

TRANS FORM ATION 2020



**SO GEHT DIE SCHWEIZER WIRTSCHAFT
DEN WANDEL AN**

Eine Studie der STAUFEN.INOVA AG

STAUFEN.
i n o v a

INHALT

Geschäftsmodell
Führung
Kultur
Prozesse
Struktur

Abgestimmte
Veränderungsprojekte

Abgestimmte
Veränderungsprojekte

Abgestimmte
Veränderungsprojekte

Erfolgsfaktoren der Transformation

- S. 4 Editorial
- S. 6 Hintergrund und Rahmen der Studie
- S. 8 Management Summary
- S. 10 Die Ergebnisse
- S. 28 Unsere Thesen
- S. 30 Über uns

EDITORIAL

Liebe Leserin, lieber Leser

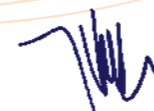
Während der Corona-Pandemie zeigte sich, dass Schweizer Unternehmen in Krisensituationen schnell und konsequent reagieren. Eine der Folgen: Der wirtschaftliche Einbruch ist mit 6,2 Prozent Verlust beim Bruttoinlandsprodukt noch glimpflich verlaufen, ein hellblaues Auge gewissermassen. Zum Vergleich: In Deutschland ging es um 9,7 Prozent abwärts, in Österreich um 10,5 Prozent (Quelle: Statista).

Doch auch akute Krisen gehen vorbei und dann rücken technologischer Wandel und Innovationen wieder in den Vordergrund. Ein rascher Blick in diese Studie legt nahe, dass im Selbstbild der Schweizer Wirtschaft alles in Ordnung ist. Die Unternehmen haben eine ausgesprochen positive Sicht auf sich selbst und sind grundsätzlich optimistisch. Dahinter steht die Haltung: Wir haben zwar Probleme, aber wir werden sie schon bewältigen. Doch im Detail zeigen sich die Defizite, beispielsweise ein zu starres Denken in Silos und zu starre Strukturen.

Den Firmenlenkern ist jedoch klar, dass sie sich verändern müssen. Dabei setzen sie jedoch vor allem auf inkrementelle Verbesserungen am Portfolio – letztlich also mehr von der gleichen Medizin. Denn vielen Unternehmen ist das eigene Geschäftsmodell beinahe heilig. Der Aufbau neuer Geschäftsfelder wird als «Selbstkannibalisierung» gesehen und dementsprechend kritisch betrachtet. Gleichzeitig ist den Firmen aber bewusst, dass einzelne ihrer Produkte oder Services von der Disruption bedroht sind.

Hier ist mehr Experimentierfreude gefragt. Neue Geschäftsmodelle, neue Produkte und Services sind notwendig, um in volatilen Märkten langfristig Erfolg zu haben. Das Motto sollte lauten: Bevor andere mein Geschäftsmodell angreifen, mache ich das lieber selbst.

Ich wünsche Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre.



Jürg Hodel
Co-Geschäftsführer
Staufen.Inova AG



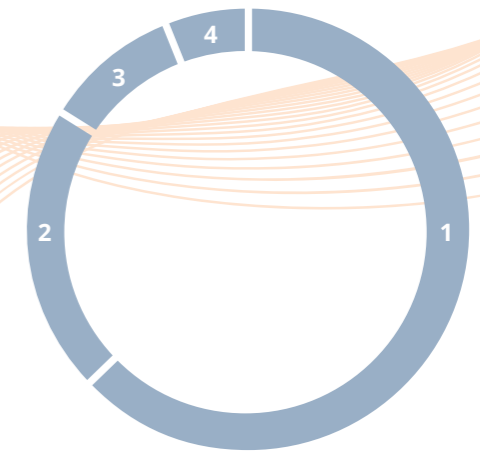
HINTERGRUND UND RAHMEN DER STUDIE

Für die Studie «Transformation – so geht die Schweizer Wirtschaft den Wandel an» befragte das Beratungsunternehmen Staufen.Inova AG im Herbst 2020 insgesamt 128 Schweizer Unternehmen, die vornehmlich aus den Bereichen Industrie und Dienstleistungen kommen. Die Studienteilnehmer kamen zu 61 Prozent aus dem Verwaltungsrat und der Geschäftsführung. Die Unternehmen sind vor allem im Maschinen- und Anlagenbau, in der Bauindustrie und Baunebenbranche sowie im Bereich Food and Beverage tätig.

Demografie

IN WELCHEM BEREICH IST IHR UNTERNEHMEN TÄTIG?

1 Industrie	63 %
2 Dienstleistungen	21 %
3 Handel	10 %
4 Öffentlicher Bereich	6 %



IN WELCHER BRANCHE IST IHR UNTERNEHMEN TÄTIG?

Maschinen- und Anlagenbau	20 %
Bauindustrie und Baunebenbranche	13 %
Food and Beverage	11 %
Elektroindustrie	7 %
Logistik	7 %
Medizintechnik	6 %
Chemisch-pharmazeutische Industrie	4 %
Energie	3 %
Healthtech/Gesundheit	2 %
Automobilindustrie und deren Zulieferer	1 %
Luftfahrtindustrie und deren Zulieferer	1 %
Sonstige Dienstleistungen	12 %
Sonstiges	13 %

WIE GROSS IST IHR JAHRESUMSATZ VOR DER KRISE GEWESEN?

Bis CHF 50 Mio.	24 %
CHF 50–250 Mio.	35 %
CHF 250–500 Mio.	10 %
CHF 500 Mio.–1 Mrd.	12 %
Über CHF 1 Mrd.	7 %
Keine Angabe	11 %

WELCHE FUNKTION ÜBEN SIE IN IHREM UNTERNEHMEN AUS?

Verwaltungsrat	5 %
Mitglied der Geschäftsführung	56 %
Bereichsleiter	16 %
Abteilungsleiter	7 %
Projektleiter	9 %
Sonstiges	7 %

MANAGEMENT SUMMARY

DER PERMANENTE WANDEL IST REALITÄT

Für die Schweizer Wirtschaft gibt es keine Atempause. In den vergangenen drei Jahren haben sich nach eigener Auskunft sieben von zehn Unternehmen stark oder sogar sehr stark verändert. Der grösste Wandel geschah in den Prozessen, der Organisationsstruktur und der Führung. Doch drei von vier Unternehmen verfolgen weiterhin ihr traditionelles Geschäftsmodell.

Dabei ist jedem zweiten Unternehmen bewusst, dass einzelne Produkte oder Dienstleistungen im Portfolio von Disruption bedroht sind. Dass zusätzlich auch die eigenen Geschäftsmodelle in Gefahr sind, erwartet jedes dritte Unternehmen. Dies spricht für den hohen Veränderungsdruck, der auf den Unternehmen lastet: Drei Viertel empfinden diesen als stark oder sehr stark.

HOHER VERÄNDERUNGSDRUCK

Auch die Schweizer Wirtschaft war und ist stark von der Corona-Krise betroffen. Nach wie vor sind die Märkte recht volatil und der wirtschaftliche Austausch mit stark betroffenen Regionen ist immer noch gestört. Jedes zweite Unternehmen sieht hier eine wichtige Ursache für den hohen Veränderungsdruck.

Wesentlicher sind allerdings die weiter fortschreitende Digitalisierung und der hohe Kostendruck. Zwei Drittel der Unternehmen bezeichnen diese Faktoren als Haupttreiber für Veränderungen. Ein fast schon erstaunliches Ergebnis ist die Einschätzung des Fachkräftemangels: Lediglich jedes vierte Unternehmen sieht sich davon unter Druck gesetzt.

STRATEGIEN FÜR DEN WANDEL

Fast alle Firmen begegnen dem Veränderungsdruck mit Ruhe. Nur eine von zehn gibt an, keine Strategie für diese Situation zu haben. Die neun restlichen Unternehmen treten dem Wandel selbstbewusst gegenüber: Jedes zweite (53 %) ist sicher, dass seine Strategie zu einem fundamentalen dauerhaften Wandel führen wird und bereits erste Erfolge (47 %) zeigt.

Doch hinter dem souveränen Auftritt steckt auch ein wenig Unsicherheit, denn lediglich 25 Prozent der befragten Unternehmen setzen ihre Strategie konsequent um. Und 14 Prozent attestieren sich selbst, dass die Strategie zu kurz greift und nicht alle notwendigen Veränderungen abdeckt.

HINDERNISSE AUF DEM WEG ZUM ZIEL

Die Gründe für Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Veränderungen im Unternehmen sind altbekannt: fehlende personelle Ressourcen (48 %), Silodenken (47 %) und mangelhafte Kommunikation. So werden zwar Führungskräfte sehr gut informiert, doch Mitarbeitende teilweise etwas vernachlässigt. Nur in drei Viertel der Unternehmen kennen alle Mitarbeitenden im Unternehmen die Strategie.

Ein knappes Drittel der Unternehmen hat jedoch weitergehende Probleme: Die Befragten klagen über unstrukturiertes Vorgehen, mangelhafte Prozesse, fehlende Kompetenzen bei Führungskräften und Mitarbeitern sowie über Manager, die sich gegen Veränderungen wehren und oft gegenseitig blockieren.

KUNDENZENTRIERUNG – ZU OFT NOCH EINE VISION

Die Ausrichtung eines Unternehmens auf den Kunden ist eine viel beschworene Massnahme. So ist es auch in der Schweizer Wirtschaft: Wesentlicher Treiber für Veränderungen sei der Kunde, meinen drei Viertel (74 %) aller Unternehmen. Demzufolge sagen auch acht von zehn Firmen (81 %), dass die Prozesse voll auf den Kunden ausgerichtet sind.

Diese Sicht ist recht optimistisch, wie ein Blick auf den Veränderungsbedarf im eigenen Unternehmen zeigt: Bei ebenfalls drei Viertel (74 %) der Unternehmen ist das wichtigste Handlungsfeld die Ausrichtung der Prozesse an den Kundenbedürfnissen. Dies zeigt, dass etliche Unternehmen hier noch Nachholbedarf haben.

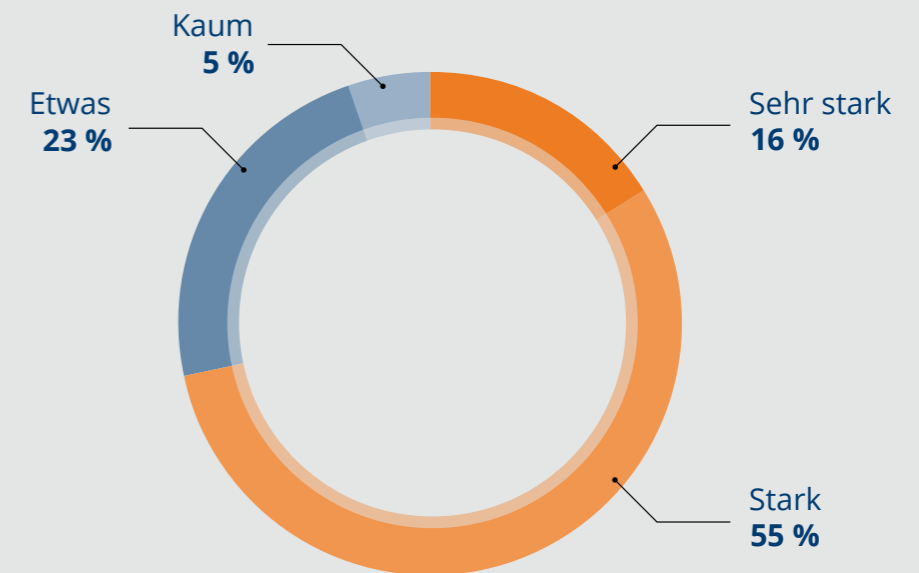
INNOVATION AUF SCHWEIZER ART: VORSICHTIG

Eine Möglichkeit, den wirtschaftlichen Wandel aktiv anzugehen, sind Innovationen. Hier handeln Schweizer Unternehmen betont vorsichtig, was normalerweise mit konservativ übersetzt wird. So achten fast drei Viertel (71 %) darauf, dass neue Geschäftsmodelle die bestehenden nicht gefährden. Etwa jede zweite Firma (56 %) hält an bewährten Technologien fest und setzt Innovationen nur dann um, wenn sie schnelle Rentabilität versprechen (48 %).

Trotzdem erfordern Innovation und Wandel viel Energie. Die Schweizer Unternehmen sind bereit, sie zu investieren: In acht von zehn Unternehmen sieht sich die Führung dazu in der Lage, die notwendigen Veränderungen anzustossen. Dies hängt sicher auch damit zusammen, dass in der Schweizer Wirtschaft Pragmatismus und Lösungsorientierung stark verankert sind. Zudem betont die Mehrheit der Unternehmen (80 %) ihre kollaborative, an Zusammenarbeit orientierte Unternehmenskultur.

DIE ERGEBNISSE

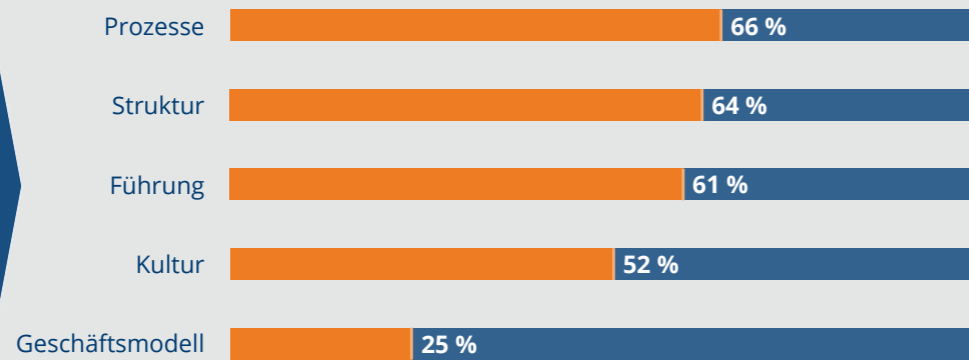
INWIEWEIT HAT SICH IHR UNTERNEHMEN
IN DEN VERGANGENEN DREI JAHREN VERÄNDERT?



💡 Mehr als sieben von zehn Unternehmen
verzeichnen grundlegende Veränderungen

WAS HAT SICH IN IHREM UNTERNEHMEN VERÄNDERT?

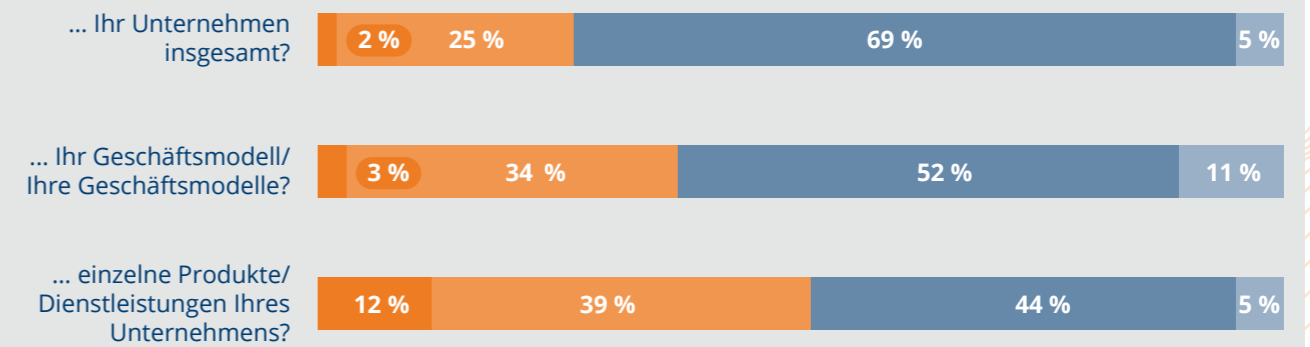
Mehrfachnennungen sind möglich.



💡 Drei von vier Unternehmen verfolgen unverändert ihr traditionelles Geschäftsmodell

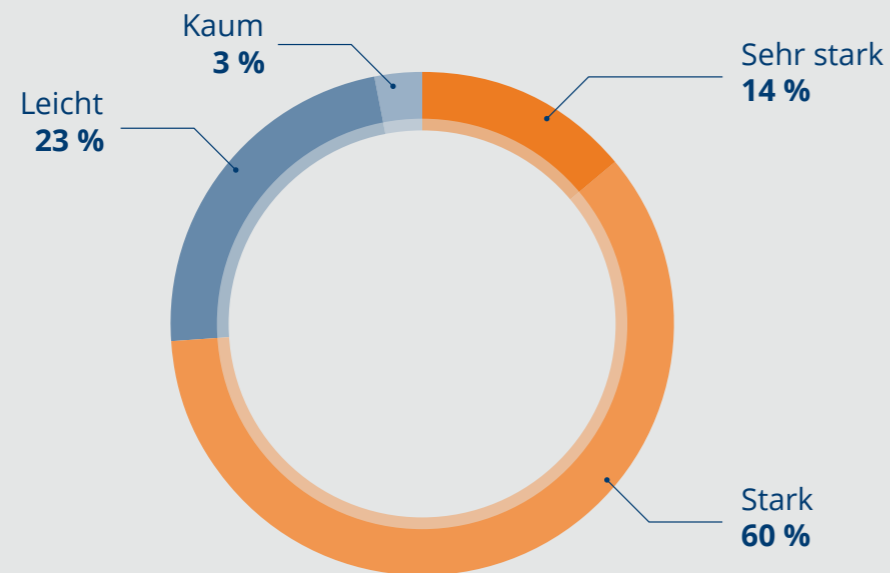
INWIEWEIT SEHEN SIE GRUNDSÄTZLICH EINE DISRUPTIONSGEFAHR FÜR ...

Sehr grosse Grosse Geringe Keine



💡 Mehr als jedes zweite Unternehmen sieht einzelne Produkte/Dienstleistungen bedroht

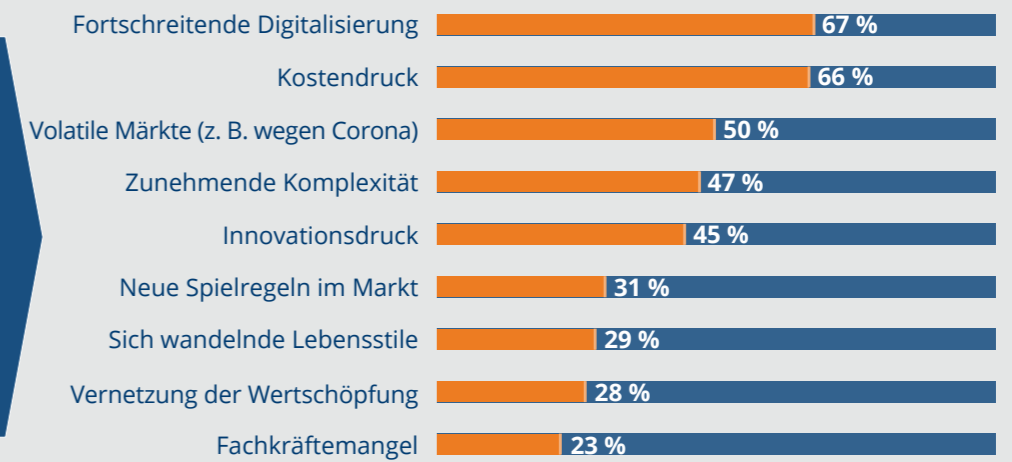
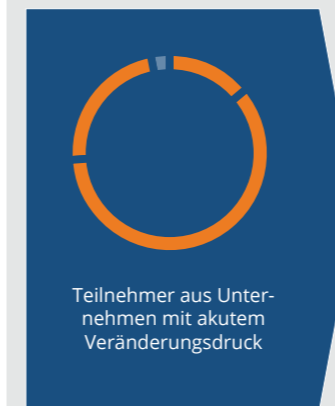
WIE HOCH IST DER VERÄNDERUNGSDRUCK, DER AKTUELL AUF IHREM UNTERNEHMEN LASTET?



💡 Drei Viertel der Unternehmen sind einem Veränderungsdruck ausgesetzt

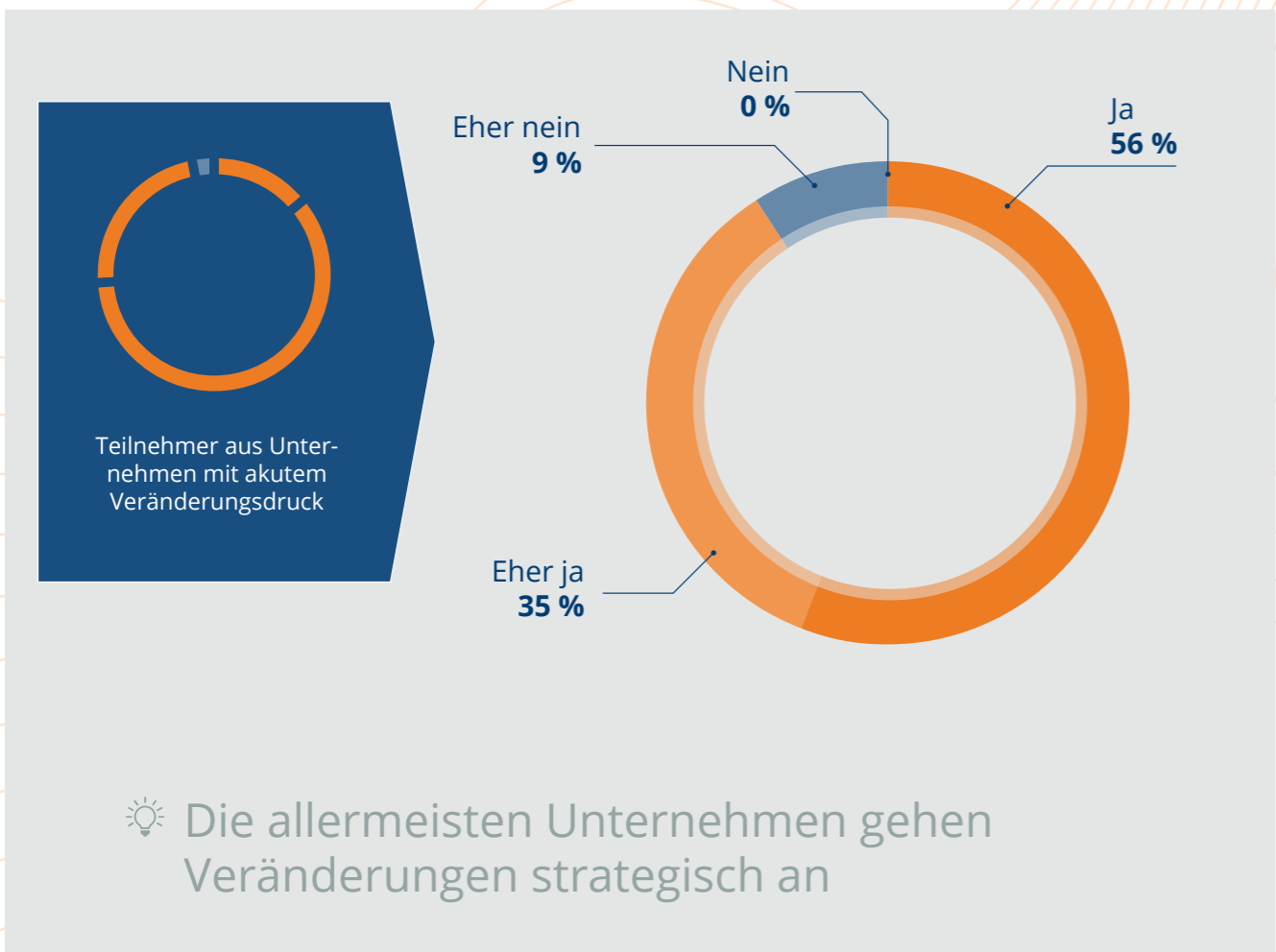
WAS SIND DIE TREIBER FÜR DEN AKTUELLEN VERÄNDERUNGSDRUCK IN IHREM UNTERNEHMEN?

Mehrfachnennungen sind möglich.



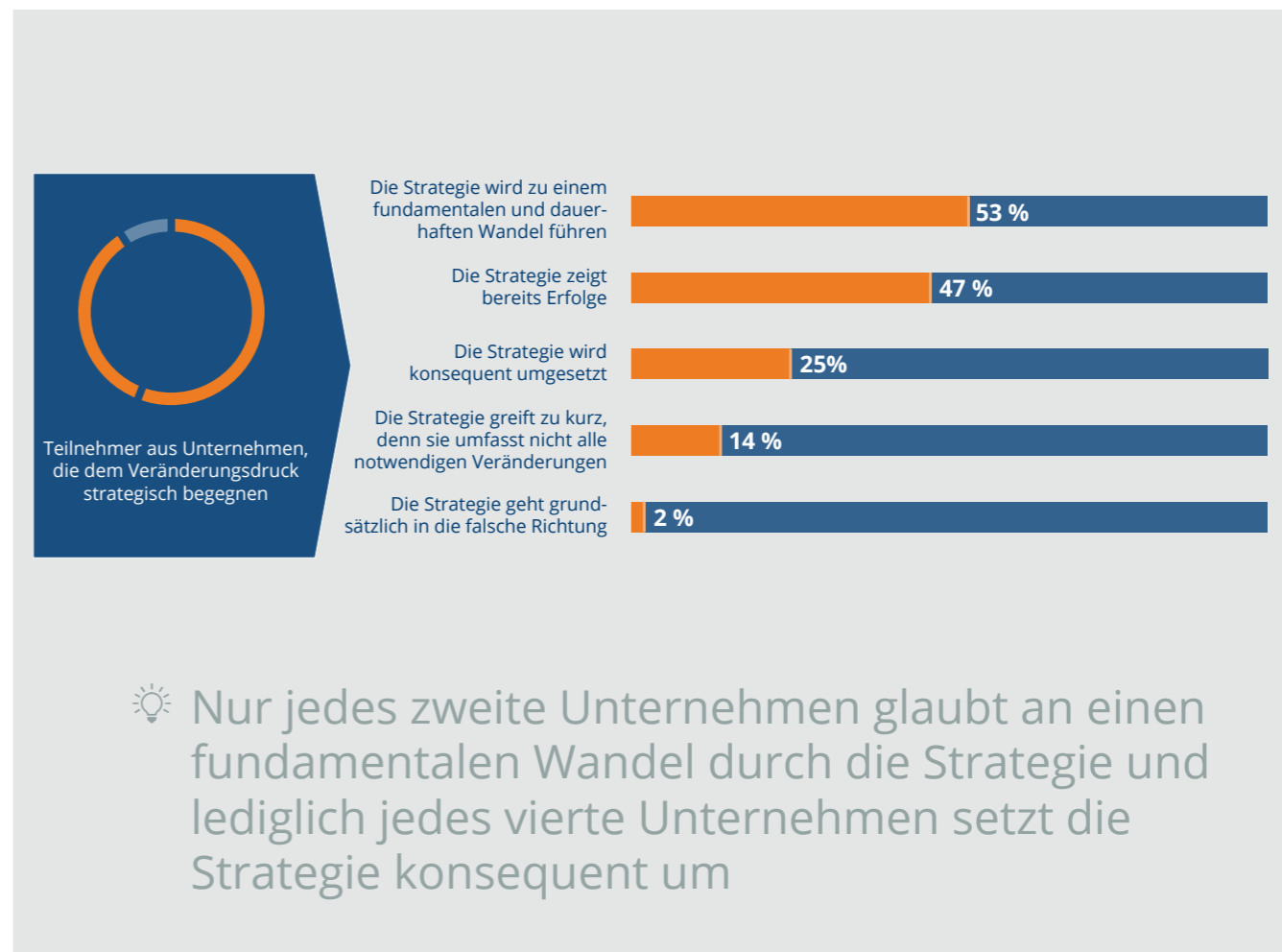
💡 Digitalisierung und Kostendruck fordern die Unternehmen

VERFOLGT IHR UNTERNEHMEN EINE STRATEGIE, DEM VERÄNDERUNGSDRUCK ZU BEGEGNEN?

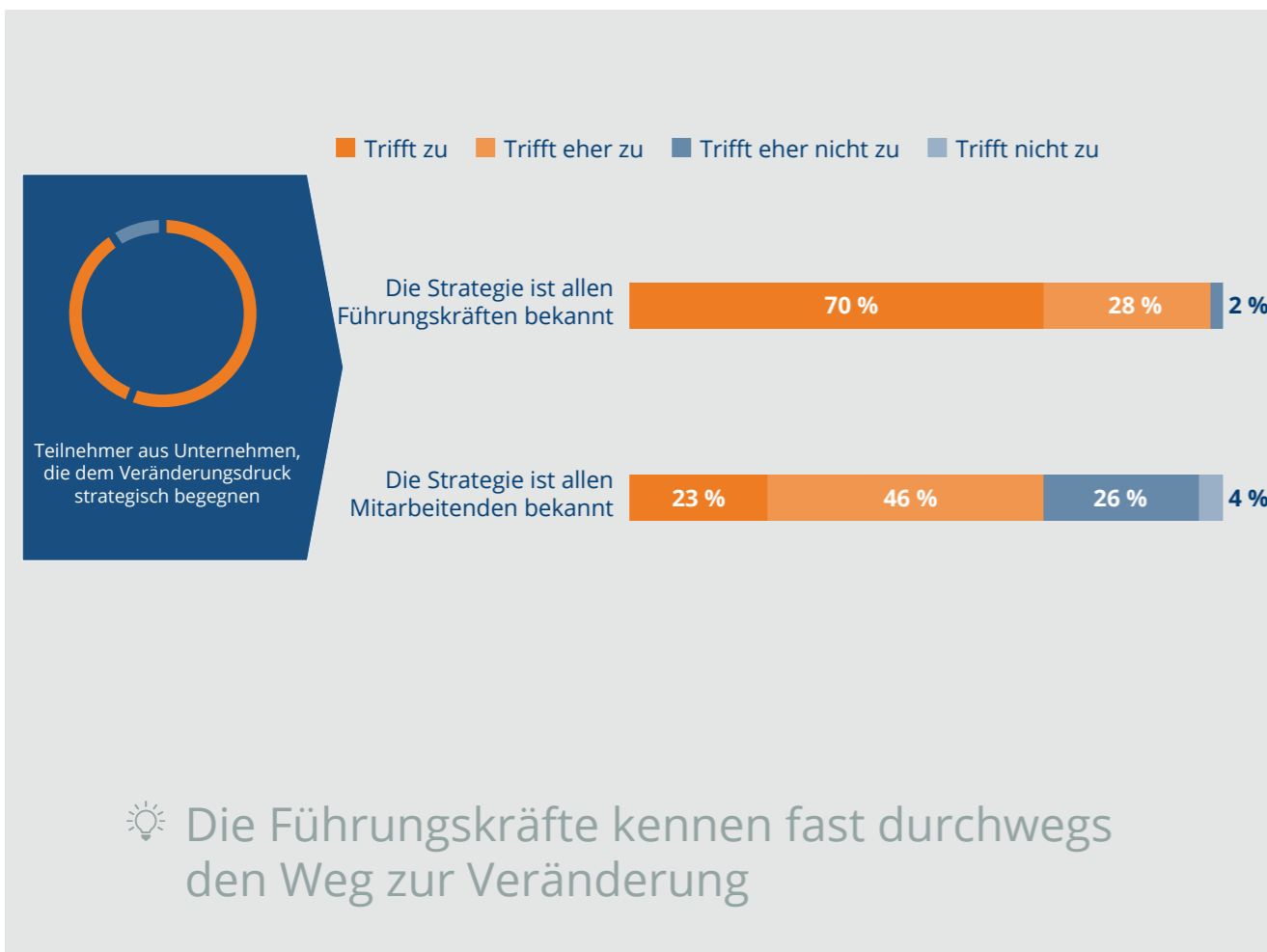


WIE BEWERTEN SIE DIE STRATEGIE IHRES UNTERNEHMENS, AUF VERÄNDERUNGEN ZU REAGIEREN?

Mehrfachnennungen sind möglich.



INWIEWEIT KENNEN DIE MITARBEITENDEN UND FÜHRUNGSKRÄFTE IN IHREM UNTERNEHMEN DIE STRATEGIE?

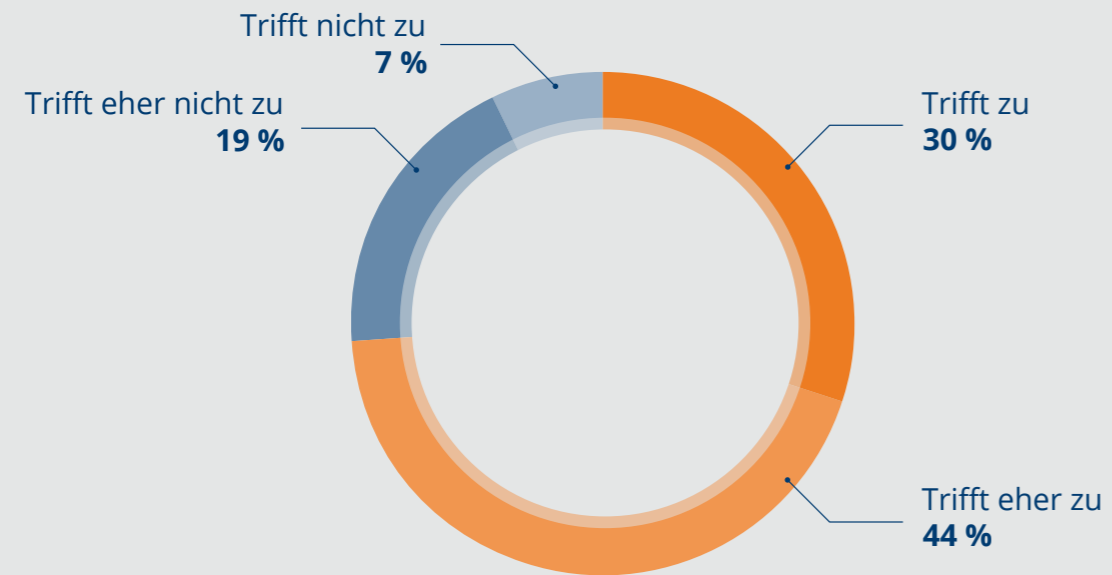


WAS STEHT VERÄNDERUNGEN IN IHREM UNTERNEHMEN ENTGEGEN?

Mehrfachnennungen sind möglich.

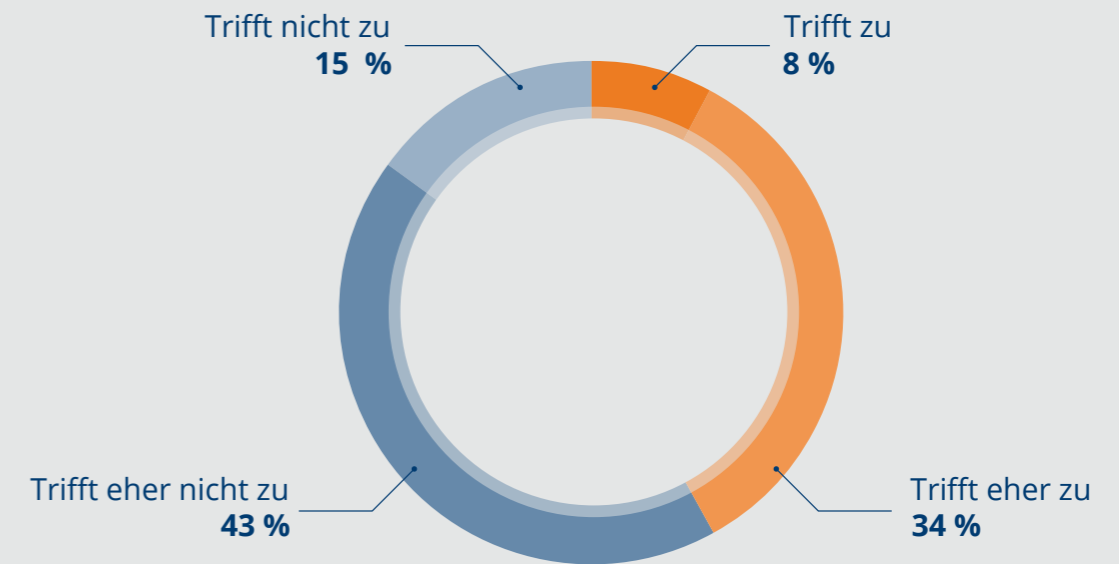


UNSERE KUNDEN SIND WESENTLICHE TREIBER VON VERÄNDERUNGEN



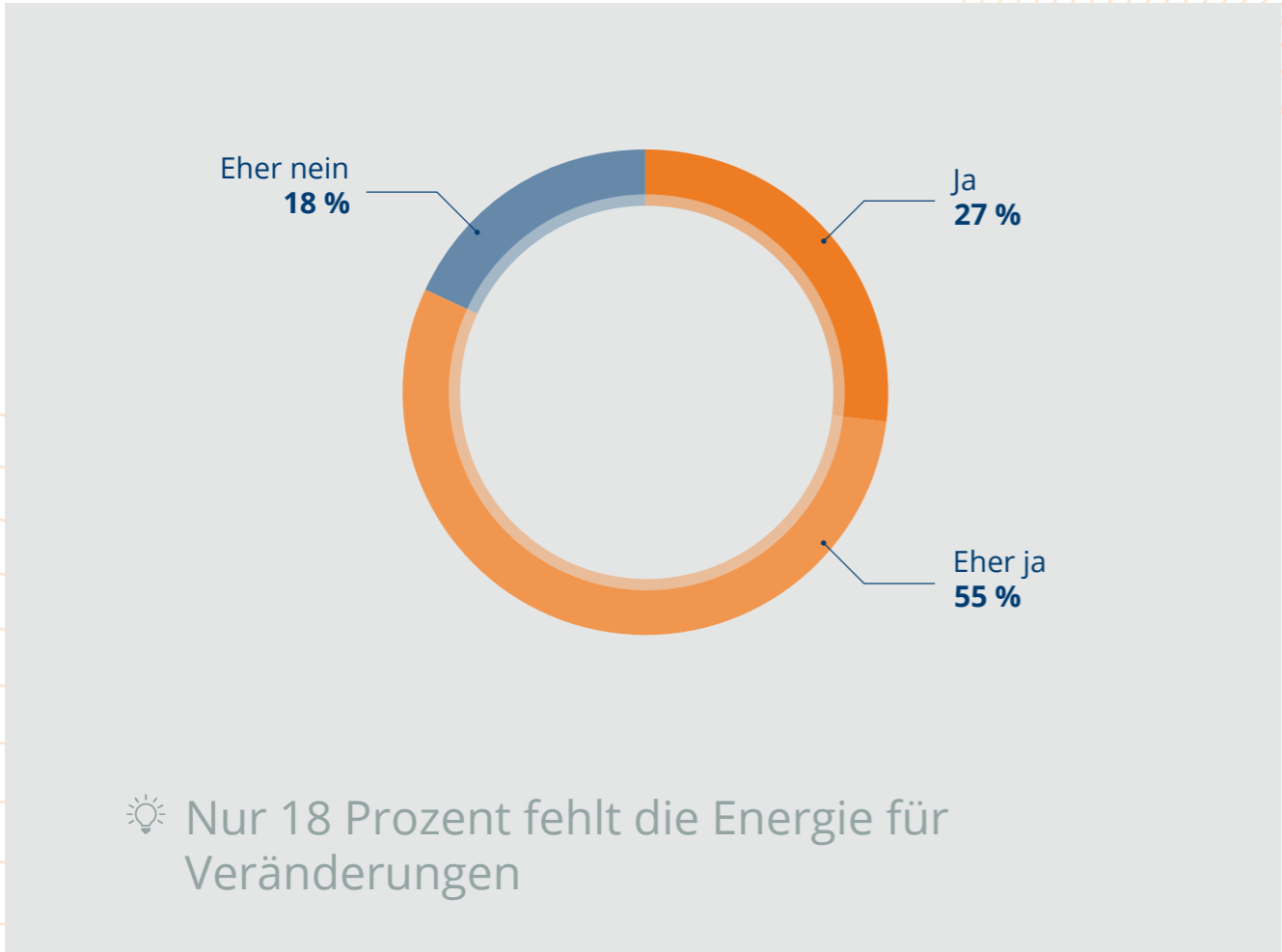
💡 Sehr oft sind die Kunden Treiber von Veränderungen

UNSER (GLOBALES) SUPPLY-CHAIN-NETZWERK IST AKTUELL EHER STARR UND WENIG VERÄNDERUNGSFÄHIG

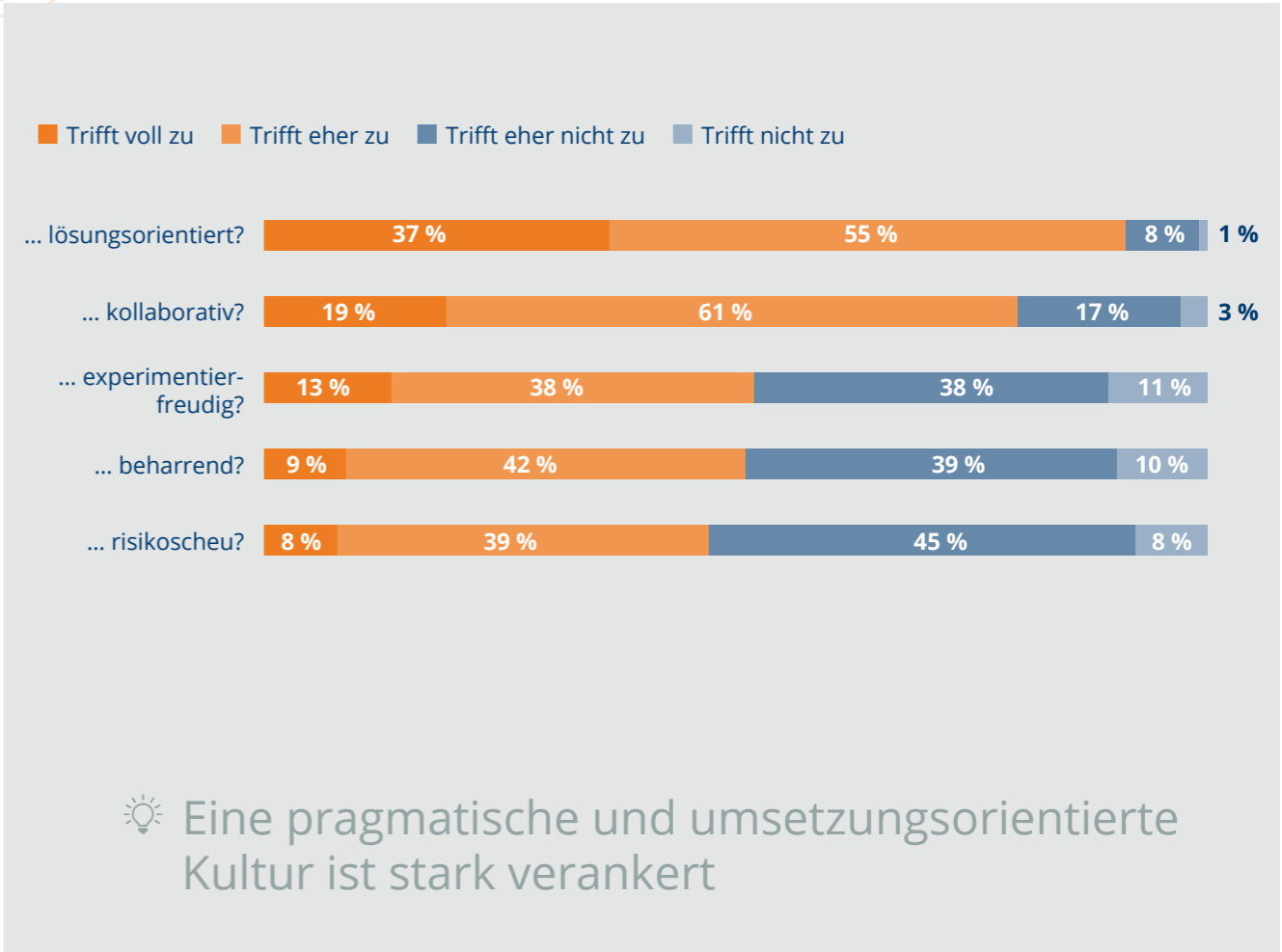


💡 Gut 40 Prozent der Unternehmen wissen um die Schwächen ihres Supply Chain Managements

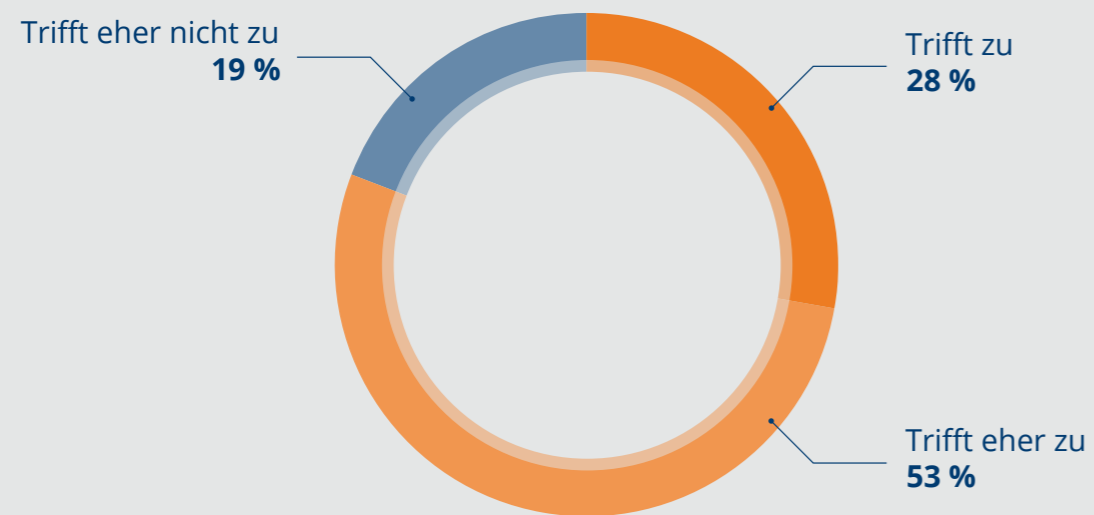
**DIE ABKEHR VOM BESTEHENDEN BENÖTIGT VIEL ENERGIE:
SCHAFFT ES IHRE UNTERNEHMENSFÜHRUNG,
DIE NOTWENDIGEN VERÄNDERUNGEN ANZUSTOSSEN?**



INWIEWEIT IST IHRE UNTERNEHMENSKULTUR ...

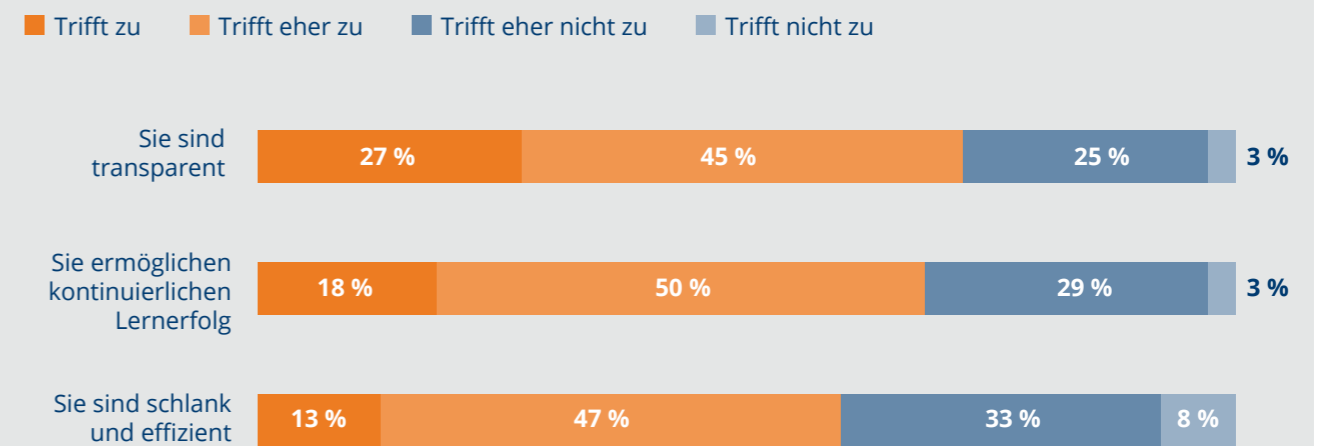


UNSERE PROZESSE SIND VOLL AUF DIE KUNDEN AUSGERICHTET



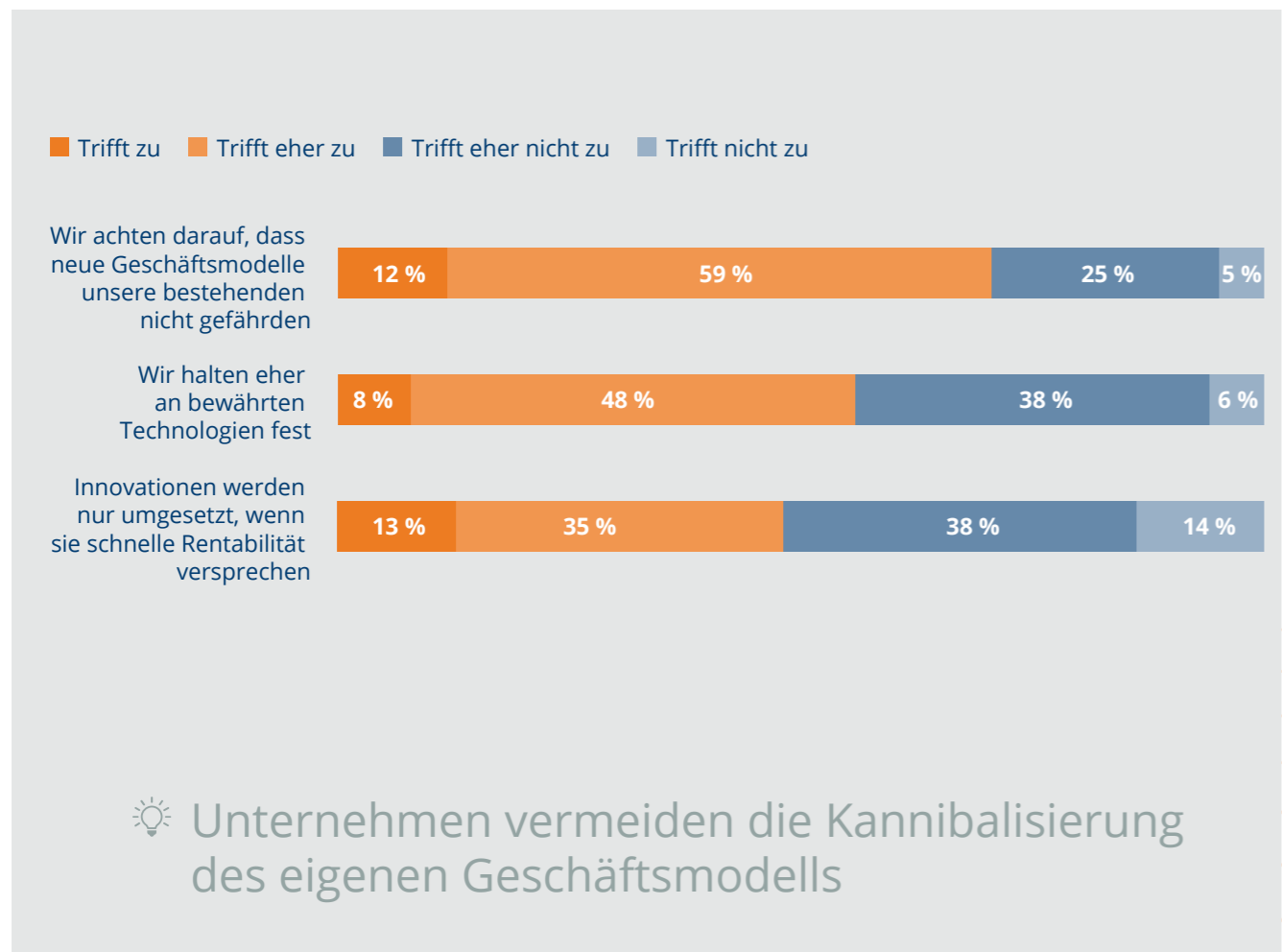
💡 Die grosse Mehrheit lobt die kundenorientierten Prozesse

WAS KENNZEICHNET IHRE STRUKTUREN UND PROZESSE AUSSERDEM?



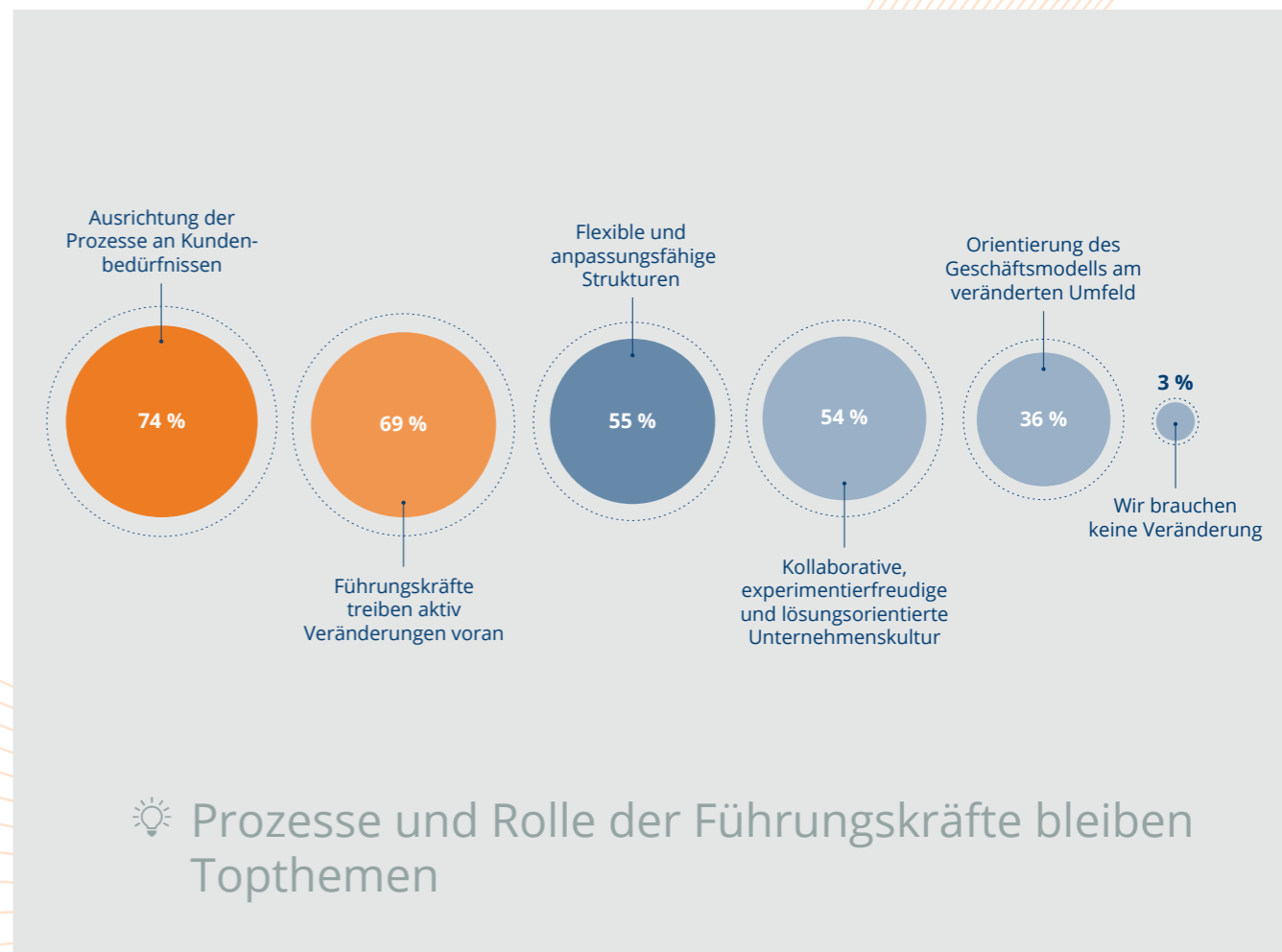
💡 Positiver Blick auf Strukturen und Prozesse – doch nicht überall sind diese schlank und effizient

THEMA INNOVATIONEN: INWIEWEIT TREFFEN DIE FOLGENDEN AUSSAGEN AUF IHR UNTERNEHMEN ZU?



AUF WELCHE HANDLUNGSFELDER MÜSSTE IM RAHMEN EINER GRUNDLEGENDEN VERÄNDERUNG IN IHREM UNTERNEHMEN BESONDERES AUGENMERK GELEGT WERDEN?

Mehrfachnennungen sind möglich.



UNSERE THESEN

- Obwohl der sich verändernde Kundenbedarf die Unternehmen stark fordert, liegt kein Fokus auf der Anpassung des Geschäftsmodells.
- Die Veränderungen werden auf strategischer Ebene zwar angegangen, aber drei von vier Unternehmen setzen sie diese nicht konsequent um.
- Die Führungskräfte kennen fast durchwegs den Weg zur Veränderung, werden aber noch nicht als aktive Treiber der Transformation wahrgenommen.
- Trotz einem pragmatischen und lösungsorientierten Umgang mit dem sich verändernden Umfeld bleibt die Ausrichtung der Prozesse auf den Kunden die grösste Herausforderung.

ÜBER UNS

Staufen.Inova – Transformation in allen Dimensionen mit einem verlässlichen Partner

Die Staufen.Inova AG zählt zu den führenden internationalen Beratungshäusern für Transformation – Geschäftsmodell, Struktur, Prozesse, Führung und Kultur sind relevante Bausteine dafür. Das Credo «Erfolgreich aus der Schweiz» ist dabei täglich gelebte Praxis, um die Wertschöpfungs- und Managementprozesse der Kunden zu optimieren sowie ihre Innovations- und Entwicklungsaktivitäten agil auszurichten.

Durch die Expertise in der Gestaltung erfolgreicher Wertschöpfungsketten hilft Staufen.Inova den Unternehmen, die Transformation anzustossen und einen deutlichen Wettbewerbsvorsprung zu erzielen. Das gesamte Supply-Chain-Netzwerk mit allen Disziplinen wird dabei auf den zukünftigen Kundennutzen ausgerichtet.

Wir verstehen Digitalisierung als Basis für neue Geschäftsmodelle und Operational Excellence. Über unser Schwesterunternehmen Staufen. Digital Neonex stellen wir Expertenwissen für den Wandel zum digitalen Unternehmen bereit.

International agierenden Unternehmen bieten die mehr als 340 Mitarbeitenden der Staufen-Gruppe weltweit auch lokale Unterstützung an.

Die Staufen-Gruppe Zahlen. Daten. Fakten.



ANSPRECHPARTNER



Jürg Hodel
Co-Geschäftsführer
j.hodel@staufen-inova.ch
☎ +41 44 786 33 11

ANSPRECHPARTNERIN FÜR MEDIEN



Andrea Bläsing
Verantwortliche Marketing
a.blaesing@staufen-inova.ch
☎ +41 44 786 33 11

HERAUSGEBER

STAUFEN.INOVA AG

Reitergasse 11
CH-8004 Zürich

☎ +41 44 786 33 11

📠 +41 44 786 33 80

www.staufen-inova.ch

anfrage@staufen-inova.ch

STAUFEN.
i n o v a