

PwC-Studie

# Swiss Champions



*Es gibt eine kleine Gruppe von Schweizer Unternehmen, deren Erfolgsgeschichte weitestgehend unbeobachtet von der Öffentlichkeit geschrieben wurde. Wer sind diese Unternehmen, und was macht sie so besonders? In der vorliegenden PwC-Studie suchen wir Antworten auf diese Fragen.*

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

#### **4 Die DNA der Swiss Champions – vier Erfolgsfaktoren**

- 5 Kernkompetenz
- 5 Globalisierung
- 5 Krisenbewältigung
- 5 Persönlichkeiten

#### **6 Die Methodik der Studie**

- 7 *Case study: Victorinox*

#### **8 Erfolgsfaktor 1. Eine hoch differenzierte, auf Exzellenz basierende Kernkompetenz ist die kritische Grundlage für die Swiss Champions**

- 8 Der zufriedene Kunde als zentraler Orientierungspunkt
- 10 Vorsprung durch Innovationskraft
- 10 Nischendominator
- 11 *Case study: Sefar AG*

#### **12 Erfolgsfaktor 2. Erst die erfolgreiche Globalisierung macht aus einem sehr guten KMU einen Swiss Champion**

- 12 Wachstum durch Internationalisierung
- 13 Wachstum durch Produktentwicklung
- 13 Das Kunststück
- 14 *Case study: Belimo*

#### **15 Erfolgsfaktor 3. Swiss Champions meistern Krisen durch Widerstandskraft und entschlossene Gegenmassnahmen**

- 15 Externe und interne Krisen
- 16 Hohe Widerstandskraft
- 16 Krisenmanagement
- 17 Interne und externe Krisen
- 18 *Case study: SFS*

#### **19 Erfolgsfaktor 4. Es sind die Menschen, die Unternehmen zu Swiss Champions machen**

- 19 Loyale Top-Fachkräfte
- 19 Die Gründer, Inhaber, CEOs
- 21 *Case study: Artemis Holding*

#### **22 Ausblick: Was bringt die Zukunft der Swiss Champions?**

#### **23 Kontakte**

## Das Erfolgs- geheimnis der Schweizer Weltmarktführer

Es gibt eine kleine Gruppe von Schweizer Unternehmen, deren Erfolgsgeschichte weitestgehend unbeobachtet von der Öffentlichkeit geschrieben wurde. Diese Firmen sind Schlüsselmotoren der Schweizer Wirtschaft, doch viel mehr als das: Sie behaupten sich oft seit mehreren Jahrzehnten als Weltmarktführer in ihren Märkten und vertreten so als leuchtende Botschafter die «Swissness» weltweit. Wer sind diese Unternehmen, und was macht sie so besonders? Was ist das Erfolgsgeheimnis, das aus einem «normalen», mittelständischen Schweizer Unternehmen einen globalen Gewinner, einen Champion, macht?

In der vorliegenden PwC-Studie suchen wir Antworten auf diese Fragen. Auf Basis spezifischer Auswahlkriterien haben wir in der Schweiz 123 Swiss Champions identifiziert. Dies ist nicht als eine endgültige Liste zu sehen, sondern vielmehr als ein Startpunkt, um sich dem Phänomen «Swiss Champion» anzunähern.

Um die Erfolgsmuster der Swiss Champions zu verstehen, haben wir neben umfassender Rechercharbeit und Datensammlung persönliche, qualitative Interviews mit den Gründern, Inhabern und Geschäftsführern von 15 ausgewählten Swiss Champions geführt. Dadurch konnten wir bemerkenswerte Charakteristika und Verhaltensweisen identifizieren, die sich mitunter deutlich von denen anderer KMU, aber auch von Grosskonzernen unterscheiden.

123  
Swiss Champions

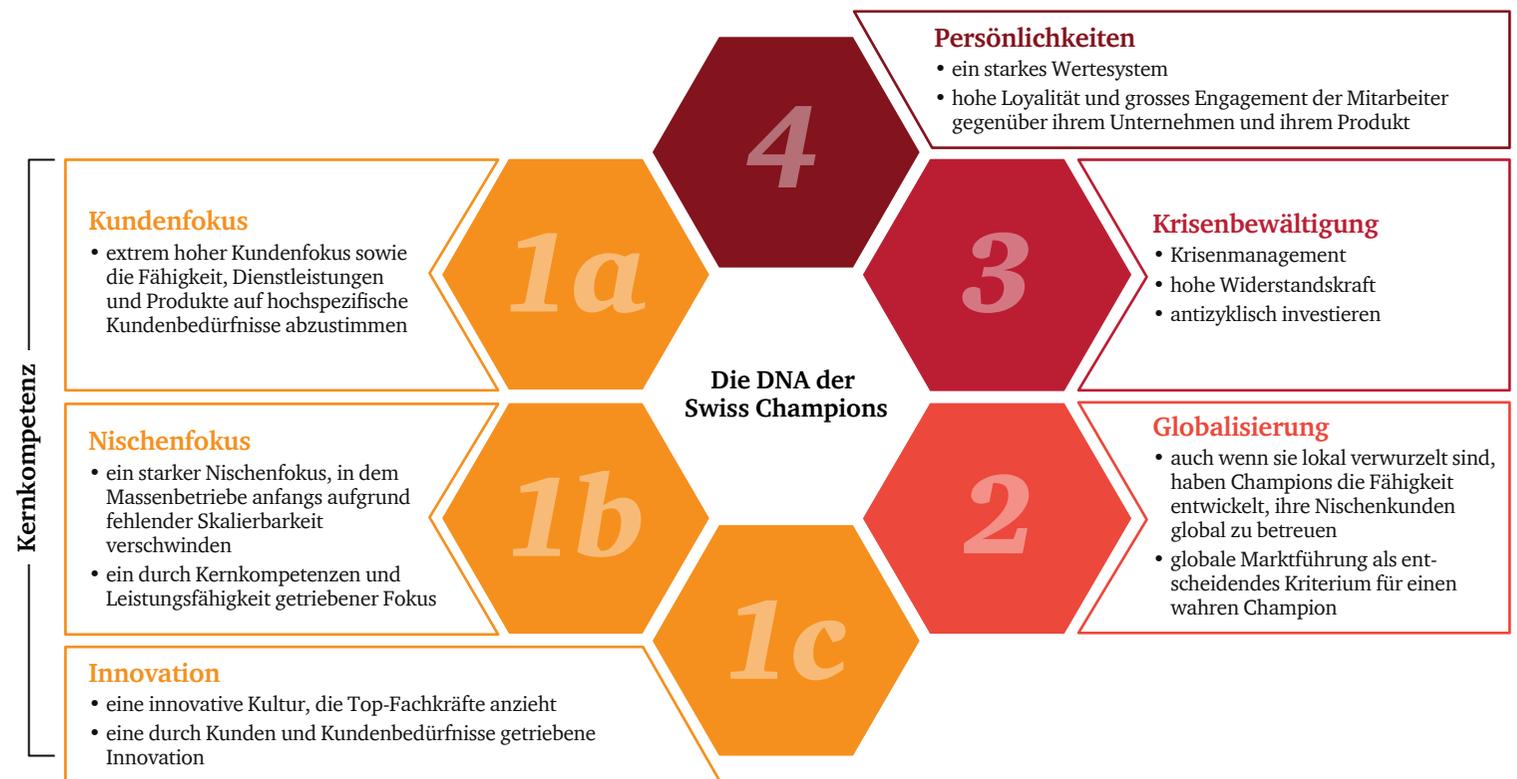
15  
Interviews

Charakteristika

Verhaltens-  
weisen

## Die DNA der Swiss Champions – vier Erfolgsfaktoren

Auf Basis unserer Analysen lässt sich ein klares Erfolgsmuster erkennen, das sich zu vier Schlüsselaspekten verdichten lässt.



## Erfolgreiche Krisen- bewältigung

### Kernkompetenz

Die Grundvoraussetzung für einen Champion ist eine hoch differenzierte und nachhaltige Kernkompetenz. Diese geht meist auf den Gründer, oft einen genialen Tüftler und Techniker, zurück. Die Kernkompetenz ist erstaunlich robust – teilweise über mehr als 100 Jahre –, wird aber ständig durch die Entwicklung von neuen Anwendungen «verjüngt». Die Entwicklung entsteht meist durch extreme Kundennähe und den Drang, die beste Lösung für ein Kundenproblem zu entwickeln. Die Kombination von Kernkompetenz, Kundenfokus und Wachstum steht für ihren konstanten Erfolg. Das stabile Umfeld der Schweiz begünstigt diese Unternehmen.

### Globalisierung

Der entscheidende Entwicklungsschritt zum Champion ist die erfolgreiche Globalisierung. Dieser Schritt ist kritisch: Einerseits hilft er, Wachstumsmärkte zu erschliessen, da der Heimatmarkt Schweiz für nachhaltig hohes Wachstum zu klein ist. Andererseits stellt er aber meist ein hohes finanzielles und kulturelles Risiko dar, das gemeistert werden muss. Aber nur wer im globalen Wettbewerb erfolgreich ist, kann ein echter Champion werden.

### Krisenbewältigung

Das dritte Muster ist die erfolgreiche Krisenbewältigung. Wie jedes Unternehmen werden die Swiss Champions im Rahmen ihrer Entwicklung mit teilweise existenziellen Krisen konfrontiert. Anders als die Mehrheit der Unternehmen meistern die Swiss Champions nicht nur die Krise, sondern sie nutzen sie, um signifikante Anpassungen vorzunehmen, gegenzyklische Investitionen zu tätigen und deutlich gestärkt aus der Krise zu kommen.

### Persönlichkeiten

Der letzte, aber entscheidende Faktor sind die Menschen hinter den Swiss Champions. Jeder von ihnen leistet einen essenziellen Beitrag zum Erfolg, vom passionierten Gründer und Unternehmensführer bis hin zum Angestellten in der Fertigung. In den persönlichen Begegnungen spürt man, dass nur durch die Menschen die Unternehmen zu Höchstleistungen auflaufen. Grund dafür sind auf der einen Seite das fachliche Know-how und der bedingungslose Einsatz der Mitarbeiter, auf der anderen Seite die Leidenschaft, Neugier und Rastlosigkeit der Unternehmenslenker.

Hoch  
differenzierte  
und  
nachhaltige  
Kernkompetenz

Erfolgreiche  
Globalisierung

Menschen  
hinter  
den  
Swiss  
Champions

## Die Methodik der Studie

Was macht ein Unternehmen zum Champion? Wie schafft er es, seine Kernkompetenz scharf zu definieren, kontinuierlich zu verbessern und stets Erfolg bringend zu vermarkten? Diese Fragen wollen wir mit unserer Studie «Swiss Champions» beantworten.

Ein Panel von Schweizer KMU-Experten hat eine Gruppe von gut 200 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 zu 100% und geben dabei ihrem Haus und seinen Erzeugnissen ein unverwechselbares Gesicht. Sie definieren die DNA ihres unternehmerischen Werks und setzen ihren höchstpersönlichen Fingerabdruck wirkungsvoll in hart umkämpften Märkten.

## 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.

### 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.

### Typische Charakteristika

Ein Grossteil dieser Unternehmen ist in der Öffentlichkeit wenig bekannt. Gleichwohl handelt es sich häufig um Traditionsunternehmen, deren Gründung über 50 Jahre zurück liegt.

Ein Blick auf die Branchen zeigt: 59% stammen aus der Industrie, die damit im Vergleich zu ihren Anteilen im Swiss Performance Index (13%) deutlich überrepräsentiert ist. Insbesondere Maschinenbau und technische Fertigung sind stark vertreten.

Im Durchschnitt erzielen diese KMU einen Umsatz von ca. 520 Mio. CHF. Das durchschnittliche SPI-Unternehmen ist damit fast siebenmal so gross. Über die Hälfte der Swiss Champions macht weniger als 250 Mio. CHF Umsatz im Jahr. Ihre durchschnittliche Mitarbeiterzahl liegt bei etwa 3800. Doch neben einigen grossen, börsennotierten Swiss Champions haben rund ein Viertel von ihnen weniger als 250 Mitarbeiter. Mit einem jährlichen Umsatzwachstum von 6,6% zwischen 2005 und 2012 charakterisieren sich Swiss Champions durch organisches, nachhaltiges Wachstum. Das durchschnittliche jährliche Umsatzwachstum seit 2005 ist deutlich höher als das der übrigen SPI-Unternehmen und mehr als dreimal so hoch wie das entsprechende BIP-Wachstum in der Schweiz.

Die Bedeutung der Swiss Champions für die Schweiz zeigt sich an den geschaffenen Arbeitsplätzen. Zwischen 2005 und 2012 haben diese Firmen die Anzahl ihrer Stellen um durchschnittlich 70% erhöht – einen Grossteil davon im Ausland.

# VICTORINOX

*Der weltbekannte Messerhersteller Victorinox lebt und atmet die typischen Werte sowie die Leidenschaft für Exzellenz bei nachhaltiger Ausrichtung wie kaum ein anderer Swiss Champion. Die Geschichte beginnt mit einem kleinen, lokalen Messermacher namens Carl Elsener, der die Schweizer Armee mit Soldaten-*

*messern ausstatten will, aber nicht über ausreichende Kapazitäten verfügt, um den Auftrag zu erfüllen. So ging er von Ort zu Ort, um lokale Messerschmiede für seine Sache zu gewinnen. Der heutige CEO von Victorinox*

*heisst auch Carl Elsener, er ist der Urenkel des Gründers. Als eines von elf Kindern, von denen neun im Unternehmen arbeiten, wurde er schon früh von seinem Vater an das Unternehmen herangeführt. Die christlichen Familienwerte fliessen*

*sehr stark in Victorinox ein. Dazu gehören Werte wie Dankbarkeit, Bescheidenheit und Verantwortung. Die Bescheidenheit zeigt sich auch in Geldsachen: Dass sparsam gewirtschaftet wird und keine horrenden Boni bezahlt werden, ist selbstverständlich. Im Jahr 2000 wurden die Unternehmensanteile der Familienmitglieder in eine Stiftung überführt, ohne Anspruch auf Dividenden und die Möglichkeit, Geld herauszunehmen, ausser durch Arbeit im Unternehmen. Dies sei der Familie aber nicht schwergefallen, sagt Carl Elsener. Am wichtigsten ist dem CEO die patronale Verantwortung für seine Mitarbeiter und die Umwelt. Als der Taschenmesserumsatz wegen Beschränkungen im Flugverkehr infolge der 9/11-Terroranschläge einbrach, tat Victorinox «alles Menschenmögliche, um Arbeitsplätze zu erhalten». Man hielt Wort, auch wenn hierfür ein Teil der Belegschaft wegen mangelnder Kapazitätsauslastung*

*für einige Monate an umliegende Unternehmen ausgeliehen werden musste. Das alles, so glaubt der CEO Carl Elsener, hat den Zusammenhalt im Unternehmen, die Gewissheit von gegenseitigem Vertrauen und Respekt, stark geprägt.*

Dazu gehören Werte wie Dankbarkeit, Bescheidenheit und Verantwortung.

Maximaler Wert für den Kunden  
Den Markt verstehen

1

## Erfolgsfaktor 1. Eine hoch differenzierte, auf Exzellenz basierende Kernkompetenz ist die kritische Grundlage für die Swiss Champions

Eine hoch spezialisierte und kontinuierlich weiterentwickelte Kernkompetenz ist typisch für einen Swiss Champion. Diese wird behütet und gepflegt wie ein Augapfel. Doch wie und weshalb entwickelt man eine solche Kernkompetenz?

Bei den meisten Swiss Champions entstehen die Kernkompetenzen eher als Nebeneffekt des Anspruches, die beste Lösung für ihre Kunden zu entwickeln. Zum Rezept gehört die frühe, akzentuierte Fokussierung und Spezialisierung.

Erfinder des differenzierten, spezialisierten Produkts sind meist die Firmengründer selbst. Sie agieren als Tüftler und Techniker, die den Kunden nur die beste Lösung für ihre Probleme liefern wollen.

### Der zufriedene Kunde als zentraler Orientierungspunkt

Kundenzufriedenheit muss das primäre Ziel der Unternehmensstrategie sein, denn «der Rest kommt von selbst», sagt der CEO eines Swiss Champions für PET-Flaschenverschlüsse. Ein anderer nennt sein Unternehmen gar den «Sklaven» seiner Kunden. Es geht darum, «maximalen Wert für den Kunden» zu schaffen.

Die Kundenorientierung spielt nicht nur im direkten Kundenkontakt, sondern über die gesamte Wertschöpfung, von der Produktentwicklung bis hin zu Vertrieb und Service, eine zentrale Rolle.

Um die Probleme des Kunden zu verstehen und zu lösen, muss man zunächst seinen Markt verstehen. Für den Gründer, Inhaber und CEO eines weltweit führenden Herstellers von Banking-Software ist es gar nötig, die Branche besser zu kennen als der Kunde selbst, denn nur so könne man dem Markt einen Schritt voraus sein und die Zukunft des Kunden mitgestalten. Man muss die «Sprache des Kunden» sprechen, sonst wird man nicht ernst genommen.

Viele Champions haben eine Handvoll Schlüsselkunden, die für den Grossteil der Umsätze verantwortlich sind. Nur wer die

Kundenbedürfnisse optimal befriedigt, hat zufriedene Kunden und schafft letztendlich auch eine engere Bindung der Kunden an das Unternehmen. Ziel ist nicht der einmalige «Quick Win», sondern der primäre Partner für den Kunden zu sein und dann auch über den gesamten Produktlebenszyklus zu bleiben. Der Trend geht inzwischen immer mehr dahin, dem Kunden auch umfassende Lösungen aus einer Hand zu bieten und ein «One-Stop-Shop» für seine verschiedenen Bedürfnisse zu werden.

Das Kundenwissen in Verbindung mit einer hohen Kundenzufriedenheit und -bindung erschwert den Markteintritt für Konkurrenten und verhindert den Verlust von Marktanteilen – und stellt einen enormen Wettbewerbsvorteil dar.

Eine Handvoll von Schlüsselkunden

## Was macht gerade die Schweiz zum idealen Nährboden für Champions?

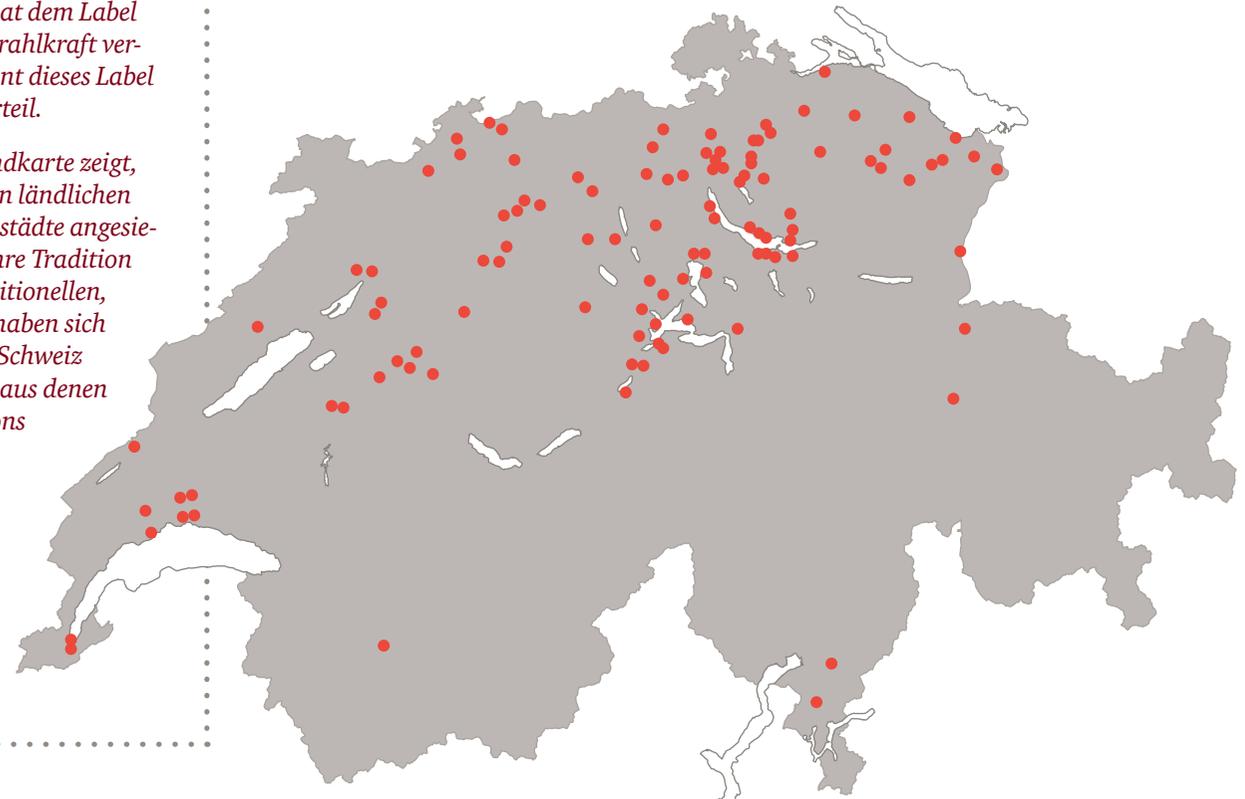
«Die Schweiz ist das konkurrenzfähigste Land der Welt!» Davon ist der CEO eines weltweit führenden Swiss Champions in der Kompressorenherstellung für Werkstoffe und Energiegewinnung überzeugt. Eine zentrale Rolle kommt dem hohen Bildungsstandard zu. Das duale Bildungssystem mit seiner Verbindung von theoretischer und praktischer Ausbildung bringt technisch gut ausgebildete Arbeitskräfte hervor, die den Grossteil der Belegschaft von Swiss Champions ausmachen. Die Schweiz steht seit Jahrzehnten in vielen Bereichen für Forschungsstärke und Innovation. Allein die ETH Zürich hat 21 Nobelpreisträger hervorgebracht. Auch profitieren Swiss Champions von den hoch qualifizierten Zuwanderern, die von diesen ausgezeichneten Rahmenbedingungen in Verbindung mit einem extrem hohen Lebensstandard aus aller Welt angezogen werden.

Diese «guten Köpfe» machen die Schweiz zum idealen Firmenstandort für Champions. Hinzu kommen die geringe Steuerbelastung und Inflation, Industriepartner und Gewerkschaften sind offen für Konsensfindung und das Klima ist allgemein wirtschaftsfreundlich.

Trotz der höheren Produktions- und Personalkosten und des starken Frankens findet die wesentliche Wertschöpfung wie Forschung und Entwicklung aufgrund der guten Rahmenbedingungen in der Schweiz statt.

Zu den ausgezeichneten strukturellen Bedingungen kommt ein starkes Wertesystem mit Elementen wie Qualität, Zuverlässigkeit, Präzision. Auch Vertraulichkeit in Bezug auf Unternehmensgeheimnisse, Nachhaltigkeit und langfristige Ausrichtung sind elementar. In jedem Champion steckt etwas von diesem «typisch Schweizerischen». Dieses Selbstverständnis hat dem Label «Swiss made» zu seiner Strahlkraft verholfen; ein Champion nennt dieses Label gar seinen wichtigsten Vorteil.

Die Swiss-Champions-Landkarte zeigt, dass viele von ihnen eher in ländlichen Gebieten abseits der Grossstädte angesiedelt sind. Dies ist oft auf ihre Tradition zurückzuführen: Aus traditionellen, lokalen Meisterbetrieben haben sich im Laufe der Jahre in der Schweiz Business-Cluster gebildet, aus denen zahlreiche Swiss Champions hervorgegangen sind.



8692  
Patente

Technologie-  
führer

## Vorsprung durch Innovationskraft

Um den Kunden auf Dauer bestmögliche Produkte und Dienstleistungen bieten zu können, muss ein Champion seine Leistung stetig verbessern. Er strebt also selten nach einer radikalen Innovation, sondern leistet eine schrittweise Optimierung. Er hält Prozessinnovationen für ebenso wichtig oder gar wichtiger als Produktinnovationen. Zudem sind Prozessinnovationen ein kritisches Werkzeug, um Kosten zu reduzieren und damit die Wirtschaftlichkeit zu erhöhen.

Diese Innovationsorientierung zieht sich häufig durch das gesamte Unternehmen. Jeder Mitarbeiter wird angeregt und inspiriert, eigene Ideen einzubringen. Denn die innovativen Schritte bedingen grosses technologisches Können, das von innen kommt und einen Wettbewerbsvorteil schafft. In diesem internen Know-how sehen die Swiss Champions einen Schatz, den es zu behüten gilt. Ein Champion bezieht zum Beispiel mit einem Innovationsbuch alle Mitarbeiter ein und führt mehrere Innovationsteams, die in sportlichem Wettbewerb miteinander ihre Neuerungen einbringen. Ein anderer Champion fördert «Intrapreneurship», also Unternehmertum im Unternehmen, indem kleinere innovative

Mitarbeiter-Projekte vom Prototyp bis zur Entwicklung begleitet und finanziert werden.

Ein Indiz für die Innovationskraft von Swiss Champions ist der Bestand von Patenten bzw. Patentneuanmeldungen. Interessanterweise melden einige der innovativsten Unternehmen grundsätzlich keine Patente an, um zu verhindern, dass ihre Technologien von Wettbewerbern kopiert werden. Ungeachtet dessen kommen Swiss Champions auf insgesamt 8692 Patente, d.h. auf durchschnittlich 71 Patente pro Unternehmen und im Einzelfall auf bis zu 1463 Patente. Die Patente pro 1000 Mitarbeiter sind bei Swiss Champions sogar fünfmal höher als bei grossen internationalen Unternehmen.

Insgesamt trägt die grosse Innovationskraft der Swiss Champions dazu bei, dass sie meist Technologieführer in ihrem Bereich sind und Standards setzen. Ein führender Schweizer Bürstenhersteller hat nach eigener Aussage stets fünf Jahre Entwicklungsvorsprung auf die Konkurrenz, weswegen man sich um günstige Kopien aus dem Ausland nicht allzu viele Sorgen macht. Allerdings ruhen sich Swiss Champions nicht auf der erreichten Führungsrolle aus, sondern nutzen sämtliche Innovations-

quellen, um ihre Produkte kontinuierlich zu verbessern. Neben den Kunden und Lieferanten als Ideengeber arbeiten designierte «Innovationstruppen» mit Instituten wie der ETH und dem Max-Planck-Institut zusammen. Swiss Champions bleiben hochsensibel hinsichtlich Trends im Markt und im technologischen Umfeld, um diese Position nicht zu verlieren.

## Nischendominator

Aus der Innovation und dem expliziten Kundenfokus entwickeln sich Champions in die Tiefe: Sie erschaffen zunehmend spezialisierte Kernprodukte bzw. Kernkompetenzen. Die Champions fokussieren sich also implizit oder explizit auf einen Nischenmarkt. Mit «Concentrate and dominate» bringt das Franke in ihrem strategischen Leitspruch knapp und präzise auf den Punkt.

Durch die frühe und radikale Konzentration auf Kernkompetenzen entfaltet sich eine exponentielle Marktmacht. Physiker wissen, dass bei jeder Energie die Durchschlagskraft steigt, je spitzer sie konzentriert wird. Bei den Swiss Champions greift das gleiche Phänomen: Sie bündeln ihre Fähigkeiten und Ressourcen auf einige wenige Kompetenzen. Sie können dabei durch Reinvestition und Lerneffekte einen

Qualitätsvorteil erreichen, der von der Konkurrenz kaum einzuholen ist. Da es den Swiss Champions gelingt, Probleme für ihre Kunden einzigartig zu lösen und dadurch tatsächlichen Mehrwert zu schaffen, sind die Kunden bereit, eine Preisprämie zu zahlen. So konnten die Swiss Champions schnell eine marktführende Position erreichen, obwohl sie mit ihren Produkten preislich oft über dem Marktniveau liegen. Es führt einfach kein Weg an ihren in jeder Hinsicht überlegenen Produkten vorbei.

Durch die frühe Fokussierung auf Kernkompetenzen sind Champions auch auf der Kostenseite führend: Sie produzieren immer effizienter durch stetige Optimierung des Herstellungsprozesses. So können Champions ihre Produkte dem Kunden durchaus zu kompetitiven Preisen bzw. als wirtschaftlichste Lösung über den gesamten Produktlebenszyklus anbieten – sonst würde dieser die Produkte des Champions schliesslich nicht kaufen.

Das Ergebnis ist eines Champions würdig: hohe Gewinnmargen bei spezialisierten Produkten. Kombiniert mit der stetigen Optimierung von Prozessen und Produkten ermöglicht der Fokus einigen Champions hohe Qualität, Kostenführerschaft und Marktdominanz.

Reinvestition  
und  
Lerneffekte

# SEFAR AG

«Wir stellen hochpräzise Löcher her!»

«Wir stellen hochpräzise Löcher her!»  
So fasst Christoph Tobler, CEO des Swiss Champions Sefar im beschaulichen Thal am Bodensee, die Kernkompetenz seines Unternehmens zusammen. Auf eine fingernagelgrosse Fläche können Tausende gleichmäs-

sige, wenige Mikrometer breite Löcher gewoben werden. Bei Filtern in Autos, in der Medizin, für Lebensmittel oder Handys, in Grafik und Architektur – überall

werden diese Präzisionsgewebe heute eingesetzt. Praktisch alle Produkte von Sefar sind Kundenanfertigungen – die Webgeometrie kann ganz den individuellen Bedürfnissen angepasst werden. Die Anfänge Sefars reichen bis ins Jahr 1830 zurück, als man noch Seidenbeuteltücher für Mehlsiebe herstellte. Seitdem verbessert das Unternehmen, das sich heute noch im Besitz der sechs Gründerfamilien befindet, seine Kernkompetenz. Um den eigenen Produktions-

prozess weiter zu optimieren, kauft Sefar Produktionsmaschinen ein, baut sie zunächst auseinander, fügt eigene Komponenten hinzu und setzt sie nach eigenen Anforderungen wieder zusammen. Kein Wunder, dass Sefar in Sachen Produktqualität und spezialisiertes Know-how heute einen meilenweiten Vorsprung vor Konkurrenten und anderen Technologien hat. Stillstand ist trotzdem keine Option, unermüdlich wird nach neuen Einsatzgebieten und bahnbrechenden Innovationen geforscht wie «Smart Fabrics», Geweben, die z.B. die Temperatur messen können.



## **Erfolgsfaktor 2. Erst die erfolgreiche Globalisierung macht aus einem sehr guten KMU einen Swiss Champion**

In den Gesprächen wurde immer wieder deutlich, dass die Champions einen grossen Wachstumshunger haben, mehrere Gesprächspartner sprachen sogar von einer «Gier nach Wachstum». Da aber Swiss Champions ihren Markt durch ihre extreme Fokussierung verkleinern und der Schweizer Binnenmarkt stark begrenzt ist, haben sie bei hohen Wachstumsambitionen nur zwei Möglichkeiten: Entweder sie besetzen mit ihren Kernprodukten neue geografische Absatzmärkte durch Globalisierung, oder sie entwickeln neue Produkte.

### **Wachstum durch Internationalisierung**

Für viele Swiss Champions waren internationale Märkte kurz nach ihrer Gründung bereits wichtiger als der Heimatmarkt. Die internationale Expansion beginnt in der Regel in den angrenzenden Ländern ohne Sprachbarrieren wie Deutschland und Frankreich. Meistens folgt nach der europäischen Expansion die Internationalisierung in die USA und asiatische Märkte, welche für viele Champions heute die wichtigsten Absatzmärkte stellen. Nachdem ein Champion in seinem Nischenmarkt eine starke Position aufgebaut hat, beschreitet er also mit seinem Kernprodukt neue Märkte, um Wachstum und Skaleneffekte zu realisieren.

Auch in ihrer Produktion richten sich Swiss Champions global aus. So haben praktisch alle Swiss Champions zumindest Teile der Produktion ins Ausland verlagert. Beliebte Länder hierbei sind China oder auch vermehrt osteuropäische Standorte wie Rumänien oder Bulgarien, in denen gute und motivierte Arbeitskräfte zu finden sind. Wenngleich einige Champions mittlerweile einen grossen Teil der Fertigung verlagern, bleiben wesentliche Teile der Wertschöpfung wie Design, Entwicklung, Vertrieb und Qualitätssicherung in der Schweiz. Dies schützt Champions zudem vor Plagiaten, da die entschei-

Gier  
nach  
Wachstum

Globale  
Player

2

denden Details und Schlüsselschritte den Zulieferern verborgen bleiben.

Auch sind Swiss Champions durch die Internationalisierung besser gegen Wechselkursrisiken geschützt. Wenn die Umsätze und Herstellungskosten in fremden Währungen anfallen, schützt dieses «natürliche Hedging» gegen den starken Schweizer Franken, der praktisch jedem Swiss Champion zu schaffen macht.

Auffallend ist, wie kundenorientiert Champions auch bei ihrer Internationalisierungsstrategie vorgehen. Oft beginnt die Internationalisierung eines Swiss Champions damit, dass in fremden Märkten oder Ländern nach seinen Produkten gefragt wird. Dadurch ergeben sich häufig erste Vertriebswege und Kundenbeziehungen, die später ausgebaut werden. Ähnlich läuft es bei der Eröffnung neuer Produktionsstandorte: Der langjährige Kunde verlagert seine eigene Produktion ins Ausland, und der Swiss Champion folgt ihm, um weiterhin ohne lange Transportwege die Schlüsselkomponenten wie Autoteile oder Smartphone-Schrauben liefern zu können. So wird der Swiss Champion praktisch automatisch zum globalen Player, der Gang ins Ausland ist die logische Konsequenz seiner bedingungslosen Kundenorientierung.

## Wachstum durch Produktentwicklung

Die klassische Diversifizierung mit neuen Produkten in neuen Märkten ist bei Swiss Champions eher die Ausnahme. Wenn sie es tun, achten die Champions allerdings darauf, dass sie die Kernkompetenzen ihrer Kernprodukte auch für die neuen Produkte nutzen können. Sie wählen daher die «weiche» Diversifizierung in branchennahe Felder. Sefar beispielsweise merkte schnell, dass die Kernkompetenz zur Herstellung sehr feiner Gewebe nicht nur für MehlfILTER oder Textilien verwendet werden kann, sondern beispielsweise auch für die Blutfiltration und für Einspritzfilter von Autos. Eine Kernkompetenz für zahlreiche Anwendungsbereiche also – und mit der Zeit kamen immer mehr dazu, sodass Sefars CEO das Unternehmen selbst als «Tausendfüssler» beschreibt. Auch hierbei agieren Champions stark kundengetrieben: Viele Produktideen entstehen auf Wunsch oder gar in gemeinsamer Entwicklung mit Kunden.

## Das Kunststück

Erst durch die Internationalisierung entfaltet sich die volle Schlagkraft der Swiss Champions. So können sie ihr Erfolgsrezept skalieren, sie bleiben nah am Kunden und bauen durch wettbewerbsbedingte Verbesserung des Produktangebots und Optimierung der Kostenstruktur – dank neuer Produktionsstandorte – ihren Vorsprung gegenüber der globalen Konkurrenz weiter aus.

Hierdurch können sie ein Kunststück vollbringen, das in der Managementliteratur oft als utopisch bezeichnet wird: Sie bieten ein differenziertes, technologisch und qualitativ überlegenes Produkt an. Gleichzeitig bleiben sie durch internationale Produktionsstandorte und Skaleneffekte auch auf der Kostenseite hochkompetitiv.

Kostenseite  
hochkompetitiv

Differenziertes,  
technologisch  
und  
qualitativ  
überlegenes  
Produkt

«Weiche»  
Diversifizierung

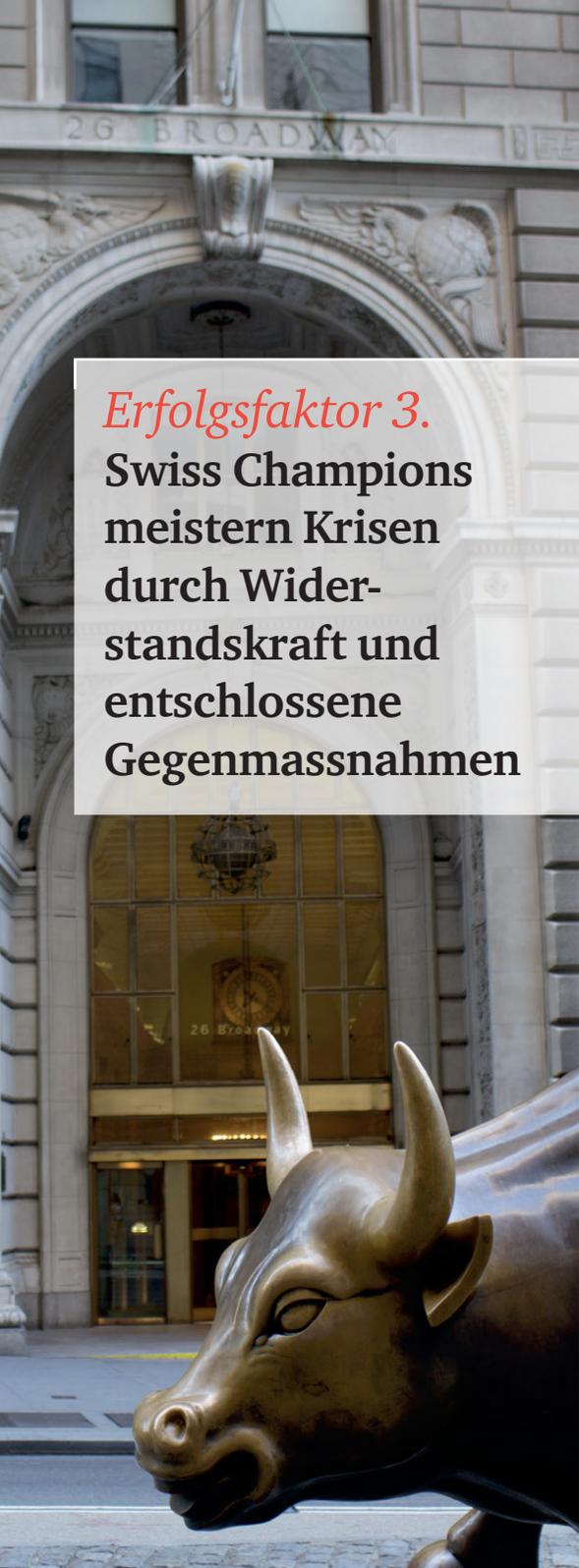
# BELIMO

«... es macht Spass zu wachsen.»

Ein typischer Nischendominator ist Belimo aus Hinwil, Spezialist für elektrische Antriebslösungen. Die sechs Gründer setzten sich von Anfang an das Ziel, Weltmeister in dieser Disziplin zu werden. Zum Einsatz bei der Lüftungstechnik in Gebäuden kamen bald neue Anwendungsgebiete wie Wasser- und Sicherheitssysteme. Die Kernkompetenz ist das Know-how um die technisch sehr anspruchsvolle Motorensteuerung, das Belimo wie seinen Augapfel hütet.

Mit diesen hoch spezialisierten Produkten strebte Belimo stets ins Ausland. Dies liegt Belimo in den Genen, glaubt der CEO Jaques Sanche, denn «es macht Spass zu wachsen». Seit der Firmengründung 1975 wurde die Internationalisierung aktiv vorangetrieben. Zuerst in europäische Nachbarländer, seit den 90ern dann in die

heute wichtigsten Märkte Asien und USA. Heute ist Belimo mit geschätzten 40 % Marktanteil globaler Marktführer bei Antriebslösungen. 96 % der Produkte werden ausserhalb der Schweiz verkauft. Die Fertigung wurde weitgehend ausgelagert, daher konzentriert sich Belimo auf Kernprozesse wie Design, Innovation und Qualitätssicherung. Die Zulieferer bauen aber nur Einzelmodule, ein wichtiger Teil zum Gesamtgetriebe fehlt immer. Belimo kann so in hohen Stückzahlen produzieren und trotzdem die robustesten und technologisch ausgefeiltesten Antriebslösungen herstellen – für bis zu 10'000 CHF pro Stück werden sie verkauft.



### **Erfolgsfaktor 3.** **Swiss Champions meistern Krisen durch Widerstandskraft und entschlossene Gegenmassnahmen**

Swiss Champions durchleben Krisen, genau wie andere Unternehmen auch. Fast bei jedem von ihnen gab es Zeiten, in denen die eigene Existenz auf dem Spiel stand und das Unternehmen erst durch mutige Schritte gerettet wurde.

#### **Externe und interne Krisen**

Bei allen Vorzügen macht das nischenfokussierte und exportorientierte Geschäftsmodell der Swiss Champions sie besonders anfällig für externe Krisen. Die Wirtschaftskrise der Jahre 2008/09 bekam jedes Unternehmen zu spüren. Firmen, die beispielsweise stark von der Automobilindustrie abhängig sind, mussten Umsatzrückgänge von über 50% hinnehmen und sich durch Massnahmen wie Kurzarbeit oder Entlassungen retten. Als mehrheitlich industrielle B2B-Zulieferer spüren die Swiss Champions Branchenkrisen besonders, da sie durch ihren Nischenfokus stark von Schlüsselkunden abhängen und letztere erwartete Auftragseinbussen sehr früh an die Champions weitergeben. Zu dieser Konjunkturkrise kam als «Doppelschlag» das Problem mit dem starken Franken hinzu. Einige konnten deswegen trotz stetig steigender Verkaufszahlen ihren Umsatz in den letzten Jahren nur minimal steigern. Umso höher ist die Leistung von Swiss Champions zu bewerten, die in den vergangenen Jahren zweistellige Wachstumsraten vorweisen können. Die aktuelle Aufhebung der Euro-Untergrenze trifft natürlich die stark exportorientierten

Swiss Champions fast ausnahmslos, doch interessanterweise waren alle befragten Unternehmen sehr zuversichtlich, dass sie keine nachhaltigen Schädigungen des Geschäftsverlaufs erleiden werden.

Omnipräsent ist zudem die Gefahr von disruptiven Technologien – wenn die Kerntechnologie durch das Auftreten einer besseren oder wirtschaftlicheren Technologie ersetzt wird, kann dies das Ende für den Swiss Champion bedeuten.

Die obligatorische internationale Expansion bleibt auch ein riskantes Unterfangen: Von den hohen Investitionen, der notwendigen Integration von Zukäufen über Sprachprobleme, sozioökonomische Veränderungen, logistische und legale Herausforderungen bis hin zu möglichem Know-how-Verlust bei der Produktion im Ausland kann viel schiefgehen. Hinzu kommen mögliche Image-Probleme, wenn das Produkt nicht mehr echt «Swiss made» ist oder die bisherigen Qualitätsstandards leiden.

3

Interne Krisen treten oft im Zusammenhang mit externen Herausforderungen auf. Die Internationalisierung von Unternehmen setzt den Wandel vom lokalen Betrieb zum «Global Player» voraus. Das heisst, dass sich die oft zentralistische Organisationsstruktur, die Kultur, die Mitarbeiter und die Prozesse entsprechend ändern müssen, was in der Praxis nie reibungslos funktioniert. Auch auf Führungsebene haben Swiss Champions durch ihre familiären Strukturen gewisse Anfälligkeiten. So kann der Generationenwechsel in der Unternehmensführung innerhalb der Familie zur Gefahr für den Fortbestand des Unternehmens werden, wenn der Nachfolger der Herausforderung nicht gewachsen ist oder Familienfehden die Firmeninteressen überschatten. Auch kann die Machtbündelung auf einen oder einige wenige Köpfe das Unternehmen anfälliger für Missmanagement machen und überfällige Richtungswechsel verhindern. Allzu grosse Veränderungen werden in solchen Fällen eher kritisch beäugt.

## Hohe Widerstandskraft

Erstaunlich ist, dass Champions Krisen typischerweise sehr gut abfedern können. Dies liegt zunächst an der günstigen Prädisposition der Champions im Sinne ihres Geschäftsmodells und ihrer internen Strukturen.

Diese Widerstandskraft kommt vorrangig von einer höchst soliden Substanz und Finanzierung. Statt kurzfristiger Gewinnmaximierung wird der langfristige Erfolg durch gesundes Wachstum angestrebt. Champions sind solide finanziert, sie bilden Kapitalpuffer für Krisenzeiten und gehen nie verschwenderisch mit ihrem Geld um. Dazu gehört auch, dass Swiss Champions starke Abhängigkeit von Banken oder externen Geldgebern soweit als möglich vermeiden, um immer die Kontrolle über ihre Entscheidungen zu bewahren. Spektakuläre Investitionen, bei denen man sich hochgradig verschulden muss, vermeiden sie.

Obwohl Swiss Champions sich durch ihre fokussierte Nischenkompetenz angreifbar machen, schaffen es viele von ihnen, sich durch diversifizierte Anwendungsbereiche und geografische Absatzmärkte gegen Krisen zu schützen.

So zahlte es sich für mehrere Champions aus, dass sie ihre Kernkompetenzen auch in der krisenresistenten Pharma- und Nahrungsmittelbranche etablieren konnten, als in der Wirtschaftskrise der Automobilmarkt einbrach. Ebenso konnten für viele Champions in diesen Jahren die starken Wachstumsraten in den «Emerging Markets» die schwächelnden westlichen Märkte weitgehend kompensieren.

In der Regel verfügen Champions aufgrund ihrer traditionsreichen und scharf profilierten Identität über eine bemerkenswerte interne Robustheit. Da viele Swiss Champions in Privatbesitz sind und sich wohlüberlegte Governance-Strukturen etabliert haben, wird beispielsweise sichergestellt, dass es keine panikartigen Verkäufe von Unternehmensanteilen gibt. Die Mitarbeiter sind loyal und halten auch in schwierigen Zeiten zu ihrem Unternehmen.

## Krisenmanagement

Bemerkenswert ist die Entschlossenheit und Professionalität, mit der Swiss Champions Krisen entgegnetreten. Dazu gehört konsequentes Risikomanagement, das den Champions erlaubt, Krisen zu antizipieren und diese proaktiv zu managen, beispielsweise durch Hedging oder den Zukauf wichtiger Rohmaterialien.

Der CEO eines Swiss Champions fügt hinzu, man müsse nicht nur die Krise erkennen, sondern darüber hinaus den Mut haben, diese anzupacken und die Chancen darin zu erkennen. Die Führungskräfte der Champions nehmen sich Zeit für die Ausarbeitung der neuen Marschrichtung. Steht diese einmal fest, agieren sie entschlossen und sind durchaus bereit, radikale Schritte zu gehen. Nicht selten investieren sie antizyklisch und sind sogar in der Lage, angeschlagene Wettbewerber zu übernehmen oder neue wirtschaftliche Standbeine aufzubauen.

Diese schnelle Umsetzung ist nur durch eine bemerkenswerte Anpassungsfähigkeit der Champions möglich. Diese ist einerseits der schlanken Struktur und den kurzen Entscheidungswegen zuzuschreiben, die den Grosskonzernen meist abhandengekom-

men sind. Andererseits sind die Führungskräfte ausgezeichnete und erfahrene Krisenmanager. Durch ein tief verwurzeltes Wertesystem und ein Selbstbewusstsein, fussend auf dem Wissen um die Stärken des Unternehmens, offenbaren sich die rettenden Ideen oft von selbst. Dabei wird am Wertesystem der Nachhaltigkeit festgehalten: Panische Umstrukturierungen werden vermieden, die Kernkompetenzen werden nicht zur Disposition gestellt, und die Mitarbeiterentlassung wird erst als letzte Option in Betracht gezogen. Letztlich sehen Champions Krisen als Chancen, um zu lernen und ihren Kurs anzupassen. Mehrere Champions berichten, dass Krisensituationen als Möglichkeit wahrgenommen wurden, unbequeme Problemfelder offen anzusprechen. Ihr jetziger Erfolg, davon sind sie überzeugt, wäre ohne diese Kurskorrekturen nicht möglich gewesen. Nach Phasen der Expansion durch Wachstum folgen Phasen der Kontraktion, Regeneration und positiven Schrumpfung. Dies führt die Firmen zur Rückbesinnung auf die wichtigen Werte, und zwar zu den Anfängen, zu Exzellenz und Kundenorientierung.

## Interne und externe Krisen

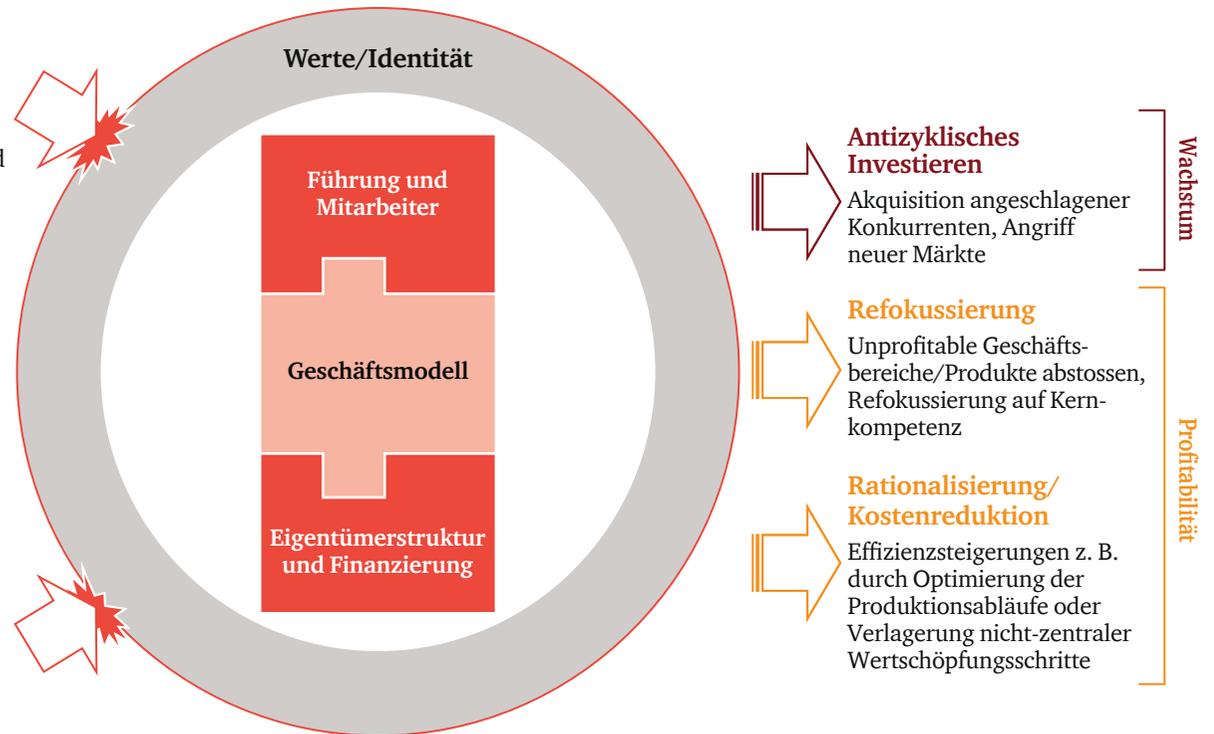
Krisenresilienz = Günstige Prädisposition + Überlegte Krisenstrategie

### Externe Herausforderungen

- Wirtschaftskrise
- disruptive Technologie
- Konkurrenz aus Ausland

### Interne Herausforderungen

- Nachfolge
- Trägheit
- Mitarbeitermotivation



Statt in Schockstarre zu verharren, wurde der mutige Weg nach vorne gewählt.

*Die Produkte der SFS Group AG stecken beispielsweise in Smartphones, Fenstern, Autos oder Flugzeugen. Allerdings ist das Unternehmen den wenigsten ein Begriff, da dessen Produkte für die Konsumenten meist nicht sichtbar verbaut sind. Der Swiss Champion mit Sitz in Heerbrugg stellt kundenspezifische Präzisionsformteile wie Miniaturschrauben*

*oder grössere Einzelteile sowie mechanische Befestigungssysteme her und beliefert damit ein globales Kundenetz. SFS hat das Herstellungsverfahren der Kaltmassivumformung perfektioniert. Bei diesem leistungsfähigen Verfahren werden Werkstücke unter hohem Druck über mehrere Stufen verformt. So kann SFS einzelne Komponenten unter Einhaltung enger Toleranzen millionenfach sehr effizient herstellen.*

*Nach kontinuierlichem, solidem Wachstum zu einem globalen Marktführer gewachsen, traf die Finanz- und Wirtschaftskrise nach 2007 SFS als Zulieferer vieler betroffener Branchen hart. Besonders die Aufträge im Automobilbereich gingen so stark zurück, dass die Werksauslastung in einigen Bereichen massiv sank. Statt in Schockstarre zu verharren, wurde aber der mutige Weg nach vorne gewählt. SFS reagierte entschlossen und lancierte ein «Fitnessprogramm» mit Kostenkürzungen, Kurzarbeit und Initiativen zur Produktivitätssteigerung, insbesondere über Lean-Management-Ansätze. Man stieg aus Technologien und Projekten aus, bei denen die Kernkompetenzen des Unternehmens nicht genügend genutzt wurden. Gleichzeitig war SFS exzellent für die Krise vorbereitet: Sie war sehr gut finanziert und in ihren Anwendungsgebieten und Vertriebsmärkten diversifiziert, wodurch die*

*Krise abgefedert werden konnte. Deswegen konnte SFS im Krisenjahr 2008 sogar den deutschen Niettechnikspezialisten GESIPA® übernehmen und so das heutige Segment Fastening Systems stärken. Die mutigen Massnahmen zahlten sich für SFS aus: Schon 2009 fand eine deutliche Erholung statt. Heinrich Spoerry, der CEO von SFS, betont, dass die Krise letztlich ihr Gutes hatte, da man gezwungen war, Gutes noch besser zu machen, aber auch überfällige Veränderungen im Unternehmen durchführen und begründen konnte.*



## Erfolgsfaktor 4. Es sind die Menschen, die Unternehmen zu Swiss Champions machen

### Loyale Top-Fachkräfte

Auch Swiss Champions stehen im Wettbewerb um Top-Fachkräfte. «Gute Leute ziehen gute Leute an», davon ist ein interviewter CEO überzeugt. Deswegen falle es seinem Unternehmen nicht schwer, Talente anzuziehen. Mehrere Champions führen ihren Erfolg bei der Rekrutierung auf die gelebten Unternehmenswerte und die hohe Glaubwürdigkeit im Umfeld zurück. «Jedem Mitarbeiter machen wir klar, dass er einen wichtigen Beitrag zum Erfolg leistet», sagt der CEO eines Swiss Champions. Während Krisen gab es in seinem Unternehmen noch nie Entlassungen: «Die Verantwortung gegenüber unseren Mitarbeitern ist uns äusserst wichtig.»

Champions sehen in ihren Mitarbeitern einen wesentlichen Erfolgsfaktor und integrieren sie fast wie Familienmitglieder. Das spezifische Know-how, das Fundament der einmaligen Kernkompetenzen, ist zwar teilweise dokumentiert, aber das meiste ist in den Köpfen der Mitarbeiter. Deswegen versuchen die Führungskräfte, aus ihren Angestellten richtige «Fans» zu machen, und investieren viel in sie. Sie bieten ein attraktives Arbeitsumfeld mit fairer Entlohnung, viele beteiligen ihre Angestellten sogar direkt am Unternehmensgewinn. Umschulungen und regelmässige Weiter-

bildungen werden genutzt, da die Mitarbeiter sehr spezifische Anforderungen erfüllen müssen. Als beliebte Ausbilder von Lehrlingen führen Champions neue Kräfte früh und systematisch an anspruchsvolle Aufgaben heran. Die Investition in die Mitarbeiter zeigt Erfolg: Die Identifikation mit dem Unternehmen ist hoch, die Mitarbeiter sind sehr loyal, und die Fluktuationsraten sind im Gegensatz zu Grossunternehmen ausgesprochen gering.

### Die Gründer, Inhaber, CEOs

Swiss Champions entstehen nicht aus dem Nichts. Viele Gründer der Swiss Champions gehören der seltenen Gattung von Unternehmern an, die Unternehmerrgeist und technische Fertigkeit mit Managementkompetenz verbinden. Gründerpersönlichkeiten leben ihre Wertvorstellungen den Mitarbeitern vor und werden dadurch zu prägenden Identifikationsfiguren mit starkem Vorbildcharakter. Sie navigieren ebenso charismatisch wie leidensfähig über Hürden und Rückschläge. Sie mögen zwar einen sehr unterschiedlichen Werdegang haben, was sie aber eint, ist eine klare Vision: Ihr Unternehmen soll nicht einfach mitspielen, sie wollen die Besten sein. Es ist kein Zufall, dass Swiss Champions im Durchschnitt seit 64 Jahren bestehen. Diese Kontinuität zeigt sich auch auf Führungsebene: Die CEOs von Swiss Champions bleiben im Durchschnitt über elf Jahre im Amt – das sind vier Jahre mehr als in anderen Grossunternehmen. «Keine Angst haben, etwas zu tun, und optimistisch sein» sei das Erfolgsrezept, sagt ein Schweizer Serienunternehmer, den die Beteiligungen an mehreren Swiss Champions finanziell sehr erfolgreich gemacht haben.

4

Unternehmenswohl  
über das  
der Familie  
stellen

Traditionelle  
Werte

## Familienunternehmen als Garant für Beständigkeit

Die besondere Art der Unternehmensführung und -kultur der Swiss Champions ist zu einem grossen Teil den familiären Strukturen im Unternehmen zuzuschreiben. 70 von 123 Swiss Champions sind immer noch ausschliesslich oder teilweise in Familienbesitz. Bei circa 60 % von ihnen sitzt die Familie im Verwaltungsrat oder im Management, bei über einem Drittel ist der CEO ein Familienmitglied.

Meistens ist der Familieneinfluss für ein Unternehmen sehr vorteilhaft. Und zwar dann, wenn die Familie das Unternehmenswohl über das der Familie stellt und traditionelle Werte ins Unternehmen einfließen lässt. Sprich: Die Familie steht nicht über dem Unternehmenswohl, sie schöpft nicht Gewinne ab, sondern bewahrt das Unternehmensvermögen.

Solche Familienunternehmen haben transparente und klare Governance-Strukturen geschaffen, die beispielsweise die Exit-Optionen von Aktionären regeln und die für langfristige Stabilität sorgen. Auch beliebt ist die Schaffung von Stiftungen, um die Unabhängigkeit und den langfristigen Erfolg des Unternehmens zu gewährleisten.

Bei der Nachfolgeregelung rekrutieren Swiss Champions die Führungskräfte in der Regel aus ihren eigenen Reihen.

Es werden längere Übergangszeiträume bei der Übergabe der Führungsverantwortung eingeplant, um dem Nachfolger die Unternehmenswerte und die Führungsphilosophie wie bei einem Staffellauf übergeben zu können. Das Voranstellen des Unternehmenswohls zieht sich auch durch die Nachfolgeregelung der Swiss Champions im Familienbesitz. So sollen die Familienmitglieder auch wirklich nur im Unternehmen arbeiten, wenn sie hierfür genug qualifiziert und motiviert sind.

Governance-  
Strukturen

Rekrutieren  
aus den  
eigenen  
Reihen

Ausschliesslich  
oder teilweise  
in Familienbesitz

# Artemis Holding

Gleichzeitig ist er – typisch Swiss Champion – sehr bodenständig und trotz seines Erfolgs angemessen selbstkritisch.

*Michael Pieper, Inhaber und CEO der Artemis Group, zu welcher u. a. die Franke Gruppe gehört, ist ein hervorragendes Beispiel für die Führungspersönlichkeiten, welche die Swiss Champions so erfolgreich machen. Ein hohes Mass an Neugier, Mut,*

*grosser Appetit auf unternehmerisches Risiko, extreme Disziplin und ein ausgeprägter Geschäftssinn zeichnen ihn aus. Gleichzeitig ist er – typisch Swiss Champion – sehr bodenständig und trotz seines Erfolgs angemessen selbst-*

*kritisch. Michael Pieper ist einer der wenigen Ausnahmen, die in ihrer Karriere sowohl als Unternehmer als auch als aktiver Investor auf höchstem Niveau erfolgreich sind.*

*Als Unternehmer hat er von seinem Vater die Franke Gruppe übernommen und diese – angetrieben von seinem Hunger auf Wachstum – in hohem Tempo konsequent von einem lokalen zu einem globalen Champion transformiert. Das Wachstum erfolgte nicht nur organisch, sondern auch über eine Serie von mehr als 30 Akquisitionen. Getreu seinem Motto «Keine Angst haben und optimistisch sein» wurden – wenn verfügbar – die Nr. 1 oder Nr. 2 in den Zielmärkten aufgekauft. Für Michael Pieper ist nämlich ohne Optimismus und positive Einstellung zum Risiko kein Unternehmertum möglich. Ganz nach dem väterlichen Grundsatz «Wenn du schon etwas Neues kaufst, dann richtig» vervielfachte er zum Beispiel beim Kauf von Industrieland die Investition, um Raum für weiteres Wachstum zu haben. Er ist alles andere als ein Schönwetterkapitän, denn auch in der Krise zögert er nicht lange, sondern analysiert mit kühlem Kopf, wo Schnitte nötig sind, und*

*setzt diese unmittelbar um. Nach der Übergabe seiner Verantwortung an einen neuen CEO für Franke fokussiert er sich mehr auf seine Rolle als aktiver Investor bei anderen Swiss Champions, wo er in ein ansehnliches Portfolio von Industriefirmen investiert hat. Das Erfolgsrezept ist schlüssig und besteht darin, Firmen mit grossem Potenzial, die in einer schwierigen Phase sind und zu denen eine Affinität besteht, zu identifizieren, direkt selber dieses Potenzial zu heben und sie als Champions aufblühen zu lassen. Hier zeigen sich deutlich seine analytische Schärfe und sein Gespür für Unternehmen mit starkem Kern und gewissem Restrukturierungsbedarf. Dies beflügelte nicht zuletzt Investoren und den Firmenwert.*

Sehr  
gut  
gerüstet

## Ausblick: Was bringt die Zukunft der Swiss Champions?

Mit ihren zahlreichen Stärken sind die Champions für die Zukunft sehr gut gerüstet. Doch die Bedingungen können sich schnell ändern. So befürchten einige Schweizer Unternehmen, dass der Standort Schweiz durch protektionistische politische Entscheidungen an Attraktivität einbüßen könnte. Auch Faktoren wie der starke Schweizer Franken, das Erstarken von ausländischen Konkurrenten oder die Konjunkturschwäche des Euro-Raums können für Champions zum Problem werden. In Zeiten des sich beschleunigenden technologischen Fortschritts ist zudem die Sorge berechtigt, dass technologische Innovationen die eigenen Kernprodukte oder die Produkte der Kunden obsolet machen. Daher muss jeder einzelne Swiss Champion den Markt genau im Auge behalten und äusserst aufmerksam auf Veränderungen und Trends reagieren.

Fast alle Champions sind in ihrer jeweiligen Industrie von erhöhtem Kostendruck betroffen. Die Konkurrenz und sinkende Margen wirken sich auf die Preisgestaltung aus. Daher wird sich vermehrt ein Modell durchsetzen, bei dem Kernfunktionen in Design und Innovation in der Schweiz verbleiben, jedoch ausgewählte Elemente der Wertschöpfung in Niedriglohnländer ausgegliedert werden. Der globale Wettbewerb wird Champions zwingen, robust und reaktionsschnell zu bleiben, um für künftige Herausforderungen gewappnet zu sein.

Die Globalisierung wird weiter voranschreiten. Da Champions zunehmend bei ihren Kunden vor Ort tätig sein werden, stellt sich ihnen die relevante Frage, in welchen Ländern kompetitive Produktionskosten realisierbar sind. Der Verlust traditioneller Niedriglohnländer wird allerdings weitgehend durch technischen Fortschritt kompensiert.

Letztlich zeigt jeder weitere Tag, an dem Swiss Champions ihre Position auf den globalen Märkten verteidigen können, dass Traditionsunternehmen mit vielleicht etwas altmodisch anmutenden Werten und einem unbeirrbar an Exzellenzstreben in der modernen Wirtschaftswelt bestehen können – und dies ausserordentlich erfolgreich.

Aufmerksam auf  
Veränderungen und  
Trends reagieren

Voran-  
schreitende  
Globalisierung

## Kontakte



Norbert Kühnis

Partner

+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)



Marcel Widrig

Partner

+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)

[www.pwc.ch/kmu](http://www.pwc.ch/kmu)

© 2015 PwC. All rights reserved. »PwC» refers to PricewaterhouseCoopers AG, which is a member firm of PricewaterhouseCoopers International Limited, each member firm of which is a separate legal entity.