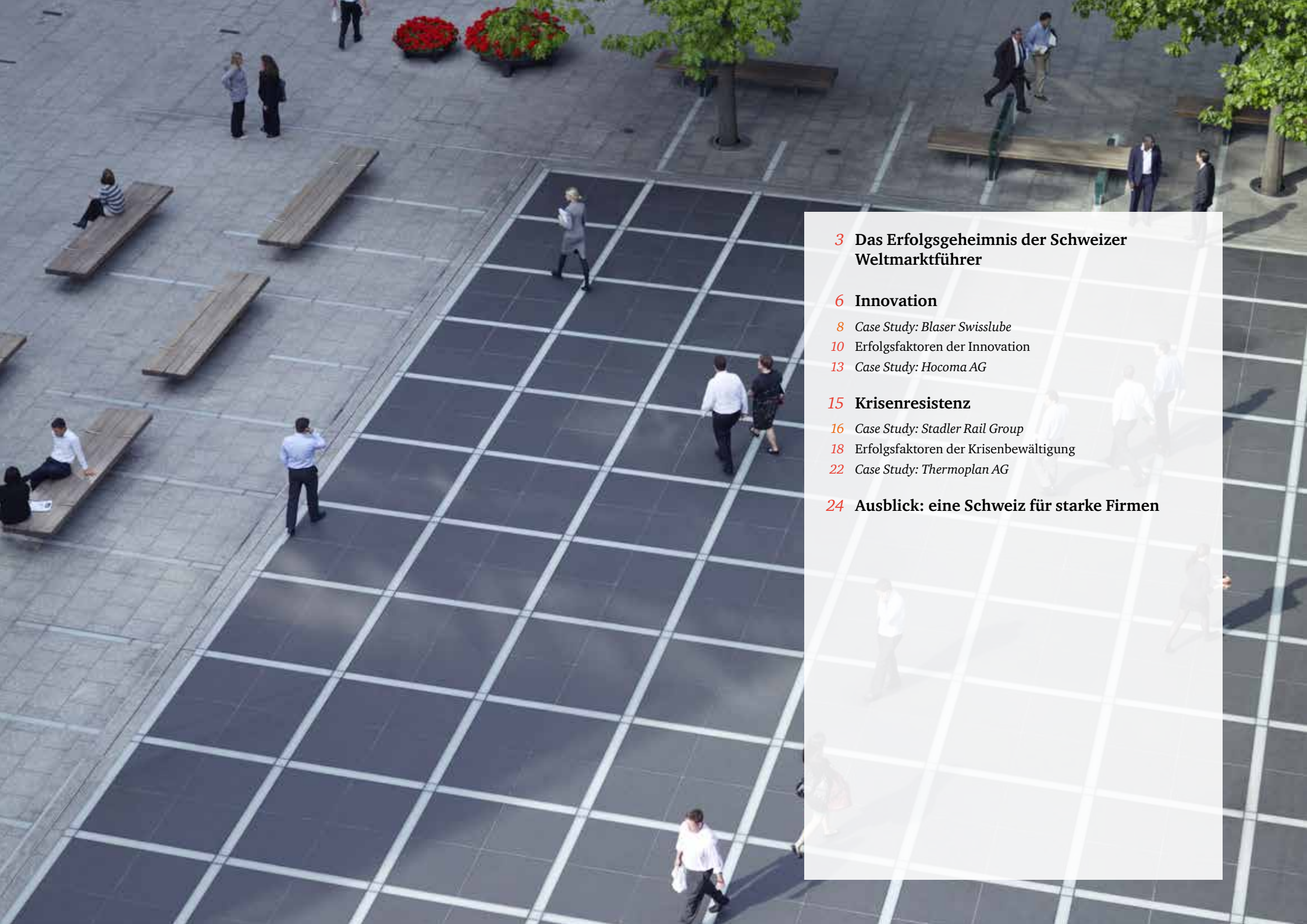


PwC-Studie

# Swiss Champions 2016



*Agil, innovativ und krisenresistent*



### **3 Das Erfolgsgeheimnis der Schweizer Weltmarktführer**

#### **6 Innovation**

*8 Case Study: Blaser Swisslube*

*10 Erfolgsfaktoren der Innovation*

*13 Case Study: Hocoma AG*

#### **15 Krisenresistenz**

*16 Case Study: Stadler Rail Group*

*18 Erfolgsfaktoren der Krisenbewältigung*

*22 Case Study: Thermoplan AG*

#### **24 Ausblick: eine Schweiz für starke Firmen**

## Das Erfolgsgeheimnis der Schweizer Weltmarktführer: agil, innovativ und krisenresistent

Sie stehen meist nicht im Rampenlicht und befinden sich auf ihrem Gebiet doch in einer herausragenden Stellung. Es sind Unternehmen, die mit ihren Produkten und Leistungen weltweit erfolgreich sind; von Gründern, Familienmitgliedern oder externen Unternehmern geführte Firmen, die mit Innovationen, einer soliden Finanzierungsstruktur und einer langfristigen Perspektive den Werkplatz Schweiz stärken und voranbringen.

Weil diese mittelständischen Unternehmen in ihrer Nische zu Weltmarktführern avanciert sind, können sie sich trotz der höheren Kosten am Produktionsstandort Schweiz im harten internationalen Konkurrenzkampf durchsetzen. Wir nennen sie «Swiss Champions».

Eine erste Studie zu den Erfolgsmerkmalen, eine Art DNA der Swiss Champions, haben



Norbert Kühnis  
Leiter Familienunternehmen und KMU  
PwC Schweiz

wir 2015 publiziert. Im Fokus standen die Kernkompetenzen dieser Unternehmen, die Persönlichkeiten, die sie leiten und prägen, sowie Krisenmanagement und Globalisierung.

Mit dieser zweiten Untersuchung knüpfen wir an diese Erkenntnisse an und vertiefen zwei Aspekte: die Fähigkeit der Swiss Champions zur Innovation und ihren Umgang mit Krisensituationen. Für die Analyse haben wir 130 Unternehmen aus der ganzen Schweiz und aus unterschiedlichen Branchen als Swiss Champions identifiziert und insgesamt rund 30 Interviews mit CEOs und Inhabern geführt.

Die Märkte verändern sich schnell. Globalisierung und Digitalisierung stellen auch für die Swiss Champions eine gewaltige Herausforderung dar. Die Unternehmen



Dr. Marcel Widrig  
Leiter Privatkunden  
PwC Schweiz

müssen permanent auf technologische Entwicklungen und die sich wandelnden Rahmenbedingungen reagieren. Und sie müssen mit abrupten Währungsschwankungen und heftigen Preisänderungen umgehen können.

Swiss Champions, von denen in Zeiten der Krise kein Ruf nach staatlicher Hilfe ausgeht, zeichnen sich durch ihre besondere Reaktionsfähigkeit aus. Sie sind in der Lage, mit kontinuierlich erbrachten Innovationen ihre Position als Weltmarktführer zu halten und auszubauen.

Die Reaktion auf die Aufwertung des Schweizer Frankens im Januar 2015 zeigt: Swiss Champions kompensieren Währungsnachteile mit unkonventionellen Massnahmen und harter Arbeit, mit einer vorbildlichen Unternehmenskultur und dem Engagement ihrer Mitarbeiter.

# Die DNA der Swiss Champions



Swiss Champions, die in ihrem Bereich eine globale Technologie- und Marktführerschaft erreicht haben, zeichnen sich durch besondere Eigenschaften aus. Diese haben wir eingehend in unserer ersten, 2015 publizierten Studie analysiert.

Vier Unternehmensmerkmale standen dabei im Mittelpunkt:

- die Kernkompetenzen mit Fokus auf Kunden, Nischen und Innovationen,
- die fortgeschrittene Globalisierung,
- die Fähigkeit, Krisen erfolgreich zu bewältigen, und
- herausragende, prägende Persönlichkeiten.

Für die zweite Studie haben wir folgende zwei Aspekte näher untersucht: die Innovationsfähigkeit der Unternehmen und ihren Umgang mit Krisensituationen.

## Innovation

Swiss Champions verstehen sich nicht allein als gewöhnliche Lieferanten ihrer Kunden, sondern als Lösungsanbieter. Solche Lösungen erarbeiten sie dank ihrer kontinuierlichen Innovationstätigkeit. Die Unternehmen erweitern damit ihre Kernkompetenzen, mit denen sie zuvor ihre führende Stellung erlangt haben, auf neue Geschäftsfelder.

Drei Erfolgsfaktoren stehen dafür im Vordergrund:

- die ausgeprägte Kundenorientierung,
- eine etablierte Innovationskultur und
- genügend Freiräume für Forschung und Entwicklung (F&E).

## Krisenresistenz

Mit dem Mut, auch in anspruchsvollen Zeiten unkonventionelle Ideen umzusetzen, zu expandieren und neue Geschäftsfelder zu erschliessen, gepaart mit der Fähigkeit, die Situation, das Marktumfeld und die eigenen Möglichkeiten realistisch einzuschätzen, sind Swiss Champions in der Lage, aus Krisensituationen gestärkt hervorzugehen.

Drei Erfolgsfaktoren machen Swiss Champions stark und resistent gegen Krisen aller Art:

- das Bekenntnis zu hoher Qualität,
- das solide finanzielle Fundament und
- die Identifikation mit dem Unternehmen und den gemeinsamen Werten.

## Wer sind die Swiss Champions?

*Wir haben Schweizer KMU identifiziert, die folgende drei Hauptkriterien erfüllen:*

### 1. Swissness

*Ihr Hauptsitz liegt in der Schweiz. Schweizer Werte sind im Unternehmen verankert und für den Erfolg wichtig.*

### 2. Kleinere und mittelgrosse Unternehmen

*Ihr Umsatz beträgt maximal 3 Mrd. CHF pro Jahr, wobei über die Hälfte der Swiss Champions einen Umsatz bis zu 250 Mio. CHF erwirtschaften und sich die restlichen über die gesamte Bandbreite bis zu 3 Mrd. CHF verteilen.*

### 3. Marktführerschaft

*Das Unternehmen gilt als Marktführer auf einem Kontinent oder gehört zu den weltbesten seines Bereichs. Es ist technologisch führend, setzt Standards bezüglich Innovation und Qualität und kann dadurch seine dominante Marktstellung kontinuierlich ausbauen.*



## Innovations-Weltmeister

Unternehmen aus der Schweiz zählen zu den innovativsten der Welt. International tätige Konzerne, etwa aus der Chemie- und Pharmaindustrie, unterhalten hier ihre Zentren für Forschung und Entwicklung. Start-ups und Spin-offs der Hochschulen finden einen fruchtbaren Nährboden. Immer wieder erlangen kleine und mittel-grosse Unternehmen in Nischenmärkten mit bahnbrechenden Neuheiten, aber auch mit einer kontinuierlichen Innovations-tätigkeit eine globale Technologie- und Marktführerschaft.

Ranglisten belegen diesen Vorsprung: Der aktuelle Global Innovation Index, den das INSEAD, die Cornell University und die World Intellectual Property Organization ermitteln, setzt die Schweiz für 2015 wie im Vorjahr auf Platz 1 von 141 untersuchten Nationen. Bei der Anzahl angemeldeter Patente im Verhältnis zur Bevölkerungszahl liegt die Schweiz im OECD-Ländervergleich an erster Stelle. Auch bei der Quote für Forschung und Entwicklung, die die F&E-Ausgaben ins Verhältnis zum Bruttoinlandsprodukt setzt, liegt die Schweiz weit vorne. Etwa zwei Drittel dieser Ausgaben werden von den Unternehmen getragen.

Die herausragende Stellung der Schweiz beruht auf einer Reihe von Erfolgsfaktoren. Zu nennen sind zum einen die vergleichsweise unternehmensfreundlichen Rahmenbedingungen. Zum anderen bietet das Bildungssystem die Basis für die Rekrutierung gut ausgebildeter Fachkräfte. Namentlich aus den Hochschulen und Universitäten, die ihrerseits eng mit dem Privatsektor zusammenarbeiten, kommen hoch qualifizierte Spezialisten zu den Firmen. Viele Unternehmen wissen diese Voraussetzungen zu nutzen und setzen eine Innovationskraft frei, die weit über die Landesgrenzen hinausreicht.

«Für uns sind Prozess-, Produkt-, aber auch Sozialinnovationen von zentraler Bedeutung.» – Adrian Pfenniger, CEO Trisa AG

## Über Produktinnovationen hinaus

Besonders augenfällig ist diese Innovationskraft bei den Swiss Champions, die wir für diese Studie näher untersucht haben. Sie schaffen durch den langjährigen Aufbau von Know-how und durch Kontinuität bei Prozessen und Produkten laufend Innovationen, dank deren sie die führende Stellung in ihrer Nische aufrechterhalten und oft sogar ausbauen können.

Bei der Prozessoptimierung liegt das Augenmerk auf systematischen Kosteneinsparungen, Qualitätsverbesserungen und intensiveren Kundenbeziehungen. Vor allem die hohe Qualität ermöglicht den Unternehmen, neue Produkte zu vergleichsweise höheren Preisen am Markt einzuführen und zu etablieren. Ein weiterer bedeutender Faktor ist eine Unternehmenskultur, die die Innovationsfreude der Mitarbeiter fördert, indem sie die nötigen Freiräume gewährt, sich fehlertolerant zeigt und Leistungsanreize bietet.

## Mehr als ein Lieferant sein

Swiss Champions verstehen sich nicht allein als gewöhnliche Lieferanten ihrer Kunden, sondern als Lösungsanbieter. Sie verschaffen sich Wettbewerbsvorteile, indem sie ihren Abnehmern einen hohen, messbaren Mehrwert liefern und sich qualitativ gegen ihre Konkurrenten durchsetzen. Auf einen Preiskampf können sich hiesige Unternehmen aufgrund des teuren Standortes in der Schweiz nicht einlassen. Die höheren Preise müssen sie durch Mehrwert und bessere Qualität rechtfertigen. Die 130 Unternehmen aus dem Kreis der Swiss Champions, die wir für diese Folgestudie untersucht haben, verfügen über besondere Eigenschaften: Sie verstehen Innovationsmanagement als eine betriebliche Kerntätigkeit, die auf die Wertsteigerung des Unternehmens abzielt. In den untersuchten Unternehmen wird Innovation oft als eine planbare, kontinuierliche Tätigkeit wahrgenommen. Ausgeprägte Kundenorientierung, strategisches Denken, ein hohes Mass an Expertise und eine gelebte Innovationskultur sowie Zuverlässigkeit und eine hohe Glaubwürdigkeit gehören ebenso dazu wie effiziente Distributionskanäle und geschicktes Marketing.

«Es reicht nicht, hervorragende Innovationen durchzuführen. Man muss sie dann auch zum richtigen Zeitpunkt an die richtigen Leute vermarkten können.» – Annette Heimlicher, CEO Contrinex S.A.

# BLASER SWISSLUBE



«Wir sind mehr als nur ein Schmierstofflieferant. Wir bieten unseren Kunden das flüssige Werkzeug. Unser Ziel ist es, sie dabei zu unterstützen, produktiver und wirtschaftlicher zu arbeiten», sagt Marc Blaser. Der Betriebsökonom führt Blaser Swisslube seit sechs Jahren als CEO – in dritter Generation. Kühlschmierstoffe für die Metallbearbeitung bilden mittlerweile das Kerngeschäft des seit 80 Jahren bestehenden Familienunternehmens aus dem emmentalischen Hasle-Rüegsau.

Er berichtet von deutlich verkürzten Bearbeitungszeiten und Einsparungen in Millionenhöhe, die seine Abnehmer aus der Industrie dank fachkundiger Beratung und grossen Zerspanungs-Know-hows von Blaser realisieren können. Der Lohn dafür sind langjährige Kundenbeziehungen, die weit über das Bereitstellen von Produkten für die Fertigung hinausgehen.

Kunden immer wieder zu Innovationen in ihren Produktionsprozessen anzuleiten, das gehört quasi zur DNA des Unternehmens.

Blaser Swisslube betreibt Grundlagenforschung und unterhält das grösste Forschungs- und Entwicklungslabor der Branche. Dazu gehört auch das mit den neusten State-of-the-Art-Bearbeitungsmaschinen ausgestattetete, hauseigene Technologie-Center. Dort werden nicht nur die neusten Kühlschmierstoffe getestet, sondern auch die Bearbeitungssituationen der Kunden und Partner praxisnah abgebildet.

Bei einer Zusammenarbeit bietet das Unternehmen tiefere Produktionskosten und höhere Rentabilität. Dafür ist es legitim, höhere Preise als die Konkurrenz zu verlangen. «Wir liefern unseren Partnern einen messbaren Mehrwert», sagt Blaser. Auf eindrückliche Art und Weise belegen die Produktivitätsstudien, was dank

Blaser an Kosten eingespart werden konnte. Forschung und Entwicklung neuer Kühlschmierstoffe sind essenziell. Im Labor stehen Spezialapparaturen und Analysegeräte, die speziell auf die Bedürfnisse von Blaser abgestimmt sind und das Unternehmen zu einem Technologieführer machen.

Angetrieben wird die Innovation auch von aussen: von den eigenen Kunden und Lieferanten, der Konkurrenz und den Herstellern der Maschinen, in denen die Kühlschmierstoffe zum Einsatz kommen. Auf der Grundlage von rund 300 unterschiedlichen Standardrezepten produziert das Unternehmen Schmiermittel und kundenspezifische Mischungen. Neue Produkte werden eingehend getestet und optimiert, bevor sie auf den Markt kommen. Der Aufwand lohnt sich: Die Produkte in den blau-weissen Fässern sind weltweit erfolgreich im Einsatz.



«Glaubwürdigkeit, Zuverlässigkeit und Kontinuität sind unser Kapital.»



Marc Blaser, CEO Blaser Swisslube

**Blaser Swisslube hat in vielen Märkten eine führende Stellung erreicht. Wie kam es dazu, wie hält man diese Stellung?**

Marc Blaser: Wir haben uns im Bereich Kühlschmierstoffe über die Jahre mit unserem Know-how und dem stetigen Forschen an noch besseren Lösungen die Position als Innovationsführer erarbeitet. Wir arbeiten eng mit namhaften Werkzeugmaschinen- und Werkzeugherstellern zusammen.

**Mit einem ungewohnten Ansatz gewinnt das Unternehmen neue Kunden. Was ist das Besondere an diesem Ansatz?**

Wir haben für die Akquisition vier Schritte definiert: Zunächst hören wir genau zu. Wir analysieren die Situation und versuchen, die Abläufe zu verstehen und die Bedürfnisse der Kunden zu identifizieren. Daraus leitet sich ein Wertangebot ab, unser Versprechen. Wir definieren dann, was der Kunde von einer Zusammenarbeit erwarten kann. In der nächsten Phase führen wir Tests beim Kunden durch und zeigen ihm ganz konkret auf, welchen Nutzen er daraus ziehen kann. Wenn wir überzeugen können, lässt sich der Mehrwert realisieren.

**Sich den Respekt von Kunden zu erarbeiten, setzt einen Vertrauensvorschuss voraus. Wie erarbeiten Sie sich diesen?**

Weil wir tief in die Produktionsprozesse unserer Kunden schauen, aber auch viel Wissen von unserer Seite einbringen, wird stets eine Vertraulichkeitserklärung unterzeichnet. Mit unserem lösungsorientierten Ansatz lassen sich erhebliche Kosten einsparen. Glaubwürdigkeit, Zuverlässigkeit, Vertrauen und Kontinuität in den Beziehungen zu unseren Kunden sind unser wichtigstes Kapital. Diese Grundwerte sind in unserem Unternehmen verankert und werden von unseren Mitarbeitern auch gelebt.

**Welche Bedeutung hat der Werkplatz Schweiz?**

Ich bekenne mich zum Werkplatz Schweiz. Hier liegen unsere Wurzeln, das Herz des Unternehmens. Ich schätze Stärken wie Innovations- und Leistungsbereitschaft, hohe Produktivität und Qualität, den hohen Ausbildungsstand und das Know-how der Mitarbeitenden, aber auch die Stabilität und Rechtssicherheit.

*Blaser Swisslube mit Sitz in Rüegsau im Kanton Bern ist ein Hersteller von Kühlschmiermitteln für die Industrie. Das 1936 von Willy Blaser gegründete chemische Unternehmen ist seit über 40 Jahren mit eigenem Vertriebsnetz in mehr als 60 Ländern vertreten. Der Exportanteil beträgt über 80%. Marc Blaser führt die Gruppe mit über 300 Mitarbeitern in dritter Generation als CEO. 2010 übernahm er die Führung von seinem Vater.*

**Blaser Swisslube ist durch das Engagement im Ballonsport in aller Welt auch in der Luft sichtbar. Weshalb gerade Ballone?**

In erster Linie, um unseren Namen in die Welt hinauszutragen. Und das Ballonfahren lässt sich mit dem Führen eines Unternehmens vergleichen. Der Wind ist wie der Markt, man kann ihn zwar nicht beeinflussen, aber mit Gespür und Erfahrung für seine Zwecke nutzen. In der Luft gilt es, den Weg zum Ziel zu optimieren. Und das ist auch im Unternehmen so.

# Erfolgsfaktoren der Innovation

Im Verlauf der Umfragen, Interviews und Analysen, die wir für diese Studie durchgeführt haben, kristallisierten sich drei Aspekte der Innovationstätigkeit heraus, die bei den Swiss Champions besonders ausgeprägt sind: Kundenorientierung, Innovationskultur sowie Forschung und Entwicklung.

## Erfolgsfaktor 1 Kundenorientierung

Das kaufmännische Paradigma «Der Kunde ist König» mag als Binsenweisheit gelten. Doch ihre ausgeprägte Kundenorientierung ist eine fundamentale Charaktereigenschaft der Swiss Champions. Die von uns untersuchten Unternehmen versuchen unablässig, ihre Produkte so exakt wie möglich an die Bedürfnisse ihrer Abnehmer anzupassen. Das Resultat sind massgeschneiderte Lösungen.

Innovation wird, oftmals in enger Zusammenarbeit mit den Kunden, in einem zielgerichteten «trial and error»-Verfahren vorangetrieben. Und: Innovation erschöpft sich nicht in der Entwicklung, sondern wird mit klarem Blick auf Markteintritt und Erfolg erarbeitet.

«Wir sind verpflichtet, die Innovation unseres Kunden aktiv mit zu fördern, damit sein Produkt auf dem Markt nicht substituiert wird.» – Eugen Elmiger, CEO Maxon Motor AG

### Effizient, fokussiert und flexibel

Wo ein Kundenbedürfnis artikuliert oder erkannt wird, beginnt der Innovationsprozess. Swiss Champions stellen mit einer besonderen Form der Zusammenarbeit sicher, dass ihre Produkte in die Systeme der Kunden integriert werden. Die Idee dahinter: Kunden und Lieferanten lernen in einem partnerschaftlichen Verhältnis voneinander.

Oft sind die Abnehmer selbst hoch spezialisiert. Sie benötigen massgefertigte Produkte und Services, häufig in Kombination. Als Lieferanten dafür kommen Swiss Champions infrage, die mit ihrer Kundenorientierung, der nötigen Flexibilität und dem hohen Engagement der Mitarbeiter diesen Anforderungen gerecht werden können.

### Lösungsanbieter und Partner

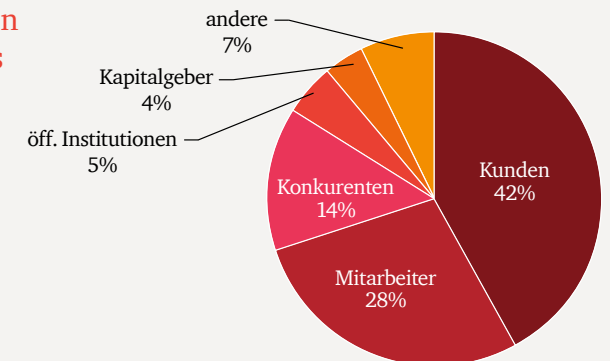
Der Anspruch von Swiss Champions ist es, für die Kunden Lösungsanbieter und Technologiepartner zu sein, nicht nur Produktlieferanten. Und diese Rolle leben sie. Ihren Kunden konkreten Mehrwert zu bieten und in einer Symbiose erfolgreich zu agieren und zu wachsen, gehört zu den impliziten Zielen einer solchen Zusammenarbeit.

Mit dieser Haltung lassen sich aber nicht nur bestehende Partnerschaften langfristig halten und vertiefen, sondern auch neue Kunden und Märkte aktiv erschliessen. Zudem hilft sie, die eigenen Zulieferer ebenfalls an das Unternehmen zu binden und sie in die eigene Innovationstätigkeit und Kundenorientierung einzubeziehen.

# 1

### Die Treiber der Innovation bei den Swiss Champions

Quelle: PwC-Umfrage 2016



## Erfolgsfaktor 2 Innovationskultur

Um in kurzer Zeit von einer Idee bis zur Umsetzung zu gelangen, von der Skizze zu einem qualitativ hochwertigen und einzigartigen Produkt, bedarf es des Wissens und der Erfahrung von Spezialisten. Ebenso entscheidend aber ist: Um Innovationen hervorzubringen, braucht es eine ausgeprägte Innovationskultur innerhalb des Unternehmens.

### Hoch qualifiziert und motiviert

Swiss Champions verfügen über hoch qualifizierte, motivierte Beschäftigte, denen Freiräume eingeräumt werden. Die Mitarbeiter kennen die Fertigungsprozesse, sind auf der Höhe der Technologieentwicklung und richten ihre Arbeit konsequent auf die Anforderungen der Kunden aus. Eine gemeinsame Zielsetzung, gepaart mit einer hohen Identifikation mit dem eigenen Unternehmen, führt zu überzeugenden Resultaten. Solche mitdenkenden Mitarbeiter lösen Innovationen aus.

Doch: Eine Innovationskultur entsteht nicht von selbst. Identifikationsfiguren müssen sie vorleben und prägen. Diese Kultur bewusst zu pflegen und weiterzuentwickeln, ist Aufgabe der Führung. Starke Grundwerte, die von allen Mitarbeitern getragen werden, geben dem Unternehmen ein Gesicht und fördern die Innovationstätigkeit.

### Pflege der Innovationskultur

Die von uns untersuchten Swiss Champions zeigen zahlreiche Formen der bewussten Innovationsförderung: Plattformen zur Generierung von Ideen, Innovationszirkel und spezielle Anreize für kreatives Denken sowie Wettbewerbe und Auszeichnungen. Sie legen Wert auf flache Hierarchien, kurze Wege und die ressortübergreifende Zusammenarbeit.

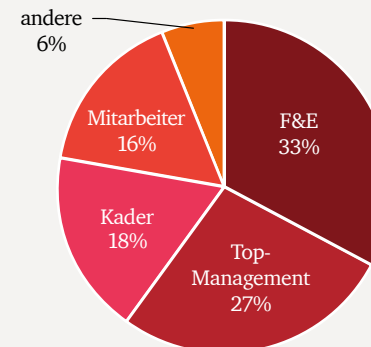
Entscheidend für die Innovationskultur sind darüber hinaus die Kompetenzen, die sich auf unterschiedlichen Führungsebenen vereinen. Innovation hervorzubringen, erfordert eine Kombination aus aussergewöhnlicher technischer Expertise und betriebswirtschaftlichen Fähigkeiten. Swiss Champions vereinen solche Kompetenzen bewusst auch im Führungsgremium.

### Die wichtigsten Innovationsquellen innerhalb der Swiss Champions

Quelle: PwC-Umfrage 2016

### Kommerzielle und technische Kompetenzen

Nicht selten verfügen die CEOs der untersuchten Unternehmen über eine duale Ausbildung, etwa als Ingenieure mit einer Zusatzausbildung als MBA oder Ökonomen mit einem naturwissenschaftlichen Zweitstudium. So können sie sowohl technologische als auch betriebswirtschaftliche Fragestellungen kompetent bearbeiten. In anderen Fällen bringen einzelne Mitglieder der Geschäftsleitung dieses Fachwissen mit und ergänzen sich in ihren Fähigkeiten. Wieder andere Unternehmen binden ihre Chefindenieure möglichst nahe an die Leitungsgremien und sichern so den Austausch von technischem Know-how und kommerziellen Fähigkeiten.



# 3

## Erfolgsfaktor 3 Forschung und Entwicklung

Swiss Champions suchen bewusst die Innovationsführerschaft in ihren Märkten. Sie investieren überdurchschnittlich viele Mittel in den Bereich Forschung und Entwicklung (F&E). Sie pflegen intensive Partnerschaften mit Hochschulen und Forschungsinstitutionen, fördern damit den Technologie-Transfer, erleichtern die Rekrutierung von gut ausgebildetem Nachwuchs und befruchten damit die Arbeit im eigenen Unternehmen. So gelingt es ihnen, ihre Innovationskraft zu stärken.

Wichtig sind dabei nicht allein Grösse und Ausstattung der F&E-Abteilung, sondern vor allem ihre Einbettung in die Strukturen des Unternehmens. Die Kundenorientierung kommt schon in der Entwicklungsphase zum Tragen. Verkauf und Marketing antizipieren die Bedürfnisse und leiten diese Informationen an die F&E weiter. Entwickler treten direkt mit Kunden in Kontakt. Die Grundlagenforschung zielt auf die Entwicklung neuer Verfahren, die nicht nur das eigene Unternehmen, sondern auch jenes des Kunden voranbringen.

### Multiple Innovationen

Bei der Produktinnovation sind in der Regel Kundenvorteile bei Produkten und Dienstleistungen handlungsleitend. Bei der Prozessinnovation stehen die Steigerung der Produktionseffizienz und die Qualitätsverbesserung im Mittelpunkt. Beides zeichnet die Swiss Champions aus.

Prozess- und Produktinnovationen erreichen sie in kleinen, aber effektiven Schritten. Wir nennen dies «multiple Innovationen». Die Unternehmen weiten damit ihre Kernkompetenz, mit der sie zuvor ihre führende Stellung erlangt haben, auf bisher nicht bearbeitete Geschäftsfelder aus.

So finden sich unter den Swiss Champions Unternehmen, deren einzelne Sparten oder Produktgruppen auf den ersten Blick kaum Gemeinsamkeiten aufweisen. Oft sind es komplexe technologische Verfahren, die sich auf unterschiedlichen Gebieten anwenden lassen. Um ihre Kernkompetenz herum bauen die Unternehmen Nebenkompentzen auf, mit denen sie auf neuen Märkten Erfolg haben. So baut beispielsweise der Swiss Champion Maxon Motor aus Obwalden Motoren für die Raumfahrt, aber auch für Fahrräder oder sogar Insulinpumpen. Das macht Innovation effizient.

«Für zufriedene Kunden braucht es zufriedene Mitarbeiter. Sie sind deswegen das mit Abstand wichtigste Asset. Schade nur, dass man es nicht bilanzieren kann.» – Adrian Pfenninger, CEO Trisa AG

# HOCOMA AG



*Nur kein Stillstand – schnell wieder auf die Beine kommen. Sich so gut es geht bewegen, üben, trainieren: Das ist das Ziel vieler Patienten, deren Bewegungsapparat durch Krankheit oder Unfall beeinträchtigt ist. Ärzte und Physiotherapeuten unterstützen sie bei der Genesung. Einen erstaunlichen Beitrag kann ein Roboter leisten: der Lokomat von Hocoma.*

*Hocoma, vor 20 Jahren von den drei Studienfreunden Peter Hostettler (Ho), Gery Colombo (co) und Matthias Jörg (ma) als Spin-off der Universitätsklinik Zürich Balgrist gegründet, ist heute globaler Marktführer auf dem Gebiet der robotischen und sensorbasierten Physiotherapie. Das Unternehmen bietet technische Therapielösungen, die die Behandlung von Patienten mit neurologischen Bewegungsstörungen unterstützen.*

*Hauptumsatzträger ist der Lokomat, ein Trainingsgerät zur Wiedererlangung der Gehfähigkeit, das heute weltweit im Einsatz ist. Zur Anwendung kommt es nach einem Schlaganfall, bei Rückenmarkverletzungen, Schädel-*

*Hirn-Traumata, multipler Sklerose und anderen neurologischen Erkrankungen.*

*Hocomas Innovationsziel ist die Effektivitätssteigerung der Therapien, einerseits durch eine Objektivierung von Fortschritten bei der Genesung und andererseits durch die Intensivierung des Trainings. «Wir möchten das Gesundheitswesen und vor allem die darin tätigen Therapeuten entlasten sowie dank modernster Trainingseinheiten die Therapieergebnisse und dadurch auch die Lebensqualität der Patienten signifikant verbessern», sagt CEO Gery Colombo. Bewegungstherapie mit neuster Technologie, die die Arbeit der Physiotherapeuten ergänzt, steht im Mittelpunkt der Forschungstätigkeit, mit der Hocoma gross und erfolgreich geworden ist.*

*Die drei Gründer fingen als typisches Start-up an, probierten und variierten nächtelang, bis erste Prototypen den Beweis erbrachten, dass die Technik funktionierte. Geblieben ist die Grundhaltung. «Ich bin ein Tüftler.*

*Es macht mir Spass, neue Produkte zu entwickeln», sagt Colombo. Heute beschäftigt das Unternehmen weltweit über 150 Fachkräfte. In interdisziplinären Teams arbeiten Ingenieure, Forscher und Therapeuten aus 30 Ländern an neuen Produkten, mit denen Hocoma die Rehabilitation revolutionieren will.*

*Günstigere Geräte sollen es Rückenpatienten ermöglichen, auch ausserhalb von Rehabilitationszentren und physiotherapeutischen Praxen – zu Hause – zu trainieren. Denn je häufiger Patienten ihre Übungen auch allein durchführen, desto rascher stellen sich Erfolge in der Schmerzbehandlung ein und desto schneller sind sie wieder auf den Beinen. Einen wichtigen Beitrag zum Trainingserfolg leistet hier auch das bei den meisten Hocoma-Produkten vorhandene Echtzeit-Feedback, das den Patienten motiviert und spielerisch durch therapeutische Übungen geleitet. So macht Rückentraining auch noch Spass.*

«Wer neue Wege beschreitet, muss offen sein für Neues.»



Dr. Gery Colombo, CEO Hocoma

«Sobald eine Idee kommt, arbeiten die Abteilungen Produktion sowie Forschung und Entwicklung sehr eng zusammen und unterstützen sich gegenseitig. So lässt sich die Zeit bis zur Markteinführung minimieren.» – Dr. Gery Colombo, CEO Hocoma AG

#### Wie begann das Projekt Hocoma?

Gery Colombo: Es war zunächst ein Hobby. Wir waren zu dritt, hatten eine Idee und grossen Spass an dem Projekt. Dass aus unserer Freundschaft bis heute ein weltweit tätiges Unternehmen geworden ist – das ist eigentlich unglaublich.

#### Die drei Gründer sind noch immer an der Spitze des Unternehmens. Wie sieht die Rollenverteilung aus?

Wir ergänzen uns perfekt: Peter Hostettler hat ein Wirtschaftsstudium absolviert, im Rückblick war das ein Glücksfall. Er hat die Finanzen und das Administrative im Griff. Matthias Jörg ist der geborene Ingenieur. Wenn er etwas zusammenbaut, dann funktioniert es. Ich hingegen bin der Innovator und Tüftler. Diese Rollenverteilung gab

es schon zu Beginn. Sie passt, und jeder von uns ist zufrieden damit. Deswegen haben wir intern auch keine Probleme.

#### Die Innovationen von Hocoma veränderten die Bewegungstherapie entscheidend. Am Anfang standen Sie allein auf weiter Flur. Mittlerweile gibt es Konkurrenten. Wie gehen Sie damit um?

Vor allem in China kommen immer wieder Produkte auf den Markt, die unseren sehr ähnlich sind. Zum Teil kopieren uns Hersteller direkt. Das ist schwierig, weil jeder Patentstreit viel Energie, Zeit und Geld kostet. Wir unterscheiden uns von unseren Konkurrenten, indem wir die ganze Wertschöpfungskette abdecken. Von der Forschung bis hin zur Schulung des Personals machen wir alles. Das ist bei keinem anderen Anbieter der Fall.

#### Und wie übertragen Sie diesen Antrieb auf Ihre Mitarbeiter?

Wer neue Wege beschreitet, muss offen sein für Neues. Um innovativ, effektiv und mit Begeisterung zu arbeiten, braucht es eine entsprechende Unternehmenskultur. Wir ziehen die Mitarbeiter mit, indem wir ständig probieren und nach Verbesserungen suchen. Daraus resultiert die Fähigkeit, mit Innovationen schnell am Markt zu sein.

Hocoma ist Weltmarktführer in der funktionellen Bewegungstherapie. Das 1996 gegründete Unternehmen mit Sitz in Volketswil bei Zürich und Niederlassungen in den USA, Singapur und Slowenien stellt robotische und sensorbasierte Medizingeräte her und erzielt mit einer Exportquote von 97% einen Jahresumsatz von rund 30 Mio. CHF. Anteilseigner sind die drei Unternehmensgründer, leitende Mitarbeiter sowie weitere Privataktionäre. Dr. Gery Colombo ist Mitgründer sowie CEO der Hocoma AG und leitet 150 Mitarbeiter.

# Stärke und Agilität in Zeiten der Krise

Krisen kommen und gehen, mal sind sie kurz und heftig, mal nähern sie sich schleichend und dauern lange an. Sie können nationale oder globale Ausmasse erreichen, aber auch auf einzelne Sektoren, Branchen oder Regionen beschränkt bleiben. Verstärkt wird jede Krise durch den medialen Widerhall. Nicht selten lösen sie hektisches Krisenmanagement auf allen Ebenen aus. Beispiele dafür gibt es in jüngster Zeit genug: Finanz- und Flüchtlingskrise, EU- und Frankenkrise – sie alle sorgten für zahllose Schlagzeilen und weitreichende politische Entscheide.

Unternehmen sehen sich regelmässig Krisensituationen gegenüber. Zu den Aufgaben der Unternehmensführung gehört es, vorausschauend zu reagieren und die nötigen Entscheide zu treffen. Krisenmanagement bedeutet in diesem Zusammenhang die bewusste Planung, Steuerung und Kontrolle von Prozessen, mit denen Krisen bewältigt werden können.

Swiss Champions zeichnen sich durch eine besonders ausgeprägte Krisenresistenz aus. Die meisten von ihnen haben bereits mehrmals schwierige Phasen erfolgreich gemeistert. Nicht selten gehen sie daraus sogar gestärkt hervor. Wie unsere Analyse zeigt, ist die ruhige und besonnene, aber

zeitnahe Reaktion auf neue Rahmenbedingungen eine der grossen Stärken dieser Unternehmen.

## Interne und externe Krisen

Ein Blick auf die Umstände, die zu krisenhaften Situationen für ein Unternehmen führen, zeigt, dass je nach Typus einer Krise unterschiedliche Massnahmen gefragt sind. Zu den Gründen für intern verursachte Krisen zählen zum Beispiel schwache strategische Entscheidungen, mangelnde Führungskompetenzen oder Spannungen zwischen den Eigentümern und dem Management, die Auswirkungen auf die

Belegschaft haben können. In unserer Untersuchung sind wir bei den Swiss Champions höchst selten auf derartige Krisenfälle gestossen. Diese Unternehmen zeichnen sich durch langfristiges Denken, besonnene Hand-

lungen und oftmals durch ein partizipatives System aus.

Eine weitaus grössere Herausforderung stellen externe Krisen dar. Die Disruption, die ganze Branchen erfassen kann, Finanzkrisen und volatile Währungen sind zum einen nur schwer voraussehbar und zum anderen unternehmensseitig kaum zu beeinflussen. Den Launen der Rahmen-

bedingungen sind Firmen weitgehend ungeschützt ausgesetzt.

## Gestärkt aus der Krise hervorgehen

Was Swiss Champions auszeichnet: Sie wissen Krisen für ihre Zwecke zu nutzen, sind bereit zu handeln, wenn der Wind dreht, und reagieren mit antizyklischen Investitionen. Kontinuität ist unter solchen Umständen besonders hilfreich. In Bezug auf die gewählte Strategie weichen die untersuchten Unternehmen nur selten von der eingeschlagenen Linie ab. Aufgrund meist flacher Hierarchien sind sie in der Lage, schnell wirkende, gelegentlich auch unkonventionelle Massnahmen zu ergreifen, die dazu beitragen, die Konkurrenzfähigkeit aufrechtzuerhalten und am Ende einer Krise bereits einen erneuten Vorsprung gegenüber der Konkurrenz aufgebaut zu haben.

Die Aktionärsstruktur – überdurchschnittlich vertreten sind in der vorliegenden Untersuchung Familienunternehmen und von Eigentümern geführte Firmen – begünstigt Kontinuität auch in personeller Hinsicht. Nicht das nächste Quartalsergebnis ist von Relevanz für den Managementenerfolg,

sondern der Blick auf langfristige Ziele und die Steigerung des Unternehmenswerts. Hinzu kommt eine langfristig ausgerichtete Finanzierung, die oft gepaart ist mit einer vergleichsweise hohen Liquidität. Entsprechend sind Swiss Champions in der Lage, antizyklische Investitionen zu tätigen.

Swiss Champions legen in guten Zeiten ein gesundes Finanzpolster an und gewinnen so an Widerstandskraft. Solche

Strukturen werden nicht von einem Tag auf den anderen geschaffen, sondern über Jahre hinweg aufgebaut. Sie erlauben es den Swiss Champions, in schwierigen Situationen die Flexibilität und den nötigen Freiraum zu behalten, den

es braucht, um angemessen zu reagieren. Ihnen ist bewusst, dass sich Märkte, Rahmenbedingungen und Konjunktur jederzeit verändern können.

«Wie bei einer Ballonfahrt kann man den Wind nicht beeinflussen. Man kann ihn aber für sich nutzen. Der Wind ist die Wirtschaft, und der Ballon ist das Unternehmen.» – Marc Blaser, CEO Blaser Swissslube

# STADLER RAIL GROUP



*Flexibilität, Zuverlässigkeit, Erfahrung und schnelle Entscheidungswege: Mit diesen Vorzügen kann sich Stadler beim Bau von Zügen gegenüber der Konkurrenz behaupten. Die Maximen helfen, die regelmässig wiederkehrenden Krisen in der Branche zu bewältigen und mit jedem Mal besser zu werden.*

*Den Umbruch nach dem Kalten Krieg in der Schienenfahrzeugindustrie, als die Anzahl Anbieter drastisch sank, hat Peter Spuhler, der das Unternehmen 1989 mit 18 Mitarbeitern übernahm, hautnah miterlebt und dabei gelernt, mit Krisen umzugehen. Das Unternehmen ist in den letzten 27 Jahren kontinuierlich gewachsen: Heute beschäftigt die Stadler Rail Group an elf Produktionsstandorten und in über zehn Unterhaltswerken knapp 7000 Mitarbeiter, davon 3000 in der Schweiz und über 1000 in Deutschland.*

*2011 wurde Stadler von der ersten Eurokrise heftig getroffen. Es kam zu einem deutlichen Einbruch des*

*Auftragsvolumens. Im gleichen Jahr musste Stadler auf die plötzliche starke Aufwertung des Frankens reagieren. Spuhler entschied sich für eine Vorwärtsstrategie: Mit neuen Produkten wie Metro und Hochgeschwindigkeitszügen besetzte Stadler neue Marktsegmente und erschloss neue Märkte. Im Januar 2015 wiederholte sich der Währungsschock. Die in der Schweiz gefertigten Fahrzeuge von Stadler waren im Euroraum, dem Hauptmarkt des Unternehmens, innerhalb kurzer Zeit um 20% teurer geworden. Nach dem Entscheid der Nationalbank, den Frankenkurs freizugeben, suchte CEO Spuhler unter anderem auch das Gespräch mit den Gewerkschaften und vereinbarte eine vorübergehende Ausdehnung der Arbeitszeit.*

*Zugleich trat man einmal mehr stark auf die Kostenbremse und verschob Einkaufsvolumen vom Franken zum Euro. Stadler betrieb immer eine sehr fokussierte Marktstrategie. Aufgrund der beiden Währungskrisen*

*musste diese Strategie 2015 leicht angepasst werden. Ziel war die breitere Abstützung durch den Eintritt in neue Geschäftsfelder wie Highspeed, Metro und Lok. Dazu gehören die Lancierung neuer Produkte sowie der Eintritt in neue Märkte.*

*Der Erfolg hat sich mit dem Zuschlag des Highspeed-Auftrages von den Schweizerischen Bundesbahnen sowie der Metro Berlin sehr schnell eingestellt. Zusätzlich hat Stadler von Vossloh das Lok-Werk in Valencia übernommen. Mit dem Ausbau der Aktivitäten in den USA und der Gründung einer lokalen Fertigung sowie dem Neueintritt in UK und Australien schloss Stadler die strategische Neupositionierung weitestgehend ab. Doch Spuhler weiss: Die nächste Herausforderung kommt bestimmt.*



«Wir müssen überall schneller und besser werden.»



Peter Spuhler, CEO Stadler Rail

**Wie gehen Sie mit den wiederkehrenden Krisensituationen um?**

Peter Spuhler: Ich arbeite jetzt seit 27 Jahren in meiner Funktion als CEO. Da bekommt man eine dicke Haut und breite Schultern. Dank unserer Erfahrung und weil viele Probleme nicht zum ersten Mal auftreten, stellt sich eine gewisse Gelassenheit ein. Es braucht aber auch Mut, Nervenstärke und genügend Leidenschaft für die Bewältigung dieser wiederkehrenden Herausforderungen.

**Mit dem Zuschlag für den neuen Gottthardzug hat Stadler in der Schweiz einen Prestigeauftrag erhalten. Wie wichtig ist das für den Standort Schweiz?**

In der Division Schweiz beschäftigen wir nach wie vor 3000 von insgesamt 7000 Mitarbeitern. Über 50 Prozent der Produktionsleistung geht in den Export. Trotz der zwei Währungsschocks ist es uns gelungen, die Arbeitsplätze in der Schweiz zu halten, ja sogar noch auszubauen. Durch eine Differenzierung in der Produkt- und Fertigungsstrategie, indem wir einfache Dieseltriebwagen vermehrt nach Polen verlagern und Hightech-Züge wie Highspeed und Doppelstöcker in der Schweiz fertigen, konnten wir unsere Wettbewerbsfähigkeit verbessern.

**Immer wieder hatten Sie gegenüber der Konkurrenz das Nachsehen. Welche Lehren haben Sie aus verloren gegangenen Aufträgen gezogen?**

Der Zuschlag für den SBB-Doppelstock-Triebzug für den Fernverkehr an Bombardier hat uns 2010 mental sehr hart getroffen. Im eigenen Land zu verlieren, tut weh. Wir haben darauf die Organisation im Vertrieb und im Engineering sowie im Angebotsprozess überarbeitet und sind dadurch in der Produktentwicklung und deren Umsetzung zu fertigen Zügen viel flexibler und schneller geworden. Wollen wir den Werkplatz Schweiz verteidigen – und dies gilt nicht nur für unsere Branche – müssen wir Kosten- und Währungs Nachteile mit Technologieführerschaft, Flexibilität und Kundennähe kompensieren. Die Produktentwicklung haben wir zur Chefsache erklärt, sie ist direkt mir unterstellt.

**Stadler ist in diversen Ländern tätig. Wie bewältigen Sie Krisensituationen über Grenzen hinweg?**

Die aus der Unternehmensstrategie abgeleitete Organisation ist sehr dezentral. Wir haben klare Verantwortlichkeiten, und jeder Standortleiter muss über die notwendigen Funktionen und Ressourcen verfügen, um autonom komplette Züge am Standort bauen zu können. In der Zentrale in Bussnang arbeiten inklusive eines Grossteils des Vertriebes nur 60 bis 70 Mitarbeiter.

*Peter Spuhler (57) ist seit 1989 Eigentümer und CEO der Stadler Rail Group. Das Unternehmen, das 1942 als Ingenieurbüro gegründet wurde, verfügt über eine Holdingstruktur mit Sitzen in zehn Ländern. Hauptaktionär ist seit 1989 Peter Spuhler selbst. Er beschäftigt knapp 7000 Mitarbeiter, wobei über 3000 Personen in der Schweiz an den Standorten Bussnang, Altenrhein und Winterthur beschäftigt sind.*

# Erfolgsfaktoren der Krisenbewältigung

In den Umfragen, Interviews und Analysen, die wir für diese Studie durchgeführt haben, fielen drei Aspekte der Krisenresistenz auf, die bei den Swiss Champions besonders ausgeprägt sind: Qualität, Wertschätzung und Identifikation.

## Erfolgsfaktor 1 Qualität

Es ist stets die herausragende Qualität von Produkten und Dienstleistungen, die Unternehmen mit einer führenden Position in ihren Märkten auszeichnet. Dies gilt insbesondere für die Swiss Champions, die ihre Kunden mit konstant hoher Qualität überzeugen. Sie ermöglicht ihnen, sich gegenüber ihren Konkurrenten zu differenzieren, dem Preiskampf auszuweichen und angemessene Preise durchzusetzen. Eine solche Differenzierung hilft aber auch, die existierenden Kostennachteile gegenüber Anbietern aus anderen Ländern auszugleichen.

### Sicherheit durch Qualität

Unverwechselbare und schwer zu kopierende Qualitätsmerkmale binden Kunden an das Unternehmen. Wo Abnehmer auf spezifische Produkteigenschaften, ein hohes Qualitätsniveau und komplementäre Serviceleistungen angewiesen sind, ist die Substitution durch Vergleichsprodukte schwieriger. Dieser Vorteil kommt besonders in Krisensituationen zum Tragen. Der Fokus auf Qualität bietet den Swiss Champions so ein Stück Sicherheit.

Das Selbstverständnis als Qualitätsanbieter stärkt Swiss Champions auch nach innen. Viele der untersuchten Unternehmen verfügen über ein klares Wertesystem und leben dieses selbstbewusst. Unsere Umfrage hat ergeben, dass Management und Belegschaft vergleichsweise optimistisch in die

Zukunft schauen und von ihrem Weg, ihrem Auftritt und den Produkten überzeugt sind. Die Stellung als Marktführer und dominante Nischen-Player verleiht ihnen Selbstvertrauen.

### Unkonventionell zum Erfolg

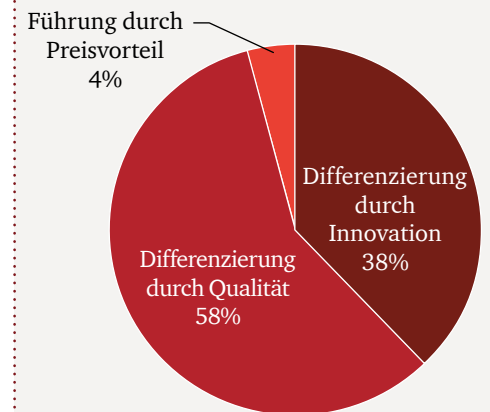
Swiss Champions haben den Mut, auch in Zeiten der Krise unkonventionelle Ideen umzusetzen, zu expandieren und neue Geschäftsfelder zu erschliessen. Zugleich sind sie in der Lage, ihre Situation, das Marktumfeld und die eigenen Fähigkeiten realistisch einzuschätzen. Dieses Selbstverständnis trägt dazu bei, dass Swiss Champions häufig stärker aus Krisensituationen herauskommen als ihre Mitbewerber.

Viele dieser Unternehmen können auf eine langjährige Erfahrung zurückblicken. Sie kennen die Zyklen und haben aus zurückliegenden Krisen gelernt. Sie wissen, welche Massnahmen greifen, und beherrschen die Grundzüge des Krisenmanagements. Entsprechend schätzen die Swiss Champions im Durchschnitt die eigenen Zukunftsaussichten positiver ein als die der gesamten Branche.

# 1

### Differenzierung gegenüber der Konkurrenz

Quelle: PwC-Umfrage 2016



«Wie können nicht günstiger sein als die Konkurrenz, aber bei allem, was mit Technik zu tun hat, müssen wir besser sein.» – Peter Spuhler, Gründer, Inhaber und Geschäftsführer von Stadler Rail Group



## Erfolgsfaktor 2 Wertschätzung

2

Die Zusammenarbeit zwischen Swiss Champions und ihren Kunden ist intensiv und meist von langfristiger Natur. Daraus entsteht gegenseitige Wertschätzung. Kunden können sich auch in Krisensituationen auf ihre Lieferanten verlassen – und umgekehrt. Beidseitiges Vertrauen, offene Kommunikation und massgeschneiderte Leistungen fördern die Krisenresistenz der Unternehmen.

### Positive Abhängigkeit

Die im vorangegangenen Kapitel Innovation erwähnte Kundenorientierung sowie die

Fähigkeit, aussergewöhnliche Produkte und Leistungen zu entwickeln und herzustellen, führen zu einer gegenseitigen Abhängigkeit im positiven Sinne: Man kennt und versteht sich, man unterstützt sich und hilft aus. Im Ernst- und Krisenfall kann man sich aufeinander verlassen. Weil Abnehmer um die Bedeutung ihres Lieferanten wissen, bleiben sie selbst in schwierigen Zeiten treu.

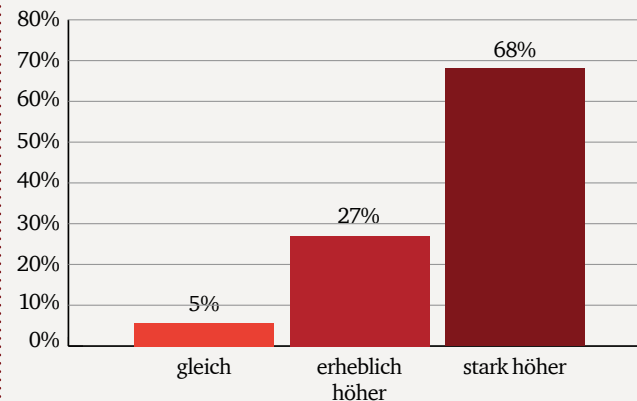
### Finanzielles Polster

Die Wertschätzung gilt bei Swiss Champions aber auch den eigenen Ressourcen, allen

voran der Belegschaft und den finanziellen Reserven. Swiss Champions erzielen im Schnitt höhere Umsatzmargen. So sind sie in der Lage, mehr Mittel zu reinvestieren und die Eigenkapitalquote zu erhöhen. Sie bilden in guten Zeiten Rücklagen und legen sich ein Polster für magere Jahre zu. In Krisenzeiten tragen solche Reserven dazu bei, unabhängig agieren und reagieren zu können. Ausserdem stehen diese Mittel für antizyklische Investitionen, namentlich für Akquisitionen, zur Verfügung.

### Eigenkapital im Vergleich zur Konkurrenz

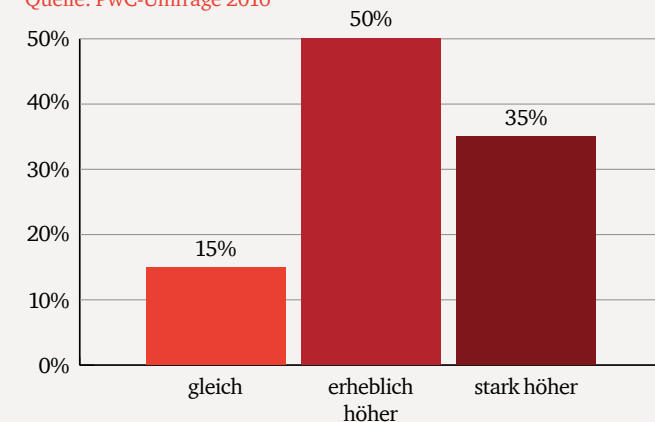
Quelle: PwC-Umfrage 2016



Swiss Champions haben in der Regel eine deutlich höhere Eigenkapitalquote als ihre Konkurrenten.

### Umsatzmarge im Vergleich zur Konkurrenz

Quelle: PwC-Umfrage 2016



Swiss Champions können dank ihrer hochwertigen Produkte eine höhere Umsatzmarge erzielen als vergleichbare Unternehmen und sich so mit einer höheren Eigenkapitalquote ausstatten.



## Erfolgsfaktor 3 Identifikation

Swiss Champions zeichnen sich durch ihre oft überschaubare Grösse und familiäre Atmosphäre sowie eine hohe Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen aus. Die Organisationsstruktur ist flach, den Mitarbeitern werden bewusst Freiheiten gewährt. Nicht selten legt die Geschäftsleitung noch selbst Hand an und kennt alle Beschäftigten mit Namen. In einem solchen Klima ist die Verbundenheit mit dem Unternehmen und den gemeinsamen Werten ausserordentlich stark. In Krisensituation, wenn das Unternehmen auf das Engagement, aber auch auf das Verständnis von Mitarbeitern besonders angewiesen ist, zahlt sich dies aus.

«Kontinuität ist in der Führung wichtig. Als CEO mit einem persönlichen Horizont von drei Jahren kann man keinen langfristigen Erfolg haben.» – Philipp Mosimann, Verwaltungsratspräsident Bucher Industries AG

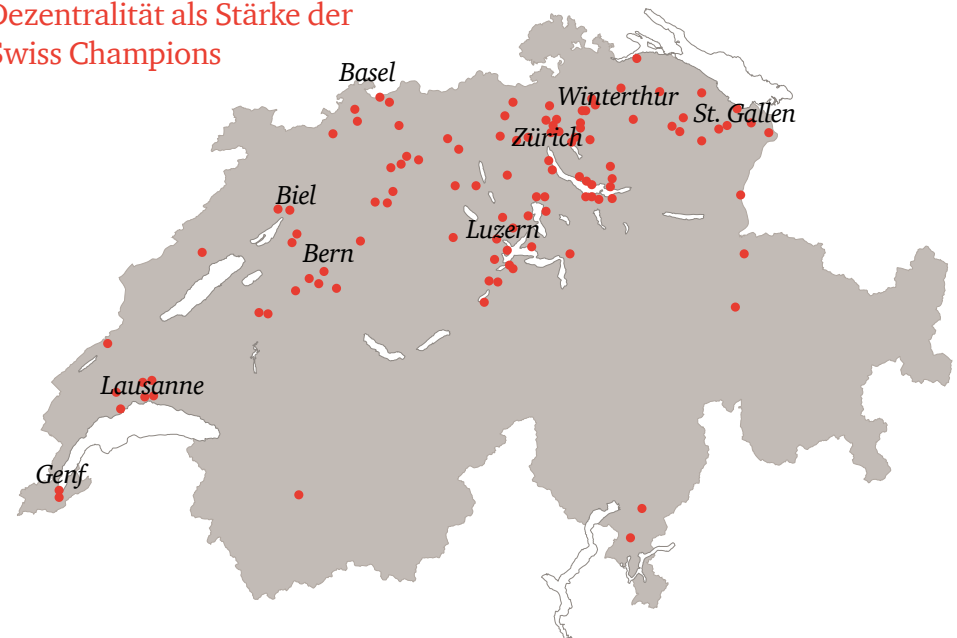
# 3

## Dezentralität und Kontinuität

Zugute kommt den Swiss Champions auch die geografische Dezentralität. Ihre Standorte befinden sich oft abseits der wirtschaftlichen Zentren, wo die Identifikation der Bevölkerung mit dem ortsansässigen Unternehmen traditionell hoch ist. Ihre Reputation macht sie zu gefragten Arbeitgebern. Sie sind in der Lage, hoch qualifizierte Spezialisten zu rekrutieren, ziehen dank der Ausbildung von Lehrlingen aber auch eigenen Nachwuchs heran. Das Wissen dieser Fachkräfte hilft, Krisen besser zu bewältigen und zu überstehen.

Firmentreue und Kontinuität in den Führungspositionen sind weitere Merkmale von Swiss Champions: In den untersuchten Unternehmen sind CEOs durchschnittlich zwölf Jahre in ihrer Position, während Mitarbeiter dem Unternehmen in der Regel elf Jahre treu bleiben. Diese Kontinuität hilft beim Aufbau und bei der Weitergabe von Wissen und geht mit der grundsätzlich langfristigen Orientierung der Unternehmen einher.

## Dezentralität als Stärke der Swiss Champions



## Wie Swiss Champions die Frankenkrise 2015 gemeistert haben

Die Aufhebung des Euro-Mindestkurses am 15. Januar 2015 durch die Schweizerische Nationalbank (SNB) traf die Schweizer Wirtschaft unvorbereitet. Vor allem exportorientierte Unternehmen, zu denen unsere Swiss Champions zählen, mussten reagieren. Gezielte Massnahmen zur Erhöhung der Effizienz standen bei fast allen untersuchten Unternehmen auf der Agenda.

Dass Swiss Champions aber auch diese Krise bisher erstaunlich gut überstehen konnten, ist folgenden Faktoren geschuldet: der Loyalität der Kunden und Mitarbeiter, einer proaktiven Herangehensweise sowie dem Nischenfokus.

Die hier untersuchten Unternehmen konnten teilweise Preiserhöhungen und eine Anpassung der Arbeitszeit oder Ferienvorbezüge aushandeln, da sie sowohl gegenüber ihren Angestellten als auch gegenüber den Abnehmern eine sozialpartnerschaftliche Beziehung pflegen. Hier zeigt sich der Wert loyaler Mitarbeiter und partnerschaftlich agierender Kunden.

Zudem wird auch langfristig geplant. Ein solcher Einschnitt ist ein Schock, hält

jedoch den Champion nicht davon ab, weiterhin an seinen langfristigen Zielen festzuhalten. In dieser Planung sind Krisen ein mögliches Szenario. In vielen Fällen wurde eine Vorwärtsstrategie implementiert, wobei neue Absatzmärkte in Nicht-EU-Staaten geschaffen wurden oder in ein neues Geschäftsfeld vorgezogen werden konnte. So schafften sich Swiss Champions einen komparativen Vorteil gegenüber möglichen Konkurrenten und können sich auch während der Krise proaktiv weiterentwickeln. Nicht umsonst sind sie in der Vergangenheit aus etlichen Krisen gestärkt hervorgegangen.

Zudem kann auch festgehalten werden, dass die Nische zum Teil einen Schutzmechanismus auslösen kann. Die Alternativen für die Abnehmer sind begrenzt, und solange Swiss Champions auf einer qualitativ so hohen Ebene Produkte herstellen, lässt sich ihnen kurzfristig schwer ausweichen.

Im Rückblick lässt sich sagen: Swiss Champions haben die Frankenkrise besser bewältigt als andere mittelständische Unternehmen. Die Auflösung des fixen Wechselkurses hat den laufenden Transformationsprozess deutlich beschleunigt, jedoch sind ihre langfristigen Folgen heute noch nicht absehbar.

# THERMOPLAN AG



Für Thermoplan AG, einen Hersteller von Kaffeemaschinen für den gewerblichen Einsatz mit Sitz in der Zentralschweiz, war es ein Schock. Der mit Abstand grösste Kunde, die weltgrösste Kaffeehauskette, war mitten in einer Expansionsphase von der Finanzkrise im Jahr 2008 hart getroffen worden. Statt der geplanten Eröffnung Hunderter neuer Filialen mussten gegen 1000 geschlossen werden. Mehrere Zehntausend Maschinen waren bestellt. Ende 2008 wurde der Auftrag gestoppt.

«In einer solchen Konstellation hilft schönreden nicht», war sich Thermoplan-Chef Adrian Steiner sicher und trat vor die Belegschaft. Mit offener Kommunikation, dem Aufzeigen der Gründe für die ausserordentliche Situation, der geplanten Soformassnahmen und der nächsten Schritte gewann er das Vertrauen der Belegschaft. Sie zeigten die gleiche Flexibilität, die das Unternehmen als Ganzes auszeichnet. Überzeit wurde

kompensiert, Frei- und Ferientage eingezogen, mit dem Versprechen, Mehrarbeit zu leisten, wenn die Auftragslage es wieder erfordern würde. «So kamen wir ohne Entlassungen und Kurzarbeit durch», sagt Steiner.

An einem Meeting mit der Konzernspitze des Kunden am Hauptsitz in den USA ging es ums Überleben. Der CEO selbst war anwesend und zeigte sich überzeugt davon, dass keine Krise von Dauer sei. «Er wollte Thermoplan unbedingt als Partner behalten und fragte uns, wie viele Maschinen wir herstellen müssten, um weiter bestehen zu können», erinnert sich Adrian Steiner. Durch den darauffolgenden Eingang eines neuen Auftrages konnten sich Thermoplan und ihre Zulieferer während der Krise über Wasser halten. Geholfen haben dem Schweizer Familienunternehmen zudem die Technologieführerschaft – im Fall von Thermoplan die besondere Kompetenz im Kombinieren von

Kaffee und Milchschaum mit hochwertigen, modularen Maschinen – sowie der hohe Service-Level mit sehr kurzen Reaktionszeiten.

Wie erhofft drehte schon im folgenden Jahr der Markt, die Aufträge kamen zurück. Steiner und sein Führungsteam zogen Lehren aus dem Fall: Sie forcierten die Forschung und Entwicklung, setzten auf neue Anwendungen und verbreiterten die Kundenbasis. «Wir haben viel gelernt und gingen gestärkt aus jener Krise hervor», ist Adrian Steiner überzeugt. In den letzten Jahren hat Thermoplan massiv ausbauen können. Einzelne Lieferanten, mit denen man eng zusammenarbeitet, sind in die Nähe gezogen. Der Personalbestand ist auf rund 250 Beschäftigte gestiegen. Mit eigenen Gesellschaften und Partnern ist das Unternehmen heute weltweit präsent.

«Antizipieren, was Kunden benötigen.»



Adrian Steiner, CEO Thermoplan AG

**Herr Steiner, Sie haben die Leitung von Thermoplan in einer für das Unternehmen schwierigen Phase übernommen. Wie schafften Sie es, gestärkt aus jener Krise hervorzugehen?**

Adrian Steiner: Wir haben die damalige Situation als Chance angesehen, sie rüttelte uns wach. Indem wir uns auf unsere Stärken konzentrierten, neue Produkte auf den Markt gebracht und neue Märkte erschlossen sowie die bestehenden Partnerschaften vertieft haben, konnten wir diese für alle sehr anspruchsvolle Phase rasch überwinden. Das Engagement und das Vertrauen unserer loyalen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben viel dazu beigetragen.

**Der starke Franken macht die Herstellung in der Schweiz teuer. Mit welchen Rezepten gehen Sie die Währungsproblematik an?**

Mit unserer Produktion in der Zentralschweiz müssen wir uns als «High-End»-Hersteller positionieren. Nur so können wir gegen die günstigeren Auslandstandorte bestehen. Anfang 2015, als die Nationalbank den Frankenkurs freigab, räumten wir unseren Kunden eine Preisreduktion von fünf Prozent ein.

**Welche Rolle spielen Ihre Lieferanten?**

Natürlich haben wir auch versucht, bei unseren Zulieferern einen Rabatt herauszuholen. Viel wichtiger aber ist, sie als unsere Partner eng in unsere eigenen

Herstellungsprozesse einzubinden. Die Extrameile, die wir für unsere Kunden gehen, sollen auch unsere Zulieferer unter die Füsse nehmen. Wir brauchen die enge Zusammenarbeit mit ihnen. Zwei unserer Partner, ein Hersteller von Kunststoffteilen und ein Verpackungsunternehmen, fertigen seit Kurzem in unmittelbarer Nähe unserer Werke hier in Weggis.

**Innovationsfähigkeit gilt als einer der Schlüsselfaktoren für die Krisenresistenz von Unternehmen. Wie stellen Sie dies bei Thermoplan sicher?**

Innovation entsteht an der Schnittstelle von Markt und Technologie. Um herauszufinden, was unsere Kunden voranbringt, braucht es eine intensive Zusammenarbeit und das gegenseitige Vertrauen. Unsere grossen Kunden sehen uns heute nicht mehr nur als einen Lieferanten für Produkte an, sondern als Entwicklungspartner für Lösungen. Bei Thermoplan haben wir das Projekt «Fit für die Zukunft» lanciert, das den Entwicklungsprozess genau darauf ausrichtet.

**Das setzt fähige Mitarbeiter voraus.**

Wichtig ist, dass wir gemeinsam vorwärtsblicken und antizipieren, was unsere Kunden benötigen werden. Die eigenen Leute hierfür zu motivieren, gehört zu den zentralen Führungsaufgaben. Es braucht zudem die entsprechenden Fähigkeiten

*Adrian Steiner ist seit 2009 CEO der Thermoplan AG in Weggis LU. Das 1974 vom heutigen Verwaltungsratspräsidenten Dominic Steiner gegründete Unternehmen, ursprünglich spezialisiert auf Rahm- und Milchschaum-Maschinen, gilt heute als ein führender Hersteller von Kaffeevollautomaten für die Gastronomie. Adrian Steiner, der mit dem Verwaltungsratspräsidenten nicht verwandt ist, leitet knapp 250 Mitarbeiter, die mit einem Exportanteil von 97% einen Umsatz von über 135 Mio. CHF pro Jahr erwirtschaften.*

beim Personal. Wir investieren deshalb aktiv in die Weiterbildung, ermöglichen Einsätze bei unseren Vertriebspartnern und haben – als antizyklische Investition – erhebliche Mittel freigemacht für Forschung und Entwicklung. In Weggis arbeiten heute 40 Spezialisten allein in diesem Bereich.



## Ausblick: eine Schweiz für starke Firmen

Die Erfolgsformel der Swiss Champions ist leicht zu verstehen, aber schwer nachzuahmen: Als Nischenanbieter mit vergleichsweise hohen Produktionskosten in einem der teuersten Länder der Welt können sie sich auf dem Weltmarkt nur durchsetzen, wenn sie die qualitativ besten Produkte herstellen. Hierfür müssen diese Unternehmen agil und hoch innovativ sein. Und sie dürfen dabei ihre Kunden und deren Bedürfnisse nie aus dem Blick verlieren.

Das Fundament des Erfolgs bilden die guten Rahmenbedingungen in der Schweiz, vor allem die klugen Köpfe. Umso verständlicher ist die Befürchtung der Führungskräfte, diese Vorteile durch protektionistische und unternehmensfeindliche politische Massnahmen zu verlieren. Denn um Herausragendes leisten zu können, sind Unternehmen und der Produktionsstandort Schweiz als Ganzer auf massvolle wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen angewiesen. Nötig sind die Umsetzung der Unternehmenssteuer-

reform III, eine konsensorientierte Politik und offene Grenzen, ohne die eine kleine Volkswirtschaft wie die Schweiz im internationalen Wettbewerb nicht bestehen kann. Dazu gehört aber auch der Verzicht auf unnötige bürokratische Auflagen, zum Beispiel bei der Arbeitszeiterfassung.

Hinzu kommen weitere externe Herausforderungen wie Frankenstärke, Konjunkturschwäche im Euroraum oder Kostendruck durch aggressive, globale Wettbewerber, die den Swiss Champions auch weiterhin zusetzen werden.

Wir halten an unserer Einschätzung aus der ersten Studie von 2015 fest: Swiss Champions sind für die Zukunft gut gewappnet. Sie sind grundsollide finanziert und nachhaltig geführt. Ihre Mitarbeiter, Partner und Kunden sind über die Jahre mit dem Unternehmen zusammengewachsen. Vor allem aber führt an ihren aus kontinuierlich betriebener Innovation hervorgegangenen Qualitätsprodukten kaum ein Weg vorbei.

Auch Swiss Champions bleiben von Krisen nicht verschont. Dennoch scheint es diesen Unternehmen besser zu gelingen, Krisensituationen als Chance zu begreifen, Gewohntes zu hinterfragen und sich mit Blick auf die Zukunft neu zu strukturieren. Mit vorausschauender Führung und flexiblen Massnahmen gelangen diese Unternehmen oft schneller zurück auf die Erfolgsspur als ihre Konkurrenten. Dies gelingt oftmals durch eine Rückbesinnung auf das, was Swiss Champions erst an die Weltspitze gebracht hat: eine bedingungslose Kundenorientierung, gepaart mit Exzellenz in den Kernkompetenzen.



---

## Abschliessende Worte zur Methodik

Unser Dank geht an alle Personen und Unternehmen aus dem Kreis der Swiss Champions, die diese Studie in Form eines Interviews und/oder der Teilnahme an der Umfrage unterstützt haben.

Für die erste Swiss-Champions-Studie 2015 hat ein Panel von Schweizer KMU-Experten eine Gruppe von gut 250 Schweizer KMU als mögliche «Champions» identifiziert. Durch Recherchen und Analysen wurde diese Gruppe auf 123 Marktführer reduziert, für die detaillierte Analysen durchgeführt wurden. Mit 15 Swiss Champions wurden tiefer gehende Gespräche geführt. Dabei zeigte sich: Es gibt klare gemeinsame Grundmuster des Erfolgs über alle untersuchten Firmen hinweg. Jedoch hat jedes Unternehmen seine spezifische Kultur, die von der Historie und den Menschen – meist den Gründern – geprägt wird. Diese verkörpern die firmeneigenen Werte und geben dadurch ihrem Haus und den Produkten ein unverwechselbares Gesicht. Sie definieren die DNA ihres unternehmerischen Werks und setzen ihren höchstpersönlichen Fingerabdruck wirkungsvoll in hart umkämpften Märkten.

Aufbauend auf der ersten Studie wurde die Gruppe der marktführenden Schweizer KMU im Laufe des Jahres nach eingehender Prüfung auf ca. 130 Firmen erweitert. Die Erkenntnisse der Swiss-Champions-Studie 2016 stützen sich hierbei auf eine Vielzahl von Quellen und Experten:

- PwC betreibt intensive und praxisnahe Forschungsarbeit in den Bereichen KMU und Familienunternehmen und entwickelt Perspektiven für eine Reihe von Industrien, woraus wir neue Einblicke und Erkenntnisse ableiten konnten. Hierzu gehören unter anderem der jährliche Global CEO Survey und Publikationen wie «Auswirkungen der Erbschaftssteuer-Initiative» (2015), «Für ein nachhaltiges Steuersystem und eine attraktive Schweiz» (2015), «Nachfolge in Familienunternehmen» (2016) und «Schweizer Familienunternehmen 2014» sowie das Know-how über die Erfolgsfaktoren von Swiss Champions von ausgewählten KMU-Experten aus dem PwC-Netzwerk.
- PwC verfügt über eine proprietäre Datenbank zu den Swiss Champions, angereichert mit zusätzlichen Daten aus einer Umfrage.
- PwC hat eine Interviewsammlung aus Gesprächen mit mittlerweile mehr als 30 Swiss Champions erstellt.

---

**Für Anfragen und weitere Informationen stehen Ihnen zur Verfügung:**



**Norbert Kühnis**

Partner und Leiter Familienunternehmen  
und KMU, PwC Schweiz  
+41 58 792 6363  
+41 79 628 6751  
[norbert.kuehnis@ch.pwc.com](mailto:norbert.kuehnis@ch.pwc.com)  
[ch.linkedin.com/in/norbertkuehnis](https://ch.linkedin.com/in/norbertkuehnis)



**Dr. Marcel Widrig**

Partner und Leiter Privatkunden,  
PwC Schweiz  
+41 58 792 4450  
+41 79 277 9721  
[marcel.widrig@ch.pwc.com](mailto:marcel.widrig@ch.pwc.com)  
[ch.linkedin.com/in/marcelwidrig/en](https://ch.linkedin.com/in/marcelwidrig/en)

---

© 2016 PwC. Der Zweck von PwC ist es, das Vertrauen in der Gesellschaft weiter auszubauen und wichtige Probleme zu lösen. Wir sind ein Netzwerk von Mitgliedsfirmen in 157 Ländern mit über 208'000 Mitarbeitern. Diese setzen sich dafür ein, mit Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Rechts- und Steuerberatung sowie Wirtschaftsberatung einen Mehrwert für die Wirtschaft und insbesondere für die Unternehmen zu bieten. Bei PwC Schweiz arbeiten daran rund 2800 Mitarbeiter und Partner an 14 verschiedenen Standorten in der Schweiz und einem im Fürstentum Liechtenstein. Erfahren Sie mehr und sagen Sie uns, was für Sie von Wert ist, unter [www.pwc.ch](http://www.pwc.ch).

«PwC» bezieht sich auf das PwC-Netzwerk und/oder eine oder mehrere seiner Mitgliedsfirmen. Jedes Mitglied dieses Netzwerks ist ein separates Rechtssubjekt. Nähere Angaben dazu finden Sie unter [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure).

