imposanten neuen Hauptsitz in Zürich bezogen, an dem wir uns gerade befinden. Mit welcher Vision haben Sie das Unternehmen vor zwölf Jahren gegründet?
Als wir anfingen, hatten wir keine Ahnung, wie gross die Firma werden könnte. Wir hofften, einmal etwa 20 Millionen Umsatz zu erreichen, damit On sich selbst tragen kann. Es ist dann etwas anders gekommen.

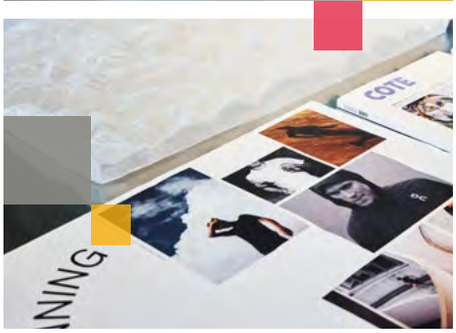
Richtig, 2022 haben Sie die Milliarden-Marke geknackt. In welchem Moment haben Sie realisiert, dass On viel grösser wird, als Sie es sich je vorgestellt hätten?
Das geschah während der Corona-Pandemie. Während der Pandemie sind wir in den USA stark gewachsen. Anfangs haben wir das gar nicht so recht mitbekommen, weil wir ja nicht reisen durften. Als wir dann 2021 nach über einem Jahr wieder in New York waren, um den Börsengang vorzubereiten, dachten wir erst, jemand hätte Schauspieler:innen engagiert, die mit unseren Produkten herumlaufen. Überall trugen Menschen On-Schuhe. Inzwischen haben wir uns ein bisschen daran gewöhnt. In den USA werden die Schuhe über alle Gesellschaftsschichten hinweg getragen, von Hardcore-Läufern über Fitness-Fans bis hin zu College-Kids.

Wie ist denn dieses plötzliche Wachstum zustande gekommen?
Diesen einen magischen Moment gibt es nicht. Unsere Forschung zeigt aber: Jede Person, die einen On-Schuh besitzt, empfiehlt die Marke zehn Leuten weiter. So kommt das exponentielle Wachstum zustande. Seit Tag eins sind wir im Schnitt jährlich etwa 80 Prozent gewachsen, mit zunehmender Grösse etwas weniger.

Das klingt, als wäre Marketing gar nicht notwendig gewesen …
Wir arbeiten zwar mit Influencer:innen und machen heute auch Werbung. Am meisten schlagen aber Dinge ein, die wir nicht planen. Als der Schauspieler Dwayne «The Rock» Johnson 2019 beim Super Bowl mit einem unserer Schuhe die Bühne betrat, war dieses Modell danach zwei Jahre lang ständig ausverkauft. Viele glauben, wir hätten das aufgegleist, aber Johnson ist bei einer anderen Marke unter Vertrag. Das war einfach Glück. Und wir haben nichts davon gewusst, bis es passiert ist.

«

Roger Federers Einstieg und der Börsengang hievten uns auf ein komplett neues Bekanntheitsniveau.»



In der Bekleidungsbranche ist es für neue Brands nicht gerade einfach, sich einen Namen zu machen. Warum ist es ausgerechnet On gelungen?
Dank der innovativen Technologie und unserer Strategie. Wir konnten die richtigen Meinungsführer:innen im Laufsport von unserer Marke überzeugen. Hinzukommt, dass wir uns als erste Sportmarke im Premium-Segment bewegen. Wir sind also eher mit Louis Vuitton als mit Adidas zu vergleichen. Das sieht man auch unserer Bruttomarge von fast 60 Prozent an. Die Konkurrenz arbeitet im Schnitt mit 45 Prozent.

Aber lassen Sie uns nochmals ganz an den Anfang gehen. Wie genau haben Sie ohne grosses Marketingbudget Kundschaft gewonnen?
Es gab zwei Ansätze: Einerseits wollten wir, dass die besten Läufer:innen unsere Schuhe tragen, und andererseits wollten wir die Laufsporthändler von unserer Marke überzeugen. Bei den Läufer:innen waren wir anfangs vor allem bei denjenigen erfolgreich, die verletzt waren und mit unseren Schuhen wieder Sport treiben konnten. Die ehemalige Triathletin Nicola Spirig ist ein solches Beispiel. Glücklicherweise haben dann ein paar Läufer:innen, die unsere Schuhe trugen, auch Europa- oder Weltmeistertitel geholt. So haben auch andere Athlet:innen von On erfahren.

Und bei den Händlern?
Sie zu überzeugen, war der schwierigere Teil. Anfangs schickten wir ihnen ein Paar Schuhe und forderten sie auf, damit joggen zu gehen, weil wir so überzeugt waren von unserer speziellen Sohlentechnologie. Doch das funktionierte nicht. Darum sind wir während einer Phase von etwa drei Jahren pro Jahr mit etwa 1'000 Leuten persönlich joggen gegangen.

Sie sind einfach in den Laden gegangen und haben den Chef:innen gesagt, «komm, wir gehen zusammen eine Runde laufen»?
Genau. Teils habe ich auch bei Händlern in New York oder Hamburg angerufen und so getan, als sei ich gerade vor Ort und wolle mit ihnen eine Runde joggen. Wenn dann einer angebissen hat, buchte ich den nächsten Flieger und das billigste Hotel und reiste dorthin. Einer hat zum Beispiel nach der ersten Runde zwölf Paar Schuhe bestellt. Heute verkauft der gleiche Händler jährlich 20'000 Paar. Ich glaube, der Biss, den wir damals hatten, und unser absoluter Glaube daran, eine Person nach der anderen einzeln zu überzeugen, machten wahrscheinlich den Unterschied.

Seit 2021 ist On an der New Yorker Börse kotiert. Welche Türen hat der Börsengang für Sie geöffnet, die andernfalls verschlossen geblieben wären?
Der Zugang zum amerikanischen Kapitalmarkt, aber auch zum dortigen Know-how, sind zwei solche Türen. Wir wären anfangs lieber in der Schweiz an die Börse gegangen. Doch hierzulande wären wir der einzige Sportartikelhersteller gewesen, in den USA – wo wir übrigens auch unseren grössten Absatzmarkt (mit rund 60 Prozent des Gruppenumsatzes im Jahr 2022; Anm. d. Red.) haben – sind wir einer von vielen. Die Fragen, die uns Analyst:innen und Anleger:innen dort stellen, bringen uns weiter. Und der Wettbewerb mit den erfolgreichsten Unternehmen der Welt macht uns besser.

«Es ist wichtig, einen Traum zu haben und diesen verwirklichen zu können.»

Videointerview

Und die Kotierung in den USA hilft Ihnen sicher auch, in Ihrem bis dahin wichtigsten Markt weitere Bekanntheit zu gewinnen, oder?
Es gab zwei Momente, die uns auf ein komplett neues Bekanntheitsniveau gehievt haben. Der erste war der Einstieg von Roger Federer als Investor, der zweite der Börsengang. Bei Google Search waren die Suchanfragen nach den beiden Ereignissen auf einen Schlag 50 Prozent höher – und sie sind danach nicht wieder abgeflacht.

Stichwort Roger Federer: Mit seinem Eintritt 2019 kam auch der Einstieg in eine neue Sportart – das Tennis. Gibt es Expansionspläne in weitere Sportarten?
Zum Tennis sind wir eigentlich wie die Jungfrau zum Kind gekommen – über Roger Federer. Es ist eine Erfolgsgeschichte geworden. Für uns ist das Profitennis aber eher ein Vehikel, um Markenbekanntheit aufzubauen und in der Jugendkultur Fuss zu fassen, denn der weisse Lederschuh gehört zu den wichtigsten Lifestyle-Accessoires. Nach wie vor machen Läufer:innen aber den grössten Teil unserer Kundschaft aus und nicht Tennisspieler:innen. Unser erklärtes Ziel ist es, weltweit die Nummer eins im Laufsport zu werden. Aktuell sind wir auf Rang fünf oder sechs.

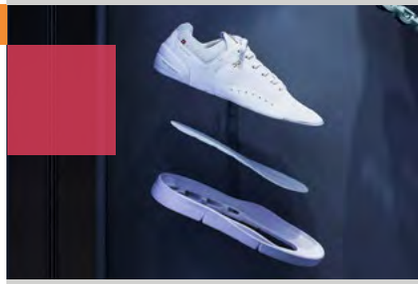
Woher wissen Sie das?
Zweimal im Jahr zählen wir auf den bekanntesten Laufstrecken in den 60 grössten Städten unserer Märkte die Schuhe mithilfe einer eigens entwickelten App. So legen wir unseren Marktanteil fest. Wir stellen aber auch Outdoor-Produkte her: Kleidung, Trail-Running- und Wanderschuhe. Zudem sind wir sehr erfolgreich bei Menschen, die im Fitness-Center trainieren. Vermutlich joggt fast die Hälfte der Leute auf dem Laufband und nicht draussen, wie wir es in der Schweiz kennen. Im Fitness-Bereich, wo On-Schuhe in den besten Studios bereits gut vertreten sind, möchten wir bei Bekleidung und spezifischen Trainingsschuhen markant zulegen.

Sie wollen also der grösste Laufschuhhersteller werden?
Die reine Grösse ist nicht die Ambition. Aber: die am meisten Bewunderten und Profitabelsten zu werden, das ist unser Ziel.

Apropos Profitabilität, es heisst, Sie hätten letztes Jahr zum ersten Mal Gewinn geschrieben, richtig?
Nein, das ist ein verbreitetes Missverständnis. Schon 2014 haben wir den Break Even geschafft und sind seither jedes Jahr profitabler geworden. Als wir an die Börse gegangen sind, hat sich das geändert, weil wir auf den internationalen Rechnungslegungsstandard IFRS umgestellt haben. Dazu kamen Sondereffekte wegen des Börsengangs wie aktienbasierte Vergütungen. Wir sind sehr konservativ, was die Finanzen betrifft, und haben uns immer gesagt: Unternehmer sind wir erst, wenn wir Geld verdienen.

Diese Haltung wurde Ihnen im Ausland oft vorgeworfen …
In der Schweiz hören wir lustigerweise das Gegenteil: Wir seien viel zu ambitioniert und zu amerikanisch. Ich glaube, es ist genau die Balance, die es ausmacht.

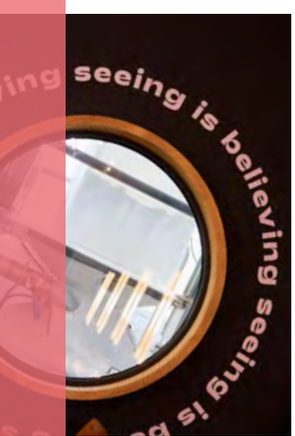
Caspar Coppetti (47) hat das Unternehmen On 2010 zusammen mit David Allemann und dem ehemaligen Spitzen-Triathleten Olivier Bernhard, den Coppetti während seines Studiums auch als Manager betreute, gegründet. Coppetti besitzt einen Doktortitel in Ökonomie der Universität St. Gallen. Während des Studiums schrieb er als Journalist unter anderem für den «Tages-Anzeiger», wo er auch ein Interview mit seinem späteren Mitgründer Olivier Bernhard veröffentlichte. Seit 2021 hat ein Führungs-Duo die operative Leitung von On inne. Coppetti und seine Mitgründer verantworten jedoch weiterhin als exekutive Verwaltungsräte die Strategie, Innovation und Produktentwicklung. Caspar Coppetti ist verheiratet und Vater von zwei kleinen Kindern.



«

Wir wollen die weltweite Nummer eins im Laufsport werden.»

«Wir wollten von Anfang an die Nummer eins auf dem Markt werden»



Lukas Böni | Planted

Lukas Böni ist einer der vier Gründer von Planted, dem am schnellsten wachsenden FoodTech-Start-up in Europa im Bereich der alternativen Proteine. Mit pflanzlichem Fleisch aus Gelberbsen erobern die Jungunternehmer zunehmend die Teller Europas.

Text: Marah Rikli
Bilder: Markus Bertschi

Ihr erstes Produkt war «planted.chicken Nature», ein Fleischersatz-Produkt auf der Basis von Erbsenproteinen und Rapsöl. Wie sind Sie auf die Idee gekommen?
Mein Cousin Pascal Bieri war nach seinem Studium an der Universität St. Gallen im Jahr 2017 in den USA in der Lebensmittelindustrie tätig. Er hat dort direkt mitverfolgt, wie pflanzliche Fleischprodukte auf den Markt kamen, und war skeptisch gegenüber den Zutaten. Er wollte ein solches Produkt ohne Zusatzstoffe kreieren. Pascal bat um meine Meinung als Lebensmitteltechnologe. Ich fand seine Idee genial und war sofort dabei.

Es kamen dann noch zwei weitere Mitstreiter dazu.
Der Dritte im Bunde von Planted war Eric Stirnemann, der wie ich damals an der ETH forschte. Kurz darauf kam Christoph Jenny dazu, der sich mit Finanzierungen und Marketing auskannte. Er begann seine Karriere im Asset Management bei der Credit Suisse und war vor der Gründung von Planted bei der Jacobs Holding tätig. Wir vier brachten unser Wissen zusammen und schrieben ein Konzept. So erhielten wir 150'000 Franken aus dem «ETH Pioneer Fellowship» und gründeten damit unser eigenes Start-up «Planted».

Mittlerweile produzieren wir hier bei uns in Kemptthal über eine Tonne Pflanzenfleisch pro Stunde und beschäftigen über 200 Mitarbeitende aus 28 Nationen.

An ihrem Hauptstandort in Kemptthal können sich Ihre Mitarbeitenden im angeschlossenen «planted.bistro by Hiltl» mit den hauseigenen Produkten verköstigen. Essen Sie und Ihre Mitarbeitenden überhaupt noch Fleisch?
Vermutlich sind die meisten von uns Flexitarier:innen oder anders gesagt: flexible Vegetarier:innen. Über die Zeit, die Mitarbeitende bei uns arbeiten, werden sie oft von alleine grosse Fans unserer Produkte. Ich selbst esse auch ab und an Fleisch, aber selten und nur in guter Qualität.

«Rette die Welt. Mit jedem Biss» steht auf Ihrer Website. Geht es Ihnen also mit Planted weniger um Profit als darum, die Welt zu retten?
Die Fleischproduktion ist in den letzten Jahren weitergewachsen und verschlingt enorm viele Ressourcen. Sie setzt sehr viel Treibhausgas frei, braucht enorm viel Wasser, Dünger und Platz – das alles ist eine grosse Belastung für unser Ökosystem. Hinzukommt, dass Menschen Hunger leiden.

Der 33-jährige **Lukas Böni** gründete nach seinem Doktorat in Lebensmittelwissenschaft an der ETH Zürich und diversen Praktika im Jahr 2019 mit seinen drei Mitstreitern Pascal Bieri, Eric Stirnemann und Christoph Jenny das Start-up Planted. Lukas ist verheiratet und wohnt mit seiner Frau und drei Kindern in Zürich.

«Für Wachstum und Erfolg braucht es nicht nur eine Fehlerkultur, sondern auch den Mut zum Scheitern»

Im Juli 2019 als Spin-off der ETH Zürich gegründet, zählt **Planted** aktuell zu den schnellstwachsenden Start-ups in Europa für Lebensmittel aus alternativen Proteinquellen. Planted kombiniert proprietäre Strukturierungs- und Fermentierungstechnologien, um Fleisch aus Pflanzenproteinen zu produzieren. Der Schwerpunkt liegt dabei auf leckerem Geschmack, einer fleischigen und saftigen Textur und der Verwendung von ausschliesslich natürlichen Zutaten.

www.eatplanted.com

«

Man muss auch pragmatisch sein: Die Schweiz wird kaum den gesamten Bedarf an Rohstoffen für die Lebensmittelindustrie ohne Import decken können, insbesondere, wenn sich nicht ändert, wie wir essen.»

Wir können keine zehn Milliarden Menschen mit Fleisch ernähren. Planted will vor allem aus ökologischen Gründen dem Billigfleisch aus Massentierhaltung eine leckere pflanzliche Alternative gegenüberstellen. Ich bin aber auch überzeugt, dass im Bereich Ernährung vor allem bei den jungen Menschen ein ökologisches Umdenken stattfindet und ein wachsender Geschäftsbereich entsteht.

Gemäss dem «Industry Report von Barclays» wird das Geschäft mit Pflanzenfleisch bis 2029 auf 140 Milliarden USD wachsen und zehn Prozent des globalen Fleischmarkts ausmachen. Der Markt ist jedoch umkämpft, viele Firmen bieten bereits Fleischersatzprodukte an. Was unterscheidet Sie von Ihrer Konkurrenz?
Die Textur unserer Produkte und der Geschmack kommen im Vergleich zu denen der Konkurrenz am besten bei den Konsument:innen an. Dazu sind wir konsequent mit den nachhaltigen und gesunden Zutaten für die Herstellung unserer Produkte. Wir verwenden keine künstlichen Aromen, keine künstlichen Farbstoffe, nur sehr wenig Salz und generell keine Rohstoffe von ausserhalb Europas. Das ist teurer, aber besser. Und unsere Produkte haben einen sehr hohen Proteingehalt, er ist sogar teils höher als bei einer tierischen Hühnerbrust.

Sie konnten dank Investor:innen zuerst 36 Millionen, dann weitere 70 Millionen in Ihre Firma Planted investieren. Sie stehen also mitten in einem weiteren riesigen Wachstumsprozess.
Durch diese Investition können wir unsere Produktpalette erweitern. Unsere Hühnerbrust beispielsweise wird nun ab Oktober überall in der Schweiz im Einzelhandel verfügbar sein – bis dahin war diese ausschliesslich in der Gastronomie verfügbar. Im Bereich Forschung, Technik und Produktentwicklung haben wir zudem weitere Prototypen entwickelt, die wir nun testen, optimieren und skalieren. Durch die Investitionen können wir die Testphasen beschleunigen und sehr viel mehr Ressourcen in die Skalierung unserer Produkte und damit in unser Unternehmenswachstum stecken.

Wie decken Sie den durch das schnelle Wachstum massiv erhöhten Bedarf an Rohstoffen?
Konformer Soja oder Weizen wäre natürlich viel einfacher zu beschaffen, da er jeweils in grossen Mengen verfügbar ist und für sehr viele Lebensmittelbereiche gebraucht wird, auch für die Fleischproduktion. Gelberbsen hingegen sind ein noch junger Rohstoff, dazu würden wir sie lokal und «bio» beziehen, das sind extrem hohe Ansprüche an unsere Lieferant:innen. Momentan erhalten wir die Rohstoffe aus dem

«Für mich bedeutet Wachstum, im Leben bestehen zu können. Man muss sich stets neuen Voraussetzungen und Umweltbedingungen anpassen.»

Videointerview

west-europäischen Raum und decken damit sowohl unseren Bedarf ab und haben auch verhältnismässig kurze Transportwege. Wir sind dennoch mit Schweizer Betrieben im Gespräch, die den Anbau testen. Hier wird sich noch herausstellen, ob sie unseren Qualitätsansprüchen und Mengenbedürfnissen gerecht werden. Aber man muss auch pragmatisch sein: Die Schweiz wird kaum den gesamten Bedarf an Rohstoffen für die Lebensmittelindustrie ohne Import decken können.

Sie planen ein Wachstum im Ausland und weitere Produktionsstätten in den Exportländern.
Dort zu produzieren, wo unsere Abnehmer:innen sind, macht in mehrfacher Hinsicht Sinn. Die Transportwege werden noch kürzer und dadurch sind wir noch nachhaltiger. Und wir können vor Ort mit Personal aus der Region produzieren, was das Produkt schlussendlich durch die tieferen Löhne auch erschwinglich macht. Wachstum im Export ist für Schweizer Unternehmen wie uns eine Herausforderung. Die Kosten in der Schweiz sind hoch, das macht das Produkt im Ausland sehr teuer.

War das enorm schnelle Wachstum von Anfang an das Ziel Ihres Start-ups?
Ja! Wir wollten von Anfang an die Nummer eins auf dem Markt werden und haben weiterhin grosse Ambitionen. Zusammen mit unseren Mitarbeitenden wollen wir das Fleisch auf möglichst jedem Teller weltweit ersetzen und dadurch die negativen Auswirkungen der Fleischindustrie reduzieren. Dieser gemeinsame «Purpose» ist auch ein Erfolgsrezept von Planted.

Haben Sie bis hierhin auch Fehler gemacht?
Natürlich machten wir Fehler, auch wenn ich jetzt gerade keinen offensichtlichen nennen kann. Eine konstruktive und positive Fehlerkultur bei der Gründung und vor allem auch bei der Skalierung von Start-ups ist meiner Meinung nach elementar. Fehler müssen offengelegt und als Lernfeld gesehen werden.

Dazu gehört auch Risikobereitschaft.
Ja, sowohl von Seiten des Unternehmens wie auch der Investor:innen. Es passiert viel zu oft, dass das volle Potenzial eines Start-ups aus Angst vor dem Scheitern oder mangelnder Risikofreude nicht ausgeschöpft wird. Für Wachstum und Erfolg braucht es aber nicht nur eine Fehlerkultur, sondern auch den Mut zum Scheitern. In der Schweiz hat das Scheitern zu Unrecht einen schlechten Ruf. Das Scheitern wirft ja auch immer wichtige Fragen auf, die für die Skalierung von Bedeutung sind: «Was hat nicht funktioniert?», «Warum hat es nicht funktioniert?», «Wie können wir es anders machen?».

Lassen Sie uns einen Blick in die Zukunft wagen. Haben wir in fünf bis zehn Jahren kein Fleisch mehr auf dem Teller?
Welche Lebensmittel gekauft und verwertet werden, ist auf der ganzen Welt sehr stark kulturell verankert. Die Disruption, die wir anstreben – für potenziell die gesamte Weltbevölkerung, also zehn Milliarden Menschen bis 2050 –, dauert noch mindestens eine halbe Generation. Denn dafür müssen sich die Konsumgewohnheiten der Menschen so verändern, dass Pflanzenproteine genauso selbstverständlich werden, wie es heute tierische sind.

Was brauchen Sie, um dieses Ziel zu erreichen?
«People choose good taste»: Die Menschen werden ihre Gewohnheiten nur ändern und unsere Produkte kaufen, wenn wir ihren Geschmack treffen. Um so wachsen zu können, wie wir es vorhaben, müssen wir noch bessere Technologien entwickeln. Wir möchten uns ans rote Fleisch machen, zum Beispiel ein Planted Steak auf den Markt bringen.

«Glück ist, was passiert, wenn Vorbereitung auf Gelegenheit trifft»

Sandra Emme | Google Cloud

Sandra Emme gehört zu den bekanntesten Digitalisierungsexpertinnen der Schweiz und ist bei der Google Cloud für die IT-Infrastruktur, maschinelles Lernen und Cloud-Lösungen für die Online- und Digitalstrategien globaler Konzerne und Industrien zuständig. Sie sieht in der digitalen Bildung und der künstlichen Intelligenz die optimale Basis für die Skalierung von Unternehmen.

Text: Redaktion ceo
Bilder: Markus Bertschi

«Glück ist, was passiert, wenn Vorbereitung auf Gelegenheit trifft», zitiert Sandra Emme den römischen Philosophen Lucius Annaeus Seneca gleich zu Beginn des Gesprächs. Sandra Emme hat schon oft die richtigen Entscheidungen zum richtigen Zeitpunkt getroffen – sie ist heute eine der erfolgreichsten Managerinnen der Schweiz, auch auf strategischer Ebene: Sie ist Verwaltungsrätin der auf Raumklima spezialisierten Zehnder Group AG und beim Gebäudeautomation-Unternehmen Belimo. Bei Google Cloud ist sie seit 2019 als Leiterin der Cloud-Vertikale für Industrieunternehmen tätig.

Emme bietet mit ihrem Team bei Google Cloud Unternehmen und Entwickler:innen eine breite Palette von cloudbasierten Diensten und Produkten an. Die Managerin sorgt damit dafür, dass Firmen ihre IT-Infrastruktur modernisieren, skalieren und optimieren. Zum Beispiel mit «Google Compute Engine (GCE)», einer Infrastruktur, die es Unternehmen ermöglicht, Rechenleistung nach Bedarf anzupassen. Oder mit einem Platform-as-a-Service-Angebot, mit dem Entwickler:innen zum Beispiel Datenbanken erstellen, hosten und skalieren können.

«Heute geht es aber nicht mehr nur um eine rein mengenmässige Skalierung, sondern vermehrt um automatisierte Personalisierung.» Sie erklärt das am Beispiel der öffentlichen Fallstudie von «Spotify», das seit 2016 auf Google Cloud basiert: «Das Unternehmen setzt auf maschinelles Lernen und personalisierte Playlisten, die sich stetig erweitern, und ist unter anderem damit innerhalb eines Jahrzehnts zu einem der wichtigsten Akteure in der Audiounterhaltung geworden.» Ein anderes Beispiel: Die Eidgenössische Technische Hochschule (ETH) hat kürzlich angekündigt, ihre gesamte Bibliothek in der Google Cloud zu speichern. Die ETH-Bibliothek verfügt über einen grossen Datenbestand, der von Büchern und Zeitschriften über Bilder bis hin zu digitalen Repliken reicht. Emme sagt: «So wird der breiten Öffentlichkeit dank digitaler Lösungen grosses Wissen zur Verfügung gestellt.»

«Heute geht es nicht mehr nur um eine rein mengenmässige Skalierung, sondern vermehrt um automatisierte Personalisierung.»

Google Cloud beschleunigt die Fähigkeit einer jeden Organisation, ihr Geschäft und ihre Branche digital zu transformieren. Google Cloud liefert Lösungen für Unternehmen, die die Spitzentechnologie von Google nutzen, und Tools, die Entwickler:innen helfen, nachhaltiger zu arbeiten. Kund:innen in mehr als 200 Ländern und Regionen vertrauen auf Google Cloud als Partner, um Wachstum zu generieren und ihre wichtigsten Geschäftsprobleme zu lösen.

cloud.google.com

«Uns geht es mit der digitalen Bildung nicht nur um eigenes Wachstum, sondern auch um eine nachhaltige Stärkung des gesamten Schweizer Wirtschaftssystems.»

Künstliche Intelligenz als Wachstumsbeschleuniger

«Nachhaltigkeit und Wachstum schliessen sich mit den richtigen Technologien und Innovationen nicht aus. Dabei ist künstliche Intelligenz (KI) ein wichtiger Bestandteil», antwortet die Digitalisierungsexpertin auf die Frage, wie Nachhaltigkeit und Expansion heute zusammengehen können. Google KI und Cloud würden durch ihre Lösungen helfen, CO2-Emissionen zu reduzieren. Ein simples Beispiel sei der Transport von Paketen: Wenn der Lieferwagen dank KI effizienter beladen und mit mehr Paketen bestückt werde, sinke der CO2-Ausstoss pro Paket. Wenn die KI kürzere und damit klimafreundlichere Routen für die Auslieferung errechnet, sinken die Emissionen weiter. Sie schildert ein anderes Beispiel: «Ein grosser Detailhändler konnte kürzlich mit Google Cloud und KI seine Nachfrageprognose bei frischen Lebensmitteln um 43 Prozent verbessern und entsprechend «Food Waste» reduzieren. So muss das Unternehmen heute viel weniger frische Lebensmittel wegwerfen und spart zudem Kosten ein.» Emme zieht weiter begeistert Bilanz: «KI bietet sehr viele Möglichkeiten, die Wirtschaft nachhaltiger und Unternehmen effizienter zu machen. Auch in den Bereichen Mobilität, Energie und Landwirtschaft gibt es Potenzial, mit KI die Umweltbelastungen zu senken und gleichzeitig als Unternehmen zu skalieren.»

Die Schweiz steckt in Sachen Digitalisierung noch in den Kinderschuhen

Vor ihrer Zeit bei Google Cloud studierte Sandra Emme in Bremen sowie Marseille und war als Serienunternehmerin in der IT-Branche tätig. Mit einem Kommilitonen gründete die Deutsche in Frankreich und in den USA mehrere Start-ups: unter anderem den PC-Hardwarehersteller AS Media und später das Softwareunternehmen Soft-Thinks. In der Schweiz ist sie seit 2008 tätig, seit dem Jahr 2011 bei Google Cloud. Hier schätze sie die Nähe zu den grossen Universitäten wie der ETH, die Schweizer Präzision, Qualität und den innovativen Spirit. Sie hält aber auch fest: «In Sachen Digitalisierung hat die Schweiz noch Potenzial.»

Google und Bildung

Google investiert seit Jahren in die digitale Bildung an Schulen, in Unternehmen und von Privatpersonen. Google hat dazu etwa das Programm «Google Atelier Digital» lanciert, ein kostenloses Bildungsprogramm für Privatpersonen und Unternehmen. Damit können Live-Webinare und Onlinekurse zu Themen wie Digitales Marketing und E-Commerce, Maschinelles Lernen und KI bis hin zu Zertifikaten für IT-Support, Projektmanagement und UX-Design besucht werden.

Seit 2011 arbeitet **Sandra Emme** bei Google, Zürich, in verschiedenen Funktionen im Global Business Development von Industry Head Luxury and Finance bis zum Industry Leader Automotive. 2019 übernahm sie als Industry Leader Cloud Enterprise den Bereich Plattformen, IT-Infrastruktur, Maschinelles Lernen und Cloud für globale Konzerne aus der verarbeitenden Industrie. Sie verfügt über einen Masterabschluss der HSB Hochschule Bremen und der Ecole Supérieure de Commerce in Marseille sowie Abschlüsse der IMD Business School und der Swiss Board School der Universität St. Gallen.

Wichtig findet Sandra Emme die digitale Bildung in der Schule, da digitale Medien ein zentraler Bestandteil unseres Alltags geworden sind und die Berufe der Zukunft noch digitaler sein werden. Die Ausbildung des Nachwuchses in Computer Science und Softwareentwicklung sei elementar, um dem Fachkräftemangel, gerade im IT-Bereich, entgegenzuwirken. Emme sagt: «Uns geht es mit der digitalen Bildung um eine nachhaltige Stärkung des gesamten Schweizer Wirtschaftssystems. Der Nachwuchs muss die Zukunft mitgestalten können.» Dazu bietet Google Lehrkräften an Schulen für den Informatikunterricht unter anderem kostenlose Hilfsmittel an und unterstützt diese in Programmierkursen, zum Beispiel mit dem Programm «CS-First».

Emme findet es wichtig, dass in einem Unternehmen auf allen Ebenen, gerade auch in der Geschäftsleitung und im Verwaltungsrat, digitale Kompetenz vorhanden ist und laufend auf den neuesten Stand gebracht wird. Sie ist überzeugt, dass Firmen durch mangelndes digitales Know-how nicht ihr volles Potenzial ausschöpfen. Alle Bereiche eines Unternehmens werden zunehmend digitalisiert, inklusive der gesamten Wertschöpfungskette. Deshalb kann die IT nicht mehr wie früher als reiner Dienstleister angesehen werden, sondern muss als strategischer Business Partner in Entscheidungsprozesse miteinbezogen werden. Darüber hinaus muss die IT proaktiv potenzielle Risiken adressieren, wie zum Beispiel Cyber Security, Datenschutz und Business Continuity.

Sandra Emme ist aber nicht nur für ihr digitales Wissen bekannt; sie lebe auch im Team eine gute Feedback-Kultur vor, heisst es über sie. Sie sei eine Macherin, kommuniziere transparent und schaffe damit Vertrauen.

Welchen Rat gibt sie jungen Menschen, die eine ähnliche Karriere wie die ihre anstreben?

«Traut euch und verlasst die Komfortzone. Es lohnt sich – für das persönliche und das unternehmerische Wachstum», findet Emme. Und für Frauen hat sie noch einen spezifischen Tipp: «Wenn ihr einen Partner an eurer Seite haben wollt, achtet darauf, dass ihr ein Team seid, auf Augenhöhe, und euch gegenseitig unterstützen könnt. Ohne meinen Partner wäre ich nicht da, wo ich heute bin.»

Und genauso wie sie Besuch selbst am Eingang empfängt, begleitet sie diesen auch wieder persönlich hinaus – mit einem festen Händedruck. «Jetzt muss ich wieder hinter den Bildschirm», sagt sie mit einem Augenzwinkern. «Da fühle ich mich am wohlsten.»

«

Nachhaltigkeit und Wachstum schliessen sich mit den richtigen Technologien und Innovationen nicht aus.»

Videointerview

«Persönliches Wachstum ist für mich immer positiv besetzt, weil es nicht einfach passiert, sondern geplant ist.»

Eine erfolgreiche Symbiose?

Wachstum kann zur Herausforderung werden, wenn es nicht Hand in Hand mit der Unternehmenskultur geht. Umgekehrt ist eine starke Kultur der Katalysator für Wachstum schlechthin.

Unternehmen auf Wachstumskurs fordern einiges an Flexibilität von ihren Mitarbeitenden. Wo innovative Lösungen und sich laufend ändernde Geschäftsideen den Takt angeben, werden Prozesse, Strukturen und Kulturen oft auf die Probe gestellt – und die Menschen müssen gezwungenermassen Schritt halten. Es erfordert Durchhaltevermögen, sich immer weiterzuentwickeln, kurzfristig flexibel zu sein und dabei die langfristigen strategischen Ziele nicht aus den Augen zu verlieren. Doch diese Eigenschaften sind für das Unternehmenswachstum von entscheidender Bedeutung. Aber wie gelingt es einem Betrieb, flexible Talente mit Durchhaltewillen zu halten?

Die Unternehmenskultur entscheidet

Dem achtsamen Umgang mit Mitarbeitenden kommt in Wachstumsunternehmen eine entscheidende Rolle zu. Wachstum bedeutet Veränderung, Veränderung wiederum kann Unsicherheit erzeugen. In einer Phase der Transformation gibt eine starke Kultur Stabilität. Als unausgesprochenes Regelwerk prägt die Unternehmenskultur Verhalten, Entscheidungen und Interaktionen. Für eine Organisation ist es unerlässlich, ihre Kultur bewusst zu definieren, umzusetzen und sie auch vorzuleben.

Eine Kultur entsteht nicht durch Zufall

Eine starke Kultur muss aktiv entworfen werden und Teil der Unternehmensstrategie sein. Insbesondere Führungskräfte müssen sie vorleben und die Mitarbeitenden müssen sie verstehen. Eine klare und regelmässige Kommunikation der Unternehmenswerte und kontinuierliche Schulungen können dabei helfen, die Kultur zu verankern, zu pflegen und bei Bedarf anzupassen. Nur wenn Mitarbeitende diese Kultur kennen und erleben, können sie ein tiefgründiges Verständnis dafür aufbauen und gemeinsam auf dieselben Ziele hinarbeiten.

Die Integrität des Managements zählt

In der diesjährigen Ausgabe der Best Workplaces™ Schweiz hoben sich die Gewinner durch eine hohe Integrität des Managements vom Schweizer Durchschnitt ab. Der Stolz auf den eigenen Arbeitgeber sei zwar nach wie vor der wichtigste Faktor, wenn es um die Zufriedenheit am Arbeitsplatz geht, die Integrität des Managements habe aber stark an Bedeutung gewonnen, so das Fazit der diesjährigen Auswertung. Ethisches und integres Verhalten des Managements gehörte zu den Top-5-Treibern für eine vertrauensbasierte Arbeitsplatzkultur. Dies bestätigen gemäss dem Harvard Business Manager auch Harvard-Professorin Raffaella Sadun und ihr Team: Ihren Untersuchungen zufolge zeichnen sich exzellente Führungskräfte heute vor allen Dingen durch ihre sogenannten People Skills, auch Soft Skills genannt, aus. Ein Team von Autor:innen aus Wissenschaftler:innen, Coaches und Berater:innen für Führungskräfte hat im Rahmen eines Artikels für den Harvard Business Manager zahlreiche Belege dafür gefunden. Ihr Fazit: «Wir benötigen mehr denn je Führungskräfte, die wissen, wie sie die Kreativität der Beschäftigten und deren Engagement fördern können. Wer in einem Unternehmen auf höchster Ebene erfolgreich sein will, braucht dafür ein breites Repertoire an People Skills, mit denen er oder sie eine grosse Zahl von Mitarbeitenden indirekt führen kann.»

Ein Nährboden für neue Ideen

Das Führungsverhalten spielt also eine entscheidende Rolle bei der Vermittlung der Unternehmenskultur, denn Führungskräfte sind nicht nur Vorbilder, sondern auch Kulturträger. Ihr Verhalten, ihre Entscheidungen und ihre Kommunikation haben einen grossen Einfluss darauf, wie die Kultur wahrgenommen und gelebt wird. Gelingt es einem Unternehmen nicht nur, die People Skills bei den Führungskräften zu stärken, sondern auch die Unternehmenskultur als Nährboden für neue Ideen zu nutzen, kann dies die

Das Führungsverhalten spielt eine entscheidende Rolle bei der Vermittlung der Unternehmenskultur, denn Führungskräfte sind nicht nur Vorbilder, sondern auch Kulturträger.

Innovationskraft fördern, das Engagement der Mitarbeitenden stärken und letztlich zum Wachstum beitragen. Basiert die Kultur auf Werten wie Vertrauen sowie Verantwortung und werden die Menschen motiviert und inspiriert, entsteht ein Klima des Machens und Lernens. Dieses Befähigen wird von den Mitarbeitenden oft als Wertschätzung erlebt, was sich wiederum in Engagement, Produktivität und Treue gegenüber dem Unternehmen niederschlägt – wichtige Voraussetzungen für Wachstum.

Nicht auf den Lorbeeren ausruhen

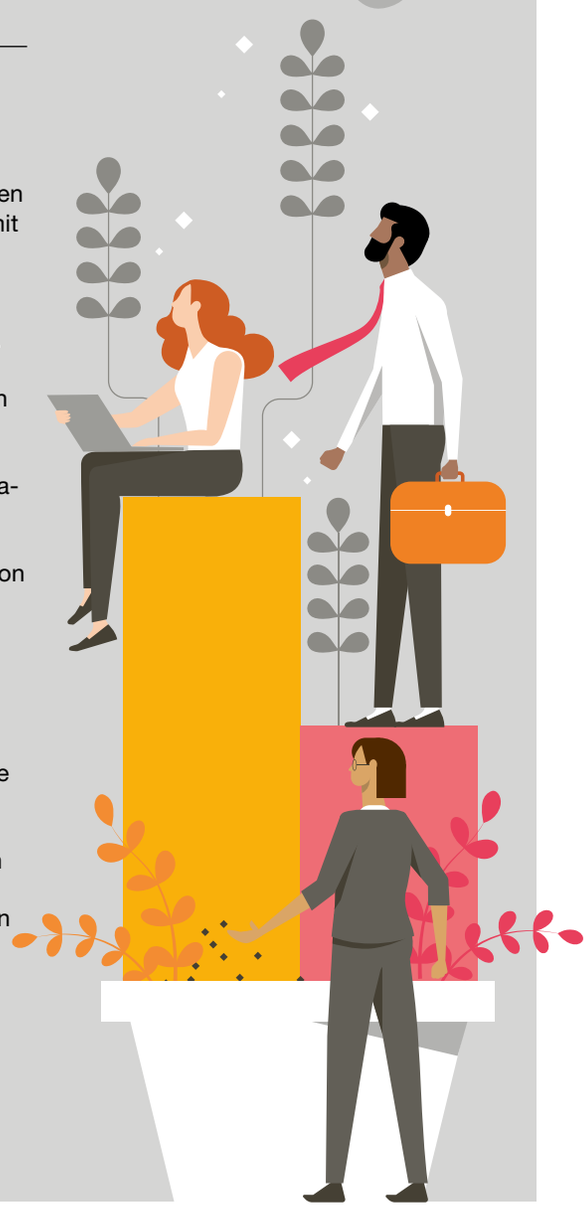
Selbst wenn alle Kriterien erfüllt zu sein scheinen, gilt es achtsam zu bleiben. Wie zufrieden sind die Mitarbeitenden? Ihre Stimmung ist entscheidend und sagt viel über die Unternehmenskultur aus. Eine regelmässige Erhebung lässt Handlungsbedarf frühzeitig erkennen. Sinkt die Stimmung, sollten Unternehmen die Lage überdenken: Stimmen die Werte noch mit der Persönlichkeit des Unternehmens überein? Und werden sie auch gelebt? Ergibt sich aus den Umfragen Handlungsbedarf, ist es wichtig, entsprechende Massnahmen auch einzuleiten. Nichts ist demotivierender, als wenn eine Meinung eingeholt wird, gemachte Vorschläge aber nicht ernst genommen werden.

Organisationen transformieren nicht, Menschen tun es

Jede Transformation hat einen signifikanten Einfluss auf die Unternehmenskultur. Damit Veränderungen die Kultur nicht untergraben, sollten sie bewusst und sorgfältig durchgeführt werden – gerade, wenn sie mit Wachstum in Zusammenhang stehen. Wichtig ist, dass die Mitarbeitenden in die Veränderungsprozesse miteinbezogen werden. Das führt zu einem tieferen Verständnis der Prozesse und einer besseren Identifikation mit der Transformation. Wenn die Mitarbeitenden befähigt werden, einen Veränderungsprozess mitzugestalten, wird die Transformation von innen geprägt – von den Menschen, die auch die Kultur leben.

Eine symbiotische Beziehung

Wachstum und Kultur sind untrennbar miteinander verbunden. Unternehmen, die wachsen wollen, müssen ihre Kultur sorgfältig pflegen und entwickeln. Eine starke, positive Unternehmenskultur kann nicht nur das Wachstum unterstützen, sondern auch als stabilisierender Faktor in Zeiten der Veränderung dienen. Es ist ein Balanceakt, der im besten Fall in eine Symbiose mündet, die das Unternehmen zum Erfolg führt.



«Software-Defined Vehicles, künstliche Intelligenz, Data Management und Batterietechnologie sind die neuen ‹Wachstumsthemen› der Autobranche.»

Claudia Meyer (54) wuchs in der Schweiz in einer Autohändler-Familie auf. Sie ist seit 2021 Managing Director der Renault Suisse SA. Seit Mai 2023 ist Claudia Meyer im Vorstand von auto-schweiz, der Vereinigung Schweizer Automobil-Importeure. Sie startete ihre Karriere 1998 in der Marketing-Abteilung von Jaguar Switzerland in der Emil Frey AG. Danach folgten Positionen in Marketing-Kommunikation, Produkt-Marketing und Brand Management bei DaimlerChrysler Switzerland und Fiat Group Suisse SA. 2014 erfolgte der Wechsel als Marketing-Direktorin zu Nissan Schweiz, bevor sie dort 2017 die Leitung als Country Director übernahm.

«Wir bauen Renault Group in grossen Teilen um und entwickeln uns zu einem Hightech- und Mobilitätsanbieter»

Claudia Meyer | Renault

Claudia Meyer führt Renault Group Schweiz in Richtung CO2-Neutralität. Der Autohersteller vollzieht dazu eine Transformation auf mehreren Ebenen. Eine davon ist, weniger Neuwagen zu produzieren und stattdessen gebrauchte Autos neu aufzubereiten.

Text: Redaktion ceo
Bilder: Markus Bertschi

Frau Meyer, der Autohersteller Renault Group will bis 2030 der grünste Hersteller Europas werden. Werden Sie dieses Ziel erreichen?
Wir sind auf einem sehr guten Weg, möchten aber noch innovativer, noch grüner und noch nachhaltiger werden. Ein klares Ziel der Renault Group ist es, bis 2040 in Europa CO2-neutral unterwegs zu sein. Dazu setzen wir auf die Elektrifizierung der Fahrzeuge, saubere Energie, kohlenstoffarme Materialien in der Produktion und nachhaltige Mobilitätslösungen. Eine zentrale Rolle dabei spielt die bereits angelaufene Modelloffensive. Bis 2025 kommen 14 neue Renault Modelle auf den Markt, sieben davon vollelektrisch. Die Features unseres neuen Megane E-Tech Electric sind dabei wegweisend für die CO2-freie Mobilität: Null Emissionen im Betrieb, Verwendung von Recycling-Materialien für die Konstruktion, zweites Leben der Batterien und hohe Recyclingfähigkeit am Ende des Lebenszyklus.

Was sind die Herausforderungen auf dem Weg, dieses Ziel zu erreichen?
Bezogen auf die Schweiz sind das zum einen die politischen Rahmenbedingungen. Im Gegensatz zu anderen europäischen Ländern müssen wir in der Schweiz die CO2-Ziele praktisch ohne Förderung erreichen. Zudem haben wir in der Schweiz topografische Herausforderungen. Anders als Deutschland oder Holland haben wir viele Bergstrecken, das beeinflusst die Kraftentfaltung bei einem Auto und die Reichweite. Und wir brauchen eine noch bessere Infrastruktur für Elektro- und Wasserstoff-Fahrzeuge in der Schweiz.

Zum Beispiel mehr E-Tankstellen?
Heutzutage kann man überall ganz einfach Benzin und Diesel tanken. Wir sind mit den Ölproduzenten im Gespräch, damit sie mit uns gemeinsam einen nachhaltigen Wandel dieser Tankstellen durchführen und zusätzlich Schnellladestationen anbieten. In Bezug auf E-Mobilität verfolgen wir eine Dualstrategie: Einerseits bieten wir Elektro-E-Tech-Fahrzeuge an, die E-Tankstellen brauchen, andererseits Hybrid-E-Tech-Fahrzeuge – also elektrisch betriebene Autos, die man nicht aufladen muss. Diese Fahrzeuge brauchen keine externe Stromquelle und laden sich beim Bremsen und Verlangsamen selbst auf.

«

**Die Renault Group wird ihr ehrgeiziges Ziel, bis 2040 in Europa CO2-neutral zu sein, mit allen Kräften verfolgen: Emissionsfreie Fahrzeuge und Kreislaufwirtschaft sowie nachhaltige Energie und Materialien sind die Hebel dazu.»

Mit einem Marktanteil von 7,23 Prozent ist **Renault** Suisse mit den Marken Renault, Dacia und Alpine einer der stärksten und gleichzeitig auch traditionsreichsten Importeure auf dem Schweizer Markt. Bereits am 30. April 1927 legte Renault mit der Aktiengesellschaft S.A.V.A.R. (Société Anonyme pour la Vente des Automobiles Renault) in Genf den Grundstein für Import und Vertrieb der Marke Renault in der Schweiz und war damit eine der ersten Importgesellschaften eines europäischen Automobilherstellers in der Schweiz. Heute firmiert das Unternehmen als Renault Suisse SA mit Sitz in Urdorf bei Zürich.

www.renault.ch

E-Fahrzeuge sind im Preis aber höher als benzinbetriebene. Hemmt das nicht das Wachstumspotenzial in Zeiten, in der die Teuerung auch den Mittelstand trifft?
Studien des TCS zeigen, dass der Konsument:innen bereits nach fünf Jahren mit dem Elektroauto günstiger fährt als mit einem benzinbetriebenen, denn die Ladekosten sind viel niedriger als bei Treibstoff. Das ist eher ein Anreiz. Eine grössere Rolle spielt jedoch der Fakt, dass die Schweiz ein Mieter:innen-Land ist. Diese sind auf Tiefgaragenplätze mit Ladestationen oder einen Parkplatz ausserhalb ihres Wohnquartiers angewiesen. Wir plädieren daher für Erleichterungen und Förderungen, um Ladestationen in Mietobjekten installieren zu können, und für eine Infrastruktur im öffentlichen Raum.

Sie sind in einer Autohändler-Familie aufgewachsen. Wie hat sich die Branche in den Jahrzehnten verändert?
Früher lag der Fokus auf dem klassischen Verkauf von Neuwagen und Zubehör wie zum Beispiel Reifen. Dazu integrierten Händler eine Werkstatt für die Wartung. Heute ist die Komplexität viel höher und sie wird sich weiter verändern. Es wird viel Transformation geben.

Was heisst das in Bezug auf die Renault Group?
Wir bauen die Renault Group in grossen Teilen um und wachsen zu einem Hightech- und Mobilitätsanbieter. Dazu diversifizieren wir unser Marken-Portfolio, indem wir zum Beispiel unsere Sportwagenmarke Alpine bis 2030 mit sechs verschiedenen Elektro-Modellen ausbauen. Renault steht bereits heute für innovative E-Tech-Autos und Dacia bleibt der «Smart Buy»-Brand für erschwingliche Autos mit attraktivem Outdoor-Flair. Wir werden aber generell nicht mehr so viele Neuwagen produzieren, sondern verfolgen stattdessen neue Mobilitätsangebote und unsere Re-Factory-Strategie: Mehr und mehr bereiten wir gebrauchte Autos wieder zu Neuwagen auf. Es wird immer mehr Kundschaft geben, die das Leben ihres Fahrzeugs verlängern möchte – und das beim Original-Hersteller.

Nachhaltigkeit und Wachstum sind bei Renault also keine Gegensätze?
Absolut nicht. Dass wir das Thema Umweltschutz schon früh ernst genommen haben, ist jetzt unser absoluter Vorteil. Wir haben schon 2013 die ersten vollelektrischen Autos gebaut und auf den Markt gebracht. Natürlich gibt es neue Herausforderungen, aber mit der neu gegründeten Unternehmenseinheit «The Future is Neutral» gehen wir zum Beispiel beim Thema Batterierecycling den nächsten Schritt: die Rückführung der Materialien in neue Batterien voranzutreiben.

Unterstützt künstliche Intelligenz (KI) die Renault Group in der weiteren Skalierung?
Wir nutzen KI vor allem in Bezug auf unsere eingebauten Multimediasysteme, für Predictive Maintenance und im Data Management. So wird im neuen Renault 5 ein KI-Avatar namens Reno die Nutzer:innen begleiten, um ihre Präferenzen im Multimediasystem einzugeben. Die Ansprüche an moderne Technologien im Auto werden in Zukunft sicherlich noch weiter steigen und es kommt unter Umständen zu spannenden Kooperationen. Ein Beispiel: In Frankreich kann Mobilize, die Marke für neue Mobilität der Renault Group, mit «Smart Road Monitoring» Daten zum

> «Bei jeder Entscheidung, die wir treffen, überprüfen wir stets, dass der CO2-Fussabdruck stimmt.»

Videointerview

Zustand und zur Sicherheit von Strassen, zu Lärm und zu Ladepunkten liefern. Gemeinden können so analysieren, wo sie nachbessern müssen. Das sind grosse Innovationen.

Innovation bedeutet aber auch immer eine Herausforderung für die Belegschaft. Wie gehen die Mitarbeitenden mit den Veränderungen um?
Mit unseren neuen Strategien und Produkten können wir die Profitabilität optimieren und die Attraktivität des Unternehmens steigern. Auch die Renault Group ging durch schwierige Zeiten, sogar der französische Staat musste finanziell unter die Arme greifen. Heute sind wir schuldenfrei. Die Mitarbeitenden spüren sicherlich auch durch diese Erfahrung eine Motivation, diese Veränderungen zu durchlaufen und die Revolution in der Autobranche mit anzustossen.

Revolution?
Wir elektrifizieren alle Fahrzeuge und kommen mit vielen Neuheiten auf den Markt. Damit erobern wir uns den grössten Teil des Marktes – das C-Segment, den Markt der Kompaktfahrzeuge – zurück. Wir möchten die Fahrzeugklasse zwischen B-Segment oder Kleinwagen und der oberen Mittelklasse wieder mehr bedienen. Mit zwei Modellen ist uns das bereits gelungen. Jetzt steht das nächste Modell in den Startlöchern.

Die Autobranche ist von sehr vielen Rohstoffen abhängig. Unter anderem Stahl. Das kann solche Entwicklungen auch hemmen.
In den meisten Wachstumsthemen in Unternehmen bedeutet die Rohstoffbeschaffung eine Herausforderung. Hier ist ein Umdenken gefragt. Durch den Ukraine-Krieg wurde Stahl weltweit knapp, also haben wir uns entschlossen, weniger Stahl zu verwenden. Wir haben gemeinsam mit unseren Allianz-Partnern Nissan und Mitsubishi flexible Plattformen entwickelt, auf denen 80 Prozent der Autos basieren, wodurch wir mehr Economies of Scale erzielen. Bei den neuen Elektroautos sind inzwischen aber auch Teile der Karosserie, die früher aus Stahl waren, aus leichteren Materialien. Das ist für die Reichweite der Batterie entscheidend.

Eine weitere Herausforderung ist der Fachkräftemangel. Wie finden Sie qualifiziertes Personal, um Ihre Wachstumsstrategien umzusetzen?
Die Ansprüche der Arbeitssuchenden sind sehr hoch geworden, zum Beispiel in Bezug auf Lohnvorstellungen und flexible Arbeitszeiten. Wir versuchen diesem Trend zu entsprechen, es ist jedoch nicht überall möglich. Beispielsweise gibt es Stellen in der Autobranche, in denen kein Homeoffice möglich ist oder die im Schichtbetrieb sind. Wir müssen daher anders attraktiv sein. Als Konzern haben wir hervorragende Referenzen: Wir setzten auf Diversität, Vertrauen sowie Motivation und unsere Produkte begeistern. Die Mitarbeitenden stehen bei Renault sehr im Mittelpunkt und werden in der beruflichen sowie persönlichen Entwicklung stets begleitet.

Ist die männlich dominierte Autobranche weiblicher geworden?
Der Frauenanteil in den Konzernzentralen ist in den letzten Jahren sehr stark gewachsen, auch weil die Branche vielseitiger geworden ist. Eine positive Entwicklung, die man bei vielen Unternehmen beobachten kann. Wir haben viele neue, spannende Stellen geschaffen, zum Beispiel im Bereich IT, im Design, im Ingenieurwesen oder für neue Dienstleistungen. Bei Renault Schweiz haben wir heute in der Geschäftsleitung bereits 40 Prozent Frauen, das war vor ein paar Jahren noch anders. Die Branche ist und bleibt superspannend – für Männer und Frauen.

«Träume gross und plane gut – dann ist alles möglich»

Mike Allison | VAT Group

Für **Mike Allison** ist Wachstum kein Fremdwort. Der schottische Wirtschaftsführer hat es im Laufe seiner Karriere als CEO des Produktionsunternehmens VAT Group bis an die Spitze geschafft. Sein Highlight: das Unternehmen 2022 zu einem Rekordgewinn zu führen und zum ersten Mal die Umsatzgrenze von einer Milliarde Franken zu knacken. Allison erzählt dem ceo Magazin, wie er in einer schnelllebigen Branche den Anschluss nicht verliert.

Text: Olivia Kinghorst
Bilder: Markus Bertschi

Die Büros der VAT Group liegen ganz unscheinbar in der Gemeinde Sennwald an der Grenze zwischen der Schweiz und Liechtenstein. Hier treffen wir Mike Allison für unser Interview. Der schottische CEO hat die VAT zu einer der weltweit wichtigsten Zulieferinnen für die Halbleiterindustrie gemacht. Das Unternehmen stellt Siliziumchips – kleine Stücke des Materials mit elektronischen Schaltkreisen – her, die in alltäglichen Geräten wie Laptops und Smartphones zu finden sind.

Seit Allison 2018 zur VAT kam, hat das in der Schweiz börsenkotierte Unternehmen ein unglaubliches Wachstum erlebt. Die VAT ist klare Marktführerin im Bereich Vakuumventile, hat 2022 das beste Ergebnis ihrer Geschichte erzielt und die Zahl ihrer Mitarbeitenden auf fast 3'000 erhöht. «Wir haben bei der VAT Grosses erreicht: ein starkes Wachstum, eine hohe Rentabilität und eine hohe Kundenzufriedenheit», sagt Allison stolz, «das macht man nicht so einfach.»

Mike Allison (60) ist eine unternehmerische Führungspersönlichkeit mit mehr als 35 Jahren Erfahrung in wachstumsstarken Technologieunternehmen. Allison kam 2018 als CEO zur VAT. Er führte das Unternehmen 2022 zu einer Rekord-Rentabilität und zum ersten Mal über die Umsatzgrenze von einer Milliarde Franken. Er hat einen BSc Honours in Electrical and Electronic Engineering von der Universität Glasgow und internationale Erfahrungen in Europa, den USA und Asien gesammelt. Allison wird Ende 2023 als CEO zurücktreten, um mit seiner Familie ein neues Kapitel zu beginnen.

«Für ein kleines Schweizer Unternehmen ist es eine gigantische Leistung, eine globale Technologieführerin zu sein.»

Von Schottland in die Schweiz

Allisons Faszination für Halbleiter begann während seines Studiums der Elektrotechnik an der Universität Glasgow in Schottland. Hier stellte er zum ersten Mal einen einfachen Halbleiterchip her – ein kleines Stück Material, das in elektronischen Geräten verbaut wird. Als Student erkannte Allison schnell das Potenzial von Chips, insbesondere nach dem Kauf seines ersten PCs. «Ich konnte bereits erkennen, dass Halbleiter die treibende Kraft der nächsten industriellen Revolution sein würden, und ich wollte daran teilhaben», sagt er. «Halbleiter werden es uns ermöglichen, Chips zu entwickeln, die unser modernes Leben verbessern – von drahtloser Kommunikation über tragbare Geräte bis hin zu Elektrofahrzeugen.»

Allison war während der Daten- und Internetrevolution zur richtigen Zeit am richtigen Ort. Er zog mit seiner Familie durch die ganze Welt – Deutschland, die Vereinigten Staaten, Korea und das Vereinigte Königreich – und arbeitete sich in der Halbleiterindustrie hoch. Zwei Jahrzehnte war er beim amerikanischen Hersteller KLA-Tencor tätig. Im Jahr 2008 kam er zu Edwards und nach der Übernahme von Edwards durch Atlas Copco 2014 wurde er Präsident der Division Halbleiter von Edwards/Atlas Copco. Bis sich dann 2018 die Gelegenheit ergab, die VAT auf dem Weg zu nachhaltigem und profitablem Wachstum anzuführen. «Meine Situation war ideal, um in die Schweiz zu ziehen, und ich wollte CEO werden. Die letzten zehn Jahre hatte ich damit verbracht, meine Fähigkeiten und die für diese Aufgabe erforderliche internationale Erfahrung aufzubauen.»

In unserem Gespräch wird deutlich, dass sich Allison in dieser Rolle wohlfühlt. Heute ist die VAT eine weltweite Herstellerin von Hochvakuum-Ventilen und eine wichtige Akteurin in der globalen digitalen Revolution. Die Ventile der VAT werden in der Halbleiterindustrie von Produzenten wie ASML, Applied Materials, LAM und Tokyo Electron mit Spezialisierung auf Chip-Herstellungsanlagen verwendet. «Wir haben jede Branche auf der Erde von Grund auf verändert», sagt Allison. «Ohne den Einsatz von Siliziumchips sind keine neuen Technologien möglich. Warum sollte ich nicht Teil dieser Branche sein wollen?»

«Man darf das langfristige Ziel nie aus den Augen verlieren.»

Videointerview

«Führen kostet viel Energie, und ich muss darauf achten, dass ich mir Zeit für die Familie nehme oder auch für mein Hobby, das Golfen.»

VAT ist eine global führende Herstellerin von High-End-Vakuumventilen. Diese Ventile kommen in fortschrittlichen Herstellungsverfahren für wichtige Produkte wie Mobiltelefone, Solarzellen und Flachbildschirme zum Einsatz. Das weltweit tätige Unternehmen hat seinen Hauptsitz in der Schweiz und seine Produktionsstätten in der Schweiz, Malaysia und Rumänien. Die VAT wurde 1965 gegründet und beschäftigt fast 3'000 Mitarbeitende. Seit 2016 ist die VAT an der SIX Swiss Exchange kotiert.

www.vatvalve.com

Rezept für beruflichen und persönlichen Erfolg

Im Jahr 2022 überschritt die VAT zum ersten Mal die Umsatzgrenze von einer Milliarde Franken. Ausserdem konnte das Unternehmen seinen Marktanteil bei Halbleitern innerhalb von fünf Jahren von 55 Prozent auf 75 Prozent steigern. «Für ein kleines Schweizer Unternehmen ist es eine gigantische Leistung, eine globale Technologieführerin zu sein», so Allison. Seine «Geheimzutat», um Erfolg zu haben, ist einfach: ein robuster strategischer Plan, hohe Investitionen in Innovation und Forschung und die Ausrichtung der Produkte auf die Bedürfnisse der Abnehmer:innen. Um über die Bedürfnisse seiner Kundschaft auf dem Laufenden zu bleiben, ist Allison häufig auf internationalen Fachmessen und Technologieforen anzutreffen. «Ich verstehe nicht nur, was Kund:innen jetzt wollen, sondern auch, was sie in drei bis fünf Jahren brauchen werden.»

Dank dieser Weitsicht ist die VAT auf dem besten Weg, bis zum Jahr 2027 den nächsten Meilenstein zu erreichen: einen Umsatz von zwei Milliarden Franken. «Träume gross und plane gut – dann ist alles möglich. Man darf das langfristige Ziel nie aus den Augen verlieren, auch nicht, wenn sich die Halbleiterindustrie im Abschwung befindet», sagt Allison. Da es in der Chipindustrie momentan Überkapazitäten gibt, sieht sich die Branche einer Verlangsamung ausgesetzt. Trotzdem ist Allison optimistisch, was die langfristige Prognose angeht. Bis 2030 wird sich die Halbleiterindustrie zu einer Milliarden-Dollar-Branche entwickeln, angetrieben durch intelligente Geräte, 5G-Mobilfunknetze und künstliche Intelligenz. Dies ist eine gute Nachricht für die VAT und Allison – denn alle diese Technologien benötigen Chips, bei denen die Vakuumventil-Lösungen der VAT eingesetzt werden.

Auch in einem rasant wachsenden Umfeld zeigt sich Allison in seiner Rolle ganz gelassen. «Die Arbeit eines CEOs ist nicht unbedingt schwieriger als jeder andere Job, den ich gemacht habe. Die Aufgaben der Führungskräfte und des oberen Managements sind ebenso anspruchsvoll, weil wir uns ständig verbessern, neue Lösungen für unsere Kunden suchen und die enormen Produktionssteigerungen in unserer Branche bewältigen müssen.» Wenn er nicht im Büro ist, nimmt sich Allison Zeit für persönliche Leidenschaften, sei es beim Golfspielen, an den Wochenenden, wenn er offline ist, oder wenn er Zeit mit seiner Frau und seinen beiden Kindern verbringt. «Ein gutes Familienleben gibt mir Halt. Ich geniesse die einfachen Dinge des Lebens genauso wie die exklusiven Annehmlichkeiten, die mit der Position eines CEOs verbunden sind.»

Vorerst geht die Wachstumsreise der VAT weiter. Aber für Allison ist es an der Zeit, sich zu verabschieden. Nach sechs Jahren an der Spitze hat er beschlossen, das Unternehmen Ende 2023 zu verlassen. Der Zeitpunkt ist günstig – Allison ist 60 geworden und möchte sich im nächsten Kapitel auf seine Familie konzentrieren. «Es ist immer gut, auf einem Höhepunkt abzutreten», sagt Allison. «Ich habe hier viel erreicht und bin bereit, das Steuer an jemand anderen zu übergeben, damit die VAT die nächste Stufe erklimmt.»

«Für uns war der Prozess eher organisch»

Naomi MacKenzie
Anastasia Hofmann | KITRO

Oft bemerkt man Verschwendung nicht – **bei Anastasia Hofmann und Naomi MacKenzie** war das ganz anders. Die Gründerinnen von KITRO (ein Wortspiel aus Kitchen und Hero) erkannten ein drängendes Problem: Jedes Jahr werden in der Schweiz 2,8 Millionen Tonnen Lebensmittel verschwendet. Das Duo beschloss, seine im Gastgewerbe gesammelten Erfahrungen zu nutzen und ein Gerät zur Messung und Bekämpfung von Lebensmittelverschwendung zu entwickeln. Heute findet sich KITRO in Grossküchen auf der ganzen Welt, von Hotels bis zu Krankenhäusern.

Text: Olivia Kinghorst
Bilder: Markus Bertschi

Sie sind beide schockiert darüber, was in unseren Mülltonnen landet. Wann hatten Sie Ihr Aha-Erlebnis?
Hofmann: Während unserer Zeit in der Hotel- und Gastroindustrie hat es uns immer wieder schockiert, wie viele Lebensmittel verschwendet werden. Aber erst in unserem letzten Studienjahr an der EHL Hospitality Business School rückte das Thema Lebensmittelverschwendung tatsächlich in den Vordergrund. Damals suchte die Universität nach nachhaltigen Ideen für das Gastgewerbe bis 2025. Wir haben das als Anstoss genommen, intensiver nach möglichen Lösungen für die Messung und Überwachung der Lebensmittelverschwendung in Grossküchen zu suchen. Am Ende haben wir 3'000 Franken für unsere Idee gewonnen. So kamen wir auf die Idee, KITRO zu gründen und einen Geschäftsplan dafür zu entwickeln.

Von der Hotelfachschule zu Start-up-Gründerinnen. Wie sah dieser Übergang aus?
MacKenzie: Es gibt Menschen, die sich vornehmen, Unternehmer:innen zu werden, und ihr eigenes Unternehmen aufbauen. Für uns war der Prozess eher organisch. Wir interessierten uns beide für nachhaltige Themen, Gastronomie, digitale Lösungen und dafür, soziale Wirkung zu schaffen. Ausserdem hatten wir durch unsere Ausbildung an der EHL einen soliden betriebswirtschaftlichen Hintergrund. Wir haben auch eine ähnliche Arbeitsmoral und wir teilen dieselben Werte: Ressourceneffizienz, Qualität, Zukunftsorientierung, Offenheit und Wirkung.

Woran erinnern Sie sich als Erstes, wenn Sie an die Zeit denken, in der Sie begannen, KITRO auf die Beine zu stellen? Wie hat sich das Unternehmen seither entwickelt?
MacKenzie: Wie man es oft bei Start-up-Gründungen hört, haben auch wir Opfer gebracht, um dahin zu kommen, wo wir heute sind. Als wir 2017 anfingen, hatten wir keine Ressourcen, Ersparnisse oder grosse Investoren, die uns unterstützten. Wir waren sogar auf Freunde und Geschwister angewiesen, um ein Dach über dem Kopf zu haben – wir hatten fast ein Jahr lang keine Wohnung! Ausserdem hatten wir auch nicht den technischen Hintergrund, um ein Produkt zur Messung von Lebensmittelabfällen zu entwickeln. Wir bauten auf die frühzeitige Unterstützung durch Kickstart Accelerator – einen der grössten europäischen Start-up-Beschleuniger –, um eine Pilotphase durchzuführen und unsere Idee zum Beispiel bei Coop zu testen.

«Zurzeit sparen wir monatlich im Durchschnitt über 200 Kilo Lebensmittel. Das entspricht 445 Kantinenmahlzeiten pro Monat.»

KITRO ist ein Start-up-Unternehmen mit Sitz in Lausanne und einer Niederlassung in Zürich, das sich zum Ziel gesetzt hat, die Lebensmittelverschwendung in der Hotel- und Gastroindustrie zu überwachen und zu verringern. Das KI-gesteuerte Gerät erfasst und identifiziert Abfälle und ist weltweit in Grossküchen zu finden. Das Kundenspektrum reicht von Bürokantinen bis zu Luxushotels. Kund:innen von KITRO können bis zu 60 Prozent ihrer essbaren Lebensmittelabfälle reduzieren.

www.kitro.ch

Naomi MacKenzie (30) wuchs in Texas und der Schweiz auf. Sie studierte Hospitality Management an der EHL Hospitality Business School in Lausanne und war 2017 Mitbegründerin von KITRO. Sie ist zudem Trainerin und Start-up-Coach bei Venturelab für Schweizer Hightech-Start-ups, wurde unter den 100 Digital Shapers der Schweiz 2020 und 2021 gelistet und war Finalistin beim SEF.WomenAward 2023.

Anastasia Hofmann (30) ist im Kanton Thurgau und in Basel aufgewachsen und hat an der EHL Hospitality Business School in Lausanne International Hospitality Management studiert. Sie hat in Europa und den USA gearbeitet und 2017 KITRO mitbegründet. Ausserdem ist sie Start-up-Coach und Dozentin für Unternehmertum bei Rhino Ventures und Venturelab. Sie wurde für die European Institute of Innovation and Technology Awards 2019 nominiert und war Finalistin für den SEF.WomenAward 2023.

Hofmann: Heute haben wir ein Team von über 15 Mitarbeitenden und ein vermarktetes Produkt. Unser Geschäft besteht aus zwei Teilen: der Hardware und der Software. Das KITRO-Gerät ist eine Waage. Über der Waage befindet sich eine Kamera. Man stellt die Mülltonne auf die Waage, die Kamera sieht direkt in die Tonne hinein, macht ein Bild und die Algorithmen erkennen darauf, welche Lebensmittel weggeworfen werden. Jede Mülltonne in einer Grossküche kann auf die Waage gestellt werden. Jedes Mal, wenn Lebensmittel weggeworfen werden, erfasst und dokumentiert unsere KI-Software den Abfall. Unsere Kund:innen erhalten dann beim Einloggen in ihr KITRO-Dashboard eine detaillierte Analyse ihrer Lebensmittelabfälle – zum Beispiel die Menge der weggeworfenen Lebensmittel in Kilo oder auch in Kosten.

Wie haben Sie mit begrenzten Mitteln Ihren ersten Kunden gewonnen?
MacKenzie: Das ist eine lustige Geschichte. Am Anfang hatten wir nicht die Ressourcen, um ein eigenes Produkt für KITRO zu entwickeln. Stattdessen beschrieben wir unsere Geschäftsidee auf einem DIN-A4-Blatt. Wir haben potenziellen Kund:innen dieses Blatt gezeigt und gefragt, ob wir ihre Lebensmittelabfälle messen können. Die Schweizer Burger-Kette Holy Cow! wollte ihre Lebensmittelkosten senken und erkannte das Potenzial unseres Abfallmanagementsystems. So wurde sie zu unserem ersten Kunden. Das war derselbe Tag, an dem wir beschlossen, unsere Jobs zu kündigen und uns ganz auf den Aufbau unseres Unternehmens zu konzentrieren.

Und dann ging es los?
Hofmann: Am Anfang war es tatsächlich nicht einfach, unser Unternehmen zu etablieren. Viele potenzielle Kund:innen hatten sich noch nicht konkret mit dem Problem der Lebensmittelverschwendung befasst, und einige haben es noch nicht als richtiges Problem wahrgenommen. Aber das stimmt einfach nicht – wenn man Lebensmittel in der Küche verwendet, wird ein Teil davon zwangsläufig weggeworfen. Das Bewusstsein für Lebensmittelverschwendung hat jedoch im Laufe der Zeit sehr zugenommen. Zu unseren Kund:innen zählen heute grosse Hotelketten wie die Hyatt Hotels Corporation in der EMEA-Region und das Four Seasons Hotel des Bergues in Genf. KITRO gibt es auch in den Bürokantinen von UBS und Electrolux, sowie an Universitäten wie der Eidgenössischen Technischen Hochschule Lausanne.

In welcher Phase befindet sich das Unternehmen heute?
Hofmann: Wir befinden uns derzeit in der frühen Wachstumsphase. Wir haben festgestellt, dass das Produkt und der Markt zueinander passen, denn wir bekommen eine Menge von Kundenverlängerungen und eingehenden Leads, ohne bezahltes Marketing zu betreiben. Der grösste Teil unseres Geschäfts kommt tatsächlich durch Empfehlungen zustande. Sobald zum Beispiel ein Hotel oder eine Kantine mit KITRO zufrieden ist, empfehlen sie uns durch Mundpropaganda an das nächste Haus weiter, und so zieht es immer grössere Kreise.

Was war der grösste Stolperstein auf dem Weg zum Wachstum von KITRO?
MacKenzie: Ganz klar, die Corona-Pandemie. Wir haben unser Unternehmen im Jahr 2017 vor der Pandemie gegründet. Die Corona-Pandemie hatte negative Auswirkungen auf das Gastgewerbe, da Hotels und Kantinen geschlossen wurden oder kaum noch in Betrieb waren. Das hatte natürlich auch negative Auswirkungen auf KITRO, da unsere Kund:innen zum Gastgewerbe gehören. Wir waren gerade bereit, unser Produkt zu vermarkten und auf den Markt zu bringen, als plötzlich die gesamte Branche stillstand. Im Nachhinein betrachtet war es vielleicht gutes Timing. Es gab uns die einmalige Gelegenheit, uns hinzusetzen und nachzudenken – ein Luxus, den die meisten Start-ups nicht haben. Wir haben uns gefragt, wie wir unser Unternehmen expandieren wollen und wie wir eine wirkungsvolle Customer Success Journey schaffen können. So konnten wir eine gute Grundlage für das weitere Wachstum aufbauen.

In der Schweiz können zwei Drittel aller anfallenden Lebensmittelabfälle vermieden werden. Wie viele Lebensmittel hat KITRO genau eingespart?
Hofmann: Seitdem wir begonnen haben, konnten wir über 530 Tonnen vermeidbare Lebensmittelabfälle einsparen. Wir unterscheiden zwischen vermeidbarem und

«Nachhaltiges Wachstum bedeutet für uns nicht nur Fortschritt, sondern auch, dass wir wachsen und dabei unsere Werte im Herzen behalten.»

Videointerview

unvermeidbarem Abfall. Zu den unvermeidbaren Abfällen gehören Eierschalen, Schalen, Knochen und alles andere, was man nicht essen kann. Wir konzentrieren uns jedoch nur auf vermeidbare Lebensmittelabfälle. Zurzeit sparen wir monatlich im Durchschnitt über 200 Kilo Lebensmittel pro Kunde in der Schweiz und im Ausland. Das entspricht 445 Gerichten pro Monat. Auf Grundlage der von den KITRO-Geräten gesammelten Daten helfen wir unserer Kundschaft, konkrete, datengesteuerte Massnahmen zur Reduzierung ihrer Lebensmittelabfälle zu ergreifen.

Sie sind ein Schweizer Start-up mit globalen Ambitionen. Wie präsent ist KITRO auf der internationalen Bühne?
MacKenzie: Unsere Geräte werden bereits in vielen Ländern Europas, in Australien und seit kurzem auch in Amerika und den Vereinigten Arabischen Emiraten verwendet. Bislang ist es KITRO gelungen, durch Mundpropaganda und Kundenempfehlungen international zu wachsen. Vor allem unsere Zusammenarbeit mit grösseren internationalen Hotelkonzernen hat uns einen grossen Bekanntheitsgrad verschafft. Durch sie wird KITRO bekannt und man empfiehlt uns durch Mundpropaganda an andere Hotels weiter.

Was fällt Ihnen ein, wenn Sie sich das Problem der Lebensmittelverschwendung in zehn Jahren vorstellen?
MacKenzie: Wir glauben, dass es mehr Vorschriften und Normen geben wird, insbesondere wenn es um die Meldung der Zahlen von Lebensmittelabfällen geht. Die EU arbeitet gerade an «Food Waste Monitoring»-Vorschriften, die bis 2025 in Kraft treten sollen. Im Moment sind sie noch zu vage. Es bleibt zu hoffen, dass es in Zukunft klarere Vorschriften geben wird, die Restaurants dazu verpflichten, ihre Lebensmittelabfälle zu melden. Dann könnten wir einen Massstab für unsere eigenen Kund:innen setzen. Ein Restaurant oder Hotel, das weniger Lebensmittel verschwendet als eine festgelegte Menge, würde beispielsweise als leistungsstark gelten.

Was war für Sie der denkwürdigste Meilenstein in der Wachstumsgeschichte von KITRO?
Hofmann: Eines der Highlights zu Beginn war sicher die Bestätigung, die wir von Aussenstehenden erhielten, sei es von unserem ersten Kunden oder von unseren Investor:innen. Es ist ein ganz besonderes Gefühl, wenn jemand wirklich an dein Produkt glaubt. Es zeigt dir, dass deine Idee funktioniert, und gibt dir die Motivation, weiterzumachen.

MacKenzie: Es ist ein Meilenstein, so viele talentierte Teammitglieder jeden Tag bei der Arbeit zu sehen. Jede Person in unserem Team ist ein ausserordentlich talentierter Mensch, der anderswo einen Job finden könnte, sich aber für KITRO entschieden hat. Das ist Meilenstein und Höhepunkt zugleich.

«Es ist ein ganz besonderes Gefühl, wenn jemand wirklich an dein Produkt glaubt.»

«Um als Unternehmen zu wachsen, braucht es kompetente Fachkräfte»

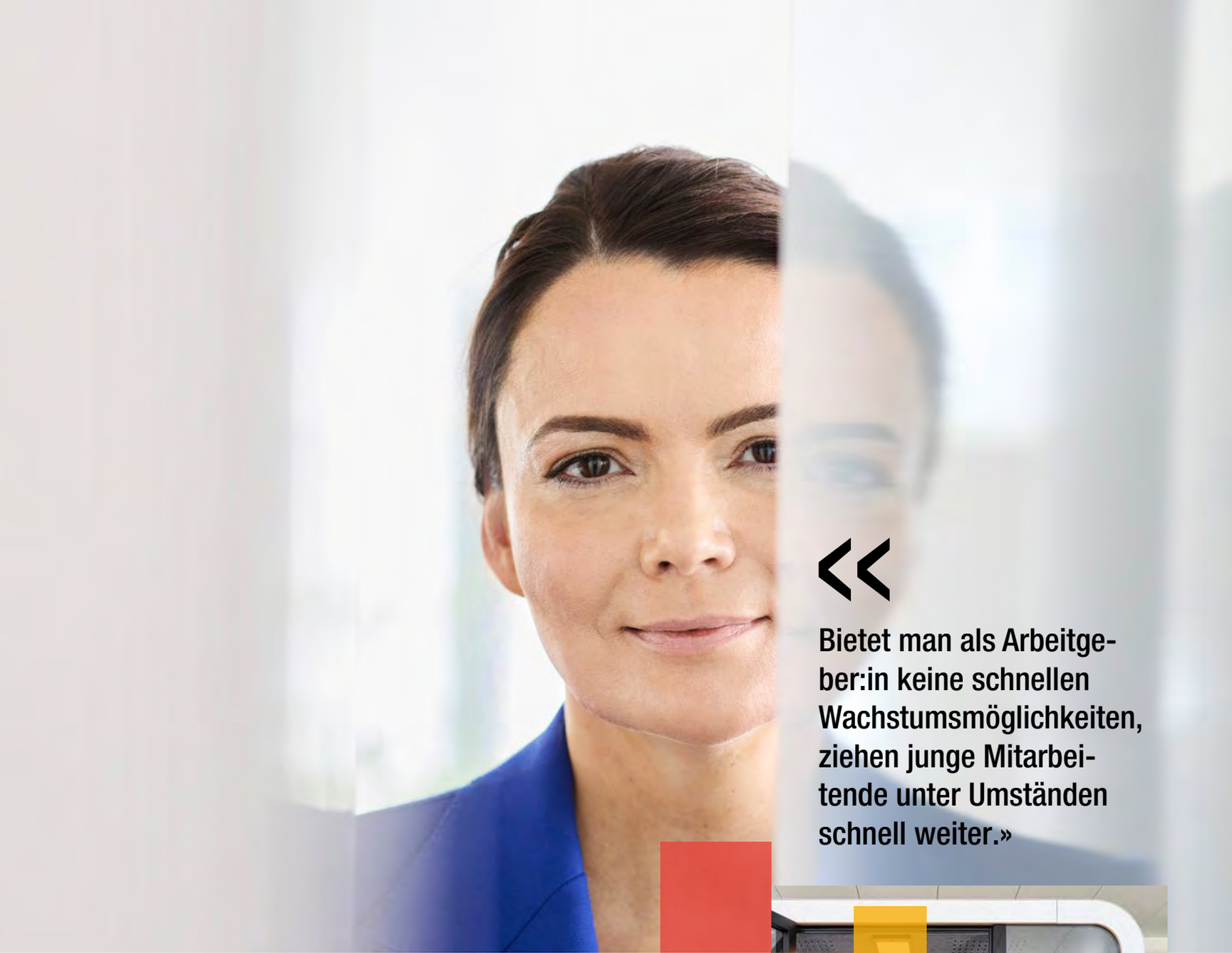
Silvia Schweickart | Novartis

Sie ist eine Verfechterin von Weiterbildungen und Teilzeitarbeit und sieht darin eine Strategie, dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Ein Gespräch mit **Silvia Schweickart**, Vorsitzende der Geschäftsleitung Novartis Pharma Schweiz AG, über die Chancen und Herausforderungen von Personalknappheit.

Text: Marah Rikli
Bilder: Markus Bertschi

Frau Schweickart, Ihr Unternehmen hat gerade einen organisatorischen Transformierungsprozess hinter sich, der ihrem Unternehmen Wachstum verspricht. Was braucht es, damit eine Belegschaft Veränderungen annimmt und gutheisst?
Wir haben eine neue Organisationsstruktur und ein neues Betriebsmodell eingeführt, um in den nächsten zehn Jahren unsere anvisierten Wachstums-, Innovations- und Produktivitätsziele zu erreichen. Einmal mehr hat sich für mich bestätigt: Es braucht konstante und transparente Kommunikation. Entscheidungen müssen sehr rasch getroffen werden, auch wenn sie nicht immer perfekt sind! Je länger ein Prozess dauert, desto unsicherer und unruhiger wird das Team. Emotionen und Feedback zuzulassen, sehe ich als sehr relevant an, ebenso wie die Mitarbeitenden miteinzubinden, sonst können solche Prozesse auch scheitern.

Sie sind bekannt dafür, dass Sie Mentorings und Weiterbildungsmöglichkeiten und das persönliche Wachstum Ihrer Mitarbeitenden unterstützen.
Talente gezielt zu schulen, auf eine mögliche nächste Rolle vorzubereiten und damit für qualifiziertes Personal zu sorgen, macht für ein Unternehmen immer Sinn. Die Strategie, den Nachwuchs zu fördern und weiterzuentwickeln, wirkt zudem dem Fachkräftemangel entgegen – insofern sehe ich das auch als gemeinsame Aufgabe der gesamten Branche. Denn: Um den Markt stabil zu halten und als Unternehmen zu wachsen, braucht es kompetente Fachkräfte.



«Bietet man als Arbeitgeber:in keine schnellen Wachstumsmöglichkeiten, ziehen junge Mitarbeitende unter Umständen schnell weiter.»

Die Schweizer Geschäftseinheit von **Novartis** ist für die Vermarktung von rund 80 verschreibungspflichtigen Medikamenten in der Schweiz zuständig. Zu den Haupttherapiegebieten zählen Onkologie und Hämatologie, Neurowissenschaften, Immunologie und Kardiologie. Insgesamt beschäftigt das Unternehmen rund 260 Mitarbeitende im Innen- und Aussendienst. Sie sind unter anderem im Marketing und Vertrieb, in der medizinischen Beratung und der Qualitätssicherung tätig, während sich andere Mitarbeitende zum Beispiel um die Logistik kümmern, Bestellungen bearbeiten oder klinische Studien koordinieren.

www.novartis.ch

Silvia Schweickart ist seit dem Jahr 2019 Vorsitzende der Geschäftsleitung der Novartis Pharma Schweiz AG. Zuvor war sie bei Nestlé Skin Health als General Manager für die Geschäfte in der Schweiz verantwortlich. In ihrer internationalen Karriere hat sie Stationen in den USA und Europa durchlaufen, unter anderem bei Saatchi & Saatchi Healthcare in New York und bei Merz Pharmaceuticals in Deutschland und Grossbritannien. Sie hat einen Master of Business Administration (MBA) der WHU – Otto Beisheim School of Management in Deutschland.

«Talente gezielt zu schulen und damit für qualifiziertes Personal zu sorgen, macht für ein Unternehmen immer Sinn»

«Es ist unglaublich wichtig, Weitsicht sowie eine Portion Durchhaltevermögen mitzubringen.»

Videointerview

Wie fördern Sie bei Novartis Schweiz den Nachwuchs konkret?
Wir bieten zum Beispiel ein Programm an, das MBA-Absolvent:innen aufnimmt. Die Teilnehmenden durchlaufen dabei innerhalb von zwei Jahren mehrere Länder und Funktionen. Zudem ist unser lokales Trainee-Programm sehr populär – oft kommt es danach zu einer Festanstellung. Viele junge Mitarbeitende möchten bereits nach einem Jahr die nächste Rolle oder ein nächstes Projekt übernehmen, sie wollen sich schnell entwickeln. Bietet man als Arbeitgeber:in keine schnellen Wachstumsmöglichkeiten, ziehen junge Mitarbeitende unter Umständen schnell weiter.

Und Novartis bietet die gewünschten Entwicklungsmöglichkeiten?
Wir sorgen für Perspektiven: Zum Beispiel in Projekten um Digitalisierung oder künstliche Intelligenz (KI) – Bereiche, die junge Menschen sehr interessieren. Hybrides Arbeiten ist bei der Generation Z ebenfalls sehr populär, bei uns ist das mittlerweile eine Selbstverständlichkeit. Ebenso wie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie: Wir gewähren viereinhalb Monate Elternzeit – für Mütter und Väter. Ich bin eine Verfechterin von Teilzeitarbeit. Viele unserer Mitarbeitenden arbeiten in Pensen von 60 bis 80 Prozent, auch in Führungspositionen oder in der Geschäftsleitung.

Der Fachkräftemangel ist auch bei Ihren Kund:innen ein grosses Thema. Spüren Sie Auswirkungen bei Novartis Pharma Schweiz?
Der Mangel an Personal und Zeit ist vor allem in Arztpraxen, Apotheken und Kliniken spürbar. Unsere Kund:innen haben sehr viel weniger Zeit als früher. Ich sehe diese Situation aber als Chance, dass wir effizienter und agiler werden. Ein schnell wachsender und immer wichtiger werdender Bereich bei Novartis sind digitale und personalisierte Lösungen, um über unsere Produkte zu informieren. Ärzt:innen sparen dadurch Zeit, weil sie für unsere Aussendienstmitarbeitenden keine Termine mehr reservieren müssen – wir können alle Informationen digital liefern. Zudem entlasten wir die Praxen, indem wir ihre Patient:innen unterstützen.

Inwiefern?
Wir setzen zum Beispiel auf Tools, die chronisch kranke Patient:innen beim Management ihrer Krankheit unterstützen und entwickeln diese stetig weiter. Schlussendlich laden solche Herausforderungen, wie im Moment der Fachkräftemangel, auch dazu ein, innovativer zu werden und bieten sogar Wachstumsbereiche, zum Beispiel durch KI. KI ist bei uns beispielsweise in der Medikamentenentwicklung und Forschung hilfreich. Einige Prozesse, die man früher manuell machen musste, kann heute die KI übernehmen und deutlich beschleunigen – das ist natürlich enorm hilfreich.

«Unsere Kund:innen haben sehr viel weniger Zeit als früher. Ich sehe dies aber als Chance, dass wir effizienter und agiler werden.»

Was sind weitere Themen, die in den nächsten zehn Jahre auf Ihr Unternehmen zukommen?
Ein sehr grosser Fokus liegt auf der Digitalisierung und KI – ich bin ein grosser Fan davon und sehe darin enormes Potenzial für Wachstum und um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Wir möchten das führende Unternehmen in Sachen KI und Digitalisierung in der Pharmabranche werden. Wir sind bereits zum grössten und umsatzstärksten Pharma-Unternehmen im Schweizer Markt gewachsen, nun möchten wir diese Position behalten und weiter ausbauen.

Wachstum muss strategisch geplant werden

Die meisten Firmen streben Wachstum an, um wettbewerbsfähig zu bleiben und im Markt zu bestehen. Doch jedes Wachstum ist mit Herausforderungen verbunden. Führungskräfte dürfen deshalb nicht nur die Vorteile sehen, gibt Mathias Binswanger, Professor für Volkswirtschaftslehre an der Fachhochschule Nordwestschweiz, zu bedenken.

Wachstum ist für viele Unternehmen ein wesentlicher Pfeiler des Erfolgs und ein strategisches Ziel. Sie wollen damit ihre Marktstellung, ihren Wert und ihre Rentabilität steigern. «Wachstum ist bei den meisten Firmen hochwillkommen», sagt Mathias Binswanger, Professor für Volkswirtschaftslehre an der Fachhochschule Nordwestschweiz in Olten und Privatdozent an der Universität St. Gallen. «Sie sehen darin unternehmerische Chancen – zum Beispiel, weil sie dadurch eine gewisse Marktmacht und vielleicht sogar eine Monopolstellung erreichen können.» Doch für eine erfolgreiche Existenz müssen Unternehmen nicht zwingend ihre Betriebsgrösse ausweiten. Statt eines quantitativen ist auch ein qualitatives Wachstum möglich. «Besonders kleinere Organisationen können sich auf eine Nische konzentrieren und trotz stabiler Firmengrösse erfolgreich existieren», erklärt Mathias Binswanger.

Vom Wachstum in die Überhitzung

Firmen, die aus eigener Kraft wachsen, bieten in der Regel Produkte oder Dienstleistungen an, die bei ihren Kund:innen begehrt sind. Dieser Erfolg ist positiv, kann aber zur Falle werden. Bleibt die Auslastung lange Zeit hoch, steigt der Druck auf die Mitarbeitenden. Es droht eine Art Überhitzung mit negativen Auswirkungen auf das Betriebsklima. «Eine zu hohe Auslastung sollte kein Dauerzustand sein. Sonst kann es zu Krankheitsausfällen, Kündigungen oder sogar zu riskanten Fehlern kommen», betont Mathias Binswanger. Es ist Aufgabe der Führungskräfte, Wachstumsphasen positiv zu gestalten: durch offene Kommunikation, effiziente Abläufe, das Setzen von Prioritäten. Und zum richtigen Zeitpunkt durch die richtigen Investitionen – etwa in neue Technologien oder zusätzliche Fachkräfte.

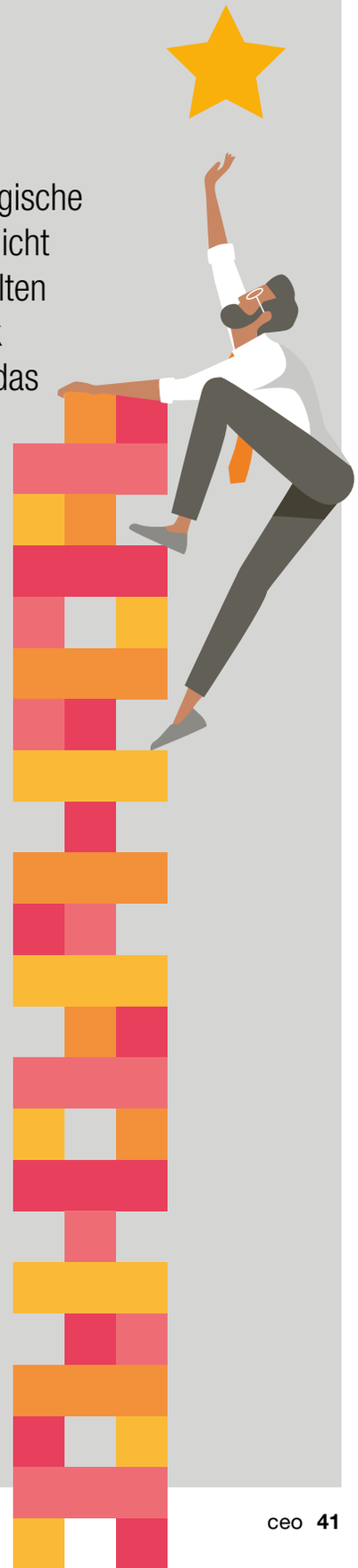
Schwierige Personalrekrutierung

Qualifizierte Mitarbeitende zu finden und an das Unternehmen zu binden, stellt jedoch für viele Organisationen eine wachsende Herausforderung dar. Gründe dafür sind die grosse Nachfrage nach Fachkräften – ganz besonders in technischen und in Gesundheitsberufen – sowie die veränderten Erwartungen von Mitarbeitenden an ihre künftigen Arbeitgeber:innen. «Das Problem ist zum Teil hausgemacht. Die Schweizer Wirtschaft hat sich daran gewöhnt, dass sie bei Bedarf Mitarbeitende aus dem Ausland rekrutieren kann», so Mathias Binswanger. «Das birgt langfristig die Gefahr, dass Fähigkeiten verloren gehen.» Mit verschiedenen Massnahmen versuchen Firmen dagegen zu lenken: Zum Beispiel, indem sie flexible Arbeitsformen ermöglichen und mehr in die Aus- und Weiterbildung sowie in die Entwicklung ihrer Mitarbeitenden investieren.

Strukturen anpassen und Kultur pflegen

Haben Organisationen das Recruitment erfolgreich gestaltet, müssen die Firmenstrukturen laufend an die wachsende Belegschaft angepasst werden. Kann man sich in kleinen Betrieben oft spontan und mündlich austauschen, müssen in reiferen Organisationen Prozesse gestaltet, Verantwortlichkeiten festgelegt und Regeln sowie Vorschriften definiert werden. «Grössere Firmen brauchen mehr Managementsysteme. Damit ist jeweils eine gewisse Anonymisierung verbunden, und die Gefahr von Bürokratie wächst», erklärt Mathias Binswanger. Es gelte, zweckmässige Strukturen zu schaffen, damit die besonderen Stärken einer Unternehmung mit dem Wachstum nicht verloren gehen.

Aufgrund der vielfältigen Herausforderungen muss Wachstum immer eine strategische Entscheidung sein und darf nicht zufällig passieren. Firmen sollten sich im Klaren sein, wie stark sie expandieren wollen, und das Für und Wider abwägen.



Wachstumsphasen sind mit Unsicherheiten verbunden

Generell erfordern Wachstumsphasen von Unternehmen eine besondere Wachsamkeit. «Die Unwägbarkeiten sind grösser als in Zeiten einer gleichmässigen Entwicklung.» Neue Mitarbeitende, erweiterte Produktionskapazitäten oder Marketingaktivitäten machen zusätzliche Investitionen nötig. Meistens stehen den Kosten für diese Investitionen nicht sofort steigende Umsätze und Gewinne gegenüber – es dauert oft eine gewisse Zeit, bis Investitionen Früchte tragen. «Die Kosten können in einer Wachstumsphase unverhältnismässig ansteigen, während Umsatz und Gewinn sich nicht genau abschätzen lassen», gibt Mathias Binswanger zu bedenken. Aus diesen Gründen müssen Expansionsschritte gut vorbereitet werden. Eine sorgfältige Investitions- und Finanzplanung sowie eine kontinuierliche Kostenkontrolle helfen, Investitionen und Rentabilität im Gleichgewicht zu halten.

Monitoring der Chancen und Risiken

Auch wenn Firmen alle Hausaufgaben gemacht haben: Die Wachstumsentwicklung liegt nicht gänzlich in ihren Händen. Externe Faktoren wie die Konjunktur oder die Angebote von Mitbewerbern tragen ebenfalls massgeblich dazu bei. Auch neue Vorschriften und Gesetze haben das Potenzial, den Unternehmenserfolg zu steigern oder zu schmälern. Unternehmen müssen deshalb mit einem professionellen Monitoring Risiken und Chancen im Blick behalten. «Auch wenn dies je nach Markt sehr anspruchsvoll ist: Eine vorausschauende Planung ist für ein nachhaltiges Wachstum elementar», sagt Mathias Binswanger. «Vom IST-Zustand auszugehen und zu denken, dass sich die Entwicklung im gleichen Stil fortsetzt, ist bei sich schnell ändernden Marktbedingungen die falsche Strategie.»

Wachstum ist eine strategische Entscheidung

Aufgrund der vielfältigen Herausforderungen muss Wachstum immer eine strategische Entscheidung sein und darf nicht zufällig passieren. Firmen sollten sich im Klaren sein, wie stark sie expandieren wollen, und das Für und Wider abwägen. «Führungskräfte dürfen nicht nur die Vorteile des Wachstums sehen, sondern müssen auch die Folgen bedenken», unterstreicht Mathias Binswanger. Eine gewisse Vorsicht sei angezeigt: «Es ist ein oft gemachter Managementfehler, dass in Wachstumsphasen zu schnell expandiert wird.» Bevor Investitionen getätigt und zusätzliche Mitarbeitende eingestellt werden, sollten Entscheidungstragende analysieren, wie nachhaltig das aktuelle Wachstum ist. Handelt es sich um ein kurzfristiges Phänomen oder um eine langfristige Marktentwicklung? Für Mathias Binswanger ist dies eine entscheidende Frage.

«Hat man keine Herausforderungen, hat man zu wenig probiert»

Yokoy revolutioniert mit künstlicher Intelligenz die Handhabung von Spesen und Rechnungen. Das Zürcher Start-up ist in kurzer Zeit stark gewachsen. CEO **Philippe Sahli** erklärt, wie es dazu kam.

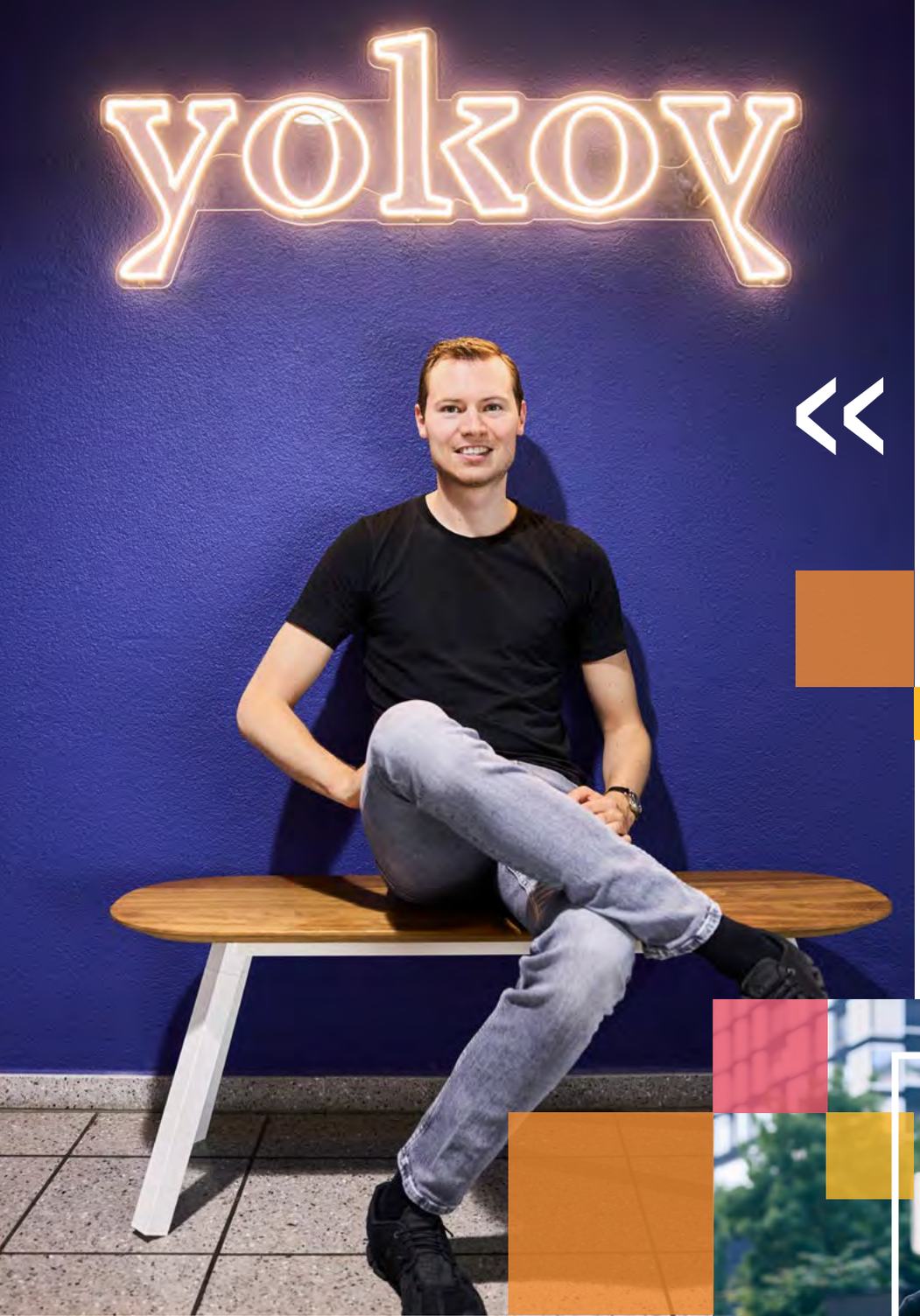
Philippe Sahli | Yokoy

Text: Andrea Schmits
Bilder: Markus Bertschi

Herr Sahli, auf der Website von Yokoy steht, Ihre Mission sei «zutiefst persönlich». Mussten Sie sich in Ihrer Laufbahn schon mit mühsamen Spesenabrechnungen herumschlagen?
Ja, definitiv. Yokoy ist aus einem Problem heraus entstanden. In meiner Zeit als CFO in anderen Unternehmen habe ich gesehen, welch hohen Aufwand Spesen verursachen können. Die Umstände für die Spesenverursacher:innen selbst – Quittungen behalten, abfotografieren usw. – sind nur die Spitze des Eisbergs. Der Grossteil der Arbeit liegt bei den Finanzverantwortlichen und fällt nach der Geschäftsreise oder dem Geschäftsessen an. Dazu gehören zum Beispiel Genehmigung, Verbuchung, Abgleich mit Firmenkarten oder Archivierung.

Was zeichnet Yokoy aus?
Mir war immer wichtig, den gesamten Prozess zu vereinfachen: vom Einreichen bis zum Auszahlen. Das tun wir auf Basis künstlicher Intelligenz (KI). Sie erlaubt uns, 80 bis 95 Prozent aller Schritte zu automatisieren. In unseren Büros in Zürich verfügen wir über ein eigenes KI-Forschungslabor. Dort liegt der Fokus einzig darauf, dieses Modell zu verbessern: Wie kann es noch viel besser lernen? Welche Arbeiten könnte es noch übernehmen? Wo hat es Fehler? KI ist der Grund, wieso Yokoy anders ist als andere Lösungen. Durch den hohen Grad an Automatisierung können sich die Finanzverantwortlichen auf diejenigen Quittungen konzentrieren, die wirklich ihre Urteilskraft erfordern.

Yokoy hat sich seit der Gründung 2019 bereits umbenannt und sein Angebot stark ausgeweitet. War das Teil des Plans?
Die Umbenennung definitiv nicht (lacht)! Wir haben als «Expense Robot» angefangen – ein denkbar schlechter Name, weil er auf Google nicht gefunden wurde. Zudem ging es bei diesem Namen ausschliesslich um Spesen. Die Vision war aber schon damals viel grösser: Wir wollten eine Lösung bieten, mit der ein Unternehmen alle Ausgaben wie Spesen, Rechnungen und Kartentransaktionen über ein einziges Tool abwickeln kann. Wir möchten das Leben der Menschen vereinfachen.



«Am Anfang sind aber die eigenen Leute am wichtigsten: Ein Start-up braucht Mitarbeitende, die die Vision mitleben.»

Yokoy-CEO und Mitgründer **Philippe Sahli** (30) begann seine Laufbahn bei Novartis als Chemielaborant. Nach einem Wirtschaftsstudium in New York mit Abschluss in London zog es ihn nach Zürich zu EY und später zur UBS und als CFO zum Schweizer Software-Start-up Beekeeper. Als ehemaliger CFO weiss er, wie mühsam die Verwaltung von Spesen und Rechnungen sein kann. Yokoy startete der Thuner gemeinsam mit seinen vier Mitgründer:innen in einem Büro im Zürcher Niederdorf.

> «Künstliche Intelligenz erlaubt uns, 80 bis 95 Prozent aller Schritte zu automatisieren.»

Yokoy wurde im März 2019 unter dem Namen Expense Robot gegründet und eineinhalb Jahre später umbenannt. Die fünf Gründer:innen haben zum Ziel, das Ausgabenmanagement von Unternehmen durch künstliche Intelligenz zu vereinfachen und effizienter zu gestalten. Angefangen hat das Zürcher Start-up mit einem Tool für das Spesenmanagement, mittlerweile wurde es um die Handhabung von Rechnungen sowie um eine eigene Firmenkreditkarte erweitert. Yokoy ist heute an sechs Standorten vertreten und zählt über 250 Mitarbeitende. Zu seinen Kund:innen zählen unter anderem Breitling, V-ZUG, ISS und Stadler Rail.

www.yokoy.ai

Wie haben Sie den richtigen Moment für Wachstum erkannt?
Einige unserer Kund:innen äusserten den Wunsch, mehr als nur Spesen über unser Tool abrechnen zu können. Also entschieden wir uns, das Angebot auf Rechnungen und Firmenkreditkarten zu erweitern. Ich bin aber froh, mit Spesen begonnen zu haben, so konnten wir unsere bereits bestehende KI erweitern. Hätten wir von Anfang an alles gewollt, wäre es womöglich zu viel gewesen.

Hatten Sie auch Zweifel, ob die Erweiterung des Geschäfts der richtige Weg ist?
Nein, nie. Statt zu zweifeln, haben wir uns darauf konzentriert, Yokoy so gut zu machen, dass die Kundschaft alle drei Angebote – Yokoy Expense, Invoice und Pay – zusammen verwenden möchte und so den höchsten Nutzen aus unserem Angebot zieht.

Welche Rolle spielte dabei die Skalierbarkeit?
Eine grosse. Während wir bei den Spesen noch darauf aus waren, möglichst schnell viel Firmenkundschaft zu akquirieren, gingen wir bei der Erweiterung anders vor. Wir haben das neue Angebot gemeinsam mit einem Kunden aufgebaut und dann Schritt für Schritt auf weitere Interessierte ausgeweitet. Dadurch war die Entwicklung langsamer, aber bedachter. Erst nach etwa eineinhalb Jahren haben wir das Produkt allen Kund:innen angeboten.

Videointerview

«Je länger der Wachstumsprozess andauert, desto grösser werden die Herausforderungen und desto interessanter wird es.»

Was sind Ihre Erfolgsfaktoren für nachhaltiges Wachstum?
Es gibt viele Dinge, die zusammenspielen müssen: Dazu gehört unter anderem, dass man sich einen guten Ruf aufbaut und die richtigen Kund:innen, Investor:innen und Partner:innen findet. Am Anfang sind aber die eigenen Leute am wichtigsten: Ein Start-up braucht Mitarbeitende, die die Vision mitleben. Wir hatten riesiges Glück, dass wir von Anfang an genau solche Menschen gefunden haben.

Was müssen Yokoy-Mitarbeitende denn mitbringen?
Wir suchen Menschen mit Unternehmergeist, die Lust haben, etwas aufzubauen und die Welt zu verändern. Menschen, die wegen der Sache und nicht wegen eines hohen Gehalts oder eines schicken Büros zur Arbeit kommen. Andererseits müssen sie auch eine gute Work-Life-Balance mitbringen, um nicht auszubrennen: Die perfekte Person kann auch mal abschalten und hat auch ein Leben ausserhalb von Yokoy.

Spürt auch Yokoy den Fachkräftemangel?
Bis jetzt konnten wir noch jede Stelle besetzen, obwohl wir sehr wählerisch sind. Aber ja, manchmal dauert es etwas länger – ausser, bei anderen Techunternehmen gibt es gerade eine Entlassungswelle. Wir haben den Vorteil, dass wir an vielen coolen Standorten zuhause sind, die auch gute technische Hochschulen haben – zum Beispiel in Zürich, Amsterdam, München und Wien.

Was war Ihre bisher grösste Herausforderung?
Ganz klar, die Corona-Pandemie. Wir hatten unsere Firma damals frisch gegründet und es dauerte lange, bis wir die neuen Mitarbeitenden erstmals sehen durften. Das war nicht cool. Andererseits hat uns diese Zeit aber auch viele Neukund:innen beschert, weil Unternehmen während des Lockdowns nichts anderes übrigblieb, als bestimmte Prozesse zu digitalisieren: Die Menschen blieben zuhause, während die Rechnungen per Post ins Büro geliefert wurden. Da realisierten viele, dass es eine neue Lösung braucht.

Und seither läuft alles rund?
Seitdem stehen wir immer wieder vor Herausforderungen, wie etwa, dass ein neues Feature nicht so funktioniert, wie es soll oder überhaupt nicht verstanden wird. Aber das gehört dazu: Hat man keine Herausforderungen, hat man zu wenig probiert. Gerade in Technologieunternehmen gehört eine gesunde Fehlerkultur einfach dazu.

Wie geht es weiter? Gibt es einen Punkt, an dem Sie sagen: Jetzt sind wir gross genug?
Nein, diesen Punkt gibt es nicht. Als nächstes wollen wir in möglichst viele Länder expandieren. Zudem sind wir im stetigen Austausch mit Regierungen und Steuerbehörden in aller Welt. Unser Ziel ist, Veränderungen voranzutreiben, um das Ausgabenmanagement für Unternehmen zu vereinfachen.

«

Die Digitalisierung wird sich enorm schnell entwickeln und damit auch die Ansprüche unserer Kundschaft.»

Die Hotelplan Group ist ein international tätiger Reisekonzern mit Hauptsitz in Opfikon-Glattbrugg bei Zürich und Tochterfirma des Migros-Genossenschafts-Bunds. Das internationale Markenportfolio umfasst 14 Marken und Reiseunternehmen in den Bereichen Städtereise- und Badeferien, Spezialistenreisen, Ferienwohnungsvermittlung und Geschäftsreisen. Die Hotelplan Group ist der grösste Schweizer Reisekonzern mit Vollsortiment. Das Unternehmen beschäftigt rund 2’000 Mitarbeitende.

www.hotelplan.ch

«Erfolgreich zu sein, kann auch bedeuten, den Umsatz in einem schrumpfenden Markt zu halten»

Laura Meyer | Hotelplan

Laura Meyer übernahm das Steuer des Reisekonzerns Hotelplan Group als CEO inmitten der Corona-Pandemie. Sie war immer optimistisch, dass sich die Reisebranche schnell erholen wird.

Text: Redaktion ceo
Bilder: Markus Bertschi

Wir haben soeben einen Sommer mit Extremtemperaturen hinter uns. Es gab grossflächige Brände in Europa, zum Teil gab es mehrere Wochen über vierzig Grad. Sind die nordischen, kühleren Destinationen also die Ferienziele der Zukunft?
Ich habe selbst soeben mit meiner Familie Ferien in Island verbracht. Die Landschaft, die Weite und die Farben haben mich tief beeindruckt. Insbesondere bei unserer Spezialistentochter travelhouse haben wir immer mehr Buchungen im Norden und bauen die Angebote weiter aus. Ein Wachstum in den Ferienregionen wie Dänemark oder Schottland sehen wir auch bei unserer Tochterfirma Interhome.

Und in der Schweiz?
Die Schweiz ist mittlerweile zu einer Ganzjahresdestination geworden. Aber auch die Mittelmeerregion ist nach wie vor sehr beliebt. Mit Blick auf die hohen Temperaturen verlängern viele Kund:innen ihren Sommer und verreisen auch im Frühling und Herbst an das Mittelmeer. Diese Saisonverlängerungen führen zu einer besseren Verteilung der Auslastung über das Jahr hinweg und reduzieren den Buchungsstau im Sommer.

Sie wurden Anfang 2021 mitten in der Corona-Pandemie bei der Hotelplan Group CEO. Das Unternehmen musste mehrere hundert Stellen abbauen, fast die Hälfte des Umsatzes ging verloren und es wurden über 100 Millionen Franken Verlust gemacht. Wie blieben Sie in dieser belastenden Situation resilient?
Die Pandemie war ein riesiger Einschnitt für den Tourismus. Wir haben noch nie eine so lange und so komplexe Krise erlebt. Als ich das Steuer übernahm, ging es darum, eine langfristige Perspektive zu schaffen und im richtigen Moment den Service und das Angebot für die Kundschaft wieder hochzufahren. Die Mitarbeitenden machten hierbei einen hervorragenden Job. Zu wissen, dass der Migros-Genossenschafts-Bund Unterstützung und finanzielle Sicherheit bietet, war und ist ein grosses Privileg.
Ich war immer zuversichtlich, dass sich die Branche erholen und schnell zum Status quo zurückkehren wird. Letztes Jahr konnten wir bereits einen Teil des Verlusts ausgleichen; das wird auch im laufenden Jahr so sein.

Laura Meyer studierte Rechtswissenschaften an der Universität Zürich und der Universidad de Deusto in Spanien, anschliessend absolvierte sie ihren Master of Business Administration (MBA) in Singapur und Frankreich bei INSEAD. Von 2014 bis 2015 war Laura Meyer bei der NZZ-Mediengruppe als Head Key Account Management, Sales Strategy & Sales Processes tätig, bevor sie 2015 zur UBS als Head of Digital Distribution & Analytics wechselte. Von 2018 bis 2020 war Laura Meyer Mitglied des Verwaltungsrats der Hotelplan Gruppe und seit Anfang 2021 führt sie den Reisekonzern als deren Group CEO. Seit April 2022 ist Laura Meyer zudem Mitglied des Verwaltungsrats der NZZ-Mediengruppe.

Worauf führen Sie das Umsatzwachstum zurück?
Das Reisen ist ein sehr grosses Bedürfnis der Menschen, gerade auch nach oder während unsicheren und belastenden Zeiten. Um sich zu erholen, um die Welt kennenzulernen und dabei die eigene Sichtweise zu erweitern. Ich zitiere dazu auch immer gerne den deutschen Wirtschaftsminister Robert Habeck, der gesagt hat: «Es gibt eigentlich kein besseres Gegengewicht zum Krieg als den Tourismus.» Aufgrund ihrer Reiseerfahrungen in der Pandemie suchen viele Menschen wieder verlässliche Partner:innen zur Organisation ihrer Reise, anstatt selbst zu buchen. Viele mussten zu Beginn des Lockdowns auf teilweise chaotische Art und Weise in die Schweiz zurückreisen oder konnten aus bestimmten Ländern gar nicht erst ausreisen. Wir konnten unseren Kund:innen stets Lösungen anbieten. Und nun ernten wir, was wir damals säten: Unsere Kund:innen vertrauen uns und auch bei unseren Partner:innen im Ausland werden wir geschätzt.

Die Pandemie ist zwar vorbei, dafür gab es Brände auf Rhodos und Erdbeben in Griechenland. Schreckt das Ihre Kundschaft nicht ab?
Tourist:innen möchten auch wegen solcher Geschehnisse wieder mehr Service und Sicherheit in Anspruch nehmen. Sie haben das Bedürfnis nach einer Ansprechperson, die sie fundiert berät, alles organisiert, 24/7 unterstützt und wenn nötig aus solchen Krisengebieten holt. Nicht nur Privatreisende, auch Geschäftsreisende buchen wieder vermehrt über Hotelplan, bta first travel und Finass Reisen – die Corona-Pandemie hat vielen gezeigt, dass sie verlässliche Partner:innen brauchen, die schnell handeln und in Krisensituationen die Führung übernehmen.

Bei Privatreisen verspüren Sie seit dem Ende der Pandemie ein Wachstum. Und im Geschäftsreisebereich?
In der Pandemie haben wir alle gelernt, virtuell zusammenzuarbeiten. Sitzungen werden sehr oft online abgehalten, zudem müssen immer mehr Unternehmen Nachhaltigkeitsziele erreichen. Wir fokussieren uns bei Geschäftsreisen vor allem auf KMU. Das ist der Bereich, der sich am schnellsten erholt hat; denn die meisten Reisen von KMU werden nicht für interne Sitzungen geplant, sondern für direkte Kundenkontakte. Wir schaffen neue Angebote mit Möglichkeiten, Klimabeiträge zu leisten oder sogenanntes «Sustainable Aviation Fuel» zu kaufen. Zudem unterstützen wir bei der Definition von internen Reiserichtlinien, die unter anderem dabei helfen, Klimaziele zu erreichen, indem sie beispielsweise Zugreisen einfordern.

Inwiefern ist Nachhaltigkeit ein wichtiges Thema bei Geschäftsreisen?
Nachhaltigkeit ist nicht nur bei Geschäftsreisen, sondern auch im Bereich der Freizeitreisen ein grosses Thema und ein wichtiges Ziel unserer Strategie. Wir berücksichtigen gleichzeitig ökologische, ökonomische und soziale Aspekte. Wir bauen unser nachhaltiges Angebot stetig aus, zum Beispiel mit zertifizierten Unterkünften oder Zugpaketen, und erhöhen die Transparenz mit neuen Filterangeboten auf unseren Websites. Das Thema Nachhaltigkeit betrifft alle Abteilungen in unserer Firma und ist omnipräsent.

Ein Teil der Nachhaltigkeits- und Wachstumsstrategie sind Investitionen und Darlehen in wichtigen Tourismusdestinationen. Sie haben soeben in ein Nachhaltigkeitsprojekt in der Türkei investiert.
Wir können unsere Ziele und Wachstum nur erreichen, wenn wir mit unseren Partner:innen zusammenarbeiten und Nachhaltigkeitsaktivitäten in Ländern – zum Beispiel im Mittelmeerraum – mit- oder vorfinanzieren. Insgesamt stellen wir für solche Projekte zehn Millionen Franken zur Verfügung. In der Türkei unterstützen wir beispielsweise zwei Hotels beim Aufbau von Solaranlagen für die Produktion von nachhaltigem Strom. Gleichzeitig begleiten wir sie und andere Hotels in der Region dabei, die notwendige Zertifizierung als nachhaltige Tourismusdestination zu erhalten. Wir bieten zum Beispiel Beratung in Sachen Wäscheservice, Wasserverbrauch oder Reduzierung von Lebensmittelabfällen an. Gemeinsam mit den Hotels möchten wir erfolgreich sein und die Bedürfnisse der Kundschaft abholen.

Wie wichtig ist für Sie Wachstum, um erfolgreich zu sein?
Umsatzwachstum bedeutet, dass mehr Kund:innen von unseren Produkten und Services begeistert sind – und das ist unser Ziel. Unter Wachstum verstehe ich aber nicht nur finanzielle Kennzahlen, sondern auch das Erreichen von beispielsweise ökologischen Zielen. Und erfolgreich zu sein, kann je nach Geschäft auch bedeuten, den Umsatz in einem schrumpfenden Markt zu halten.

«Ich habe das Glück, dass ich meinen Job wirklich leidenschaftlich gern mache.»

Videointerview

Und persönliches Wachstum?
Persönliches Wachstum kommt mit der Neugier, der Bereitschaft, neue Dinge zu tun, und damit aus der eigenen Komfortzone zu gehen. Dies erfordert auch Durchhaltevermögen, insbesondere, wenn es mal nicht klappt. Ganz wichtig ist auch Selbstreflexion. Die Balance zwischen verschiedenen Lebensbereichen zu halten, ist ebenfalls ein wichtiger Punkt für mich und eine grosse Herausforderung: Arbeit, Familie, Sport, Freunde, Reisen – doch der Tag hat nur 24 Stunden.

Sie haben in den letzten Jahren viele Herausforderungen bewältigt. Welche Themen kommen in den nächsten Jahren auf die Reisebranche zu?
Die Digitalisierung wird sich enorm schnell entwickeln und damit auch die Ansprüche unserer Kundschaft. Künstliche Intelligenz wird noch weitere Bereiche automatisieren; nicht nur im Kundendienst, wo wir heute schon mit Chatbots arbeiten, sondern in unterschiedlichsten Anwendungsfeldern. Ebenso wird der Anspruch an Nachhaltigkeit die Reisebranche verändern. Wie in allen Branchen wird die Herausforderung, die richtigen Talente zu finden, zu halten und zu entwickeln, weiter zunehmen.
Es wird uns also nicht langweilig! Aber die Reisebranche hat sich schon immer verändert – Anpassungsfähigkeit ist deshalb eine Kernkompetenz aller Reiseunternehmen. Keine andere Branche ist so stark von jeglichen Weltgeschehnissen betroffen, das macht unsere Arbeit aber auch unglaublich spannend und intensiv.

«Letztlich geht es um die finanzielle Belastbarkeit»

Christoph Schmitz | gategroup

Der globale Airline-Caterer gategroup sorgt jedes Jahr für die kulinarische Verpflegung von mehr als 500 Millionen Fluggästen auf 3,3 Millionen Flügen. Als **Christoph Schmitz** 2021 das Amt des CEO übernahm, hatte das Unternehmen mit Sitz in Zürich noch mit den Auswirkungen der Corona-Pandemie zu kämpfen. Aber in jeder Krise liegt auch eine Chance. Schmitz' nächstes Ziel war es, gategroup zu einem Marktführer für Lebensmittel sowohl über den Wolken als auch am Boden zu machen.

Text: Olivia Kinghorst
Bilder: Markus Bertschi/gategroup

Ihr Weg bei gategroup begann 2015, als Sie CFO des Unternehmens wurden. Was waren Ihre ersten Eindrücke?
Als ich zu gategroup kam, wurde gerade das gesamte Managementteam umstrukturiert. Die Umsatzentwicklung des Unternehmens stagnierte und auch die Gewinnspanne war erheblich gesunken. All dies führte zu einem stark gedrückten Aktienkurs. Unser Geschäft war schon immer das Catering für Fluggesellschaften gewesen, im Bemühen um Wachstum und bei der Suche nach Chancen in angrenzenden Bereichen hatten wir jedoch unseren eigentlichen Zweck etwas aus den Augen verloren. gategroup hatte eindeutig Schwierigkeiten, sich auf sein Ziel zu fokussieren – den Fluggästen ein ausgezeichnetes Kulinarik- und Einkaufserlebnis zu bieten.

Wie haben Sie das Unternehmen wieder auf den richtigen Weg gebracht?
Es war essenziell, in unserem Kerngeschäft finanziell erfolgreich zu sein. Wir arbeiten eng mit unseren Kunden – Fluggesellschaften wie Lufthansa, Air France, United und Delta Air Lines – zusammen, um Essen an Bord und in den Flughafenlounges anzubieten. Wir haben daher eine neue Fünfjahresstrategie namens Gateway 2020 entwickelt. Unser Ziel war es, in vier Schlüsselbereichen aktiv zu werden: Airline-Catering, kommerzielle Innovation, geografische Expansion und Standardisierung unserer Betriebe. Diese klare Vision hat sich ausgezahlt, und wir konnten unseren Umsatz von drei Milliarden Franken im Jahr 2015 auf fast fünf Milliarden im Jahr 2019 steigern.

gategroup ist derzeit der weltweit grösste Anbieter von Airline-Catering mit einer Präsenz in über 60 Ländern und an 200 Flughäfen. Was braucht es, um branchenführend zu sein?
Das Motto dieses Magazins lautet «Bigger, better, stronger», und letztlich geht es um die finanzielle Belastbarkeit. Wenn ein Unternehmen finanziell überlegen ist, kann es wachsen. In der Flugbranche lässt sich derzeit ein starker Konsolidierungstrend beobachten. In dieser Konsolidierungswelle können Sie nur dann erfolgreich sein, wenn Sie finanziell stark genug sind, um selbst zu konsolidieren – und nicht derjenige sind, der konsolidiert wird. Dazu sind mehrere Dinge erforderlich: eine gute operative Leistung, rentable Verträge und ein gutes Cashflow-Profil.

Zudem ist es von Vorteil, ein Branchenführer mit globaler Präsenz zu sein. Schon allein die Grösse unseres Unternehmens macht uns widerstandsfähiger gegen externe und interne Schocks.

«Inzwischen gibt es Licht am Ende des Tunnels»

gategroup ist ein weltweit führendes Unternehmen in den Bereichen Airline-Catering, Bordverkauf und Hospitality-Leistungen. Seit der Gründung von Swissair Catering im Jahr 1992 hat sich das Unternehmen zu einem Marktführer entwickelt und ist heute in mehr als 60 Ländern präsent. Das Unternehmen wurde 2017 von der Schweizer Börse dekotiert und ist im Besitz der Investmentfirmen RRJ Capital und Temasek. gategroup hat derzeit seinen Hauptsitz in Zürich und beschäftigt über 38'000 Mitarbeitende.

www.gategroup.com

In der Vergangenheit mussten wir viele Krisen bewältigen, wie zum Beispiel die Terroranschläge vom 11. September 2001 oder den SARS-Ausbruch im Jahr 2003. Da diese Krisen hauptsächlich bestimmte Regionen betrafen, konnten wir die daraus resultierenden Schocks leichter abfedern, da wir auf sechs Kontinenten vertreten sind.

Dennoch brachte die Corona-Pandemie die Reisebranche 2020 zum Stillstand. Wie hat gategroup auf die Krise reagiert?
Wir waren mit viel Optimismus ins Jahr 2020 gestartet. Wir hatten einen Umsatz von knapp fünf Milliarden Franken erzielt und unser Geschäft durch die Akquisition des Air-France-Cateringunternehmens Servair und des Airline-Caterers LSG Europe von Lufthansa erweitert. Als die Krise begann, waren wir eines der am stärksten davon betroffenen Unternehmen in der Schweiz. 90 Prozent unserer Einnahmen brachen weg und wir hatten einen monatlichen Liquiditätsabfluss von mehr als 100 Millionen Franken. Um die Krise zu überwinden, haben wir unsere Belegschaft auf ungefähr 25'000 Mitarbeitende fast halbiert und ein Kostensenkungsprogramm eingeleitet. Es war ein Kampf ums Überleben.

Die Reiselust der Menschen ist zurückgekehrt, und der weltweite Luftverkehr hat fast wieder das Niveau von vor der Pandemie erreicht. Hat sich gategroup vollständig von der Pandemie erholt?
Unser Umsatz hat sich auf 90 Prozent des Vorkrisenniveaus erholt. In Bezug auf den Gewinn liegen wir bisher jedoch nur bei etwa 50 Prozent des Werts von 2019. Dafür gibt es drei Gründe: Engpässe auf dem Arbeitsmarkt und geringere Produktivität, Unterbrechungen der Lieferkette und eine hohe Inflation.

Wir mussten unsere Belegschaft neu aufbauen, und es war schwierig, entsprechende Talente zu finden. Neueinstellungen in diesem Umfang bedeuten, dass man nicht die gleichen Leute zurückbekommt. Ein Drittel der Arbeitnehmer:innen, die während der Krise ausgeschieden sind, sind in den Vorruhestand getreten und ein weiteres Drittel ist in andere Branchen abgewandert. Dies führte zu Produktivitätsproblemen, da wir Mitarbeitende umschulen mussten.

Zudem sahen wir uns aufgrund von Problemen in der Versorgungskette auf verschiedenen Märkten mit Lebensmittelknappheit konfrontiert. Dies führte dazu, dass wir Zutaten zu deutlich höheren Kosten ersetzen mussten, da ein Bezug aus anderen Märkten nötig war. Ausserdem kam es aufgrund der hohen Inflation zu Mehrkosten von bis zu 40 Prozent, zum Beispiel für Hühnchen und Lachs. Die grosse Herausforderung für uns als Organisation besteht jetzt darin, wieder das Niveau von vor der Pandemie zu erreichen. Wir erwarten, dass uns das in naher Zukunft gelingen wird. Insgesamt bleibe ich optimistisch.

Woher kommt dieser Optimismus? Wie können Sie Ihr Unternehmen in Zukunft vergrössern und ausbauen?
Vor der Pandemie haben wir alles auf eine Karte gesetzt: die Luftfahrt. Die Corona-Pandemie hat jedoch gezeigt, dass keine Branche sicher ist. Nach dieser Erkenntnis haben wir beschlossen, nach neuen Wachstumsmöglichkeiten Ausschau zu halten.

Wir haben beispielsweise damit begonnen, für COVID-19-Impfstationen Lunchpakete für Menschen herzustellen, die unter Quarantäne standen. Ausserdem produzierten wir erstmals Fertiggerichte für Supermärkte und Lebensmittel-Lieferdienste. Diese Anbieter hatten Schwierigkeiten, der

«Man kann nicht effektiv führen, wenn einen jede Krise aus der Bahn wirft.»

Christoph Schmitz (58) kam 2015 als Chief Financial Officer zu gategroup. 2021 übernahm er die Position des Chief Executive Officer. Davor war er CFO des Aromenherstellers Wild Flavors und bekleidete Führungspositionen in multinationalen Unternehmen in Nordamerika, Australien, Deutschland und Indien. Er hat einen Master of Business Administration (MBA) von der Rotman School of Management der Universität Toronto. Schmitz wurde in Deutschland geboren und besitzt auch die Schweizer Staatsbürgerschaft. Er ist verheiratet und eines seiner Hobbies ist das Segeln.

«Die Qualität der Unternehmenskultur ist unabhängig davon, ob man wächst oder stagniert.»

Videointerview

Nachfrage nachzukommen, weil alle zu Hause blieben und Essen bestellten. Dadurch wurde uns klar, dass wir unsere Kerninfrastruktur – Lebensmittel, Küchen, Logistik – nutzen und einen externen Markt ausserhalb der Luftfahrtindustrie bedienen können.

Was bedeutet dies für Ihre künftige Strategie?
Unsere Strategie besteht nun darin, unser Luftfahrt-Catering-Geschäft so schnell wie möglich zur alten Grösse zurückzubringen. Gleichzeitig sind wir auf der Suche nach neuen Möglichkeiten im weiteren Segment der Food Solutions. Unser Fachwissen im Lebensmittelbereich ist breit, warum sollten wir uns also auf die Flugbranche beschränken? Ein Beispiel ist die Herstellung von Fertiggerichten für Supermärkte, denn dort sind die Gewinnspannen mindestens so attraktiv wie im Airline-Catering. Ein weiterer Bereich ist die Herstellung von Verpackungen aus Zellstoff und Papier für grosse Lebensmittelketten wie McDonald's.

Unser Geschäft mit Food Solutions wird in diesem Jahr voraussichtlich bereits einen Umsatz von fast 900 Millionen Franken erzielen. Langfristig möchten wir unser Food-Solutions-Geschäft genauso breit ausbauen wie unser Airline-Catering-Geschäft. Damit dies gelingt, müssen wir kontinuierlich an unserem Alleinstellungsmerkmal arbeiten. Im Falle von gategroup ist dieses Alleinstellungsmerkmal die Qualität der von uns produzierten Lebensmittel. Ohne diese Einzigartigkeit werden wir austauschbar.

Erwarten Sie in den nächsten zehn Jahren ein nachhaltiges Wachstum der Luftfahrtindustrie?
In den nächsten 20 Jahren können wir in der Branche mit einem nachhaltigen und stetigen Wachstum von vier bis sechs Prozent pro Jahr rechnen. Die Corona-Pandemie war eine grosse Hürde, inzwischen gibt es aber Licht am Ende des Tunnels. Die Nachfrage nach Flugreisen steigt. Die Weltbevölkerung wächst, die Mittelschicht wird grösser, und die Menschen haben mehr verfügbares Einkommen, das sie für Reisen ausgeben können. Deshalb ist es für uns als Unternehmen wichtig, in unserer Entwicklung mit dem Marktwachstum Schritt zu halten. Unsere Investor:innen suchen nach widerstandsfähigen Unternehmen wie dem unseren, die statt kurzfristigen Gewinnen langfristigen Wert liefern können.

Wie haben Sie sich persönlich weiterentwickelt, seit Sie die Rolle als CEO von gategroup übernommen haben?
Als ich 2021 vom CFO in die Rolle des CEO wechselte, musste ich beweisen, dass ich die richtige Person bin, um das Unternehmen aus der Krise zu führen. Dies habe ich erreicht – durch die Entwicklung eines klaren Plans und durch Konzentration auf die strukturierte Umsetzung der festgelegten Initiativen. Seit Beginn meiner Tätigkeit als CEO im Jahr 2021 habe ich auch erkannt, wie wichtig Resilienz in der Luftfahrtbranche ist, insbesondere im Falle von unerwarteten Ereignissen. Man kann nicht effektiv führen, wenn einen jede Krise aus der Bahn wirft. Ich bin von Natur aus optimistisch und glaube, dass sich Probleme in der Regel lösen lassen. Ausserdem habe ich gelernt, besser mit meiner Energie umzugehen. Ich muss sie auf die wichtigsten Prioritäten verwenden und mich mit einem positiven Team umgeben, aus dem ich Energie schöpfen kann.

Welche Meilensteine möchten Sie in Ihrer Funktion in den nächsten zehn Jahren erreichen?
Diese Frage stelle ich mir ebenfalls, wenn ich morgens aufstehe: Welches Vermächtnis möchte ich hinterlassen? Ich möchte ein Unternehmen schaffen, das sowohl in der Luftfahrt als auch in der Lebensmittelindustrie allgemein als führender Anbieter von hochwertigen, nachhaltigen Food Solutions anerkannt ist. Darüber hinaus hoffe ich, unsere Finanzkraft wieder auf das Vorkrisenniveau zu bringen und einen erheblichen Wert für unsere Aktionär:innen zu schaffen. Unser Ziel ist es, das Unternehmen mittel- bis langfristig wieder an die Börse zu bringen. Und last but not least möchte ich gategroup zu einem Arbeitsplatz machen, an dem die Menschen glücklich sind – und stolz, ein Teil davon zu sein.

«

Wer Grosses versucht, ist bewundernswert, auch wenn er fällt.»

Lucius Annaeus Seneca (Seneca der Jüngere), römischer Philosoph und Dramatiker, 1–65 n. Chr.

«

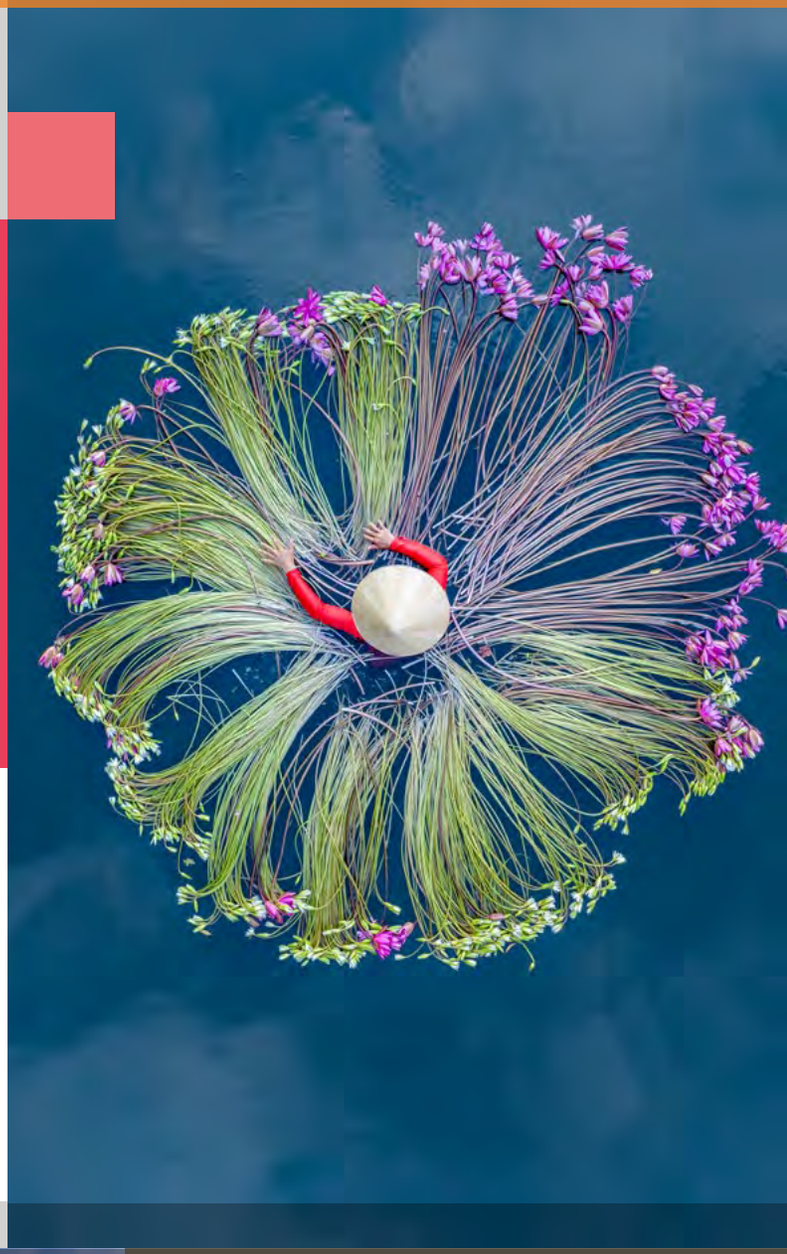
Was könnten wir erreichen, wenn wir wüssten, dass wir nicht scheitern könnten?»

Eleanor Roosevelt, US-amerikanische Menschenrechtsaktivistin und Diplomatin, 1884–1962

«

Jeder Wandel in der menschlichen Natur ist ein Wandel zum Wachstum hin; ohne Wachstum ist das Leben nicht lebenswert.»

Ernest Dichter, österreichisch-amerikanischer Psychologe und Marktforscher, 1907–1991



«

Nur diejenigen, die das Absurde versuchen, werden das Unmögliche erreichen!»

Albert Einstein, schweizerisch-US-amerikanischer theoretischer Physiker, 1879–1955

Die nächste Ausgabe
von ceo erscheint 2024.

Keine Ausgabe von ceo mehr verpassen?
Jetzt abonnieren: pwc.ch/ceom-registrieren