

MEM-Industrie

Die Klaviatur für die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit

Die Unternehmen der Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie sollten beherzt agieren, um die Branche als Ganzes zu stärken. Zu diesem Schluss kommt McKinsey Schweiz in einem Branchenbericht zur MEM-Industrie. Im Folgenden publizieren wir die Zusammenfassung der fünf wichtigsten Handlungsfelder und den Ausblick des Berichts.

Die Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie (MEM) macht 58 Prozent der nationalen verarbeitenden Industrie aus und ist somit für den Wirtschaftsstandort Schweiz von zentraler Bedeutung. Obwohl sich dieser Sektor im europäischen Vergleich gut entwickelt hat, haben die Herausforderungen in den letzten Jahren zugenommen. Die Zeichen für einen Umbruch mehren sich, speziell für die KMU – Unternehmen mit bis zu 250 Mitarbeitenden, die oft Zulieferer der grossen MEM-Unternehmen sind.

Die fünf wichtigsten Handlungsfelder

In Zukunft werden nur Unternehmen wettbewerbsfähig sein, die nicht nur einzelne Tasten, sondern die gesamte Klaviatur beherrschen. Der von McKinsey Schweiz herausgegebene Bericht «Die Klaviatur für eine wettbewerbsfähige Schweizer MEM-Industrie» zeigt diese Klaviatur anhand von fünf Handlungsfeldern auf, welche die Unternehmen – unterstützt von Verbänden und Politik – entschieden angehen sollten:

- **Globalisierung:** Geschäftsmodelle stärker international ausrichten, um einerseits den Anteil der wachstumsstarken Märkte an den Exporten zu steigern, andererseits aber auch die Struktur der Wertschöpfungskette im internationalen Kontext zu optimieren.
- **Produktivität:** Einkauf und Ressourceneinsatz optimieren, Effizienzsteigerungen zu einem täglichen Arbeitsziel machen sowie Herstellungskosten bereits in der Entwicklung reduzieren, um die Produktivität nachhaltig und signifikant zu steigern.

- **Agilität:** Chancen nutzen, die das heutige, wesentlich volatilere Wirtschaftsumfeld bietet. Zugleich aber auch Anpassungen vornehmen, die ein Unternehmen robuster und «wetterfester» gegenüber Marktturbulenzen machen.
- **Innovation:** Ressourcenallokation so priorisieren, dass ein Innovationsvorsprung hinsichtlich der Produkte, Prozesse und Geschäftsmodelle geschaffen beziehungsweise gehalten werden kann.
- **Fachkräfte:** Neue Wege zur Ausbildung und Rekrutierung von Mitarbeitern fördern, um den Standortvorteil der Schweiz in Bezug auf Kompetenz und Flexibilität der Fachkräfte zu halten.

Gelingt es den Unternehmen, an den für sie wichtigsten Ansatzpunkten in diesen Handlungsfeldern anzusetzen, schaffen sie eine Grundvoraussetzung

dafür, dass die Schweizer MEM-Industrie ihre Wettbewerbsfähigkeit auch in Zukunft behaupten können.

Ausblick und aktuelle Herausforderungen

Schweizer MEM-Unternehmen stehen aktuell wie auch in absehbarer Zukunft vor grossen Herausforderungen. Die tief greifenden, strukturellen Veränderungen lassen sich nur bewältigen, wenn Unternehmen, Verbände und Politik koordinierte Anstrengungen in den fünf Handlungsfeldern unternehmen. Insbesondere die Unternehmen müssen sich proaktiv engagieren, um die ganze Klaviatur zu beherrschen, sodass sie ihre Wettbewerbsfähigkeit auch in Zukunft sichern können.

Für Grossunternehmen stehen hierbei die Handlungsfelder Innovation und Globalisierung im Vordergrund. Denn wenn Unternehmen innovationsstark

Innovative Produkte sind zentral für die Wettbewerbsfähigkeit.



sind, können sie auch in einer globalisierten Wirtschaft erfolgreich hochwertige Produkte zu für sie attraktiven Preisen verkaufen – auf bestehenden, aber vor allem auch auf neuen, aufstrebenden Märkten. Die Produktivität stetig zu steigern, gilt vielen Grossunternehmen als selbstverständlich, wobei auch in diesem Handlungsfeld teilweise grosser Nachholbedarf herrscht, nicht zuletzt bei der Produktivität ausserhalb der Produktionsprozesse.

Beim Handlungsfeld Agilität sehen viele Unternehmensvertreter ein grosses Differenzierungspotenzial – und die Chance, von der weltweit steigenden Volatilität sogar zu profitieren. Schliesslich sollten Grossunternehmen auch den drohenden Fachkräftemangel nicht vernachlässigen, da sie hier eine zentrale Rolle bei der Gestaltung des Arbeitsmarkts spielen. Welche Kombination von Initiativen hierbei den grössten Erfolg verspricht, hängt massgeblich von der Situation jedes einzelnen Unternehmens ab.

«KMU sollten mit neuen Absatzmärkten die Abhängigkeit als Zulieferer reduzieren.»

KMU sind besonders gefordert

KMU sind in allen Handlungsfeldern gleichzeitig gefordert und stehen in der Summe vor noch grösseren Herausforderungen als Grossunternehmen. Dies ist auf ihre Grösse sowie auf die somit stärkere lokale Ausrichtung und begrenzteren Ressourcen zurückzuführen. Deshalb gilt es für KMU verstärkt, Massnahmen in allen fünf Handlungsfeldern einzuleiten und insbesondere Kooperationen zu prüfen. Trotz vielfach kritischer Finanzlage sollten sie stärker in Forschung und Entwicklung investieren und gleichzeitig Produktivitäts- und Agilitätsmassnahmen ergreifen, um den Kostennachteil des Standorts Schweiz auszugleichen.

Im Zuge der Globalisierung kommt es für KMU besonders darauf an, neue Absatzmärkte zu erschliessen, um damit



Die Produktivität in der MEM-Industrie sollte weiter gesteigert werden.

die Abhängigkeit als lokaler Zulieferer zu reduzieren. Auch im Handlungsfeld Fachkräfte sind sie stärker gefordert als Grossunternehmen. Schliesslich müssen sich die KMU vertieft mit den Veränderungen des globalen Wirtschaftssystems auseinandersetzen, um die richtigen Schlussfolgerungen für die eigene Strategie zu ziehen – insbesondere hinsichtlich der Frage, mit welchem Produkt-/Dienstleistungsportfolio sie in Zukunft profitabel am Markt bestehen können.

Die Rolle von Verbänden und Politik

Um die Unternehmen hierbei zu unterstützen, sollten die Verbände verschiedene Initiativen prüfen. Dazu gehört die Förderung von Auslandskooperationen, indem zum Beispiel Transparenz bezüglich der Nachfrage und des Angebots von Produktions-, Service- und Vertriebsinfrastrukturen hergestellt wird. Ebenfalls zu prüfen sind zusätzliche Weiterbildungsseminare, etwa zu Ansatzpunkten aus den Handlungsfeldern Agilität und Produktivität.

Idealerweise gelingt es den Verbänden auch, den Austausch zwischen KMU und Forschungsinstitutionen zu verbessern, zum Beispiel mithilfe einer Plattform, die einerseits die Bedürfnisse der KMU zeigt und andererseits das Know-

how der Forschungsinstitutionen vorstellt. Schliesslich sollten die Verbände überlegen, wie sie das Image der Berufshilfe weiter stärken, wie etwa in einer gemeinsamen Marketingkampagne mit den Unternehmen.

Aufgabe der Politik ist es indessen, die aktuell vorteilhaften Rahmenbedingungen zu erhalten oder sogar zu verbessern. In den Interviews betonten die Unternehmensvertreter immer wieder, wie wichtig die folgenden Rahmenbedingungen sind: Franken/Euro-Untergrenze, liberale Wirtschaftspolitik (insbesondere ein flexibler Arbeitsmarkt und geringe administrative Aufwände), gute Beziehungen zur EU (insbesondere Erhaltung der Personenfreizügigkeit), zusätzliche Freihandelsabkommen, duales Bildungssystem sowie Verbesserung der staatlichen Innovationsförderung.

Nur wenn sich die Unternehmen mit der Unterstützung von Verbänden und Politik beherzt daran machen, die in diesem Bericht geschilderte Klaviatur zu nutzen, wird die Schweizer MEM-Industrie auch in Zukunft ihre Wettbewerbsfähigkeit behaupten können. ■

Der ganze Bericht «Die Klaviatur für eine wettbewerbsfähige Schweizer MEM-Industrie» von McKinsey Schweiz unter: www.mckinsey.ch