

**Deloitte.**

**BAKBASEL**  
economic research & consultancy

# Wachstumschancen Strategien für Schweizer Industrieunternehmen

Eine gemeinsame Studie von Deloitte und BAKBASEL  
November 2015

Wirtschaftsprüfung. Steuerberatung. Consulting. Financial Advisory.



# Inhaltsverzeichnis

---

Vorwort	1
Executive Summary	2
Über die Studie	4
1. Ausgangslage	6
1.1. Wirtschaftsausblick	6
1.2. Risiken der Frankenstärke und Volatilität	10
1.3. Weitere Wachstumsrisiken	16
2. Wachstumsstrategien	19
2.1. Kundeneinbindung vorantreiben	20
2.2. Global gehen	24
2.3. Neue Dienstleistungen entwickeln	28
2.4. Über das Produkt hinaus innovieren	31
2.5. Anorganisch wachsen	35
2.6. Operative Exzellenz nutzen	38
3. Checklisten für Wachstum von Industrieunternehmen	42
Fussnotenverzeichnis	48
Ansprechpartner	49

---

# Vorwort

Sehr geehrte Leserinnen und Leser

Die vorliegende Studie *Wachstumschancen* von Deloitte und BAKBASEL will Ihnen die **Wachstumsmöglichkeiten und Strategien von Schweizer Industrieunternehmen** näher bringen.

Mit Hilfe der SWISSMEM wurden rund 400 Unternehmen der Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metall-Industrie (MEM-Industrie) zu ihren Wachstumschancen befragt und die Umfrageresultate in persönlichen Interviews mit Vertretern aus MEM-Industrie und Behörden vertieft und validiert. Zudem wurden Wachstumsmöglichkeiten auf makro- und mikroökonomischer Ebene analysiert. Die daraus abgeleiteten Strategien sind Antworten auf verschärfte ökonomische Rahmenbedingungen und den globalen Wettbewerb und für Sie als Entscheider zur Auslegung des Weges Ihres Unternehmens wichtige Ausgangspunkte für die Zukunftsgestaltung.

Diese Studie ist als konsequente Fortsetzung der Deloitte Studien *Weissbuch Werkplatz Schweiz (2012)*, *Innovation – Neu erfunden (2013)* und *Werkplatz 4.0 (2014)* zu sehen, denn Innovation und Nutzung von Industrie 4.0 Ansätzen bleiben natürlich zentrale Wachstumsthemen.

Ebenso im Zentrum stehen die Fragen nach dem wie, wo und wann wir Wachstum generieren können. Wir haben daher sechs Schlüsselstrategien für Wachstum formuliert, die es Ihrem Unternehmen im aktuellen wirtschaftlichen Umfeld künftig erlauben wird, erfolgreich zu wachsen:

1. **Kundeneinbindung vorantreiben:** In der Unternehmenskultur verankerte Fokussierung auf den Bedarf der Kunden, sowie das Verständnis des Bedarfs der Kunden. Entwicklung von individualisierten Produkten und Dienstleistungen als Wettbewerbsvorteil.
2. **Global gehen:** Identifikation der Absatzmärkte, die das grösste Wachstumspotenzial für Ihr Unternehmen im Verhältnis zu den Risiken versprechen. Lokalisierungsstrategien für weiteres Wachstum.
3. **Neue Dienstleistungen entwickeln:** Entwicklung von Zusatzdienstleistungen und eines einzigartigen „Service Business“ mit einem Wachstumspfad von Hard- zu Brainware. Kundenbindung als Partner, um sich von der Konkurrenz abzusetzen.
4. **Über das Produkt hinaus innovieren:** Entwicklung neuer Wertbeiträge und disruptive Innovationen, die über das traditionelle Verständnis von Produkt- und Prozessinnovationen hinausgehen. Modelle zur Nutzung von Innovationen in Ertragsmodellen, Vertriebskanälen oder beim Kundenengagement.
5. **Anorganisch wachsen:** Unternehmensspezifische Akquisitionsstrategie entwickeln, um in neuen Märkten oder erweiterten Produktbereichen Fuss zu fassen, sowie Technologielücken oder Lücken in Zuliefererketten und Produktionsprozessen zu schliessen. Entscheidende Marktanteile gewinnen durch Bereinigung des Portfolios oder Joint Ventures.
6. **Operative Exzellenz nutzen:** Optimierung betrieblicher Prozesse weiter vorantreiben und Weltmeister in betrieblichen Abläufen werden als Basis für Wachstum. Kontinuierliche Verbesserung durch adaptive Organisation.

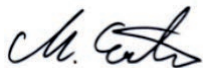
Wir hoffen, dass diese Studie auch in Ihrem Unternehmen einen wichtigen Diskussionsbeitrag liefern und helfen wird, Ihren künftigen Wachstumspfad zu definieren.

Wir bedanken uns herzlich bei der SWISSMEM, den Behördenvertretern und dem Management der an der Umfrage und den Interviews teilnehmenden MEM-Unternehmen für ihre Einschätzungen zum Thema Wachstumschancen.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre und freuen uns wie immer über ein direktes Feedback und Anregungen.



**Dr. Ralf C. Schlaepfer**  
Managing Partner  
Leiter Manufacturing Industrie  
Deloitte AG



**Martin Eichler**  
Geschäftsleitung  
Chefökonom  
BAKBASEL

# Executive Summary

- **Wirtschaftsausblick:** Das laufende Jahr ist für die Schweizer Industrie geprägt durch die starke Aufwertung des Schweizer Frankens und die damit verbundenen Anpassungsreaktionen. Belastend wirkt zudem die verringerte wirtschaftliche Dynamik in den grossen Schwellenländern. Für die MEM-Industrie muss mit einer Kontraktion gerechnet werden – die gesamte Industrie bewegt sich seitwärts. Die Rahmenbedingungen sind günstiger im Hinblick auf die mittlere und längerfristige Entwicklung der kommenden Dekade. Die globalen Wachstumsperspektiven sind intakt und vergleichbar mit der Periode der letzten 10 Jahre (+2.9% p.a.). Davon profitiert die Schweizer Industrie, die insgesamt ein durchschnittliches jährliches Wachstum von 1.6% erreichen kann. Es ist zu erwarten, dass die Industrieländer (+2.0% p.a.) in den kommenden 10 Jahren wieder stärker zum globalen Wirtschaftswachstum beitragen werden. Für die USA (+2.5% p.a.) werden deutlich höhere Expansionsraten erwartet. Die Schwellenländer (+4.3% p.a.) dürften sich in der kommenden Dekade ebenfalls überdurchschnittlich entwickeln, wenngleich das Wachstumstempo der vergangenen 10 Jahre (+6.0% p.a.) klar verfehlt wird.
- **Frankenstärke und Volatilität:** Im Zentrum der Risikobetrachtungen für die Schweizer Industrie stehen weiterhin die Wechselkursentwicklung und die volatile Wirtschaftsentwicklung in den Absatzmärkten. Schweizer MEM-Unternehmen haben diesbezüglich diverse Vorkehrungen getroffen, um der andauernden Frankenstärke zu begegnen, u.a. durch Einkauf in der Eurozone (77% der Befragten), Effizienzsteigerungen in Prozessen (70%), rigoroses Produktkostenmanagement (70%), Preissenkungen (69%) und Forcierung der Innovation (63%). Verlagerungen und/oder Aufbau neuer Geschäfte im Ausland werden ebenfalls von fast der Hälfte der Befragten (46%) als längerfristige Strategien genannt. Um die Volatilität einschätzen zu können, haben wir für das Wirtschaftswachstum der kommenden Jahre ein Basisszenario und ein negatives Alternativszenario berechnet. Im Alternativszenario, das von einer deutlich niedrigeren Investitionstätigkeit in den Schwellenländern ausgeht, würde die Wirtschaftsdynamik der Industrieländer spürbar gebremst. Das globale Wirtschaftswachstum betrüge lediglich 2.3%, anstatt der im Basisszenario erwarteten 2.9%. Das Schweizer BIP wüchse im Alternativszenario jährlich um 0.25 Prozentpunkte langsamer als im Basisszenario und würde im Jahr 2025 einen kumulierten Verlust von rund 3% aufweisen. Für die Schweizer MEM-Industrie fiele der Wachstumsverlust aufgrund der hohen Abhängigkeit von der inländischen Investitionstätigkeit und der internationalen Nachfrage deutlich stärker aus.
- **Andere Wachstumshemmnisse:** Nebst der aktuell dominierenden Wechselkursimplikationen (von 67% der Befragten als Risiko genannt) und der wirtschaftlichen Volatilität (54%), sehen Schweizer MEM-Unternehmen die globale Wettbewerbsintensivierung (53%), neue Konkurrenz aus Schwellenländern (43%), sowie Talentknappheit und geopolitische Risiken (beide 32%) als weitere wachstumshemmende Faktoren für die nächsten drei Jahre an. Zunehmende Handelsbarrieren und Regulierungen im lokalen Markt Schweiz werden als zusätzliche Risiken gesehen. Die Umsetzung der Masseneinwanderungsinitiative und die Ungewissheit über die bilateralen Verträge mit der EU dürften die bestehende Talentknappheit in der Schweizer MEM-Industrie weiter verschärfen. Werden weitere Aspekte der bilateralen Verträge grundsätzlich in Frage gestellt, würden erneut Barrieren aufgebaut, was wiederum direkte Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit des Schweizer Werkplatzes hätte.
- **Kundeneinbindung vorantreiben:** Das Wachstumspotenzial in den Stammmärkten der Schweizer MEM-Industrie (u.a. Deutschland, USA, China) ist weiterhin gegeben. Die Stammmärkte werden auch in der nächsten Dekade eine eminent wichtige Rolle spielen. 67% der Befragten wollen vor diesem Hintergrund mit ihren bestehenden Kunden wachsen (und sie in neue Absatzmärkte begleiten), 83% zudem die Neukundengewinnung intensivieren. 63% sehen in der Kundeneinbindung durch Individualisierung und Entwicklungszusammenarbeit für Produkte und Dienstleistungen eine neue Wachstumschance. Nahe bei den Kunden zu sein, ihre Wünsche und Bedürfnisse zu kennen und eine enge Kollaboration in Entwicklung, Produktion und nachgelagerten Prozessen zu betreiben ist eine dauernde und unternehmensweite Anstrengung, die zu Wettbewerbsvorteilen führt.
- **Global gehen:** Das Wachstumspotenzial in neuen geografischen Märkten wird künftig eine wichtigere Rolle spielen. Die Wachstumseuphorie, die vor einigen Jahren noch für Russland und Brasilien vorherrschte, hat sich stark abgeschwächt und die bestehenden Perspektiven sind enttäuschend. Demgegenüber werden für die Schwellenländer Vietnam, Indien, Indonesien und die Türkei weiterhin starke Expansionspotenziale erwartet.

57% der Befragten denken, dass die Expansion in neue geografische Märkte stark zu ihrem eigenen Wachstum beitragen wird. 20% erwarten, dass Produktlokalisierung eine zunehmend strategische Rolle spielen wird. Die Selektion der attraktivsten Märkte, die Kenntnis der lokalen Bedürfnisse und der Entscheid zur richtigen Markteintrittsstrategie (z.B. über strategische Partner, eigene Vertriebsgesellschaften, Übernahmen und Fusionen, Aufbau von Produktionskapazitäten, etc.) ist unabdingbar für eine erfolgreiche globale Expansion.

- **Neue Dienstleistungen entwickeln:** Fast die Hälfte der Befragten (47%) sehen die Weiterentwicklung und den Ausbau des Dienstleistungsgeschäfts als wichtige Wachstumsstrategie. Alte Servicemodelle wie Inbetriebnahme, Wartung und Reparatur von Anlagen sind zunehmend durch neue Dienstleistungen abzulösen. Zusatzleistungen (z.B. Beratung oder Individualisierung), sowie Zustandsüberwachung und vorausschauenden Instandhaltung kombiniert mit Gebrauchsüberlassung statt Verkauf (von CAPEX zu OPEX) gewinnen an Bedeutung, ebenso wie neue integrierte Dienstleistungsmodelle. Die Service-Bedürfnisse der Kunden zu kennen, mit den Kunden bei der Entwicklung zusammenzuarbeiten und die notwendigen finanziellen Mittel/Ressourcen/Kompetenzen für Industrie 4.0 Services bereitzustellen, sind einige der Massnahmen, um im neuen Service langfristig konstanten Cash-flow zu generieren.
- **Über das Produkt hinaus innovieren:** Innovationsführerschaft der Schweiz ist nicht etwas grundsätzlich Gegebenes, und andere Länder haben zunehmend Vorteile bei innovativen Technologien, da sie „auf der grünen Wiese starten“ können. Die stark exportorientierten MEM-Unternehmen sind aufgrund des hohen Schweizer Lohn- und allgemeinen Kostenniveaus auf den Weltmärkten massiv gefordert, ein „Created in Switzerland“ zu prägen. Denn im reinen Preis- und Kostenwettbewerb wird die Schweiz nicht an erster Stelle stehen, auch wenn die zunehmende Robotisierung der Fabriken helfen kann. Mehr und andere Innovationen können hier Abhilfe schaffen. 45% der Befragten erwarten, dass die Entwicklung neuer Wertangebote („Value Propositions“) stark zu ihrem Wachstum beitragen wird. Produkt- und Prozessinnovation stehen hierbei an erster Stelle. Verstärkt wird auch auf Innovationen gesetzt, die über die traditionellen Bereiche hinausgehen, z.B. Innovationen in den Bereichen Dienstleistungen, Marketing oder Vertrieb. Disruptive Innovationen und exponentielle Technologien spielen ebenfalls eine wichtige Rolle. Der Einsatz der richtigen finanziellen Mittel/Ressourcen/Kompetenzen, sowie ein gutes Innovationsmanagement sind in Zukunft entscheidend für Innovationserfolg und die globale Wettbewerbsfähigkeit.
- **Anorganisch wachsen:** Die Frankenstärke hat die Übernahmeaktivität in der Schweizer MEM-Industrie etwas gebremst und Inlandtransaktionen reduziert. Die Stabilität des starken Frankens hat im Gegenzug aber ebenfalls die Kaufkraft im Ausland erhöht und den Anreiz ausländische Firmen zu erwerben verstärkt. 24% der Befragten sehen das Wachstum mittels Fusionen und Übernahmen zukünftig als wichtig an – weitere 40% setzen auf Allianzen und Partnerschaften. Treiber sind Technologielücken, Erwerb von Marktanteilen und Expansion in angrenzende Produktbereiche und immer auch neue geografische Märkte. Die Beantwortung der Fragen nach den richtigen finanziellen Mitteln/Ressourcen/Kompetenzen, Abtrennung von Bereichen, zielorientierten Übernahmestrategien und -zielen, sowie klaren Umsetzungs- und Integrationsprozessen sind unabdingbar für anorganisches Wachstum.
- **Operative Exzellenz nutzen:** Im internationalen Vergleich der Arbeitsproduktivität schneidet die Schweizer MEM-Industrie weiterhin schwach ab – es gibt ein Verbesserungspotenzial. Schweizer MEM-Unternehmen haben Nachholbedarf, wenn es um die Optimierung betrieblicher Prozesse geht. 32% der Befragten anerkennen, dass die Errichtung guter Plattformen der operativen Exzellenz stark zum Wachstum beitragen wird. Im Zentrum der Unternehmensprogramme stehen weiterhin Produktion, Beschaffung/Einkauf und Lagerhaltung/Logistik. „Lean Production“, Automatisierungen, Ausgliederungen (Outsourcing) und Verlagerungen (Offshoring, Nearshoring) spielen ebenso prominente Rollen. Haben Optimierungen in der Vergangenheit vor allem den Bereich von Arbeitern („Blue Collars“) fokussiert, so ist heute stärker der Angestelltenbereich („White Collars“) erfasst. Das Erkennen weiterer Optimierungspotenziale, der Abbau von Komplexitäten, die Vermeidung von überflüssigen Aktivitäten („Waste“) und das Angehen bis anhin unantastbarer Bereiche („Schlachten von heiligen Kühen“) ist vonnöten, um eine gesunde Basis für weiteres Wachstum zu schaffen.

# Über die Studie

Die vorliegende Studie erörtert aktuelle Herausforderungen und Wachstumspotenziale des Schweizer Werkplatzes und seiner Industrieunternehmen. Risiken werden identifiziert und Wachstumsstrategien für Unternehmen aufgezeigt. Zudem wird die Frage beantwortet, wie aufbauend auf bestehenden Stärken wettbewerbsfähige Positionen langfristig und in einem auf Quartalszahlen fokussierten Umfeld erarbeitet werden können?

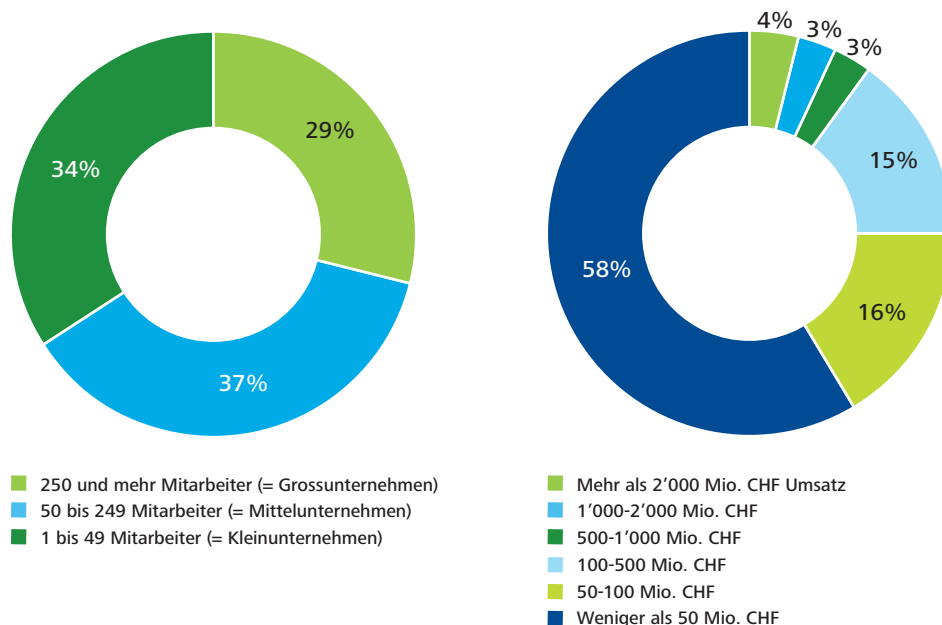
Fokus der Studie ist die Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metall-Industrie (MEM-Industrie), die den grössten industriellen Sektor der Schweiz darstellt und fast die Hälfte dessen ausmacht, was als Werkplatz Schweiz verstanden wird.<sup>1</sup> Die MEM-Industrie umfasst die Branchen Metallbau, Maschinenbau, Elektrotechnik/Elektronik, Präzisionsinstrumente und Fahrzeugbau.

Die Studie basiert für die Ableitung der Wachstumsstrategien auf drei analytischen Komponenten:

1. Makro- und mikroökonomische Analysen des allgemeinen Wachstumspotenzials des Schweizer Werkplatzes und der Schweizer MEM-Unternehmen
2. Eine Befragung von Schweizer MEM-Unternehmen zu den aktuellen Risiken und Wachstumchancen
3. Persönliche Interviews mit Führungskräften aus der MEM-Industrie sowie mit Behördenvertretern

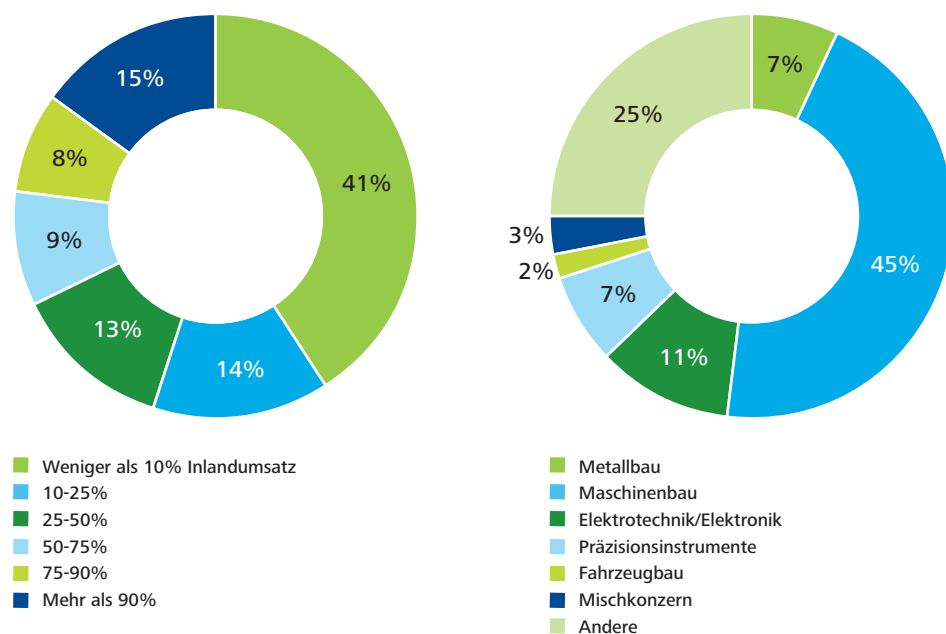
Die Befragung wurde von Juni bis Juli 2015 durchgeführt. Der Fragebogen wurde von 393 Schweizer MEM-Unternehmen verschiedenster Grösse und aus allen Branchen beantwortet. Etwas mehr als zwei Drittel der Befragten sind Klein- und Mittelunternehmen (KMUs). Grossunternehmen machen dementsprechend knapp ein Drittel aus (siehe Abbildung 1).

**Abb. 1. Befragte Schweizer MEM-Unternehmen nach Mitarbeiter- und Umsatzgrösse<sup>2</sup>**



Die Mehrheit der befragten MEM-Unternehmen ist stark exportorientiert. 55% der Befragten erwirtschaften weniger als 25% ihres Umsatzes in der Schweiz (siehe Abbildung 2). Am stärksten vertreten sind Unternehmen aus den Branchen Maschinenbau (mit 45%), Elektrotechnik/Elektronik (11%), sowie Metallbau und Präzisionsinstrumente (jeweils 7%).

**Abb. 2. Befragte Schweizer MEM-Unternehmen nach Anteil Inlandumsatz und Branchenzugehörigkeit<sup>3</sup>**



Daneben wurden von August bis Oktober 2015 persönliche Interviews mit Vertretern von SWISSMEM, Kommission für Technologie und Innovation (KTI) und dem Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, sowie mit Führungskräften von ABB, Bühler, Robatech, Schlatter, Schmolz + Bickenbach, Schindler, Sulzer und anderen MEM-Unternehmen geführt. Aussagen von MEM-Unternehmen, die namentlich nicht genannt oder zitiert werden wollten, wurden anonymisiert in die Studie aufgenommen.

# 1. Ausgangslage

## 1.1. Wirtschaftsausblick

Der Wirtschaftsausblick für die Schweizer MEM-Industrie wurde mittels makroökonomischer Modelle aus der **Konjunkturforschung** und über eine Umfrage zu den allgemeinen **Ansichten der Schweizer MEM-Unternehmen** ermittelt. Eine solche Fremd- und Eigeneinschätzung ermöglicht ein umfassendes und genaues Gesamtbild der wirtschaftlichen Aussichten für die Schweizer MEM-Industrie.

### Konjunkturelle Prognose 2015/16

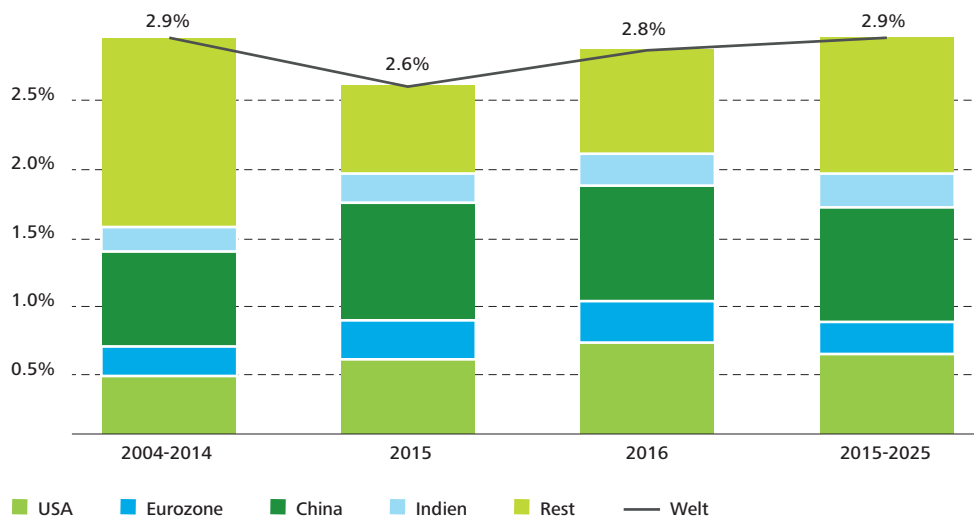
Die **Entwicklung der Weltwirtschaft** blieb im ersten Halbjahr 2015 verhalten. Zwar setzte sich in der Eurozone der moderate Aufwärtstrend fort, doch in den USA kam es aufgrund von temporären Sonderfaktoren (ungünstige Wetterbedingungen und umfangreiche Hafen-Streiks) zu Jahresbeginn zu einer Wachstumsabschwächung. Hinzu kommt, dass sich die Dynamik in den grossen Schwellenländern weiter verringert hat.

Für die nächsten Quartale wird zumindest in den Industrieländern mit einer dynamischeren Wirtschaftsentwicklung gerechnet. In den USA ist die Binnenkonjunktur mittlerweile in robuster Verfassung und die steigenden Einkommen dürften für eine Wachstumsbeschleunigung sorgen. Auch in der Eurozone ist von einer Belebung auszugehen, da sich die Zeichen mehren, dass die bisher noch stark konsumgetriebene Erholung zunehmend auch die Investitionstätigkeit erfasst.

Die Dynamik der Schwellenländer dürfte dagegen 2016 wie schon 2015 verhalten ausfallen. Verantwortlich sind die in vielen Ländern vorhandenen strukturellen Probleme (z.B. in Brasilien und Russland), zudem wirkt sich in China die Neuausrichtung der Wirtschaft weg von einem investitionsgetriebenen und hin zu einem stärker konsumgetriebenen Wachstum tendenziell hemmend auf das Wachstumspotenzial der Wirtschaft aus. Grund hierfür ist, dass in den vergangenen zwei Dekaden das Wachstum sehr stark von Investitionen getrieben war, was neben steigenden Einkommen auch erhebliche Produktivitätsgewinne mit sich brachte.

Insgesamt wird für 2015 ein Weltwirtschaftswachstum von 2.6% erwartet, 2016 dürfte sich gemäss unserer Berechnungen die globale Expansionsrate leicht auf 2.8% beschleunigen (siehe Abbildung 3).

**Abb. 3. Wachstumsbeiträge zur Weltwirtschaft der wichtigsten Wirtschaftsregionen<sup>4</sup>**  
[2004-2025; in %]





Die **Entwicklung der Schweizer Wirtschaft** wurde im ersten Halbjahr 2015 durch die starke Aufwertung des Frankens ausgebremst. Der Frankenschock, den die Schweizer Nationalbank durch die Aufhebung der Euro-Franken-Untergrenze am 15. Januar 2015 ausgelöst hatte, belastete vor allem den Aussenhandel. Dank des robusten privaten Konsums konnte eine technische Rezession im ersten Halbjahr zwar vermieden werden. Doch der Frankenschock ist damit noch nicht überwunden. Bei der Investitionstätigkeit steht der Abschwung erst noch bevor, weshalb für das zweite Halbjahr nur eine Stagnation der Schweizer Wirtschaft prognostiziert wird.

Im kommenden Jahr dürfte die Schweizer Konjunktur jedoch trotz der erwarteten Investitionsschwäche allmählich wieder an Schwung gewinnen. Sowohl die Belebung in den Industriestaaten als auch die unterstellte allmähliche Abwertung des Frankens dürften 2016 für Rückenwind sorgen. Zudem bleibt der private Konsum eine wichtige Wachstumsstütze. Insgesamt ist für 2015 daher mit einem Schweizer BIP-Wachstum von 0.8% zu rechnen; im Jahr 2016 dürfte sich das Wachstum auf 1.2% erhöhen.

### Strukturelles Wachstum 2015-2025

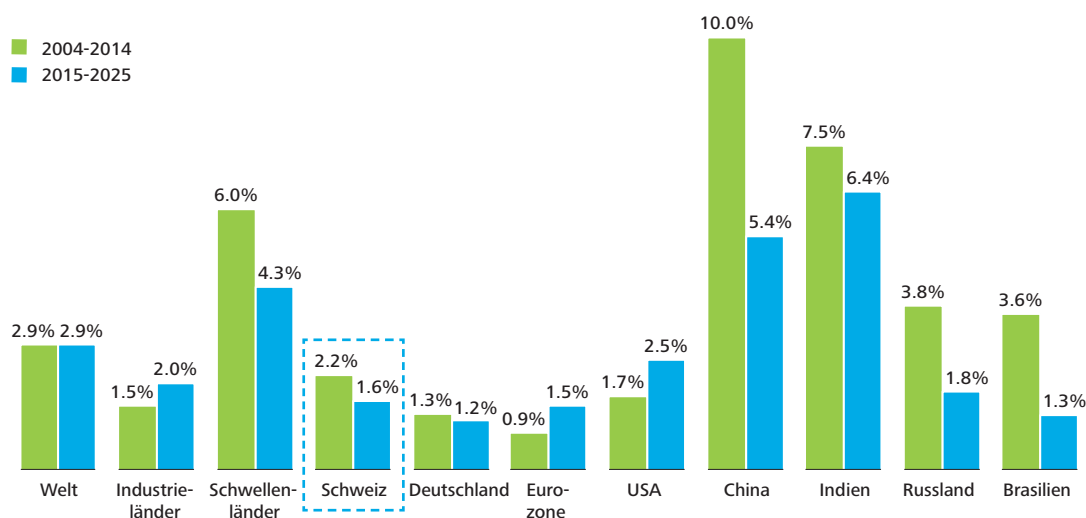
Bei der Prognose bis 2025 verlieren konjunkturelle Schwankungen an Bedeutung, da langfristig strukturelle Faktoren den Wachstumspfad einer Volkswirtschaft bestimmen. Hier spielen die Entwicklung des technologischen Fortschritts und der Produktivität, sozio-demographische Trends, institutionelle Rahmenbedingungen und Standortfaktoren, sowie der Verschuldungsgrad eine wichtige Rolle.

Die **Weltwirtschaft** dürfte zwischen 2015 und 2025 insgesamt um durchschnittlich 2.9% pro Jahr expandieren. Damit entspräche die globale Wachstumsdynamik exakt derjenigen des Zeitraums 2004 bis 2014 (siehe Abbildung 4).

Das Wachstumstempo der Industriestaaten dürfte in den nächsten Jahren wieder etwas stärker ausfallen. Innerhalb der Industriestaaten sind allerdings aufgrund der unterschiedlichen demographischen Rahmenbedingungen deutliche Wachstumsdifferenziale zu erwarten.

In der Eurozone ist ab 2017 von einer leicht sinkenden Bevölkerung im arbeitsfähigen Alter auszugehen, da die geburtenstarken Babyboom-Jahrgänge nach und nach das Rentenalter erreichen. Dies erhöht den Kostendruck in den Sozialversicherungssystemen, schmälert das Potenzialwachstum und steigert die Gefahr eines Fachkräftemangels. Hinzu kommt, dass die durch die globale Finanz- und die Eurokrise notwendig gewordenen Entschuldungsprozesse noch einige Zeit den privaten und den staatlichen Konsum bremsen werden.

**Abb. 4. Durchschnittliche reale BIP Wachstumsrate in den Wirtschaftsregionen<sup>5</sup>**  
[2004-2014 und 2015-2025; pro Jahr; in %]



Neben dem Wegfallen von den primär auf Europa beschränkten Auswirkungen der Eurokrise, ist in den USA der mittelfristige Ausblick auch aus noch anderen Gründen besser: Zum einen ist die Verschuldung des privaten Sektors in den letzten Jahren wieder auf den langfristigen Durchschnitt gesunken, was gute Voraussetzungen für eine nachhaltig schwungvolle Entwicklung der privaten Konsumausgaben sind. Zum anderen ist angesichts der hohen Bargeldreserven und der hohen Wettbewerbsfähigkeit der US-Firmen mittelfristig mit einer dynamischen Investitionstätigkeit zu rechnen. Der demografische Druck in den USA ist aufgrund höherer Fertilitäts- und Zuwanderungsraten zudem geringer als in der Eurozone.

Auch wenn sich das Wachstum in den Schwellenländern im Vergleich zu den letzten 10 Jahren etwas abkühlen dürfte, sollte es sich bis 2025 trotzdem noch deutlich dynamischer entwickeln als in den Industriestaaten – vor allem die Bedeutung der asiatischen Volkswirtschaften wird weiter zunehmen. Denn dank des in vielen Schwellenländern weiterhin hohen Bevölkerungswachstums und des immer noch beträchtlichen Wohlstandsrückstandes (und des damit verbundenen Konvergenzeffekts) zum Westen bestehen gute Voraussetzungen für hohe Wachstumsraten. Zudem erfahren die Schwellenländer durch die hohe Vernetzung auf den Weltmärkten einen Technologietransfer aus den Industriestaaten, was das Produktivitätswachstum ankurbelt.

Allerdings dürfte das hohe Wachstumstempo der Jahre 2004-2014 nicht mehr erreicht werden. In Ländern wie Russland und Brasilien limitieren vor allem das Ende des Rohstoff-Superzyklus sowie zahlreiche strukturelle Schwächen das Wachstumspotenzial. Auch in China ist aufgrund der Umstellung auf ein stärker auf den privaten Konsum orientiertes Wachstumsmodell (siehe oben) und des zunehmenden demographischen Drucks mit einer nachlassenden Dynamik zu rechnen. Mittelfristig ist in Indien aufgrund der günstigeren demographischen Entwicklung mit höheren Wachstumsraten als in China zu rechnen.

In der **Schweiz** dürfte das Wachstum zwischen 2015 und 2025 bei durchschnittlich 1.6% pro Jahr liegen. Kurzfristig bremsen der Frankenschock also die Schweizer Wirtschaft, doch ab 2017 ist wieder mit grösseren Wachstumsraten zu rechnen. Insgesamt fällt das Wachstum in den nächsten 10 Jahren somit zwar niedriger als in der vorangegangenen Dekade aus, die Wachstumsdynamik bleibt insgesamt jedoch etwas höher als in der Eurozone.

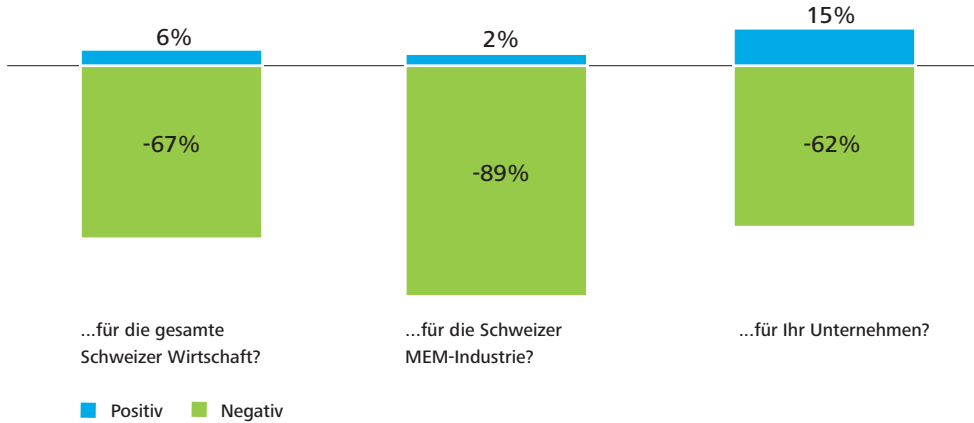
Die Schweizer Wirtschaft dürfte auf lange Sicht von der hohen Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit der inländischen Unternehmen sowie von den guten Standortfaktoren wie dem liberalen Arbeitsmarkt, der geringen Staatsverschuldung und den niedrigen Steuersätzen profitieren. Hinzu kommt, dass viele Schweizer Exportunternehmen eine gute Marktstellung in den aufstrebenden Wachstumsmärkten Asiens innehaben. Die guten Rahmenbedingungen in der Schweiz spiegeln sich im stetigen Zustrom von hochqualifizierten Arbeitnehmern in die Schweiz wider. Daher fällt auch der demographische Druck mittel- und langfristig etwas geringer als im Euroraum aus. Einen politischen Unsicherheitsfaktor stellen die Umsetzung der Masseneinwanderungsinitiative und mögliche Konsequenzen für die bilateralen Verträge daraus dar.

#### **Ansichten von Schweizer MEM-Unternehmen**

Der wirtschaftliche Ausblick ist für die meisten der befragten Schweizer MEM-Unternehmen aktuell stark geprägt durch den Frankenschock, ausgelöst durch die Aufhebung der Euro-Franken-Untergrenze der Schweizer Nationalbank am 15. Januar 2015. Die Periode der Stabilität und Planungssicherheit, die für MEM-Unternehmen seit der Einführung der Untergrenze am 11. November 2011 vorgeherrscht hatte, wurde abrupt beendet.

Die Wirtschaftsaussichten für die nächsten zwölf Monate werden vor diesem Hintergrund für alle relevanten Ebenen, d.h. Gesamtwirtschaft, Industrie- und Unternehmensebene, grundsätzlich negativ bewertet (siehe Abbildung 5).

Abb. 5. Umfrageergebnis: Wie beurteilen Sie die Aussichten in den nächsten 12 Monaten...<sup>6</sup>



Eine Mehrheit der befragten MEM-Unternehmen bewertet die Aussichten für das eigene Unternehmen als negativ (-62%), fast gleich so viele Befragte wie die Gesamtwirtschaft negativ beurteilen (-67%). Die Aussichten für die MEM-Industrie werden noch wesentlich schlechter eingeschätzt (-89%). Demgegenüber beurteilen 15% der befragten MEM-Unternehmen die Aussichten für das eigene Unternehmen positiv. Dies sind mehr als doppelt so viele, wie die Aussichten für die Gesamtwirtschaft positiv bewerten (6%). Positive Beurteilungen für die MEM-Industrie sind mit 2% sehr gering.

Dieser Befund weist eine ähnliche Diskrepanz zwischen der Einschätzung der eigenen Aussichten der MEM-Unternehmen und der Aussichten für die gesamte MEM-Industrie auf, wie schon im Deloitte *Weissbuch Werkplatz Schweiz* von 2012 nachgewiesen wurde (siehe Abbildung 6).<sup>7</sup> Die positive Eigeneinschätzung verweist auf ein beachtliches Vertrauen von MEM-Unternehmen, dass eingeleitete Massnahmen und Anstrengungen zur Bewältigung der aktuellen Herausforderungen im eigenen Unternehmen erfolgreich sein werden. Die Aussichten für die MEM-Industrie insgesamt werden wohl lediglich aufgrund der Herausforderungen und nicht aufgrund der Erfolgsaussichten der Initiativen der anderen MEM-Unternehmen beurteilt.

Dass die Erfolgsaussichten der eigenen Anstrengungen überschätzt werden (aufgrund der Aufbruchsstimmung durch ergriffene und geplante Massnahmen seit dem 15. Januar 2015) und die Anstrengungen der anderen MEM-Unternehmen (infolge mangelnder Informationen) unterschätzt werden, kann nicht ausgeschlossen werden.

Abb. 6. Umfrageergebnis: Vergleich der Wirtschaftsaussichten 2012 vs. 2015 [nur Grossunternehmen und nur negative Beurteilungen]

Wie beurteilen Sie die Aussichten in den nächsten 12 Monaten...	2012	2015	Veränderung in Prozentpunkten (PP)
...für die gesamte Schweizer Wirtschaft?	-46%	-74%	-28 PP
...für die Schweizer MEM-Industrie?	-77%	-93%	-16 PP
...für Ihr Unternehmen?	-27%	-59%	-32 PP

Im Vergleich der negativen Beurteilungen der Aussichten von 2015 mit denjenigen aus dem Deloitte *Weissbuch Werkplatz Schweiz* von 2012 (nur für Grossunternehmen möglich) zeigt sich aktuell eine ähnliche Diskrepanz zwischen der Einschätzung der eigenen Aussichten der MEM-Unternehmen und derjenigen für die MEM-Industrie wie vor drei Jahren.

Zusätzlich lässt sich gegenwärtig eine noch negativere Grundstimmung bei den befragten MEM-Unternehmen feststellen. Grossunternehmen bewerten die Aussichten in 2015 für ihr Unternehmen mit 32 Prozentpunkten und für die Gesamtwirtschaft mit 28 Prozentpunkten negativer als in 2012. Die Aussichten für die MEM-Industrie werden in 2015 mit minus 16 Prozentpunkten ebenfalls negativer beurteilt als vor drei Jahren.

Die Aufhebung des Mindestkurses am 15. Januar 2015 durch die Schweizer Nationalbank hat demnach die Wirtschaftsaussichten aus Sicht der MEM-Unternehmen stark eingetrübt.

“Die Frankenstärke trifft auch Schweizer Unternehmen, die schon global aufgestellt sind und nicht mehr nur in der Schweiz produzieren. In den Köpfen von Kunden hat sich festgesetzt, dass die Schweiz teuer ist. Dies wird von der Konkurrenz geschickt ausgeschlachtet.”

Markus Pölzl  
Leiter Commercial & Financials  
Grain Milling, Bühler

“Wenn jemand immer noch über Währungen jammert, dann hat er in den letzten Jahren seine Hausaufgaben nicht gemacht.”

Edwin Eichler  
Verwaltungsratspräsident,  
Schmolz + Bickenbach

Die stabile Periode vom 6. September 2011 (Einführung der Euro-Franken-Untergrenze) bis zum 15. Januar 2015 (Aufhebung der Untergrenze), hat vielen MEM-Unternehmen Luft verschafft und zwischenzeitlich Arbeitsplätze auf dem Schweizer Werkplatz gesichert. Die erneute Stärkung des Schweizer Frankens und die volatilen globalen Wirtschaftsbedingungen setzen nun viele Schweizer MEM-Unternehmen unter Druck und zwingen sie zu betrieblichen Anpassungen, um langfristige Margeneinbussen und Umsatzverluste abzuwenden.

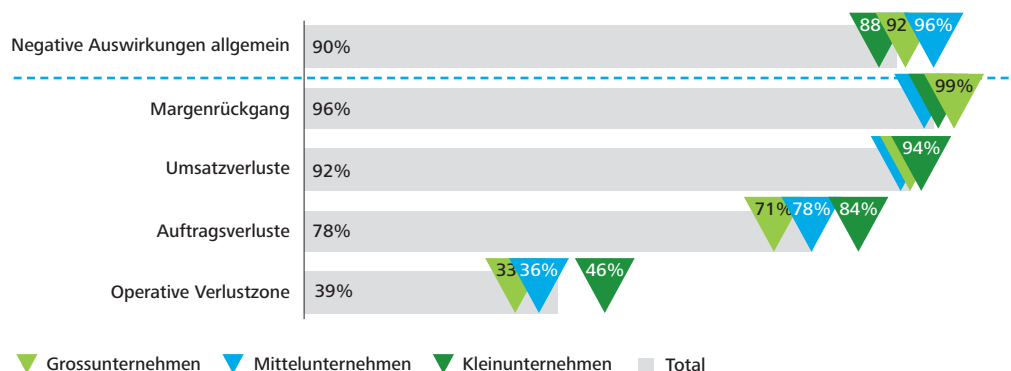
## 1.2. Risiken der Frankenstärke und Volatilität

Die **Frankenstärke** und die **volatilen globalen Wirtschaftsbedingungen** erweisen sich klar als die beiden grössten Risiken, mit denen sich Schweizer MEM-Unternehmen intensiv auseinandersetzen.

### Risiko der Frankenstärke

Praktisch alle befragten MEM-Unternehmen (90%) erwarten **negative Auswirkungen** auf das eigene Unternehmen aufgrund der erneuten Frankenstärke seit dem 15. Januar 2015 (siehe Abbildung 7).

Abb. 7. Umfrageergebnis: Erwarten Sie, dass sich die Frankenstärke gegenüber dem Euro negativ in Ihrem Unternehmen auswirkt?<sup>8</sup>



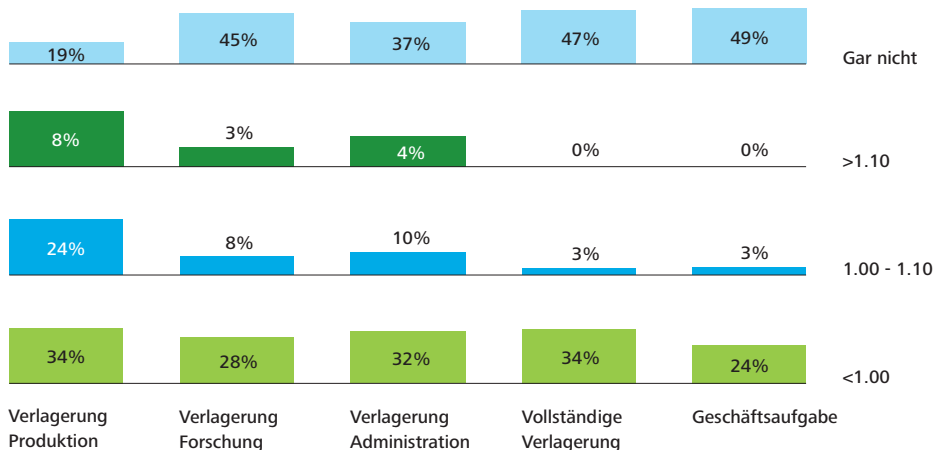
Differenziert nach Einzelindikatoren erwarten 96% der Befragten einen **Margenrückgang**, 92% **Umsatzverluste**, 78% **Auftragsverluste** und 39% ein Abgleiten in die **operative Verlustzone** (gemessen am EBIT) für das Jahr 2015.

Befürchtete Auftragsverluste sind für Kleinunternehmen (84%) eine grössere Bedrohung als für Gross- und Mittelunternehmen (71% und 78% respektive). Auch wird das Abgleiten in die operative Verlustzone von fast jedem zweiten Kleinunternehmen (46%) erwartet, gegenüber lediglich jedem dritten Gross- oder Mittelunternehmen. Grossunternehmen erwarten hingegen einen leicht höheren Margenrückgang (99%) als die KMUs. Beim Thema Umsatzverluste gibt es keine signifikanten Unterschiede nach Unternehmensgrösse.

Die effektive Stärke des Schweizer Frankens hat zudem einen direkten Einfluss auf Unternehmensentscheide, die die Verlagerung einzelner oder ganzer Wertschöpfungsschritte ins nahe oder ferne Ausland betreffen (siehe Abbildung 8).

Bezüglich der Entscheidung zur **Produktionsverlagerung** sagen zwar nur 8% der befragten Schweizer MEM-Unternehmen, dass dies bei einem Euro-Franken-Wechselkurs von über 1.10 zwingend der Fall sei. Bei einem Wechselkursniveau von 1.00-1.10 sind es allerdings bereits 24% mehr, die eine solche Unternehmensentscheidung als unumgänglich ansehen (zusammen also 32% der Befragten). Liegt der Euro-Franken-Wechselkurs unter 1.00 betrifft dies noch einmal 34% der Schweizer MEM-Unternehmen (gesamt 66%). Mit der Frankenstärke haben sich die Kosten für den Produktionsstandort Schweiz stark erhöht. Nur 19% der Befragten denken, dass die Stärke des Schweizer Frankens gar keinen Einfluss auf Verlagerungsentscheide für die Produktion hat.

**Abb. 8. Umfrageergebnis: Bei welchem Wechselkursniveau sind folgende Unternehmensentscheidungen aus heutiger Sicht zwingend?<sup>9</sup>**



Anmerkung: Vertikale Addition ergibt 100%; Rest "weiss nicht" und "keine Antwort".

Beim Entscheid zur **Verlagerung der Forschung und Entwicklung (F+E)** denkt fast jedes zweite MEM-Unternehmen (45%), dass die Frankenstärke keine wesentliche Rolle spielt. Erst bei einem Wechselkursniveau unter 1.00 müssten total 39% der Befragten ihre F+E Aktivitäten zwangsläufig internationalisieren. Die Schweizer MEM-Industrie hat eine lange Tradition, forschungsintensive Aktivitäten und die Entwicklung neuer Technologien in der Schweiz zu halten, um geistiges Eigentum zu schützen und der Produktpiraterie in neuen Wachstumsmärkten vorzubeugen. F+E ist daher nicht unbedingt einer der ersten Wertschöpfungsschritte der von Schweizer MEM-Unternehmen aufgrund eines erhöhten Kostendruckes ins Ausland verlagert würde.

Auch bezüglich der **Verlagerung der Administration** lässt sich ein ähnliches Bild feststellen wie beim Thema F+E, wobei ein leicht grösserer Anteil der Befragten administrative Tätigkeiten bei einem Wechselkursniveau unter 1.00 ins Ausland verschieben würde (total 46%). Eine **vollständige Verlagerung** wird von einem grösseren Teil der Befragten (total 37%) aber nur im Falle eines Euro-Franken-Wechselkurs unter 1.00 erwogen. Bei einem solchen Szenario wären zudem auch ein beachtlicher Teil der befragten MEM-Unternehmen (total 27%) mit einer kompletten **Geschäftsaufgabe** konfrontiert.

### Aktuelle Massnahmen gegen die Frankenstärke

Schweizer MEM-Unternehmen haben dementsprechend seit dem 15. Januar 2015 verschiedene Vorkehrungen getroffen, um der andauernden Frankenstärke zu begegnen (siehe Abbildung 9).

Als wichtigste Massnahme erweist sich der vermehrte **Einkauf in der Eurozone** (im Sinne von natürlichem Hedging), der von 77% der Befragten bereits ergriffen wurde. Im Zeichen eines starken Frankens gewinnt das Sourcing im billigeren Ausland stark an Bedeutung. Gross- und Mittelunternehmen favorisieren diese Massnahme leicht stärker als Kleinunternehmen. Multinationale Konzerne und Mittelunternehmen, die bereits global aufgestellt sind, haben oft bereits vor längerer Zeit die Instrumente eingerichtet und die Auslandkontakte geknüpft, die nötig sind, um von günstigeren Einkaufskonditionen zu profitieren und globales Sourcing zu betreiben. Kleinunternehmen haben hier Nachholbedarf.

"Massnahmen, die schon im Zeichen der Frankenstärke vor drei Jahren eingeführt wurden, helfen den erneuten Frankenschock zu bewältigen. KMUs, die sich stärker ins Ausland gewagt haben – beispielsweise über den Aufbau von ausländischen Kundenservice- oder Beschaffungszentren –, sind nun viel besser gewappnet."

Martin Meier  
CFO, Robatech

"Bei Know-how getriebenen Industrien sind Verlagerungen nur beschränkt möglich. Sobald Maschinen beispielsweise kundenspezifisch produziert werden, sollten Prozesse eng beieinander behalten werden, mit wenig Schnittstellen, um Ineffizienz zu vermeiden."

Werner Schmidli  
CEO, Schlatter

“Sogenanntes «Best Cost Country Sourcing» ist schon seit längerem ein Thema und Bestandteil der generellen Zielsetzungen operativer Exzellenz.“

Philipp Felber  
Corporate M&A, Schindler

“Das Thema Automatisierung ist nicht ausgereizt. Es gibt immer noch Potenziale und Optimierungsmöglichkeiten, insbesondere was die Optimierung von Schnittstellen und die Durchgängigkeit der Datenbasis betrifft.“

Martin Meier  
CFO, Robatech

“Bei Wechselkurs-schocks gehören Preiskonkzessionen oft zu den ersten kurzfristigen Massnahmen, die aber stark auf die Umsätze und Margen drücken.“

Dr. Eric Scheidegger  
Stellvertretender  
Direktor SECO  
Botschafter

Abb. 9. Umfrageergebnis: Welche Massnahmen haben Sie seit dem 15. Januar 2015 ergriffen, um der Frankenstärke zu begegnen?<sup>10</sup>



Als zweitwichtigste Reaktionen erweisen sich **Effizienzsteigerungen** (im Sinne von Prozessverbesserungen und Automatisierungen) und **rigoroses Produktkostenmanagement**, die beide von 70% der befragten MEM-Unternehmen bereits eingeleitet wurden. Beide Massnahmen werden ebenfalls leicht stärker von den Gross- und Mittelunternehmen bevorzugt. Der Automatisierungsgrad in der Produktion ist in vielen Schweizer MEM-Unternehmen recht hoch und schwierig noch zu verbessern. Es besteht aber weiterhin Bedarf an „Lean Production“ und Prozessverbesserungen mittels Industrie 4.0 Lösungen. Beim Produktkostenmanagement gibt es ebenfalls Verbesserungsbedarf in der Produktentwicklungs- und Produktherstellungsphase. Der Fokus der Kostenreduktion liegt allerdings auf den gesamten Lebenszykluskosten von Produkten, d.h. von Entwicklung/Herstellung über die Nutzung bis hin zu Service und Recycling.

Die Top 5 Massnahmen werden vervollständigt durch **Preissenkungen** (69% der Befragten) und die **Forcierung der Innovation** (63%). Preissenkungsmassnahmen werden stärker von KMUs betrieben, wohingegen Grossunternehmen einen grösseren Fokus auf das Innovieren legen. Preissenkungen erweisen sich oft nur als kurzfristig erfolgreiche Massnahmen um konkurrenzfähig zu bleiben, weil sie auf Dauer die Margen und die Investitionsfähigkeit reduzieren. Als langfristig erfolgreiche Strategie birgt die Forcierung der Innovation das grössere Potenzial. KMUs mögen zwar geringere finanzielle Mittel und Ressourcen haben als Grossunternehmen um ihre Innovationsprozesse zu beschleunigen. Grössere Mittel bzw. Ressourcen zu besitzen führt allerdings nicht zwangsläufig zu besseren Innovationen, dennoch liegt der Innovationserfolg im gezielteren Mittel- und Ressourceneinsatz.<sup>11</sup> KMUs können daher genauso erfolgreich innovieren wie Grossunternehmen.

Werden zusätzlich die angedachten/geplanten Massnahmen seit dem 15. Januar 2015 miteinander verglichen, zeigt sich ein etwas anderes Bild: Unter den geplanten Vorkehrungen dominiert an erster Stelle die **Verlagerung in den Euroraum** von gesamten oder einzelnen Wertschöpfungsschritten, die von 24% der befragten MEM-Unternehmen angedacht ist. Zusammen mit den 22% von MEM-Unternehmen, die diese Massnahme seit Anfang des Jahres bereits umgesetzt haben, ist dies ein beachtlicher Verlagerungstrend im Zeichen der Frankenstärke. Hinzu kommt, dass sich als zweitwichtigste geplante Massnahme die **Investitionen und der Aufbau neuer Geschäfte im Ausland anstatt in der Schweiz** erweist (22% der Befragten).

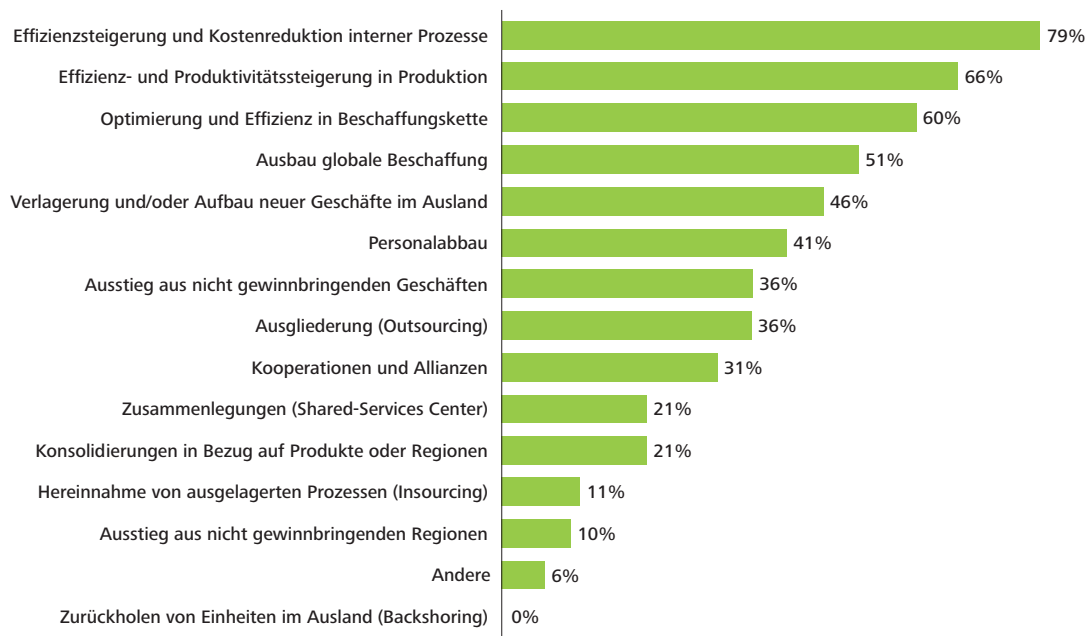
Zu beachten gilt hier, dass die Verlagerungsthematik verschiedene Dimensionen aufweist: Nicht nur Wertschöpfungsschritte, die bis anhin noch in der Schweiz getätigt wurden, werden nun aus Kostengründen ins Ausland verlagert. In den Expertengesprächen hat sich im Weiteren gezeigt, dass neue Wertschöpfungsschritte, die früher fraglos in der Schweiz angesiedelt wurden, künftig gleich von Anfang im Ausland geplant werden. Investitionen werden also stärker im Ausland getätigt, insbesondere was den Ausbau von Produktionskapazitäten betrifft.

### Längerfristige Strategien gegen die Frankenstärke

**Verlagerungen und/oder Aufbau neuer Geschäfte im Ausland** werden ebenfalls von jedem zweiten der befragten MEM-Unternehmen (46%) als wichtige Strategie für die nächsten 12 Monate angesehen, um Effizienzsteigerungen und Kostenreduktionen im Zeichen der Frankenstärke weiter voranzutreiben (siehe Abbildung 10).

Längerfristig sind Verlagerungen Massnahmen, die nicht von heute auf morgen geschehen können. Viele Verlagerungspläne wurden als mögliche Massnahme gegen die Frankenstärke im Gefolge der globalen Finanzkrise und Rezession von 2008/09 geschmiedet. Nicht alle Verlagerungen wurden nach der Einführung der Euro-Franken-Untergrenze am 11. November 2011 umgesetzt. Die Verlagerungspläne könnten jetzt allerdings aus der Schublade geholt und implementiert werden.

**Abb. 10. Umfrageergebnis: Welche Strategien zur Effizienzsteigerung und Kostenreduktion werden für Sie in den nächsten 12 Monaten im Vordergrund stehen?**<sup>12</sup>



Weitere Top 5 Strategien sind Fokus auf **Effizienz in Back-Office Prozessen** (79%), **Produktivitätssteigerung in der Produktion** (66%), **Optimierung in der Beschaffungskette** (60%) und **Ausbau der globalen Beschaffung** aus Euro- und Dollarraum (51%). Effizienzsteigerung und Kostenreduktion in internen Unternehmensprozessen (Back-Office) und der Beschaffungskette sind bei Grossunternehmen schon länger ein Thema, werden aber nun auch stärker von KMUs angegangen. Beschaffungseffizienz kann beispielsweise erzielt werden durch Bündelung des Einkaufs, Bündelung der Lieferanten und Verbesserung der Planung.

Der **Ausstieg aus nicht gewinnbringenden Geschäften** (36%), **Personalabbau** (41%) und die **Ausgliederung (Outsourcing)** kostenintensiver Unternehmensbereiche (36%) stehen ebenfalls hoch im Kurs. Alle diese Massnahmen haben – wie auch der **Verlagerungstrend** – in den letzten drei Jahren stark an Bedeutung gewonnen (vgl. hierzu den Vergleich der Strategien von 2012 und 2015 in Abbildung 11).

Interessant ist hierbei, dass sich in den letzten Jahren die traditionell eher vorsichtige Haltung von Schweizer MEM-Unternehmen gegenüber Ausgliederungen, die in befürchteten Qualitätsabstrichen begründet liegt, beträchtlich abgeschwächt hat. Ausgliederungen stehen nun stärker im Fokus. Der erhöhte Kostendruck führt aktuell dazu, dass Schweizer MEM-Unternehmen mehr Risiken und teilweise (vorübergehend) geringere Qualität in Kauf nehmen müssen, als dies noch vor Jahren der Fall gewesen ist.

“Der Frankenschock hat den Fokus noch stärker auf das Thema Innovation als Vorwärtsstrategie für Unternehmen gerichtet. Seit dem Sommer 2015 lässt sich eine markante Zunahme von Projektgesuchen bei der KTI feststellen.“

Walter Steinlin  
Präsident, Kommission für  
Technologie und Innovation  
(KTI)

“Der konjunkturelle Rückgang ist grundsätzlich schwieriger zu handhaben als der Frankenschock. Ein entschlossener Fokus auf Kosten, Prozesse und Produktinnovationen kann aber langfristig Abhilfe schaffen.“

Werner Schmidli  
CEO, Schlatter

**Abb. 11. Umfrageergebnis: Vergleich der Strategien zur Effizienzsteigerung und Kostenreduktion 2012 vs. 2015**  
[nur Grossunternehmen]

Welche Strategien zur Effizienzsteigerung und Kostenreduktion werden für Sie in den nächsten 12 Monaten im Vordergrund stehen?

	2012	2015	Veränderung in Prozentpunkten (PP)
Effizienz- und Produktivitätssteigerung in Produktion	69%	81%	+12 PP
Effizienzsteigerung und Kostenreduktion interner Prozesse	92%	79%	-13 PP
Optimierung und Effizienz in Beschaffungskette	69%	64%	-5 PP
Ausbau globale Beschaffung	77%	63%	-14 PP
Verlagerung und/oder Aufbau neuer Geschäfte im Ausland	31%	63%	+32 PP
Personalabbau	35%	45%	+10 PP
Ausgliederung (Outsourcing)	19%	45%	+26 PP
Zusammenlegungen (Shared-Services Center)	35%	31%	-4 PP
Kooperationen und Allianzen	Nicht gefragt	30%	-
Konsolidierung in Bezug auf Produkte oder Regionen	12%	30%	+18 PP
Ausstieg aus nicht gewinnbringenden Geschäften	0%	30%	+30 PP
Ausstieg aus nicht gewinnbringenden Regionen	31%	12%	-19 PP
Hereinnahme von ausgelagerten Prozessen (Insourcing)	15%	11%	-4 PP
Andere	8%	7%	-1 PP
Zurückholen von Einheiten im Ausland (Backshoring)	0%	1%	+1 PP

Werden die aktuellen Strategien zur Effizienzsteigerung und Kostenreduktion mit denjenigen aus dem Deloitte *Weissbuch Werkplatz Schweiz* von 2012 verglichen (nur für Grossunternehmen möglich), zeigt sich ein stärkerer Fokus auf **Verlagerungen** (plus 32 Prozentpunkte), **Ausstiege aus nicht gewinnbringenden Geschäften** (plus 30 Prozentpunkte) und **Ausgliederungen** (plus 26 Prozentpunkte). Stärkere Nennungen als in 2012 erfahren zudem Konsolidierungen, Produktivitätssteigerungen in der Produktion und Personalabbau.

Geringere Aufmerksamkeit bringen Grossunternehmen in 2015 dem **Ausstieg aus nicht gewinnbringenden Regionen** (19 Prozentpunkte weniger), dem Ausbau der **globalen Beschaffung** (minus 14 Prozentpunkte) und der Effizienz in **Back-Office-Prozessen** (minus 13 Prozentpunkte) entgegen. Dies sind alles Strategien, die von den meisten Grossunternehmen in den letzten Jahren schon stark umgesetzt wurden und nur noch bedingt ausreizbar sind.

### Risiko der volatilen globalen Wirtschaftsbedingungen

Nebst der Frankenstärke, die die aktuelle Diskussion stark dominiert und auch zukünftig eine wichtige Rolle spielen wird, dürfte längerfristig das Risiko der wirtschaftlichen Volatilität für Schweizer MEM-Unternehmen an Bedeutung gewinnen. Um hier die Spannbreite und das Potenzial der Volatilität besser einschätzen zu können, wurde sie vor dem Hintergrund eines Basisszenarios und eines negativen Alternativszenarios für die kommenden Jahre berechnet.

Im **Basisszenario** wird von einer soliden Expansion der Weltwirtschaft im Zeitraum 2015 bis 2025 ausgegangen. Eine Voraussetzung für das Eintreffen dieser Prognose ist, dass die Schwellenländer mittelfristig ein Wachstumsmotor der Weltwirtschaft bleiben. Diesbezüglich bestehen jedoch einige Risiken, denn viele grosse Schwellenländer sehen sich derzeit schwierigen Herausforderungen gegenüber.

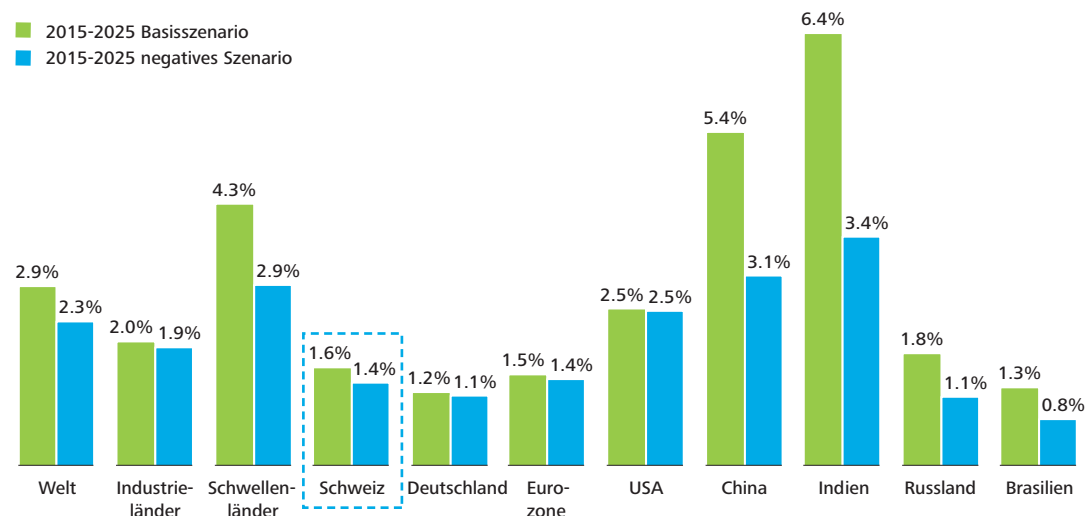
Gegenwärtig belasten hier etwa das Ende des Rohstoff-Superzyklus, sowie die sich abzeichnende Zinswende in den USA – Faktoren, die bereits in den letzten Quartalen zu Kapitalabflüssen aus den Schwellenländern und Devisenabwertungen führten. Politische Destabilität, einseitige, auf Rohstoffexporte basierende Wirtschaftsmodelle, Korruption, fehlende Infrastruktur, Deregulierungsdefizite auf den Produktmärkten sowie teilweise protektionistische Tendenzen sind weitere Hemmfaktoren in einzelnen Ländern, die sich negativ auf das strukturelle Wachstum dieser Volkswirtschaften auswirken.

In vielen Ländern (vor allem in China) ist zudem in den letzten Jahren die Verschuldung des privaten Sektors stark gestiegen, was die Gefahr von zukünftigen Finanzkrisen erhöht. Auch die Eindämmung der Umweltverschmutzung und der Wandel hin zu einem nachhaltigeren Wachstum dürfte viele Länder in den nächsten Jahren vor Probleme stellen. Wenn es den Schwellenländern nicht gelingt, diese Herausforderungen zu bewältigen und die gegenwärtigen strukturellen Schwächen zu beheben, könnte ihre Wachstumsdynamik mittelfristig deutlich schwächer als erwartet ausfallen.



Angesichts dieser ausgeprägten Risiken in den Schwellenländern wurde ein **negatives Alternativszenario** simuliert, um die Auswirkungen eines dauerhaft schwächeren Wirtschaftswachstums in den Schwellenländern aufzuzeigen (siehe Abbildung 12). Zentrale Annahme des negativen Szenarios ist, dass die Investitionstätigkeit und das Potenzialwachstum in den grössten Schwellenländern zwischen 2015 und 2025 dauerhaft niedriger ausfallen als im Basisszenario unterstellt. Eine weitere Annahme lautet, dass es zwar zu einer strukturellen Wachstumsschwäche in den Schwellenländern kommt, dies jedoch nicht mit einer schweren internationalen Finanzkrise einhergeht.

**Abb. 12. Alternativszenario der durchschnittlichen realen BIP Wachstumsraten<sup>13</sup>**  
[2015-2025; pro Jahr; in %]



Die unterstellte strukturelle Wachstumsschwäche in den Schwellenländern würde das **globale Wachstum** zwischen 2015 und 2025 spürbar bremsen. Vor allem die Dynamik des Welthandels würde sich deutlich abschwächen. Insgesamt fiel das durchschnittliche jährliche BIP-Wachstum der Schwellenländer zwischen 2015 und 2025 um 1.3 Prozentpunkte pro Jahr niedriger als im Basisszenario aus.

In den Industriestaaten führt die geringere Nachfrage aus den BRIC-Staaten zu einer dauerhaften Wachstumsabschwächung. Anstelle von 2.0% pro Jahr im Basisszenario expandiert das reale Bruttoinlandsprodukt der Industriestaaten im negativen Szenario mit 1.9% pro Jahr zwischen 2015 und 2025. Deutlich stärker sind die Einbussen bei den zukünftigen Exportwachstumsraten: Insgesamt reduziert sich das globale Wirtschaftswachstum zwischen 2015 und 2025 im negativen Szenario von durchschnittlich 2.9% auf 2.3% pro Jahr. Somit liegt das globale Bruttoinlandsprodukt im Jahr 2025 knapp 6% tiefer als im Basisszenario.

Die **Schweiz** als offene, exportorientierte Volkswirtschaft würde eine langanhaltende Krise der wichtigsten Schwellenländer ebenfalls zu spüren bekommen. Die sinkende internationale Nachfrage würde vor allem den Schweizer Aussenhandel mittelfristig bremsen. Die Modellberechnungen kommen zu dem Ergebnis, dass das jährliche Wachstum der Schweizer Exporte zwischen 2015 und 2025 um 0.5 Prozentpunkte geringer als im Basisszenario ausfällt (2.6% ggü. 3.1% p.a.). Einen ähnlich starken Rückgang gibt es auch bei den Ausrüstungsinvestitionen. Das Schweizer BIP wächst im Alternativszenario jährlich um 0.25 Prozentpunkte langsamer als im Basisszenario und weist im Jahr 2025 einen kumulierten Verlust von rund 3% auf. Für die Schweizer MEM-Industrie fällt der Wachstumsverlust aufgrund der hohen Abhängigkeit von der inländischen Investitionstätigkeit und der internationalen Nachfrage deutlich stärker aus.

Schweizer MEM-Unternehmen müssen in den kommenden Jahren mit weiterhin volatilen globalen Wirtschaftsbedingungen rechnen. Nebst solchen makroökonomischen Faktoren, die wachstumsabschwächend wirken können, gibt es jedoch noch weitere Risikofaktoren (mikroökonomische, politische, regulatorische, soziale, technologische, etc.), die das Wachstum von Schweizer MEM-Unternehmen ebenfalls negativ beeinflussen.

“Neue Compliance Anforderungen führen zu grossen internen Aufwendungen, Kosten und eingeschränkter Flexibilität. Diese Anforderungen werden mit Sicherheit zukünftig noch komplexer werden und zunehmen.“

Martin Meier  
CFO, Robatech

“Die bilateralen Verträge sind wichtig für die Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit des Schweizer Werkplatzes. Der uneingeschränkte Zugang zum europäischen Binnenmarkt erlaubt vielen MEM-Unternehmen ihre operativen Kosten zu reduzieren, ihre Innovationskraft zu erhöhen, Investitionen in den Standort Schweiz zu tätigen und Arbeitsplätze zu sichern.“

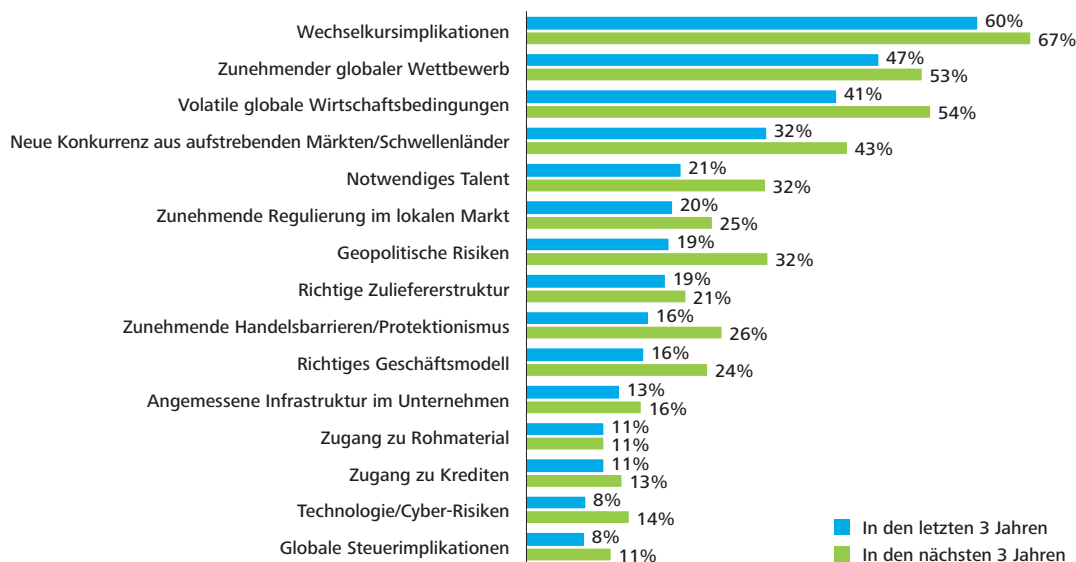
Peter Dietrich  
Direktor, SWISSMEM

### 1.3. Weitere Wachstumsrisiken

Zu den wichtigsten Risikofaktoren befragt, die das Wachstum in den letzten drei Jahren negativ beeinflusst haben, spricht die Mehrheit der Schweizer MEM-Unternehmen von **Wechselkursimplikationen** (60%) als stärkstem Einfluss, gefolgt von zunehmendem **globalen Wettbewerb** (47%) und den **volatilen globalen Wirtschaftsbedingungen** (41%) (siehe Abbildung 13).

Angesichts der weiterhin volatil bleibenden globalen Wirtschaftsentwicklung (siehe Kapitel 1.2.) und des durchgezogenen Ausblicks für die angestammten Märkte der Schweizer MEM-Industrie erstaunt es nicht, dass eine Mehrheit der Befragten als negativste Einflüsse für das Wachstum ihres Unternehmens in den nächsten drei Jahren ebenfalls Wechselkursimplikationen (67%) und Wirtschaftsvolatilität (54%) an erster Stelle nennen. Die Aktualität beider Risiken macht diese für eine Mehrheit der Schweizer MEM-Unternehmen zu klaren Favoriten als zukünftig wachstumshemmende Faktoren.

Abb. 13. Umfrageergebnis: Wie stark haben folgende Risikofaktoren das Wachstum in den letzten 3 Jahren negativ beeinflusst bzw. werden es in den nächsten 3 Jahren negativ beeinflussen?<sup>14</sup>



Als zusätzliche wachstumshemmende Faktoren für die nächsten drei Jahre werden von den befragten MEM-Unternehmen zudem die **neue Konkurrenz aus Schwellenländern** (43%), sowie die **Talentknappheit** und **geopolitische Risiken** genannt (beide mit 32%). Alle diese Risiken werden von den Befragten weit häufiger als negative Einflussfaktoren auf das Unternehmenswachstum der kommenden drei Jahren bezeichnet, als dies für die letzten drei Jahre der Fall war. Eine stärkere Nennung für die kommenden Jahre erfahren auch die Risiken der **zunehmenden Handelsbarrieren** (26% der Befragten), **Regulierung im lokalen Markt** (25%), sowie die Wahl des **richtigen Geschäftsmodells** (24%) und der **richtigen Zuliefererstruktur** (21%).

Schweizer MEM-Unternehmen müssen verstärkt geopolitische Faktoren bei dem Entscheid berücksichtigen, in welchen globalen Märkten sie investieren und weiter wachsen wollen. Wichtig in diesem Zusammenhang sind auch die Errichtung von ununterbrochenen Zugängen zu Rohmaterialien und eine ausgewogene globale Zuliefererstruktur.

Handelsbarrieren und Protektionismus werden durch die Globalisierung nicht nur abgebaut, sondern können sich auch verstärken. Exportkosten für Produkte in Regionen mit Handelsbarrieren können sich damit erhöhen. Wird bereits vor Ort in Ländern mit protektionistischen Massnahmen produziert, können sich zudem auch Importkosten für benötigte Vor- oder Zwischenprodukte erhöhen.

Darüber hinaus stellen auch neue Regulierungen im Heimmarkt neue Herausforderungen dar. Die Umsetzung der Masseneinwanderungsinitiative und die Ungewissheit über die bilateralen Verträge mit der EU (u.a. Einschränkungen der Personenfreizügigkeit) dürften die bestehende Talentknappheit in der Schweizer MEM-Industrie weiter verschärfen. Sind weitere Aspekte der bilateralen Verträge grundsätzlich in Frage gestellt – wie z.B. die Vereinbarung über den Abbau technischer Handelshemmnisse (z.B. der Vereinfachung der Produktzulassung) und die Beteiligung der Schweiz an EU-Forschungsprogrammen –, würden erneut Barrieren aufgebaut, die direkte Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit des Schweizer Werkplatzes hätten.

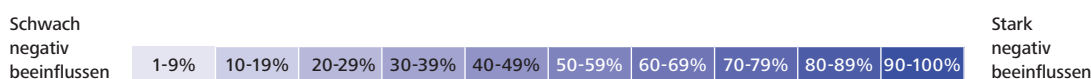
Dieser Risikofaktor der zunehmenden Regulierung wird zukünftig alle MEM-Unternehmen gleichermaßen betreffen, unabhängig von ihrer Grösse (siehe Abbildung 14).

Zunehmende Handelsbarrieren und der eingeschränkte Zugang zu Talenten werden aber stärker von Gross- und Mittelunternehmen als Risikofaktoren genannt, die das Unternehmenswachstum in den nächsten drei Jahren negativ beeinflussen werden. Gerade multinationale Konzerne und Grossunternehmen sind stark angewiesen auf den uneingeschränkten Zugriff auf einen globalen Talentpool und den freien Personenverkehr. Ist das Talent in der Schweiz nicht vorhanden, werden Teams und Funktionen verstärkt grenzüberschreitend aufgestellt.

Unterschiede nach Unternehmensgrösse gibt es auch bei den beiden Risikofaktoren Wechselkursimplikationen und volatile globale Wirtschaftsbedingungen, die beide stärker von Gross- und Mittelunternehmen erwähnt werden. Kleinunternehmen, die noch mehrheitlich für den lokalen Schweizer Markt produzieren, sind davon weniger betroffen.

**Abb. 14. Umfrageergebnis: Vergleich der zukünftigen Risikofaktoren differenziert nach Unternehmensgrösse<sup>15</sup>**

	Grossunter- nehmen	Mittelunter- nehmen	Kleinunter- nehmen	Insgesamt
Wechselkursimplikationen	75%	71%	56%	67%
Volatile globale Wirtschaftsbedingungen	52%	63%	48%	54%
Zunehmender globaler Wettbewerb	47%	63%	50%	53%
Neue Konkurrenz aus aufstrebenden Märkten/Schwellenländern	44%	44%	43%	43%
Geopolitische Risiken	36%	34%	29%	32%
Notwendiges Talent	40%	31%	28%	32%
Zunehmende Handelsbarrieren/Protektionismus	26%	32%	19%	26%
Zunehmende Regulierung im lokalen Markt	25%	24%	25%	25%
Richtiges Geschäftsmodell	22%	27%	25%	24%
Richtige Zuliefererstruktur	19%	25%	20%	21%
Angemessene Infrastruktur im Unternehmen	13%	17%	17%	16%
Technologie/Cyber-Risiken	14%	11%	18%	14%
Zugang zu Krediten	3%	22%	13%	13%
Globale Steuerimplikationen	12%	13%	11%	11%
Zugang zu Rohmaterial	6%	13%	15%	11%



“Die Schweiz erweist sich als begrenzter Markt für internationale Talente.”

Ursula Soritsch-Renier  
CIO, Sulzer

---

“Im Zeichen der Frankenstärke und in wirtschaftlich unsicheren Zeiten erweist sich der Zugang zu Krediten und ein gutes Liquiditätsmanagement als ungleich schwieriger für KMUs als für Grossunternehmen.”

Peter Dietrich  
Direktor, SWISSMEM

Dies heisst allerdings nicht, dass KMUs auch den Druck des globalen Wettbewerbes weniger spüren als die global aufgestellten Grossunternehmen und multinationalen Konzerne. Gerade das Gegenteil ist für die KMUs der Fall: Sie spüren den hohen Wettbewerbsdruck, weil sie selbst zu wenig länderübergreifend aufgestellt sind und die billigere ausländische Konkurrenz in den Schweizer Markt dringt. Mittlere und grössere Unternehmen können mit dem Einkauf ins Ausland ausweichen, aber die kleinsten Unternehmen, vor allem diejenigen die am Anfang der Zulieferkette stehen, haben diese Möglichkeit nicht.

Weitere Risikofaktoren, die vornehmlich die KMUs betreffen und für Grossunternehmen kein grösseres Thema darstellen, sind der Zugang zu Krediten und Rohmaterialien. Grossunternehmen haben in diesen Bereichen oft bessere Kontakte und umfangreichere Netzwerke aufgebaut, die auch in wirtschaftlich schlechteren Zeiten funktionieren. Für KMUs erweist sich die Kapitalbeschaffung für Wachstumsprojekte oder die Umorganisation des Rohmaterialzugangs in wirtschaftlich schwierigen Zeiten hingegen als komplizierter.

# 2. Wachstumsstrategien

Wachstum ist nötig, um nicht einen Wettlauf nach unten über immer schnellere, grössere Kostensenkungen einzugehen. Wir haben sechs Wachstumsstrategien identifiziert, mit denen Schweizer MEM-Unternehmen im aktuellen Konjunktur- und Risikoumfeld nach vorne blicken können: **Kundeneinbindung vorantreiben, global gehen, neue Dienstleistungen entwickeln, über das Produkt hinaus innovieren, anorganisch wachsen und operative Exzellenz nutzen** (siehe Abbildung 15).

Abb. 15. Sechs Wachstumsstrategien



Diese sechs Wachstumsstrategien und ihre Implikationen lassen sich wie folgt skizzieren:

- 1. Kundeneinbindung vorantreiben:** Dies bedarf einer Neuorientierung der Firmenaufstellung vom „Push in den Markt“ (bessere Produkte für Kunden) zu individualisiertem Verständnis des Kundenbedarfs und spezialisierten industriespezifischen Lösungen („Pull von den Kunden“). Das beinhaltet ein Umdenken weg vom besseren „Engineering“ und mehr „Features“ hin zur Maximierung des Kundennutzens. Individualisierte Produkte und Dienstleistungen werden zum Wettbewerbsvorteil, v.a. für neues Wachstum in Stammmärkten und zur Differenzierung und Gewinnung von neuen Kunden in neuen Wachstumsmärkten, insbesondere in Schwellenländern. Bei der Kundeneinbindung geht der Trend weg von einem rein „Engineering“-getriebenen Ansatz und hin zur Kollaboration mit Kunden (Crowdsourcing). Das Wissen des Vertriebes und eine Analyse der Kundendaten hilft zur Produktverbesserung respektive zur individuellen Kundenlösung. Grundsätzlich gilt: Industrieunternehmen, deren Mitarbeiter das Wissen von Kundenproblemen und -wünschen direkt in Forschung und Entwicklung einbringen und gemeinsam mit den Kunden Lösungen erarbeiten, sind nicht nur besser in der Produktinnovation und -verbesserung, sondern auch in der Kundenbindung.
- 2. Global gehen:** Absatzmärkte mit dem Potenzial zu neuen bzw. zukünftigen Wirtschaftsmotoren sind frühzeitig zu identifizieren und zu bewerten. Multinationale Konzerne und Grossunternehmen können es sich erlauben an vielen Orten zu sein. Klein- und Mittelunternehmen (KMUs) müssen hingegen eine Risikoabwägung vornehmen, in welche Schwellenländer sie gehen wollen. Der Erfolg in neuen Wachstumsmärkten in Schwellenländern hängt von der Lokalisierung bestehender Produkte und Dienstleistungen ab. Fragen der globalen Produktion („Global for Local“) gegenüber der lokalen Produktion („Local for Local“ und „Local for Global“) sind vorab zu lösen. Denn eine ausgewogene globale Ausrichtung („Balanced Global Footprint“) kann helfen, Wechselkursrisiken zu minimieren und unterschiedliches Wachstum in angestammten und neuen Märkten auszugleichen.
- 3. Neue Dienstleistungen entwickeln:** Die globale Industrie unterliegt zunehmend dem „Servitization“-Trend, d.h. Industrieproduzenten werden auch zu umfassenden Dienstleistern. Das alte Servicemodell der Wartung von Anlagen wird abgelöst durch Dienstleistungen mit Zusatzleistungen oder gar einem „Services Business“ mit ganzheitlichen Industrielösungen oder neuen Geschäftsmodellen. Das Bündeln höhermargiger Dienstleistungen mit Industrieprodukten und/oder die Einführung neuer, exklusiver Dienstleistungen sind ein Wettbewerbsvorteil und können in ökonomisch schlechten Zeiten zu ununterbrochenen Einnahmequellen werden. Grosses Potenzial haben hier Industrie 4.0 Lösungen, wie z.B. digitale Zustandsüberwachung und vorausschauende Wartung.

4. **Über das Produkt hinaus innovieren:** Der Innovationsdruck auf Schweizer Industrieunternehmen bleibt hoch, inkrementelle Verbesserungen bestehender Produkte und Dienstleistungen genügen nicht mehr, gehen zudem häufig am Kundenbedarf vorbei. Gefragt sind Entwicklungen neuer Wertbeiträge („Value Propositions“) und disruptive Innovationen, die über das traditionelle Verständnis von Produkt- und Prozessinnovationen hinausgehen. Im Fokus stehen hier z.B. Innovationen von Ertragsmodellen, Netzwerken, Finanzierungsmodellen, Dienstleistungen, Vertriebskanälen und beim Kundenengagement. Daneben müssen exponentielle Technologien für beschleunigtes Wachstum genutzt werden.
5. **Anorganisch wachsen:** Wachstum kann auch mittels Fusionen und Übernahmen vorangetrieben werden. Das Umfeld eines starken Frankens steigert die Akquisitionstätigkeit vieler Schweizer Industrieunternehmen im Ausland und ermöglicht so neues Wachstum. Expansion in neue globale Märkte, neue Produkt- und Dienstleistungsbereiche ist möglich, wie auch die Akquisition von Marktanteilen, das Füllen von Technologielücken oder Sicherstellen von Zuliefererketten. Gleichzeitig muss aber auch an Desinvestitionen gedacht und Joint Ventures nicht ausser Acht gelassen werden.
6. **Operative Exzellenz nutzen:** Die Optimierung von betrieblichen Prozessen (operative Exzellenz) erweist sich in einem schwierigen Wirtschaftsumfeld, in dem es sehr teuer ist lokal in der Schweiz zu produzieren, als unabdingbare Notwendigkeit um weiteres Wachstum zu ermöglichen. Die Schaffung von agilen und flexiblen Zuliefererketten erlaubt Schweizer Industrieunternehmen, neue Wachstumsmöglichkeiten auszuschöpfen. Zusammenlegungen (Shared Services Center), Ausgliederungen (Outsourcing), Verlagerungen (Offshoring, Nearshoring), sowie Automatisierungen und „Lean Production“ bieten weitere Möglichkeiten, Kosten tief zu halten und Prozesse zu optimieren, um neue Kräfte für weiteres Wachstum freizusetzen.

Das konsequente Verfolgen dieser sechs Wachstumsstrategien erlaubt es in einem schwierigen Konjunktur- und Risikoumfeld nicht nur nachhaltig zu wachsen, sondern die internationale Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu erhalten.

## 1 Kunden- einbindung vorantreiben

### 2.1. Kundeneinbindung vorantreiben

Ein wichtiges Element zu verstehen, was potenzielle **Wachstumsmöglichkeiten mit bestehenden Kunden** sind, wo die Chancen zur **Neukundengewinnung** liegen oder die Möglichkeit besteht, mittels **individualisierten Produkten und Dienstleistungen** die Kundeneinbindung weiter voranzutreiben, ist die Einschätzung des **Wachstumspotenzials in den Stammmärkten** der Schweizer MEM-Industrie. Wachstumspotenziale von Märkten können gut über Exportdaten berechnet werden.

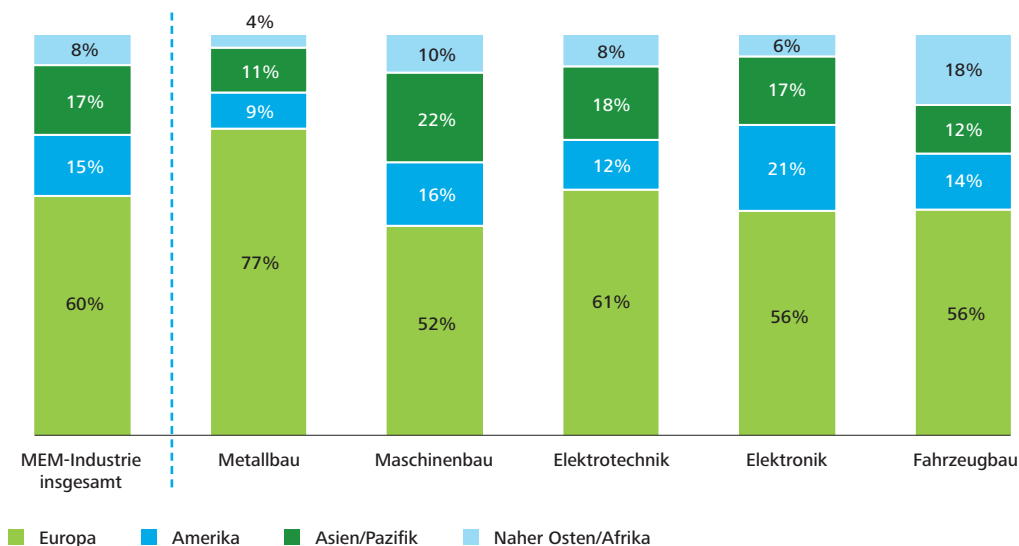
#### Wachstumspotenzial in den Stammmärkten der MEM-Industrie

Fast drei Viertel der Produktion der Schweizer MEM-Industrie hängt am Export. Europa spielt für die MEM-Industrie eine herausragende Rolle und ist mit grossem Abstand der wichtigste Absatzmarkt der Schweizer MEM-Industrie. Rund 60% aller Exporte der MEM-Industrie werden in andere europäische Länder geliefert. Die Branchen Metallbau und Elektrotechnik sind am stärksten auf Europa fokussiert; der Maschinenbau hat sich hingegen schon stark in Richtung Asien, die Elektronikbranche in Richtung Amerika und der Fahrzeugbau in Richtung des Nahen Ostens und Afrika orientiert (siehe Abbildung 16).

Das Exportvolumen des europäischen Markts war für die Schweizer MEM-Industrie in 2014 mit über 38 Milliarden fast doppelt so gross wie der Warenwert der Exporte in die beiden nächstgrössten Absatzregionen Asien und Amerika zusammen.

In den vergangenen 10 Jahren stiegen die Schweizer MEM-Exporte nach China im Vergleich zu jenen in europäische Länder überproportional stark an. Auch andere Schwellenländer oder die USA weisen ein deutlich höheres Wachstum als Exportdestination Schweizer MEM-Exporte auf als Europa.

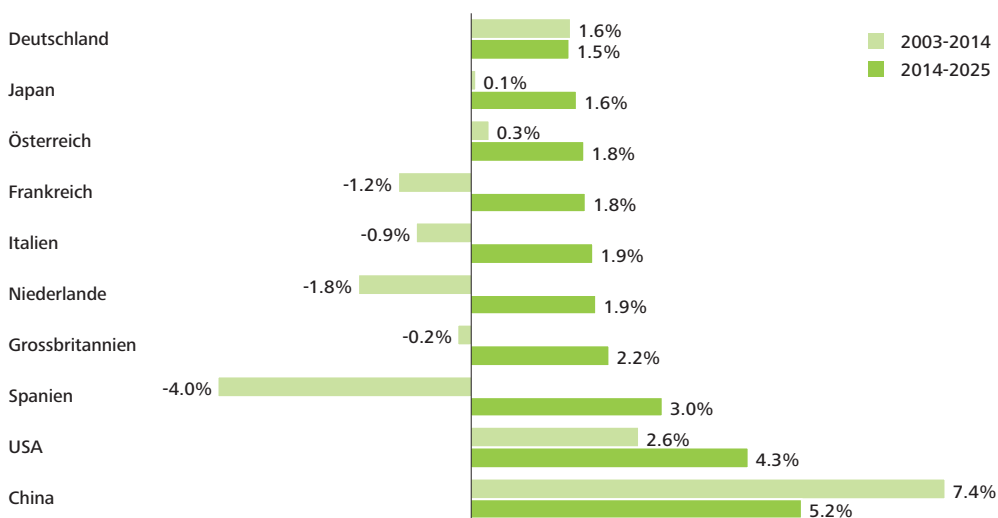
**Abb. 16. Aufteilung Exporte nach Destinationen<sup>16</sup>**  
[2014; in %]



Anmerkung: Elektronik beinhaltet auch Präzisionsinstrumente.

Trotz dieser geographischen Verschiebung hatte Europa in den vergangenen Dekaden von allen Zielmärkten den höchsten Beitrag am Wachstum der Schweizer MEM-Exporte. Der höchste Wachstumsbeitrag stammt von den Ausfuhren nach Deutschland. Wenngleich das Exportwachstum mit 1.6% p.a. zwischen 2003 und 2014 deutlich hinter den Wachstumsraten der Exporte nach China (+7.4%) oder der in die USA (+2.6%) lag, liegt der Wachstumsbeitrag der Exporte nach Deutschland mit durchschnittlich 0.41 Prozentpunkten deutlich höher als jener nach China (+0.23 Prozentpunkte) oder jener in die USA (+0.26 Prozentpunkte) (siehe Abbildung 17).

**Abb. 17. Wachstumspotenzial der Exporte in die grössten Stammmärkte<sup>17</sup>**  
[2014-2025; in %]



Auch in den kommenden 10 Jahren wird nicht aus den europäischen Stammmärkten das grösste Wachstumspotential erwartet, sondern für die Märkte Amerikas und Asiens (vgl. hierzu auch Kapitel 2.2.). Doch die Wachstumsdivergenz hat abgenommen, einerseits, weil für die europäische Wirtschaft eine Stabilisation und Erholung erwartet wird, andererseits weil für einige Schwellenländer eine Abschwächung des strukturellen Wirtschaftswachstums erwartet wird.



**Wachstum mit bestehenden Kunden** wird stark zum Wachstum in den nächsten 3 Jahren beitragen



**Gewinnung neuer Kunden** wird stark zum Wachstum in den nächsten 3 Jahren beitragen



“Zentrale Fragen einer erfolgreichen Kundenintegration sind: Wie machen wir es dem Kunden leichter? Wie helfen wir dem Kunden seine Probleme zu lösen? Wie können wir dem Kunden in einem komplexen Umfeld möglichst passende und einfache Lösungen anbieten?”

Martin Meier  
CFO, Robatech

Innerhalb der Stammmärkte wird auch in der kommenden Dekade China eine sehr wichtige Rolle einnehmen, wenngleich das Potenzial für die chinesische Nachfrage nach MEM-Produkten mit 5.2% deutlich schwächer eingeschätzt wird als das Wachstum der vergangenen 10 Jahre (+7.4%). Mit einer spürbaren Wachstumsbeschleunigung ist hinsichtlich der Nachfrage aus den USA zu rechnen, wo das Potenzialwachstum mit jährlich 4.3% deutlich höher ausfällt als die realisierten Exportzuwächse in der Periode 2003-2014 (+2.6%).

Aufgrund der gegenwärtigen Absatzstruktur spielen die europäischen Märkte auf absehbare Zeit eine eminent wichtige Rolle. So fällt beispielsweise der Beitrag Deutschlands zum gesamten Wachstumspotenzial bis 2025 immer noch fast 1.5-mal so hoch aus wie derjenige Chinas. Der höchste Beitrag ist aus den USA zu erwarten. Ein gutes Wachstumspotenzial in den meisten Stammmärkten ist somit für die Schweizer MEM-Industrie weiterhin gegeben.

**Wachstum mit bestehenden Kunden und Neukundengewinnung**

Vor diesem Hintergrund erstaunt es nicht, dass eine grosse Mehrheit der befragten Schweizer MEM-Unternehmen (67%) denken, dass das Wachstum mit Stammkunden stark zum Unternehmenswachstum in den nächsten drei Jahren beitragen wird. Dies deckt sich mit der Anzahl an MEM-Unternehmen, die der Meinung sind, dass diese Strategie ebenfalls stark zum Wachstum der letzten drei Jahre beigetragen hat (Veränderung von 0 Prozentpunkten). Für Gross- (73%) und Mittelunternehmen (70%) ist diese Strategie leicht wichtiger als für Kleinunternehmen (60%).

Noch wichtiger ist das Wachstum mit neuen Kunden. 83% der Befragten erachten die Neukundengewinnung als zentral für das Unternehmenswachstum der nächsten drei Jahre. Dies sind +17 Prozentpunkte mehr als bei der Frage nach dem starken Wachstumsbeitrag dieser Strategie in den letzten drei Jahren, die von 66% der Befragten bejaht wird. Die Strategie der Neukundengewinnung ist dabei von gleich grosser Wichtigkeit für alle MEM-Unternehmen, unabhängig von ihrer Grösse.

Für alle Schweizer MEM-Unternehmen stellt sich somit die Frage, mit welchen konkreten Initiativen und Massnahmen bestehendes Kundenwachstum verbessert und Neukundengewinnung vorangetrieben werden kann.

Im Zentrum steht neben der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen (siehe hierzu die nachfolgenden Kapitel 2.3. und 2.4.) die Individualisierung von Produkten und Dienstleistungen. Dies ist eine gute Möglichkeit, die Kundeneinbindung voranzutreiben und noch stärkeres Wachstum mit bestehenden Kunden zu erzielen respektive Neukunden zu überzeugen.

Dies bedarf einer Neuorientierung der Firmenaufstellung vom „Push in den Markt“ (bessere Produkte für Kunden) zu einem individualisiertem Verständnis des Kundenbedarfs und spezialisierten industriespezifischen Lösungen („Pull von den Kunden“). Bei dieser Kundeneinbindungsform geht der Trend weg von einem rein „Engineering“-getriebenen Ansatz und hin zur eigentlichen Kollaboration mit den Kunden (Crowdsourcing). Ideen und Wünsche von Kunden werden bei der Individualisierung von Produkten und Dienstleistungen miteinbezogen.

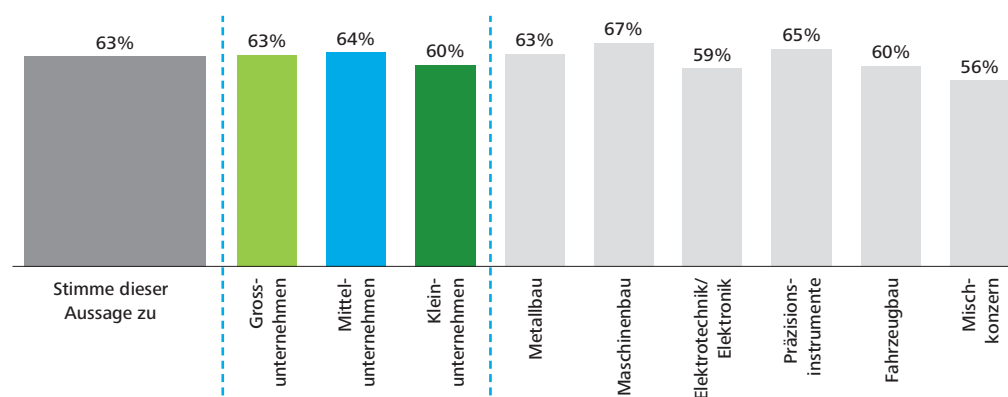


### Individualisierte Produkte und Dienstleistungen als Wachstumschance

Kundenindividuelle Anpassungen („Customization“) sind ein globaler Trend, der sich schnell in der verarbeitenden Industrie ausgebreitet hat und klare Wettbewerbsvorteile für Industrieunternehmen schafft. Kunden wollen Produkte gemäss ihren spezifischen Wünschen zusammenstellen und ihre Ideen frühzeitig in Entwicklungs- und Produktionsprozesse einfließen lassen. Industrieunternehmen, die diesen Trend beherzigen, werden höhere Kundenbindung erzielen als ihre Konkurrenz. Die Möglichkeit kundenindividualisierte Angebote und Lösungen anzubieten kann nicht nur gegenüber Anbietern differenzieren, sondern auch bessere Margen erzielen mit standardisierten Produkten.

Die Individualisierung der Leistungen und die enge Kollaborationen mit Kunden werden von 63% der befragten Schweizer MEM-Unternehmen aus allen Grössenklassen als neue Wachstumschance angesehen (siehe Abbildung 18). Am stärksten wird die Individualisierung von den Branchen Maschinenbau (mit 67%) und Präzisionsinstrumente (65%) als Gelegenheit wahrgenommen weiter zu wachsen. Mischkonzerne und Unternehmen aus der Branche Elektrotechnik/Elektronik sehen ein leicht schwächeres Potenzial.

**Abb. 18. Umfrageergebnis: Denken Sie, dass individualisierte Produkte und Dienstleistungen die neuen Wachstumschancen ermöglichen, die Ihr Unternehmen braucht?<sup>18</sup>**



Künftig werden Industrie 4.0 Lösungen eine noch stärkere bedarfsorientierte und kundenspezifische Produktion ermöglichen, bis hin zur individuellen Massenfertigung („Mass Customization“). Industrie 4.0 Lösungen erlauben eine hohe Durchgängigkeit der Daten und Datenaustausch zwischen Maschinen/Produzenten und Kunden. Kundenspezifische Anpassungen und Individualisierungen werden dabei nicht nur in der Entwicklung und der Produktion möglich, sondern auch während der Bestellung, Planung und des Vertriebs von Produkten und Dienstleistungen.<sup>19</sup>

Aus der umfassenderen Integration von Kunden können neue Geschäftsmodelle für MEM-Unternehmen resultieren, die Marktanteile gewinnen lässt. Individualisierte Produkte und Dienstleistungen sind nicht nur ein Wettbewerbsvorteil in Stammmärkten, sondern erlauben Differenzierung und Gewinnung von neuen Kunden in Stammmärkten wie in neuen Wachstumsmärkten.

---

“Die Krise des Kunden ist unsere Chance. Wir müssen das Ohr beim Kunden haben um ihn besser zu verstehen. Dann können wir unsere Produkte auf seine Bedürfnisse anpassen und ihm helfen seine Probleme zu lösen.“

Edwin Eichler  
Verwaltungsratspräsident,  
Schmolz + Bickenbach

---

“Das Thema IoT (Internet der Dinge) wird zunehmend wichtiger für Anlagenbauer. Sensorik zur Messung und Steuerung von Wartung sollte aber immer den Kundennutzen im Fokus haben und nachhaltig Wert generieren.“

Markus Pözl  
Leiter Commercial & Financials  
Grain Milling, Bühler

---

“Für die Kundeneinbindung spielt die Schweizer Qualität nach wie vor eine wichtige Rolle – und zwar für standardisierte wie auch nicht-standardisierte Produkte.“

Ursula Soritsch-Renier  
CIO, Sulzer



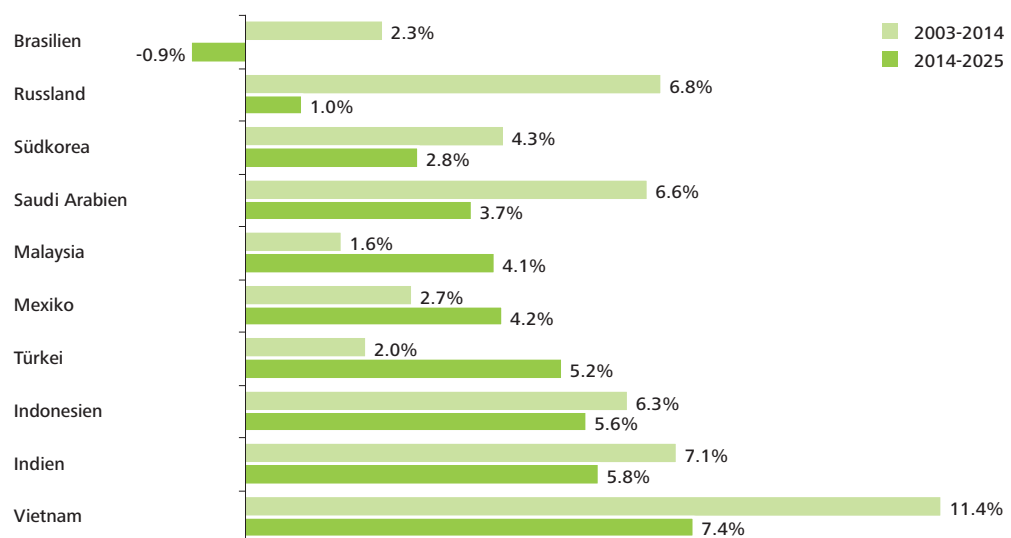
## 2.2. Global gehen

Das **Wachstumspotenzial in den neuen geografischen Märkten** der Schweizer MEM-Industrie lässt sich ebenfalls mittels Exportdaten berechnen. Diese Potenziale lassen sich mit den geografischen **Expansionsplänen und Wachstumserwartungen von Schweizer MEM-Unternehmen** vergleichen, was nicht nur eine Validierung der Wachstumspotenziale, sondern auch allfällige Korrekturen der Expansionspläne erlaubt. Möglichkeiten für die **Lokalisierung von Produkten und Dienstleistungen** als weitere Wachstumschancen können zudem bestimmt werden.

### Wachstumspotenzial in neuen geografischen Märkten der MEM-Industrie

Die Analyse der Exportdaten zeigt, dass die Schwellenländer hinsichtlich des erwarteten Wachstumspotenzials eine starke Divergenz aufweisen. Während für die Nachfrage aus Vietnam, Indien, Indonesien oder Türkei Expansionspotenziale von mehr als 5% pro Jahr in den nächsten 10 Jahren erwartet werden, weisen die ehemals als Wachstumsmärkte eingestuftten Länder Brasilien (-0.9%) oder Russland (1.0%) enttäuschende Perspektiven auf (siehe Abbildung 19).

**Abb. 19. Wachstumspotenzial der Exporte in die neuen Märkte<sup>20</sup>**  
[2014-2025; in %]



Wird nebst dem Wachstumspotenzial auch der Wachstumsbeitrag analysiert, so zeigt sich, dass von den Märkten mit dem grössten Expansionspotenzial der indische und türkische Markt den höchsten Wachstumsbeitrag für die Schweizer MEM-Industrie versprechen.

Der Vergleich der Wachstumsbeiträge der neuen geografischen Märkte mit den Stammmärkten zeigt, dass neben der Exploration neuer Märkte die Pflege der Stammmärkte von grosser Bedeutung ist. Für das Wachstum der kommenden 10 Jahre ist beispielsweise Deutschland als Markt immer noch fast 5-mal so wichtig wie Indien.

Die ausserordentlich hohe Bedeutung Europas als Absatzmarkt der Schweizer MEM-Industrie wird in naher Zukunft Bestand haben. Die dynamischsten Märkte liegen zwar eher in Asien und in Nord- und Südamerika, doch aufgrund der gegenwärtigen Absatzstruktur spielen die europäischen Märkte auf absehbare Zeit immer noch eine eminent wichtige Rolle.

Positiv dürfte sich in den kommenden Jahren auswirken, dass die Schweizer MEM-Industrie innerhalb Europas auf Länder wie beispielsweise Deutschland, Grossbritannien, Niederlande oder Österreich fokussiert ist, für die die Wachstumsaussichten für die kommenden Jahre vergleichsweise günstig eingeschätzt werden. Hinsichtlich der Wachstumsperspektiven einiger Schwellenländer wird hingegen von einer leichten Abschwächung der Dynamik ausgegangen (siehe nochmals Abbildung 19).

### Expansionspläne und Wachstumserwartungen von Schweizer MEM-Unternehmen

Etwas mehr als die Hälfte aller befragten Schweizer MEM-Unternehmen (57%) sehen die Expansion in neue geografische Märkte als wichtige Wachstumsstrategie für die nächsten drei Jahre. Mit +18 Prozentpunkten mehr als bei der Frage nach dem starken Wachstumsbeitrag in den letzten drei Jahren hat die Strategie der geografischen Expansion für die Zukunft an Bedeutung gewonnen. Obschon die meisten Grossunternehmen global bereits sehr differenziert aufgestellt sind, ist diese Strategie für sie mit 64% immer noch wichtiger als für Mittel- (57%) und Kleinunternehmen (49%).

Es stellt sich jedoch für alle MEM-Unternehmen unabhängig von ihrer Grösse die Frage, welche geografischen Märkte das grösste Wachstumspotenzial versprechen. Grossunternehmen können sich oft auf eigene und breite Marktforschungs- und Business Development-Ressourcen stützen. KMUs haben oft limitierte Mittel und müssen noch sorgfältiger als Grossunternehmen eine Risikoabwägung vornehmen, bezüglich der aufstrebenden Märkte und Schwellenländer, in die sie expandieren wollen und bezüglich der Wahl eines lokalen Geschäftsmodelles. Kleinere Zuliefererunternehmen können mitunter die Chance nutzen, gemeinsam mit Grossunternehmen – oder in deren Windschatten – in neue Märkte zu gehen.

Hierfür ist es interessant, die aus den Exportdaten errechneten Wachstumspotenziale mit den Wachstumserwartungen der befragten Schweizer MEM-Unternehmen zu vergleichen. Als die beiden geografischen Märkte, in denen die befragten MEM-Unternehmen in den letzten 12 Monaten am stärksten gewachsen sind, erweisen sich **Deutschland** (34%) und die **Schweiz** (33%) (siehe Abbildung 20). Dies überrascht insofern nicht, da Deutschland traditionell der grösste Exportmarkt der Schweizer MEM-Industrie ist und gemäss der Exportdaten auch in naher Zukunft eine ausserordentlich hohe Bedeutung geniessen wird.<sup>21</sup>



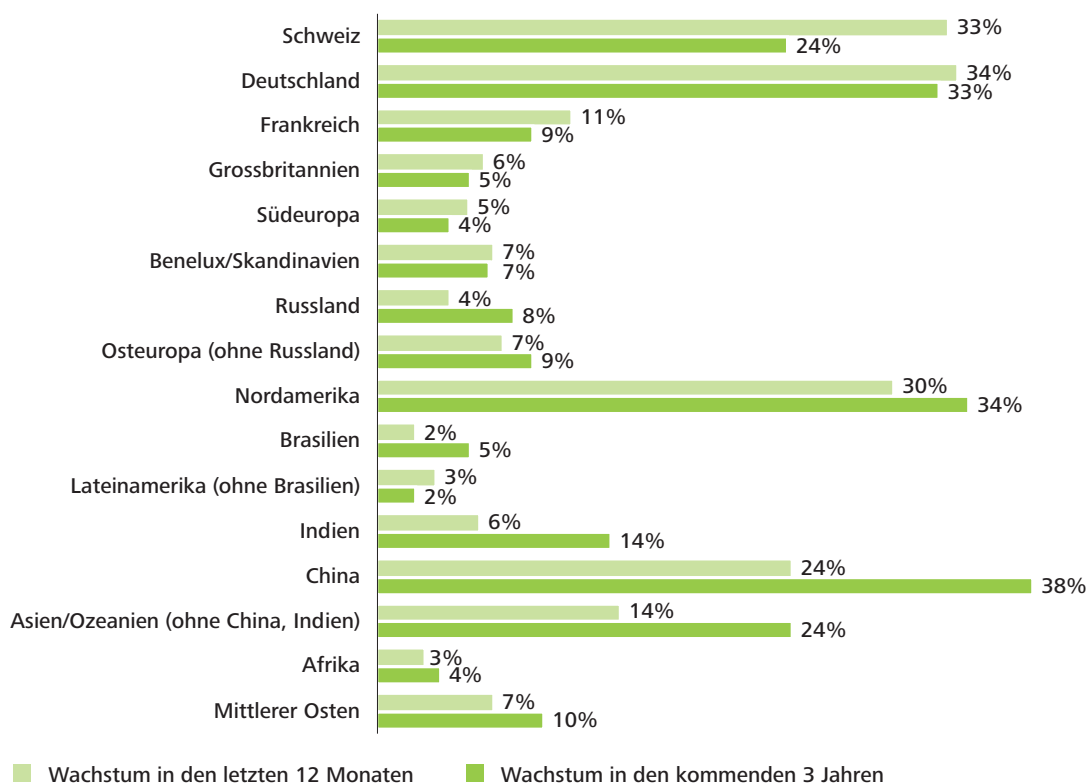
**Expandieren in neue geografische Märkte wird stark zum Wachstum in den nächsten 3 Jahren beitragen**



*“Als nicht zu vernachlässigendes Risiko erweist sich die Wirtschaftsentwicklung in China. Eine nachlassende Wirtschaftsdynamik in diesem grossen Markt wird das Wachstum stark beeinflussen.”*

Philipp Felber  
Corporate M&A, Schindler

**Abb. 20. Umfrageergebnis: In welchen Regionen sind Sie in den letzten 12 Monaten am stärksten gewachsen bzw. erwarten Sie das stärkste Wachstum für die kommenden 3 Jahre?<sup>22</sup>**



“Der Einbruch von grossen Märkten wie Russland und Brasilien in den vergangenen Jahren wird von der Industrie stark gespürt und ist schwierig zu kompensieren.“

Markus Pözl,  
Leiter Commercial & Financials  
Grain Milling, Bühler

Für einen grossen Teil der befragten Schweizer MEM-Unternehmen wird dieses Wachstum vor dem Hintergrund der Frankenstärke allerdings etwas gebremst. Für die kommenden drei Jahre erwarten nur noch 24% der Befragten ein stärkeres Wachstum in der Schweiz. Für Deutschland erwarten gleich viele MEM-Unternehmen (33%) ein zukünftiges Wachstum in diesem Markt wie im vergangenen Jahr, was einer Stagnation gleichkommt.

Als die Märkte, in denen die Schweizer MEM-Unternehmen eindeutig das grösste Wachstum in den kommenden drei Jahren erwarten, erweisen sich **China** (38% der Befragten) und **Nordamerika** (34%). Insbesondere China – aber auch Asien/Ozeanien insgesamt – wird im Vergleich zum letzten Jahr von den Befragten weit häufiger als zukünftige Wachstumsregion erwähnt. Auch diese Befunde korrespondieren im Wesentlichen mit den Potenzialanalysen der Exportdaten, wonach die dynamischsten Märkte eher in Asien und Nordamerika liegen.

Starkes Wachstum in den anderen BRIC-Staaten nebst China – d.h. **Brasilien, Russland und Indien** – wird nur von einer Minderheit der befragten MEM-Unternehmen erwartet, nachdem für diese aufstrebenden Märkte in den vergangenen Jahren noch eine viel grössere Wachstumseuphorie vorgeherrscht hatte (siehe hierzu Abbildung 21). Die enttäuschenden Wachstumspotenziale für Brasilien und Russland für die kommenden Jahre werden grundsätzlich durch die gedämpften Wachstumserwartungen der befragten Schweizer MEM-Unternehmen für diese Regionen bestätigt.

**Abb. 21. Umfrageergebnis: Vergleich der Wachstumsregionen 2012 vs. 2015**  
[nur Grossunternehmen]

In welchen Regionen erwarten Sie das stärkste Wachstum in den kommenden 3 Jahren?

	2012	2015	Veränderung in Prozentpunkten (PP)
Schweiz	12%	6%	-6 PP
Deutschland	15%	22%	+7 PP
Frankreich	0%	6%	+6 PP
Grossbritannien	4%	7%	+3 PP
Südeuropa	0%	5%	+5 PP
Benelux/Skandinavien	0%	2%	+2 PP
Russland	19%	7%	-12 PP
Osteuropa (ohne Russland)	19%	9%	-10 PP
Nordamerika	23%	49%	+26 PP
Brasilien	38%	6%	-32 PP
Lateinamerika (ohne Brasilien)	19%	2%	-17 PP
Indien	35%	16%	-19 PP
China	42%	59%	+17 PP
Asien/Ozeanien (ohne China, Indien)	12%	34%	+22 PP
Afrika	12%	4%	-8 PP
Mittlerer Osten	15%	14%	-1 PP

Im Vergleich der aktuellen Erwartungen zu den zukünftigen Wachstumsregionen mit denjenigen aus dem Deloitte *Weissbuch Werkplatz Schweiz* von 2012 (nur für Grossunternehmen möglich) zeigt sich eine stark abgeschwächte Euphorie für die BRIC-Staaten (mit Ausnahme von China).

**Brasilien** wird mit 32 Prozentpunkten und **Indien** mit 19 Prozentpunkten weniger als Wachstumsregion für die kommenden drei Jahre angesehen. Die Erwartung für **Russland** ist ebenfalls um 12 Prozentpunkte gesunken. Das Vertrauen in diese BRIC-Staaten als zukünftige Wirtschaftsmotoren und Wachstumsregionen hat unter den befragten MEM-Unternehmen also stark abgenommen.

Demgegenüber haben sich im Vergleich zu 2012 die Erwartungen in 2015 für **China** um 17 Prozentpunkte und für **Nordamerika** gar um 26 Prozentpunkte verbessert. Auch das **restliche Asien** (ohne Indien und China) wird heute mit 22 Prozentpunkten mehr als wichtige Wachstumsregion angesehen als noch vor drei Jahren.

## Lokalisierung existierender Produkte und Dienstleistungen als Wachstumschance

Das Thema der Lokalisierung existierender Produkte und Dienstleistungen wird generell noch nicht als Wachstumschance angesehen. Nur 20% aller befragten MEM-Unternehmen denken, dass diese Strategie stark zum Wachstum in den nächsten drei Jahren beitragen wird (+7 Prozentpunkte mehr als diejenigen, die denken, dass der Wachstumsbeitrag in den letzten drei Jahren gross gewesen ist).

Am stärksten wird die Strategie der Produktlokalisierung von Gross- (21%) und Mittelunternehmen (23%) bejaht. Dass nur 13% der Kleinunternehmen dem beipflichten, lässt vermuten, dass die Lokalisierung eher eine nachgelagerte Strategie ist. MEM-Unternehmen expandieren in neue Geografien mit ihren bestehenden Produkten und Dienstleistungen. Diese werden zunächst aus einer Schweizer oder globalen Produktion („Global for Local“) geliefert. Die Präsenz vor Ort ist noch beschränkt. Lokale Vertriebspartner werden zunächst genutzt, dann eigenen Verkaufsgesellschaften. Die Strategie der Lokalisierung – d.h. Produktion vor Ort und Anpassungen von Produkten und Dienstleistungen an lokale Gegebenheiten („Local for Local“) – macht aber längerfristig in den meisten Fällen Sinn. Durch die Erhöhung des lokalen Fertigungsanteils können weiter Kosten gespart werden (inklusive Logistikkosten), so dass die Konkurrenzfähigkeit gegenüber billigen lokalen Produkten gewährt bleibt.

Produkte die massgeschneidert auf lokale Kundenbedürfnisse abzielen, bergen zudem neue Wachstumspotenziale. In aufstrebenden Märkten und Schwellenländern stehen oft Produktvereinfachungen im Vordergrund, wie z.B. die Eliminierung unnötiger Funktionen bei Maschinen, weniger Elektronik/Automatik und mehr Handschaltungen. Es reicht aber nicht, einfach nur vereinfachte Versionen von Hightech-Produkten herzustellen. Bei dieser Form der Lokalisierung geht es vielmehr darum, mit einem ganz neuen Blickwinkel an die Produktentwicklung heranzugehen und ganz neue Produkte zu erfinden. Hierfür brauchte es gute lokale Marktkenntnis und lokales Know-how.

Solche den lokalen Gegebenheiten und Zuständen angepasste Produkte können in andere Schwellenländer exportiert werden, wo ähnliche Bedürfnisse herrschen. Dank ihres attraktiven Preis-Leistungs-Verhältnisses können einige dieser erfolgreichen neuen Produkte gar mit teuren und teilweise „over-engineerten“ Lösungen aus hochindustrialisierten Ländern konkurrieren. In wirtschaftlich schwierigen Zeiten reagieren Kunden preissensibler und investieren lieber in billigere und abgespeckte Produktversionen, die die erforderlichen Grundfunktionen aufweisen und auf unnötige Zusatzfunktionen verzichten.

Aus der lokalen Produktion in den neuen Wachstumsmärkten können somit in vielfältiger Weise die globalen Märkte bzw. die alten Stammmärkte beliefert werden („Local for Global“).



Lokalisierung existierender Produkte wird stark zum Wachstum in den nächsten 3 Jahren beitragen



“Wirklich global gehen heisst die totale Lokalisierung. Dabei wird alles konsequent in die Ländereinheiten gegeben. Die Marktbearbeitung wird in den Märkten gemacht.“

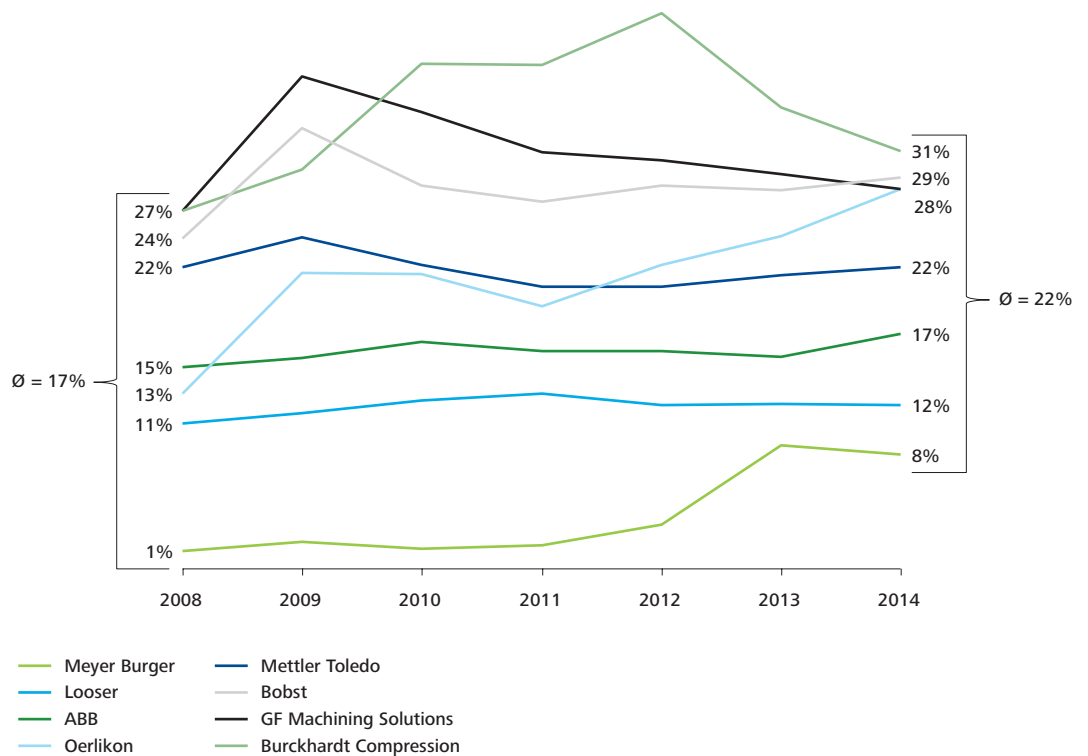
Markus Pölzl,  
Leiter Commercial & Financials Grain Milling, Bühler

**3**  
**Neue Dienstleistungen entwickeln**

**2.3. Neue Dienstleistungen entwickeln**

Das Dienstleistungs- und Ersatzteilgeschäft ist für viele MEM-Unternehmen in den letzten Jahren zu einem einträglichen Geschäft geworden und macht teilweise schon mehr als 20% der Gesamtumsätze aus (siehe Abbildung 22). Das „Services Business“ erweist sich nicht nur als ökonomisch interessante Erweiterung von Ertragsmodellen, sondern dient in Zeiten schwieriger Konjunktur als ununterbrochene Einnahmequelle und Möglichkeit weiterhin zu wachsen.

**Abb. 22. Wachstum des Dienstleistungs- und Ersatzteilgeschäftes von Schweizer MEM-Unternehmen<sup>23</sup>**  
 [2008-2014; in % des Gesamtumsatzes]



Schweizer MEM-Unternehmen, die ihr Service-Angebot kontinuierlich ausbauen und zu umfassenden Dienstleistern werden, folgen dem allgemeinen „Servitization“-Trend der verarbeitenden Industrie, der seit einigen Jahren global zu beobachten ist.

**47%** +16 PP

**Entwicklung Dienstleistungsgeschäft wird stark zum Wachstum in den nächsten 3 Jahren beitragen**



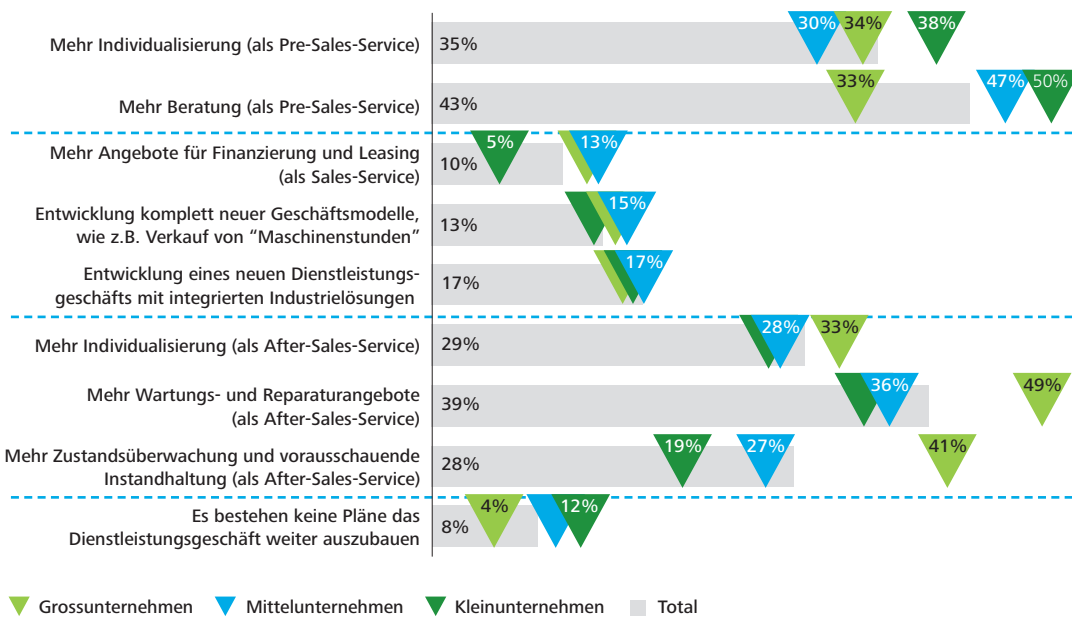
### Entwicklung Dienstleistungsgeschäft

Vor diesem Hintergrund erstaunt es nicht, dass fast die Hälfte aller befragten Schweizer MEM-Unternehmen (47%) die Weiterentwicklung ihres Dienstleistungsgeschäfts als wichtige Wachstumsstrategie für die nächsten drei Jahre ansieht. Im Vergleich zur Frage nach dem starken Wachstumsbeitrag des „Services Business“ in den letzten drei Jahren, hat diese Strategie mit +16 Prozentpunkte stark zugenommen. Die Entwicklung des Dienstleistungsgeschäfts als Wachstumstreiber wird dabei etwas mehr von Grossunternehmen (50%) präferiert, als von KMUs (43% und 45% respektive).

Grundsätzlich gilt, dass MEM-Unternehmen zunehmend zu umfassenden Dienstleistern werden. Nebst den alten Servicemodellen der Wartung und Reparatur von Anlagen gewinnen neue Dienstleistungen mit Zusatzleistungen, wie z.B. Individualisierung und Beratung, sowie neue holistische „Services Business“-Lösungen, wie etwa integrierte Dienstleistungsmodelle und Betreibermodelle, an Bedeutung.

Insgesamt wollen 43% aller befragten MEM-Unternehmen ihr Dienstleistungsgeschäft im Bereich der **Beratung (als Pre-Sales Service)** ausbauen (siehe Abbildung 23). Differenziert nach Unternehmensgrösse plant dies gar jedes zweite Klein- und Mittelunternehmen (50% und 47% respektive), jedoch nur jedes dritte Grossunternehmen (33%). Dabei ist eine umfassende Beratungsdienstleistung vor dem Kauf gerade ein Bereich, wo sich noch viele MEM-Unternehmen von ihren Konkurrenten weiter differenzieren und Mehrwert für ihre Kunden schaffen können und damit ein notwendiges Element des Geschäfts. Der eigentliche Ausbau des Dienstleistungsgeschäftes als wesentlicher Ertragspfeiler liegt allerdings in anderen Bereichen.

Abb. 23. Umfrageergebnis: Wie planen Sie das Dienstleistungsgeschäft in den kommenden Jahren weiter auszubauen?<sup>24</sup>



Mehr **Individualisierung als Zusatzdienstleistung** wird von jedem dritten MEM-Unternehmen als Ausbaumöglichkeit erwähnt. Stärker als Gross- und Mittelunternehmen wird dies von Kleinunternehmen (38%) im Pre-Sales-Servicebereich geplant. Grossunternehmen (33%) legen den Fokus stärker auf den After-Sales-Servicebereich als die KMUs. Die Ausarbeitung individueller Vorschläge und Dienstleistungsmodelle werden von vielen MEM-Unternehmen ebenfalls als Wettbewerbsvorteil wahrgenommen, der Stammkundenbindung und Neukundengewinnung erlaubt. Individualisierte Lösungen im Pre-Sales- und After-Sales-Servicebereich leiten hier eine neue Ära der Kundenorientierung ein. In den Expertengesprächen wurde wiederholt gesagt, dass erfolgreiche Dienstleistungsstrategien immer auf nachhaltige Kundenwerte abzielen und den ganzen Lebenszyklus von Produkten umfassen sollten bis hin zu End-of-Life-Lösungen.

“Individualisierung und Beratung sind wichtige Elemente von neuen Dienstleistungen für Anlagenbauer. Jeder Kunde ist anders und hat eigene Bedürfnisse und Wünsche. Die Beratung muss ganzheitlich sein und auch Aspekte der Produkte miteinbeziehen, die mit den Anlagen produziert werden.“

Markus Pözl  
Leiter Commercial & Financials  
Grain Milling, Bühler

“Innovationen, die «All-in-One» Lösungen ermöglichen, stellen einen grossen Kundennutzen dar. Der Verkauf von Maschinen inklusive Dienstleistungen erweist sich zudem als gutes Alleinstellungsmerkmal (USP) um sich von der Konkurrenz abzuheben.“

Martin Meier  
CFO, Robatech

“Betreibermodelle, wo Firmen ihre Maschinen und Anlagen nicht mehr nur verkaufen, sondern im Auftrag ihrer Kunden auch betreiben, sind für KMUs mangels Finanzierungskraft oft schwer umsetzbar.“

Werner Schmidli  
CEO, Schlatter

“In Emerging Markets kann sich die Finanzierung als grosses Problem erweisen. Spezielle Finanzierungs- und Leasing-Lösungen sind hier ein interessantes Tool der Kundenbindung und ein Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz.“

Werner Schmidli  
CEO, Schlatter



Neue Vertriebs- und Verkaufskanäle werden stark zum Wachstum in den nächsten 3 Jahren beitragen



Grossunternehmen (mit 49%) wollen stärker als Klein- und Mittelunternehmen (34% und 36% respektive) ihre **Wartungs- und Reparaturangebote** ausbauen. Diese stellen ebenfalls eine Differenzierungsmöglichkeit gegenüber der Konkurrenz dar. Kundenspezifische „All-in-One“ Lösungen gewinnen hier ganz besonders an Bedeutung.

Grosses Potenzial für die Zukunft haben **Zustandsüberwachung und vorausschauenden Instandhaltung** im Zeichen der digitalen Transformation der verarbeitenden Industrie. Hier liegen die Grossunternehmen (41%) gegenüber den Klein- und Mittelunternehmen (19% und 27% respektive) klar voran. Mit der digitalen Zustandsüberwachung können frühzeitig mögliche Fehler und Schäden entdeckt und kostspielige Ausfälle verhindert werden. Industrie 4.0 Lösungen im Dienstleistungsbereich liefern somit einen wichtigen Mehrwert für Kunden und erhöhen die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, die solche Services erbringen.

Die „Königsklasse“ in der Entwicklung zum lösungsorientierten Servicegeschäft ist die Entwicklung eines komplett **neuen Dienstleistungsgeschäftes mit integrierten Industrielösungen** (17%) und das **Angebot von komplett neuen Geschäftsmodellen**, wie z.B. der Verkauf von „Maschinenstunden“ (anstatt von ganzen Maschinen) inklusive der im Paket enthaltenen Wartung (13%). Insgesamt ist heute dieser Bereich noch wenig entwickelt – jedoch erwarten einige Branchenkenner, dass sich hier signifikante Unterschiede zwischen Unternehmen zeigen werden. Um hier vorne dabei zu sein, wird die Fähigkeit innovative Finanzierungsmodelle zu entwickeln entscheidend werden. Das in der Luftfahrtindustrie erfolgreiche Geschäftsmodell, wo Triebwerkshersteller den Fluggesellschaften statt Triebwerken „power-by-the-hour“ verkaufen, lässt sich auf andere Industrien übertragen. Die Hersteller bleiben Eigentümer der Anlagen/ Maschinen und bleiben verantwortlich für Reparatur und Wartung. Den Kunden werden nur die Betriebsstunden verrechnet.

**Mehr Finanzierungs- und Leasing-Angebote** werden ebenfalls von nur 10% der Befragten als weitere Ausbaumöglichkeit erwähnt. Der relativ kleine Anteil von Befragten, die hier ein Ausbaupotenzial sehen, lässt sich teilweise dadurch erklären, dass viele MEM-Unternehmen solche Dienstleistungen aus Risikogründen nicht selbst anbieten, sondern an Dritte vergeben. Wenige MEM-Unternehmen sind heute in der Lage selber Finanzierungsleistungen anzubieten. Im Gegensatz zu den entwickelten Märkten, wo die Finanzierung über Dritte relativ unproblematisch eingerichtet werden kann, kann es sich in Schwellenländern grundsätzlich als schwierig erweisen, eine solche Dienstleistung zu finden. MEM-Unternehmen, die ihren Kunden helfen, hier eine Lösung zu finden, können sich von Wettbewerbern absetzen.

Dass nur 8% der befragten MEM-Unternehmen keine Pläne haben, ihr Dienstleistungsgeschäft weiter auszubauen, zeigt die hohe Relevanz der Entwicklung des „Services Business“. Im Umkehrschluss ist zu vermuten, dass 92% der befragten MEM-Unternehmen in irgendeiner Form den Ausbau des Dienstleistungsgeschäftes planen um zu wachsen.

#### Neue oder alternative Vertriebs- und Verkaufskanäle

Das Anbieten von neuen Dienstleistungen geht oft auch einher mit der Weiterentwicklung bestehender Vertriebs- und Verkaufskanäle. Die neuen Dienstleistungsangebote müssen auf neuen Wegen zum Kunden gebracht werden. Ein Beispiel hierfür wäre die zunehmende Digitalisierung von Vertriebs- und Verkaufnetzen im Zeichen neuartiger Industrie 4.0 Service-Angebote.



## 4

### Über das Produkt hinaus innovieren

Damit erstaunt es nicht, dass 44% der befragten Unternehmen neue oder alternative Vertriebs- und Verkaufskanäle als wichtige Wachstumsstrategie in den nächsten 3 Jahren ansehen. Mit +18 Prozentpunkten mehr als bei der Frage nach dem starken Wachstumsbeitrag in den letzten drei Jahren hat diese Strategie für die Zukunft noch mehr an Bedeutung gewonnen. Neue Vertriebs- und Verkaufskanäle sind dabei von gleich grosser Wichtigkeit für alle MEM-Unternehmen unabhängig von ihrer Grösse.

Dies bedeutet für die Unternehmensleitungen eine neue Kultur im Unternehmen entwickeln zu müssen. Es bedeutet eine gewisse Abkehr von der angestammten Ingenieurskultur (immer bessere Produkte mit mehr „Features“) hin zu einem Ansatz von Verkauf über betriebswirtschaftliche Vorteile und Beratung.

#### 2.4. Über das Produkt hinaus innovieren

Im Zuge der Globalisierung kommen Volkswirtschaften mit überdurchschnittlichem Lohn- und Lebensstandard im **Kostenwettbewerb** unter Druck. Gerade für die Schweiz als kleine offene Volkswirtschaft mit einem sehr hohen Lohnniveau spielt folglich Innovation eine Schlüsselrolle für Wohlstand und Wachstum.

Die Schweiz zeichnet sich seit Jahren durch eine **Innovationsführerschaft** aus. Regelmässig führt sie das Innovationsranking der Weltorganisation für geistiges Eigentum (WIPO) und den Sub-Index Innovation des Weltwirtschaftsforums (WEF) an.<sup>25</sup> Der globale Wettbewerb verschärft sich laufend und das Ausland hat gegenüber dem Schweizer Innovationsstandort aufgeholt. Eine Betrachtung der Innovationsführerschaft nach Wirtschaftssektoren zeigt jedoch Unterschiede.

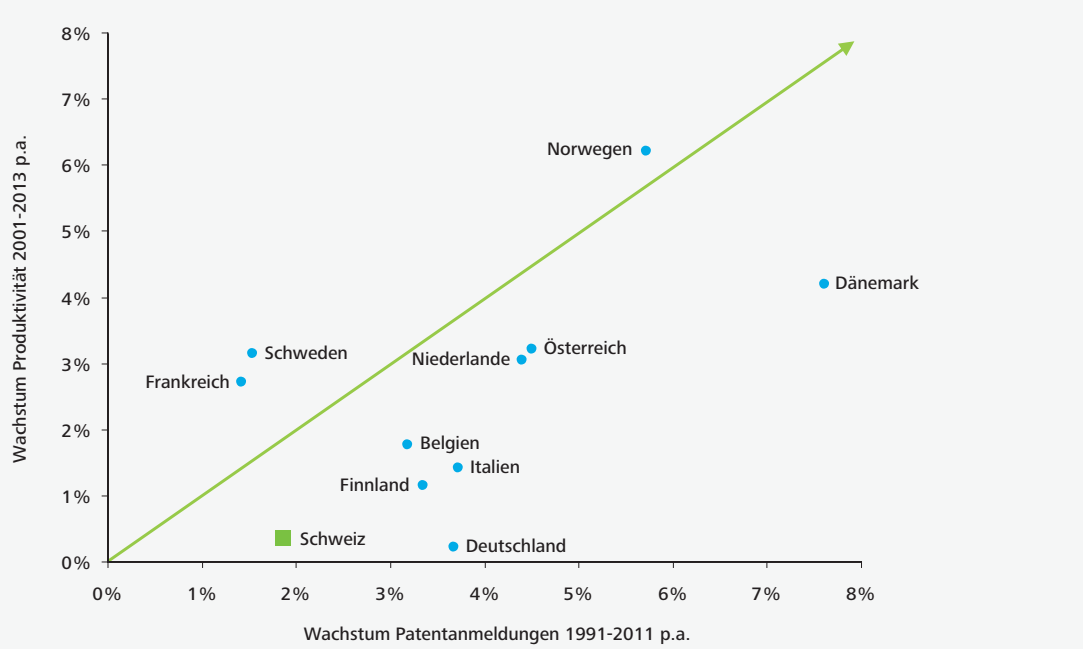
Gemäss des Innovationsanzeigers der Europäischen Kommission verfügt die Schweiz in einigen Schlüsselbranchen über eine exzellente Ausstattung an Innovationskapazitäten.<sup>26</sup> Rund zwei Drittel der industriellen Wertschöpfung werden von den technologie- und innovationsintensiven Branchen beigesteuert – Tendenz steigend. Das Wachstum der realen Bruttowertschöpfung aller Schweizer High-Tech-Branchen (u.a. die Pharmaindustrie, die Biotechnologie, Uhrenindustrie, Medizinaltechnik, Chemie und Teile der Investitionsgüterindustrie) betrug in der Periode von 2004 bis 2014 jährlich rund 4%. Ohne diese High-Tech-Branchen wäre die gesamte Schweizer Industrie in diesem Zeitraum nicht um durchschnittlich 2.4% gewachsen, sondern leicht geschrumpft. Was innovative Industrien aber letztlich wettbewerbsfähig und erfolgreich macht, ist ihre hohe Produktivität. Eine **überdurchschnittliche Produktivität ist Grundvoraussetzung** um aus einem Hochlohnstandort heraus international erfolgreich zu sein. In den vergangenen Jahren konnte das Produktivitätswachstum aller High-Tech-Branchen um jährlich 2.4% gesteigert werden, während sie in den Non-High-Tech-Branchen (u.a. Konsumgüterindustrie, Metallindustrie) um durchschnittlich 0.2% zurückging.

Für einzelne Branchen gibt es klare Hinweise, dass die Innovationstätigkeit wieder gesteigert werden muss, um international wettbewerbsfähig zu bleiben. Dies ist beispielsweise für den Schweizer Maschinenbau der Fall, wie das im internationalen Vergleich schwache Wachstum der Produktivität und der Patentaktivität zeigt (siehe Abbildung 24).<sup>27</sup>

Wird für den Maschinenbau das Wachstum der Bruttowertschöpfung dem Anstieg der Patentanmeldungen gegenübergestellt, so zeigt sich ein leicht positiver Zusammenhang. Länder mit höherem Wachstum der Patentanmeldungen weisen tendenziell einen stärkeren Anstieg der Arbeitsproduktivität auf. Die Schweiz befindet sich bezüglich **Patent- und Produktivitätswachstum am unteren Ende des Spektrums**. Das vergleichsweise geringe Wachstum der Patentanmeldungen im Schweizer Maschinenbau könnte mit der Branchenstruktur zusammenhängen. Denn neben zahlreichen zweifelsfrei hoch-innovativen Unternehmen enthält der Maschinenbau in der Schweiz noch einen beträchtlichen „traditionellen“ Teil, der einem starken Strukturwandel ausgesetzt ist (z.B. Druckmaschinen, Textilmaschinen, etc.).

Möglicherweise wirkt sich der hohe Anteil an Maschinen für traditionelle und damit tendenziell eher wenig innovationsintensive Industriezweige daher hemmend auf die durchschnittliche Innovationstätigkeit der Gesamtbranche aus.

Abb. 24. Schweizer Maschinenbau im internationalen Vergleich<sup>28</sup>  
 [Wachstum von Patentanmeldungen und realer Arbeitsproduktivität]



Das Beispiel des Schweizer Maschinenbaus illustriert die Notwendigkeit zur permanenten Innovation für die Schweizer MEM-Industrie um international wettbewerbsfähig zu bleiben. In der globalen Industrie geht der Trend im Innovationsbereich in Richtung der **Entwicklung neuer Wertbeiträge** und **disruptiver Innovationen**, die über das traditionelle Verständnis von Produkt- und Prozessinnovationen hinausgehen.

**+45%** +15 PP

**Entwicklung neuer Wertangebote** wird stark zum Wachstum in den nächsten 3 Jahren beitragen



**Entwicklung neuer Wertangebote („Value Propositions“)**

Die Entwicklung von neuen und innovativen Wertangeboten wird von praktisch jedem zweiten der befragten Schweizer MEM-Unternehmen (45%) als wichtige Wachstumsstrategie für die nächsten drei Jahre angesehen. Mit +15 Prozentpunkten mehr als bei der Frage nach dem starken Wachstumsbeitrag in den letzten drei Jahren gewinnt diese Strategie künftig stark an Bedeutung.

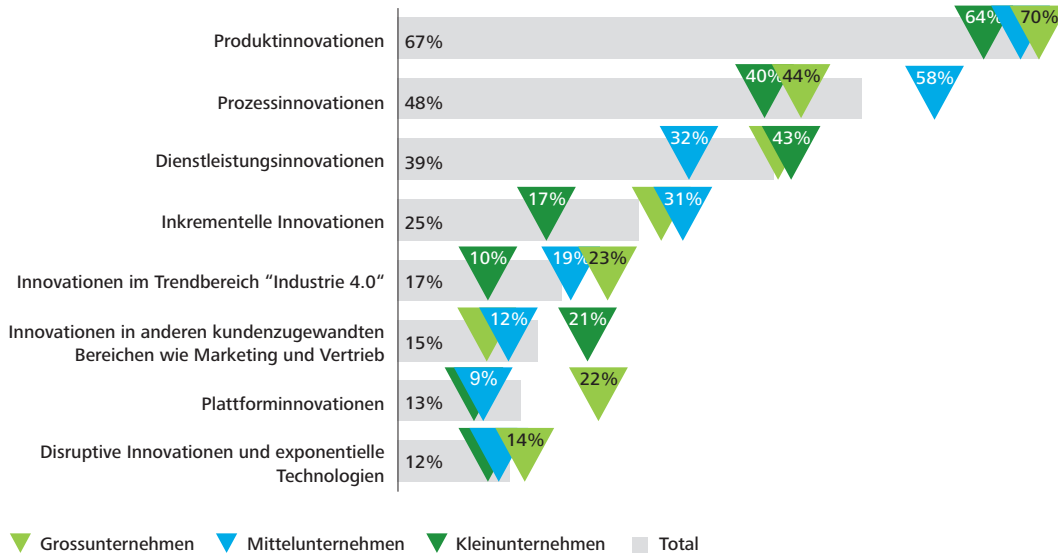
Dazu befragt, was der Fokus ihrer Innovationsstrategie ist, nennen 67% der Befragten **Produktinnovationen** als wichtigste Kategorie (siehe Abbildung 25). Dies erstaunt insofern nicht, als dass die Schweizer MEM-Industrie traditionell in der Entwicklung neuer Produkte und der inkrementellen Verbesserung bestehender Produkte einen guten Ruf genießt.

Innovation bezieht sich bei vielen Schweizer MEM-Unternehmen jedoch heute schon auf weitere Bereiche als lediglich das Produkt. **Prozessinnovationen** (48%) und **Dienstleistungsinnovationen** (39%) sind wichtige Teile von Innovationsstrategien. „Lean Production“, flexible Fertigung, „On-Demand“ Herstellung und Lokalisierung von Produkten/Dienstleistungen sind gute Beispiele von neuen innovativen Prozessen in der verarbeitenden Industrie, die sich nicht nur auf das Produkt alleine beziehen. Bei den Dienstleistungsinnovationen geht der Trend Richtung Zusatzdienstleistungen, die den Kunden Mehrwert verschaffen, und stark individualisierter Service-Lösungen (siehe hierzu Kapitel 2.3.)

„Inkrementelle Innovation ist die Grundlage jeder weiteren Innovation und wird auch zukünftig notwendig sein.“

Walter Steinlin  
 Präsident, Kommission für Technologie und Innovation (KTI)

Abb. 25. Umfrageergebnis: Was wird der Fokus Ihrer Innovationsstrategie sein?<sup>29</sup>



Differenziert nach Unternehmensgrösse liegen die Grossfirmen erwartungsgemäss voran im Fokus auf übergreifende **Plattforminnovationen** (22%) gegenüber Klein- und Mittelunternehmen (8% und 9% respektive). Plattforminnovationen gehen oft mit einer neuen Generation von Technologie einher. Diese helfen, die Wettbewerbsfähigkeit bestehender Produktlinien zu erhalten und schaffen eine neue Basis/Plattform für die Erweiterung neuer Produktlösungen und Dienstleistungen.

Demgegenüber fokussieren Mittelunternehmen am stärksten auf **Prozessinnovationen** (58%). Kleinunternehmen präferieren in ihren Innovationsstrategien im Vergleich zu den Gross- und Mittelunternehmen am stärksten **Innovationen in anderen kundenzugewandten Bereichen**, wie Marketing und Vertrieb (21%). Der Bereich der Vertriebs- und Verkaufskanäle bietet für MEM-Unternehmen viele Möglichkeiten für neue und innovative Ansätze der Kundeninteraktion und -integration, die weiteres Wachstum ermöglichen.

Innovationen im **Trendbereich „Industrie 4.0“** werden ebenfalls stärker von Gross- (23%) und Mittelunternehmen (19%) in ihren Innovationsstrategien fokussiert als von Kleinunternehmen (10%), was oft mit deren beschränkteren Mittel- und Ressourceneinsatz zusammenhängt. Wie aus den Expertengesprächen herauszuhören war, bestehen in diesem Bereich grosse Chancen für Schweizer MEM-Unternehmen sich zu differenzieren und wettbewerbsmässig besser zu positionieren.

Eine leicht stärkere Fokussierung der Grossunternehmen (mit 14%) lässt sich zudem beim Thema der **disruptiven Innovationen und exponentiellen Technologien** feststellen, da diese mehr in neue Ressourcen in diesen Gebieten investieren können.

“Eine Partnerschaft zwischen Klein- und Grossfirmen bei Innovation und gemeinsamer Produktentwicklung kann sehr fruchtbar sein. Die Innovationskraft von Kleinfirmen ist oft grösser und schneller. Im Gegenzug können Kleinfirmen vom weltweiten Vertriebsnetz der grösseren Partner profitieren.”

Markus Pölzl,  
Leiter Commercial & Financials Grain Milling, Bühler

“Innovationsstrategien sollten immer mehrere Aspekte umfassen. Einerseits geht es um inkrementelle Verbesserungen und die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen. Andererseits können disruptive Technologien, die erst in fünf Jahren erfolgreich sein werden, eine zentrale Rolle spielen.”

Massimo Muzzi  
VP Business Development, ABB Robotics

“Die Kooperation zwischen der Wirtschaft und der Wissenschaft im Innovationsbereich hat in den letzten zehn Jahren zugenommen. Zusätzlich zu den Universitäten liefern nun ebenfalls Fachhochschulen und eine angeregte Start-up Szene einen wichtigeren Kooperationsbeitrag.”

Walter Steinlin  
Präsident, Kommission für Technologie und Innovation (KTI)

---

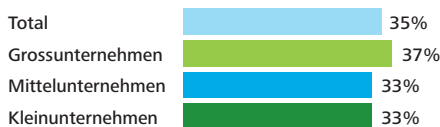
“Die Industrie wird künftig noch stärker in datengesteuerte Bereiche gehen, die umfassende Dateneinsichten erlauben. Unternehmen müssen auf diese Entwicklung reagieren können, um am Puls der Zeit zu bleiben.“

Ursula Soritsch-Renier  
CIO, Sulzer



35%  
+12 PP

**Nutzung disruptive Innovationen und exponentielle Technologien** wird stark zum Wachstum in den nächsten 3 Jahren beitragen



---

“Eine Werkstoffrevolution, IT Revolution und Prozessrevolution wie wir sie heute erleben, hat es bis anhin noch nie gleichzeitig gegeben. Die Industrie 4.0 bietet hier eine riesige Chance für den Schweizer Werkplatz.“

Edwin Eichler  
Verwaltungsratspräsident, Schmolz + Bickenbach

### Nutzung disruptiver Innovationen und exponentieller Technologien

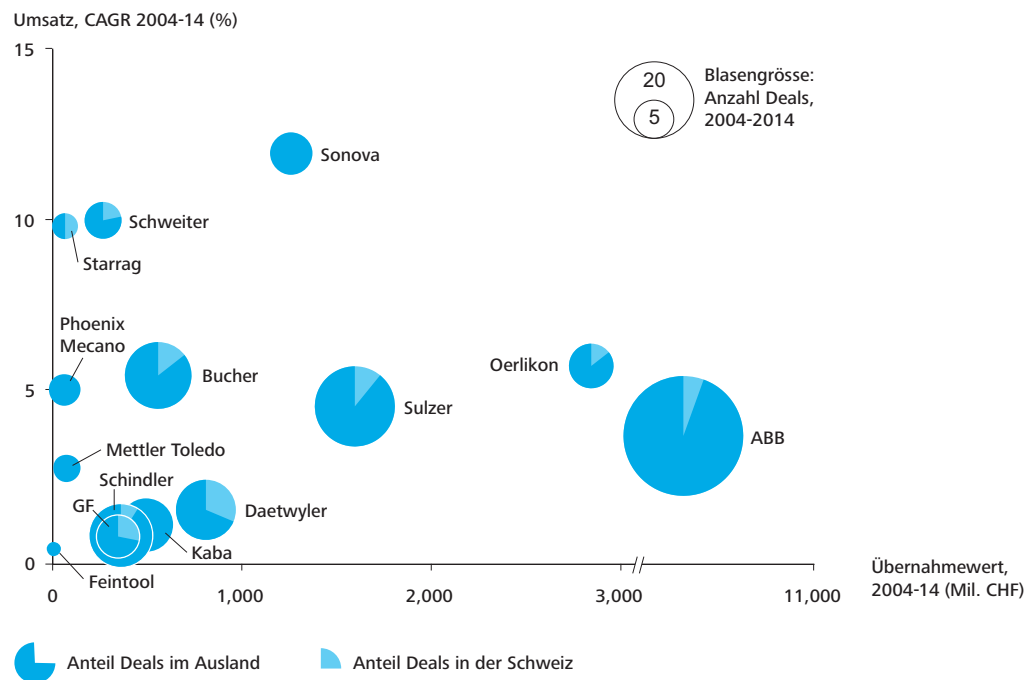
Unter disruptiven Innovationen sind Innovationen zu verstehen, die das Potenzial haben, bestehende Technologien oder Produkte und Dienstleistung vollständig zu verdrängen. **Exponentielle Technologien** sind Technologien, die einem exponentiellen Wachstum unterliegen, analog dem Mooreschen Gesetz.<sup>30</sup> Als Beispiele hierfür lassen sich intelligente Roboter, autonome Drohnen, hochentwickelte Sensoren, künstliche Intelligenz (AI) oder 3D-Printing nennen. Beide Konzepte (disruptive Innovationen und exponentielle Technologien) haben das Potenzial, die verarbeitende Industrie grundsätzlich zu verändern – und zwar sowohl auf der Produkte/Dienstleistungs- als auch auf der Technologieseite. Unternehmen und ihre industriellen Prozesse müssen sich auf schnellere Veränderungsgeschwindigkeiten einstellen, wenn sie nicht plötzlich durch neue in ihren Bereich eintretende Entwicklungen und Wettbewerber verdrängt werden wollen.

Von solchen **disruptiven Innovationen** und exponentiell wachsenden Technologien verspricht sich schon jedes Dritte der befragten Schweizer MEM-Unternehmen (35%) einen starken Wachstumsbeitrag in den nächsten drei Jahren. Dies sind +12 Prozentpunkte mehr als bei der Frage nach dem starken Wachstumsbeitrag dieser Strategie in den letzten drei Jahren. Für Grossunternehmen (37%) lässt sich eine leicht stärkere Wichtigkeit feststellen als bei den KMUs (jeweils 33%). Die Differenz ist allerdings nicht gross, und diese neuen Entwicklungen werden Grossunternehmen und KMUs gleichermaßen stark betreffen.

## 2.5. Anorganisch wachsen

Viele Schweizer MEM-Unternehmen weisen eine rege Fusions- und Übernahmeaktivität auf. Der Fokus des anorganischen Wachstums hat in den letzten Jahren stärker im Ausland gelegen als in der Schweiz (siehe hierzu Abbildung 26). Beigetragen haben hierzu die kleine Grösse des Heimatmarktes, die globale Aufstellung von Grossunternehmen und die verstärkte globale Ausrichtung von Mittelunternehmen, sowie das stärkere Wachstum in neuen globalen Märkten.

**Abb. 26. Übernahmeaktivitäten von Schweizer MEM-Unternehmen<sup>31</sup>**  
[2004-2014; Umsatzwachstum, Übernahmewerte, Anzahl Deals Ausland/Schweiz]



Anmerkung: Nur Transaktionen mit Übernahmewert grösser oder gleich 5 Millionen USD wurden berücksichtigt.  
CAGR = Durchschnittliche jährliche Wachstumsrate.

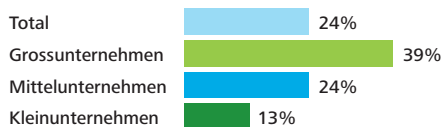
Die Übernahmeaktivität in der MEM-Industrie in der Schweiz wurde in den letzten Monaten wegen der Frankenstärke etwas gebremst, da Schweizer MEM-Unternehmen weniger Inlandtransaktionen durchgeführt haben als in den vergangenen Jahren und potenzielle Übernahmekandidaten sich für ausländische Investoren in der Schweiz seit dem 15. Januar 2015 schlagartig verteuert haben.<sup>32</sup>

Die Stärke des Frankens erhöht demgegenüber die Kaufkraft von Schweizer MEM-Unternehmen im Ausland und verstärkt den Anreiz, ausländische Unternehmen zu erwerben um weiter wachsen zu können. Diese Perspektive gilt nicht nur für Grossunternehmen, sondern auch für viele KMUs. Wenn sie eine solide Bilanz aufweisen und über eine hohe Liquidität verfügen, können sich KMUs dem Margen- und Umsatzdruck widersetzen und sich durch Übernahmen im Ausland diversifizieren.



24% +7 PP

## Fusionen und Übernahmen werden stark zum Wachstum in den nächsten 3 Jahren beitragen

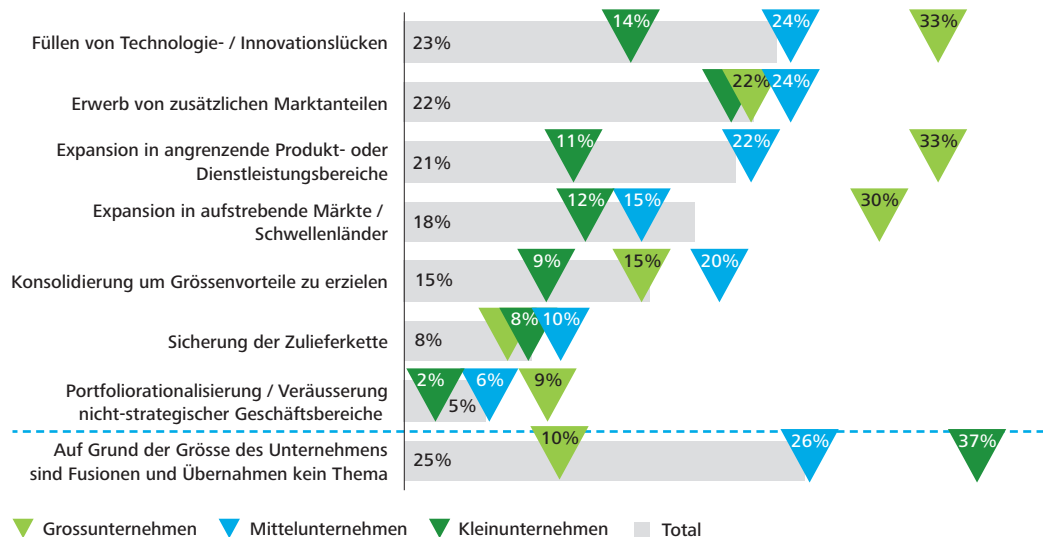


### Fusionen und Übernahmen

Vor diesem Hintergrund erstaunt es nicht, dass 24% der befragten Schweizer MEM-Unternehmen das Wachstum mittels Fusionen und Übernahmen für die nächsten drei Jahre als wichtig ansehen. Mit +7 Prozentpunkten mehr als bei der Frage nach dem starken Wachstumsbeitrag der letzten drei Jahre hat diese Strategie für die Zukunft leicht an Bedeutung gewonnen. Dabei erachten weit mehr Grossunternehmen (39%) Fusionen und Übernahmen als zentrale Wachstumsstrategie verglichen mit Mittel- (24%) und Kleinunternehmen (13%).

Als Haupttreiber von Fusionen und Übernahmen in den nächsten zwölf Monaten nennen die Befragten MEM-Unternehmen das **Füllen von Technologie- und Innovationslücken** (23%), den **Erwerb von zusätzlichen Marktanteilen** (22%), sowie die **Expansion in angrenzende Produkt- oder Dienstleistungsbereiche** (21%) und **neue globale Märkte** (18%) (siehe Abbildung 27). Mit Ausnahme des Marktanteilerwerbs, der für alle MEM-Unternehmen unabhängig von ihrer Grösse relevant ist, werden die anderen drei genannten Treiber (Technologielücken, neue Bereiche und neue Märkte) vermehrt von den Grossunternehmen favorisiert.

Abb. 27. Umfrageergebnis: Was sind die Haupttreiber von Fusionen und Übernahmen für Ihr Unternehmen in den nächsten 12 Monaten?<sup>33</sup>



Neue Technologien und Innovationen zuzukaufen kann unter Umständen billiger und schneller sein, als diese selber zu entwickeln. Das gleiche gilt für die Diversifikation in neue Produkt- oder Dienstleistungsbereiche. Akquisitionen erlauben den schnellen Erwerb von neuem Know-how und Expertenwissen.

Fusionen und Übernahmen können sich auch als Weg für den Erwerb zusätzlicher Marktanteile und für die Expansion in aufstrebende Märkte erweisen. Der Aus- oder Aufbau bestehender Produktionskapazitäten ist zeit- und kostenintensiv und die Übernahme eines Mitbewerbers – vorausgesetzt die Integration wird erfolgreich abgewickelt – kann grösseren Erfolg erzielen. Denn der Markteintritt kann so schneller oder billiger erfolgen, da auf bestehende Ressourcen und Distributionskanäle zugegriffen werden kann.

Gegenüber den Grossunternehmen setzen die Mittelunternehmen bei Fusionen und Übernahmen einen leicht stärkeren Fokus auf **Konsolidierungen um Grössenvorteile zu erzielen** (20%) und auf die **Sicherung der Zuliefererkette** (10%).

Mit der Überführung von Zulieferern in den eigenen Produktionszyklus können MEM-Unternehmen die Versorgung benötigter Schlüsselkomponenten sicherstellen und ihre Unabhängigkeit bewahren. Dies kann sich in ökonomisch schwierigen Zeiten als sinnvoll erweisen, wenn kleinere Zulieferer den wirtschaftlichen Druck spüren oder gar vor der Geschäftsaufgabe stehen. Mit solchen Akquisitionen können zudem Wettbewerbsvorteile in globalen Supply Chain-Netzwerken verbessert und globale Expansionen weiter vorangetrieben werden.

### Neue Allianzen und Partnerschaften

Strategische Allianzen, Partnerschaften und Kooperationen erweisen sich oft als interessante Alternativen zu Fusionen und Übernahmen. Insbesondere beim Gang in neue globale Märkte weisen sie zunächst ein geringeres Risikopotenzial auf. In gewissen aufstrebenden Märkten (z.B. China, Indien, Mittlerer Osten) kann es für MEM-Unternehmen aus regulatorischen Gründen schwierig oder gar unmöglich sein, ganze Firmen zu akquirieren oder vollständig eigene Tochtergesellschaften zu gründen. Neben Unternehmensbeteiligungen/Joint Ventures – als einem ersten Schritt hin zu einer späteren Übernahme bzw. Gründung einer Tochtergesellschaft –, sind strategische Allianzen, Partnerschaften und Kooperationen interessante, wenn nicht einzige Eintrittsstrategien in solche Märkte. Solche ermöglichen es, von der lokalen Marktkenntnis, den guten Netzwerken und der kulturellen Vertrautheit der lokalen Partner zu profitieren.

Fast die Hälfte der Befragten (40%) ist der Meinung, dass neue Allianzen und Partnerschaften in den nächsten drei Jahren einen starken Beitrag zum Unternehmenswachstum liefern werden. Das sind +18 Prozentpunkte mehr als bei der Frage nach dem starken Wachstumsbeitrag in den letzten drei Jahren (und fast doppelt so viel wie bei der Frage nach dem Wachstumsbeitrag von Fusionen und Übernahmen). Stärker bevorzugt wird diese Strategie dabei von Gross- (45%) und Mittelunternehmen (43%) als von Kleinunternehmen (32%).



**Neue Allianzen und Partnerschaften werden stark zum Wachstum in den nächsten 3 Jahren beitragen**



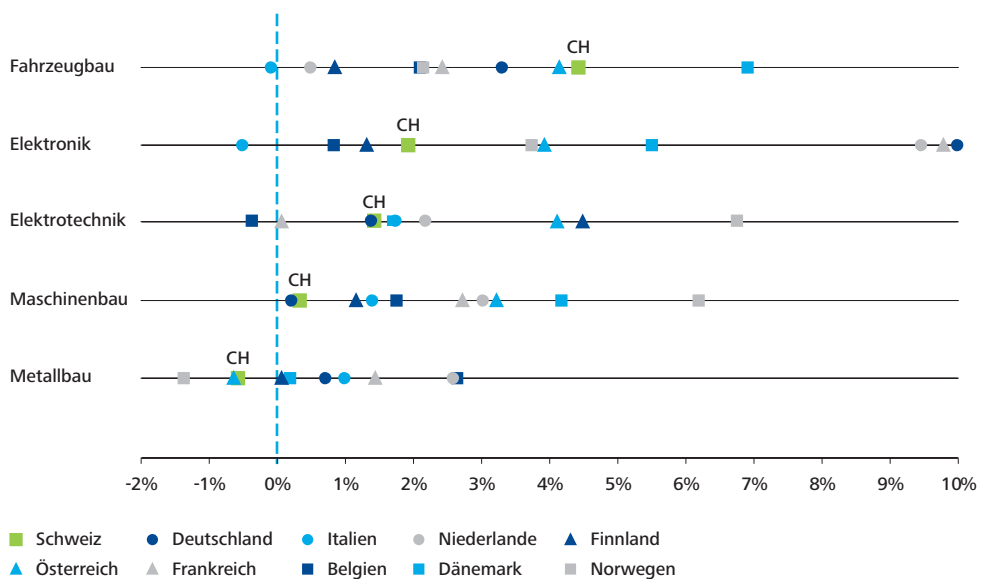
## 2.6. Operative Exzellenz nutzen

Für die Schweizer MEM-Industrie besteht weiterhin Bedarf zur Verbesserung der Arbeitsproduktivität. Die Entwicklung der **Arbeitsproduktivität** der Schweizer MEM-Industrie – gemessen an der Bruttowertschöpfung pro eingesetzter Arbeitsstunde – fiel im internationalen Vergleich seit 2001 insgesamt bescheiden aus und blieb hinter den Werten Österreichs, Deutschlands, Dänemarks und der Niederlande zurück (siehe Abbildung 28).

Aufgrund vergleichbarer (teilweise sogar höherer) Ausgangsniveaus in diesen Ländern können Konvergenzeffekte nicht als Erklärungsfaktor für das schwache Abschneiden der Schweiz dienen. Der unterdurchschnittliche Produktivitätsanstieg lässt sich auch nicht auf die Auswirkungen der Finanzkrise mit der starken Frankenaufwertung zurückführen. Die Schweiz wies über die gesamte Periode eine recht flache Produktivitätsentwicklung auf.

Haupttreiber der Produktivitätsentwicklung sind eine verbesserte Kapitalausstattung, sowie Innovation. Letzteres hängt entscheidend mit dem Qualifikationsniveau der Mitarbeiter zusammen. Als mögliche Ursachen einer **unterdurchschnittlichen Produktivitätsentwicklung** der Schweizer MEM-Industrie können folglich eine zu geringe Investitionstätigkeit, mangelnde Innovationskraft oder eine unzureichende Verfügbarkeit von hoch qualifizierten Fachkräften vermutet werden.

**Abb. 28. Arbeitsproduktivität im internationalen Vergleich<sup>34</sup>**  
[Reales Wachstum 2001-2013 nach Branchen]



Anmerkung: Elektronik beinhaltet auch Präzisionsinstrumente.

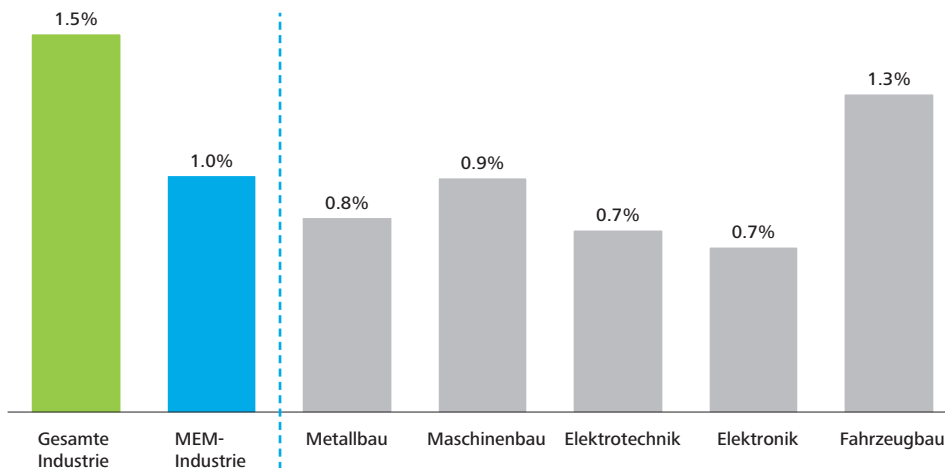
Innerhalb der MEM-Industrie zeigt sich ein heterogenes Bild. Während im Fahrzeugbau und mit Einschränkungen im Bereich Elektronik sowie Elektrotechnik im internationalen Vergleich passable Produktivitätssteigerungen erzielt werden konnten, schneiden die Bereiche Metall und Maschinen im internationalen Vergleich unterdurchschnittlich ab.

In den kommenden Jahren ist daher zu rechnen, dass sich der **Strukturwandel** in der Schweizer MEM-Industrie hin zu einer stärkeren Fokussierung auf innovationsintensive Segmente sowie ein überwiegend durch Produktivitätsfortschritte (und weniger durch Ausweitung der Belegschaft) getragenes Wachstum fortsetzen wird.

Innerhalb der MEM-Industrie werden die grössten Produktivitätssteigerungen im Fahrzeugbau und im Maschinenbau erwartet. Für die gesamte MEM-Industrie wird ein Produktivitätswachstum von rund 1.0%, in der gesamten Industrie (inklusive Chemie und Pharmaindustrie) von 1.5% pro Jahr erwartet (siehe Abbildung 29).



**Abb. 29. Prognose des realen Produktivitätswachstums der Schweizer MEM-Industrie<sup>35</sup>**  
[2015-2025; in %]



Anmerkung: Gesamte Industrie ist inklusive Chemie und Pharmaindustrie; Elektronik beinhaltet auch Präzisionsinstrumente.

Viele Schweizer Unternehmen haben zwar die Optimierung ihrer betrieblichen Prozesse (operative Exzellenz) in den letzten Jahren weiter vorangetrieben und ihre Produktivität etwas gesteigert – viele Unternehmen haben allerdings noch starken Nachholbedarf. Mit umfassenden Effizienzprogrammen konnten die negativen Effekte der globalen Finanzkrise und Rezession von 2008/09 und die nachfolgende Frankenstärke vor der Einführung der Euro-Franken-Untergrenze am 11. November 2011 durch die Schweizer Nationalbank abgedefert werden.

Für die Schweizer MEM-Industrie insgesamt erweist sich die permanente Produktivitätsverbesserung grundsätzlich als Überlebensfrage. Die Aufhebung der Euro-Franken-Untergrenze am 15. Januar 2015 hat erneut **Programme zur Effizienzsteigerung und zur Kostenreduktion** ins Zentrum vieler Unternehmensstrategien gerückt (siehe hierzu auch Kapitel 1.2.). Auf Basis dieser operativen Massnahmen bieten sich weitere Chancen zu wachsen und die Margensituation nachhaltig zu verbessern.

### Errichten guter Plattformen der operativen Exzellenz

In Konsequenz erstaunt es nicht, dass jedes dritte der befragten Schweizer MEM-Unternehmen (32%) in der Errichtung von guten Plattformen der operativen Exzellenz eine zentrale Strategie sieht, die stark zum Wachstum in den nächsten drei Jahren beitragen wird. Mit +7 Prozentpunkten mehr als bei der Frage nach dem starken Wachstumsbeitrag in den letzten drei Jahren hat diese Strategie für die Zukunft sogar leicht an Bedeutung gewonnen. Grossunternehmen (mit 44%) und Mittelunternehmen (32%) fokussieren dabei die operative Exzellenz weit stärker als Kleinunternehmen (20%).

Befragt, in welchen Gliedern ihrer Wertschöpfungskette bzw. Geschäftsbereichen MEM-Unternehmen schon erfolgreich Programme der operativen Exzellenz durchgeführt haben, nennen mehr als die Hälfte der Befragten an erster Stelle die **Produktion** (54%), gefolgt von **Beschaffung und Einkauf** (37%) (siehe Abbildung 30).

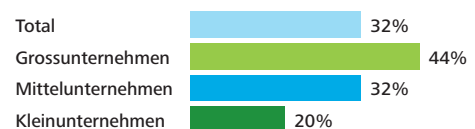
Grossunternehmen sind in beiden Bereichen führend, d.h. 75% der Befragten haben schon operative Exzellenz in der Produktion und 52% in der Beschaffung und dem Einkauf erzielt.

“Operative Exzellenz ist ein kontinuierlicher und unabdingbarer Prozess.“

Martin Meier  
CFO, Robatech



**Errichten guter Plattformen der operativen Exzellenz wird stark zum Wachstum in den nächsten 3 Jahren beitragen**



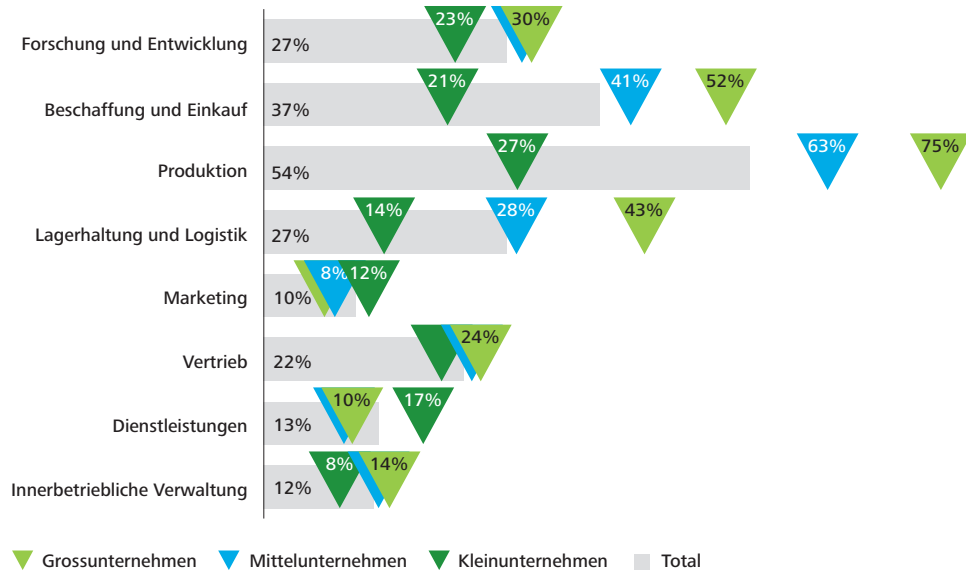
“Programme der operativen Exzellenz sind unter Industrieunternehmen weitverbreitet. Lag in der Vergangenheit der Fokus solcher Initiativen vornehmlich auf der Optimierung der Produktion, so wird zukünftig der Fokus wohl stärker auf anderen Unternehmensbereichen liegen, wie beispielsweise «White Collars».”

Massimo Muzzi  
VP Business Development, ABB  
Robotics

„Als wichtigste Faktoren für das Wachstum erweisen sich operative Exzellenz und die Herstellung guter innovativer Produkte, die der Kunde braucht. Danach können wir auch mit den Kunden in neue Märkte mitgehen.“

Edwin Eichler  
Verwaltungsratspräsident,  
Schmolz + Bickenbach

Abb. 30. Umfrageergebnis: In welchen Geschäftsbereichen haben Sie erfolgreich Programme der operativen Exzellenz durchgeführt?<sup>36</sup>



Der Fertigungsprozess ist einer jener Bereiche, wo MEM-Unternehmen traditionellerweise seit längerem die grössten Produktivitätsverbesserungen erzeugen konnten, sei es über Prozessverbesserungen wie „Lean Production“, Automatisierungen, Ausgliederungen (Outsourcing) und Verlagerungen (Offshoring, Nearshoring). Bei Kleinunternehmen haben die Bereiche Produktion, Beschaffung und Einkauf hingegen noch Potenzial zur weiteren Optimierung der betrieblichen Prozesse.

Als zwei weitere Bereiche, in denen bereits 27% der befragten MEM-Unternehmen Programme der operativen Exzellenz durchgeführt haben, erweisen sich die **Forschung und Entwicklung (F+E)** und die **Lagerhaltung/Logistik**. Operative Exzellenz in der Lagerhaltung und Logistik wird ebenfalls stärker von Grossunternehmen priorisiert, als von Kleinunternehmen. Dies lässt sich mit der Grösse der logistischen Netzwerke und dem daraus resultierenden grösseren Optimierungspotenzial erklären.

22% aller Befragten haben zudem ihren **Vertrieb** effizienter gestaltet, 13% den **Dienstleistungsbereich** optimiert und 12% die **innerbetriebliche Verwaltung** verbessert. Bei der Optimierung des Servicebereichs überwiegen die Kleinunternehmen leicht (mit 17%). Bei der Optimierung der betrieblichen Verwaltung erweisen sich oft Zusammenlegungen (Shared Services Center) als gute Möglichkeiten, Kosten tiefer zu halten und Prozesse zu optimieren um neue Kräfte für weiteres Wachstum freizusetzen.

Zusätzlich zur Errichtung von solchen Plattformen der operativen Exzellenz in einzelnen Geschäftsbereichen rückt auch die Entwicklung von agilen und flexiblen Zulieferketten als weitere Strategie in den Fokus vieler MEM-Unternehmen, um Wachstumschancen auszuschöpfen.

“Operative Exzellenz betrifft diverse Bereiche und Schnittstellen in der Beschaffung, Entwicklung, Montage und dem Verkauf. Die Vermeidung von überflüssigen Aktivitäten («Waste») sollte Bestandteil einer Unternehmenskultur sein, was einen Bewusstseinswandel der gesamten Belegschaft voraussetzt.”

Werner Schmidli  
CEO, Schlatter

### Errichten agiler und flexibler Zulieferketten

37% der befragten MEM-Unternehmen denken, dass die Errichtung von agilen und flexiblen Zuliefererketten stark zu ihrem Unternehmenswachstum in den nächsten drei Jahren beitragen wird. Mit +7 Prozentpunkten mehr als bei der Frage nach dem starken Wachstumsbeitrag in den letzten drei Jahren hat diese Strategie für die Zukunft leicht an Bedeutung gewonnen. Stärker bevorzugt wird diese Strategie von Gross- (40%) und Mittelunternehmen (39%) (Kleinunternehmen: 31%).

Agile und flexible Zulieferketten können einen starken Wachstumsbeitrag für MEM-Unternehmen darstellen. Einerseits ermöglicht die Agilität und Flexibilität eine grössere Effizienz und Produktivität. Andererseits ermöglichen flexible Zulieferketten eine Absicherung vor Ausfallrisiken und Verringerungen der Varianzen in der Qualität.

Aufgrund der gestiegenen Anforderungen an eine globale Lieferfähigkeit und dem Druck, die Lagerbestände zu reduzieren, ist der Ruf nach einer flexiblen Zulieferkette noch verstärkt worden. IT-Lösungen helfen hier die Prozesse zu integrieren und zu synchronisieren. Solche Lösungen sind beispielsweise für „Global for Local“ oder „Mass Customization“ von zentraler Bedeutung, da sich nur so der Planungsaufwand signifikant reduzieren lässt (siehe hierzu ebenfalls die Kapitel 2.1. und 2.2.).



**Errichten agiler und flexibler Zulieferketten** wird stark zum Wachstum in den nächsten 3 Jahren beitragen



“Industrie 4.0 Lösungen erlauben eine viel bessere Vernetzung von Produktdaten und Kundendaten. Effizienzsteigerungen und höhere Qualität sind möglich und dem Kunden kann geholfen werden, seine Produktivität zu verbessern.“

Edwin Eichler  
Verwaltungsratspräsident, Schmolz + Bickenbach

# 3. Checklisten für Wachstum von Industrieunternehmen

Die erfolgreiche Umsetzung der Wachstumsstrategien bedarf einer systematischen Herangehensweise – von der Analyse über die Planung bis zur Umsetzung. Eine schnelle Umsetzung bedarf rechtzeitiger Auseinandersetzung mit dem Thema und pro-aktiver Handlung.

Nachfolgende Checklisten sind als Ideenspeicher gedacht und die Auseinandersetzung mit den Fragen soll Ihrem Unternehmen als Initialzündung für Optimierungsmöglichkeiten und erste Wegleitung zur Implementierung dienen. Falls Sie Fragen nicht eindeutig positiv bejahen können, finden Sie erste Ansatzpunkte für die Weiterarbeit auf der rechten Seite. Viel Erfolg!

1 Kunden- einbindung vorantreiben	Können Sie folgende Fragen für Ihr Unternehmen beantworten?	Falls nicht, dann ...
	<input type="checkbox"/> Können wir die Kunden unserer Kunden und wie unsere Kunden dort erfolgreich sind?	Erfassen der Endkundenbedürfnissen und Ausrichtung unserer Leistungen auf diese in Zusammenarbeit mit unseren Kunden
	<input type="checkbox"/> Können wir sämtliche Kundenkontaktpunkte entlang der Wertschöpfung?	Liste aller Kundenkontakte von Forschung und Entwicklung bis Wartung und Instandhaltung mit Zielen und Verantwortlichkeiten
	<input type="checkbox"/> Nutzen wir konsequent sämtliche Kontaktpunkte mit unseren Kunden um uns auf sie auszurichten?	Systematische Sammlung, Auswertung und Analyse aller Kundenfeedbacks
	<input type="checkbox"/> Verstehen wir unsere verschiedenen Kunden mit ihren unterschiedlichen Wünschen und Bedürfnissen?	Segmentierung und Beschreibung der direkten und indirekten Kunden, inklusive Absatzmittler und wie wir für diese Mehrwert generieren
	<input type="checkbox"/> Können wir die Massnahmen unserer Mitbewerber zur Kundeneinbindung?	Differenzierung zu Mitbewerbern schärfen
	<input type="checkbox"/> Sammeln wir die Daten der Kundengruppen gezielt, um mittels Analysetools ihre Bedürfnisse rechtzeitig zu erkennen und im Detail zu verstehen?	Vorausschauende Identifikation des Kundennutzens und dauerndes Anpassen der Leistungspakete, unter Nutzung geeigneter Analysetools
	<input type="checkbox"/> Nutzen wir die Möglichkeiten der Digitalisierung um von allen Informationsquellen Rückschlüsse zur Verbesserung unserer Kundenleistung zu ziehen?	Bereitstellung von Tools zur Erhebung und Aufbereitung der Daten und Information als Feedback in die Prozesskette
	<input type="checkbox"/> Nutzen wir sämtliche unserer Mitarbeiter (nicht nur im Vertrieb) zur Vermittlung des Kundenerlebnisses („Customer Experience“)?	Entwicklung einer integrierten Kundenphilosophie und Schulung aller relevanten Kundenkontaktpersonen
	<input type="checkbox"/> Messen wir systematisch die Kundenzufriedenheit und Nutzen wir Feedback bezüglich Kundenunzufriedenheit als Chancen?	Definition von Schlüsselmomenten („Moments that Matter“) und Erarbeitung einer Strategie, um diese zur Kundenbindung zu nutzen
	<input type="checkbox"/> Sammeln wir systematisch die Daten unserer Produkte, um Leistungsverbesserungen für unsere Kunden zu erzielen?	Vernetzung der Maschinen und Datenanalyse zur Verbesserung der Kundenleistung (Strategie zum Internet of Things)
	<input type="checkbox"/> Nutzen wir die Kundenempfehlungen (bis hin zur Viralität) um Neukunden zu gewinnen?	Schaffung von Plattformen zum gegenseitigen Austausch unserer Kunden, Incentivierung, Kundenempfehlungen, Automatisierung, etc.
	<input type="checkbox"/> Sind unsere Kunden in die Kreation unserer Kundenleistungen einbezogen?	Erarbeitung einer Strategie zur Nutzung von Open Innovation, Crowdsourcing, Affinity Groups für Kunden, etc.
	<input type="checkbox"/> Sind wir in die Forschung und Entwicklung unserer Kunden eingebunden?	Systematisierung der Entwicklungszusammenarbeit mit den Kunden
	<input type="checkbox"/> Tragen wir sämtlichen Wünschen betreffend Individualisierung und Anpassung unserer Leistung systematisch Rechnung?	Entwicklung von Kalkulationen für die Kosten-Nutzen-Analyse betreffend individualisierter Leistungserstellung und Entwicklung neuer Geschäftsmodelle die Individualisierung und Kundenintegration erlauben

## 2

Global  
gehen

## Können Sie folgende Fragen für Ihr Unternehmen beantworten?

- Kennen wir die Grössen und Wachstumspotenziale der neuen globalen Märkte?
- Kennen wir die Kundenstruktur und Kundengrösse in den relevanten neuen Märkten?
- Verstehen wir die Risiken und Rahmenbedingungen in den neuen Märkten?
- Kennen wir die Mitbewerber in den für uns wichtigsten neuen Märkten?
- Haben wir unsere Eintritts- und Wachstumsstrategie definiert?
- Ist es strategisch klar, ob wir alles selber aufbauen oder ob wir uns in den Markt einkaufen?
- Ist für den Markteintritt klar, ob wir in den Markt alleine eintreten oder zusammen mit (einem) Kunden?
- Haben wir für die einzelnen Geschäftsmodelle in unseren globalen Märkten alle Funktionen vor Ort oder wollen wir mit einer schlanken Struktur operieren (Outsourcing oder Support von Shared Services Centers)?
- Wollen wir in den neuen Märkten lokale Produktionen für den globalen Markt aufbauen („Local for Global“)?
- Kennen wir die lokalen Bedürfnisse und passen unsere bestehenden Produkte in diese neuen Märkte?
- Haben wir die Voraussetzungen geschaffen, um unsere Produkte und Technologien zu schützen?
- Haben wir die steuerlichen und finanziellen Vorkehrungen getroffen, damit die Geldströme einwandfrei zirkulieren?

## Falls nicht, dann ...

Konsultierung von relevanten makroökonomischen und industriespezifischen Indikatoren (z.B. Weltbank, regionale Entwicklungsbanken, Nationalbanken, statistische Ämter, etc.)

Segmentierung der Kunden nach Schlüsselkriterien (z.B. Grösse, Marktmacht, Marktanteile, Innovationsfähigkeit, mögliche Margen)

Kritische Analyse der Risiken (z.B. Politik, Währung, Versorgung mit Ressourcen/Energie, ausreichende Anzahl von Mitarbeitern mit nötiger Qualifikation, etc.) und Rahmenbedingungen (z.B. Rechtsschutz, Patentschutz)

Segmentierung der Mitbewerber nach relevanten Kriterien (z.B. Grösse, Marktmacht, Marktanteile, Innovationsfähigkeit, Kontrolle von Distributionskanälen)

Evaluation von Vor- und Nachteilen von verschiedenen Modellen, wie z.B. Vertreter, eigene Vertriebsgesellschaft, eigene Produktionsgesellschaft, Joint Venture (in gewissen Ländern unabdingbare Voraussetzung)

Identifizierung möglicher Targets im Eintrittsland und Vergleich des Kaufpreises mit den Kosten eines eigenen Aufbaus unter Berücksichtigung von qualitativen Kriterien, wie Risiko und Geschwindigkeit des Markteintritts

Beurteilung ob der neue Markt unabhängig aufgebaut oder ob aufgrund der Erfahrung der Kunden in lokaler Nähe ein Geschäft aufgebaut werden kann respektive ein Joint Venture-Partner gesucht werden muss

Klare Strukturierung der Geschäftsmodelle von einer eigenständigen juristischen Einheit bis zu schlanken Marketingorganisationen ohne eigene Vertragsschliessung

Beurteilung ob lokale Spezialexpertise oder Kostenstrukturen für den globalen Markt genutzt werden können

Identifikation der Bedürfnisse, Anpassung der Produkte und/oder Schaffung eines Marktes für bestehende Produkte, sowie Definition mit welchen Produkten in den Markt eingetreten wird

Abklärung der rechtlichen und kommerziellen Möglichkeiten und Risiken im Ausland

Identifikation der Wege zur Repatriierung von Gewinn und Kapital im Rahmen der ordentlichen Geschäftstätigkeit und bei einem Exit

3

Neue Dienstleistungen entwickeln

### Können Sie folgende Fragen für Ihr Unternehmen beantworten?

- Wissen wir, wie sich das Service-Bedürfnis unserer Kunden über die Zeit verändert?
- Kennen wir die latenten und zukünftigen Service-Bedürfnisse unserer Kunden?
- Kennen wir die erfolgreichen Dienstleistungsangebote unserer Mitbewerber?
- Haben wir eine Servicestrategie?
- Besitzen wir die Fähigkeit, neue Dienstleistungen zu entwickeln und zu führen?
- Besitzen wir die Fähigkeit, neue Dienstleistungen zu verkaufen?
- Sind unsere Kunden in die Entwicklung von neuen Dienstleistungen involviert?
- Haben wir die relevanten Kundendaten, um neue Dienstleistungen anzubieten?
- Ist unsere Organisation nicht nur „Engineering“- und Produkt-getrieben?
- Verkaufen wir unserem Kunden nicht nur Produkte oder den Produktnutzen?

### Falls nicht, dann ...

- Analyse des Servicegeschäftes bezüglich Veränderungen in Bereichen wie Inbetriebnahme, Instandhaltung und Wartung, etc. und der Weiterentwicklung
- Durchführung von Kundenumfragen und Wettbewerbsanalysen
- Differenzierung zu Mitbewerbern schärfen und Lücken füllen
- Entwicklung einer Methodik, um Ziele der Services (Kundenbindung, Zusatzeinkommen, Schaffung von Eintrittsbarrieren) und auf den Marktbedarf ausgerichtete (branchen- respektive kundenspezifische) Leistungen zu definieren
- Aufbau von Kunden- und Branchenwissen, wie auch eines Dienstleistungsentwicklungsprozesses und eines Portfoliomanagements
- Aufbau von Consultative Selling-Fähigkeiten (Leute, Prozesse, Systeme)
- Nutzung moderner Techniken (z.B. Open Innovation) zur Integration der Kunden in den Entwicklungsprozess
- Digitale Vernetzung der Wertschöpfungskette mit Feedbacksystemen zur Dienstleistungsentwicklung
- Überdenken des Geschäftsmodelles weg vom Produktbereich als Profitcenter hin zum Vertriebs- und Servicegeschäft als Profitcenter
- Schaffung der kulturellen und finanziellen Voraussetzungen um Betreibermodelle anbieten zu können

# 4

## Über das Produkt hinaus innovieren

### Können Sie folgende Fragen für Ihr Unternehmen beantworten?

- Ist unsere Forschung und Entwicklung weiter gefasst als lediglich auf das Produktangebot fokussiert?
- Berücksichtigt unser Unternehmen für Innovation auch die Unternehmensstruktur und Unternehmensprozesse?
- Innovieren wir im Bereich unseres Ertragsmodelles und unseres Netzwerkes?
- Haben wir das Produktsystem und die Produktperformance ausgereizt?
- Nutzen wir im Unternehmen alle Vertriebs- und Servicemöglichkeiten?
- Nutzen wir unsere Marke genügend?
- Binden wir unsere Kunden genügend in die Wertschöpfung ein?
- Gibt es keine Widerstände in unserer Organisation gegen neue Ideen?
- Haben wir das richtige operationelle Modell für Innovation?
- Haben wir die notwendigen Fähigkeiten im Unternehmen um Innovation zu betreiben?
- Nutzen wir neue Technologien um disruptive Innovationen auf den Markt zu bringen?
- Nutzen wir alle uns zur Verfügung stehenden Ressourcen, um Innovation erfolgreich zu betreiben?

### Falls nicht, dann ...

- Einbezug von Innovation in sämtlichen Bereichen der Wertschöpfung, d.h. im Bereich Geschäftsmodell, der Produktplattform und dem Kundenerlebnis
- Überprüfung von Prozessinnovationen wie flexible Fertigung, Crowdsourcing, Lean Production, etc. oder Strukturinnovationen wie Outsourcing, dezentralisiertes Management, Late-Stage-Customization, etc.
- Strategien zum Einbezug von neuen Ertragsmodellen wie Subscriptions, Memberships, Auktionen, etc. und des weiteren Unternehmensnetzwerkes durch Allianzen, Franchising, Supply Chain-Integration, Open Innovation, etc.
- Prüfung, ob die Produkte einfach zu nutzen, umweltfreundlich, individualisierbar, etc. respektive modular, ausbaubar, etc. sind
- Prüfung, wie weit neue und elektronische Vertriebskanäle genutzt werden können und ob sämtliche Services, die die Kunden wünschen, angeboten werden
- Nutzung der Möglichkeiten von Co-Branding, Private Labelling, Zertifizierungen, Markenerweiterung, etc.
- Prüfung von Personalisierung der Produkte; Schaffung einer einzigartigen Kundenerfahrung, Einbezug der Kunden in die Entwicklung; Nutzung der Kundenreklamationen als Chance für neues Geschäft
- Gezieltes Schaffen von Freiräumen für die Entwicklung und das Wachstum von neuen Geschäftsbereichen am Rande der aktuellen Geschäftstätigkeit
- Abstimmung der Governance (z.B. Allokation von Budgets, Anreize), der Risikofähigkeit, des Innovations-Portfolio Managements (z.B. Business Case, Stage Gate-Prozess) auf die Bedürfnisse des Marktes und Messung des Markterfolges
- Schaffung einer bereichsübergreifenden Innovationskultur, Ausbildung von Mitarbeitern, Bereitstellung von finanziellen Ressourcen
- Schaffung der Möglichkeiten um von den Chancen der digitalen Revolution zu profitieren und die Risiken zu minimieren (z.B. Supply Chain Disintermediation, neue branchenfremde Konkurrenz, neue Skalierungsmöglichkeiten, markant beschleunigte Lebenszyklen für Produkte und Geschäftsmodelle)
- Schaffung eines Innovationsökosystems, mit einem Portfolio von relevanten Partnern

5

Anorganisch  
wachsen

**Können Sie folgende Fragen für Ihr Unternehmen beantworten?**

- Ist unser Unternehmen für Übernahmen, Fusionen, strategische Allianzen oder Joint Ventures vorbereitet?
- Überprüfen wir regelmässig unser eigenes Portfolio im Hinblick auf „Where to play and how to win“?
- Können wir Akquisitionen so vorstrukturieren, dass sie zu unseren Synergie-, Finanz- und Strategievorstellungen passen?
- Haben wir die notwendigen finanziellen Mittel, um Übernahmen zu tätigen?
- Haben wir die Möglichkeiten, unser Ziel anhand eines Joint Ventures zu erreichen geprüft?
- Sind unsere Unternehmensprozesse und Unternehmensinfrastrukturen (z.B. IT, HR-Prozesse) geeignet, um Unternehmen zu übernehmen?
- Haben wir die Übernahmeziele und die Übernahmestrategie definiert, z.B. Erwerb neuer Marktanteile oder Technologien, Expansion in neue geografische Märkte oder Produktsegmente?
- Haben wir ausreichend Leute mit den richtigen Kompetenzen?
- Haben wir ausführlich Research/Screening betrieben (u.a. strukturierte Suche nach potenziellen Übernahmekandidaten, Kurzinformationen zusammentragen, „Longlist“ und „Shortlist“ erstellen, etc.) oder die entsprechenden externen Partner, die dies für uns erledigen?
- Haben wir Leitlinien, wann wir aufgrund von was eine Übernahme abbrechen?

**Falls nicht, dann ...**

- Erstellen eines M&A/JV-Handbuchs und einer Wegleitung für den Integrationsprozess
- Klärung der Profitabilität des Portfolios heutiger Geschäftseinheiten und Definition einer Strategie, Unternehmensteile zu veräußern respektive zu kaufen
- Abstimmung von angedachten Transaktionen mit der Unternehmensstrategie, inklusive Übernahmestrategie
- Erarbeitung von Handlungsspielraum durch Fremdkapital respektive Beschaffung von Eigenkapital am Markt
- Erstellung einer Joint Venture- und Kooperationsstrategie, sowie Identifikation von möglichen Joint Venture-Partnern
- Erarbeitung einer tragfähigen Übernahmeplattform
- Klärung der Ziele und der Strategie mit Eignern, Verwaltungsrat und Geschäftsleitung
- Aufbau eines eigenen M&A Teams oder eines Netzwerkes von Partnern und Experten für die Zusammenarbeit im Übernahmeprozess
- Erarbeitung eigener Marktintelligenz respektive Aufbau eines Partner-Netzwerkes
- Festsetzung klarer Übernahme-Governance und von maximalen Preisen für Übernahmen im Voraus



### Können Sie folgende Fragen für Ihr Unternehmen beantworten?

- Verstehen wir, wo operative Exzellenz unserem Unternehmen einen Marktvorteil bringt?
- Haben wir keine übermässige Komplexität, die eine operative Exzellenz einschränkt?
- Wissen wir welche Struktur für unser Unternehmen optimal ist, um operative Exzellenz zu erreichen?
- Können wir zwischen Symptomen und Ursachen von Ineffizienz unterscheiden?
- Wissen wir, welchen Fokus wir bei der Verbesserung der operationellen Exzellenz setzen müssen?
- Haben wir die richtigen Fähigkeiten, um operative Exzellenz nachhaltig durchzusetzen?
- Haben unsere Mitarbeiter die richtigen Fähigkeiten, um operative Exzellenz als High-Performance-Teams zu leben?
- Sind unsere Mitarbeiter motiviert, um operative Exzellenz anzustreben?
- Haben wir die richtigen Prozesse und Systeme, um die operative Exzellenz zu unterstützen?
- Gibt es ungerechtfertigte Überzeugungen (z.B. „C-Produkte können wegen den A-Kunden nicht restrukturiert/eliminiert werden“) oder politische Widerstände, die als „heilige Kühe“ eine operative Exzellenz einschränken?

### Falls nicht, dann ...

Beurteilung der Bedeutung und des aktuellen Standes von operativer Exzellenz über die gesamte Wertschöpfungskette von Einkauf bis Verkauf in Hinblick auf Qualität, Kosten, Compliance und Agilität aufgrund der Kundenerwartungen

Identifikation der Treiber der Komplexität, wie übermässiges Produktprogramm und fragmentiertes Produktionsnetzwerk, sowie Definition von Initiativen zur Komplexitätsreduktion

Erarbeitung eines systematischen Target Operating Models

Einsatz von neuen Analytics-Möglichkeiten, um aufgrund von objektiven Daten Evidenz zu schaffen

Erarbeitung von Sensitivitätsanalysen zur Priorisierung

Schaffung einer Kultur der kontinuierlichen Verbesserung, basierend auf funktionsübergreifenden Konzepten wie Lean Management, Six Sigma, etc.

Definition eines zielgerichteten Recruiting- und Personalentwicklungssystems, das Initiativen der operativen Exzellenz unterstützt

Schaffung von qualitativen und quantitativen Anreizsystemen

Harmonisierung von Prozessen und Systemen soweit sinnvoll und stete Integration von neuen Technologien (z.B. Cloud CRM- oder Cloud HR-Systeme)

Entwicklung eines gedanklichen Modells von der idealen Unternehmung, wenn diese neu aufgebaut werden könnte, und Identifikation von Barrieren, die die Entwicklung in Richtung dieses Modells verhindern

# Fussnotenverzeichnis

1. Siehe hierzu Deloitte: Weissbuch Werkplatz Schweiz. Herausforderungen und Zukunftsaussichten im globalen Wettbewerb. Dezember 2012.
2. Umfrage von Deloitte/BAKBASEL. Aufgrund der Rundung ergibt die Summe der Antworten möglicherweise nicht immer 100.
3. Umfrage von Deloitte/BAKBASEL.
4. Zahlen von Deloitte/BAKBASEL und Oxford Economics.
5. Zahlen von Deloitte/BAKBASEL und Oxford Economics.
6. Umfrage von Deloitte/BAKBASEL.
7. Deloitte: Weissbuch Werkplatz Schweiz. Herausforderungen und Zukunftsaussichten im globalen Wettbewerb. Dezember 2012.
8. Umfrage von Deloitte/BAKBASEL.
9. Umfrage von Deloitte/BAKBASEL.
10. Mehrfachnennungen möglich. Umfrage von Deloitte/BAKBASEL.
11. Siehe hierzu Deloitte: Innovation – Neu erfunden. Herausforderungen und Lösungsansätze für den Werkplatz Schweiz. September 2013.
12. Mehrfachnennungen möglich. Umfrage von Deloitte/BAKBASEL.
13. Zahlen von Deloitte/BAKBASEL und Oxford Economics.
14. Umfrage von Deloitte/BAKBASEL.
15. Umfrage von Deloitte/BAKBASEL.
16. Zahlen von Deloitte/BAKBASEL und Eidgenössische Zollverwaltung.
17. Zahlen von Deloitte/BAKBASEL.
18. Umfrage von Deloitte/BAKBASEL.
19. Siehe hierzu Deloitte: Werkplatz 4.0. Herausforderungen und Lösungsansätze zur digitalen Transformation und Nutzung exponentieller Technologien. November 2014.
20. Zahlen von Deloitte/BAKBASEL.
21. Swissem: Panorama 2015. Zahlen und Fakten. Die Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metall-Industrie. 2015.
22. Maximal drei Nennungen möglich. Umfrage von Deloitte/BAKBASEL.
23. Zahlen aus Jahresberichten, Unternehmenswebseiten und OneSource.
24. Maximal drei Nennungen möglich. Umfrage von Deloitte/BAKBASEL.
25. Weltorganisation für geistiges Eigentum (WIPO): The Global Innovation Efficiency Index 2015. Weltwirtschaftsforum (WEF): The Global Competitiveness Report 2015-2016. Deloitte: Innovation – Neu erfunden. Herausforderungen und Lösungsansätze für den Werkplatz Schweiz. September 2013.
26. Europäische Kommission: Innovation Union Scoreboard 2015.
27. Patente weisen als Innovationsindikator wie alle Innovationsindikatoren Vor- und Nachteile auf. So ist vor allem zu beachten, dass nicht alle Erfindungen letztendlich vermarktet werden und insofern Innovationen im eigentlichen Sinn darstellen. Ausserdem fällt die exakte Zuordnung auf einzelne Branchen schwer. Die empirische Forschung hat jedoch gezeigt, dass Patente häufig eine gute Vorhersage der ökonomischen Leistung ermöglichen.
28. Zahlen von Deloitte/BAKBASEL.
29. Maximal drei Nennungen möglich. Umfrage von Deloitte/BAKBASEL.
30. Das Mooresche Gesetz besagt, dass sich die Leistung von Chips, Bandbreite und Computern ca. alle 18 Monate verdoppelt. Siehe hierzu Deloitte: Werkplatz 4.0. Herausforderungen und Lösungsansätze zur digitalen Transformation und Nutzung exponentieller Technologien. November 2014.
31. Zahlen aus Jahresberichten, Unternehmenswebseiten, OneSource und Mergermarket.
32. Deloitte: Schweizer KMU: M&A-Aktivitäten im 1. Halbjahr 2015. September 2015.
33. Maximal drei Nennungen möglich. Umfrage von Deloitte/BAKBASEL.
34. Zahlen von Deloitte/BAKBASEL.
35. Zahlen von Deloitte/BAKBASEL.
36. Maximal drei Nennungen möglich. Umfrage von Deloitte/BAKBASEL.

# Ansprechpartner

## Deloitte



**Dr. Ralf C. Schlaepfer**  
Managing Partner  
Leiter Manufacturing  
Industrie  
+41 (0) 79 402 20 30  
rschlaepfer@deloitte.ch



**Markus Koch**  
Partner  
Leiter Manufacturing Consulting  
+41 (0) 79 773 48 14  
markkoch@deloitte.ch



**Dr. Philipp Merkofer**  
Manufacturing Research  
+41 (0) 58 279 60 46  
pmerkofer@deloitte.ch

## BAKBASEL



**Martin Eichler**  
Geschäftsleitung  
Chefökonom  
+41 (0) 61 279 97 14  
martin.eichler@bakbasel.com



**Michael Grass**  
Geschäftsleitung  
Bereichsleiter Branchenanalyse  
+41 (0) 61 279 97 23  
michael.grass@bakbasel.com



**Mark Emmenegger**  
Manufacturing Research  
+41 (0) 61 279 97 29  
mark.emmenegger@bakbasel.com

# Notes

# Notes

# Notes



Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine “UK private company limited by guarantee“ (eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht) und ihren Mitgliedsunternehmen, die rechtlich selbständig und unabhängig sind. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur von DTTL und ihrer Mitgliedsunternehmen finden Sie auf unserer Webseite unter [www.deloitte.com / ch / about](http://www.deloitte.com/ch/about).

Deloitte AG ist eine Tochtergesellschaft von Deloitte LLP, dem Mitgliedsunternehmen in Grossbritannien von DTTL.

Deloitte AG ist von der Eidgenössischen Revisionsaufsichtsbehörde (RAB) und der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht (FINMA) als anerkannter Wirtschaftsprüfer zugelassen.

Diese Publikation ist allgemein abgefasst und kann deshalb in konkreten Fällen nicht als Referenzgrundlage herangezogen werden. Die Anwendung der hier aufgeführten Grundsätze hängt von den jeweiligen Umständen ab und wir empfehlen Ihnen, sich professionell beraten zu lassen, bevor Sie gestützt auf den Inhalt dieser Publikation Handlungen vornehmen oder unterlassen. Deloitte AG berät Sie gerne, wie Sie die Grundsätze in dieser Publikation bei speziellen Umständen anwenden können. Deloitte AG übernimmt keine Verantwortung und lehnt jegliche Haftung für Verluste ab, die sich ergeben, wenn eine Person aufgrund der Informationen in dieser Publikation eine Handlung vornimmt oder unterlässt.

© Deloitte AG 2015. Alle Rechte vorbehalten.

Design und Produktion durch das Deloitte Creative Studio, Zurich. J2043