

«Innovation ist auch für KMU überlebensnotwendig»

Die Freigabe des Franken-Euro-Wechselkurses im Januar 2015 traf die exportorientierte Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie (MEM) in besonderem Masse. Im Gegensatz zu den grösseren Konzernen, von denen viele personalintensive Arbeitsschritte ins Ausland verlagerten, verfügten die 1400 KMU-Mitglieder des Branchenverbandes Swissmechanic mit ihren 65 000 Beschäftigten über weniger Spielraum. Warum, wie gut und mit welchen Erwartungen sie die Krise trotzdem überstanden haben, erläutert Swissmechanic-Direktor Oliver Müller im Gespräch mit «regioS».

regioS: **Die Schweizer Industrie hat die Frankenstärke mittlerweile gut verdaut, lautet heute der offizielle Tenor. Trifft dies beim aktuellen Frankenkurs für alle zu?**

Oliver Müller: Nein! Grundsätzlich profitieren jetzt zwar alle vom schwächeren Franken und von der guten Konjunktur. Das Wort «verdaut» ist allerdings zu relativieren: Die Unternehmen benötigen nun mindestens zwei bis drei gute Jahre, um sich von den schwierigen Zeiten wirklich zu erholen. Und sie haben noch keinen Spielraum, wenn sie mit neuen Begehrlichkeiten, etwa der Forderung von Kunden nach Preissenkungen, konfrontiert werden.

Welche Auswirkungen hatte die Freigabe des Franken-Euro-Wechselkurses konkret für die Mitglieder von Swissmechanic?

Die KMU haben einerseits das flexible Schweizer Arbeitsrecht genutzt und ihre Mitarbeitenden länger arbeiten lassen, was aber bloss eine temporäre und keine dauernde Lösung sein kann. Also haben sie extrem in die Produktivität investiert, in einen optimalen Betrieb und in effizientere Abläufe. Die in Grossunternehmen schon länger praktizierte Lean Production ist so auch in unserer KMU-Industrie praktisch flächendeckend eingeführt worden.

Die berühmte Fitnesskur also?

Ja, sicher, und hoffentlich heilsam auch auf Dauer. Man musste alle Möglichkeiten ausschöpfen, um den Kostendruck abzufedern.

Warum gestaltet sich die Situation für Ihre Mitglieder – kleine industrielle und gewerbliche Betriebe der Metallbranche – besonders schwierig?

Grössere Unternehmen mit 200 oder 300 Beschäftigten sind oft bereits international ausgerichtet, und sie können mittels Verlagerung ins Ausland und dortigen Sourcing tatsächlich Kosten einsparen. Für ein regional ausgerichtetes KMU mit 20 oder 50 Mitarbeitenden, wie das viele unserer Mitglieder sind,

Seite 17

Oliver Müller,
Direktor
Swissmechanic

Page 17

Oliver Müller,
directeur de
Swissmechanic

Pagina 17

Oliver Müller,
direttore di
Swissmechanic



kann eine solche Verlagerung jedoch nicht das Ziel sein – abgesehen davon, dass der Aufbau eines zweiten Standorts vorerst immer auch Geld kostet.

Gab es neben Verlierern auch Gewinner? Oder Unternehmen, die dank erfolgreicher Massnahmen nun zu klaren Gewinnern geworden sind?

Grundsätzlich war es für alle schwierig, denn der starke Franken drückte bei allen erheblich auf die Margen.

Sie fordern länger schon einen vom Staat mitfinanzierten Kreditfonds für Industrie-KMU. Wie zuversichtlich sind Sie, dass dieser Fonds zustande kommt?

Das Thema hat sich mittlerweile etwas entschärft, aber eine Tatsache lässt sich weiterhin nicht weglegen: In der Schweiz fliesst viel Geld, das die Industrie dringend benötigen würde, via Pensionskassen in Immobilien. Hier

könnten veränderte Anlagevorschriften für eine Korrektur sorgen.

Kredite zu verleihen, gehört eigentlich zum Geschäftsbereich der Banken. Warum kommen diese ihren Pflichten gegenüber Industrie-KMU nicht nach?

Viele KMU, die lange mit eigenen Mitteln über die Runden kamen, müssen sich heute fremdfinanzieren. Sie haben dafür allerdings ihre Hausaufgaben aus der Optik der Banken nicht richtig gemacht. Diese erwarten Sicherheiten und eine gewisse Transparenz, einen Businessplan zumindest und eine Strategie oder – noch besser – ein zertifiziertes Managementsystem. Ein Mindestmass an Informationen eben, das es ihnen erlaubt, die Risiken einzuschätzen. Doch die Regeln, nach denen die Kreditvergabe erfolgt, sind längst nicht allen KMU klar. Dieses Manko ist inzwischen beiden Seiten bekannt und Gespräche sind im Gange, um das Problem zu lösen.

Sie würden also noch nicht von der berüchtigten «Kreditklemme» sprechen?

«Kreditklemme» wäre der falsche Ausdruck. Der Investitionsbedarf bei den Unternehmen ist gegeben. Im Prinzip gibt es dafür genug Geld auf dem Markt. Doch die Vergabekriterien sind nicht allen Marktteilnehmenden bekannt, und sie werden so restriktiv gehandhabt, dass nicht alle davon profitieren können. Es geht nun also darum, Brücken zu bauen zwischen den KMU und den Banken, damit die Kreditvergabe wieder für alle zum Laufen kommt. Dies zum Funktionieren zu bringen, ist ein Schwerpunkt unserer Verbandstätigkeit.

Gerade in ländlichen Regionen bilden industrielle KMU das eigentliche Rückgrat der Wirtschaft. Damit scheint die Frankenstärke auch ein regionales Problem zu sein. Stimmt das?

« L'innovazione est également vitale pour les PME. »

L'abandon du taux plancher de l'Euro en janvier 2015 a particulièrement affecté l'industrie des machines, des équipements électriques et des métaux (MEM), orientée vers l'exportation. Si de grands groupes ont délocalisé à l'étranger certaines étapes de production intensives en personnel, les 1400 PME membres de l'association professionnelle Swissmechanic, et leurs 65 000 employés n'ont pas bénéficié d'une telle marge de manœuvre.

Son directeur Oliver Müller l'explique: « Pour une PME à

orientation régionale qui compte 20 ou 50 collaborateurs, le départ à l'étranger ne saurait être l'objectif. » Pourtant, les petites entreprises ont étonnamment bien résisté au choc du franc. Ce sont les fabricants de composants simples qui ont enregistré les plus fortes pertes. Nombre de leurs clients se sont mis à commander les pièces nécessaires chez le fournisseur le meilleur marché – sans tenir compte des fournisseurs locaux. La situation de l'industrie MEM s'est certes un peu détendue entre-temps. Mais le comportement toujours restrictif des banques à l'égard des PME – malgré la détente sur le marché financier – cause des soucis à Oliver Müller: faute de crédits,

les entreprises ne peuvent par exemple pas financer les innovations urgentes. Selon lui, on se concentre moins sur des produits innovants que sur des procédés technologiques ou la prospection de nouveaux marchés: « Le fait de pouvoir produire un composant à un coût deux fois plus avantageux grâce à un nouveau procédé procure à l'entreprise un avantage décisif sur le marché. » Pour l'avenir, Oliver Müller attend une impulsion vigoureuse de la promotion de l'innovation menée par la Nouvelle politique régionale (NPR). Grâce au soutien de coachs en innovation dans le cadre des systèmes régionaux d'innovation (RIS), des PME éloignées des hautes

écoles pourraient également bénéficier du soutien à l'innovation. À cet égard, Oliver Müller observe déjà des approches prometteuses dans la pratique, par exemple en Argovie ou dans la vallée du Rhin saint-galloise. Toutefois, de nombreuses PME ne connaissent pas encore suffisamment les nouvelles possibilités de promotion de l'innovation. « Pour y remédier, il faudrait une offensive d'information que notre association bien interconnectée soutiendrait volontiers. » O

www.swissmechanic.ch

L'innovazione è imprescindibile anche per le PMI

L'abbandono del tasso di cambio minimo franco-euro nel gennaio 2015 ha colpito duramente l'industria metalmeccanica ed elettrica orientata all'esportazione. Se i grandi gruppi possono trasferire all'estero le fasi produttive ad alta intensità di manodopera, le 1400 PMI che fanno parte dell'associazione di categoria Swissmechanic e che raggruppano 65 000 collaboratori hanno avuto meno margine di manovra.

Il direttore di Swissmechanic, Oliver Müller, afferma che per una PMI a vocazione regionale e con 20-50 dipendenti

l'obiettivo non può essere quello di spostare la produzione all'estero. Ciò nonostante anche le piccole imprese hanno resistito sorprendentemente bene al contraccolpo. A subire le perdite maggiori sono stati i fabbricanti di componenti semplici: i loro clienti hanno infatti ripiegato sul fornitore più conveniente, senza più considerare l'offerta locale. Anche se nel frattempo la situazione dell'industria metalmeccanica ed elettrica è leggermente migliorata, Müller teme che le banche, nonostante le schiarite sul mercato finanziario, continuino ad applicare condizioni restrittive nei confronti delle PMI, che, ad esempio, non possono finanziare le innovazioni urgentemente

necessarie. Secondo Müller, l'innovazione si focalizza meno sul prodotto e più sulle tecnologie di processo o lo sviluppo di nuovi mercati: « Se grazie a un nuovo processo una componente può essere prodotta a costo dimezzato, questo conferisce all'impresa un vantaggio di mercato fondamentale ». Müller si aspetta che la promozione dell'innovazione nell'ambito della Nuova politica regionale (NRP) dia un forte impulso all'innovazione. Grazie al sostegno fornito dai coach nel quadro dei sistemi regionali di innovazione (RIS), anche le PMI che si trovano lontane dalle scuole universitarie potrebbero beneficiare del sostegno all'innovazione.

Müller ha già osservato approcci promettenti nella pratica, ad esempio in Argovia o nella valle del Reno sangallese. Tuttavia, molte PMI non conoscono ancora abbastanza le nuove possibilità per promuovere l'innovazione. « Serve una campagna di informazione, che in qualità di associazione di categoria saremo lieti di sostenere ». O

www.swissmechanic.ch

Der Detailhandel an der Grenze ist heute bestimmt ein durch die Frankenstärke verursachtes regionalwirtschaftliches Problem, das wir aber in diesem Ausmass in der Metallbranche nicht haben. Verantwortlich für regionalwirtschaftliche Schwierigkeiten in unserer Branche ist weniger die Frankenstärke als vielmehr die Industriestruktur. In den Regionen dominiert oft ein einziger grösserer Konzern, und viele KMU in der Umgebung hängen als Zulieferanten von dessen Erfolg ab. Gerät dieser Konzern in eine Krise und verlagert Produktionsprozesse ins Ausland, haben die KMU-Zulieferanten ein grosses Problem. Als beispielsweise Alstom im Aargau seine Abbaupläne bekanntgab, begann bei vielen Kleinen in der Region das grosse Zittern. Sie fürchteten, ihren grössten Kunden zu verlieren. In der Region leben also viele KMU mit einem Klumpenrisiko, das es in den grossen Zentren wie im Raum Zürich so weniger gibt.

Die Neue Regionalpolitik (NRP) konzentriert ihre Bemühungen in der Programmperiode 2016–2019 auf Innovationsförderung für KMU und auf Tourismusförderung. Sehen Sie konkrete Ansätze, wie Ihre Mitglieder von dieser Innovationsförderung profitieren können?

Im Aargau zum Beispiel sind verschiedene unserer Mitglieder in Projekte involviert, die über das Innovationszentrum lanciert worden sind. In anderen Kantonen ist es noch ruhiger, sodass wir annehmen müssen, dass die Dinge gerade erst ins Rollen kommen. Ausserdem stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, wie wir Innovation überhaupt definieren. Um wirklich neue Produkte zu entwickeln, ist die Nähe zu den Hochschulen fast zwingend. Doch die wenigsten KMU können von einer solchen profitieren. Richtig ist der Ansatz mit den Innovationscoaches, wie ich ihn aus dem Aargau kenne, die nun einzelne Unternehmen analysieren, um innovative Möglichkeiten auszuloten. Bis jetzt konnten nur mittlere und grössere Unternehmen, sagen wir mal solche mit 100 Mitarbeitenden und mehr, von staatlicher Innovationsförderung profitieren, aber nicht ein klassisches KMU mit 30 bis 50 Mitarbeitenden. Da sehen wir nun

Möglichkeiten, dass diese Lücke dank der Regionalen Innovationssysteme (RIS) und ihrer Innovationscoaches geschlossen wird.

Ist die Möglichkeit, über die Innovationscoaches gratis Beratung und Begleitung bei Innovationsprojekten zu bekommen, den Unternehmern Ihres Verbandes genügend bekannt?

Die KMU sind es gar nicht gewohnt, vom Staat Hilfe zu bekommen. Sie rechnen überhaupt nicht damit und sind weder sensibilisiert noch ausreichend über die neuen Angebote der RIS informiert. Es braucht also eine Informationsoffensive, um den KMU die neuen Möglichkeiten der Innovationsförderung näherzubringen. Wir als gut vernetzter Verband helfen gerne dabei.

Wie wichtig ist denn überhaupt Innovation für Ihre Mitglieder?

Die Produktinnovation steht nicht unbedingt im Vordergrund. Geht es hingegen um Prozesstechnologie oder die Erschliessung neuer Märkte, ist Innovation überlebensnotwendig. Wenn sich eine Komponente dank eines neuen Verfahrens um die Hälfte günstiger produzieren lässt, verschafft das dem Unternehmen einen marktentscheidenden Vorteil.

Haben Sie Beispiele erfolgreicher Projekte, die im letzten Jahr oder im laufenden lanciert worden sind?

Ich habe das Innovationszentrum Aargau erwähnt, aber gute Projekte gibt es auch im St. Galler Rheintal und in vielen weiteren Regionen.

Mit welcher Entwicklung rechnen Sie bei Ihren Mitgliedern in den nächsten drei Jahren?

Wer heute schon die Hausaufgaben gemacht hat, hat gute Chancen, sich weiter zu erholen. Gleichzeitig kann er Investitionen tätigen, um nochmals besser zu werden und so auch die schwierigeren Zeiten, die garantiert kommen werden, zu überstehen. Der Radius, in dem die KMU agieren, wird zunehmend grösser und internationaler. Damit drängt sich auch bei vielen die Frage auf, welches denn



die kritische Betriebsgrösse ist, um sich überhaupt richtig positionieren zu können. Soll man sich überhaupt vergrössern, oder soll man sich auf eine Nische zurückziehen. Allenfalls braucht es Zusammenschlüsse, um als KMU international zu werden, oder eine strategische Neuausrichtung. Dies sind Fragen, die in guten Jahren beantwortet werden müssen. Dann können wir auch schwierigere Zeiten wieder gut überstehen.

Und welchen Frankenkurs wünschen Sie sich?

Ich erwarte, dass sich der Euro weiter in Richtung 1.20 Franken bewegt. Das gäbe allen Unternehmen gute Chancen, um profitabel und mit befriedigenden Margen zu wirtschaften. ○

www.swissmechanic.ch