



Life Energy Motion

Innovation et changement

Forum Swiss Export, 6 octobre 2020

Andreas Hürlimann





- LEM en un coup d'œil
- Innovation
- Changement
- Synthèse
- Questions



Leading the world in electrical measurement, LEM engineers the best solutions for energy and mobility, ensuring that our customers' systems are optimized, reliable and safe.

At a glance



1,500 people in over 15 countries

We transform technology potential into powerful answers

Best global talent

We develop and recruit talent at the forefront of mega trends such as

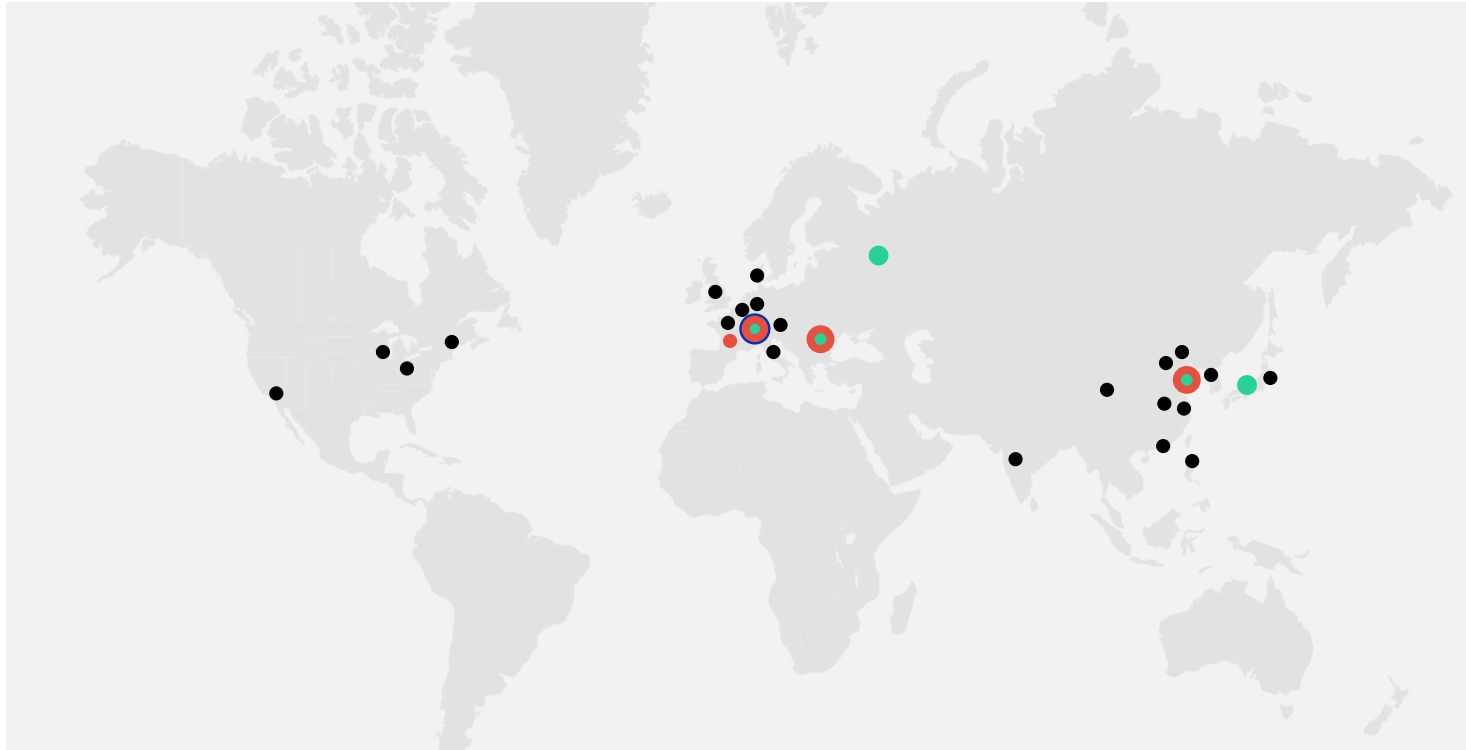
- renewable energy
- mobility
- automation
- digitization

Innovative electrical solutions

We help our customers and society accelerate the transition to a sustainable future

LEM has a broad global footprint

Headquarters in Geneva Switzerland, a strong presence in China



LEM Headquarters

- Geneva

R&D centers

- Switzerland
- France (2017)
- Bulgaria (2016)
- China (2016)

Production plants

- Switzerland
- Bulgaria (2014)
- China (1989)
- Japan (1988)
- Russia (1990)

Sales, adaptation

Broad global sales



Over 300 million Swiss Francs (CHF)

- Balanced geopolitical exposure
- Multiple sectors with different economic cycles (auto, energy infrastructure, mass transportation, automation, medical, etc.)
- Close to customers on the ground in all key markets

Europe
 $\frac{1}{3}$

China
 $\frac{1}{3}$



other key
markets
 $\frac{1}{3}$

Promising long-term sales potential

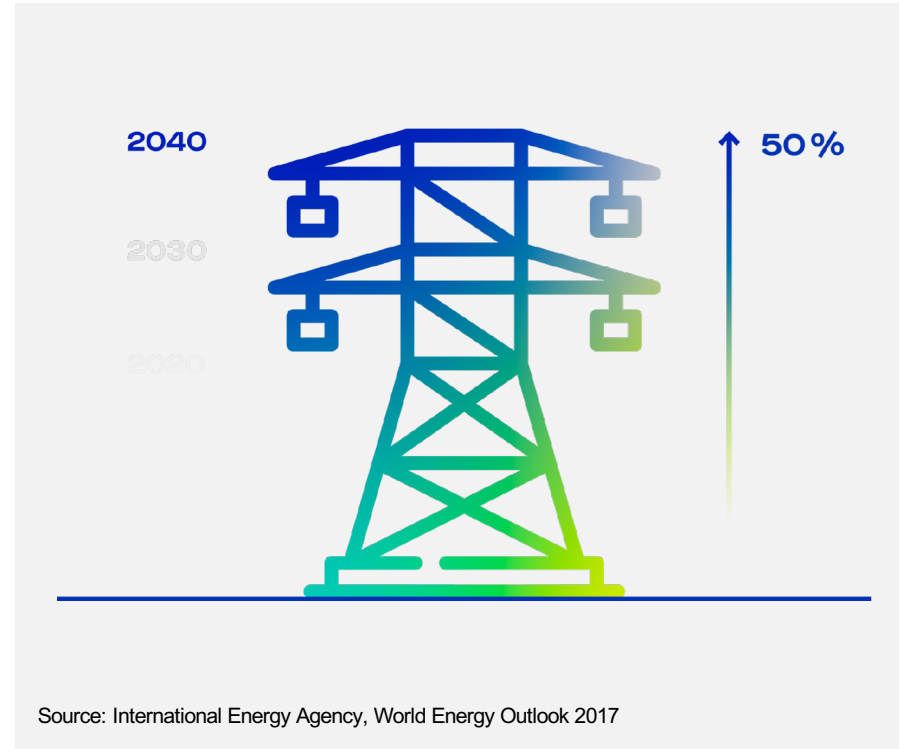


Rising global electricity production

Electricity production needs to increase by about 50% by 2040.

Mega trends drive demand for electric sensors:

- Renewable energy
- Energy efficiency
- Mobility
- Automation



Industry key applications



Drives



LESR



Renewables



LDSR



Traction



LF-2010-S



High precision



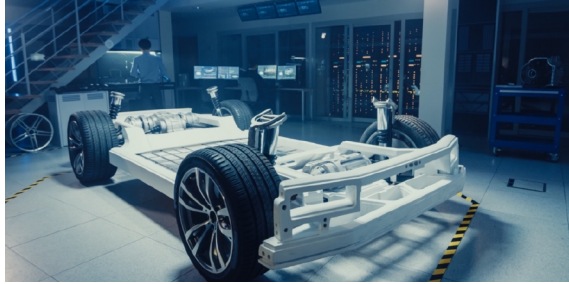
ITL900



Automotive key applications



Battery monitoring system



HBCT

CAB 1500

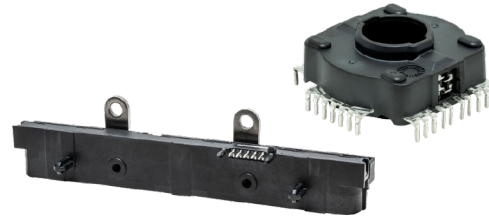


Motor control



HAH3DR-S07_SP2

HC16



Charging system

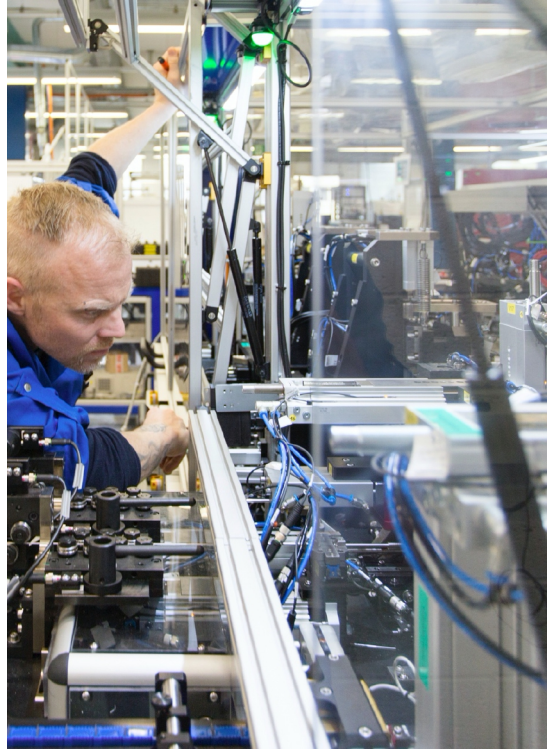
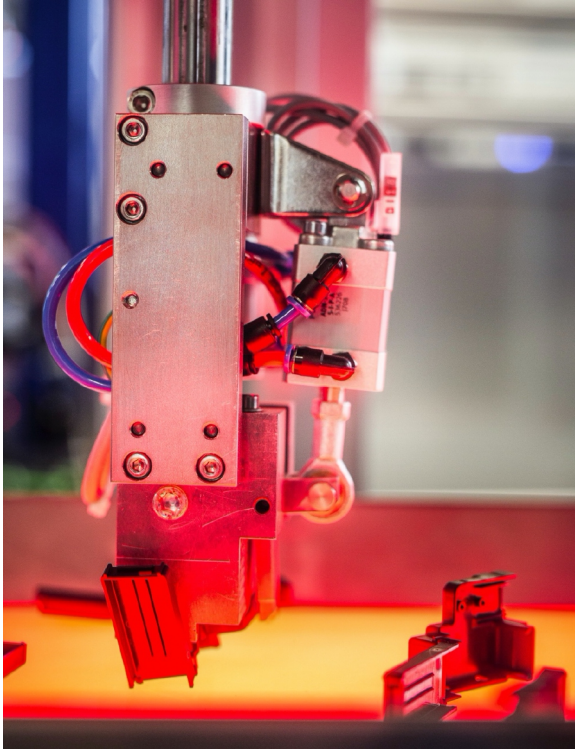


GO-SMS

HAM



8–10% of sales invested in R&D



- Leveraging new technologies
- Capturing new opportunities
- Developing innovation at scale
- Collaborating closely with our customers and local universities
- Launching new products



- **Produit**
- **Processus**
- **Organisation**

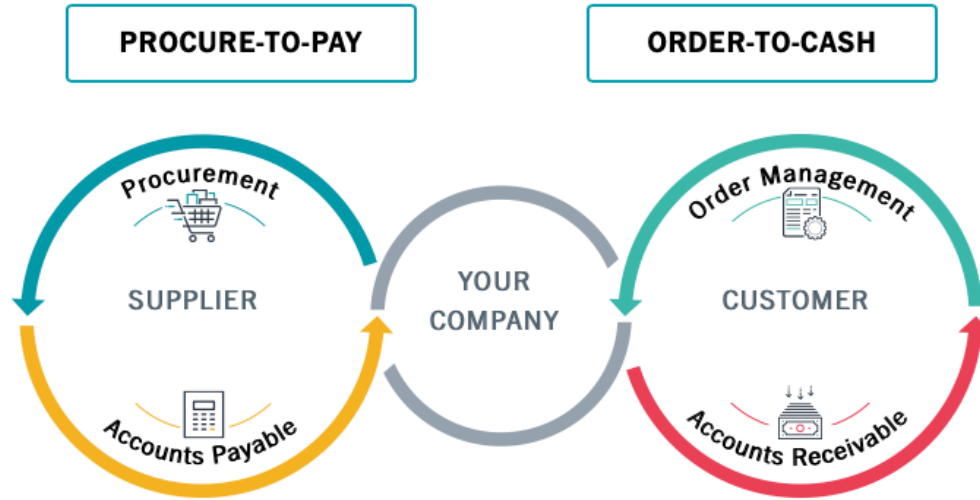
Innovations - Produit



LEM

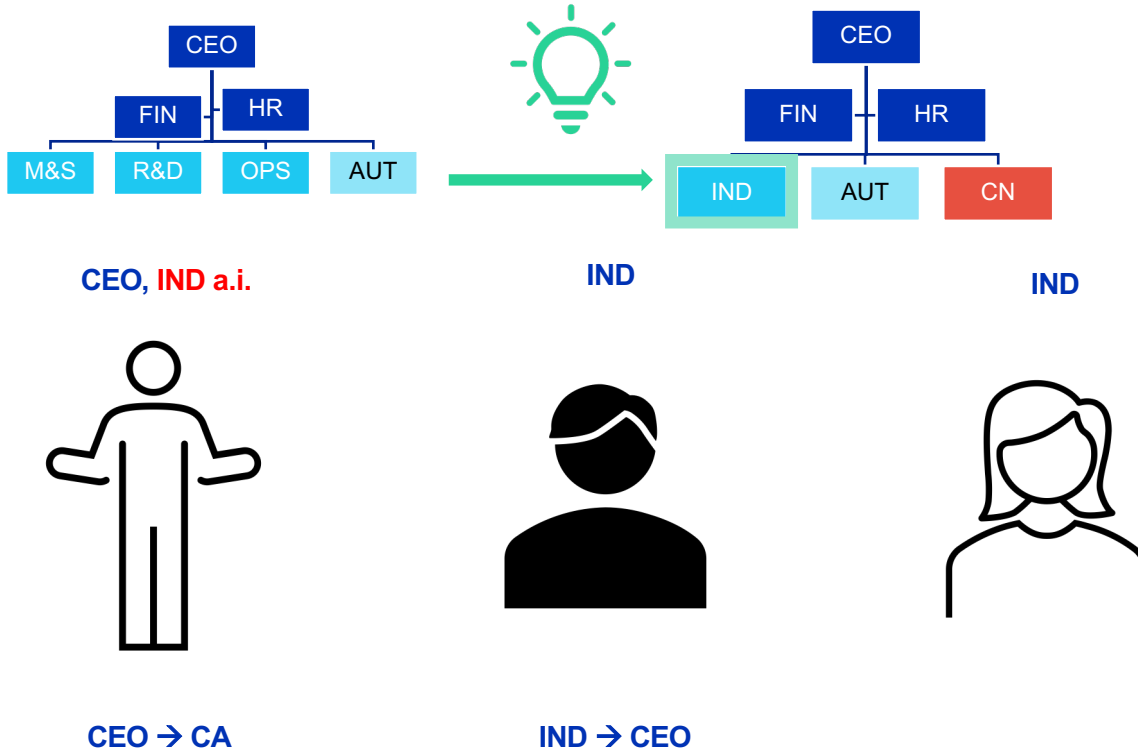
- **Causé par le changement climatique et politique (environnement réglementaire)**
- **Développent d'un Compteur de facturation DC comme leader dans la mesure DC**
- **A causé des changements**
 - ressources et compétences
 - empreinte globale
- **Innovation aussi au niveau**
 - application
 - catégorie de produit

Innovations - Processus



- Causé par les pressions continues sur les coûts administratifs
- Innover des processus globaux, standardisés et automatisés (=numérisés)
- Approche «lift and shift»: le «déménagement» donne l'opportunité de changer et améliorer
- A causé un changement des responsabilités (des régions → centre de services partagés)

Innovations - Organisation



- **Travailler dans le système versus travailler sur le système**
- **Créer la position IND et lancer un processus de recrutement ciblé**
- **A causé des changements au niveau CA, CEO et IND et des successions réussies**

Changements



- **Stratégie**
- **Vue du marché**
- **Culture**
- **Empreinte globale**

Changements - Stratégie



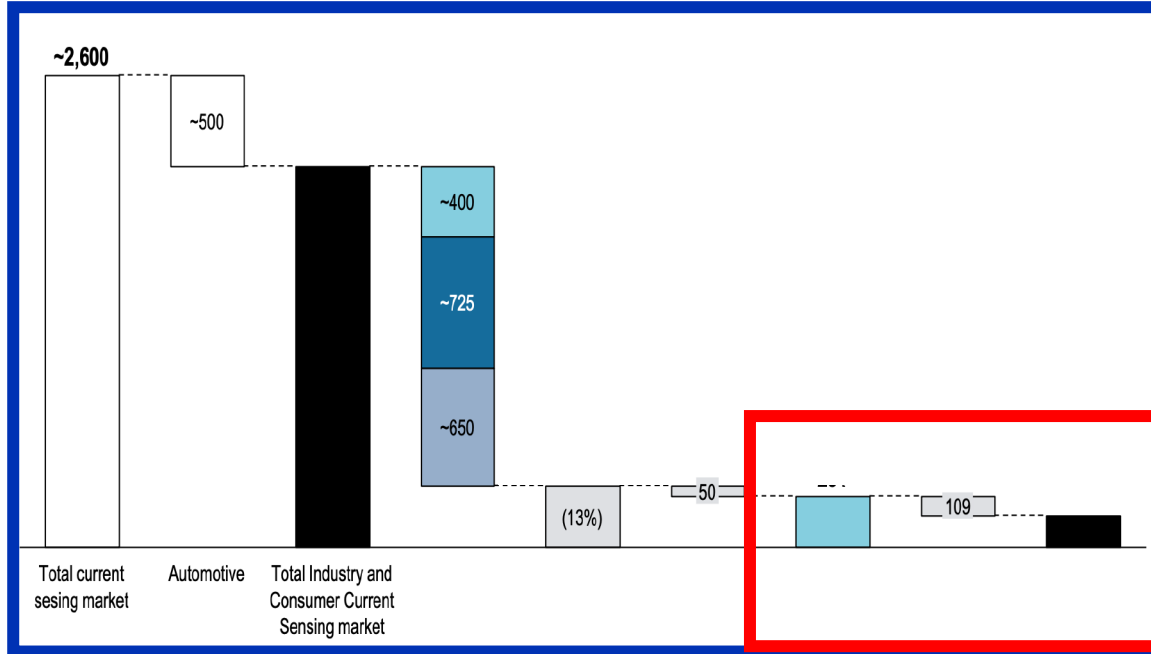
LEHN SPIEXX SMI



Start	03/05/2004
End	06/10/2020
Hoch	1'828.00
Tief	39.06
Veränderung (%)	1'756.11 (4402.38%)
LEHN	1'828.00
SPIEXX	322.54
SMI	11'270.00
Hoch	39.06
Tief	91.15
Veränderung (%)	203.84 (206.81%)
LEHN	1'756.11
SPIEXX	203.84
SMI	4'416.26
Hoch	4'416.26
Tief	4'234.96
Veränderung (%)	4'416.26 (75.92%)

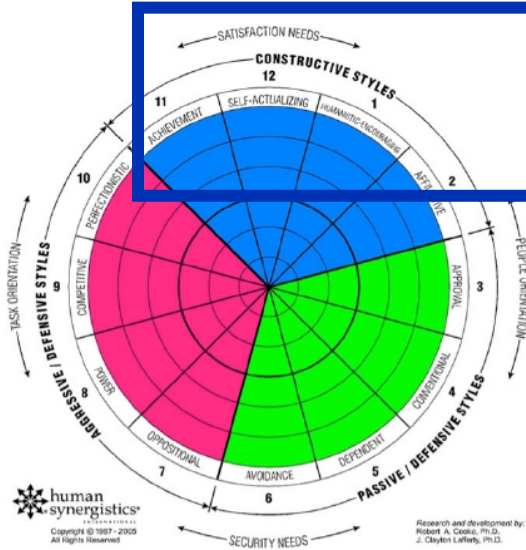
- Changement fondamentale de la direction stratégique en 2004
 - meilleur propriétaire pour division instruments
 - les économies d'échelle et leader du marché (composants)
 - simplification des structures
- Concentration sur les activités principales
- A libéré des ressources pour
 - innovation (R&D) intensifiée
 - mise en marché accéléré
 - renforcement du réseau global de production et réductions des coûts

Changements - Vue du marché



- **Causé par des débats à propos des parts de marché**
 - la vue du marché d'une façon restreinte permet d'avoir des parts de marché très importants
- **Changer la perspective**
 - une définition arbitraire du marché?
 - «assez bien» contre «parfait»
 - défensive à offensive: quoi faire de plus!
 - a causé l'innovation d'une nouvelle ligne de produit

Changements - Culture



CONSTRUCTIVE

- > Pursue a standard of excellence
- > Maintain personal integrity
- > Be supportive of others
- > Cooperate with others

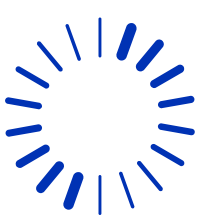
PASSIVE-DEFENSIVE

- > Go along with others
- > Not 'rock the boat'
- > Plead those in positions of authority
- > Wait for others to act first

AGGRESSIVE-DEFENSIVE

- > Oppose new ideas
- > Play politics to gain influence
- > Compete rather than cooperate
- > Appear competent and independent

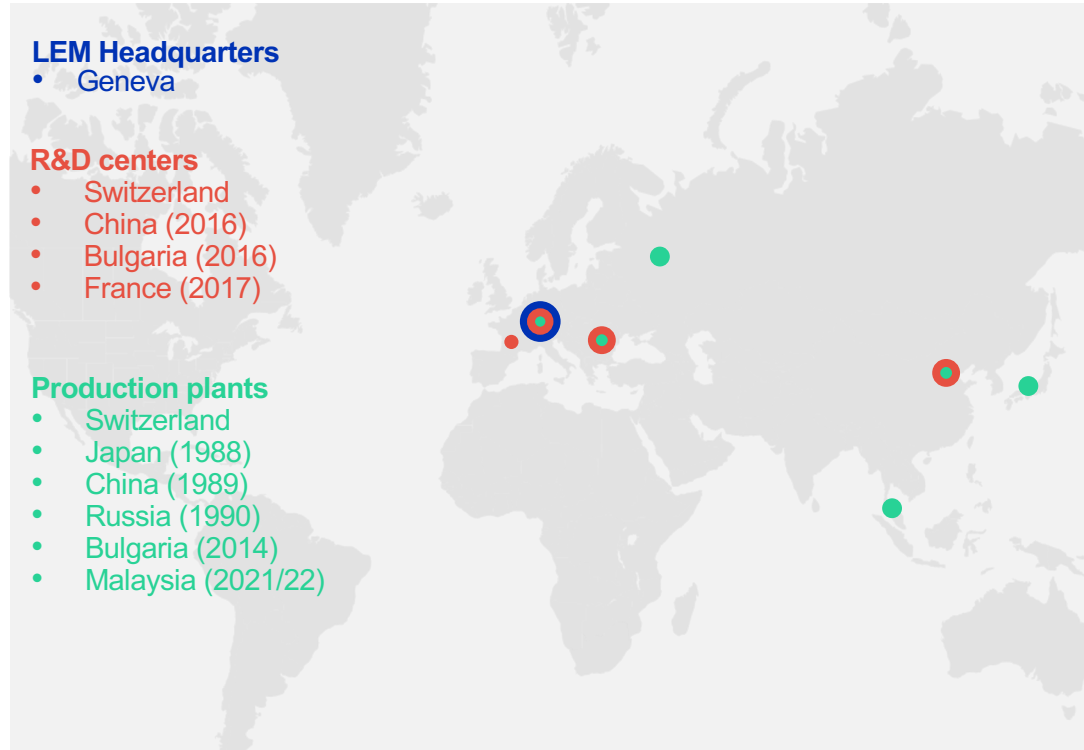
- **Causés par**
 - des discussions variées (collaborations des divisions, problèmes de qualités, etc.)
 - le besoin d'avoir une organisation agile pour saisir les opportunités et accélérer l'innovation
- **But: établir une culture fondamentalement constructive**
- Cascade, top-down
- «train-the trainer»
- Rendre le changement culturel visible



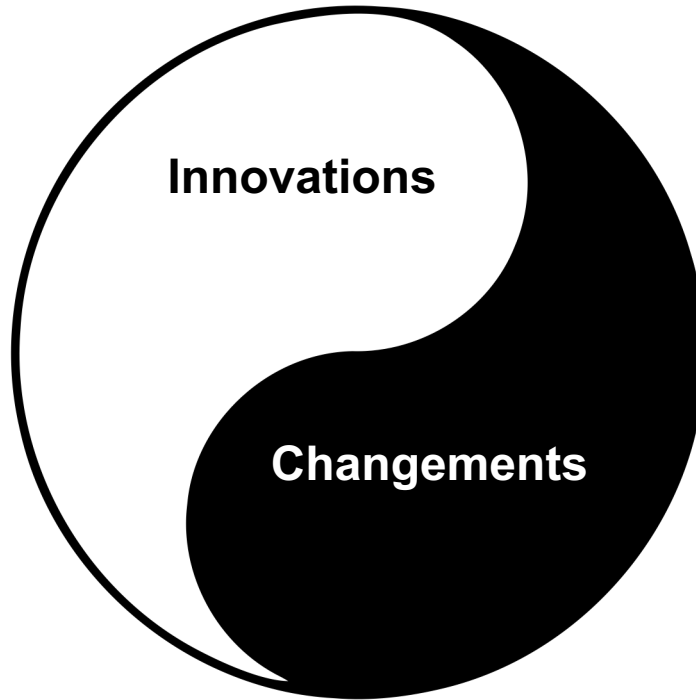
Life Energy Motion



Changements - Empreinte globale (sans points de vente)

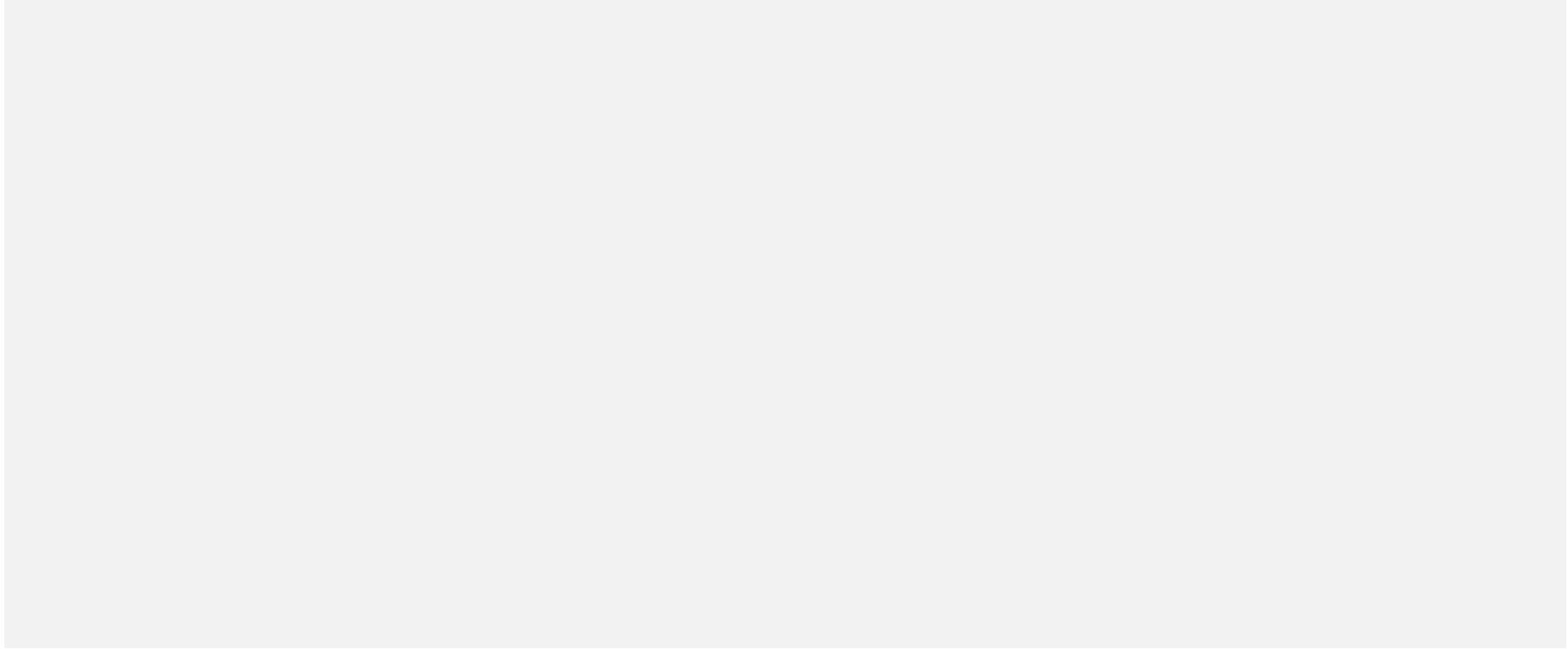


- **Etabli en 1972**
- **Changement de l'empreinte globale**
 - saisir les opportunités de marché
 - proximité avec les clients
 - Couverture en devises étrangères(Fx), diversification de la production et compétitivité des coûts
 - accès aux talents, compétences, agilité, time-to-market
- **Résilience**



- **Innovations et changements sont fortement interdépendants, l'un n'existe pas sans l'autre**
- **Les crises déclenchent des changements rapides, inattendus et sans précédent**
- **L'innovation est la capacité à considérer le changement comme une opportunité - et non comme une menace.**
«Innovation is the ability to see change as an opportunity - not as a threat» (Steve Jobs)
- **Ne laissez jamais une bonne crise se gâcher.**
«Never let a good crisis go to waste» (attributed to W. Churchill)

Questions





Thank you

