

Wirtschaftsstandort Schweiz: Was bringt die Zukunft?

Strategien für eine
wettbewerbsfähige Zukunft

Inhalt

Vorwort	3
Zusammenfassung	4
Detaillierte Studienergebnisse	12
Anhang A: Executive Summary «Wirtschaftsstandort Schweiz: Was bringt die Zukunft?»	35
Anhang B: St. Gallen Corporate Management Scorecard	37
Fussnotenverzeichnis	38

Eine gemeinsame Studie von Deloitte Schweiz und dem Institut für Betriebswirtschaft der Universität St. Gallen.

Autoren dieser Studie

Universität St. Gallen (HSG), Institut für Betriebswirtschaft

- Prof. Dr. Günter Müller-Stewens, Direktor Institut für Betriebswirtschaft.
- Dr. Markus Menz, Projektleiter.
- Veronika Lochbrunner, Wissenschaftliche Mitarbeiterin.

Deloitte

- Dr. Christopher Gentle, Leiter Knowledge & Research.
- Dr. Daniel Kobler, Leiter Strategieberatung Finanzdienstleistungen.
- Dr. Michael Grampp, Leiter Research Schweiz.

Vorwort

In den vergangenen drei Jahren haben sich in der Weltwirtschaft und auf den Finanzmärkten grundlegende Änderungen ergeben. Seit der Finanzkrise sehen sich die Unternehmen neuen Herausforderungen gegenüber – darunter der Bedarf nach mehr Transparenz sowie der zunehmende Einfluss der Behörden auf Unternehmensaktivitäten. Zweifellos werden aufgrund der Einbindung des Landes in die Weltwirtschaft die Treiber der globalen Märkte einen stärkeren Einfluss auf die Schweizer Wirtschaft, Schweizer Unternehmen und die Bewohner der Schweiz ausüben. Da sich Protektionismus noch nie für die Schweiz bewährt hat, wird Anpassungsfähigkeit auch weiterhin die Lösung sein.

Im November 2009 veröffentlichte Deloitte ein White Paper mit dem Titel «Wirtschaftsstandort Schweiz: Was bringt die Zukunft?». Darin wurde eine Reihe von Initiativen vorgeschlagen, die dazu beitragen sollen, die Schweizer Wirtschaft zu fördern und ihre globale Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. In der Publikation wurden insgesamt 18 Wachstumsinitiativen für Politik und Wirtschaft vorgestellt.

Das White Paper stellte zwei entscheidende Fragen für die Zukunft der Schweiz:

- *Wie kann die Schweiz auf ihren bisherigen Stärken aufbauen und ihre Wettbewerbsposition festigen?*
- *Welche Prioritäten sollten Führungspersonlichkeiten aus Politik und Wirtschaft setzen, um die Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz zu stärken?*

Um eine Antwort auf diese drängenden Fragen zu finden, beauftragte Deloitte die Universität St. Gallen (HSG) mit einer Untersuchung, die einem dreistufigen Ansatz – nationale Agenda, Unternehmensagenda und Prioritäten für die künftige Wettbewerbsfähigkeit – folgt.

Unsere Untersuchung wäre nicht möglich gewesen ohne die Unterstützung der 97 Führungskräfte aus Unternehmen in der Schweiz, die freundlicherweise an unserer Umfrage teilgenommen haben.¹ Ausserdem möchten wir den drei Führungskräften danken, die uns bei der Erstellung des Fragebogens unterstützt haben.

Langfristiges Ziel dieses Berichts ist es, zu einem weiteren Dialog zwischen Führungspersonlichkeiten aus Wirtschaft und Politik über eine gemeinsame Agenda anzuregen, damit die Schweizer Wirtschaft ihren Wettbewerbsvorsprung behalten kann.

Wir hoffen, dass Sie diese Untersuchung sowohl anregend als auch wirtschaftlich nützlich finden werden.

Ihr

Martin Eadon
Chairman & CEO
Deloitte AG

Ihr

Prof. Dr. Günter Müller-Stewens
Direktor Institut für
Betriebswirtschaft
Universität St. Gallen

Zusammenfassung

«Es ist nicht die stärkste Gattung, die überlebt, und auch nicht die intelligenteste, sondern diejenige, die am besten auf Veränderungen reagiert.»

Charles Darwin

Die aussergewöhnlichen ökonomischen Ereignisse der vergangenen drei Jahre haben die Weltwirtschaft grundlegend verändert. Von den Finanzmärkten bis zur Produktion hochwertiger Güter blieb kein Bereich der Wirtschaft unberührt. Die Schweiz war dem aufkommenden Gegenwind aufgrund ihrer grossen Abhängigkeit von internationalen Märkten besonders stark ausgesetzt. Doch jede Krise eröffnet auch Chancen, und unsere Untersuchung zeigt, dass die Schweizer Wirtschaft zuversichtlich und gut gerüstet ist, viele dieser Chancen zu ergreifen.

Unserer Umfrage zufolge erkennen die Schweizer Unternehmen, dass sie wichtige Teile der Wirtschaft neu ausrichten müssen. Die Herausforderung besteht darin, die richtigen Prioritäten zu finden, zu benennen und sie konsequent umzusetzen, um die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Wirtschaft zu steigern.

Die Zusammenfassung ist wie folgt gegliedert: Im ersten Teil geht es darum, die im Deloitte White Paper vorgeschlagenen Wachstumsinitiativen als Möglichkeit zur Gestaltung der nationalen Agenda zu überprüfen. Der nächste Teil beschäftigt sich dann mit den in unserer Untersuchung identifizierten Prioritäten, welche die Schweizer Wirtschaft umsetzen will, um in einer durch die Krise veränderten Welt erfolgreich zu sein. Der letzte Teil geht schliesslich der Frage nach, wie sich die wichtigsten Initiativen in politische Massnahmen umsetzen lassen, die in Zusammenarbeit mit der Wirtschaft die Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz stärken können. Die resultierenden Ansatzpunkte, die auf das White Paper von Deloitte Bezug nehmen, sollen dazu beitragen, die künftige Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.

1. Gestaltung der nationalen Agenda: die wichtigsten Wachstumsinitiativen

Der erste Teil unserer Studie beschäftigt sich mit dem regulatorischen Unternehmenskontext in der Schweiz. Er gibt die Einschätzungen von Top-Managern zur Relevanz der 18 Wachstumsinitiativen des White Papers von Deloitte wieder. Ein Überblick über die 18 Wachstumsinitiativen ist dem Anhang A zu entnehmen.

Unsere Untersuchung zeigt, dass Schweizer Wirtschaftsführer die meisten dieser 18 Initiativen unterstützen (vgl. Abbildung 1). Einige Vorschläge, wie der Aufbau eines „National Financial Advisory Board“, wurden allerdings auch abgelehnt. Schweizer Wirtschaftsführer glauben, dass die Sicherung des derzeitigen Vorsprungs eine Agenda für nachhaltigen Wandel erfordert, die auf einer Reihe gezielter Massnahmen für die Angebotsseite und die Industrie basiert. Interessanterweise betreffen die drei Initiativen, die als die wichtigsten eingestuft wurden, die Fähigkeiten der Schweizer Wirtschaft auf der Angebotsseite. Sie werden von allen Branchen als wichtig betrachtet:

- (1) Industrieübergreifende Statuserhöhung von Wissenschaft, Ingenieurwesen und Technik.
- (2) Anwerbung und Integration ausländischer Arbeitskräfte mit Schlüsselqualifikationen.
- (3) Steuerreformen (Personenbesteuerungsrecht und Unternehmenssteuerrecht).²

Bei der Umsetzung dieser Prioritäten steht die Schweiz vor grossen Herausforderungen. Eine prosperierende Binnenwirtschaft in einer globalen Welt ist stark von ihren technischen Möglichkeiten abhängig. Der Bildungssektor benötigt ein ausreichendes Angebot an qualifizierten und talentierten Experten. Doch in den vergangenen Jahren scheint die Schweizer Jugend das Interesse an den Naturwissenschaften verloren zu haben. Im derzeitigen globalen Arbeitsmarkt dürfte es aber schwierig sein, Experten aus dem Ausland zu rekrutieren. Ausserdem bestehen Bedenken hinsichtlich einer «Überfremdung» der Schweizer Wirtschaft.

Abbildung 1: Die 18 Schweizer Wachstumsinitiativen (nach Bedeutung geordnet)



Quelle: Universität St. Gallen, Institut für Betriebswirtschaft, 2010

2. Gestaltung der Unternehmensagenda: Motoren für nachhaltiges Wachstum

Das White Paper von Deloitte identifizierte die Bedeutung von vier Sektoren – Life Sciences, Finanzdienstleistungen, Konsumgüterindustrie und Produktion hochwertiger Güter – als Motoren für das künftige Wachstum der Schweizer Wirtschaft.

Wir fragten die Führungskräfte in der Umfrage, wie sich die geschäftlichen Aussichten für ihre Branchen in den nächsten fünf Jahren entwickeln werden und in welchem Umfang diese Aussichten realisiert werden können. Ausserdem ging unsere Untersuchung der Frage nach, welche Veränderungen des Geschäftsmodells notwendig sind, damit künftige Chancen optimal genutzt werden können.

Die Untersuchung zeigt, dass es eine weitgehend kohärente Antwort auf die Chancen und Gefahren gibt, die als Folge der Krise in allen Branchen anzutreffen sind. Dies spricht für die Qualität und Stärke der Schweizer Wirtschaft. Unsere Untersuchung zeigt, dass die Umsetzung der folgenden fünf Massnahmen die Wettbewerbsfähigkeit von Schweizer Unternehmen zukünftig stärken könnte:

1. Steigerung der Aktivitäten zum Strategic Foresight

Mehrere Megatrends werden die Weltwirtschaft wie auch die Schweizer Wirtschaft von Grund auf verändern, unter anderem die Alterung der Gesellschaft und der Klimawandel. Sie werden im globalen Massstab zu einer «kreative Erneuerung» heutiger Formen des Wirtschaftens führen. Unternehmen, die zu schnellem Handeln bereit sind, könnten sich dadurch enorme Chancen bieten. Eine verbesserte Wettbewerbsfähigkeit beruht oft auf einem schnelleren und tieferen Verständnis der schwachen Veränderungssignale im sozioökonomischen Umfeld. Unternehmen mit effektiveren Strategic-Foresight-Systemen können deshalb einen so genannten First Mover Advantage erringen. Strategic-Foresight-Systeme sollten eingesetzt werden, um neue Trends und Entwicklungen zu erkennen (vgl. Abbildung 27) sowie bestehende Geschäftsmodelle in Frage zu stellen und neue zu erfinden. Die Strategic-Foresight-Tätigkeit sollte in die täglichen Aktivitäten aller Manager integriert und nicht nur an ein gesondertes Managementsystem delegiert werden.

Die Fähigkeit, die Auswirkungen globaler Megatrends vorzusehen und zu bewältigen, wird von wesentlicher Bedeutung sein, um den grösstmöglichen Nutzen aus diesen Trends zu ziehen und geeignete geschäftliche Lösungen auszuarbeiten. Tatsächlich weist die Umfrage darauf hin, dass die Reaktion auf die Folgen von Megatrends für Schweizer Unternehmen in den nächsten fünf Jahren an Bedeutung gewinnen wird (vgl. Abbildung 27 und 29).

2. Lancierung strategischer Wachstumsinitiativen

Je mehr die inländischen und westlichen Industriemärkte reifen, desto härter wird der Kampf um Wachstum für die Unternehmen. Um diese Herausforderung zu bestehen, könnten strategische Wachstumsinitiativen lanciert werden (vgl. Abbildung 27).

Damit sich aber die Vielfalt an unternehmerischen Ideen steigern lässt, können offene Innovationsansätze eingeführt werden, die nicht nur das volle Potenzial des Unternehmens, sondern auch externe Quellen (Universitäten, Forschungsinstitute, Lieferanten, Kunden usw.) nutzen, um eine Pipeline mit vielversprechenden unternehmerischen Ideen zu entwickeln. Hierbei ist dann ein angemessenes Management dieser Ideen erforderlich.

3. Unternehmenszentralen: Wandlung zur wertschaffenden Einheit

Früher war die Zentrale für viele Unternehmen eine rein administrative Einheit, die das Geschäftsportfolio steuert und teilweise auch gemeinsam genutzte Dienstleistungen erbringt. Um Wachstum zu schaffen, müssen Unternehmen die Rolle der Zentrale bei der unternehmerischen Wertschöpfung noch klarer herausarbeiten und legitimieren. Beispiele hierfür sind die Einrichtung starker Unternehmensfunktionen oder die Zentralisierung von Führungs- und Kontrollkompetenzen in der Unternehmenszentrale.

4. Aktives Management des Geschäftsportfolios

Um sich schneller an den wirtschaftlichen Wandel anzupassen, sollten Unternehmen nach Gelegenheiten Ausschau halten, um Firmen in aussichtsreichen Branchen zu übernehmen und Einheiten mit langfristig schlechten Zukunftsaussichten veräussern. Die Umfrageergebnisse zeigen, dass Fusionen und Akquisitionen sowie strategische Allianzen als Portfolio-Management-Mechanismen in den nächsten fünf Jahren erheblich an Bedeutung gewinnen werden (vgl. Abbildung 18). Aufgrund der fortschreitenden Globalisierung vieler aussichtsreicher Branchen wird eine weitere internationale Diversifikation, zum Beispiel in Asien, dem Nahen Osten und Afrika, für Schweizer Unternehmen immer wichtiger werden (vgl. Abbildung 17).

5. Kultivierung von unternehmerischem Verhalten

Unternehmerisches Verhalten sollte bei Unternehmen ganz oben auf der Management-Agenda stehen. Am Anfang steht dabei die Kultivierung eines unternehmerischen Verhaltens, das oft noch im Widerspruch zu einer bürokratischen und hierarchischen Kultur steht. Hierzu müssen Vergütung und Managementziele in Einklang gebracht werden. Dies umfasst Auswahlkriterien im Rekrutierungsprozess, die Attraktivität verschiedener Laufbahnen, Beförderungsprogramme, Managemententwicklungsprogramme oder Evaluierungs- und Anreizsysteme (vgl. Abbildung 28).

Branchendynamik

Die Antworten auf die Frage nach der Bedeutung der branchenbezogenen Wachstumsinitiativen zeigen, dass jede Branche mit verschiedenen Zwängen und Zeitplänen konfrontiert ist. Die Teilnehmer erwarten, dass sich die künftigen Geschäftsaussichten im Vergleich zu den vergangenen drei Jahren leicht verschlechtern (auf durchschnittlich 2,89 auf einer Skala von 1 = nicht wichtig bis 5 = sehr wichtig). Bei Konsumgütern (Durchschnitt 3,13) und Life Sciences (3,00) scheinen die Geschäftsaussichten besser zu sein als der Gesamtdurchschnitt, bei Finanzdienstleistungen (2,86) und Produktion (2,72) dagegen etwas schlechter.

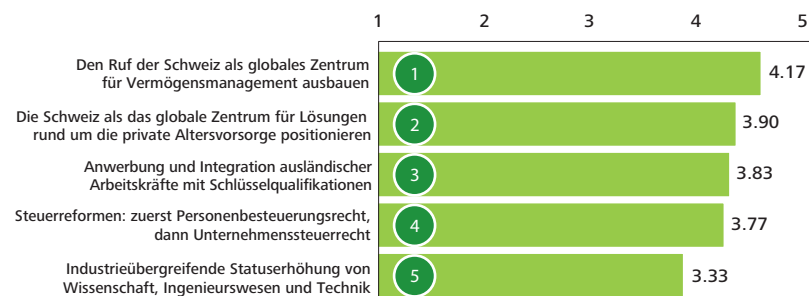
Nur 27 Prozent aller Teilnehmer glauben, dass sie ihr Geschäftsmodell bis Ende 2010 ändern müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Wichtiger ist, dass die grosse Mehrheit der Teilnehmer (83 Prozent) mit einer Änderung innerhalb der nächsten drei Jahre rechnet. Insgesamt bestehen die wichtigsten strategischen Themen für die meisten Teilnehmer darin, ihr Unternehmen an (a) das sich verändernde regulatorische Umfeld, (b) die zunehmenden Auswirkungen der Globalisierung und des Wachstums in ausländischen Märkten und (c) den gewachsenen Bedarf an innovativen Lösungen und Produkten anzupassen.

Unsere Untersuchung ergab zudem, dass die Prioritäten in den verschiedenen Branchen unterschiedlich sind. Im Bereich Life Sciences beispielsweise bezeichnen die Führungskräfte die Positionierung als Biotech-Zentrum und die weltweite Vermarktung der Expertise im Bereich integrierte Gesundheitssysteme als die beiden entscheidenden Brancheninitiativen. Führungskräfte aus diesem Sektor erwarten zudem, dass die Branche mit der Politik eine Partnerschaft zur Wissenschaftsförderung eingeht, um das Wachstum zu optimieren. Unternehmen aus der Life-Sciences- und der Konsumgüterbranche beurteilen die Aussichten in ihrer Branche optimistischer als Finanzdienstleister und Produktionsunternehmen.

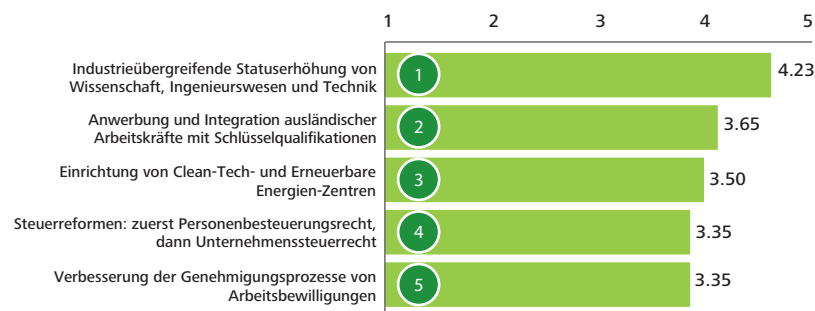
Für die einzelnen Branchen sind folgende Initiativen am wichtigsten:

Abbildung 2: Die fünf wichtigsten Schweizer Wachstumsinitiativen je Sektor (nach Bedeutung geordnet)

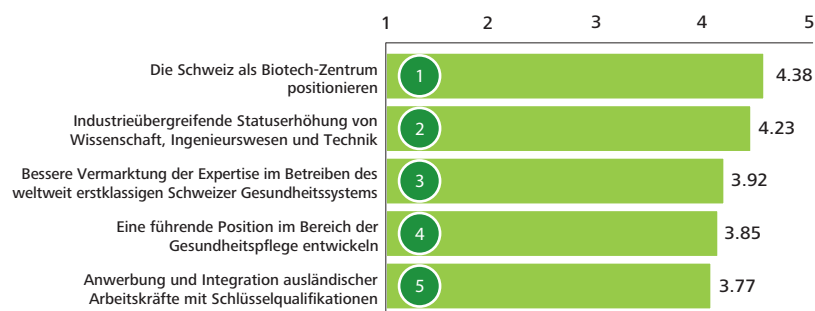
Top 5 Initiativen: Finanzdienstleister (n=30)



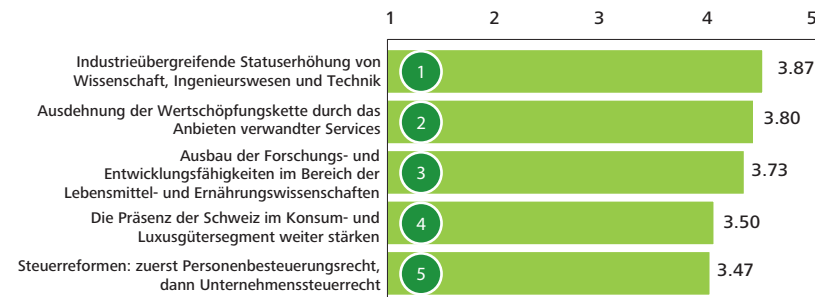
Top 5 Initiativen: Produzierendes Gewerbe (n=26)



Top 5 Initiativen: Life Sciences (n=13)



Top 5 Initiativen: Konsumgüter (n=15)



Quelle: Universität St. Gallen, Institut für Betriebswirtschaft, 2010

Finanzdienstleistungssektor

Im Finanzdienstleistungssektor stechen zwei Wachstumsinitiativen als besonders bedeutsam hervor: So soll die internationale Wahrnehmung der Schweiz als Zentrum für Vermögensverwaltung gestärkt werden und sich als globales Zentrum für Lösungen rund um die private Altersvorsorge etablieren. Auf die Frage, welche weiteren Initiativen als wichtig eingeschätzt werden, nannten die Teilnehmer das Bedürfnis, ein Centre of Excellence für die Finanzdienstleistungsindustrie aufzubauen.

Bei der Verbesserung der Reputation der Vermögensverwaltung gibt es vier Aspekte, an die angeknüpft werden kann:

- Die Vermögensverwalter werden sich in Zukunft auf die Gewinnung von versteuertem Vermögen konzentrieren. Hierzu soll der OECD-Standard 26 angenommen werden.
- Die Regulierung von bis anhin unsteuerter Kundenvermögen sollte Teil jeder künftigen Lösung mit anderen Ländern sein.
- Der Schutz der (finanziellen) Privatsphäre ist äusserst wichtig.
- Die Verbesserung der Produktqualität und des Dienstleistungsangebots ist ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor.

Die Finanzdienstleistungsindustrie, die in unserer Studie die schwächste Leistung aller Branchen auswies, gab an, sie werde ihre Nutzenversprechen (Value Proposition) weniger stark anpassen als die drei anderen Branchen (vgl. Abbildung 14). Auch die internationale Diversifikation steht auf ihrer Agenda im unteren Bereich. Unserer Untersuchung zufolge sieht der Schweizer Finanzsektor die geringste Veranlassung sein Geschäftsmodell zu ändern oder anzupassen.

Life Sciences

Die Führungskräfte aus der Life-Sciences-Branche bestätigten in der Umfrage, dass zwei der branchenspezifischen Wachstumsinitiativen zu den drei wichtigsten für ihren Industriezweig zählen: die Positionierung als Biotech-Zentrum und die globale Vermarktung der Expertise im Bereich integrierte Gesundheitssysteme. Auf die Frage nach weiteren verwandten Initiativen nannten sie den Aussenhandel, insbesondere mit Ländern der Europäischen Union, als wichtigen Faktor für nachhaltiges Wachstum.

Die meisten Firmen wollen auf die Herausforderungen ihres Geschäftsumfeldes reagieren, indem sie ihr Nutzenversprechen in Zukunft anpassen. Ausserdem gilt die horizontale Diversifikation als wichtige Strategie für die nächsten fünf Jahre, um der Konvergenz der Sektoren Pharma, Biotech und Medizintechnik Rechnung zu tragen.

Die Schweiz hat eine lange Tradition darin, hervorragende Gesundheitsdienstleistungen zu erbringen – nicht nur für die eigenen Bürger, sondern auch für vermögende Ausländer. Dieser Vorteil kann weiter ausgenutzt werden, zum Beispiel in Kombination mit dem guten Ruf des Luxushotelsektors.

Produzierendes Gewerbe

Für die Teilnehmer aus dem produzierenden Gewerbe ist die Statuserhöhung von Ingenieurwesen, Wissenschaft und Technik die wichtigste Wachstumsinitiative. In Bezug auf die eigene Industrie findet sich auf der Liste der fünf wichtigsten Wachstumsinitiativen einzig die Errichtung von Centres of Excellence für Clean-Tech und erneuerbare Energien. Auch Innovation und Unterstützung von Unternehmertum werden als wichtig bezeichnet.

Produzierende Unternehmen werden ihr Nutzenversprechen in weitaus grösserem Umfang ändern als Finanzdienstleistungs- und Konsumgüterunternehmen. Ausserdem verfolgen sie in den nächsten Jahren eine stärkere internationale und geografische Diversifikationsstrategie als Finanzdienstleistungs- und Konsumgüterunternehmen.

Konsumgüterindustrie

Im Konsumgüterbereich rangieren zwei Wachstumsinitiativen unter den wichtigsten fünf: der Ausbau von Forschung & Entwicklung (F&E) im Bereich der Lebensmittel- und Ernährungswissenschaften sowie die Stärkung der internationalen Präsenz im Konsum- und Luxusgütersegment.

Darüber hinaus sehen die Studienteilnehmer die Notwendigkeit von Innovation und Bildung. Eine Änderung des Nutzenversprechens ist in der Konsumgüterindustrie in weit geringerem Umfang geplant als in der Life-Sciences-Branche oder im produzierenden Gewerbe.

Sowohl die Nahrungsmittel- als auch die Luxusgüterbranche haben in der Schweiz eine lange Tradition. So gibt es in der Luxusbranche ein tiefes Verständnis für die Frage, was Luxus bedeutet und wie man ihn herstellt. Viele Luxusmarken stammen aus der Schweiz und es besteht ein umfangreiches Wissen über das Management solcher Marken.

Ein ähnliches Mass an Wissen und Branchen-Know-how gibt es sonst wohl nur in Frankreich und Italien. Auch die Nahrungsmittelindustrie verfügt über erstklassiges Know-how im Branding und Marketing. Hier könnten die Ernährungswissenschaften noch stärker genutzt werden, um im globalen Wettbewerb mitzuhalten.

3. Vorsprung statt Rückstand

Die Schweiz ist als Wohnsitz und Wirtschaftsstandort nach wie vor sehr attraktiv. Doch um ihren internationalen Vorsprung zu sichern und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu festigen, müssen Politik und Wirtschaft einige Herausforderungen meistern.

Die Weltwirtschaft ist aktuell durch eine tiefe strukturelle Dynamik gekennzeichnet. Es gibt grosse Umwälzungen wie die Transformation der globalen Wertschöpfung von West nach Ost: In den nächsten Jahren treten mehr als eine Milliarde neue Konsumenten in die Märkte ein, von denen 85 Prozent aus Asien kommen. Einige Experten prognostizieren, dass China im Jahr 2027 die grösste Volkswirtschaft der Welt sein wird, andere sehen in China bereits heute den Spitzenreiter was Ausgaben für F&E betrifft. Eine weitere Verlagerung vollzieht sich von der industriellen zu einer mehr dienstleistungs- und wissensbasierten Gesellschaft. Gleichzeitig geschieht die Finanzierung immer häufiger über zusätzliche Quellen wie Finanzinvestoren und Staatsfonds.

Aufgrund der engen weltwirtschaftlichen Verflechtung der Schweiz werden diese Treiber der globalen Marktdynamik zweifellos starke Auswirkungen auf die hiesige Wirtschaft, die Schweizer Unternehmen und die Schweizer Bevölkerung haben. Da Protektionismus in der Vergangenheit in der Schweiz nicht funktioniert hat, wird die Lösung auch diesmal in der Anpassungsfähigkeit liegen.

Die Umfrageergebnisse deuten auf drei Handlungsbereiche hin. Sie enthalten detaillierte Empfehlungen an die Schweizer Politik zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit, die durch die drei höchstplatzierten Wachstumsinitiativen erreicht werden könnte. Staat und Wirtschaft könnten zusammenarbeiten, um Schweizer Unternehmen in der Weltwirtschaft wieder entsprechend zu positionieren. Eine solche Vision ist angesichts des zunehmenden internationalen Wettbewerbs ambitioniert, aber nicht unrealistisch. Der Schlüssel zur Sicherung des aktuellen Wettbewerbsvorsprungs gegenüber vielen anderen Ländern liegt in der Umsetzung der folgenden Initiativen:

Wachstumsinitiative 1: Statuserhöhung von Ingenieurwesen, Wissenschaft und Technik

Eine prosperierende Schweizer Wirtschaft ist vom Wissen und Know-how in den Bereichen Ingenieurwesen, Wissenschaft und Technik abhängig.

Neben bereits bestehenden Projekten sollten landesweit zusätzliche Wirtschaftsinitiativen für junge Menschen in der Ausbildung lanciert werden – je früher, desto besser.

Wenn die Schweiz ihren Wettbewerbsvorsprung sichern will, wird viel davon abhängen, ob sie ein institutionelles und öffentliches Umfeld bieten kann, das wissenschaftlich basierte Innovationen und Unternehmertum fördert. Mit der grossen Anzahl kleiner und mittelgrosser Unternehmen ist die Schweiz ein Land mit viel Unternehmergeist. Erfolgreiche Unternehmer können anderen als Vorbild dienen.

Die Schweiz sollte über einen unternehmerischen Ehrgeiz verfügen, der innovative Branchen wie Life Sciences oder die Produktion hochwertiger Güter fördert. Ein solcher Ehrgeiz wird bedeutende Auswirkungen auf die nationale und die Unternehmensagenda haben.

Im Mittelpunkt einer nationalen Agenda steht die Infrastruktur. Sie ist zweifellos einer der wichtigsten Faktoren für die Attraktivität eines Landes. Im Bereich «harter» Infrastruktur (Flughäfen, Strassen, Energie usw.) steht die Schweiz bereits gut da, bei der «weichen» Infrastruktur (Steuern, Arbeitsbedingungen, Regulierung usw.) bestehen allerdings noch Verbesserungsmöglichkeiten. Auch die staatlichen und institutionellen Rahmenbedingungen zur Förderung von Wissenschaft und Technologie könnten wie folgt verbessert werden (vgl. Abbildung 9):

1. Aufbau von Centres of Excellence

In enger Zusammenarbeit mit entsprechenden Unternehmen sollte die Politik die Entwicklung von so genannten Exzellenz- bzw. Innovationszentren in Erwägung ziehen. In diesen Zentren könnten die bestqualifiziertesten Ressourcen in einem spezifischen Innovationsbereich zusammenarbeiten. Günstige Bedingungen für den Aufbau solcher globalen Zentren bestehen zum Beispiel in den Sektoren Clean Tech und Erneuerbare Energien (Wachstumsinitiative 4), Vermögensverwaltung (Initiative 9), Biotechnologie (Initiative 10) sowie Lebensmittel- und Ernährungswissenschaften (Initiative 13).

Im Bankensektor laufen bereits einige gemeinsame Initiativen von Managern, Politikern und Experten, um die Schweiz als internationales Zentrum für Vermögensverwaltung zu stärken. In der Biotechnologie gibt es zum Beispiel im Raum Basel hervorragende Forschungskapazitäten bei Unternehmen und Universitätsinstituten.

Mit einem Global Player wie Nestlé und seiner Kompetenz in der Ernährungswissenschaft ist bereits eine starke Plattform vorhanden, die mit anderen Interessengruppen und Kompetenzzentren in diesem Bereich weiter verknüpft werden kann. Am weitesten ist der Weg vielleicht im Bereich Clean Tech, doch auch hier gibt es mittlerweile einige ermutigende Initiativen, und die Ausgangsbedingungen sind günstig. Ein nächster Schritt könnte darin bestehen, dass der Staat solche Exzellenzzentren formal benennt, um vorhandene Ressourcen zu bündeln.

2. Tech-Start-ups: Verbesserung der Rahmenbedingungen

Mehrere Faktoren sind von wesentlicher Bedeutung, um unternehmerisches Verhalten im Technologiebereich zu fördern. So können etablierte Messen, Wettbewerbe und Auszeichnungen die Entstehung einer Start-up-Kultur beschleunigen. Hilfreich können auch Business Parks sein, in denen Gründer und neue Unternehmen zusammenarbeiten und ihre Erfahrungen und Ressourcen austauschen können. Bildungseinrichtungen müssen erstklassiges wissenschaftliches und technologisches Wissen vermitteln, um Start-ups und Spin-offs zu stimulieren.

3. Effektivere Finanzierungsangebote

Die Finanzierung von Innovationen durch Risikokapital sollte in der Schweiz verbessert werden, um den Anschluss an vergleichbare Länder nicht zu verlieren. Risikokapital ist ein starker Treiber für geschäftliche Innovationen. Um die Finanzierungsmöglichkeiten für Start-ups und andere Kleinunternehmen zu verbessern, muss eine starke Risikokapitalbranche aufgebaut werden. Dies erfordert eine enge Zusammenarbeit zwischen Risikokapitalverbänden und -firmen. Die Vernetzung von Kapitalgebern und Start-ups sollte verbessert werden (Wachstumsinitiative 11) und der Staat sollte ein günstiges aufsichtsrechtliches und steuerliches Umfeld für private Anbieter, institutionelle Investoren und Privatkunden schaffen, damit ein ideales Klima für Risikokapitalfirmen entsteht.

Wachstumsinitiative 2: Anwerbung und Integration ausländischer Arbeitskräfte mit Schlüsselqualifikationen

Ein erstklassiger Wirtschaftsstandort muss sicherstellen, dass die Unternehmen vor Ort Zugang zu den Fachkräften haben, die sie für den Erfolg brauchen. Neben seiner spezifischen Beschaffenheit und den Besonderheiten seiner führenden Branchen ist es deshalb für den Standort Schweiz von zentraler Bedeutung, Zugang zu talentierten und qualifizierten Fachkräften zu gewährleisten. Solche Talente sollten unterschiedlicher Herkunft sein, um dem zunehmenden Bedürfnis globaler Unternehmen und ihrer Kunden nach Vielfalt (Diversity) gerecht zu werden.

Einige Trends gefährden jedoch diese Grundvoraussetzung für die Sicherung des Wettbewerbsvorsprungs: (1) der demografische Wandel («Alterung der Gesellschaft») und (2) eine skeptische gewordene «öffentliche Stimmung» gegenüber der Globalisierung des Landes («Verlust der nationalen Identität»).

Um diesen Entwicklungen entgegenzuwirken, muss die Politik unter anderem folgende Massnahmen ergreifen:

1. Identifizierung von fehlendem Know-how

Bisher gab es kaum ein gemeinsames Verständnis davon, welche Art von Know-how die Schweizer Wirtschaft genau benötigt. Der Staat muss daher in enger Zusammenarbeit mit den Unternehmen in der Schweiz feststellen, welche Fähigkeiten gebraucht werden. Anschliessend können Gegenmassnahmen für das Problem festgelegt werden. Die Schweiz verfügt bereits über ein hervorragendes Bildungssystem. Es sollte aber weiter gestärkt werden, indem die Lücken im Know-how-Angebot für den Arbeitsmarkt identifiziert und geschlossen werden. Zu erkennen, was fehlt, ist ein wichtiger erster Schritt. Doch was soll danach kommen? Eine Veränderung des Bildungssystems? Eine Anpassung der Einwanderungsgesetze? Die Förderung von Know-how, um Menschen zum Wechsel in andere Branchen oder Jobs zu bewegen? All dies sind Initiativen, über die im Detail nachgedacht werden müsste.

2. Steigerung der Prozesseffizienz zur Gewinnung von Experten aus dem Ausland

Künftig wird der Schweizer Arbeitsmarkt Schwierigkeiten haben, das zum Erhalt der Wirtschaftskraft benötigte Know-how bereitzustellen. In einem zunehmend globalen und wettbewerbsintensiven Arbeitsmarkt müssen hocheffektive Prozesse eingeführt und bewertet werden, um ausländische Arbeitskräfte mit Schlüsselqualifikationen anzuwerben und zu integrieren (zum Beispiel eine Verbesserung des Antragsverfahrens für Arbeitsbewilligungen) (Wachstumsinitiative 2 und 6).

Auch die Wirtschaft braucht eine bessere Talent-Agenda. Fortschrittliche HR-Initiativen dürften ein Top-Thema werden und einen Wettbewerbsvorteil schaffen, der für den künftigen Erfolg entscheidend sein wird.

1. Entwicklung und Umsetzung einer Talent-Agenda

Die Unternehmen müssen als Reaktion auf die Anforderungen der nationalen Agenda ihren künftigen Bedarf an Know-how definieren und Massnahmen ergreifen, um diesen Bedarf zu erfüllen. Sie müssen sich für den nächsten Kampf um Talente rüsten, der vermutlich früher kommt, als sie denken.

Das Talentmanagement kann zum Beispiel dadurch verbessert werden, dass enge Beziehungen zu handverlesenen Bildungseinrichtungen, etwa Universitäten, geknüpft und diese Einrichtungen zu einem Zentrum für die Rekrutierung entwickelt werden. Dies kann auf doppelte Weise nützlich sein. Einerseits kann so der Rekrutierungsprozess optimiert werden. Andererseits können die Unternehmen versuchen, mit Universitäten an der Entwicklung von Bildungsprogrammen zusammenzuarbeiten (zum Beispiel durch Einsitznahme im Beirat), um sicherzustellen, dass sie die richtigen Kräfte für die Zukunft ausbilden.

2. Standardisierung kritischer HR-Prozesse

Damit HR-Prozesse effizienter werden, sollten sie stärker standardisiert werden, und der unternehmensweite Vergleich sollte erleichtert werden. Ihre lokale Prägung und Relevanz dürfen dabei jedoch nicht verlorengehen. Die Unternehmen sollten in Erwägung ziehen, ein unternehmensweites Talentmanagement- und Nachfolgeplanungssystem einzuführen. Für viele Firmen bedeutet dies eine weitere Zentralisierung ihrer HR-Funktionen (vgl. Abbildung 24, 25, 28).

3. Reintegration von Frauen in den Beruf

Unternehmen müssen ihre Personalarbeit anpassen, damit sie dem demografischen Wandel Rechnung trägt und sich für Vielfalt (Diversity) einsetzt (zum Beispiel durch die Schaffung alternativer Arbeitszeitmodelle zur Reintegration von Frauen in den Beruf – Wachstumsinitiative 7).

4. Schaffung eines attraktiven Brands als Arbeitgeber

Angesichts des zunehmenden Wettbewerbs am Arbeitsmarkt müssen die Unternehmen einen attraktiven Brand als Arbeitgeber entwickeln. Eine Marke muss vermitteln, wofür ein Unternehmen steht – seine Werte, Vision, Mission und Führungsprinzipien.

Wachstumsinitiative 3: Steuerreformen (Personenbesteuerungsrecht und Unternehmenssteuerrecht)

Die Schweiz zeichnet sich durch ein günstiges Steuerumfeld aus. Allerdings verschärft sich auch hier der globale Wettbewerb zusehends. Die Regierung wäre deshalb gut beraten, die Einkommens- und Unternehmenssteuergesetze auf den Prüfstand zu stellen und entsprechend anzupassen. Im Hinblick auf die Besteuerung von Privatpersonen wäre es sinnvoll, das System zu vereinfachen. Hierzu sollte der Steuerwettbewerb zwischen den Kantonen, die in ihrer Steuergestaltung frei sind, beibehalten und verstärkt werden, da dies ein wesentlicher Grund für die steuerliche Attraktivität der Schweiz ist. Gleichzeitig wäre es angebracht, die Einkommenssteuer in verschiedenen Einkommensgruppen zu senken und die Immobilienbesteuerung zu überarbeiten.

Zuletzt besteht Handlungsbedarf bei der Besteuerung von Kapitalanlagen, einschliesslich Dividendeneinkünfte, bzw. der generellen Vermögensbesteuerung.

Darüber hinaus bieten sich der Schweiz Gelegenheiten, eine Reform der Unternehmensbesteuerung zu erwägen. In verschiedenen Bereichen wären – unter dem Gesichtspunkt der Auswirkungen auf die Staatsbilanz – Verbesserungen denkbar. Beispielsweise:

- Senkung der direkten Unternehmenssteuer.
- Überprüfung der relevanten Steuergesetzgebung für Unternehmen mit Einkünften aus dem Ausland (z.B. Export von Gütern und Dienstleistungen, die in der Schweiz hergestellt wurden) und der Behandlung der Einkünfte aus ausländischen Produkten, die im Ausland hergestellt wurden.
- Die Zukunft der Stempelsteuer – nicht nur der Gesellschaftsteuer, sondern auch der Steuer auf Wertpapiertransfers.
- Steuersatz für die Verrechnungssteuer auf Dividenden und Zinsen.
- Überprüfung der jährlichen Kapitalsteuer für Unternehmen.
- Steueraufschub für reinvestierte Gewinne.
- Steuerliche Konsolidierung aller Schweizer Gesellschaften.
- Einführung eines Steueranrechnungsverfahrens für Unternehmen, die sich in Privatbesitz befinden, wobei den in der Schweiz einkommenssteuerpflichtigen Aktionären solcher Unternehmen Steuerguthaben zurückerstattet würden.

Ein weiteres Beispiel wäre eine Verlängerung der Steuerbefreiung für Unternehmensneugründungen mit dem Ziel, neue Investitionen in die Schweiz zu locken sowie Forschung und Innovation zu fördern.

Mit Blick in die Zukunft zeigt unsere Untersuchung, dass die Schweizer Unternehmen gut auf die Chancen vorbereitet sind, die sich durch die Wirtschaftskrise ergeben. Um Erfolg zu haben, müssen sie jedoch in drei Schlüsselbereichen mit der Politik zusammenarbeiten: Wissenschaft und Technik, Arbeitsmärkte sowie Steuerreform. Die Schweizer Wirtschaft hat erklärt, dass diese drei Prioritäten entscheidend sind, um ihren Vorsprung zu sichern.

Detaillierte Studienergebnisse

Studienmethodik

Als Ausgangspunkt für «Best Practice»- und «Corporate Excellence»-Programme entwickelte die HSG die St. Gallen Corporate Management Scorecard (vgl. Anhang B). Zusammen mit unseren Studienergebnissen ermöglicht diese Scorecard Führungskräften, den Fokus auf Corporate-Management-Elemente zu richten und ihr Unternehmen an unserer repräsentativen Stichprobe (Sample) von Unternehmen in der Schweiz zu messen.

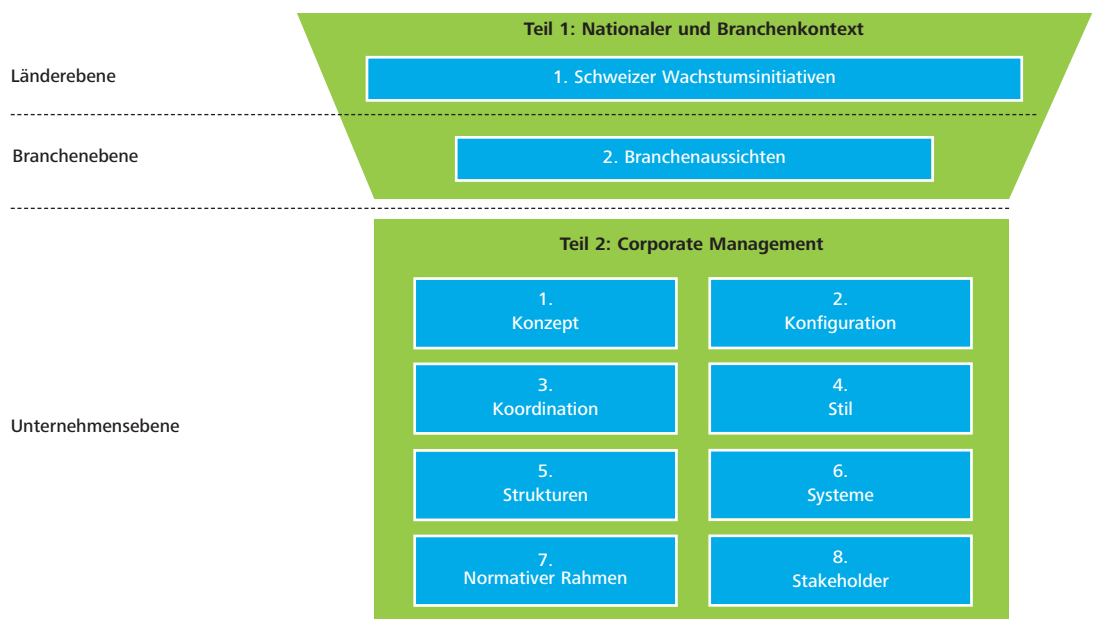
Auf Basis der Hypothesen des jüngsten Deloitte White Paper erarbeitete die HSG für das Top-Management der 392 grössten Unternehmen (börsennotierte und nicht börsennotierte) der Schweiz einen Fragebogen. Führungskräfte aus 97 Unternehmen nahmen an unserer Studie teil, die von Oktober bis Dezember 2009 durchgeführt wurde. Über 58 Prozent der Antworten kamen direkt vom Top-Management (CEOs, CFOs oder COOs). Obwohl mehr als zwei Drittel der teilnehmenden Firmen weniger als 10.000 Mitarbeiter beschäftigen, wiesen sie in ihrer Gesamtheit im Jahr 2008 eine durchschnittliche Belegschaft von 15.100 Mitarbeitern auf. Jede Gruppe kontrolliert im Durchschnitt 5,8 Geschäftseinheiten, und mehr als zwei Drittel der Unternehmen erwirtschaften über 50 Prozent des Gesamtumsatzvolumens mit ihrem Kerngeschäft. Der Grossteil der Firmen (84) stammt aus einem der vier Sektoren Finanzdienstleistungen (30), Life Sciences (13), produzierendes Gewerbe (26) und Konsumgüterindustrie (15).

Studienstruktur

Wie Abbildung 3 zeigt, ist dieses Kapitel in zwei Abschnitte gegliedert. Der erste Abschnitt beschäftigt sich mit dem regulatorischen Unternehmenskontext in der Schweiz. Er gibt die Einschätzungen von Top-Managern zur Relevanz der 18 Wachstumsinitiativen des Deloitte White Paper wider und fasst deren Erwartungen bezüglich der zukünftigen Entwicklungen in ihren Branchen zusammen. Der zweite Abschnitt befasst sich mit der Frage, wie die Unternehmen in der Schweiz ihre individuellen Strategien auf das allgemeine Geschäftsumfeld abstimmen wollen.

Die Ergebnisse werden jeweils für die gesamte Stichprobe und vier Schlüsselsektoren präsentiert. Zudem werden sie für die beiden Gruppen der Performance Leader und der Performance Follower (Unterscheidung auf Basis des Performance-Medianwerts) dargestellt.³ Die Antworten auf die Mehrheit der Fragen liegen auf einer Skala von 1 bis 5 (1 = unwichtig, 5 = sehr wichtig). Sofern dies nicht anders vermerkt ist, werden für die jeweiligen Untergruppen Durchschnittswerte ausgewiesen.

Abbildung 3: Studienstruktur



Quelle: Universität St. Gallen, Institut für Betriebswirtschaft, 2010

1 Regulatorischer Unternehmenskontext

1.1 Wachstumsinitiativen für die Schweizer Wirtschaft

Die 18 von Deloitte vorgeschlagenen Wachstumsinitiativen sind darauf ausgelegt, die Schweiz zu unterstützen, ihre hervorragende Wettbewerbsfähigkeit optimal zu nutzen. Wachstumsinitiativen sind definiert als allgemeine Aktionspläne, die der Wirtschaft substantielle Vorteile verschaffen sollen.

Die Kooperation seitens Staat, Unternehmen und Berufsorganisationen dürfte zum Erfolg jeder einzelnen Wachstumsinitiative beitragen. Insgesamt haben diese Initiativen das Potenzial, die Unternehmensstrategien der Unternehmen in der Schweiz deutlich zu beeinflussen.

Wie Abbildung 4 zeigt, lassen sich die 18 Wachstumsinitiativen unterteilen in «Grundsatzthemen» wie Humankapital-Initiativen und in «branchenspezifische Initiativen», die sich auf einen der vier Schlüsselsektoren beziehen, beispielsweise die Initiative zur Positionierung als Biotech-Zentrum.⁴

Abbildung 4: Übersicht der 18 Schweizer Wachstumsinitiativen

Grundsatzthemen	Humankapital Allgemeine Initiativen	1. Industrieübergreifende Statuserhöhung der Ingenieurtechnik, Wissenschaft und Technologie. 2. Anwerbung und Integration ausländischer Arbeitskräfte mit Schlüsselqualifikationen. 3. Schaffung von alternativen Arbeitszeitmodellen, um die Reintegration von Frauen in die Arbeitswelt zu verbessern.			
	Finanzierung	4. Förderung der Zusammenarbeit von etablierten Finanzinvestoren und jungen Start-Up-Unternehmen.			
	Standort	5. Pflege und Ansiedlung von globalen und regionalen Firmenzentralen (speziell von Multinationals aus den BRIC-Staaten). 6. Steuerreformen: zuerst Personenbesteuerungsrecht, dann Unternehmenssteuerrecht. 7. Verbesserung der Genehmigungsprozesse von Arbeitsbewilligungen.			
Spezifische Themen	Branchen- spezifische Initiativen	8. Aufbau eines „National Financial Advisory Board“. 9. Den Ruf der Schweiz als globales Zentrum für Vermögensverwaltung ausbauen. 10. Etablierung der Schweiz als globales Zentrum für Renten- und Vorsorgelösungen.	11. Stärkung der Schweiz als Biotech-Zentrum. 12. Globale Vermarktung der Expertise im Bereich integrierte Gesundheitssysteme.	13. Förderung einer starken Marke («Designed and Developed in Switzerland») für Produkte im mittleren Preissegment. 14. Einrichtung eines führenden Zentrum für «Clean Tech»- und Erneuerbare Energien. 15. Ausdehnung der Wertschöpfungskette durch das Anbieten verwandter Services.	16. Aufstieg zum Marktführer im Bereich Consumer Health. 17. Ausbau der Forschung und Entwicklung im Bereich der Ernährungswissenschaften. 18. Stärkung der internationalen Präsenz im Konsum- und Luxusgütersegment.
		Finanzdienstleistungen	Life Sciences	Produzierendes Gewerbe	Konsumgüter

Quelle: Deloitte White Paper «Wirtschaftsstandort Schweiz: Was bringt die Zukunft?»⁵, 2009

Abbildung 5: Die 18 Schweizer Wachstumsinitiativen (nach Bedeutung geordnet)

Schweizer Wachstumsinitiativen: Alle Unternehmen (n=97)



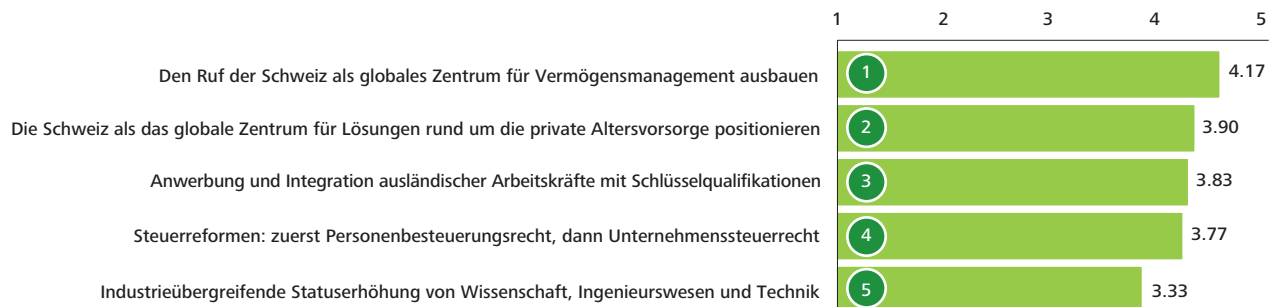
Die Studienteilnehmer wurden nach der Relevanz der 18 Wachstumsinitiativen für die Verbesserung des langfristigen Wohlstands in der Schweiz gefragt (vgl. Abbildung 5). Wir wollten auch wissen, ob es weitere wichtige Wachstumsinitiativen für die Schweiz gibt, die im Deloitte White Paper nicht aufgeführt sind. Die Relevanz der Initiativen kann auf einer Skala von «unwichtig» (1,00) bis «sehr wichtig» (5,00) bewertet werden. Die drei folgenden Wachstumsinitiativen werden als die wichtigsten eingeschätzt und betreffen grundlegende Aspekte der Schweizer Wettbewerbsfähigkeit, wobei diese Wahrnehmung von allen Sektoren geteilt wird:

- Industrieübergreifende Statuserhöhung der Ingenieurstechnik, Wissenschaft und Technologie.

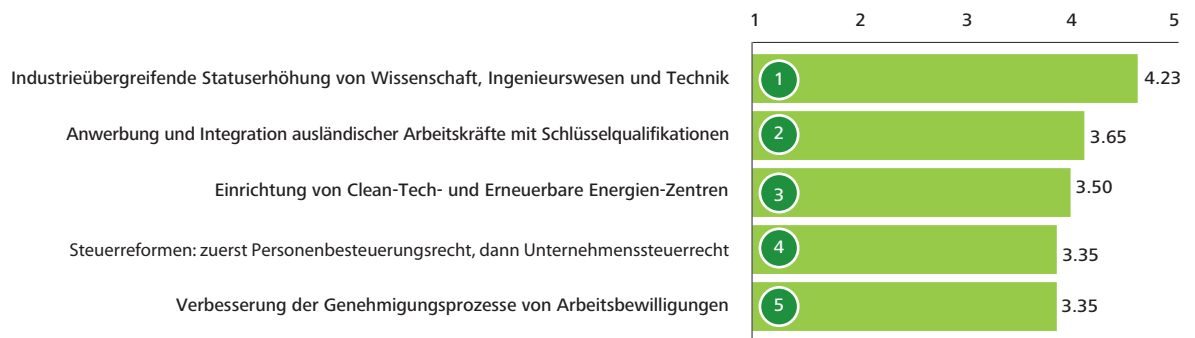
- Anwerbung und Integration ausländischer Arbeitskräfte mit Schlüsselqualifikationen.
- Steuerreformen (Personenbesteuerungsrecht und Unternehmenssteuerrecht).

Interessanterweise befinden sich unter den fünf wichtigsten zwei branchenspezifische Wachstumsinitiativen: Errichtung eines Clean-Tech- und Erneuerbare Energien-Zentrum sowie Ausdehnung der Wertschöpfungskette durch das Anbieten verwandter Services. Diese beiden Initiativen werden von den Unternehmen in der Schweiz über Sektorgrenzen hinweg als wichtig eingestuft. Indes variiert die Relevanz einiger der 18 Initiativen je nach Industrie.

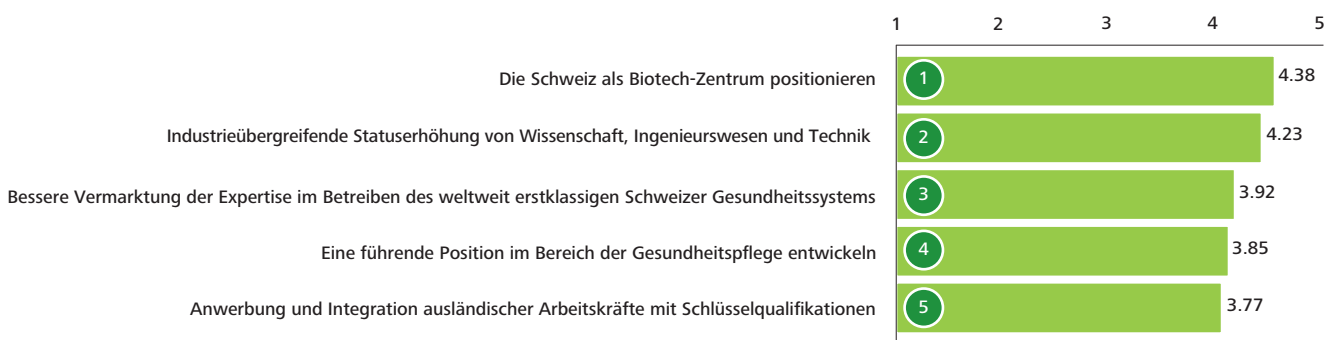
Top 5 Wachstumsinitiativen: Finanzdienstleister (n=30)



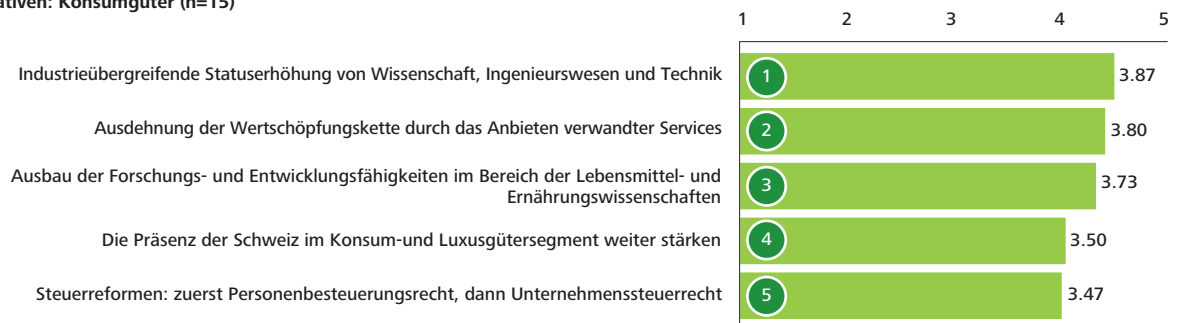
Top 5 Wachstumsinitiativen: Produzierendes Gewerbe (n=26)



Top 5 Wachstumsinitiativen: Life Sciences (n=13)



Top 5 Wachstumsinitiativen: Konsumgüter (n=15)



Finanzdienstleistungssektor

Im Finanzdienstleistungssektor stechen zwei Wachstumsinitiativen als besonders bedeutsam heraus: Zum einen soll die internationale Wahrnehmung der Schweiz als Zentrum für Vermögensverwaltung («Wealth Management») gestärkt werden, und zum anderen soll die Schweiz das globale Zentrum für Renten- und Vorsorgelösungen werden. Hingegen erhielt die Initiative «Aufbau eines nationalen Beratungstabs (National Advisory Board) für den Finanzdienstleistungssektor» ein sehr niedriges Ranking (Platz 13). Dies ist nicht überraschend, spiegelt es doch die Abneigung der Branche gegenüber einer grösseren Regulierung wider. Auf die Frage angesprochen, welche weiteren Initiativen als wichtig eingeschätzt werden, nannten die Teilnehmer das Bedürfnis, ein Centre of Excellence für die Finanzdienstleistungsindustrie aufzubauen.

Life Sciences

Auch im Life-Sciences-Sektor gehören zwei industriespezifische Initiativen zu den Top 3. So wünschen sich die Manager, dass sich die Schweiz noch stärker als Biotech-Zentrum positioniert und ihre Expertise im Betreiben ihres weltweit erstklassigen Gesundheitssystems besser vermarktet. Die Studienteilnehmer stufen zudem den Aussenhandel, insbesondere mit den EU-Ländern, als entscheidend ein, um ein nachhaltiges Wachstum zu sichern.

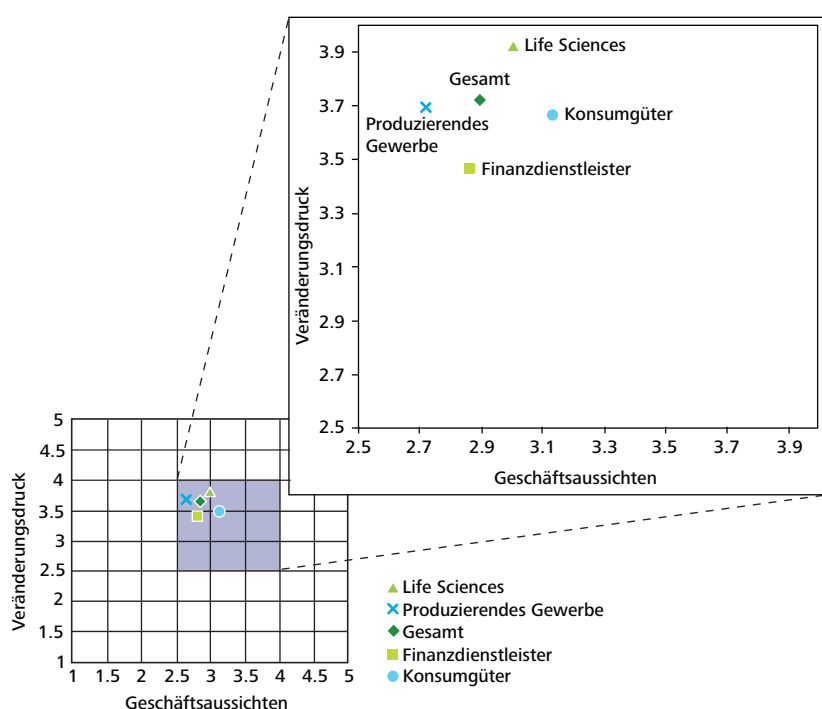
Produzierendes Gewerbe

Im produzierenden Gewerbe gilt eine Wachstumsinitiative als sehr wichtig, die grundlegende Aspekte der Schweizer Wettbewerbsfähigkeit betrifft: Es erstaunt nicht, dass die entsprechenden Studienteilnehmer die Statuserhöhung von Ingenieurwesen, Wissenschaft und Technik bei Weitem als wichtigste Wachstumsinitiative betrachten. In Bezug auf die eigene Industrie findet sich auf der Liste der fünf wichtigsten Wachstumsinitiativen einzig die Errichtung von Centres of Excellence für Clean-Tech und Erneuerbare Energien. Die Förderung einer starken Marke («Designed and Developed in Switzerland») für Produkte im mittleren Preissegment wurde hingegen als weniger zentral eingestuft (Rang 11). Auch Innovation und Unterstützung von Unternehmertum bezeichneten die Teilnehmer als wesentliche Initiativen.

Konsumgüterindustrie

Im Konsumgüterbereich rangieren zwei von drei industriespezifischen Wachstumsinitiativen unter den Top 5: Einerseits sollen die Forschungs- und Entwicklungsfähigkeiten im Bereich der Ernährungswissenschaften ausgebaut werden. Andererseits gilt es, die internationale Präsenz der Schweiz im Konsum- und Luxusgütersegment weiter zu stärken. Der drittgenannten branchenspezifischen Wachstumsinitiative «Aufstieg zum Marktführer im Bereich Consumer Health» wurde ein mittlerer Rang (9) zugewiesen. Wie die Studienteilnehmer des produzierenden Gewerbes betrachten auch die Studienteilnehmer der Konsumgüterindustrie Innovation und Bildung als weitere wichtigste Initiativen.

Abbildung 6: Geschäftsaussichten und Veränderungsdruck



Quelle: Universität St. Gallen, Institut für Betriebswirtschaft, 2010

1.2 Geschäftsaussichten der einzelnen Sektoren

Auf die Frage «Bietet die Schweiz Ihrem Sektor die Rahmenbedingungen, die nötig sind, um in den nächsten fünf Jahren Geschäftschancen realisieren zu können?», gaben die Studienteilnehmer an, für die kommenden fünf Jahre eine Geschäftsentwicklung zu erwarten, die leicht hinter derjenigen der vergangenen Jahre zurückbleibt. Auf einer Fünf-Punkte-Skala bewerteten sie ihre Geschäftsaussichten mit 2,89. Optimistischer gestimmt als der Durchschnitt zeigten sich die Manager des Konsumgüterbereichs (3,13) wie auch des Life-Sciences-Sektors (3,00). Schlechtere Geschäftsaussichten dagegen wurden im Finanzdienstleistungssektor (2,86) und dem produzierenden Gewerbe (2,72) geäußert. Für alle Studienteilnehmer gilt, dass die Performance Leader (2,94) im Vergleich zu den Performance Followern (2,83) die Aussichten als leicht besser einschätzen.

Geschäftsaussichten und Veränderungsdruck auf das Geschäftsmodell

Abbildung 6 stellt den Zusammenhang zwischen den erwarteten Geschäftsaussichten und dem wahrgenommenen Veränderungsdruck der Studienteilnehmer dar. Insgesamt stufen die Manager den Veränderungsdruck als «deutlich» (3,72) ein.

Es überrascht nicht, dass die Firmen des Life-Sciences-Sektors (3,92), der raschen Veränderungen unterworfen ist, den grössten Druck zur Anpassung ihrer Geschäftsmodelle verspüren. Demgegenüber nehmen Finanzdienstleister (3,47) interessanterweise den geringsten Druck wahr, ihre Geschäftsmodelle anpassen zu müssen. Dies ist besonders erstaunlich, da ihre Geschäftsaussichten unterdurchschnittlich sind und sie unter den vier Schlüsselsektoren die schwächste Performance verzeichnen. Erwartungsgemäss verspüren Performance Leader (3,53) weniger Veränderungsdruck als Performance Follower (3,95). Eine unterdurchschnittliche Performance scheint also den Druck zu erhöhen, das Geschäftsmodell anpassen zu müssen.

Zeitpunkt potenzieller Veränderungen

Nach dem Zeitpunkt einer Veränderung oder Anpassung des Geschäftsmodells gefragt, gaben nur 27 Prozent der Teilnehmer bis Ende 2010 an. Bis 2013 dagegen sieht die grosse Mehrheit (83 Prozent) der Unternehmen Handlungsbedarf (vgl. Abbildung 7). Am unmittelbarsten ist der Veränderungsdruck im Life-Sciences-Sektor, während er in der Konsumgüterindustrie am geringsten ist. Performance Follower scheinen einen unmittelbaren Veränderungsdruck zu verspüren als Performance Leader (21,4 Prozent gegenüber 11,8 Prozent), und mehr als 90 Prozent der Performance Follower werden ihr Geschäftsmodell in den nächsten drei Jahren verändern oder anpassen.

Die Ergebnisse deuten somit darauf hin, dass die Veränderung umso schneller erfolgen muss, je stärker der Veränderungsdruck ist. Zudem scheint es, dass für die Unternehmen der einzelnen Branchen unterschiedliche «Action Curves» gelten, was die Bedeutung unmittelbarer Anpassungen des Geschäftsmodells erhöht.

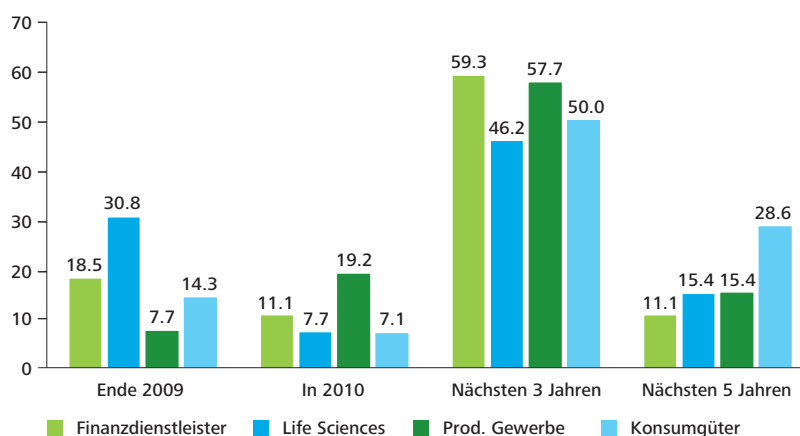
Untersucht man den Finanzdienstleistungssektor etwas genauer, zeigt sich, dass Banken und andere Finanzdienstleistungsunternehmen wie Immobilienfonds ihre Geschäftsmodelle früher anpassen werden als Versicherungen. Zwei Kantonalbanken gaben an, es seien unmittelbare Veränderungen nötig.

Strategische Zukunftsthemen

Während Finanzdienstleister den geringsten Druck für Veränderungen oder Anpassungen ihres Geschäftsmodells verspüren, rangiert das Thema «Anpassung des Geschäftsmodells» doch unter den Top 3 der strategischen Zukunftsthemen, wie Abbildung 8 zeigt. Solche Änderungen des Geschäftsmodells beinhalten etwa den «One Bank»-Ansatz, die internationale Diversifikation und die Wettbewerbsdifferenzierung. Obwohl der externe Druck, ihre Geschäftsabwicklung zu ändern, gering ist, überdenken offenbar viele Finanzunternehmen ihre schwache Performance und die Probleme, die im Zuge der jüngsten Finanzkrise entstanden waren.

Während das produzierende Gewerbe und die Konsumgüterindustrie Innovationsfähigkeit als eines der drei wichtigsten strategischen Zukunftsthemen nennen, wurde diese von den Teilnehmern des Life-Sciences-Sektors, wo Produktinnovation ein zentraler Wettbewerbsfaktor ist, interessanterweise nicht genannt. Als wichtigstes strategisches Thema nannten sie das Kostenmanagement. Eine mögliche Erklärung dafür ist, dass Innovation für das Geschäftsmodell von Life-Sciences-Unternehmen so zentral ist, dass sie es nicht weiter betonen. Wichtiger ist für sie, die Kosteneffizienz zu steigern.

Abbildung 7: Zeitpunkt potentieller Veränderungen in verschiedenen Sektoren



Quelle: Universität St. Gallen, Institut für Betriebswirtschaft, 2010

Abbildung 8: Top 3 strategische Zukunftsthemen



Quelle: Universität St. Gallen, Institut für Betriebswirtschaft, 2010

Was bietet die Schweiz?

Insgesamt scheint die Schweiz den Unternehmen einen Rahmen zu bieten, der die Realisierung von Geschäftschancen in den nächsten fünf Jahren unterstützt. Dennoch bestehen Verbesserungsmöglichkeiten in Bezug auf staatliche und institutionelle Rahmenbedingungen sowie die industrielle Infrastruktur.

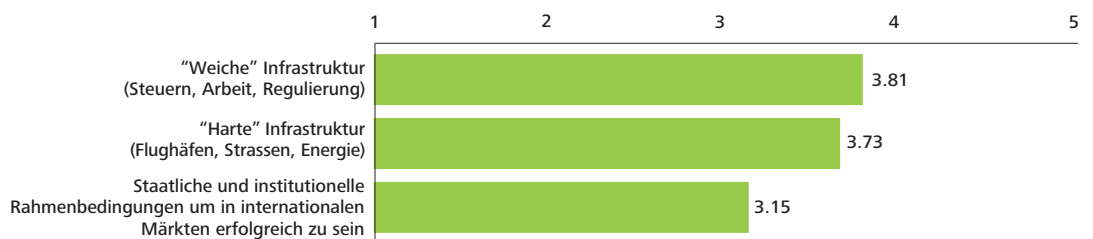
Im Vergleich mit anderen Branchen sind die Finanzdienstleister der Ansicht, dass die «weiche» Infrastruktur (3,40) sowie die staatlichen und institutionellen Rahmenbedingungen zur Sicherstellung des Erfolgs auf internationalen Märkten (2,76) verbessert werden sollten (vgl. Abbildung 9). Dies bestätigt, dass es nötig ist, einen umfassenden internationalen Regulierungsrahmen zu schaffen, um die Ursachen der jüngsten Finanzkrise anzugehen.

Abbildung 9: Infrastruktur

Finanzdienstleister (n=30)



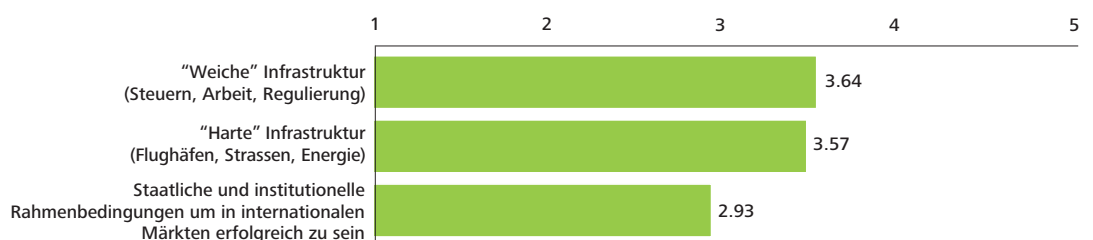
Produzierendes Gewerbe (n=26)



Life Sciences (n=13)



Konsumgüter (n=15)



Quelle: Universität St. Gallen, Institut für Betriebswirtschaft, 2010

2 Corporate Management

Das St. Galler Corporate Management Model (vgl. Abbildung 10) baut auf zehn Elementen auf, den sogenannten «Wertsteigerungshebeln», welche die einzelnen Bereiche der Corporate-Management-Aktivitäten beschreiben. Sie sind in drei Kernaktivitäten gruppiert: «Framing», «Strategising» und «Governing». Die erste Kernaktivität «Framing» (Normativer Rahmen) bezieht sich auf Entscheidungen und Tätigkeiten im Zusammenhang mit der Mission, der Vision, den Werten und den Zielen des Unternehmens. Sie spielt eine wichtige Rolle, da sie die Geschäftsbereiche eines Unternehmens indirekt beeinflusst. Die zweite Kernaktivität «Strategising» (Corporate Strategy) bezieht sich auf die Entscheidungen und Tätigkeiten eines Unternehmens in Bezug auf sein strategisches Konzept («Corporate Concept»), die Zusammensetzung des Geschäftsportfolios und die Koordinierung zwischen den Geschäftsbereichen zur Erzielung von Synergien. Die dritte Kernaktivität «Governing» (Corporate Governance) bezieht sich auf den Interaktionsstil, die Organisationsstruktur und die Managementsysteme.

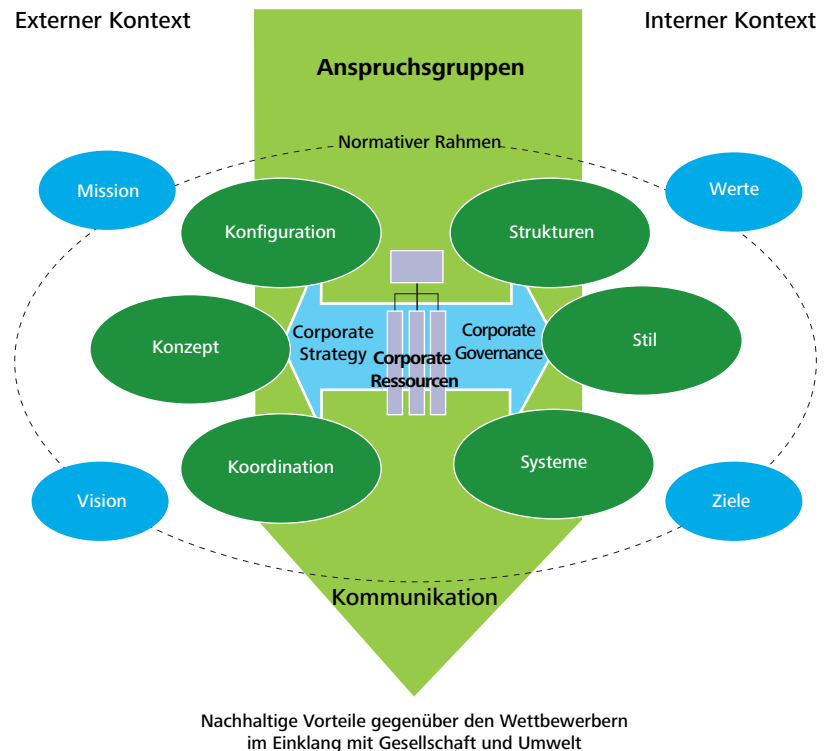
2.1 Konzept

Das von der Vision eines Unternehmens abgeleitete Corporate Concept gibt den strategischen Rahmen vor und definiert das Geschäftsmodell eines Unternehmens. Die grundsätzliche Frage zum Corporate Concept lautet: «Wie wird zusätzlicher Wert für das Unternehmen als Ganzes geschaffen?» Die Antwort auf diese Frage erklärt, weshalb einzelne Geschäftsbereiche zum Portfolio gehören und bestimmt somit in der Regel Entscheidungen bezüglich der Zusammensetzung und Koordination des Portfolios.

Geschäftsmodell

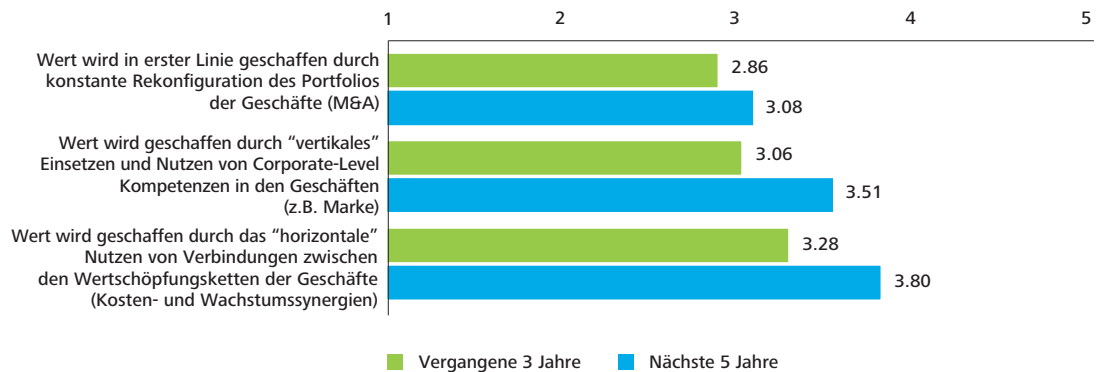
Auf die Frage angesprochen, wie sie die Art der Wertgenerierung ihrer Unternehmen beschreiben würden, gaben die Studienteilnehmer an, als wichtigstes Instrument habe ihnen bisher die «horizontale» Wertgenerierung (d.h. die Wertschöpfung durch das Ausnutzen von Synergien zwischen Wertschöpfungsketten) gedient (3,28), was auch in Zukunft (3,80) so bleiben werde (vgl. Abbildung 11). Unsere Studienergebnisse zeigen, dass die Anpassung des Geschäftsmodells durch die Portfoliooptimierung in den nächsten fünf Jahren wichtiger wird. Es scheint daher, dass ein Trend in Richtung integrierter Geschäftsmodelle wie des «One Firm»-Ansatzes stattfindet. Die Ergebnisse zeigen auch, dass die verschiedenen auf die Wertgenerierung ausgerichteten Geschäftsmodelle einander gegenseitig nicht ausschliessen. Die Unternehmen generieren gleichzeitig auf verschiedene Art und Weise Wert, wobei der Fokus leicht unterschiedlich ausgerichtet ist.

Abbildung 10: Das St. Galler Corporate Management Model



Quelle: Corporate Strategy & Governance, Müller-Stewens/Brauer, 2009

Abbildung 11: Geschäftsmodell: Alle Firmen (n=97)

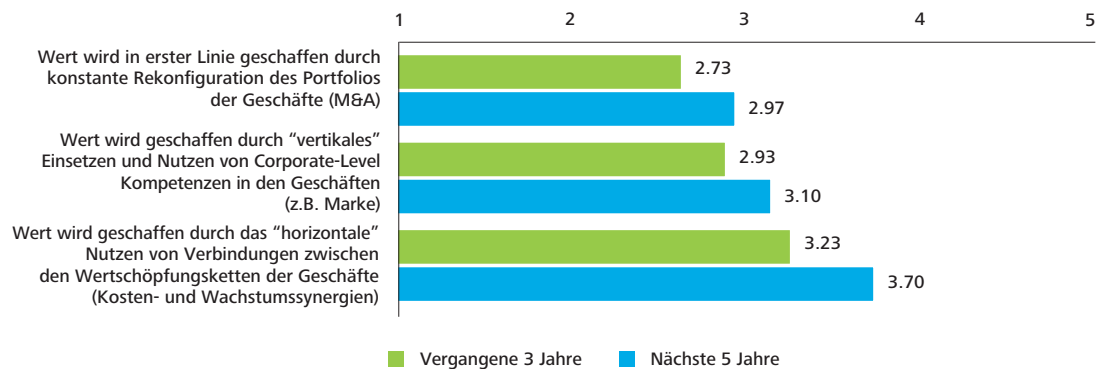


Quelle: Universität St. Gallen, Institut für Betriebswirtschaft, 2010

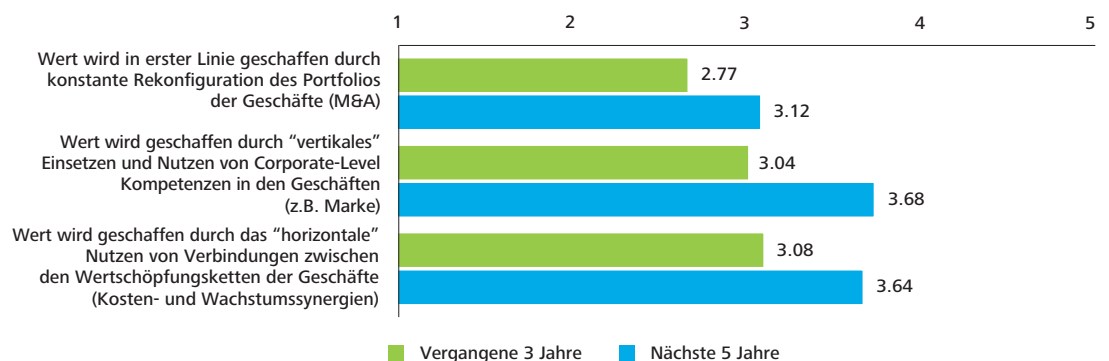
Wie Abbildung 12 zeigt, verfolgen verschiedene Sektoren (leicht) unterschiedliche Geschäftsmodelle auf Gruppenebene. Unternehmen des Finanzdienstleistungs- oder Life-Sciences-Sektors setzen vornehmlich auf die Wertschöpfung durch das Ausnutzen von Synergien zwischen Wertschöpfungsketten innerhalb ihres Portfolios. Demgegenüber nutzen Unternehmen des produzierenden Gewerbes und der Konsumgüterindustrie zur Wertschöpfung in erster Linie Corporate-Level Kompetenzen. Im Konsumgüterbereich wird die Portfoliooptimierung in Zukunft an Bedeutung verlieren.

Abbildung 12: Geschäftsmodell: Verschiedene Branchen

Finanzdienstleister (n=30)

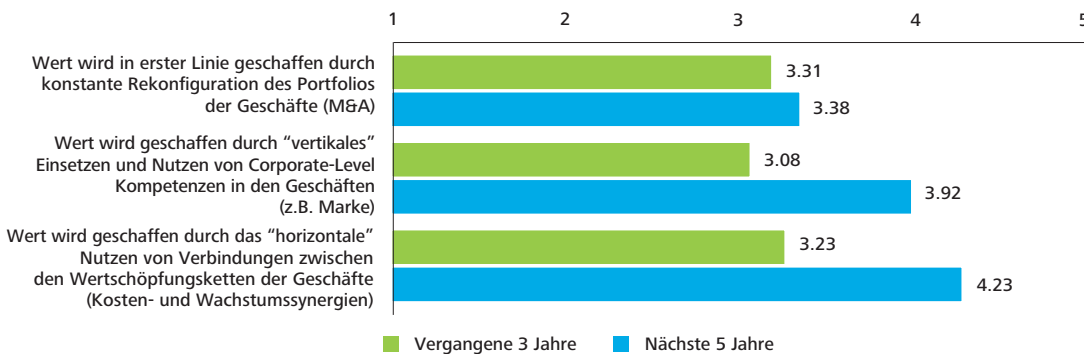


Produzierendes Gewerbe (n=26)

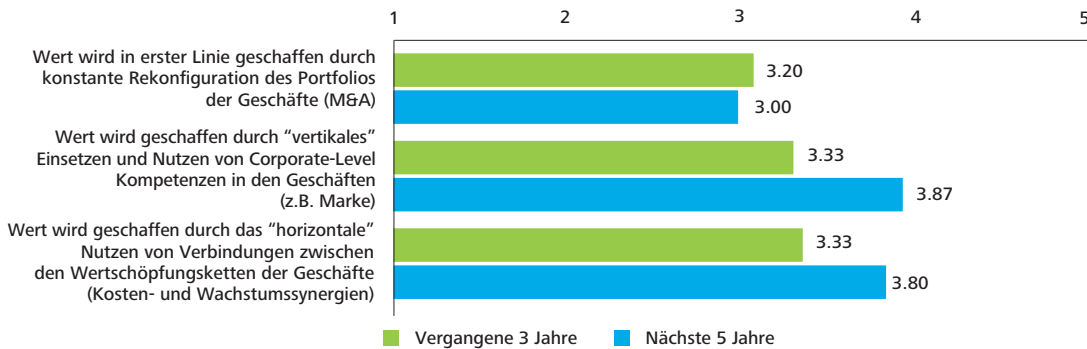


Quelle: Universität St. Gallen, Institut für Betriebswirtschaft, 2010

Life Sciences (n=13)



Konsumgüter (n=15)



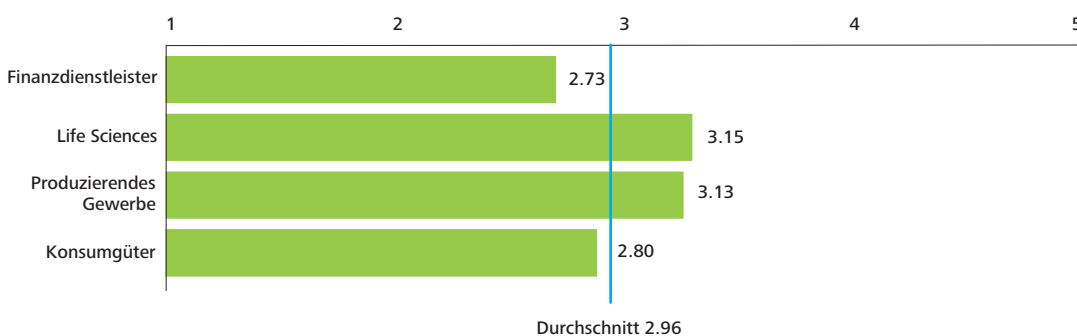
Quelle: Universität St. Gallen, Institut für Betriebswirtschaft, 2010

Die Ergebnisse zeigen, dass die Performance Follower den Rückstand zu den entsprechenden Performance Leadern wettmachen wollen, indem sie sich künftig stärker auf die Wertschöpfung durch Kompetenzen der Gesamtunternehmensebene konzentrieren.

Anpassung des Nutzenversprechens (Value Proposition)

Ein wichtiger Teil des Corporate Concept ist der strategische Ansatz/das Nutzenversprechen eines Unternehmens, welches die Frage «Wofür stehen wir?» beantwortet. Die Mehrheit der Firmen in der Schweiz werden auf die Herausforderungen des Geschäftsumfeldes reagieren, indem sie ihr Nutzenversprechen in Zukunft mindestens bis zu einem gewissen Grad anpassen (Durchschnittswert von 2,96, wie Abbildung 13 zeigt). Insbesondere Firmen des Life-Sciences-Sektors und des produzierenden Gewerbes antizipieren die Notwendigkeit, den strategischen Ansatz zu ändern. Demgegenüber ändern die Firmen der Finanzdienstleistungs- und der Konsumgüterbranche ihr Nutzenversprechen in viel geringerem Umfang.

Abbildung 13: Änderung des Nutzenversprechens: Alle Branchen

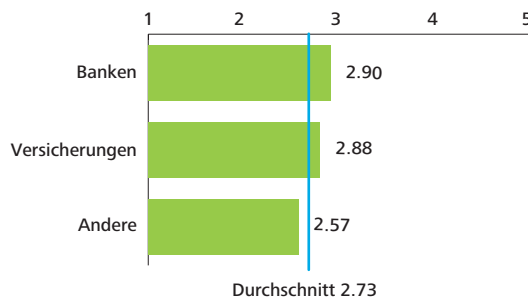


Quelle: Universität St. Gallen, Institut für Betriebswirtschaft, 2010

Interessanterweise sehen unseren Studiendaten zufolge die Performance Follower sämtlicher Branchen mehr Handlungsbedarf, ihre Strategie anzupassen, als die Performance Leader.

Wie Abbildung 14 zeigt, fällt lediglich der Finanzdienstleistungssektor aus dem Rahmen. Er wies unter den Branchen, die an der Studie teilnahmen, zwar die schwächste Performance aus. Trotzdem planen die befragten Sektorvertreter, ihr Nutzenversprechen im Vergleich mit den drei anderen Branchen in einem geringeren Umfang anzupassen. Dafür gibt es drei Erklärungen. Erstens könnte dies ein Hinweis darauf sein, dass Finanzdienstleistungsunternehmen nicht über die Ressourcen verfügen, die nötig sind, um strategische Anpassungen zu implementieren. Zweitens könnte es bedeuten, dass Finanzinstitute weniger gewillt sind, Änderungen umzusetzen, weil sie die Notwendigkeit, ihre Nutzenversprechen anzupassen, nicht antizipieren, oder weil sie über keine alternativen zukünftigen Nutzenversprechen verfügen.

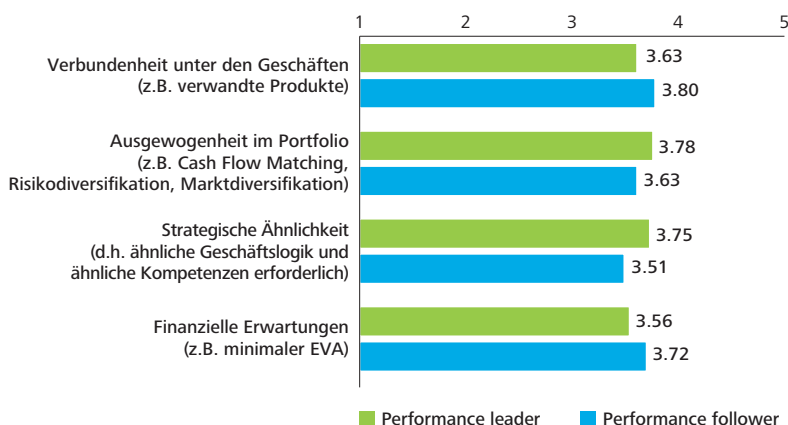
Abbildung 14: Änderung des Nutzenversprechens: Finanzdienstleister



Quelle: Universität St. Gallen, Institut für Betriebswirtschaft, 2010

Abbildung 15: Kriterien zur Konfiguration des Portfolios, 2010

Kriterien zur Konfiguration des Portfolios: Performance Leader vs. Follower



Quelle: Universität St. Gallen, Institut für Betriebswirtschaft, 2010

Drittens zeigt die jüngst starke Performance des Private-Banking-Geschäfts von Kantonal- und kleineren Privatbanken, dass die Branche sehr vielfältig ist und der Bedarf, das Geschäftsmodell anzupassen, dementsprechend unterschiedlich ausfällt.⁶ In der Tat zeigt sich bei näherer Betrachtung, dass Banken ihre Nutzenversprechen etwas stärker anpassen wollen als Versicherungen und viel stärker als andere Finanzdienstleistungsunternehmen wie Immobilienfonds.

2.2 Konfiguration

Die Konfiguration eines Geschäftsportfolios ist abhängig von den Kriterien der Portfoliozusammensetzung, der Richtung der Portfolioentwicklung sowie den Mechanismen, welche Unternehmen zum Management ihrer Portfolios anwenden.

Kriterien für die Konfiguration des Geschäftsportfolios

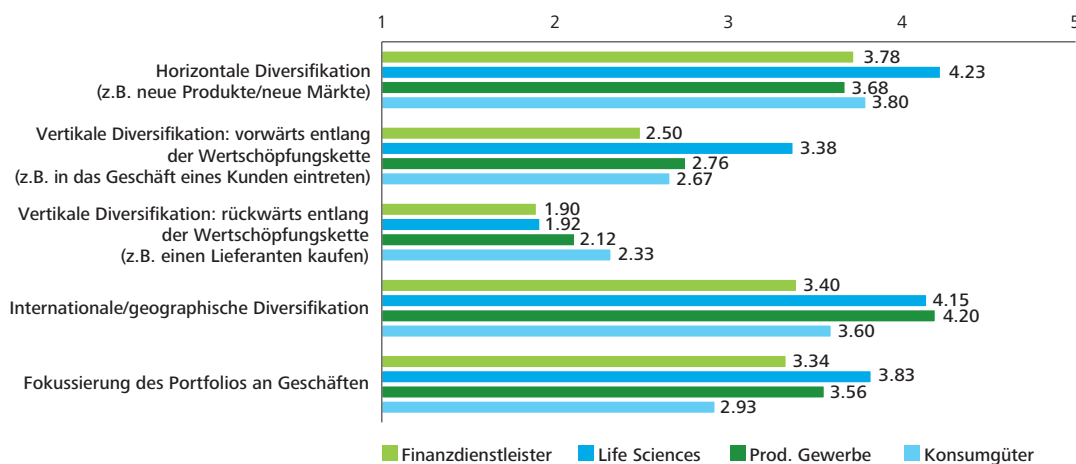
Alle Kriterien, welche die Portfoliozusammensetzung prägen, scheinen die Entscheidungsfindung der Unternehmen in der Schweiz ähnlich zu beeinflussen, wobei die «Verbundenheit zwischen den Geschäften» als das wichtigste und die «finanziellen Erwartungen» als das unwichtigste Kriterium gilt. Interessanterweise stuft jeder der vier Sektoren andere Kriterien (vgl. Abbildung 15) als die wichtigsten für die Portfolio-Entscheidungsfindung ein. So rangiert im Finanzdienstleistungssektor die «Ausgewogenheit des Portfolios» zuoberst (4,14) und im Life-Sciences-Sektor die «Verbundenheit zwischen den Geschäften» (4,08). Als wichtigstes Kriterium im produzierenden Gewerbe gelten die «finanziellen Erwartungen» (3,65), während es in der Konsumgüterindustrie die «Strategieähnlichkeit» (3,93) ist. Es scheint also, dass die Hauptgründe für Portfolioentscheidungen von Branche zu Branche variieren.

Performance Leader richten den Fokus stärker auf «Ausgewogenheit des Portfolios» und «Strategieähnlichkeit», während Performance Follower «Verbundenheit» und «finanzielle Erwartungen» stärker gewichten. Performance Leader fällen Entscheidungen also strategisch auf Unternehmensebene, während sich Performance Follower von finanziellen Kriterien leiten lassen. Es scheint, dass es mehr als finanzielle Optimierung braucht, um ein erfolgreiches, diversifiziertes Unternehmen zu führen.

Richtung der Portfolioentwicklung

In welche Richtung werden die Unternehmen in der Schweiz ihre Geschäftsportfolios in den nächsten fünf Jahren anpassen? Den Studienteilnehmern zufolge werden sie primär horizontale (3,78 im Durchschnitt) und internationale/geografische (3,78) Diversifikationsstrategien verfolgen, aber sich häufig auch auf die bestehenden Geschäftsportfolios fokussieren (3,48), wie Abbildung 16 zeigt.

Abbildung 16: Richtung der Portfolioentwicklung: Verschiedene Branchen



Quelle: Universität St. Gallen, Institut für Betriebswirtschaft, 2010

Obwohl die Ergebnisse zwischen den Sektoren nicht stark variieren, lassen sich doch einige spezifische Unterschiede ausmachen: Verglichen mit den anderen Branchen tendieren Unternehmen des Life-Sciences-Sektors stärker dazu, ihren Fokus auf die «vorwärtsgerichtete, vertikale Diversifikation» zu richten. Zudem setzen die Studienteilnehmer des Life-Sciences-Sektors und des produzierenden Gewerbes viel stärker auf eine internationale Diversifikationsstrategie als die Teilnehmer der Finanzdienstleistungs- und Konsumgüterindustrie.

Wachstumsinitiative → ● ← Corporate Management

Ausdehnung der Wertschöpfungskette im Life-Sciences- und Konsumgütersektor und vertikale Integration

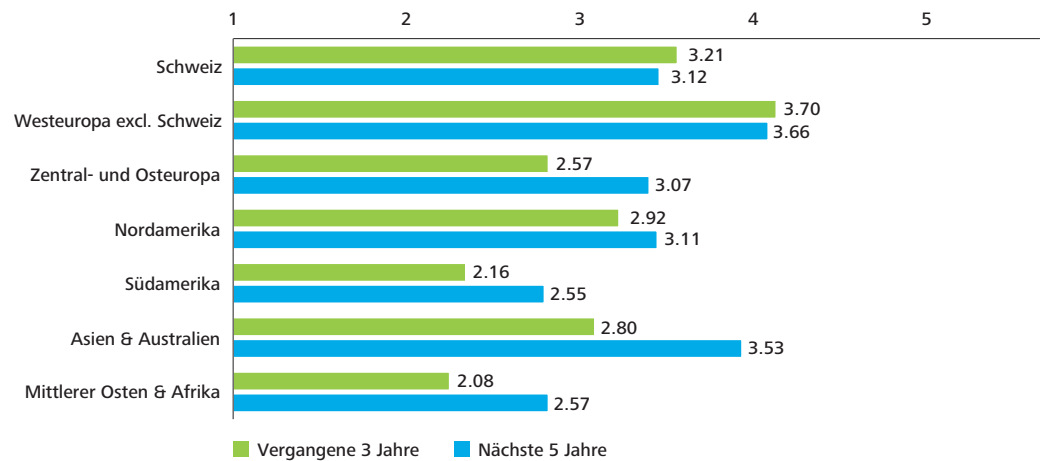
Die zunehmende Bedeutung der «vorwärtsgerichteten, vertikalen Integration», insbesondere im Life-Sciences- und Konsumgüterbereich, zeigt sich auch im Ranking der Wachstumsinitiative «Ausdehnung der Wertschöpfungskette durch das Anbieten verwandter Services» (Rang 5). Dieser Trend spiegelt sich in der steigenden Anzahl der von Life-Sciences-Firmen betriebenen Zentren wider, z.B. von Dialysezentren, sowie im Angebot medizinischer Lösungen zur Behandlung verschiedener Krankheiten. «Solutions for Diagnostics» ist mittlerweile einer der drei wichtigsten Produktbereiche des Schweizer Pharmariesen Roche.

Im Unterschied zu den Performance Followern planen die Performance Leader für die nächsten fünf Jahre eine stärkere horizontale statt vertikale (vorwärtsgerichtete) Diversifikation. Interessanterweise werden die Performance Leader auch stärker das Portfolio auf inhaltlich verwandte Geschäfte fokussieren als die Performance Follower. Insgesamt scheinen die Leader ihre Portfolios aktiver zu steuern als die Follower.

Internationale/geografische Diversifikation

Die Studienteilnehmer gehen zudem davon aus, dass sich die Bedeutung der verschiedenen Absatzmärkte für Schweizer Unternehmen über die nächsten fünf Jahre signifikant verändern wird. Während die Schweiz und Westeuropa insgesamt an Bedeutung verlieren werden, werden die zentral- und osteuropäischen Märkte, Südafrika, Asien und Australien, der Nahe Osten und Afrika an Relevanz gewinnen, wobei Asien und Australien die grössten Zuwächse verzeichnen dürften (vgl. Abbildung 17). Dies haben auch jüngste Branchenberichte bestätigt, denen zufolge die internationale Diversifikation für Unternehmen in der Schweiz bisher wichtig war und auch in Zukunft wichtig bleiben wird.⁶

Abbildung 17: Internationale Diversifikation Alle Firmen (n=96)



Quelle: Universität St. Gallen, Institut für Betriebswirtschaft, 2010

Die künftige Bedeutung der einzelnen Märkte variiert von Branche zu Branche. Über die nächsten fünf Jahre wird die Schweiz (4,10 Punkte auf einer Skala von 1 bis 5) mit Abstand der wichtigste Markt für die Finanzdienstleistungsbranche bleiben. Im Life-Sciences-Sektor werden Nordamerika (Anstieg von 4,23 in den letzten drei Jahren auf 4,69 in den nächsten fünf Jahren) sowie Asien und Australien (Anstieg von 3,00 auf 4,38) stark an Bedeutung gewinnen, während Westeuropa (ohne die Schweiz) an Gewicht verlieren wird. Gleichzeitig werden Asien und Australien (von 3,50 auf 4,46) Westeuropa als wichtigsten Markt für das produzierende Gewerbe ablösen. In der Konsumgüterindustrie wird die Schweiz ihre Position als wichtigster Markt an Westeuropa (von 3,40 auf 3,73), Asien und Australien (von 2,73 auf 3,47) abtreten.

In den letzten drei Jahren zeichneten sich die Portfolios der Performance Leader dadurch aus, dass sie stärker international diversifiziert und auch gleichmässiger auf die Regionen verteilt waren als die Portfolios der Performance Follower. Letztere wollen die Diversifikation in den nächsten fünf Jahren vorantreiben.

Portfolio-Management-Mechanismen

Wie werden die Unternehmen in der Schweiz ihre Portfolios verändern? Die Studienteilnehmer gaben an, in den nächsten fünf Jahren weiterhin auf das organische/interne Wachstum als dominanten Mechanismus zu setzen, wie Abbildung 18 zeigt. Fusionen und Übernahmen (M&A) und insbesondere strategische Allianzen werden indes ebenfalls stark an Bedeutung gewinnen. Obwohl diesbezüglich keine grundsätzlichen Unterschiede zwischen den Branchen bestehen, sind zwei Entwicklungen zu erwähnen: Während im Life-Sciences-Sektor strategische Allianzen signifikant an Bedeutung (von 2,69 auf 3,85) gewinnen, sind es im produzierenden Gewerbe M&A-Aktivitäten (von 2,77 auf 3,50).

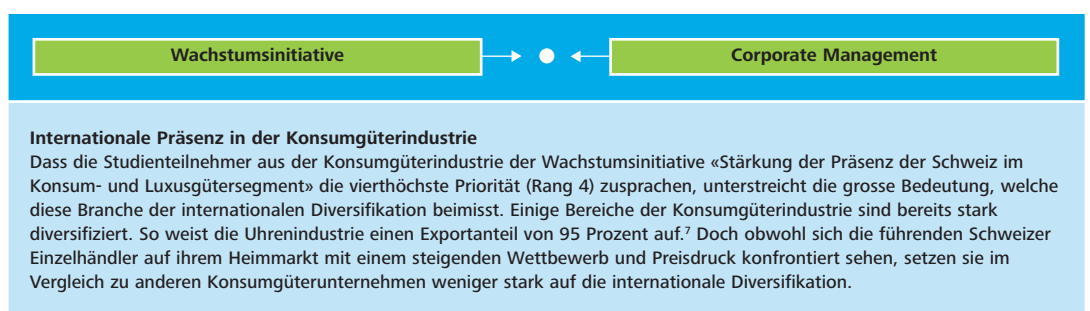
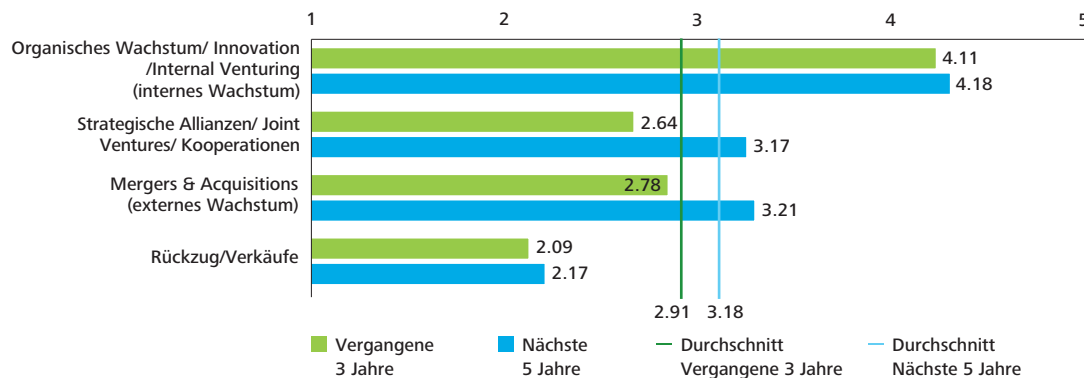
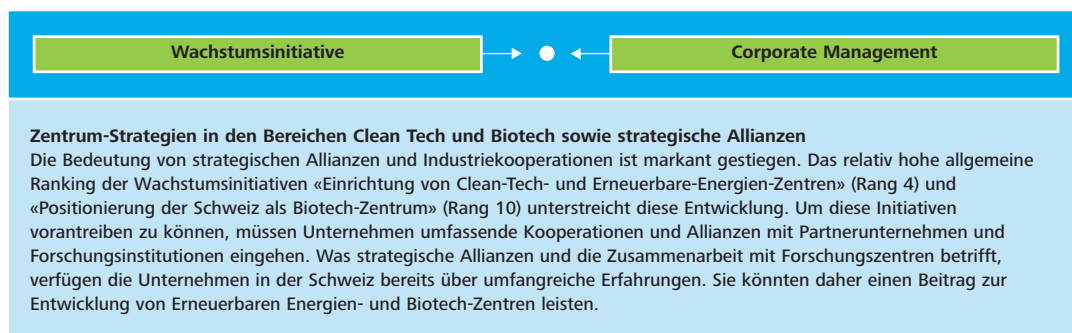


Abbildung 18: Portfolio-Management-Mechanismen: Alle Firmen (n=97)



Quelle: Universität St. Gallen, Institut für Betriebswirtschaft, 2010



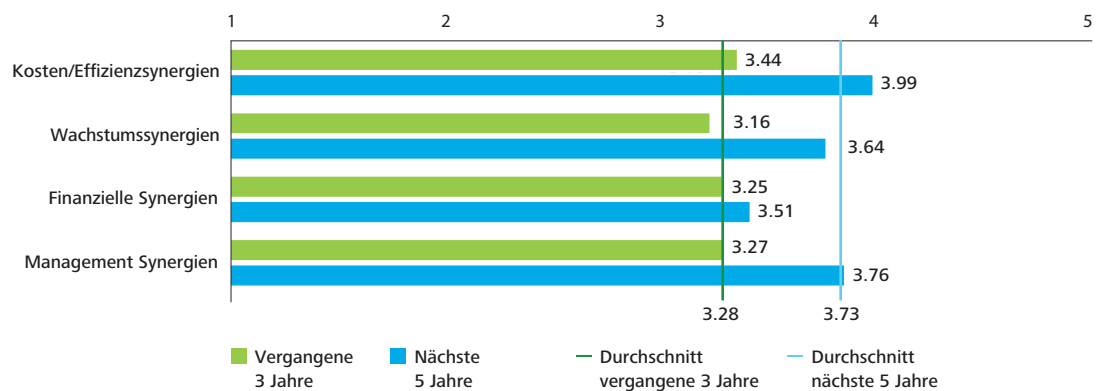
2.3 Koordination

Die Konfiguration eines Geschäftsportfolios bestimmt, in welchem Masse potenzielle Synergien erzielt werden können – sei es durch Koordination über die verschiedenen Geschäftsbereiche hinweg oder durch Abstimmung zwischen der Unternehmenszentrale und einzelnen Geschäftsbereichen. Als Beispiele hierfür können der Austausch von Informationen und Ressourcen zwischen Geschäftsbereichen oder der Abgleich von Kundendaten angeführt werden. Die vier wichtigsten Arten von Synergien betreffen Kosten/Effizienz (z.B. durch gemeinsame Beschaffung, IT), Wachstum/Umsatz (Bundling, Cross-Selling), die finanzielle Steuerung (Risikoreduktion, interne Finanzierung, Steuern) und die Managementkompetenzen (Fähigkeiten eines Unternehmens zur Stärkung der Geschäftsbereiche).

Bedeutung von Synergien

Auf die Frage nach der Bedeutung dieser vier Synergiearten während der letzten drei Jahre antworteten die Studienteilnehmer, dass alle ziemlich wichtig gewesen seien (Durchschnitt: 3,28) und in den kommenden fünf Jahren weiter an Gewicht gewinnen würden (Durchschnitt: 3,73), wie Abbildung 19 zeigt.

Abbildung 19: Synergien im Allgemeinen: Alle Firmen (n=96)



Quelle: Universität St. Gallen, Institut für Betriebswirtschaft, 2010

Diese Ansicht wird von allen vier befragten Schlüsselsektoren geteilt. Der Life-Sciences-Sektor erwartet dabei den stärksten Anstieg, und zwar eine 35-prozentige Zunahme der Bedeutung von Wachstums- und Kostensynergien innerhalb der nächsten fünf Jahre von einem bereits hohen Ausgangsniveau. Zudem geht dieser Sektor davon aus, dass die Bedeutung von Synergien auf Managementebene um 26 Prozent zunehmen wird, während die anderen Sektoren hier ein Plus von 10 bis 15 Prozent prognostizieren.

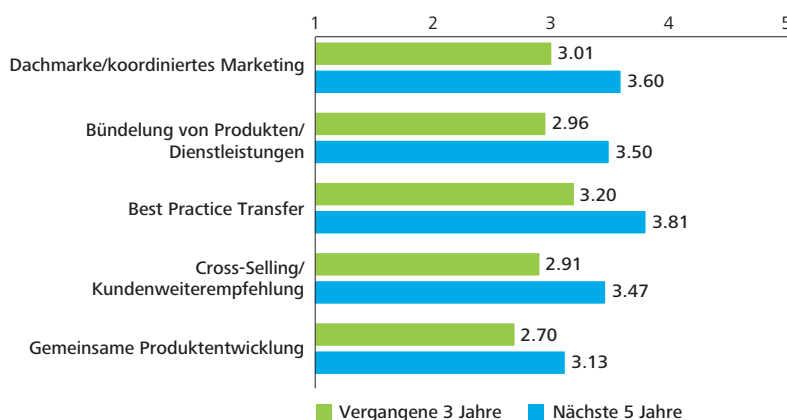
Wachstumssynergien

Unsere Analyse von fünf verschiedenen Initiativen zur Realisierung von Wachstumssynergien zeigt, dass der «Best Practice Transfer» als wichtigste Synergie in den kommenden fünf Jahren erachtet wird (vgl. Abbildung 20). Während die Performance Follower den Wachstumssynergien in den vergangenen drei Jahren weitaus weniger Bedeutung beigemessen haben als die Performance Leader, dürfte sich die Beurteilung in den kommenden fünf Jahren annähern. Im Durchschnitt werden Wachstumssynergien bei Performance Followern um 26 Prozent an Bedeutung zunehmen, gegenüber 13 Prozent bei Performance Leaders. Performance Follower haben also deutlich erkannt, dass sie sich vermehrt auf Wachstumssynergien konzentrieren müssen. Dies gilt vor allem für die Bereiche «Best Practice Transfer», «Dachmarke/koordiniertes Marketing» und «Produkt-/Service-Bundling».

Kostensynergien

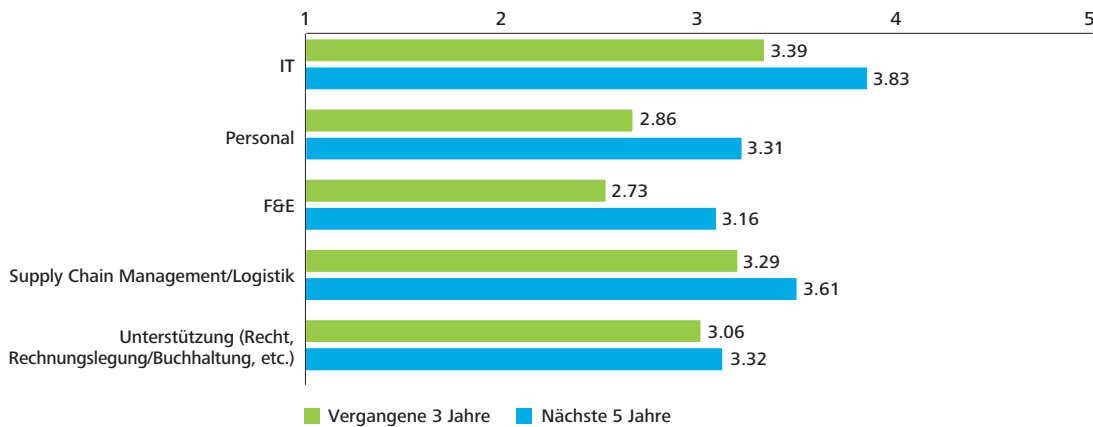
Unsere Studie zeigt, dass die Bedeutung von Kostensynergien ebenfalls zunimmt. Über die nächsten fünf Jahre planen die Befragten aus allen vier Branchen, potenziellen Effizienzsynergien deutlich mehr Aufmerksamkeit zu widmen. Diese betreffen die folgenden fünf funktionalen Bereiche: IT, Human Resources (HR), Forschung & Entwicklung (F&E), Supply-Chain-Management/Logistik und Support. Insbesondere die Bedeutung, die Kostensynergien im HR- bzw. F&E-Bereich beigemessen wird, dürfte sich um 16 respektive 15 Prozent erhöhen (vgl. Abbildung 21).

Abbildung 20: Wachstumssynergie-Initiativen (n=92)



Quelle: Universität St. Gallen, Institut für Betriebswirtschaft, 2010

Abbildung 21: Effizienzsynergie-Bereiche (n=93)



Quelle: Universität St. Gallen, Institut für Betriebswirtschaft, 2010

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich die verschiedenen Sektoren auf unterschiedliche Synergiearten konzentrieren. Im Life-Sciences-Sektor beispielsweise wird das Hauptaugenmerk künftig auf dem Transfer von Best Practices über Geschäftsbereiche hinweg liegen, während sich der Finanzdienstleistungssektor primär auf die Umsetzung von Wachstumssynergien durch Cross-Selling/Kundenempfehlungen konzentrieren will. Die Befragten von Life-Sciences- und Konsumgüterunternehmen messen potenziellen Kostensynergien im Supply-Chain-Management und in der Logistik die grösste Bedeutung bei, wohingegen Finanzdienstleister und das produzierende Gewerbe in IT und HR ein vergleichsweise höheres Potenzial erkennen. Obwohl das Bewusstsein für die Bedeutung potenzieller Synergien ein erster Schritt ist, wird sich erst deren erfolgreiche Umsetzung positiv auf den Unternehmensgewinn auswirken.

2.4 Stil

Der Begriff «Stil» beschreibt, wie eine Unternehmenszentrale mit ihren Geschäftseinheiten interagiert. Interaktionsstile unterscheiden sich je nach Tiefe und Breite des direkten und indirekten Einflusses des Corporate Managements auf die strategischen Aktivitäten der Geschäftsbereiche. Direkter Einfluss wird dabei hauptsächlich durch eine «Top-down»-Managementstrategie ausgeübt, während sich indirekter Einfluss über Zielsetzungen, die Vision, die gemeinsamen Werte und das Mission Statement eines Unternehmens äussert und den Geschäftsbereichen eine eher generelle Anleitung bietet.

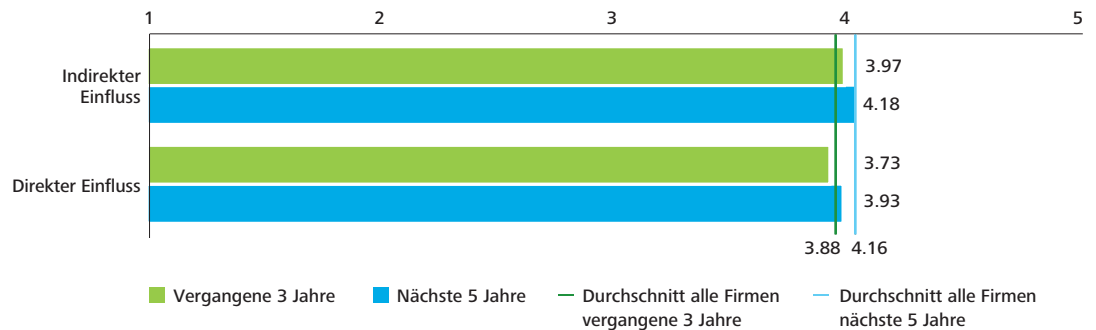
Die Studienteilnehmer gaben an, dass der direkte Einfluss auf ihre strategischen Aktivitäten vorherrsche. Es wird jedoch davon ausgegangen, dass sich das Ausmass beider Einflussarten in den nächsten fünf Jahren erhöhen wird, wobei der indirekte Einfluss leicht stärker zunehmen dürfte.

Unternehmen in verschiedenen Sektoren verwalten ihre Beziehungen innerhalb des Unternehmens bzw. mit ihren Geschäftsbereichen durch unterschiedliche Interaktionsstile. Manager in der Finanzdienstleistungs- und Konsumgüterbranche beispielsweise üben häufiger indirekten Einfluss auf die strategischen Aktivitäten ihrer Geschäftsbereiche aus, während Manager im produzierenden Gewerbe und im Life-Sciences-Sektor hierbei eher direktem Einfluss den Vorzug geben (vgl. Abbildung 22).

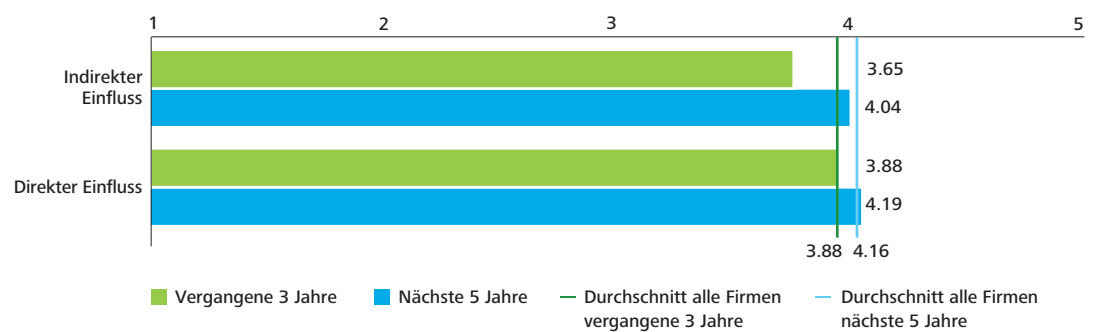
Performance Follower hatten in den letzten drei Jahren weniger Einfluss auf die strategischen Aktivitäten ihrer Geschäftsbereiche als Performance Leader. Unsere Umfrageergebnisse zeigen aber auch, dass Performance Follower ihren Einfluss steigern wollen und im Begriff sind, die Lücke zu den Performance Leadern zu schliessen. Gleichzeitig wollen sie sich primär auf die Ausübung von indirektem Einfluss konzentrieren. Dazu verbessern sie die Festlegung einer Vision, von verbindlichen Zielen, gemeinsamen Werten sowie von Mission Statements.

Abbildung 22: Interaktionsstil

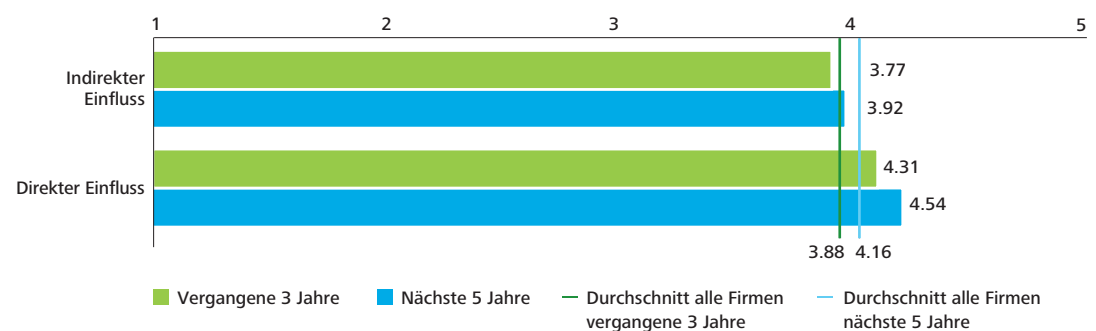
Finanzdienstleister (n=28)



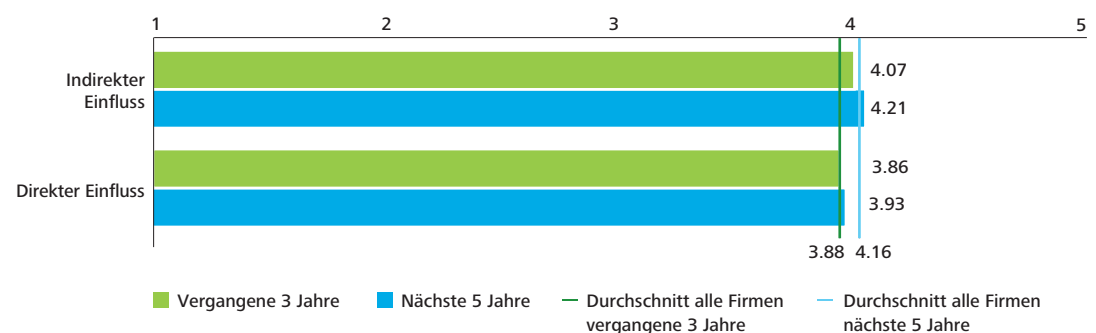
Produzierendes Gewerbe (n=26)



Life Sciences (n=13)



Konsumgüter (n=14)



Quelle: Universität St. Gallen, Institut für Betriebswirtschaft, 2010

2.5 Struktur

Für die Umsetzung einer Unternehmensstrategie ist es von grosser Bedeutung, dass die Organisationsstruktur und die Managementsysteme auf sie abgestimmt sind. Organisationsstrukturen sorgen dafür, dass Managementverantwortung geteilt und delegiert wird. Dabei können unter anderem die Einführung von Organisationsstrukturen und -prozessen, die Übertragung von Verantwortlichkeiten an Manager, die Besetzung von Positionen im Top-Management und/oder die Zusammenarbeit mit dem Verwaltungsrat eine Rolle spielen. In unserer Studie haben wir uns auf zwei Trends konzentriert: die Veränderungen in der Zusammensetzung von Top-Management und Verwaltungsrat und die Zentralisierung von Unternehmensfunktionen.

Trends für Verwaltungsrat/Top-Management

Die Studienteilnehmer gaben an, dass sämtliche von unserer Umfrage abgedeckten Entwicklungen im Top-Management und in den Verwaltungsräten in den nächsten fünf Jahren an Bedeutung gewinnen werden (vgl. Abbildung 23). Das Branchen-Know-how eines Verwaltungsrats wird als besonders wichtig erachtet, insbesondere bei den Umfrageteilnehmern aus dem Life-Sciences-Sektor (4,42), gefolgt von denjenigen aus dem produzierenden Gewerbe (4,04) und der Konsumgüterindustrie (4,0). Überraschenderweise war dieser Punkt für die Befragten aus dem Finanzdienstleistungssektor von vergleichsweise geringer Wichtigkeit (3,72). Während dieses Ergebnis bestätigt, dass generell mehr Branchen-Know-how gefragt ist, widerspricht es teilweise den zuletzt laut gewordenen Forderungen nach mehr Bank- und Finanzexperten in den Verwaltungsräten von Finanzinstituten. Eine Schweizer Grossbank ersetzte beispielsweise während der jüngsten Finanzkrise mehrere Verwaltungsratsmitglieder mit geringer Bankerfahrung durch Branchen-Insider, denen man zutraute, die grossen Probleme des Unternehmens besser zu verstehen und zu lösen.

Einem Strategieausschuss auf Verwaltungsratsebene und einem Chief Strategy Officer in den Reihen des Top-Managements wurde eine relativ geringe Bedeutung beigemessen, obwohl sich deren Bedeutung in den kommenden fünf Jahren verstärken wird.

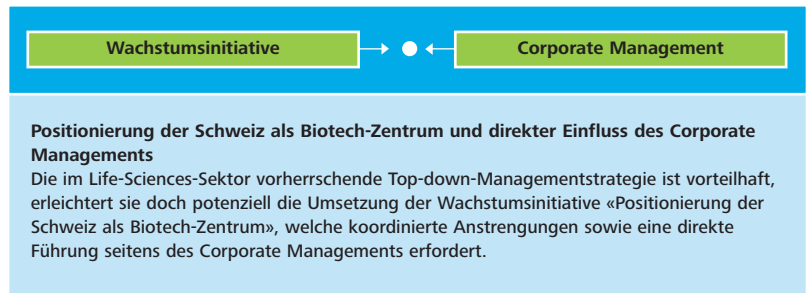
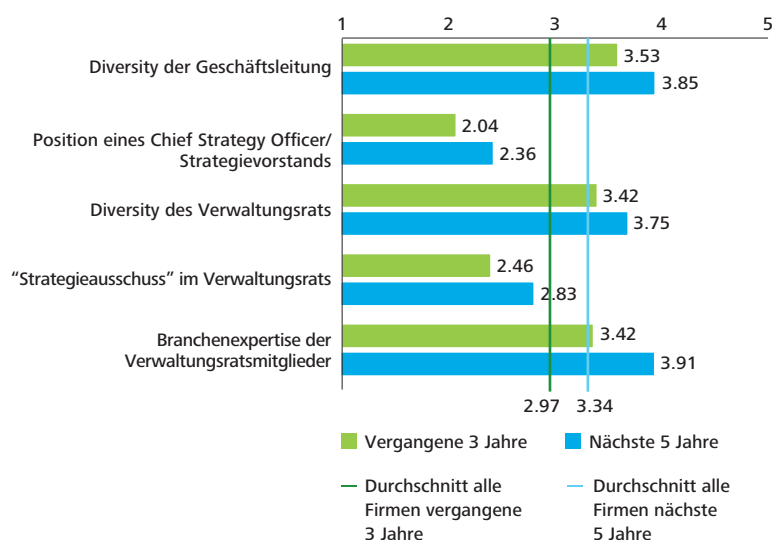


Abbildung 23: Trends für Verwaltungsrat/Top-Management (n=93)



Quelle: Universität St. Gallen, Institut für Betriebswirtschaft, 2010



Abbildung 24: Zentralisierung von Unternehmensfunktionen (n=94)

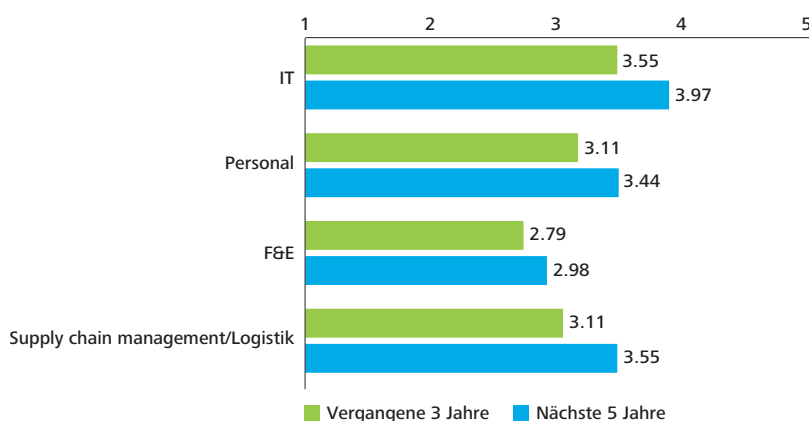
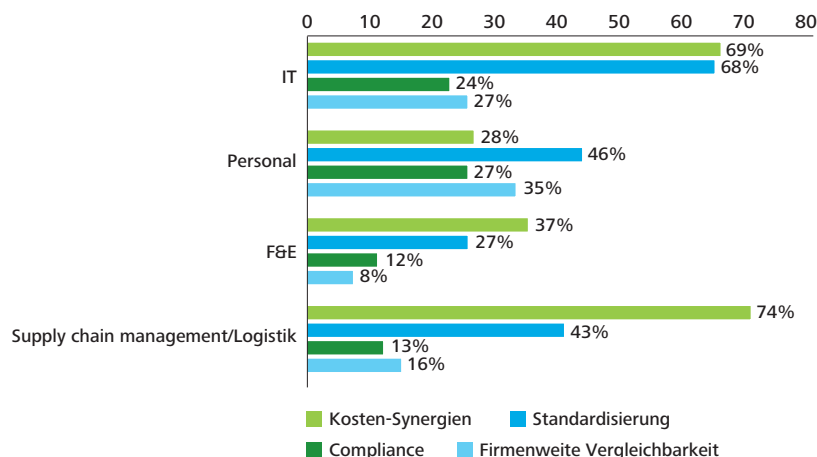


Abbildung 25: Massgebende Faktoren für die Zentralisierung von Unternehmensfunktionen (n=95)



Quelle: Universität St. Gallen, Institut für Betriebswirtschaft, 2010

Zentralisierung von Unternehmensfunktionen

Die Zentralisierung von Unternehmensfunktionen bei Schweizer Firmen nimmt zu, wie dies Abbildung 24 verdeutlicht. Von den vier wichtigen Funktionen, die derzeit zentralisiert werden – IT, HR, F&E sowie Supply-Chain-Management und Logistik – wurden bei IT bereits beträchtliche Fortschritte erzielt. Dieser Trend dürfte in den kommenden Jahren anhalten. Eine Schweizer Grossbank hat beispielsweise vor kurzem die IT-Funktion ihrer Geschäftsbereiche zentralisiert, sodass das Corporate Center der Bank nun zu den weltweit grössten zählt. Die Zentralisierung der F&E war hingegen weniger stark ausgeprägt und soll den Befragten zufolge nur in geringem Umfang gesteigert werden. Die HR-Funktion sowie Supply-Chain-Management und Logistik sollen hingegen in den nächsten fünf Jahren intensiver zentralisiert werden. Zahlreiche Unternehmen sind nämlich derzeit daran, ihre HR-Funktion zu zentralisieren, oder sie evaluieren diese Möglichkeit zumindest.

In der Finanzdienstleistungsindustrie ist die HR-Funktion bereits stark zentralisiert, sodass keine weitere Steigerung vorgesehen ist. Im Gegensatz dazu planen Unternehmen aus dem Life-Sciences-Sektor, dem produzierenden Gewerbe und der Konsumgüterbranche, ihre HR-Funktionen in den nächsten fünf Jahren wesentlich zu zentralisieren.

Massgebende Faktoren für eine Zentralisierung

Die massgebenden Faktoren für eine Zentralisierung unterscheiden sich bei den vier Funktionen deutlich, wie dies Abbildung 25 aufzeigt. Während die Zentralisierung der IT vor allem deshalb vorangetrieben wird, um Kostensynergien und eine Standardisierung zu erzielen, stehen für HR hauptsächlich eine Standardisierung und Vergleichbarkeit über alle Geschäftsbereiche eines Unternehmens hinweg im Vordergrund. Interessanterweise ist die Compliance ebenfalls ein wichtiger Faktor für die Zentralisierung von IT- und HR-Funktionen. Regulatorische Aspekte scheinen dabei von Bedeutung zu sein, ebenso wie eine grössere Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und den entsprechenden Regulierungsbehörden. Für die Funktionen F&E sowie Supply-Chain-Management und Logistik geben die meisten Unternehmen an, dass Kostensynergien und Prozessstandardisierungen eine wichtige Rolle spielen würden.

Wachstumsinitiative

Corporate Management

Grundlegende Initiativen für HR und Zentralisierung der HR-Funktion

Die weitere Zentralisierung der HR-Funktion in Grossunternehmen ermöglicht eine straffe Organisation und Kontrolle, was wiederum zur erfolgreichen Umsetzung der als wichtig erachteten Wachstumsinitiativen «Anwerbung und Integration ausländischer Arbeitskräfte mit für die Volkswirtschaft wichtigen Schlüsselqualifikationen» (Rang 2) und «Einführung alternativer Arbeitsmodelle zur Reintegration von Frauen in den Beruf» (Rang 6) führen könnte. Ausländische Arbeitskräfte anzuwerben und zu integrieren, scheint für das produzierende Gewerbe (Rang 2), die Finanzdienstleistungsindustrie (Rang 3) und die Life-Sciences-Branche (Rang 5) von besonderer Bedeutung zu sein.

2.6 Systeme

Managementsysteme geben einer Geschäftsleitung die grundlegenden Instrumente an die Hand, die sie zur Unternehmensführung braucht. Besonders wichtig sind dabei Systeme für die Unternehmenssteuerung, den strategischen Planungsprozess und HR wie etwa Managemententwicklungs- und Anreizsysteme. Die Bedeutung dieser Systeme dürfte in den kommenden fünf Jahren insgesamt zunehmen.

Unternehmenssteuerungs-Systeme

In allen Branchen dürfte die Bedeutung von Risikomanagement- sowie Reporting-/ Managementinformationssystemen als eigenständige Unternehmenssteuerungs-Systeme deutlich zunehmen (vgl. Abbildung 26).

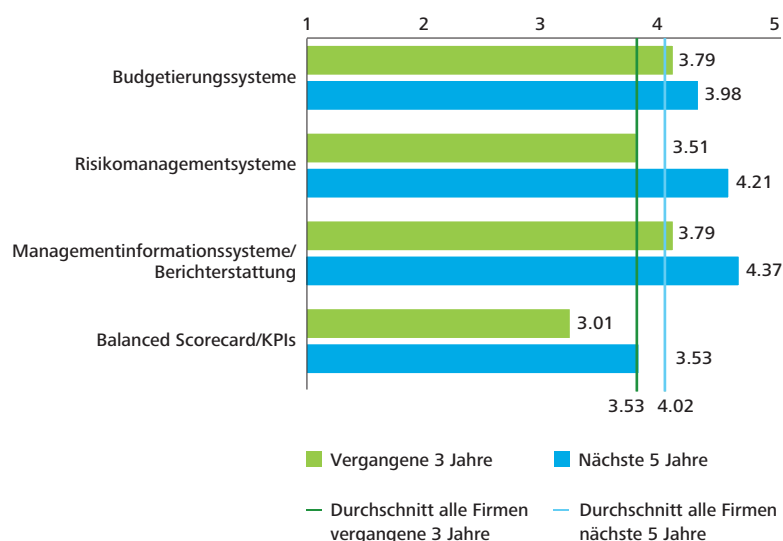
Insbesondere Unternehmen der Finanzdienstleistungsindustrie, die vor und während der Finanzkrise oft Schwierigkeiten mit Risikomanagementsystemen hatten, messen einem solchen Unternehmenssteuerungs-System in den nächsten fünf Jahren grosse Bedeutung bei (4,79). Für die anderen drei Branchen sind Reporting- und Managementinformationssysteme künftig am wichtigsten.

Unternehmensplanungs-Systeme

Unternehmensplanungs-Systeme werden in den

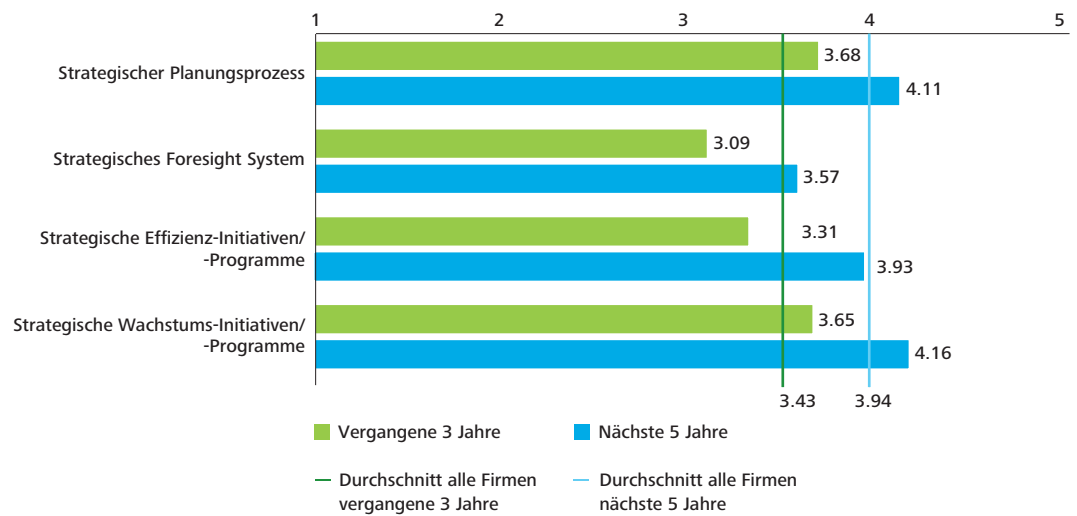
nächsten fünf Jahren ebenfalls an Gewicht gewinnen. Für diese Entwicklung gibt es zwei Erklärungen: Erstens müssen die Unternehmen in Anbetracht der Schwierigkeiten und Unsicherheiten, mit denen sie sich auseinandersetzen haben, sowohl ihre kurz- als auch ihre mittelfristige Planung verbessern, indem sie sich vermehrt auf ihre Strategieplanungsprozesse konzentrieren. Aber auch langfristige Szenarien müssen entwickelt werden, was einen stärkeren Fokus auf strategische Prognosesysteme (strategic foresight systems) erfordert. Zweitens haben Schweizer Unternehmen die zunehmende Bedeutung von Effizienz- und Wachstumssynergien erkannt, die wiederum geeignete Planungssysteme voraussetzen (vgl. Abbildung 27).

Abbildung 26: Unternehmenssteuerungs-Systeme (n=94)



Quelle: Universität St. Gallen, Institut für Betriebswirtschaft, 2010

Abbildung 27: Unternehmensplanungs-Systeme (n=93)



Quelle: Universität St. Gallen, Institut für Betriebswirtschaft, 2010

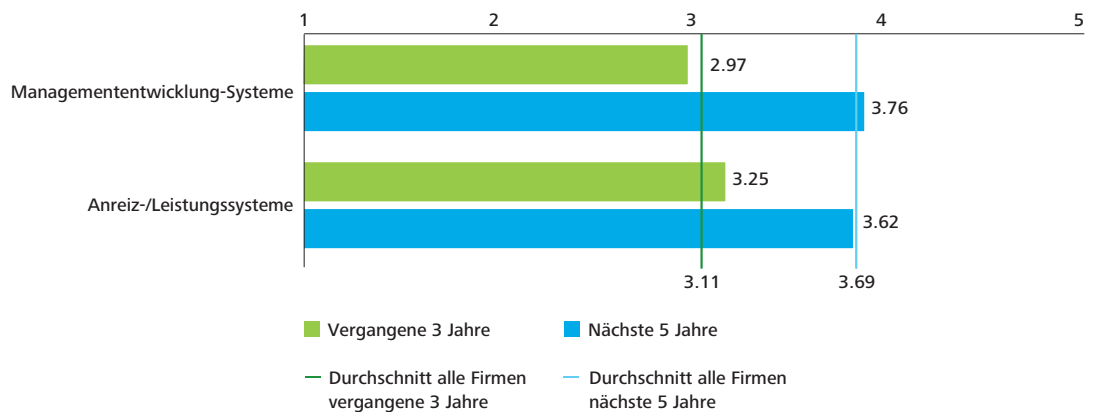
Corporate-HR-Systeme

Die Befragten gaben auch an, dass sie in den nächsten fünf Jahren ihre Anstrengungen in der Entwicklung und Optimierung ihrer Corporate-HR-Systeme (sowohl Managemententwicklungssysteme als auch Anreizsysteme) intensivieren wollen. Während sie in den vergangenen drei Jahren den Anreizsystemen mehr Aufmerksamkeit gewidmet hatten, wollen sich die Studienteilnehmer in den kommenden fünf Jahren vermehrt um Managemententwicklungssysteme kümmern (vgl. Abbildung A26).

In Anbetracht der zunehmenden Zentralisierung der HR-Funktion und der steigenden Erwartungen an Managemententwicklungssysteme auf allen Ebenen ist diese Entwicklung sinnvoll. Allerdings ist es sehr überraschend, dass die Befragten aus der Finanzdienstleistungsindustrie kaum Änderungen an ihren Anreizsystemen vorsehen. Trotz der massiven Kritik an ihrer Bonuspolitik scheinen die Banken offensichtlich nicht bereit zu sein, hier etwas zu ändern.

Im Vergleich zu den Performance Followern haben sich die Performance Leader in den vergangenen drei Jahren stärker um die Entwicklung und Optimierung ihrer HR-Systeme gekümmert und werden dies auch künftig tun. Investitionen in HR-Systeme scheinen sich auszuzahlen.

Abbildung 28: Corporate-HR-Systeme (n=95)



Quelle: Universität St. Gallen, Institut für Betriebswirtschaft, 2010

2.7 Normativer Rahmen

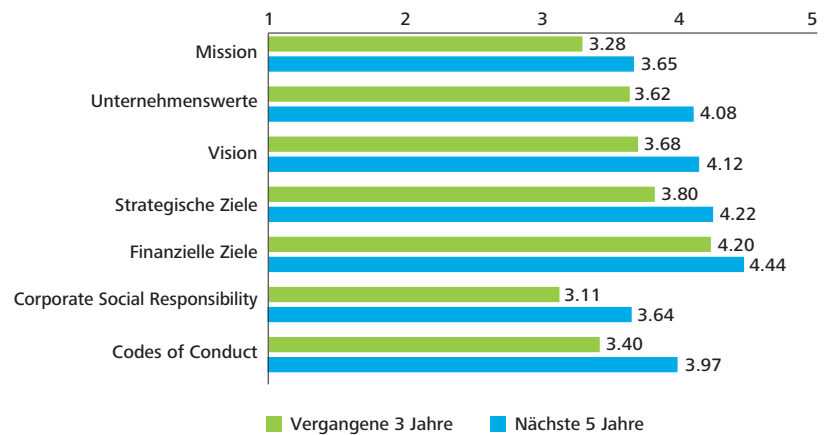
Der normative Rahmen (d.h. die Mission, die Werte, die Vision und die Ziele eines Unternehmens) hat zwei zentrale Funktionen: die strategischen Aktivitäten eines Unternehmens zu kanalisieren und seinen künftigen Kurs zu steuern. Dabei dienen die Mission und die gemeinsamen Werte als Richtschnur für die strategischen Aktivitäten, während die Vision und die Ziele den künftigen Kurs vorgeben.

Unsere Ergebnisse zeigen, dass der normative Rahmen von Unternehmen in der Schweiz während der vergangenen drei Jahre von finanziellen Zielen dominiert war. In den nächsten fünf Jahren wollen die Unternehmen aber vermehrt andere Aspekte in den Vordergrund rücken (vgl. Abbildung 29). So wird zum Beispiel die Bedeutung der Corporate Social Responsibility (von 3,11 in den letzten drei Jahren auf 3,64 in den kommenden fünf Jahren) sowie von Verhaltenskodizes (Codes of Conduct) (von 3,40 auf 3,97) um jeweils 17 Prozent zunehmen. Letztere befassen sich insbesondere mit Fragen der Compliance und erschienen während der jüngsten Wirtschaftskrise auf der Tagesordnung der Unternehmen. Auch die Vision soll künftig um 12 Prozent stärker gewichtet werden (von 3,68 auf 4,12). Zu dieser Entwicklung passt zudem die zunehmende Bedeutung von Risikomanagementsystemen.

Die Unternehmen aus den vier befragten Sektoren wollen sich alle auf unterschiedliche Elemente des normativen Rahmens konzentrieren. So planen die Finanzdienstleister, sich hauptsächlich auf eine Änderung ihrer Finanzziele zu fokussieren, während die Life-Sciences-Branche vor allem eine Anpassung ihrer Vision und ihrer strategischen Ziele anpeilt. Das produzierende Gewerbe will sich ebenfalls auf strategische Ziele konzentrieren, die Konsumgüterunternehmen hingegen vor allem auf ihre Mission und gemeinsamen Werte.

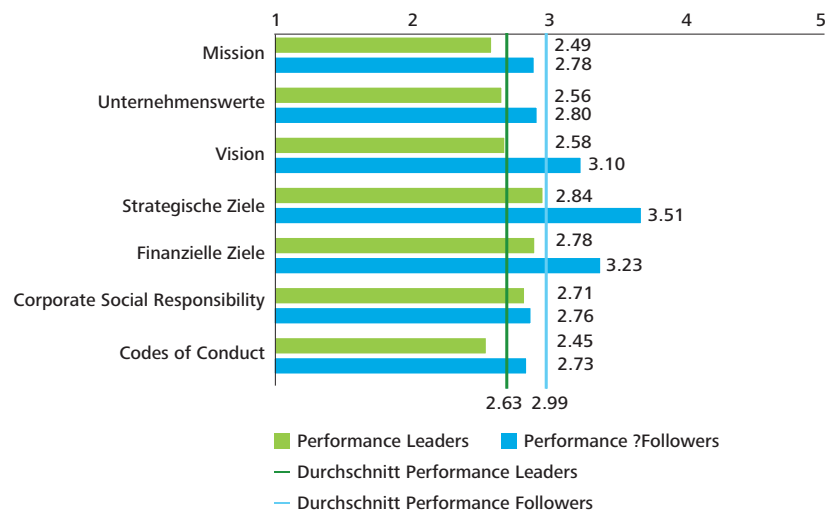
Performance Leader schenken dem normativen Rahmen mehr Beachtung als Performance Follower. Insbesondere legen Performance Leader mehr Gewicht auf strategische Ziele und gemeinsame Werte als Performance Follower. Daher scheint ihr Management strategischer und langfristiger ausgerichtet zu sein. Die Performance Follower wollen jedoch ebenfalls Massnahmen im Zusammenhang mit ihrem normativen Rahmen ergreifen und gewisse Elemente (primär ihre strategischen Ziele) stärker überarbeiten als die Performance Leader (vgl. Abbildung 30).

Abbildung 29: Bedeutung von Mission/Werten/Vision/Zielen (n=94)



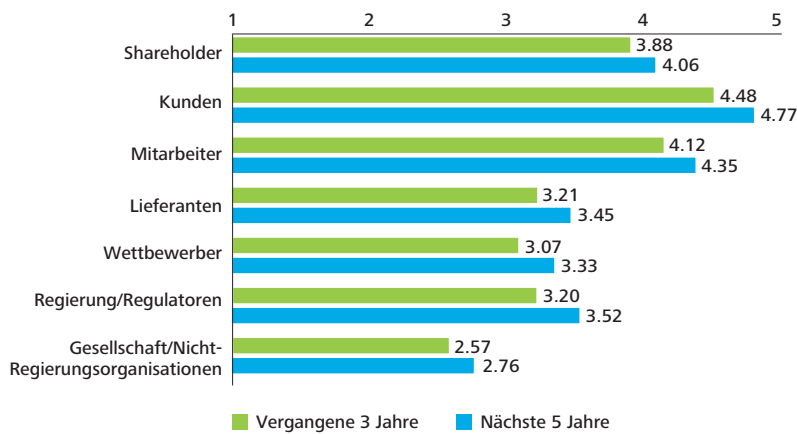
Quelle: Universität St. Gallen, Institut für Betriebswirtschaft, 2010

Abbildung 30: Inhaltsänderung von Mission/Werten/Vision/Zielen: Performance Leaders vs. Followers

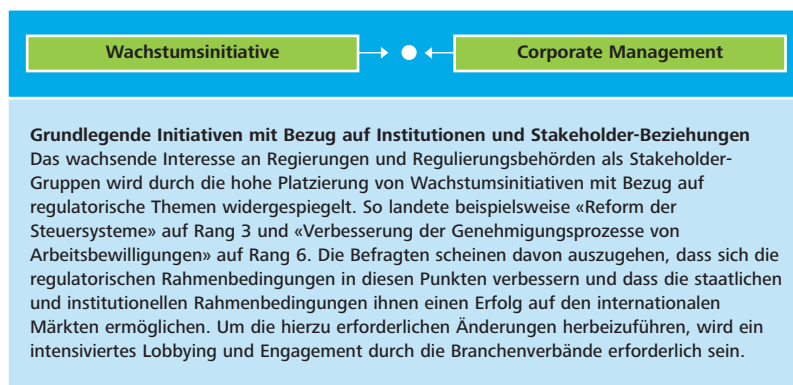


Quelle: Universität St. Gallen, Institut für Betriebswirtschaft, 2010

Abbildung 31: Stakeholder (n=94)



Quelle: Universität St. Gallen, Institut für Betriebswirtschaft, 2010



2.8 Stakeholder

Stakeholder sind Anspruchsgruppen, die direkte oder indirekte Erwartungen und Interessen gegenüber einem Unternehmen haben. Wichtige Stakeholder sind die Kunden, Aktionäre (Shareholder), Mitarbeiter, Lieferanten, Konkurrenten, die Regierung und Regulierungsbehörden, die Gesellschaft als Ganzes und Nicht-Regierungsorganisationen.

Unsere Ergebnisse lassen erkennen, dass alle Stakeholder-Gruppen in den nächsten fünf Jahren wichtiger werden (vgl. Abbildung 31). Während Unternehmen in der Schweiz bereits einen Stakeholder-orientierten Managementansatz verfolgen (bei dem die Kunden die wichtigste Anspruchsgruppe sind, gefolgt von den Mitarbeitern und Aktionären), werden künftig alle Stakeholder-Gruppen an Bedeutung gewinnen, am wenigsten allerdings die Shareholder. Dementsprechend wird eine weitere Verschiebung von einem aktionärsbasierten Ansatz hin zu einem Stakeholder-orientierten Ansatz stattfinden. Unsere Resultate zeigen zudem, dass die Regierung und Regulierungsbehörden als Stakeholder deutlich an Gewicht gewinnen. Aus diesem Grund sollten der private und der öffentliche Sektor ihre gegenseitige Beziehung verbessern und in geeignete Massnahmen investieren.

Die Bedeutung spezifischer Stakeholder-Gruppen variiert zwischen den einzelnen Sektoren. Während die Kunden für Life-Sciences-Unternehmen in den nächsten fünf Jahren sehr wichtig sein werden, gaben die Befragten aus diesem Sektor an, dass sie ihr Augenmerk vermehrt auch auf die Lieferanten und Regulierungsbehörden richten wollen. Dieses Ergebnis überrascht nicht, da die Life-Sciences-Branche sehr dynamisch und stark von regulatorischen Vorgaben geprägt ist, beispielsweise im Bereich der Gentechnik. Aber auch die Studienteilnehmer aus der Finanzdienstleistungsindustrie und der Konsumgüterbranche gaben an, dass die Regulierungsbehörden künftig für sie wichtiger würden.

Während die Performance Follower in den letzten drei Jahren ihren Kunden weniger Bedeutung beigemessen haben als die Performance Leader, wollen sie künftig diese Lücke schliessen. Interessanterweise sind Regierungen und Regulierungsbehörden als Stakeholder für Performance Follower bereits ziemlich wichtig. Aber auch in Zukunft wollen sowohl Performance Leader als auch Performance Follower dieser Stakeholder-Gruppe grosse Beachtung schenken.

Anhang A

Executive Summary «Wirtschaftsstandort Schweiz: Was bringt die Zukunft?» November 2009

Gute Aussichten – aber Massnahmen erforderlich

Die Schweiz hat eine stolze Tradition als Inhaberin einer Führungsposition in weltweiten Wohlstandsranglisten. Noch vor Beginn der jüngsten Finanzkrise waren indes Anzeichen einer Performance-Abschwächung zu erkennen, die sich im Laufe dieser schwersten Wirtschafts- und Finanzkrise seit über einer Generation noch verstärkt haben. Doch trotz des gegenwärtigen Umfelds könnte die starke Abstimmung der geschäftlichen Kernstärken des Landes auf die neue Wirtschaftsordnung für hervorragende ökonomische Aussichten sorgen. Diese könnten sich sogar noch weiter aufhellen, wenn die Schweiz wesentliche Elemente ihrer Steuer- und regulatorischen Bestimmungen sowie ihre Arbeitsmarktgesetze anpassen würde. Zudem sollte das Land versuchen, die Wettbewerbsfähigkeit wichtiger Industriesektoren wie der Finanzdienstleistungs- und der Life-Sciences-Branche zu stärken, um für die neuen globalen Herausforderungen gewappnet zu sein.

Steigerung des Wohlstands: Die 10.000-Franken-Herausforderung

Wir haben errechnet, dass die Schweizer Wirtschaft bis 2015 ein zusätzliches Bruttoinlandprodukt (BIP) in Höhe von CHF 10.000 pro Kopf (entspricht CHF 80 Milliarden) generieren könnte. Um dieses Ziel zu erreichen, muss sie effizient auf ihre globalen Herausforderungen reagieren und ein höheres Wachstum als in der Vergangenheit anstreben. Die Schweizer Wirtschaft verfügt über einen hervorragenden Leistungsausweis. Indizes des World Economic Forum (WEF) und des IMD bestätigen, dass das Land über eine äusserst breit abgestützte, konkurrenzfähige Wirtschaft verfügt, die zu den besten der Welt zählt.⁹ Will die Schweizer Wirtschaft aber ihre Wettbewerbsfähigkeit bewahren, müssen Massnahmen ergriffen werden. Der Schlüssel zum Erfolg liegt dabei in der Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Dies schafft wiederum Vermögen und festigt den Ruf der Schweiz als eines der Länder mit den höchsten Lebensstandards. Die jüngste Abschwächung der Wirtschaft und der zunehmende Konkurrenzdruck aus Asien machen es jedenfalls notwendig, dass die Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit ausbauen.

Die Schweiz sollte nun die Chance ergreifen, bessere Mechanismen zu finden, um ihre kompetitiven Fähigkeiten in höhere Wohlstandsniveaus zu übertragen und gleichzeitig ihre beneidenswerten Umweltstandards aufrechtzuerhalten.

18 Wachstumsinitiativen

Damit dieses zusätzliche Pro-Kopf-BIP von CHF 10.000 bis 2015 erreicht werden kann, müssen in Schlüsselbereichen der Wirtschaft verschiedene Massnahmen ergriffen werden, um die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu verbessern. Aus diesem Grund haben wir eine Agenda erstellt, die auf 18 Wachstumsinitiativen basiert, welche die Schweizer Wirtschaft stärken sollen. Auf institutioneller Seite zielen mehrere Initiativen darauf ab, die Steuer- und Finanzregulierung anzupassen. Ohne die Ergebnisse der laufenden diplomatischen Verhandlungen in diesen beiden Bereichen infrage stellen zu wollen, haben wir sieben Wachstumsinitiativen für die Bereiche Humankapital, Finanzierung und Steuern identifiziert. In geschäftlicher Hinsicht unterstreicht unsere Analyse die Bedeutung der vier Sektoren Finanzdienstleistungen, Life Sciences, Konsum-/Luxusgüter und produzierendes Gewerbe/Technik als Wachstumsmotoren für die nächsten fünf Jahre. Für jeden dieser breiten Industriesektoren haben wir (insgesamt 11) Wachstumsinitiativen vorgeschlagen, welche die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen steigern sollen.

Die Wachstumsinitiativen von Deloitte lauten:

1. Industrieübergreifende Statuserhöhung von Wissenschaft, Ingenieurswesen und Technik.
2. Abbau von Hindernissen für die globale Mobilität, um die am besten qualifizierten Mitarbeiter auf dem internationalen Markt zu rekrutieren und dauerhaft in der Schweizer Wirtschaft zu beschäftigen.
3. Einführung alternativer Arbeitszeitmodelle, um Müttern die Rückkehr in die Arbeitswelt zu erleichtern.
4. Förderung der Zusammenarbeit von etablierten Finanzinvestoren und jungen Start-Up-Unternehmen.
5. Pflege und Ansiedlung von globalen und regionalen Firmenzentralen.
6. Reform zur Vereinfachung der Besteuerung natürlicher Personen.
7. Schaffung verbesserter steuerlicher Rahmenbedingungen für Unternehmen.
8. Aufbau eines „National Financial Advisory Board“.
9. Festigung und Ausbau der Schweiz als globales Zentrum für Vermögensverwaltung.
10. Etablierung der Schweiz als globales Zentrum für Renten- und Vorsorgelösungen.

11. Stärkung des Biotech-Standorts.
12. Globale Vermarktung der Expertise im Bereich integrierte Gesundheitssysteme.
13. Förderung einer starken Marke («Designed and Developed in Switzerland») für Güter im mittleren Preissegment.
14. Einrichtung eines führenden Zentrums für «Clean Tech» und Erneuerbare Energien.
15. Vermarktung von Schweizer Know-how als Technologiedienstleister.
16. Aufstieg zum Marktführer im Bereich Consumer Health.
17. Förderung und Ausbau der Forschung & Entwicklung im Bereich Ernährungswissenschaften.
18. Stärkung der internationalen Präsenz im Konsum- und Luxusgütersegment durch M&A-Aktivitäten.

Die Zukunft der Schweiz: Es besteht Handlungsbedarf

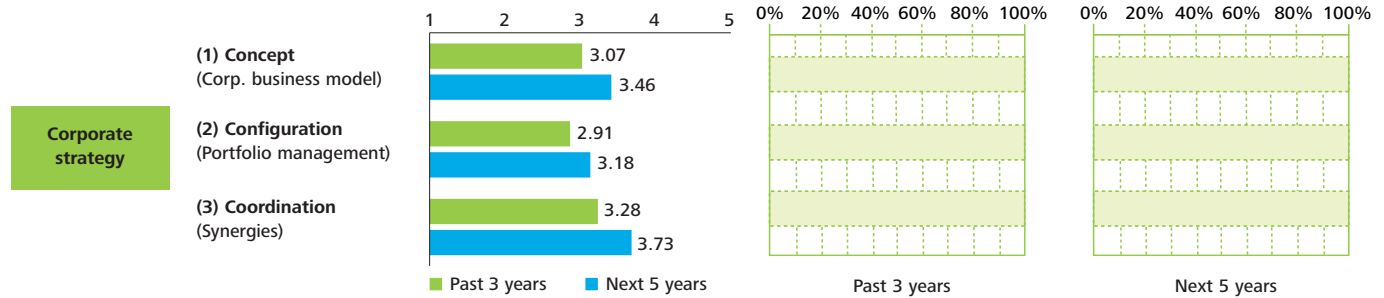
Im Rahmen der abklingenden Wirtschaftskrise verändern sich auch die globalen Rahmenbedingungen. Obwohl das Hauptaugenmerk kurzfristig auf der Belebung des Wirtschaftswachstums liegt, ist es unabdingbar, dass die Schweiz längerfristig plant. Es gilt den Ruf der Schweiz als Land mit einem der weltweit höchsten Standards für Lebensqualität und Wohlstand zu wahren. Darüber hinaus müssen die Unternehmen auf die Herausforderungen des sich verändernden Wirtschaftsumfelds reagieren und die daraus resultierenden Geschäftschancen rasch nutzen. Die künftige Herausforderung wird darin bestehen, diejenigen Bereiche zu eruieren, denen besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte. Das White Paper von Deloitte soll als Aufforderung dienen, die Marktgrundsätze für wichtige Bereiche der Wirtschaft neu zu gestalten und das Geschäftswachstum anzukurbeln. Damit soll das Wachstumspotenzial der Schweiz im Laufe der nächsten fünf Jahre voll ausgeschöpft werden.

Anhang B

St. Gallen Corporate Management Scorecard

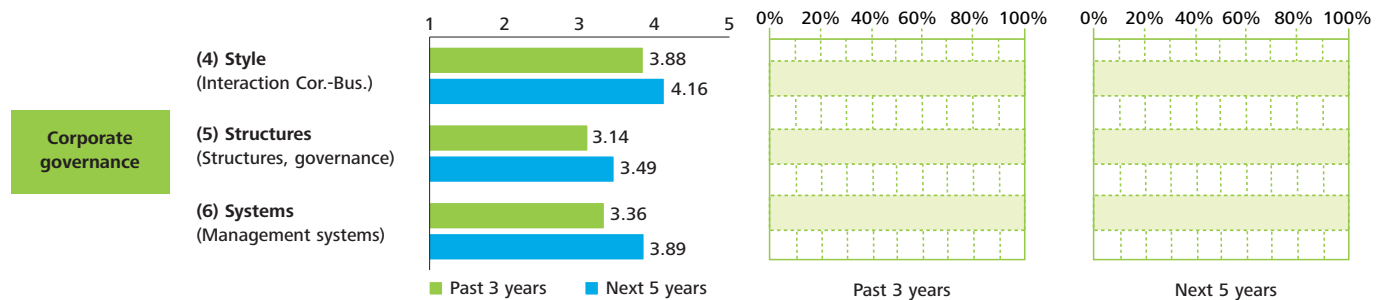
Survey results: How important is the value lever?
(1=not important; 5=very important)

How important are the three corporate strategy value levers?
Please allocate 100% of your management attention related to corporate strategy to the three respective value levers.



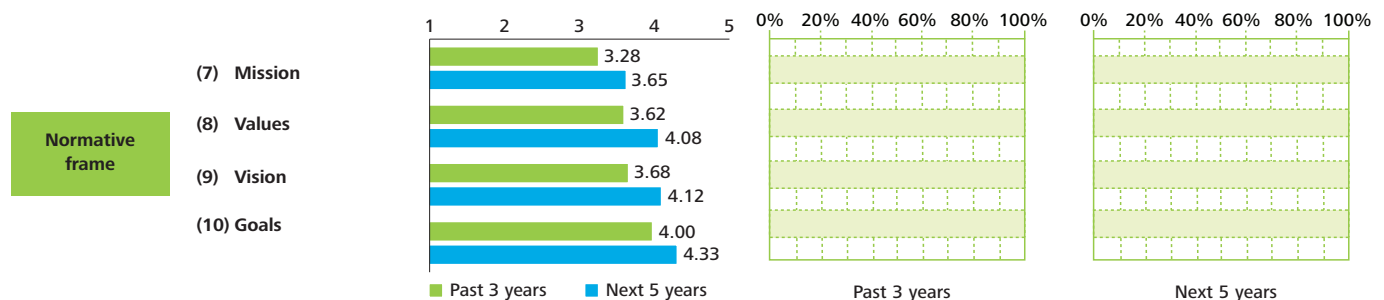
Survey results: How important is the value lever?
(1=not important; 5=very important)

How important are the three corporate governance value levers?
Please allocate 100% of your management attention related to corporate governance to the three respective value levers.



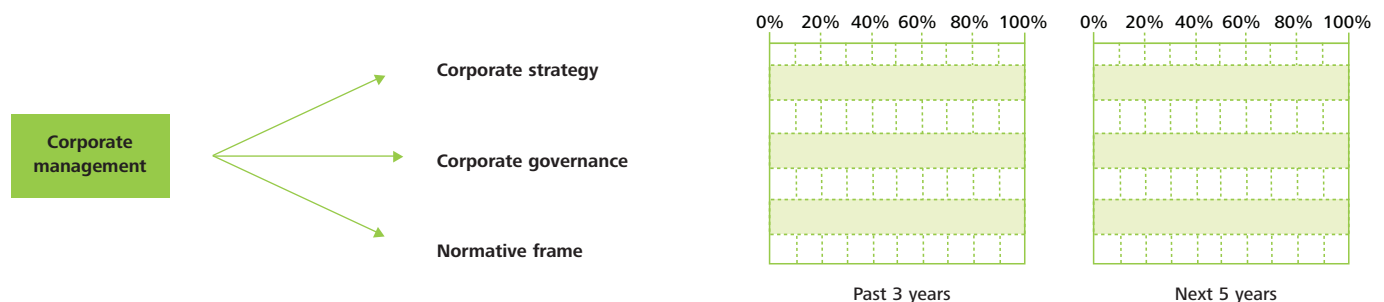
Survey results: How important is the value lever?
(1=not important; 5=very important)

How important are the four value levers related to the normative frame?
Please allocate 100% of your management attention related to the normative frame to the four respective value levers.



Survey results: How important is the value lever?
(1=not important; 5=very important)

How important are the three overall categories of value levers?
Please allocate 100% of your management attention related to corporate management to the three respective categories of value levers.



Fussnotenverzeichnis

- 1 Mehr als 58 Prozent der Antworten kamen aus dem Senior Management, also von CEOs, CFOs oder COOs. Obwohl mehr als zwei Drittel der teilnehmenden Firmen weniger als 10.000 Mitarbeiter beschäftigen, wiesen sie in ihrer Gesamtheit im Jahr 2008 eine durchschnittliche Belegschaft von 15.100 Mitarbeitern auf. Der Grossteil der Firmen (84) stammt aus einem der vier Sektoren Finanzdienstleistungen (30), Life Sciences (13), produzierendes Gewerbe (26) und Konsumgüterindustrie (15). Zu beachten ist, dass laufende zwischenstaatliche Gespräche über Regulierungs- und Steuerfragen ausserhalb des Rahmens der Studie liegen.
- 2 Die Formulierungen der hier dargestellten Wachstumsinitiativen unterscheiden sich marginal von denen, die im White Paper veröffentlicht wurden. Dies ist auf den Implementierungsprozess bei der Umfrage zurückzuführen.
- 3 Die Gruppierung der Stichprobe in Performance Leader und Performance Follower basiert auf der eigenen Performance-Einschätzung mit dem Median als Abgrenzungswert.
- 4 Die 18 Wachstumsinitiativen werden im Deloitte White Paper «Wirtschaftsstandort Schweiz: Was bringt die Zukunft? 18 Wachstumsinitiativen» detailliert erklärt.
- 5 Die hier dargestellten Wachstumsinitiativen unterscheiden sich marginal von denen, die im White Paper veröffentlicht wurden. Dies ist auf den Implementierungsprozess bei der Umfrage zurückzuführen.
- 6 NZZ: Erkleckliche Geldzuflüsse für Schweizer Privatbanken, 15. Januar 2010, Artikel über die jüngsten Entwicklungen der Schweizer Privatbanken.
- 7 Das Credit Suisse Economic Research hat 32 Branchen in der Schweiz detailliert analysiert (Credit Suisse: Swiss Issues Branchen. Branchenhandbuch 2009).
- 8 Credit Suisse: Swiss Issues Branchen. Branchenhandbuch 2009.
- 9 Siehe unter anderem Dwyer/Richard/Chadwick, 2003: Gender diversity in management and firm performance: the influence of growth orientation and organizational culture, Journal of Business Research, 56(12): 1009-1019.
- 10 The Global Competitiveness Report 2009-2010. Siehe: http://www.weforum.org/pdf/GCR09/GCR20092010_fullreport.pdf, Seite 13 und IMD World Competitiveness Yearbook 2009, <http://www.imd.ch/research/publications/wcy/upload/scoreboard.pdf>, Seite 1.

Ansprechpartner

Prof. Dr. Günter Müller-Stewens
Direktor Institut für Betriebswirtschaft
Universität St. Gallen
+41 71 224 2761
guenter.mueller-stewens@unisg.ch

Dr. Christopher Gentle
Leiter Knowledge und Research
Deloitte
+44 20 7303 0201
cgentle@deloitte.co.uk

Dr. Daniel Kobler
Leiter Strategieberatung Finanzdienstleistungen
Deloitte
+41 44 421 6849
dkobler@deloitte.ch

Dr. Michael Grampp
Leiter Research Schweiz
Deloitte
+41 44 421 6817
mgrampp@deloitte.ch

Notizen

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu ('DTT'), einem Verein nach schweizerischem Recht und ihren Mitgliedsunternehmen, die rechtlich selbstständig und unabhängig sind. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur von DTT und ihrer Mitgliedsunternehmen finden Sie auf unserer Webseite unter www.deloitte.ch.

Deloitte AG ist eine Tochtergesellschaft von Deloitte LLP, dem Mitgliedsunternehmen in Grossbritannien von DTT.

Deloitte AG ist gemäss der Revisionsaufsichtsbehörde und der Finanzmarktaufsicht (FINMA) als anerkannter Wirtschaftsprüfer zugelassen.

Diese Publikation ist allgemein abgefasst und kann deshalb in konkreten Fällen nicht als Referenzgrundlage herangezogen werden. Die Anwendung der hier ausgeführten Grundsätze hängt von den jeweiligen Umständen ab und wir empfehlen Ihnen, sich professionell beraten zu lassen, bevor Sie gestützt auf den Inhalt dieser Publikation Handlungen vornehmen oder unterlassen. Deloitte AG berät Sie gerne, wie Sie die Grundsätze in dieser Publikation bei speziellen Umständen anwenden. Deloitte AG übernimmt keine Verantwortung und lehnt jegliche Haftung für Verluste ab, die sich ergeben, wenn eine Person aufgrund der Informationen in dieser Publikation eine Handlung vornimmt oder unterlässt.

© Deloitte AG 2010. Alle Rechte vorbehalten.

Designed and produced by The Creative Studio at Deloitte, London. 5416A