

# SWISSMEM NETWORK



1/16

## Hallo Zukunft!

CEO Jürgen Gabrielli schickt Oertli mit hoher Drehzahl in die Zukunft – auch dank finanzieller Hilfe von aussen. *Seiten 16–17*

— Fokus —

### Neue Märkte

---

Internationalisierung –  
Fluch oder Segen für  
den Werkplatz Schweiz?

*Seiten 6–7*

Mit Expansion und Verla-  
gerung die Heimbasis  
stärken. Ein Gespräch mit  
Unternehmensberater  
Markus Koch von Deloitte.

*Seiten 8–10*



**Peter Dietrich**  
Direktor Swissmem

### Weltweit unterwegs

Vergangenen Herbst haben wir zu den Herausforderungen infolge der Frankenstärke mit Unternehmen Round Tables durchgeführt. In diesen Gesprächen wurde deutlich, dass sich die Betriebe zunehmend gezwungen sehen, Tätigkeiten in der Schweiz zu überdenken.

Internationalisierungsbestrebungen sind für eine exportorientierte Branche natürlich und naheliegend. Unternehmen bauen ihre Aktivitäten entlang von erfolgreichen Geschäftsbeziehungen aus und erhöhen folgerichtig die Marktpräsenz sowie die Kundennähe. Das stärkt das Kernunternehmen in der Schweiz. Doch die aktuell schwierige wirtschaftliche Situation hat einen beschleunigten Strukturwandel in der Industrie ausgelöst, der Spuren hinterlassen wird.

Ich beobachte zwei Bewegungen: Erstens automatisieren die Firmen ihre Produktion noch konsequenter. Und zweitens werden industrielle Tätigkeiten, die nicht automatisiert werden können und eine geringe Wertschöpfung erbringen, an Standorte mit tieferen Kosten verschoben. Ein erfolgreicher Markteintritt oder neue Technologien bieten Wachstumspotenziale. KMU sind da sehr gefordert. Ich sehe es als Aufgabe von Swissmem, den Unternehmen Vernetzungsmöglichkeiten zu bieten und weitere Angebote zu schaffen, um sie zu unterstützen. Gleichzeitig suchen wir nach Mitteln und Wegen, um die Basis unserer Mitgliedsfirmen in der Schweiz zu stärken.

*P. Dietrich*

#### IMPRESSUM

**Herausgeberin:** Swissmem, Pfingstweidstrasse 102, Postfach 620, CH-8037 Zürich, [www.swissmem.ch](http://www.swissmem.ch), [info@swissmem.ch](mailto:info@swissmem.ch) – Der Werk- und Denkplatz Schweiz

**Verantwortliche Redaktorin:** Gabriela Schreiber, Kommunikation Swissmem – **Konzept und Realisation:** Infel Corporate Media, Zürich; Katharina Rilling (Redaktion),

David Jordi (Art Direction), Yvonne Schütz (Bildredaktion) – **Druck:** Theiler Druck AG, Wollerau

## Neue Märkte

**Führt die Internationalisierung zu einer Erosion der industriellen Basis? Wir gehen dieser Frage nach und zeigen: Nein, das muss nicht sein. Vorausgesetzt, die Unternehmen gehen umsichtig vor.**



6

### Einstieg

Vor allem manuelle Arbeiten können in der Schweiz oft nicht mehr kostendeckend durchgeführt werden – sie werden automatisiert oder ins Ausland verlagert. Ein Fluch oder eher Segen?

8

### Im Gespräch

Über zwanzig Jahre Erfahrung auf fünf Kontinenten – Markus Koch von Deloitte berät Unternehmen in strategischen Entscheidungen. Was lehrt die Praxis über Expansion und Internationalisierung?

11

### Erkenntnis

Die Schweizer MEM-Unternehmen sind stark gefordert. Mit Schlüsselstrategien wie «global gehen» wachsen sie trotzdem.

12

### Zu Besuch

Im Herzen des Schweizer Juras beheimatet, hat sich die Firma LNS Weltruf erarbeitet. Doch was hält sie in der Schweiz?

12



#### Magazin

#### 4 — Facts & Figures

Die ABB feiert ihren 125. Geburtstag. Was steht auf dem Programm?

#### 14 — Executive Seminar

Mit dem neuen Angebot für Top-Führungskräfte schliesst Swissmem jetzt eine Lücke.

#### 16 — «Flucht nach vorn»

Vielen KMU fehlt das Geld für grosse Investitionen – dabei wären sie nötig. Darum wurde die Oertli Werkzeuge AG von der AM-Tec unterstützt.

#### 18 — Agenda / Service

Generationenmix: Wie werden Teams mit grossen Altersunterschieden noch besser?

# 63,1

Milliarden Franken betrug der Export der Schweizer MEM-Industrie 2015. Dies entspricht einem Rückgang der Ausfuhren um 4,6 Prozent. Die Absatzregionen entwickelten sich unterschiedlich: Die Exporte in die EU sanken um 5,8 Prozent. Die Ausfuhren nach Asien gingen um 0,4 Prozent zurück. Einzig die Güterexporte in die USA stiegen spürbar an: um 4,9 Prozent.



125 Jahre ABB

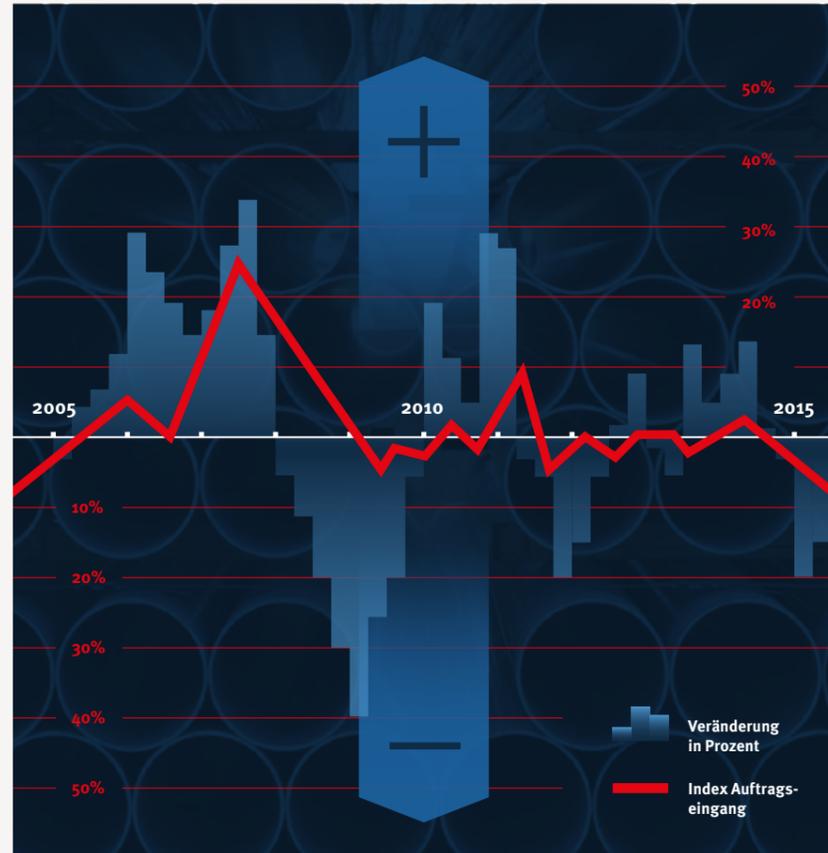
## Mit Zug in die Zukunft

Dieses Jahr feiert die ABB ihr 125-jähriges Bestehen in der Schweiz. 1891 gründeten Charles Brown und Walter Boveri in Baden die BBC, die sich zum heutigen Weltkonzern mit Tochterunternehmen in 100 Ländern und rund 140000 Mitarbeitenden entwickelte. Zum Auftakt des Jubiläumsjahrs spannen die ABB und die Rhätische Bahn (RhB) zusammen: Ein Allegra-Triebzug wird die Unternehmensgeschichte des Energieriesen mit einer Zeitachse visualisieren. Der umgestaltete Zug wird auf RhB-Strecken im Einsatz sein. Die ABB und die RhB unterstreichen damit ihre enge, fast hundertjährige Zusammenarbeit. Weitere Events und Feierlichkeiten zum Jubiläum finden über das ganze Jahr hinweg statt. Unter anderem wird die ABB bei der Eröffnung des neuen Gotthard-Basistunnels präsent sein. Im neuen Tunnel steckt eine breite Palette von ABB-Technologien.

Informationen unter: [www.abb.ch](http://www.abb.ch)

## Konjunktur

# Auftragseingang MEM-Industrie



Im vierten Quartal 2015 sanken die Auftragseingänge der Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metall-Industrie als Folge der Aufhebung des Euro-Mindestkurses im Vergleich zur Vorjahresperiode um 13,4 Prozent. Der Index der Bestellungseingänge sank damit auf den zweittiefsten Stand der letzten zehn Jahre ab. Über das gesamte Jahr 2015 betrachtet, nahmen die Auftragseingänge gegenüber dem Vorjahr um 14 Prozent ab.

Weitere Informationen zur Konjunktur der MEM-Industrie unter: [www.swissmem.ch](http://www.swissmem.ch) > Medien

QUELLE: SWISSMEM-QUARTALSSTATISTIK



Pierre Castella (Verwaltungsrat), Kariem Hussein (400-m-Hürden-Europameister) und Marc Schuler (CEO Dixi Polytool) (v.l.n.r.).

70-Jahr-Jubiläum

## Sportliche Partnerschaft

Das Swissmem-Mitglied Dixi Polytool aus Le Locle feiert seinen 70. Geburtstag. Dabei geht das Unternehmen neue Wege: mit einem Individualsponsoring des erfolgreichen Leichtathleten Kariem Hussein. **Präzision, Innovation und Verlässlichkeit** sind Werte, die Dixi Polytool und den Sportler verbinden. Profitieren können beide: Die Firma verspricht sich von der Vereinbarung eine bessere Sichtbarkeit in der Deutschschweiz, wo Hussein bekannt ist. Dieser wiederum kann dank der starken Präsenz von Dixi Polytool in der Westschweiz seine Bekanntheit dort weiter stärken.

Als 1946 das auf Präzisionsmechanik spezialisierte Unternehmen Dixi den Hersteller von Hartmetall-Werkzeugen Les Pâquerettes SA übernahm, war das Unternehmen geboren. Heute ist Dixi Polytool ein führender Hersteller von Präzisionswerkzeugen aus Vollhartmetall und Diamant mit einer grossen Präsenz auf dem Westschweizer Markt.

Informationen unter: [www.dixipolytool.ch](http://www.dixipolytool.ch)



«Es ist uns ein Anliegen, den Dialog über die Beziehungen zwischen der Schweiz und der EU möglichst breit zu führen. Wer diese Beziehung nur durch die Brille der Migration betrachtet, der wird ihr nicht einmal ansatzweise gerecht.»

Monika Rühl, Direktorin economiesuisse, an der Jahresmedienkonferenz am 2. Februar 2016.

QUELLE: MONEYCAB

International Congress on Vocational and Professional Education and Training

Internationaler Austausch

## Berufsbildungskongress Winterthur

Die Schweiz hat verbundpartnerschaftlich ein Berufsbildungssystem geschaffen, das sich bewährt. Die positiven Erfahrungen sollen mit anderen Ländern geteilt werden. Gleichzeitig lässt sich auch von ausländischen Erfahrungen in der Berufsbildung lernen. Beides soll am zweiten internationalen Berufsbildungskongress vom 21. und 22. Juni in Winterthur passieren. Am Kongress steht die Präsentation ausländischer Berufsbildungssysteme und -projekte im Vordergrund. Swissmem ist als Hauptpartner sowohl im Steuerungsausschuss wie auch in der Programmgruppe der Veranstaltung engagiert. Der Kongress wird von Bundespräsident Johann Schneider-Ammann eröffnet.

Informationen und Anmeldung unter: [www.vpet-congress.ch](http://www.vpet-congress.ch)

# Fluch oder Segen für die Schweiz?

Vor allem manuelle Tätigkeiten werden immer öfter automatisiert oder ins Ausland verlagert. Das muss aber nicht zu einer Erosion der industriellen Basis führen. Im Gegenteil.

In einer Umfrage von Swissmem gaben letztes Jahr 22 Prozent der befragten Firmen an, im Zuge der Frankenstärke bereits Verlagerungen vorgenommen zu haben. Weitere 24 Prozent dachten darüber nach, diesen Schritt zu tun. Die Frankenstärke löste also in der KMU-geprägten MEM-Industrie einen beschleunigten Strukturwandel aus. Diesem sind bereits einige tausend Stellen zum Opfer gefallen. Entsprechend begannen die Medien und Gewerkschaften, das düstere Bild der De-Industrialisierung der Schweiz an die Wand zu malen.

Wenn man diese Entwicklung mit etwas Abstand betrachtet, zeigt sich ein differenzierteres Bild. Dass Schweizer Firmen im Ausland neue Standorte aufbauen, ist nichts Neues und nichts Schlechtes. Es ist vielmehr eine Notwendigkeit, um näher beim Kunden zu sein und neue Märkte zu erschliessen. KMU, die nur über begrenzte Mittel verfügen, müssen dabei aber sehr selektiv vorgehen. Es gilt, jene Märkte zu identifizieren, die für die Firma das grösste

Ertragspotenzial versprechen. Wenn ein Grosskunde neu in einen solchen Markt geht, bietet sich für Zulieferer oft die Gelegenheit, gemeinsam mit diesem die Expansion zu wagen. Alternativ bietet eine unternehmensübergreifende Zusammenarbeit die Möglichkeit, die Markteintrittskosten zu senken.

Beim Markteintritt ist es häufig wichtig, das Angebot den Anforderungen des lokalen Marktes anzupassen. In den Wachstumsmärkten unterscheiden sich diese oft deutlich von jenen in reifen Märkten. Die Firmen richten deshalb bestehende oder neue Produkte und Dienstleistungen gezielt auf die Bedürfnisse der Zielmärkte aus. Um das richtige Angebot lancieren zu können, ist eine Präsenz vor Ort – sei es mit Produktionskapazitäten oder zumindest unerlässlich.

Neben dieser kundenmotivierten Internationalisierung gibt es auch ein kostenmotiviertes Vorgehen. Mit dem

starken Franken sind die Margen extrem unter Druck geraten. Mehr als ein Drittel der MEM-Betriebe sind 2015 in die Verlustzone geraten. Einfache, manuelle Tätigkeiten, die sich nicht automatisieren lassen, sind in der Schweiz deshalb häufig nicht mehr kostendeckend durchführbar. Sie müssen aufgegeben oder an einen Standort mit tieferen Lohnkosten ausgelagert werden. Die Verlagerung wertschöpfungsschwacher Tätigkeiten ermöglicht es einer Firma, die Produktionskosten zu senken und wieder in die Gewinnzone zu kommen. Das ist die Voraussetzung, damit ein Unternehmen in neue Produkte investieren und neue Jobs in der Schweiz schaffen kann.

## Kein Kahlschlag im Inland

Trotz der Verlagerungen muss es nicht zu einer De-Industrialisierung der Schweiz kommen. Dafür braucht es ein bildungs-, forschungs- und innovationsfreundliches Umfeld, das die Unternehmen motiviert, hier in wertschöpfungsstarke industrielle Tätigkeiten zu investieren. Solange dies gegeben ist, führt eine Internationalisierungsstrategie nicht zu einem Kahlschlag im Inland, sondern stützt vielmehr den Standort Schweiz. Diese Aussage mag paradox klingen. Der Blick auf die langfristige Entwicklung der Beschäftigtenzahlen in der MEM-Industrie bestätigt aber diese These. Zwi-

schon 2000 und 2013 hat der Bestand der von Schweizer MEM-Firmen im Ausland beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter um über ein Drittel auf total 566 000 zugenommen. Jedoch blieb die Anzahl der Beschäftigten im Inland unter dem Strich bei rund 330 000.

Die Internationalisierung der gesamten Wertschöpfungskette ist nur eine von diversen, oft gleichzeitig verfolgten Strategien, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Sie bietet die Chance, die Gesamtkosten in der Wertschöpfungskette zu optimieren, Risiken auf verschiedene Märkte zu verteilen und in neuen Märkten zusätzlichen Ertrag zu generieren. Mit den Vorteilen der Auslandsstandorte können die Nachteile des Werkplatzes Schweiz abgefedert werden. Insofern ist eine kluge Internationalisierungsstrategie nicht nur eine ideale Ergänzung zu den inländischen Aktivitäten. Sie stärkt letztlich auch den Standort Schweiz.

— Text: Ivo Zimmermann





Markus Koch, Leiter Swiss Industrials bei Deloitte, blickt in der Managementberatung über die Landesgrenzen hinaus. Hier befindet er sich im Sitz Zürich.

# «Eine intelligente Internationalisierung stärkt die Heimbasis»

Über zwanzig Jahre Erfahrung auf fünf Kontinenten – Markus Koch von Deloitte berät Unternehmen in strategischen Entscheiden. Wann rät er zur Internationalisierung, und welche Risiken kennt er?

**Herr Koch, welches sind derzeit die grössten Herausforderungen für Schweizer Industriebetriebe?**

Gemäss unserer jüngsten Befragung\* der Unternehmen stehen die geopolitischen Risiken zusammen mit dem starken Schweizer Franken an erster Stelle, gefolgt vom Fachkräftemangel.

**Als Folge der Überbewertung des Frankens liest man oft von Verlagerungen ins Ausland. Welche Erfahrung machen Sie bei Ihrer Beratertätigkeit?**

Internationalisierungsprojekte haben wir häufig. Diesen Schritt in Betracht zu ziehen, ist im heutigen Umfeld für viele Unternehmen schlicht notwendig. Produktionskapazitäten im Ausland aufbauen, um dem Kostendruck in der Schweiz zu begegnen, ist dabei nur die eine Seite. Den Unternehmen geht es häufig auch darum, neue Märkte zu erschliessen und Wachstumschancen zu nutzen oder die bestehenden Märkte durch grössere Kundennähe besser zu bedienen. Bei den Industriezulieferern gibt es zudem das Phänomen, dass sie von wichtigen Kunden fast gezwungen werden, ihnen in einen neuen Markt zu folgen. Das muss nicht negativ sein. Denn ein Markteintritt im Windschatten eines grossen Kunden reduziert die Kosten und die Risiken.

**Wie gross ist der Aufwand, wenn man in einen neuen Markt gehen möchte?**

Internationalisierungsprojekte sind zeit- und kostenintensiv. Entscheidend

ist eine sehr sorgfältige Vorbereitung, die allein bis zu eineinhalb Jahre beanspruchen kann. Es ist wichtig, zunächst hervorragende Kenntnisse über den Markt zu gewinnen. Zudem gilt es, geeignete Standorte und lokale Partner zu evaluieren. Und nicht zuletzt muss geklärt werden, ob genügend qualifizierte Arbeitskräfte verfügbar sind. Bis dann lokal produziert werden kann, vergehen oft zwei bis vier Jahre. Insbesondere für KMU ist dieser Prozess eine grosse Herausforderung. Natürlich kann man auch schrittweise vorgehen und erst mit Export über einen lokalen Vertriebspartner beginnen.

**Ist es angesichts dieses Aufwandes nicht besser, vor Ort einen bestehenden Betrieb zu übernehmen?**

Sowohl ein Aufbau auf der grünen Wiese wie auch die Übernahme einer Firma haben Vor- und Nachteile. Beim Kauf eines bestehenden Betriebs wird auch das historische Risiko übernommen. Altlasten können erhöhte Kosten zur Folge haben. Der Vorteil ist häufig, dass man schneller im Markt Fuss fassen kann. Das kann für den Erfolg entscheidend sein.

**Was sind die Risiken einer Internationalisierungsstrategie?**

Die klassischen Risiken betreffen die politische, rechtliche oder steuerliche Stabilität im Zielland und natürlich den Wechselkurs. Daneben sind die Markt-

**«Ein Markteintritt im Windschatten reduziert Kosten und Risiken.»**

## Porträt

Unter dem Namen «Deloitte» arbeiten weltweit zehntausende engagierte Experten in unabhängigen Unternehmen zusammen, um Kunden in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting, Financial Advisory und Risikomanagement zu beraten.



## «Wer nicht internationalisiert, verpasst Chancen und schwächt das Unternehmen.»

zyklen schwierig abzuschätzen, wie das Beispiel der BRICS-Staaten (Anm. d. R.: Brasilien, Russland, Indien, China, Südafrika) zeigt. Kaum hatte das Wachstum richtig eingesetzt, war es in verschiedenen Ländern schon wieder vorbei. Deshalb sollte man sich beim Einstieg bereits auch Gedanken über die Implikationen eines allfälligen Ausstiegs machen. Generell ist die Internationalisierung für KMU risikoreicher als für Grossfirmen. Aufgrund der beschränkten Mittel müssen sich KMU auf wenige Märkte fokussieren und können sich kaum Fehlritte leisten. Eine Grossfirma kann es hingegen in vielen Märkten versuchen. Ein einzelner Misserfolg gefährdet den Bestand der Firma nicht. Aber letztlich ist der Erfolg einer Internationalisierung nicht von der Grösse eines Unternehmens abhängig, sondern von den Marktkenntnissen, dem richtigen Eigentümermodell und der operationellen Strategie.

### Stärkt eine intelligente Internationalisierung den Unternehmensstandort in der Schweiz?

Ja, das kann ich unterschreiben. Wer nicht internationalisiert, verpasst Chancen und schwächt damit das Unternehmen. Wachstum im Ausland braucht eine

starke Heimbasis, die auch künftig alle Wertschöpfungsschritte – inklusive der Produktion – umfassen kann. Das hält Arbeitsplätze in der Schweiz. Zudem fliessen die Erfahrungen aus den neuen Märkten zurück in die Schweiz, wovon die Heimbasis profitieren kann.

### Aufgrund der anhaltenden Frankenstärke dürften sich die industriellen Tätigkeiten in der Schweiz verändern.

Es wird immer schwieriger, repetitive, manuelle Tätigkeiten in der Schweiz wirtschaftlich durchzuführen. Hingegen gewinnen innovative, kreative Tätigkeiten an Bedeutung. Trotzdem hat die Produktion in der Schweiz eine Zukunft. Sie muss aber noch stärker automatisiert werden. Generell werden die Entwicklungen im Rahmen der digitalen, vierten industriellen Revolution den Schweizer Werkplatz sehr stark verändern. Die «Industrie 4.0» bietet grosse Chancen. Dadurch werden viele neue, hochqualifizierte Arbeitsplätze geschaffen. Daraus folgt auch, dass eine herausragende Aus- und Weiterbildung unabdingbar für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit des Schweizer Werkplatzes sein wird.

### Wie wichtig sind die Rahmenbedingungen für die Zukunft des Werkplatzes Schweiz?

Die Rahmenbedingungen sind von entscheidender Bedeutung. Jedes Unternehmen, das in der Schweiz produziert, weiss, dass der Standort teuer ist. Diese vergleichsweise hohen Kosten müssen durch vorteilhafte Rahmenbedingungen kompensiert werden. Dazu gehört auch die Rechtssicherheit. Diverse politische Entscheide und Initiativen haben jüngst einige Verunsicherungen verursacht. Dies gefährdet die Attraktivität des Werkplatzes Schweiz. – Interview: Ivo Zimmermann

Telefonkonferenzen: an der Tagesordnung, wenn man internationale Projekte betreut.



Kundenbindung vorantreiben

Global gehen

Neue Dienstleistungen entwickeln

Über das Produkt hinaus innovieren

Anorganisch wachsen

Operative Exzellenz nutzen

## Studie: So machen Sie Ihr Unternehmen fit

Das vergangene Jahr war für die Schweizer Industrie geprägt von der starken Aufwertung des Frankens und den damit verbundenen Anpassungsreaktionen. Belastend wirkte auch die verringerte wirtschaftliche Dynamik in den grossen Schwellenländern. Eine Studie untersuchte nun die Wachstumsmöglichkeiten für die Schweizer Unternehmen der MEM-Industrie. In der Befragung wurden die Wirtschaftsaussichten von den Unternehmen mehrheitlich als negativ bewertet. Wachstumshemmnisse sehen sie neben der Frankenstärke auch in der Intensivierung des globalen Wettbewerbs, der neuen Konkurrenz aus den Schwellenländern sowie der Talentknappheit und den geopolitischen Risiken. In der Studie wurden **Schlüsselstrategien** definiert, durch die Unternehmen trotz der Herausforderungen erfolgreich wachsen können:

### 1. Kundenbindung vorantreiben

Es braucht eine in der Unternehmenskultur verankerte Fokussierung auf Kundenbedürfnisse. Wettbewerbsvorteile verspricht eine Kundenbindung, die auf der Individualisierung von Produkten/Dienstleistungen basiert und bei der eine Entwicklungszusammenarbeit angestrebt wird.

### 2. Global gehen

Es gilt, die Absatzmärkte zu identifizieren, die im Verhältnis zu den Risiken das grösste Wachstumspotenzial versprechen. Die Kenntnis lokaler Bedürfnisse und die richtige Markteintrittsstrategie sind unabdingbar für eine erfolgreiche globale Expansion. Neue geografische Märkte werden künftig eine wichtigere Rolle spielen.

### 3. Neue Dienstleistungen

Eine weitere Strategie ist der Ausbau des Dienstleistungsgeschäfts. Zusatzleistungen wie Beratungen oder Zustandsüberwachung werden an Bedeutung gewinnen, ebenso wie integrierte Dienstleistungsmodelle. Diesbezüglich sollten Unternehmen vor allem auch in finanzielle Mittel, Ressourcen und Kompetenzen für die Einführung von Konzepten der Industrie 4.0 investieren.

### 4. Über das Produkt hinaus innovieren

Die MEM-Unternehmen sind aufgrund des hohen Lohn- und Kostenniveaus am Standort Schweiz stark gefordert. Dem ist mit Produkt- und Prozessinnovation zu begegnen. Vermehrt muss jedoch auch auf Innovationen gesetzt werden, die darüber hinausgehen, etwa in den Bereichen Dienstleistung,

Marketing oder Vertrieb. Die Innovationsführerschaft der Schweiz ist nicht grundsätzlich gegeben und muss gefördert werden.

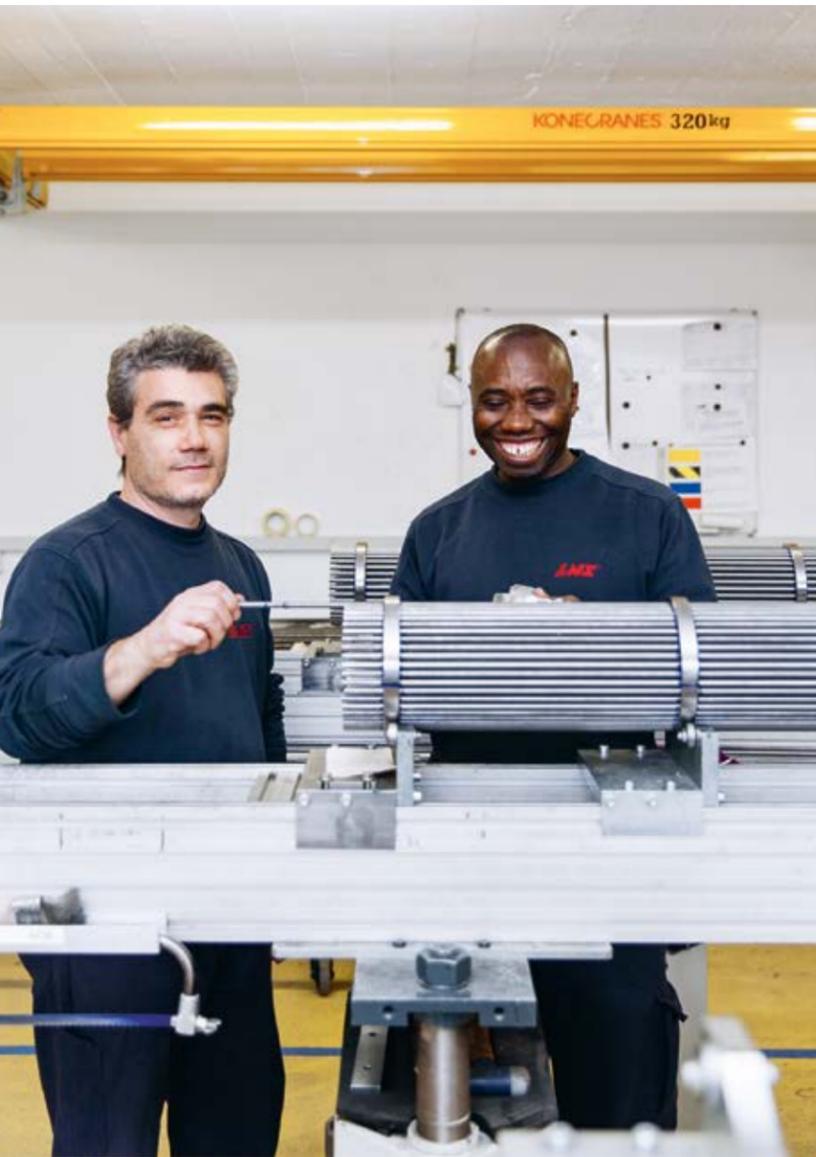
### 5. Anorganisch wachsen

Die Stabilität des starken Frankens hat die Schweizer Kaufkraft im Ausland erhöht, der Anreiz für Akquisitionen jenseits der Grenze ist gestiegen. Dies eröffnet den Unternehmen Wachstumspotenzial über Fusionen, Übernahmen oder auch Allianzen und Partnerschaften.

### 6. Operative Exzellenz nutzen

Im internationalen Vergleich schneidet die Schweizer MEM-Industrie bei der Arbeitsproduktivität schwach ab. Es gibt Nachholbedarf hinsichtlich der Optimierung betrieblicher Prozesse. Im Zentrum der Unternehmensprogramme stehen Effizienzsteigerungen bei Abläufen in den Bereichen Produktion, Beschaffung/Einkauf und Lagerhaltung/Logistik.

*In einer Studie haben Deloitte und BAKBASEL mit Hilfe von Swissemem rund 400 Unternehmen der Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie zu ihren Wachstumschancen befragt und die Resultate zusätzlich in persönlichen Interviews mit Vertretern der MEM-Industrie und Behörden vertieft und validiert. Die Umfrage wurde im Sommer 2015 durchgeführt. Alle Ergebnisse unter: [www.deloitte.ch](http://www.deloitte.ch)*



Stolze Mitarbeiter zeigen einen der LNS-Bestseller: ein Tryton-Stangenlademagazin.



Der Präsident der Geschäftsleitung, Gilbert Lile, weiss: «Hervorragende Beziehungen und Teams vor Ort sind sehr wichtig.»

# Erfolg dank Expansion

Gegründet wurde der Werkzeugmaschinenhersteller LNS im idyllischen Schweizer Jura. Heute besitzt die Gruppe neun Produktionsstandorte auf drei Kontinenten.

Präzision bis zum Schluss: Dem Express 220 S2 wird der letzte Schliff verpasst.



In Orvin blickt man aus jedem Fenster auf Tannen. Das Dorf liegt idyllisch in einer Falte des Jura-bogens und ist durch einen Waldstreifen von der Stadt Biel und dem Autobahnanschluss getrennt.

Dörflich geht es auch im Unternehmen LNS in Orvin zu: Der Präsident der Geschäftsleitung, Gilbert Lile, begrüsst seine Mitarbeitenden gut gelaunt, wenn er die Werkstätten betritt. Es herrscht familiäre Atmosphäre. Dass in diesem 1200-Seelen-Ort ein Global Player ansässig ist, würde wohl niemand vermuten. Dem ist aber so! Der weltweite Marktführer für Stangenlademagazine und Werkzeugmaschinen-Peripheriegeräten ist schon seit den 80er-Jahren international aufgestellt: LNS entschied sich im Jahr 1984, international zu werden. Mit der Eröffnung von LNS in Amerika gewann man Zugang zu einem der grössten Werkzeugmaschinenmärkte der Welt. Um den Kunden in Europa näher zu sein und die Märkte besser stützen zu können, eröffnete LNS zudem weitere Niederlassungen: in Frankreich, Italien und Grossbritannien. Zur wichtigsten internationalen Diversifizierung kam es mit der Übernahme eines asiatischen Herstellers von Stangenlademagazinen und eines amerikanischen

Herstellers von Späneförderern. **Solche Übernahmen stärkten die internationale Präsenz des Unternehmens und führten zu neuen Produktlinien.**

«Wir waren zu Beginn der 2000er-Jahre bereits marktführend in Nordamerika und Europa. Dann nach Asien zu expandieren, war folgerichtig. Wir haben diesen Schritt genau zur richtigen Zeit gemacht», sagt Gilbert Lile, der seine Ausbildung in England und in Frankreich absolviert hat. Mit den zugekauften Unternehmen in Taiwan, China, Japan, England, Italien, in der Türkei und in den Vereinigten Staaten konnte LNS seine Produktpalette um drei Bereiche erweitern: Neben Stangenlademagazinen bietet die Gruppe heute auch Späneförderer, Kühlmittel- und Luftfilteranlagen an. Schon lange vor der Übernahme des japanischen Herstellers Yoshida Tekko und der Eröffnung von LNS Japan 2012 führte die schweizerische Holding ihr «Japanese Business Development» ein. Mit diesem Konzept zeigt LNS, wie man neue Märkte erschliesst, ohne die jeweiligen Marktverhältnisse und Kulturen zu vernachlässigen. «Das ist ein ganz wesentlicher Aspekt unserer Organisation. Wir haben in Japan ein Team vor Ort und gute Kontakte zu den japanischen Werkzeugmaschinenherstellern. Solche hervorragenden Beziehungen sind sehr wichtig», betont Gilbert Lile. Das Schwierigste bei der Internationalisierung sei nach wie vor, gutes Personal zu finden und auszubilden.

Ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil und ein Alleinstellungsmerkmal von LNS ist, dass die Gruppe ihren Kunden

ein Komplettpaket von Standard- und kundenspezifischen Peripheriegeräten anbieten kann, in Nordamerika seit Kurzem auch Spannsysteme. Künftig will die Gruppe ihre Marktanteile weiter ausbauen, das Produktportfolio erweitern und ihre geographische Präsenz auf neue Schwellenländer ausweiten.

Wird das Unternehmen seine Heimbasis irgendwann verlassen? Die Verlagerung des Hauptsitzes ist für LNS keine Option. Gilbert Lile, selbst gebürtiger Kanadier mit Schweizer Pass, meint: «Die Schweiz besitzt Know-how, das man andernorts nur selten findet. Aus diesem Grund findet hier auch ein grosser Teil unserer Forschung und Entwicklung statt. Ausserdem sind die Schweizer sehr aufgeschlossen und weltoffen.»

— Aus dem Französischen von Françoise Beeler

## Portrait

«LNS» ist von den Anfangsbuchstaben der Gründernamen abgeleitet.

820 Mitarbeitende sind bei der LNS-Gruppe beschäftigt, davon 120 in Orvin (Schweiz).

LNS macht rund 150 Millionen Franken Umsatz.

Die Gruppe befindet sich zu 100 Prozent in privater Hand.

www.lns-europe.com

## Schlusspunkt. Eine kluge Internationalisierung...

- ... ist notwendig, um näher zum Kunden zu rücken.
- ... hilft, Produktionskosten zu senken und wieder in die Gewinnzone zu kommen.
- ... verteilt Risiken.
- ... stärkt den Standort Schweiz.

Fokus

# Neue Impulse für den Führungsalltag

Die Weiterbildungsangebote von Swissmem begleiten fast alle Stationen der beruflichen Laufbahn in der MEM-Industrie. Fast. Denn bisher fehlten auf **Top-Führungskräfte** zugeschnittene Programme. Diese Lücke wird jetzt geschlossen: mit dem «Swissmem Executive Seminar».



St.Gallen (ES-HSG) ein Angebot entwickelt, das sich an Top-Führungskräfte richtet und das bisherige Schulungsspektrum optimal ergänzt.

Das Vorhaben ist aus dem Bewusstsein heraus entstanden, dass die Unternehmen der MEM-Industrie vor vielfältigen Herausforderungen stehen. Insbesondere KMU sind gefordert, wenn es darum geht, Wachstumschancen zu nutzen, sich einen Innovationsvorsprung zu sichern oder neue Märkte zu erschliessen und Internationalisierungsprojekte anzugehen. Der Geschäftserfolg hängt davon ab, dass auf oberster Führungsstufe frühzeitig die strategischen Weichen gestellt werden.

Dabei will Swissmem ihre Mitgliederfirmen unterstützen und hat mit der ES-HSG auf universitärer Stufe einen kompetenten Partner für die Zusammenarbeit gefunden. Das prioritäre Ziel des neuen Programms besteht darin, Geschäftsleitungsmitgliedern in für sie relevanten Themen Weiterbildungsmodule zu bieten, die ihnen Impulse für den Führungsalltag vermitteln. Hierfür werden jeweils zweitägige Seminare durchgeführt, die als Dialog-, Lern- und Reflexionsplattform geplant sind. Ein eigenes ins Leben gerufenes «Programme Board», bestehend aus Unternehmern sowie Vertretern der ES-HSG und Swissmem, gewährleistet eine massgeschneiderte Ausrichtung des Angebots. Bei der Planung wird auf Praxisbezug und Wirkungsorientierung Wert gelegt. Darüber hinaus sollen oberste Kadermitglieder mit berufsbegleitenden Lehrgängen der ES-HSG unterstützt werden.

**M**it der Kaderschule verfügt Swissmem seit siebzig Jahren über ein Ausbildungsangebot für Führungskräfte. Angesprochen werden hauptsächlich Mitglieder des unteren und mittleren Kaderns, die ihre Führungs-, Methoden- oder Fachkompetenz ausbauen wollen. Bisher gefehlt haben gezielt auf die oberste Führungsstufe zugeschnittene Angebote. Diese Lücke wird nun mit dem «Swissmem Executive Seminar» geschlossen. Die Kaderschule hat in Partnerschaft mit der Executive School der Universität

## Das neue Angebot

Die MEM-Industrie steht vor wirtschaftlichen Herausforderungen. Swissmem unterstützt die Geschäftsleitungsmitglieder der Branche. Darum hat der Verband in Kooperation mit der Executive School of Management, Technology and Law der Universität St. Gallen neu ein massgeschneidertes «Swissmem Executive Seminar» entwickelt.

**Infos & Anmeldung:**  
www.swissmem-kaderschule.ch/executive

**Administrative Fragen:**  
Selina Murbach,  
Tel. 052 260 54 02,  
s.murbach@swissmem.ch

**Inhaltliche Fragen:**  
Beat F. Brunner,  
Tel. 044 384 48 13,  
b.brunner@swissmem.ch

Hans Hess  
Präsident Swissmem



«Ich bin überzeugt, dass die Mischung aus Fachbeiträgen, Praxisreferaten und Erfahrungsaustausch relevante Impulse liefern wird. Impulse, die Unternehmen beim täglichen Meistern der aktuellen Herausforderungen einsetzen können. Ich werde mich persönlich einbringen und als Referent und Gesprächspartner zur Verfügung stellen.»

Prof. Dr. Ulrich Zwygart  
Honorarprofessor für  
Unternehmensführung,  
Universität St. Gallen



«Die Idee der Zusammenarbeit Swissmem – HSG entstand bei einem Treffen mit Hans Hess. In der Folge erarbeiteten wir das Konzept. Beat Brunner, GL-Mitglied Swissmem, und Prof. Dr. Thomas Gutzwiller, ES-HSG, haben sich dabei besonders verdient gemacht. Nun freue ich mich auf die ersten Module, mit dem Ziel, möglichst vielen Top-Führungskräften Impulse für ihre täglichen Herausforderungen zu vermitteln.»

## Module 2016 Swissmem Executive Seminar

### Modul 1 Strategie und agiles Unternehmen

27./28. Mai

- › **Globale Wirtschaft:** Internationale Geschäftsmodelle in einer globalen Wirtschaft, Wertschöpfungsdesign im globalen Kontext.
- › **Produktivität:** Optimierung von Einkauf und Ressourceneinsatz, Effizienzsteigerungen, Beeinflussung der Herstellungskosten, nachhaltige und signifikante Produktivitätssteigerungen.
- › **Agilität und Innovation:** Chancen nutzen und Ressourcenallokation so priorisieren, dass ein Innovationsvorsprung hinsichtlich der Produkte, Prozesse und Geschäftsmodelle geschaffen/gehalten werden kann.

### Modul 2 Meistern von schwierigen Situationen und Krisen

28./29. Oktober

- › **Verhandlungsführung:** Führen von schwierigen Verhandlungen mit Kunden, Lieferanten, Regierungen/Behörden, Arbeitnehmervertretern, Geldgebern/Investoren im In- und Ausland.
- › **Kommunikation:** Kommunikationsstrategien und -verhalten. Reaktion auf «Bad News». Management wichtiger Stakeholder inkl. Medien.
- › **Krisen:** Erscheinungsformen und pathologische Ursachen von Krisen. Meistern von schwierigen Situationen und Führung in der Krise.

**Klug finanziert**

Swissmem ist mit der AM-Tec Kredit AG eine strategische Partnerschaft eingegangen. Am-Tec stellt Kapital für Wachstums-, Innovations- und Nachfolgefinanzierungen zur Verfügung. Der Finanzierungsbeitrag bewegt sich pro Unternehmen im einstelligen Millionenbereich. Die Geschäftsführung der AM-Tec erfolgt durch aventic partners.

Infos unter: [www.aventicpartners.ch](http://www.aventicpartners.ch)  
 Kontakt bei Swissmem:  
 Dr. Jean-Philippe Kohl, Leiter Wirtschaftspolitik, [j.kohl@swissmem.ch](mailto:j.kohl@swissmem.ch)



Geschäftsleiter **Jürgen Gabrielli** freut sich auf die Anschaffung neuer Maschinen.

**«Flucht nach vorn»**

Oft fehlt KMU das Geld für grosse Investitionen in die Zukunft – dabei wären sie nötig, um den Werkplatz Schweiz zu stärken. Oertli Werkzeuge AG wird daher von der «AM-Tec» unterstützt.



Oertli will mit hoher Drehzahl ins Jahr 2020 einfahren. Im Bild: Einer gebrauchten Diamantkreissäge wird zu alter Schärfe verholphen.

**J**ürgen Gabrielli tippt gegen die Glasscheibe im Erdgeschoss der Oertli Werkzeuge AG in Höri, hinter der allerlei Fräser für die Holzbearbeitung ausgestellt sind: Verschiedene Jahrgänge finden sich hier, alles Fabrikate des Familienunternehmens. Jetzt hebt der Geschäftsführer die Hand und knickt zwei Finger nach unten ein: «In den 50er-Jahren grüsste man sich in der Branche oft so – weil einzelne Finger fehlten.» Heute ist das anders. Man sieht auf einen Blick: Die Holzbearbeitungswerkzeuge von Oertli haben eine enorme Entwicklung zugunsten der Sicherheit, der Bedienbarkeit und der Effizienz hinter sich. Das ist vor allem Investitionen in die Zukunft zu verdanken: in Know-how, neue Maschinen, neue Strategien.

**Porträt**

Die Oertli Werkzeuge AG wurde 1923 von Jean Oertli gegründet und produziert Holzbearbeitungswerkzeuge, vom einfachen Profilfräser über hochpräzise Hobelwerkzeuge und Hobelmesserköpfe bis zu komplexen Systemwerkzeugen für die Fenster- und Türenbearbeitung. Sechs internationale Tochtergesellschaften, viele Partnerorganisationen, Servicestellen und 250 Mitarbeitende bilden weltweit ein Team. Die Gruppe konsolidiert rund 36 Millionen Franken Umsatz, davon werden 22 Millionen in der Schweiz erwirtschaftet.

Doch die jüngsten Rahmenbedingungen erschwerten das Vorankommen von Oertli: «Die Schwierigkeiten sind gross», sagt Gabrielli. «Wir exportieren zwei Drittel unserer Produkte. Die Aufhebung des Mindestkurses hat uns einen kräftigen Schlag ins Genick verpasst.» Heute könne er aber sagen, dass man die Herausforderungen gemeistert habe – «mit riesiger Flexibilität und Anstrengung aller Beteiligten, ohne Arbeitszeitverlängerung oder Lohnkürzungen». Aber auch mit Hilfe von aussen: Einen Teil der Investitionen trägt die neue Hausbank des Unternehmens, die Credit Suisse. Oertli hat sich zudem für einen weiteren Aktionär, die AM-Tec Kredit AG, geöffnet und so zusätzliche Finanzierungsmittel erhalten, um die neue Strategie «Oertli 2020» mit voller Kraft angehen zu können. «Im

Bereich der Hochleistungswerkzeuge für die Fensterfertigung werden etwa immer höhere Drehzahlen gefordert. Jetzt konzipieren wir einen neuen Messersitz», sagt Gabrielli stolz. Neben neuen Produkten sollen Vertrieb und Verkaufskonzept ausgebaut und der Einstieg ins Geschäftsfeld Holzbau angestrebt werden. Das Ziel: Bis 2020 will man 30 Prozent mehr Betriebsertrag erwirtschaften. «Es ist die Flucht nach vorn», sagt der Geschäftsleiter.

Mit der AM-Tec, mit welcher Swissmem eine strategische Partnerschaft eingegangen ist, sollen Finanzierungsmöglichkeiten für industrielle KMU erweitert und Wachstums- oder Innovationsprojekte vorangetrieben werden. Der Investitionsfokus liegt bei etablierten KMU, die sich durch ein zukunftsgerichtetes Geschäftsmodell auszeichnen. Auf nur einem einzigen Blatt Papier habe Oertli die Essenz ihrer Strategie darlegen müssen – mit Erfolg. «Dank der Unterstützung können wir Grosses erreichen. Dafür hätten wir sonst Jahre gebraucht», so Gabrielli. «Vorher waren wir wie Eichhörnchen: sehr fleissig. Schafften uns Stück für Stück vor. Aber so kommt man nicht vom Fleck.» Wieder hält er seine Finger hoch, diesmal ohne Knick: «Wir haben nicht mehr nur zwei Hände, sondern auch zehn Finger. Wir können die Zukunft anpacken.»

– Text: Katharina Rilling



Aufmerksame Führungskräfte sorgen für Verständnis und Vertrauen zwischen den Generationen.

Jetzt anmelden

## «Herausforderung Euro» – was sagen die Entscheider?



Seit der Finanz- und Schuldenkrise ist der Euro unter Druck. Die Schweizer Wirtschaft ist nach der Aufhebung des fixen Wechselkurses zusätzlich in

Bedrängnis geraten. Was sind da die Auswirkungen für Schweizer Unternehmen? Dies wird am Europa Forum am 2. Mai im KKL Luzern diskutiert. Namhafte Entscheidungsträger der Schweizer Wirtschaft und Politik werden über Perspektiven und Strategien diskutieren: Johann Schneider-Ammann, Bundespräsident; Thomas Jordan, Direktionspräsident SNB; Andreas Gerber, Credit Suisse; Katharina Lehmann, Blumer-Lehmann; Adrian Pfenniger, Trisa; Franziska Tschudi Sauber, Wicor; Josef Ackermann, ehem. CEO Deutsche Bank – um nur einige zu nennen.

Information und Anmeldung:  
[www.europaforum.ch](http://www.europaforum.ch)

Generationenmix in Changeprojekten

## Mehr als die Summe der Individuen

In Unternehmen arbeiten mehrere Generationen zusammen – mit unterschiedlichen Wahrnehmungen, Wertvorstellungen und Zielsetzungen. Verschiedene Verhaltensmuster und Kommunikationsformen bieten da Potenzial für Missverständnisse und Konflikte. Viele Unternehmen sind sich der Problematik nicht bewusst und treffen kaum Massnahmen, um das Verständnis zwischen den Generationen zu fördern. Schade! Denn gerade ein gut funktionierender Generationenmix kann Quelle für Innovation sein. In altersgemischten Teams werden die Erfahrung älterer und die Leistungsfähigkeit jüngerer Mitarbeitender im Idealfall miteinander kombiniert. Junge sind zudem meist gut ausgebildet, technisch versiert und kommunikativ. Erfahrene Mitarbeitende haben ein besseres Geschäftsverständnis und erforderlichen Pragmatismus. Diese Emergenz (Verknüpfung von Fähigkeiten der verschiedenen Generationen zu spontanen neuen Eigenschaften) zeigt, **dass das ganze Team mehr ist als die Summe der einzelnen Individuen.** Ein wichtiger Schritt dazu ist die Erkenntnis, dass es nicht um richtig oder falsch geht. Um sich gegenseitig verstehen zu können, muss man die Beweggründe für das Verhalten des andern erforschen. Dies ist ein wichtiger Erfolgsfaktor in Changeprojekten. Führungsleute müssen Konflikte sofort erkennen und angehen. Am besten gelingt dies, indem man die Verhaltensweisen aus einem anderen Blickwinkel heraus aufzeigt. Baut man Verständnis und Vertrauen zwischen den Generationen auf, steigt das Engagement. Mit einem starken Wir-Gefühl können Veränderungen erfolgreich gemeistert werden.

Der vollständige Artikel «Generationenmix in Changeprojekten» von Roger Winiger (Müller Martini Maschinen & Anlagen AG) und Markus Hagios (CISO, Amt für Informatik des Kantons Thurgau) ist abrufbar unter: [www.swissmem.ch](http://www.swissmem.ch)

AAA

## Seminare und Workshops

«Workshop für Stiftungsräte», «Unternehmensplanspiel», «Sitzungs- und Verhandlungstechnik» – die paritätische «Arbeitsgemeinschaft für die Ausbildung von Mitgliedern der Arbeitnehmervertretungen in der Maschinen-, Elektro- und Metall-Industrie» (AAA) setzt sich zum Ziel, den gewählten Arbeitnehmervertretern in den Swissmem-Mitgliedfirmen eine praxisbezogene Aus- und Weiterbildung zu bieten. Denn diese nehmen eine wichtige Funktion ein als Bindeglied zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern. Die GAV-Schulungen für die Arbeitnehmervertreter werden übrigens auch in französischer Sprache durchgeführt.

Das Angebot der AAA finden Sie unter:  
<http://aaa.swissmem.ch/unser-angebot.html>



Das Swissmem Symposium setzt sich mit wichtigen Themen der Branche auseinander.

14. Swissmem Symposium

## Internationalisierung aus Schweizer Sicht

Internationalisierung ist ein grosses Thema bei allen industriell produzierenden Volkswirtschaften in Europa. Das Swissmem Symposium am 25. August beleuchtet das Thema aus Schweizer Sicht und aus dem Blickwinkel verschiedener Akteure. Es kommen bei dieser Gelegenheit zum einen die staatlich geförderten Netzwerke und Agenturen zu Wort, deren Aufgabe es ist, das internationale Geschäft der Schweizer Industrie zu unterstützen. Zum anderen die Vertreter aus verschiedenen Sparten der Industrie und der Banken. Brennende Fragen werden an der Fachveranstaltung im Lake Side Zürich unter anderem von Swissmem Direktor Peter Dietrich; Herbert Wight, CEO der SERV; Andreas Ott, VR der Estech Gruppe, und Daniel Küng, CEO von Switserland Global Enterprise, erörtert:

- Welches ist die optimale Internationalisierung für den Werkplatz Schweiz?
- Welche Internationalisierungsansätze bieten Schweizer KMU Potenzial?
- Gibt es vielversprechende Businessmodelle, welche einer Internationalisierung Vorschub leisten?
- Soll/kann man Faktoren im politischen und wirtschaftlichen Umfeld verändern, um eine vorteilhafte Internationalisierung zu fördern?

Dr. David Bosshart, CEO des Gottlieb Duttweiler Instituts in Rüschlikon, stellt im Schlussreferat die Internationalisierung in einen gesellschaftlichen Kontext. Moderiert wird die Veranstaltung von Reto Lipp, Wirtschaftsredaktor des Schweizer Fernsehens.

Das Programm ist ab Mai abrufbar unter:  
[www.swissmem.ch/symposium](http://www.swissmem.ch/symposium)

Swissmem Kaderschule

## Internationalisierung – was heisst das für die Führung?

Die Internationalisierung von Unternehmen erfordert neue Formen der Zusammenarbeit und Führung innerhalb des Betriebs. An die Stelle des direkten Kontakts rückt mehr und mehr die mediale Zusammenarbeit über Internet, Video oder Telefon ins Zentrum. Dies hat Auswirkungen auf die Arbeitsweise.

Führungspersonen sehen sich beim Internationalisierungsprozess ihres Unternehmens vor verschiedene Herausforderungen gestellt: Sie haben als Entscheidungsträger die operative Verantwortung für den Schritt, im Ausland zu produzieren, und müssen diese Veränderungsprozesse führen. Zweitens gilt es sicherzustellen, dass sich die angestrebten Einsparungen durch Synergien und niedrigere Kosten effektiv einstellen und auch nachweisen lassen. Auf der Projektebene machen bei einem solchen Vorhaben der Umzug und die Auslagerung nur einen Teil aus. Entscheidend ist, den Mitarbeitenden Sicherheit zu vermitteln, Bedenken zu entkräften, neue Perspektiven zu geben und so Vertrauen zu gewinnen. Andernfalls verpufft viel Kraft in unnützen Diskussionen und Kurskorrekturen. Die Swissmem Kaderschule bietet Aus- und Weiterbildungen an, die genau diesen Anforderungen der Führungstätigkeit in internationalen Unternehmen Rechnung tragen. Hinzu kommen firmenspezifische Angebote und Coachings.



Informationen finden Sie unter  
[www.swissmem-kaderschule.ch](http://www.swissmem-kaderschule.ch) oder holen Sie unter Tel. 052 260 54 54 ein.

Unterwegs  
in die digitale  
Zukunft

**SAVE THE DATE**

# 10. SWISSMEM INDUSTRIETAG

Donnerstag, 30. Juni 2016,  
ab 12.15 Uhr, Hallenstadion, Zürich

Die Digitalisierung verändert die Welt fundamental. Das betrifft auch die Industrie. Der Industrietag 2016 beleuchtet die Chancen und Herausforderungen der vierten industriellen Revolution für die Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metall-Industrie.

#### Referenten

**Johann N. Schneider-Ammann**

Bundespräsident, Bundesrat und Vorsteher Eidg. Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung (WBF)

**Hans Hess**

Präsident Swissmem

**Ulrich Spiesshofer**

CEO, ABB Ltd

**Diarmuid O'Connell**

Vice President of Business Development, Tesla Motors

**Digitalisierung: Das Ende des Industriearbeiters?**

#### Streitgespräch

**Valentin Vogt**

Präsident, Schweizerischer Arbeitgeberverband SAV

**Daniel Lampart**

Sekretariatsleiter und Chefökonom, Schweizerischer Gewerkschaftsbund SGB

#### Moderation

**Florian Inhauser**

Tagesschau-Moderator, Schweizer Radio und Fernsehen SRF

Das vollständige Programm erscheint Mitte April.

Die Tagungssprache ist Deutsch. Alle Referate werden simultan übersetzt (Französisch/Englisch).

...❖ **Anmeldung und zusätzliche Informationen unter:**  
[www.industrietag.ch](http://www.industrietag.ch)