

# Stimmungsbild Schweiz

## Situationseinschätzung Schweizer Führungskräfte

**Roland Berger**  
Strategy Consultants



Zürich, Oktober 2013

# Ergebnisse auf einen Blick



## **Positive Einschätzung der aktuellen Wirtschaftslage in der Schweiz bei anhaltender Krisenstimmung in der Euro-Zone**

- > Stabile Konjunktorentwicklung mit einem BIP-Wachstum von 1% für die Schweiz erwartet
- > Umschwung für Euro-Zone auch 2014 noch nicht in Sicht



## **Zunehmend negativer Einfluss staatlicher Regulierungen und weltweiter Unsicherheit auf Schweizer Unternehmen**

- > Finanzierungsrisiken und rückläufige Investitionen sowie Abkühlung der Emerging Markets mit negativem Effekt auf Wachstum von Industrieunternehmen
- > Konsolidierungen, steigende Kapitalkosten und erhöhte Risikoaversion der Anleger von Finanzdienstleistern erwartet



## **Attraktivität des Wirtschaftsstandortes Schweiz signifikant beeinflusst durch soziale Rahmenbedingungen**

- > Überdurchschnittlich gute Infrastruktur, hohe Lebensqualität sowie niedrige Steuersätze
- > Allerdings sehr hohes Preisniveau und negative Wahrnehmung der Ausländerfreundlichkeit



## **Trotz eindeutiger Wettbewerbsvorteile zeigt die Umfrage, dass auch Schweizer Unternehmen zunehmend von einer VUCA-Welt beeinflusst werden**

- > VUCA beschreibt die Problematik der zunehmenden Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität im Wirtschaftsumfeld
- > "Light-Footprint" Management bietet Ansatzpunkte bei einer Vielzahl aktueller Herausforderungen in diesem Kontext

# Inhaltsübersicht

## A. Aktueller Blick Schweizer Führungskräfte auf den Markt



Seite 4

## B. Einschätzung des wirtschaftlichen und sozialen Umfeldes



Seite 11

## C. "Light-Footprint" Management in VUCA-Welt



Seite 18

## D. Teilnehmer der Umfrage



Seite 22

## E. Ihre Ansprechpartner



Seite 25

# A. Aktueller Blick Schweizer Führungskräfte auf den Markt

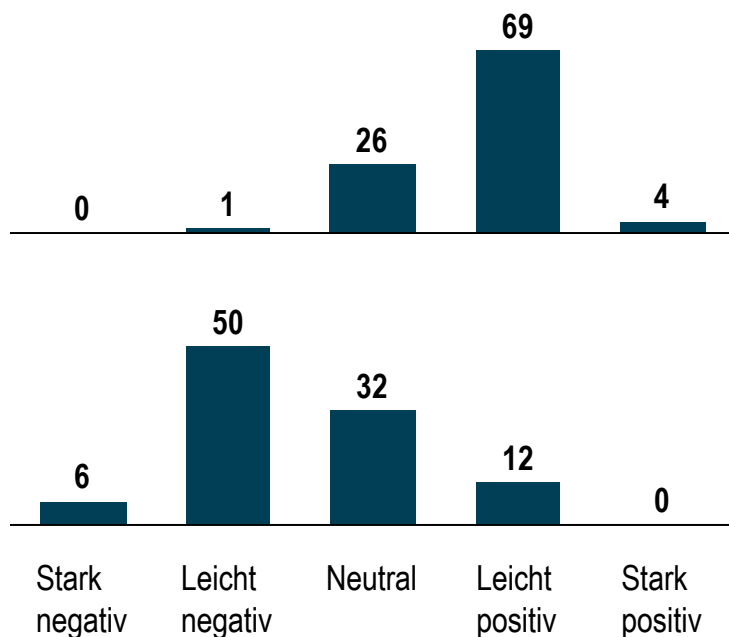
**Roland Berger**  
Strategy Consultants



# Positive Einschätzung der aktuellen Wirtschaftslage in der Schweiz bei anhaltender Krisenstimmung der Euro-Zone

## EINSCHÄTZUNG DER AKTUELLEN WIRTSCHAFTSLAGE

Antworten [%]



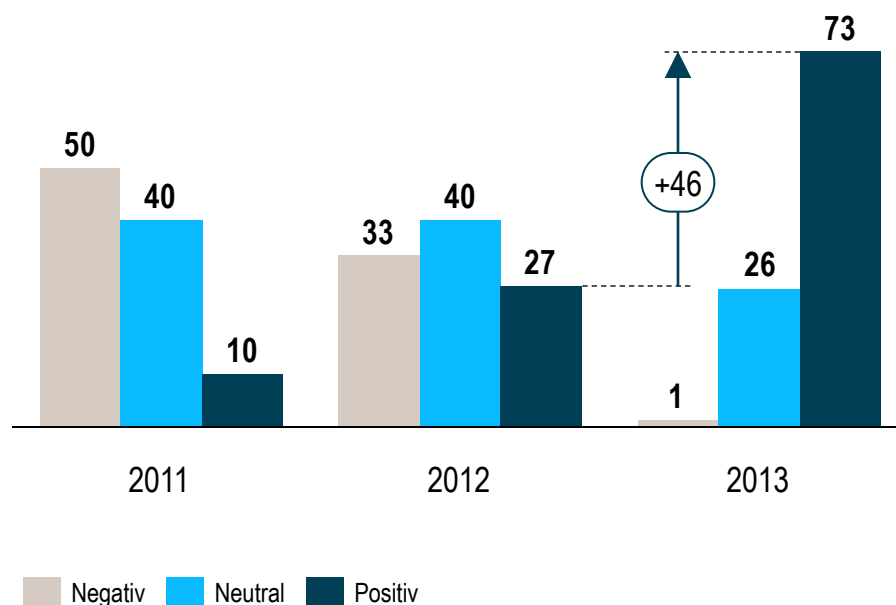
- > Trotz **anhaltender Schuldenkrise** und **rückläufiger Nachfrage** in Europa wird die aktuelle Wirtschaftslage in der Schweiz von den Befragten mehrheitlich **positiv** eingeschätzt
- > Ein **starker Binnenmarkt** sowie ein **gutes Wirtschaftsklima** gehören zu den wichtigsten Einflussfaktoren
- > Bezüglich der Euro-Zone ist die Mehrheit deutlich **kritischer**

# Schweizer Konjunktur insgesamt seit 2011 im Aufwind und auch für 2014 wird eine stabile Entwicklung erwartet



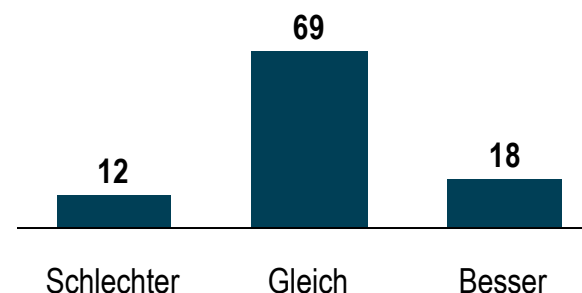
## ENTWICKLUNG DER WIRTSCHAFTSLAGE

Antworten [%]



## TREND 2014

Antworten [%]



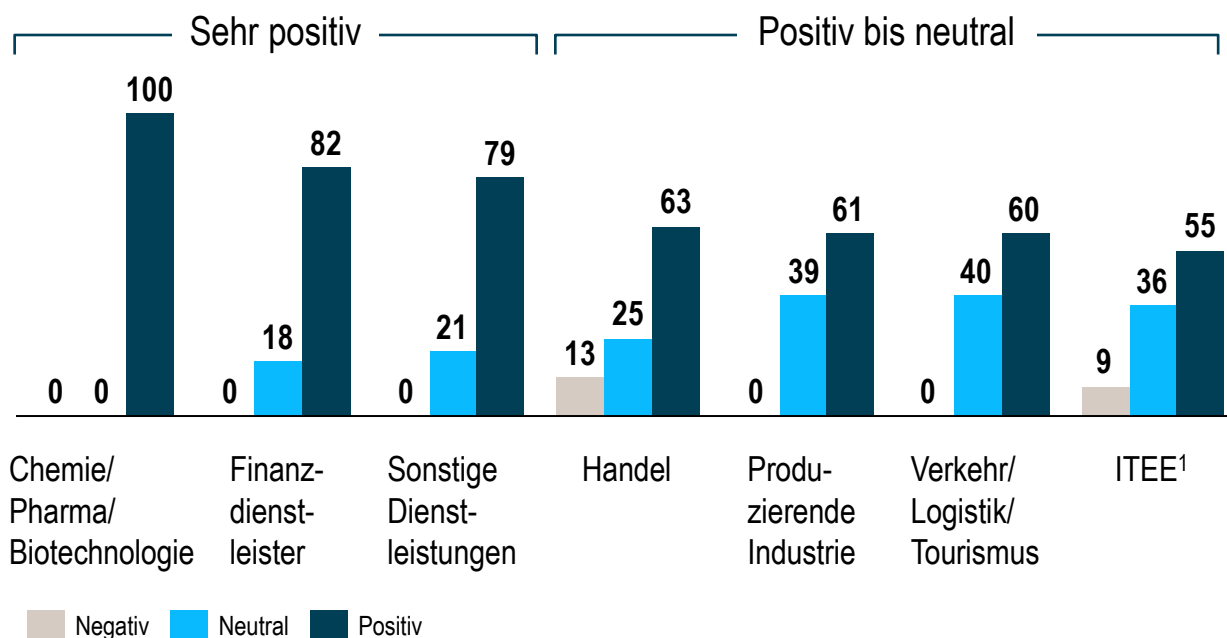
- > Die Einschätzung der Wirtschaftslage in der Schweiz hat sich seit 2011 **deutlich verbessert**
- > **70%** der Befragten rechnen damit, dass sich auch in 2014 eine **positive** Konjunktur zeigt

# Insbesondere Chemie- & Pharmaunternehmen sowie Finanzdienstleister schätzen die Lage in der Schweiz aktuell sehr positiv ein



## EINSCHÄTZUNG DER AKTUELLEN WIRTSCHAFTSLAGE

Antworten [%]



- > Unternehmen der **Chemie- & Pharma-industrie** sowie **Dienstleistungs-unternehmen** schätzen die aktuelle Wirtschaftslage in der Schweiz sehr **positiv** ein
- > Umfrageteilnehmer anderer Industrien haben einen **skeptischeren** Blick auf den Markt

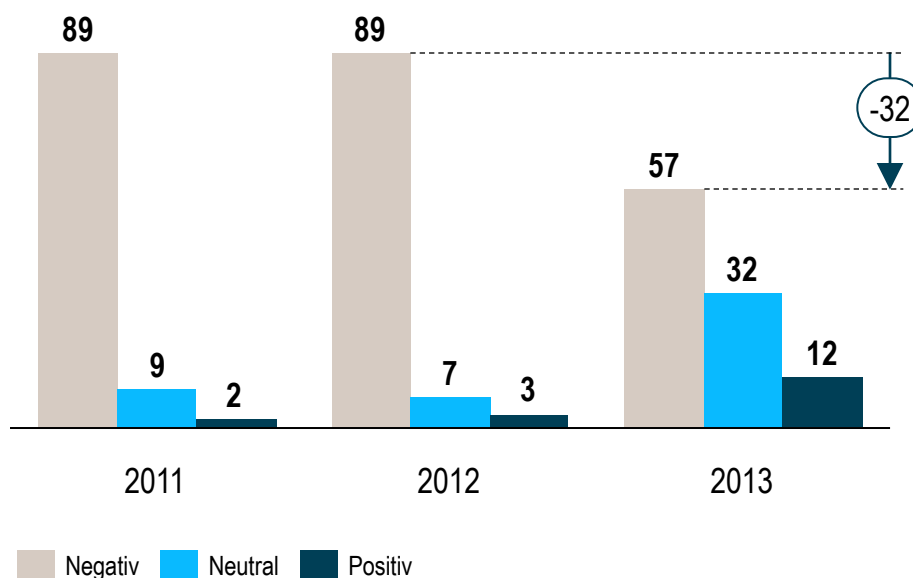
1) IT, Telekommunikation, Elektronik und Elektrotechnik

# Sehr viel kritischeres Bild für die Euro-Zone, mit leicht erkennbarer Trendwende 2013 und positivem Ausblick auf niedrigem Niveau



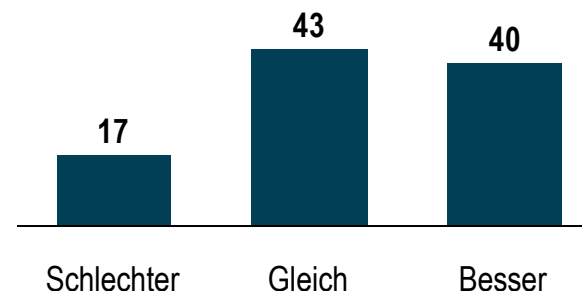
## ENTWICKLUNG DER WIRTSCHAFTSLAGE

Antworten [%]



## TREND 2014

Antworten [%]



- > In der Euro-Zone wird die aktuelle Wirtschaftslage im Vergleich zu den Vorjahren etwas weniger negativ eingeschätzt
- > Ein **Umschwung** ist jedoch auch in 2014 noch **nicht in Sicht**

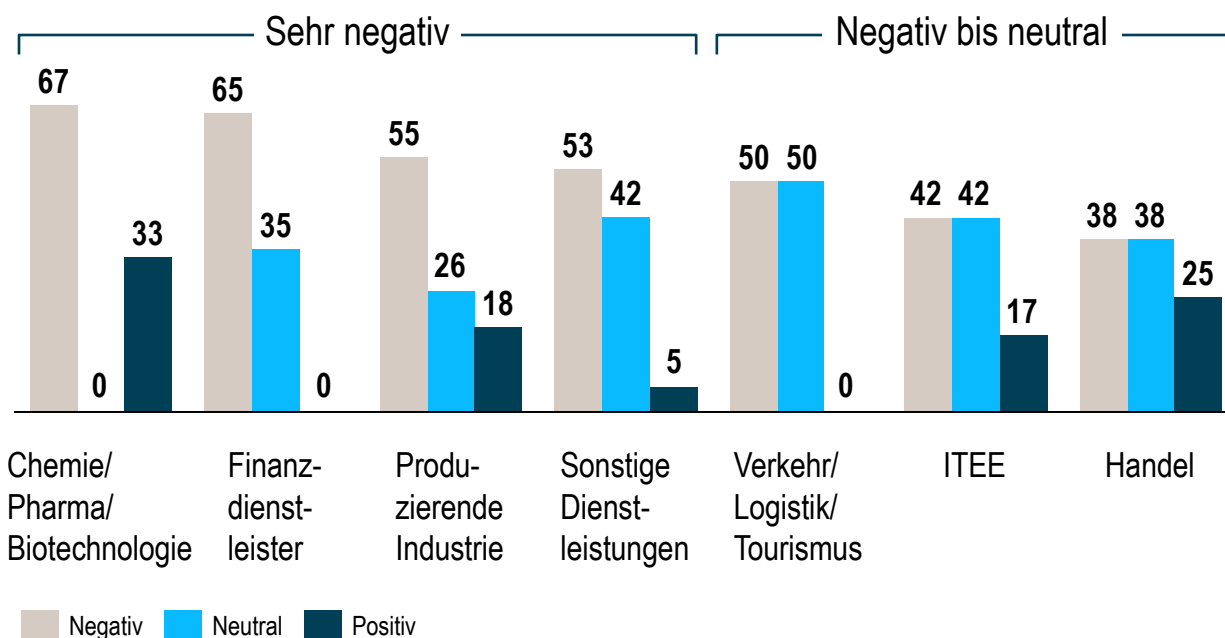


# Negative Einschätzung der aktuellen Wirtschaftslage in der Euro-Zone vor allem aus Sicht der Chemie- & Pharmaindustrie



## EINSCHÄTZUNG DER AKTUELLEN WIRTSCHAFTSLAGE

Antworten [%]



> Für die Euro-Zone bewerten **Finanzdienstleister** sowie **Chemie- & Pharmaunternehmen** die aktuelle Wirtschaftslage am **negativsten**

> Die Befragten **Handelsunternehmen** sehen die Wirtschaftslage im europäischen Raum insgesamt noch am **positivsten**

# Für 2013 wird mit einem BIP-Wachstum von 1% in der Schweiz und einer leichten Rezession von 0.7% in der Euro-Zone gerechnet

## BIP-WACHSTUMSERWARTUNG

economiesuisse-Prognose

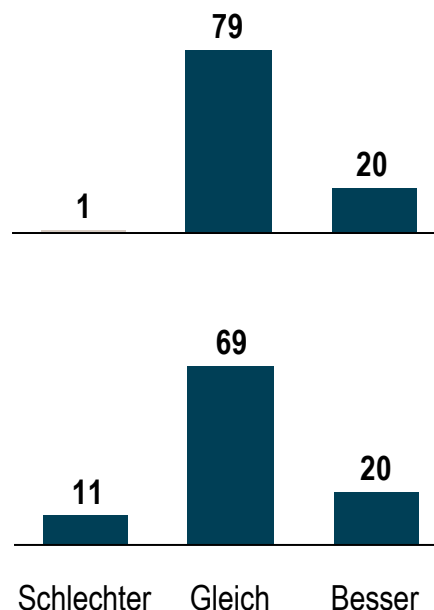


**+1%**



**-0,7%**

Relativ zur Prognose [%]



- > **Hoher Anteil** der Befragten teilt die Einschätzung der economiesuisse für die prognostizierten BIP-Wachstumsraten in der Schweiz und Europa
- > Demnach ist mit einem **leichten Wirtschaftswachstum** von **1%** in der **Schweiz** zu rechnen
- > Für die Euro-Zone wird von **69%** der Befragten ein **BIP-Wachstum** von **-0.7%** erwartet
- > Für beide Regionen rechnen **20%** mit einem **besseren** BIP-Wachstum als economiesuisse



## B. Einschätzung des wirtschaftlichen und sozialen Umfeldes

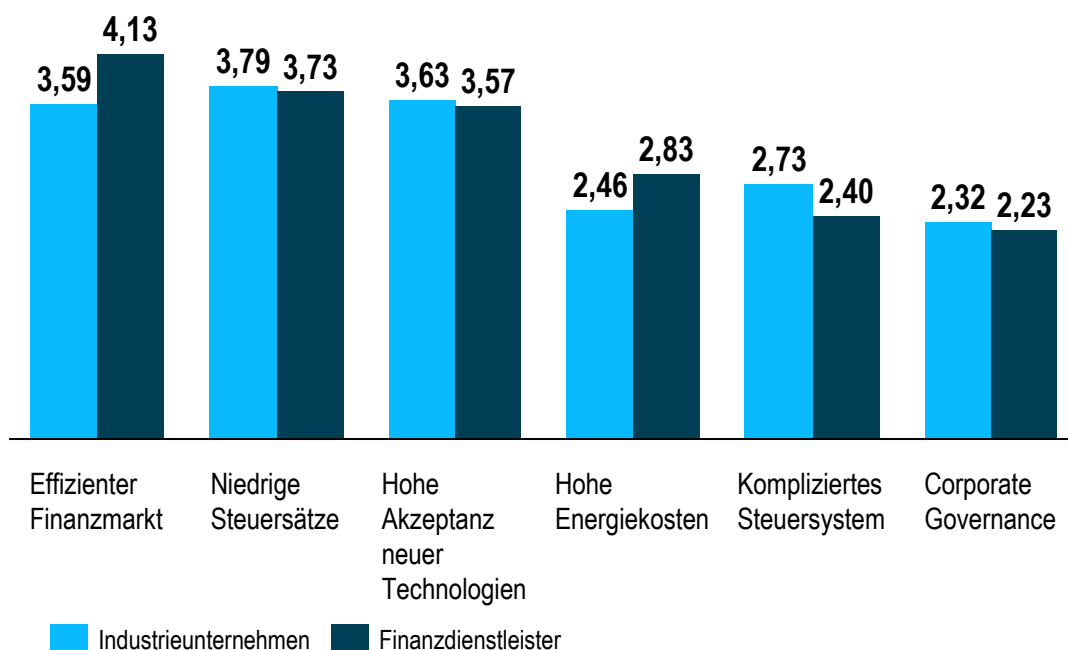
**Roland Berger**  
Strategy Consultants



# Kapitalmarkt und niedrige Steuern bieten positives Unternehmensumfeld, stärkere Regulierungen wirken jedoch einschränkend

## EINFLUSS WIRTSCHAFTLICHER, POLITISCHER UND SOZIALER FAKTOREN

Antworten [1=Sehr negativ; 6=Sehr positiv]

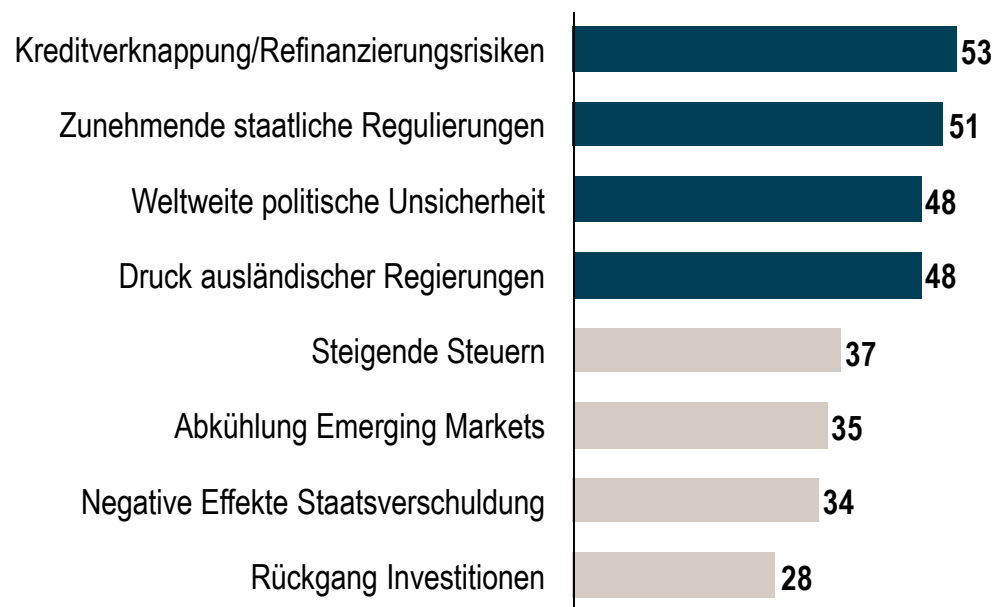


- > **Niedrige Steuersätze** und **hohe Technologiefreundlichkeit** werden von allen Befragten sehr positiv bewertet
- > Allerdings ist das **Steuersystem** insgesamt zu **kompliziert**
- > Insbesondere die Finanzdienstleister schätzen den **effizienten Kapitalmarkt** der Schweiz
- > Zu **hohe Energiekosten** haben einen negativen Einfluss auf **Industrieunternehmen**
- > **Corporate Governance Richtlinien** wie die Minderinitiative oder die 1:12 Initiative werden aufgrund hoher Kosten **negativ** bewertet

# Neben Regulierungen beeinflussen Refinanzierungsrisiken und weltweite Unsicherheit das Wachstum von Industrieunternehmen

## EINFLUSS AUF WACHSTUM VON INDUSTRIEUNTERNEHMEN

Hoher bis sehr hoher Einfluss in den nächsten 12 Monaten [%]

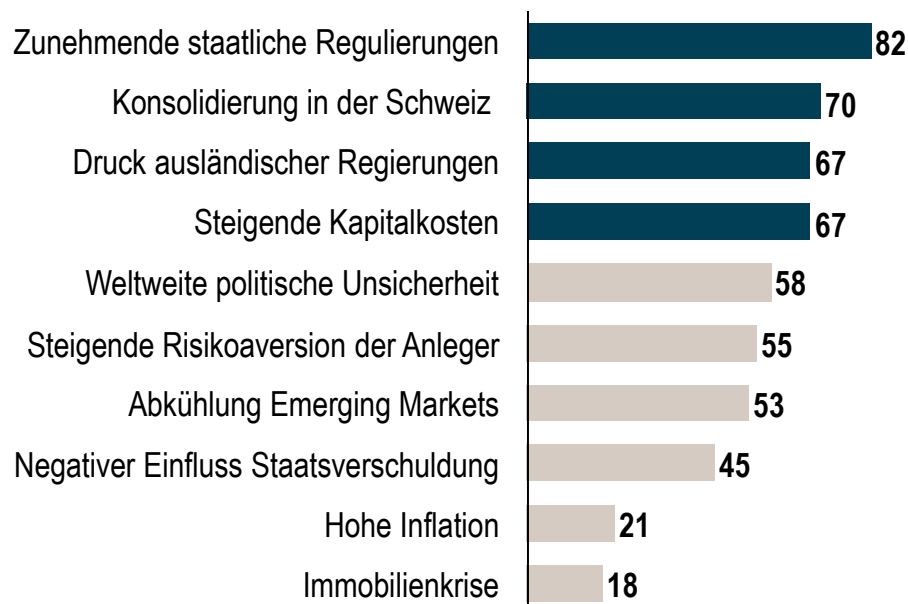


- > **Refinanzierungsrisiken** stellen laut den Befragten das **grösste Risiko** dar, **deutliche Zunahme** im Vergleich zum Vorjahr (17%)
- > **Politische Faktoren** wie zunehmende **Regulierungen** und **weltweite Unsicherheit** sind von grosser Bedeutung
- > Im Gegensatz zum Vorjahr ist die Gefahr negativer Effekte ausgehend von zunehmender **Staatsverschuldung zurückgegangen** (76%)
- > Gefahr **rückläufiger Investitionen** im Vergleich zum Vorjahr allerdings leicht **angestiegen** (23%)
- > **Abkühlung der Emerging Markets** bleibt ein Risiko

# Finanzdienstleister noch stärker betroffen durch Regulierungen sowie Konsolidierungen und dem Druck ausländischer Regierungen

## EINFLUSS AUF WACHSTUM VON FINANZDIENSTLEISTERN

Hoher bis sehr hoher Einfluss in den nächsten 12 Monaten [%]

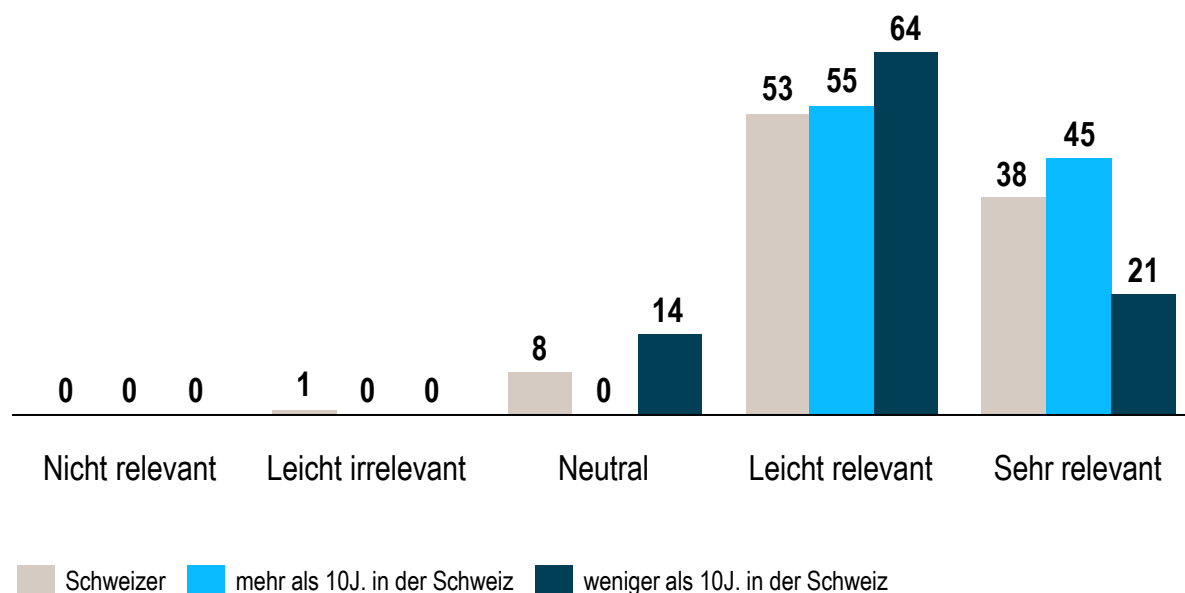


- > **Staatliche Regulierungen** und der **Druck von ausländischen Regierungen** haben den grössten Einfluss auf das Wachstum der Finanzdienstleister
- > Dabei sind vor allem **hohe Kosten** aufgrund von **Regulierungen** zu erwarten
- > Zudem erwartet die Branche weitere **Konsolidierungen** in der Schweiz
- > Der Einfluss **zunehmender Risikoaversion** der Anleger sowie die Abkühlung der **Emerging Markets** hat im Vergleich zum Vorjahr weiter zugenommen (23%)
- > Dagegen ist der **negative Einfluss der Staatsverschuldung** deutlich zurückgegangen (92%)

# Attraktivität des Wirtschaftsstandort Schweiz signifikant beeinflusst durch die sozialen Rahmenbedingungen

## RELEVANZ DER SOZIALEN RAHMENBEDINGUNGEN FÜR ATTRAKTIVITÄT DER SCHWEIZ

Antworten [%]

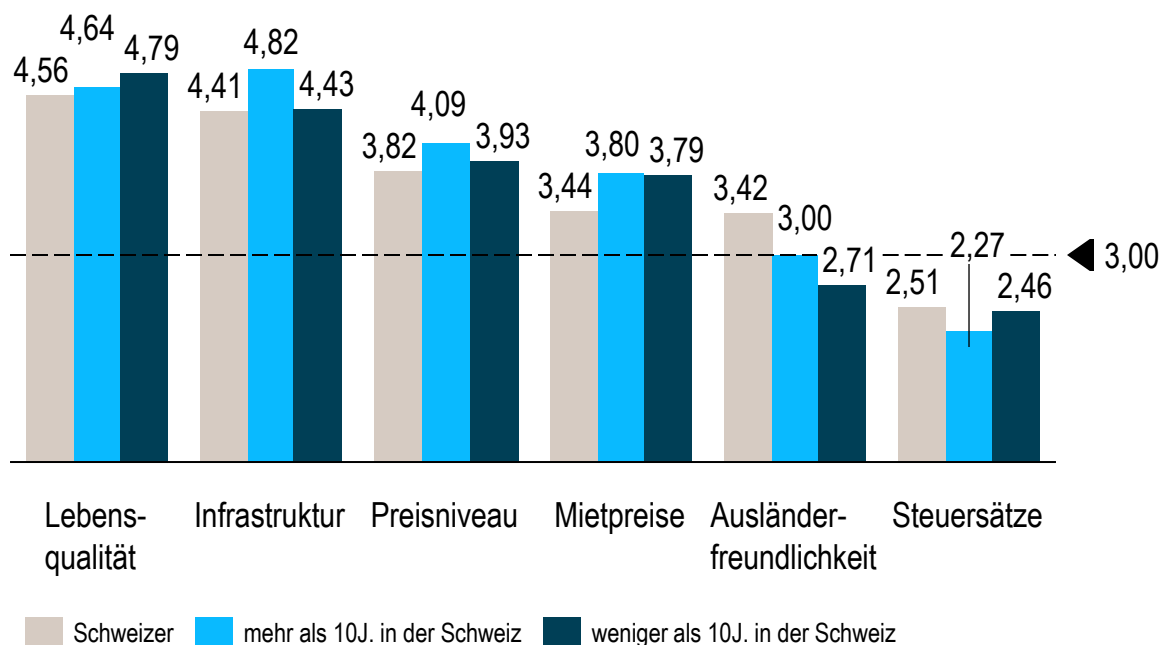


- > Den sozialen Rahmenbedingungen der Schweiz wird insgesamt eine **sehr hohe Bedeutung** für die **Attraktivität** als Wirtschaftsstandort beigemessen
- > **Ausländische Führungskräfte**, die mehr als 10 Jahre in der Schweiz sind, halten das soziale Umfeld sogar zu **100% für relevant**, davon fast die Hälfte für **sehr relevant**

# Hohe Lebensqualität, eine gute Infrastruktur aber auch niedrige Steuern sind die Grundlage für diese positive Wahrnehmung

## EINSCHÄTZUNG DER SOZIALEN RAHMENBEDINGUNGEN

Antworten im Vergleich zur Euro-Zone [1=Schlechter/Niedriger; 6=Besser/Höher]



- > Die **Lebensqualität, Infrastruktur und Steuersätze** der Schweiz werden von allen Befragten im Vergleich zu der Euro-Zone **überdurchschnittlich gut** bewertet
- > Das **allgemeine Preisniveau** sowie die **Mietpreise** werden **deutlich höher** eingeschätzt
- > Auffällig ist, dass die Schweiz von den Schweizer Befragten **überdurchschnittlich ausländerfreundlich** wahrgenommen wird, während **Ausländer** diesen Aspekt eher **negativ** sehen



# Insgesamt Schweiz mit einzigartigen Wettbewerbsvorteilen, welche jedoch nachhaltig gesichert werden müssen

*"There is a strong tendency in Switzerland to destroy important competitive advantages"*

*"Ongoing trend to buy consumer goods abroad"*

*"Higher costs due to regulation"*

*"We need to take care that Switzerland defends its competitive advantages compared to other European Countries regarding: liberal environment, less bureaucracy, higher self responsibility, decentralized decision making process"*

- > Aktuell gute **Rahmenbedingungen langfristig** zu erhalten
- > **Hohe Kosten** und starker **negativer Einfluss** auf das **Wachstum** durch zusätzliche **Regulierungen**
- > Positiver Umgang mit neuen **Technologien** wichtig für die **Attraktivität** des Wirtschaftsstandortes Schweiz



## C. "Light-Footprint" Management in VUCA-Welt

**Roland Berger**  
Strategy Consultants



# Stimmungsbild macht deutlich, dass Schweizer Unternehmen zunehmend von einer VUCA-Welt beeinflusst werden

## VUCA-Welt



**V**olatility

Steigende Volatilität im Wirtschaftsumfeld erschwert Zukunftsplanungen

- > Finanzkrise
- > Unsichere Credit Ratings für USA und EU
- > Finanzierungsrisiken



**U**ncertainty

Zunehmende Anzahl unkontrollierbarer Events

- > Unsicherheit über die Entwicklung des zukünftigen Wirtschaftsklimas
- > Zunehmende Staatsverschuldung
- > Entwicklung der Euro-Krise



**C**omplexity

Zunehmend komplexere Prozesse erschweren das Verständnis und Management von Unternehmen und Technologie

- > Zunehmende technologische Entwicklungen
- > Steigende Anforderungen der Kunden und Stakeholder
- > Lösungen für Energiewende



**A**mbiguity

Traditionelle Vorgaben im Wirtschaftsumfeld zunehmend ungültig, Ableitung der richtigen Implikationen erschwert

- > Ambiguität in den Beziehungen zwischen Wirtschaft, Gesellschaft und Politik



**VUCA-Welt erfordert Management-Interventionen, die schneller und mehr "von unten nach oben" verlaufen als herkömmliche Massnahmen**

# "Light-Footprint" Management basiert auf 7 strategischen Grundelementen für nachhaltigen Erfolg...

## INNOVATION



### 1. BIG-DATA

- > Gezielte Sammlung und Auswertung von Informationen über Märkte, Konkurrenzprodukte und Kundenwünsche
- > Abgestimmte Marketing- und Vertriebsmassnahmen



### 2. MODULARITÄT

- > Modularer und schlanker Aufbau eines Unternehmens
- > Automatisierung und Einsatz technischer Innovationen
- > Flexibilität und Geschwindigkeit, um Überraschungsmomente im Wettbewerb nutzen zu können

## ORGANISATION



### 3. SPEZIALKRÄFTE

- > Förderung von "gemba power<sup>1</sup>" durch klare Zielsetzungen
- > Motivierte und interdisziplinäre Teams optimieren den Wert des Humankapitals



### 4. ZENTRALISIERUNG UND DE-ZENTRALISIERUNG

- > Wechsel zwischen extremer Zentralisierung und Dezentralisierung möglich
- > Einzelne Unternehmensteile sind interdisziplinär und verwalten sich selbst
- > Zentrale Koordination bei Bedarf möglich

## FÄHIGKEITEN



### 5. OFFENHEIT

- > Ressourcen werden je nach Bedarf durch flexible Kooperationen und Partnerschaften bereitgestellt



### 6. VERSCHWIEGENHEIT

- > Verschwiegenheit als Voraussetzung für das Erzielen von Überraschungsmomenten im Wettbewerb



### 7. VERANTWORTUNG

- > Verantwortliches Handeln und Minimierung negativer externer Effekte des Wirtschaftens auf die Gesellschaft

1) "Gemba power" ist die Fähigkeit der Organisation die Wertschöpfung in den einzelnen Prozessen zu optimieren

# ... und bietet Ansatzpunkte bei einer Vielzahl aktueller Herausforderungen im VUCA-Kontext

## HERAUSFORDERUNGEN IN VUCA-WELT



Wie soll die Strategie in Zukunft ausgerichtet sein?



Wie können Unternehmen agiler gestaltet werden?



Wie kann der Strategieentwicklungsprozess an die neuen Realitäten angepasst werden?



In welche Zukunftstechnologien sollte ein Unternehmen investieren?



Wie können nachhaltige "win-win's" erzielt werden?



Welche neuen Geschäftsoportunitäten und Geschäftsfelder ergeben sich?



## D. Teilnehmer der Umfrage

**Roland Berger**  
Strategy Consultants



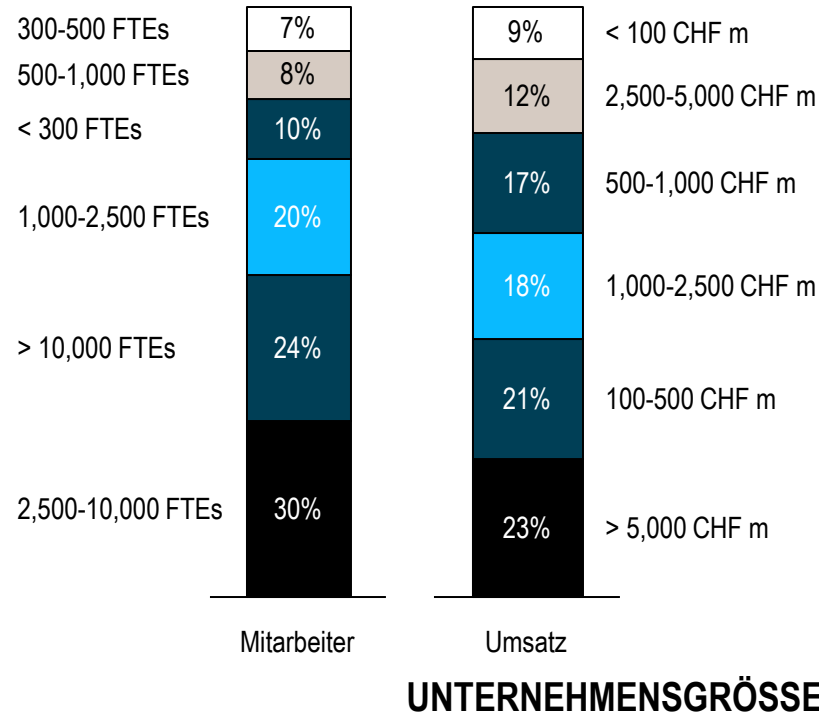
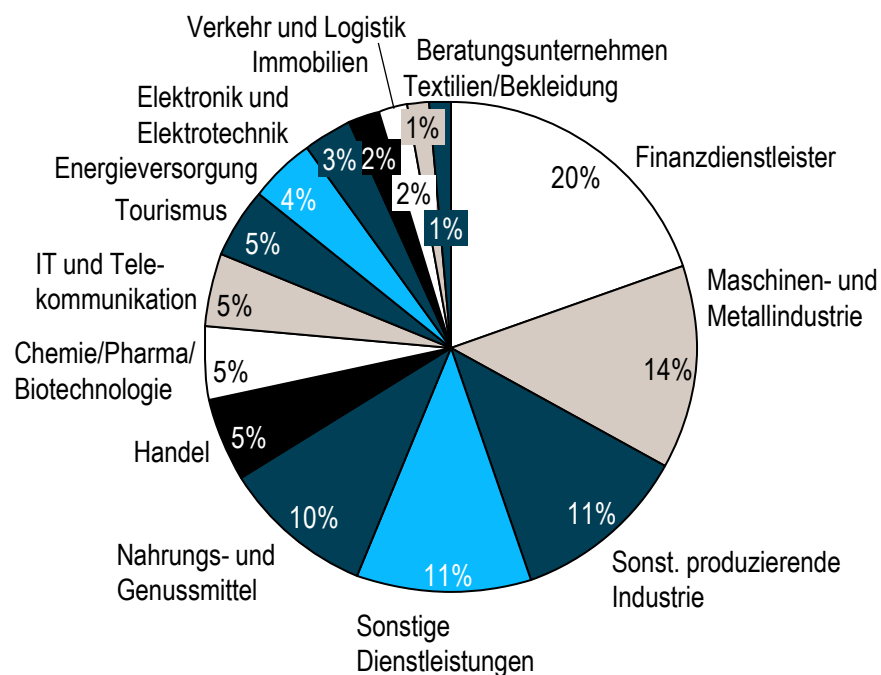
# 155 Führungskräfte haben mit ihrer Meinung zur aktuellen Umfrage zum Stimmungsbild der Schweizer Wirtschaft beigetragen

- > Die Umfrage zum Stimmungsbild der Schweizer Wirtschaft wurde im Jahr 2013 zum dritten Mal in Zusammenarbeit von **Roland Berger Strategy Consultants** und **economiesuisse** durchgeführt
- > Hintergrund ist das durch grosse Unsicherheit und Volatilität geprägte wirtschaftliche Umfeld und die Frage, welche **wirtschaftlichen** und **sozialen Rahmenbedingungen** des Wirtschaftsstandortes Schweiz die Unternehmen am meisten beschäftigen
- > Um repräsentative Aussagen zu erhalten wurden im Zeitraum vom 05. bis zum 23. September 2013 rund 900 Führungskräfte von Schweizer Unternehmen zur Teilnahme eingeladen
- > Dabei wurden 155 vollständige Antworten registriert, was einer **Antwortquote** von **18%** entspricht



# Repräsentative Aussagen zum Stimmungsbild lassen sich aufgrund der Grösse und Zusammensetzung des Teilnehmerkreises ableiten

## BRANCHENZUGEHÖRIGKEIT [%]

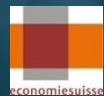


## UNTERNEHMENSGRÖSSE



## E. Ihre Ansprechpartner

**Roland Berger**  
Strategy Consultants



# Ihre Ansprechpartner



## Beatrix Morath

Roland Berger Strategy Consultants  
Managing Partner

[beatrix.morath@rolandberger.com](mailto:beatrix.morath@rolandberger.com)



## Philipp Angehrn

Roland Berger Strategy Consultants  
Partner

[philipp.angehrn@rolandberger.com](mailto:philipp.angehrn@rolandberger.com)



## Prof. Dr. Rudolf Minsch

economiesuisse  
Chefökonom und Vorsitzender der  
Geschäftsleitung a.i.

[rudolf.minsch@economiesuisse.ch](mailto:rudolf.minsch@economiesuisse.ch)



## Dr. Stefan Vannoni

economiesuisse  
Stv. Leiter allg. Wirtschaftspolitik & Bildung

[stefan.vannoni@economiesuisse.ch](mailto:stefan.vannoni@economiesuisse.ch)



**Roland Berger**  
Strategy Consultants

**It's character  
that creates  
impact!**