

Swissmem-Industrietag vom 20. Juni 2017, SwissTech Convention Center, Lausanne**«Innovation: Das Lebenselixier der MEM-Industrie»**

Referat von Hans Hess, Präsident Swissmem

Honorable Ambassadors and Excellencies

Sehr geehrte Damen und Herren Ständeräte, Nationalräte, Staats- und Regierungsräte

Geschätzte Unternehmerinnen und Unternehmer

Liebe Lernende und Studierende

Meine sehr geehrten Damen und Herren

Innovation ist das Lebenselixier der Schweizer Industrie! In dieser Aussage steckt mehr Wahrheit als man auf den ersten Blick vielleicht ahnen könnte. Das Wort «Elixier» bedeutet Heil- oder Zaubersant. Die Alchimisten im Mittelalter verwendeten diesen Begriff für einen Stoff, der das Leben verlängern und jede Krankheit heilen kann. Zweifellos ist die Schweizer Industrie heute auf den Stoff «Innovation» angewiesen.

Damit begrüsse ich Sie herzlich zum 11. Swissmem-Industrietag. Wir möchten Ihnen heute die Innovationsfähigkeit der Maschinen-, Elektro- und Metall-Industrie näher bringen. Denn diese Innovationen geschehen oft im Verborgenen und ohne mediale Aufmerksamkeit. Ich hoffe, sie gewinnen heute Nachmittag einen vertieften Einblick in die wichtigsten Zutaten des Lebenselixiers Innovation.

Die Unternehmen der Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metall-Industrie arbeiten in einem schwierigen Umfeld. Wir haben traditionell sehr hohe Lohn- und Standortkosten. In den letzten sechs Jahren kam die deutliche Überbewertung des Schweizer Franken dazu. Sie hat die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Industrie zusätzlich stark beeinträchtigt. Die Unternehmen mussten die Wettbewerbsfähigkeit teils mit hohen Preisnachlässen zurück gewinnen, was die Margen wegschmelzen liess wie Schnee in der Frühlingssonne. Nicht weniger als 23 Prozent der Unternehmen in unserer Mitgliedschaft haben das Jahr 2016 auf Stufe EBIT mit einem Verlust abgeschlossen. Zudem holen Schwellenländer in Asien technologisch und qualitativ in grossen Schritten auf. In diesem Umfeld können die in der Schweiz produzierenden Firmen nur mit Innovationen wieder höhere Preise, tiefere Kosten, bessere Margen und damit wieder Gewinne erzielen. Das ist sehr wichtig, denn wer nicht genügend Mittel in die Zukunft investieren kann, riskiert den Anschluss zu verlieren. Innovation ist der Stoff, der die «Margenkrankheit» heilen und der Schweizer Industrie immer wieder neues Leben verleihen kann. Deshalb widmet Swissmem den heutigen Industrietag voll und ganz dem Thema Innovation.

Die Schweiz ist sich ganz generell der grossen Bedeutung bewusst, welche die Innovationskraft für ihren Wohlstand hat. Gemäss den jüngsten Zahlen des Bundesamtes für Statistik machen die gesamten Forschungs- und Entwicklungs-Ausgaben der Schweiz 3,4 Prozent des Bruttoinlandproduktes aus. Das

ist nach Israel, Südkorea und Japan der vierthöchste Wert innerhalb der OECD-Staaten. Diese gesamten Forschungsausgaben beliefen sich im Jahr 2015 auf über 22 Milliarden Franken. Sie sind gegenüber der letzten Erhebung im Jahr 2012 um 10,5 Prozent angestiegen. Den Löwenanteil der F&E-Ausgaben trägt die Privatwirtschaft. Sie leistet 71 Prozent der Forschungsausgaben. Sehr bemerkenswert ist, dass die F&E-Ausgaben trotz des schwierigen wirtschaftlichen Umfeldes deutlich stärker gewachsen sind als das BIP. Daraus lässt sich schliessen, dass die Akteure in der Schweiz die richtigen Prioritäten setzen. Das muss auch so bleiben, denn andere Nationen holen bezüglich Innovationskraft schnell auf.

Das hohe Engagement bei der Innovation zahlt sich aus. Gemäss diversen internationalen Rankings gehört die Schweiz bezüglich Innovation zu den absoluten Topnationen. Auch die jüngste KOF-Studie zeigt, dass Schweizer Unternehmen sehr erfolgreich innovieren. Das gilt sowohl für Grossfirmen wie auch für KMU. Es ist erfreulich, dass auch die MEM-Betriebe in dieser KOF-Erhebung sehr gut abschneiden.

Dass Innovationen für den Erfolg der Schweizer Wirtschaft und insbesondere der Industrie von sehr grosser Bedeutung sind, weiss fast jedes Kind. Was genau dahinter steckt, ist jedoch in der Öffentlichkeit kaum bekannt.

Der Innovationsprozess sieht in jedem Betrieb etwas anders aus. Zündende Ideen sind wichtig. Aber sie alleine führen nicht zum Erfolg. Letztlich besteht die Innovationstätigkeit aus sehr viel Knochenarbeit, die sich über mehrere Monate hinzieht. Dieser Prozess involviert zahlreiche Spezialisten aus verschiedensten Disziplinen und Funktionen. Zudem verstehe ich den Begriff Innovation umfassend. Es geht nicht nur um Produktinnovation oder Prozessinnovationen. Insbesondere die Digitalisierung erlaubt vermehrt auch Innovationen bei den Geschäftsmodellen.

Der Prozess ist ein Element. Viel spannender ist die Frage nach den Erfolgsfaktoren der Innovationstätigkeit. Um diesen auf die Spur zu kommen, hat Swissmem in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Nordwestschweiz, FHNW, in diesem Frühjahr die Mitgliedfirmen zur ihrer Innovationstätigkeit befragt. Die Auswertung brachte zahlreiche wertvolle Hinweise zu diesen Erfolgsfaktoren hervor. Ich erlaube mir, mich hier auf zwei Faktoren zu fokussieren, die mir besonders am Herzen liegen: Die Unternehmenskultur und die Bedeutung von Kooperationen.

Die Studie der FHNW zeigt deutlich: Innovationen entstehen nicht zufällig. In innovationsstarken Firmen wird die Innovationstätigkeit langfristig geplant und ist Teil der Unternehmensstrategie. **Je stärker es dem Management gelingt, ein innovationsförderndes Umfeld zu schaffen und je grösser das Commitment der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Innovationsstrategie der Firma ist, umso häufiger haben diese Unternehmen erfolgreich Innovationen in ihre Betriebe und Märkte eingeführt.** Die Unternehmensführung und -kultur beeinflussen also die Innovationskraft eines Betriebes entscheidend. Innovationserfolg bedingt einen hohen Grad an Offenheit, Neugierde, Bereitschaft zum Experimentieren und eine gewisse Fehlertoleranz, dass nicht jede Idee ein Erfolg sein wird.

Damit dieses Commitment zur Innovation zum Tragen kommen kann, braucht es **ausgeprägt kooperative Arbeitsprozesse**, sowohl innerhalb als auch über die Unternehmensgrenzen hinaus. Diese müssen durch ein **effektives Kontrollsystem** begleitet werden. Dieses schafft Transparenz und stellt sicher, dass Ziele und Nutzen der Innovation erreicht werden. **Für den Innovationserfolg ist somit eine gute Balance zwischen den Freiräumen für die einzelnen Mitarbeiter und einer straffen Führung sowie Kontrolle wichtig.** Firmen, denen dieser Spagat gelingt, zeichnen sich durch eine signifikant höhere Innovationsleistung aus.

Nun zum Erfolgsfaktor «Kooperationen»: Wir leben im Zeitalter der Vernetzung, Digitalisierung und der Synergien durch Verschmelzung diverser wissenschaftlicher Disziplinen. Innovationen können nicht mehr durch einsame Genies im stillen Kämmerlein geschaffen werden. Gerade für grosse Sprünge wie zum Beispiel die Digitalisierung fehlen vielen KMU das notwendige Wissen und die Kapazitäten. Kooperationen gewinnen deshalb laufend an Bedeutung. Dabei gibt es eine **betriebsinterne** und eine **betriebsexterne** Dimension.

Betriebsintern erfordert die Innovationsarbeit eine enge Zusammenarbeit von Personen aus fast allen Funktionen und Hierarchiestufen. Die vorhandenen betriebsinternen Kompetenzen müssen mobilisiert und in interdisziplinären Teams gebündelt werden. Nur so kann man die zunehmende Komplexität meistern. Das beginnt schon ganz zu Beginn des Innovationsprozesses. Die Studie der FHNW zeigt, dass nicht nur die Mitarbeitenden aus dem F&E-Bereich wichtige Quellen für neue Produktideen sind. Fast genauso viele Impulse stammen vom Management sowie vom Marketing- und Verkaufspersonal. Bei Prozessinnovationen sind zudem Mitarbeitende aus der Produktion von sehr grosser Bedeutung.

Eine weitere Erkenntnis der Befragung wirkt fast banal. **Eigene Aktivitäten in Forschung und Entwicklung beeinflussen den Innovationsoutput einer Firma wesentlich.** Das betriebsinterne F&E-Personal ist nicht nur der häufigste Startpunkt für Produktinnovationen. Unternehmen mit einer eigenen F&E-Abteilung haben im Zeitraum 2014 – 2016 auch signifikant häufiger Weltneuheiten im Markt eingeführt als solche ohne F&E-Abteilung.

Mindestens genauso wichtig ist die Zusammenarbeit mit aussenstehenden Personen und Organisationen. Aus der FHNW-Studie wird deutlich, dass Kooperationen mit Dritten die Innovationsleistung eines Unternehmens signifikant erhöhen. **Konkret haben Firmen, die mit Dritten kooperieren eine doppelt so hohe Chance Produkte zu innovieren als nicht zu innovieren.**

Der wertvollste Kooperationspartner bei Innovationen sind nach Aussagen der befragten Unternehmen ganz klar die Kunden. Gute Kundenbeziehungen sind also die wichtigste Zutat des Lebenselixiers Innovation. Dabei muss der Kundennutzen im Zentrum stehen. Dieser Nutzen kann sehr vielfältig sein. Es sind nicht nur zusätzliche und differenzierende Funktionalitäten, sondern auch die Einfachheit im Gebrauch, geringere Kosten und besserer Service. Zeitgewinn und Geschwindigkeit gewinnen an Bedeutung. Und immer mehr rücken unterstützende Software und Dienstleistungen in der sich digitalisierenden Welt in den Vordergrund.

Weitere wichtige externe Kooperationspartner sind gemäss den Umfrageergebnissen Hochschulen und F&E-Institute. Unternehmen, die in externen Kooperationen gemeinschaftliche F&E betreiben, externes Wissen für Innovationen erwerben oder F&E-Aufträge vergeben, haben signifikant mehr Weltmarktneuheiten im Markt eingeführt als solche, welche keine externen Kooperationen eingehen.

Es stellt sich nun die Frage, wie intensiv die Schweizer MEM-Firmen in Innovationsprojekten mit Kunden, Hochschulen oder Lieferanten kooperieren. In der Periode von 2014 bis 2016 haben fast 50 Prozent der antwortenden MEM-Firmen bei Innovationsaktivitäten mit Dritten kooperiert. Das ist eine mit anderen Branchen vergleichbare Quote. Allerdings bedeutet das auch, dass rund die Hälfte der MEM-Unternehmen nicht mit Dritten kooperiert. Als Gründe dafür geben diese Betriebe vor allem fehlende interne finanzielle oder personelle Ressourcen an. Auch die Grösse der Firma spielt eine Rolle. Je kleiner ein Unternehmen ist, desto häufiger ist das Ressourcenproblem ein Hinderungsgrund für Kooperationen mit Dritten. Diese Gründe sind zwar nachvollziehbar. Aber es reflektiert eine sehr kurzfristige Perspek-

tive. Denn letztlich nutzen diese Firmen das Wissen und die Kompetenzen nicht, welche in ihrer unmittelbaren Nachbarschaft vorhanden wären. In meinen Augen sind das verpasste Chancen, denn es gibt auch für KMU geeignete Unterstützungsangebote für Innovationsprojekte.

- Zum Beispiel durch Swissmem: Wir haben Innovations-Coaches im Einsatz, die über langjährige Management- und F&E-Erfahrung in der Industrie verfügen. Sie kennen sowohl die Bedürfnisse der Unternehmen wie auch die Aktivitäten an den Hochschulen. Darüber hinaus sind sie mit den Finanzierungsmöglichkeiten bei nationalen und internationalen Förderagenturen vertraut. Die Coaches evaluieren zusammen mit den Firmen den Bedarf und zeigen Lösungs- sowie Kooperationsmöglichkeiten auf. Swissmem-Mitgliedfirmen können dieses Wissen und das dahinterliegende Netzwerk zur Lancierung von Innovationsprojekten nutzen.
- Das zweite Beispiel ist die Kommission für Technologie und Innovation, KTI. Mit ihr fördert der Bund Innovationsprojekte. Die KTI verfügt im Bereich der F&E-Projektförderung über ein aufeinander abgestimmtes Set an Instrumenten, mit welchem sowohl wissenschafts- wie auch marktgetriebene Innovationsvorhaben gefördert werden. Gemäss einer kürzlich durchgeführten Analyse ist die Zufriedenheit mit der KTI bei den teilnehmenden Firmen gross. Leider kennen nur 45 Prozent der Industrieunternehmen die KTI. Sie wird noch viel zu wenig genutzt. Das ist bedauerlich, denn KTI-geförderte Projekte stärken nachweislich die Wettbewerbsfähigkeit der beteiligten Firmen. Darum haben wir die KTI heute auch hier mit einem Stand.
- Auch die Förderinstrumente der Europäischen Kommission sind für KMU geeignet. In erster Linie das Programm «Horizon 2020», bei dem die Schweiz wieder vollassoziertes Partnerland ist. Aber auch Instrumente wie Eureka und Eurostars, die sich auch an KMU richten, können unterstützen.

Im Foyer können Sie gerne die Vertreter der KTI und Euresearch ansprechen, um sich über die bestehenden Unterstützungsmöglichkeiten zu informieren.

Hier noch ein ergänzendes Wort zur KTI. Sie wird per 1. Januar 2018 in die Innosuisse überführt. Ressourcenprobleme wurden von der FHNW als massgebliches Hindernis für Kooperationen darstellt. Das deckt sich auch mit den Erfahrungen unserer Innovations-Coaches. **Es ist deshalb zentral, dass künftig die Innosuisse möglichst niederschwellige, wenig ressourcenintensive Kooperationsmöglichkeiten schafft, um insbesondere die Innovationskraft von KMU zu stärken.** Im Bereich der Kooperationen mit Hochschulen können dies beispielsweise kostengünstige Studierendenprojekte sein. Für KMU ist zudem wichtig, dass die Unterstützung vor allem in marktnahe Projekte fliesst.

Ich komme zum letzten Teil meines Referates, den ich mit einem grundsätzlichen Gedanken einleite: Die Art der Innovation ist nicht nur für die Unternehmen, sondern auch für die Gesellschaft wichtig. Innovationen, die nur auf einen kurzfristigen Effizienzgewinn ausgerichtet sind, führen weder zu Wachstum noch generieren sie Arbeitsplätze. Innovationen, die einfach bestehende Produkte oder Dienstleistungen ersetzen, führen auch kaum zu Wachstum und Beschäftigung. Hingegen können grosse und teilweise auch disruptive Innovationen sowohl Wachstum als auch neue Jobs generieren. Das sieht man am Beispiel der Digitalisierung sehr anschaulich. Am Anfang standen grosse Mainframe-Computer, die zwar schnell rechnen konnten, aber sehr teuer waren. Schon sehr viel mehr Wachstum und Jobs haben uns die PCs gebracht. Sie waren einfacher zu bedienen, deutlich günstiger und damit für viele Menschen erschwinglich. Sie generierten viel Wachstum und Jobs. Am eindrucklichsten ist jedoch der Entwicklungsschub, den die Smartphones mit sich brachten. Sie sind klein, billig und enorm leistungsfähig.

Auch das Internet gehört in diese Kategorie der sehr disruptiven Innovationen, die etlichen Firmen völlig neue Prozesse und Geschäftsmodelle ermöglichten und vielen Menschen einen Job.

Und damit bin ich definitiv – und heute fast unvermeidlich – bei der Digitalisierung angelangt. Wir haben am letztjährigen Industrietag intensiv über die Chancen der Digitalisierung für die Schweizer Industrie gesprochen. Swissmem hat vor zwei Jahren neue Plattformen geschaffen, um die Firmen bei der Nutzung der neuen digitalen Technologien zu unterstützen. Wir sind insgesamt gut unterwegs. Das ist die gute Nachricht. Aber die schlechte Nachricht ist: Die anderen sind uns auf den Fersen. Wir müssen noch mehr und noch schneller in die Digitalisierung investieren, um in der Gruppe der «Frontrunner» zu bleiben oder zumindest den Anschluss nicht zu verlieren.

Meine Damen und Herren. Erlauben Sie mir zum Schluss folgenden Aufruf:

- **Wir müssen in Innovationen investieren.** Das heutige Umfeld zeigt deutlich, dass permanente Innovationen unerlässlich sind. Innovative Unternehmen sind erfolgreicher.
- **Wir müssen geeignete Kooperationspartner suchen.** Im heutigen Umfeld ist es nicht möglich, stets immer alles zu wissen. Kooperationen führen zu rascheren und besseren Lösungen. Sie führen zu schnelleren Markteinführungen, tieferen Gesamtkosten und bringen frisches Know-how in den Betrieb.
- **Wir müssen die Chancen der Digitalisierung nutzen.** Diese Technologien haben grosses Potenzial für neuen Kundennutzen und Kostensenkungen. Zudem eröffnet sie Chancen zu völlig neuen Geschäftsmodellen. Und schliesslich:
- **Wir müssen neugierig, offen und mutig sein.** In Zeiten des schnellen Wandels braucht es mutiges Unternehmertum. Man muss die Entwicklungen in Markt und in der Technik eng verfolgen sowie die Inputs von Kunden, Lieferanten, internen Spezialisten, ja sogar von Konkurrenten nutzen, um neue Wege zu gehen.

Nutzen wir also diese Zutaten des Lebenselixiers Innovation. Sie werden unser betriebliches Leben verlängern und uns von der Krankheit des Margendrucks befreien. Ich freue mich auf einen spannenden Nachmittag und danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.

Lausanne, 20. Juni 2017

Weitere Auskünfte erteilt:

Swissmem Kommunikation
Pfungstweidstrasse 102
Postfach
CH-8037 Zürich
Tel. 044 / 384 41 11
E-Mail: presse@swissmem.ch