

## Schweizer KMU-Wirtschaft 2018

August 2018

# Erfolgreich im globalen Wettbewerb



Wettbewerbsposition

**Gut positioniert, aber  
Konkurrenz schläft nicht**

Seite 13

Herkunft der Konkurrenz

**Auch Binnenbranchen  
vermehrt ausländischer  
Konkurrenz ausgesetzt**

Seite 15

Digitalisierung

**Viele KMU sehen sich  
von Digitalisierung  
nicht betroffen**

Seite 19

## Impressum

### Herausgeber: Credit Suisse AG, Investment Solutions & Products

Dr. Burkhard Varnholt

Vice Chairman IS&P

Tel. +41 44 333 67 63

E-Mail: burkhard.varnholt@credit-suisse.com

Dr. Oliver Adler

Chefökonom, CIO Office Schweiz

Tel. +41 44 333 09 61

E-Mail: oliver.adler@credit-suisse.com

### Bestellungen

Einzelne Printexemplare direkt bei Ihrem Kundenberater (kostenlos).

Elektronische Exemplare über [www.credit-suisse.com/publikationen](http://www.credit-suisse.com/publikationen).

Interne Bestellungen via MyShop mit Mat.-Nr. 1511511.

### Druck

galledia AG, Flawil

### Redaktionsschluss

13. Juli 2018

### Copyright

Die Publikation darf mit Quellenangabe zitiert werden.

Copyright © 2018 Credit Suisse Group AG und/oder mit ihr

verbundene Unternehmen. Alle Rechte vorbehalten.

## Autoren

Dr. Sara Carnazzi Weber

Tel. +41 44 333 58 82

E-Mail: sara.carnazzi@credit-suisse.com

Andreas Christen

Tel. +41 44 333 77 35

E-Mail: andreas.christen@credit-suisse.com

Tiziana Hunziker

Tel. +41 44 333 28 08

E-Mail: tiziana.hunziker.2@credit-suisse.com

## Inhalt

<b>Editorial</b>	4
<b>Management Summary</b>	5
<b>KMU-Wirtschaft Schweiz</b> In robuster Verfassung	7
<b>Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz aus Sicht der KMU</b> Wettbewerbsfähigkeit auf Kurs	11
<b>Wettbewerbsposition der KMU</b> Gut positioniert, aber Konkurrenz schläft nicht	13
<b>Internationaler Wettbewerb</b> Hälfte der KMU steht im internationalen Wettbewerb	15
<b>Wechselkurse und starker Franken</b> Wechselkurse mehrheitlich keine grosse Herausforderung	17
<b>Wettbewerbsfähigkeit und Digitalisierung</b> Mehr Chancen als Risiken	19
<b>Strategien zum Erhalt der Wettbewerbsposition</b> KMU halten sich laufend fit	21
<b>Exkurs: Hidden Champions</b> Jedes siebte Industrie-KMU sieht sich als globaler Marktführer	24
<b>Unternehmer-Interviews</b>	
Wyssen Avalanche Control AG	26
Ava AG	27
AG Cilander	29

## Editorial

Schweizer KMU konnten sich im internationalen Wettbewerb noch nie zurücklehnen. Hohe Löhne und eine starke Währung zwingen sie seit jeher, sich über Innovation sowie die Qualität ihrer Produkte und Dienstleistungen und nicht über attraktive Preise zu behaupten. Der Franken-schock von Anfang 2015 hat ihnen sicherlich zusätzlich Tribut abverlangt. Er hat aber auch eine abermalige Phase des Strukturwandels eingeleitet, welche der hiesigen KMU-Landschaft mittel- bis langfristig zugutekommt und sie voranbringt. Die – manchmal durch widrige Umstände erzwungene – laufende Weiterentwicklung des eigenen Geschäftsmodells, Effizienzsteigerungen, Innovationen oder die Erschliessung neuer Märkte halten Schweizer KMU letztlich nachhaltig fit für den Wettbewerb.

Und tatsächlich: Unsere Umfrage bei über 1'000 Unternehmen bestätigt die gute Wettbewerbsposition der Schweizer KMU. Nicht wenige Firmen können sich in ihrem Tätigkeitsgebiet sogar als globale Marktführer bezeichnen. Dass sich die Mehrheit der befragten Unternehmen dank ausreichender finanzieller Möglichkeiten in der Lage sieht, die aktuell hohe Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu sichern, stimmt optimistisch für die Zukunft. Dies gilt auch für die Feststellung, dass Schweizer KMU in ihrer Investitionstätigkeit vor allem auf offensive, vorausschauende Massnahmen zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit setzen, wie z. B. die Entwicklung neuer Produkte oder die Eroberung neuer Märkte. Dieses positive Grundbild widerspiegelt sich auch in den drei im Rahmen unserer Studie durchgeführten Interviews mit Unternehmen aus verschiedenen Branchen.

Trotz dieser erfreulichen Ausgangslage bleibt die Schweizer KMU-Landschaft gefordert. Der Wettbewerb wird zunehmend globaler und damit rauer. Es stehen bei Weitem nicht nur exportorientierte Firmen im internationalen Wettbewerb; mittlerweile gibt es in der Schweiz sogar mehr binnenorientierte als exportierende KMU, die ihren Markt mit ausländischen Anbietern teilen müssen. So fand die Internationalisierung des Wettbewerbs in den letzten Jahren überproportional stark in klassischen Binnenbranchen wie dem Bau oder dem Handel statt. Nicht alle Firmen, die sich plötzlich im globalen Wettbewerb messen müssen, sind darauf vorbereitet. Der Fokus der Diskussion um die Wettbewerbsfähigkeit dürfte sich somit zunehmend von der Exportindustrie, die in den letzten Jahren im Licht der Aufwertungswellen unter genauer Beobachtung stand, zur Binnenwirtschaft verlagern, die immer öfter Lösungen finden muss, um sich auch künftig zu behaupten.

Eine weitere Herausforderung für die Schweizer KMU-Landschaft ist die Digitalisierung, welche bewährte Ansätze in der Leistungserbringung obsolet macht, neue Konsumentenbedürfnisse und -verhalten entstehen lässt und den Konkurrenzradius ausweitet. Hiesige Firmen begegnen diesen Umwälzungen grundsätzlich mit Optimismus und sehen darin Chancen zur Effizienzsteigerung und Expansion. Rund jedes zweite Schweizer KMU hat auch schon eine umfassende Digitalisierung von Prozessen, Absatzkanälen und Angebotspalette durchgeführt. Überraschend viele KMU sind jedoch der Auffassung, dass sie von der Digitalisierung auf absehbare Zeit nur am Rande betroffen sind – und dies auch in Sektoren, nicht zuletzt aus der Binnenwirtschaft, wo die Digitalisierung bereits Einzug gehalten hat. Erkennen diese Firmen die Implikationen dieser technologischen Revolution zu spät, könnte dies zur Hypothek für ihre künftige Wettbewerbsfähigkeit werden.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.



Andreas Gerber  
Leiter KMU-Geschäft Schweiz  
Credit Suisse (Schweiz) AG



Oliver Adler  
Chefökonom  
Credit Suisse (Schweiz) AG

# Management Summary

## Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz: KMU kritischer als WEF

(S. 11 – 12)

Seit Jahren zeichnet sich die Schweiz durch Spitzenplatzierungen in den üblichen Ranglisten zur internationalen Wettbewerbsfähigkeit aus, wie derjenigen des World Economic Forum (WEF). Im Rahmen der vorliegenden Studie haben wir über 1'000 KMU aus allen Branchen und Kantonen gefragt, ob sie diese positive Sicht teilen. Die Antwort fällt weniger klar aus als erwartet: Hiesige KMU schreiben dem Schweizer Wirtschaftsstandort mehrheitlich eine mittelhohe bis hohe internationale Wettbewerbsfähigkeit zu. Dies ist an sich kein schlechtes Verdikt, zumal nur sehr wenige Unternehmen der Schweiz eine tiefe Wettbewerbsfähigkeit attestieren und die Umfrageteilnehmer grossmehrheitlich keine Verschlechterung der aktuellen Position erwarten. Im Vergleich zu den erwähnten Rankings fällt die Beurteilung aber etwas kritischer aus. Grössere und international stärker ausgerichtete Unternehmen attestieren der Schweiz indessen eine leicht höhere Wettbewerbsfähigkeit als kleine und rein binnenorientierte Betriebe.

## KMU gut positioniert, aber Konkurrenz schläft nicht

(S. 13 – 14)

Viel wichtiger noch als die Einschätzung zum Standort ist die Frage, wie es um die Situation der KMU selbst steht. Die Antworten der befragten Unternehmen stimmen grundsätzlich zuversichtlich: Die grosse Mehrheit der KMU ist der Auffassung, dass ihre aktuelle Situation im Wettbewerb gut oder mindestens befriedigend ist. Eine klare Mehrheit glaubt jedoch auch, dass sich das eigene Unternehmen weiterentwickeln muss, um einem steigenden Konkurrenzdruck begegnen zu können. Denn trotz guter Ausgangslage gibt es Herausforderungen.

## Wettbewerb für KMU wird durch Internationalisierung rauer – es gibt aber auch viele Hidden Champions

(S. 15 – 16; S. 24 – 25)

Eine davon ist der zunehmend internationale Charakter des Wettbewerbs. Gemäss Umfrage hatte vor zehn Jahren erst jedes dritte Unternehmen ausländische Mitbewerber – heute ist es jedes zweite. Zwar schlagen sich sehr viele KMU auf dem globalen Parkett gut, was auch die hohe Zahl an Hidden Champions belegt. Jedes siebte Industrie-KMU gab in unserer Umfrage an, ein globaler Marktführer zu sein. Die Ergebnisse zeigen aber auch, dass der Wettbewerb mit zunehmender Internationalität rauer wird. Auffälligerweise fand die Internationalisierung des Wettbewerbs in den letzten Jahren überproportional stark in klassischen Binnenbranchen wie dem Bau oder dem Handel statt. Unsere Umfrage zeigt eindrücklich, dass es als Folge inzwischen mehr binnenorientierte Firmen gibt, die ihren Markt mit ausländischen Anbietern teilen müssen, als exportierende. Wir sehen für solche Binnensektoren entsprechend gewisse Risiken, denn im Gegensatz zu der immer schon im internationalen Wettbewerb stehenden KMU-Exportindustrie wurden sie bisher noch nicht darauf getrimmt, gegen Konkurrenten aus aller Welt zu bestehen.

## Wechselkurse: Konstante, aber mehrheitlich bewältigbare Herausforderung

(S. 17 – 18)

Aufgrund der starken internationalen Verflechtung der KMU-Wirtschaft überrascht es nicht, dass gemäss unserer Umfrage jedes zweite Unternehmen von Wechselkursschwankungen betroffen ist. Eine grosse Herausforderung stellen die Wechselkurse jedoch nur für jedes fünfte Unternehmen dar – und selbst diese KMU überstanden die letzten durch den Frankenschock geprägten Jahre mehrheitlich relativ gut. Obwohl der starke Franken zumindest für exportorientierte und im internationalen Wettbewerb stehende Unternehmen auch künftig eine Herausforderung darstellen dürfte, haben die jüngsten Erfahrungen gezeigt, dass die KMU-Landschaft alles in allem damit umgehen kann. Zudem zwingt der starke Franken die Firmen, sich laufend weiterzuentwickeln und zu investieren, was letztlich nicht unwesentlich zu einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit der hiesigen KMU-Wirtschaft beiträgt.

## KMU sehen die Digitalisierung eher als Chance – Risiken dürfen aber nicht unterschätzt werden

(S. 19 – 20)

Die Internationalisierung des Wettbewerbs ist teilweise der Digitalisierung zuzuschreiben. Gerade im Dienstleistungsbereich führt sie zu grenzüberschreitendem Austausch, der früher nicht im heutigen Ausmass möglich war. Nichtsdestotrotz sehen KMU laut unserer Umfrage in der Digitalisierung überwiegend eine Chance. Sie erhoffen sich Effizienzgewinne und Möglichkeiten für neue Produkte sowie Absatzmärkte oder Kundengruppen. Nur eine Minderheit glaubt, dass die Digitalisierung ein Risiko darstellt, weil sie die eigenen Produkte und Dienstleistungen überflüssig macht, oder weil das Unternehmen möglicherweise technologisch den Anschluss zur Konkurrenz verliert. Die mehrheitlich positiven Erwartungen der KMU decken sich mit verschiedenen Indikatoren, welche der Schweiz eine gute «IT-Readiness» attestieren. Dies stimmt grundsätzlich positiv. Jedoch sind überraschend viele KMU der Auffassung, dass sie von der Digitalisierung auf absehbare Zeit nur am Rande betroffen seien. Es ist gut möglich, dass diese Selbsteinschätzung zutreffend ist. Wie aktuelle Beispiele zeigen, besteht aber auch die Gefahr, dass solche

Unternehmen den technologischen Wandel unterschätzen und damit ihre langfristige Wettbewerbsfähigkeit gefährden könnten.

### **KMU haben genügend finanziellen Spielraum für Investitionen in Wettbewerbsfähigkeit**

(S. 21 – 23)

Die meisten KMU befinden sich jedoch in der glücklichen Lage, ihr weiteres Schicksal zumindest selbst in die Hand nehmen zu können. Eine grosse Mehrheit gibt an, heute über ausreichend finanziellen Spielraum für Investitionen zum Erhalt der eigenen Wettbewerbsfähigkeit zu verfügen. Verhalten optimistisch stimmt auch der in den letzten Jahren zum Erhalt der Wettbewerbsposition ergriffene Massnahmenmix. Zwar mussten nicht wenige Unternehmen auf defensiv-reaktive Strategien wie Preissenkungen oder die Aufgabe von Geschäftsbereichen zurückgreifen. Viel öfter standen aber vorausschauende, offensive Massnahmen im Vordergrund. So haben mehr als die Hälfte der Befragten in die Lancierung neuer oder in die substanzielle Weiterentwicklung bestehender Produkte investiert. Fast jedes zweite KMU hat neue Märkte oder Kundengruppen erschlossen und vier von zehn Unternehmen führten in den letzten Jahren eine substanzielle Digitalisierung ihrer Absatzkanäle oder Produktpaletten durch. Zuversichtlich stimmt ausserdem, dass im Hinblick auf die nächsten zwei bis drei Jahre proaktive und expansive Strategien gegenüber defensiven wie Preissenkungen tendenziell an Gewicht gewinnen.

### **Drei Musterbeispiele, wie Schweizer KMU im internationalen Wettbewerb brillieren können**

(S. 26 – 30)

Dieses positive Gesamtbild widerspiegelt sich auch in den drei im Rahmen dieser Studie durchgeführten Interviews mit Unternehmern aus ganz unterschiedlichen Branchen. Sie zeigen eindrücklich auf, wie KMU am teuren Standort Schweiz dank Kreativität, offenem und global geprägtem Denken, Kundennähe, konsequenter Positionierung, technologischer Innovation, Digitalisierung und nicht zuletzt hervorragender Fachkräfte im internationalen Wettbewerb erfolgreich bestehen können.

#### **Fünf Thesen und Fakten zur Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer KMU**

Die Schweizer KMU-Wirtschaft hat ein herausforderndes, aber in vielen Branchen unter dem Strich erfolgreiches Jahrzehnt hinter sich. Ob sich dieser Erfolg in der kommenden Dekade wiederholt, kann aus heutiger Perspektive nicht mit Sicherheit gesagt werden. Unsere Studie zeigt aber, dass hiesige KMU für die künftigen Herausforderungen des Wettbewerbs im Grossen und Ganzen gut gerüstet sind. Nachfolgende fünf Thesen und Fakten fassen die wichtigsten Aussagen der Studie zusammen:

1. Die Wettbewerbsposition von Schweizer KMU ist grossmehrheitlich gut oder befriedigend. Sie haben gemäss eigener Einschätzung momentan genügend finanziellen Spielraum, um die nötigen Investitionen zu tätigen, damit dies so bleibt. Die Voraussetzungen, um die aktuell hohe Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig sichern zu können, scheinen für die Schweizer KMU-Landschaft grundsätzlich gegeben.
2. Für eine grosse Mehrheit ist die laufende Weiterentwicklung des Geschäftsmodells jedoch eine unverzichtbare Pflicht, wenn sie das Feld nicht der Konkurrenz überlassen möchten. KMU setzen dabei vor allem auf proaktive Massnahmen wie Produktentwicklungen, Erschliessung neuer Märkte oder Digitalisierung.
3. Die Konkurrenz wird zunehmend globaler und der Wettbewerb damit rauer. Auch KMU aus bisher geschützten Binnenbranchen müssen sich zunehmend im globalen Wettbewerb messen.
4. KMU sehen in der Digitalisierung überwiegend eine Chance. Die Schweiz bietet diesbezüglich grundsätzlich gute Voraussetzungen. Ein gewisser Teil der Unternehmen dürfte das Ausmass des technologischen Wandels aber unterschätzen.
5. In einer zunehmend (digital) vernetzten globalen Wirtschaft bleibt die Bedeutung der Wechselkurse weiterhin hoch. Der volatile und zur Stärke neigende Franken dürfte KMU auch künftig immer wieder vor grössere Herausforderungen stellen. Insgesamt kann die Mehrheit damit aber umgehen.

## KMU-Wirtschaft Schweiz

# In robuster Verfassung

**Die Geschäftslage der Schweizer KMU war in den letzten Jahren mehrheitlich befriedigend bis gut – ein Urteil, das auch Mitte 2018 zutraf. Die KMU-Wirtschaft erwies sich in der Regel als ein stabilisierender Faktor für die Schweizer Volkswirtschaft.**

### Bestandsaufnahme der KMU-Geschäftslage

Nur ein wettbewerbsfähiges Unternehmen ist langfristig erfolgreich – und anhaltender Erfolg ist daher Ausdruck einer hohen Wettbewerbsfähigkeit. Ein guter Massstab, um den wirtschaftlichen Erfolg der KMU möglichst einfach und intuitiv zu messen, ist der Geschäftslageindikator der Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich (KOF), welcher für die meisten Schweizer Branchen erhoben wird. Wir haben basierend auf den Zahlen der KOF einen Geschäftslageindikator für die ganze KMU-Wirtschaft berechnet und stellen diesen dem Indikator für die Grossunternehmen gegenüber (für Erklärungen siehe [Textbox nächste Seite](#)).

### KMU-Wirtschaft mit guter und relativ stabilerer Geschäftslage

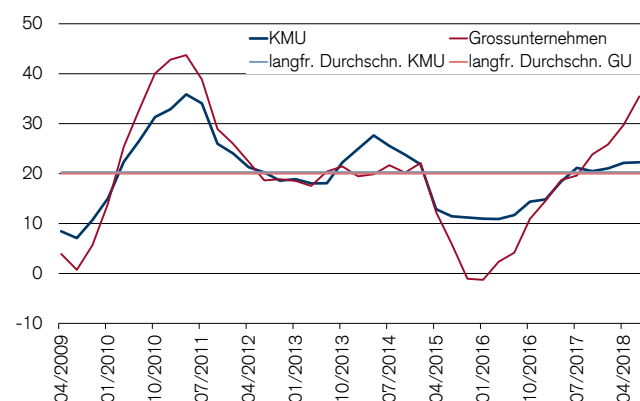
Der Indikator zeigt, dass Schweizer KMU ihre Geschäftslage in den letzten Jahren jeweils grossmehrheitlich als mindestens befriedigend oder gut beurteilten (vgl. [Abb. 1](#)). Selbst während der Rezession im Nachgang der Finanzkrise 2009 und nach dem Frankenschock Anfang 2015 sahen jeweils mehr Unternehmen die Geschäftslage als gut denn als schlecht an. Zu keinem Zeitpunkt beurteilten mehr als 25% der von der KOF befragten KMU die Geschäftslage als schlecht.<sup>1</sup> Damit war die Lage der KMU-Wirtschaft in den letzten Jahren insgesamt etwas stabiler als diejenige von Grossunternehmen.<sup>2</sup> Umgekehrt scheint die KMU-Wirtschaft tendenziell aber auch weniger stark von Aufschwungsphasen zu profitieren, was sich unter anderem in den letzten Monaten gezeigt hat. Während KMU die Geschäftslage Mitte 2018 nur leicht besser beurteilten als im Durchschnitt der letzten fünf Jahre, lag die Einschätzung der Grossunternehmen doch deutlich über dem 5-Jahres-Mittel. Langfristig betrachtet unterscheidet sich das Urteil zur Geschäftslage zwischen KMU und Grossunternehmen hingegen praktisch nicht.

### Industrie-KMU im Aufschwung, litten aber länger unter dem Frankenschock

Die Geschäftslage hat sich in den verschiedenen KMU-Branchen jedoch ganz unterschiedlich entwickelt, wie nachfolgende ausgewählte Beispiele darlegen. [Abbildung 2](#) zeigt, dass Industriebetriebe im Gegensatz zu anderen Bereichen der KMU-Wirtschaft das Auf und Ab der konjunkturellen Zyklen durchaus mitmachen. So verschlechterte sich die Bewertung der Geschäftslage

**Abb. 1: KMU als stabilisierender Faktor**

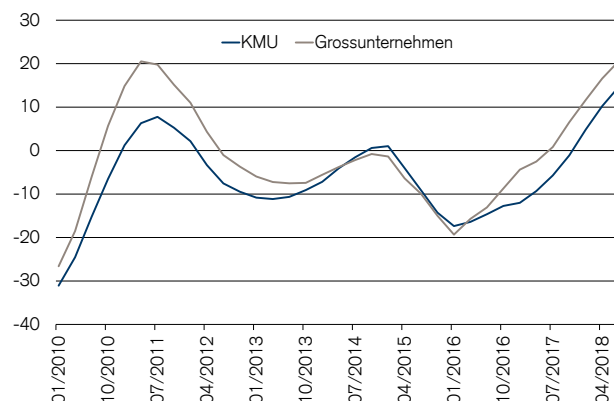
Geschäftslage; Anteil der befragten Unternehmen, Saldi in Prozentpunkten\*



Quelle: Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich, Bundesamt für Statistik, Credit Suisse; \* jeweils ohne Landwirtschaft, Finanzwesen, Energie, Bildungswesen und öffentliche Verwaltung; letzter Datenpunkt: Juli 2018

**Abb. 2: Industrie-KMU litten länger unter Frankenschock**

Geschäftslage; Anteil der befragten Industrieunternehmen, Saldi in Prozentpunkten; 4-Quartals-Durchschnitt



Quelle: Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich, Credit Suisse; letzter Datenpunkt: Juli 2018

<sup>1</sup> Gewichtungsfaktor gemäss Textbox auf nächster Seite.

<sup>2</sup> Das heisst aber nicht zwingend, dass der Geschäftsgang einzelner KMU per se weniger volatil ist als derjenige von einzelnen Grossunternehmen. Die Beobachtung bezieht sich nur auf die Summe der beiden Gruppen. Der Indikator für Grossunternehmen ist wohl auch deswegen volatil als jener für KMU, weil er stärker durch die Bewertung einzelner Firmen geprägt ist.

Anfang 2015 im Nachgang der Aufhebung des CHF/EUR-Mindestkurses durch die Schweizerische Nationalbank genauso wie bei Grossunternehmen. Während grosse Industriebetriebe den Frankenschock relativ rasch verdauten, verzögerte sich die Erholung in der KMU-Industrie. Erst Mitte 2017 gab es wieder mehr Industrie-KMU mit guter als schlechter Geschäftslage. Mitte 2018 war die Stimmung wieder so gut wie auf dem Höhepunkt des Erholungsbooms von 2011.

### Geschäftslageindikator für KMU

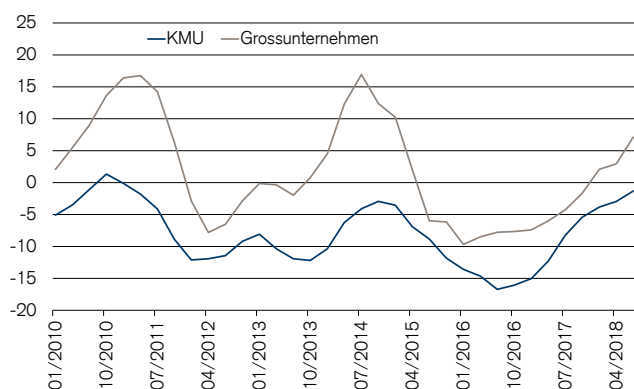
Die Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich (KOF) befragt – je nach Branche monatlich oder quartalsweise – rund 4'500 Firmen unter anderem zur jeweils aktuellen Geschäftslage. Die Unternehmen geben dabei an, ob die Geschäftslage ihres Betriebs zum Befragungszeitpunkt schlecht, befriedigend oder gut war. In den Grafiken dieses Kapitels wird die Differenz zwischen positiven und negativen Antworten (Saldo) dargestellt. Werte von über 0 deuten auf eine tendenziell befriedigend bis gute Geschäftslage hin. Werte von unter 0 bedeuten, dass es zum entsprechenden Zeitpunkt mehr Firmen mit einer schlechten als einer guten Geschäftslage gab. Die Werte für KMU in den Abbildungen dieses Kapitels sind von uns berechnete gewichtete Durchschnitte der KOF-Geschäftslagenindikatoren für kleine und mittel-grosse Firmen der Branchengruppen Industrie, Bau, Gastgewerbe, Detailhandel, Grosshandel und Dienstleistungen. Die jeweiligen Gruppen wurden dabei basierend auf ihrem Beschäftigtenanteil gemäss der Betriebszählung des Bundesamts für Statistik (STATENT 2015) gewichtet. Die Werte für Grossunternehmen aus den [Abbildungen 2, 3 und 4](#) haben wir unverändert von der KOF übernommen – jene aus [Abbildung 1](#) stellen ebenfalls einen branchengewichteten Durchschnitt dar.

### Detailhandel im Strukturwandel

Nicht nur Industrie-KMU litten in den letzten Jahren unter dem starken Franken, sondern auch die Detailhändler (vgl. [Abb. 3](#)). Während den beiden grossen Aufwertungsphasen der letzten Jahre – Mitte 2011 und Anfang 2015 – verschlechterte sich die Geschäftslage im Detailhandel markant, da der Einkaufstourismus in der Folge jeweils stark zunahm. Es fällt zudem auf, dass die Stimmung bei kleinen Händlern in den letzten Jahren konstant weniger gut war als bei grossen und es seit 2010 kaum mehr vorkam, dass mehr kleine Händler die Situation als gut denn als schlecht beurteilten. Ein Grund dafür dürfte die stark wachsende Bedeutung des Onlinehandels sein, der den Non-Food-Detailhandel bisher in höherem Mass transformiert hat als das Food-Segment. Die Gruppe der grossen Unternehmen ist stärker durch den Lebensmittelhandel geprägt (Migros, Coop, Denner, Aldi, Lidl) und daher in der Summe durch die Digitalisierung bisher weniger gefordert als der KMU-Detailhandel. Doch auch der im digitalen Strukturwandel stehende KMU-Detailhandel beurteilte die Geschäftslage Mitte 2018 besser als in den schwierigen Jahren 2015 und 2016.

**Abb. 3: Detailhandel im Strukturwandel**

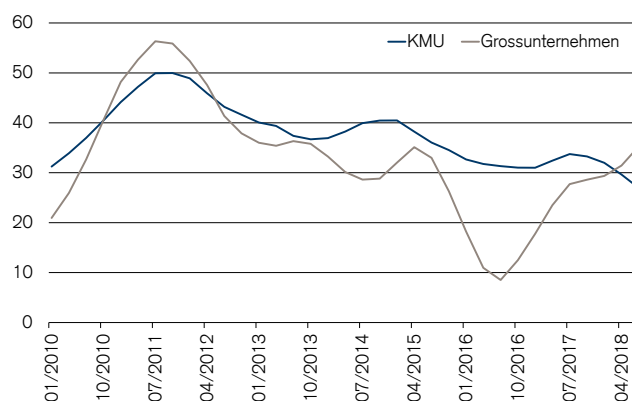
Geschäftslage; Anteil der befragten Handelsunternehmen, Saldi in Prozentpunkten; 4-Quartals-Durchschnitt



Quelle: Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich, Credit Suisse; letzter Datenpunkt: Juli 2018

**Abb. 4: Trendmässige Verschlechterung bei DL-KMU**

Geschäftslage; Anteil der befragten Dienstleistungsunternehmen, Saldi in Prozentpunkten; 4-Quartals-Durchschnitt



Quelle: Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich, Credit Suisse; letzter Datenpunkt: Juli 2018



## Nach wie vor gute Geschäftslage bei den Dienstleistern

Der in [Abbildung 4](#) dargestellte Dienstleistungssektor ist sehr breit und heterogen. Anwaltskanzleien gehören ebenso dazu wie Pflegeheime, Transportunternehmen, Übersetzungsbüros, Arztpraxen, Taxiunternehmen, Coiffeursalons oder Software-Hersteller. Insgesamt beurteilte dieses grosse Branchenaggregat die Geschäftslage in den letzten Jahren im Grossen und Ganzen durchgehend als gut. Da in diesem KMU-Dienstleistungssektor schweizweit rund 1'000'000 Beschäftigte arbeiten, trägt er wesentlich zum obigen grundsätzlich positiven Urteil bezüglich der heutigen Geschäftslage der gesamten KMU-Wirtschaft bei. Es fällt jedoch auf, dass die Geschäftslage zwar auch heute noch als gut bewertet wird, sich aber in den letzten Jahren schleichend verschlechtert hat. Dies ist eine Entwicklung, die nicht nur KMU-spezifisch zu sein scheint. Vielmehr dürften die Ursachen branchenspezifischer Natur sein. Gemäss Detailzahlen der KOF ist der beschriebene Trend unter anderem in den Branchen Landverkehr, sonstige persönliche Dienstleister oder Verlagswesen stark ausgeprägt. Im Verlagswesen dürfte vor allem die Digitalisierung der treibende Faktor für die sich langfristig verschlechternde Geschäftslage sein, im Landverkehr eher ein allgemein zunehmender Konkurrenzdruck.

## Schweizer KMU-Wirtschaft in guter Verfassung, aber wie nachhaltig ist Wettbewerbsfähigkeit?

Dieser kurze Überblick zeigt, dass es in der letzten Dekade zwar verschiedene Herausforderungen zu meistern gab, wie z. B. die mehrfache Aufwertung des Frankens. Alles in allem befindet sich aber die Schweizer KMU-Wirtschaft, von einzelnen Branchen abgesehen, in einer robusten Verfassung. Die grosse Frage lautet nun natürlich, ob sich dieses grundsätzlich positive Bild – losgelöst von den üblichen konjunkturellen Zyklen – in die Zukunft fortschreiben lässt. Wie nachhaltig gesichert ist die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer KMU? Absehbare Herausforderungen gibt es genug. Auch wenn der Frankenschock mittlerweile mehrheitlich überwunden ist, dürfte die Schweiz ein Land mit starker und zur Aufwertung tendierender Währung bleiben, besonders in politisch unsicheren Zeiten wie diesen. Die vierte industrielle Revolution in Gestalt der Digitalisierung bietet zwar viele Chancen für eine erhöhte Effizienz und neue Absatzmöglichkeiten. Sie hat aber bereits und wird weiter unweigerlich altbewährte Geschäftsmodelle zerstören. Dies wird ausserdem in einer zunehmend globalen Wirtschaft geschehen – die Konkurrenz wird für KMU immer internationaler. In den nachfolgenden Kapiteln werden wir diese Aspekte genauer unter die Lupe nehmen.

### Zur Methodik der Studie

Ein Grossteil der nachfolgenden Analyse basiert auf einer Umfrage, die in unserem Auftrag im März und April 2018 auf anonymer Basis durch das unabhängige Meinungsforschungsinstitut amPuls durchgeführt wurde. Es wurde eine nach Branchen repräsentative Stichprobe von Unternehmen befragt, was zu 800 Antworten führte. Zusätzlich wurden 300 KMU aus der Industrie befragt, um für verschiedene industriespezifische Fragen eine grössere Stichprobe zu erreichen. In den meisten nachfolgenden Auswertungen wurden alle 1100 Antworten verwendet. Ungewichtet wären Industriefirmen dadurch übervertreten. Um die branchenspezifische Repräsentativität zu sichern, haben wir daher die Antworten nach Branchen und Mitarbeitergrössenklasse gewichtet. Die Gewichtungsbasis stellte jedoch nicht die Anzahl Firmen in den jeweiligen Gruppen (Branchen pro Grössenklasse) dar, sondern die Beschäftigtenzahl. Dadurch erhalten grössere Unternehmen ein höheres Gewicht als kleine. Dies wird bewusst vorgenommen und ist wünschenswert, weil es so möglich ist, die Antworten anhand ihrer volkswirtschaftlichen Relevanz zu interpretieren. Es ist naheliegend, dass zur Beurteilung der Gesamtsituation der KMU-Wirtschaft (auch in Bezug auf einzelne Fragen) ein Betrieb mit 200 Mitarbeitenden mehr Gewicht haben muss als ein Zweipersonenunternehmen.

## Kennzahlen zur KMU-Wirtschaft und zur Umfrage

### Branchenverteilung KMU-Wirtschaft und Umfrage

Über 99% aller Unternehmen in der Schweiz sind KMU. Etwa drei Viertel dieser KMU sind im tertiären Sektor tätig. Die Zusammensetzung der Branchenzugehörigkeit in unserer Umfrage widerspiegelt dank einer entsprechenden Gewichtung der Antworten die Beschäftigtenanteile der Branchen am gesamten Schweizer KMU-Universum (vgl. [Box Seite 9](#)). In der Umfrage haben somit die Branchen Gesundheit, Soziales und Bildung sowie Gastgewerbe, Unterhaltung und persönliche Dienstleistungen das höchste Gewicht.

### Anteil Umsatz im Ausland

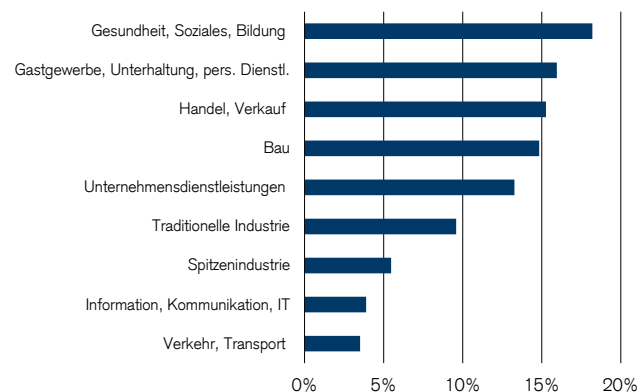
Gut 20% der befragten Schweizer KMU erwirtschaften mindestens einen Teil ihrer Umsätze im Ausland. [Abbildung 6](#) zeigt, dass der Anteil der Auslandumsätze mit der Branchenzugehörigkeit stark variiert. Die Spitzenindustrie hebt sich deutlich ab; 70% der Firmen haben hier Auslandumsätze. In den meisten anderen Branchen erwirtschaften deutlich weniger Unternehmen Umsätze im Ausland. In den Branchen Gastgewerbe, Unterhaltung, persönliche Dienstleistungen sowie Gesundheit, Soziales, Bildung sind es z. B. jeweils unter 10% der Befragten.

### Anteil KMU mit Standorten im Ausland

Das Vorhandensein von Auslandsstandorten korreliert stark mit dem Exportanteil der KMU. So verfügt die Spitzenindustrie mit 31% über den grössten Anteil an Unternehmen, die einen Auslandsitz haben. Darauf folgt der Bereich Information, Kommunikation und IT mit 25%. In den anderen Branchen liegt der Wert zum Teil deutlich unter 10%. Im Durchschnitt über alle Branchen hinweg verfügen 7% der in der Studie befragten KMU über mindestens einen Auslandsitz.

### Abb. 5: Branchenzugehörigkeit

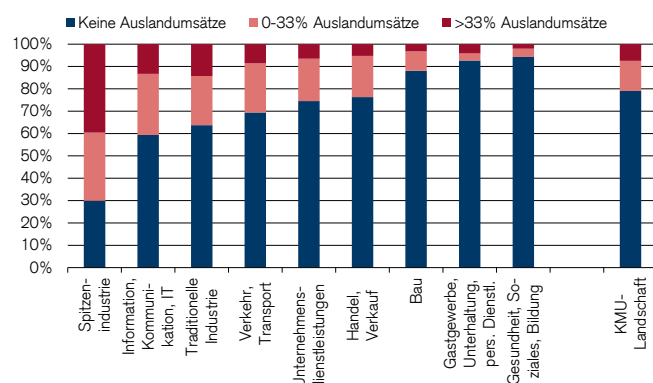
Branchenzusammensetzung Umfrage (entspricht Beschäftigungsanteil dieser Branchen in der tatsächlichen KMU-Wirtschaft)



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2018

### Abb. 6: Auslandumsätze

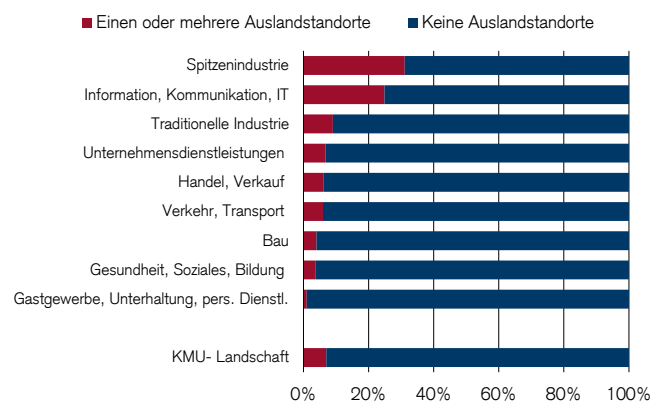
Anteil Firmen in Prozent nach Branchen



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2018

### Abb. 7: Auslandsstandorte

Anteil Unternehmen in Prozent



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2018

## Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz aus Sicht der KMU

# Wettbewerbsfähigkeit auf Kurs

Hiesige KMU schätzen die Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz mehrheitlich als mittel bis hoch ein und erwarten in der Summe, dass dies so bleibt. Im Vergleich zu internationalen Rankings scheint diese Bewertung auf den ersten Blick eher tief.

### Erster Platz für die Schweiz im WEF-Ranking der wettbewerbsstärksten Nationen

Gemäss internationalen Indizes ist die Schweiz eines der kompetitivsten Länder der Welt. 2017 belegte sie den ersten Rang im «Global Competitiveness Report» des Weltwirtschaftsforums (WEF) und 2018 den fünften im «IMD World Competitiveness Ranking» (vgl. Abb. 8). Dank einer intakten Infrastruktur, einem stabilen makroökonomischen Umfeld und einem hohen Ausbildungsgrad nimmt die Schweiz regelmässig einen der vorderen Plätze dieser Ranglisten ein. Beide Institutionen definieren Wettbewerbsfähigkeit als das Vermögen eines Landes, ein bestimmtes Umfeld zu schaffen. Für das WEF geht es dabei um die Erhöhung des allgemeinen Wohlbefindens im Sinne von Bildung, Gesundheit, Sicherheit und Pro-Kopf-Einkommen. Das IMD hingegen stellt Unternehmen und deren Fähigkeit, nachhaltig Wertschöpfung zu generieren, in den Mittelpunkt. In diesem Kapitel beleuchten wir die Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz aus dem Blickwinkel der KMU, der grossen Mehrheit der Schweizer Unternehmen.

### Gute, aber nicht überragende Wettbewerbsfähigkeit gemäss KMU

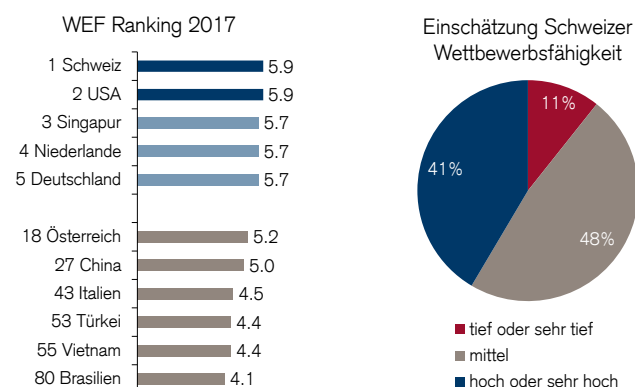
Die Resultate unserer Umfrage überraschen auf den ersten Blick etwas. Zwar schätzen rund 41% der KMU die Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz als hoch oder sehr hoch ein und nur 11% als tief (vgl. Abb. 8). Fast die Hälfte glaubt jedoch, dass die Wettbewerbsfähigkeit des hiesigen Arbeitsplatzes nur mittel ist. Damit attestieren die KMU der Schweiz eine nur *eher* hohe Wettbewerbsfähigkeit. Im Vergleich zu den Spitzenplätzen in den oben erwähnten Rankings erscheint dies überraschend tief. Die Interpretation dieses Resultats ist nicht einfach. Spielt hier die sprichwörtliche Schweizer Bescheidenheit eine Rolle oder sind die zitierten Indikatoren vielleicht aussagekräftiger für grosse Unternehmen, die besser in der Lage sind, die Wettbewerbsvorteile der Schweiz umzusetzen? Fehlt einigen KMU allenfalls eine Vergleichsgrösse, da sie nicht international aktiv sind?

### Grosse KMU schätzen Schweiz als kompetitiver ein

Unsere Umfrage liefert tatsächlich gewisse Indizien für die These, dass grössere Unternehmen stärker von den Wettbewerbsvorteilen der Schweiz profitieren können als kleine. So sind unter den grossen KMU mit 50 bis 249 Mitarbeitenden nur ca. 6% der Meinung, dass die Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz tief oder sehr tief ist. Bei Kleinstunternehmen ist dieser Anteil doppelt so gross (13%). Auch unter den positiven Antworten lässt sich eine leichte Tendenz erkennen. Grosse KMU schätzen die Wettbewerbsfähigkeit nämlich etwas öfter als hoch ein (45%) als Kleinstunternehmen (40%).

**Abb. 8: Diskrepanz zwischen Einschätzungen**

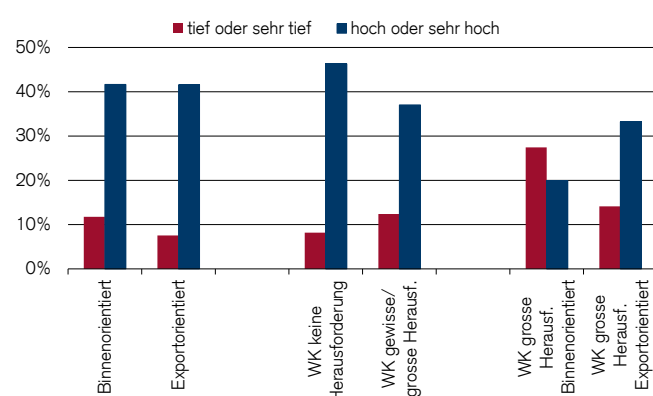
Plätze eins bis fünf im WEF-Ranking und ausgewählte Vergleichsnationen, Anteil Einschätzungen der Schweizer Wettbewerbsfähigkeit aller befragten KMU



Quelle: World Economic Forum (WEF), Credit Suisse KMU-Umfrage 2018

**Abb. 9: Binnenorientierte KMU nicht unberührt von WK\***

Einschätzung Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz; geordnet nach Exportorientiertheit und Anfälligkeit auf Wechselkursschwankungen



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2018; \* Wechselkursen

### Im Ausland aktive KMU schätzen Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz etwas besser ein

Eine Mehrheit der KMU tätigt weder Exporte noch hat sie Standorte ausserhalb der Schweiz. Je weniger Auslanderfahrung ein Unternehmen hat, desto schwieriger dürfte es für dieses sein, die Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz im globalen Kontext zu bewerten. Interessant ist daher die Gegenüberstellung der Bewertungen von international orientierten und rein auf die Schweiz fokussierten KMU. Tatsächlich gibt es gewisse Unterschiede. Firmen mit Auslandsstandorten, oder solche, die in den letzten Jahren Auslagerungen vornahmen, schätzen die Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz höher ein. Dabei handelt es sich aber jeweils um eine sehr kleine Gruppe. Nimmt man stattdessen die (verbreitetere) Exporttätigkeit als Massstab, zeigt sich zwar auch, dass exportierende KMU die Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz weniger oft tief einschätzen als rein binnenorientierte (vgl. Abb. 9) – die Unterschiede sind aber eher gering.

### Starker Franken wirkt sich negativ aus

Auch die Anfälligkeit auf Wechselkursschwankungen beeinflusst die Einschätzung der KMU. Anfällige KMU schätzen die Wettbewerbsfähigkeit tiefer ein als andere (vgl. Abb. 9). Der starke Franken dämpft also in ihren Augen die Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz. Auf den ersten Blick etwas überraschend sind aber binnenorientierte von Wechselkursen stark betroffene KMU in ihrem Urteil deutlich kritischer als exportierende Unternehmen (vgl. Balken rechts Abb. 9). Dieser Unterschied rührt wahrscheinlich daher, dass für Leistungen exportierender KMU nicht ohne Grund eine Nachfrage im Ausland besteht. Meistens handelt es sich um Produkte von Qualitäts- oder Technologieführern, denen die Stärken des Schweizer Standorts wie Innovations- und Ausbildungsgrad zugutekommen. Binnenorientierte Unternehmen hingegen, die mit ausländischen Konkurrenten um Marktanteile kämpfen, erfahren vermehrt die Schwächen des Hochkostenlands Schweiz.

### Eher hohe Bewertung im Vergleich zu engen Mitbewerbern

Zusammenfassend gaben im Ausland aktive und exportierende KMU etwas positivere Bewertungen ab, die eher mit dem WEF-Spitzenplatz vereinbar sind, als rein binnenorientierte Unternehmen. Überdies erkennt man bei genauer Betrachtung des WEF-Rankings, dass die Unterschiede an der Spitze nur minim sind (vgl. Abb. 8). Nur 0.2 Punkte trennen die Schweiz vom fünftplatzierten Deutschland. Unter der Prämisse, dass Schweizer KMU die Wettbewerbsfähigkeit ihres Standorts vorwiegend an Nationen ihresgleichen messen, lässt sich die *eher* gute Bewertung in unserer Umfrage damit sehr wohl in Einklang mit der Position in den Rankings bringen. Letztere zeigt, dass die Schweiz wettbewerbsfähig und in vielen Gebieten führend ist. Gleichzeitig darf sie sich nicht auf ihren Lorbeeren ausruhen, sondern muss ihre Wettbewerbsfähigkeit weiter vorantreiben.

### KMU erwarten in der Summe keine Veränderung der Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz

Was erwarten die befragten Unternehmen für die Zukunft? Über 50% der KMU gehen davon aus, dass sich die Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz in den nächsten Jahren nicht verändern wird. Jeweils ein Viertel denkt, dass sich die Wettbewerbsfähigkeit verbessert respektive verschlechtert. Für die Mehrheit scheint nicht einmal die Digitalisierung eine Bedrohung darzustellen. Ob KMU nämlich in die Digitalisierung investieren oder nicht sowie ihre generelle Haltung dazu, hat keinen Einfluss auf ihre aktuelle und zukünftige Bewertung der Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz. Jedoch kann die Herkunft der Konkurrenz die Einschätzung der Wettbewerbsfähigkeit trüben. So bewerten KMU mit Konkurrenten aus China oder anderen Schwellenländern die aktuelle und zukünftige Wettbewerbsfähigkeit öfter tief als KMU ohne solche Mitstreiter. In den Kapiteln «Internationaler Wettbewerb» und «Wettbewerbsfähigkeit und Digitalisierung» werden wir noch genauer auf die potenziell gefährdenden Faktoren Digitalisierung und ausländische Konkurrenz eingehen.

## Wettbewerbsposition der KMU

# Gut positioniert, aber Konkurrenz schläft nicht

Die Wettbewerbsposition von Schweizer KMU ist mehrheitlich gut, wird aber laufend herausgefordert. Auch künftig müssen KMU mit einem zunehmend globalen Wettbewerb, einer starken Heimwährung und der Digitalisierung umgehen können.

### Gute Voraussetzungen müssen genutzt werden

Zweifelsohne trägt eine hohe Konkurrenzfähigkeit des Wirtschaftsstandorts massgeblich zum Erfolg der ansässigen Unternehmen bei. Gute Voraussetzungen müssen aber auch genutzt werden. Die Kernfrage dieser Studie lautet ja, wie nachhaltig die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer KMU selbst ist. In einem ersten Schritt wollten wir von den Unternehmen wissen, wie sie diese Frage selber einschätzen. Wir baten sie daher anzugeben, welche der folgenden Aussagen am ehesten auf ihr Unternehmen zutrifft:

Unsere heutige Position im Wettbewerb ist...

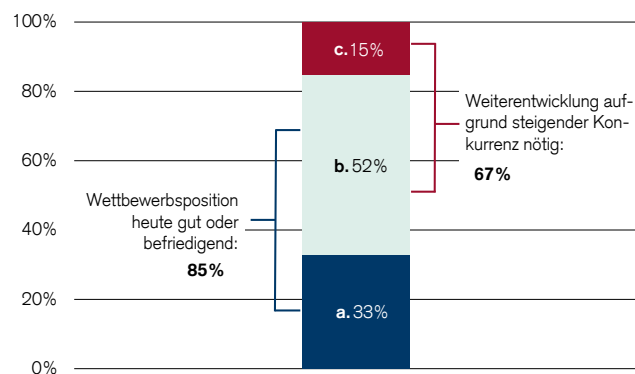
- a. ... gut und wir müssen mit unserem heutigen Geschäftsmodell in den nächsten Jahren nicht damit rechnen, durch Konkurrenten erheblich bedrängt zu werden.
- b. ... zwar gut oder befriedigend, aber ohne Weiterentwicklung des Unternehmens dürfte der Konkurrenzdruck in den nächsten Jahren erheblich zunehmen.
- c. ... eher unbefriedigend. Ohne substanzielle Weiterentwicklung dürfte das Unternehmen von der Konkurrenz mittelfristig stark bedrängt werden.

### Gute Wettbewerbsposition, aber laufende Weiterentwicklung nötig

Die Antworten liefern ein grundsätzlich positives, aber auch differenziertes Bild zur Wettbewerbsposition der Schweizer KMU: Zwar bezeichnen eindrückliche 85% ihre heutige Wettbewerbsposition als gut oder befriedigend (Antworten a. + b.; vgl. Abb. 10). Nur 15% sind mit der Wettbewerbsposition unzufrieden. Dies widerspiegelt sicherlich auch die momentan allgemein gute Geschäftslage der Schweizer KMU (vgl. Kapitel «KMU-Wirtschaft Schweiz»). Gleichzeitig sind aber doch 67% der Befragten der Auffassung, dass sich das Unternehmen weiterentwickeln muss, um einem steigenden Konkurrenzdruck zu begegnen (Antworten b. + c.; vgl. Abb. 10). Dies ist zwar grundsätzlich kein Grund zur Beunruhigung. Es ist in erster Linie Ausdruck des allgemeingültigen Umstands, dass die Marktwirtschaft ein höchst dynamisches System ist, in dem das Gesetz der «schöpferischen Zerstörung» herrscht und sich kein Unternehmen auf den Lorbeeren ausruhen kann. Das Resultat widerspiegelt damit aber auch die Tatsache, dass die hohe heutige Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer KMU-Landschaft nicht einfach garantiert ist und durchaus Herausforderungen bestehen.

**Abb. 10: Wettbewerbsposition laufend zu verteidigen**

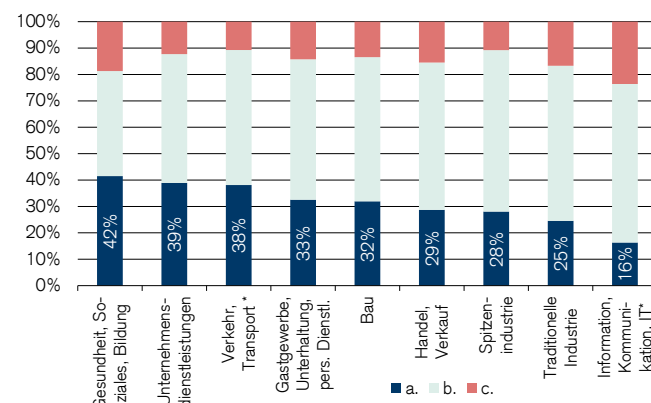
Position im Wettbewerb; Anteil Antworten; Beschreibung Legende (a., b., c.) siehe Textbox oben



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2018

**Abb. 11: Wettbewerbsdruck nicht überall gleich stark**

Anteil Antworten nach Branchen; Beschreibung Legende siehe Textbox oben



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2018; \*weniger als 50 Unternehmen

## Wettbewerbsposition und -intensität unterscheiden sich von Branche zu Branche

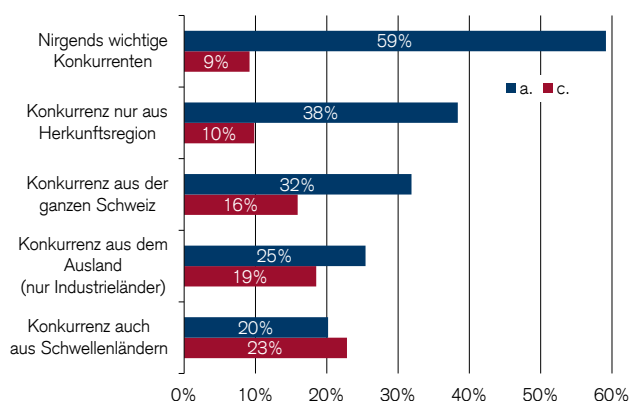
Es stehen indessen nicht alle KMU gleichermassen im Wettbewerb und verspüren entsprechenden Druck, ihr Unternehmen weiterentwickeln zu müssen (vgl. Abb. 11). Besonders im Gesundheits-, Sozial- und Bildungswesen fürchtet sich ein verhältnismässig hoher Anteil der Unternehmen auch auf absehbare Zeit nicht vor Konkurrenz. Umgekehrt sieht es beispielsweise in der Spitzenindustrie aus. In dieser Branche beklagen sich unter den Befragten zwar ebenfalls nur wenige Unternehmen über eine unbefriedigende Wettbewerbsposition. Gleichzeitig ist der Anteil der Firmen, die einen hohen Weiterentwicklungsdruck verspüren, sehr hoch. Dieses Branchenbild ist natürlich kein Zufall. Unsere Umfrage zeigt – wohl wenig überraschend, aber doch sehr eindrücklich –, dass KMU mit internationalen Konkurrenten, Abhängigkeit von Wechselkursentwicklungen oder Betroffenheit durch die Digitalisierung häufiger unter Druck stehen, sich aus Wettbewerbsgründen weiterentwickeln zu müssen. So ist die Spitzenindustrie viel stärker globalem Wettbewerb ausgesetzt als das Gesundheitswesen. Die IKT-Branche ist dagegen zumindest heute noch stärker den technologischen Entwicklungen unterworfen als gewisse Dienstleister wie Friseure oder Restaurants.

## Internationaler Wettbewerb, Wechselkurse und Digitalisierung auch künftig Determinanten der Wettbewerbsposition

Besonders starken Einfluss auf die Wettbewerbsposition hat der Grad der Internationalität der Konkurrenz (vgl. Abb. 12). Stammen die Konkurrenten ausschliesslich aus der Herkunftsregion (z. B. gleicher Kanton) der KMU, geben fast 40% der befragten Firmen an, dass sie auch auf absehbare Zeit keine wettbewerbliche Bedrohung erwarten. Ganz anders sieht das Bild bei Unternehmen aus, deren Konkurrenz auch aus Schwellenländern (wie China) kommt. Trotz der momentanen Renaissance des Protektionismus schreitet die globale Integration der Wirtschaft voran, die Konkurrenz wird internationaler. Eine entscheidende Frage für die Nachhaltigkeit der Wettbewerbsfähigkeit von Schweizer KMU wird daher sein, wie gut sie auf diese Entwicklung reagieren können. Im Kapitel «Internationaler Wettbewerb» untersuchen wir in diesem Kontext ausführlich, woher die wichtigsten Konkurrenten der Schweizer KMU stammen und aus welchen Regionen die Zahl der Wettbewerber in den letzten Jahren besonders zugenommen hat. Mit diesem Thema verwandt – aber doch nicht identisch – ist die Wechselkursfrage: Besonders die Wettbewerbsposition von Industrie-KMU hängt davon ab, wie gut sie mit Wechselkursschwankungen umgehen können (vgl. Abb. 13). Die Schweiz wird aller Voraussicht nach auch in Zukunft ein Land mit einer starken Währung bleiben. Der künftige Erfolg von Schweizer KMU im internationalen Wettbewerb hängt daher auch davon ab, wie gut diese mit den periodischen «Stahlbädern» des Frankens umgehen können. Diesen Aspekt beleuchten wir detailliert im Kapitel «Wechselkurse und starker Franken» (S. 17). Seit jeher einer der wichtigsten Treiber des Wettbewerbs sind jedoch nicht die Wechselkurse, sondern der technologische Wandel. Heute stehen wir am Beginn der vierten industriellen Revolution. Welche Veränderungen die Digitalisierung mit sich bringt, ist kaum abzuschätzen, doch das Potenzial ist enorm. Im Kapitel «Wettbewerbsfähigkeit und Digitalisierung» (S. 19) wird gezeigt, dass KMU die Digitalisierung zwar mehrheitlich als Chance wahrnehmen, dass aber auch Herausforderungen und Risiken bestehen.

**Abb. 12: Herkunft der Konkurrenz entscheidend**

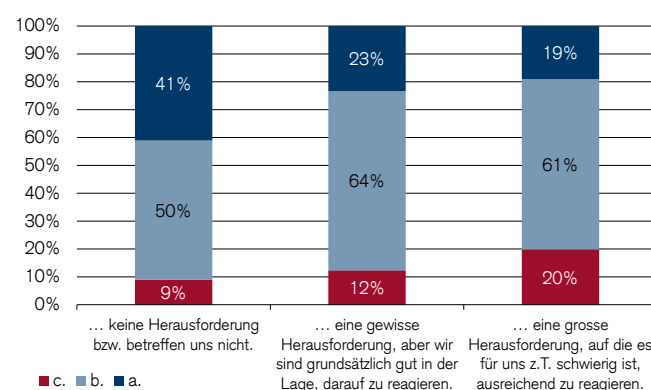
Anteil Antworten nach Herkunft wichtiger Wettbewerber; Beschreibung Legende siehe Textbox S. 13



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2018

**Abb. 13: Wechselkurs beeinflusst Wettbewerbsposition**

Industrieunternehmen; Anteil Antworten auf Frage: Grössere Wechselkursschwankungen sind für unser Unternehmen...



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2018; \*Beschreibung Legende siehe Textbox S. 13



## Internationaler Wettbewerb

# Hälfte der KMU steht im internationalen Wettbewerb

Die Hälfte der KMU hat ausländische Mitbewerber, und die internationale Konkurrenz nahm in der letzten Dekade auch in Binnenbranchen zu. Der Umgang mit wachsender globaler Konkurrenz bleibt auch künftig eine Herausforderung für hiesige KMU.

**Knapp die Hälfte aller Schweizer KMU hat ausländische Konkurrenten**

Wie wir im Vorkapitel gesehen haben, hängt die Beurteilung der Wettbewerbsposition stark davon ab, wie international die Konkurrenz ist. Nun sind KMU auf den ersten Blick mehrheitlich klar binnenorientiert. Nur gut jedes fünfte KMU erzielt einen Teil seines Umsatzes im Ausland, lediglich 7% haben Standorte ausserhalb der Schweiz. Aus Wettbewerbsperspektive ist der Grad der internationalen Verflechtung jedoch deutlich grösser: Ganze 49% der KMU geben an, dass sie wichtige Konkurrenten aus dem Ausland haben (vgl. Abb. 14). Selbst mehr als jedes dritte Unternehmen, das keine Geschäfte jenseits der Grenze tätigt, hat wichtige Mitbewerber aus dem Ausland. Tatsächlich gibt es mehr nicht exportierende Firmen, die mit ausländischen Rivalen um Marktanteile ringen, als exportorientierte. Die meisten KMU mit ausländischer Konkurrenz haben Wettbewerber aus den Nachbarländern der Schweiz. Es stehen aber immerhin auch knapp 10% aller befragten Firmen mit chinesischen Anbietern im Wettbewerb.

**Die meisten Industriebetriebe stehen im internationalen Wettbewerb**

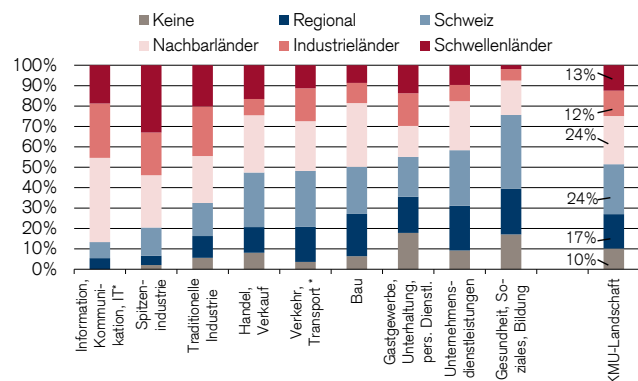
Einmal mehr lassen sich erhebliche Branchenunterschiede feststellen. In der Spitzenindustrie und in der IKT-Branche muss sich fast jedes KMU gegen ausländische Konkurrenten durchsetzen (vgl. Abb. 14). In der Spitzenindustrie steht gar jedes dritte Unternehmen mit Anbietern aus Schwellenländern im Wettbewerb. Umgekehrt präsentiert sich die Situation im Gesundheits-, Sozial- und Bildungswesen, wo die grosse Mehrheit der Betriebe – wenn überhaupt – ausschliesslich inländische Konkurrenz hat. Bemerkenswert ist, wie hoch der Anteil KMU mit ausländischen Mitbewerbern in eigentlich traditionell eher binnenorientierten Branchen wie dem Bau oder dem Handel ist.

**Deutliche Zunahme der ausländischen Konkurrenz in nur einer Dekade**

Nicht nur das Ausmass der Internationalität des Wettbewerbs erstaunt, sondern auch die Entwicklung in den letzten Jahren. Der Anteil der KMU mit ausländischen Wettbewerbern hat sich in der letzten Dekade von einem Drittel auf die Hälfte erhöht. Prozentual betrachtet ist besonders

**Abb. 14: Wettbewerb nicht überall gleich international**

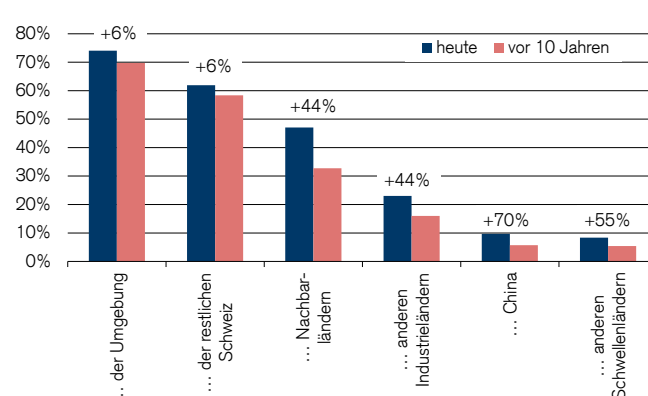
Anteil KMU pro Branche, die sich im jeweiligen Wettbewerbsradius befinden<sup>3</sup>



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2018; \*weniger als 50 Unternehmen

**Abb. 15: Mehr Konkurrenz aus Nachbarländern**

Anteil KMU mit wichtigen Mitbewerbern aus ...



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2018

<sup>3</sup> Lesehilfe: Rund 10% aller KMU gaben an, in den zur Auswahl gestellten Gebieten keine wichtigen Wettbewerber zu haben (grau). 17% gaben an, Wettbewerber aus der Region zu haben, aber nicht ausserhalb davon (dunkelblau). 24% gaben an, auch überregionale Konkurrenten zu haben, aber keine ausserhalb der Schweiz (hellblau). 14% gaben an, dass sie Konkurrenten aus den Nachbarländern der Schweiz haben (aber keine aus weiter entfernten Ländern, hellrosa). 12% gaben an, dass sie Mitbewerber aus anderen Industrieländern als den Nachbarländern der Schweiz haben (hellrot) und 13% der KMU haben selbst aus Schwellenländern (z. B. China) wichtige Konkurrenten (dunkelrot).

die Konkurrenz aus China stark gestiegen (vgl. Abb. 15). Heute ist der Anteil der mit chinesischen Firmen im Wettbewerb stehenden KMU schätzungsweise 70% höher als noch vor einer Dekade. Von der deutlichen Konkurrenzzunahme aus China hat aber nur ein sehr kleiner Teil der KMU etwas mitbekommen. Über die ganze KMU-Landschaft gesehen wurde viel häufiger eine Zunahme der Konkurrenz aus dem nahen europäischen Ausland registriert. Auch hier gilt, dass nicht nur exportorientierte Unternehmen stärker dem internationalen Wettbewerb ausgesetzt sind als früher, sondern auch – bzw. besonders – binnenorientierte Betriebe. Heute gibt es fast 60% mehr nicht exportierende KMU als vor zehn Jahren, die mit ausländischen Anbietern um Kunden und Margen ringen.

### Wettbewerb hat sich unter anderem im Bau und im Handel stark internationalisiert

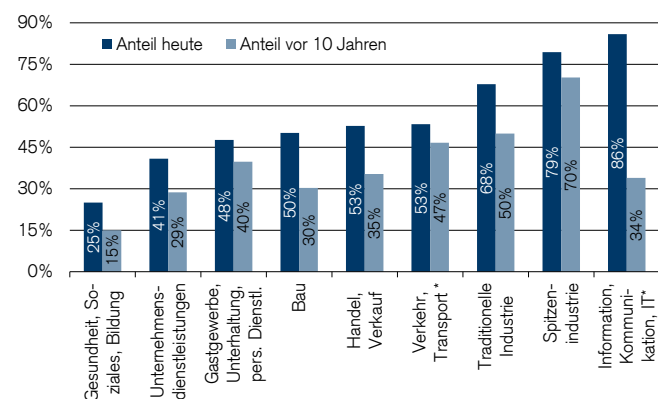
Auffällig ist, dass sich der Wettbewerb vor allem im Bau, im Handel und in der IKT-Branche<sup>4</sup> internationalisiert hat (vgl. Abb. 16). Für den Handel ist die Begründung naheliegend: Einerseits nahm durch die starke Aufwertung des Frankens der stationäre Einkaufstourismus deutlich zu. Andererseits fristete der E-Commerce vor zehn Jahren noch ein Nischendasein. Heute – nur knapp sieben Jahre nach Markteintritt – entzieht alleine Zalando dem Schweizer Bekleidungsdetailhandel Umsätze in der Höhe von deutlich über CHF 600 Mio. (entspricht hohem einstelligem Anteil des Gesamtumsatzes). Auch im Bau stossen vermehrt ausländische Anbieter auf den Schweizer Markt. Meist sind dies Unternehmen aus Nachbarländern, teilweise stammt die Konkurrenz aber sogar aus China. Anders als im Bau oder im Handel ist der Wettbewerb in der Spitzenindustrie heute nicht deutlich häufiger international als früher. Dies liegt daran, dass die in der Regel stark exportorientierten KMU aus dem Maschinenbau, der Elektrotechnik oder der chemischen Industrie schon lange international orientiert und entsprechend seit jeher ausländischer Konkurrenz ausgesetzt sind. Aber auch in diesen wettbewerbsgetriebenen Branchen müssen sich heute mehr Firmen mit Marktrivalen aus China messen als früher. Der Wettbewerb ist zwar nicht häufiger grenzüberschreitend, wohl aber globaler.

### Konkurrenz aus Schwellenländern dürfte weiter zunehmen

Auch wenn momentan protektionistische Tendenzen weltweit an Auftrieb gewinnen, dürfte die globale Verflechtung der Wirtschaft weiter voranschreiten – unter anderem unterstützt durch die Digitalisierung (siehe Kapitel «Wettbewerbsfähigkeit und Digitalisierung», S. 19). Zudem steigt das wirtschaftliche Gewicht der Schwellenländer weiter an (vgl. Abb. 17). Dadurch nehmen für Schweizer KMU einerseits die Absatzmöglichkeiten zu. Andererseits dürften aber auch die Zahl und die technologische Reife potenzieller Mitbewerber aus aller Welt wachsen. Unsere Umfrage zeigt, dass heute zwar auch Firmen, die mit Anbietern aus Schwellenländern in Konkurrenz stehen, ihre Wettbewerbsposition mehrheitlich als gut oder befriedigend beurteilen. In Abbildung 12 auf Seite 14 ist aber klar ersichtlich, dass der wettbewerbliche Wind aus Fernost oder anderen Schwellenländern kälter bläst als derjenige aus der Schweiz oder aus Industrieländern. Diese steife Brise wird künftig wohl mehr Unternehmen erfassen als heute. Selbst binnenorientierte Firmen aus Branchen, die bis heute noch nicht durch internationale Konkurrenz gestählt wurden, müssen künftig vermehrt lernen, im globalen Wettbewerb zu bestehen.

**Abb. 16: Mehr Wettbewerb in verschiedenen Branchen**

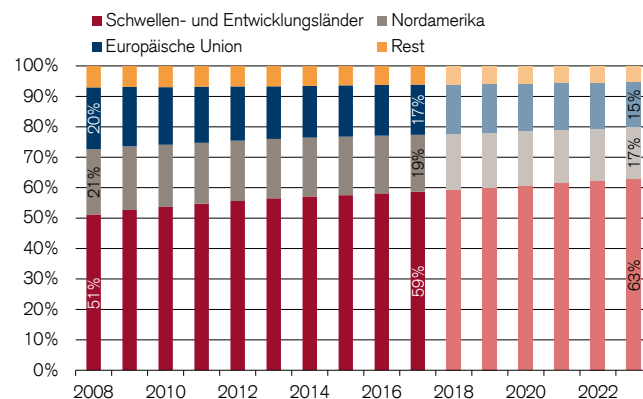
Anteil KMU, welche wichtige ausländische Mitbewerber haben



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2018; \*weniger als 50 Unternehmen

**Abb. 17: Bedeutung der Schwellenländer wächst**

Anteile am Weltbruttoinlandprodukt (Kaufkraftparität); ab 2018 Prognose IMF



Quelle: Internationaler Währungsfonds (IMF), Credit Suisse

<sup>4</sup> Die sehr hohe Differenz in der IKT-Branche ist mit einer gewissen Vorsicht zu geniessen, da die Stichprobe für diese Branche klein ist (unter 50 Teilnehmer) und daher verzerrende Zufallsergebnisse nicht auszuschliessen sind.



## Wechselkurse und starker Franken

# Wechselkurse mehrheitlich keine grosse Herausforderung

**Wechselkursschwankungen stellen nur für eine Minderheit der KMU eine grosse Herausforderung dar und der Frankenschock von 2015 hat keinen allgemeinen anhaltenden Investitionsstau verursacht. Exportierende KMU sind jedoch stärker betroffen.**

**Mehrheit der KMU kann gut mit Wechselkursschwankungen umgehen bzw. ist nicht davon betroffen**

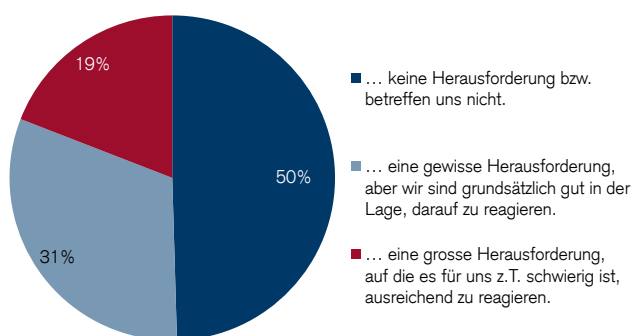
Wie wir bereits in den vorherigen Kapiteln punktuell gesehen haben, stellten die verschiedenen Aufwertungswellen des Schweizer Frankens in den letzten Jahren für KMU eine gewisse Herausforderung dar. Auch wenn wir in unserer Umfrage nicht explizit nach den Auswirkungen des starken Frankens gefragt haben, sondern relativ allgemein nach der Betroffenheit durch Wechselkursschwankungen, dürfte sich dieser Aspekt sehr stark in den Resultaten widerspiegeln. Konkret ist jedes zweite befragte KMU von Wechselkursschwankungen betroffen – die Mehrheit dieser Firmen kann aber gut damit umgehen. Nur für knapp ein Fünftel der Befragten stellen Wechselkursschwankungen eine grosse Herausforderung dar, auf die sie zum Teil nur schwer angemessen reagieren können (vgl. Abb. 18). Im Kontext der Frankenstärke überrascht es daher nicht, dass die von Wechselkursschwankungen stark betroffenen Firmen die Geschäftslage der letzten Jahre etwas häufiger als schlecht beurteilen als andere KMU. Aber selbst in dieser Gruppe gab immer noch eine Mehrheit der Befragten an, dass die Geschäftslage befriedigend oder gut war. Zwar muss bei der Interpretation berücksichtigt werden, dass die Umfrage zu einem Zeitpunkt durchgeführt wurde, als sich der EUR/CHF-Kurs gegen 1.20 bewegte, und dass das Urteil in einer Aufwertungsphase ziemlich sicher negativer ausgefallen wäre. Trotzdem deuten die Resultate darauf hin, dass der nach wie vor starke Franken die Schweizer KMU-Landschaft zwar herausfordert und sich teilweise negativ auf die Wettbewerbsfähigkeit auswirkt, aber für eine grosse Mehrheit bei Weitem nicht bedrohlich ist.

**Exportierende KMU sind naturgemäss deutlich stärker betroffen**

Es gibt jedoch durchaus Segmente der KMU-Wirtschaft, welche stärker mit ihrer Heimwährung zu kämpfen haben. Wenig überraschend sind dies in erster Linie exportierende und im internationalen Wettbewerb stehende Firmen. 39% der KMU, bei welchen Auslandumsätze mehr als ein Drittel der Einnahmen ausmachen, und 28% der KMU mit wichtigen ausländischen Konkurrenten bezeichnen Wechselkursschwankungen als grosse Herausforderung (vgl. Abb. 19). Aus Branchenperspektive leiden vor allem KMU aus der Industrie und dem Gastgewerbe unter dem starken Franken. In der Spitzenindustrie gibt es z. B. fast keine Unternehmen, die nicht von Wechselkursen betroffen sind. Es gilt aber auch für diese Unternehmensgruppe festzuhalten, dass eine Mehrheit grundsätzlich gut mit Währungsschwankungen umgehen kann – was angesichts der Entwicklungen des CHF-Wechselkurses der letzten Jahre bemerkenswert ist.

**Abb. 18: Jedes zweite KMU betroffen**

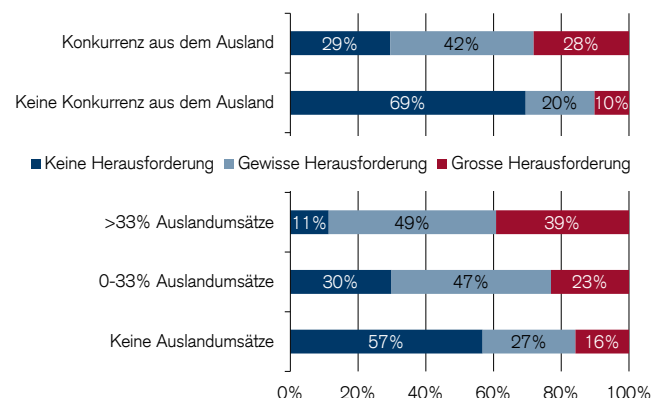
Anteil Antworten auf Frage: Grössere Wechselkursschwankungen sind für unser Unternehmen...



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2018

**Abb. 19: KMU mit Auslandkontakt viel stärker betroffen**

Anteil Antworten auf Frage, inwiefern Wechselkursschwankungen eine Herausforderung darstellen (genaue Frageformulierung s. Abb. links)



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2018

## Frankenschock führte nur bei einer Minderheit der KMU zu einem anhaltenden Investitionsstau

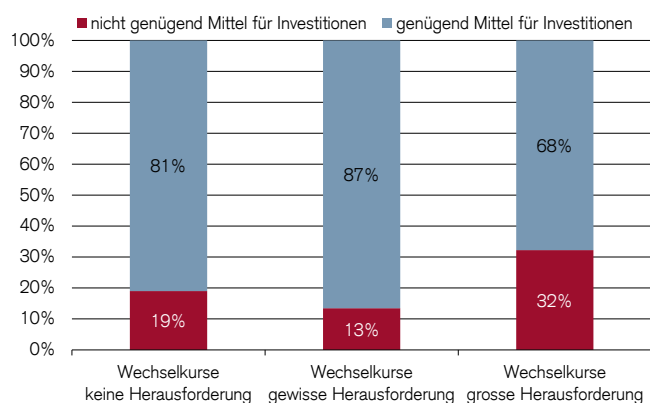
Als die Schweizerische Nationalbank im Januar 2015 den EUR/CHF-Mindestkurs aufhob, war der Schock gross. Es zeichnete sich aber relativ bald ab, dass die Schweizer Exportwirtschaft nicht vor dem Zusammenbruch stand. Nicht unberechtigt war jedoch die Frage, ob der Frankenschock langfristige negative Auswirkungen haben könnte, deren Folgen sich erst nach und nach manifestieren würden. So stand z.B. die Befürchtung im Raum, dass aufgrund geschrumpfter Margen viele KMU nicht mehr ausreichend Mittel zur Verfügung hätten, um die für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit nötigen Investitionen zu tätigen. Eine Studie der KOF zeigt, dass exportorientierte KMU ihre Investitionstätigkeit in den beiden Jahren nach dem Frankenschock aufgrund finanzieller Restriktionen zum Teil tatsächlich substantiell reduzierten.<sup>5</sup> Würde sich dieser Effekt als anhaltend erweisen, hätte dies mittel- bis langfristig negative Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit. Unsere Umfrage liefert nun aber Hinweise darauf, dass dies wohl nur bei einer kleinen Minderheit der KMU der Fall sein dürfte. Auf die grosse Mehrheit scheint die Befürchtung hingegen nicht zuzutreffen. Konkret gaben die meisten befragten KMU an, in den letzten zwei bis drei Jahren ausreichenden finanziellen Spielraum gehabt zu haben, um die für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit nötigen Investitionen zu tätigen (vgl. auch Kapitel «Strategien zum Erhalt der Wettbewerbsposition»). Zwar ist dieser Anteil bei jenen Befragten, welche Wechselkursschwankungen als grosse Herausforderung bezeichnen, klar tiefer (vgl. rechter Balken Abb. 20). Aber selbst unter diesen Unternehmen gab nur eine Minderheit an, dass ihnen der finanzielle Spielraum für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit fehlte.

## KMU-Wirtschaft trotz mehrjähriger Frankenaufwertung immer noch international wettbewerbsfähig

Für die künftige Wettbewerbsfähigkeit ist natürlich die weitere langfristige Entwicklung des Frankens entscheidend – und insbesondere ob diese kontinuierlich oder ruckartig verläuft. Betrachtet man die letzten 45 Jahre, zeigt sich, dass der Franken sowohl gegenüber dem USD als auch gegenüber dem EUR einem langfristigen realen Aufwertungspfad folgte (vgl. Abb. 21). Der Frankenschock von Anfang 2015 war nur eine – wenn auch besonders intensive – Episode. Wir können zwar nicht sagen, ob sich dieser Trend langfristig fortsetzt; es ist aber durchaus denkbar. Dies bedeutet einerseits, dass der Druck auf Preise und Wettbewerbsfähigkeit – durchaus auch plötzlich – weiter steigen kann. Die Erfahrung und unsere Umfrage zeigen aber andererseits auch, dass die Schweizer KMU-Wirtschaft selbst nach einer mehrere Dekaden dauernden Aufwertungsphase immer noch international wettbewerbsfähig ist. Der nächste Aufwertungsschock wird bestimmt irgendwann wieder kommen, aber das Gros der Schweizer KMU wird sich wohl, allenfalls mit Schützenhilfe der SNB, abermals zu helfen wissen. Exemplarisch für viele KMU steht die Aussage eines unserer Interviewpartner (vgl. Interviews ab S. 26), dass die Bewältigung von kleineren oder grösseren Wechselkurskrisen ein wiederkehrendes Thema seiner Branche sei. Wenn man damit nicht mehr umgehen könne, müsse man entweder aufhören oder ganz auslagern. Letzteres wolle man aber nicht.

**Abb. 20: Kein allgemeiner Investitionsstau**

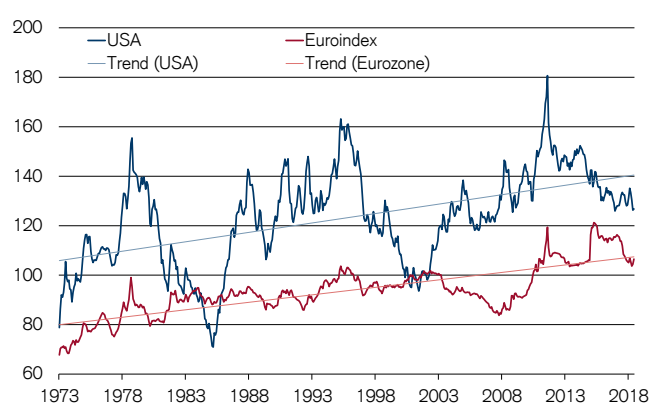
Anteil Antworten auf Frage, ob KMU in letzten 2 – 3 Jahren genügend Mittel für Investitionen in die Wettbewerbsfähigkeit hatten; nach Betroffenheit durch Wechselkursschwankungen



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2018

**Abb. 21: Franken wertet seit mehreren Dekaden auf**

Realer bilateraler Index (USA), realer Euroindex; Monatsbasis; Dez. 2000 = 100



Quelle: Schweizerische Nationalbank, Credit Suisse; letzter Datenpunkt: Juni 2018

<sup>5</sup> Kaiser, B., M. Siegenthaler, A. Spescha und M. Wörter (2017). The Impact of Real Exchange Rates on Swiss Firms: Innovation, Investment, Productivity and Business Demography.

## Wettbewerbsfähigkeit und Digitalisierung

# Mehr Chancen als Risiken

Schweizer KMU blicken den Herausforderungen der Digitalisierung optimistisch entgegen und sehen darin Chancen zur Effizienzsteigerung und Expansion. Ein Drittel hält sich allerdings von diesen Umwälzungen nicht für betroffen. Dies wirft Fragen auf.

**Digitalisierung stellt bewährte Ansätze auf den Kopf**

Die vierte industrielle Revolution ist mittlerweile Realität und neue Technologien mit disruptivem Charakter durchdringen Wirtschaft und Gesellschaft. Gerade die Digitalisierung bringt für Unternehmen Wachstumschancen und zahlreiche Möglichkeiten für den Erhalt und Ausbau der eigenen Wettbewerbsfähigkeit. Sie stellt aber auch eine Herausforderung dar, indem bewährte Ansätze in der Produktion und Erbringung von Dienstleistungen obsolet werden, neue Konsumentenbedürfnisse und -verhalten entstehen und die Welt zum Dorf schrumpft. Gefordert sind dabei die Unternehmen selbst, aber auch die Politik, die die nötigen infrastrukturellen und gesetzlichen Rahmenbedingungen bereitstellen muss, damit die Wirtschaft das Potenzial der neuen Technologien auch nutzen kann. Wie Schweizer KMU die Herausforderungen der Digitalisierung meistern, wird für ihre zukünftige Wettbewerbsfähigkeit letztlich entscheidend sein.

**Digitale Wettbewerbsfähigkeit: Schweiz ist gut, aber nicht Spitzenreiter**

In internationalen Rankings der digitalen Wettbewerbsfähigkeit, welche Faktoren wie wissenschaftliche Infrastruktur, die Fähigkeit, digitale Technologien zu adaptieren, und regulatorisches Umfeld berücksichtigen, schneidet die Schweiz gut ab, belegt jedoch keinen Spitzenplatz. Im IMD World Digital Competitiveness Ranking 2017 liegt sie auf Rang 8, im Networked Readiness Index des World Economic Forum (WEF) 2016 auf Rang 7. In beiden Rankings belegt Singapur den Spitzenplatz; nordische Länder und die USA schneiden ebenfalls besser ab als die Schweiz. Verbesserungsbedarf orten diese internationalen Vergleiche vor allem in der Nutzung neuer Technologien im öffentlichen Sektor und in der Interaktion mit den Bürgern. Die Privatwirtschaft ist in der Adaption digitaler Möglichkeiten hingegen bereits weiter fortgeschritten.

**Schweizer KMU grundsätzlich optimistisch**

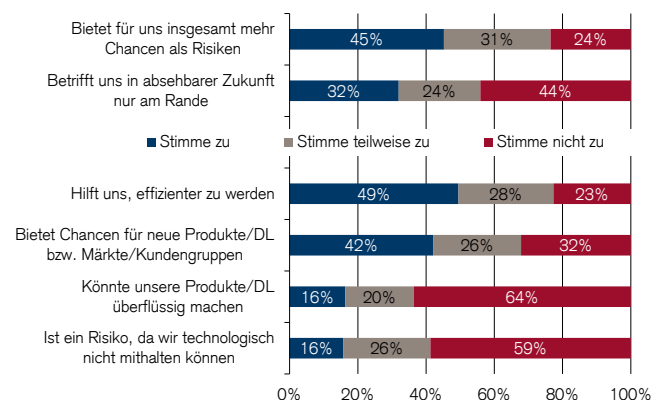
Laut unserer Umfrage begegnen Schweizer KMU den Herausforderungen der Digitalisierung grundsätzlich mit Optimismus. Für 45% der befragten Unternehmen bietet diese Entwicklung insgesamt mehr Chancen als Risiken, weitere 31% können dieser Aussage zumindest teilweise zustimmen. (vgl. Abb. 22). Knapp die Hälfte der Befragten sehen in den neuen Technologien ein Instrument, um effizienter zu werden. Die Digitalisierung bietet für viele Schweizer KMU (42%) aber auch Chancen für neue Produkte und Dienstleistungen oder für die Erschliessung neuer Märkte und Kundengruppen.

**Nur eine Minderheit fühlt sich bedroht**

Von der Digitalisierung wirklich bedroht fühlen sich nur wenige Schweizer KMU. So geben lediglich jeweils 16% der befragten Firmen an, dass die Digitalisierung für sie ein Risiko darstellt, weil

**Abb. 22: Digitalisierung bringt vor allem Chancen**

Anteil Antworten auf Frage: Die Digitalisierung ...

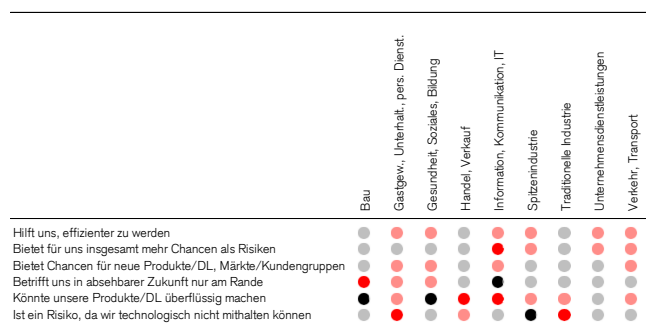


Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2018

**Abb. 23: Unterschiedliche Betroffenheit je nach Branche**

Anteil KMU, welche der entsprechenden Aussage zustimmen\*;

rot = öfter als im Durchschnitt, schwarz = weniger oft als im Durchschnitt



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2018

\* fallweise weniger als 50 Unternehmen

sie technologisch nicht mithalten können oder ihre Produkte und Dienstleistungen gar überflüssig werden könnten. Unter Berücksichtigung derjenigen Firmen, welche dieser Aussage teilweise zustimmen können, erreicht man aber gleichwohl Anteile von 36% (Produkte und Dienstleistungen werden überflüssig) bzw. 42% (können technologisch nicht mithalten). Bei näherer Betrachtung sehen jedoch jene, welche die Aussage, dass die Digitalisierung eine Bedrohung sei, teilweise bejahen, in 45% bzw. 38% der Fälle insgesamt mehr Chancen als Risiken. Mit anderen Worten nehmen diese KMU zwar die Risiken der Digitalisierung wahr und sind sich der Herausforderungen bewusst, sind aber nicht grundsätzlich negativ eingestellt.

### **Wird die Tragweite der Digitalisierung von manchen KMU unterschätzt?**

Aufhorchen lässt hingegen das Ergebnis, wonach ein Drittel der Befragten die Meinung vertritt, die Digitalisierung würde sie in absehbarer Zukunft nur am Rande betreffen. Weitere 24% stimmen dieser Aussage zumindest teilweise zu. Zwar gibt es tatsächlich Branchen, die vermutlich noch lange nicht derart umgewälzt werden wie momentan z. B. das Verlagswesen oder Teile des Handels. Das Resultat deutet aber auch darauf hin, dass wohl nicht wenige KMU die Tragweite dieser technologischen Revolution unterschätzen. Firmen, welche die digitale Transformation ihrer Produkte und/oder Prozesse nicht in Angriff nehmen, laufen unter Umständen Gefahr, dass ihnen Geschäftsfelder wegbrechen. Als Mahnmal soll an dieser Stelle das Beispiel des Bekleidungsdetailhandels dienen. Nur knapp sieben Jahre nach Markteintritt ist Zalando heute Marktführer im Schweizer Bekleidungsdetailhandel. Der gesamte Umsatz aller anderen Anbieter ging zwischen 2012 und 2018 um ein Viertel zurück. Kaum jemand hätte vor sieben Jahren eine solche Entwicklung prognostiziert.

### **Baugewerbe sieht sich am wenigsten durch Digitalisierung betroffen**

Selbst jene Sektoren, welche überdurchschnittlich oft angeben, von der Digitalisierung in absehbarer Zukunft nur am Rande betroffen zu sein, sollten sich mit diesem Trend durchaus auseinandersetzen, denn die digitalen Umwälzungen machen womöglich auch vor ihnen nicht Halt (vgl. Abb. 23). Im Baugewerbe, zum Beispiel, ist die digitale Revolution im Ausland voll im Gange. Das Building Information Modelling (BIM) zur digitalen Repräsentation von Gebäuden mit allen seinen Bestandteilen ist inzwischen zu einem Standard geworden, welcher es ermöglicht, Eigenschaften wie Statik oder Beheizung direkt am Modell zu testen sowie die Zulieferung von Material und den Einsatz von Arbeitskräften genau zu planen. Schweizer Betriebe haben inzwischen einen Teil ihres Rückstandes in der Anwendung dieser Technologie aufgeholt, hinken aber immer noch hinter Ländern wie Grossbritannien oder den Vereinigten Staaten hinterher. Auch im Gesundheits-, Sozial- und Bildungswesen sowie in den Bereichen Gastgewerbe, Unterhaltung und persönliche Dienstleistungen – zwei weiteren Sektoren, die sich laut Umfrage wenig von der Digitalisierung betroffen fühlen – haben digitale Technologien Einzug gehalten. Gerade im Gesundheitsbereich bieten sich dank neuer Sensoren und Messgeräte, Algorithmen und Big-Data-Analyse enorme Möglichkeiten in der Diagnose. Und selbst in der Pflege, wo die Hürden für die Automatisierung aufgrund der vorwiegend interaktiven Tätigkeiten höher sind, werden die ersten Roboter getestet oder sind wie in Japan schon im Einsatz. Keine Branche kommt schliesslich an der Notwendigkeit vorbei, zunehmend in digitales Marketing zu investieren, um ihre Produkte und Dienstleistungen bekannt zu machen.

### **Fehlendes Know-how, geringe Risikobereitschaft und starre Führungsstrukturen als Bremser**

Eine aktuelle Studie des Think Tank der Fachhochschule Nordwestschweiz<sup>6</sup> liefert einige Anhaltspunkte zur Erklärung dieser Haltung. So lässt sich in der Schweiz eine grosse Kluft bei der Veränderungsbereitschaft zwischen jüngeren und etablierten Unternehmen feststellen. Fehlen des Know-how führt nicht selten dazu, dass Geschäftsführer nicht wissen, wie sie die Digitalisierung anpacken sollen. Auch geringe Risikobereitschaft, sich auf die digitale Transformation einzulassen, starre Führungsstrukturen oder eine bevorstehende Nachfolgeregelung, welche das Hinausschieben von Projekten zur Folge hat, können als mögliche Erklärungen für die zaghafte Entwicklung von digitalen Strategien in manchen Unternehmen herangezogen werden.

### **Wichtige Rolle der Digitalisierung für Nachhaltigkeit der Wettbewerbsposition**

Die Ergebnisse unserer Analyse zeigen, dass die Wettbewerbsfähigkeit von Schweizer KMU insgesamt nachhaltig ist (vgl. nachfolgendes Kapitel). Digitale Umwälzungen gekoppelt mit zunehmender Konkurrenz aus Schwellenländern, welche dank der neuen Technologien Entwicklungsstufen überspringen können, stellen allerdings ein potenzielles Risiko für diejenigen Firmen dar, welche die Implikationen dieser technologischen Revolution zu spät erkennen.

<sup>6</sup> Peter, M. K., Sennrich, J., Streitenberger, M. (2017): Schweizer KMU und die Digitalisierung: Change Management, Transformation und KMU-Nachfolge, FHNW Hochschule für Wirtschaft und Netzwerk KMU Next.

## Strategien zum Erhalt der Wettbewerbsposition

# KMU halten sich laufend fit

Schweizer KMU unternehmen viel für ihre Wettbewerbsfähigkeit. Expansionspläne stehen stärker im Vordergrund als reaktive Massnahmen und meistens sind die nötigen finanziellen Spielräume auch vorhanden. Dies stimmt zuversichtlich.

### Laufend in die Wettbewerbsfähigkeit investieren

Technologische Neuerungen, gesetzliche oder regulatorische Anpassungen, neue Mitbewerber, Wechselkursschwankungen oder das Auslaufen von Patenten zwingen auch erfolgreiche Firmen dazu, ihre Wettbewerbsposition ständig zu überprüfen und zu verbessern. Unsere Umfrage zeigt, dass Schweizer KMU grundsätzlich gut positioniert sind (vgl. Kapitel «Wettbewerbsposition der KMU» ab Seite 13). Sie sehen aber auch die Notwendigkeit, sich weiterentwickeln zu müssen, um dem wachsenden Konkurrenzdruck standhalten zu können.

### Neue Produkte und Märkte sowie Digitalisierung zuoberst auf der Rangliste

Die Strategien und Massnahmen zur Sicherung oder Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit sind vielfältig und bringen neben der firmenspezifischen Ausgangslage auch zum Ausdruck, dass KMU je nach Branche, Markt und herrschendem Wirtschaftsumfeld unterschiedlich stark mit Konkurrenz- oder Anpassungsdruck konfrontiert sind. Betrachtet man die Massnahmen, die in den letzten drei bis fünf Jahren von Schweizer KMU ergriffen wurden, stehen die Lancierung und Weiterentwicklung von Produkten (57%), die Digitalisierung von Produktionsprozessen und internen Abläufen (52%) sowie die Erschliessung neuer Märkte bzw. Kundengruppen zuoberst auf der Rangliste (48%; vgl. Abb. 24). Immerhin ein Drittel der befragten Unternehmen musste die Preise senken, um dem Konkurrenzdruck standzuhalten, und rund ein Fünftel sah sich gezwungen, gewisse Geschäftsbereiche aufzugeben. Fusionen oder Übernahmen (14%), eine völlige Neuausrichtung des Geschäftsmodells (14%) oder die Verlagerung von Tätigkeiten in Auslandstandorte (3%) kamen hingegen deutlich weniger oft zum Einsatz.

### Rein reaktive Massnahmen heute weniger stark im Vordergrund als in den letzten Jahren

Vergleicht man die in der Vergangenheit ergriffenen Massnahmen mit den Strategien, welche Schweizer KMU für die kommenden zwei bis drei Jahre planen, stellt man fest, dass rein reaktive Mittel wie Preisreduktionen oder die Aufgabe von Geschäftsbereichen deutlich weniger stark im Vordergrund stehen als früher (vgl. Abb. 24). So planen zum Beispiel nur noch 14% der befragten Firmen eine Reduktion der Preise, halb so viele wie in den letzten drei bis fünf Jahren. Dafür setzt ein höherer Anteil an KMU auf die Erschliessung neuer Märkte oder die Gewinnung neuer Kundengruppen. Die graduelle Überwindung des Frankenschocks von 2015 und die Verbesserung der Wirtschaftslage dürften mit ein Grund für diese Entwicklung sein. Insgesamt lässt sich aber feststellen, dass Schweizer KMU auch im etwas schwierigen Wirtschaftsumfeld der jüngsten Vergangenheit in erster Linie offensive Massnahmen getroffen haben.

**Abb. 24: Expansion und Effizienz im Vordergrund**

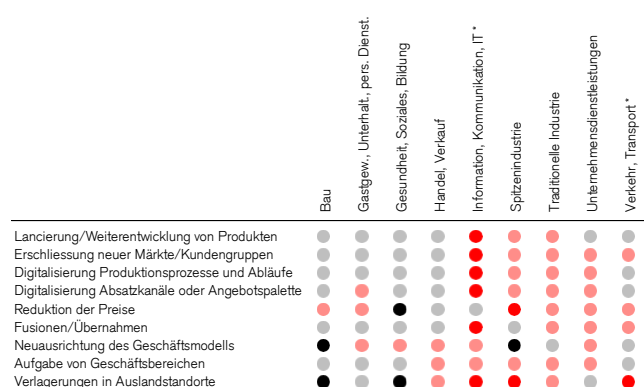
Anteil KMU, welche die entsprechende Massnahme zur Sicherung/Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit in den letzten 3 – 5 Jahren ergriffen haben bzw. für die nächsten 2 – 3 Jahre planen



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2018

**Abb. 25: Unterschiedliche Massnahmen je nach Branche**

Anteil KMU, welche planen, die entsprechende Massnahme in den nächsten 2 – 3 Jahren zu ergreifen, um die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern/verbessern; rot = öfter als im Durchschnitt, schwarz = weniger oft als im Durchschnitt



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2018

\* weniger als 50 Unternehmen



### Je höher der Weiterentwicklungsdruck, desto häufiger investiert man in die Wettbewerbsfähigkeit

Die einzelnen Branchen reagieren unterschiedlich auf die Herausforderungen des Wettbewerbs, wobei in der Regel Massnahmen an verschiedenen Fronten in Betracht gezogen werden (vgl. Abb. 25). Es ist wenig überraschend, dass Branchen aus der Industrie oder dem IKT-Bereich, welche aufgrund der globalen Konkurrenz und des raschen technologischen Fortschritts einen hohen Weiterentwicklungsdruck verspüren, zu denjenigen Sektoren zählen, welche häufiger für die eigene Wettbewerbsfähigkeit aktiv werden und entsprechend viele Massnahmen für die kommenden zwei bis drei Jahre planen. Diese setzen vorwiegend bei der Expansion (neue Märkte, Kundengruppen und Produkte), der Effizienz (Digitalisierung von Prozessen, Abläufen und Absatzkanälen) und der Verlagerung in Auslandstandorte an. In der Industrie bleiben zudem Preisreduktionen ein Thema. Eine völlige Neuausrichtung des Geschäftsmodells stellt eher in den Bereichen Gastgewerbe und Unterhaltung, Handel sowie Gesundheits-, Sozial- und Bildungswesen einen Schwerpunkt der geplanten Investitionen in die Wettbewerbsfähigkeit dar, wenn auch die absoluten Anteile der KMU, welche diese Massnahme planen, eher gering sind. Obwohl nicht alle einem hohen Konkurrenzdruck ausgesetzt sind, erleben diese Sektoren zurzeit Umwälzungen, welche bisherige Ansätze infrage stellen. Man denke hier zum Beispiel an die durch neue Technologien induzierten Veränderungen im Einkaufs- und Konsumverhalten oder an den demografisch und finanziell bedingten Strukturwandel im Gesundheitsbereich.

### Verfügbarkeit von finanziellen Möglichkeiten bestimmt Massnahmenmix

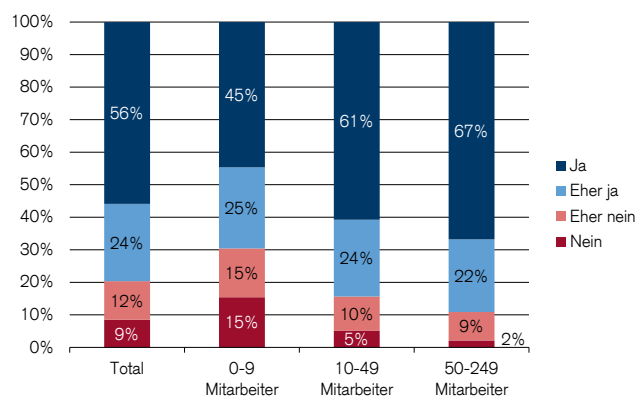
Bei welchen Massnahmen die einzelnen Branchen Investitionsschwerpunkte setzen bzw. ob sie überhaupt in der Lage sind, Investitionen in die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu tätigen, hängt nicht zuletzt von ihren finanziellen Möglichkeiten ab. Unsere Umfrage zeigt, dass eine Mehrheit der Schweizer KMU zwar über ausreichenden finanziellen Spielraum verfügt, um in den Erhalt oder die Verbesserung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit zu investieren. Eine genauere Betrachtung fördert jedoch einige Unterschiede zutage. Kleinere Firmen haben deutlich mehr Schwierigkeiten als grössere, die nötigen Investitionsmittel aufzubringen (vgl. Abb. 26). Insbesondere Mikrounternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitenden sind in ihrer Handlungsfähigkeit im Wettbewerb etwas eingeschränkt und melden in 30% der Fälle, dass der finanzielle Spielraum nicht bzw. eher nicht vorhanden ist. Ein schwierigerer Zugang zu Fremdkapital dürfte in diesem Zusammenhang eine Rolle spielen.

### Verlagerungen ins Ausland erfordern kostspielige Investitionen

Für diejenigen KMU, welche nicht über ausreichende finanzielle Möglichkeiten verfügen, reduziert sich das Spektrum der Handlungsoptionen erheblich. Im Vordergrund stehen hauptsächlich die Aufgabe von Geschäftsbereichen, eine völlige Neuausrichtung des Geschäftsmodells, Fusionen oder Übernahmen sowie die Reduktion der Preise (vgl. Abb. 27). Die Verlagerung von Tätigkeiten an Auslandstandorte, welche oft als Notmassnahme bei starkem Konkurrenzdruck angesehen wird, ziehen solche Unternehmen hingegen nur in den seltensten Fällen in Betracht. Eine solche Strategie ist mit teuren, schwer finanzierbaren Investitionen verbunden, die insbesondere für kleine Firmen ausser Reichweite sein dürften.

**Abb. 26: Finanzieller Spielraum vorhanden**

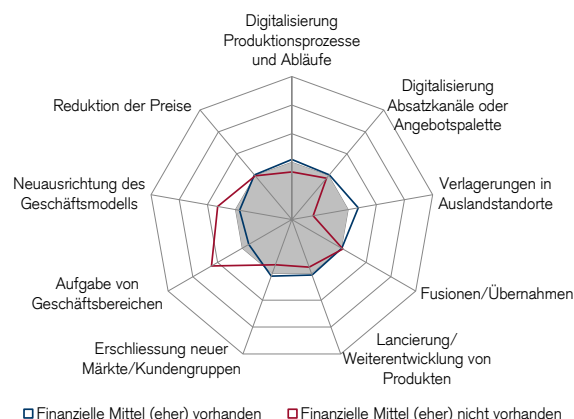
Anteil Antworten auf Frage, ob heute ausreichende finanzielle Mittel für Investitionen in die Wettbewerbsfähigkeit vorhanden sind; nach Unternehmensgrösse



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2018

**Abb. 27: Finanzielle Mittel prägen Massnahmenwahl**

Anteil der KMU, welche planen, die entsprechende Massnahme in den nächsten 2 – 3 Jahren zu ergreifen, um die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern/verbessern; nach Verfügbarkeit von fin. Mitteln; je weiter aussen der Kreis, desto häufiger angewandt



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2018

## Wechselkursanfälligkeit zwingt KMU, fit zu bleiben

Fokussiert man auf Schweizer KMU, welche mindestens 10% ihrer Umsätze im Ausland erzielen, wird deutlich, dass eine hohe Wechselkursanfälligkeit Unternehmen eher zum Handeln zwingt: Ist eine Firma stark oder mindestens zum Teil von Wechselkursschwankungen betroffen, so werden Investitionen zum Erhalt oder zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit häufiger getätigt, als wenn Wechselkurse keine Herausforderung darstellen (vgl. Abb. 28). Dies lässt sich insbesondere hinsichtlich Kosten- und Effizienzaspekten (Reduktion der Preise, Verlagerungen an Auslandstandorte, Digitalisierung von Prozessen, Abläufen und Absatzkanälen) sowie bei Expansionsplänen (neue Märkte, Kundengruppen und Produkte) feststellen. Eine Auswertung der geplanten Massnahmen in Abhängigkeit der Internationalität der Konkurrenz fördert ähnliche Ergebnisse zutage. Je stärker ein Unternehmen der Konkurrenz durch ausländische Anbieter ausgesetzt ist, desto häufiger werden Investitionen in die eigene Wettbewerbsfähigkeit in Betracht gezogen.

## Ist die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig?

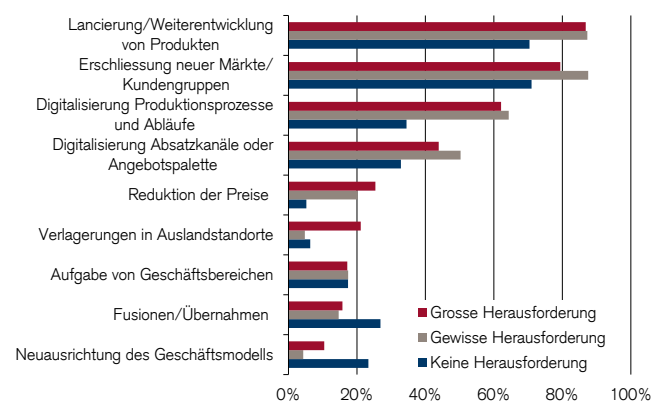
Es stellt sich nun abschliessend die Frage, ob Schweizer KMU in der Lage sind, nachhaltig in ihre Wettbewerbsfähigkeit zu investieren. Verfügen diejenigen Unternehmen über ausreichenden finanziellen Spielraum für Investitionen in die Wettbewerbsfähigkeit, die auch die Notwendigkeit höher einschätzen, sich weiterentwickeln zu müssen? Abbildung 29 veranschaulicht die Umfrageergebnisse in Form einer Matrix, bei welcher die befragten Unternehmen aufgrund ihrer Einschätzung der eigenen Wettbewerbsposition und der Antwort auf die Frage geordnet werden, ob heute ausreichend finanzielle Möglichkeiten für Investitionen in die Wettbewerbsfähigkeit vorhanden sind. Die Farben in der Matrix zeigen jeweils, ob die Situation als kritisch (rot) oder als unproblematisch angesehen werden kann (grün). Das Gesamtbild ist durchaus positiv: Die Mehrheit der befragten KMU sieht sich im Bereich oben rechts, wo die Wettbewerbsposition gut oder zumindest befriedigend und auch ausreichender finanzieller Spielraum vorhanden ist, um bei einer Verschärfung des Konkurrenzdrucks reagieren zu können. Im Bereich unten links, wo die Wettbewerbsposition schlecht ist oder einer Weiterentwicklung bedarf und gleichzeitig nicht bzw. eher nicht genügend finanzieller Spielraum vorhanden ist, sind hingegen deutlich weniger KMU zu finden.

## Schweizer KMU für die Zukunft gut gerüstet

Insgesamt lässt sich damit sagen, dass Schweizer KMU grundsätzlich gut gerüstet sind, um die Herausforderungen im künftigen Wettbewerb zu meistern. Sie sind in ihrem unternehmerischen Handeln bei Weitem nicht nur reaktiv und haben auch die finanziellen Möglichkeiten, zu investieren, gerade auch dann, wenn es im Hinblick auf den Erhalt ihrer Wettbewerbsposition nötig ist. Dies lässt mit Zuversicht in die Zukunft blicken, was die Nachhaltigkeit der Wettbewerbsfähigkeit von Schweizer KMU betrifft.

### Abb. 28: Wechselkursanfälligkeit zwingt zum Handeln

Anteil KMU, welche planen, die entsprechende Massnahme in den nächsten 2 – 3 Jahren zu ergreifen, um die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern/verbessern; nach Betroffenheit durch Wechselkursschwankungen; Firmen mit Exportorientierung\*

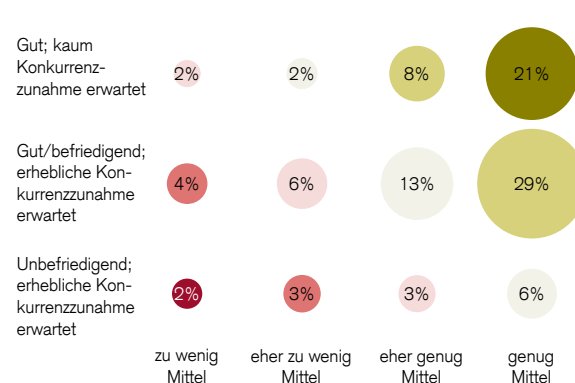


Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2018

\* mindestens 10% Auslandsumsatz

### Abb. 29: Schweizer KMU gut gerüstet

Anteil KMU in % (Kreisgrösse); Y-Achse: Wettbewerbsposition, X-Achse: Vorhandensein von finanziellen Mitteln heute für Investitionen in die Wettbewerbsfähigkeit; rot = kritisch, grün = unproblematisch



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2018

## Exkurs: Hidden Champions

# Jedes siebte Industrie-KMU sieht sich als globaler Marktführer

Die Schweiz ist ein Land der Hidden Champions. Vor allem im Bereich der Spitzenindustrie bezeichnet sich ein sehr hoher Anteil der befragten KMU als globaler Marktführer. Aber auch Hidden Champions stehen im Konkurrenzkampf und müssen sich laufend weiterentwickeln. Entsprechend sind sie überdurchschnittlich innovativ.

### Viele Schweizer KMU sind globale Marktführer

Spricht man von Schweizer Weltmarktführern, denkt man zuerst an wohlbekannte Namen wie Novartis, Nestlé oder ABB. Tatsächlich gibt es aber eine Vielzahl von KMU, die in der breiten Öffentlichkeit kaum bekannt sind, jedoch in ihren Märkten global an der Spitze stehen – sogenannte Hidden Champions. Solche KMU heissen Lantal Textiles, Thermoplan, Feintool, corvaglia oder Oetiker Gruppe. Die Schweiz ist ein Land dieser «verborgenen Meister»: In unserer Umfrage gaben knapp 5% aller KMU und 15% aller Industrie-KMU an, exporttätig und für mindestens ein Kernprodukt globaler Marktführer zu sein. Von den KMU, die mehr als 50% ihres Umsatzes im Ausland erzielen, bezeichnet sich fast jedes zweite als globaler Marktführer für mindestens ein Kernprodukt. Auch wenn Hidden Champions vornehmlich in der Spitzenindustrie zu finden sind (vgl. Abb. 30), gibt es auch vereinzelte Firmen aus der traditionellen Industrie sowie Dienstleister und Bauunternehmen, die sich als globale Marktführer bezeichnen.

### Bessere Geschäftslage bei Hidden Champions

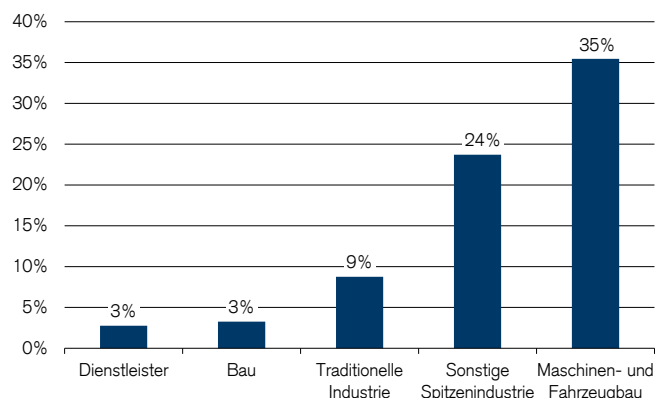
Da globale Marktführerschaft an sich bereits ein Ausdruck für Erfolg ist, überrascht es nicht, dass Hidden Champions bezüglich der Geschäftslage der letzten fünf Jahre eine leicht bessere Bilanz ziehen als andere exportierende KMU – vor allem in der Industrie. Knapp 70% der Hidden Champions des verarbeitenden Gewerbes beurteilen die Geschäftslage der letzten fünf Jahre rückblickend als gut oder sehr gut (vgl. Abb. 31). Bei den anderen exportierenden Industrie-KMU sind es zwar immerhin die Hälfte – damit aber doch deutlich weniger.

### Hidden Champions müssen ihre Marktführerschaft laufend verteidigen

Interessanterweise beurteilen Hidden Champions ihre Wettbewerbsposition ähnlich häufig als gut oder befriedigend wie andere exportorientierte KMU, gehen aber auch ähnlich häufig davon aus, dass der Konkurrenzdruck ohne Weiterentwicklung des Unternehmens zunehmen dürfte. Dies deutet darauf hin, dass viele Hidden Champions nicht unbedingt eine monopolartige Position in einer kaum umkämpften Nische einnehmen, sondern im Gegenteil durchaus auch in kompetitiven Märkten tätig sind und ihre Führungsposition laufend verteidigen müssen. Bei Industrie-KMU ist der Anteil der Firmen, die auf absehbare Zeit nicht damit rechnen, von Konkurrenten erheblich bedrängt zu werden, unter Hidden Champions indessen leicht höher als unter anderen Exporteuren.

**Abb. 30: Viele Hidden Champions im Maschinenbau**

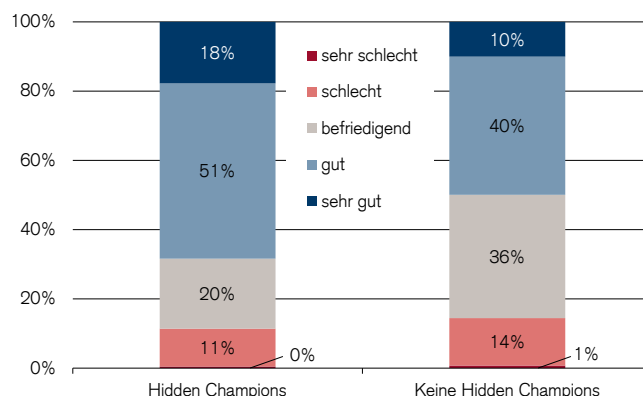
Anteile Hidden Champions in Prozent pro Branche



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2018

**Abb. 31: Industrie – Hidden Champions erfolgreicher**

Bewertung der durchschnittlichen Geschäftslage der letzten fünf Jahre durch exportierende Industrie-KMU



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2018



## Wechselkurse auch für Hidden Champions eine Herausforderung

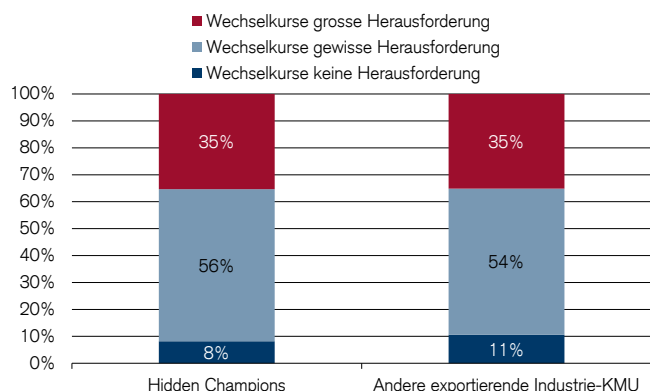
## Hidden Champions sind innovativ – aber innovative Firmen sind nicht zwingend Hidden Champions

Hidden Champions sind ausserdem genauso den Turbulenzen der Devisenmärkte ausgesetzt wie andere im Ausland aktive Schweizer KMU (vgl. Abb. 32). Nur 8% der Hidden Champions aus der Industrie geben an, dass grössere Wechselkursschwankungen kein Problem darstellen. Für 35% bedeuten sie sogar eine grosse Herausforderung, auf welche sie teilweise nur schwer angemessen reagieren können. Auch dies ist ein Hinweis darauf, dass Hidden Champions meist nicht im wettbewerbsfreien Vakuum operieren, in welchem sie z. B. eine Aufwertung des Franken ohne Probleme vollständig auf die Kunden überwälzen könnten.

Trotzdem bleibt der Befund aus Abbildung 31 bestehen: Hidden Champions – zumindest jene aus der Industrie – waren mit der Geschäftslage der letzten durch den starken Franken geprägten Jahre tendenziell zufriedener. Zum Erfolg dieser KMU haben sehr viele Faktoren beigetragen, die im Rahmen der vorliegenden Umfrage nicht erfasst werden konnten. Unsere Befragung erlaubt jedoch, den weit verbreiteten Erklärungsansatz zu prüfen, dass Hidden Champions unter anderem durch ihre Innovationskraft zu ihrem Status gelangen. Und tatsächlich: Die blauen Balken in Abbildung 33 zeigen, dass Hidden Champions in den letzten drei bis fünf Jahren deutlich häufiger entweder ein neues Hauptprodukt lanciert oder ein bestehendes substanziell weiterentwickelt haben als andere KMU. Aber die Abbildung deutet auch darauf hin, dass Innovation zwar eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für globale Marktführerschaft ist. Betrachtet man nur Industrieunternehmen, die mehr als 33% ihres Umsatzes im Ausland erzielen (hellgelbe Balken), unterscheiden sich Hidden Champions und andere stark international orientierte KMU bezüglich der genannten Frage praktisch nicht mehr. Ähnlich verhält es sich mit Investitionen in die Digitalisierung. Hidden Champions haben in den letzten Jahren etwas häufiger ihre Produktionsprozesse, Absatzkanäle oder Produkt- bzw. Dienstleistungspaletten digitalisiert als andere KMU – besonders in der Industrie. Auch hier gilt aber, dass stark exportorientierte Nichtmarktführer ebenfalls ähnlich häufig in die Digitalisierung investierten wie Hidden Champions. Kurz: Ein hoher Innovationsgrad mag wohl eine wichtige Voraussetzung für globale Marktführerschaft und eine nachhaltige hohe Wettbewerbsfähigkeit sein, ist aber keine Garantie.

**Abb. 32: Herausforderung Wechselkursschwankungen**

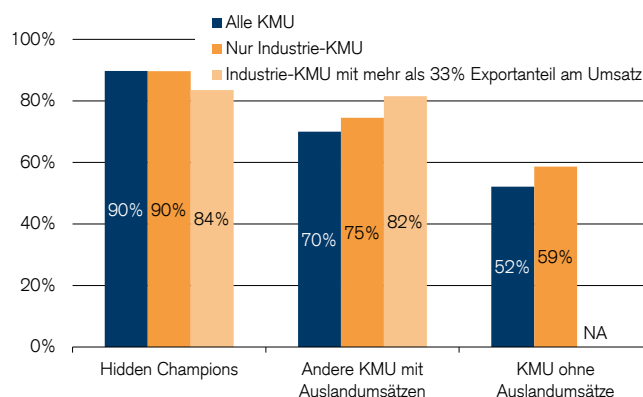
Anteil Antworten exportierender Industrie-KMU auf Frage, inwiefern grössere Wechselkursschwankungen für sie eine Herausforderung darstellen



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2018

**Abb. 33: Innovative Hidden Champions**

Anteil KMU, die in den letzten 3 – 5 Jahren eine Lancierung neuer bzw. eine substanzielle Weiterentwicklung bestehender Hauptprodukte vorgenommen haben, um die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern oder zu verbessern



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2018

## Wyssen Avalanche Control AG

# Vom Technologie- zum Marktführer

**Die klare Positionierung als Schweizer Technologie- und Serviceanbieter ist eine Grundvoraussetzung für den Erfolg der Wyssen Avalanche Control AG.**

Die Wyssen Avalanche Control AG aus dem Berner Oberland stellt Lawinensprenganlagen her und zählt viele wichtige Schweizer und österreichische Skigebiete zu ihren Kunden. Mittlerweile exportiert sie auch nach Norwegen, Kanada und Chile.

**Was sind unverzichtbare Fähigkeiten und Eigenschaften, um in verschiedenen Ländern Fuss zu fassen oder sogar Marktführer zu werden?**

**Samuel Wyssen** Wichtig in der Geschichte unseres Familienunternehmens war schon immer eine gewisse Neugierde und Offenheit gegenüber anderen Kulturen. Daraus wächst das Interesse an der Erschliessung neuer Märkte. Ein zweiter entscheidender Faktor ist die Bereitschaft, das Expansionsrisiko auf sich zu nehmen. Dabei hilft es, dass man in einer kleinen Nischenbranche wie der unseren schneller bekannt wird als in einem grossen Markt und sich dadurch das Kontakteknüpfen im Ausland einfacher gestaltet. Nicht zuletzt profitieren wir in unserer Branche stark von unserer Herkunft. Die Schweiz gilt als Pionierland im Bereich der Lawinensicherung, auch dank dem Lawinenforschungsinstitut in Davos. Ausländische Behörden orientieren sich zudem stark an Schweizer Standards, was Lawinensprenganlagen angeht.

**Was waren die Beweggründe, international aktiv zu werden? Wie gehen Sie bei der Erschliessung neuer Märkte vor?**

**Samuel Wyssen** Das Familienunternehmen war schon immer international aktiv, sodass ausländische Grenzen nie als Hemmschwellen wahrgenommen wurden. Als kleines Unternehmen sind unsere Ressourcen für die Erschliessung neuer Märkte jedoch begrenzt. Deshalb gehen wir systematisch vor und wählen die Märkte sehr fokussiert und gezielt aus. In einigen Märkten, wie zum Beispiel Norwegen, mussten wir sehr viel und über einen langen Zeitraum von ca. sieben Jahren investieren, bis unsere Bemühungen Früchte trugen. In Chile und Kanada ging es etwas schneller. Die Märkte werden von unseren Auslandsniederlassungen bearbeitet. Wir setzen bewusst nicht auf externe Vertreter, sondern wollen, dass die Mitarbeitenden trotz Distanz Teil der Unternehmensfamilie sind und unsere Positionierung und Schweizer Grundwerte an den Kunden vermitteln.

**Sie sind in Ihrem Bereich Technologieführer. Wie kam es dazu? Wie fördern Sie Innovation in Ihrem Unternehmen?**

**Samuel Wyssen** Wir legen sehr viel Wert auf die Rekrutierung der richtigen Personen. Sie müssen zum Team passen, Kreativität mitbringen und vertrauenswürdig sein. Vor allem bei den Angestellten in unseren Auslandsstellen ist das Letztere von enormer Bedeutung. In der Schweiz war es für uns bisher einfach, spezialisierte Fachkräfte im Bereich der Lawinenforschung zu finden, die vielleicht sogar über eine Dissertation in diesem Bereich verfügen. Schwieriger ist es, genügend ausgebildete Handwerker wie Schlosser oder Mechaniker für die Produktion zu finden. Um das generelle Innovationsdenken unserer Mitarbeitenden zu fördern, heissen wir neue Ideen willkommen und setzen auf eine offene Kultur. Ausserdem beschäftigen sich ca. 20% unserer Mitarbeitenden ausschliesslich mit Forschungs- und Entwicklungsaufgaben.



**«Wichtig ist der Mut, sich klar zu positionieren.»**

### Samuel Wyssen

Geschäftsführer, Wyssen Avalanche Control AG

Die Geschichte der Firma Wyssen beginnt bereits im Jahr 1926 mit der Erfindung des Seilkrans. 2000 hat Samuel Wyssen, Grossenkel des Gründers, Wyssen Avalanche Control ins Leben gerufen. Mit seinen Lawinensprenganlagen ist das Unternehmen im Alpenraum Marktführer und hat kürzlich erfolgreich den Sprung nach Übersee gewagt. Das KMU aus dem Berner Oberland beschäftigt rund 30 Mitarbeitende in der Schweiz und weitere zwölf im Ausland.

**Sie sind in erster Linie Produzent, bieten aber auch Dienstleistungen an. Wie wichtig sind Servicekomponenten in der Wertschöpfung und für die Positionierung im Wettbewerb?**

**Samuel Wyssen** Ca. 80% unserer Wertschöpfung erwirtschaften wir durch Produktion, die restlichen 20% durch Dienstleistungen, Software und Detektionsanlagen. Wir versuchen uns über die Servicekomponente zu diversifizieren. In Norwegen, zum Beispiel, ist die Erfahrung mit Lawinenauslösungen beschränkt. Deshalb verkaufen wir Pakete, in denen auch der Betrieb unserer Anlagen enthalten ist. Durch den entstehenden Kontakt mit den Kunden können wir Anliegen und Probleme besser identifizieren.

## Wie wichtig ist die Digitalisierung in Zusammenhang mit Ihrer Wettbewerbsfähigkeit?

**Samuel Wyssen** Sehr wichtig. Durch die Digitalisierung ergeben sich Möglichkeiten, unser Angebot zu erweitern. Mittlerweile können unsere Lawinensprenganlagen mit einer Webapplikation bedient werden. Wir arbeiten ausserdem an einer Plattform, die dem Kunden bei der Entscheidungsfindung in Bezug auf generelle Massnahmen im Lawinendienst helfen soll. Dazu ist die Analyse von Daten zur Schneedecke und zum Wetter sehr wichtig. Diese stammen zum einen von Wetterdiensten und zum anderen von Wetter- und Schneemessstationen. Basierend auf diesen Daten werden Prognosen für die Entwicklung der Lawinengefahr sowie dem potenziellen Risiko für Personen und Infrastruktur erstellt. Wir arbeiten oft mit Start-ups zusammen, mit welchen wir Lösungen auch aus anderen Bereichen wie zum Beispiel der Erdbeben- und Vulkanforschung für die Lawinendetektion adaptieren.

## Die Produktion findet vollständig am teuren Standort Schweiz statt. Können Sie sich vorstellen, einen Teil der Produktion ins Ausland auszulagern?

**Samuel Wyssen** Nein, das kann ich mir nicht vorstellen. Die Vorteile der Produktion in der Schweiz überwiegen die Nachteile der höheren Material- und Personalkosten klar. Wir können uns hier absolut auf unsere Mitarbeitenden verlassen. Zudem profitieren wir von der hohen Produktivität, der politischen Stabilität und dem hohen Ausbildungsniveau. Wenn wir jemanden mit einem Schweizer Abschluss einstellen, wissen wir, was wir von ihm erwarten können. Es kommt jedoch durchaus vor, dass wir gewisse Vorprodukte wie Stahlkomponenten im Ausland einkaufen.

## Welche in der Vergangenheit ergriffenen Massnahmen im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit würden Sie heute nicht mehr durchführen? Was würden Sie hingegen unbedingt empfehlen?

**Samuel Wyssen** Ein paar Mal habe ich zu früh auf die falschen Partner im Ausland gesetzt. Wir haben aber aus unseren Fehlern gelernt. Generell empfehle ich allen KMU, dass sie sich erstens gute und vertrauenswürdige ausländische Partner suchen – seien es Lieferanten oder Vertreter für den Vertrieb – oder dass sie sogar den Schritt wagen und sich ein eigenes Distributionsnetzwerk im Ausland aufbauen. Zweitens ist der Fokus auf bestimmte Märkte und deren sorgfältige Bearbeitung sehr wichtig. Letztlich ist es entscheidend, den Mut zu haben, sich klar als Schweizer Qualitätsanbieter zu positionieren. Dann ist man auch in der Lage, die Preise so zu setzen, dass man Geld verdienen kann.

## Ava AG

# «Born Global» in der Schweiz

**Neben der Big-Data-Analyse ist für die Ava AG das Digital Marketing eine unerlässliche Kernkompetenz. Start-ups sollten zudem von Beginn an global denken.**

Die Ava AG entwickelt sensorbestückte Armbänder, welche weibliche Zyklusdaten erfassen. Damit können Frauen mit Hilfe von Avas Big-Data-Analysen ihren Menstruationszyklus, das Schlafverhalten und physiologische Stressfaktoren beobachten und ein genaues Bild ihres Gesundheitszustandes erhalten.

## Wer ist Ihre Konkurrenz heute und wer wird es morgen sein? Wie besteht man gegen diese Konkurrenz?

**Pascal Koenig** Unser Produkt hat gegenüber den herkömmlichen Methoden zur Fruchtbarkeitserkennung – Urintests und Temperaturmessung – klare Vorteile bezüglich Genauigkeit, Breite der untersuchten Faktoren und Einfachheit. Dies verschafft uns somit einen grossen Wettbewerbsvorteil. In Zukunft dürften sich immer mehr Unternehmen dem Thema «Women's Health» zuwenden. Der Bereich kann interessant sein für Tech- oder Medtech-Unternehmen und App-Anbieter, aber auch für Pharmakonzerne oder Versicherungen. Wir versuchen, unseren Marktanteil mit vier Faktoren zu verteidigen und weiter zu erhöhen: mit direktem Zugang zu riesigen Datensätzen, auf klinischen Studien basierenden Dateninterpretationen, regulatorischen Zulassungen sowie Patenten.

## Wieso haben Sie die USA und nicht etwa die Schweiz als Einstiegsmarkt ausgesucht?

**Pascal Koenig** Eine globale Perspektive ist fundamental für den Erfolg eines Start-ups. In der Wissenschaft bezeichnet man solche Unternehmen als «Born Globals». Dank der Digitalisierung können wir die ganze Welt als potenziellen Markt betrachten und selektiv ein Einstiegsland bestimmen. Die Marktgrösse der USA war für uns entscheidend. Sie war auch ein wichtiges Argument bei der Mittelbeschaffung. Mittlerweile haben wir Standorte in San Francisco, Zürich und Belgrad. Es folgen weitere in den Philippinen und in Hongkong.

## Wieso haben Sie sich für genau diese Standorte entschieden?

**Pascal Koenig** Wir haben unsere Standorte ganz gezielt ausgewählt. An unserem Hauptsitz in Zürich fokussieren wir auf die Datenanalyse, Produktentwicklung und die Gesamtleitung des Unternehmens. Viele Inputs für unser Digital Marketing entspringen unserem Office in San Francisco. Unsere Apps

werden in Belgrad programmiert. Im Bereich Kundendienst bauen wir aufgrund der Sprachgewandtheit der lokalen Bevölkerung und der kulturellen Nähe zu den USA Ressourcen in den Philippinen auf. Unseren Standort in Hongkong nutzen wir als Einstiegstor in den chinesischen Markt.



**«Als Start-up sollte man global denken und seinen Einstiegsmarkt gezielt aussuchen.»**

#### **Pascal Koenig**

Mitgründer und CEO, Ava AG

Zusammen mit drei Gleichgesinnten gründete Pascal Koenig 2014 das Start-up Ava AG. Sie waren überzeugt, dass mit der heutigen Technologie eine moderne Methode zur Identifizierung der fruchtbaren Tage entwickelt werden kann. Im Moment beschäftigt das schnell wachsende Unternehmen 80 Mitarbeitende und erweitert die Technologie für Schwangerschaftsüberwachung und Verhütung.

#### **Sie planen also eine Expansion nach China. Welche Hürden gibt es?**

**Pascal Koenig** China wird künftig für immer mehr Unternehmen zu einem Kernmarkt werden, und deshalb ist es enorm wichtig, dass man das Land genau versteht. Es gibt zwar viele politische und gesellschaftliche Herausforderungen. Jedoch hat sich China in den letzten Jahren auch in sehr vielen Bereichen verbessert. Viele arme Leute haben den Sprung in die Mittelschicht geschafft. Es wurden umwelttechnische Massnahmen getroffen. Auch in den Bereichen Innovation, Gesundheit und Bildung hat das Land eine enorme Entwicklung hinter sich. Mittlerweile meldet China die meisten Patente an. Man muss den chinesischen Markt verstehen, schnell sein und Barrieren aufbauen, um erfolgreich sein zu können.

#### **Was sind die Stärken des Standorts Schweiz?**

**Pascal Koenig** Dank der Universitäten – vor allem der ETH und der EPFL – sind wir ganz nahe an der Quelle der neusten technologischen Innovationen. In der Schweiz werden hoch qualifizierte Leute ausgebildet, die auch motiviert sind und Lust haben, etwas zu verändern. Dank der hohen Lebensqualität entscheiden sich auch viele ausländische Studenten dazu, hier zu bleiben, was uns natürlich zugutekommt. Zudem ist der hohe Wissensstand im Bereich Gesundheit ein grosser Vorteil der Schweiz. Hier gibt es viele Pharma- und Medtech-Unternehmen, mit denen wir kooperieren können. Ausserdem stellen die hohen hiesigen Personalkosten für uns kein grösseres Problem dar. Hoch spezialisierte Fachkräfte im Technolo-

giebereich sind mittlerweile überall auf der Welt ähnlich teuer. In San Francisco, zum Beispiel, erschwert die zahlungsstarke Konkurrenz durch Google, Apple oder Facebook die Suche nach bezahlbaren Spezialisten.

#### **Was sind Ihrer Meinung nach die künftig grössten Herausforderungen für die Schweizer Wettbewerbsfähigkeit?**

**Pascal Koenig** Ich habe das Gefühl, dass in Peking oder Schanghai die Start-up-Szene «hungriger» ist als hierzulande. Unternehmer sind dort oft bereit, bis zu 80 Stunden pro Woche zu arbeiten. Kurzfristig führt das dazu, dass sie schneller in der Umsetzung sind und somit einen Wettbewerbsvorteil haben. Ich bin aber nicht sicher, ob das langfristig nur Gutes bringt. Wir glauben, dass eine gewisse Flexibilität, Familienfreundlichkeit und eine gute Work-Life-Balance die Produktivität und den Innovationsgeist unserer Mitarbeitenden letztlich erhöhen.

#### **Wie gut ist die Schweiz in Bezug auf die Digitalisierung im internationalen Vergleich gerüstet?**

**Pascal Koenig** Was Forschung und Entwicklung sowie den technischen Sektor betrifft, ist die Schweiz meiner Meinung nach gut gerüstet. Wenn es aber um Digital Marketing geht, hinkt die Schweiz im Vergleich zu den USA hinterher. Viele denken hier noch primär in TV-Spots oder Plakatwerbung anstatt in Influencer Marketing, Programmatic Marketing oder Content Marketing. Die Schweiz muss sich im Bereich Digital Marketing definitiv weiterentwickeln.

#### **Welche in der Vergangenheit ergriffenen Massnahmen sind kritisch für Ihren Erfolg? Was für einen Ratschlag können Sie anderen Start-ups und KMU geben?**

**Pascal Koenig** Meiner Meinung nach unterschätzen viele Unternehmen die Wichtigkeit von Marketing. Auch wenn man ein Topprodukt hat, verkauft es sich nicht von alleine. Vor allem Digital Marketing wird immer wichtiger und sollte als Kernkompetenz definiert werden. Eine der wichtigsten Massnahmen war zudem unsere Entscheidung, in den USA zu starten. Start-ups sollten wenn möglich global denken und ihren Einstiegsmarkt gezielt aussuchen.

## AG Cilander

# Erfolgreich in der globalen Wertschöpfungskette

**Die Positionierung als Problemlösungsanbieter ist für den Erfolg von AG Cilander zentral. Mithilfe der Digitalisierung stärkt das Unternehmen die Wettbewerbsfähigkeit seiner Schweizer Werke.**

Die AG Cilander aus Herisau produziert ausschliesslich in der Schweiz, exportiert aber seit über 200 Jahren erfolgreich Bekleidungs- und technische Textilien in alle Welt.

**Wie schaffen Sie es, im Hochkostenland Schweiz zu prosperieren und den Produktionsstandort Schweiz aufrechtzuerhalten?**

**Vincenzo Montinaro** Wir setzen auf ein klares Firmenprofil und unseren Erfahrungsschatz aus über 200 Jahren Tätigkeit. Dank dem vorhandenen Know-how können wir gemeinsam mit den Kunden bedürfnisorientierte Produkte entwickeln. Es geht darum, Probleme und Anforderungen unserer Kunden zu erkennen und technisch hochstehende Lösungen anzubieten. Solche Entwicklungsprojekte sind ein wichtiger Pfeiler unserer Strategie als Problemlöser. Zudem ist uns bewusst, dass unsere Leistung nur eine der vielen Stationen in der Wertschöpfung eines Produktes ist. Deshalb gestalten wir sie möglichst kompatibel. Wir bieten Dienstleistungspakete an, die sowohl Entwicklungs- als auch Logistikleistungen beinhalten. So erleichtern wir dem Kunden etwa die Organisation der Transportwege über die geografisch verteilten Stationen seiner Wertschöpfungskette.

**Woher kommen Ihre wichtigsten Konkurrenten? Hat die Konkurrenz aus den Schwellenländern in den letzten Jahren zugenommen?**

**Vincenzo Montinaro** Die Konkurrenz unterscheidet sich in unseren beiden Geschäftsbereichen. Im Bereich Bekleidungstextilien hat der grosse Exodus aus Europa nach Asien schon vor Jahren stattgefunden. Wenn die Herstellung eines Produktes der Bekleidungsindustrie ganz nach Fernost abwandert, fliegen wir aus der Wertschöpfungskette heraus. In letzter Zeit konnten wir aber einen leichten Trend zum Reshoring nach Europa, Nordafrika oder in die Türkei ausmachen, was für uns eine Chance darstellt. In diesen Märkten sind wir durchaus in der Lage, wieder Marktanteile zu gewinnen. Bei den technischen Textilien hingegen haben wir gegenüber Konkurrenten aus Asien und den USA einen Wettbewerbsvorteil – vor allem in qualitativer Sicht. Auch wenn sie hochmoderne Anlagen haben, fehlt ihnen noch Know-how im Bereich chemischer

Rezepturen und Verfahren für anspruchsvolle Funktionalisierungen von Geweben.

**Welche Massnahmen haben Sie als Reaktion auf die Aufhebung des EUR/CHF-Mindestkurses Anfang 2015 ergriffen?**

**Vincenzo Montinaro** Zufälligerweise fand unser ohnehin alle zwei Jahre fälliger Strategiecheck kurz nach der Aufhebung des Mindestkurses statt. Wir entwarfen verschiedene Szenarien und führten Simulationen durch. Dabei wurde klar, dass bei einem anhaltenden Kurs von EUR/CHF 1.05 reine Kostensenkungen in operationellen Bereichen nicht ausgereicht hätten. Also haben wir erstens neben operationellen Einsparungen auch strategische Massnahmen beschlossen. Unser Fokus in der internationalen Marktbearbeitung liegt nun noch stärker auf der Entwicklung von Produktlösungen mit unseren Kunden. Zweitens haben wir ein Digitalisierungsprogramm ins Leben gerufen und ein namhaftes Investitionsprogramm zur Verbesserung unserer Wettbewerbsposition in der Leistungserstellung in Angriff genommen. Generell ist in unserer Branche die Bewältigung von kleineren oder grösseren Wechselkurskrisen ein wiederkehrendes Thema. Wenn wir nicht mehr damit umgehen können, müssen wir entweder aufhören oder ganz verlagern. Letzteres wollen wir und der Hauptaktionär jedoch nicht.



**«People make it,  
people break it.»**

**Vincenzo Montinaro**  
CEO, AG Cilander

Seit über 200 Jahren ist die AG Cilander ein innovatives Schweizer Textilunternehmen, welches auch im Ausland zu den führenden Anbietern gehört. 80% der qualitativ hochwertigen Veredlungsleistungen werden exportiert. Das Unternehmen beschäftigt in seinen drei Schweizer Werken rund 200 Mitarbeitende inklusive 15 Lehrlinge. Vincenzo Montinaro ist seit 2010 CEO des Textilunternehmens, das er unter anderem erfolgreich durch die Zeit nach dem Frankenschock 2015 führte.

**Gab es dennoch Überlegungen, einen Teil der Produktion ins Ausland auszulagern?**

**Vincenzo Montinaro** Vorrang hat wie gesagt der Standort Schweiz und die Weiterentwicklung und Stärkung der Werke hier. Sobald das erledigt ist, werden wir über Produktionsstandorte im Ausland nachdenken – so wie wir das schon immer gemacht haben. Ich sehe Möglichkeiten für Kooperationen in Regionen, wo die Textilbranche wie in der Schweiz in verschiedene Cluster aufgeteilt ist, die jeweils einen spezifischen



Schritt in der Textilerstellung ausführen. An einem solchen Ort könnten wir uns als Veredler einbringen. In Fernost, wo es meist vertikale Anbieter gibt, die alle Schritte abdecken, sehe ich hingegen wenige Möglichkeiten.

**Sie investieren gerade in die Modernisierung Ihrer Werke und dabei in die Digitalisierung. Wie muss man sich das vorstellen?**

**Vincenzo Montinaro** Das Programm läuft seit 2016 und wird bis 2020 dauern. Es entsprang dem Strategiecheck nach der Aufhebung des Mindestkurses. Das Ziel ist die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Werke im internationalen Vergleich. Mithilfe der Digitalisierung sollen Fortschritte in der Technologie ermöglicht sowie die Energie- und Prozesseffizienz gesteigert werden.

**Was für eine Bedeutung schreiben Sie der Digitalisierung in Ihrer Branche zu?**

**Vincenzo Montinaro** Für die Bekleidungsindustrie sehe ich die Digitalisierung als grosse Chance – vor allem wenn es uns gelingt, einige sehr personalintensive Prozesse zu digitalisieren. Bei den technischen Textilien ist es schwerer, eine Prognose zu treffen. Der 3D-Druck sowie der Trend zur Nachhaltigkeit könnten durchaus dazu führen, dass sich die Wertschöpfungsketten geografisch wieder den Absatzmärkten annähern.

**Welche Bedingungen am KMU-Standort Schweiz helfen Ihrem Unternehmen im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit besonders?**

**Vincenzo Montinaro** Neben Rahmenbedingungen wie Rechtssicherheit, Steuerattraktivität oder Ausbildungssystem sind meiner Meinung nach die Mitarbeitenden mit ihrer Fachkompetenz, ihrem Wissen und vor allem ihrem Engagement entscheidend. Unsere Mitarbeitenden sind stolz auf das Unternehmen und gleichzeitig dankbar, dass sie ihre Arbeit noch so nahe an ihrem Wohnort ausführen können. Der Hauptaktionär kommuniziert klar, dass er am Standort Schweiz festhalten will. Das führt bei den Mitarbeitenden zu einer starken emotionalen Bindung und somit zu einem Wettbewerbsvorteil, denn «people make it, people break it». Wir profitieren aber auch vom Image der Schweiz als nachhaltigkeitsförderndes Land. Immer mehr Kunden wollen wissen, wie der ökologische Fussabdruck und die gesamte Wertschöpfungskette aussehen.

**Was für Gefahren oder Wettbewerbsnachteile sehen Sie in Bezug auf den Standort Schweiz?**

**Vincenzo Montinaro** Eine grosse Gefahr sehe ich im allgemeinen Trend zu Protektionismus und Regulierung. Wir müssen aufpassen, dass wir uns in diesen Bereichen keine Hürden aufbauen. Als exportorientiertes Unternehmen sind wir auf freien Handel und günstige Zollbedingungen angewiesen. Es kam schon vor, dass wir Projekte aufgrund von Zoll- oder nichttarifären Handelshemmnissen nicht gewinnen konnten.

**Viele KMU leiden unter Fachkräftemangel. Haben auch Sie Mühe, genügend qualifizierte Mitarbeitende zu rekrutieren?**

**Vincenzo Montinaro** Ja, das haben wir durchaus. Wir versuchen mit drei Massnahmen dagegenzuwirken. Erstens beschäftigen wir relativ viele Lehrlinge, was uns zwar etwas kostet, aber auch sicherstellt, dass kompetenter Nachwuchs heranwächst. Zudem bieten wir viele Weiterbildungen und Karrieremöglichkeiten an, um den Nachwuchs zu fördern und ihm Perspektiven zu geben. Zweitens rekrutieren wir bewusst auch im Ausland. Es gibt nur einen kleinen Pool an spezialisierten Personen in unserer Branche. Deshalb ist es essenziell, dass wir auch Leute aus dem Ausland anwerben. Drittens betreiben wir bewusst Arbeitgeber-Branding. Dabei treten wir in verschiedenen lokalen Medien auf, um unsere Firma und deren Werte dem breiten Publikum bekannt zu machen. Die Betonung der Leidenschaft, Begeisterung und der Überzeugung, am Standort Schweiz festzuhalten, kommt bei potenziellen Mitarbeitenden sehr gut an.

# Wichtige Informationen

Dieser Bericht bildet die Ansicht des CS Investment Strategy Departments ab und wurde nicht gemäss den rechtlichen Vorgaben erstellt, die die Unabhängigkeit der Investment-Analyse fördern sollen. Es handelt sich nicht um ein Produkt der Research Abteilung von Credit Suisse, auch wenn Bezüge auf veröffentlichte Research-Empfehlungen darin enthalten sind. CS hat Weisungen zur Lösung von Interessenkonflikten eingeführt. Dazu gehören auch Weisungen zum Handel vor der Veröffentlichung von Research-Ergebnissen. Diese Weisungen finden auf die in diesem Bericht enthaltenen Ansichten der Anlagestrategen keine Anwendung.

## Risikowarnung

Jede Anlage ist mit Risiken verbunden, insbesondere in Bezug auf Wert- und Renditeschwankungen. Sind Anlagen in einer anderen Währung als Ihrer Basiswährung denominiert, können Wechselkursschwankungen den Wert, den Kurs oder die Rendite nachteilig beeinflussen. Informationen zu den mit Anlagen in die hierin behandelten Wertpapiere verbundenen Risiken finden Sie unter folgender Adresse:

<https://research.credit-suisse.com/riskdisclosure>

Dieser Bericht kann Informationen über Anlagen, die mit besonderen Risiken verbunden sind, enthalten. Bevor Sie eine Anlageentscheidung auf der Grundlage dieses Berichts treffen, sollten Sie sich durch Ihren unabhängigen Anlageberater bezüglich notwendiger Erläuterungen zum Inhalt dieses Berichts beraten lassen. Zusätzliche Informationen erhalten Sie ausserdem in der Broschüre «Besondere Risiken im Effektenhandel», die Sie bei der Schweizerischen Bankiervereinigung erhalten.

**Vergangene Wertentwicklung ist kein Indikator für zukünftige Wertentwicklungen. Die Wertentwicklung kann durch Provisionen, Gebühren oder andere Kosten sowie durch Wechselkursschwankungen beeinflusst werden.**

### Finanzmarktrisiken

Historische Renditen und Finanzmarktszenarien sind keine Garantie für zukünftige Ergebnisse. Angegebene Kurse und Werte von Anlagen sowie etwaige auflaufende Renditen könnten sinken, steigen oder schwanken. Die Performance in der Vergangenheit ist kein Hinweis auf die künftige Wertentwicklung. Sind Anlagen in einer anderen Währung als Ihrer Basiswährung denominiert, können Wechselkursschwankungen den Wert, den Kurs oder die Rendite nachteilig beeinflussen. Sie sollten, soweit Sie eine Beratung für erforderlich halten, Berater konsultieren, die Sie bei dieser Entscheidung unterstützen.

Anlagen werden möglicherweise nicht öffentlich oder nur an einem eingeschränkten Sekundärmarkt gehandelt. Ist ein Sekundärmarkt vorhanden, kann der Kurs, zu dem die Anlagen an diesem Markt gehandelt werden, oder die Liquidität bzw. Illiquidität des Marktes nicht vorhergesagt werden.

### Schwellenmärkte

In Fällen, in denen sich dieser Bericht auf Schwellenmärkte bezieht, weisen wir Sie darauf hin, dass mit Anlagen und Transaktionen in verschiedenen Anlagekategorien von oder in Zusammenhang oder Verbindung mit Emittenten und Schuldnehmern, die in Schwellenländern gegründet, stationiert oder hauptsächlich geschäftlich tätig sind, Unsicherheiten und Risiken verbunden sind. Anlagen im Zusammenhang mit Schwellenländern können als spekulativ betrachtet werden; ihre Kurse neigen zu einer weit höheren Volatilität als die der stärker entwickelten Länder der Welt. Anlagen in Schwellenmärkten sollten nur von versierten Anlegern oder von erfahrenen Fachleuten getätigt werden, die über eigenständiges Wissen über die betreffenden Märkte sowie die Kompetenz verfügen, die verschiedenen Risiken, die solche Anlagen bergen, zu berücksichtigen und abzuwägen und ausrei-

chende finanzielle Ressourcen zur Verfügung haben, um die erheblichen Risiken des Ausfalls solcher Anlagen zu tragen. Es liegt in Ihrer Verantwortung, die Risiken, die sich aus Anlagen in Schwellenmärkten ergeben, und Ihre Portfolio-Strukturierung zu steuern. Bezüglich der unterschiedlichen Risiken und Faktoren, die es bei Anlagen in Schwellenmärkten zu berücksichtigen gilt, sollten Sie sich von Ihren eigenen Beratern beraten lassen.

### Alternative Anlagen

Hedge-Fonds unterliegen nicht den zahlreichen Bestimmungen zum Schutz von Anlegern, die für regulierte und zugelassene gemeinsame Anlagen gelten; Hedge-Fonds-Manager sind weitgehend unreguliert. Hedge-Fonds sind nicht auf eine bestimmte Zurückhaltung bei Anlagen oder Handelsstrategie beschränkt und versuchen, in den unterschiedlichsten Märkten Gewinne zu erzielen, indem sie auf Fremdfinanzierung, Derivate und komplexe, spekulative Anlagestrategien setzen, die das Risiko eines Anlageausfalls erhöhen können.

Rohstofftransaktionen bergen ein hohes Mass an Risiko und sind für viele Privatanleger möglicherweise ungeeignet. Marktbewegungen können zu erheblichen Verlusten oder sogar zu einem Totalverlust führen.

Anleger in Immobilien sind Liquiditäts-, Fremdwährungs- und anderen Risiken ausgesetzt, einschliesslich konjunktureller Risiken, Vermietungsrisiken und solcher, die sich aus den Gegebenheiten des lokalen Marktes, der Umwelt und Änderungen der Gesetzeslage ergeben.

### Zins- und Ausfallrisiken

Die Werthaltigkeit einer Anleihe hängt von der Bonität des Emittenten bzw. des Garanten ab. Sie kann sich während der Laufzeit der Anleihe ändern. Bei Insolvenz des Emittenten und/oder Garanten der Anleihe ist die Anleihe oder der aus der Anleihe resultierende Ertrag nicht garantiert und Sie erhalten die ursprüngliche Anlage möglicherweise nicht oder nur teilweise zurück.

## Investment Strategy Department

Im Mandats- und Beratungsgeschäft der CS sind Anlagestrategen für die Formulierung von Multi-Asset-Strategien und deren anschliessende Umsetzung verantwortlich. Sofern Musterportfolios gezeigt werden, dienen sie ausschließlich zur Erläuterung. Ihre eigene Anlageverteilung, Portfoliogewichtung und Wertentwicklung können nach Ihrer persönlichen Situation und Risikotoleranz erheblich davon abweichen. Meinungen und Ansichten der Anlagestrategen können sich von denen anderer CS-Departments unterscheiden. Ansichten der Anlagestrategen können sich jederzeit ohne Ankündigung oder Verpflichtung zur Aktualisierung ändern. Die CS ist nicht verpflichtet sicherzustellen, dass solche Aktualisierungen zu Ihrer Kenntnis gelangen.

Gelegentlich beziehen sich Anlagestrategen auf zuvor veröffentlichte Research-Artikel, einschl. Empfehlungen und Rating-Änderungen, die in Listenform zusammengestellt werden. Die darin enthaltenen Empfehlungen sind Auszüge und/oder Verweise auf zuvor veröffentlichte Empfehlungen von Credit Suisse Research. Bei Aktien bezieht sich dies auf die entsprechende Company Note oder das Company Summary des Emittenten. Empfehlungen für Anleihen sind dem entsprechenden Research Alert (Anleihen) oder dem Institutional Research Flash/Alert – Credit Update Switzerland zu entnehmen. Diese Publikationen sind auf Wunsch erhältlich oder können von <https://investment.credit-suisse.com> heruntergeladen werden. Offenlegungen sind unter [www.credit-suisse.com/disclosure](http://www.credit-suisse.com/disclosure) zu finden.

# Allgemeiner Haftungsausschluss / Wichtige Information

Der vorliegende Bericht ist nicht für die Verbreitung an oder die Nutzung durch natürliche oder juristische Personen bestimmt, die Bürger eines Landes sind oder in einem Land ihren Wohnsitz bzw. ihren Gesellschaftssitz haben, in dem die Verbreitung, Veröffentlichung, Bereitstellung oder Nutzung dieser Informationen geltende Gesetze oder Vorschriften verletzen würde oder in dem CS Registrierungs- oder Zulassungspflichten erfüllen müsste.

In diesem Bericht bezieht sich CS auf die Schweizer Bank Credit Suisse AG, ihre Tochter- und verbundenen Unternehmen. Weitere Informationen über die Organisationsstruktur finden sich unter dem folgenden Link:

<http://www.credit-suisse.com>

**KEINE VERBREITUNG, AUFFORDERUNG ODER BERATUNG** Diese Publikation dient ausschliesslich zur Information und Veranschaulichung sowie zur Nutzung durch Sie. Sie ist weder eine Aufforderung noch ein Angebot oder eine Empfehlung zur Zeichnung oder zum Erwerb von Wertpapieren oder anderen Finanzinstrumenten. Alle Informationen, auch Tatsachen, Meinungen oder Zitate, sind unter Umständen gekürzt oder zusammengefasst und beziehen sich auf den Stand am Tag der Erstellung des Dokuments. Bei den in diesem Bericht enthaltenen Informationen handelt es sich lediglich um allgemeine Marktkommentare und in keiner Weise um eine regulierte Finanzberatung bzw. Rechts-, Steuer- oder andere regulierte Finanzdienstleistungen. Den finanziellen Zielen, Verhältnissen und Bedürfnissen einzelner Personen wird keine Rechnung getragen. Diese müssen indes berücksichtigt werden, bevor eine Anlageentscheidung getroffen wird. Bevor Sie eine Anlageentscheidung auf der Grundlage dieses Berichts treffen, sollten Sie sich durch Ihren unabhängigen Anlageberater bezüglich notwendiger Erläuterungen zum Inhalt dieses Berichts beraten lassen. Dieser Bericht bringt lediglich die Einschätzungen und Meinungen der CS zum Zeitpunkt der Erstellung des Dokuments zum Ausdruck und bezieht sich nicht auf das Datum, an dem Sie die Informationen erhalten oder darauf zugreifen. In diesem Bericht enthaltene Einschätzungen und Ansichten können sich von den durch andere CS-Departments geäusserten unterscheiden und können sich jederzeit ohne Ankündigung oder die Verpflichtung zur Aktualisierung ändern. Die CS ist nicht verpflichtet sicherzustellen, dass solche Aktualisierungen zu Ihrer Kenntnis gelangen. **PROGNOSEN & SCHÄTZUNGEN:** Vergangene Wertentwicklungen sollten weder als Hinweis noch als Garantie für zukünftige Ergebnisse aufgefasst werden, noch besteht eine ausdrückliche oder implizierte Gewährleistung für künftige Wertentwicklungen. Soweit dieser Bericht Aussagen über künftige Wertentwicklungen enthält, sind diese Aussagen zukunftsgerichtet und bergen daher diverse Risiken und Ungewissheiten. Ist nichts anderes vermerkt, sind alle Zahlen ungeprüft. Sämtliche hierin erwähnten Bewertungen unterliegen den CS-Richtlinien und -Verfahren zur Bewertung. **KONFLIKTE:** Die CS behält sich das Recht vor, alle in dieser Publikation unter Umständen enthaltenen Fehler zu korrigieren. Die CS, ihre verbundenen Unternehmen und/oder deren Mitarbeitende halten möglicherweise Positionen oder Bestände, haben andere materielle Interessen oder tätigen Geschäfte mit hierin erwähnten Wertschriften oder Optionen auf diese Wertschriften oder tätigen andere damit verbundene Anlagen und steigern oder verringern diese Anlagen von Zeit zu Zeit. Die CS bietet den hierin erwähnten Unternehmen oder Emittenten möglicherweise in erheblichem Umfang Beratungs- oder Anlagedienstleistungen in Bezug auf die in dieser Publikation aufgeführten Anlagen oder damit verbundene Anlagen oder hat dies in den vergangenen zwölf Monaten getan. Einige hierin aufgeführte Anlagen werden von einem Unternehmen der CS oder einem mit der CS verbundenen Unternehmen angeboten oder die CS ist der einzige Market Maker für diese Anlagen. Die CS ist involviert in zahlreiche Geschäfte, die mit dem genannten Unternehmen in Zusammenhang stehen. Zu diesen Geschäften gehören unter anderem spezialisierter Handel, Risikoarbitrage, Market Making und anderer Eigenhandel. **BESTEuerung:** Diese Publikation enthält keinerlei Anlage-

Rechts-, Bilanz- oder Steuerberatung. Die CS berät nicht hinsichtlich der steuerlichen Konsequenzen von Anlagen und empfiehlt Anlegern, einen unabhängigen Steuerberater zu konsultieren. Die Steuersätze und Bemessungsgrundlagen hängen von persönlichen Umständen ab und können sich jederzeit ändern. **QUELLEN:** Die in diesem Bericht enthaltenen Informationen und Meinungen stammen aus oder basieren auf Quellen, die von CS als zuverlässig erachtet werden; dennoch garantiert die CS weder deren Richtigkeit noch deren Vollständigkeit. Die CS lehnt jede Haftung für Verluste ab, die aufgrund der Verwendung dieses Berichts entstehen.

**WEBSITES:** Der Bericht kann Internet-Adressen oder die entsprechenden Hyperlinks zu Websites enthalten. Die CS hat die Inhalte der Websites, auf die Bezug genommen wird, nicht überprüft und übernimmt keine Verantwortung für deren Inhalte, es sei denn, es handelt sich um eigenes Website-Material der CS. Die Adressen und Hyperlinks (einschliesslich Adressen und Hyperlinks zu dem eigenen Website-Material der CS) werden nur als praktische Hilfe und Information für Sie veröffentlicht, und die Inhalte der Websites, auf die verwiesen wird, sind keinesfalls Bestandteil des vorliegenden Berichts. Der Besuch der Websites oder die Nutzung von Links aus diesem Bericht oder der Website der CS erfolgen auf Ihr eigenes Risiko.

## Verbreitende Unternehmen

Wo im Bericht nicht anders vermerkt, wird dieser Bericht von der Schweizer Bank Credit Suisse AG verteilt, die der Zulassung und Regulierung der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht untersteht. **Bahrain:** Dieser Bericht wird von der Credit Suisse AG, Bahrain Branch, verteilt, die über eine Zulassung der Central Bank of Bahrain (CBB) als Investment Business Firm Category 2 verfügt und von dieser reguliert wird. Zugehörige Finanzdienstleistungen oder -produkte werden ausschliesslich professionellen Kunden oder akkreditierten Anlegern gemäss der Definition der DFSA angeboten und sind nicht für andere Personen vorgesehen. Die Adresse der Credit Suisse AG, Bahrain Branch, lautet Level 22, East Tower, Bahrain World Trade Centre, Manama, Königreich Bahrain. **Deutschland:** Der Vertrieb dieses Berichts erfolgt durch die Credit Suisse (Deutschland) Aktiengesellschaft, die von der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht («BaFin») zugelassen ist und reguliert wird. **DIFC:** Diese Informationen werden von der Credit Suisse AG (DIFC Branch) verteilt. Credit Suisse AG (DIFC Branch) verfügt über eine Lizenz der Dubai Financial Services Authority (DFSA) und steht unter deren Aufsicht. Finanzprodukte oder Finanzdienstleistungen in diesem Zusammenhang richten sich ausschliesslich an professionelle Kunden oder Vertragsparteien gemäss Definition der DFSA und sind für keinerlei andere Personen bestimmt. Die Adresse der Credit Suisse AG (DIFC Branch) lautet Level 9 East, The Gate Building, DIFC, Dubai, Vereinigte Arabische Emirate.

**Frankreich:** Dieser Bericht wird von der Credit Suisse (Luxembourg) S.A., Succursale en France, verteilt, die von der Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR) als Anlagedienstleister zugelassen ist. Die Credit Suisse (Luxembourg) S.A., Succursale en France, wird von der Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution und der Autorité des Marchés Financiers überwacht und reguliert. **Guernsey:** Dieser Bericht wird von Credit Suisse AG Guernsey Branch, einer Zweigstelle der Credit Suisse AG (Kanton Zürich), mit Sitz in Helvetia Court, Les Echelons, South Esplanade, St Peter Port, Guernsey, vertrieben. Credit Suisse AG Guernsey Branch wird zu 100% von der Credit Suisse AG gehalten und von der Guernsey Financial Services Commission überwacht. Exemplare der letzten Abschlüsse werden auf Wunsch bereitgestellt. **Indien:** Der Vertrieb dieses Berichts erfolgt durch die Credit Suisse Securities (India) Private Limited (CIN-Nr. U67120MH1996PTC104392), die vom Securities and Exchange Board of India als Researchanalyst (Registrierungsnr. INH 000001030), als Portfoliomanager (Registrierungsnr. INF000002478) und als Börsenmakler (Registrierungsnr. INB230970637; INF230970637; INB010970631; INF010970631) unter der folgenden Geschäftsadresse beaufsichtigt wird: 9th Floor, Ceejay House, D.R.A.B. Road, Worli, Mumbai - 18, Indien, Telefon +91-22 6777 3777. **Italien:** Dieser Bericht wird in Italien von der Credit Suisse (Italy) S.p.A., einer gemäss italienischem Recht gegründeten und registrierten Bank, die der Aufsicht und Kontrolle durch die Banca d'Italia und CONSOB untersteht, verteilt. **Libanon:** Der Vertrieb des vorliegenden Berichts erfolgt durch die Credit Suisse (Lebanon) Finance SAL (CSLF), ein Finanzinstitut, das durch die Central Bank of Lebanon (CBL) reguliert wird und unter der Lizenzierungsnummer 42 als Finanzinstitut eingetragen ist. Für die Credit



Suisse (Lebanon) Finance SAL gelten die gesetzlichen und regulatorischen Bestimmungen der CBL sowie die Gesetze und Entscheidungen der Capital Markets Authority of Lebanon (CMA). Die CSLF ist eine Tochtergesellschaft der Credit Suisse AG und gehört zur Credit Suisse Group (CS). Die CMA übernimmt keinerlei Verantwortung für die im vorliegenden Bericht enthaltenen inhaltlichen Informationen, wie z.B. deren Richtigkeit oder Vollständigkeit. Die Haftung für den Inhalt dieses Berichts liegt beim Herausgeber, seinen Direktoren oder anderen Personen, wie z.B. Experten, deren Meinungen mit ihrer Zustimmung Eingang in diesen Bericht gefunden haben. Darüber hinaus hat die CMA auch nicht beurteilt, ob die hierin erwähnten Anlagen für einen bestimmten Anleger oder Anlegertyp geeignet sind. Anlagen in Finanzmärkte können mit einem hohen Ausmass an Komplexität und Risiko einhergehen und sind möglicherweise nicht für alle Anleger geeignet. Die CSLF prüft die Eignung dieser Anlage auf Basis von Informationen, die der Anleger der CSLF zugestellt hat, und in Übereinstimmung mit den internen Richtlinien und Prozessen der Credit Suisse. Es gilt als vereinbart, dass sämtliche Mitteilungen und Dokumentationen der CS und/oder der CSLF in Englisch erfolgen bzw. abgefasst werden. Indem er einer Anlage in das Produkt zustimmt, bestätigt der Anleger, dass er gegen die Verwendung der englischen Sprache nichts einzuwenden hat. **Luxemburg:** Dieser Bericht wird von der Credit Suisse (Luxembourg) S.A. verteilt. Diese ist eine luxemburgische Bank, die über eine Zulassung der Commission de Surveillance du Secteur Financier (CSSF) verfügt und von dieser reguliert wird. **Österreich:** Der Vertrieb dieses Berichts erfolgt durch CREDIT SUISSE (LUXEMBOURG) S.A. Zweigniederlassung Österreich. Die Bank ist eine Niederlassung von CREDIT SUISSE (LUXEMBOURG) S.A., ein ordnungsgemäss zugelassenes Kreditinstitut im Grossherzogtum Luxemburg unter der Anschrift 5, rue Jean Monnet, L-2180 Luxemburg. Sie unterliegt ferner der finanzmarktrechtlichen Aufsicht der luxemburgischen Commission de Surveillance du Secteur Financier (CSSF), 110, route d'Arlon, L-2991 Luxemburg, Grossherzogtum Luxemburg und der österreichischen Finanzmarktaufsichtsbehörde (FMA), Otto-Wagner Platz 5, A-1090 Wien. **Katar:** Diese Information wird von der Credit Suisse (Qatar) L.L.C verteilt, die über eine Bewilligung der Aufsichtsbehörde für den Finanzplatz Katar (QFCRA) verfügt und von dieser ordnungsgemäss reguliert wird (QFC-Lizenz Nr. 00005). Alle Finanzprodukte oder Finanzdienstleistungen im Zusammenhang mit diesem Bericht sind nur für Geschäftskunden oder Vertragspartner (wie von der QFCRA definiert) zugänglich. Zu dieser Kategorie gehören auch Personen mit einem Nettovermögen von über QR 4 Mio., die eine Einstufung als Geschäftskunden wünschen und die über genügend Kenntnisse, Erfahrung und Verständnis des Finanzwesens verfügen, um sich an solchen Produkten und/oder Dienstleistungen zu beteiligen. Aus diesem Grund dürfen andere Arten von Personen diese Informationen weder erhalten noch sich darauf verlassen. Da dieses Produkt/diese Dienstleistung nicht am Finanzplatz Katar registriert ist und von der QFCRA nicht beaufsichtigt wird, übernimmt die QFCRA keine Verantwortung für die Prüfung oder Verifizierung eines Prospekts oder anderer Dokumente in Zusammenhang mit diesem Produkt/dieser Dienstleistung. Aus diesem Grund hat die QFCRA diese Marketingunterlagen oder andere verbundene Dokumente nicht geprüft oder genehmigt oder Massnahmen getroffen, die in diesem Dokument dargelegten Informationen zu verifizieren, und ist dazu auch nicht verpflichtet. Anleger, die in dieses Produkt/diese Dienstleistung investieren, verfügen möglicherweise nicht über die gleichen Informationen, die sie zu einem am Finanzplatz Katar registrierten Produkt/einer am Finanzplatz Katar registrierten Dienstleistung erhalten würden.

Das Produkt/die Dienstleistung, auf das/die sich diese Marketingunterlagen beziehen, kann illiquid und/oder Gegenstand von Beschränkungen beim Wiederverkauf sein. Das Beschreiten des Rechtswegs in Bezug auf das Produkt/die Dienstleistung und die damit verbundenen Personen kann Beschränkungen unterliegen oder schwierig sein und muss möglicherweise in einem Land ausserhalb des Finanzplatzes Katar erfolgen. Künftige Käufer dieses angebotenen Produkts/dieser angebotenen Dienstleistung sollten ihre eigenen Due-Diligence-Prüfungen zu dem Produkt/der Dienstleistung durchführen. Falls Sie den Inhalt dieser Broschüre nicht verstehen, sollten Sie einen autorisierten Finanzberater hinzuziehen. **Saudi-Arabien:** Diese Informationen werden von der Credit Suisse Saudi Arabia (CR Number 1010228645) veröffentlicht, die von der saudi-arabischen Aufsichtsbehörde (Saudi Arabian Capital Market Authority) gemäss der Lizenz Nr. 08104-37 vom 23.03.1429 d. H. bzw. 21.03.2008 n. Chr. ordnungsgemäss zugelassen und beaufsichtigt ist. Der Sitz der Credit Suisse Saudi Arabia liegt in der King Fahad Road, Hay Al Mhamadiya, 12361-6858 Riyadh, Saudi-Arabien. Website:

<https://www.credit-suisse.com/sa>. **Spanien:** Dieser Bericht wird in Spanien von der Credit Suisse AG, Sucursal en España, einem Unternehmen, das bei der Comisión Nacional del Mercado de Valores eingetragen ist, verteilt. **Türkei:** Die hierin enthaltenen Anlageinformationen, Anmerkungen und Empfehlungen fallen nicht unter die Anlageberatungstätigkeit. Die Anlageberatungsleistungen für Kunden werden in massgeschneiderter Form von den dazu berechtigten Instituten erbracht, und zwar unter Berücksichtigung der jeweiligen Risiko- und Ertragspräferenzen der Kunden. Die hierin enthaltenen Kommentare und Beratungen sind hingegen allgemeiner Natur. Die Empfehlungen sind daher mit Blick auf Ihre finanzielle Situation oder Ihre Risiko- und Renditepräferenzen möglicherweise nicht geeignet. Eine Anlageentscheidung ausschliesslich auf Basis der hierin enthaltenen Informationen resultiert möglicherweise in Ergebnissen, die nicht Ihren Erwartungen entsprechen. Der Vertrieb dieses Berichts erfolgt durch Credit Suisse Istanbul Menkul Degerler Anonim Sirketi, die vom Capital Markets Board of Turkey beaufsichtigt wird und ihren Sitz an der folgenden Adresse hat: Yildirim Oguz Goker Caddesi, Maya Plaza 10th Floor Akatlar, Besiktas/Istanbul-Turkey. **Vereinigtes Königreich:** Dieser Bericht wurde von der Credit Suisse (UK) Limited und der Credit Suisse Securities (Europe) Limited herausgegeben. Die Credit Suisse Securities (Europe) Limited und die Credit Suisse (UK) Limited verfügen beide über eine Zulassung der Prudential Regulation Authority und stehen unter der Aufsicht der Financial Conduct Authority und Prudential Regulation Authority. Sie sind der Credit Suisse zugehörige, aber rechtlich unabhängige Gesellschaften. Der Schutz privater Kunden durch die Financial Conduct Authority und/oder Prudential Regulation Authority gilt nicht für Investments oder Dienstleistungen, die durch eine Person ausserhalb des Vereinigten Königreichs angeboten werden. Das Financial Services Compensation Scheme gilt nicht, wenn der Emittent seine Verpflichtungen nicht erfüllt. Sofern es im Vereinigten Königreich verteilt wird oder zu Auswirkungen im Vereinigten Königreich führen könnte, stellt dieses Dokument eine von der Credit Suisse (UK) Limited genehmigte Finanzwerbung dar. Die Credit Suisse (UK) Limited ist durch die Prudential Regulation Authority zugelassen und wird hinsichtlich der Durchführung von Anlagegeschäften im Vereinigten Königreich durch die Financial Conduct Authority und die Prudential Regulation Authority beaufsichtigt. Der eingetragene Geschäftssitz der Credit Suisse (UK) Limited ist Five Cabot Square, London, E14 4QR. Bitte beachten Sie, dass die Vorschriften des britischen Financial Services and Markets Act 2000 zum Schutz von Privatanlegern für Sie nicht gelten und dass Sie keinen Anspruch auf Entschädigungen haben, die Anspruchsberechtigten («Eligible Claimants») im Rahmen des britischen Financial Services Compensation Scheme möglicherweise zur Verfügung gestellt werden. Die steuerliche Behandlung hängt von der individuellen Situation des einzelnen Kunden ab und kann sich künftig ändern.

**USA:** WEDER DIESER BERICHT NOCH KOPIEN DAVON DÜRFEN IN DIE VEREINIGTEN STAATEN VERSANDT, DORTHIN MITGENOMMEN ODER AN US-PERSONEN ABGEGEBEN WERDEN. (IM SINNE DER REGULIERUNGS-VORSCHRIFTEN GEMÄSS US SECURITIES ACT VON 1933, IN SEINER GÜLTIGEN FASSUNG).

Das vorliegende Dokument darf ohne schriftliche Genehmigung der Credit Suisse weder vollständig noch auszugsweise vervielfältigt werden. Copyright © 2018 Credit Suisse Group AG und/oder mit ihr verbundene Unternehmen. Alle Rechte vorbehalten.

18C011A\_IS