

## ERFOLGREICH IN HOCHLOHNLÄNDERN DURCH TECHNOLOGISCHEN FORTSCHRITT

### Produkt- und Prozessinnovation zur nachhaltigen Standortsicherung

#### Offenes Abendgespräch der Erfa-Gruppe "Produktions- und Informationsmanagement"

Am 7. November 2012 fand an der ETH Zürich das Abendgespräch der Erfa-Gruppe PIM mit dem Thema „Erfolgreich in Hochlohnländern durch technologischen Fortschritt – Produkt- und Prozessinnovation zur nachhaltigen Standortsicherung“ statt. Insgesamt 95 interessierte Teilnehmer nahmen an der Veranstaltung teil. Engagierte Persönlichkeiten aus Industrie und Hochschule gaben Einblicke, welchen Herausforderungen sich Westeuropäische Unternehmen stellen müssen und welche Strategien den Weg für einen nachhaltigen Erfolg ebnen können.

Moderiert wurde das Abendgespräch von Prof. Dr. Paul Schönsleben, der mit einer kurzen Reflektion über das Thema des technologischen Fortschritts und der Vorstellung der Referenten die Abendveranstaltung eröffnete.

Im ersten Vortrag zum Thema „Beschleunigte Innovation durch R&D Partnerschaft zwischen Industrie und Universität“ referiert Prof. Dr. Roland Siegwart, Vizepräsident Forschung und Wirtschaftsbeziehungen der ETH Zürich, über Innovation als wichtigste Ressource der Schweiz und die Rolle der ETH in diesem Kontext. Bezug nehmend auf aktuelle Statistiken, welche belegen, dass die Schweiz in Punkto Innovationskraft weltweit führend ist, ging Herr Siegwart auf die Stärken der Schweiz und des Schweizer Bildungssystems ein. Als besonders wichtig erwähnte er die Kultur der Ermöglichung, welche es zulässt, dass die Unternehmen über ihre Innovationen selber entscheiden können und so Stärken wie Leidenschaft, Engagement und Ausdauer nutzen können. Die grösste Gefahr für die Schweiz sieht Herr Siegwart daher in einer zunehmenden Regulierung, welche die Autonomie der Unternehmen und Hochschulen schwächt. Im zweiten Teil seines Vortrags ging Herr Siegwart auf die Kooperation zwischen Hochschule und Industrie ein und hob die Wichtigkeit des Austausches hervor. Aufgrund des zunehmenden Drucks an den Hochschulen, Publikationen zu veröffentlichen um sich in den Rankings gut zu platzieren, sowie der zunehmende Dynamik in der Industrie, gestaltet sich der Technologietransfer zunehmend schwieriger. Um dem entgegenzuwirken hat die ETH verschiedene neue Instrumente wie beispielsweise das ieLab geschaffen, welche die Lücke zwischen ETH und Industrie schliessen und sowohl Spin-offs als auch arrivierte Unternehmen unterstützen und fördern sollen. Des Weiteren werden in regelmässigen Treffen mit Firmen im Rahmen eines Partnership Councils die aktuellen Herausforderungen in der Industrie eingeholt und neue Forschungsfragen erarbeitet. Diese und andere Instrumente und Veranstaltungen sollen helfen, die Partnerschaft



mit der Industrie zu stärken und die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Unternehmen zu verbessern.

Im Anschluss referierte Bill Black, Group Senior Vice President and Head of Quality and Operational Excellence bei der ABB, mit seinem Vortrag "Staying competitive in a Global Market" über die Herausforderungen global tätiger Unternehmen. Zunehmender Protektionismus, Stagnation in Europa sowie Fokus auf Emerging Markets sind Themen, welche die ABB zurzeit intensiv beschäftigen. Wie Herr Black am Beispiel des indischen Autos „Nano“ veranschaulichte, machen die unterschiedlichen Vorlieben und Anforderungen in den



verschiedenen Märkten eine lokale Entwicklung von Produkten und Prozessen notwendig. Herr Black ist überzeugt, dass kein Audi-Engineer in der Lage gewesen wäre, ein solches Auto zu entwickeln. Die grösste Gefahr für westeuropäische Unternehmen sieht er in der Arroganz, im Speziellen in der technischen Arroganz. Das Tempo des Fortschritts der Konkurrenz aus Niedriglohnländern ist enorm. Während früher nur einfache Produkte aus Niedriglohnländern beschafft wurden, sind die dortigen Technologieführer den westlichen Unternehmen heute ebenbürtig. Wie Herr Black zeigte, ist dieser Wandel jedoch auch mit Chancen verbunden. Dazu nannte er verschiedene Chancen im

Umgang mit Niedriglohnländern wie beispielsweise das Potential des zunehmenden Tourismus, steigender Verkauf von Luxusgütern oder die Etablierung der Marke Swiss Made als Qualitätsmerkmal. Auslagerung führt auch zu höherem Risiko aufgrund der exponierten Supply Chain, grösserer Kapitalbindung sowie geringerer Flexibilität, diese Faktoren müssen westliche Unternehmen adressieren. Der Fokus auf Produkte und Dienstleistungen, welche kein Konkurrent anbieten kann, weil beispielsweise hohe Qualität oder hoher Preis, Servicezuverlässigkeit, kurze Durchlaufzeiten oder Kundennähe eine Notwendigkeit sind, ermöglicht es Unternehmen wie der ABB sich im globalen Wettbewerb zu behaupten. Daher schloss Herr Black seinen Vortrag mit der Empfehlung, die verschiedenen Anforderungen der Märkte wahrzunehmen und die sich daraus ergebenden Chancen zu ergreifen.

In seinem Vortrag „Innovationen – eines Medaille mit zwei Seiten“ ging Herr Prof. Dr. Sennheiser, Aufsichtsratsvorsitzender der Sennheiser electronic GmbH & Co KG, auf die Erfolgsgeschichte von Sennheiser ein. Die Geschichte war geprägt von Innovationen, evolutionären und radikalen Innovationen. Anhand verschiedener Meilensteine in der Sennheiser Geschichte illustrierte Herr Sennheiser, wie revolutionäre Schritte wie die Aufgabe der Forschung und die Gründung eines neuen Unternehmens Sennheiser zu dem gemacht haben, was sie heute sind und welchen Gefahren sich Sennheiser dabei gestellt hat. Durch die kontinuierliche Anpassung der Produktionsportfolios verschob sich der Produktfokus über die Jahre von Messgeräten hin zu Verstärkern und führte zur Entwicklung von Mikrofonen, wo Sennheiser im High-



End-Segment auch heute noch einer der Weltmarktführer ist. Am Beispiel der Entwicklung der ersten Kopfhörer aus Wandlern von Mikrofonen illustrierte Herr Sennheiser eindrucksvoll, wie radikale Innovation die Unternehmenskultur prägten. Obwohl viele Leute auf die unzähligen Gefahren hinwiesen, entschied sich Herr Sennheiser Senior die Entwicklung fortzusetzen. Der Erfolg gab ihm recht, die Kopfhörer verkauften sich hervorragend. Auch mit dem Aufbau von eigenen Vertriebsgesellschaften ging Sennheiser neue Wege. Während früher alles über Vertreter verkauft wurde ist Sennheiser nun mit mehreren Ländergesellschaften auch lokal präsent und konnte so massiv an Bekanntheit gewinnen. Herr Sennheiser zog das Fazit, dass jeder Übergang eine radikale Innovation ist und nur wer etwas wagt, auch gewinnen kann. Die Fähigkeit, Chancen zu erkennen und auch zu ergreifen und umzusetzen sei das, was einen Unternehmer auszeichnet.

Den letzten Vortrag zum Thema „Produkt- und Prozessinnovation für das bessere Sehen“ hielt Dr. Peter Müller, Verwaltungsratspräsident der Knecht & Müller AG. Als Vertreter eines KMUs ging er speziell darauf ein, wie sich kleinere Unternehmen im heutigen Umfeld behaupten können. In drei Beispielen illustrierte Herr Müller, wie Knecht & Müller es geschafft hat, durch Prozess- und Produktinnovationen Hightech Brillengläser herzustellen und ihre Marktposition nachhaltig zu sichern. Als erstes Beispiel nannte er die Entwicklung neuer Verfahren für die Herstellung von Gleitsichtgläsern, welche es erlauben, in alle



Distanzen scharf zu sehen. So erlaubt die Verwendung neuer Maschinen es nun, Freiformflächen zu erzeugen und den sichtbaren Bereich eines Brillenglases massiv zu verbessern. Dies bedingt jedoch auch eine präzise Erfassung von Kundenparametern durch die Optiker, wozu Knecht & Müller die richtigen Hilfsmittel zur Verfügung stellen muss. Am Beispiel der Anti Reflex Beschichtung zeigte Herr Müller, wie sich unter Verwendung besserer Materialien und neuer Prozesse kratzfestere Brillengläser herstellen lassen und so Schichtablösungen vermieden werden können. Als letztes Beispiel erwähnte Herr Müller das Färben von Brillengläsern mittels Druck auf Spezialpapier, wodurch sich stabilere und reproduzierbare Farben erreichen lassen. Speziell als KMU ist bei solchen Innovationen die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen oder Hochschulen notwendig und wertvoll. Der Nutzen einer engen Zusammenarbeit zeigte sich beispielsweise auch, als die Produktionswerke des Rohglaslieferanten von Knecht & Müller in Thailand aufgrund einer Flutkatastrophe und politischer Unruhen geschlossen werden mussten und Knecht & Müller für diese Firma die Brillengläser produzieren konnte. Mit dem Hinweis auf die Wichtigkeit der Ausdauer und des Wunsches, Neues zu adaptieren, schloss Herr Müller seinen Vortrag.

Nach der abschliessenden Zusammenfassung und den Dankesworten an die Referenten durch Herrn Schönsleben und Herrn Peter Baumberger, Vorstandsvorsitzender der Erfa-Gruppe PIM, bestand im Rahmen eines Apéros die Möglichkeit des Informations- und Erfahrungsaustauschs, welche von vielen Teilnehmern intensiv genutzt wurde.

Sehr gern möchten wir uns bei dieser Gelegenheit nochmals bei den Referenten für ihr Engagement und die sehr interessanten Beiträge zum Thema „Erfolgreich in Hochlohnländern durch technologischen Fortschritt“ bedanken.

