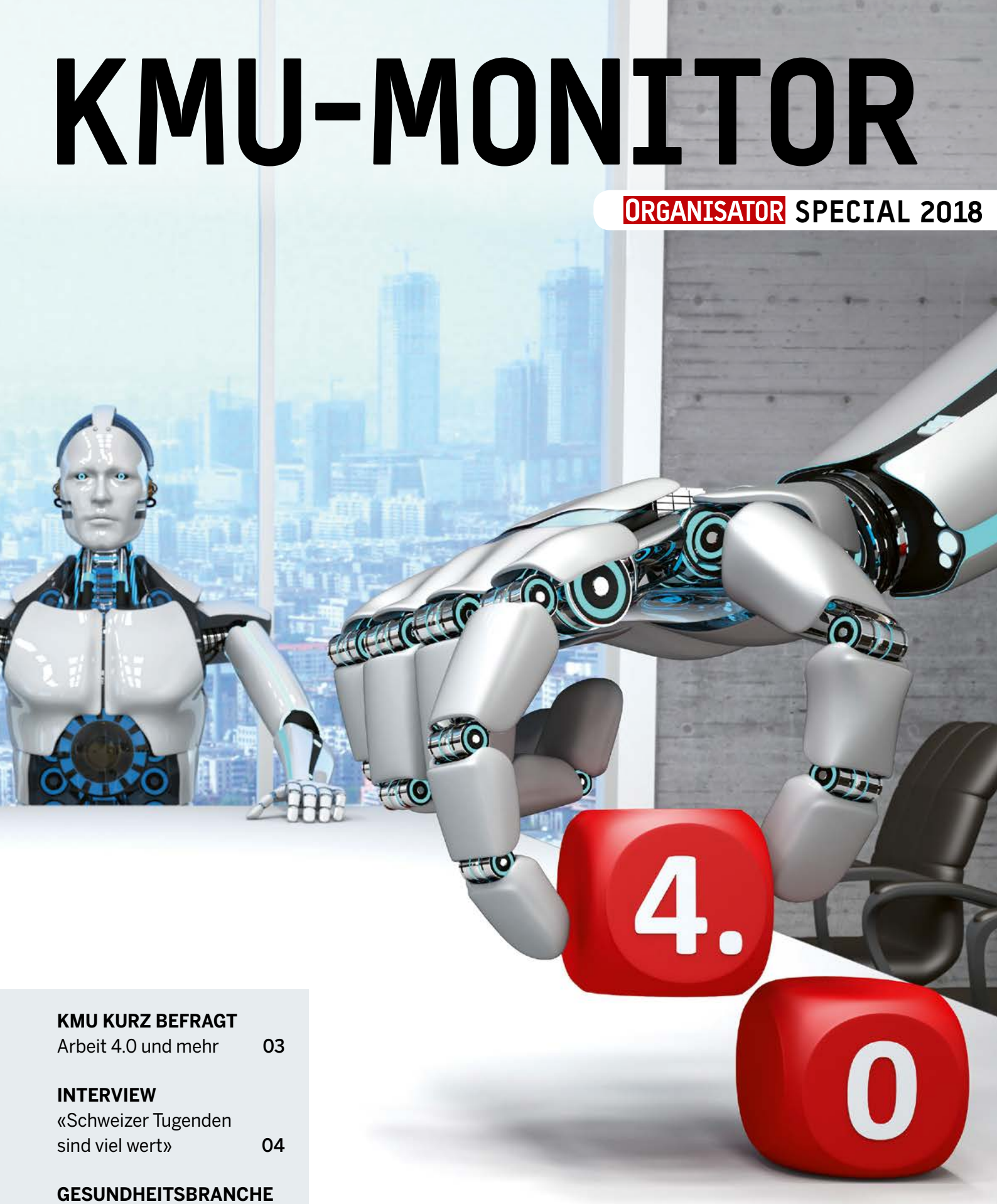
KMU-MONITOR

ORGANISATOR SPECIAL 2018



KMU KURZ BEFRAGT
Arbeit 4.0 und mehr 03

INTERVIEW
«Schweizer Tugenden sind viel wert» 04

GESUNDHEITSBRANCHE
Unter Beobachtung 10

HANDEL
Im Wandel 12

© Alexander Limbach – Fotolia.com

UMFRAGE

3 KMU: Digital gerüstet für Work 4.0

INTERVIEW

4 Andreas Gerber:
«Schweizer Tugenden sind immer noch viel wert»

INDUSTRIE

6 Schweizer Industrieunternehmen
atmen durch

INFORMATIONSTECHNOLOGIE

8 Wachstum versus konservative
Unternehmensstrukturen

GESUNDHEITSWESEN

10 Eine Wachstumsbranche unter
politischer Beobachtung

HANDEL

12 Handel im Wandel

DIENSTLEISTUNGEN

10 Neue und alte Geschäftsfelder
einträchtig nebeneinander

KOOPERATIONSPARTNER

16 Kontaktinformationen

Digitalisiert ja, aber …

Der diesjährige KMU-Monitor widmet sich der Digitalisierung. Damit reiht er sich in viele andere Publikationen zu dieser Thematik ein. Nichtsdestotrotz: Es ist noch längst nicht alles gesagt zum digitalen Wandel, und wir wollten dazu direkt «an der Basis» – also bei den Unternehmen selbst – ein Stimmungsbild einholen.

Im September führten wir eine kleine, nicht repräsentative Online-Umfrage unter KMU durch. Neben Fragen zu wirtschaftlichen Aussichten – diese sind nach eigener Einschätzung der Befragten grossmehrheitlich positiv – wollten wir auch wissen, wie «digitalisiert» sich die Unternehmen selbst sehen. Klar, dass sich da eine Mehrheit als «solide digitalisiert» darstellt. Zu überprüfen wäre indes, wie weit sich hier Selbst- und Fremdbild decken. Denn die Vielfalt der Ansichten, was unter «Digitalisierung» genau zu verstehen ist, ist nach wie vor offensichtlich.

Genau so offensichtlich ist der Wandel der Arbeitswelt. Die befragten KMU sind mit neuen Herausforderungen konfrontiert, die die Flexibilisierung der Arbeitswelt mit sich bringt. «Work 4.0» wird womöglich noch für mehr Zündstoff in Führungsetagen sorgen als die Digitalisierung – welche ja die vielfach erwünschte Agilität und Flexibilität erst ermöglicht. Die Anforderungen an die Führung sind jedenfalls – so zeigt unsere Befragung ebenfalls – grösser geworden.

Zur allgemeinen wirtschaftlichen Situation einzelner Branchen haben wir Stimmen aus verschiedenen Unternehmen eingeholt. Auf diese Weise erhalten statistische Daten gleichsam ein Gesicht. Einzelne Ergebnisse unserer Befragung liessen wir zudem durch Vertreter unserer Sponsoren, die den KMU-Monitor auch dieses Jahr unterstützt haben, separat kommentieren.

Thomas Berner
Chefredaktor

IMPRESSUM

KMU-MONITOR Eine Spezialpublikation des Magazins ORGANISATOR

Verlagsmanager Rolf Gubelmann **Chefredaktion** Thomas Berner **Anzeigenleitung** Ornella Assalve **Verlag** galledia verlag ag, Buckhauserstrasse 24, 8048 Zürich, T 058 344 98 98 **Redaktion** Burgauerstrasse 50, 9230 Flawil, T 058 344 97 37, thomas.berner@organisator.ch **Werbemarkt** Kömedia AG, Geltenwilenstrasse 8a, 9001 St.Gallen, T 071 226 92 92, F 071 226 92 93, info@koemedia.ch **Abonnenten-Service** galledia verlag ag, Burgauerstrasse 50, 9230 Flawil, T 058 344 95 66, www.organisator.ch/abo, abo.organisator@galledia.ch **Druck** galledia ag, Burgauerstrasse 50, 9230 Flawil, galledia@galledia.ch

© 2018 für alle Beiträge bei galledia verlag ag. Alle Rechte vorbehalten.
Nachdruck und elektronische Wiedergabe nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

gedruckt in der schweiz

KMU: Digital gerüstet für Work 4.0

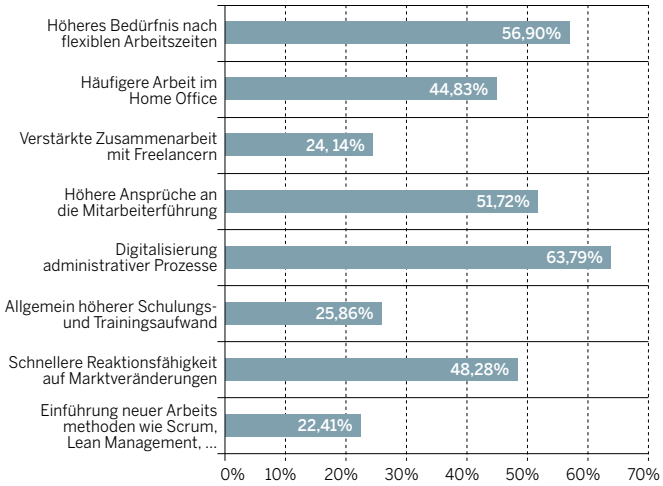
Schweizer KMU bezeichnen sich als digital gut aufgestellt, aber sehen sich auch mit Veränderungen der Arbeitswelt konfrontiert.

Auch dieses Jahr haben Geschäftsleitungsmitglieder aus Schweizer KMU oder andere Personen mit Führungsfunktion sich an der kleinen, nicht repräsentativen Online-Befragung des ORGANISATOR beteiligt. Zusätzlich zu Fragen rund um wirtschaftliche Aussichten, Herausforderungen und Investitionsverhalten (siehe dazu das Interview auf der folgenden Doppelseite) wurde dieses Jahr auch die Frage gestellt, wie sich die Veränderungen der Arbeitswelt in der Arbeitsorganisation zeigen. Hier zeigt sich ein differenziertes Bild: Neben der Digitalisierung von Arbeitsprozessen, die sich vor allem operativ bemerkbar macht, stehen ein höheres Bedürfnis nach flexiblen Arbeitszeiten und eine anspruchsvollere Mitarbeiterführung an der Spitze der Antworten. Am Schluss stehen die Zusammenarbeit mit Freelancern und die Einführung neuer Arbeitsmethoden wie Scrum, Lean Management oder Ähnlichem. Da vor allem kleine Unternehmen an der Umfrage mitgemacht haben, ist dieser Befund wenig überraschend – allerdings wäre gerade für Kleinunternehmen die Zusammenarbeit mit Freelancern eine Chance, um sich besser auf Kernprozesse konzentrieren zu können.

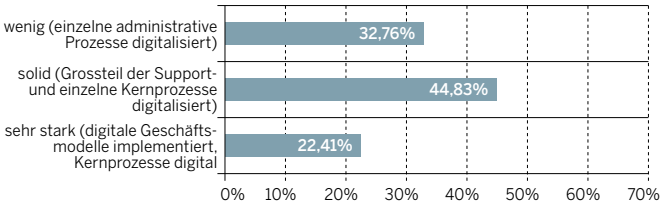
Als wie digital aufgestellt sehen sich die befragten KMU selbst? Das Ergebnis zeigt: Die Digitalisierung ist in den Unternehmungen angekommen. Die Mehrheit der Befragten stellt sich als «solide digitalisiert» dar, das heisst, ein Grossteil von Supportprozessen und auch einige Kernprozesse laufen digital ab. Ob das allerdings genügt, um für die Zukunft gut aufgestellt zu sein, ist eine andere Frage. Immerhin etwas mehr als ein Fünftel der befragten Unternehmen sieht sich als «voll digital» unterwegs, das heisst, sie verfügen über eigene, digitale Geschäftsmodelle bzw. sind gleichsam «Kinder der Digitalisierung». Noch keinen Einfluss scheinen die Segnungen der Digitalisierung – etwa Kosteneinsparungen oder Effizienzsteigerungen – auf die Arbeitsbelastung von Mitarbeitenden zu haben. Auch wenn immer mehr Maschinen oder Software die Arbeit übernehmen: Weniger zu tun oder mehr Lohn gibt es beim Grossteil der Unternehmen nicht.

INFORMATIONEN ZUR STICHPROBE

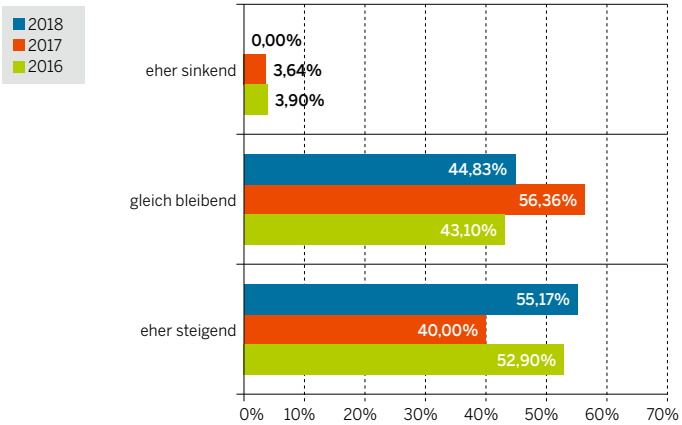
Die befragten Unternehmen stammten zu 76,8 Prozent aus dem Bereich Dienstleistungen und Handel, 16 Prozent aus Industrie und Produktion und der Rest aus dem Gewerbebereich. Der grösste Teil (64,3 Prozent) der befragten Unternehmen zählt weniger als 50 Mitarbeitende, 7,1 Prozent liegen im Bereich mit 50 bis 100 Mitarbeitenden, 16 Prozent im Bereich 100 bis 250 Mitarbeitende und 12,5 Prozent haben über 250 Mitarbeitende. Der Umsatz liegt bei 50 Prozent der Befragten unter 5 Millionen Franken.



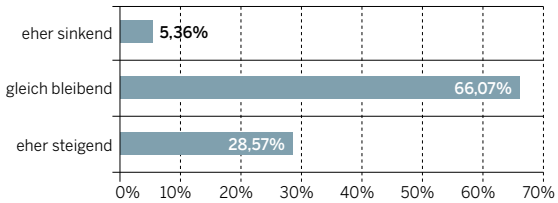
Wie zeigen sich die Veränderungen der Arbeitswelt in der Arbeitsorganisation Ihres Unternehmens (Mehrfachantworten möglich)?



Als wie digital aufgestellt beurteilen Sie Ihr Unternehmen?



Wie wird sich die Arbeitsbelastung Ihrer Mitarbeitenden in den nächsten 12 Monaten verändern?



Wie werden sich die Gehälter der Mitarbeitenden entwickeln?

«Schweizer Tugenden sind immer noch viel wert»

Der Schweizer Wirtschaft läuft es insgesamt rund. Dies findet sich auch in unserer Online-Befragung von KMU bestätigt. Mit Andreas Gerber, Präsident des Swiss Venture Club (SVC), unterzogen wir die Resultate einem Fakten-Check.

VON THOMAS BERNER

Es gibt viele Baustellen, mit denen sich etliche KMU herumschlagen müssen. Regulierungen binden Kräfte, welche eigentlich besser für die unternehmerische Entwicklung eingesetzt werden könnten. In einem stetig herausfordernden Umfeld zeigen sich Schweizer KMU aber gleichwohl optimistisch.

Herr Gerber, inwieweit teilen Sie den Optimismus, den die von uns befragten Unternehmen an den Tag legen?

Andreas Gerber: Diesen Optimismus teile ich. Wenn man Auftragseingänge und Auftragsbestände der Firmen anschaut und beobachtet, wie Schweizer Unternehmen auch auf internationaler Ebene Aufträge an Land ziehen, neue Märkte erschliessen und investieren, ist dieser Optimismus wirklich berechtigt. Doch es gibt auch Verlierer. Das sind etwa Unternehmen, welche über ein veraltetes Geschäftsmodell verfügen oder einen notwendigen Investitionsschritt nicht tun konnten. Als Branche hat bekanntlich insbesondere der Retail-Bereich grosse Schwierigkeiten aufgrund der Digitalisierung.

«Wir müssen an Tempo zulegen.»

SVC-Präsident Andreas Gerber

Druck auf Kosten und Margen ist auch dieses Jahr die grösste Herausforderung, wie unsere Befragung weiter zeigt. Wann ist die Zitrone ausgepresst?

Der Druck auf die Kosten- und Margenstruktur einer Unternehmung ist eine Konstante; diese verschwindet nicht einfach so. Doch Entspannung ist sehr wohl möglich, wenn ein Unternehmen es schafft, durch Innovation sich am Markt zu differenzieren. Wobei: Auch das ist nicht ein bleibender Zustand, denn sobald der Wettbewerb aufholt, sind die Margen unter Umständen schnell wieder weg. Es gehört deshalb zu den zentralen Führungsaufgaben, hier die entscheidenden Schritte voraus zu sein.

Welche Möglichkeiten stehen Unternehmen neben Innovation sonst noch zur Verfügung?

Es gilt, laufend das eigene Geschäftsmodell und Wertschöpfungsketten zu überprüfen und zu hinterfragen. Muss alles noch inhouse produziert werden? Oder muss ich als Unternehmen sogar wieder mehr selbst machen, also die Wertschöpfungskette vertiefen? Das sind entscheidende Fragen. Und langfristig auf dem richtigen Weg bleibt, wer auf typisch schweizerische Tugenden setzt wie Präzision, Pünktlichkeit, Verlässlichkeit. Dies alles ist immer noch viel wert auf dem Markt.

Sie sind Präsident des Swiss Venture Clubs, einem grossen KMU-Netzwerk. Wenn Sie dessen Mitglieder überblicken: Wo sehen Sie noch andere Problemfelder als die in unserer Umfrage aufgezeigten?

Zu nennen ist der Mangel an Fachkräften und Auszubildenden. Ferner das Umfeld: Die Dichte an Regulierungen hat rasant zugenommen und nimmt den Unternehmern zusehends die Flexibilität. Das können wir uns als Hochpreisland einfach nicht leisten. Und schliesslich sind auch globale Herausforderungen zu nennen, wie Handelsschranken und Boykotte, die plötzlich wieder aufgebaut werden. Wenn ein KMU von

ANDREAS GERBER, PRÄSIDENT SVC

Der Swiss Venture Club (SVC) ist eines der grössten KMU-Netzwerke der Schweiz. Regelmässig zeichnet der als Verein aufgestellte SVC mit über 3000 Mitgliedern aus allen Branchen und Regionen Unternehmen mit dem Prix SVC aus. Seit diesem Jahr präsidiert Andreas Gerber den Verein. Als Leiter des Schweizer KMU-Geschäfts der Credit Suisse weiss er bestens Bescheid um die Herausforderungen und Chancen des Werkplatzes Schweiz. **www.swiss-venture-club.ch**

einem Tag auf den anderen seine Maschinen nicht mehr in bestimmte Länder liefern darf, kann es dagegen wenig tun und ist diesen Kräften ausgeliefert.

Wie beurteilen Sie das Investitionsverhalten der befragten KMU?

Unternehmen erkennen, wie wichtig es ist, viel ins Personal zu investieren. Auch die IT ist zentral; was sich automatisieren lässt, soll auch automatisiert werden. Erfreulich ist zudem, dass Unternehmen auch in Partnerschaften und Akquisitionen investieren. Das deckt sich mit meinen Beobachtungen, wonach Schweizer Firmen und Investoren derzeit sehr aktiv sind.

Ein grosses Thema unserer Umfrage sind die Veränderungen in der Arbeitswelt, die die Ansprüche an die Mitarbeiterführung steigen lassen. Wie äussert sich dies in Ihrem persönlichen Erleben?

Die Entwicklung von Führungsqualitäten erlebe ich als ein grosses Thema. Die Unterschiede sind aber teilweise enorm: Auf der einen Seite sind da die gut geführten Unternehmen mit einer gelebten Firmenkultur. Auf der anderen Seite stehen jene, die den Bereich der Führung stark unterschätzen. Häufig wird dort zwar viel darüber geredet, aber getan wird wenig, Entscheide werden aufgeschoben statt umgesetzt. Wo Führung als zentrale Kompetenz fehlt, drückt das automatisch nach unten. Wobei: Eine falsche oder richtige Führungskultur gibt es nicht; wichtig ist einzig, dass eine solche überhaupt besteht.

Es wird sich also kein neuer Führungsstil entwickeln?

Der Führungsstil hat das Tempo des 21. Jahrhunderts aufgenommen. Entscheidungen müssen heute immer schneller gefällt werden und der Spielraum für Fehlentscheide ist kleiner geworden.

Wie ist die nun nachrückende junge, in der digitalen Welt aufgewachsene Führungsgeneration diesbezüglich aufgestellt? Hat sie das nötige Rüstzeug für die aktuellen Herausforderungen?

Ich bin überzeugt, dass heute eine fähige Führungsgeneration heranwächst. Ihre Erfahrungen sind anders gelagert, das ist richtig. Aber jede Generation setzt eigene Akzente und Schwerpunkt. Eines hingegen bleibt immer gleich: Man wächst aufgrund von seinen Erfahrungen an der Führungsaufgabe. Das ist auch bei der jungen Generation so.

In Sachen Digitalisierung sieht sich ein Grossteil der befragten KMU als «solide aufgestellt». Das heisst, die KMU machen ihre digitalen Hausaufgaben korrekt?

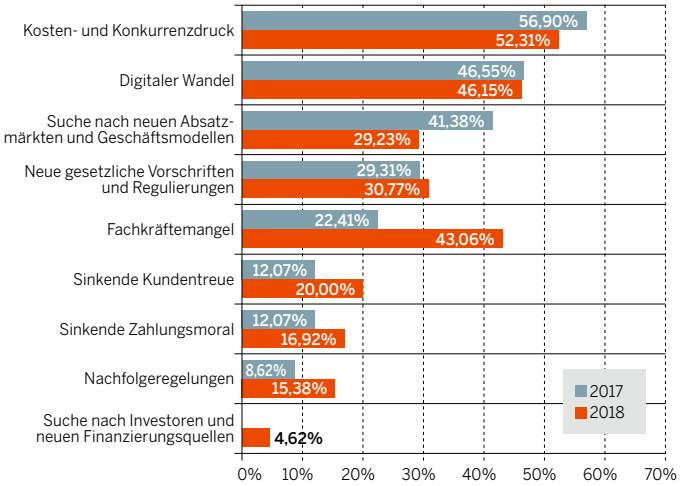
Was man sicher sagen kann: Die Digitalisierung ist in den KMU voll angekommen. Aber sie wird nach wie vor unterschätzt. Denn ob jene Unternehmen, die sich in Ihrer Befragung als «solide digital aufgestellt» bezeichnen, dies auch wirklich sind, wage ich zu hinterfragen.

Weshalb?

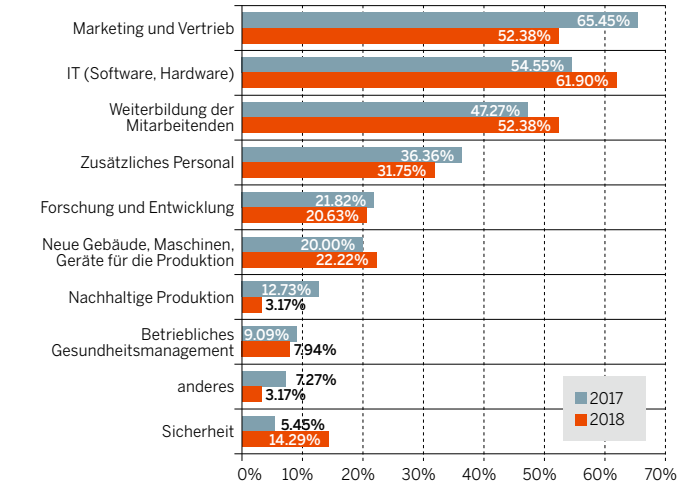
Es passt nicht zum Gesamtbild, das ich von der digitalisierten Schweiz habe. Denn in Sachen Digitalisierung sind wir alles andere als Weltmeister. Nicht zu vergessen ist: Die Digitalisierung betrifft den Menschen als Ganzes. Auch die Gesellschaft muss sich verändern, und es geht nicht nur um Effizienzsteigerung durch Automatisierung, sondern auch um neue Eintrittsbarrieren oder darum, dass sich der Wettbewerb komplett neu organisiert. Das sind schleichende Prozesse, die nicht sofort sichtbar werden und zum Teil harte Entscheide benötigen. Doch diese werden in der Schweiz immer noch zu oft aufgeschoben. Wir müssen an Tempo zulegen.

Zum Schluss: Ihre Empfehlungen an KMU aus der Sicht des SVC-Präsidenten?

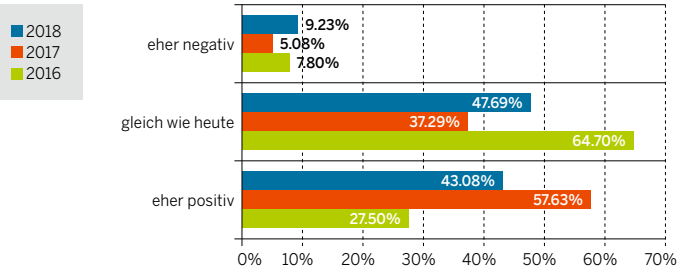
Bleiben Sie finanziell unabhängig und begeben Sie sich auch sonst nicht in Abhängigkeiten. Verfolgen Sie die Entwicklungen an den Märkten und analysieren Sie Trends. Schaffen Sie ihr eigenes Netzwerk und tauschen Sie sich aus. Beim SVC und anderswo. Nicht zuletzt geht es immer um People, People, People...



Die KMU-Herausforderungen: Frappant ist, dass vor allem der Fachkräftemangel gegenüber dem Vorjahr als virulenter betrachtet wird.



In welche Bereiche KMU in den nächsten 12 Monaten definitiv investieren werden: Die IT hat gegenüber 2017 mehr Priorität.



So beurteilen die befragten KMU ihre Geschäftsaussichten im Jahresvergleich. Es herrscht optimistischer Realismus...

Schweizer Industrieunternehmen atmen durch. Die Lage hat sich für Schweizer Industrie-Unternehmen weiter verbessert. Die Auftragsbücher sind wieder voll, doch dafür fehlen weiterhin die Fachkräfte.

Ende August durfte die Swissmem, der Dachverband der Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie, erfreuliche Zahlen kommunizieren: 24,1 Prozent mehr Aufträge wurden für das erste Halbjahr 2018 vermeldet und 16,4 Prozent höhere Umsätze. Auch die Güterexporte sind im gleichen Zeitraum gestiegen, nämlich um 7,5 Prozent. Wie Swissmem weiter mitteilt, wuchsen die Güterausfuhren dabei in allen wichtigen Absatzmärkten und Produktbereichen. Besonders erfreulich hätten sich die Exporte in die EU (+9,1%) und in die USA (+7,3%) entwickelt. Deutlich schwächer fiel hingegen der Exportzuwachs nach Asien aus (+1,5%).

Keinen Grund für Pessimismus sieht zum anderen die Schweizer Biotech-Industrie. Diese konnte 2017 Rekordwerte bei Finanzierungen, Investitionen und Exportkennzahlen ausweisen. So wurden im letzten Jahr Pharmazeutika, Vitamine und Diagnoseprodukte für 83,79 Milliarden Franken exportiert. Ins Feld geführt wird durch den Branchenverband Scienceindustries auch die hohe Innovationskraft von Schweizer Biotech-Unternehmen: Sog. «Weltklasse-Patente» würden der Branche auch langfristig eine hohe Wettbewerbsfähigkeit sichern.

Solche positiven Entwicklungen gelten aber nicht für alle Unternehmen gleichermassen. Vor allem kleinere MEM-Betriebe müssen sich immer noch nach der Decke strecken. Denn der Druck auf die Margen bleibt weiterhin hoch. So haben noch im ersten Quartal 2018 viele Industrie-KMU ihre Ertragslage nur als «befriedigend» bezeichnet, wie aus einer periodischen Befragung des Verbands Swissmechanic her-

KURZINTERVIEWS

Andreas Voll
COO

IWC Schaffhausen
Baumgartenstrasse 15
8201 Schaffhausen
Anzahl Mitarbeiter: 800 (in SH)

Guido Vollrath
Geschäftsführer

Nolato Treff AG
Taastrasse 16
9113 Degersheim
Anzahl Mitarbeiter: 230

Der Schweizer Industrie läuft es wieder besser als auch schon. Worin liegt der entscheidende Faktor, dass auch Ihr Unternehmen weiterhin erfolgreich ist?	IWC deckt das komplette Spektrum von Drei-Zeiger-Uhren bis zu Haute-Horlogerie-Komplikationen ab. Neben unserer traditionell starken Präsenz in Europa sind wir auch in wichtigen Wachstumsmärkten wie etwa in Asien oder den USA mit eigenen Boutiquen und autorisierten Fachhändlern vertreten. Seit 2017 bieten wir in den USA E-Commerce an. Dieses Angebot wurde auch kürzlich in Europa eingeführt.	Für die Nolato Treff AG haben Kundenfokus und Kundennutzen die höchste Priorität. Daran halten wir uns auch weiterhin. Wir sind überzeugt, dass wir mit dieser Einstellung auch zukünftig erfolgreich sein werden.
Wie stark wirkt sich die Digitalisierung auf die Profitabilität Ihres Unternehmens aus?	Unsere Produkte sind hochwertige mechanische Qualitätsuhren, emotionale Luxusgüter, hergestellt für die Ewigkeit. Das bleibt auch morgen so. Was sich durch die Digitalisierung jedoch verändert, ist die Art und Weise, wie wir unsere Produkte herstellen, sie vertreiben oder sie bewerben. So kombinieren wir beispielsweise in unserem neuen Manufakturzentrum traditionelle Handwerkskunst mit modernsten Fertigungsmethoden und Technologien. In der Distribution und im Marketing setzen wir vermehrt auch auf elektronische Kanäle.	Als Produktionsunternehmen investieren wir stetig in modernes Equipment und automatisierte Prozesse. Wir sind aber kein Dienstleister, sondern ein produzierendes Industrieunternehmen – unsere Kernprozesse lassen sich nicht digitalisieren. Wir nutzen digitale Hilfsmittel jedoch intensiv, um unsere Nebenprozesse zu vereinfachen.
Welche Herausforderungen könnten das Wachstum Ihres Unternehmens bremsen?	Hochwertige mechanische Uhren sind Luxusgüter. Die Luxusgüterindustrie als solche ist grundsätzlich darauf angewiesen, dass es den Menschen gut geht. Politische oder wirtschaftliche Unsicherheiten sind nie gut für dieses Geschäft.	Der Fachkräftemangel macht uns Sorgen.
Ihre Aussichten für den Geschäftsgang der nächsten 12 Monate?	1 2 3 4 5 Wir gehören zum Richemont-Konzern und machen keine Angaben über den zukünftigen Geschäftsverlauf.	1 2 3 4 5 Wir gehen aktuell davon aus, dass wir die guten Geschäftsgänge der Vorjahre fortsetzen können, d.h. 3 (gleichbleibend auf sehr gutem Niveau).

* 1 = sehr negativ über 3 = gleichbleibend bis 5 = sehr positiv

vorgeht. Und nach wie vor 17 Prozent der dort befragten Unternehmen sehen ihre Ertragslage im gleichen Zeitraum sogar als «unbefriedigend» an. Und auch in Sachen Auftragslage konnten viele Industrie-KMU noch nicht unisono in Jubel ausbrechen, trotz guter Konjunktur. Dies mag darauf hindeuten, dass kleinere MEM-Unternehmen erst verzögert von der wirtschaftlichen Erholung profitieren.

Es ist offensichtlich, dass zumindest die MEM-Industrie den sog. «Frankenschock» inzwischen gut verdaut hat. Die nach der Aufhebung des Mindestkurses verlorenen Arbeitsplätze wurden zu einem Grossteil wieder wettgemacht. Swissmem-Präsident Hans Hess geht davon aus, dass die insgesamt positive Entwicklung in den nächsten Monaten noch anhalten wird. Dennoch bleiben Herausforderungen: So ist der Fachkräftemangel in der MEM-Industrie immer noch akut. Themen wie Industrie 4.0, die zum Teil zusätzliche Kompetenzen und neues Fachwissen erfordern, dürften sich erschwerend auswirken. Und da ist auf politischer Ebene die immer noch ungeklärte Frage: Gibt es nun ein Rahmenabkommen mit der EU oder nicht? Hilfreich für die exportorientierte Industrie wäre, wenn auch hier alsbald Klarheit geschaffen werden kann.

Simon Ryser
General Manager Schneider Electric Schweiz

Schneider Electric (Schweiz) AG
Schermenwaldstrasse 11
3063 Ittigen
Anzahl Mitarbeiter: 250 (in der Schweiz)

Unsere strategische Fokussierung beginnt zu greifen. Auch in der Schweiz verkaufen wir immer mehr unsere ganzheitliche Lösung EcoStruxure und nicht nur Hardware. EcoStruxure vernetzt die drei Ebenen: connected products, edge control und apps & analytics.

Die Idee von EcoStruxure geht zurück in die 1990er; damals als «Transparent Factory». Seither ist sie Kern unserer Strategie. Im ersten Halbjahr 2018 wuchs unser Umsatz weltweit organisch um 7%. Die industrielle Automatisierung (IIoT) hat mit +10% stark dazu beigetragen.

Ein erneutes Erstarken des Frankens könnte sicherlich zur Herausforderung werden, da Industriebetriebe in solchen Zeiten weniger in die Erneuerung und Digitalisierung ihrer Anlagen investieren. Zudem hängt die Schweizer Industrie stark von der weltweiten Konjunkturlage ab.

Ich tippe auf eine 4, denn die Digitalisierung der Industrie bietet weiterhin viel Potenzial, wie zahlreiche Beispiele von hiesigen Industriebetrieben zeigen, die dank industrieller Automatisierung ihre Produktion zurück in die Schweiz brachten.

«Zusätzliche Optionen für eine sichere Altersrente bieten Vorsorge-Wahlpläne.»

Sergio Bortolin, Geschäftsführer Asga Pensionskasse

Lohn-Nullrunde 2018? Kein Grund zur Sorge bei der Vorsorge.

Trotz guter Konjunkturlage zeichnen sich für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im laufenden Jahr kaum Lohnerhöhungen ab. Gleichzeitig wird der vom Bundesrat festgelegte Mindestzinssatz in der beruflichen Vorsorge von 1 auf 0,75 Prozent sinken. Klar also, stellen sich sowohl Arbeitgeber wie Arbeitnehmer die Frage, wie sie in Sachen Vorsorge die Weichen stellen sollen.

Keine Lohnerhöhung in Sicht und erstmals seit über zehn Jahren nimmt die Teuerung in der Schweiz wieder zu. Doch was bedeutet das für eingezahlte Pensionskassengelder, sind diese sicher? Eine Nachfrage bei der Konjunkturforschungsstelle des Bundes gibt erste Entwarnung: Auch 2019 dürfte die Teuerung den festgelegten Mindestzinssatz kaum übersteigen. Und der Mindestzins ist eben gerade das: ein Minimum. Die meisten Pensionskassen sind gut aufgestellt; das nährt die Hoffnung, dass ihre Beiträge bedeutend höher verzinst werden. So bleibt die 2. Säule ein verlässlicher Partner für die Altersvorsorge.

Zusätzliche Optionen für eine sichere Altersrente bieten Vorsorge-Wahlpläne. Mitarbeitende, deren Arbeitgeber mehr als 50 Prozent der Beiträge für die berufliche Vorsorge übernehmen, können so über ihre Vorsorgelösung mitbestimmen. Monatliche freiwillige Beiträge fehlen zwar in der Lohntüte, erhöhen aber die Altersrente und können von den Steuern abgezogen werden. Und für den Arbeitgeber entstehen keine zusätzlichen Kosten.

asga pensionskasse

Asga Pensionskasse
Rosenbergstrasse 16
9001 St. Gallen
www.asga.ch

Wachstum versus konservative Unternehmensstrukturen. Die Schweizer ICT-Branche ist lebendig. Schweizer Software-Firmen dürfen weiterhin optimistisch in die Zukunft schauen, denn die Digitalisierung schreitet weiter voran.

Die ICT-Branche ist die siebtgrösste Wirtschaftsbranche der Schweiz. Inzwischen liegt die Brutto-Wertschöpfung dieses Wirtschaftszweigs bei über 30 Milliarden Franken. Und die Kurve zeigt in verschiedenen Bereichen weiter nach oben: So wächst gemäss Branchenverband ICTswitzerland die Zahl der ICT-Beschäftigten viermal so schnell wie die Zahl der gesamtschweizerisch Beschäftigten. Die Kehrseite davon: Die Nachfrage nach ICT-Fachkräften ist grösser als das Angebot. Man geht davon aus, dass bis ins Jahr 2024 25 000 ICT-Fachkräfte fehlen werden.

Für diesen Gap mitverantwortlich ist das starke Wachstum der Schweizer Software-Industrie. Der letztmals 2017 veröffentlichte Swiss Software Industry Survey (SSIS) von ICTswitzerland hat gezeigt, dass Schweizer Software-Unternehmen überaus positiv in die Zukunft schauen dürfen. Für das Jahr 2018 wurde ein Umsatzwachstum von 14,2 Prozent prognostiziert und insgesamt 15 000 neue Arbeitsplätze. Als Treiber dieses Wachstums fungiert – nicht überraschend – die Digitalisierung. Doch dabei geht es weniger um die neue Entwicklung scheinbar bahnbrechender Innovationen, sondern um die «klassische» Digitalisierung von Geschäftsprozessen. Dabei spielen vorwiegend ökonomische Faktoren eine Rolle: Digitalisierung resp. Automatisierung von Prozessen versprechen den Anwender-Unternehmen tiefere Kosten und höhere Wettbewerbsfähigkeit. Was aber die weitere digitale Transformation anbelangt, haben etliche KMU wohl noch Nachholbedarf: Gemäss unserer Umfrage (siehe S. 3) bezeichnen sich die meisten Unternehmen zwar als «solide digita-

KURZINTERVIEWS

	Michael Fiel CMO **Cyberlink AG** Bellerivestr. 241, 8008 Zürich Anzahl Mitarbeiter: 30	**Urs Tschudin** Delegierter des VR, COO **Infoniqa SQL AG** Baarermattstr. 10, 6340 Baar Anzahl Mitarbeiter: 70
Die Digitalisierung schreitet weiter voran. Wie sind Ihre KMU-Kunden diesbezüglich unterwegs: progressiv oder eher pragmatisch?	Wir sehen Wachstum im Infrastrukturbereich, was darauf hinweist, dass Kunden mit der Digitalisierung auch eine Professionalisierung ihrer Infrastruktur vornehmen und diese immer öfter von spezialisierten Anbietern beziehen. Als KMU ist die weitere Digitalisierung von entscheidender strategischer Bedeutung.	Pragmatisch: Fast jedes KMU hat sich schon damit befasst, den IT-Betrieb zumindest als Managed Service oder gesamthaft auszulagern. Ein Abgang eines IT Mitarbeiters ist dann vielfach die Initialzündung, um den Betrieb tatsächlich auszulagern.
Die technologischen Möglichkeiten (IoT, KI, Blockchain usw.) scheinen immens. Wie stark bremsen aus Ihrer Sicht regulatorische Hindernisse die Innovationskraft der Schweizer IT-Branche?	Das spüren wir kaum. Wir sind der Meinung, dass die Schweiz deutlich weniger reguliert als andere Länder. Meist folgt die Regulation der Innovation. Auch der Internet-Zugang war zu Beginn nicht reguliert, aber mit steigender Verbreitung und zunehmendem Missbrauch wurde die Regulation notwendig.	Nach der Einführung des neuen Schweizer Datenschutzgesetzes ca. im 2021, bei welchem die Schweiz das EU DSGVO ohne «Swiss Finish» übernehmen will, werden die regulatorischen Hindernisse speziell für IoT und KI zusätzliche Herausforderungen bringen.
Wie stark ist Ihr Unternehmen vom vielzitierten Mangel an IT-Fachkräften betroffen und wie agieren Sie diesbezüglich?	In einzelnen Bereichen spüren wir Engpässe. Als führender Service Provider für ICT-Infrastrukturen bieten wir «Leading Edge Technology» und sind für Fachkräfte attraktiv. Wir bieten flexible Arbeitszeiten, herausragende Büros, flache Hierarchien und Raum für jeden, das Unternehmen weiter zu bringen.	Die Personalsuche ist zeitaufwendig! Uns helfen: Belohnung von MA, die einen Kollegen vermitteln; Lehrlingsausbildung und mögliche Weiterbeschäftigung; Schulung / Förderung von jungen Berufseinsteigern; wir interviewen Ü50er und haben insgesamt ein attraktives Gesamtangebot für Mitarbeitende.
Ihre Aussichten für den Geschäftsgang der nächsten 12 Monate?	1 2 3 5 4	1 2 3 5 4 = positiv

* 1 = sehr negativ über 3 = gleichbleibend bis 5 = sehr positiv

lisiert», doch neue, auf der Digitalisierung beruhende Geschäftsmodelle sind erst bei einer Minderheit implementiert. Die erwähnte SSIS ortet denn auch vielerorts noch vorherrschende «konservative Unternehmenskulturen» als Hindernisse für die weitere Technologisierung. Wobei ausser Frage steht, wie viel Digitalisierung für ein «Durchschnitts-KMU» überhaupt sinnvoll ist.

Viel die Rede ist derzeit auch von der künstlichen Intelligenz (KI). Die Schweiz belege im Bereich der Forschung zur KI europaweit einen Spitzenplatz, sagte unlängst KI-Pionier Pascal Kaufmann anlässlich einer Fachtagung. Die Schweiz hätte eine ideale Ausgangslage, um eine Führungsrolle im «AI-Race» zu übernehmen. Nur mit namhaften Investitionen – Pascal Kaufmann spricht von Milliarden – könnte man diese Rolle längerfristig sichern. Er rechnet damit, dass in den nächsten fünf bis zehn Jahren ein grosser Durchbruch bei der künstlichen Intelligenz erfolgen wird. Fazit: Eine effiziente Ausbildung und eine faire Besteuerung der digitalen Wertschöpfung sind für die ICT-Branche wichtige Pfeiler, damit die Schweiz im globalen Digitalisierungswettlauf ihre momentan gute Position nicht nur halten, sondern auch ausbauen kann.

Peter Ottiger
Country Manager Schweiz

InLoox GmbH
Riedenmatt 4, 6370 Stans
Anzahl Mitarbeiter: 25

Sowohl als auch. Die Digitalisierung des Projektmanagements wird oft als Katalysator für weitreichende Veränderungen in der IT-Infrastruktur genutzt. Das Abholen der Mitarbeiter ist hier sehr wichtig und da ist Pragmatismus äusserst hilfreich.

Wir denken hier andersherum: Hindernisse sind da, um durch innovative Ideen überwunden zu werden. Besonders beim Thema KI sehen wir Potenzial, das für Projektmanager unterstützende Software hervorbringen kann.

Wir sind als Software-Hersteller stark betroffen. Wir setzen auf die kontinuierliche Entwicklung unserer Mitarbeiter und bieten unterschiedliche, langfristige Projekte mit einer Standardsoftware, Familienfreundlichkeit und selbstständiges Arbeiten.

Eine realistische 4: Besonders mit unserem Fokus auf Unternehmen und Organisationen, die nach der HERMES-Projektmanagement-Methode arbeiten, sehen wir ein sehr grosses Potenzial für 2019.

«Agiles Arbeiten, Denken und Handeln motiviert Mitarbeiter enorm für Sonderleistungen.»

Christian Hunziker, Geschäftsführer von swissICT.

Die Geschichte vom Holzfäller. Es gibt die Geschichte vom Holzfäller, der jeden Tag weniger Bäume fällte, weil er seine Axt nicht immer wieder schliff. Eine ähnliche Geschichte erzählt der KMU-Monitor mit dem Thema Digitalisierung.

Steigender Kosten- und Margendruck sind die ersten spürbaren Zeichen eines Marktes, der immer stärker digitalisiert wird. Die üblichen Reaktionen sind höhere Marketing- und Vertriebskosten, um den Rückstand in der Produktpalette zu kompensieren, was aber nur selten gelingt und die Spirale des Kostendrucks nur noch weiter verstärkt. Es braucht Mut und Überzeugung, um daraus auszubrechen und am richtigen Stellhebel zu arbeiten: digitalisierte Produkte und Dienstleistungen sowie neue Arbeitsformen, die helfen, engagierte Fachkräfte zu gewinnen.
Es gibt Beispiele, wie den Schweizer Matratzenhersteller, der Sensoren in seine Matratzen einbaute und damit ein digitalisiertes Service-Modell kreierte, das auf reiner Nutzung basiert und ihm internationalen Erfolg verschafft. Wenn Forschung und Entwicklung aber eine zweitrangige Rolle spielen, können solche Geschichten nicht geschrieben werden.
Agiles Arbeiten, Denken und Handeln verbreitet sich immer stärker und motiviert Mitarbeiter enorm für Sonderleistungen. Das erleben wir immer wieder, wenn unsere Veranstaltungen zu Themen wie agiles Projektmanagement, agile Geschäftsprozesse oder agiles Personalwesen am frühen Morgen oder abends spät unsere Veranstaltungsräume füllen. Firmen, welche bereit sind, neue Arbeitsmethoden zu priorisieren, werden dies auch selber erfahren dürfen – und damit auch die Belastung der Mitarbeitenden wieder normalisieren. Lassen Sie sich von den Vorreitern inspirieren!

swissICT
Vulkanstrasse 120
8048 Zürich
www.swissict.ch

GESUNDHEITSWESEN

Eine Wachstumsbranche unter politischer Beobachtung. Das Schweizer Gesundheitswesen hat volkswirtschaftlich grosses Gewicht. Kostendruck und immer wiederkehrende politische Diskussionen rund um Spitalschliessungen oder Prämienerhöhungen dominieren die öffentliche Wahrnehmung.

Die Zahlen sind beeindruckend: Allein in den 283 Spitälern mit ihren 38 058 Betten beträgt die Anzahl der Beschäftigten (in Vollzeitäquivalenten) 161 945 (alle Angaben gemäss Bundesamt für Statistik aus dem Jahr 2016). Hinzu kommen noch Alters- und Pflegeheime mit annähernd 100 000 Plätzen und ebenfalls über 90 000 Vollzeitstellen. Rund zehn Prozent der Erwerbstätigen arbeiten im Gesundheitswesen. Nicht mitgezählt sind dabei die Beschäftigten in der «Zulieferindustrie», also bei den Herstellern von Medikamenten, Diagnose- und Therapiegeräten usw.

Herrn und Frau Schweizer ist die Gesundheit lieb und teuer. Gemäss einer Studie von Credit Suisse von 2017 werden rund 70 Mrd. Schweizer Franken, mehr als 10 Prozent der jährlichen Wirtschaftsleistung, jährlich für Gesundheit ausgegeben – mit bekanntlich steigender Tendenz. Nicht etwa der demografische Wandel, sondern der medizinische Fortschritt und individueller Mehrkonsum sind gemäss Gesundheitsökonomen für die jährlichen Mehrausgaben verantwortlich. Hinzu kämen – so ein Befund der erwähnten Credit-Suisse-Studie – «systembedingte Fehlanreize».

Steigende Kosten sind das eine. Zum anderen nimmt bei den Leistungserbringern im Gesundheitswesen der Bedarf an Fachkräften weiter zu. Die Ökonomen der Credit Suisse rechnen mit 185 000 zusätzlichen Vollzeitstellen bis ins Jahr

KURZINTERVIEWS

Georgos Pallas
CEO

Pallas Kliniken AG
Louis-Giroud-Strasse, 4600 Olten
Anzahl Mitarbeiter: ca. 400

Salvatore Pranzo
Geschäftsführer

Seniorenzentrum Aumatt
Aumattstr. 79, 4153 Reinach BL
Anzahl Mitarbeiter: 218

Die Gesundheitsbranche ist stark reguliert. Wo haben Sie noch am meisten unternehmerischen Spielraum?	Besonders von Regulierungen betroffen ist der stationäre Bereich, dort ist der Handlungsspielraum gering. Im ambulanten Bereich hingegen hat man etwas mehr unternehmerische Freiheiten und kann zumindest teilweise selbst über das Angebot entscheiden. Am grössten ist der Spielraum in der Selbstzahlermedizin, wobei dieser Bereich immer noch einen kleinen Teil des Gesundheitswesens ausmacht.	Unternehmerischen Spielraum haben wir vor allem in der Art und Weise, wie wir unsere Dienstleistungen gegenüber unseren Bewohnerinnen und Bewohnern sowie deren Angehörigen erbringen. Dabei orientieren wir uns an den Bedürfnissen der Menschen, mit denen wir täglich zu tun haben. Das verlangt viel Flexibilität – ist jedoch auch ein wichtiger Erfolgsfaktor, um sich zu differenzieren.
Die Gesundheitskosten steigen weiter an. Welche Möglichkeiten haben Sie, um selbst kostendämpfend einwirken zu können, ohne Marge zu verlieren?	Wie diverse Studien zeigen, werden immer noch zu viele unnötige Behandlungen gemacht. Wichtig ist auch, die Qualität permanent hochzuhalten, um teure Nachbehandlungen zu vermeiden. Kostendämpfend wirken sich auch Fallpauschalen aus; Kliniken wie auch Versicherungen können viel einsparen, wenn nicht jede Einzelleistung separat erfasst werden muss.	Wir pflegen eine partnerschaftliche Beziehung zu unseren Lieferanten und suchen gemeinsam nach einfachen, kostengünstigen Lösungen. Zudem arbeiten wir mit unseren motivierten Mitarbeitenden an einer kontinuierlichen Verbesserung unsere Prozesse. Beides wirkt sich positiv auf die Kosten aus.
Wo sehen Sie die grössten Chancen der Digitalisierung im Gesundheitswesen?	Die Chancen sind riesig, vor allem für die Optimierung von Prozessen. So wird in Zukunft immer öfter die Künstliche Intelligenz das Interpretieren von bildgebenden Diagnoseverfahren übernehmen. Auch wird es komplett neue Geschäftsprozesse geben mit viel stärkerer Interaktion mit den Patienten, die etwa über Apps ihren Gesundheitszustand nach einer OP den Chirurgen laufend mitteilen können.	Die grössten Chancen sehe ich in der Vereinfachung und Beschleunigung von administrativen Prozessen. Weniger Aufwand für die Administration bedeutet, mehr Zeit für die Menschen zu haben, die bei uns leben.
Ihre Aussichten für den Geschäftsgang der nächsten 12 Monate?	1 2 3 4 5 Die Tarifentwicklungen durch den Regulator sind unberechenbar. Deshalb liegen die Geschäftsaussichten irgendwo zwischen «schlecht» und «gleichbleibend».	1 2 3 5 Der Geschäftsgang wird in den nächsten 12 Monaten sehr positiv verlaufen. Eine Vier wäre deshalb wohl die realistische Bewertung der Aussichten.

* 1 = sehr negativ über 3 = gleichbleibend bis 5 = sehr positiv

2040, das sind rund 50 Prozent mehr als heute. Den Bedarf dämpfen könnte – zumindest theoretisch – die verstärkte Automatisierung von Routinetätigkeiten. Würde man das Automatisierungspotenzial voll ausschöpfen, bräuchte es gemäss Credit Suisse «nur» 67 000 zusätzliche Stellen.

Für Medikamente geben die Schweizer im internationalen Vergleich sehr viel Geld aus. Im Jahr 2017 nahm der Medikamentenmarkt gemäss einer Statistik des Branchenverbands Interpharma um 4,1 Prozent auf rund 5,8 Milliarden Franken zu. Abgenommen hat hingegen die Zahl an verkauften Packungen, und zwar um 1,4 Prozent. Bei einem Siebtel der verkauften Medikamente handelt es sich gemäss Interpharma um rezeptfreie Präparate. Wichtigster Absatzkanal für Medikamente sind Apotheken, gefolgt von Ärzten und Spitälern.

Doch nicht nur die richtigen Medikamente sollen für die Gesundung der Patienten sorgen. Eine immer grössere Rolle spielt das Behandlungsumfeld. Entsprechend sind etwa auch in der Hotellerie im Gesundheitswesen neue Lösungen gefragt. Im Vordergrund stehen da die immer individuelleren Bedürfnisse der Patienten beziehungsweise Bewohner von Heimen, Rehakliniken und Spitälern. Ob dies kostendämpfend wirkt, ist eine andere Frage.

Cédric Berset
Director Marketing, Communications & Sales

Medgate AG
Postfach, 4020 Basel
Anzahl Mitarbeiter: 300, davon 90 Ärzte

Auch wenn wir bei unseren Beratungen und Behandlungen per Telefon- oder Videoverbindung von Mensch zu Mensch kommunizieren, spielt die Digitalisierung bei Medgate eine massgebende Rolle. So haben wir in den letzten Jahren das telemedizinische Angebot mit der Medgate-App und den Medgate Mini Clinics erweitert.

Viele Krankenversicherer bieten Telemedizin als alternatives Versicherungsmodell an. Laut einer Studie der Universität Lausanne (Gardiol & Grandchamp, 2011) ermöglichen diese Modelle Einsparungen von bis zu 10 Prozent. Durch interdisziplinäre Zusammenarbeit von medizinischen Assistenten, Apothekern und Ärzten werden Aufgaben neu verteilt und damit auch Kosten optimiert. Das Optimieren von Tätigkeiten durch digitale Unterstützung, sei es auf Patientenseite, sei es bei unseren Mitarbeitern, bringt mehr Effizienz und spart ebenfalls Kosten.

Patienten wünschen sich einen einfachen, sicheren und schnellen Zugang zu medizinischer Versorgung. Hier bieten digitale Instrumente und die Telemedizin ein umfangreiches Angebot, um diesem Bedürfnis nachzukommen. Abläufe lassen sich einfacher und komfortabler gestalten. Die Digitalisierung hat auch Einfluss auf den Arztberuf: Der Arzt wird weiterhin im Zentrum der Behandlung stehen. Jedoch wird dieser immer mehr von digitalen Instrumenten unterstützt werden. Dadurch bleibt mehr Zeit für die eigentliche Patientenbetreuung.

5. Auch im Ausland wächst die Nachfrage nach einem telemedizinischen Angebot. Seit 2013 exportieren wir unser erfolgreiches und etabliertes Digital-Health- und Telemedizin-Konzept auch ins Ausland.

«IT-Investitionen sind zunehmend Investitionen in die Cyber-Sicherheit»

Rolf Th. Jufer
Partner
Funk Insurance Brokers AG

Prioritäten nicht überraschend. Der Umstand, dass die befragten Unternehmen auch aktiv in den nächsten 12 Monaten investieren werden, ist erfreulich jedoch nicht erstaunlich.

Dass die Investitionen in die IT mit Abstand die meisten Nennungen erhalten, zeigt einerseits auf, dass die Digitalisierung auch bei den KMU angekommen ist. Anderseits stellen wir aber auch fest, dass die sichtbare Zunahme von Cyberzwischenfällen zu einem Umdenken in vielen Schweizer Unternehmen geführt hat. So investieren Schweizer KMU ganz bewusst und gezielt deutlich mehr in die IT-Sicherheit als noch vor zwei Jahren. Das Umsetzen von Massnahmen zur Optimierung der Netzwerksicherheit, der Mitarbeitersensibilisierung und letztlich für den Transfer von finanziellen Cyber-Restrisiken (Versicherung) wird auch bei kleineren Unternehmen zum Standardprozess.
Die Investitionen in die Weiterbildung des Personals folgen bereits an zweiter Stelle. Ein Zeichen, dass mit «Wissensstandort Schweiz» nicht nur die Universitäten und Hochschulen gemeint sind, sondern auch die Schweizer Wirtschaft, die ihren aktiven Teil dazu beiträgt. Ausserdem wirken sich Weiterbildungsmassnahmen positiv auf die Motivation der Mitarbeitenden aus.
Als Sparring Partner für Risikomanagement in Unternehmen erstaunt uns die unterdurchschnittliche Nennung der Investitionen in die Sicherheit nicht. Grundsätzlich erfüllt die Mehrheit der Schweizer Unternehmen bereits hohe Sicherheitsstandards. Potenzial liegt jedoch im zeitgerechten Erkennen und konzeptionellen Bewältigen neuer Risiken (politische Risiken, Cyber-Risiken, Zunahme der Regulierung usw.). Auch werden die Synergien zwischen Risiko- und Versicherungsmanagement vielfach noch nicht genutzt.

Funk Insurance Brokers AG
Hagenholzstrasse 56,
CH-8050 Zürich
www.funk-gruppe.ch

Handel im Wandel. Online und offline heisst die Devise für den Handel. Mit technologischer Aufrüstung allein ist es aber nicht getan.

VON HUGO BÜHLMANN

Die ganze Branche steht vor einem tiefgreifenden Wandel. Besser gesagt, die Transformation ist schon in vollem Gange. Der Umsatz über digitale Kanäle wächst und zugleich ändert sich das Kaufverhalten der Verbraucher, die derzeit verinnerlichen, dass nahezu jedes Produkt unabhängig von den Ladenöffnungszeiten oder Standort erhältlich ist.

Wie die Digitalisierung den Detailhandel verändert, zeigt sich auf den ersten Blick nur in der wachsenden Zahl digitaler Elemente an Point of Sale. Ob flexibel bespielbare Displays im Laden, Touchscreens am Regal oder Click- & Collect-Stationen – der Wandel hin zum Multichannel-Handel zeigt sich vor Ort in erster Linie als Technisierung. Es geht denn auch längst nicht mehr um den Gegensatz Offline versus Online, sondern um die Frage, wie der Handel das ungebrochene Bedürfnis der Menschen nach Kommunikation und Erlebnis mit seinen Angeboten verknüpft und die wirtschaftlichen Chancen der Digitalisierung zu nutzen versteht.

Die Herausforderung besteht darin, den Kunden für die Einkäufe direkt über die eigenen Kanäle abzuholen. Dies kann über exklusive Sortimente, wertstiftenden Service und durch die Erzeugung positiver Erlebnisse erreicht werden. Ein Plus für den Händler: Für viele Kunden ist der stationäre Handel an sich relevant, wenn es um die Bedürfnisse der sofortigen Mitnahme oder um haptische, emotionale Aspekte geht. Der Fokus liegt heute ganz klar beim Kunden und dessen Einkaufserlebnis.

Dieses Einkaufserlebnis hat sich zusehends auch ins Ausland verlagert. Dank dem starken Euro geht der Einkaufstourismus zwar zurück: Da der Einkaufstourismus im grenznahen Ausland immer noch eine feste Grösse ist, kann

KURZINTERVIEWS

	Erich Geisser CEO **Changemaker AG** Baslerstrasse 30, 8048 Zürich Anzahl Mitarbeiter: 25	**Anastasia Li-Treyer** Geschäftsführerin **Promarca Schweizerischer Markenartikelverband** Bahnhofplatz 1, 3011 Bern Anzahl Mitglieder: 85
Die Frankenstärke scheint immer noch ein Thema zu sein. Wie sieht die Währungs- bzw. Preissituation heute aus?	Leider zeigt sich, dass die Märkte nicht zur Ruhe kommen. Die Volatilität bleibt und somit ist es für die Zukunft wichtiger denn je, bei der Preisfestsetzung schnelle und flexible Prozesse sicherzustellen.	Seit der Währungssituation im Jahr 2011 hat die Markenartikelindustrie die nötigen Massnahmen ergriffen, damit die Preise aufgrund von Schwankungen angepasst werden. Die Lage bleibt angespannt, weil der Schweizer Franken im Moment hoch bewertet ist. Erfreulich ist allerdings die allgemein günstige Konjunkturlage.
Was sind zurzeit die wichtigsten Kundenbedürfnisse?	Nachhaltigkeit. Unsere Kunden möchten sich bei ihrem Kauf auf starke Shopkonzepte und Persönlichkeiten im Verkauf verlassen, die ihre Werte leben und glaubwürdig vertreten und damit die Sicherheit gewähren, ein rundum «schönes» Produkt zu kaufen. Zur Schönheit des Produktes gehören für uns sowohl Design, Funktionalität als auch ein Produktionsprozess, der verantwortungsbewusst mit allen Ressourcen umgeht.	Für eine Industrie, die ihre Produkte über den stationären Handel an die Konsumenten verkauft, ist der Zugang zum Regal ein überlebenswichtiges Thema. Wir haben in der Schweiz eine hohe Handelskonzentration und diese hat sich in den letzten Jahren verschärft. Höhere Einkaufspreise für Rohstoffe und Vorleistungen, die nicht in vollem Umfang weitergegeben werden können, beeinträchtigen die Margenlage.
Was ist die wichtigste Strategie, um Ihre Kunden nicht an die Wettbewerber (Onlinehandel) zu verlieren?	Unter einem Dach vereinen wir Angebote, die dem Bedürfnis des veränderten Konsumbewusstseins nach mehr Sinn und Nachhaltigkeit sowie der Modernisierung von Fairtrade und Oeko entsprechen. Es ist unser Ziel, dies glaubhaft sowohl online als auch stationär zu zeigen und damit die Kundentreue sicherzustellen.	Unsere Mitgliedsunternehmen sind Treiber von Innovation. Im Jahr 2017 lancierten sie 6381 neue Produkte auf dem Schweizer Markt.
Ihre Aussichten für den Geschäftsgang der nächsten zwölf Monate?*	1 2 3 4 5 4	1 2 3 4 5 Die Einschätzung unserer Mitgliedsunternehmen ist zwischen 3 und 4.

* 1 = sehr negativ über 3 = gleichbleibend bis 5 = sehr positiv

der Detailhandel aber noch lange nicht aufatmen. Denn der Abstecher nach Konstanz oder Bregenz dürfte für viele Konsumenten – nicht nur in der Ostschweiz – mittlerweile zu einem Teil ihres allwöchentlichen Shopping-Rituals geworden sein.

Ein weiteres Fazit zur Situation im Handel: «Der grösste Feind unseres Detailhandels ist das Internet und nicht der Einkaufstourismus.» Auch die Innenstädte verlieren immer mehr ihrer Kunden durch die Abwanderung in die Agglomeration, wo die Shoppingcenter und die Discounter mit ihren Gratis-Parkplätzen stehen. Hat sich doch die Detailhandels-Verkaufsfläche im letzten Jahrzehnt ausserhalb der Innenstädte mehr als verdoppelt. Laut Gfk-Hochrechnungen sind in den letzten sieben Jahren unter dem Strich rund 6000 Verkaufsstellen verschwunden. In den Jahrzehnten zuvor waren vor allem die Tante-Emma-Lebensmittelläden betroffen. Nun sind es die sogenannten Non-Food-Händler, welche die Marktbereinigung zu spüren bekommen, insbesondere die mittelgrossen Fachhändler. Die Anzahl Filialen der Fachhändler ging seit 2010 um 28 Prozent zurück. Im Schweizer Detailhandel sollte nach den Schätzungen der Ökonomen von Credit Suisse (Retail Outlook) dieses Jahr ein prognostiziertes Einzelhandels-Wachstum von 0,3% erfolgen. Was wenig bis gar nichts ist.

Ulrich Thoma
CEO

Herba-Collection AG
Oltnerstrasse 81, 4663 Aarburg
Anzahl Mitarbeiter: 25

Zwei Themen, welche allzu oft zu einem Thema verschmolzen werden und daher zu nicht differenzierten Argumentationssträngen führen. Wechselkurse können von uns nicht beeinflusst werden, Preise schon. Die hohe Volatilität auf der Währungsseite führt unweigerlich dazu, dass diese zwei Themen ständiger Begleiter in Meetings mit Lieferanten und Kunden sind. Die Preisgestaltung wird zur Herausforderung.

Der Kunde erwartet von uns als Lieferant Stabilität, Kontinuität, Verlässlichkeit und Unterstützung in Form von Dienstleistungen, um den Beratungs- und Verkaufsprozess zu optimieren. Eine störungsfreie Lieferkette, welche eine allzeitige Verfügbarkeit der Produkte in konstanter Qualität gewährleistet, wird vorausgesetzt.

Die Zukunft heisst nicht Online-Handel oder stationärer Handel, die Zukunft heisst, die Vorteile des stationären Handels mit den Vorteilen des Online-Handels zu verknüpfen. Hierbei können wir unsere Kunden hilfreich unterstützen. Dies zum Beispiel durch Transfer von Produkte-Know-how in Form von Schulungen und einer kompetenten Hotline-Unterstützung, um bei Fragen während des Beratungs- und Verkaufsprozesses unterstützen zu können.

4 (verhalten positiv)

«Verkäuferinnen und Verkäufer müssen die aktuelle Kreditlimite kennen.»

Raoul Egeli, Präsident Verband Creditreform

Kosten sparen durch effiziente Wertschöpfungskette. Der Kosten- und Margendruck steht bei der knappen Mehrheit der Unternehmen an erster Stelle im Sorgenbarometer, gefolgt von Fachkräftemangel und digitalem Wandel.

Das ist angesichts der sehr vielfältigen Herausforderungen derzeit gut nachvollziehbar. Eine sinkende Zahlungsmoral zählt nur für eine Minderheit dazu. Dieses Umfrageergebnis zeigt die Realität. Das Debitorenmanagement gehört nicht zu den Kernprozessen eines Unternehmens – und dennoch, wenn es darum geht, dem Kostendruck zu begegnen, sind perfekte Abläufe in der Wertschöpfungskette der effektivste Weg, um nicht unnötig Geld zu verlieren. Man beginnt damit ganz vorne: bei der Akquisition. Schon vor dem Verkaufsgespräch sollte die Bonität eines potenziellen Kunden bekannt sein. Das bedingt eine frühe Abklärung schon vor oder kurz nach einem ersten Geschäftskontakt. Der zeitliche und finanzielle Aufwand hält sich in engen Grenzen, in der Regel genügt eine kurze Anfrage, um eine zuverlässige Einschätzung auf dem Bildschirm zu haben. Diese Grundregel sollte unbedingt routinemässig auch bei Bestandeskunden beachtet werden. Die Verkäuferinnen und Verkäufer müssen die aktuelle Kreditlimite kennen. Unabdingbar ist die zweifelsfreie Identifikation der Vertragspartei und damit die Kenntnis der Haftungsverhältnisse. Auch die Verträge selbst gilt es, genau unter die Lupe zu nehmen. In den Allgemeinen Geschäftsbedingungen lassen sich Regeln aufstellen, die eine spätere Durchsetzung der Forderung wesentlich erleichtern. Dort empfiehlt es sich auch, sowohl Verzugszinsen als auch Mahngebühren und dergleichen festzulegen.

Creditreform
GEMEINSAM GEGEN VERLUSTE.

Schweizerischer Verband Creditreform
9000 St.Gallen
www.creditreform.ch

DIENSTLEISTUNGEN

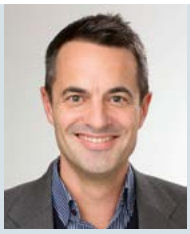
Neue und alte Geschäftsfelder einträchtig nebeneinander. Die Tertiarisierung setzt sich fort: Im Zuge des digitalen Wandels nimmt die Nachfrage nach Dienstleistungen stetig zu – und auch der Bedarf an Berufsleuten.

Es ist inzwischen nicht mehr wegzudiskutieren: Der Dienstleistungssektor wächst – und dies stark auf Kosten des zweiten Sektors, also der Industrie. Dies zeigt sich etwa daran, dass auch bei Industrieunternehmen der Dienstleistungs-Anteil, z.B. Bereiche wie Beratung oder After Sales Services, stetig zunimmt – auch auf der Ertragsseite. Der digitale Wandel bringt es mit sich, dass selbst in der soliden Automobil-Industrie immer mehr davon die Rede ist, Fahrzeuge nicht mehr nur als Konsumgut zu produzieren, sondern als Mobilitäts-Dienstleistung zur Verfügung zu stellen, die sich etwa per App «anytime anywhere» nutzen lässt.

«Anytime anywhere» gilt zusehends auch für die Art, wie heute gearbeitet wird. Flexibilität und Agilität bei Dienstleistungsangeboten erfordert Gleiches auch bei den Mitarbeitenden. Der durchschnittliche 9-to-5-Bürojob dürfte mehr und mehr der Vergangenheit angehören. Auch unsere eigene Umfrage hat gezeigt, dass das Bedürfnis nach flexibleren Arbeitsformen zunimmt. Agilität und «Digitales Denken» sind heute Kompetenzen, nach denen der Dienstleistungssektor mehr und mehr verlangt.

Glaubt man den Aussagen von verschiedenen Zukunftsforschern, werden neue Technologien wie z.B. Blockchain noch für viel mehr Umwälzungen im Dienstleistungssektor sorgen, etwa bei Versicherungen oder auch in einem anderen «klassischen» Dienstleistungsgeschäft wie Treuhand oder Buchprüfung. Zu denken ist dabei z.B. an sogenannte «Smart Contracts», also Verträge, die auf Blockchain basieren. Wann immer es darum geht, aus solchen neuen Tech-

KURZINTERVIEWS

	 **Michael Maeder** CEO **Switzerland Travel Centre** Binzstrasse 38, 8045 Zürich Anzahl Mitarbeitende: > 110	**Thomas Zwahlen** Managing Partner **Indema AG** Gessnerallee 38, 8001 Zürich Anzahl Mitarbeitende: 8
Der digitale Wandel schlägt besonders im Dienstleistungssektor voll durch. Woran erkennen Sie dies in Ihrem Unternehmen?	Globale Anbieter wie Booking oder Expedia nutzen den Plattform-Effekt und investieren stark in Smart Data, um ihre Marktdominanz weiter auszubauen. Im Bereich Individualreisen verzeichnet Switzerland Travel Centre einen Online-Buchungsanteil von 60%. Dies zeigt, dass wir mit den Herausforderungen und Kundenbedürfnissen, welche die Digitalisierung mit sich bringen, auch als KMU durchaus mithalten.	Viele Dienstleistungsbezüger sind mit den Schlagworten der Digitalisierung überfordert. Die wesentlichen Probleme liegen in der nicht eindeutigen Nutzung von Begriffen und Technologien. Das stellt die IT-Beratung und die Nutzer vor besondere wissensbasierte Herausforderungen.
Was sind in der Folge Ihre grössten Herausforderungen, um im Wandel «am Ball» zu bleiben?	Aufgrund der Kompetenzen im Datenmanagement und im Technologiebereich führender Anbieter wie Amazon oder Google steigen Kundenbedürfnisse deutlich schneller an als bisher. Verändernde Verhaltensmuster bringen auch für KMU entsprechend Herausforderungen mit sich. Im digitalen Wandel gilt es daher, wichtige strategische und zukunftsweisende Erfolgsfaktoren frühzeitig zu erkennen und die richtigen Schlüsse daraus zu ziehen. Ein Schlüsselfaktor sind auch aufgeschlossene Mitarbeiter, welche es zu sensibilisieren gilt.	Die Weiterentwicklung eines herausragend ausgebildeten, interdisziplinären Teams trägt wesentlich dazu bei, dass wir unsere hochspezialisierten Kunden bei der Digitalisierung unterstützen können. Der Zusammenarbeit mit Forschungsinstitutionen messen wir einen hohen Stellenwert bei.
Welche neuen Kompetenzen sind bei Ihren Mitarbeitenden besonders gefragt?	Allem voran sicherlich ICT-Kompetenzen. Switzerland Travel Centre operiert international, um Gäste ins Ferienland Schweiz zu holen, somit ist kommerzielle Erfahrung im digitalen Raum für uns sehr wichtig. Dazu kommt soziale und interkulturelle Kompetenz, welche unter anderem für unsere Aktivitäten in den Märkten relevant ist.	Unsere Beraterinnen und Berater müssen nebst der laufenden Aktualisierung ihres IT- und Prozesswissens auch in modernen (Entwicklungs-)Methoden sattelfest sein. Sie müssen die Kunden so unterstützen, dass diese sich auf ihr Kerngeschäft fokussieren können.
Ihre Aussichten für den Geschäftsgang der nächsten 12 Monate?	1 2 3 4 5 4 – 5	1 2 3 4 5 5

* 1 = sehr negativ über 3 = gleichbleibend bis 5 = sehr positiv

nologien wirtschaftlichen Nutzen zu ziehen, ist der Informations- und Beratungsaufwand hoch. Der Markt für Unternehmensberatungen floriert denn auch in der Schweiz. Gemäss dem Branchenverband ASCO, der Standesvertreterin der Schweizer Unternehmensberater, hat das Marktvolumen 2017 erstmals die Grenze von CHF 2 Milliarden überschritten. Die Bedeutung der Beratung als Wirtschaftsfaktor liege allerdings um einen Faktor 10 bis 20 höher als das Marktvolumen, wie die ASCO weiter mitteilt. Für 2018 rechnen Beratungsfirmen gemäss einer Marktstudie im Durchschnitt mit einem Branchenwachstum von 6,7%, ihr eigenes Wachstum schätzen sie mit durchschnittlich 9,7% (2016: 9.1%) wiederum deutlich höher ein. Über die nächsten fünf Jahre (2018 – 2023) gehen sie im Schnitt von einem jährlichen Wachstum von 5,2% (2016: 4,1%) aus. Mit diesen Wachstumsaussichten einher geht auch im Beratungsmarkt der zunehmende Fachkräftemangel.

Die Digitalisierung wird neue Dienstleistungen hervorbringen und alte obsolet machen. Eher erstaunlich daher ein Trend aus der Reisebranche: Hier werden wieder vermehrt Ferien via Reisebüro gebucht. Das zeigt, dass persönlicher Service nach wie vor geschätzt wird.

© frederike asael photography

Dorit Schmidt-Purrmann
Partnerin

Impulswerk
Bahnsteigstrasse 1, 8212 Neuhausen
Anzahl Mitarbeitende: 2

Neue Technologien – Stichwort «Arbeitswelt 4.0» – bieten Möglichkeiten, die z.B. die Umsetzungseffizienz von Projekten deutlich erhöhen. Wer über die passenden «Tools» verfügt und sie beherrscht, profitiert von der Digitalisierung.

In der Flut der Optionen und Neuerungen den Überblick und vor allem die Urteilsfähigkeit zu haben, was ich wie, wann und wo am sinnvollsten einsetze, um meinen Kunden und damit auch meinem Unternehmen den grössten Nutzen zu bringen.

Alle sind in ihrer Bereitschaft zu Kollaboration und Veränderung gefordert. Vieles verlagert sich in die «Virtualität», z.B. Video-Konferenzen und Chats. Persönliche Begegnungen reduzieren sich, gerade deshalb ist es um so wichtiger, als Mensch «greifbar» und im Gespräch zu bleiben.

Transparente, verbindliche und vertrauensbildende Kommunikation ist bei umfassenden Veränderungen wesentlich und mit erfolgsentscheidend. Als Experten in diesem Bereich schätzen wir unseren Geschäftsgang als gut bis sehr gut ein.

«Es werden mehr Agilität, Transparenz und idealerweise auch flache Hierarchien benötigt.»

Taco de Vries, CEO von Randstad (Schweiz) AG.

Arbeitswelt 4.0. Inwiefern decken sich die Antworten der KMU in der Online-Umfrage mit der Realität, wie sie ein Personaldienstleister erlebt?

In unserer jährlich durchgeführten Employer Brand Research geben Schweizer Arbeitnehmende an, worauf sie bei der Wahl eines Arbeitgebers achten. Neben einem wettbewerbsfähigen Gehalt und beruflicher Sicherheit sind es auch Faktoren wie ein angenehmes Arbeitsklima, eine ausgewogene Work-Life-Balance und flexible Arbeitszeiten, die unter die Top 5 fallen. So unterschiedlich sind diese Ergebnisse nicht. Dass die Digitalisierung von administrativen Prozessen ein grosses Thema bei unseren Kunden ist, erleben wir tagtäglich und unterstützen sie bei der Implementierung von HR-Tools. Youplan beispielsweise ist ein Tool, das die Personalplanung in Excel ablöst und die Planung von temporären Mitarbeitenden enorm vereinfacht.
Welche Herausforderungen erwachsen aus dem Umstand, dass einerseits die Ansprüche an die Führung steigen, andererseits das Bedürfnis nach flexiblen Arbeitsformen wächst? Dazu ist zu sagen: Flexible Arbeitsformen bringen Änderungen für Führungspersonen und für Teams mit sich. Zum Beispiel steigt der Aufwand an Koordination und Planung. Bei grösseren Teams wird zudem die Kommunikations- und Betreuungsintensität eine Herausforderung. Wenn Teams öfters von zu Hause aus arbeiten oder nicht alle am selben Ort stationiert sind, ist eine angepasste und meist neue Führungskultur unabdingbar. Die Führungskräfte müssen darauf vorbereitet werden und es werden mehr Agilität, Transparenz und idealerweise auch flache Hierarchien benötigt.

randstad

Randstad (Schweiz) AG
Leutschenbachstrasse 45
8050 Zürich
www.randstad.ch

KOOPERATIONSPARTNER

Die vorliegende Publikation erscheint mit
freundlicher Unterstützung durch folgende Partner:

Asga Pensionskasse
Rosenbergstrasse 16
9001 St. Gallen

www.asga.ch

Schweiz. Verband Creditreform
Teufener Strasse 36
9000 St. Gallen

www.creditreform.ch

Funk Insurance Brokers AG
Hagenholzstrasse 56
8050 Zürich

www.funk-gruppe.ch

Randstad (Schweiz) AG
Leutschenbachstrasse 45
8050 Zürich

www.randstad.ch

swissICT
Vulkanstrasse 120
8048 Zürich

www.swissict.ch

Unter Verwendung von Informationen und Materialien von:

> **ASCO Association of Management Consultants Switzerland,** Stockerstrasse 44, 8002 Zürich, www.asco.ch

> **Bundesamt für Statistik,** Espace de l'Europe 10, 2010 Neuchâtel, www.bfs.admin.ch

> **Credit Suisse Group,** 8070 Zürich, www.credit-suisse.com

> **GfK Switzerland AG,** Suurstoffi 18, 6343 Risch-Rotkreuz, www.gfk.com

> **Hugo Bühlmann,** Marketing- und Konsumgüterspezialist für KMU und Detailhandel, 9300 Wittenbach

> **ICTswitzerland,** Aarbergergasse 30, 3011 Bern, http://ictswitzerland.ch

> **Interpharma Verband der forschenden pharmazeutischen Firmen der Schweiz,** Petersgraben 35, 4003 Basel, www.interpharma.ch

> **scienceindustries,** Nordstrasse 15, 8021 Zürich, www.scienceindustries.ch

> **Swissmechanic,** Felsenstrasse 6, 8570 Weinfelden, www.swissmechanic.ch

> **Swissmem,** Pfingstweidstrasse 102, 8005 Zürich, www.swissmem.ch