

Rezepte erfolgreicher Unternehmen

Thomas Kübler, Delegierter für regionale Wirtschaftskontakte, Basel

1 Ausgangslage

Die schweizerische Volkswirtschaft leidet an einer Wachstumsschwäche. Seit Jahren liegt das Wachstum des Bruttoinlandprodukts zum Teil deutlich hinter jenem anderer Volkswirtschaften zurück. Wenn auch das Ausmass der Wachstumslücke und die Wahl der geeigneten Indikatoren zur Messung der Wachstumsdifferenz umstritten sind, wird der Aussage, dass die Schweiz einen Malus aufweist, kaum widersprochen.

Nicht alle Sektoren und Zweige sind von der Wachstumsschwäche gleichermassen betroffen. Gemeinhin werden die binnenmarktorientierten Branchen als wichtige Verursacher der relativen Wachstumsschwäche der gesamten Volkswirtschaft identifiziert. Dank Abschottung vor (internationaler) Konkurrenz seien ihre Preise vergleichsweise zu hoch und das Wachstum der Branche tief. Im Gegensatz dazu seien die vorab exportorientierten Unternehmen seit jeher dem globalen Wettbewerb ausgesetzt gewesen, hätten sich deshalb schon früh spezialisiert und seien deutlich wettbewerbsfähiger. Als Indikator für diesen Sachverhalt wird häufig die unterschiedliche Arbeitsproduktivität zwischen binnenmarkt- und exportorientierten Unternehmen herangezogen.

Tatsächlich sind die Wachstumsunterschiede zwischen den einzelnen Branchen der schweizerischen Volkswirtschaft auffallend, insbesondere auch im internationalen Branchenvergleich. Es zeigt sich aber auch, dass unterschiedliche Wachstumsraten nicht allein mit der Exportquote erklärt werden können. Zudem entwickeln sich einzelne Unternehmungen innerhalb derselben Branche ebenfalls sehr unterschiedlich, sind doch die Branchen kein homogenes Aggregat von Unternehmungen.

2 Fragestellung und Relevanz

Verschiedene Branchen einer Volkswirtschaft oder auch verschiedene Unternehmungen einer Branche können also sehr unterschiedliche Wachstumsraten aufweisen. Was unterscheidet aber erfolgreiche von erfolglosen Unternehmungen? Gibt es Erfolgsfaktoren, die eine allgemeine, generelle Gültigkeit besitzen? Kann die Wirtschaftspolitik allenfalls gar Impulse für eine erfolgreiche unternehmerische Tätigkeit geben?

Eine mikroökonomische Betrachtungsweise ist für die an sich makroökonomische Fragestellung durchaus angemessen. So hat etwa die OECD in der jüngeren Vergangenheit zunehmend Ressourcen zur Erforschung des unmittelbaren unternehmerischen Umfelds bereitgestellt. Im Mittelpunkt stehen dabei Fragen nach der optimalen Ressourcenallokation in relativ eng abgegrenzten Branchen (Marktein- und -austritte von neuen bzw. reifen Unternehmungen) sowie der (Produktivitäts-)Entwicklung existierender Unternehmungen.

3 Untersuchung

Zur Beantwortung der Grundfrage, ob es Erfolgsrezepte für Unternehmenswachstum gibt, haben die Delegierten für regionale Wirtschaftskontakte der Schweizerischen Nationalbank (SNB) im Frühjahr 2004 im Rahmen ihrer regelmässigen Spezialberichterstattung eine Reihe von Interviews mit Unternehmen durchgeführt. Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse, die durch weitere Erkenntnisse aus Unternehmensbesuchen angereichert wurden, kurz zusammengefasst.

3.1 Unternehmensauswahl und -statistik

Die Unternehmungen wurden aus allen Regionen der Schweiz ausgewählt. Als Erfolgskriterien wurden Umsatzwachstum, Rentabilität und Arbeitsplatzwachstum herangezogen. In Ermangelung einer repräsentativen und nach objektiven Kriterien aufgebauten Datenbank über erfolgreiche Unternehmungen oblag es den Delegierten für regionale Wirtschaftskontakte, aus den jeweiligen Regionen im obigen Sinne erfolgreiche Unternehmungen auszuwählen.

Für die Untersuchung wurden 43 Unternehmensbesuche ausgewertet. Die Unternehmen gehören Branchen an, die rund 45% der gesamten Wertschöpfung der schweizerischen Volkswirtschaft abdecken. Zählt man zur Grundgesamtheit nur die Branchen, deren Unternehmen einen kommerziellen Zweck verfolgen (also ohne öffentliche Verwaltung, Verbände etc.), so ist die Abdeckung deutlich höher. Die besuchten Unternehmen sind überdurchschnittlich produktiv und weisen ein über dem Branchendurchschnitt liegendes Wachstum auf.

Weiter zeichneten sich die Unternehmen durch folgende in Tabelle 2 zusammengestellten Merkmale aus: Zum einen handelt es sich ausschliesslich um Klein- und Mittelunternehmen (KMU) und zum andern um mehrheitlich Familien-AGs, die wiederum zu mehr als der Hälfte der Fälle durch den Patron geführt wurden.

Besuchte Unternehmen

Tabelle 1

Branche NOGA ¹	Anzahl Besuche	Veränderung des nominellen Umsatzes in % p.a. über mind. die letzten 5 Jahre ²	Nomineller Umsatz pro Mitarbeiter 2002 in 1000 CHF ²
Nahrungsmittel/Bonbon	7	4–6% (> 10%; > 20%)	230/1000
Textil und Bekleidung	2	6–14%	330
Chemie/Pharma	5	15–20%	400–600
Kunststoff/Verpackungen	2	10–15%	250
Metall	4	7–9%	250–350
Maschinen- und Fahrzeugbau	5	8–10% (30%)	150–450
Elektrotechnik/Medizinaltechnik	7	10–15%/25%	200–360
Detailhandel	3	< 10% (15%)	250–350
Gastgewerbe	2	k.A.	k.A.
Verkehr	2	10%	160
Unternehmensdienstleistungen	2	30%	150–250
Diverse	2	k.A.	320–500

1 Allg. Systematik der Wirtschaftszweige, BFS; eigene Branchenzuteilung der befragten Unternehmen

2 Spannweite der Antworten, Extremwerte in Klammern

Quelle: Eigene Befragungen

3.2 Fragenkatalog

Folgende Themen wurden mit den Unternehmen besonders diskutiert:

Marktentwicklung

- In welchem Marktumfeld bewegt sich das Unternehmen?

Produktinnovation

- Was ist Innovation?
- Wodurch werden Innovationen ausgelöst? Handelt es sich um einen strukturierten Prozess?
- Welche Rolle spielt die Produktinnovation für den Erfolg?
- Welche Rolle spielen Innovations-Cluster (Nähe zu Universitäten/Fachhochschulen, Konkurrenten, Kunden oder Vorleister)?

Prozessinnovation

- Welche Bedeutung kommt der Optimierung, Erneuerung von Unternehmensprozessen zu?
- Dienen Prozessinnovationen der Kostenreduktion, der Veränderung des Standortportefeuilles oder entstehen dadurch gar neue Geschäftsmodelle?

Marktbearbeitung

- Wie ist die Marktbearbeitung organisiert, welchen Stellenwert nimmt sie in der Unternehmensführung ein?

Qualitative Aspekte

- Wie wichtig sind so genannte weiche Faktoren wie Unternehmenskultur, Führungseigenschaften des Managements oder allgemein die Qualifikationen der Belegschaft?

4 Ergebnisse

Die Umfrage hat ergeben, dass es keine eigentlichen Rezepte für Unternehmenserfolg gibt, ganz zu schweigen, dass sie allgemeine Gültigkeit hätten. Trotzdem kristallisierten sich folgende Merkmale erfolgreichen unternehmerischen Verhaltens heraus:

- **Umfeldanalyse:** Erfolgreiche Unternehmen kennen ihr Marktumfeld und die Faktoren, welche die Märkte bewegen. Sie setzen sich intensiv mit ihren Konkurrenten, deren Strategie und damit ihrem Wettbewerbsumfeld sowie rechtlichen und allenfalls politischen Rahmenbedingungen auseinander.
- **Flexibilität:** Eine «Strategie aus einem Guss», die einmal entwickelt und dann erfolgreich umgesetzt wird, ist kaum je anzutreffen. Die Gespräche vermitteln den Eindruck, dass jene Unternehmen erfolgreich sind, denen es gelingt, sich rasch und immer wieder auf Veränderungen im Umfeld oder in der Unternehmung selbst anzupassen. Was ex post logisch und stringent zusammen passt und als Strategie wahrgenommen wird, ist selten ex ante genau so geplant gewesen.
- **Differenzierung:** Längerfristig haben Unternehmen nur Erfolg, wenn es ihnen gelingt, sich von den Konkurrenten zu unterscheiden. Erfolgreiche Unternehmen sind besser als ihre Mitbewerber, entweder indem sie bei gleicher Qualität günstiger sind oder andere, bessere Qualität (Produkte) anbieten.

Weitere Merkmale der befragten Unternehmen

Tabelle 2

Zahl der Mitarbeiter	Anzahl Unternehmen	Publikums-gesellschaft	Familien-AG oder privat gehaltene AG ¹	Durch Patron geführt	Umsatz 2002 in Mio. Franken ²
< 100	7	0	7	3	5–85
101–250	9	3	6	5	30–250 (2500)
251–500	8	2	6	2	70–250
> 500	19	10	9	6	100–zweistellige Milliardenbeiträge

¹ Inkl. einer Genossenschaft und zwei sich im Besitz von Stiftungen befindlichen AGs

² Spannweite der Antworten, Extremwerte in Klammern

Quelle: Eigene Befragungen

- **Produktinnovation:** Produktinnovationen sind das Lebenselixier erfolgreicher Unternehmen. Ob allerdings eine Neuerung oder Veränderung eine Innovation ist, entscheidet sich am Markt. Nur was den Kundennutzen erhöht, stösst auf Zahlungsbereitschaft. Erfolgreiche Unternehmen beziehen daher die Kunden sehr früh in den Innovationsprozess mit ein.
- **Prozessinnovation:** Erfolgreiche Unternehmen optimieren ihre Prozesse, sei es um Kosten zu senken oder um Abläufe zu verbessern. Erfolgreiche Unternehmen im Kostenwettbewerb basieren ihren Erfolg auf Prozessinnovationen. Unternehmensprozesse werden fragmentiert, neu organisiert. Die Wertschöpfungskette kann sich verlängern oder verkürzen, die vertikale Integration (vor- oder nachgelagerte Unternehmensprozesse) und horizontale Integration (ähnliche oder verwandte Prozesse) verändern.
- **Kooperationsfähigkeit:** Der Fähigkeit zu Kooperationen in unterschiedlicher Intensität und rechtlicher Ausgestaltung kommt eine ganz besondere Bedeutung zu. Zusammenarbeit mit Universitäten/Fachhochschulen, aber auch mit Konkurrenten, Zuliefern oder Kunden mit dem Ziel, den Technologietransfer zu verbessern, die Beschaffungs- oder Absatzmärkte zu bewirtschaften, neue Unternehmensprozesse mit Zulieferunternehmen oder Kunden zu entwickeln, sind ein Gebot der Stunde.
- **Kundenoptik:** Erfolgreiche Unternehmen hinterfragen ihre Position immer wieder aus der Sichtweise der Kunden. Was sind die Bedürfnisse der Kunden? Wie hoch ist ihre Zahlungsbereitschaft?

4.1 Marktwachstum

Die Wahl einer geeigneten Strategie hängt stark vom Marktumfeld ab. In wachsenden Märkten muss eine Unternehmung, wenn sie erfolgreich sein will, ebenso schnell wie der Markt wachsen. Das bedingt erstens eine funktionierende Innovationspolitik. Gerade in Wachstumsphasen müssen neue Produkte entwickelt werden. In der Umfrage hat sich dies vorab in den stark wachsenden Branchen Medizinaltechnik und Pharmaindustrie gezeigt. Nur durch beständige Innovation gelingt es den Unternehmen, dauerhaft erfolgreich zu sein. Zweitens muss die Unternehmung in der Lage sein, die Produktionskapazitäten rasch zu erweitern. Die kritischen Faktoren während der

Wachstumsphase sind die Finanzierung der Innovationspolitik und des Ausbaus der Produktionskapazitäten, die Entwicklung einer auf Wachstum ausgerichteten Firmenkultur sowie die Aufrechterhaltung einer hohen Innovationsgeschwindigkeit.

In stagnierenden oder schrumpfenden Märkten sind andere Strategien gefragt. Entweder gelingt es der Unternehmung, den Markt zu segmentieren und eine Wachstumsnische zu finden und zu besetzen oder sie muss versuchen, auf Kosten der Konkurrenz Marktanteile zu gewinnen. In diesem Fall ist die Kostenseite von entscheidender Bedeutung. Tiefe Kosten erlauben, eine vorteilhafte Position im Preiswettbewerb einzunehmen, Marktanteile zu gewinnen, die Produktion auszuweiten und so Skalenerträge zu realisieren.

In der Konsumgüterindustrie hat sich gezeigt, dass die Preisstrategie aufgrund der internationalen Konkurrenz wenig Erfolgchancen hat. Hier setzen die befragten Unternehmen vorab auf Marktsegmentierung und Markenstrategie. Auch im Handel hat sich diese Strategie während langer Jahre als vorteilhaft erwiesen. Beispiele sind die Bio- oder Naturbereiche. Typische Vertreter der Nischenstrategie sind aber auch die Investitionsgüterunternehmen. Erfolgreiche Unternehmen besetzen oft eine Nische, welche schneller als der Markt wächst. Die Kernkompetenz dieser Unternehmer liegt in der Innovationsfähigkeit, vor allem im Bereich der Produktinnovationen. Dank neuer Materialien oder dank Innovationen in Prozessen erzielen sie Lösungen, welche in Anwendung, Sicherheit oder Miniaturisierung neue Standards setzen.

4.2 Produktinnovationen

Praktisch ausnahmslos haben die besuchten Unternehmungen die Innovationsfähigkeit als entscheidenden Erfolgsfaktor bewertet. Sie ist das einzige Mittel, sich dauerhaft von der Konkurrenz zu unterscheiden und gegen kostengünstigere Standorte bestehen zu können. Ob eine Änderung eine Innovation darstellt oder nicht, hängt vom Urteil der Kunden ab. Nur wenn eine Veränderung den Kundennutzen erhöht, was sich in dessen Zahlungsbereitschaft zeigt, handelt es sich um eine Innovation. Die «Marktfähigkeit von Veränderungen entscheidet über deren Innovationsgehalt».

Erfolgreiche Unternehmungen sind in der Lage, die Kundenoptik als Auslöser und Triebfeder für Innovationen zu nutzen und gleichzeitig im Innern der

Unternehmung eine «systematische Innovationspolitik» zu betreiben. Für den Miteinbezug der Kundenoptik hat sich bei der Untersuchung gezeigt, dass sich beispielsweise gemischte Projektteams von Auftraggebern und Auftragnehmern sehr bewähren. Solche Kooperations- oder Zusammenarbeitsformen bedingen jedoch grosses Vertrauen zwischen den Partnern. Typischerweise finden solche Formen in industriellen Unternehmungen, vor allem in technologisch fortschrittlichen Bereichen wie beispielsweise der Investitionsgüterindustrie oder in der Kundensynthese/Spezialitätenchemie, Anwendung. In der Konsumgüterindustrie oder im Handel versuchen die Unternehmen, die Kundenpräferenzen über ein Markt-Monitoring oder Befragungen zu erfassen. Der direkte Kontakt auf persönlicher Ebene spielt hier eine weniger grosse Rolle.

Bei der «eher systematischen und institutionalisierenden» Innovationspolitik hat sich eine enge Zusammenarbeit zwischen den Unternehmungen und Fachhochschulen/Universitäten als zweckdienlich erwiesen. Gerade kleinere und mittlere Unternehmen sind auf diese räumliche und fachliche Nähe und Zusammenarbeit angewiesen. Es ist denn auch kein Zufall, dass die KMU versuchen, das Fächerportfolio der regional ansässigen Fachhochschulen zu beeinflussen oder entsprechend fachlich geeignete Fachhochschulen anzusiedeln. Aber auch zwischen verschiedenen Unternehmungen kann es zu technologischen Kooperationen kommen. So hat sich gezeigt, dass ehemalige Konkurrenten durchaus in der Lage sind, Zusammenarbeitsformen, temporär oder permanent, zu finden, die beiden Seiten nutzen. Schliesslich kann es so weit kommen, dass sich zwei oder mehr Unternehmungen zusammenschliessen oder dass sie einzelne vor- oder nachgelagerte Prozesse integrieren und die Wertschöpfungstiefe verändern.

4.3 Prozessinnovationen

Die Untersuchung hat gezeigt, dass Prozessinnovationen bei erfolgreichen Unternehmen mehreren Zwecken dienen:

- Prozessinnovationen sollen zu effizienteren Abläufen führen und helfen, die Kosten zu senken. Wie auch die Produktinnovation ein Gebot der Stunde für alle Unternehmen ist, ist auch das Nutzen von Kostensenkungspotenzialen durch Prozessinnovationen eine Pflichtaufgabe.

Besonderen Wert messen Unternehmen aus den konsumnahen Bereichen wie Handel oder Nahrungsmittelproduktion diesem Faktor bei.

- Prozessinnovationen sollen helfen oder erlauben, Unternehmensprozesse zu fragmentieren und neu anzuordnen. Dies führt zur Frage «Make or buy» und kann zur Auslagerung einzelner Prozesse, aber auch zur Integration neuer Abläufe führen. Die Wertschöpfungskette wird also verändert. Dies kann letztlich bis zur globalen Optimierung des Standortportefeuilles von Unternehmungen führen. Diesen Zweck haben namentlich Unternehmungen aus der Textil- und Bekleidungsindustrie, aus dem Maschinen- und Fahrzeugbau sowie aus der Elektrotechnik und Chemie/Pharma genannt – Unternehmen also, die global tätig sind oder die ihr Geschäftsmodell überdenken und ehemalige Produktionsbetriebe, die sich auf Engineering/Design/Verkauf/Corporate-Center-Funktionen konzentrieren und die Produkte nicht mehr selbst herstellen, sondern einkaufen.
- In Dienstleistungsunternehmen ermöglichen Prozessinnovationen die Verrichtung neuer Tätigkeiten. Insbesondere bei Dienstleistungen sind solche Entwicklungen zu erkennen. Die Grenzen zwischen Prozess- und Produktinnovation sind in diesem Bereich fließend und kaum mehr zu erkennen. Beispiele sind moderne Logistikkonzerne, welche sich aus Transportunternehmen entwickelt haben, oder Hersteller von Produkten aus dem Gesundheitsbereich, deren Mehrwert sich nicht primär über die Hardware des Produkts, sondern über die Schulung bezüglich Anwendungsfelder ergibt.

4.4 Marktbearbeitung

Die Umfrage hat gezeigt, dass der Marktbearbeitung eine sehr grosse Bedeutung zukommt. Dabei sind nicht allein die Vertriebskanäle, Verkaufsoffensiven und die Ermittlung der Zahlungsbereitschaft angesprochen. Die Marktbearbeitung dient ganz grundsätzlich der Marktbeobachtung, dem Erkennen von Markttrends oder, wie gezeigt, der Steuerung der Innovationspolitik. Die Marktbearbeitung kann somit einerseits ein Instrument zur Positionierung der Unternehmung und zur Marktsegmentierung darstellen. Sie kann aber auch ein Ausdruck der Unternehmenskultur sein. Die Untersuchung hat den Eindruck vermittelt, dass erfolgreiche Unternehmen ganz aus-

gesprächen eine Kundenoptik pflegen. Dies wird von der Unternehmensführung vorgelebt und ist meist in Form von organisatorischen oder führungsmässigen Massnahmen institutionalisiert.

4.5 Der Mensch macht den Unterschied aus

Trotz der verschiedenen Facetten des Unternehmenserfolgs, welche die Untersuchung hervorgebracht hat, zeigt sich, dass der «Faktor Mensch» letztlich die zentrale Rolle spielt. Belegschaft wie Geschäftsführung und insbesondere Eigentümer der Unternehmung bestimmen mit ihrem Verhalten den Unternehmenserfolg ganz wesentlich. Warum eine Unternehmung Erfolg hat oder nicht, ist objektiv oftmals kaum nachzuvollziehen. Entsprechend messen alle interviewten Unternehmen der Förderung ihrer Belegschaft eine hohe Bedeutung bei. Dies äussert sich darin, dass die kontinuierliche Aus- und Weiterbildung den Unternehmern sehr wichtig ist. Gerade Familienunternehmungen oder Firmen, denen ein «Patron» vorsteht, haben immer wieder die Bedeutung der Loyalität nicht nur gegenüber den Kunden, sondern insbesondere auch den Mitarbeitern gegenüber betont. KMU fällt es oftmals schwer, den viel zitierten Know-How-Transfer von Universitäten oder Fachhochschulen in ihre Unternehmen zu institutionalisieren. Sie sind darauf angewiesen, dass die Innovationsfähigkeit der Unternehmen von Innen heraus hoch gehalten wird. Eine lange Verweildauer der Mitarbeiter in der Unternehmung und eine permanente Qualifizierung sind deshalb besonders wichtig und werden gefördert.

Die Eigentümerstruktur der Unternehmungen ist ein wichtiger Faktor. Familienunternehmungen oder private Aktiengesellschaften betonen sehr oft, dass sie nicht so sehr wie Publikumsgesellschaften dem Druck unterliegen, möglichst hohe Gewinne und Renditen erzielen zu müssen. Ihre Investitionsquote sei höher, neue Geschäftsfelder könnten besser und nachhaltiger erschlossen werden, da der Pay-back-Horizont länger sei. Ganz allgemein sei das Geschäftsgebaren weniger auf die Befriedigung der Ansprüche der «Finanzgemeinde» ausgerichtet als vielmehr auf die Sicherung des dauerhaften Bestands der Unternehmung. Tendenziell scheint es so zu sein, dass erfolgreiche Publikumsgesellschaften eher rendite- und wachstumsorientiert sind, während Familienunternehmungen oder privat gehaltene Aktiengesellschaften eher die dauerhafte Unternehmensentwicklung in den Vordergrund stellen.

Als Nachteil von Familienunternehmen wird ein (allzu) enges Finanzkorsett hingegen gerade in Wachstumsphasen gesehen. IPOs (Initial Public Offerings) oder Going Public sind deshalb oftmals zur Verbreiterung der Eigenmittelbasis in Wachstumsphasen unvermeidbar. Erfolgreiche Publikumsgesellschaften sprechen aber häufig den mindestens latent vorhandenen Interessenskonflikt zwischen den Bedürfnissen der Wachstumsfinanzierung einerseits und der Verwässerung der (ursprünglichen) Eigentümerinteressen an. Dies ist besonders deshalb von Bedeutung, weil die Unternehmungen nicht selten darauf hinweisen, dass die Wachstumsfinanzierung durch Fremdkapital ein zunehmend schwieriges Unterfangen sei. Die vorsichtige Bewertung der Aktiven der Unternehmungen durch die Banken und die Fokussierung auf den Ertragswert von Anlagen belasten gerade in Zeiten von Wachstums- und Innovationsschüben die Kreditfähigkeit. Unternehmen mit einem konstanten Cash-Flow äussern sich demgegenüber eher positiv über die Kreditpolitik der Geschäftsbanken.

Familienunternehmungen bzw. privat oder von einem kleinen Kreis gehaltene Aktiengesellschaften sehen ihrerseits durchaus die Gefahr, dass der geringere Druck auch zu einem geringeren Risikobewusstsein führen könne. Lange Pay-back-Horizonte können auch zu Fehlinvestitionen führen; der fehlende Druck vom Kapitalmarkt kann nötige Kursänderungen in der Unternehmenspolitik hinauszögern.

5 Makroökonomische Schlussfolgerungen

Eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmertätigkeit ist Wachstum. Allein auf die Ertragskraft oder Rentabilität zu setzen, scheint gemäss den Umfrageergebnissen nicht zu genügen. Folgende Herausforderungen ergeben sich hieraus für Unternehmen und Staat:

- Als Alternative zu einer Finanzierung des Unternehmenswachstums über Bankkredite schlagen einige Unternehmen eine steuerliche Begünstigung der Bildung von Risikokapital vor.
 - Eine Wachstumspolitik auf Unternehmensebene bedingt eine Ausweitung der technischen und personellen Kapazitäten. Der kritische Faktor ist die Verfügbarkeit von entsprechend qualifizierten Arbeitskräften. Die Aus- und Weiterbildung in ausgewählten Wissenschaftsfeldern oder die Erhöhung der Attraktivität des schweizerischen Arbeitsmarktes für ausländische Spezialisten sind wichtige staatliche Aufgabenfelder.
- Die Innovationsfähigkeit der Unternehmen ist jenes Instrument, das eine dauerhafte Differenzierungs- und Wachstumsstrategie ermöglicht:
- KMU sind auf eine grosse Nähe zu Universitäten und Fachhochschulen angewiesen. Räumliche Nähe nutzt aber nur dann etwas, wenn sie einen regen Technologietransfer und Wissensaustausch ermöglicht. Die Schnittstellen zwischen Theorie und Praxis müssen erhöht, der Austausch auf personeller Ebene wie auch von Know-how muss verbessert werden.
 - Prozessinnovationen mit dem Ziel einer Kostensenkung haben die Steigerung der Arbeitsproduktivität zur Folge. Da es sich dabei um Branchen handelt, die – wie in Abschnitt 4.3 erwähnt – dem wenig dynamischen Binnenmarkt angehören, ist kurzfristig mit negativen Beschäftigungswirkungen zu rechnen.
 - Prozessinnovationen können bei global tätigen Unternehmen zur Optimierung der Unternehmensstandorte führen. Tendenziell führen sie zu einem Abbau der Produktion in der Schweiz, zumindest wenn diese vergleichsweise arbeitsintensiv ist. Gleichzeitig bewirkt diese Entwicklung aber den Aufbau neuer Arbeitsplätze mit meistens höherer Qualifikationsstruktur und Arbeitsproduktivität.
 - Fragmentierung von Arbeitsprozessen und dezentrale, globale Ansiedlung solcher Tätigkeiten führen zu einer Akzentuierung des Strukturwandels. Die Standortattraktivität bemisst sich nach den komparativen Vorteilen der Standorte. Diese liegen im Falle der Schweiz nicht in arbeitsintensiven, manuellen Tätigkeiten, sondern in spezialisierten, hochwertigen Prozessen und Funktionen aus den Bereichen Forschung, Unternehmensführung sowie darum herum angesiedelte unternehmensbezogene Dienstleistungen.