

Aus einer Position der Stärke den Wandel gestalten

Die Schweizer Wirtschaft
in der multipolaren Welt

**accenture**

High performance. Delivered.

• Consulting • Technology • Outsourcing

Inhalt

Vorwort	3
Kommentar	4
Zielsetzung und Methode	6
Die Ergebnisse	
Die Schweiz hat die erste Globalisierungswelle hervorragend gemeistert	8
Was die multipolare Welt der Zukunft für die Schweiz bedeutet	10
1 Kunden / Konsumenten „Die Entstehung neuer Konsumgütermärkte“	11
2 Mitarbeiter / Talente „Neues Talent“ im Visier	14
3 Kapital „Die Verschiebung der Entscheidungszentren“	17
4 Rohstoffe Nachhaltiger Umgang zwingend	20
5 Innovation Unerlässliche Partnerschaften	23
Mit erfolgreichen Transformationsstrategien die Herausforderung annehmen	26
Die Co-Autoren	27

Vorwort



Die Schweiz hat die Herausforderungen der Globalisierung bisher mit Bravour gemeistert. Das belegen die regelmässigen Spitzenplätze unseres Landes in den verschiedenen Rankings zur internationalen Wettbewerbsfähigkeit. In seltsamem Gegensatz dazu steht die öffentliche Diskussion, die beim Thema Globalisierung oft eher von Kleinmut und Befürchtungen geprägt ist. Dies ist umso erstaunlicher, als die Schweizer Wirtschaft auf eine lange und erfolgreiche Tradition der Internationalisierung zurückblickt. Selbstbewusster Aufbau als Stärke und Chance sowie gezielte Tätigkeiten zum Abbau von Schwächen und zur Nutzung von Chancen sind gerade in der Zeit wirtschaftlicher Unsicherheit von grösster Bedeutung. Dabei wurde aus der Not eine Tugend gemacht. Fehlende Rohstoffe und ein enger Heimmarkt zwangen die Unternehmen schon früh dazu, den Blick über die Grenzen zu werfen und nach Absatz- und Beschaffungsmöglichkeiten im Ausland zu suchen. Dies ist auch ein Grund, weshalb die Schweiz heute zu den wettbewerbsfähigsten und reichsten Volkswirtschaften der Welt zählt.

Der bisherige Erfolg darf aber kein Ruhekitzel sein. Der globale Wettbewerb der Zukunft um Kunden, Kapital, Talente, Ressourcen und Innovationen wird noch härter werden und sich direkt und indirekt massiv auf alle Schweizer Unternehmen auswirken. Gleichzeitig stehen wir am Beginn einer zweiten Globalisierungswelle, welche die Weltwirtschaft in den nächsten Jahrzehnten grundlegend verändern wird. Es entstehen neue ökonomische Machtzentren und globale Player – Accenture hat dafür den Begriff der „Multi-Polar World“ kreiert.

In einer internationalen Studie haben wir untersucht, wie diese multipolare Welt von morgen aussehen wird. Das Resultat: Bis zum Jahr 2030 ist die wirtschaftliche Macht global auf viele Zentren verteilt, die weltweite ökonomische Interdependenz wird deutlich ansteigen. Dazu hier nur eine Zahl: Im Jahr 2025 werden die Schwellenländer rund 61% der globalen Wirtschaftskraft auf sich vereinigen. Eine zentrale Rolle spielen dabei neue multinationale Unternehmen aus Nicht-OECD-Staaten.

Aufbauend auf der internationalen Studie ging Accenture der Frage nach, was dies für die Schweizer Volkswirtschaft bedeutet. Daraus haben wir die Voraussetzungen abgeleitet, die erfüllt sein müssen, damit wir weiterhin mit Erfolg auf dem internationalen Wirtschaftsparkett mitspielen können. Die Ausgangslage dafür ist intakt, aber es gilt, im Spannungsfeld von Beständigkeit und Wandel den Transformationsprozess rechtzeitig aus der heutigen Position der Stärke heraus aktiv und gezielt zu gestalten.

Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre.

A handwritten signature in blue ink that reads "Thomas D. Meyer". The signature is fluid and cursive, written in a professional style.

Thomas D. Meyer
Country Managing Director
Accenture AG

Kommentar

Von Botschafter Johannes Matyassy, Chef Präsenz Schweiz



Das Image der Schweiz im Ausland spielt für den Wohlstand unseres Landes eine zentrale Rolle

In der heutigen globalisierten Gesellschaft wetteifern Länder weltweit mehr denn je um Aufmerksamkeit, um Menschen, um Investitionen und um Kapital. Wo Menschen ihre Ferien verbringen, wo Firmen Investitionen tätigen, welche Universitäten Forscherinnen und Forscher für ihre Tätigkeiten wählen, wo bedeutende Kongresse stattfinden – all diese Entscheide haben Auswirkungen auf den Wohlstand eines Landes. Und all diese Entscheide werden von Menschen gefällt, die bewusst oder unbewusst von den Vorstellungen beeinflusst sind, die sie über ein Land haben.

Einer Nation muss ihr eigenes Image deshalb wichtig sein: Die Wahrnehmung eines Landes im Ausland spielt eine zentrale Rolle.

Dieses Umstands ist sich nicht nur die Schweiz bewusst. Auch die anderen Länder investieren heute immer mehr in ihre Imagepflege. Der Standortwettbewerb hat massiv an Bedeutung gewonnen und wird auch in Zukunft einen hohen Stellenwert haben.

Auch wenn die Schweiz ein sehr gutes Image hat, kann dies nicht ungepflegt bleiben. Das wiederholte Auftreten von negativen Ereignissen und Meldungen hinterlässt wahrnehmbare Spuren. Und es gibt Wahrnehmungsdefizite gegenüber der Realität. So zeigen zum Beispiel unsere Analysen des Images der Schweiz, dass unser Land weniger innovativ und dynamisch wahrgenommen wird, als es in Wirklichkeit ist. Unsere Arbeit zielt deshalb darauf ab, das Bild der Schweiz im Ausland zu komplettieren und die Wahrnehmungsdefizite zu beheben, die mit den tatsächlichen Stärken der Schweiz im Widerspruch stehen und für die schweizerische Volkswirtschaft von Bedeutung sind.

Denn das Image der Schweiz darf nicht von Ereignissen aus der Vergangenheit dominiert werden, sondern muss zukunftsgerichtet sein und der Realität entsprechen. Nur dann schaffen wir es, einen echten Wettbewerbsvorteil zu erlangen.



Zielsetzung und Methode

Accenture untersucht, wie gut unser Land für den Wettbewerb um Kunden, Kapital, Talente, Ressourcen und Innovationen gerüstet ist.

Die vorliegende Studie untersucht, wie gut die Schweizer Wirtschaft für die multipolare Welt von morgen gerüstet ist. Accenture hat 2007 eine global angelegte Studie zum Thema ‚The Rise of the Multi-Polar World‘ publiziert. Darin wurden fünf strategische Erfolgsfaktoren definiert – der Wettbewerb um Kunden, Kapital, Talente, Ressourcen und Innovationen. Diese Erfolgsfaktoren werden in der vorliegenden Studie nun in den Kontext der Schweizer Wirtschaft gestellt. Für die Analyse der Positionierung der Schweiz wurde neben internationalen Statistiken und Untersuchungen auf das jährliche Unternehmensranking der „Handelszeitung“ zurückgegriffen („Die grössten Unternehmen in der Schweiz“). Dabei konzentrierten wir uns auf die Top 500 als die eigentlichen Wachstumstreiber der Schweizer Volkswirtschaft.

Die angewandte Methode umfasst eine Analyse des Standorts Schweiz, die auf umfangreichem statistischem Datenmaterial basiert. Interviews mit ausgewählten Führungskräften von Schweizer Unternehmen aus den Bereichen Automationstechnik, Energieversorgung, Produktion, Finanz-

dienstleistungen, Life Sciences sowie der Nahrungsmittelindustrie runden das Bild ab. In einem letzten Kapitel leiten wir aus den gewonnenen Erkenntnissen Empfehlungen für erfolgreiche Transformationsstrategien ab.



Die Ergebnisse

Die Schweiz hat die erste Globalisierungswelle hervorragend gemeistert

Die Schweizer Wirtschaft behauptet sich seit Jahrzehnten erfolgreich auf den internationalen Waren-, Dienstleistungs- und Kapitalmärkten. Globalisierung ist für sie deshalb nichts Neues, und das Land ist denn auch eines der am stärksten mit der Weltwirtschaft verflochtenen. Das gilt in absoluten Werten, und es gilt noch mehr, wenn man auf Pro-Kopf-Werte abstellt. Dies ist auch ein Hauptgrund dafür, dass die Schweizer Volkswirtschaft zu den wettbewerbsfähigsten der Welt gehört, wie alle einschlägigen internationalen Untersuchungen wie beispielsweise die des World Economic Forum mit schöner Regelmässigkeit zeigen.

Hervorragend positionierte Schweiz Global Competitiveness Index 2007/2008

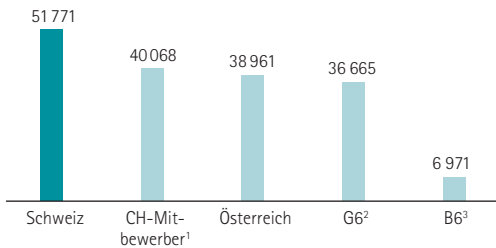
Land	Rang
USA	1 (1)
Schweiz	2 (4) ↑
Dänemark	3 (3)
Schweden	4 (9)
Deutschland	5 (7)
Finnland	6 (6)
Singapur	7 (8)
Japan	8 (5)
Grossbritannien	9 (2)
Holland	10 (11)

Quelle: WEF 2007

Die Schweiz ist im globalen Vergleich ein führender Direktinvestor und Exporteur. Rund 5000 Unternehmen investieren im Ausland, darunter neben den international bekannten Namen ebenso zahlreiche mittlere und kleinere Firmen. Auch als Arbeitsplatz geniesst die Schweiz eine hohe Attraktivität, wie die wachsende Zuwanderung aus EU-Ländern belegt. Insgesamt stammen rund

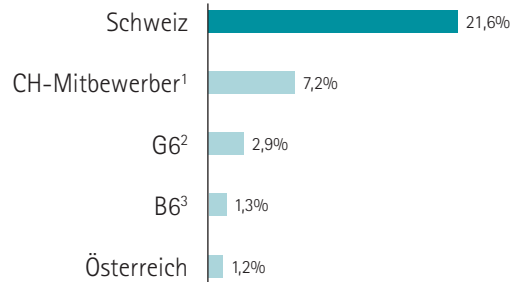
Ein wohlhabendes Land

BIP pro Kopf zu laufenden Preisen in USD (2006)



Die Schweiz als globaler Investor

Direktinvestitionen im Ausland 2006 (in % des BIP)



Quelle: IMF (World Economic Outlook April 2007), Accenture Research

1 Schweizer Mitbewerber: Durchschnitt von Singapur, Finnland, Irland, Holland, Belgien

2 G6: Frankreich, Deutschland, Italien, Japan, Grossbritannien, USA

3 B6: Brasilien, China, Indien, Mexiko, Russland, Südkorea

20% aller Erwerbstätigen aus dem Ausland. Jahr für Jahr verlegen Hunderte von Unternehmen ihren Hauptsitz in die Schweiz. Zurzeit operieren rund 6 500 ausländische Firmen aus der Schweiz heraus.

Dank dieser ausgezeichneten Positionierung liegt das Bruttoinlandsprodukt pro Kopf ganz oben in der weltweiten Rangliste. Daran hat neben anderen Dienstleistungsbranchen und der Industrie auch der Finanzplatz trotz Krise einen wesentlichen Anteil. Ein Drittel des globalen Vermögens (Assets Under Management) ist in der Schweiz investiert. Von den hierzulande verwalteten Vermögen stammen annähernd 60% aus dem Ausland. Der Finanzplatz beschäftigt über 180 000 Personen oder 6% aller Erwerbstätigen.

Wie eine kürzliche Untersuchung von Accenture zeigt, waren und sind die 500 grössten Unternehmen, die zusammen für rund 70% des Umsatzes und der Beschäftigung aufkommen, der eigentliche Wachstums- und Transformationsmotor der Schweizer Volkswirtschaft. Dies bezieht sich sowohl auf den Umsatz als auch die Arbeits-

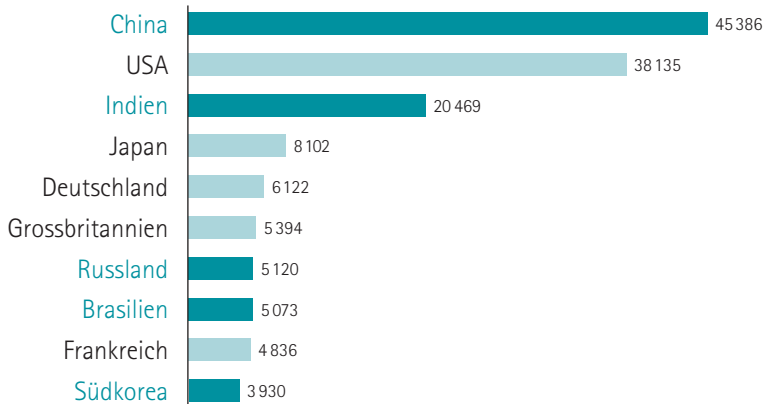
plätze. Innerhalb dieser Top 500 wuchsen die besten 20% vor allem durch ein starkes Auslandsengagement und wiesen dabei auch die höchste EBIT-Marge aus. Gleichzeitig schufen sie nicht nur im Ausland, sondern auch im Inland vergleichsweise am meisten Arbeitsplätze. Mit anderen Worten: Wachstum über Auslandsgrenzen hinweg und Profitabilität sind die gemeinsame Grundlage für die Schaffung neuer Arbeitsplätze auch in der Schweiz.

Zusammenfassend darf man mithin feststellen, dass die Schweiz aktuell unter den verschiedensten Gesichtspunkten ausgezeichnet positioniert ist und damit über gute Voraussetzungen für den Wettbewerb von morgen verfügt.

Was die multipolare Welt der Zukunft für die Schweiz bedeutet

Die grössten Wirtschaftsmächte im Jahr 2025

Reales BIP in Mrd. USD



Quelle: Accenture Research

Accenture kommt im Rahmen der internationalen Studie zum Schluss, dass wir am Beginn einer zweiten Globalisierungswelle stehen, die hin zu einer multipolaren Welt mit neuen ökonomischen Machtzentren und Mitspielern führt. Die jüngste Studie des amerikanischen CIA bestätigt diesen Trend auch auf der politischen Ebene. So wird damit gerechnet, dass im Jahr 2025 die aufstrebenden Schwellenländer bereits 61 % der globalen Wirtschaftskraft bestreiten (heute 49%). In dieser multipolaren Welt von morgen wird das Marktumfeld deutlich komplexer und volatil.

Zu dieser Entwicklung tragen massgeblich die folgenden Faktoren bei:

- die ökonomische und politische Öffnung vieler Länder
- die fortschreitende Liberalisierung des internationalen Handels
- die Entstehung neuer multinationaler Unternehmen aus Nicht-OECD-Staaten
- die flächendeckende Verbreitung von Informations- und Kommunikationstechnologien

- die zunehmende „Tertiarisierung“ der entwickelten Länder, deren Wirtschaft immer mehr vom Dienstleistungssektor bestimmt wird

Globale Kunden- und Konsumenten-, Lieferanten- und Rekrutierungsmärkte müssen gleichzeitig abgedeckt werden. Der Wettbewerb um Konsumenten im heimischen Markt wird stärker. Die globalen Kapitalströme verschieben sich, Innovationen kommen aus vielen Regionen der Welt, der Kampf um Energie und Rohstoffe wird noch härter. Diese strategischen Faktoren werden im Folgenden näher betrachtet, verbunden mit der Frage, welche Herausforderungen sich daraus für die Schweiz ergeben.

Kunden / Konsumenten

„Die Entstehung neuer Konsumgütermärkte“

1



„Das Wachstum beschleunigt sich vor allem bei Konsumenten mit einem Jahreseinkommen von 5 000 bis 30 000 USD. Das ist der ‚emerging‘ Konsument.“

Rudolf Ramsauer, Senior Vice President, Corporate Communications Director, Nestlé S. A.

In den kommenden zwanzig Jahren wird das globale Konsumwachstum in erster Linie durch die aufstrebenden Länder vorangetrieben (vgl. Grafik, Seite 10). Die Gründe liegen im erwarteten höheren Wirtschaftswachstum, der aufkommenden Mittelklasse in diesen Ländern, der demografischen Entwicklung, in der wachsenden Rolle des Konsumkredits und der Marktöffnung. Branchenmässig stehen Transport und Kommunikation im Vordergrund, gefolgt vom Gesundheitswesen. Für die globalen Multis öffnet sich dadurch ein gigantischer Absatzmarkt, wobei die Steigerung des Exports in die wichtigsten Schwellenländer die Voraussetzung für langfristiges Wachstum darstellt. „Nestlé macht derzeit ein Drittel seines Umsatzes in Entwicklungsländern. Und dieser Anteil wird sich in den nächsten 15 Jahren auf rund 50% erhöhen. Der neue Konsument verfügt über ein höheres Einkommen und sucht einen neuen Lebensstil. Wir müssen uns daher dem veränderten Konsumverhalten in den aufstrebenden Märkten anpassen“, sagt Rudolf Ramsauer, Senior Vice President,

Corporate Communications Director, Nestlé S. A.

Die zunehmend wachsenden, neu entstehenden Konsumgütermärkte führen aber auch zu grösseren Herausforderungen, z.B. zu einem Ungleichgewicht in der Verteilung von Umsatz, Kosten und Assets. „In den nächsten Jahren wird Europa als grösster ABB-Markt durch Asien abgelöst werden. Im Gegensatz dazu befinden sich heute rund die Hälfte der Mitarbeiter und der grösste Kostenblock in Europa und nur ein Viertel der Mitarbeiter in Asien“, so Andy Heiz, Head of Corporate Strategy bei ABB.

Der verstärkte Konkurrenzkampf um Konsumenten erfordert von den Unternehmen eine flexible Anpassung ihrer Geschäftsmodelle, Produkte und Dienstleistungen. Das heisst, die Konsumenten müssen – auch in einem verstärkten Konkurrenzumfeld und einem härteren Preiskampf – an das Unternehmen gebunden werden. Dabei haben gut verankerte Unternehmen vor Ort einen Vorteil gegenüber den grossen Multinationals, indem sie ihre Kunden mit Kundennähe und der ‚Swissness‘ binden können. Sicherlich

trägt hier auch das lokale Netzwerk bei. Eine weitere Möglichkeit, vom Markteintritt ausländischer Unternehmen zu profitieren, kann am Beispiel von Mobiliar veranschaulicht werden. „Die Internationalisierung resp. der ‚Einmarsch‘ von internationalen Unternehmen hat natürlich auch auf uns einen Einfluss, indem wir diesen Unternehmen als lokal verankertes und leistungsfähiges Versicherungsunternehmen Dienstleistungen im Sinne eines Kompetenzzentrums anbieten können – beispielsweise in der Schadensabwicklung“, teilt uns Urs Berger, CEO von Mobiliar, mit.

Die Forderung „global denken, lokal handeln“ stellt sich in zunehmendem Mass für die meisten Branchen der Schweizer Wirtschaft: So steht ein grosser Teil der heimischen Banken vor der Herausforderung, dass die eigenen Kunden zunehmend global tätig werden und man ausgewählte Kunden international begleiten möchte, die eigene Internationalisierung aber oft nicht oder nur sehr schwer möglich ist (z.B. für die stark regulierten Kantonalbanken), zumal das Kreditgeschäft stark auf kulturellen Traditionen und persönlichen Beziehungen fusst. Dieses Dilemma lösen Schweizer Kreditinstitute und Privatbanken auch durch Kooperationen mit ausländischen Instituten.

Der Markteintritt von Multinationals in die Schweiz macht sich allerdings auch mit einem enormen Druck auf die Kostensituation bemerkbar, da diese über ihre Vernetztheit oder über ihre Corporate Services effizienter arbeiten können. Gleichzeitig stellt man fest, dass die grossen Player noch nicht wirklich länderübergreifende Synergien erzielen konnten – was etwa die Administration oder die operationellen Fähigkeiten betrifft –, wie dies eigentlich zu erwarten wäre. „Wo internationale Player mit Synergien wie beispielsweise operativer Effizienz oder Innovation uns stark konkurrenzieren, versuchen wir durch ‚Swissness‘, durch Kundennähe und durch die

traditionelle Verbundenheit mit der Schweiz unseren Vorteil wahrzunehmen“, sagt Urs Berger, CEO von Mobiliar.

Mitarbeiter / Talente

„Neue Talente“ im Visier

2



„Durch die grosse Attraktivität und den hohen Lebensstandard der Städte Zürich und Genf hat die Schweiz zunehmend einen Vorteil gegenüber London und New York.“

Dr. Zeno Staub, Head of Vontobel Asset Management, Member of the Group Executive Management

Entsprechend der demografischen Entwicklung in den aufstrebenden Ländern werden diese in Zukunft über ein signifikant grösseres Arbeitskräftereservoir verfügen, das zudem im Verlaufe der Zeit immer besser ausgebildet sein wird. 97%* der weltweit neu auf den Arbeitsmarkt drängenden Kräfte werden im Jahr 2050 aus den aufstrebenden Ländern kommen. „Ziel ist es, bis ins Jahr 2011 mehrere 10000 Fachkräfte zu rekrutieren. Gerade in Entwicklungsländern ist dies

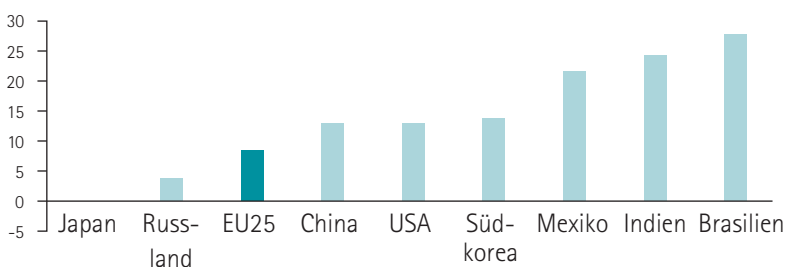
* Quelle: The Rise of the Multi-Polar World, Accenture, 2007, Seite 2

schwierig, da oft nicht genügend qualifizierte Arbeitskräfte verfügbar sind. Dabei unternimmt ABB sehr viel, um Mitarbeiter für sich zu gewinnen und sie z. B. mittels Job Rotation, Global-Trainee-Programmen etc. zu halten“, erklärt Stefan Bergerham, Global Footprint Strategy Manager von ABB.

Die entwickelten Länder hingegen werden sich, ebenfalls aus demografischen Gründen, mit einer Verknappung an Erwerbstätigen konfrontiert sehen. Auf die Schweiz bezogen, wird diese

Europa im Hintertreffen

Zunahme der Anzahl Erwerbstätiger 1995–2005, in %



Abnahme jedoch nur in abgeschwächter Form zutreffen. Denn aufgrund des hohen Lebensstandards und der hohen Lebensqualität genießt die Schweiz – insbesondere die Grossagglomerationen Zürich, Basel und Genf – im Vergleich zu anderen Ländern einen Vorteil im Hinblick auf ihre Standortattraktivität. So gelingt es immer wieder, hoch qualifizierte Spezialisten aus dem Ausland anzuziehen. Dies führt zu einer zunehmenden Internationalisierung der Mitarbeiter, welche die Unternehmen vor ganz neue Herausforderungen stellt. So werden in Zukunft nicht nur westliche Manager sich auf einen Einsatz in den aufstrebenden Ländern einstellen müssen, sondern auch Schweizer Unternehmen auf die Integration einer internationalen Arbeitnehmerschaft mit den unterschiedlichsten sprachlichen und kulturellen Hintergründen. „Der in der multipolaren Welt von morgen zentrale strategische Faktor ‚qualifizierte Mitarbeitende‘ wird in aufstrebenden Ländern eine herausragende Rolle spielen“, ist Andy Heiz, Head of Corporate Strategy bei ABB, überzeugt.

Gleichzeitig sind Schweizer Unternehmen gut beraten, ihren lokalen Talentpool zu stärken. Dazu gehören eigene Ausbildungsinitiativen in Kooperation mit den Hochschulen, die Förderung von gezielten Auslandsaufenthalten und der intensiven Weiterbildung aller Mitarbeiter sowie die systematische Rekrutierung und Förderung von Frauen. Den Schweizer Arbeitnehmern bescheinigen manche der von uns befragten Unternehmen in diesem Bereich allerdings Nachholbedarf. Der Wille zur Weiterbildung sei teils zu wenig ausgeprägt. „Zwar verfügen wir über gute Ausbildungsstätten, müssen aber anfangen, die ‚Trümpfe‘ global auszuspielen. So sollte etwa die Vernetzung zwischen Forschung und Wirtschaft vorangetrieben werden, damit das Wachstumspotenzial der Schweiz optimal genutzt wird“, bemerkt Dr. Patrik Gisel, Stellvertretender Vorsitzender der Geschäftsleitung Raiffeisen. Im Gegen-

satz dazu wird der unablässige Aus- und Weiterbildungswille in den aufstrebenden Ländern als enorm taxiert.

Ausserdem fehlt es in vielen Schweizer Unternehmen immer noch an einem systematischen Talentmanagement. Und die zunehmende Internationalisierung der Arbeitswelt wird noch nicht in ihrer ganzen Tragweite erfasst: Primär inlandsorientierte Unternehmen könnten in Zukunft Probleme haben, hochkarätige Talente zu rekrutieren, wenn sie keine internationale Karriereplanung ermöglichen. Gleichzeitig beklagen sich einzelne Unternehmen, dass es schwierig sei, in der Schweiz Spezialisten für die anspruchsvolle, lokale Aufbauarbeit in den aufstrebenden Märkten zu gewinnen. „Ein wichtiger Aspekt ist die Tatsache, dass die Leute, die bei uns Kaderpositionen innehaben, selten besonders spezialisiert sind. Die Menschen wechseln intern umher, nicht nur geografisch, sondern auch funktionell. Unser Operations Executive Vice President, der für den Betrieb von rund 500 Fabriken auf der Welt zuständig ist, bearbeitete zuvor den japanischen Markt. Unser Chefcontroller war zuvor in einer Marketingfunktion in den USA“, erklärt Rudolf Ramsauer, Senior Vice President, Corporate Communications Director, Nestlé S. A.

Kapital

„Die Verschiebung der Entscheidungszentren“

3



„Die Frage, die sich stellt, ist immer dieselbe: Lohnt es sich noch, in der Schweiz in den Verdrängungswettbewerb zu investieren?“

Urs Berger, CEO, Mobiliar

Die Direktinvestitionen in Schwellenländern werden weiterhin deutlich zunehmen. Gleichzeitig findet aber in dieser zweiten Globalisierungswelle, der multipolaren Welt, dieser Prozess zunehmend auch in umgekehrter Richtung statt, wie dies die westlichen Länder einschliesslich der Schweiz bereits zu spüren bekommen und mit Blick auf die Grossbanken geradezu darauf hoffen beziehungsweise darauf bauen. Die aufstrebenden Länder sind in wachsendem Masse nicht länger nur Empfänger von Investitionen, sondern sind ihrerseits auf der Suche nach Anlagemöglichkeiten in den entwickelten Ländern, z.B. Sovereign Wealth Funds.

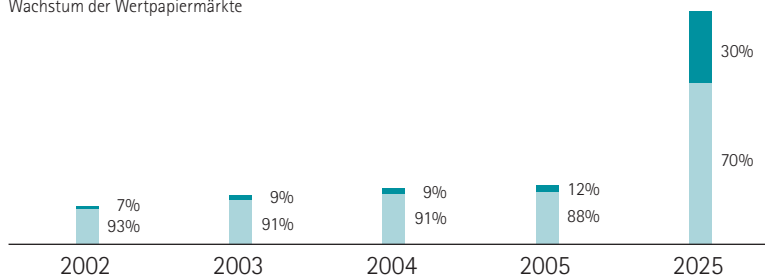
Die gleiche Aussage lässt sich auf den Kapitalmarkt anwenden. Ausländische Unternehmen werden zunehmend Schweizer Firmen akquirieren und im Land unternehmerisch tätig sein. Der globale Wettbewerb um Kapitalzugang und M&A erfordert daher gezielte Investmentstrategien der Schweizer Unternehmen, um die Chancen neuer Finanzierungsquellen und attraktiver Akquisitionen – auch in den Schwellenländern –

zu nutzen. Dabei sind Investitionen heute vermehrt darauf fokussiert, das Wachstum zwischen Umsatz und Kosten auszubalancieren. „Um zukünftig einen weiter wachsenden Anteil der Umsätze in den Entwicklungsländern erzielen zu können, sind weiterhin signifikante Investitionen in die Entwicklungsländer notwendig. Länder und Regionen wie China, Indien, Russland und Osteuropa haben für ABB eine hohe Priorität“, bemerkt Stefan Bergerham, Global Footprint Strategy Manager bei ABB.

Im Hinblick auf das Vermögensverwaltungsgeschäft sind sich die befragten Unternehmen der Finanzbranche einig, dass dieses schon heute ein globalisiertes Geschäft ist. Wenn Anleger in der Schweiz investieren, profitiert unsere Wirtschaft – unabhängig davon, aus welcher Region der Welt die Mittel stammen, so das Credo. Kapital folgt grundsätzlich immer den Spielregeln des Marktes, auch wenn gegenwärtig die Branche ohne staatliche Interventionen noch stärker unter Druck geraten würde. Die Frage der Gelder zweifelhafter Herkunft ist selbstverständlich sehr

Aufholjagd auch an den Börsen

Wachstum der Wertpapiermärkte



ernst zu nehmen, doch möchte man sich gegenüber konkurrierenden Finanzplätzen primär über die Vermögensverwaltungskompetenz differenzieren und nicht über Steuervorteile.

Schweizer Finanzinstitute stehen gleichzeitig auch vor der Herausforderung, im Wettbewerb einer multipolaren Welt präsent zu bleiben.

„Es ist festzustellen, dass sich die Assets und Nachfragepools in Richtung Schwellenländer bewegen und die Mittelstandsentwicklung für das Fondsgeschäft sich langsam Richtung Asien verschiebt. Die Prioritäten liegen somit auf den grossen institutionellen Pools in diesen Ländern. Sämtliche europäischen Funds haben im Jahresdurchschnitt einen Nettoabfluss verzeichnet“, so Dr. Zeno Staub, Head of Vontobel Asset Management, Member of the Group Executive Management.

Schweizer Finanzinstitute können im Sinne eines First-Mover-Vorteils beispielsweise Kundenwert schaffen, indem sie nationale Produkte auch in Schwellenländern anbieten, solange dies noch nicht durch die lokalen Anbieter geschieht.

Die Globalisierung und die komplexen Kapitalströme stellen, wie gerade beim Untergang der grossen amerikanischen Investmentbanken sichtbar wurde, für die nationalen Regulierungsbehörden eine grosse Herausforderung dar. Diese müssen die Balance finden zwischen der notwendigen Sicherheit einerseits und der Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit von Schweizer Finanzdienstleistern andererseits.

Rohstoffe

Nachhaltiger Umgang zwingend

4



„Der Kampf um Ressourcen beginnt bei den Primärenergieträgern und auch beim Wasser.“

Samuel Leupold, Leiter Produktion, BKW FMB Energie AG

Die Schwellenländer werden ihren Energie- und Rohstoffverbrauch im Zuge ihres künftigen Wachstums rasch und deutlich steigern. So entfallen seit dem Jahr 2000 rund 85%* der jährlichen Steigerung des Energieverbrauchs auf die aufstrebenden Länder. „Der Energiebedarf wird sich – gemäss IEA – bis zum Jahr 2030 um 50% erhöhen“, sagt Andy Heiz, Head of Corporate Strategy von ABB. Für Europa und die USA wird die Sicherheit der Energieversorgung zu einer grossen Herausforderung. Rohstoffreiche Volkswirtschaften hingegen, wie beispielsweise Russland oder Venezuela, sind auf Absatzsicherung aus. Generell ist davon auszugehen, dass Länder, welche im Besitz von nicht erneuerbaren Ressourcen sind, ihren geopolitischen Einfluss ausbauen werden.

Die Schweiz ist als rohstoffarmes Land besonders abhängig von Rohstoff- und Energieimporten. Schweizer Unternehmen sollten deshalb verstärkt auf Nachhaltigkeit und die Steigerung der Energie- und Ressourceneffizienz in allen Ge-

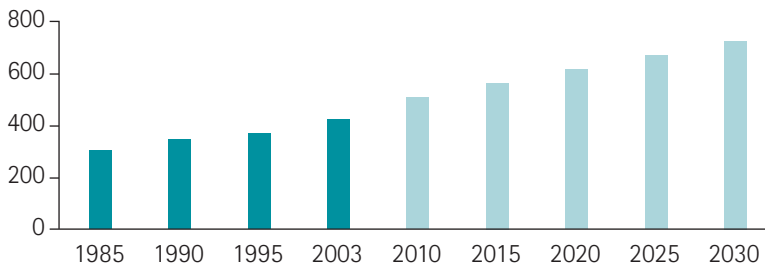
schäftsbereichen setzen, um Bezugs- und Preisrisiken zu minimieren. Samuel Leupold, Leiter Produktion, BKW FMB Energie AG, unterstützt dies wie folgt: „Die Diversifizierung des Portfolios in der Schweiz ist schwierig. Der Standort bietet nur gute Voraussetzungen für Wasser- und Atomkraft. Für Kohle ist aufgrund der geografischen Lage die Logistik nicht gegeben, für erneuerbare Energien wie Wind, Biomasse und Solartechnik ist die Schweiz als Standort nicht geeignet.“

Die Produktionskapazitäten in der Schweiz können allerdings kaum mehr im grossen Stil gesteigert werden. Die Schweizer Energieunternehmen begegnen dieser Herausforderung mit internationalen Kooperationen in den Bereichen Handel, Vertrieb und Erzeugung von Energie. Die Schweizer Energieunternehmen bewegen sich hier auf einem fortgeschrittenen, konsolidierten und von starken Unternehmen dominierten europäischen Markt. „Wenn man seine Eigenständigkeit behalten will, braucht man eine gewisse Grösse. Es macht keinen Sinn, in einem liberalisierten europäischen Markt freiwillig klein zu bleiben“,

* Quelle: The Rise of the Multi-Polar World, Accenture, 2007, Seite 3

Energiehungrige Welt

Globaler Energieverbrauch 1980–2030 (in Quadrillionen British Thermal Units)



so Samuel Leupold, Leiter Produktion, BKW FMB Energie AG. Darüber hinaus wird sich zeigen müssen, ob Schweizer Energieunternehmen sowohl von der Politik wie auch von den eigenen Aktionären die Möglichkeit zur Internationalisierung erhalten.

Weltweit wird auch Wasser eines der zentralen Ressourcenprobleme von morgen sein. Für Nestlé stellt gemäss Rudolf Ramsauer, Senior Vice President, Corporate Communications Director, Nestlé S. A., Wasser schon heute global das absolute Schlüsselproblem im Bereich Nachhaltigkeit dar. Auch wenn das „Wasserschloss Schweiz“ hier bisher sehr privilegiert ist, sollte die Schweizer Industrie im Hinblick auf die Zukunft daher Wege finden, den Wasserverbrauch, auch in der Produktion, zu senken.

Der CO₂-Ausstoss wird von den befragten Schweizer Unternehmen ebenfalls als relevant bewertet. Dabei wurde die Umsetzung der Reduktion des CO₂-Ausstosses erfolgreich in Angriff genommen, wobei ein allfälliges Fehlverhalten von Unternehmen in diesem Bereich auf den Märkten bestraft wird.

Der nachhaltige Umgang mit Ressourcen stellt insbesondere die auf Rohstoffe angewiesenen Industrien wie z. B. die Baustoffbranche vor neue Herausforderungen. „Nachhaltigkeit ist aber auch wirtschaftlich gesehen sinnvoll und lässt sich mit einem zeitgemässen Managementinformationssystem sogar messen. Dadurch kann das Verhältnis zwischen Produktionsausstoss und Ressourcenverbrauch laufend verbessert werden“, sagt Rudolf Ramsauer, Senior Vice President, Corporate Communications Director, Nestlé S. A.

Innovation

Unerlässliche Partnerschaften

5



„Einführungszeiten von Innovationen müssen weiter verkürzt werden, da lokale Anbieter oft sehr schnell agieren und immer stärker werden.“

Andy Heiz, Head of Corporate Strategy bei ABB

Innovation wird in Zukunft kein Privileg der westlichen Industrieländer mehr sein. In den kommenden Jahren werden sich auf globaler Basis neue regionale Clusters für Forschung und Entwicklung (F&E) bilden, zum Beispiel in Südkorea, China oder Polen. Dabei kommt es zu lokalen Spezialisierungen, teilweise gefördert durch staatliche Entwicklungsprogramme und mit unterschiedlichen regulatorischen Rahmenbedingungen.

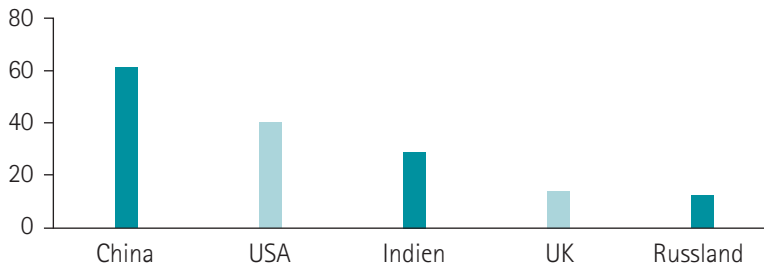
Den Schwellenländern kommt zudem die rasche Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien zugute, die es ihnen erlaubt, auf der Wertschöpfungskette rasch in höherwertige Angebote vorzustossen. Die aufstrebenden Märkte bieten mittlerweile ein enormes Potenzial an gut ausgebildeten Wissenschaftlern. Doch gleichzeitig stellt die Missachtung der geistigen Eigentumsrechte in Schwellenländern für die Schweizer Unternehmer nach wie vor ein Problem dar. Beim Ausbau der F&E-Aktivitäten ist daher insbesondere eine sorgfältige Überwachung der Marktentwicklungen und

Effizienzen wichtig, um die Marktrelevanz von Patenten und Pilotprodukten sicherzustellen. Zudem sind sich die Schweizer Unternehmen bewusst, dass Innovationen in Zukunft schneller als bisher in die lokalen Märkte hin zu den Kunden gelangen müssen, denn die neu entstehenden lokalen Akteure in den aufstrebenden Ländern können häufig schneller agieren. Im Bereich der F&E greifen Schweizer Unternehmer auf ein für sie bewährtes Instrument zurück: die Kooperation, z. B. mit Universitäten. „Eine der grössten Herausforderungen ist es, global und lokal effektiv und effizient zu agieren. In den letzten Jahren zeichnete sich ab, dass wir uns weg von einem eher geschlossenen hin zu einem offenen Forschungs-/Innovationssystem, in dem wir viel intensiver mit Partnern in einem F&E-Netzwerk zusammenarbeiten, bewegen. Die Intention ist klar, das System zu öffnen und den Forschungseffort zu optimieren“, erläutert Rudolf Ramsauer, Senior Vice President, Corporate Communications Director, Nestlé S. A.

Ein weiteres erfolgreiches Beispiel für Partnerschaften bei der Generierung von Innovationen

Diversifikation der F&E-Standorte

Umfrage: Attraktivste F&E-Standorte 2005–2009 (Nennung in %)



kommt aus der Versicherungsbranche. Schweizer Unternehmen spüren, dass im Ausland erprobte Produkte von international tätigen Versicherern direkt in die Schweiz „importiert“ werden. Diesem Innovationsdruck begegnen die befragten Unternehmen unter anderem durch gezielten Know-how-Austausch mit nicht in direkter Konkurrenz stehenden ausländischen Partnern und strategischen Kooperationen. Dies ist notwendig, denn im Schweizer Dienstleistungssektor mangelt es insbesondere an Produktivitätssteigerungen und Innovationen. Das Image der Schweiz scheint im Bereich Forschung nicht das beste zu sein. „Das gesellschaftliche Umfeld in der Schweiz gibt sich eher forschungsfeindlich und betrachtet neue Technologien zunächst einmal mit Argwohn“, sagt Stefan Borgas, CEO des Life-Sciences-Konzerns Lonza. Und auch die Regelungskompetenz von Politik und Behörden, die meist nur über einen auf die Schweiz beschränkten Erfahrungshorizont verfügten, sei dem schnellen Wandel international agierender Firmen nicht immer angemessen.

Mit erfolgreichen Transformationsstrategien die Herausforderung annehmen

Transformation frühzeitig starten

Der Transformationsprozess sollte aus der Position der Stärke beginnen, also bevor die Wachstumskurven nach unten zeigen. In der gegenwärtigen Krise wird der Drang zur Veränderung jedem neu bewusst – „High Performer“ hingegen agieren frühzeitig und zielstrebig, um in der Krise gewappnet zu sein und Kapazität für operative Schwierigkeiten zu haben. Für die Unternehmen bedeutet dies, dass sie ihre Wachstumsstory aktiv treiben. Da zudem der Heimatmarkt begrenzt ist, sollten sie ihr Wachstumspotenzial in den relevanten globalen Wirtschaftszentren genau kennen und über geeignete Mechanismen verfügen, um ihre Transformation rechtzeitig voranzutreiben. Dazu haben wir die folgenden Richtlinien entwickelt, die Schweizer Unternehmen dabei helfen können, sich in einem hoch kompetitiven Marktumfeld zu behaupten und damit auch in Zukunft zu einer prosperierenden Schweizer Wirtschaft beizutragen.

1. Fähigkeit

Schweizer Unternehmen müssen zur Veränderung fähig sein und entsprechende Managementkapazitäten und Ressourcen aufbauen. Konstante Erneuerung wird zum Tagesgeschäft, denn die schnellen Veränderungen des Marktes erfordern die ständige Überprüfung und Anpassung von Marktstrategie, Organisation und Geschäftsmodell.

2. Vertrauen

Schweizer Unternehmen müssen ihrer Veränderungsstrategie vertrauen. Das Fundament jeder Geschäftsstrategie bilden umfangreiche Marktanalysen, und die richtigen Instrumente dafür helfen, die kurz- und die langfristigen Perspektiven des relevanten Marktes zu kennen. Vertrauen in die Strategie ist die Grundlage für die notwendige Disziplin, getroffene Entscheide sind durch- und umzusetzen.

3. Wille

Schweizer Unternehmen müssen Veränderung wollen. Ein potenzieller Widerstand des Managements gegen Veränderung lässt sich durch die sorgfältige Auswahl des künftigen Leadership-Teams und seine Unterstützung durch angemessene Ressourcen reduzieren. Eine auf Veränderung ausgerichtete Unternehmenskultur, klare Verantwortlichkeiten und gemeinsame Werte, Ziele und Leistungsanreize helfen auf dem Weg zu einem veränderungsfähigen Unternehmen.

4. Bereitschaft

Schweizer Unternehmen müssen bereit sein für Veränderung. Einstellung und Verhalten des Managements, aber auch der Mitarbeitenden sind ein zentraler Bestandteil von Transformationsprogrammen und sollten deshalb nie dem Zufall überlassen werden.

Zwischen Wandel und Beständigkeit

Die Beherrschung frühen Wandels stellt für das Management eine enorme Herausforderung dar. Denn vorschnelle oder zu häufige Veränderung kann zerstörerisch wirken, verspätete Veränderung zu einem uneinholbaren Rückstand führen. Deshalb ist eine geschickte Balance zwischen Beständigkeit und Wandel gefragt in einer Welt, die sich dermassen schnell verändert, dass Leistungssprünge bei zu später Veränderung unwahrscheinlich sind.

Eine andere Frage ist, ob die Politik in der Lage ist, die notwendigen ordnungspolitischen Reformen im Gleichschritt mit dem Tempo der multipolaren Welt zu realisieren. Verlassen sollten sich die Unternehmen jedenfalls nicht darauf, sondern ihr künftiges Wachstum in Eigenregie aktiv planen und vorantreiben, aber auch die proaktive Zusammenarbeit mit der Politik suchen und fördern.

Die Co-Autoren



Frederic Brunier
Leiter Geschäftsbereich
Corporate Strategy
bei Accenture

In den zahlreichen Interviews mit Schweizer Unternehmensvertretern aus den verschiedensten Branchen hat sich gezeigt, dass bei aller Globalisierung in der Regel weiterhin auch ein lokaler bzw. nationaler Bezug dafür notwendig ist, erfolgreich auf dem Markt zu bestehen. Elementar ist in diesem Zusammenhang ein geeignetes Operating Model, welches nach diesem ausgerichtete Investitionen unterstützt.

Klar wurde ebenso, dass sich auch primär am Inlandmarkt orientierte Firmen nicht einfach von der Globalisierung abkoppeln können – sei es, dass sie vermehrt von ausländischen Konkurrenten bedrängt werden, oder dass lokale Kunden mit Auslandsaktivitäten, und dazu gehören auch zahlreiche Schweizer KMUs, vermehrt eine grenzüberschreitende Betreuung verlangen. Nachhaltigen Erfolg verspricht hier eine geeignete Expansions- und Wachstumsstrategie – egal, ob durch organisches Wachstum oder durch Akquisitionen herbeigeführt.

Insgesamt sehen die befragten Unternehmen der multipolaren Welt von morgen keineswegs angstvoll, sondern mit einer gesunden Gelassenheit entgegen. Oder wie es ein Gesprächspartner ausdrückte: „In den Sechzigerjahren hatte man Angst vor der aufkommenden Wirtschaftsmacht Japan, in den Achtzigerjahren dann vor den so genannten Tigerstaaten. Und heute sieht man: Niemand hat verloren, sondern alle haben gewonnen.“ Dies dürfte im Fall der Schweiz auch damit zu tun haben, dass Globalisierung nie ein Fremdwort war, da die Schweizer Volkswirtschaft schon seit dem letzten Jahrhundert stets eng mit dem Ausland verflochten ist.

Diese Gelassenheit ist auch im Zusammenhang mit der globalen Finanzmarktkrise zu spüren. Ob sich die Aussage „Niemand hat verloren, sondern alle haben gewonnen“, auch dieses Mal bestätigt, wird sich weisen. Sicherlich sind nicht alle Branchen gleich stark von der Bankenkrise betroffen. Welche Auswirkungen sich für die einzelnen Unternehmen konkret ergeben, wird Gegenstand einer späteren Untersuchung sein. Fest steht aber schon heute: Wer sich rechtzeitig und umfassend auf die Veränderungen der globalen Wirtschaft eingestellt hat, wird auch diese Verwerfung überstehen.



Gro Blindheim
Partner bei Accenture,
verantwortlich für den
Bereich Strategy
Consumer Goods &
Services im deutsch-
sprachigen Raum

Der Kampf um die qualifiziertesten Arbeitskräfte wird zweifellos eines der zentralen Themen in der multipolaren Welt von morgen sein. Unsere Gespräche mit Schweizer Unternehmensvertretern liessen eine gewisse Sorge erkennen, ob es gelingen werde, im „War for Talents“ auch in Zukunft quantitativ und qualitativ bestehen zu können – oder ob sich hier nicht ein entscheidender Engpass auftun könnte.

Zwar hat die Schweiz durchaus verschiedene Standorttrümpfe, um ausländische Spezialisten anzuziehen, doch wird die demografische Entwicklung das Arbeitskräfteangebot in allen europäischen Ländern limitieren, dies im Gegensatz zu den im Moment aufstrebenden Märkten. Auch wurden Zweifel am Willen der Schweizer deutlich, die Herausforderungen der globalisierten Welt aktiv anzunehmen, etwa mit Blick auf die permanente Weiterbildung und die geografische Mobilität.

Projektleitung

Accenture AG
Fraumünsterstrasse 16
8001 Zürich
www.accenture.ch

Jacqueline Leichsering
Marketing & Communications
Tel. +41 44 219 5528
j.leichsering@accenture.com

Kurzprofil

Accenture ist ein globales Managementbera-
tungs-, Technologiedienstleistungs- und Out-
sourcing-Unternehmen. Es vereinigt in sich
einen beispiellosen Erfahrungsschatz und ein
sämtliche Branchen und Unternehmensfunktio-
nen übergreifendes Know-how und hat umfang-
reiche Recherchen zu den erfolgreichsten Unter-
nehmen der Welt durchgeführt. Accenture hilft
seinen Klienten, sich zu leistungsstarken Unter-
nehmen bzw. Behörden zu entwickeln. Mit über
186 000 Mitarbeitern, die in 120 Ländern unsere
Klienten bedienen, hat das Unternehmen zum
Finanzjahr, das am 31. August 2008 endete,
einen Nettoumsatz von 23,39 Milliarden USD
erzielt. Weitere Informationen zum Unternehmen
finden Sie unter der Homepage www.accenture.ch.

Copyright © 2009 Accenture
All rights reserved.

Accenture, its logo, and
High Performance Delivered
are trademarks of Accenture.