

# Special Export



Pfanne «Swiss made»: Seit 1899 produziert Kuhn Rikon in Rikon bei Zürich Kochgeschirr und Accessoires.

## Schritt für Schritt digital

**Einsicht** Ein Blick hinter die Kulissen zeigt: Die Unternehmen reagieren situations- und projektabhängig auf den digitalen Wandel. So bleiben sie agil in einem dynamischen Umfeld. Entscheidend ist, dass sie handeln.

ROBERTO STEFANO

Die Insolvenz des US-Konzerns Kodak gilt für viele Firmenchefs nach wie vor als Musterbeispiel für ein Unternehmen, das den Digitalisierungstrend verpasst hat. Der Fall ist besonders eindrücklich, da es sich bei Kodak um den Erfinder der Handkamera handelt, der in seiner 130-jährigen Firmengeschichte zu einem Riesen der Fotoindustrie aufgestiegen war. Doch Kodak verpasste den digitalen Wandel und ging pleite.

Der Niedergang von Kodak und ähnlich gelagerte Fälle aus anderen Branchen sind der Grund dafür, dass heute niemand mehr die Digitalisierung als reinen Hype

bezeichnet. Vielmehr ist die digitale Transformation heute in den Unternehmen oftmals ein strategisches Ziel und zentraler Bestandteil der Agenda. Die Angst, den Wandel zu verpassen und von Wettbewerbern aus der Branche oder aus fremden Industrien abgehängt oder gar gänzlich verdrängt zu werden, sitzt vielen im Nacken. Dies hat eine aktuelle Studie der Universität St. Gallen, T-Systems und dem BVWD ergeben, die anhand von Erfahrungen aus der Praxis einen Blick hinter die Kulissen von mehreren Betrieben bezüglich der Strategiearbeit in der digitalen Transformation gibt.

Das Vorgehen ist dabei durchaus pragmatisch: Statt eine langfristige Strategie

auszuarbeiten, reagieren die Firmen situations- und projektabhängig. In kleineren Schritten werden digitale Innovationen getestet und je nach Fortschritt auch schnell wieder verworfen. Wichtig bei der Umsetzung sind die entsprechenden organisatorischen Rahmenbedingungen.

Das Vorgehen entspricht dem Erfolgsrezept für Industrie 4.0, das aus einer Analyse im Auftrag von Switzerland Global Enterprise hervorgeht (siehe Seite 67). Ein wesentlicher Punkt dabei ist die Konzentration auf das Personal, das den digitalen Wandel tragen und vorantreiben soll. Weiter wird empfohlen, die Digitalisierung Schritt für Schritt anzugehen, aus den eigenen Erfahrungen und jenen der Mit-

bewerber zu lernen und hierzu auch auf Kooperationen zu setzen.

Der wohl wichtigste Punkt folgt aber zum Schluss: «Don't wait, act now.» Noch spüren viele Firmen keinen speziellen Handlungsdruck. Doch angesichts des fortschreitenden digitalen Wandels scheint heute die Zeit abgelaufen zu sein, in der die Unternehmen die Entwicklung nur abwartend beobachten und sich alleine auf ihr traditionelles Business konzentrieren können. Die Geschäftsmodelle verändern sich rasant, neue Anbieter drängen aus ungeahnten Gebieten in den Markt. Und dann könnte den, der noch keine digitalen Erfahrungen gemacht hat, bald das Schicksal von Kodak ereilen.

### Exportstimmung hat sich verbessert

Für die wichtigsten Zielmärkte der Schweizer Unternehmen zeigt der Credit-Suisse-Barometer wieder auf Wachstum.

SEITE 66

### Rezepte für den digitalen Erfolg

Weshalb Schweizer Exportunternehmen prädestiniert sind, bei Industrie 4.0 vorne dabei zu sein.

SEITE 67

### Ungeahnte Möglichkeiten

Für Schweizer KMU bietet die Digitalisierung riesige Chancen, ist S-GE-Chef Daniel Küng überzeugt.

SEITE 69

### 3D-Druck schafft Export ab

Wenn Selberdrucken zum Standard wird, steigen die Ansprüche an die Liefer- und Wertschöpfungsketten.

SEITE 71

### Schlüsselfaktor in der Logistik

Wie die Digitalisierung hiesigen Firmen hilft, ihre Kunden global besser und günstiger zu bedienen.

SEITE 72

VERANTWORTLICH FÜR DIESEN SPECIAL: ROBERTO STEFANO

#### FOTO-PORTFOLIO

Das Familienunternehmen Kuhn Rikon exportiert Kochgeschirr und -utensilien in über 40 Länder. Dank einer hohen Automatisierung und optimierten Prozessen erfolgt die Produktion immer noch in Rikon bei Zürich.

**Fotos:** Daniel Winkler für Switzerland Global Enterprise



**Impressum** Der Special «Export» ist eine redaktionelle Eigenbeilage der «Handelszeitung» und Bestandteil der aktuellen Ausgabe. Herausgeber: Redaktion und Verlag, «Handelszeitung», Ringier Axel Springer Schweiz, 8021 Zürich.

# Stimmung hat sich deutlich verbessert

**Exportbarometer** Der Indikator der Credit Suisse zeigt für die wichtigsten Zielmärkte der Schweizer Unternehmen auf Wachstum.

BETTINA RUTSCHI

Die konjunkturellen Aussichten für den Schweizer Export präsentieren sich derzeit relativ freundlich: Das Credit Suisse Exportbarometer, das die ausländische Nachfrage nach Schweizer Waren abbildet, steht zurzeit bei 1,12. Es liegt damit etwas über dem langjährigen Durchschnitt von 1 und deutlich über der Wachstumsschwelle von null. Die Zeichen stehen somit in den wichtigsten Exportzielmärkten der Schweizer Unternehmen auf Wachstum.

Besonders starke Wachstumsimpulse für den Export sind in den nächsten Monaten aus Deutschland, Österreich und den Niederlanden sowie aus Grossbritannien zu erwarten. Etwas weniger starke, aber doch positive Impulse für den Handel sollten aus den USA kommen. Durchzogener präsentieren sich dagegen die Perspektiven für den Handel mit Asien.

## Entspanntere Wechselkursituation

Im Vergleich zum letzten Jahr hat sich die Wechselkursituation etwas entspannt. Seit Anfang Jahr steht der Franken zum Euro bei einem Kurs von etwa 1,09. Dies sollte dazu führen, dass Schweizer Firmen stärker von der robusten Nachfrage im Ausland profitieren können.

In dieser Situation verwundert es nicht, dass sich die Exportstimmung bei den Schweizer KMU deutlich verbessert hat. Für die KMU-Exportperspektiven befragt Switzerland Global Enterprise (S-GE)

quartalsweise über 200 Schweizer Firmen, die Waren ins Ausland liefern. Die KMU-Exportstimmung erreicht per Anfang des vierten Quartals 2016 einen Wert von 63,7 Punkten (drittes Quartal: 61,3). Damit liegt die Exportstimmung stark über der Wachstumsschwelle von 50 Punkten auf der von 0 bis 100 reichenden Skala und nahe am Zwei-Jahre-Höchststand, der Anfang 2015 mit 65,4 Punkten erreicht wurde. Der Wert errechnet sich aus der Exportstimmung der KMU für das vierte Quartal 2016 sowie den effektiven Exporten im Vorquartal.

42,2 Prozent der im Rahmen der KMU-Exportstimmung von S-GE antwortenden Schweizer KMU erwarten für das kommende Quartal einen Exportzuwachs. Im Vorquartal waren es 40,2 Prozent. 48,6 Prozent der KMU gehen von einer Stagnation ihres Exportvolumens aus, gegenüber 49,5 Prozent zu Beginn des dritten Quartals 2016. Nur noch 9,2 Prozent der KMU befürchten rückläufige Exporte, gegenüber 10,3 Prozent im Vorquartal.

## Iran als vielversprechender neuer Markt

90 Prozent der durch S-GE befragten Firmen geben an, dass sie in den kommenden sechs Monaten nach Europa exportieren werden. Wichtigste europäische Exportdestination ist Deutschland mit 83 Prozent der Nennungen. Auf den weiteren Plätzen liegen Frankreich mit 53 Prozent, Österreich mit 52 Prozent sowie Italien mit 44 Prozent der Nennungen.

55 Prozent der Schweizer KMU wollen im nächsten Halbjahr in die Region Asien-Pazifik exportieren. An erster Stelle unter den asiatisch-pazifischen Exportdestinationen liegt China mit 35 Prozent vor Japan mit 27 Prozent, Indien mit 22 Prozent sowie Australien mit 21 Prozent.

30 Prozent der KMU werden in die Region Naher Osten / Afrika exportieren.

Als besonders vielversprechend schätzen Schweizer KMU das Potenzial Irans ein. Bei der Frage, in welchen Märkten sie neu aktiv werden möchten, liegt das Land mit 15 Prozent der Nennungen mit Abstand an der Spitze. Nach Nordamerika dürften in den kommenden sechs Monaten 50 Prozent der KMU exportieren, nach Südamerika 21 Prozent.

## Zuversichtliche MEM-Industrie

Die KMU gehen in sechs der acht im Rahmen der von S-GE untersuchten Branchen von steigenden Ausfuhren aus. Insbesondere die Unternehmen aus den Sektoren Maschinenbau und Metallindustrie sind optimistisch für das kommende Quartal. Auch die Firmen der Elektrotechnik rechnen mit einem Wachstum von über 3 Prozent. Pessimistisch sind die Unternehmen aus den Sektoren Chemie/Pharma und Konsumgüter. Sie erwarten rückläufige Exporte.

Bettina Rutschi, Senior Economist, Swiss Macro Research, Credit Suisse, Zürich.

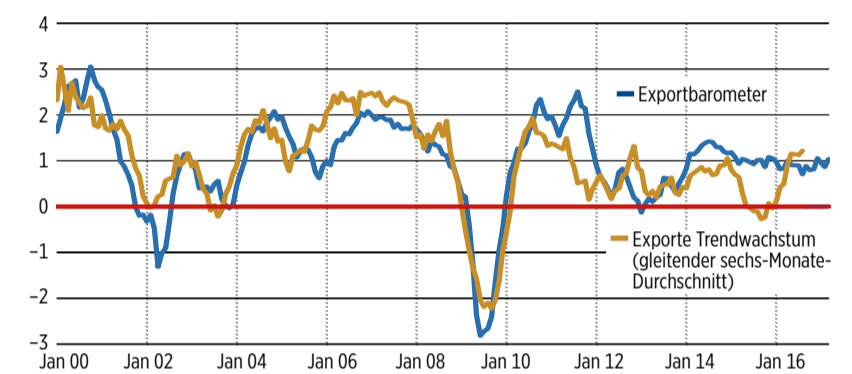
**Exportstimmung liegt nahe am Zwei-Jahre-Höchststand von Anfang 2015.**



**Produktion:** Dank stetiger Prozessoptimierung, modernen Produktionsanlagen und verfeinerten Fertigungsschritten ist die Herstellung in der Schweiz möglich.

## Exportbarometer steht auf Wachstum

In Standardabweichungen, Wachstumsschwelle = 0



QUELLE: BLOOMBERG, DATASTREAM, PMPREMIUM, CREDIT SUISSE/IC

ANZEIGE

BIS 31.1.2017  
BEWERBEN UND  
GEWINNEN:  
[s-ge.com/exportaward](http://s-ge.com/exportaward)



**SWITZERLAND  
GLOBAL  
ENTERPRISE**

enabling new business

# EXPORT AWARD 2017

Haben Sie Erfolg im Export? Werden Sie unser Kandidat!

Bewerben Sie sich bis zum 31.1.2017 unter [s-ge.com/exportaward](http://s-ge.com/exportaward)

# Zeit, zu handeln

**Analyse** Eine Studie im Auftrag von Switzerland Global Enterprise zeigt die Chancen von Industrie 4.0 für die hiesigen Exportfirmen.

ROBERTO STEFANO

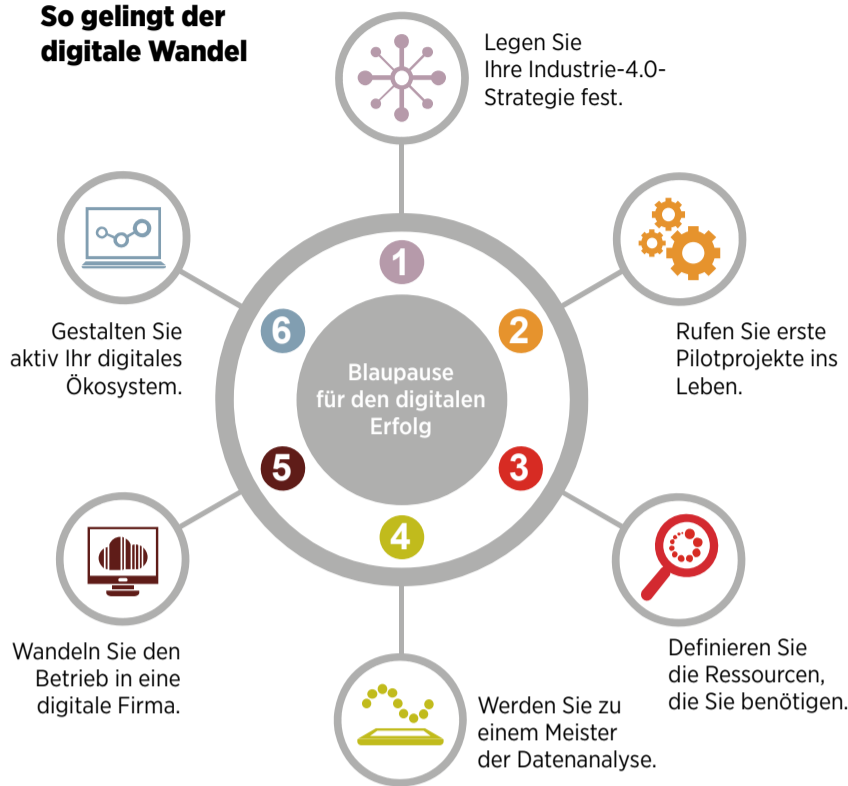
Die Digitalisierung wird die bestehenden Firmenkonzeppte grundlegend verändern: Aus geordneten und linearen Wertschöpfungsketten entstehen flexible und fragmentierte Wertschöpfungsnetzwerke. Statt alleine an einer Innovation zu tüfteln, werden die Unternehmen Kooperationen eingehen, selbst in zum Teil sensiblen Bereichen wie Forschung und Entwicklung. Die Basis für diese globale Zusammenarbeit bilden neue Technologien, der Austausch von Daten und die Automatisierung der Produktion.

Die Verschmelzung der digitalen und der physischen Welt zu Industrie 4.0 wird selbst vor etablierten Geschäftsmodellen nicht haltmachen und wird diese in ihren Grundfesten erschüttern. Andererseits werden Betrieben, die innerhalb dieser weltumspannenden Netzwerke und Ökosysteme ihre Position finden, neue Chancen eröffnet. Dies gilt insbesondere für exportorientierte KMU in der Schweiz.

## Schweizer KMU sind prädestiniert

Welche Chancen Industrie 4.0 für die Schweizer Exportindustrie bereithält, hat eine Studie des Beratungsunternehmens PwC für Switzerland Global Enterprise (S-GE) beleuchtet, die diesen Frühling publiziert wurde. Gemäss der Studie sind kleine und mittelgrosse Unternehmen aus der Schweiz prädestiniert dafür, im Rahmen der vierten industriellen Revolution eine führende Rolle zu übernehmen. Grund dafür sind die hohe Flexibilität, die Innovationsfähigkeit und Effizienz der hiesigen Firmen, die diese schon heute angesichts der schwierigen Rahmenbe-

## So gelingt der digitale Wandel



QUELLE: PWC STRATEGY&

dingungen mit dem starken Franken und den hohen Personalkosten unter Beweis stellen mussten.

Um bei der Digitalisierung nicht abgehängt zu werden, müssen die Unternehmen heute handeln und dürfen die Entwicklung nicht mehr nur an der Seitenlinie beobachten. Die Schweizer KMU sollen sich schnell anpassen und eine Industrie-4.0-Strategie finden. Hierzu sind grössere Investitionen erforderlich,

beispielsweise in ihre digitalen Fähigkeiten. Zu denken ist hierbei unter anderem an die Datenanalyse, die für die zukünftigen Erfolge von entscheidender Bedeutung ist. Genauso wichtig sind aber auch der Wandel der Firmenkultur oder die Entwicklung des Personals im Hinblick auf die Industrie 4.0, schliesslich ist eine grössere Nähe zu den Kunden gefragt. Die Digitalisierung kann entlang der horizontalen oder vertikalen Wertschöpfungsket-

## ERFOLGSFAKTOREN

### In fünf Schritten zu Industrie 4.0

#### 1. Starten Sie bei den Personen

- Das Management soll eine verantwortliche Person respektive ein Team für die digitale Transformation benennen.
- Das Bekenntnis des Managements sowie Ausbildung und Training sind äusserst wichtig.

#### 2. Beginnen Sie mit der Digitalisierung, Schritt für Schritt

- Starten Sie mit einem ersten digitalen Prozess, um zu lernen und Änderungen zu übernehmen.
- Kombinieren Sie Ihre Technologie-Strategie mit Ihrem Geschäftsmodell und den verfügbaren Ressourcen.

#### 3. Lernen Sie von Ihren Kunden und Bezugsgruppen

- Konzentrieren Sie sich in Ihrem digitalen Transformationsprozess auf die Veränderungsbedürfnisse Ihrer wichtigsten Kunden.

- Hören Sie auf Ihre Kunden und Ihre besten Bezugsgruppen in Ihrer Industrie und lernen Sie von ihnen.

#### 4. Kooperieren Sie und teilen Sie Ihre Erfahrungen

- Unterschätzen Sie nicht die Kraft der Zusammenarbeit, bauen Sie sich ein starkes Umfeld mit Partnern auf.
- Teilen Sie Ihre Erfahrungen und Ihre besten Lösungen und lernen Sie von den digitalen Märkten.
- Nutzen Sie die sozialen Medien, Online-Communitys und Online-Channels, um Ihre Produkte und Lösungen zu bewerben.

#### 5. Warten Sie nicht, agieren Sie jetzt

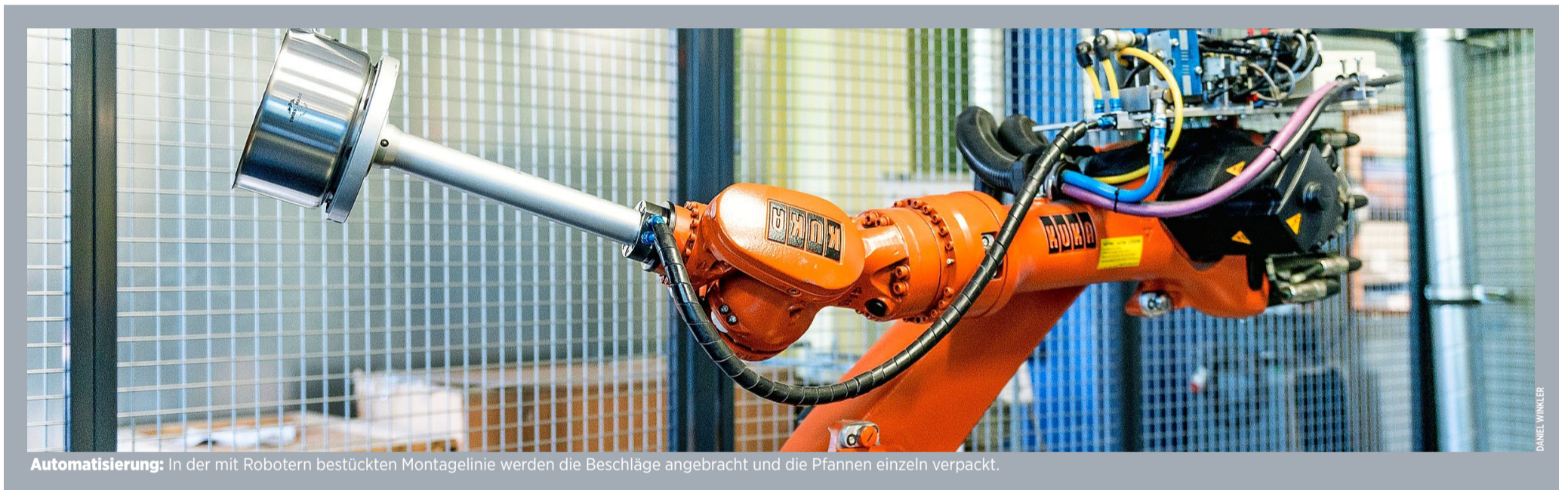
- Neue disruptive Geschäftsmodelle können die Bedürfnisse der Kunden sehr schnell verändern.
- Machen Sie Ihre Hausaufgaben und führen Sie Ihre digitalen Bewertungen jetzt durch.

te erfolgen, sie kann die Produkte und Services oder vollständig neue digitale Geschäftsmodelle umfassen. Wie diese Transformation in einem Unternehmen gelingen kann und welche Erfolgsfaktoren in diesem Prozess beachtet werden sollten, zeigen mehrere Grafiken der Studie (siehe oben).

Die Investitionen in die Digitalisierung lohnen sich dabei gleich doppelt: Gemäss der S-GE-Studie ermöglichen neue, digi-

tale Geschäftsmodelle nicht nur eine noch höhere Effizienz, sondern auch bessere Margen. Zudem sind angesichts der tiefgreifenden Veränderungen die derzeit vonstatten gehen, exportorientierte KMU zum Handeln gezwungen, da sie sonst abgehängt werden.

Die Studie und weitere Informationen zu Industrie 4.0 unter [www.s-ge.com/schweiz/export/de/topic/industry%204.0](http://www.s-ge.com/schweiz/export/de/topic/industry%204.0)



**Automatisierung:** In der mit Robotern bestückten Montagelinie werden die Beschläge angebracht und die Pfannen einzeln verpackt.

# Mit vollem Einsatz in neue Märkte

**Kuhn Rikon** Wie Tobias Gerfin, der Chef des Schweizer Kochgeschirr-Herstellers Kuhn Rikon, die Stolpersteine im Exportgeschäft meistert.

LAURA ANGELSTORF

«Zunächst sollte ein potenzieller Exportmarkt genau analysiert werden», beginnt Tobias Gerfin, CEO von Kuhn Rikon. Am wichtigsten sei es, die Rahmenbedingungen im jeweiligen Land gründlich abzuklären. Dabei fließen die Regulative im Land, wie Gesetze oder Bestimmungen, genauso ein wie die Analyse der lokalen Konkurrenz oder kulturelle Aspekte. «Es ist wichtig, das anvisierte Land auch gegen andere Optionen abzuwägen. Ist die Entscheidung gefallen, muss man den Markt konsequent bearbeiten», betont Gerfin.

Auch bei Kuhn Rikon hat eine Analyse, zusammen mit S-GE, gezeigt, dass Japan für den Moment nicht der richtige Exportmarkt ist, weil die Eintrittskosten in diesen Markt zu hoch sind. Von Mexiko als Exportmarkt hingegen liess sich Gerfin überzeugen. Das Potenzial ist mit 22 Millionen

Haushalten sehr hoch. Mit dem richtigen Distributor, der den Einstieg beim Globus von Mexiko, El Palacio de Hierro, ermöglichte, war auch der richtige Partner gefunden.

## Zum Geschäftsessen nur mit dem Chef

«Wir haben bei Kuhn Rikon eine sehr flache Hierarchie. In den Exportmärkten treffen die jeweiligen Verantwortlichen und Fachexperten die Entscheidungen. Ich vertraue unseren Mitarbeitern, und wenn etwas schief läuft, halte ich den Kopf dafür hin», erzählt Gerfin. Aber auch Gerfin muss Präsenz zeigen, besonders in den asiatischen Ländern. «Aufgrund meines Titels muss ich in manchen Märkten einfach präsent sein. Die Entscheidungen treffe gar nicht unbedingt ich, aber ich sollte einmal im Jahr zum gemeinsamen Essen im Land sein.»

Bei allen Verkäufen, sei es im Ausland oder in der Schweiz, bedient Kuhn Rikon zwei Kunden. Den Konsumenten, der in der Küche steht und kocht. Und auf der anderen Seite den Einzelhändler, der die Produkte in die Regale bringt. «Einzelhändler sind zum Grossteil für unseren Umsatz verantwortlich. Oft ist es ein Spagat, sowohl die Händler als auch den



**«Erfolgreicher Export lebt von den richtigen Vertriebskanälen.»**

**Tobias Gerfin**  
CEO Kuhn Rikon

Endkunden zu bedienen. Wir müssen aber immer beide Bedürfnisse erfüllen. Klar ist aber auch, dass wir auf verlorenem Posten stehen, wenn der Händler vom Produkt nicht überzeugt ist», meint Gerfin.

Ein erfolgreiches Exportvorhaben lebt auch davon, dass man sich die richtigen Vertriebskanäle sucht. «Man kann das tollste Produkt entwickelt haben, aber wenn die Absatzkanäle nicht stimmen, bleibt man darauf sitzen. Deshalb war es für uns in Mexiko sehr wichtig, den passenden Distributor zu finden», führt Gerfin aus.

## Prototypen aus dem 3D-Drucker

Bei der Produktentwicklung steht laut Gerfin immer die Überlegung im Vordergrund, welchen Nutzen das Produkt bringt und ob es Freude bereitet. Im zweiten Schritt werde entschieden, welches Material die Anforderungen am besten erfüllt. «Kuhn Rikon bietet Edelstahlkochgeschirr und farbige Küchenhelfer aus Kunststoff an. Das macht uns einzigartig. Auch die Einkäuferin der Galeries Lafayette hat uns das bestätigt. Die meisten Firmen spezialisieren sich auf nur ein Material», führt Gerfin aus. Mit 3D-Druckern können innerhalb kürzester Zeit Prototypen neuer Produkte ausgedruckt werden. Kuhn Rikon's Anspruch ist es, Produkte so zu entwickeln, dass sie einfach zu bedienen sind. Auch Kinder oder körperlich eingeschränkte Menschen sollen sie nutzen

können. Dazu Gerfin: «Unsere Design-Abteilung arbeitet mit 3D-Druckern und ist dadurch viel effizienter. Sie kann viel unmittelbarer testen, ob das Design und die Funktionalität stimmen.»

Laura Angelstorff, Kommunikation, Switzerland Global Enterprise, Zürich.

## KUHN RIKON

### Kochgeschirr für die Welt

**Swiss made** Seit 1899 produziert das Familienunternehmen mit Sitz in Rikon bei Zürich Kochgeschirr. Das Unternehmen mit Tochtergesellschaften in Grossbritannien, Spanien und den USA vertreibt seine Produkte weltweit in über 40 Ländern. Mehr als 200 Mitarbeitende entwickeln, produzieren und vertreiben Kochgeschirr «Swiss made» oder mit «Swiss Design» und funktionelles Zubehör (Küchenhelfer) für gesundes und effizientes Kochen.

# Durchgängige Prozesse sind nötig

IT Exportorientierte KMU sind auf spezielle Export- oder Zollsoftware angewiesen, um ihr Business reibungslos abzuwickeln.

VOLKER RICHERT

**F**ragt man Markus Eberhard nach den Problemen bei Ausfuhr aus der Schweiz, verweist der Chef des Zürcher Export-Software- und -Beratungsspezialisten FineSolutions auf altbekannte Themen. Sendungen verspäten sich, weil Importformalitäten nicht beachtet wurden oder unbekannt sind. Stammdaten sind in der Geschäftssoftware (ERP) ungenügend gepflegt, was das Erstellen der Ausfuhrpapiere verzögert, wenn etwa die Zolltarifnummer fehlt und manuell unter grossem Aufwand ergänzt werden muss. Oder er nennt fehlerhafte Exportrechnungen, die zeitintensive Zollkontrollen und Ursprungsüberprüfungen verursachen können.

Ausserdem komme es vor, dass KMU Aufträge mit Gütern bestätigen, die überhaupt nicht geliefert werden dürfen, weil sie mit Sanktionen belegt sind oder speziellen Importregulierungen im Bestimmungsland unterliegen. Er verweist etwa auf Iran, wohin wieder exportiert werden darf. Gerade hier sei jedoch wichtig, die aktuelle Gesetzeslage zu kennen, entpuppe sich doch sonst die Freude am neuen Markt «schnell als gefährlicher Bumerang», so der Experte für die hierzulande weit verbreitete Exportsoftware ExpoWin.

Konkret wird Daniel Pechmann, Chef des Fehraltorfer ERP-Spezialisten Daneco. Zwingend seien bei jeder Ausfuhr eine AZA (Ausfuhrzollanmeldung), warenwertabhängig ein EUR.1-Formular (Warenverkehrsbescheinigung) und optional ein Speditionsauftrag zu erstellen. Zudem müsse wegen des Mehrwertsteuerrechts die eVV (elektronische Veranlagungsverfügung) als signierte und verschlüsselte XML-Datei bereitgestellt werden können, so der Experte für das ERP-System Microsoft Dynamics NAV.

Weil die Ansprüche an Exporte hoch sind, setzen KMU, die nur wenige Güter ausführen, zur Vermeidung von Problemen in der Regel auf Dienstleister wie

Spediteure oder Zollagenturen. Das ändert sich allerdings rasch, wenn Unternehmen stärker exportorientiert arbeiten. Dann sind KMU selbst auf eine ERP-Software (Enterprise Resource Planning) angewiesen, die ihnen hilft, Schwachstellen im Lieferprozess zu vermeiden. Da der Handel nicht nur wegen des starken Frankens permanent unter Margendruck steht, müssten besonders bei niedrigen Margen die Prozesse und somit der administrative Aufwand ständig optimiert werden, so Pechmann. Aber weil «nur wenige ERP-Systeme eine direkte Anbindung an die Zollschnittstelle e-dec liefern, würden KMU auf Schnittstellen zu ihren ERP-Systemen von Drittanbietern oder auf die manuelle Eingabe über die Webplattform von admin.ch setzen, wie er sagt.

## Ohne Schnittstellen geht es kaum

«Generell», umreist Eberhard die Situation, «kann man sagen, dass es kein ERP-System gibt, vielleicht mit Ausnahme von SAP im Konzernbereich, das die Schweizer Exportzollabwicklung im System integriert gelöst hat.» Viele Softwarehersteller hätten deshalb Schnittstellen zu Exportabwicklungssystemen entwickelt, damit KMU zumindest die Daten nicht doppelt eingeben müssen, wie er anfügt. Wobei Pechmann warnt, dass «Schnittstellen Medienbrüche sind, welche Falscheingaben oder Abstimmungsprobleme verursachen können». Vorzuziehen sei eine integrierte Lösung, wie sie Daneco mit

dem Addon NAVex anbietet, meint er. Wobei sie als Geschäftssoftware das Dynamics NAV von Microsoft voraussetzt.

Der Vorteil sei, dass die nötigen «Exportpapiere direkt aus der gewohnten Benutzeroberfläche generiert» werden, so Pechmann weiter. Obendrein seien auch die jüngsten Trends zur Digitalisierung verfügbar, sodass «sämtliche Funktionen inklusive allfälliger Kundenanpassungen des ERP-Systems auch auf anderen Devices wie Handy, Tablet oder mit verschiedenen Browsern funktionieren». Man müsse lediglich für den sichereren Datenverkehr die von admin.ch bereitgestellten Zertifikate auf den Arbeitsstationen installieren. Alle Daten würden dann in der bestehenden ERP-Datenbank gespeichert.

## Die Infrastruktur muss passen

Wie wichtig die Datenhaltung ist, streicht der FineSolutions-Chef heraus, dessen ExpoWin heute als Ergänzung auf diversen populären ERP-Systemen läuft. «Die entsprechenden Dokumente, Belege und Nachweise müssen entweder drei, fünf oder sogar zehn Jahre rechtsgültig aufbewahrt und bei einer Kontrolle vorgelegt werden» können, so Eberhard. Wenn eine elektronische Aufbewahrung stattdesse, was keineswegs immer der Fall ist, wie er bemerkt, müssten die Dokumente auch «entsprechend den Vorschriften der IT gesichert werden».

Unterschiedlich sieht laut Eberhard aber die jeweils dafür von den KMU benötigte Infrastruktur aus. Wenn ein Exporteur sein ERP noch klassisch auf eigenen Servern betreibt, sei es sinnvoll, auf dieser Infrastruktur aufzusetzen und dort ExpoWin einzufügen. Es sei heute aber auch kein Problem mehr, «eine solche Lösung



Personal: Mehr als 200 Mitarbeitende entwickeln, produzieren und vertreiben das Kochgeschirr.

## SOFTWARE

### Bei der Evaluation zu beachten

1. Das heutige und künftige Volumen von Exportsendungen abklären.
2. Vollintegrierte oder Schnittstellenlösungen bei grossen Mengen.
3. Die diversen Lizenzierungsmodelle berücksichtigen.
4. Weite Verbreitung der Zollsoftware in der Schweizer Exportbranche.
5. Regelmässige Anpassung an neue Vorschriften der Oberzolldirektion.
6. Sie muss die Exportdaten im ERP-System verwalten können.
7. Sie muss spezifische Funktionen mit bestehenden ausländischen Unternehmen unterstützen.
8. Internationale Datenformate für den papierlosen Datenaustausch.
9. Softwarehersteller sollte über zollfachliches Know-how verfügen.

## NEWS

### Export Award 2017 – jetzt bewerben

Der Export Award belohnt Unternehmen, die erfolgreich im Ausland Fuss gefasst haben. Die Kandidaten und Gewinner der letzten zehn Jahre machen sichtbar, wie kleine und mittlere Unternehmen aus der Schweiz sich gegen zahlreiche Widerstände auf dem internationalen Parkett behaupten – durch Innovationskraft, Agilität und Cleverness. Als eines der Highlights des Aussenwirtschaftsforums – Treffpunkt der Schweizer Exportwirtschaft – am 18. Mai 2017 findet die Preisübergabe vor einem Publikum aus Entscheidungsträgern exportorien-

tierter Unternehmen sowie Vertretern von Politik und Verwaltung statt. Übergeben wird der Preis von Ruth Metzler-Arnold, Verwaltungsratspräsidentin von Switzerland Global Enterprise. Einsendeschluss für Bewerbungen ist der 31.1.2017. [www.s-ge.com/schweiz/awf](http://www.s-ge.com/schweiz/awf)

### Aussenhandel nimmt weiter zu

Der Aussenhandel hat im dritten Quartal 2016 seinen Wachstumstrend fortgesetzt. Gemäss der Eidgenössischen Zollverwaltung wuchsen zwischen Juli und September 2016 die Exporte arbeitstagebereinigt um 8,1 Prozent (real: 2,8 Prozent) und die

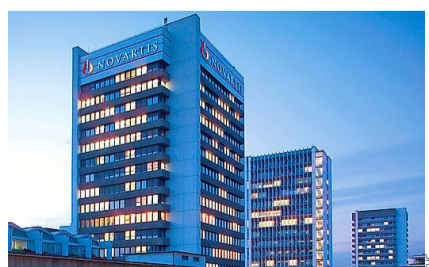
als reine SaaS-Anwendung (Software as a Service) übers Internet zu beziehen.

## Je integrierter, desto besser

Ein in der Schweiz weitverbreitetes ERP-System liefert die St. Galler Abacus. Meinrad Egger, Produktmanager bei Abacus, betont wie Daneco-Chef Pechmann die Bedeutung von medienbruchlosen Prozessen im Export. So stellt auch Abacus bei der Erstellung der Zolldeklaration

standardmässig vordefinierte Templates zur Verfügung. Damit lassen sich laut Egger die zollrelevanten Daten in spezialisierte Zollsoftware wie ExpoWin, ExpoVit oder e-trans übergeben und für die medienbruchfreie Weiterverarbeitung nutzen. Allerdings «müssen die erforderlichen Exportdaten selbstverständlich im ERP-System verwaltet werden, um sie der Exportsoftware elektronisch übergeben zu können», wie er anfügt. Zudem müsse das

ERP-System auch die Möglichkeit bieten, die Exportprodukte mit eigenen Preislisten in verschiedenen Währungen, separaten Rabattkonditionen oder Bezeichnungen verwalten zu können. Nicht zuletzt erinnert Egger daran, dass man «selbstverständlich auch Rechnungen in beliebigen Fremdwährungen» erstellen und beispielsweise «eingehende Zahlungen in fremden Währungen in die Finanzanwendungen importieren» können sollte.



Importe um 7,9 Prozent (real: 4,7 Prozent). In beiden Verkehrsrichtungen dominierten die chemisch-pharmazeutischen Produkte die Entwicklung. So waren diese exportseitig für über 80 Prozent des gesamten Mehrumsatzes verantwortlich. Der Überschuss in der Handelsbilanz

überschritt erstmals in einem Quartal die 10-Milliarden-Franken-Marke, hiess es in der Mitteilung.

### Exportpotenzial nicht ausgeschöpft

Die neue ICT-Aussenhandelsstudie und der Software Industry Survey (SSIS), die jüngst von ICTSwitzerland vorgestellt wurden, verdeutlichen die zunehmende Wirtschaftskraft der ICT. So zeigt die aktuelle ICT-Aussenhandelsstudie, dass ICT-Dienste weiterhin die fünfthöchste Dienstleistungsexportgruppe der Schweiz sind. Dank stetigem Wachstum ist die ICT-Dienstleistungshandelsbilanz der

Schweiz mittlerweile quasi ausgeglichen, heisst es in einer Mitteilung des Dachverbandes. Die ICT-Aussenhandelsstudie und der SSIS zeigen erneut die wachsende Bedeutung der ICT für die Schweiz. Andreas Kaelin, Geschäftsführer von ICTSwitzerland, zeigt sich zufrieden mit den Ergebnissen, hält jedoch fest: «Damit die Schweiz die Chancen der Digitalisierung nutzen kann, brauchen wir eine ICT-Industrie, die sich auch in ausländischen Märkten mit Best-in-Class-Lösungen behaupten kann.» Es gebe einige Leuchttürme der Schweizer ICT-Wirtschaft im Ausland, doch das Exportpotenzial sei längst noch nicht ausgeschöpft. «Daran müssen wir dringend arbeiten», so Kaelin.

# Digitalisierung Revolutionäre Aussichten für KMU



**Daniel Küng**  
Chief Executive  
Officer (CEO),  
Switzerland Global  
Enterprise, Zürich

Die Digitalisierung gibt der Internationalisierung der Wirtschaft einen massiven Schub. Der Ort, an dem etwas entwickelt und produziert wird, verliert an Bedeutung. Daten und automatisierte Prozesse ölen das Getriebe der Zusammenarbeit über Grenzen hinweg. Die globalen Wertschöpfungsketten von heute werden zu Wertschöpfungsnetzwerken: Unternehmen können sich zusammenschließen, um etwas gemeinsam auf die Beine zu stellen, um das optimale Produkt zu entwickeln, herzustellen und bei maximaler Effizienz zum Kunden zu bringen.

Das sind gute Nachrichten für alle international aktiven Firmen – auch für solche, die neu in die Schweiz kommen wollen. Sie können flexibler und ohne Reibungsverluste genau die Unternehmensbereiche ins Land bringen, welche vom starken Innovationsumfeld und von der sicheren Infrastruktur profitieren sollen.

Revolutionär sind die Aussichten für hiesige kleine und mittlere Unternehmen. Die Digitalisierung verschafft ihnen so viele Möglichkeiten, international zu geschäften, wie noch nie. Denn durch neue Kooperationswege können sie an Wertschöpfungsnetzwerken überall auf der Welt andocken, ihr spezialisiertes Expertenwissen einbringen und ihre Nischenkompetenz optimal ausspielen. Die Digitalisierung spielt genau in die Hände des Landes der Hidden Champions.

## Die grössere Flexibilität und Effizienz hat auch Kehrseiten

Die grössere Flexibilität und Effizienz hat auch Kehrseiten: Eine neue Kreativität ist gefragt, wenn die klassische Definition von «Export» nicht mehr gilt. Wettbewerber werden zu Partnern; die neue Konkurrenz kommt aus Branchen, die früher völlig getrennt voneinander operiert haben. Margen werden wohl anders kreierte als heute. Geschäftsmodelle stehen gnadenlos auf dem Prüfstand. Wer nicht mit der Digitalisierung geht, der wird gegangen.

Mit ihrer Agilität und Innovationskraft, gestählt durch die Frankenstärke, haben Schweizer Betriebe ein gutes Rüstzeug. Sie müssen aber heute beginnen, ihre Geschäftsmodelle bewusst weiterzuentwickeln – digitale Tools sind dabei kein Selbstzweck. Vielmehr gilt es, die Bedürfnisse der Kunden noch besser kennenzulernen und ihnen kreative und, wo sinnvoll, digitale Lösungen zu präsentieren. Man kann ganz einfach anfangen:

**1.** In jedem KMU lässt sich ein geeigneter Kollege zum «digital officer» ernennen: ein digitalaffiner Mitarbeitender, der sich des Themas annimmt, Schulungen besucht, eine Roadmap erstellt für mögliche Projekte im Unternehmen.

**2.** Bereits heute existieren schon sehr viele Tools, die bei der Digitalisierung des Geschäfts und des Exports helfen – meist muss man das Rad nicht neu erfinden. Ein Beispiel: Der Absatzmärkte-Check von

«Die Digitalisierung verschafft hiesigen KMU so viele Möglichkeiten, international zu geschäften, wie noch nie.»

Google und S-GE auf unserer gemeinsamen Plattform «Export Digital». Damit lässt sich das Absatzpotenzial der eigenen Produkte im Zielmarkt testen.

**3.** Wie können KMU die eigenen Kunden noch besser kennenlernen? Indem sie die Daten, die ihnen vorliegen, systematischer auswerten, neue Datenquellen finden oder Kooperationen erschliessen, um noch mehr herauszufinden.

**4.** Wenn die Konkurrenz künftig aus ganz anderen Branchen kommen kann, lohnt es sich, über den Tellerrand zu schauen: Wie lösen andere Sektoren ihre Probleme? Wir raten zu mehr Vernetzung, mehr Austausch und auch zu mehr Nachahmung und Experimenten.

**5.** Im internationalen Geschäft dreht sich vieles um die Beziehungen zu Kunden und Partnern im Zielland. Diese

Beziehungen müssen der sich ändernden Welt standhalten. Wären Sie bereit, ihre Kundendaten mit Ihrem Distributionspartner zu teilen? «Prüfe, wer sich bindet», gilt auch hier. Die richtigen Kooperationen machen in Zukunft den Unterschied, wenn Sie den Kunden noch besser kennenlernen wollen.

S-GE steht KMU zur Seite, die sich auf den Weg in neue Märkte machen. Über unser internationales Netzwerk können wir Ihnen helfen, wenn es darum geht, die

richtigen Partner in Ihren Zielmärkten zu identifizieren. Wir vermitteln die richtigen Experten für KMU, die in China, den USA oder Südamerika stärker auf digitales Marketing setzen wollen oder eine andere Expertise benötigen.

2015 haben über 5400 Firmen unsere Dienste in Anspruch genommen. Wir wissen also, vor welchen massiven Problemen sie noch immer stehen. Dass langsam die Reserven aufgebraucht sind, dass der Druck auf die Margen immens ist. Und

wir verstehen, dass die Erschliessung eines neuen Marktes immer ein grosses Projekt ist, in das einiges an Ressourcen gesteckt werden muss. Doch wir appellieren an unsere KMU: Es gibt kein Zuviele, nur ein Zuwenig an Geschäft im Ausland. Die Internationalisierung ist Ihr gangbarer Weg aus der Krise und es ist unsere Mission, Ihnen dabei zur Seite zu stehen und Ihnen gemeinsam mit unseren Partnern zu zeigen, wie die Digitalisierung dabei helfen kann.



**Kochen am Tisch:** Zum Sortiment von Kuhn Rikon gehören auch Keramik-Artikel.

## Gemeinsam machen wir Ihren Onlineshop grenzenlos erfolgreich.

**Wir helfen Ihnen bei der Internationalisierung Ihres E-Commerce:**  
Von der Implementierung über die Vermarktung bis hin zur Logistik und Distribution unterstützen wir Sie bei der Erschliessung neuer Marktpotenziale.  
[post.ch/distanceselling-international](http://post.ch/distanceselling-international)

In Zusammenarbeit mit:

**ASENDIA**  
BY LA POSTE & SWISS POST

**DIE POST**  
Gelb bewegt.

## S-GE-VERANSTALTUNGEN

### Expertenwissen für KMU

**Impulse: ICT – Mit Schweizer Sicherheit international erfolgreich** Angesichts der zunehmenden Vernetzung wächst der Markt für IT-Sicherheitsprodukte global stark. Wie können sich Schweizer IT-Firmen im Ausland erfolgreich positionieren und davon profitieren? Diese Frage steht im Zentrum des Impulse-ICT-Event von Switzerland Global Enterprise, der am Rande des Swiss ICT Award am 15. November 2016 im KKL in Luzern stattfindet. Die CEO von Open Systems und Protonmail teilen ihre Erfahrungen mit den Besuchern; der CTO von Microsoft Schweiz präsentiert die neuesten tech-

nologischen Trends und Tipps in der IT-Sicherheit für global aktive Schweizer Firmen ([s-ge.com/impulse-ict](http://s-ge.com/impulse-ict)).

**E-Commerce in China: Erste Schritte mit Alibaba** Alibaba ist der grosse Player im chinesischen Online-Handel – und funktioniert doch anders als das im Westen bekannte Amazon. Am interaktiven Event vom 23. November in Zürich lernen KMU von Alibaba sowie den Experten von S-GE und seinen Partnern, wie man chinesische Kunden über die E-Commerce-Plattform gewinnt und was es an rechtlichen und steuerlichen Regeln zu beachten gilt.

# Wandel als Vorteil

**KMU** Der Einsatz neuer Technologien ist ein wichtiges Mittel gegen Schweizer Standortnachteile. Die hiesigen Firmen sind auf Kurs.

ANDRÉ HELFENSTEIN

Der Wirtschaftsstandort Schweiz weist im internationalen Vergleich bezüglich Erstellungskosten deutliche Nachteile auf und mit der Aufhebung des Euro-Mindestkurses wurde die Debatte um die Zukunft des Industrie- und Wirtschaftsstandorts Schweiz zusätzlich angefacht. Eines der zentralen Mittel, um gegen Standortnachteile anzutreten, ist die Nutzung neuester digitaler Technologien. Diese bergen gerade für Schweizer KMU viele Chancen, da sie aufgrund ihrer Grösse bei der Realisierung von Innovationen agiler sein können als Grossunternehmen. Beispiele dafür sind der Einsatz von sich selbst organisierenden Produktionssystemen oder auch Big-Data-Auswertungen.

Eine aktuelle Erhebung der Credit Suisse unter 2000 Unternehmerinnen und Unternehmern aus allen Branchen, Grössenklassen und Landesgegenden zeigt, dass Schweizer KMU sich der hohen Bedeutung der Digitalisierung bewusst sind und diese in erster Linie als Chance betrachten: 78 Prozent sind der Auffassung, dass Digitalisierung bei starker Nutzung die Wettbewerbsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen erhöhen können.

## Die Digitalisierung soll bei starker Nutzung die Wettbewerbsfähigkeit von KMU erhöhen können.

Diesen deutlich positiven Effekt sehen interessanterweise nicht nur KMU, die solche Technologien bereits selber stark nutzen und daher auf einen gewissen Erfahrungsschatz zurückgreifen können. Auch die Mehrheit der KMU (74 Prozent), die weniger oder gar nicht mit diesen Technologien arbeiten, attestiert ihnen einen mittleren bis sehr stark positiven Effekt auf die internationale Wettbewerbsfähigkeit.

### Intensive Nutzer unter KMU

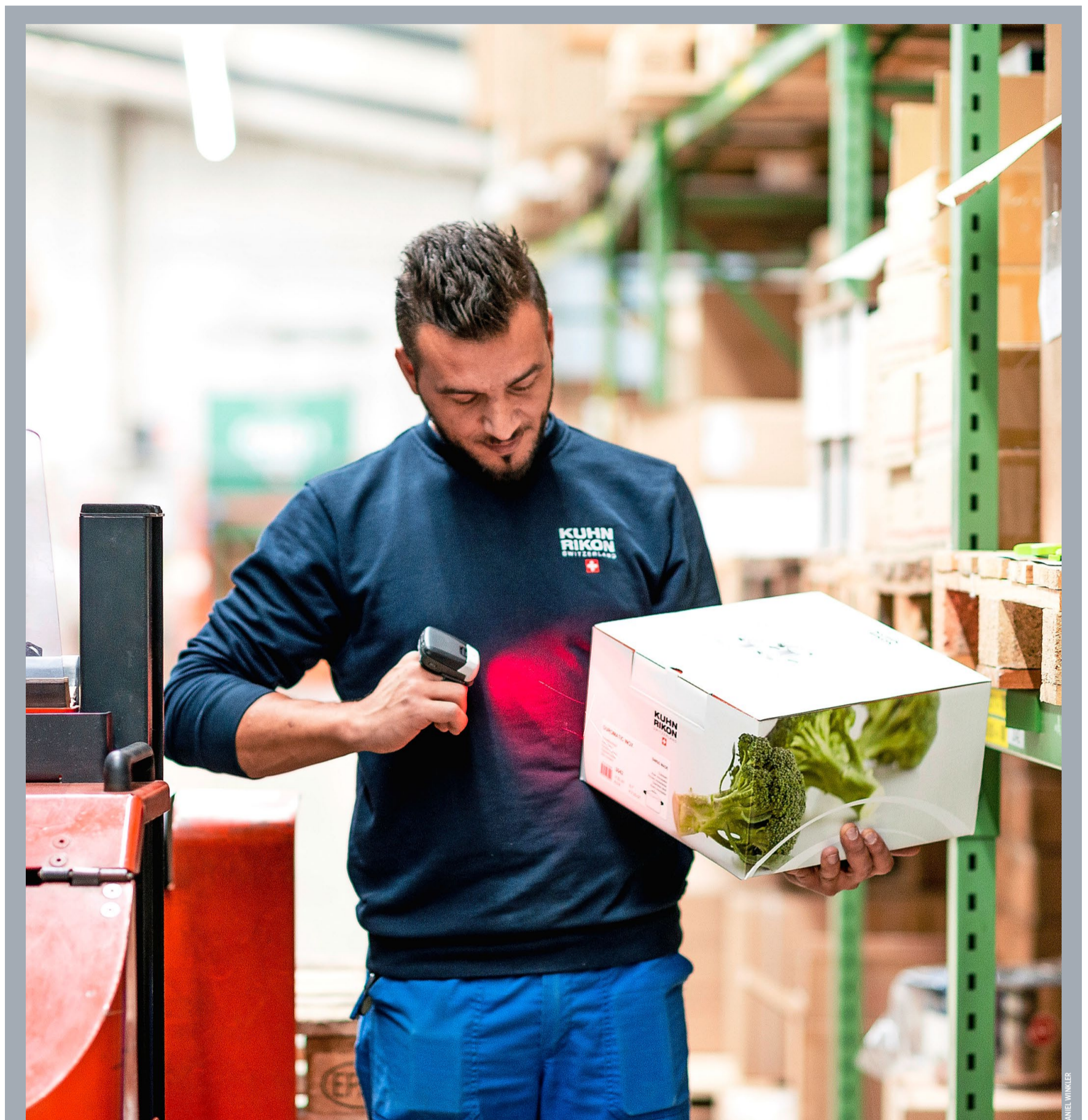
Die Bedeutung der Digitalisierung zeigt sich in der Tatsache, dass Industrie 4.0 bei vielen KMU inzwischen Alltag ist. Mehr als ein Fünftel der befragten verwenden neueste digitale Technologien bereits stark bis sehr stark. Am verbreitetsten sind sie, nebst der ICT-Branche (53 Prozent nutzen sie stark bis sehr stark), im Verkehrs- und Transportwesen (42 Prozent) und in der Elektroindustrie (38 Prozent).

Die hohe Verbreitung von neuesten digitalen Technologien in der ICT- und der Elektroindustrie ist naheliegend. Anders im Transport- und Verkehrswesen. Hier ist die effiziente Abwicklung von Aufträgen in den letzten Jahren deutlich komplexer geworden und ohne Digitalisierung nur noch bedingt möglich. Die steigende Transportleistung im Personentransport sowie das zunehmende Gesamttransportvolumen mit teilweise kleineren Kommissionierungen, häufig wechselnden Lieferadressen (besonders im Online-Handel), kürzeren Lieferfristen sowie überlasteten Verkehrswegen erhöhen den Koordinationsbedarf deutlich und machen die Auswertung von immer grösseren Datenmengen notwendig.

### Digitalisierung in immer mehr Branchen

Heute noch unterdurchschnittlich von der Digitalisierung durchdrungen sind unter anderem die Baubranche (14 Prozent) und der Handel (18 Prozent). Dabei gilt aber festzuhalten, dass diese Branchen zunehmend digitalisiert werden respektive vor einem grossen Digitalisierungsschub stehen. Im Handel ist der E-Commerce als Stichwort zu nennen. Der Online-Anteil der Umsätze erreicht im Detailhandel bereits 5,3 Prozent, in einigen Segmenten wie im Heimelektronik- oder Bekleidungs-handel schon deutlich mehr. Der E-Commerce wird in den nächsten Jahren in praktisch allen Segmenten des Detailhandels stark an Bedeutung gewinnen. Auch vor dem Bau macht die Digitalisierung nicht halt: Sie hat das Potenzial, die Wertschöpfungskette der Baubranche stark zu verändern und die lange stagnierende Produktivität zu erhöhen.

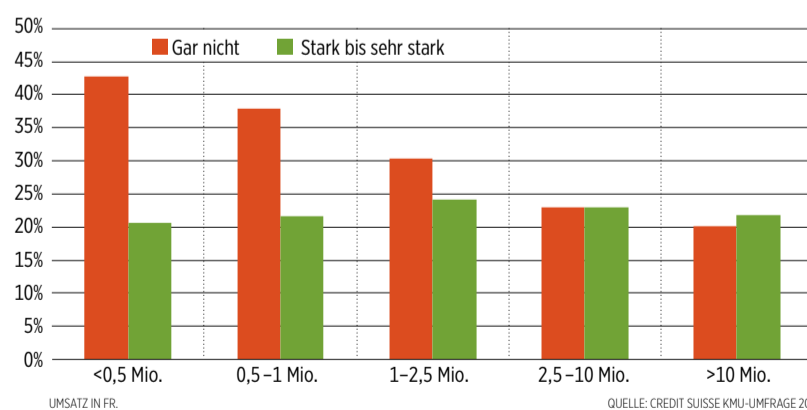
Die Umfrage zeigt auch, wie stark exportorientierte KMU digitalisiert sind. 22 Pro-



**Versand:** Eine effiziente Logistik ermöglicht das Bereitstellen und Ausliefern jedes beliebigen Artikels innerhalb von 24 Stunden.

### Digitalisierungsgrad wächst mit Firmengrösse

Anteil der KMU, die digitale Technologien «gar nicht» oder «stark» bis «sehr stark» nutzen.



zent aller befragten Betriebe exportieren, wobei nur 10 Prozent mehr als einen Fünftel ihres Umsatzes durch Ausfuhren erwirtschaften. Diese exportorientierten KMU stammen grösstenteils aus der Industrie. Interessanterweise sind gemäss Umfrage exportorientierte Industrie-KMU nicht stärker digitalisiert als mehrheitlich binnenorientierte Industriebetriebe (15 Prozent gegenüber 21 Prozent mit starkem oder sehr starkem Digitalisierungsgrad). Auch auf das Urteil, ob die Digitalisierung die Wettbewerbsfähigkeit von Schweizer KMU erhöht, hat die Exportorientierung keinen erkennbaren Einfluss. Offenbar scheint ein überdurchschnittlich hoher Di-

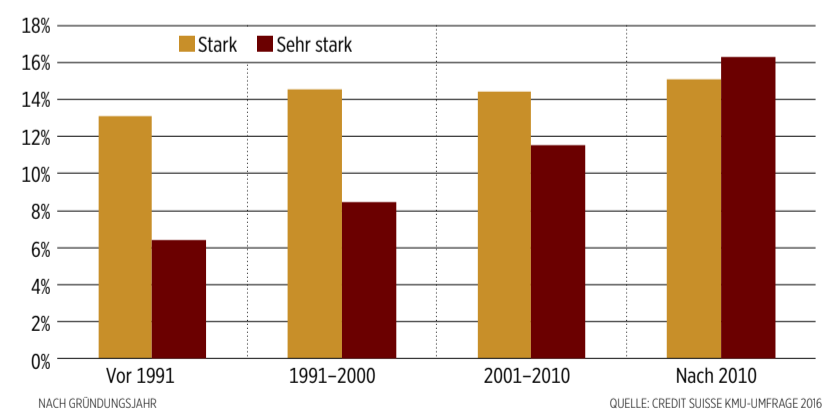
gitalisierungsgrad zumindest bisher noch keine Voraussetzung für eine erfolgreiche Exporttätigkeit gewesen zu sein. Oder anders ausgedrückt: Die Digitalisierung ist sowohl für export- als auch für binnenorientierte KMU gleichermaßen relevant.

### Junge Firmen sind stärker digitalisiert

Neueste digitale Technologien erfordern teilweise hohe Investitionen in die Infrastruktur. So müssen zum Beispiel unterschiedliche Informationsarten wie digitale Daten von Maschinen, Zeichnungen von Produkten, handschriftliche Notizen und per E-Mail geäußerte Kundenwünsche in einer einheitlichen Form zur Ver-

### Junge KMU sind stärker digitalisiert

Anteil der KMU, die neueste digitale Technologien «stark» bis «sehr stark» nutzen.



fügung gestellt werden und für alle involvierten Maschinen, Computer und Mitarbeiter verständlich und verwendbar sein.

Es erstaunt deshalb nicht, dass gemäss Umfrage jüngere sowie grössere KMU (gemessen am Umsatz sowie an der Mitarbeiterzahl) tendenziell stärker digitalisiert sind als die restlichen KMU (siehe Grafiken). Die jungen Betriebe können die neuesten digitalen Technologien und ihre Anforderungen gleich bei der Firmengründung implementieren und eine spätere Umrüstung vermeiden. Grössere respektive umsatzstärkere Betriebe verfügen eher über genügend Mittel, um umzurüsten und solche Technologien einzuführen.

Es ist abzusehen, dass erfolgreiche KMU digitale Technologien noch stärker einsetzen und optimieren werden, um ihre Effizienz zu steigern und Abläufe weiter zu verbessern. Diese Massnahmen werden die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen erhöhen und schliesslich auch den Kunden zugutekommen. Es ist in diesem Zusammenhang sehr ermutigend zu sehen, dass die Mehrheit der Schweizer KMU den derzeit rapiden technologischen Wandel als Chance und nicht als Gefahr wahrnimmt.

André Helfenstein, Leiter Corporate & Institutional Clients, Credit Suisse, Zürich.

# Das Ende des Exports

**3D-Druck** Die Technologie eröffnet den Firmen eine breite Palette an Möglichkeiten und stellt neue Ansprüche an Liefer- und Wertschöpfungsketten.

PETER SCHMID

Beim dreidimensionalen Drucken – dem Additive Manufacturing – erfolgt der Aufbau von Bauteilen computergesteuert aus einem oder mehreren flüssigen oder festen Werkstoffen nach vorgegebenen Massen und Formen. Beim Aufbau finden physikalische oder chemische Härtings- oder Schmelzprozesse statt. Typische Werkstoffe für das 3D-Drucken sind Kunststoffe, Kunstharze, Keramiken und auch Metalle.

So neu ist das Verfahren nicht. Bereits in den 1980er-Jahren wurden in den USA erste Versuche mit der anhäufenden Fertigung von Objekten gemacht. Seither kam die Technologie schon in den verschiedensten Anwendungen vor. 3D-Drucker dienten zunächst vor allem der Herstellung von Prototypen und Modellen, dann der Herstellung von Werkstücken, von denen nur geringe Stückzahlen benötigt werden.

**Wirtschaft hat Nutzen erkannt**

Das 3D-Drucken genießt gegenüber konkurrierenden klassischen Herstellungsverfahren grundlegende Vorteile: So entfallen etwa im Vergleich zum Spritzgussverfahren die aufwendige Herstellung und das Wechseln von Formen oder es entsteht – im Gegensatz zu wegnehmenden Verfahren wie Schneiden, Drehen oder Bohren – kein Materialverlust. Auch eröffnet Additive Manufacturing eine breite Palette an Möglichkeiten. Diese werden



**Digitale Dampfkochtopf:** Ein Temperatursensor im Deckel übermittle die Temperatur des Gargutes sowie Bedienfehler an eine App.

von der Wirtschaft durchaus erkannt: Wie eine branchenübergreifende Umfrage von KPMG in Deutschland zeigt, ist der 3D-Druck für die meisten Betriebe – trotz einer gewissen Zurückhaltung bei den Investitionen – ein wichtiges Thema.

Viele Unternehmen tun sich aber schwer, die nächsten Schritte zu gehen, obgleich sie die Notwendigkeit und Chancen der neuen Technologien sehen. Additive Manufacturing sollte sich zu einem wesentlichen Bestandteil der Firmenstrategie entwickeln – mit dem Ziel, auf Basis umfanglicher, fundierter Informationen

den Grundstein für eine effiziente Nutzung der neuen Technologien zu legen.

Additive Manufacturing wird die klassischen Geschäftsmodelle verändern oder diese mit digitalen Strategien erweitern – in unterschiedlichen Ausprägungen. Die neuen Technologien eröffnen die Möglichkeit, über digitale Geschäftsmodelle als Dienstleister aufzutreten. Der 3D-Druck wird neue Anforderungen an die Liefer- und Wertschöpfungsketten stellen. Die Bauteilkonstruktion verändert die technische Machbarkeit, die klassische industrielle Fertigung und damit den

Einsatz der End- oder Zwischenprodukte. Infolge der neuen Technologien werden Lieferanten künftig anders in die gesamte Lieferkette eingebunden; die Wiederbeschaffungszeiten dürften sich verringern.

**Integrierte Betrachtung gefordert**

Im aktuellen Umfeld stehen beim 3D-Druck vornehmlich Kleinserien und individuelle Anfertigungen im Zentrum. Dieses Segment für sich alleine dürfte das Exportvolumen nicht stark beeinträchtigen. Allerdings sollte das Thema Additive Manufacturing nicht isoliert, sondern immer im Zusammenhang mit den gegenwärtigen Megatrends Digitalisierung, Robotisierung und Industrie 4.0 betrachtet werden. Diese Entwicklungen führen zu erheblichen Verschiebungen in der Wertschöpfungskette.

Wenn Unternehmen heutzutage ihre Produktion in Niedriglohnländer auslagern, passiert dies hauptsächlich aus zwei Gründen: Entweder ist der Produktionsprozess stark manuell gestaltet und benötigt viel Personal (und ist dementsprechend kostenintensiv), oder man will in einem wichtigen Markt vor Ort produzieren können. Die zunehmende Automatisierung führt nun dazu, dass das Argument der Personalkosten je länger, je unbedeutender wird. In Zukunft könnten hochautomatisierte Unternehmen auch in der Schweiz produzieren. Denn eine Maschinenstunde kostet in Zürich ungefähr gleich viel wie beispielsweise in Kambodscha. In diesem Gesamtkontext betrachtet bietet Additive Manufacturing eine wichtige Möglichkeit, hochagile Distributionskonzepte zu realisieren.

Der übergreifende Schlüsselbegriff lautet «Client Centricity» – also einen konsequenten Fokus auf die Kundenbedürfnisse zu setzen. Es geht darum, die Kun-

den noch schneller und flexibler bedienen zu können. Deshalb spricht man im Zusammenhang mit Industrie 4.0 schlicht von der «Losgröße 1»: Im Prinzip sollen in Zukunft nicht mehr unflexible Grossserienproduktionen der Massstab sein, sondern Einzelanfertigungen. In sämtlichen Industrien wird der Anteil des Business-to-Consumer-Geschäfts immer grösser. Produktionsbetriebe arbeiten darauf hin, direkt den Endverbraucher zu bedienen. Das bringt zwar höhere Margen, verlangt aber agile Supply Chains.

Was heisst das nun für den Export? Wenn wieder mehr in der Schweiz statt im Ausland produziert wird, dürfte der Exportanteil zunehmen. Es ist damit zu rechnen, dass die Exporte zwar insgesamt steigen, aber auch kleinteiliger werden. Bildlich gesprochen werden in Zukunft mehr Einzelpakete und weniger Paletten die Schweiz verlassen. Um den Aufwand zu reduzieren und die Liefergeschwindigkeit zu erhöhen, dürfte sich Additive Manufacturing vermehrt durchsetzen. Im Idealfall wird das Produkt direkt beim Kunden ausgedruckt und benötigt gar keinen Versand.

Diese Entwicklung stellt die Firmen vor neue Herausforderungen, beispielsweise in den Bereichen der Qualitätssicherung, bei Produktgarantien oder beim Schutz von geistigem Eigentum. Auch steuerliche, rechtliche und wirtschaftspolitische Fragen stellen sich. Grundsätzlich wird sich die Frage aufdrängen, ob überhaupt noch von einem Export gesprochen werden kann, wenn das Produkt gar nicht mehr physisch transportiert, sondern direkt beim Kunden hergestellt wird.

Peter Schmid, Partner Supply Chain Management, KPMG Schweiz, Zürich.

**Die Exporte dürften steigen, aber auch kleinteiliger werden.**

ANZEIGE

VOR ORT:  
UNSERE LOKALEN  
EXPERTEN AUS  
21 EXPORTMÄRKTEN



**SWITZERLAND  
GLOBAL  
ENTERPRISE**

enabling new business

PREMIUM PARTNER



STRATEGISCHE PARTNER



## GESCHÄFTSMODELLE NEU DENKEN

Der internationale Wettbewerbsvorteil von morgen

Aussenwirtschaftsforum, 18. Mai 2017, Messe Zürich, [s-ge.com/awf](http://s-ge.com/awf)

# Neue Chancen in den Weltmärkten

**Logistik** Für den Schweizer Export wird die Digitalisierung zu einem Schlüsselfaktor, um die Kunden global besser und günstiger zu bedienen.

JORIS D'INCÀ

**M**it einem Exportvolumen von über 200 Milliarden Franken im Jahr 2015 ist die Schweizer Wirtschaft auf den Weltmärkten ein wichtiger Player. Besonders Chemie- und Pharmabranche sowie Maschinenbau, Elektronik und Uhrenindustrie sind stark vom Auslandgeschäft abhängig. Traditionell behaupten sich die Schweizer Unternehmen mit ihren klassischen Stärken Produktinnovation, -qualität und -zuverlässigkeit überzeugend im Wettbewerb.

Jedoch zeichnet sich ab, dass sich der Konkurrenzdruck verschärfen wird. Innovative Geschäftsmodelle wie Plattformkonzepte des E-Commerce, neue Wettbewerber im angestammten Geschäft und anspruchsvollere Kunden werden die Schweizer Exportindustrie herausfordern und zur Neuaufstellung zwingen. Stichworte für die neuen Anforderungen sind die wachsende Bedeutung von Information und Daten, Flexibilität und Individualität bei den Kundenwünschen, kleinere Sendungsgrößen getrieben durch den Online-Handel, Betreuung von Produkten über den ganzen Lebenszyklus sowie enger getaktete und integrierte Lieferketten.

## Logistikprozess wird noch wichtiger

Der Wandel betrifft damit in hohem Masse das Geschäft der Logistik. Nachdem es sich von der blossen Warenauslieferung oder -zustellung bereits zu einer



**Distribution:** Durch ein weltweites Partnernetz sind die Kuhn-Rikon-Produkte in über 40 Ländern erhältlich.

komplexen Aufgabe zwischen Produzent und Kunden gewandelt hat, wird die Digitalisierung den Logistikprozessen noch mehr Bedeutung und Potenzial zur Differenzierung verleihen. Sie werden noch viel mehr als heute zum integralen Bestandteil des Angebots und können differenzierend zum Wettbewerb wirken.

Die Ansätze dazu sind bereits in der klassischen Logistik auszumachen, die natürlich schon lange nicht mehr ohne rechnergestützte Verfahren und Informationswege auskommt. So ist schon heute die kontinuierliche Verfolgung der Ware auf ihrem Transport weithin unabdingbar. Auch sind Exporteure bereits eng in die Lieferketten der Kunden integriert – mit entsprechender Koordination und Ter-

minsteuerung. Effiziente Logistik ermöglicht zudem den Trend zu kleineren Sendungsgrößen bei gleichzeitigem Abbau von Zwischenlagern. Und das wachsende Geschäft der Internetbestellungen erfordert den Aufbau von Retourensyste-men bis hin zur Organisation der Wiederverwertung der Retouren. Schliesslich benötigt die oft zu beobachtende Tendenz zu variantenreichen Produktkonfigurationen eine flexible, hochqualifizierte Zustellung.

Diesen klassischen Logistikaktivitäten wird die Digitalisierung eine entscheidende Optimierung ermöglichen. Das viel zitierte Internet der Dinge wird mit der vielfachen Vernetzung von Sensordaten, maschinenbasiertem Lernen und der intelligenten Anwendung fortgeschrittener

Algorithmen die Prozesse automatisieren und damit die Beziehung von Hersteller und Besteller mit einer bis dato nicht erreichten Effizienz völlig neu gestalten. Hierzu einige Beispiele:

• **Bedarfsplanung:** Zukünftige Kundenbedürfnisse werden auf Basis von Algorithmen sowie durch eine bessere Integration in die Vertriebs- und Produktionssysteme genauer und früher identifiziert respektive quantifiziert. Damit verbessert sich die Verfügbarkeit der Produkte (Predictive Planning).

• **Produktvielfalt:** Variantenkonfigurationen erlauben eine marktnähere Konfiguration der Produkte und damit eine gezielte, schnelle Erfüllung global differenzierter Kundenanforderungen in den jeweiligen

Absatzgebieten. Zudem werden tiefere Working-Capital-Kosten erzielt.

• **Automatisierung:** Eine automatisierte Steuerung der Beschaffung und Lagerung von Komponenten reduziert Fehlteile und senkt so Verzögerungen in der Produktion und in der Auslieferung. Call Centers können mit intelligenten Expertensystemen Kundenanfragen schnell und rund um die Uhr günstig beantworten.

• **Datenintegration:** Informationen werden entlang der Supply Chain und der Verkehrsträger übergreifend systematisch gesammelt und ausgewertet. Damit lassen sich regulatorische Anforderungen wie zum Beispiel die für die Pharmaindustrie notwendige lückenlose Dokumentation von Temperaturdaten während des Transports effizient und effektiv erfüllen.

• **Dynamische Steuerung:** Die Steuerung der Logistikressourcen in Echtzeit erhöht die Flexibilität, beschleunigt Reaktionszeiten und verbessert damit die Qualität der Dienstleistung.

• **Digitale Plattformen:** Ein gezielter Zugriff auf digitale Plattformen zur Zusammenführung von Fracht (Load Matching) erlaubt eine höhere Flexibilität zur Abdeckung von Spitzen in der Nachfrage. Firmenübergreifende Logistikplattformen in Schlüsselmärkten reduzieren Kosten und bieten zugleich hohe Servicequalität.

Letztlich also wird die Digitalisierung der Logistik Möglichkeiten zu neuen Geschäftsmodellen und zu zusätzlichem Geschäft eröffnen. Der Schweizer Exportwirtschaft sei empfohlen, sich gemeinsam mit ihren Partnern in den Supply Chains intensiv auf die Potenziale und Perspektiven der digitalen Logistik einzustellen. Sie wird unzweifelhaft Wege und Usancen verändern, doch mit ihr bricht eine Zeit neuer geschäftlicher Chancen an.

Joris D'Incà, Partner und Schweiz-Chef, Oliver Wyman, Zürich.

ANZEIGE



**+** SWITZERLAND  
GLOBAL  
ENTERPRISE

enabling new business

«Dank Switzerland Global Enterprise rücken wir mit unseren Bezahl-lösungen näher an unsere Kunden in Deutschland.»

ANDREJ VCKOVSKI  
CEO

**NETCETERA AG**

Welche Exportmärkte sind für Sie interessant?  
[s-ge.com/testimonials](http://s-ge.com/testimonials)