

PwC-Studie

# Swiss Champions 2017





**3 Zum Auftakt**

**4 Die DNA der Swiss Champions**

**7 Globalisierung – Vom Schweizer Experten zum Global Champion**

*11 Case-Study: EAO AG – Intelligenz auf Tastendruck*

**12 Die Erfolgsfaktoren der Globalisierung**

*14 Case-Study: Interroll Holding AG – die neue Logik der Logistik*

*17 Kommentar von Switzerland Global Enterprise: Mutig bleiben!*

**18 Digitalisierung – So klickt der Zeitgeist**

*20 Case-Study: u-blox AG – drahtlos auf Draht*

*23 Case-Study: Ypsomed AG – Spritzen, die mitdenken*

**25 Exkurs: Komplexe Rahmenbedingungen**

**26 Das Studiendesign**

**26 Danke!**

**27 Ihre Ansprechpartner**

## Zum Auftakt

**Das Erfolgsgeheimnis der Schweizer Weltmarktführer: global etabliert und pragmatisch digitalisiert.**

Liebe Leserin, lieber Leser

Swiss Champions stehen selten im Rampenlicht einer breiten Öffentlichkeit. Dennoch machen sie als Weltmarktführer in ihrem Markt von sich reden – weil sie mit ihren Produkten und Leistungen weltweit Erfolg haben. Swiss Champions sind von Gründern, Familienmitgliedern oder externen Unternehmern geführte Firmen, die mit innovativen Lösungen, soliden Finanzen und einer auf Generationen ausgerichteten Weitsicht den Unternehmensstandort Schweiz stärken und weiterbringen.

2015 haben wir eine erste Studie zu den Erfolgsmerkmalen – kurz: der DNA – der Swiss Champions publiziert. Im Fokus standen die Kernkompetenzen dieser Unternehmen, die Persönlichkeiten an ihrer Spitze, das Krisenmanagement und die Globalisierung. 2016 haben wir in einer zweiten Untersuchung zwei Aspekte



Norbert Kühnis  
Leiter Familienunternehmen und KMU  
PwC Schweiz

vertieft: die Innovationsfähigkeit der Swiss Champions und ihr Verhalten in Krisensituationen.

Mit der vorliegenden dritten Studie beleuchten wir die Globalisierung der Swiss Champions und ihren Umgang mit der Digitalisierung. Dazu haben wir schweizweit 151 Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen als Swiss Champions analysiert und für diese Ausgabe 12 Interviews mit CEOs und Inhabern geführt.

An dieser Stelle so viel: Swiss Champions wissen, wie sie global vorgehen wollen. Sie dringen Schritt für Schritt in neue Märkte vor und behalten dabei stets den Kunden im Auge. Durch ihre globale Tätigkeit sind sie einem grossen Konkurrenzkampf ausgesetzt. Mit beständigen Produkt-, Prozess- und Unternehmensinnovationen verteidigen sie ihre Weltmarktposition und bauen den Vorsprung zur Konkurrenz aus.



Dr. Marcel Widrig  
Leiter Privatkunden  
PwC Schweiz

Die Digitalisierung – sowie die in diesem Zusammenhang oft erwähnte vierte industrielle Revolution – gehen die Swiss Champions pragmatisch an. Sowohl die Führungskräfte als auch die Mitarbeiter sind Veränderungen gegenüber aufgeschlossen. Darum haben viele Swiss Champions bereits zahlreiche digitale Projekte erfolgreich in ihrer Organisation eingeführt.

Schliesslich sind Swiss Champions schnelle Veränderungen der Märkte – unter anderem standortpolitische Entwicklungen und sonstige Umweltfaktoren, die ihre ökonomischen Rahmenbedingungen beeinflussen – gewohnt. Diese Entwicklungen müssen Swiss Champions aufnehmen und sich dabei ständig neu erfinden.

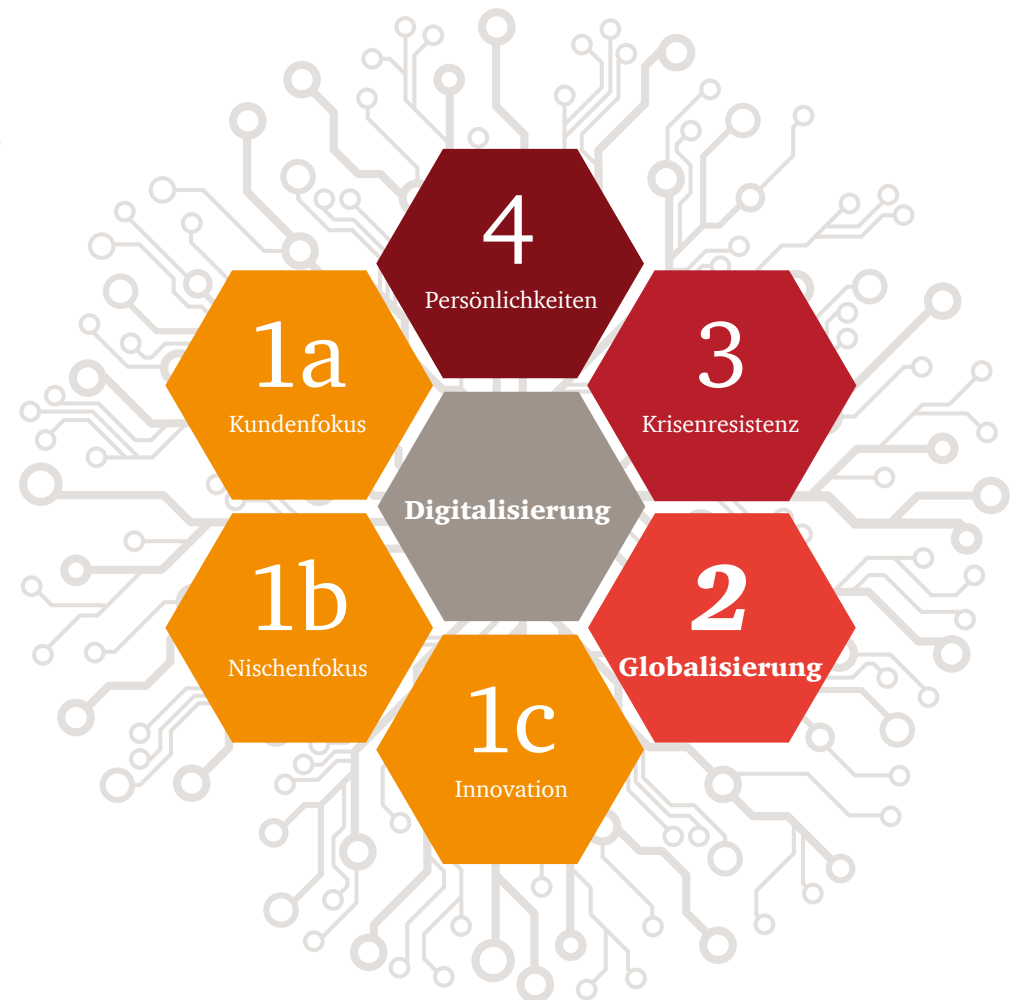
Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre mit wertvollen Denkanstössen.



## Die DNA der Swiss Champions

Swiss Champions gelten in ihrer Nische als globale Technologie- und Marktführer. Ihren Ruf als Champions verdanken sie besonderen Eigenschaften: ihrer DNA. Diesen Stärken sind wir bereits in den Vorgängerstudien «Swiss Champions 2015» und «Swiss Champions 2016» auf den Grund gegangen. Dabei haben wir unsere Betrachtung auf die folgenden Unternehmensmerkmale konzentriert:

- Kernkompetenzen mit einem starken Kunden- und Nischenfokus sowie einer hohen Innovationsfähigkeit
- Fortgeschrittene Globalisierung
- Die Fähigkeit, Krisen erfolgreich zu bewältigen
- Ausserordentliche, prägende Persönlichkeiten



Die vorliegende Ausgabe unserer Studie «Swiss Champions» beleuchtet die Themen Globalisierung und Digitalisierung.

- Seit der ersten Ausgabe der Studie im Jahr 2015 konnten wir 27 neue Swiss Champions identifizieren und in unsere Liste aufnehmen. Auch in Zukunft ist zu erwarten, dass der Bestand an hochspezialisierten, global tätigen Unternehmen in der Schweiz wächst.
- Unsere Champions kommen aus ganz unterschiedlichen Sektoren: Klar dominierend ist dabei die Maschinen- und Werkzeugbaubranche, gefolgt von der Konsumgüterindustrie, dem Technologiesektor und der Gesundheitsbranche. Diese vier Sektoren machen 82% der Swiss Champions aus.
- Die restlichen Unternehmen kommen aus den Bereichen Transport, Sicherheit, Chemie sowie Metall- und Stahlbau.
- Der älteste Swiss Champion wurde 1695 gegründet, und das jüngste Unternehmen wurde 2007 ins Leben gerufen. Die Palette ist breit: Von traditionellen Familienunternehmen in der vierten Generation bis hin zu Spin-offs von Hochschulen und Start-ups ist alles vertreten.

## Globalisierung

Swiss Champions expandieren ins Ausland, um sich neue Absatzmärkte für ihre Nischenprodukte zu erschliessen. Dabei sind sie im globalen Wettbewerb erfolgreich und nehmen in ihrer Nische die Position des Marktführers ein. Auf den folgenden Seiten gehen wir der Frage nach, wie die Swiss Champions diese Marktmacht nachhaltig verteidigen. Dazu haben wir drei Erfolgsfaktoren der Globalisierung herausgeschält:

- Ein überlegenes Produkt
- Konsequente Kundenorientierung
- Den Wert des Menschen

Swiss Champions globalisieren unterschiedlich. Je nach Branche, Kunden und Alter des Unternehmens gibt es unterschiedliche Erfolgsrezepte, die wir nachfolgend beleuchten.

## Digitalisierung

In unseren Gesprächen mit Verantwortungsträgern haben wir ermittelt, wie die Swiss Champions auf die zunehmende Digitalisierung ihrer Branche reagieren und welche Hebel sie in Bewegung setzen. Die vorliegende Publikation gibt Anhaltspunkte zum aktuellen und künftigen Handlungsspielraum der Swiss Champions im Rahmen der fortschreitenden Digitalisierung.

Drei Erkenntnisse lassen sich herausstellen:

- Das Management der Swiss Champions erkennt die Relevanz der Digitalisierung. Diese ist aber je nach Branche unterschiedlich weit fortgeschritten.
- Für eine Investition in die Digitalisierung muss eine Nachfrage oder ein konkreter Geschäftsfall vorliegen.
- Im Zentrum des Erfolgs stehen digital affine Menschen.

## Wer sind die Swiss Champions?

*Als Swiss Champions haben wir Schweizer KMU qualifiziert, die folgende drei Hauptkriterien erfüllen:*

### 1. Swissness

*Der Hauptsitz eines Swiss Champions liegt in der Schweiz. Schweizer Werte sind im Unternehmen verankert und für den Erfolg wichtig.*

### 2. Kleinere und mittelgrosse Unternehmen

*Ein Swiss Champion erwirtschaftet einen Umsatz von maximal CHF 3 Mia. pro Jahr. Über die Hälfte der befragten Unternehmen erzielt einen Umsatz von bis zu CHF 250 Mio., die restlichen Studienteilnehmer verteilen sich über die gesamte Bandbreite bis hin zu einem Umsatz von CHF 3 Mia.*

### 3. Marktführerschaft

*Der Swiss Champion gilt als Marktführer auf einem Kontinent oder gehört zu den Weltbesten seines Bereichs. Er ist technologisch führend, setzt Massstäbe bezüglich Innovation und Qualität und kann dadurch seine dominante Marktposition kontinuierlich ausbauen.*

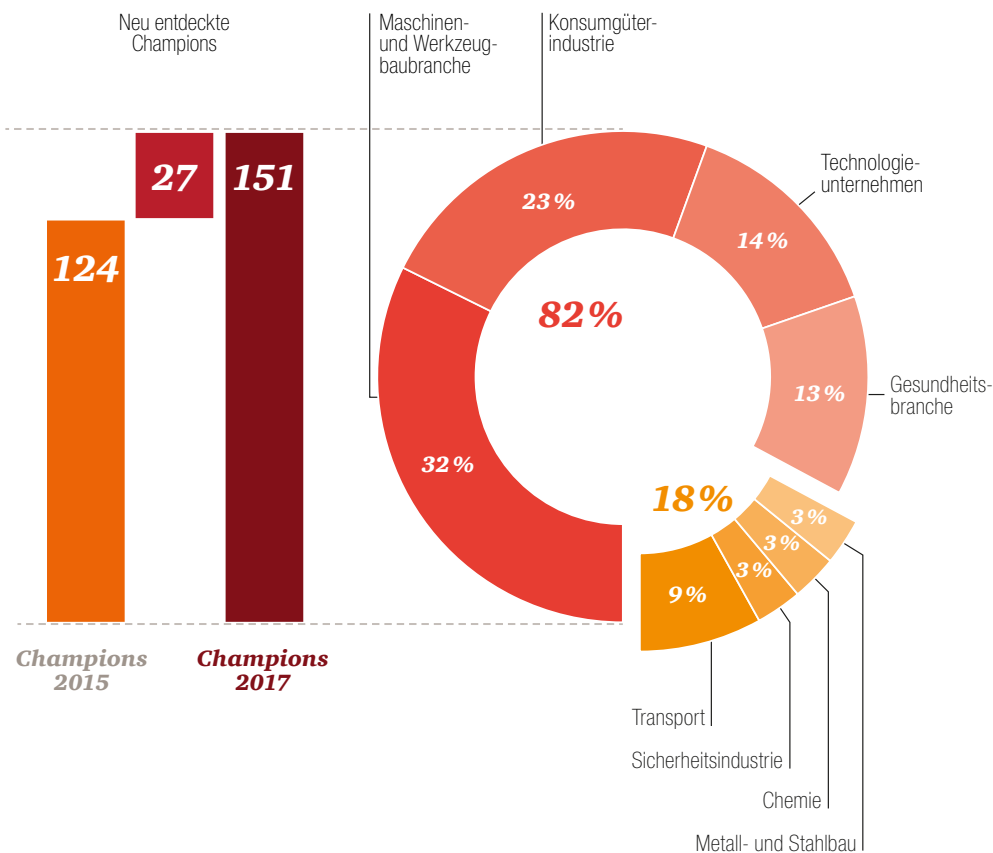


Abbildung 1: Anzahl Swiss Champions seit 2015, gegliedert nach Branchen

Die Digitalisierung beeinflusst jede Eigenschaft der DNA von Swiss Champions, und zwar auf unterschiedlichen Ebenen:

- Die zunehmende digitale Vernetzung der Unternehmen vereinfacht deren Globalisierung, da sie weltweit einfacher kommunizieren und schneller entscheiden können.
- Dank digitaler Hilfsmittel ist der Zugriff auf interne und externe Daten an jedem Standort möglich.
- Die digitale Transformation begünstigt die Innovationskraft der Unternehmen, da sie sowohl menschliche Ideen als auch das stetige Streben nach Verbesserungen fördert.
- Die Digitalisierung beeinflusst die Beziehung zwischen den Unternehmen und ihren Kunden. So kommen zum Beispiel moderne CRM-Systeme zur Anwendung, die die Stammkundendaten mit qualitativen Informationen anreichern.

- Die Digitalisierung stärkt die Krisenresistenz der Unternehmen, weil diese ihre Prozesse effizienter gestalten und Kosten senken können.
- Digitale Technologien steigern die Produktionseffizienz, da sich damit schneller, genauer und individualisierter produzieren lässt.
- Der interne Dialog wird vereinfacht, da Informationen schneller und einfacher fließen.

Im Interesse des Unternehmenswohls müssen sich Verantwortungs- und Entscheidungsträger unabhängig von ihrem Alter mit den Chancen und Risiken der digitalen Welt auseinandersetzen. Denn die Summe der genannten Vorteile eröffnet sich auch der Konkurrenz. Um den Vorsprung zu halten und nicht plötzlich den Anschluss zu verlieren, ist es also unerlässlich, die einzelnen Aspekte der Digitalisierung aufzugreifen und im Unternehmen situationsgerecht umzusetzen. Dabei geht es auch um die Betrachtung neuer Geschäftsmodelle und die stetige Weiterentwicklung von Kundenbeziehungen auf digitaler Ebene.

# Globalisierung – Vom Schweizer Experten zum Global Champion

Durch ihre gezielte Spezialisierung und ein kontinuierliches Innovationsstreben agieren Swiss Champions in ihrer Kernkompetenz auf Weltklassenniveau. Da der Nischenfokus den Markt verkleinert, ist die globale Vermarktung der Produkte für ein nachhaltiges Wachstum von zentraler Bedeutung. Das gilt besonders für die Schweiz, da die angrenzenden Märkte um ein Vielfaches grösser sind als der Heimatmarkt selbst.

Was liegt also näher, als Spitzenprodukte auch im Ausland anzubieten? Um vom lokalen Champion zum Weltmarktführer zu avancieren, braucht es Schritte über die Landesgrenzen hinaus. Diese unternehmen Swiss Champions mit viel Ausdauer und noch mehr Weitsicht. So entfalten sie sich vom lokalen Betrieb zum globalen Akteur mit immer mehr ausländischen Mitarbeitern und im Ausland generierten Umsätzen.

Anzahl Jahre bis Expansion ab Gründungsjahr

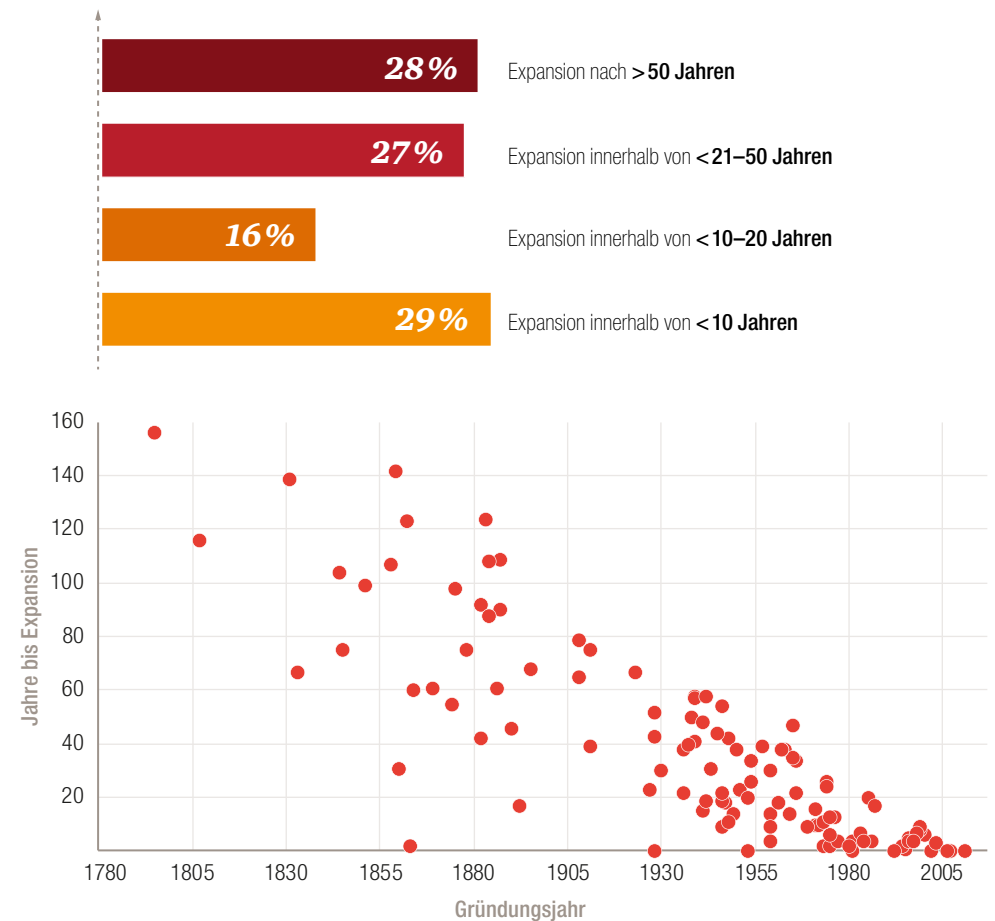


Abbildung 2: Gründungs- und Expansionsjahre der Studienteilnehmer (n = 117)

## Zeit, auszuschwärmen

29% der Swiss Champions haben sich das Ausland bereits innerhalb der ersten 10 Jahre erschlossen. Dabei handelt es sich vor allem um jüngere Unternehmen. Andere haben mit der Expansion mehr als 50 Jahre gewartet. Diese Unternehmen wurden grösstenteils vor dem Zweiten Weltkrieg gegründet. Offenbar braucht es für eine Neuausrichtung neben einem neuen Marktumfeld manchmal auch einen Generationenwechsel oder eine neue Führung.

Es zeigen sich unterschiedliche Strategien. Damit diese erfolgreich sind, müssen sie dem zeitlichen und wirtschaftlichen Kontext angepasst sein. In einer globalisierten und digitalisierten Welt lässt sich eine Expansion offensichtlich schneller durchführen als noch vor 100 Jahren.

Alle Swiss Champions haben eines gemeinsam: Sie können auf dem heimatlichen Territorium nur begrenzt wachsen, da die Nachfrage beschränkt ist. Trotzdem sind neue Absatzmärkte nicht der einzige Grund dafür, dass die Globalisierung die DNA eines Swiss Champions mitprägt.

Obwohl die Globalisierung ein unternehmerisches Risiko darstellt, streut ein Swiss Champion durch seine internationale Expansion das Gesamtrisiko. Denn damit ist er den konjunkturellen Schwankungen einzelner lokaler Märkte weniger ausgesetzt und kann Währungsschwankungen besser ausgleichen. Die Produktions- und Lohnkosten liegen im Ausland meistens deutlich unter dem Schweizer Niveau. Sie stellen für das Unternehmen eine existenzbestimmende Stellschraube dar, dank der es im internationalen Wettbewerb konkurrenzfähig bleibt.

Die Globalisierung baut zudem die Innovationskraft der Swiss Champions aus. Diese holen sich neue Inspiration, zum Beispiel von ausländischen Mitbewerbern oder aus den Bedürfnissen von Kunden in anderen Gebieten. Im globalen Wettbewerb müssen Swiss Champions ihr Geschäftsmodell und Produktportfolio insgesamt häufiger auf den Prüfstand stellen und sowohl ihre Prozesse als auch ihre Organisationsstruktur besonders effizient gestalten.

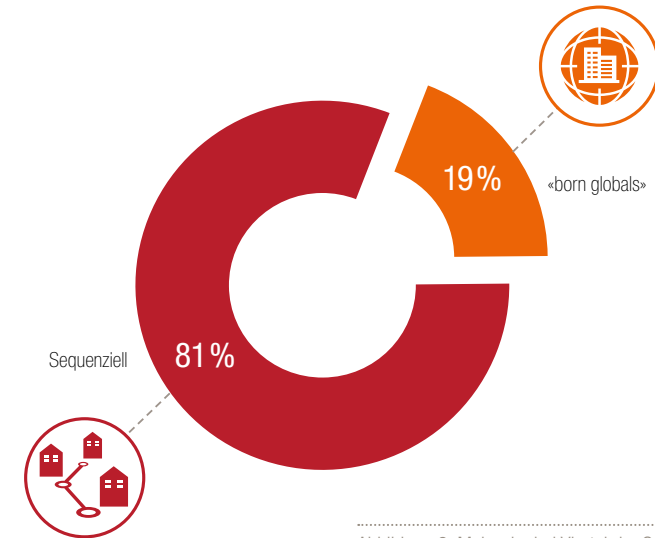


Abbildung 3: Mehr als drei Viertel der Swiss Champions gehen bei der Expansion sequenziell vor

## Wer wagt, gewinnt

Üblicherweise haben sich Swiss Champions im Heimatmarkt als führende Anbieter positioniert, bevor sie den Schritt ins Ausland wagen. Diese Unternehmen gehen in ihrer Expansion sequenziell vor und machen 81% der Swiss Champions aus. Die Neuausrichtung stellt für viele Swiss Champions einen Kraftakt dar, der Flexibilität und Ausdauer erfordert. Nicht selten macht sich das Unternehmen trotz limitierter Ressourcen und fehlender Erfahrung auf den Weg über die Landesgrenzen.

Im Gegenzug behaupten sich gewisse Swiss Champions von Beginn weg und ohne Anlauf auf dem internationalen Markt. Wir sprechen dann von «born globals». Diese

Unternehmen sind oft in engen Nischen tätig, sodass sie von Anfang an eine globale Ausrichtung anstreben. Ein gutes Beispiel für einen «born global» ist die Hocoma AG, die sich auf robotische und sensorbasierte Physiotherapie spezialisiert und ihre ersten fünf Produkte in drei verschiedene Länder verkauft hat.

Früher sind die Unternehmen einen Eintritt in fremde Märkte hemdsärmelig angegangen. Ganz anders heute. Viele Swiss Champions treffen systematische Vorbereitungen und planen ihren Markteintritt minutiös. Ein Patentrezept dafür gibt es allerdings nicht, und der Erfolg steht meist in den Sternen. Swiss Champions planen stark im Voraus und schreiten möglichst schnell zur Umsetzung.



Die meisten Swiss Champions gehen die Globalisierung schrittweise an; die wenigsten fühlen sich in die Rolle des globalen Akteurs hineingeboren. Matthias Altendorf, CEO der Endress+Hauser AG, der führenden Anbieterin von Messgeräten, Dienstleistungen und Lösungen für industrielle Prozesstechnik und Automatisierung, äussert sich dazu wie folgt: «Man kann nicht zu viel auf einmal machen. Maximal ein bis zwei Länder pro Jahr und höchstens alle fünf Jahre einen neuen Produktionsstandort.»

Ein Blick auf die regionale Ausrichtung zeigt Länder, die der Schweiz geografisch oder kulturell verbunden sind oder Freihandelsabkommen mit ihr haben, als naheliegend. Mit Frankreich und Deutschland, den wichtigsten Wirtschaftsstandorten Europas, besitzt die Schweiz gemeinsame Grenzen. Bei der Wahl des Landes müssen die Verantwortungsträger zunächst folgende Kernfrage beantworten: Können wir das Produkt in diesem Land verkaufen? Erste Gespräche führen meist ausgewählte Mitarbeiter, die sich in den gewünschten Ländern mit potenziellen Schlüsselkunden treffen und erste Geschäfte abschliessen. Erweist sich die Nachfrage als ausreichend, wird das Land oder die Region aufgebaut. Wie üblich investiert der Swiss Champion erst dann, wenn ein konkreter Geschäftsfall vorliegt.

Oft erfolgt der Schritt ins Ausland als logische Konsequenz einer Kundenorientierung. Bestehende Kunden möchten im Ausland von derselben Firma betreut oder mit denselben Produkten versorgt werden. So gehen die Swiss Champions mit und bedienen ihre Kunden in neuen Ländern. Für Swiss Champions ist der Kunde noch immer König. Dazu Matthias Altendorf: «Zusätzlich zu einer gründlichen Marktvorbereitung muss man mit dem Kunden ins Gespräch kommen.»

«Man kann nicht zu viel auf einmal machen. Maximal ein bis zwei Länder pro Jahr und höchstens alle fünf Jahre einen neuen Produktionsstandort.»

Matthias Altendorf  
CEO Endress+Hauser AG

## Das Vertriebsruder fest in der Hand

Die Swiss Champions ziehen den Direktvertrieb einer indirekten Vermarktung über Zwischenhändler vor, besonders in den Schlüsselmärkten. So behalten sie die volle Kontrolle über den Kundenkontakt – eine bewährte Erfolgsmaxime. Verkauf und Kundenkontakt bestimmen die Kundenbindung, was wie erwähnt zu den Kernkompetenzen der Swiss Champions gehört. Über einen direkten Vertriebskanal lassen sich Wartungsarbeiten und Schulungen abdecken, was auf dem Umweg über einen Vertriebspartner etwas schwieriger wäre. Swiss Champions bieten häufig nicht nur das beste Produkt, sondern auch den besten Service, und gehen auf individuelle Wünsche ein. Dafür braucht es gerade bei technologisch komplizierten Produkten oder Massanfertigungen eine direkte Feedbackschleife vom Verkauf in die Forschung und Entwicklung. Der Direktvertrieb erfolgt in der Regel über Tochtergesellschaften, die zu 100% der Muttergesellschaft gehören.

Bei der Wahl der Absatzstruktur gilt: Je komplexer die Produkte sind, desto stärker konzentriert sich das Unternehmen auf den Direktvertrieb. Der indirekte Vertrieb wird mit der Begründung abgelehnt, man würde den direkten Kontakt zum Kunden abgeben und gegebenenfalls in die zweite Anbieterreihe zurückversetzt, weil die Kundenorientierung als zentrale Stärke dadurch nicht mehr in gleichem Mass zum Tragen kommt. Trotzdem zeigen sich zahlreiche Swiss Champions aufgeschlossen gegenüber einem Multikanalvertrieb, zum Beispiel unter Einbezug des Internets.

Ein dezentral aufgebauter Vertrieb gilt als erfolgversprechend, da der Kunde in der jeweiligen Region einen direkten Ansprechpartner hat und das Unternehmen agil auf Marktveränderungen reagieren kann. Trotzdem arbeiten viele gerade in frühen Phasen des Markteintritts und in kleineren Märkten mit Partnern zusammen, und zwar häufig im Exklusivvertrieb. Solche Allianzen minimieren das Risiko, da das Unternehmen auch schneller wieder aussteigen kann. Nicht selten werden die Distributionspartner oder Handelsvertretungen später übernommen.

Genau wie bei der Marktleistungsgestaltung ihrer Kernkompetenz gehen die Swiss Champions bei der internationalen Vermarktung äusserst zielgerichtet vor: Statt die teure Giesskanne mit breitenwirksamen Werbemassnahmen zu schwenken, suchen sie den direkten Kundenkontakt. Der Swiss Champion will nicht die Masse, sondern seine Kernzielgruppe von seinem Produkt überzeugen. Dieser Vermarktungsfokus kommt zum Beispiel bei SIGA, Herstellerin wohngiftfreier Produkte für luft- und winddichte Gebäudehüllen, zum Ausdruck. Das Familienunternehmen konzentriert sich im internationalen Vertrieb auf Profis wie Planer, Bauleiter oder Handwerker. SIGA kommuniziert direkt mit den Bauarbeitenden, bietet ihnen Schulungen an und stärkt damit das Vertrauen der Fachkräfte in SIGA-Produkte. Dafür verzichtet das Unternehmen auf kostenintensive Medienwerbung.

«Die Qualität unserer Produkte hängt von unseren Leuten ab. In der Schweiz gibt es sehr gut ausgebildetes Personal und einen hervorragenden Zugang zu Ressourcen.»

Christian Aschwanden  
CEO Max Felchlin AG

### Dies- und jenseits produzieren

87% der Swiss Champions betreiben zumindest einen Teil ihrer Produktion im Ausland und erzielen damit Teile ihrer Wertschöpfung ausserhalb der Schweiz. Auf diese Weise kann das Unternehmen die Gegend aus der Region heraus bedienen und gleichzeitig anpassungsfähig bleiben. Die Produktion im Ausland hält ein Unternehmen nicht nur näher am Kunden, sondern bietet auch ein enormes Kosteneinsparungspotenzial bei Produktions- und Lohnkosten.

Trotzdem verbleiben in der Regel wesentliche Teile der Wertschöpfung, wie das Design, die Forschung und Entwicklung oder die Qualitätssicherung, in der Schweiz. Einerseits sind hier qualifiziertes Personal und eine angemessene Standort-sicherheit gewährleistet. Andererseits behält die Unternehmensleitung auf heimischem Territorium die Kontrolle über die wichtigsten Firmenabläufe.

Nur wenige Unternehmen produzieren ausschliesslich in der Schweiz, so etwa eine Nischenproduzentin edler Grand-Cru-Couverturen, die Max Felchlin AG. Zu diesem Thema ihr CEO Christian Aschwanden: «Die Qualität unserer Produkte hängt von unseren Leuten ab. In der Schweiz gibt es sehr gut ausgebildetes Personal und einen hervorragenden Zugang zu Ressourcen.»

Die **EAO AG** wurde 1947 gegründet und hat ihren Hauptsitz in Olten. Das Schweizer Familienunternehmen hat sich als weltweit führende Herstellerin hochqualitativer Tasten und Tastaturen, anspruchsvoller Bedienelemente sowie kompletter HMI-Bedieneinheiten und -systeme etabliert. Es beschäftigt rund 600 Mitarbeiter und verfügt über ein eigenes weltweites Produktions- und Vertriebsnetz.

[www.eao.ch](http://www.eao.ch)



**Kurt Loosli**  
CEO EAO AG

## Intelligenz auf Tastendruck

Die EAO AG ist ein klassischer Swiss Champion: traditionsverbunden, in Familienbesitz, in der Schweiz verwurzelt, aber dennoch international tätig, und äusserst erfolgreich. Im unternehmerischen Mittelpunkt steht die zeitgerechte Lieferung innovativer und hochwertiger Produkte auf der ganzen Welt.

Spezialisiert auf sogenannte «Human-Machine Interfaces» – also Berührungspunkte zwischen Mensch und Maschine – ist EAO weltweite Spitzenreiterin bei der Herstellung qualitativ erstklassiger Tasten. Jeden Tag kommen Millionen von Menschen ganz wörtlich in Kontakt mit EAO-Produkten, sei es beim Öffnen von Zug- oder Bustüren oder bei der Bedienung der Accessoires im Autocockpit.

Bereits in den 1960er-Jahren entschied sich das Unternehmen, aufgrund des eingeschränkten Schweizer Marktpotenzials nach Deutschland zu expandieren. Mittlerweile unterhält es Produktionsstätten in der Schweiz, Deutschland, den USA und China sowie Verkaufsgesellschaften in 10 und Distributoren in über 50 Ländern.

CEO Kurt Loosli erinnert sich an die Expansion nach China: «Wir exportieren seit mittlerweile 30 Jahren nach China. Diese Kontakte haben uns natürlich geholfen, als wir 2004 auch Produktentwicklungen dorthin verlagerten und eine Produktionsstätte aufbauten.» So liess sich dieser Internationalisierungsschritt ohne grössere Probleme vollziehen.

Den Spagat zwischen lokaler Verankerung und internationaler Expansion meistert EAO durch die Rekrutierung von Personal, das mit den jeweiligen kulturellen Gegebenheiten vertraut ist. Diese Marktnähe schafft einen direkten Zugang zum Kunden. Überhaupt ist der direkte Kundenkontakt Erfolgsparameter Nummer eins für massgeschneiderte Produkte. Kurt Loosli sieht hier das



grösste Potenzial: «In Ländern wie China ist der Zugang vor allem zu staatsnahen Betrieben immer noch schwierig.» Dennoch sei EAO aufgrund von jahrelanger harter Arbeit und ihrer internationalen Reputation bereits ziemlich weit.

In Asien ist EAO auch in Japan präsent. Von diesem Markt könne man viel lernen, sagt Kurt Loosli: «Um wie ein japanischer Produzent akzeptiert zu werden, mussten wir unseren Kundenservice perfektionieren.» Beispielsweise kann ein Auftraggeber verlangen, dass er ein Produkt am Folgetag ausgeliefert bekommt; diese Forderung muss der Hersteller erfüllen. Mittlerweile bedient

EAO 80% des japanischen Eisenbahnmärkts mit massgeschneiderten Türöffnertasten. Die Erkenntnisse aus Japan sind auch anderenorts hilfreich. «Wer sich auf diesem Markt durchsetzen kann, hat im Kundenservice ein sehr hohes Niveau erreicht.»



# Die Erfolgsfaktoren der Globalisierung

Im Rahmen der persönlichen Interviews und unserer Datenanalysen konnten wir drei Aspekte herauschälen, die den Erfolg der Globalisierung von Swiss Champions ausmachen: ein überlegenes Produkt, eine konsequente Kundenorientierung und ein ausgeprägtes Bewusstsein für den Wert des Menschen.

## Erfolgsfaktor 1: Ein überlegenes Produkt

Durch ihre Spezialisierung bei hohem Innovationsgrad haben die Swiss Champions Produkte geschaffen, die denen der Konkurrenz überlegen sind. Diese Voraussetzung ist für eine erfolgreiche internationale Expansion von existenzieller Wichtigkeit. Denn die Produkte und Dienstleistungen von Swiss Champions sind so gut, dass die Kunden sie nicht ignorieren oder substituieren können. Die Abnehmer sind bereit, für diesen Mehrwert mehr zu bezahlen als bei der Konkurrenz.

Oft benötigen Kunden für ihre eigene Marktleistung eine massgeschneiderte und qualitativ unschlagbare Kombination von Produkten und Dienstleistungen –

eine Lösung, die erfahrungsgemäss nur die Swiss Champions liefern können. Denn nur sie verfügen über das nötige Know-how und die marktentscheidende Flexibilität.

«Wir sind in fast allen Ländern Marktführer. Hier passen wir uns den lokalen Gegebenheiten an und funktionieren wie ein lokales Unternehmen.»

Andrea Volpi  
CEO Habasit AG

## Erfolgsfaktor 2: Konsequente Kundenorientierung

In vielen Fällen entspricht die Globalisierung der konsequenten Fortführung einer hohen Kundenorientierung, ganz nach dem Motto: Wir sind da, wo unsere Kunden sind. So folgen die Swiss Champions beispielsweise ihren Kunden, wenn diese ihren Produktionsstandort verlagern.

Die Kunden von Swiss Champions sind oft selbst hoch spezialisiert und brauchen dazu eine umfassende professionelle Beratung mit entsprechender Systemintegration. Auch das können meistens nur die Swiss Champions liefern. Ausserdem stellen sie Zusatzdienstleistungen zur Verfügung, die andere Unternehmen weder anbieten noch unterhalten können.

Eine dezentrale Organisation ist entscheidend, um Kundennähe konsequent zu gewährleisten. Dezentrale Vertriebsgesellschaften mit einer gewissen Autonomie sind in der Regel agiler und authentischer als zentral gesteuerte Einheiten mit Verantwortungsträgern am Hauptsitz. Dazu Andrea Volpi, CEO der Fördersystemspezialistin Habasit AG: «Wir sind in fast allen Ländern Marktführer. Wir passen uns den lokalen Gegebenheiten an und funktionieren wie ein lokales Unternehmen. Dies ist ein entscheidendes Kriterium für die Verteidigung unserer Marktmacht vor Ort.»

Zum Kundenfokus gehört auch eine konsequente Kundenpflege, zum Beispiel durch Ausbildung in hauseigenen Seminaren und Weiterbildungskursen. Der Kunde muss das Nischenprodukt kennen und dessen erfolgreiche Anwendung verstehen. Der Swiss Champion wiederum muss die Anwendungsbedürfnisse seiner Kunden für das eigene Produkt kennen. Aus diesem Grund fliegen einige Unternehmen ihre Kunden an ihren Hauptsitz ein. Hier kann in massgeschneiderten Workshops sichergestellt werden, dass der Kunde die Produkte richtig anwendet. Zugleich stärken solche Aktionen das Verständnis für die Bedürfnisse und Herausforderungen des Kunden und damit die Kundenbeziehung.

### Erfolgsfaktor 3: Der Wert des Menschen

Im Mittelpunkt des unternehmerischen Erfolgs steht der Mensch. Dieser ist wertvoller als schlanke Prozesse oder durchdachte Planungen. Diese Tatsache haben die Swiss Champions erkannt, und sie haben sich als attraktive Arbeitgeber positioniert – obwohl sie oft nur in engen Berufskreisen bekannt sind. Sie bieten ihren Mitarbeitern nicht selten mehr Verantwortung und spannendere Weiterentwicklungsmöglichkeiten als Grosskonzerne.

Die unternehmerische Agilität der international tätigen Swiss Champions zeichnet sich durch kurze Entscheidungswege mit schnellen Reaktionsmechanismen aus. Damit verschaffen sie sich eine willkommene Flexibilität und maximale Anpassungsfähigkeit an Marktveränderungen. Dieses hohe Reaktionstempo ergibt sich aus Personal, das die eigene Rolle im Unternehmen versteht und sich hoch motiviert für die unternehmerische Weiterentwicklung einsetzt. So kann es vorkommen, dass die Verkaufsabteilung gleichzeitig auch Marktrecherche betreibt und die Forschungsabteilung über eine Neuerung sofort informiert. Diese wiederum arbeitet parallel zur Produktion an einer Produktinnovation. Aufgrund dieser engen Verzahnung verkürzt sich die Zeit zwi-

schen Idee und Marktreife, was wiederum einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil in einer schnelllebigen Wirtschaftswelt darstellt. Zusätzlichen unternehmerischen Spielraum gewinnen die Swiss Champions, indem sie rasch aus ihren Fehlern lernen und sich dezentral organisieren.

### Zusatzparameter Swissness

Zahlreiche Swiss Champions sehen sich als internationales Unternehmen mit Schweizer Werten. Diesen Brückenschlag meistern die meisten mit durchdachten Rekrutierungsmassnahmen. Gerade bei der Anstellung von Führungspersonal im Ausland achten sie darauf, dass die entsprechende Person die Kultur der jeweiligen Region gut kennt, die Landessprache spricht und ein Netzwerk vorweisen kann. Zudem muss die Kandidatin oder der Kandidat die Schweizer Unternehmenswerte teilen und leben.

Die Swissness hilft den Swiss Champions vor allem beim Markteintritt in Asien. Für einige traditionelle Schweizer Branchen wie zum Beispiel die Schokoladenindustrie ist das Label «Swiss-made» unabdingbar. Bei technologisch hochwertigen Produkten steht es für eine hohe Qualität.

In anderen Branchen ist die Herkunft weitgehend gleichgültig – oder sogar nachteilig, da die Produkte allenfalls als teuer wahrgenommen werden, etwa von europäischen oder amerikanischen Kunden. In einem Punkt sind sich sämtliche befragten Entscheidungsträger einig: Das Wertegerüst der Schweizer Kultur ist kostbar und für den internationalen Erfolg mitentscheidend. Dazu gehören Attribute wie «weltoffen», «diszipliniert», «pünktlich», «zuverlässig».



## Die neue Logik der Logistik

Egal, ob klein oder gross, national oder international – bei der Interroll Holding AG, führender Herstellerin von Qualitätslösungen für betriebsinterne Logistik, spielt die Dimension eines Kundenbedürfnisses keine Rolle. Jeder Kunde profitiert vom gebündelten Know-how aus unzähligen Referenzprojekten rund um den Erdball. In Entwicklungs- und Produktionszentren entstehen marktführende Innovationen mit einem aussergewöhnlichen Kundennutzen – sozusagen ein Konzentrat aus weltbesten Innovationen. Diese global vernetzte Expertise macht Interroll einzigartig.

Ab 2000, dem Jahr seines Antritts als CEO, hat Paul Zumbühl die Globalisierung von Interroll schrittweise vollzogen: Als Erstes führte er einen kostenwirksamen «Frühlingsputz» durch. Danach wurde das Produktportfolio bereinigt, technologische Lücken wurden geschlossen und ein weltweites Netzwerk mit eigenen Gesellschaften wurde aufgebaut. Heute lassen sich mehr als 90% der Kundenwünsche mit globalen und

qualitativ hoch stehenden Produktplattformen abdecken. Gleichzeitig können grosse Skaleneffekte realisiert werden.

Um nahe beim Kunden zu sein, stellte Interroll überall auf der Welt eigene Verkaufsgesellschaften auf die Beine. Wo neue Mitarbeiter hinzukommen, werden diese regelmässig bewertet und trainiert, damit sie die Produkte und Lösungen richtig präsentieren und ein einheitliches Werteverständnis entsteht. Dazu Paul Zumbühl: «Wer in ein Flugzeug steigt,

möchte ja auch, dass der Pilot sich mindestens einmal pro Jahr weiterbildet und die Passagiere sicher ans Ziel bringt.» Die weltweite Vernetzung wird gruppenweit von einem einheitlichen SAP-System unterstützt und garantiert schnellste Reaktionszeiten und hohe Qualität.

Für den erfolgreichen Sprung aufs globale Parkett, der mit vielen Risiken verbunden war, braucht es gemäss Zumbühl ein klares Konzept. Teil davon ist die dezentrale Organisationsstruktur.

Diese ermöglicht es dem Unternehmen, schnell, beweglich und kundenorientiert zu agieren. Sobald eine Einheit die 200- bis 300-Personen-Marke erreicht, wird sie geteilt.

Die Zufriedenheit der Kunden schlägt sich in Umsatz und hohem Marktanteil nieder. Deshalb hält sich Paul Zumbühl auch die meiste Zeit bei Kunden und auf den Märkten auf. Hier holt er Rückmeldungen ein und erfährt, was das Unternehmen besser machen kann. «Man muss das Geschäft des Kunden à fonds kennen und verstehen, um ihn richtig zu bedienen», sagt er.

Den starken Schweizer Franken nimmt Interroll als gegeben hin. Als Swiss Champion produziert sie in zahlreichen Ländern und fürchtet sich weder vor Nationalismus noch vor Protektionismus. In Zukunft will sie ihr Geschäft in Asien, Nord- und Südamerika massiv verstärken. Dazu wird sie weiterhin Schritt für Schritt vorgehen und den Kunden stets ins Zentrum stellen.



Die **Interroll Holding AG** wurde 1959 gegründet. Heute unterhält das Unternehmen ein weltweites Netzwerk von 32 Unternehmen und 2100 Mitarbeitern. Als einziges börsenkotiertes Unternehmen hat sie ihren Hauptsitz in Sant'Antonino im Tessin. Die Interroll Holding AG beliefert über 23'000 Kunden weltweit, darunter Weltmarken wie Amazon, Coca-Cola, DHL, FedEx, Siemens, Procter & Gamble und Walmart.

[www.interroll.ch](http://www.interroll.ch)



**Paul Zumbühl**  
CEO Interroll Holding AG

### Die Tücken der grossen, weiten Welt

Allen Swiss Champions gemeinsam sind der Mut und das Tempo bei Planung, Umsetzung, Evaluierung und Korrektur, bis sie die nötigen Kompetenzen entwickelt haben, um ihren internationalen Wirkungskreis zu perfektionieren und ihre Auslandsaktivitäten erfolgreich durchzuführen. Wie bei der Innovation folgt dieser Prozess fast immer dem Prinzip von Versuch und Irrtum. Denn ganz natürlich unterlaufen den Unternehmen bei der Globalisierung Fehler. Allerdings lernen die Swiss Champions rasch daraus und nutzen ihre Erfahrungen, um ihren Wettbewerbsvorsprung auszubauen.

Als eines der grössten Risiken gilt der Diebstahl von geistigem Eigentum. Zwar kann sich ein Unternehmen mit defensiven Mechanismen wie Patenten, Anwälten und anderen juristischen Massnahmen dagegen schützen. Norbert Klapper, CEO der Rieter Holding AG, sieht allerdings ein weiteres probates Mittel gegen Plagiate: «Patente sind wichtig, und wir verteidigen sie. Gleichzeitig arbeiten wir an den nächsten Innovationen, die unseren Vorsprung sichern». Auf die Komponente Innovation können alle Swiss Champions vertrauen. Hat die Konkurrenz das bestehende Produkt kopiert, hält ein Swiss Champion

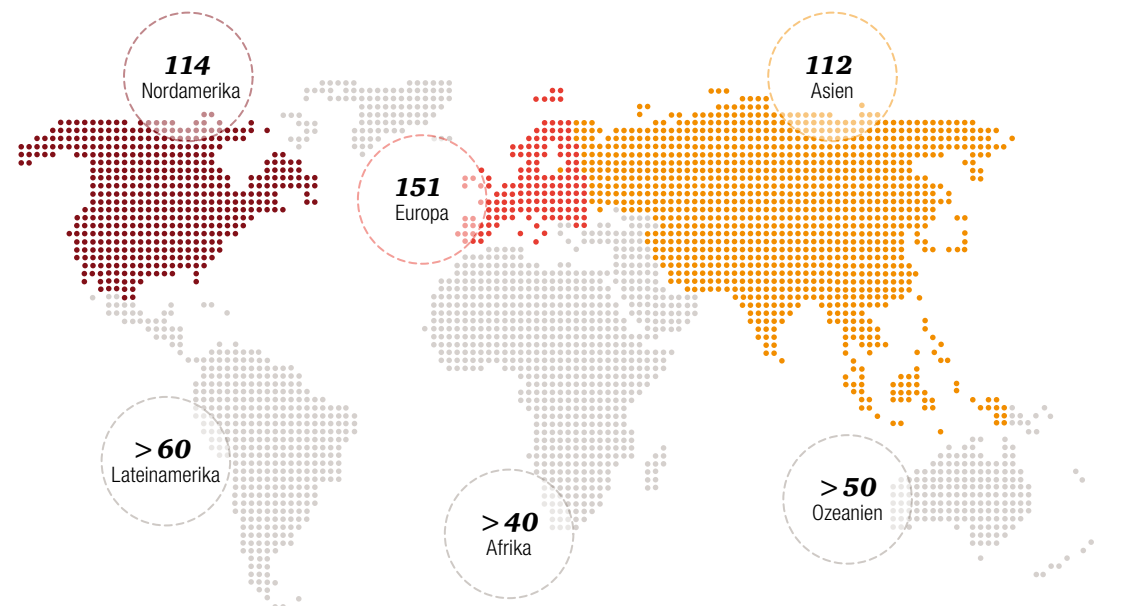


Abbildung 4: Swiss Champions sind überall auf der Welt zu finden

meist schon das nächste bereit. Ausserdem verschaffen sich die Swiss Champions einen unerreichbaren Vorsprung, indem sie die gesamte Wertschöpfungskette von der Forschung und Entwicklung über die Produktion und den Verkauf bis hin zur Schulung und Wartung abdecken. Sie verkaufen also nicht unbedingt nur ein Produkt, sondern häufig eine ganze Dienstleistungskette.

Die unterschiedlichen Kulturen der Länder, in denen die Swiss Champions tätig sind, stellen sie vor neue Herausforderungen. Um diesen angemessen zu begegnen, bauen etliche Swiss Champions ihre Auslandsstandorte mit lokal ansässigen Mitarbeitern auf. Für diese ist die Arbeitskultur der Schweiz nicht immer verständlich – ein Unverständnis, das auf Gegenseitigkeit beruht. Hier muss man sich einander

annähern und Toleranz zeigen. Ansonsten werden erfolgreiche Geschäfte auf fremdem Territorium schwierig.

Hinsichtlich manch zweifelhafter Geschäftspraxis wie Korruption, unethischem Verhalten oder übermässiger Bürokratisierung zeichnet sich bei den Swiss Champions ein Konsens ab: Sie lehnen Aufträge in Ländern ab, in denen sie die Gegenpartei oder Regierung bestechen müssten. Ein Swiss Champion setzt auf ethisches Unternehmertum – selbst wenn ihm dabei das eine oder andere Geschäft verloren geht.

63% der Swiss Champions breiten sich zunächst ins nahe gelegene Europa aus. Dieser Schritt leuchtet ein, da die geografische und kulturelle Nähe sowie die Freihandelsabkommen den Markteintritt erleichtern.

23% der Swiss Champions expandieren zuerst in die USA. Vor allem in der Nachkriegszeit waren die USA ein attraktiver und wachsender Markt mit enormem Volumen. Für Business-to-Business-Anbieter war es attraktiv, hier Zulieferer zu werden – und viele sind es noch heute. So sind die USA noch immer ein logisches Expansionsland.

4% der Studienteilnehmer sind aus der Schweiz direkt nach Asien gegangen. Der Markt auf diesem Kontinent wächst noch immer. Die Marktöffnung Chinas erfolgte vor zirka 30 Jahren; seither hat das Land nur an Relevanz gewonnen. Der technologische Fortschritt in vielen asiatischen Ländern führt zu einer erhöhten Attraktivität komplexer Produktionsanlagen. Da einige Unternehmen ihren ersten Expansionsschritt jenseits von Europa noch vor der Öffnung Chinas vollzogen haben, gingen nur 19% zuerst nach Asien. Asien als Zielmarkt ist und wird auch in

Zukunft immer relevanter. Dabei müssen die Unternehmen berücksichtigen, dass in Asien eine komplett andere Kultur vorherrscht und sie daher mit aufwendigerer Vorbereitung und höheren Hürden rechnen müssen.

Insgesamt sind 28% der Swiss Champions weltweit – sprich auf allen Kontinenten – tätig. Dabei orientieren sie sich oft am Kunden. Für eine erfolgreiche Expansion ebenfalls entscheidend ist, dass diese vorausschauend geplant wird und Regionen gewählt werden, die politisch, wirtschaftlich und sozial stabil sind.

«Man muss das Geschäft des Kunden à fonds kennen und verstehen, um ihn richtig zu bedienen.»

Paul Zumbühl  
CEO Interroll Holding AG

## Ein Blick nach übermorgen

Der Globalisierungsprozess der Swiss Champions ist noch lange nicht abgeschlossen, auch bei denen nicht, die seit Jahrzehnten expandieren. Die Unternehmen wollen sich weiter Richtung Ausland ausbreiten und dort ansiedeln, wo ihre Kunden hingehen oder wo eine Nachfrage nach ihren Produkten besteht. Nur so können sie in ihrem beschränkten Markt wachsen. Die Systematik für den Markteintritt in den jeweiligen Ländern bleibt gleich, doch der Kontext verändert sich. Hier helfen Erfahrung und Agilität dabei, das Unternehmen auf jeweils neue Situationen einzustellen.

Zu den grössten Herausforderungen im Rahmen der Globalisierung zählen Veränderungen des wirtschaftlichen und politischen Kontexts. Dazu gehört sowohl die Entwicklung des Schweizer Frankens als auch die Umsetzung (steuer-)politischer Regulatorien. Auch geopolitische Konflikte wie zum Beispiel die unsichere Lage in der Türkei legen den Unternehmen Steine in den Weg. In gewissen Ländern kommen protektionistische Massnahmen und ein vermehrt nationalistisch gefärbter Ton hinzu.

Wie alle Unternehmen sind auch Swiss Champions von diesen Entwicklungen betroffen. Darum müssen auch sie den politischen Kontext achtsam mitverfolgen, um nicht von den negativen wirtschaftlichen Auswirkungen überrascht zu werden. Diese zunehmende Komplexität wird ihnen den Erfolg nicht leichter machen.



## **+ SWITZERLAND GLOBAL ENTERPRISE**

### **Mutig bleiben!**

Im Wettbewerb bläst ein rauer Wind. Doch Swiss Champions und solche, die im Begriff sind, es zu werden, sind gewappnet: Sie sehen die Herausforderung als Chance, sich stetig zu verbessern.



**Daniel Küng**  
CEO Switzerland Global Enterprise (S-GE)

*Im Jahr 2013 schlossen in Frankreich 263 Fabriken. Die Arbeitslosigkeit lag bei 10%, das Wachstum bei nahezu 0%. Und doch entschied sich genau in diesem Jahr ein kleines Familienunternehmen aus Bern, sein Geschäft in Frankreich ganz gross aufzuziehen. Bereits nach zwei Jahren hatte es den lokalen Umsatz vervielfacht – denn seine Lösung bot den französischen Kunden die Möglichkeit, selbst effizienter zu werden, und war so trotz des schwierigen Umfelds sehr gefragt. Es sind mutige und clevere Entscheidungen wie diese, welche die Swiss Champions auszeichnen.*

*In den turbulenten Zeiten, in denen wir leben, werden Schweizer Unternehmen immer häufiger mit schwierigen Entscheidungen dieser Art konfrontiert. Vorreiter des Freihandels wie die USA wenden sich anscheinend davon ab, in vielen Schwellenländern erheben sich Zweifel an der Unaufhaltsamkeit ihres wirtschaftlichen Aufstiegs, und die politische Unsicherheit in Ländern wie der Türkei, Russland sowie vielen EU-Staaten wächst. Die WTO zählt knapp 2000 Handelshemmnisse, zumeist nichttarifärer Art, die seit 2008 neu eingeführt wurden. Gesellschaftliche Umbrüche und digitale Technologien erzeugen neue Wettbewerber und ganz neue Bedürfnisse beim Kunden.*

*Die Vorgehensweise der Swiss Champions lehrt jedoch nicht nur, wie sich solche Herausforderungen bei der Internationalisierung bewältigen lassen – sondern sie lehrt, dass diese einer erfolgreichen Positionierung sogar zugutekommen können. Dafür braucht es eine mutige Marktstrategie: Mit gründlicher Vorbereitung und Analyse lassen sich viele Unsicherheiten ausräumen. Die richtige Nische im richtigen Moment im richtigen Markt findet sich fast immer.*

*Um sicher in einer Welt der Unsicherheit zu navigieren, gilt es, das Portfolio an Exportmärkten zu diversifizieren, dadurch mögliche Risiken zu minimieren – und sich auf diese Weise in wichtigen Zukunftsmärkten ein Standbein aufzubauen. Die Swiss Champions demonstrieren, wie sich dies systematisch angehen lässt. Die vielen Freihandelsabkommen der Schweiz bieten dabei häufig lohnende Schützenhilfe.*

*Die Digitalisierung spielt für die Internationalisierung die Rolle eines Katalysators. Insbesondere die vierte industrielle Revolution automatisiert und beschleunigt sämtliche Prozesse. Doch die Innovationsführerschaft der Swiss Champions und vieler kleinerer Firmen darf sich nicht nur auf Produkte und Prozesse beziehen. Wer international aktiv ist, muss sein gesamtes Geschäftsmodell in jedem Markt gezielt hinterfragen, denn in jedem Land gibt es neue Kundenbedürfnisse*

*und unterschiedliche Rahmenbedingungen. Doch genau daraus erwächst oft eine neue Wachstumsdynamik.*

*Die Zukunft der Swiss Champions und derer, die es werden wollen, liegt also in der Globalisierung. Je breiter sich ein Unternehmen international aufstellt, umso besser sichert es sich gegen die Risiken in einzelnen Absatzmärkten ab und umso eher erschliesst es sich neues Wachstum.*

### **Switzerland Global Enterprise**

(S-GE) begleitet Kunden auf dem Weg in neue Märkte. S-GE fördert im Auftrag von Bund (Staatssekretariat für Wirtschaft SECO) und Kantonen Export und Investment und hilft Kunden, neues Potenzial für ihr internationales Geschäft zu realisieren und damit den Wirtschaftsstandort Schweiz zu stärken. Als Betreiber eines globalen Expertennetzwerks sowie als Vertrauter und starker Partner von Kunden, Kantonen und der Schweizer Regierung bildet S-GE die erste Schweizer Anlaufstelle für Internationalisierungsfragen.

**[www.s-ge.com](http://www.s-ge.com)**

# Digitalisierung – So klickt der Zeitgeist

## Keine Angst vor der vierten Revolution

Industrie 4.0 steht für die vierte industrielle Revolution, die sich auf die vollständig digitalisierte Wertschöpfungskette eines Unternehmens bezieht. Getrieben durch zunehmend individualisierte Kundenwünsche, bewirkt die Digitalisierung zudem, dass führende Industrieunternehmen ihr Angebot durch intelligente, automatisierte Leistungen revolutionieren und neue digitale Geschäftsmodelle aufsetzen. Grundlage dafür bilden die bessere Verfügbarkeit relevanter Daten durch die Verbindung aller an der Wertschöpfung beteiligten Instanzen sowie die Fähigkeit, aus diesen Informationen einen Mehrwert zu schaffen. Die Unternehmen profitieren mehrfach von der Digitalisierung, denn diese bringt ökonomische und flexible Produktion, verbesserte Maschinenverfügbarkeit, effizientere Ressourcennutzung, einfachere Kundenkontakte sowie optimierte Prozesse mit sich.

Obwohl sich zahlreiche Firmen in der Schweiz mit der Digitalisierung auseinandersetzen, befinden sie sich insgesamt noch am Anfang, genauer gesagt in der Betrachtungs- und Analysephase. Einige Swiss Champions sind weiter: Sie haben bereits Pilotprojekte gestartet und ver-

fügen über eine klare Strategie, mit der sie dem Megatrend begegnen wollen. Sie unterschätzen die Macht der vierten industriellen Revolution nicht – aber sie fürchten sich auch nicht vor disruptiven Technologien aus der Digitalisierung, solange sie innovativ bleiben. In diesem Sinn ist und bleibt Innovation ein DNA-Strang der Swiss Champions und gehört ganz selbstverständlich zur Unternehmensphilosophie, auch wenn Unterschiede hinsichtlich des Digitalisierungsgrads bestehen. Die Digitalisierung wird in Zukunft alle Branchen betreffen und teilweise radikale Veränderungen bedingen.

Das Thema der Digitalisierung genießt bei den befragten Führungspersonlichkeiten einen hohen Stellenwert. Simon Michel, CEO der Ypsomed AG: «Das Management muss die Thematik Digitalisierung proaktiv angehen und offen fördern. Die Mitarbeiter müssen sehen, dass die Digitalisierung vom Management unterstützt wird.» Die Mehrheit der Swiss Champions erachtet die Digitalisierung als Chance und nicht als Gefahr für die Weiterentwicklung des Unternehmens. Dieses lässt sich im Rahmen der digitalen Revolution durchaus anpassen. Wichtig ist dabei, dass das Unternehmen mögliche Veränderungen offen anspricht und dabei den Kundenfokus nicht aus den Augen verliert.

## Wo Industrie 4.0 Geschichte schreibt

Die Industrie 4.0 zeichnet sich durch eine zunehmende Digitalisierung und Vernetzung von Produkten, Wertschöpfungsketten und Geschäftsmodellen aus. Diese horizontale Verknüpfung prägt die Art und Weise, wie ein Unternehmen mit anderen interagiert. Dabei lassen sich Kernprozesse oder die gesamte Wertschöpfung mit externen Parteien automatisieren, zum Beispiel der Kundenkontakt, die Forschung und Entwicklung oder die Logistik. Erklärtes Ziel zahlreicher Swiss Champions ist es, als Systemanbieter von der Planung bis hin zum konfektionierten Produkt alles im eigenen Haus anzubieten.

Die vertikale Vernetzung ändert zudem, wie eine Firma die Produktion organisiert. Die Informatiksysteme verschiedener Akteure verschmelzen mit der industriellen Produktion. Im Vergleich zu früher hat die Digitalisierung die Prototypisierung enorm beschleunigt. Dazu ein Beispiel: Die Sigvaris Management AG, Weltmarktführer bei der Herstellung medizinischer Kompressionstextilien, kann heute innerhalb von 24 Stunden einen auf den Kunden angepassten Kompressionsstrumpf herstellen und diesen innerhalb eines weiteren Tages an jeden Kunden in der DACH-Region liefern.

Das Schweizer Familienunternehmen ist auf das Design, die Herstellung und den Vertrieb von Textilien, Bauteilen und Dienstleistungen für Flugzeuge, Busse, Bahnen, Businessjets und Superyachten spezialisiert. Kunden von Lantal können ihre Passagierkabinen in individueller Konfiguration mit Lantal-Produkten ausstatten, ähnlich wie dies heute mit den Onlinekonfiguratoren der meisten Automobilhersteller möglich ist. Der so entstandene Prototyp gelangt direkt in die Produktion. Einen Prototypen innerhalb weniger Tage zu entwickeln und diesen gleich an einem Standort zu produzieren, ist ein enorm schwieriges Unterfangen. Darum erfolgt die Prototypisierung virtuell. Mit Hilfe einer VR-Technologie aus der Spieleindustrie lassen sich virtuelle Kabinenausstattungen abbilden. So bindet das Unternehmen seine Kunden in den Entwicklungsprozess ein. Dieser digitale Austausch verschafft Lantal einen klaren Vorsprung gegenüber der Konkurrenz und hat schon manchen Kunden überzeugt. Damit sich solche Projekte überhaupt realisieren lassen, arbeitet der Swiss Champion mit externen jungen Teams und Start-ups zusammen.

### «Branché» auf Weltklasseniveau

Und noch ein Swiss Champion, dessen digitaler Wandel sich sehen lässt: Bei Fischer Connectors ist die Digitalisierung eine logische Weiterentwicklung der Produktionsmittel. An seinem Hauptsitz in Saint-Prex am Genfersee unterhält das Unternehmen eine «connected factory». Hier hat Fischer Connectors die Schnittstelle zwischen Mensch und Maschine digital vereinfacht und den Informationsfluss zwischen den verschiedenen Produktionseinheiten und dem Kunden verbessert. Zum Beispiel ergänzen neue Roboter gewisse sich wiederholende Arbeitsschritte bei der Montage einiger winziger Teile. Eine 3-D-Druckanlage beschleunigt Neuentwicklungen für die Ingenieure. Die computergestützte Fertigung erhöht die Qualität und deren Kontrolle. Eine hochmoderne IT-Infrastruktur macht das CRM-Tool in der Vertriebs- und Versorgungskette sowie die Geschäftsanalyse der Marktdaten effizienter. So trägt die Digitalisierung dazu bei, das Produktangebot um ein Vielfaches zu diversifizieren und über 30'000 verschiedene Referenzen sowohl zu rationalisieren

als auch zu standardisieren. Gleichzeitig entwickelt das Unternehmen massgeschneiderte Lösungen für jeden Anschluss. Die innovative Anpassung, die schnelle Bereitstellung von Komplettlösungen, die agile technologische Partnerschaft beim Kundensupport während der gesamten Projektdauer sowie die Erstellung zuverlässiger, präziser und widerstandsfähiger Lösungen für anspruchsvolle und extreme Umweltbedingungen sind die differenzierenden Merkmale von Fischer Connectors.

«Der schlimmste Fehler ist es, sich auf den Lorbeeren auszuruhen und weiterhin so zu denken wie in der Vergangenheit. Wir befinden uns in einer Welt, die sich stetig weiterentwickelt.»

Jonathan Brossard  
CEO Fischer Connectors

**Fischer Connectors** wurde vor mehr als 60 Jahren gegründet. Das multinationale Westschweizer Unternehmen ist führend bei der Entwicklung, der Herstellung und dem Vertrieb leistungsstarker Steckverbinder und Kabelverbindungen. Diese werden aufgrund ihrer hohen Qualität in sensiblen Bereichen eingesetzt, etwa in medizinischen Geräten, in der industriellen Mess- und Regeltechnik, in Prüf- und Testvorrichtungen sowie in der Robotik, in der Transportindustrie und im Militär. Die Digitalisierung richtet Fischer Connectors zu 100 % auf den Kunden aus: Mit den neuen Anlagen rationalisiert das Unternehmen individualisierte Produkte und stellt diese effizient zur Verfügung. So kann es ganz gezielt auf Kundenbedürfnisse eingehen.

[www.fischerconnectors.com](http://www.fischerconnectors.com)



## **Drahtlos auf Draht**

Wer zum Beispiel ein neueres Audi- oder BMW-Modell mit eingebautem GPS fährt, hat die Technologie der u-blox AG mit grosser Wahrscheinlichkeit bereits erlebt. Der ehemalige Spin-off der ETH konzentriert sich auf Halbleiterbausteine und Module für die drahtlose Kommunikation im Automobil-, Industrie- und Konsumsektor. GPS-Empfang auf Handys, Ortungsmöglichkeiten bei Fahrzeugen und Containern sowie Kommunikation zwischen Maschinen steht für u-blox im Zentrum. Die Initiantinnen und Initianten von u-blox sehen sich selbst als Möglichmacherinnen und -macher des Internets der Dinge und treiben so diesen neuen Megatrend voran.

Die Geschichte von u-blox begann mit der Gründung 1997 und führte durch mitunter schwierige Zeiten. 2001 hatte ein finnischer Mobilfunkkonzern, der kurz darauf in Konkurs ging, einen Auftrag für 140'000 GPS-Einheiten platziert, und u-blox sah sich plötzlich mit beträchtlichen Lieferantenforderungen konfrontiert. Das Unternehmen stand kurz vor dem Aus. Dazu Mitbegründer und COO Jean-Pierre Wyss: «Wir bauten das erste GPS-Handy mit und waren rundum zuversichtlich. Leider konnte der Kunde die hohen Absatzerwartungen nicht erfüllen.» Doch aus dieser Herausforderung ging u-blox gestärkt hervor. «Es war eine sehr lehrreiche Zeit, doch heute passiert uns das nicht noch einmal», sagt Jean-Pierre Wyss. So macht ein einzelner Kunde heute maximal 6% des Umsatzes aus.

Der aktuelle Erfolg des Schweizer Unternehmens stützt sich auf mehrere Pfeiler: u-blox arbeitet ohne eigene Produktion, unterhält jedoch Partnerschaftsverträge mit Lieferanten für die Produktion der Chips und Module. Zudem setzt der Swiss Champion auf



einen exklusiven Vertrieb. Er investiert ca. 18% des Umsatzes in die Forschung und Entwicklung, um Kunden weltweit mit Produkten und Lösungen für das Internet der Dinge zu versorgen. Mögliche Anwendungsbereiche sind Kraftfahrzeuge, Trackingsysteme, Industrieautomaten, smarte Uhren und vieles mehr. Das Thalwiler Unternehmen am Nabel der Industrie 4.0 bewegt sich aktuell auf einem riesigen Markt mit interessanten Wachstumsaussichten.

Ebenfalls erfolgsentscheidend ist die Kundenorientierung ohne Wenn und Aber. «Die Rekrutierung des Verkaufspersonals spielt eine Schlüsselrolle», meint Jean-Pierre Wyss. «Kleinkunden kaufen teilweise über digitale Kanäle

ein. Doch die Grosskunden besucht unser lokales Verkaufspersonal immer persönlich.» u-blox holt Kundenfeedbacks systematisch ein, fasst sie zusammen und bespricht sie mit dem Produktmarketing und der Entwicklung. Von dort fliessen die Bedürfnisse der Kunden in die Planung und in die Zusammenarbeit mit dem Management ein.

Die **u-blox AG** mit Sitz in Thalwil am Zürichsee ist führende Anbieterin von Halbleiterbausteinen und Modulen für drahtlose Kommunikation und Positionierung im Automobil-, Industriegüter- und Konsumgütersektor. Sie wurde 1997 als Spin-off der ETH Zürich von Jean-Pierre Wyss, Daniel Ammann, Andreas Thiel und Prof. Dr. Gerhard Tröster gegründet und erzielte 2016 einen Umsatz von rund CHF 360 Mio. sowie ein EBIT von rund CHF 59 Mio.

[www.u-blox.com](http://www.u-blox.com)



**Jean-Pierre Wyss**  
COO u-blox AG

## Grosse Aufgaben, grosse Chance

Die Digitalisierung verändert Wirtschaft und Gesellschaft grundlegend. Die Unternehmen müssen vorerst erkennen, dass sich mit der Digitalisierung neue Kombinationsmöglichkeiten von Produkten und Prozessen sowie neue Formen des Geschäftsmodells ergeben. Aus diesem Grund führt an der Auseinandersetzung mit der Digitalisierung kein Weg vorbei. Dabei sollte sich das Management fragen, wie sich die Industrie 4.0 auf den eigenen Betrieb und auf den bestehenden Kundenstamm auswirkt.

Eine der grössten Gefahren der Digitalisierung besteht für manchen Hersteller darin, zum Second-Tier-Lieferanten für Erstausrüster zu werden. Denn wer seine Wertschöpfung und die diversen Systeme nicht ausreichend digital integriert, wird von einem anderen Anbieter überholt – im schlimmsten Fall von einem branchenfremden. Schliesslich steigen mit der Digitalisierung auch die Ansprüche der Kunden.

Swiss Champions sehen sich dabei je nach Branche, Marktumfeld und Produkt mit unterschiedlichen Ausgangslagen konfrontiert. Aber auch die Geschichte des Unternehmens kann zur Herausforderung werden. Obwohl jeder Swiss Champion hoch innovativ ist und sich bis anhin allen veränderten Bedingungen anpassen konnte, stellt die Digitalisierung aufgrund ihres Potenzials, einen umfassenden und radikalen Wandel zu bewirken, eine andere Dimension des Umbruchs dar.

Junge Unternehmen, die sich ihrer bereits bei der Gründung bewusst waren, können sich die Digitalisierung einfacher zunutze machen. Andere Swiss Champions, die seit mehreren Generationen dasselbe Geschäftsmodell verfolgen und dieses über Jahre hinweg verfeinert haben, brauchen viel Mut, um eine radikale Änderung anzustossen.

Ein Blick auf den internationalen Markt zeigt, dass vor allem US-Unternehmen im Bereich der Digitalisierung einen Schritt voraus sind. Das hängt unter anderem mit den Zugpferden Amazon, Uber, Airbnb und anderen digitalen Champions zusammen. Um mit der Konkurrenz mithalten zu können, dürfen sich Swiss Champions nicht auf ihren Lorbeeren ausruhen, sondern müssen neben Produkt- und Prozessinnovationen auch Geschäftsmodellinnovationen zu Ende denken.

«Es war eine sehr lehrreiche Zeit, doch heute passiert uns das nicht noch einmal.»

Jean-Pierre Wyss  
COO u-blox AG

Einen Vorteil haben die Swiss Champions jedoch alle gemeinsam: hervorragende und massgeschneiderte Produkte in einem Nischenmarkt. Diese Stärke verschafft ihnen etwas Spielraum, da die Kunden diese Qualitäten schätzen und die Swiss Champions im Wertschöpfungsprozess eine Schlüsselrolle einnehmen.

Schliesslich bringt die Digitalisierung auch die Rekrutierung noch prominenter auf die Agenda der Verantwortungsträger. Die Unternehmen müssen sich aktiv um die richtigen Leute bemühen und können sich nicht darauf verlassen, dass sie von digital affinen Mitarbeitern gewählt werden. Auch die Firmenkultur muss mit der Digitalisierung Schritt halten. Mit anderen Worten: Die Mitarbeiter müssen sich auf die digitale Veränderung einlassen. Umso wichtiger ist es, dass das Management die Digitalisierung fördert und vorlebt.

«Es braucht klare Projekte und Konzepte – keine bunten PowerPoint-Präsentationen.»

Norbert Klapper  
CEO Rieter AG

## Potenzial erkannt, Talente gefragt

Unsere Erhebung lässt drei Schlussfolgerungen zur Digitalisierung zu:

**1. Die Mehrheit der Führungsgremien der Swiss Champions hat die Relevanz der Digitalisierung erkannt.** Sie sehen darin eine enorme Chance, produktiver zu arbeiten und ihre Wertschöpfung effizienter auszugestalten. Ausserdem erhoffen sie sich, ihre Kundenbeziehungen auf digitalem Weg auszubauen und zu vertiefen. Viele der CEOs stossen darum das Thema im Unternehmen aktiv an.

Allerdings sind die Swiss Champions je nach Branche unterschiedlich stark digitalisiert. Bei manchen ist die Digitalisierung weniger entscheidend, da die Innovation vom Kunden ausgeht und dieser den Innovationstakt vorgibt. Für solche Unternehmen werden digitale Angebote und Kanäle offenbar erst dann entscheidend, wenn der Kunde sie nachfragt. In der Regel ist ein Swiss Champion so kundenorientiert, dass er die Nachfrage schon erkennt, bevor es der Markt selbst tut. Er setzt sich also für seinen Kunden mit der Digitalisierung auseinander, noch bevor dieser danach verlangt. Unterschiedlich ist auch der Einsatz der Digitalisierung. Hier reicht die Spanne von internen Prozessen und vereinfachter Kundeninteraktion bis hin zum volldigitalisierten Produkt.

Für alle Vorstösse gleichermaßen entscheidend ist ein schrittweises Vorgehen, das die Kräfte bündelt und wohl dosiert. Ebenfalls zentral ist das richtige Timing. Wer zu früh digitalisiert, riskiert es, Geld zu verpuffen. Wer zu spät einsteigt, kann Gelegenheiten verpassen und dadurch Umsatz verlieren. Aus diesem Grund werden häufig zuerst Pilotprojekte gestartet, welche die nötigen Erkenntnisse und Erfahrungen einbringen sollen. Viele davon lassen sich eins zu eins umsetzen.

**2. Die zweite Erkenntnis liegt im Anspruch auf einen Geschäftsnutzen.** Hierin kommt der pragmatische Charakter der Swiss Champions zum Ausdruck. Die Digitalisierung soll dem Kunden einen Nutzen bringen, aber gleichzeitig dem Unternehmen selbst nützen. Dazu Norbert Klapper, CEO der Rieter AG: «Es braucht klare Projekte und Konzepte – keine bunten PowerPoint-Präsentationen.»

Eine gesunde Skepsis gegenüber diesem Megatrend tut gut, das wissen die Swiss Champions aus eigener Erfahrung. Die Digitalisierung wird mehrheitlich als Potenzial gesehen. Nur manche Swiss Champions geben als Nischenplayer in ihrer Industrie nicht den Takt der Entwicklungen vor. Innovationen sind dort nachgelagert. Das heisst, die Branche entscheidet, wie digital die Marktakteure sein sollen. So ist es nicht immer sinnvoll, zu digitalisieren, da sich

die Marktmechanismen und Abläufe von Branche zu Branche unterscheiden.

**3. Die dritte Schlussfolgerung betrifft den Menschen selbst.** Um in der digitalen Welt zu reüssieren, sind andere Fähigkeiten und Kompetenzen gefragt als bei konventionellen Geschäftsmodellen. Durch die Digitalisierung entstehen neue Berufe, Titel und Funktionen. In manchen Unternehmen werden sogar eigene Digitalisierungsteams ins Leben gerufen. Für diese braucht das Unternehmen fähige Menschen, die nicht nur die Technologien, sondern auch die Denkweisen der Industrie 4.0 nachvollziehen und mittragen. Zu den hervorragend ausgebildeten Betriebswirtinnen und -wirten, Ingenieurinnen und Ingenieuren gesellen sich nun IT-Fachleute sowie digitale Expertinnen und Experten als Anspruchsgruppen hinzu. Dies muss das Unternehmen im gesamten Rekrutierungsprozess berücksichtigen.

Der vergangene Erfolg birgt die Gefahr, Innovationen für die Industrie 4.0 auszubremsen. Denn wer heute gut in Fahrt ist, wiegt sich schnell in trügerischer Sicherheit und meint, nichts ändern zu müssen. Hier ist es wichtig, dass die Unternehmen ihr Wirken immer wieder hinterfragen und unermüdlich versuchen, über sich hinauszuwachsen.

Die **Ypsomed AG** wurde 2003 gegründet und hat ihren Hauptsitz in Burgdorf im Kanton Bern. Sie ist weltweit führende Entwicklerin und Herstellerin von Injektions- und Infusionssystemen für die Selbstmedikation. Das Familienunternehmen betreibt ein globales Netzwerk von Produktionsstandorten, Tochtergesellschaften und Vertriebspartnern und beschäftigt rund 1400 Mitarbeiter.

[www.ypsomed.com](http://www.ypsomed.com)



**Simon Michel**  
CEO Ypsomed AG

## Spritzen, die mitdenken

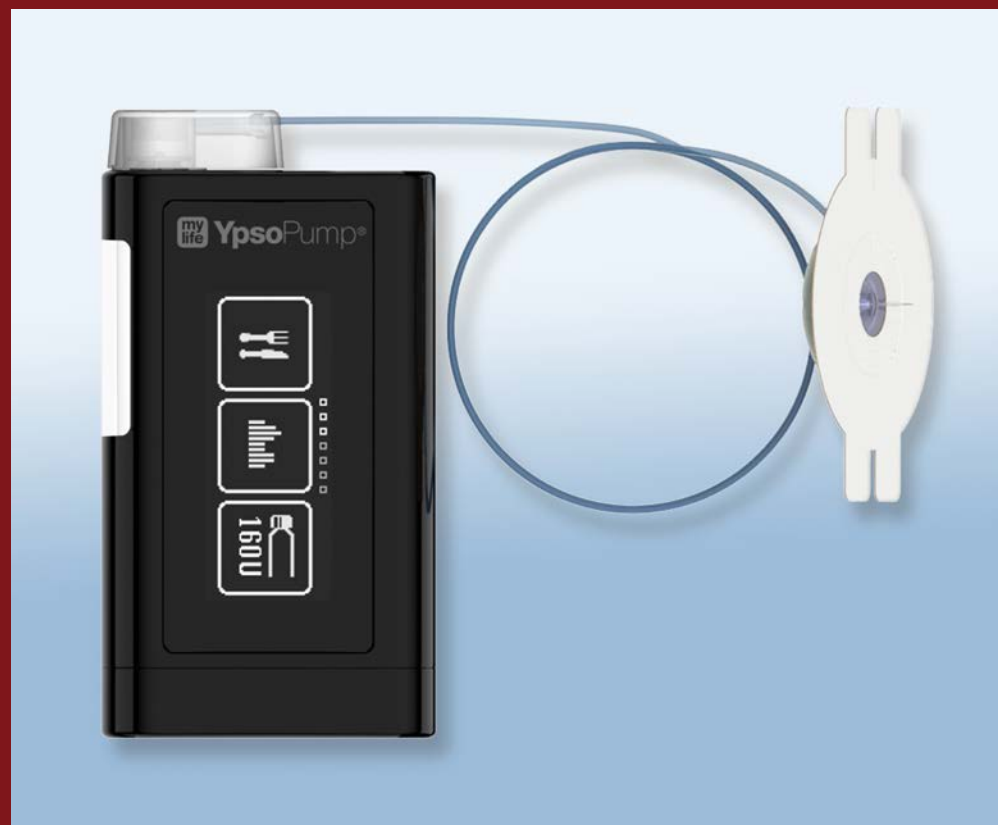
Die Ypsomed AG ist weltweit führende Entwicklerin und Herstellerin von Injektions- und Infusionssystemen für die Selbstmedikation. Ypsomed-Geräte werden von Pharma- und Biotechunternehmen unter deren Namen vertrieben. Im Weiteren stellt Ypsomed Diabetesprodukte her, die direkt an Patienten, Ärzte, medizinische Fachpersonen oder Krankenkassen vertrieben werden.

Gemäss CEO Simon Michel ist Ypsomed in vielen Bereichen bereits weitgehend digitalisiert – insbesondere auch in der Produktion. Gegen 500 Anlagen arbeiten mit Robotik- und Sensorelementen, sind prozessgesteuert, teilweise selbstlernend und die meisten Prozesse sind papierlos. So lassen sich Fehler zu 100% rückverfolgen. Die Intelligenz dieser Anlagen wird im hauseigenen IT- und SAP-Team geplant.

Die Digitalisierung betrifft die horizontale und vertikale Wertschöpfung. Im Werkzeugbau setzt Ypsomed den 3-D-Druck ein. Damit konnte der Swiss Champion das Prototyping von Plastik-

teilen von 20 auf 2 Tage reduzieren. In Ländern, wo Medizinalprodukte im Internet verkauft werden dürfen, sind Onlineplattformen live. Für Werbung auf Facebook und anderen Social-Media-Kanälen werden siebenstellige Beträge gesprochen. Dabei gilt: Jede Investition in Digitalisierungsmassnahmen muss einen Return-on-Investment in Aussicht stellen und jede weitere Automatisierung die Herstellungskosten senken.

Injektionsgeräte von Ypsomed unterstützen die Verabreichung von Medikamenten durch intelligente elektronische Zusatzfunktionen. Die Anforderung stammt vom Kunden – Ypsomed hat sie in eine innovative Lösung übersetzt. Doch der Swiss Champion Ypsomed ging von Anfang an weiter: Er entwickelt Geräte, die therapierelevante Parameter drahtlos übermitteln. Dafür greift Ypsomed auf über 30 Jahre Erfahrung zurück. Zum Beispiel übermittelt die intelligente Insulinpumpe von Ypsomed relevante Therapiedaten jederzeit an die hauseigene Software oder an die Therapiemanagementsoftware der Partner. Mit einem intelligenten Autoinjektor der Ypsomed AG kann sich ein un-



geübter Patient das Medikament selbst verabreichen. Er lässt sich zum Beispiel vor der Anwendung auf dem Smartphone eine Bedienungsanleitung anzeigen. Und nach der Verabreichung wird seinem Arzt eine Bestätigung der erfolgten Injektion gesendet.

Ypsomed antizipiert, was der Markt der Zukunft will. Darum werden Ypsomed-Geräte künftig noch mehr Daten sammeln und das hierdurch generierte Wissen direkt mit Ärzten, Therapeuten, Pharmafirmen und Krankenkassen

teilen. Ausserdem will das Unternehmen in Zukunft auch die Beratung und Schulung digitalisieren und dem Menschen vermehrt eine computerbasierte Intelligenz zur Seite stellen.

## Die Zukunft bleibt digital

Die Digitalisierung ist für Swiss Champions unaufhaltsam. Allerdings werden diese ihren pragmatischen Ansatz auch bei diesem Thema beibehalten. Denn eine Investition muss sich auszahlen: kein Grossprojekt ohne Pay-off. Dazu Andreas Schönenberger, CEO der Sigvaris Management AG: «Digitalisierungsprojekte müssen mittel- bis langfristig mehr Durchsatz und geringere Kosten oder geringere Bestände generieren.»

«Massnahmen des Bundes sind willkommen, sofern sie fördernd und nicht fordernd sind.»

Christian Aschwanden  
CEO Max Felchlin AG

Auch in diesem Wandel gilt es, die geeigneten Mitarbeiter zu finden. Die Swiss Champions zeigen sich insgesamt zuversichtlich, da die Schweiz ein hohes Bildungsniveau aufweist. Ansonsten rekrutieren sie die benötigten Talente aus dem internationalen Stellenmarkt. Für die Schulung greift man in manchen Unternehmen auf künstliche Intelligenz zurück. Dabei wird das Personal schon heute von selbstlernenden Chatbots instruiert. Diese sind datenbasierte Dialogsysteme, die mit dem Menschen in natürlicher Sprache kommunizieren können.

Offenheit gegenüber Partnerschaften gilt auch bei der Digitalisierung als erfolgsentscheidend. Die Swiss Champions zeigen sich bereit, mit anderen Unternehmen Ökosysteme zu bilden, um so vom Digitalisierungswissen und den

entsprechenden Technologien der Partner zu profitieren – egal, ob es sich dabei um kleine Start-ups oder etablierte Akteure handelt. Solche Partnerschaften lassen sich auch mit politischen Akteuren eingehen.

Einerseits gibt es Initiativen wie digital-switzerland, bei der sich staatliche Behörden, bedeutende Unternehmen und Interessenvertretungen austauschen sowie Schulungen anbieten und so die Zukunft des digitalen Standorts formen. Andererseits hat der Bundesrat 2016 eine digitale Strategie verabschiedet. Wichtig dabei ist die Rolle der Regierung als Bereitstellerin der Rahmenbedingungen. Zum Beispiel fördert sie Thinktanks und unternehmerische Ideen sowie Forschung und Entwicklung oder initiiert sinnvolle E-Government-Massnahmen, um eine digitale Infrastruktur sicherzustellen.

Swiss Champions zeigen sich solchen Bestrebungen gegenüber offen. Christian Aschwanden, CEO der Max Felchlin AG, meint dazu: «Massnahmen des Bundes sind willkommen, sofern sie fördernd und nicht fordernd sind.» Simon Michel, CEO der Ypsomed AG, sieht die Verantwortung in erster Linie bei Unternehmen und räumt ein: «Anschubfinanzierungen können Sinn machen.»

Insgesamt braucht ein Unternehmen eine digital affine Kultur, damit sich die Digitalisierung von innen nach aussen entfalten kann. Die Swiss Champions pflegen zudem eine hohe Innovationskultur. Gerade deshalb ist auch die aktive Beteiligung der Führungsetage an dieser Thematik entscheidend, da sie als Vorbild für die Mitarbeiter vorangehen muss. Die Führungsetage muss erkennen, dass die Zukunft der Digitalisierung nicht nur in der Technologisierung bestehender Prozesse liegt, sondern dass die bestehenden Geschäftsmodelle kritisch hinterfragt werden müssen. Dabei ist eine bedingungslose Kundenorientierung zwingend. In diesem Sinne müssen Swiss Champions konsequent auf ihre Kundenorientierung und Innovationsfähigkeit setzen, um sich erfolgreich an der Spitze zu halten.



# Exkurs: Komplexe Rahmenbedingungen



Wir verstehen die vorliegende Studie als Momentaufnahme. Als solche macht sie deutlich: Swiss Champions sind global etabliert. Gerade diese weltweite Vernetzung konfrontiert die Unternehmen mit hoch komplexen Rahmenbedingungen, die aus den aktuellen geopolitischen und wirtschaftlichen Veränderungen hervorgehen. Insgesamt hat sich die Situation für internationale Unternehmen verkompliziert. «Ganz allgemein wurden im internationalen Handel mehr Hürden auf- statt abgebaut», so Christian Aschwanden, CEO der Max Felchlin AG. Wie sich die Situation tatsächlich weiterentwickeln wird, ist noch unklar. Sicher ist jedoch, dass sie die Entfaltungsmöglichkeiten der Swiss Champions entscheidend mitprägt:

- Die **USA** hegen neue Wachstumsambitionen, die sie mit aktiv gesteuerten Eingriffen in die Marktwirtschaftsmechanismen, dem Aufbau protektionistischer Massnahmen sowie der Einführung von Steuerreformen durchsetzen wollen. Diese Bestrebungen führen zu wirtschaftlicher Unsicherheit, gerade weil es sich bei den USA um einen attraktiven Markt handelt. Die Situation ist momentan diffus und unübersichtlich. Deshalb können die Unternehmen noch kaum mit konkreten Massnahmen reagieren. Die Entwicklung wird aber mit Argusaugen beobachtet, auch wenn zurzeit noch

einige Fragen offen bleiben: Wird der Buy-American-Act gestärkt? Dies würde dazu führen, dass Güter für den öffentlichen Sektor in den USA produziert werden müssen. Werden die Einfuhrzölle erhöht? Dies würde eine Preiserhöhung der ohnehin bereits teuren Swiss-Champion-Produkte bewirken.

- Der **Brexit** stellte in Grossbritannien aktive Champions vor Schwierigkeiten. «Die Abwertung des Pfundes beeinflusste unsere Verkaufszahlen negativ, da wir in Schweizer Franken rapportieren», sagt Simon Michel, CEO der Ypsomed AG.
- Die **gescheiterte Unternehmenssteuerreform III** hat den angestrebten Prozess verzögert und verkompliziert. Man ist sich jedoch gewiss, dass bald etwas passieren wird. «Es ist klar, dass es bald eine Steuerreform geben muss, da sind sich die Parteien ja einig. Der politische Prozess war offensichtlich noch nicht abgeschlossen», sagt Kurt Loosli, CEO der EAO AG. Auch Jean-Pierre Wyss, Gründungsmitglied der u-blox AG, sieht seine Geschäftstätigkeit nicht massgeblich beeinträchtigt: «Wir sehen natürlich, dass eine Reform vonnöten ist, betrachten das allerdings nüchtern und verzichten nicht auf Investitionen.»

Diesen Entwicklungen können die Swiss Champions auf unterschiedlichen Ebenen entgegenwirken: Eine hohe Eigenkapitalquote erlaubt gewisse Investitionen und Neuausrichtungen. Durch ausreichende Marktnähe lassen sich marktrelevante Entwicklungen gut antizipieren. Zur Situation in den USA konstatiert Kurt Loosli: «Dank unserer Nähe zu Kunden und lokalen Mitarbeitern haben wir sehr gute Informationskanäle.» Ein internationales Netzwerk und verschiedene Märkte oder Standorte verringern schliesslich das Risiko, da das Unternehmen so nicht nur von einem Standort abhängig ist.

Die gewohnt langfristige Ausrichtung verleiht den Swiss Champions eine gewisse Nüchternheit. Dazu Simon Michel, CEO der Ypsomed AG: «Donald Trump ist maximal acht Jahre an der Macht. Danach ändert sich wieder einiges.»

Alle sind sich darüber einig, dass die Rahmenbedingungen in der Schweiz einen entscheidenden Einfluss auf ihren Erfolg haben. Mit dem dualen Ausbildungssystem, einer unternehmensfreundlichen Steuerpolitik, föderalen Strukturen im Zeichen des Dialogs und den bewährten Schweizer Werten können Unternehmen wie die Swiss Champions weltweit erfolgreich sein und gegen Widrigkeiten wie die Frankenstärke souverän ankommen.



## Das Studiendesign

Für die vorliegende Studie haben wir zwölf Interviews mit Entscheidungs- und Verantwortungsträgern von Swiss Champions geführt. Diese Gespräche wurden anhand eines standardisierten Fragebogens mit Detailfragen zur Globalisierungs- und Digitalisierungsstrategie durchgeführt. Im Weiteren sind wir zusätzlichen Aspekten der Swiss Champions nachgegangen und haben diese Erkenntnisse in die Studie eingebaut.

Aufbauend auf die beiden Studien aus den Jahren 2015 und 2016, haben wir die Gruppe der marktführenden Schweizer KMU im Laufe des Jahres 2017 auf 151 Firmen erweitert. Für die Gesamtauswertung der Studie «Swiss Champions 2017» stützen wir uns 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 Märkten. Daraus konnten wir neue Einblicke und Erkenntnisse ableiten. Dazu gehören unter anderem der Annual Global CEO Survey und Publikationen wie «Cyberbedrohungslage Schweiz» (2016), «Digitalisierung – Wo stehen Schweizer KMU» (2016), «Nachfolge in Familienunternehmen» (2016) und

«ceo – Visionäre FamilienUnternehmen» (2016) sowie das Know-how ausgewählter KMU-Experten aus dem PwC-Netzwerk über die Erfolgsfaktoren von Swiss Champions. Die Publikationen können unter [www.pwc.ch/familienunternehmen](http://www.pwc.ch/familienunternehmen) bestellt werden.

Im Weiteren verfügt PwC über eine proprietäre Datenbank zu den Swiss Champions, die mit zusätzlichen Daten aus einer Umfrage angereichert wurde. So haben wir beispielsweise eine Interviewsammlung von Gesprächen mit mittlerweile mehr als 40 Vertretern von Swiss Champions erstellt.

Für die vorliegende Publikation haben wir mit Switzerland Global Enterprise (S-GE) als Studienpartner zusammengearbeitet.

## Danke!

*Wir danken allen Studienteilnehmern und Personen, die mit ihren Darstellungen und ihrem Wissen zur vorliegenden dritten Studienausgabe beigetragen haben. Einige der Gespräche wurden bewusst als Fallstudien abgebildet. Unser Dank geht besonders an Kurt Loosli von der EAO AG, Paul Zumbühl von der Interroll Holding AG, Jean-Pierre Wyss von der u-blox AG, Simon Michel von der Ypsomed AG sowie an Norbert Klapper von der Rieter AG, Patrick Stalder von der SIGA Holding AG, Christian Aschwanden von der Max Felchlin AG, Matthias Altendorf von der Endress+Hauser AG, Andrea Volpi von der Habasit AG, Urs Rickenbacher von der Lantal Textiles AG, Andreas Schönenberger von der Sigvaris Management AG und Jonathan Brossard von der Fischer Connectors SA für ihre sehr wertvollen Beiträge zur Studie 2017.*

*Zudem danken wir der Switzerland Global Enterprise (S-GE) für die sehr wertvolle Zusammenarbeit.*

*An der Abfassung der Studie waren neben den Autoren folgende Personen beteiligt: Reto Blaser (PwC Schweiz), Shin Szedlak (PwC Schweiz), Albrecht Lotz (PwC Schweiz) und Timothy Rieter (PwC Schweiz).*

# Ihre Ansprechpartner

Bei Fragen oder für weitere Informationen sind wir gerne für Sie da.



Norbert Kühnis

Partner und Leiter Familienunternehmen und KMU  
PwC Schweiz  
Tel. +41 58 792 63 63  
Mobil +41 79 628 67 51  
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  
Tel. +41 58 792 44 50  
Mobil +41 79 277 97 21  
marcel.widrig@ch.pwc.com  
[ch.linkedin.com/in/marcelwidrig](https://ch.linkedin.com/in/marcelwidrig)

