

Start

**Unternehmer/  
Perspektiven**  
Eine Initiative der Commerzbank

**COMMERZBANK**  
Die Bank an Ihrer Seite



# Next Generation: Neue Impulse für die Schweizer Wirtschaft





# Neue Generation – neues Denken



Sie ist omnipräsent: die digitale Transformation. Unsere Initiative unternehmer:perspektiven beschäftigt dabei vor allem die Frage, wie die nächste Generation von Führungskräften mit neuen disruptiven Geschäftsmodellen und technologischen Umbrüchen umgehen wird. Unsere aktuelle Studie zeichnet ein vielschichtiges Bild der Unternehmenslandschaft in der Schweiz. Sie beschreibt die Unternehmen als dynamisch, digital und international – und doch verlässlich und beständig.

Die fundamentalen Veränderungen in der Wirtschaft fordern auch uns bei der Commerzbank. Im vergangenen Jahr haben wir die Weichen dafür noch einmal ganz neu gestellt: Commerzbank 4.0 ist das Ziel. Effizienter, digitaler und fokussierter wollen wir werden. Auch in unserem Konzern erleben wir so etwas wie einen Generationenwechsel. Ein ganz neuer Typ Banker belebt das Bild, nicht nur optisch, sondern vor allem mit neuem, innovativem Denken. Das bringt vieles in Bewegung zum Nutzen für unsere Kunden. Dabei ist neues Denken oftmals keine Frage von Lebensalter. Der digitale Campus der Commerzbank interessiert nicht nur die Jungen, sondern findet auch viel Resonanz bei den Bankern, die schon

länger dabei sind. Es entsteht gerade so etwas wie „Next Generation Banking“ – neue, digitale Services und neue Geschäftsmodelle.

„Einfach tun“, ist der Ratschlag, den man oft hört, wenn es um Digitalisierung geht. Wir haben uns das zu Herzen genommen und verschiedene Projekte und Initiativen lanciert. Wir wollen lernen, wie digitale Transformation funktioniert. Fragen Sie uns danach, damit auch Sie von den Erkenntnissen profitieren und neues Denken in Ihre Unternehmen tragen können.

Ihr

Michael Reuther

Mitglied des Vorstands der Commerzbank AG



# Schweizer Wirtschaft: Dynamik ist Tradition



Zum fünften Mal bereits dürfen wir Ihnen eine aktuelle Studie unserer Initiative unternehmer:perspektiven vorlegen. Zwei Aspekte sind daran für mich erfreulich. Erstens: Wir haben mit der jährlichen Studie und unserer grossen Abendveranstaltung in Zürich eine kleine Tradition geschaffen. Und zweitens: Wir dürfen mit der Befragung Schweizer Unternehmer die Dynamik und Lebendigkeit kommentieren, die die hiesige Wirtschaft so auszeichnet.

„Next Generation“ – das ist die Headline in diesem Jahr. Um es vorwegzunehmen: Die Führungsetagen werden immer dynamischer und durchlässiger. Ein Drittel der Befragten kann sich vorstellen, dass Top-Führungskräfte vor dem Eintritt in die Pensionierung in ein anderes Unternehmen wechseln werden. Zurückzuführen ist das wohl darauf, dass sich das Umfeld der Unternehmen, seine Märkte und der technologische Fortschritt immer schneller verändern. Diese Dynamik wirkt in die Unternehmen hinein. Wer bestehen will, braucht auch Flexibilität in der Führung. Diese Flexibilität eröffnet die Chance, regelmässiger neue Impulse und strategisches Know-how – auch aus dem Ausland – ins Unternehmen zu holen. Das halte ich für eine sehr gute Entwicklung. Es hilft, die gesamte

Wirtschaft wach und agil zu halten. Die Schweizer Unternehmen ruhen sich nicht auf dem Erfolg bereits realisierter Digitalisierungsprojekte aus, von denen wir in den Studien der beiden Vorjahre erfahren haben. Sie suchen nach neuen Chancen und Opportunitäten – und dies zunehmend auch in internationalen Partnerschaften und mit Kapital und Know-how aus dem Ausland.

In allem, was sie tun, setzen die Unternehmen auf Bewährtes, nämlich höchste Qualität, und auf Neues, nämlich stetiges Hinterfragen bewährter Geschäftsmodelle. Ein schönes Bild, wie ich finde. Schweizer Unternehmen kennen und pflegen ihre Stärken auch in einem dynamischen und unsicheren Umfeld. Und nehmen neue Herausforderungen beherzt an.

Das tun auch wir. Wach und beweglich zu bleiben ist auch bei uns Tradition. Vielen Dank für Ihr ungebrochenes Interesse an unserer Studie und der Commerzbank Schweiz.

Ihr  
Marc Steinkat  
CEO Commerzbank Schweiz





# I. Schweizer Wirtschaft: Demografie eines Erfolgsmodells





# I. Schweizer Wirtschaft: Demografie eines Erfolgsmodells

## Traditionell dynamisch

Die befragten Schweizer Unternehmen sind im Schnitt 59 Jahre alt. Im Vergleich zu deutschen Unternehmen der gleichen Grössenordnung sind sie zwar etwa 10 Jahre älter, aber deshalb nicht weniger dynamisch. Im Gegenteil. Die Studie zeigt, dass Schweizer Unternehmen sich deutlich öfter in Wachstumsmärkten verorten (32 Prozent in der Schweiz, 12 Prozent in Deutschland).

Die Unternehmen entwickeln regelmässig neue Produkte und Dienstleistungen und stufen es als wichtiger ein, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Damit wird der Befund aus den vergangenen Unternehmerperspektiven bestätigt: Schweizer Unternehmen sind dynamisch, wach und aufgeschlossen gegenüber der digitalen Transformation.

## Marktphasen: Wachstum in der Schweiz -



## Beständigkeit in Deutschland



1

Schweizer Unternehmen sind durchschnittlich zehn Jahre älter als deutsche. Jedes Zehnte ist ein „Digital Native“.



2



# I. Schweizer Wirtschaft: Demografie eines Erfolgsmodells

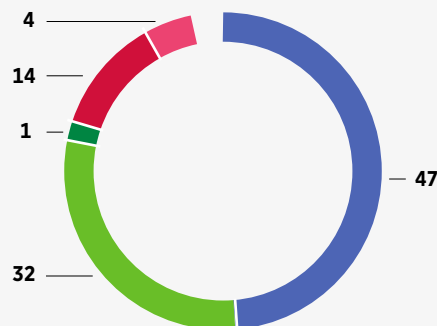
## Traditionell dynamisch

Die befragten Schweizer Unternehmen sind im Schnitt 59 Jahre alt. Im Vergleich zu deutschen Unternehmen der gleichen Grössenordnung sind sie zwar etwa 10 Jahre älter, aber deshalb nicht weniger dynamisch. Im Gegenteil. Die Studie zeigt, dass Schweizer Unternehmen sich deutlich öfter in Wachstumsmärkten verorten (32 Prozent in der Schweiz, 12 Prozent in Deutschland).

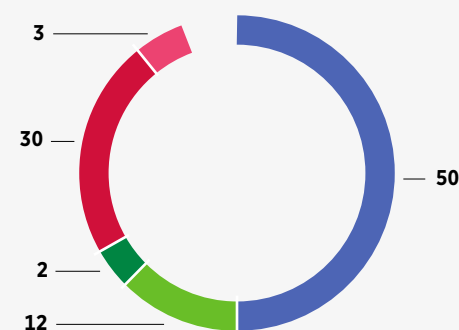
Die Unternehmen entwickeln regelmässig neue Produkte und Dienstleistungen und stufen es als wichtiger ein, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Damit wird der Befund aus den vergangenen Unternehmerperspektiven bestätigt: Schweizer Unternehmen sind dynamisch, wach und aufgeschlossen gegenüber der digitalen Transformation.

In welcher Marktphase befinden sich die Angebote und Dienstleistungen der Schweizer Wirtschaft?

Schweiz



Deutschland



wachsend

Wachstumsphase  
Einführungsphase

konsolidierend

Rückgangsphase  
Sättigungsphase

beständig

Reifephase

Angaben in %, an 100 fehlende: k. A., CH n = 100, D n = 316

## Wachstum in der Schweiz - Beständigkeit in Deutschland

Wie die Grafik zeigt, sind in beiden Ländern in etwa gleich viele Unternehmen tätig, die ihre Produktpalette als ausgereift bezeichnen. Genau andersherum ist es bei Wachstum oder Konsolidierung.

Während die Absätze für Produkte der Schweizer Unternehmen bei einem Drittel dynamisch wachsen, befinden sich diejenigen der deutschen Unternehmen bereits bei einem Drittel in der stagnierenden Konsolidierungsphase.

Weitere Grafiken

1

2





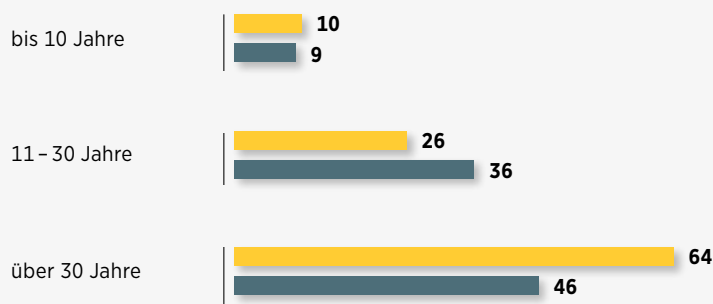
# I. Schweizer Wirtschaft: Demografie eines Erfolgsmodells

## Traditionell dynamisch

Die befragten Schweizer Unternehmen sind im Schnitt 59 Jahre alt. Im Vergleich zu deutschen Unternehmen der gleichen Grössenordnung sind sie zwar etwa 10 Jahre älter, aber deshalb nicht weniger dynamisch. Im Gegenteil. Die Studie zeigt, dass Schweizer Unternehmen sich deutlich öfter in Wachstumsmärkten verorten (32 Prozent in der Schweiz, 12 Prozent in Deutschland).

Die Unternehmen entwickeln regelmässig neue Produkte und Dienstleistungen und stufen es als wichtiger ein, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Damit wird der Befund aus den vergangenen Unternehmerperspektiven bestätigt: Schweizer Unternehmen sind dynamisch, wach und aufgeschlossen gegenüber der digitalen Transformation.

## Wie alt sind die Schweizer Unternehmen?



Angaben in %, an 100 fehlende: k. A., CH n = 100, D n = 316

## Durchschnittsalter der Unternehmen in Jahren



Alter in Jahren, CH n = 100, D n = 316

Insgesamt **36 Prozent** der Unternehmen sind **jünger als 30 Jahre**

## Im Schnitt zehn Jahre älter

Schweizer Unternehmen sind älter als die vergleichbaren Firmen in Deutschland. Tradition zählt in der Wirtschaft. Zwei Drittel aller Schweizer Unternehmen sind seit mehr als 30 Jahren im Markt. Dies bedeutet im Umkehrschluss auch, dass nur ein Drittel der Unternehmen innerhalb der letzten 30 Jahre gegründet wurde. Gar nur jedes zehnte Unternehmen in der Befragung zählt sich zu den „Digital Natives“ und wurde in den letzten 10 Jahren gegründet.

Weitere Grafiken

1

2





# II. Spirit of Change: Aufbruch in eine digitale Zukunft





## II. Spirit of Change: Aufbruch in eine digitale Zukunft

### Vorbereitungen für digitale Produktoffensive laufen auf Hochtouren

Auf den bisherigen Erfolgen ruht sich die Schweizer Wirtschaft nicht aus. In vielen Bereichen ist Aufbruchstimmung spürbar. Die Unternehmen tun einiges, um zukunftsicher zu bleiben. 82 Prozent wollen neue Geschäftsfelder entwickeln, 76 Prozent die eigene Angebotspalette erweitern und 66 Prozent die IT-Infrastruktur erneuern.

In Deutschland bezeichnete lediglich jedes zweite Unternehmen die Entwicklung neuer Geschäftsfelder als Herausforderung. Während es in Deutschland noch um Qualifizierung der Mitarbeitenden und die Modernisierung der Produktion geht, bereiten die Schweizer Unternehmen schon ihre digitale Produktoffensive vor.



**Digitalisierung** produziert weiter Aufbruchstimmung

1



Wichtig: **neue Geschäftsfelder**  
und veränderte **Angebotspalette**

2

3



Im eigenen Unternehmen setzen die Führungskräfte unisono auf **Qualitätsmanagement und Optimierungsprogramme**

4





## II. Spirit of Change: Aufbruch in eine digitale Zukunft

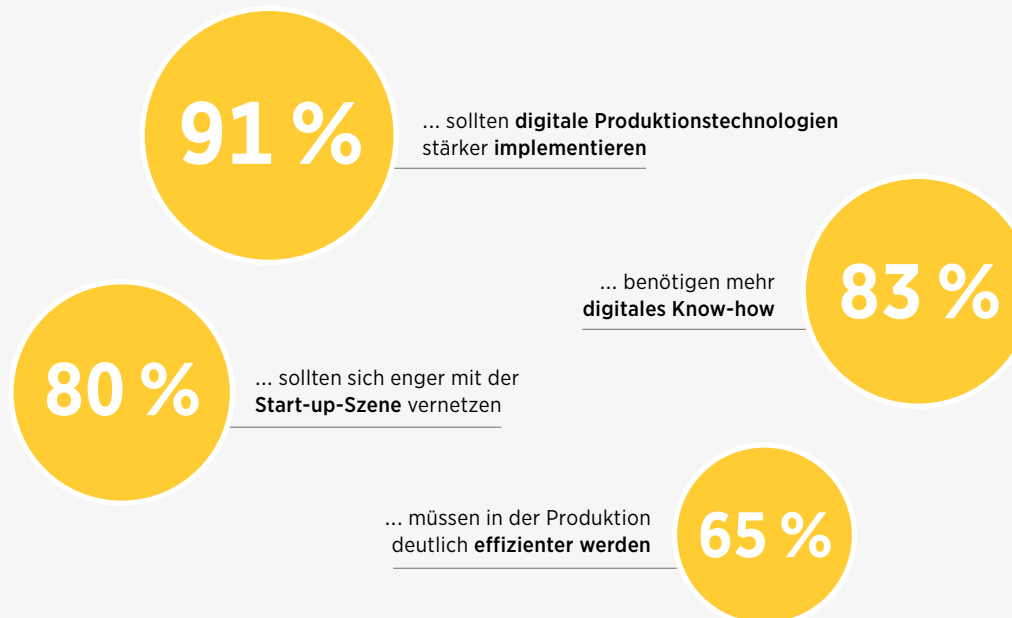
### Vorbereitungen für digitale Produktoffensive laufen auf Hochtouren

Auf den bisherigen Erfolgen ruht sich die Schweizer Wirtschaft nicht aus. In vielen Bereichen ist Aufbruchstimmung spürbar. Die Unternehmen tun einiges, um zukunftsicher zu bleiben. 82 Prozent wollen neue Geschäftsfelder entwickeln, 76 Prozent die eigene Angebotspalette erweitern und 66 Prozent die IT-Infrastruktur erneuern.

In Deutschland bezeichnete lediglich jedes zweite Unternehmen die Entwicklung neuer Geschäftsfelder als Herausforderung. Während es in Deutschland noch um Qualifizierung der Mitarbeitenden und die Modernisierung der Produktion geht, bereiten die Schweizer Unternehmen schon ihre digitale Produktoffensive vor.

### To-do-Liste der Schweizer Wirtschaft

Die befragten Top-Manager finden, Schweizer Unternehmen ...



Stimmen Sie den folgenden Aussagen eher zu oder eher nicht zu? (Zustimmung in %, n=100)

Weitere Grafiken

1

2

3

4

### Selbstkritisch und voller Tatendrang

Schweizer Unternehmen sind wachsam und sehen sich, trotz ihrer umfänglichen Digitalisierungsprojekte (vgl. UP-Studien 3 und 4), weiter unter Zugzwang. Für viele steht das Vorantreiben der Digitalisierung zuoberst auf der Agenda.

Potenziale sehen sie darin, noch stärker digitale Produktionstechnologien zu implementieren oder sich um digitales Know-how zu bemühen. Ein Grossteil der Befragten findet, es sei wichtig, sich mit der Start-up-Szene zu vernetzen.





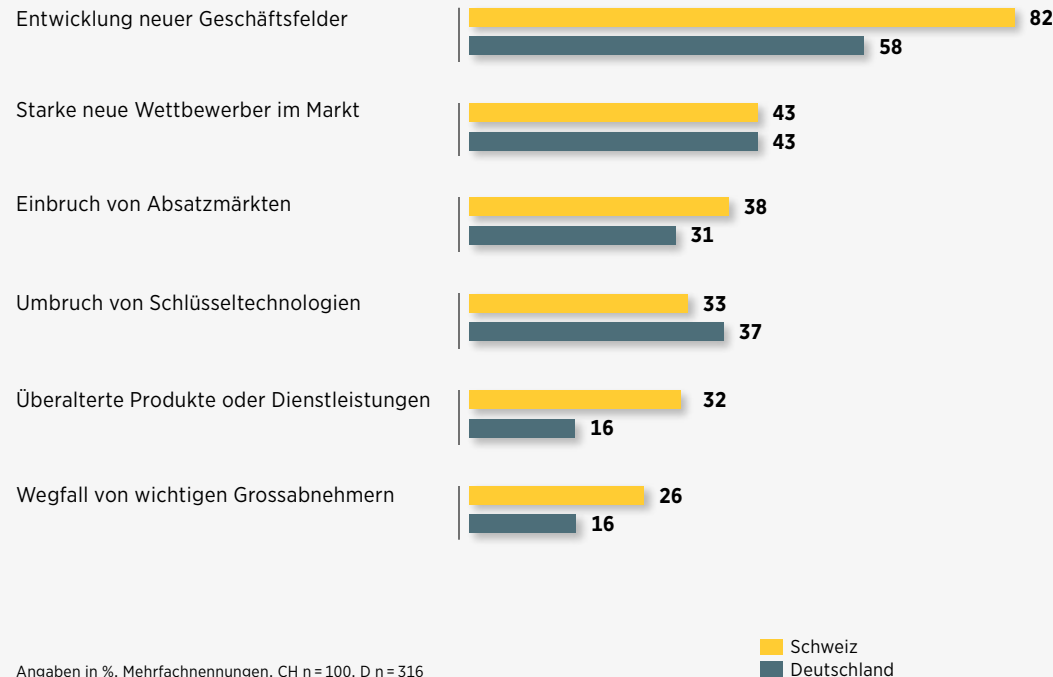
## II. Spirit of Change: Aufbruch in eine digitale Zukunft

### Vorbereitungen für digitale Produktoffensive laufen auf Hochtouren

Auf den bisherigen Erfolgen ruht sich die Schweizer Wirtschaft nicht aus. In vielen Bereichen ist Aufbruchstimmung spürbar. Die Unternehmen tun einiges, um zukunftsicher zu bleiben. 82 Prozent wollen neue Geschäftsfelder entwickeln, 76 Prozent die eigene Angebotspalette erweitern und 66 Prozent die IT-Infrastruktur erneuern.

In Deutschland bezeichnete lediglich jedes zweite Unternehmen die Entwicklung neuer Geschäftsfelder als Herausforderung. Während es in Deutschland noch um Qualifizierung der Mitarbeitenden und die Modernisierung der Produktion geht, bereiten die Schweizer Unternehmen schon ihre digitale Produktoffensive vor.

### Welchen Herausforderungen müssen sich die Unternehmen in den nächsten fünf Jahren stellen?



### Schweizer sehen häufiger Herausforderungen für die Zukunft

Der Veränderungsdruck auf die Geschäftsmodelle nimmt zu. Die Schweizer Top-Manager gehen einheitlich proaktiv mit dem Wandel um: 82 Prozent bezeichnen die Entwicklung neuer Geschäftsfelder als herausfordernd. In diesem Punkt unterscheiden sie sich deutlich von den deutschen Kollegen: Nur 58 Prozent dort sind derselben Meinung.

Diese Tendenz zeigt sich auch in anderen Punkten. Einzig den Umbruch von Schlüsseltechnologien beurteilen die deutschen Unternehmer als einschneidender (37 Prozent in Deutschland, 33 Prozent in der Schweiz).

Weitere Grafiken

1

2

3

4





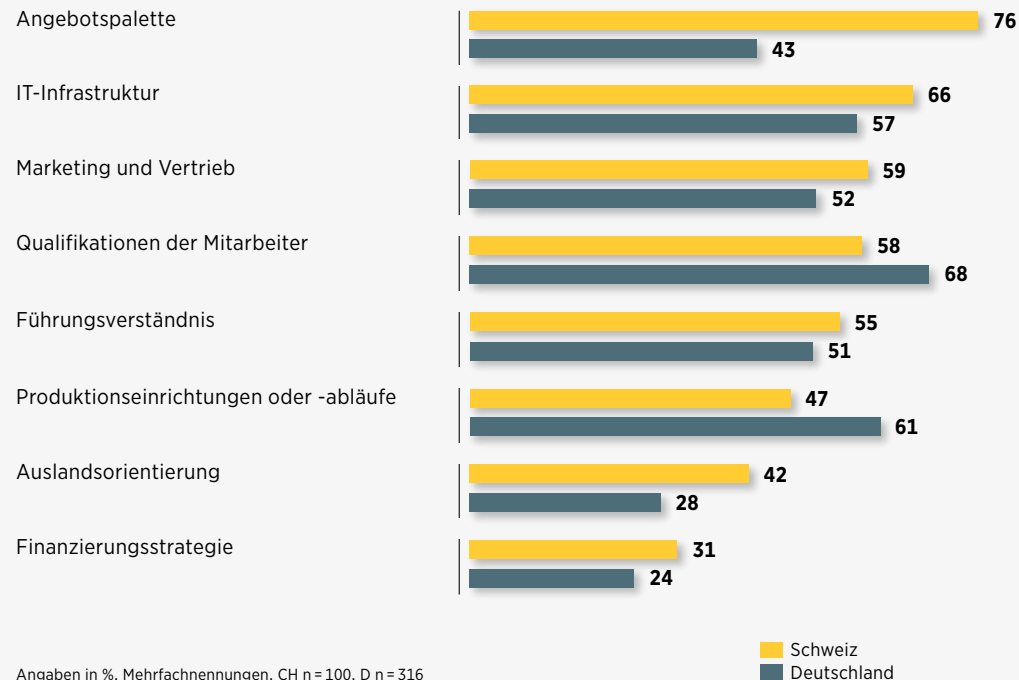
## II. Spirit of Change: Aufbruch in eine digitale Zukunft

### Vorbereitungen für digitale Produktoffensive laufen auf Hochtouren

Auf den bisherigen Erfolgen ruht sich die Schweizer Wirtschaft nicht aus. In vielen Bereichen ist Aufbruchstimmung spürbar. Die Unternehmen tun einiges, um zukunftsicher zu bleiben. 82 Prozent wollen neue Geschäftsfelder entwickeln, 76 Prozent die eigene Angebotspalette erweitern und 66 Prozent die IT-Infrastruktur erneuern.

In Deutschland bezeichnete lediglich jedes zweite Unternehmen die Entwicklung neuer Geschäftsfelder als Herausforderung. Während es in Deutschland noch um Qualifizierung der Mitarbeitenden und die Modernisierung der Produktion geht, bereiten die Schweizer Unternehmen schon ihre digitale Produktoffensive vor.

### Wo müssen sich die Unternehmen grundlegend verändern, damit sie morgen erfolgreich sind?



### Zukunftsfähigkeit durch Entwicklung und Qualifizierung

Wichtig für die Zukunftsfähigkeit ist den Unternehmen die Erneuerung von Angebotspalette und IT-Infrastruktur. Im Zuge dieser Umwälzungen ergeben sich Konsequenzen für das Personalmanagement: Mehr als die Hälfte der Unternehmen will die Mitarbeitenden deshalb weiter qualifizieren.

Die Führungskräfte stellen aber auch selbstkritisch ihr eigenes Führungsverständnis auf den Prüfstand.

Weitere Grafiken

1

2

3

4





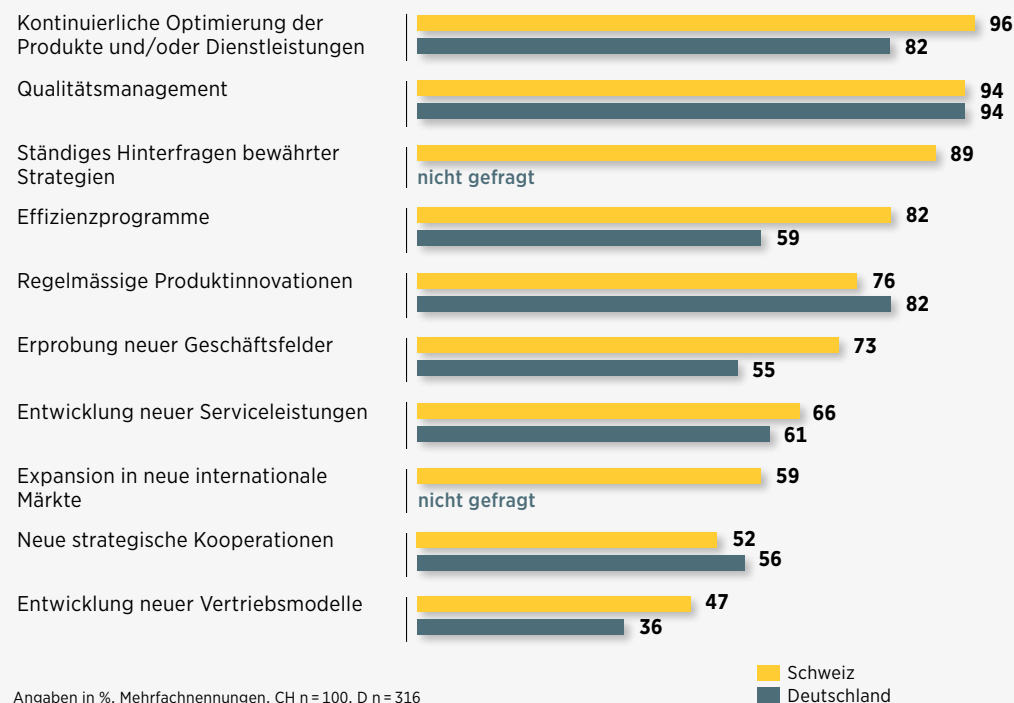
# II. Spirit of Change: Aufbruch in eine digitale Zukunft

## Vorbereitungen für digitale Produktoffensive laufen auf Hochtouren

Auf den bisherigen Erfolgen ruht sich die Schweizer Wirtschaft nicht aus. In vielen Bereichen ist Aufbruchstimmung spürbar. Die Unternehmen tun einiges, um zukunftssicher zu bleiben. 82 Prozent wollen neue Geschäftsfelder entwickeln, 76 Prozent die eigene Angebotspalette erweitern und 66 Prozent die IT-Infrastruktur erneuern.

In Deutschland bezeichnete lediglich jedes zweite Unternehmen die Entwicklung neuer Geschäftsfelder als Herausforderung. Während es in Deutschland noch um Qualifizierung der Mitarbeitenden und die Modernisierung der Produktion geht, bereiten die Schweizer Unternehmen schon ihre digitale Produktoffensive vor.

## Was tun Sie, um das Geschäftsmodell Ihres Unternehmens zukunftsfähig zu halten?



## Die traditionelle Stärke im Blick

Die Unternehmen verlieren bei aller Flexibilität und Transformation jedoch nicht den Bezug zu ihren traditionellen Stärken: Im eigenen Unternehmen setzen sie nahezu unisono auf die kontinuierliche Optimierung der Produkte, das Qualitätsmanagement oder auf Effizienzprogramme.

Diese sind zwar nötig, aber nicht hinreichend: Fast alle Unternehmen hinterfragen regelmässig ihre bewährten Strategien. Drei Viertel erproben neue Geschäftsfelder und ebenso viele suchen nach Innovationen in ihrer Produktpalette.

Weitere Grafiken

1

2

3

4





# III. Unternehmen im Umbruch: Führungswechsel und die Next Generation





# III. Unternehmen im Umbruch: Führungswechsel und die Next Generation

## Zwischen Wunsch und Realität

Auf der Führungsetage zeichnet sich der Drang nach Veränderung ab. In der Realität stehen der Next Generation Tür und Tor aber nicht einfach offen. Fast gegensätzliche Anforderungen werden an jüngere und neue Führungskräfte gestellt: Neue Impulse sollen mit guter Kenntnis des Bestehenden einhergehen, um die Besonderheiten eines Unternehmens in die neue Strategie aufzunehmen.

Im Vergleich zu Deutschland setzen die Schweizer Unternehmen damit bei der Nachwuchssuche auf ein anderes Anforderungsprofil. Der Werdegang im Unternehmen in der Schweiz ist von deutlich grösserer Bedeutung als in Deutschland. Gleichzeitig suchen die Schweizer Unternehmen häufiger nach Strategien.



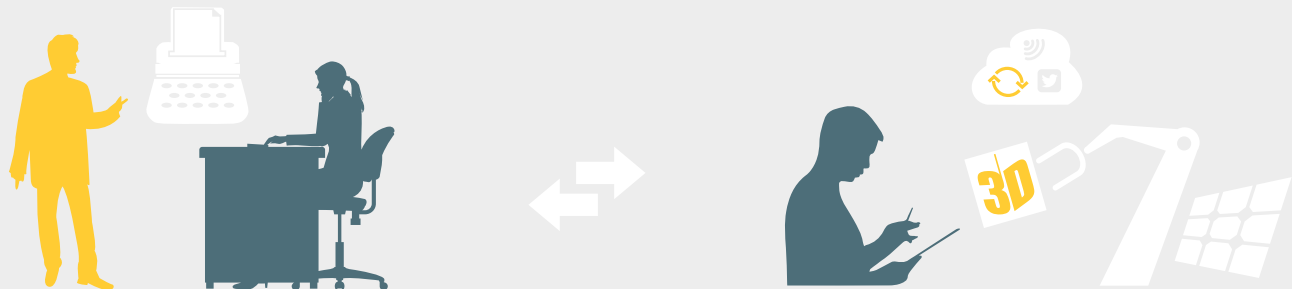
Fast alle Unternehmen waren oder sind von einem **Führungswechsel** betroffen

1



Mögliches Szenario:  
Die Top-Etagen bekommen mehr **Impulse von aussen**

2



**Klassische Werdegänge** haben bei der Rekrutierung der Next Generation immer noch **grösste Chance**

3



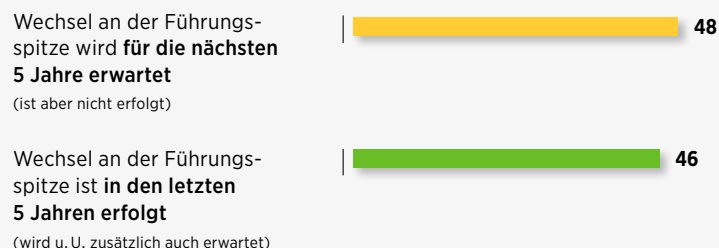
# III. Unternehmen im Umbruch: Führungswechsel und die Next Generation

## Zwischen Wunsch und Realität

Auf der Führungsetage zeichnet sich der Drang nach Veränderung ab. In der Realität stehen der Next Generation Tür und Tor aber nicht einfach offen. Fast gegensätzliche Anforderungen werden an jüngere und neue Führungskräfte gestellt: Neue Impulse sollen mit guter Kenntnis des Bestehenden einhergehen, um die Besonderheiten eines Unternehmens in die neue Strategie aufzunehmen.

Im Vergleich zu Deutschland setzen die Schweizer Unternehmen damit bei der Nachwuchssuche auf ein anderes Anforderungsprofil. Der Werdegang im Unternehmen in der Schweiz ist von deutlich grösserer Bedeutung als in Deutschland. Gleichzeitig suchen die Schweizer Unternehmen häufiger nach Strategien.

## Sind Wechsel an der Führungsspitze häufig?



Angaben in %, Mehrfachnennungen

Weitere Grafiken

1

2

3

## Viele Unternehmen von Führungswechsel betroffen

Man darf davon ausgehen, dass ein Wechsel an der Spitze die Unternehmen zehn Jahre lang beschäftigt. Das bedeutet, dass fast alle Unternehmen hierzulande davon betroffen sind. Jedes zweite hatte in den letzten fünf Jahren einen Führungswechsel vollzogen. Ebenfalls fast jedes zweite Unternehmen rechnet damit in den nächsten fünf Jahren.

Es ist anzunehmen, dass aufgrund des hohen Durchschnittsalters der Schweizer Unternehmen in dieser Dekade bei besonders vielen Wechsel in der Unternehmensführung anstehen.





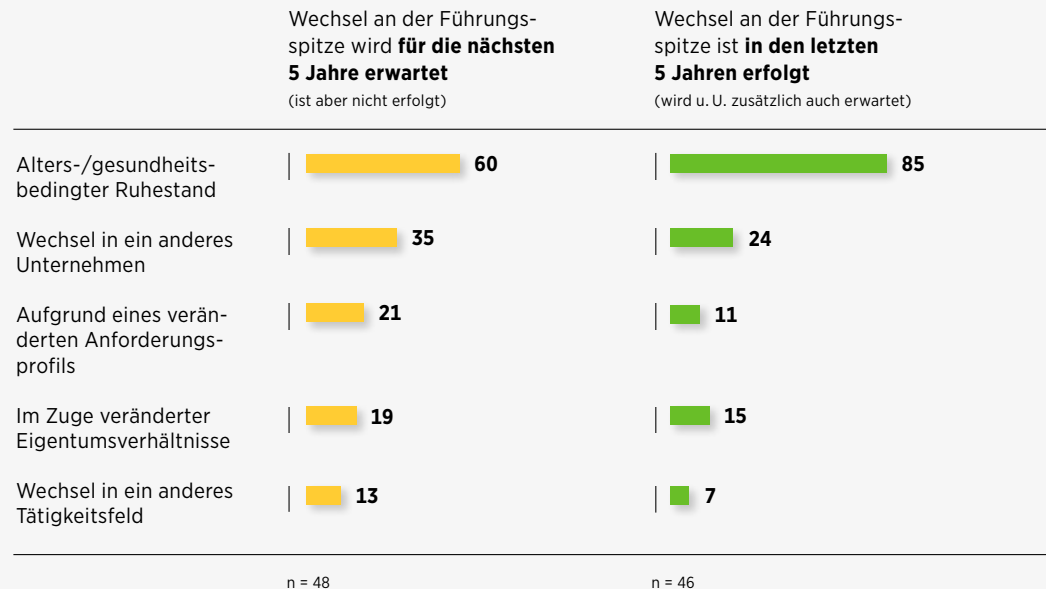
# III. Unternehmen im Umbruch: Führungswechsel und die Next Generation

## Zwischen Wunsch und Realität

Auf der Führungsetage zeichnet sich der Drang nach Veränderung ab. In der Realität stehen der Next Generation Tür und Tor aber nicht einfach offen. Fast gegensätzliche Anforderungen werden an jüngere und neue Führungskräfte gestellt: Neue Impulse sollen mit guter Kenntnis des Bestehenden einhergehen, um die Besonderheiten eines Unternehmens in die neue Strategie aufzunehmen.

Im Vergleich zu Deutschland setzen die Schweizer Unternehmen damit bei der Nachwuchssuche auf ein anderes Anforderungsprofil. Der Werdegang im Unternehmen in der Schweiz ist von deutlich grösserer Bedeutung als in Deutschland. Gleichzeitig suchen die Schweizer Unternehmen häufiger nach Strategen.

## Warum kam oder kommt es zu einem Wechsel an der Führungsspitze?



Angaben in %, an 100 fehlende: k. A.

## War for Talents in den Führungsteams

Die meisten Top-Führungskräfte sind in den letzten Jahren aus altersbedingten oder gesundheitlichen Gründen ausgeschieden. In Zukunft erwarten die befragten Manager aber, dass die lebenslange Zugehörigkeit an der Spitze keine Selbstverständlichkeit bleibe. Andere Ursachen für Wechsel in den nächsten fünf Jahren sind auffallend häufiger vorstellbar. Über ein Drittel der Führungskräfte rechnet ausserdem mit dem Wechsel von Managern in andere Unternehmen. Die Führungsetagen werden tendenziell durchlässiger und der Wettbewerb um gute Führungskräfte stärker. Dies verschärft das Nachfolgethema.

Weitere Grafiken

1

2

3



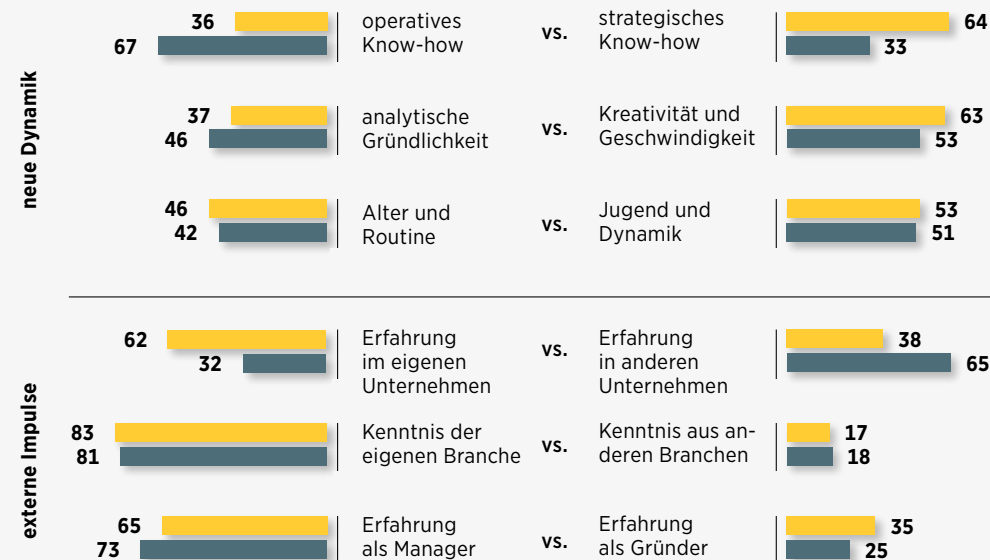
# III. Unternehmen im Umbruch: Führungswechsel und die Next Generation

## Zwischen Wunsch und Realität

Auf der Führungsetage zeichnet sich der Drang nach Veränderung ab. In der Realität stehen der Next Generation Tür und Tor aber nicht einfach offen. Fast gegensätzliche Anforderungen werden an jüngere und neue Führungskräfte gestellt: Neue Impulse sollen mit guter Kenntnis des Bestehenden einhergehen, um die Besonderheiten eines Unternehmens in die neue Strategie aufzunehmen.

Im Vergleich zu Deutschland setzen die Schweizer Unternehmen damit bei der Nachwuchssuche auf ein anderes Anforderungsprofil. Der Werdegang im Unternehmen in der Schweiz ist von deutlich grösserer Bedeutung als in Deutschland. Gleichzeitig suchen die Schweizer Unternehmen häufiger nach Strategen.

## Welche Eigenschaften sind für neue Manager (bei sonst gleicher Qualifikation) wichtiger?



Angaben in %, an 100 fehlende: k. A., CH n = 100, D n = 316

■ Schweiz ■ Deutschland

## Rekrutierung zwischen klassischen Wertemodellen und neuen Impulsen

Schweizer Unternehmen sind bei den Anforderungen an potenzielle Führungskräfte hin- und hergerissen: Einerseits fordern sie deutlich häufiger als die deutschen Kollegen strategisches Know-how. Andererseits bestehen sie auf Erfahrung im eigenen Unternehmen. Darin spiegelt sich ein unterschiedliches Verständnis von Verwaltungsrat und CEO: In Deutschland ist der CEO strategisch und operativ für die Zukunft des Unternehmens verantwortlich. In der Schweiz hingegen hat der Verwaltungsrat eine wichtige Rolle als externer Impulsgeber. Der CEO muss das Unternehmen gut kennen und durch transformative Zeiten navigieren.

Weitere Grafiken

1

2

3





# IV. In der Welt zu Hause: Strategien und Ziele im Auslandsengagement



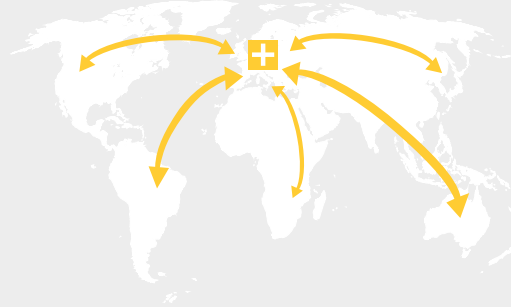


# IV. In der Welt zu Hause: Strategien und Ziele im Auslandsengagement

## Kleiner Binnenmarkt – starke internationale Vernetzung

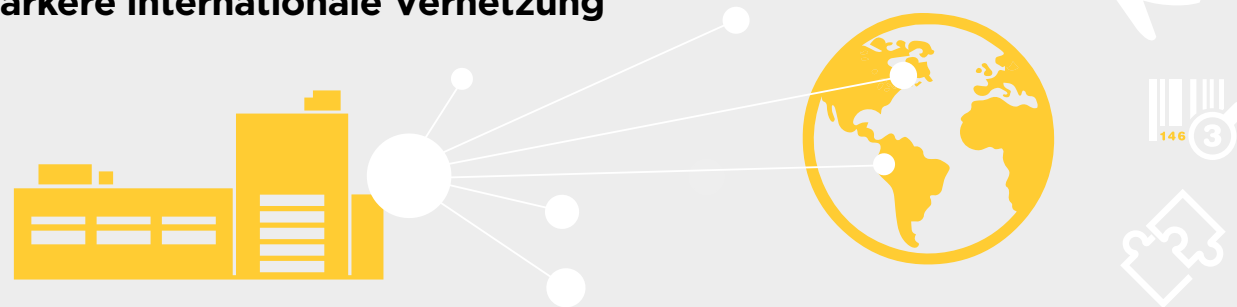
Ungebrochen hoch ist die Bedeutung der Internationalisierung der Schweizer Wirtschaft. Die Unternehmen bauen allerdings oft auf ein Eigenengagement ohne strategische Partner. Das könnte sich bald ändern. Potenziale sehen die Unternehmen vor allem in strategischen Allianzen. Werden die Pläne alle umgesetzt, würde jedes zweite Unternehmen Partnerschaften mit dem Ausland pflegen.

Ungebrochen bedeutend: **Internationalisierung**



1

Änderung im Mindset erkennbar:  
**stärkere internationale Vernetzung**



2



# IV. In der Welt zu Hause: Strategien und Ziele im Auslandsengagement

## Kleiner Binnenmarkt – starke internationale Vernetzung

Ungebrochen hoch ist die Bedeutung der Internationalisierung der Schweizer Wirtschaft. Die Unternehmen bauen allerdings oft auf ein Eigenengagement ohne strategische Partner. Das könnte sich bald ändern. Potenziale sehen die Unternehmen vor allem in strategischen Allianzen. Werden die Pläne alle umgesetzt, würde jedes zweite Unternehmen Partnerschaften mit dem Ausland pflegen.

Die Schweizer Wirtschaft wird immer mehr in der Welt zu Hause sein.

Schweizer Unternehmen...

78%

... sollten sich noch stärker Richtung  
Auslandsmärkte orientieren

56%

... sind verstärkt darauf angewiesen,  
Top-Manager aus dem Ausland zu gewinnen

... sind auf **Spezialisten und Kader  
aus dem Ausland** angewiesen

67%

... müssen verstärkt **mit internationalen  
Wettbewerbern fusionieren**

42%

31%

... sind zunehmend auf die **Beteiligung  
ausländischer Investoren** angewiesen

## Orientierung an ausländischen Märkten ist zentral

Der begrenzte Schweizer Binnenmarkt trägt seit Jahrzehnten zur Internationalisierung bei. Fachkräftemangel ist ein weiterer Grund für die anhaltend starke Auslandsorientierung der Unternehmen. Zwei Drittel der Unternehmen sind auf Spezialisten und Kaderpersonen angewiesen, mehr als die Hälfte auch für das Top-Management.

Die Orientierung am Ausland und die Vernetzung mit ausländischen Firmen zeigen sich auch deutlich in den Bestrebungen, mit Wettbewerbern zu fusionieren oder im Ausland nach Investoren zu suchen.

Stimmen Sie den folgenden Aussagen eher zu oder eher nicht zu? (Zustimmung in %, n=100)

Weitere Grafiken

1

2





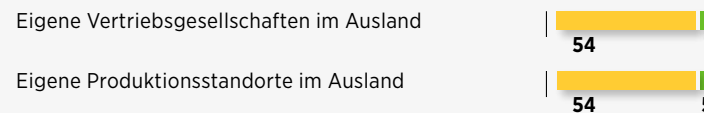
# IV. In der Welt zuhause: Strategien und Ziele im Auslandsengagement

## Kleiner Binnenmarkt – starke internationale Vernetzung

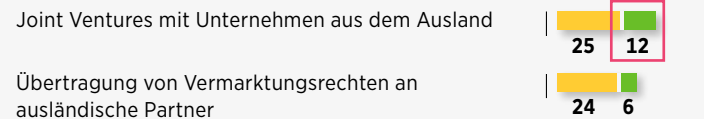
Ungebrochen hoch ist die Bedeutung der Internationalisierung der Schweizer Wirtschaft. Die Unternehmen bauen allerdings oft auf ein Eigenengagement ohne strategische Partner. Das könnte sich bald ändern. Potenziale sehen die Unternehmen vor allem in strategischen Allianzen. Werden die Pläne alle umgesetzt, würde jedes zweite Unternehmen Partnerschaften mit dem Ausland pflegen.

### Welche Bedeutung haben die folgenden Formen von Auslandsengagement für Ihr Unternehmen?

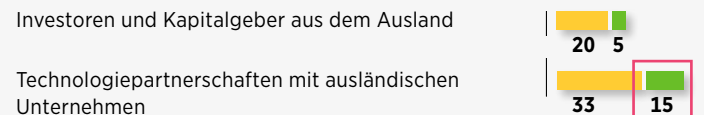
#### Eigenengagement



#### Vertriebs-/Produktionspartner



#### Externe Mittel



Angaben in %, Mehrfachnennungen, n = 100

■ Tätigen wir schon ■ Planen wir

Weitere Grafiken

1

2

### Die Zügel in der Hand behalten...

Schweizer Unternehmen bleiben im Ausland gerne unabhängig. Mehr als die Hälfte haben eigene Vertriebsgesellschaften oder Produktionsstandorte. Partner für Produktion und Vertrieb suchen sie seltener. Nur sehr vereinzelt arbeiten Unternehmen mit Kapital oder Technologie.

### ...und den Partner aus dem Ausland mit dem passenden Know-how einbinden

Potenzial sehen die Unternehmen künftig in strategischen Partnerschaften: 15 Prozent der Unternehmen planen Technologiepartnerschaften. 12 Prozent ziehen die Bildung eines Joint Ventures in Betracht. Werden alle Pläne umgesetzt, wird die Schweizer Wirtschaft bald stärker international vernetzt sein.





# V. Untersuchungsdesign

## Repräsentativität für die Schweizer Wirtschaft

Im Rahmen der Untersuchung wurden Führungskräfte der ersten Ebene von 100 Unternehmen in der deutschsprachigen Schweiz befragt. Zudem wurde eine deutsche Vergleichsstichprobe von 316 Unternehmen herangezogen, die sich in ihrer Zusammensetzung an der Schweizer Stichprobe orientiert. Auch hier wurden die Führungskräfte der ersten Ebene interviewt.

### Verfahren:

Telefonische Interviews (CATI) von ca. 15 Minuten (Schweiz) und 20 Minuten (Deutschland) Dauer

### Befragungszeitraum:

August 2017 bis September 2017 (Schweiz),  
November 2016 bis Januar 2017 (Deutschland)

### Durchführung:

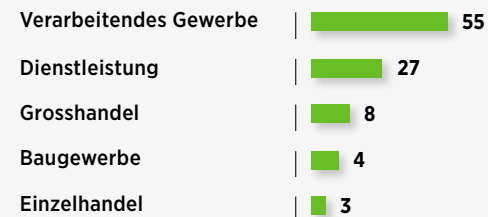
A&B One Research und Kantar TNS

## Größen- und Branchenverteilung der Stichprobe

### Jahresumsatz



### Branchen



Angaben in %, an hundert fehlende: weitere Branchen oder keine Angabe, Gesamtstichprobe n = 100







# V. Impressum

**Herausgeber:****Commerzbank AG**

Firmenkunden

Kaiserplatz

Frankfurt am Main

www.firmenkunden.commerzbank.de

Postanschrift:

60261 Frankfurt am Main

**Illustrationen:**

Vernessa Himmler

Hamburg

Es geht um die nächste Generation, auch in puncto Grafik: Vernessa Himmler, Jahrgang 1987, bebildert die 5. Studie. Die Illustratorin und Sandkünstlerin studierte bis 2012 Illustration an der HAW Hamburg. Seither konnte die freischaffende Nachwuchskünstlerin namhafte Auftraggeber wie die Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, Chanel Deutschland und Liebherr Constructions von sich überzeugen. 2016 war sie in der Wissenschaftssendung Galileo zu sehen.

**Projektleitung:**

Alexandra Ferenz

Telefon: +49 69 136-45015

Mobil: +49 162 1077576

alexandra.ferenz@commerzbank.com

**Konzept und Redaktion:**

Alexandra Ferenz

Commerzbank AG

A&amp;B One Kommunikationsagentur GmbH

Frankfurt am Main

**Grafik-Design:**

fleischers agentur für kommunikation gmbh

Neumühle/Schlangenbad

**Durchführung der Studie:**

A&amp;B One Research und

Kantar TNS

Finanzforschung

**KANTAR TNS.****Unternehmerperspektiven auf XING**

Was eignet sich besser für die effiziente Pflege und den Ausbau geschäftlicher Kontakte als der Einsatz von Social Media? Die Unternehmerperspektiven sind deshalb auf XING.

In der Gruppe Unternehmerperspektiven haben Sie als Inhaber und Entscheider mittelständischer Unternehmen die Möglichkeit, in exklusiver Runde die Themen der Initiative zu vertiefen, mitzureden und Ihr Netzwerk noch weiter und fester zu knüpfen.

Als Gruppenmitglied genießen Sie den direkten Zugriff auf ergänzende Informationen rund um die Commerzbank-Initiative Unternehmerperspektiven. Nach der Veranstaltung haben Sie die Chance, Gespräche weiterzuführen, Kontakte zu pflegen – und schon kurz nach einem Event per Link Fotos der Veranstaltung zu betrachten.

Melden Sie sich [▶ hier](#) an.