Renaissance

SCHWEIZER KAPITAL FÜR SCHWEIZER KMU
CAPITAUX SUISSES POUR PME SUISSES

Programm für nachhaltige Entwicklung.

PER 30. JUNI 2026.



INHALTSVERZEICHNIS

1. ESG-Ansatz und Methode 3

1.1 Politik der Nachhaltigkeit 3

1.2 Ausschlusskriterien bei bestimmten Produkten und Verhaltensweisen 4

1.3 Aktive Ausübung der Aktionärsrechte 5

1.4 Integration der ESG-Analysekriterien, Engagement und Austausch 5

1.5 CO_2-Bilanzen der Beteiligungsgesellschaften und des Portfolios 6

2. Ergebnisse 2026 9

2.1 ESG-Bilanzen 9

2.2 CO_2-Bilanzen 10

2.2.1 Im Berichtsjahr realisierte CO_2-Bilanzen 10

2.2.2 Konsolidierte CO_2-Bilanz des Portfolios 15

3. Fokus 2025-26 17

3.1 Langlebigkeit der KMU als Nachhaltigkeitsindikator 17

Anhang A : 19

Im vorliegenden ESG-Bericht wird Renaissance KMU Schweizerische Anlagestiftung mit «Renaissance» bezeichnet.

Es gilt der französische Text.

// 1. ESG-ANSATZ UND METHODE

1.1 POLITIK DER NACHHALTIGKEIT

Renaissance ist seit vielen Jahren davon überzeugt, dass der Einbezug des Konzepts der nachhaltigen Entwicklung und der Best-Practice-Regeln in Bezug auf die Unternehmensführung durch die Portfoliounternehmen auf lange Sicht einen wichtigen Erfolgsfaktor darstellt. Dies setzt voraus, dass die Investitionen mit einem besonderen Augenmerk nicht nur auf die klassischen Finanzkriterien, sondern auch auf die Parameter bezüglich Umwelt, Soziales und Governance (ESG) getätigt und langfristig gehalten werden. Somit verfolgt Renaissance bei ihren Beteiligungsgesellschaften zwei Ziele: solide Renditen und ein Management, das zu einem nachhaltigen sozioökonomischen Umfeld beiträgt, von dem alle Stakeholder profitieren. Renaissance unterstützt die Integration der ESG-Grundsätze in die strategischen und operativen Überlegungen der Beteiligungsgesellschaften über das einfache Reporting hinaus, unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen Bedingungen und der langfristigen Entwicklung der KMU.

Zur Stärkung ihres ESG-Monitorings hat Renaissance eine «Charta für nachhaltige Anlagen» verabschiedet. Die Charta bezieht sich auf das ESG-Programm von Renaissance, das aus vier Etappen besteht. Jede dieser Etappen orientiert sich an einem Ansatz auf der Grundlage von ESG-Kriterien:

1. Etappe: Ausschlusskriterien bei bestimmten Produkten und Verhaltensweisen

Das Anlageuniversum der Anlagegruppen unterliegt einem Negativfilter («Negative Screening»). Dadurch werden Beteiligungen an Unternehmen ausgeschlossen, die in Sektoren tätig sind, deren Produkte oder Verhaltensweisen gegen die Werte von Renaissance verstossen.

2. Etappe: Aktive Ausübung der Aktionärsrechte

Renaissance sieht es als ihre Pflicht an, als aktive Aktionärin aufzutreten, die alle ihre Aktionärsrechte wahrnimmt. Ziel ist die stetige Stärkung der ökologischen und sozialen Verantwortung sowie die beständige Verbesserung der Governance-Grundsätze, wobei die besonderen Merkmale eines nicht kotierten Unternehmens im Besitz eines Mehrheitsaktionärs berücksichtigt werden. Ist Renaissance im Besitz der Kapitalmehrheit, nimmt ihr Asset Manager immer Einsitz im Verwaltungsrat der Beteiligungsgesellschaften. Die Stimmrechte werden an den Generalversammlungen zudem systematisch ausgeübt.

3. Etappe: Integration der ESG-Analysekriterien und Verbesserung dank dem Engagement und dem jährlichen Austausch mit den Beteiligungsgesellschaften

Die quantitative Beurteilung der Unternehmen hinsichtlich der ESG-Kriterien ist aus Sicht von Renaissance unerlässlich. Sie ist die Voraussetzung, um den Beitrag und den langfristigen Erfolg eines Unternehmens zugunsten aller seiner Stakeholder abschätzen zu können.

Die ESG-Beurteilung der Beteiligungen von Renaissance erfolgt:

- vor der Investition als fester Bestandteil des Investitionsprozesses
- jährlich auf der Grundlage einer Reihe von ESG-Indikatoren, die speziell auf die besonderen Merkmale der KMU zugeschnitten sind. Mit Hilfe dieser Indikatoren wird jede Beteiligung mit einem Rating «E», «S» und «G» beurteilt. Die ESG-Ergebnisse werden an einer Debriefing-Sitzung mit jeder Beteiligungsgesellschaft individuell geprüft.

- Diese Beurteilung dient als Basis, um die jährlichen Verbesserungsmassnahmen für die ESG-Bilanzen jeder Beteiligungsgesellschaft festzulegen, und zwar in enger Zusammenarbeit mit Renaissance und dem Verwaltungsrat der jeweiligen Beteiligungen.

4. Etappe: CO_2-Bilanzen der Beteiligungsgesellschaften und des Portfolios

Renaissance unterstützt ihre Beteiligungsunternehmen aktiv dabei, ihren CO_2-Fussabdruck zu verringern. Seit 2020 beauftragt Renaissance das Büro maneco (www.maneco.ch) damit, ihre Beteiligungsgesellschaften bei der Berechnung ihrer Treibhausgasemissionen zu beraten. Renaissance möchte die CO_2-Bilanzen ihrer Investitionen vereinheitlichen und hat daher eine «CO_2-Basisbilanz» definiert, die systematisch bei jeder neuen Beteiligungsgesellschaft angewendet wird. Die von Renaissance festgelegte CO2-Basisbilanz umfasst zwingend die Scopes 1 und 2 sowie einige Elemente des Scope 3, nämlich die Emissionen, die mit den privaten und beruflichen Reisen der Mitarbeitenden und den Warentransporten verbunden sind.

5. Etappe: ESG-Reporting zugunsten der Anleger

Renaissance stellt ihren Anlegern einen jährlichen ESG-Bericht zur Verfügung. Dieser Bericht umfasst ein quantitatives Rating der Kriterien «E», «S» und «G» für jede Beteiligung und ermöglicht es somit, die im Laufe des Berichtsjahres erzielten Fortschritte zu messen. Der ESG-Bericht enthält zudem einen qualitativen Teil mit konkreten Beispielen sowie persönlichen Erfahrungen.

1.2 AUSSCHLUSSKRITERIEN BEI BESTIMMTEN PRODUKTEN UND VERHALTENSWEISEN

Das Anlageuniversum der Anlagegruppe Renaissance Evergreen unterliegt einem Negativfilter («Negative Screening»). Untersagt ist eine Beteiligung an Unternehmen, die bezüglich Governance oder ökologische und soziale Verantwortung umstritten sind, und/oder an Unternehmen, deren Produkte/Dienstleistungen gegen die Ausschluss-Sektoren verstossen, wie sie in der unten stehenden Tabelle aufgeführt sind, wobei zwischen direkter und indirekter Exposition unterschieden wird.

Ausschluss-Sektoren	Beschreibung der Exposition	Differenzierung des Entscheids
Konventionelle Waffen Unkonventionelle Waffen Atomenergie Energieproduktion mit Kohle Energieproduktion mit Schiefergas Tabak Alkohol Glücksspiele Pornografie Erdöl und Erdgas	**Direkte Exposition:** KMU, dessen Endprodukte einem Ausschluss-Sektor entsprechen.	Die Investitionsopportunität wird «abgelehnt», ausser wenn die beiden folgenden Bedingungen erfüllt sind: (1) Der Anteil des Verkaufsvolumens im Ausschluss-Sektor liegt unter 5%. (2) Die Tätigkeit im Ausschluss-Sektor kann innerhalb von 12 Monaten nach der Beteiligung von Renaissance abgestossen werden.
	Indirekte Exposition: KMU, dessen Endprodukte NICHT in einen Ausschluss-Sektor fallen, ABER dessen Tätigkeiten zur Produktion, Entwicklung oder Wartung von Endprodukten beitragen, die einem Ausschluss-Sektor angehören.	Die Investitionsopportunität ist Gegenstand einer «gründlichen Prüfung» und die Entscheidung «ablehnen/genehmigen» des Stiftungsrats beruht auf einem oder mehreren der folgenden Parameter: (1) Anteil der Einnahmen, die auf die Tätigkeit im Ausschluss-Sektor zurückzuführen sind; (2) Ausmass der spezifischen Weiterentwicklung für die Tätigkeit im Ausschluss-Sektor; (3) Strategische Bedeutung der Tätigkeit im Ausschluss-Sektor (im Gegensatz zu einer opportunistischen und/oder übernommenen Tätigkeit); (4) Entfernte oder naheliegende Position in der globalen Wertschöpfungskette der Tätigkeit im Ausschluss-Sektor.

1.3 AKTIVE AUSÜBUNG DER AKTIONÄRSRECHTE

In ihrer Weisung betreffend die Rechte der Genossenschafter bekennt sich Renaissance zur allgemeinen Politik der Stimmrechtsausübung in Vertretung, um die Interessen der Anleger zu schützen und das Schaden- oder Reputationsrisiko einzuschränken.

An seiner Sitzung vom 21. September 2021 hat der Stiftungsrat daher folgende Grundsätze verabschiedet, die bei der Ausschüttung von Dividenden der Beteiligungsgesellschaften der Anlagegruppe Evergreen anwendbar sind:

- Die langfristige Stabilität und die Bilanzqualität der Beteiligungsgesellschaft sind nicht gefährdet;
- Nach Abzug der gesetzlichen Reserven, der Risikorücklagen und der Finanzierung von Entwicklungs- oder Akquisitionsprojekten müssen mindestens 80% des für die Dividendenausschüttung zur Verfügung stehenden Betrags ausbezahlt werden.

Während des Geschäftsjahres 2025-2026 haben Renaissance KMU beziehungsweise Renaissance Evergreen SA ihre Stimmrechte gemäss den Weisungen ausgeübt, die in jeder der Portfoliogesellschaften gelten. Alle Punkte der Tagesordnungen wurden im Interesse der Anleger behandelt.

1.4 INTEGRATION DER ESG-ANALYSEKRITERIEN, ENGAGEMENT UND AUSTAUSCH

Das ESG-Reporting umfasst eine quantitative Evaluation der Beteiligungen von Renaissance auf der Grundlage der Plattform «esg2go» (www.esg2go.org), die in Zusammenarbeit mit der Hochschule für Wirtschaft Freiburg speziell für die schweizerischen KMU entwickelt wurde. Diese Plattform beruht auf den Kriterien ISO 26000 gesellschaftliche Verantwortung. Diese Methode profitiert von ausgezeichneten Referenzen in der Bankenwelt und kann Kunden, Lieferanten und Mitarbeitende der Beteiligungsgesellschaften von Renaissance überzeugen.

Die Plattform definiert eine Reihe von «Key Performance Indicators (KPI)» im Bereich ESG und ergibt für jede Beteiligungsgesellschaft ein quantitatives Rating der Kriterien Umwelt («E»), Soziales («S») und Governance («G»).

Diese Plattform verfolgt drei Ziele:

- Der Stiftungsrat verfügt über ein «Tool», das ihm in jeder Beteiligungsgesellschaft die quantitative Messung der ESG-Kriterien ermöglicht und insbesondere deren Entwicklung im Laufe der Jahre erfasst;
- Auf der Grundlage jährlicher Evaluationen werden konkrete Verbesserungsmassnahmen für die ESG-Bilanz der Beteiligungsgesellschaften festgelegt;
- Den Anlegern werden auf transparente und verständliche Weise die ESG-Fortschritte der Beteiligungsgesellschaften kommuniziert.

1.5 CO_2-BILANZEN DER BETEILIGUNGSGESELLSCHAFTEN UND DES PORTFOLIOS

Renaissance ist sich der Herausforderungen im Zusammenhang mit dem rasanten Klimawandel bewusst und unterstützt in Übereinstimmung mit der Ethik ihrer Investitionspolitik die Beteiligungsgesellschaften aktiv bei der Reduktion ihres CO_2-Fussabdrucks. Renaissance fiel nämlich auf, vor welchen Schwierigkeiten die schweizerischen KMU bei der Messung ihrer Treibhausgasemissionen (THG) stehen. Die grössten Hindernisse sind dabei mangelndes Know-how innerhalb der KMU sowie das Fehlen von Daten, die für die Erstellung einer CO_2-Bilanz notwendig sind. Aufgrund dieser Erkenntnis beauftragte Renaissance das Büro maneco (www.maneco.ch) damit, ihre Beteiligungsgesellschaften bei der Berechnung ihrer THG-Emissionen zu beraten und zu unterstützen. maneco ist ein unabhängiges Unternehmen mit Sitz in Genf, das seit 1996 im Bereich Umwelt und Nachhaltigkeit tätig ist. maneco ist auf die Erstellung von CO_2-Bilanzen für Unternehmen spezialisiert.

Analyse der Auswirkungen des Klima- und Innovationsgesetzes (KIG)

2026 beauftragte Renaissance das Büro maneco damit, eine Analyse der Auswirkungen des KIG auf das Portfolio von Evergreen durchzuführen. Diese auf den CO_2-Bilanzen der Beteiligungsgesellschaften beruhende Untersuchung soll die wichtigsten Auswirkungen dieser neuen Bestimmungen auf die KMU von Evergreen beurteilen und die daraus abzuleitenden Chancen und Risiken festhalten.

CO_2-Basisbilanz für die Beteiligungen

Renaissance möchte die CO_2-Bilanzen ihrer Investitionen vereinheitlichen und hat daher eine «CO_2-Basisbilanz» definiert, die systematisch bei jeder neuen Beteiligungsgesellschaft angewendet wird.

Die von Renaissance festgelegte CO_2-Basisbilanz umfasst zwingend Scope 1 und 2 sowie einige Elemente des Scope 3, nämlich die Emissionen, die mit den privaten und beruflichen Reisen der Mitarbeitenden und den Warentransporten verbunden sind.

Die unten stehende Tabelle zeigt die Kategorien der Emissionen, die von Renaissance in ihrer bei den Beteiligungsgesellschaften durchgeführten CO_2-Basisbilanz berücksichtigt werden.

Emissions-bereiche	Daten	Scope
Heizung	Heizung Gebäude (fossile Energie)	1
	Heizung Gebäude (erneuerbare Energie)	
	Fossile Brennstoffe Prozess	
	Brennstoffe organischer Herkunft Prozess	
Strom	Strom Gebäude	2
	Strom aus erneuerbaren Quellen Gebäude	
	Strom process	
	Strom aus erneuerbaren Quellen Prozess	
Transport	Personentransport: Reise Wohnort-Arbeitsort der Mitarbeitenden	3
	Personentransport: berufliche Reisen der Mitarbeitenden	
	Warentransport: Strasse / Flugzeug / Eisenbahn / Schiff	

Hinweis: Die Kategorien von Scope 3 berücksichtigen ebenfalls die indirekten Emissionen im Zusammenhang mit der Produktion von Brennstoffen und Strom, die das Unternehmen verbraucht.

Die bekannteste und am häufigsten verwendete Norm, welche diese drei Kategorien regelt, ist der «GHG Protocol Corporate Accounting and Reporting Standard». maneco orientiert sich an diesen Leitlinien.

Ergänzende CO_2-Basisbilanz für die Beteiligungen

Darüber hinaus kann die CO_2-Basisbilanz durch weitere Parameter aus Scope 3 ergänzt werden, falls sie im Vergleich zur CO_2-Basisbilanz weitere grosse CO_2-Emissionen darstellen. Dank der Berücksichtigung dieser zusätzlichen Emissionen aus Scope 3 kann eine umfassendere und effizientere THG-Messung erfolgen, so dass die implementierten Verbesserungsmassnahmen sich garantiert auf jene Faktoren beziehen, die für die höchsten THG-Emissionen zuständig sind, unabhängig von deren Einteilung in Scope 1, 2 oder 3.

Erneuerung der CO_2-Bilanzen für die Beteiligungen

Nach der Erstellung einer ersten CO_2-Basisbilanz in einer Beteiligungsgesellschaft evaluiert Renaissance jedes Jahr bei allen Unternehmen, ob und nach wie viel Zeit sich eine erneute Durchführung aufdrängt.

So ergibt die erste CO_2-Bilanz, welche Kategorien in erster Linie für die Emissionen verantwortlich sind, egal ob sie zu Scope 1, 2 oder 3 zu zählen sind. In gewissen Fällen kann es sinnvoll sein, eine neue Analyse durchzuführen und dabei zusätzliche Parameter von Scope 3 zu verwenden, um die CO_2-Basisbilanz zu verfeinern, ihre Genauigkeit zu verbessern und die Einführung gezielter Reduktionsmassnahmen zu ermöglichen. Wenn ein Unternehmen Verbesserungsmassnahmen einführt oder plant, kann zudem eine erneute Analyse sinnvoll sein, um die Auswirkungen der neuen Massnahmen zu quantifizieren. Sollte sich der Umsatz einer Beteiligung deutlich erhöhen, kann es sich ebenfalls aufdrängen, die CO_2-Bilanz erneut zu ermitteln, damit die Ergebnisse weiterhin die tatsächliche Situation des Unternehmens abbilden.

Dank dem Ansatz von Renaissance ist es ihren Beteiligungsgesellschaften möglich, nicht nur die Umweltrisiken im Zusammenhang mit ihrer Tätigkeit zu erkennen, sondern auch konkrete Verbesserungsmöglichkeiten zur Senkung der THG-Emissionen zu definieren.

Globale CO_2-Bilanz des Portfolios

In seiner Reporting-Norm betreffend die ESG-Kriterien übernimmt der ASIP in seinen Empfehlungen insbesondere die «Swiss Climate Scores». Letztere wurden am 29. Juni 2022 vom Bundesrat ins Leben gerufen und verschaffen den Anlegerinnen und Anlegern vergleichbare und aussagekräftige Informationen.

Auf der Grundlage des Modells, das von AMAS und SSF für die Ermittlung der «Swiss Climate Scores» entwickelt wurde, hat Renaissance in Zusammenarbeit mit dem von ihr beauftragten Büro maneco, das auf die Erstellung von CO_2-Bilanzen für Unternehmen spezialisiert ist, die Kohlenstoffintensität und den CO_2-Fussabdruck des Portfolios von Evergreen berechnet.

Das für die Kalkulation der «Swiss Climate Scores» zur Verfügung gestellte Modell soll vor allem auf kotierte Unternehmen angewendet werden. Um das Modell an Private Equity anzupassen, bezog Renaissance bei den Berechnungen bezüglich des Portfolios von Evergreen folgende Daten ein:

Daten gemäss dem ursprünglichen Modell für kotierte Unternehmen	**Daten, die Renaissance für das Portfolio Evergreen verwendet hat**
« Current value of investment »	NIW jeder Beteiligung
« Issuer's EVIC »	Unternehmenswert jeder Beteiligungsgesellschaft
« Issuer's Scope 1, 2 GHG emissions »	Gemäss erstellter CO_2-Bilanz
« Issuer's Scope 1, 2 and relevant Scope 3 GHG emissions »	«CO_2-Basisbilanz» jeder Beteiligung: Sie umfasst die vollständigen Scopes 1 und 2 sowie Scope 3, beschränkt auf Personentransport (Arbeitsweg der Mitarbeitenden und berufliche Reisen) und Warentransport. Hinweis: Die Kategorien von Scope 3 berücksichtigen ebenfalls die indirekten Emissionen im Zusammenhang mit der Produktion von Brennstoffen und Strom, die das Unternehmen verbraucht.
« Issuer's revenue »	Erträge jeder Beteiligung

// 2. ERGEBNISSE 2026

2.1 ESG-BILANZEN

Renaissance erstellt jedes Jahr eine ESG-Bilanz jeder ihrer Beteiligungsgesellschaften auf der Grundlage der Plattform «esg2go» (www.esg2go.org), die unter Punkt 1 «ESG-Ansatz und Methode» angegeben wird.

Die unten stehende Grafik zeigt den arithmetischen Mittelwert pro Kategorie «E», «S» und «G» für sämtliche Beteiligungen im Rahmen der ESG-Analyse 2026, parallel zu den Ergebnissen der ESG-Analyse 2025 zum Vergleich.

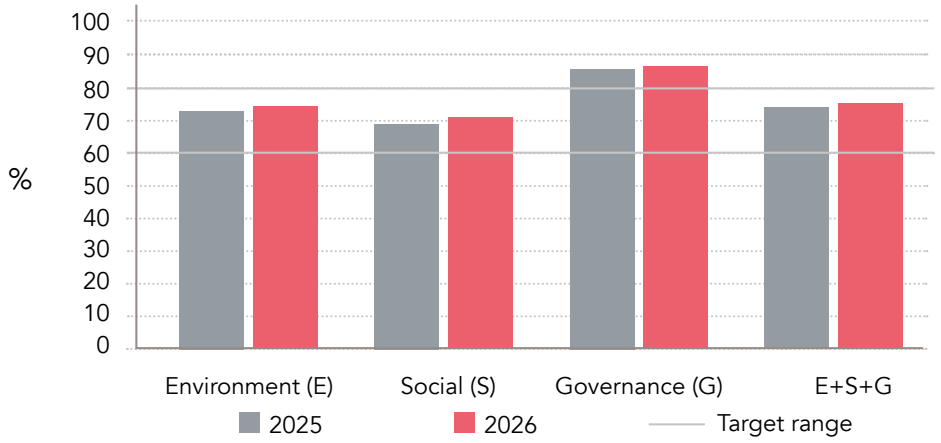
Die Tabelle zeigt einen positiven Trend bei den konsolidierten ESG-Ergebnissen der Beteiligungen. Der Durchschnitt der Scores E+S+G erreicht 75% in der Kategorie Umwelt (E), 71% in der Kategorie Soziales (S) und 86% für die Governance (G), so dass das globale ESG-Ergebnis 2026 auf 75% steigt im Vergleich zu 74% im Vorjahr.

Diese Entwicklung bestätigt den Trend zur stetigen Verbesserung innerhalb der Beteiligungsgesellschaften. Es ist aber darauf hinzuweisen, dass sich die Verbesserungsmargen logischerweise verringern können, wenn die Unternehmen einen hohen ESG-Reifegrad erlangt haben. Die Ergebnisse können auch von einem Berichtsjahr zum nächsten leicht variieren, ohne dass dies die Qualität der eingeführten ESG-Massnahmen in Frage stellt.

Aus diesem Grund bevorzugt Renaissance einen Zielbereich («Target Range») und verzichtet auf eine einheitliche Höchstzielvorgabe. Bei diesem Ansatz werden die spezifischen Merkmale der jeweiligen KMU und ihrer Branche berücksichtigt. Damit soll eine konstante Verbesserung gefördert werden, wobei man sich bewusst ist, dass eine Stabilisierung der Ergebnisse nach Erreichen eines bestimmten Leistungsniveaus normal ist.

KPI Durchschnitt des Portfolios

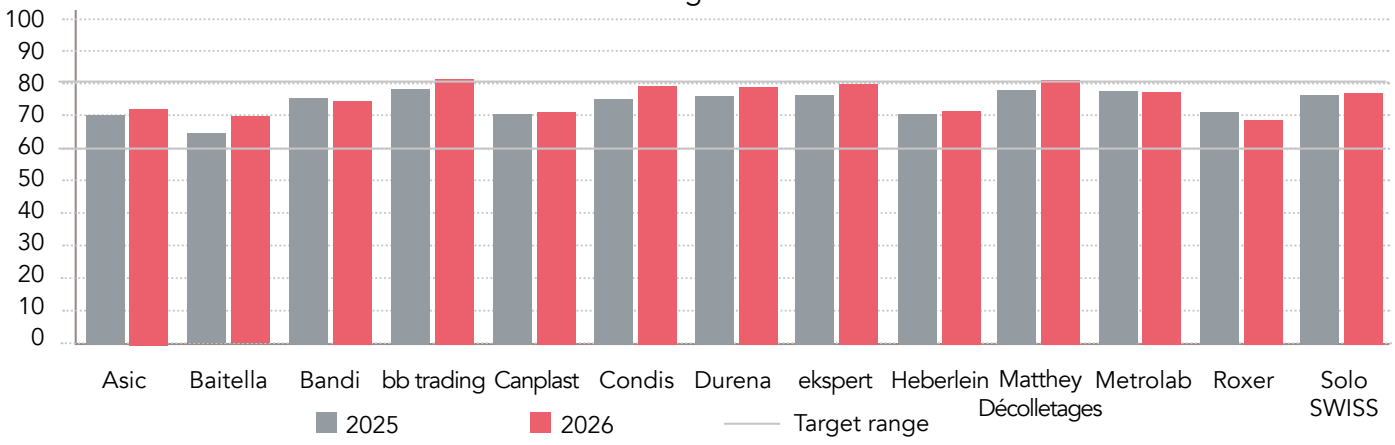
RT4/Evergreen



Die zweite Tabelle weiter unten zeigt die konsolidierte Bilanz E+S+G für jede Beteiligungsgesellschaft von Renaissance. Das Unternehmen Arlewo weist noch keinen Vergleichswert auf, da es erst im Juni 2026 erworben wurde und die ESG-Bilanz zum ersten Mal durchführte.

Die Grafik weist für jede Beteiligungsgesellschaft eine insgesamt stetige oder gar positive Entwicklung aus.

KPI Durchschnitt je Unternehmen
(ESG-Bilanzen in 2025 und 2026 durchgeführt)
RT4/Evergreen



2.2 CO_2-BILANZEN

2.2.1 Im Berichtsjahr realisierte CO_2-Bilanzen

Im Jahr 2026 wurden folgende CO_2-Bilanzen erstmals oder erneut erstellt:

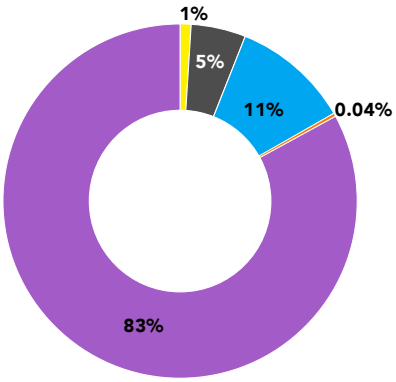
1. Asic Robotics AG und ihre Tochtergesellschaft Ambis Solutions AG, die sich am selben Standort befinden, wurden erstmals analysiert. Für jedes neu ins Portfolio aufgenommene Unternehmen wird eine CO_2-Bilanz erstellt. Die unten stehende Bilanz bezieht sich ausschliesslich auf die konsolidierte Tätigkeit von Asic in der Schweiz (Asic und ihre Tochtergesellschaft Ambis). Die deutsche Tochtergesellschaft wurde nicht in die Analyse eingeschlossen. Sie macht 17% des Gesamtumsatzes aus.

2. Bandi AG: Erneuerung der CO_2-Bilanz. Es wurde eine neue Bilanz erstellt, um die Entwicklung des Umsatzes abzubilden.

3. Canplast AG: Erneuerung der CO_2-Bilanz. Da die frühere Bilanz fünf Jahre alt war, wurde zur Aktualisierung der Daten eine neue Analyse durchgeführt. Die unten stehende Bilanz bezieht sich ausschliesslich auf den Hauptsitz im Kanton Waadt. Die Tessiner Tochtergesellschaft wurde nicht in die Analyse eingeschlossen. Sie macht 20% des Gesamtumsatzes aus.

4. Roxer AG: Erneuerung der CO_2-Bilanz. Da die frühere Bilanz fünf Jahre alt war, wurde zur Aktualisierung der Daten eine neue Analyse durchgeführt.

DIE AKTIVITÄTEN VON ASIC FÜHRTEN 3'543 TONNEN CO_2E IM JAHR 2025



- Energie in Gebäuden und Energieerzeugung
- Transport von Waren*
- Private und berufliche Reisen*
- Abfälle*
- Güter und Materialien (Stahl, Aluminium usw.) für die Produktionsprozesse*

* Scope-3-Positionen

CO_2eq /

24 Tonnen pro Mitarbeiter

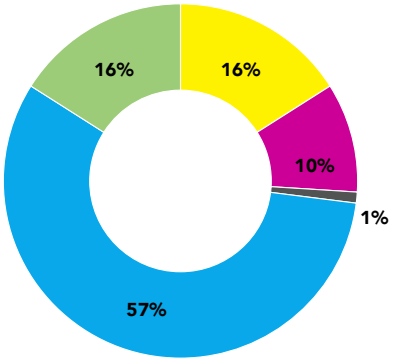
CO_2eq / CHF

101 g / CHF Wertschöpfung

Gemessene Elemente:	
Scopes 1 und 2	Vollständig gemäss der unter 1.5. beschriebenen Methode.
Scope 3	Warentransporte sowie private und berufliche Reisen gemäss der unter 1.5. beschriebenen Methode. **Ausweitung des Analyseumfangs:** Ende des Abfalls aus der Produktion sowie Güter und Materialien, die in den Herstellungsverfahren verwendet werden. Im Rahmen ihres ökologischen Ansatzes in Zusammenarbeit mit myclimate verfügen Asic und Ambis über zusätzliche Daten bezüglich Scope 3. **Anmerkungen:** Die mit der Elektrizität verbundenen Emissionen werden gemäss der «location-based»-Methode ermittelt, nämlich gemäss dem schweizerischen Strommix für den Verbrauch[1]. Die CO_2-Bilanz bezieht sich ausschliesslich auf die konsolidierte Tätigkeit von Asic in der Schweiz (Asic und ihre Tochtergesellschaft Ambis). Die deutsche Tochtergesellschaft wurde nicht in die Analyse eingeschlossen. Sie macht 17% des Gesamtumsatzes aus

[1] Gemäss der «location-based»-Methode des GHG Protocol werden die Emissionen im Zusammenhang mit Strom auf der Basis der durchschnittlichen Zusammensetzung des verbrauchten Stroms in der betreffenden geografischen Zone berechnet (Wasser, Atomkraft, Sonne, fossile Energien usw.). Für schweizerische Unternehmen in der Schweiz beruht die Berechnung auf dem schweizerischen Strommix für den Verbrauch.

DIE TÄTIGKEITEN VON BANDI FÜHRTEN ZUR EMISSION VON 250 TONNEN CO_2EQ IM JAHR 2025



- Heizung und Beleuchtung von Gebäude
- Produktion
- Transport von Waren
- Private und berufliche Reisen
- Klimaanlage

CO_2eq /

3.9 Tonnen pro Mitarbeiter

CO_2eq / CHF

10 g / CHF Wertschöpfung

* Scope-3-Positionen

Entwicklung:

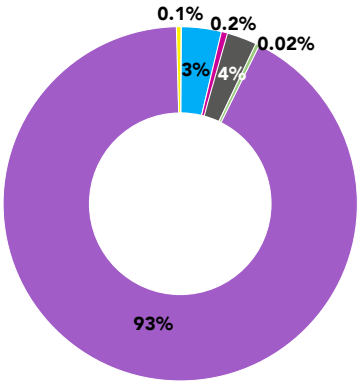
Die Indikatoren für Kohlenstoffintensität blieben zwischen beiden Bilanzen (durchgeführt 2021 und 2026) unverändert bei 3.9 t CO_2e pro VZÄ und bei 10 g / CHF Mehrwert, was bestätigt, dass der Emissionsanstieg im Verhältnis dem Wachstum des Unternehmens entspricht.

Gemessene Elemente:	
Scopes 1 und 2	Vollständig gemäss der unter 1.5. beschriebenen Methode.
Scope 3	Warentransporte sowie private und berufliche Reisen gemäss der unter 1.5. beschriebenen Methode. **Hinweis:** Die mit der Elektrizität verbundenen Emissionen werden gemäss der «location-based»-Methode ermittelt, nämlich gemäss dem schweizerischen Strommix für den Verbrauch[2].

[2] Gemäss der «location-based»-Methode des GHG Protocol werden die Emissionen im Zusammenhang mit Strom auf der Basis der durchschnittlichen Zusammensetzung des verbrauchten Stroms in der betreffenden geografischen Zone berechnet (Wasser, Atomkraft, Sonne, fossile Energien usw.). Für schweizerische Unternehmen in der Schweiz beruht die Berechnung auf dem schweizerischen Strommix für den Verbrauch.

CANPLAST

DIE TÄTIGKEITEN VON CANPLAST FÜHRTEN ZUR EMISSION VON 13’671 TONNEN CO_2EQ IM JAHR 2025



- Heizung und Beleuchtung von Gebäude
- Private und berufliche Reisen*
- Produktion
- Transport von Waren*
- Klimaanlage
- Produkte (Kunststoffe)*

CO_2eq /

155 Tonnen pro Mitarbeiter

CO_2eq / CHF

1’223 g / CHF Wertschöpfung

* Scope-3-Positionen

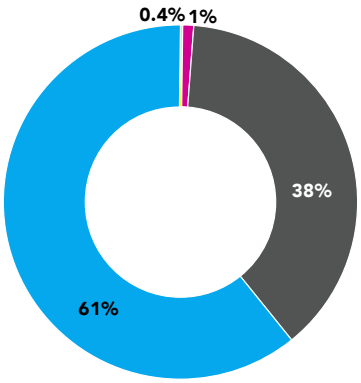
Entwicklung:

Zwischen den beiden Bilanzen (durchgeführt 2021 und 2026) stiegen die CO_2-Emissionen um 7%. Diese Entwicklung muss im Zusammenhang mit dem Wachstum des Unternehmens innerhalb derselben Zeitspanne gesehen werden: Der Umsatz stieg um 6% und die Zahl der Mitarbeitenden (VZÄ) um 36%.

Gemessene Elemente:	
Scopes 1 und 2	Vollständig gemäss der unter 1.5. beschriebenen Methode.
Scope 3	Warentransporte sowie private und berufliche Reisen gemäss der unter 1.5. beschriebenen Methode. **Ausweitung des Analyseumfangs:** Gemessenes zusätzliches Element aus Scope 3: Der Kauf von Plastik für die Herstellung der Produkte emittierte 2025 insgesamt 12’710 Tonnen CO_2eq. **Anmerkungen:** Die mit der Elektrizität verbundenen Emissionen werden gemäss der «location-based»-Methode ermittelt, nämlich gemäss dem schweizerischen Strommix für den Verbrauch[3]. Die CO_2-Bilanz bezieht sich ausschliesslich auf den Hauptsitz im Kanton Waadt. Die Tessiner Tochtergesellschaft wurde nicht in die Analyse eingeschlossen. Sie macht 20% des Gesamtumsatzes aus.

[3] Gemäss der «location-based»-Methode des GHG Protocol werden die Emissionen im Zusammenhang mit Strom auf der Basis der durchschnittlichen Zusammensetzung des verbrauchten Stroms in der betreffenden geografischen Zone berechnet (Wasser, Atomkraft, Sonne, fossile Energien usw.). Für schweizerische Unternehmen in der Schweiz beruht die Berechnung auf dem schweizerischen Strommix für den Verbrauch.

DIE TÄTIGKEITEN VON ROXER FÜHRTEN ZUR EMISSION VON 172 TONNEN CO_2EQ IM JAHR 2025



- Heizung und Beleuchtung von Gebäude
- Produktion
- Transport von Waren*
- Private und berufliche Reisen*

CO_2eq /

4.7 Tonnen pro Mitarbeiter

CO_2eq / CHF

29 g / CHF Wertschöpfung

* Scope-3-Positionen

Entwicklung:

Zwischen den beiden Bilanzen (erstellt 2020 und 2026) stiegen die Emissionen um 22%. Diese Entwicklung lässt sich in erster Linie durch den vorgelagerten Lufttransport erklären, der durch die Integration eines neuen Handelspartners von Roxer entstand.

Gemessene Elemente:	
Scopes 1 und 2	Vollständig gemäss der unter 1.5. beschriebenen Methode.
Scope 3	Warentransporte sowie private und berufliche Reisen gemäss der unter 1.5. beschriebenen Methode. **Hinweis:** Die mit der Elektrizität verbundenen Emissionen werden gemäss der «location-based»-Methode ermittelt, nämlich gemäss dem schweizerischen Strommix für den Verbrauch[4].

[4] Gemäss der «location-based»-Methode des GHG Protocol werden die Emissionen im Zusammenhang mit Strom auf der Basis der durchschnittlichen Zusammensetzung des verbrauchten Stroms in der betreffenden geografischen Zone berechnet (Wasser, Atomkraft, Sonne, fossile Energien usw.). Für schweizerische Unternehmen in der Schweiz beruht die Berechnung auf dem schweizerischen Strommix für den Verbrauch.

2.2.2 Konsolidierte CO_2-Bilanz des Portfolios

Die Ergebnisse der konsolidierten CO_2-Bilanzen für das Portfolio von Evergreen beruhen auf den CO_2-Bilanzen, die zwischen 2020 und 2026 für jedes Portfoliounternehmen von Evergreen erstellt wurden.

Schwankt der Umsatz eines Beteiligungsunternehmens zwischen dem Jahr der Erstellung der CO_2-Bilanz und dem Jahr der Berechnung gemäss den «Swiss Climate Scores» um mehr als 20%, werden die Finanzdaten aus dem Jahr verwendet, in dem die CO_2-Bilanz realisiert wurde.

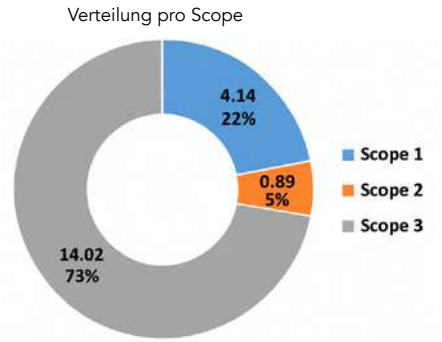
Sollte dieser Fall auf eine Portfoliogesellschaft zutreffen, wird die Notwendigkeit einer neuerlichen CO_2-Bilanz geprüft, damit die Kohärenz und die Genauigkeit der konsolidierten Ergebnisse des Evergreen-Portfolios gewahrt bleiben.

Diese Analysen fliessen in die quantitative Evaluation des ESG-Reportings der Renaissance-Beteiligungen auf der Grundlage der Plattform «esg2go» ein, welche Ergebnisse sowie auch konkrete Vorschläge für ökologische Verbesserungen vorlegt.

CO_2-FUSSABDRUCK DES PORTFOLIOS VON EVERGREEN

CO_2-Fussabdruck = Tonnen CO_2eq / investierte MCHF

	Berechnung 2026 CO_2-Fussabdruck Tonnen CO_2eq / investierte MCHF
Scope 1	4.1
Scope 2	0.9
Scope 1 et 2	5.0
Scope 1, 2 et 3*	19.0



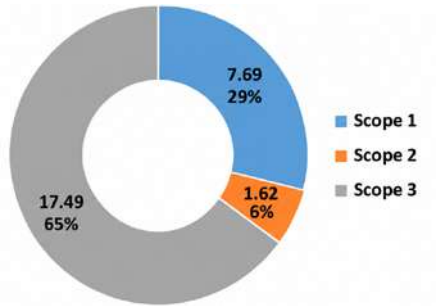
* Personentransporte (Arbeitsweg der Mitarbeitenden und berufliche Reisen) + Warentransporte. Die Kategorien von Scope 3 berücksichtigen ebenfalls die indirekten Emissionen von Scope 1 und 2 (vorangehende Phasen und Übertragungsverluste).

KOHLENSTOFFINTENSITÄT DES PORTFOLIOS VON EVERGREEN

Kohlenstoffintensität = Tonnen CO_2eq / MCHF Ertrag

	Berechnung 2026 Kohlenstoffintensität **Tonnen CO_2eq / MCHF Ertrag**
Scope 1	7.7
Scope 2	1.6
Scope 1 et 2	9.3
Scope 1, 2 et 3*	26.8

Verteilung pro Scope



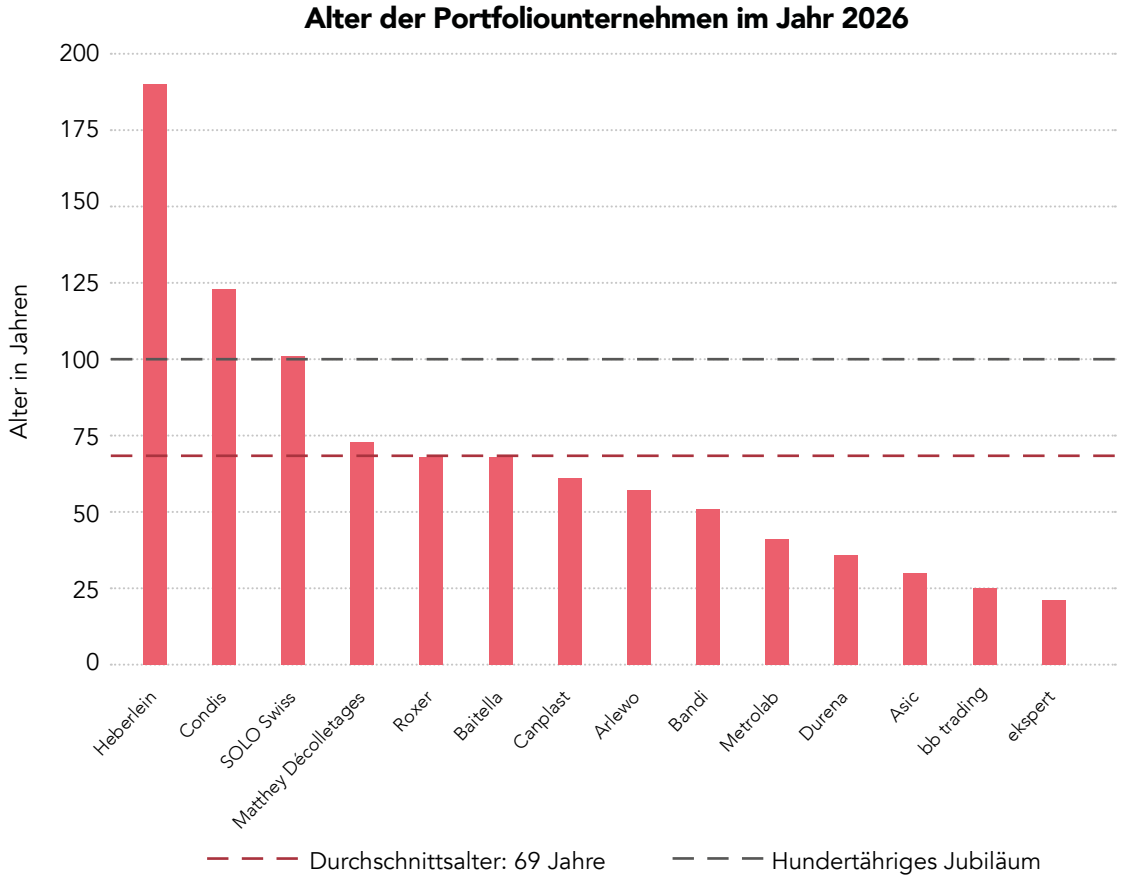
* Personentransporte (Arbeitsweg der Mitarbeitenden und berufliche Reisen) + Warentransporte. Die Posten von Scope 3 berücksichtigen ebenfalls die indirekten Emissionen im Zusammenhang mit der Produktion von Brennstoffen und Strom, die das Unternehmen verbraucht.

Unter Anwendung derselben «Swiss Climate Scores»-Methode haben wir auch den Stromverbrauch 2025 des Portfolios von Evergreen berechnet. Es ergeben sich folgende Daten:

Stromverbrauch	7'606 MWh davon 4'751 MWh aus erneuerbaren Quellen
Fussabdruck («Footprint»)	12.68 MWh / investierte MCHF
Intensität	26.15 MWh / MCHF Ertrag

// 3. FOKUS 2025-26

3.1 LANGLEBIGKEIT DER KMU ALS NACHHALTIGKEITSINDIKATOR



Im Portfolio von Renaissance sind Unternehmen enthalten, die zwischen 1835 (Heberlein) und dem Beginn der 2000er Jahre (ekspert) gegründet wurden, das sind fast zwei Jahrhunderte schweizerische Industriegeschichte. Das Portfolio umfasst insbesondere drei zum Teil über hundertjährige Unternehmen – Heberlein, Condis und SOLO Swiss –, aber auch eine Generation von industriellen KMU aus der Nachkriegszeit und jüngere KMU, die in den Jahren 1980 bis 2000 entstanden sind. Diese Diversität zeugt von einem unternehmerischen Umfeld, in dem mehrere Unternehmensgenerationen nebeneinander existieren und sich immer wieder neu erfinden.

Das Portfolio von Renaissance zeichnet sich durch ein herausragendes Merkmal aus: Das Durchschnittsalter der Beteiligungen liegt bei knapp 70 Jahren, was deutlich über dem allgemeinen Durchschnittsalter von Unternehmen in der Schweizer Wirtschaft liegt. Diese Beständigkeit ist beeindruckend: Gemäss dem KMU-Portal der Bundesverwaltung verschwindet eines von zwei Unternehmen, noch bevor es fünf Jahre alt ist[5]. Vor diesem Hintergrund stellen KMU, die ihr fünfzigjähriges Bestehen feiern – dazu gehören immerhin 62% des Portfolios von Renaissance –, eine Ausnahme in der schweizerischen Wirtschaft dar. Über hundertjährige Unternehmen wie Heberlein, Condis und SOLO Swiss veranschaulichen diese Tatsache in herausragender Weise.

[5] Überlebensrate und Firmenschliessungen – KMU-Portal der Eidgenossenschaft

Diese Langlebigkeit ist kein Zufall. Sie widerspiegelt das Bestreben von Renaissance, in Unternehmen zu investieren, die mehrmals schwere Zeiten überstanden haben und im Laufe der Zeit angesichts schneller Veränderungen und aufeinanderfolgender makroökonomischer Krisen resilienter geworden sind.

Das Modell Evergreen von Renaissance garantiert ein langfristig stabiles Aktionariat und verkörpert zugleich einen entscheidenden Faktor, damit sich diese KMU beständig weiterentwickeln können.

Über strategische und finanzielle Aspekte hinaus heben die Interviews, die im Rahmen der Artikelreihe **«Humankapital – der Schlüssel zur Langlebigkeit der KMU»** durchgeführt wurden, einen weiteren wichtigen Faktor für Langlebigkeit hervor: das Humankapital. Das Weitergeben von Know-how von Generation zu Generation, die Beständigkeit der Teams, die sorgfältige Arbeit als Unternehmenskultur, das Engagement der Mitarbeitenden oder auch die Fähigkeit, das Unternehmen weiter zu entwickeln, ohne dass es seine Identität verliert, erweisen sich als Schlüsselelemente von Unternehmen, die Jahrzehnte überdauern.

Die Interviews, die bei SOLO Swiss und Condis geführt wurden, veranschaulichen diese menschliche Dimension der Langlebigkeit durch konkrete Aussagen. Sie sind im Anhang des vorliegenden Berichts zu finden.

HUMANKAPITAL – DER SCHLÜSSEL ZUR LANGLEBIGKEIT DER KMU

Drei Fragen an Xavier Paternot, Managing Partner, Renaissance Management



Wie wählt Renaissance ihre KMU aus, und welche Kriterien sind dabei besonders wichtig?

Zunächst einmal investiert Renaissance in der Regel in etablierte und finanziell gesunde Unternehmen. Und das verändert die Art und Weise, wie wir uns einbringen, grundlegend. Wenn es einem Unternehmen schlecht geht, muss man manchmal sehr direkt vorgehen. Wenn es gut läuft, besteht die vorrangige Herausforderung darin, unnötige Störungen zu vermeiden. Dies geschieht, indem wir den Teams Zeit widmen, durch Zuhören, durch das Verstehen der Unternehmenskultur und schliesslich durch schrittweise Veränderungen, wenn diese erforderlich sind.

Als Nächstes betrachten wir natürlich den Markt und die Positionierung, doch bei hundertjährigen Unternehmen gibt es oft eine Gemeinsamkeit: Sie sind in stark spezialisierten Nischensektoren positioniert, manchmal mit nahezu einzigartigem Know-how. Eine Nische mag riskant erscheinen, da man von der Gesundheit dieses Segments abhängig ist. Aber gleichzeitig bietet sie auch Vorteile, wenn sie stabil ist, da es weniger Wettbewerb und mehr Handlungsspielraum gibt. Wir analysieren den Nischenmarkt daher realistisch und sind uns bewusst, dass nichts ewig währt. Unsere Aufgabe besteht auch darin, den Führungsteams dabei zu helfen, den Blick nach vorne zu richten und in die Zukunft zu blicken, um kommende Anwendungen und Entwicklungen zu antizipieren.

Schliesslich – und das ist in dieser Reihe von zentraler Bedeutung – betrachten wir die Unternehmenskultur. Ein Unternehmen, das hundert Jahre besteht, verfügt zwangsläufig über eine starke Kultur, etwas, das weitergegeben wurde. Dies zeigt sich in der Loyalität der Teams, in der Arbeitsweise sowie in der Fähigkeit, Mitarbeitende auszubilden und Wissen weiterzugeben. Die Weitergabe ist entscheidend, denn dieses Know-how findet sich nicht «schlüsselfertig» auf dem Arbeitsmarkt. Niemand ist vom ersten Tag an hundert Prozent einsatzbereit. Alles wird intern aufgebaut, durch Schulung und Zeit.

Woran liegt es, dass bei hundertjährigen Unternehmen immer wieder das Humankapital als gemeinsamer Nenner auftaucht?

Bei SOLO Swiss AG und bei CONDIS AG fällt vor allem die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit der Mitarbeitenden auf. Dutzende von Mitarbeitenden sind bereits seit mehreren Jahrzehnten im Unternehmen tätig. Dies zeugt von einer sehr starken Verbundenheit mit dem Unternehmen, aber auch von einer lokalen Verankerung. Es handelt sich um Unternehmen in ländlichen Gebieten mit Teams aus der Region, die sich ihrer Gemeinschaft eindeutig verbunden fühlen. Das Unternehmen hat seine Wurzeln in diesem lokalen Gefüge.

Doch über die Verankerung hinaus existiert eine Unternehmenskultur. Die Mitarbeitenden werden durch einen Titel oder ein Gehalt angezogen, doch sie bleiben, weil sie sich wohlfühlen, respektiert und gehört werden. In diesen Unternehmen herrscht eine Kultur des Zuhörens, des Austauschs und des Konsenses. Ein solches Umfeld gibt man ungern auf; und es ist genau diese Stabilität, die es ermöglicht, Know-how langfristig zu bewahren.

Letztendlich hängt alles zusammen. Ein Produkt ist gut, weil Know-how dahintersteckt. Und dieses Know-how können wir nur bewahren, wenn die Unternehmenskultur den Menschen Lust macht, langfristig zu bleiben.

Wie integriert sich Renaissance nach der Investition und welche Rolle spielt das Unternehmen im Tagesgeschäft?

Wir ermutigen Unternehmen stets, uns einer Due-Diligence-Prüfung zu unterziehen, so wie wir dies auch bei ihnen tun. Wir stellen Referenzen zur Verfügung und fördern den Austausch. Anschliessend verbringen wir Zeit mit den Menschen. Wir hören zu und versuchen, die Unternehmenskultur zu verstehen. So wird eine Beziehung aufgebaut.

Der erste Schritt besteht darin, so wenig wie möglich zu verändern. Es gibt immer Anpassungen, die vorgenommen werden müssen, aber zunächst muss man sich mit den Gegebenheiten vertraut machen, verstehen, was funktioniert, und nichts überstürzen. Wir gehen schrittweise vor.

Zwei weitere Elemente sind sehr wichtig. Das erste ist die Einbindung des Managements. Wir bitten die Schlüsselpersonen systematisch, sich an der Investition zu beteiligen. Und im Fall von SOLO Swiss und CONDIS wurde dies grundsätzlich ohne Diskussion akzeptiert. Die Diskussion drehte sich um den Betrag oder den Preis, nicht um die Idee an sich. Diese Mitinvestition geht weit über eine rein finanzielle Logik hinaus. Sie vermittelt ein starkes Gefühl, dass es sich um ihr eigenes Unternehmen handelt. Und wenn es kompliziert wird, sind wir auch an den Schwierigkeiten beteiligt, nicht nur an den Erfolgen.

Der zweite Punkt ist die Führung. Der heikelste Moment in diesen Unternehmen ist der Wechsel des CEO. Durch die Geschäftsleitung kann man eine Kultur bewahren, verbessern oder schwächen. Man muss daher sehr geschickt vorgehen, das Gleichgewicht zwischen Kontinuität und neuen Ideen finden und so entscheiden, dass die Unternehmensidentität erhalten bleibt und gleichzeitig die Zukunft vorbereitet wird.



HUMANKAPITAL – DER SCHLÜSSEL ZUR LANGLEBIGKEIT VON KMU

Gemeinsames Interview mit David Salerno, CEO, und Anne-Sophie Spérisen, vormalige Inhaberin

In diesem Interview kommen zwei zentrale Persönlichkeiten der SOLO Swiss AG zu Wort. David Salerno, CEO, trat 2017 in das Unternehmen ein und übernahm 2020 die Geschäftsleitung. Anne-Sophie Spérisen, Enkelin des Gründers und frühere Eigentümerin in dritter Generation, leitete das Unternehmen seit Anfang der 2000er Jahre und trug gemeinsam mit ihrem Ehemann entscheidend zu den entscheidenden Schritten der Sanierung und der Unternehmensübergabe bei.

«Ein hundertjähriges Unternehmen ist in erster Linie eine Geschichte von Menschen»

Anne-Sophie Spérisen, Sie repräsentieren die dritte Generation dieses Familienunternehmens. Seit wann sind Sie konkret im Unternehmen involviert?

Anne-Sophie Spérisen: Ich bin natürlich schon seit meiner Kindheit damit aufgewachsen. Erst in den 2000er Jahren, zu einer Zeit, als das Unternehmen in Schwierigkeiten steckte, bin ich voll und ganz eingestiegen. Zusammen mit meinem Mann Francis haben wir die Anteile von meiner Familie aufgekauft, unsere Berufe aufgegeben und das Unternehmen übernommen. Veränderungen sind nie angenehm, und bei uns waren sie nicht immer einfach. Das hat die Art und Weise beeinflusst, wie ich die Zukunft gestalten wollte.

Wie sieht eine Übernahme in schwierigen Zeiten aus menschlicher Sicht aus?

Anne-Sophie Spérisen: Damals gab es etwa 80 Mitarbeitende, und ich kannte bereits viele von ihnen. Einige waren sogar noch von meinem Grossvater eingestellt worden. Was mich beeindruckt hat, war die Akzeptanz und dann das Engagement. Die Teams haben die Herausforderung verstanden, sie haben sich darauf eingelassen und massgeblich zur Erneuerung von SOLO beigetragen. In solchen Momenten wird einem klar, was eine Unternehmenskultur wert ist: Wenn es darauf ankommt, durchzuhalten, ist das Kollektiv ausschlaggebend.

« Eine erfolgreiche Nachfolge beginnt immer schon vor der Nachfolge»

David Salerno, wie sind Sie zu SOLO Swiss AG gekommen, und wie verlief die Übernahme der Geschäftsführung?

David Salerno: Ich bin seit über zwanzig Jahren im Bereich Wärmebehandlung tätig. Damals war ich CEO eines Familienunternehmens aus der Region, das von einem grossen Konzern übernommen wurde, und ich konnte mich mit der Strategie nicht mehr identifizieren. Anne-Sophie hat mich mit einem sehr direkten Ansatz kontaktiert: Es ging nicht darum, «eine Stelle zu besetzen», sondern die Nachfolge vorzubereiten. Ich bin 2017 zu SOLO gekommen, und der Übergang erfolgte schrittweise, mit einer zunehmenden Übernahme von Verantwortung im Laufe der Zeit, bis ich 2020 das Amt des CEO antrat. Die Covid-Situation hat die Entscheidung beschleunigt, aber was dies möglich gemacht hat, war, dass das Unternehmen mir einen Platz geschaffen hat, mir Zeit gegeben hat, mich einzuleben, die Zusammenhänge zu verstehen und Vertrauen aufzubauen, ohne die Teams zu überfordern.

«In Schweizer Hand zu bleiben, war unabdingbar»

Anne-Sophie, Sie sagen ganz klar, dass ein Verkauf an einen ausländischen Konkurrenten das Ende bedeutet hätte. Woher kommt diese Gewissheit?

Anne-Sophie Spérisen: Weil wir es anderswo gesehen haben: Man verspricht, nichts zu ändern, doch nach und nach verlagert sich der Schwerpunkt, und manchmal verschwindet das Unternehmen aus dem Land. Für uns war die erste Bedingung, dass SOLO in der Schweiz bleibt. Wir waren überzeugt, dass bei einem Verkauf an einen ausländischen Konkurrenten zwei Jahre später hier nichts mehr stehen würde. Und über die geografische Lage hinaus ging es um eine menschliche Verantwortung. Ich wollte jedem in die Augen schauen können, wenn ich gehe. Das ist keine Sentimentalität. Es geht darum, zu seinen Überzeugungen zu stehen.

David, sehen Sie das auch so?

David Salerno: Ja. Dieser Punkt war für die früheren Eigentümer klar, und er war es auch für mich. In einem hundertjährigen Unternehmen ist die Kontinuität der Aktionärsstruktur eine grundlegende Entscheidung. In Schweizer Händen zu bleiben, ist kein Slogan, sondern eine Möglichkeit, eine Verankerung, eine Kultur und eine bestimmte langfristige Vision zu bewahren.

«Die Mitarbeitenden leben SOLO»

Wenn Sie sagen, dass die Mitarbeitenden SOLO leben, was bedeutet das?

David Salerno: Das bedeutet, dass sie sich mit dem identifizieren, was das Unternehmen hervorbringt, und dass sie sich zugehörig fühlen. Wenn jemand 25, 30 oder 35 Jahre im Unternehmen tätig ist, wird SOLO zu einem Teil seines Lebens. Und genau das macht den Unterschied in schwierigen Zeiten. Es ist nicht angenehm, aber das Fundament ist da, denn die Menschen ziehen mit, sie wollen, dass das Unternehmen Bestand hat.

Anne-Sophie Spérisen: Ich habe es immer wieder beobachtet: Die Mitarbeitenden identifizieren sich unglaublich stark mit den Produkten. Das ist eine immense Stärke. Und wenn ein Team so geschlossen ist, gibt das Mut. Resilienz ist kein Konzept, sondern die Fähigkeit, sich selbst zu hinterfragen, schnell zu reagieren, wenn Entscheidungen getroffen werden müssen, und trotz aller Höhen und Tiefen weiterzumachen.

Und wenn die Familie nicht mehr dahintersteht, wer repräsentiert dann das Erbe des Unternehmens?

Anne-Sophie Spérisen: Die Mitarbeitenden. Jean-Michel Béchir zum Beispiel kennt die Geschichte besser als ich. David Kirscher und David Kammermann ebenfalls. Da ist Christian Lidin, der den Kern unseres Geschäfts, die Metallverarbeitung, leitet, und viele Menschen mit 20 oder 30 Jahren Betriebszugehörigkeit. Sie sind es, die Hüter der Geschichte. Das berührt mich sehr, denn es beweist, dass das Erbe keine starre Erzählung ist, sondern von Menschen getragen wird.

David, Sie sprechen von einer ausgezeichneten Zusammenarbeit mit dem VR-Präsidenten. Inwiefern ist das Ihr Kompass?

David Salerno: Ich entwerfe meine Szenarien, teste meine Ideen mit meinen Managern und rufe dann den Präsidenten des Verwaltungsrats, Pascal Boillat, an. Ich schildere ihm die Situation und meine Sicht der Dinge. In den allermeisten Fällen bestätigt er dies und bringt seine eigene Perspektive mit ein. Es ist ein Kompass, weil es uns ermöglicht, in unsicheren Zeiten den Kurs zu halten, ohne in eine übertriebene Kooperation zu verfallen. Man muss genügend Informationen teilen, um alle mitzunehmen, aber man muss auch die Führung übernehmen.

Was hat Renaissance aus menschlicher Sicht am wichtigsten verändert?

David Salerno: Das Gefühl der Sicherheit. Das Unternehmen durchläuft Zyklen, aber die Aktionärsstruktur ist stabil, die Ansprechpartner bleiben konstant, und das Ziel ist langfristig ausgerichtet. Die Mitarbeitenden spüren das. Sie sehen auch, was anderswo geschieht: Personalabbau, schnelle Entscheidungen. Das ist bei uns anders, und bedeutet sehr viel.

Kurz zum Thema ESG, da die Serie auch Teil dieses Ansatzes ist. Ist dies ein Wendepunkt bei SOLO?

David Salerno: Es ist keine Revolution an sich. Vieles davon war bereits vorhanden, aber nun ist es strukturiert. Im Bereich Umwelt verfügen wir über ISO-Audits, und im Alltag ist ein konkretes Bewusstsein vorhanden. Was die Governance betrifft, hatte Anne-Sophie bereits weitgehend Verfahren und Risikoanalysen eingeführt. Im sozialen Bereich stand der Mensch bei SOLO schon immer im Mittelpunkt. ESG hat einen Vorteil: Es schafft einen Rahmen, nimmt auf, was bereits existiert, und spornt uns an, noch weiter zu gehen, indem es manchmal neue Ideen einbringt. Aber es ist kein Umschwung, sondern eine Harmonisierung.

Wenn Sie die Langlebigkeit von SOLO Swiss AG in einem Konzept zusammenfassen müssten, was wäre das?

David Salerno: Die Langlebigkeit beruht auf einem über die Zeit hinweg eingehaltenen Anspruch an hervorragende Qualität, Zuverlässigkeit und Service, vor allem aber auf einer Unternehmenskultur, die zum Engagement motiviert. Wenn die Mitarbeitenden stolz auf das sind, was sie tun, und sich als Teil des Ganzen fühlen, durchlaufen sie die Zyklen gemeinsam mit dem Unternehmen. Und das geschieht nicht zufällig: Es wird aufgebaut – mit klaren Leitlinien, einer kohärenten Unternehmensführung und der Fähigkeit, sich weiterzuentwickeln, ohne das Wesentliche aus den Augen zu verlieren.

Anne-Sophie Spérisen: Für mich sind es die Unternehmens-DNA und die Menschen. Ein hundertjähriges Unternehmen ist nicht einfach eine Aneinanderreihung guter Jahre, sondern eine Abfolge von Übergängen, die manchmal unangenehm sind und die man meistern muss, ohne sich selbst zu verleugnen. Man muss den Menschen in die Augen schauen und dieses Kollektiv schützen können, denn es sind die Teams, die das Unternehmen am Leben erhalten und zu seinem Gedächtnis werden.



HUMANKAPITAL – DER SCHLÜSSEL ZUR LANGLEBIGKEIT DER KMU

Interview mit Alain Graf, Leiter der Personalabteilung

«Die Einstellung ist der Beginn einer Partnerschaft»

Ihre Rolle lässt sich als «HR vor Ort» beschreiben. Was bedeutet das bei SOLO?

Das bedeutet, im Kontakt mit den Teams zu stehen, unkompliziert, zugänglich und bodenständig zu bleiben. In einer Struktur wie der unseren ist der Personaldienst, wie ich ihn gerne nenne, keine distanzierte Funktion. Wir brauchen klare Rahmenbedingungen, aber vor allem brauchen wir die Fähigkeit zuzuhören, Kohärenz und Präsenz. Die Kultur bewahrt sich in den Details, in der Art und Weise, wie wir miteinander sprechen, wie wir die Teams betreuen und wie wir den Arbeitsalltag respektieren.

Sie betonen immer wieder, dass «die Mitarbeitenden auf das Unternehmen zählen können». Was meinen Sie damit konkret?

Das bedeutet, dass das Unternehmen da ist, wenn es schwierig wird. Dazu gehören Anerkennung im klassischen Sinne, der Lohn, Feedback, Betreuung und Schulungen. Was jedoch wirklich zählt, ist die Haltung in heiklen Momenten. Wenn jemand in eine Krise gerät, sei es in Bezug auf Gesundheit, Familie oder Erschöpfung, suchen wir nach Lösungen, passen uns an und stehen ihm oder ihr zur Seite. Die Mitarbeitenden spüren diese Präsenz, und dieses Vertrauen schafft eine sehr starke Bindung.

«Sozialkompetenz ist wichtiger als Fachkompetenz»

Was ist für Sie bei der Personalauswahl am wichtigsten?

Die soziale Kompetenz. Fachliche Kompetenzen lassen sich entwickeln und erlernen. Soziale Kompetenz ist schwieriger nachzuholen. Wir suchen Menschen, die sich in eine Kultur integrieren können, die Respekt, Bescheidenheit und Teamfähigkeit mitbringen.

Wie «erkennen Sie» diese sozialen Kompetenzen?

Ich führe keine standardisierten Vorstellungsgespräche mit einem 08/15 Fragebogen durch. Ich gestalte das Gespräch intuitiv und passe es der jeweiligen Person an. Mein Ziel ist es, dass sie sich öffnet, sich wohlfühlt und authentisch ist. Und ich lege grossen Wert auf einen Punkt, der vielleicht überraschen mag: die Leidenschaften. Wenn jemand darüber spricht, was ihn antreibt, spürt man die Energie. Man versteht den Charakter. Dieser Aspekt sagt oft mehr aus als manche Zeilen in einem Lebenslauf.

Sie sagen auch, dass die Einstellung «gut durchdacht» sein muss, fast wie eine Lebensentscheidung.

Weil es um eine Verbindung, eine Partnerschaft geht. Wir möchten, dass sich auch die Person für das Unternehmen entscheidet. Wir nehmen uns Zeit, ein Vorstellungsgespräch, zwei, manchmal drei, aber die Idee ist, dass beide Seiten sich Gedanken machen. Wir suchen Menschen, um etwas aufzubauen, nicht einfach um «Stellen zu besetzen».

« Loyalität kann man nicht anordnen – sie muss aufgebaut werden»

Bei SOLO Swiss beeindruckt die langjährige Betriebszugehörigkeit.

Ja, und das ist kein Zufall. Das Unternehmen beschäftigt 57 Mitarbeiter, darunter 5 Berufslernende. Und etwa 7 bis 10 % der Belegschaft sind seit mehr als 35 Jahren im Unternehmen tätig. Das sagt einiges über die Unternehmenskultur aus. Die Menschen bleiben, weil sie sich wohlfühlen, weil die Atmosphäre stimmt, weil der Quantitätsdruck die Qualitätsansprüche nicht überlagert. Und auch, weil hier die Hierarchie einfach flacher ist.

Haben Sie ein Beispiel für eine Stellenbesetzung, auf die Sie besonders stolz sind?

Ich denke dabei an unseren Finanzdirektor. Er kam mit 60 Jahren zu uns, mit einem beeindruckenden Lebenslauf. Er hat sich ganz natürlich integriert, ohne sich in den Vordergrund zu drängen, mit viel Bescheidenheit, Gelassenheit und einer echten menschlichen Tiefe. Das zeigt auch, dass das Alter allein nicht ausschlaggebend ist. Ältere Mitarbeitende bringen Reife, Stabilität und die Fähigkeit zum Coachen mit.

«Die Nachfolge vorzubereiten bedeutet, langfristig zu denken»

Wie bereiten Sie die Nachfolge in einem hundertjährigen Unternehmen vor?

Wir planen vorausschauend. Oft schon fünf Jahre vor einem Ausscheiden. Wir bereiten einen Nachfolger vor, führen ihn schrittweise in die Aufgaben ein, lassen ihn alle Abteilungen durchlaufen, und er lernt auch die Kunden kennen. In Berufen, in denen das Know-how sehr spezialisiert ist, können wir uns den Luxus der Improvisation nicht leisten.

Interview mit Jean-Michel Béchir, einem Pensionär, der weiter aktiv bleibt

«Ich bin ein Kind von SOLO»

Ihre Geschichte mit SOLO Swiss beginnt schon sehr früh – erzählen Sie uns davon.

Ja. Mein erster Aufenthalt hier war 1974. Ich war für eine Woche hier. Danach begann ich meine Lehre, ging für zwei Jahre nach Biel und kehrte dann zurück, um meine Ausbildung abzuschliessen und mein EFZ zu erwerben. Danach lebte ich mein Leben, absolvierte den Militärdienst und arbeitete vor Ort. Und schliesslich blieb ich dem Unternehmen verbunden, denn SOLO war unser Zuhause.

Sie sagen «unser Zuhause», ein besonderer Ausdruck.

Genauso ist es. «SOLO», das waren wir. Wir haben gekämpft, um gute Arbeit zu leisten, Qualität zu liefern. Heute ist es anders, die Welt verändert sich, die Generationen wechseln, aber diese Verbundenheit, diesen Stolz habe ich erlebt. Ich bin keine Ausnahme, damals fühlten sich viele als Kinder von SOLO.

«Das Unternehmen hat mich unterstützt, als alles aus den Fugen geriet»

Sie hatten einen schweren Arbeitsunfall. Würden Sie uns davon erzählen?

Ja, 1987 habe ich Finger verloren, und das war ein Schock. Aber das Unternehmen war wirklich für mich da. Es gab konkrete Unterstützung, sowohl administrativ als auch menschlich. Sie haben sich angepasst und mich betreut. In einer Zeit, in der man an allem zweifelt, bedeutet diese Art von Präsenz enorm viel. Selbst Jahre später erinnert man sich an diese einschneidende Phase.

«Ich habe gelernt, mit Menschen umzugehen – überall auf der Welt»

Sie sind viel gereist. Was haben Sie dabei gelernt, abgesehen von den technischen Aspekten?

Den Umgang mit Menschen. Die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Menschen, verschiedenen Kulturen und unterschiedlichen Branchen. Ich habe gelernt, mich anzupassen, zuzuhören und mich auf die Menschen einzustellen. Und in diesem Beruf sind die zwischenmenschlichen Beziehungen das Schönste.

Warum sind Sie nach Ihrer Pensionierung weiterhin im Unternehmen engagiert geblieben?

Ich halte mich nicht für unentbehrlich. Niemand ist das. Aber ich mache weiter, weil ich noch Dinge zu lernen und Märkte zu entdecken habe. Und weil sich das Unternehmen weiterentwickelt, neue Märkte erschliesst und sich verändert. Das gibt mir neue Impulse. Und dann gibt es da noch eine fast familiäre Dimension, im positiven Sinne.

«Die Nachfolge ist der schwierigste Teil»

Die Nachfolge steht im Mittelpunkt dieser Reihe. Ist das bei einem Werdegang wie dem Ihren einfach?

Nein. Das ist sogar das Schwierigste daran. Wir können heute Informationen sehr schnell austauschen – über WhatsApp, Telefon oder das Internet. Aber eine Art der Kontaktaufnahme, eine Art des Dialogs oder ein tiefes Verständnis für einen Markt weiterzugeben, ist komplexer. Hinzu kommt ein Generationsunterschied. Wir sind ohne diese Tools aufgewachsen und suchen ganz natürlich das Gespräch. Heute sind manche Reflexe anders. Und das wirft eine kritische Frage für die Zukunft auf.

«Wenn sich Menschen zu Hause fühlen, kämpfen sie dafür, dass es funktioniert»

Was erklärt Ihrer Meinung nach die Langlebigkeit von SOLO Swiss?

Da war das «Swiss made», der gute Ruf – eine Zeit, in der dies viele Türen öffnete. Am wichtigsten aber ist eine Kultur der Qualität und eine bestimmte Arbeitsweise, gepaart mit einer sehr starken Verbundenheit mit dem Unternehmen. Wenn sich die Menschen zu Hause fühlen, setzen sie sich dafür ein, dass es funktioniert. Und genau das sorgt für Beständigkeit.



HUMANKAPITAL – DER SCHLÜSSEL ZUR LANGLEBIGKEIT VON KMU

Interview mit Vânia Gomes, Personalleiterin, Condis AG

Zum Auftakt kommt Vânia Gomes, Personalleiterin bei CONDIS, zu Wort. Ihr Bericht offenbart einen HR-Ansatz, der als Dienstleistung für das Humankapital konzipiert ist und einem hohen Anspruch folgt: das Unternehmen wachsen zu lassen, ohne das zu verlieren, was seine Kultur ausmacht. Personalbeschaffung, Einarbeitung, Mitarbeiterbindung, Anerkennung, Vorbereitung auf den Ruhestand – Vânia Gomes schildert eine sehr konkrete Realität, getragen von einer einfachen Überzeugung: Ein hundertjähriges Unternehmen baut in erster Linie auf Vertrauen auf.

«Für uns zählt in erster Linie das richtige Mindset»

CONDIS wächst sehr schnell. Wie sieht es derzeit bei Ihnen in Bezug auf die Mitarbeiterzahl aus?

Aktuell beschäftigen wir 175 Mitarbeitende, darunter etwa 35 Temporärkräfte, die zur Bewältigung des Arbeitsaufkommens eingesetzt werden. Das ist positiv, bringt aber auch ganz konkrete Herausforderungen mit sich, insbesondere ein Platzproblem. Und genau das ist der Grund, warum wir gerade ein besonderes Projekt in Angriff nehmen: dem Bau einer neuen Fabrik. Das sind grossartige Herausforderungen, und ich freue mich sehr, dazu beitragen zu können.

Was suchen Sie angesichts dieses Wachstums vorrangig bei Bewerbenden?

Natürlich sind fachliche Kompetenzen wichtig. Aber wir legen grossen Wert darauf, dass die Bewerbenden zu unserer Mentalität, unseren Werten und unserer Kultur passen. Soft Skills sind unerlässlich. Eine Person kann fachlich hervorragend sein, sich aber nicht in die Teams und deren Arbeitsweise einfügen. Unsere Priorität ist es, das menschliche Gleichgewicht zu wahren.

«Die Personalauswahl erfolgt auch gemeinsam mit dem Team»

Wie beurteilen Sie diese «kulturelle Eignung»?

Der Prozess ist strukturiert, aber gleichzeitig auch sehr pragmatisch. Zunächst findet ein Austausch mit dem Vorgesetzten und der Personalabteilung statt. Anschliessend beziehen wir das Team mit ein. Wir organisieren ein zwangloses Treffen bei einem Kaffee zwischen dem Bewerbenden und den zukünftigen Kollegen, gerade um ein Gefühl dafür zu bekommen, ob es in Bezug auf Persönlichkeit,

Kultur und Umgangsformen «passt». Wir stützen die Entscheidung nicht allein auf die Meinung der Personalabteilung oder des Vorgesetzten. Das Wohlbefinden des Teams zählt, das Gefühl zählt, und beides fliesst in die endgültige Entscheidung ein. Und dann gibt es noch die dreimonatige Probezeit für alle Stellen, die eine gegenseitige Beobachtung ermöglicht. Das ist eine sinnvolle Methode, um in der Praxis zu überprüfen, ob die Integration funktioniert.

Verwenden Sie keine standardisierten Assessments oder Tests?

Nein. Wir glauben fest an das menschliche Urteilsvermögen, an das Gefühl, an die Fähigkeit, eine Haltung, eine Ausstrahlung und eine Art der Kooperation zu erkennen. Wir sind mehrere, die die Bewertung vornehmen, und auch das schützt die Unternehmenskultur.

«Zwei Mentoren, denn Technik allein reicht nicht aus»

Wie stellen Sie die Integration sicher, sobald eine Person eingestellt wurde?

Wir haben ein sehr strukturiertes Onboarding. Jeder neue Mitarbeitende hat zwei Mentoren oder Mentorinnen: eine Person für die fachlichen und technischen Aspekte und eine weitere, die sich der kulturellen Integration und der Vermittlung unserer Werte widmet. Wir möchten, dass die Person versteht, was wir tun, aber auch, wer wir sind.

Haben Sie nicht auch ein «Werteprogramm»?

Ja. Eine Gruppe von Botschaftern trifft sich mehrmals im Jahr, um ein Programm und Veranstaltungen rund um unsere Werte zu entwickeln. Es gibt gesellige Momente, Frühstücke, spielerische Aktivitäten und auch viele Sportveranstaltungen. Und wir haben einen Event, der eine enorme Bedeutung hat: die Condistador Games, einmal im Jahr. Es ist zwar ein Wettkampf, aber ein gesunder. Vor allem ist es ein Moment, in dem wir uns von einer anderen Seite kennenlernen, gemeinsam lachen und Zusammenhalt schaffen.

«Kultur bedeutet Familiengeist»

Wie würden Sie die Kultur bei CONDIS in einem Satz beschreiben?

Es ist ein Familiengeist. Wir sind nicht nur Kollegen, sondern kennen uns, helfen uns gegenseitig und unterstützen uns. Es gibt keine starren Barrieren. Die Türen stehen offen, wir sprechen ungezwungen miteinander und sind ansprechbar. Diese Nähe ist in unserer Identität verankert.

Umfasst diese Nähe auch die persönliche Ebene?

Ja. Bei uns funktioniert die Vorstellung, dass «private Probleme draussen bleiben», nicht. Wir sind Menschen. Ich glaube sogar, dass Verletzlichkeit eine Stärke sein kann. Wenn man nicht den Mut hat, zu sagen, dass es einem nicht gut geht, lastet das irgendwann schwer auf einem und kann sich gegen die Person, gegen das Team und gegen das Unternehmen richten. Wenn man sich traut, sich zu äussern, gibt es Verständnis, manchmal auch Unterstützung, und das verhindert, dass die Situation eskaliert.

Aber wie lässt sich diese Kultur aufrechterhalten, wenn das Unternehmen so schnell wächst?

Das ist unsere grosse Herausforderung: unsere Identität trotz des Wachstums zu bewahren. Dies beginnt zunächst bei der Auswahl der Bewerbenden. Danach folgen ein mitarbeiterorientiertes Management, regelmässiger Austausch und eine solide interne Kommunikation. Auch muss man konsequent sein: Was man sagt, muss man auch tun. Das schafft Vertrauen, und Vertrauen ist der Schlüssel zur Langlebigkeit.

«Mitarbeiterbindung beginnt mit Transparenz»

Was hält Menschen bei einer Firma, abgesehen vom Lohn?

Die Unternehmenskultur, dieser Familiengeist. Die Eigenverantwortung, die man den Mitarbeitenden überträgt, die Aufstiegsmöglichkeiten, die jedem anvertraute Verantwortung und vor allem die interne Kommunikation. Wir haben ein monatliches Forum, eine Stunde, in der sich das gesamte Unternehmen versammelt. Wir tauschen Informationen aus, und jeder kann die Fragen stellen, die er möchte. Für mich ist Kommunikation die Grundlage.

Und Anerkennung – wie setzen Sie die um?

Durch Feedback. Regelmässiges Feedback zwischen Führungskraft und Team. Und ein einfaches «Danke». Das mag banal erscheinen, aber es macht einen Unterschied. Wir versuchen auch, eine Kultur zu fördern, in der man das Recht hat, Feedback zu geben und zu erhalten – respektvoll und konstruktiv.

Befürworten Sie auch interne Beförderungen?

Ja. Alle offenen Stellen werden auch intern ausgeschrieben. Und jeder interne Bewerbende erhält automatisch ein Vorstellungsgespräch. Das sendet eine starke Botschaft: Hier kann man sich weiterentwickeln. Und wenn jemand befördert wird und ehemalige Kollegen leiten muss, bieten wir Unterstützung, eröffnen den Dialog, vermitteln bei Bedarf und begleiten den Prozess langfristig. Das Ziel ist, dass der Aufstieg eines Mitarbeitenden das Team stärkt und nicht schwächt.

«Wir greifen auf die Expertise von Pensionären zurück»

Sie sprechen auch das Thema Ruhestand an. Wie begleiteten Sie diesen Lebensabschnitt?

Alle Mitarbeitenden können zweimal jährlich einen Termin mit dem Pensionskassenverwalter vereinbaren, denn die finanzielle Seite ist wichtig und muss im Voraus geplant werden. Doch es gibt noch eine andere Seite, die oft vernachlässigt wird: der soziale Aspekt. Der plötzliche Wechsel von einem Arbeitsalltag im Kreis der Kollegen zu einer abrupten Einsamkeit kann schwierig sein. Wir überlegen, einen Austausch zwischen Mitarbeitenden, die demnächst in den Ruhestand treten und Pensionären zu organisieren, um wichtige Punkte und Erfahrungen zu teilen und einen gewissen Motivationsverlust zu vermeiden.

Bleiben die Pensionäre manchmal mit dem Unternehmen in Verbindung?

Ja, das kommt vor. Wir greifen manchmal auf pensionierte Mitarbeitende zurück, um punktuell von ihrem Fachwissen zu profitieren. Es gab auch Phasen der Wissensweitergabe vor dem Ausscheiden. Und dann gibt es diese einfachen Kontakte, die bestehen bleiben: Manche kommen zurück, schauen kurz vorbei oder nehmen sogar an einer sportlichen Aktivität mit Kollegen teil. Das sind Kleinigkeiten, aber sie sagen viel über die Verbundenheit und den Familiengeist aus.



HUMANKAPITAL – DER SCHLÜSSEL ZUR LANGLEBIGKEIT VON KMU

Gemeinsames Interview mit Stéphane Page, CEO, und Étienne Savary, im Ruhestand

Stéphane Page ist seit 2023 CEO von CONDIS AG. Étienne Savary war seinerseits 35 Jahre lang im Unternehmen tätig, von 1986 bis 2021, zunächst als Entwicklungs- und Qualitätssicherungsingenieur, später im Bereich Produktentwicklung und Kundenbeziehungen. Ihr Gespräch verdeutlicht eine einfache Tatsache: Langlebigkeit lässt sich nicht allein anhand von Daten oder Märkten beschreiben, sondern durch eine Kultur, die weitergegeben, bewahrt und manchmal auch wiederhergestellt wird.

«Um die Gegenwart zu verstehen, muss man manchmal in die Vergangenheit zurückblicken»

Étienne, wie sah CONDIS aus, als Sie 1986 dort ankamen?

Étienne Savary: Der Standort existierte bereits, hatte aber noch nicht die heutige Form. Ein Teil der Aktivitäten wurde von Freiburg nach Rossens verlagert, und das Unternehmen suchte nach neuen Märkten. Ich wurde als Entwicklungs- und Qualitätssicherungsingenieur eingestellt. Damals habe ich erst richtig entdeckt, was das eigentlich bedeutet. Sehr schnell bestand meine Arbeit darin, Zusammenhänge herzustellen, die Materialien, die Komponenten und die Qualitätsanforderungen zu verstehen und die Verbindung zwischen Technik, Produktion und Lieferanten zu schaffen. Das hat es mir ermöglicht, mich intensiv mit dem Produkt auseinanderzusetzen.

Stéphane, wie haben Sie sich bei Ihrer Ankunft im Jahr 2023 mit einem solchen «lebenden Gedächtnis» auseinandergesetzt?

Stéphane Page: Genau aus diesem Grund haben wir uns dieses Gespräch zu zweit gewünscht. Mit drei Jahren Betriebszugehörigkeit kenne ich zwar einen Teil der Geschichte, aber Étienne hat den nötigen Abstand, die Erfahrung und die Orientierungspunkte. Dieser langfristige Blick ist wertvoll, denn er hilft zu verstehen, was im Unternehmen seit Jahrzehnten Bestand hat und was geschützt werden muss, wenn man schnell wächst.

«Ein Unternehmen verändert seine Form, doch es kann seinen Geist bewahren»

Étienne, welche Meilensteine waren Ihrer Ansicht nach für die Geschichte von CONDIS entscheidend?

Étienne Savary: Es gab mehrere prägende Phasen. Zu Beginn war es ein Familienunternehmen, dann eine private Gesellschaft und zuletzt eine Aktiengesellschaft. Da war die Fusion Anfang der 1990er Jahre, dann die Namensänderung und schliesslich ein Wendepunkt im Jahr 2002 mit einer Phase unter amerikanischer Kontrolle. Trotz allem ist es dem Unternehmen lange Zeit gelungen, einen Geist, eine Disziplin und eine Mentalität zu bewahren, die sehr bodenständig sind. Die Dinge entwickeln sich weiter, der Markt globalisiert sich, aber der Geist kann bestehen bleiben, solange es Menschen gibt, die ihn tragen können.

Stéphane, was bedeutet der Gedanke «die Form ändern, ohne den Geist zu verlieren» für Sie?

Stéphane Page: Das ist ein zentraler Punkt. Ein Unternehmen, das Bestand hat, ist ein Unternehmen, das sich zu wandeln versteht, ohne jedoch das zu opfern, was seine Identität ausmacht. Diese Identität ist bei CONDIS sehr stark, insbesondere in der Verbundenheit mit der Region und im Stolz auf das Produkt. Auch wenn wir die Mitarbeiterzahl in weniger als drei Jahren verdoppelt haben, spüren wir, dass diese Identität ein Orientierungspunkt bleibt. Das geschieht nicht von selbst, sondern erfordert Disziplin und vor allem Zeit.

«In schwierigen Zeiten zeigt sich, was eine Unternehmenskultur wirklich wert ist»

In einer hundertjährigen Geschichte gibt es auch schwierigere Abschnitte. Wie hat CONDIS diese aus menschlicher Sicht gemeistert?

Étienne Savary: Das Klima hat sich ab 2007–2008 allmählich verschlechtert, und um 2018 erreichten wir einen Tiefpunkt. Es gab eine Zeit, die für viele Mitarbeitende besonders problematisch war.

Und was hat sich nach 2018 geändert?

Étienne Savary: Der Einstieg von Renaissance wurde als etwas Positives empfunden, verbunden mit der Vorstellung, hier in der Schweiz wieder Entscheidungsbefugnisse zu erlangen und zu einer bodenständigeren Arbeitsweise zurückzukehren. Es gab eine ganz deutliche Erleichterung.

Stéphane, besteht Ihre Aufgabe heute auch darin, diese Zeiten hinter sich zu lassen?

Stéphane Page: Anstatt zu vergessen, versuchen wir, auf einer soliden Grundlage neu aufzubauen. Eine Kultur wird gestärkt, wenn sie kohärent und nachvollziehbar wird und wenn das Vertrauen zurückkehrt. Genau das wollen wir sicherstellen: klare Rahmenbedingungen, echte Nähe und kontinuierliche Kommunikation.

«Qualität ist ein Kompass, aber der Mensch ist der Motor»

Wenn Sie einen «Kompass» nennen müssten, der sich trotz aller Konjunkturzyklen nicht ändert, welcher wäre das?

Étienne Savary: Die Qualität. Nicht als Slogan, sondern als Berufsethos. In unserem Geschäft gibt es die Kundschaft, die Produktion und die Lieferanten. Alles hängt zusammen. Wir sind alle in gewisser Weise Kunden und Lieferanten füreinander. Und wenn jeder die Bedürfnisse des anderen versteht, finden wir gemeinsam Lösungen.

Stéphane, was ist für Sie der Kompass?

Stéphane Page: Die zwischenmenschliche Beziehung. Qualität entsteht, aber sie hält Bestand, weil sich die Teams mit dem verbunden fühlen, was sie tun. Dafür müssen wir uns Zeit für die Kommunikation nehmen, sowohl intern als auch extern, um die Stimmung einzufangen, zu verstehen, zu erklären und alle mitzunehmen. Das Bindeglied einer Gruppe von Menschen ist die Sprache. Und wenn das Unternehmen wächst, wird diese Zeit noch wertvoller, denn sie findet nicht «zwischen zwei Meetings» statt, sondern muss bewusst geschaffen werden.

«Weitergabe bedeutet, sich in der Praxis zu engagieren»

CONDIS wächst schnell. Wie lassen sich Know-how und Unternehmenskultur weitergeben, wenn die Belegschaft wächst?

Étienne Savary: Die Weitergabe findet vor Ort statt. Man muss in die Werkstätten gehen, beobachten, sich austauschen, Fragen stellen – oft mehrmals dieselbe: «Warum?», um zu verstehen, was Sinn macht und was zu einer überholten Gewohnheit geworden ist. Die Herausforderung besteht darin, das Wissen zu bewahren und gleichzeitig Raum für Erneuerung zu lassen.

Stéphane, wie setzen Sie dies im heutigen Unternehmen um?

Stéphane Page: Wir haben Massnahmen entwickelt, die diese Weitergabe langfristig verankern, mit Programmen rund um Werte, einem Programm «Frauen in der Industrie» und einem Programm «CONDIS Legacy» zur Entwicklung bestimmter Kompetenzen. Aber das Wesentliche bleibt gleich: Es muss in den Alltag integriert werden, in die Entscheidungen, in die Art und Weise, wie geführt wird, und in das, was das Unternehmen wirklich wertschätzt. Wenn wir glauben, es gäbe eine Ziellinie, haben wir bereits verloren. Kultur ist eine permanente Aufgabe.

«Ein hundertjähriges Unternehmen ist eine Kombination, keine Formel»

Wenn Sie zusammenfassen müssten, was die Langlebigkeit von CONDIS ausmacht, was würden Sie sagen?

Étienne Savay: Eine Kombination. Das Interesse am Produkt, das Engagement der Teams, die Neugier, die regionale Identität und dieser Qualitätskompass, der uns dazu zwingt, erstklassige Arbeit zu leisten. Und vor allem die Fähigkeit, am Geschehen teilzunehmen, zu kommunizieren und die Realitäten zwischen Kunden, Produktion und Lieferanten weiterzugeben.

Stéphane Page: Ich würde dasselbe sagen, mit einer Betonung: Die Kultur ist ein Kapital. Sie zieht an, sie bindet, sie gibt Energie. Sie schützt sich durch tägliche Disziplin, nicht durch eine einmalige Initiative. Und wenn ein Unternehmen wächst, wird diese Disziplin zu einer strategischen Entscheidung.



EPFL Innovation Park
Bâtiment C
CH-1015 Lausanne

+41 (0)58 201 17 81
sd@renaissance.swiss
www.renaissance.swiss