WIR-KMU-Studie 2016

Wie steht es um das Rückgrat der Schweiz und seine Zukunftsfitness?

Ein Portrait mit Fakten aus über 500 Schweizer KMU.

Gemeinschaft.
Mehrwert. Bank.

Inhalt

Einleitung 5

Zusammenfassung 6

Studienportrait 7

Methodik 9

Teil 1 / Das Selbstverständnis der KMU 12

Teil 2 / Das Erfolgsmodell KMU unter Druck 26

Teil 3 / Die Geschäftsmodell-Fallen für KMU 40

Teil 4 / Die Zukunftsperspektiven der KMU 66

Teil 5 / KMU und die digitale Transformation 74

Teil 6 / KMU – quo vadis? 82

Hinweis
Die in dieser Publikation verwendete männliche Form bezieht selbstverständlich die weibliche Form mit ein. Auf die Verwendung beider Geschlechtsformen wird lediglich mit Blick auf die bessere Lesbarkeit des Textes verzichtet. Sie ist selbstverständlich geschlechtsneutral und wertfrei zu verstehen.

Bestellungen
Einzelne gedruckte Exemplare können solange Vorrat direkt bei der WIR Bank Genossenschaft oder Ihrem Kundenberater bestellt werden. Die Studie steht zudem als PDF zum Download unter www.wir.ch zur Verfügung.

Copyright
Die Publikation darf mit Quellenangabe zitiert werden. Copyright © 2016 WIR Bank Genossenschaft und/oder mit ihr verbundene Unternehmen. Alle Rechte vorbehalten.

Das Rückgrat der Schweiz und WIR

Liebe Leserinnen und Leser
Liebe KMU

Über 99 Prozent der Unternehmen in der Schweiz sind KMU. Rund zwei Drittel der Arbeitnehmer hierzulande werden durch sie beschäftigt. Kurzum: Die KMU unseres Landes sind das Fundament, die Substanz der Schweizer Wirtschaft. Und WIR steht mittendrin.

Doch wie sind unsere KMU, gerade mit Blick auf ihre Wichtigkeit für die Wirtschaftsleistung unseres Landes, für die Herausforderungen der Zukunft gerüstet? Gesellschaft, Technologie, Gesetzgebung, Finanzmärkte und politisches Umfeld sehen sich einem immer schneller drehenden Karussell ausgesetzt. Und unser Wirtschaftsrückgrat muss sich in einem komplexen, dynamischen und ungebremst zunehmenden Wettbewerbsumfeld tagtäglich behaupten. Gestern, heute, morgen.

Die WIR Bank Genossenschaft ist selbst ein KMU und wir haben uns seit unserer Gründung 1934 per Genossenschaftszweck der Förderung Schweizer KMU verschrieben. WIR ist eine Gemeinschaft mit Mehrwert für das Unternehmertum. Und eine solide Bank. Als heute grösstes KMU-Unternehmernetzwerk der Schweiz haben wir in den Sommer- und Herbstmonaten 2016 in Zusammenarbeit mit den Experten der Brand Focus Group Genossenschaft und dem Marktforschungsunternehmen ValueQuest erstmals die hier vorliegende, repräsentative WIR-KMU-Studie durchgeführt.

Nebst anderen Aktivitäten setzen wir uns über diese Studie als starker Partner der Schweizer KMU mit ihrer Zukunftsfitness auseinander und teilen mit ihnen die Erkenntnisse daraus. Unter dem prägenden Aspekt «Digitalisierung und digitale Transformation», der sich in den meisten unternehmerischen Herausforderungen widerspiegelt, haben wir dem Rückgrat unserer Schweizer Wirtschaft den Puls gemessen.

Wo liegen die vermuteten Potenziale und Chancen, wo die Risiken? Wer steckt schon mittendrin, wer hat noch Nachholbedarf? Welche Entwicklungen werden erwartet und welches sind die grössten Herausforderungen, die unsere Schweizer KMU dabei beschäftigen?

Die Ergebnisse der WIR-KMU-Studie 2016 geben aktuelle Antworten auf diese Fragestellungen und zeigen die aktuelle Wirklichkeit in Schweizer KMU auf. Die Studie mit ihren Ergebnissen richtet sich primär an Unternehmer. An Entscheider, Inhaber und Führungsgremien von KMU. Aber selbstverständlich auch an ihre Berater, ihr berufliches und familiäres Umfeld – sowie im weiteren Sinne an die breite, interessierte Öffentlichkeit und an Vertreter aus der Politik.

In der WIR-KMU-Studie geht es nicht um Prozesse oder IT. Die Studie ist eine Reflexion von Menschen, über Menschen – für Menschen. Oder mit anderen Worten ausgedrückt: eine Studie über knapp drei Millionen Arbeitnehmer in Schweizer KMU.

Wir wünschen Ihnen spannende Einblicke und Erkenntnisse aus der Perspektive der KMU sowie Inspirationen und Ansätze zur Umsetzung in Ihrem eigenen Unternehmen.

Germann Wiggli
Vorsitzender der Geschäftsleitung
Leiter Gesamtbank

Schweizer KMU: stark und gefordert

Rund 500 KMU zeichnen in der WIR-KMU-Studie 2016 ein starkes, stolzes und engagiertes Bild des Schweizer Wirtschaftsrückgrats. Zugleich offenbaren sie aber auch einen täglichen Kampf gegen sich dynamisch verändernde Rahmenbedingungen, mangelnde Unterstützung durch die Politik und oft auch gegen die Ureigenheit ihrer selbst: ihre Unternehmensgrösse.

Erfahren Sie auf den folgenden Seiten Details, Daten und Fakten zu diesen Punkten und stellen Sie sich als KMU dabei selbst die Frage: Wo stehe ich und wie zukunftsfit ist mein Unternehmen?

15 zentrale Kernaussagen

Der repräsentativen WIR-KMU-Studie 2016 und den Antworten von über 500 Entscheidern, hauptsächlich in Unternehmen mit bis zu 250 Mitarbeitern, lassen sich 15 zentrale Kernaussagen entnehmen:

Die KMU in der Schweiz…

…sehen sich selbst und bewusst als Rückgrat der Schweizer Wirtschaft.

…überzeugen durch ihre Kundennähe und den Mehrwert, der dadurch besteht.

…bauen auf Mitarbeiter, die mit Stolz erzählen, dass sie in einem KMU arbeiten.

…sind geprägt durch langfristig und nachhaltig für ihre Kunden agierende Entscheider.

…agieren überwiegend erfolgreich in ihrem jeweiligen Markt und Wettbewerb.

…bestechen durch pragmatische Prozesse und erwarten unbürokratische Lösungen.

…betrachten langjähriges Bestehen und solide Werte als starke Erfolgsfaktoren.

…blicken trotz verschärfter Bedingungen positiv in die Zukunft.

…leiden unter gesättigten Märkten mit hartem Verdrängungswettbewerb.

…fühlen sich zu wenig von der Politik unterstützt.

…sehen in Kundenorientierung, Individualisierung und Flexibilität Vorteil und Gefahr zugleich.

…empfinden sich selbst oft als zu klein, um im Wettbewerb zu bestehen.

…schätzen die Zusammenarbeit mit Behörden und Banken überwiegend negativ ein.

…kämpfen mit unterschiedlichen Modellen und Erfolgsbilanzen um Absatz und Marge.

…befinden sich in einer von 5 typischen Geschäftsmodell-Fallen.

WIR-KMU-Studie 2016: Ziele und Inhalt

Ziel der Studie ist ein fundiertes Verständnis darüber, mit welchen Herausforderungen KMU in ihrem täglichen Wirken konfrontiert sind, aber auch, welche Chancen sie im Hinblick auf ihre Zukunft sehen.

Der Anspruch dieser Dokumentation ist es, ein lebensnahes Bild der Schweizer KMU zu zeichnen, was die grosse Mehrheit der Schweizer Wirtschaft im Alltag beschäftigt. Was ihre Identität ausmacht und wo sie Potenziale und Risiken sehen. Obwohl sorgfältig konzipiert und erhoben, ist dieser Bericht keine wissenschaftliche Studie mit vielen Tabellen und Statistiken, sondern ein authentischer Blick in die tägliche Realität unserer KMU. Nebst einigen repräsentativen Zahlen kommen denn auch immer wieder die KMU selbst zu Wort. In Form von Testimonials, im Originalton.

Wie sind unsere KMU aufgestellt, um in einer zunehmend digitalen Wirtschaft erfolgreich zu agieren? Wie kennzeichnet sich das eigene Geschäftsmodell, welche Chancen ergeben sich daraus, aber auch welche Grenzen werden ihnen aufgezeigt? Um dies zu ermitteln, wurden die Studienteilnehmer gebeten, einerseits die Wahrnehmung der eigenen Position in der Schweizer Wirtschaft, andererseits die Wahrnehmung ihres jeweiligen Marktumfelds wiederzugeben.

Ein besonderer Fokus legt die WIR-KMU-Studie auf die Herausforderungen, mit denen KMU zu kämpfen haben und welche ihrer weiteren Unternehmensentwicklung im Wege stehen. Aufgrund der erhaltenen Antworten konnten in der Auswertung fünf typische Geschäftsmodell-Fallen identifiziert werden.

Die Auswertung zeigt diese typologischen Muster auf und vermittelt erste Ansätze, wie KMU sich den daraus resultierenden Herausforderungen stellen und diese meistern können.

Den Abschluss dieser Studiendokumentation bilden das Thema «KMU und die digitale Transformation» sowie ein Ausblick in die nahe Zukunft.

Aufbau und Inhalte der Studie

KMU: ein weiter Begriff

Die Schweiz ist ein klassisches Land der KMU. Doch was ist ein KMU? Das Bundesamt für Statistik definiert KMU wie folgt: «Jedes marktwirtschaftliche Unternehmen wird unabhängig von seiner Rechtsform und seiner Tätigkeit als KMU angesehen, sofern dort weniger als 250 Personen, also zwischen 1 und 249 Angestellte, beschäftigt sind.»

Hinter dieser Definition verbergen sich eine riesige Vielfalt an Unternehmen und Organisationen und rund drei Millionen Beschäftigte. Was haben das Ein-Personen-IT-Beratungsunternehmen, die lokale Bäckerei, der spezialisierte Möbelschreiner, das Hightech-Industrieunternehmen oder das Betreuungsheim für Behinderte gemeinsam? Sie alle sind Schweizer KMU; unterschiedlich in ihrer Ausrichtung und Kultur sowie in Bezug auf ihr Geschäftsmodell.

Die grosse Herausforderung der WIR-KMU-Studie lag darin, diese Unternehmen in ihrer ganzen Vielfalt abzubilden und einen Fragebogen zu entwickeln, der auf alle KMU passt. Mit der vorliegenden Studie versuchten wir weiter, Muster, typische Problemstellungen und Schwierigkeiten zu identifizieren, die alle KMU betreffen und deren Entwicklung in der nahen Zukunft prägen.

Methodik der Datenerhebung

Die vorliegende Studie wurde gemeinsam von der WIR Bank Genossenschaft und den Experten der Brand Focus Group entwickelt. Dabei standen weniger eine intellektuelle, wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem «Phänomen KMU», sondern vielmehr die tatsächlichen Herausforderungen für Schweizer KMU im Vordergrund.

Die WIR-KMU-Studie zielt auf eine praxisnahe Darstellung der tatsächlichen Situation und der effektiven unternehmerischen Herausforderungen der KMU im heutigen Wirtschaftsumfeld der Schweiz ab. Und dies nicht aus der Aussensicht, sondern aus ihrer eigenen wirtschaftlich-unternehmerischen Perspektive.

Die Situationsschilderungen und -einschätzungen der KMU wurden mittels einer repräsentativen Onlinebefragung erhoben. Befragt wurden dabei ausschliesslich Inhaber und Geschäftsführer/CEO sowie Mitglieder der Geschäftsleitungen. Ein Hauptgewicht wurde in der Studiendisposition zudem darauf gelegt, den strategischen Fokus der KMU abzubilden.

Um die Relevanz der Studie weiter zu erhöhen, wurden nur diejenigen Unternehmen befragt, die auch aus ihrer Eigenperspektive und -wahrnehmung heraus sich selbst als «typisches KMU» bezeichneten. Und um die Befragung möglichst repräsentativ für die KMU-Landschaft der Schweiz zu gestalten, wurde besonders auf eine gute Durchmischung und Abdeckung unterschiedlicher Branchen und Industrien geachtet.

Ebenfalls Wert gelegt wurde auf eine repräsentative Verteilung nach Grössenklasse der KMU. Da die ganz grosse Mehrheit der Schweizer KMU allerdings weniger als 5 Mitarbeiter hat, wurden grössere KMU in der Studie überproportional berücksichtigt.

Struktur der Studienteilnehmer

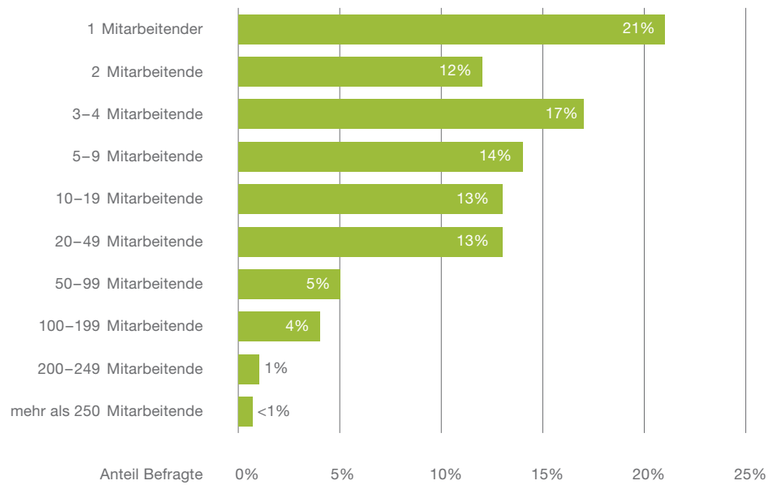
Grössenklasse	Anteil Firmen	Anteil Mitarbeiter	Anteil in der Studie
Mikrounternehmen (bis 9)	87,1 %	24,9 %	63 %
Kleine Unternehmen (10–49)	10,6 %	21,8 %	26 %
Mittlere Unternehmen (50–249)	2,0 %	20,0 %	10 %
Grossunternehmen	0,4 %	33,4 %	<1 %

Quelle: Bundesamt für Statistik, www.bfs.admin.ch

Methodischer Steckbrief der Studie

Grundgesamtheit:	Topmanagement (CEO, Geschäftsführer, Mitglieder der Geschäftsleitung/Direktion) von Unternehmen mit 1 bis maximal 400 Beschäftigten in der Deutschschweiz und der Romandie
Stichprobe:	502 Interviews
Quoten:	repräsentativ nach Grösse, verteilt über verschiedene Branchen
Medium der Befragung:	Onlinebefragung, im Rahmen eines KMU-Online-Panels
Fragebogen:	meist skalierte Fragen
Durchführung:	ValueQuest GmbH/AmPuls
Auftraggeber:	WIR Bank Genossenschaft
Konzeption, Realisation:	Brand Focus Group Genossenschaft
Zeitrahmen:	Juli bis September 2016
Durchschnittliche Antwortzeit:	15 Minuten

Stichprobe nach Anzahl Mitarbeitenden



WIR-KMU-Studie 2016 / *Teil 1 / Das Selbstverständnis der KMU*

Das Selbstverständnis der KMU

Der erste Teil der Studie untersucht das Selbstbild unserer KMU.

- *Wie sehen sie sich selbst?*
- *Wie sehen sie das wirtschaftliche und politische Umfeld?*
- *Wie schätzen sie ihre Rolle und Relevanz ein?*
- *Wie ist ihre Eigenwahrnehmung gegenüber Grossunternehmen und Konzernen?*
- *Welche Vorteile, welche Nachteile glauben sie daraus ableiten zu können?*

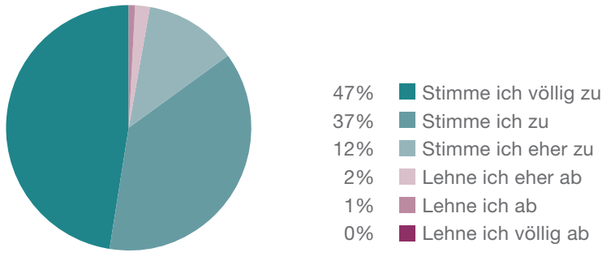
KMU haben ein starkes Selbstbewusstsein und sind stolz, KMU zu sein

Schweizer KMU sehen sich selbst als das Rückgrat der Schweizer Wirtschaft. 84 Prozent der Befragten stimmen dieser Aussage stark bis sehr stark zu. Dies widerspiegelt sich nicht nur in der Statistik der Unternehmensstruktur (STATENT) des Bundesamtes für Statistik (BFS), die ausweist, dass über 99 Prozent aller Unternehmen in der Schweiz KMU sind. Es zeigt sich auch in der ausgesprochenen Vielfalt der Angebote und Dienstleistungen, die in der Schweiz durch KMU erbracht werden.

Besonders ausgeprägt ist diese Einstellung mit 86 Prozent in der Deutschschweiz, während in der Westschweiz immerhin noch 76 Prozent dieser Aussage (sehr) stark zustimmen.

Behauptung:

«KMU sind das Rückgrat der Schweizer Wirtschaft.»



Testimonial
KMU, 70 Mitarbeiter, Gesundheitswesen

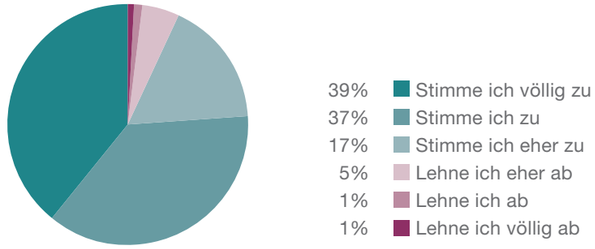
«Die KMU sind das Rückgrat der Schweizer Wirtschaft. Nicht die internationalen Grosskonzerne machen die Schweiz aus, sondern kleine und mittlere Unternehmen wie wir.»

Nicht nur Chefs, auch Mitarbeiter fühlen sich als wichtige Bestandteile «ihres» KMU

Die hohe Identifikation mit der Rolle des KMU zeigt sich unter anderem auch darin, dass 76 Prozent der Befragten angeben, mit Stolz über die eigene Tätigkeit in einem KMU andern gegenüber zu erzählen. Dies verdeutlicht auch die starke Verbundenheit mit dem eigenen Unternehmen. KMU zu sein, ist für rund zwei Drittel der Arbeitnehmer der Schweiz – rund drei Millionen Menschen – Teil der eigenen (Arbeits-)Identität.

Behauptung:

«Ich erzähle anderen mit Stolz, dass ich in einem KMU arbeite.»



Testimonial
KMU, 32 Mitarbeiter, Sozialwesen

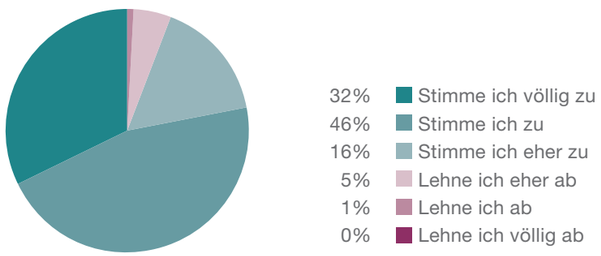
«Für Menschen da zu sein und mit unserer Dienstleistung deren Leben zu erleichtern, macht uns stolz und gibt eine grosse Befriedigung.»

KMU, das verkannte Arbeitnehmerparadies: die «Hidden Champions» unter den Arbeitgebern

Die Möglichkeit, sich als Arbeitnehmer innerhalb eines Unternehmens zu entfalten und direkte, persönliche Wertschätzung und Anerkennung für die eigenen Fähigkeiten und Leistungen zu erhalten, ist kennzeichnend für KMU. Die Folge ist eine ausgeprägte Identifikation mit dem eigenen Arbeitgeber, die sich auch in den Arbeitspräferenzen widerspiegelt: Lediglich 18 Prozent der befragten KMU-Mitarbeiter könnten sich vorstellen, in einem Grossunternehmen zu arbeiten. 56 Prozent lehnen dies sogar kategorisch ab.

Behauptung:

«In unserem KMU sind die Mitarbeitenden hoch motiviert.»



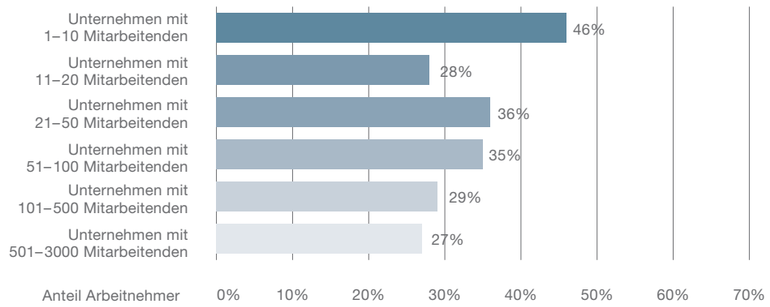
78 Prozent der befragten Führungskräfte der KMU sind überzeugt, dass ihre Mitarbeiter in höchstem Masse motiviert sind. Besonders ausgeprägt zeigt sich dies bei Mikrounternehmen mit bis zu fünf Arbeitnehmern, wo beeindruckende 84 Prozent der Befragten angeben, über hoch motivierte Mitarbeiter zu verfügen. Bei Unternehmen mit 50 und mehr Angestellten sind es immerhin noch beachtliche 62 Prozent. Immer wieder betonen die KMU, dass motivierte Mitarbeiter ein sehr wichtiger Erfolgsfaktor und zugleich Garant für eine hohe Servicequalität und Kundenzufriedenheit sind. Der zumeist lockere, direkte Umgang in den Unternehmen schafft klare Strukturen und die Basis für eine hohe Identifikation.

Testimonial
KMU, 20 Mitarbeiter, Gastronomie

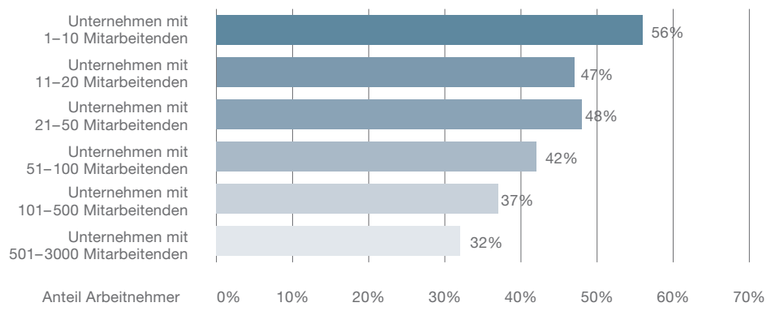
«Unser Team ist wie eine Familie. Alle gehören dazu und können sich mit der Firma identifizieren.»

Angesichts der Teilnehmerstruktur der WIR-KMU-Studie drängt sich hier allerdings die Frage auf, ob dies lediglich Wunschdenken oder Projektionen von Führungskräften in KMU wiedergibt. Sind KMU-Mitarbeiter denn tatsächlich motivierter? Die Frage kann klar mit «Ja!» beantwortet werden. Denn diese Beobachtung deckt sich auch mit anderen Studien, in welchen Arbeitnehmer aus Unternehmen aller Grössenklassen befragt wurden. So dokumentiert beispielsweise eine repräsentative Befragung der ValueQuest GmbH zur Arbeitszufriedenheit (April 2016) eindrücklich den analog zur Unternehmensgrösse abnehmenden Vertrauens- und Motivationsstatus von Mitarbeitern.

Anteil Arbeitnehmer mit hoher Motivation



Anteil Arbeitnehmer mit hohem Vertrauen



In KMU mit 1 bis 10 Mitarbeitern geben 46 Prozent der Beschäftigten an, eine sehr hohe Motivation bei der Arbeit zu haben, in Grossunternehmen lediglich 27 Prozent. Ähnlich verhält es sich beim Vertrauen in das eigene Unternehmen: Bei Mikrounternehmen bekunden 56 Prozent der Beschäftigten ein grosses Vertrauen in ihren Arbeitgeber, bei Grossunternehmen gerade mal 32 Prozent.

Testimonial
KMU, 3 Mitarbeiter, Kulturbereich

«Individuelle Betreuung der Kunden. Respekt vor den Mitarbeitenden. Besonders wichtig ist uns der Respekt vor der Person und dem menschlichen Wesen. Mitarbeitende, ebenso wie Kunden, arbeiten besser, wenn sie gut behandelt werden. Es ist ein Austausch – ein Geben und Nehmen.»

All diesen positiven Fakten zum Trotz stellt für KMU aber gerade die Mitarbeiterrekrutierung eine grosse Herausforderung dar. Denn obwohl KMU den Studienergebnissen zufolge sehr gute Arbeitgeber sind, ist es für kleine Unternehmen schwierig, passende und qualifizierte Mitarbeiter auf dem Arbeitsmarkt zu finden. Gerade bei Studienabgängern sind es vorwiegend internationale Unternehmen und multinationale Konzerne, die zuoberst auf der Wunschliste stehen. Dies lässt sich etwa dem Ranking der beliebtesten Arbeitgeber entnehmen, die das Staufenbiel Institut jährlich auch für die Schweiz erhebt. Ob sich dies auf Investitionen dieser Unternehmen ins Employer Branding zurückführen lässt, kann angenommen werden – lässt sich aber nicht abschliessend belegen.

Genau in diesem Punkt liegt noch eine erhebliche Optimierungsmöglichkeit für das Fundament unserer Wirtschaft. Denn 54 Prozent der KMU sagen aus, dass die Rekrutierung guter Mitarbeiter ein grosses Potenzial birgt, in Zukunft noch besser zu werden. Lediglich 28 Prozent der KMU sind der Meinung, beim Thema Rekrutierung bereits sehr gut aufgestellt zu sein. Nur gerade 18 Prozent der befragten KMU sehen das Thema als weniger wichtig an. Bei mittelgrossen Unternehmen mit 20 bis 49 Mitarbeitern sind es sogar 68 Prozent der Firmen, die hier noch deutliche Verbesserungspotenziale orten. Sicherlich für KMU ein Anlass, deutlicher zu dokumentieren, dass ihre Attraktivität als Arbeitgeber wesentlich besser ist, als dies im Arbeitsmarkt wahrgenommen wird.

WIR-KMU-Studie 2016 / *Teil 1 / Das Selbstverständnis der KMU*

Einschätzung Erfolgspotenzial über bessere Mitarbeiterrekrutierung

Die Möglichkeiten im Bereich der Rekrutierung sind für KMU infolge der Digitalisierung geradezu ideal. Denn was zuvor über aufwendige und kostenintensive Printlösungen (PR-Artikel, Stellenanzeigen, Messeteilnahmen etc.) realisiert werden musste, hat sich heute vorwiegend in den Onlineraum verschoben. Das reduziert den Kostenaufwand substanziell und macht entsprechende Massnahmen wirtschaftlich tragbar. Auch für kleinere Unternehmen.

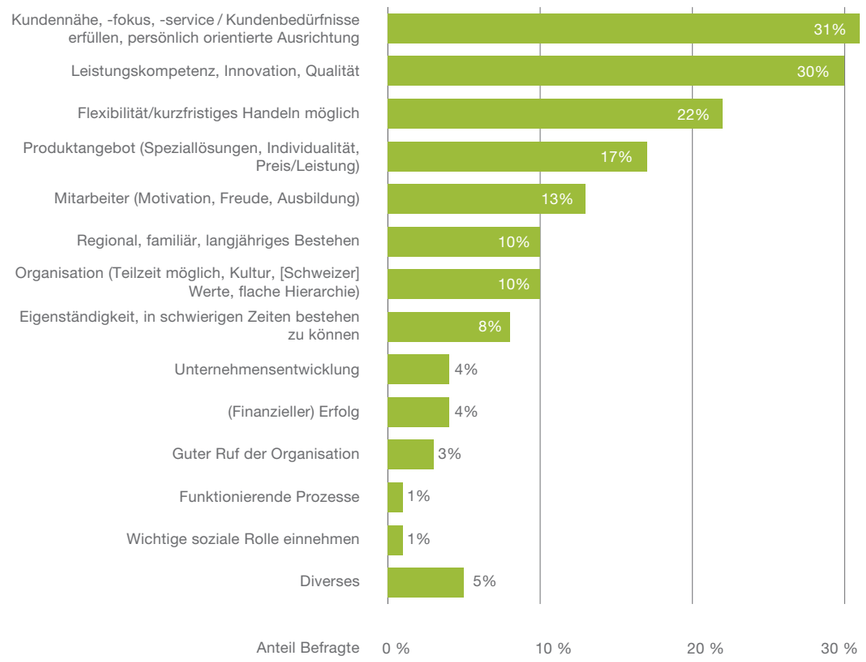
Dabei stehen nicht nur die klassischen Onlinestellenbörsen im Vordergrund, sondern Social-Media-Plattformen wie XING, LinkedIn, Facebook oder Twitter, die zu immer wertvolleren Instrumenten bei der Suche nach qualifizierten Mitarbeitern werden. Investiert ein KMU dort in angemessenem Rahmen Zeit und Aufwand, um seine Vorzüge, Möglichkeiten, Werte, Kultur- und Führungsaspekte darzustellen, lassen sich diese als attraktive Inhalte über alle hierzu geeigneten Kanäle im digitalen Raum verbreiten.

Für KMU ist Kundennähe kein Lippenbekenntnis, sondern Erfolgsfaktor und Mehrwert

Was macht den Erfolg unserer KMU aus, worauf sind sie besonders stolz? Die Ergebnisse der WIR-KMU-Studie dokumentieren eindrücklich, dass KMU in ausgeprägtem Masse Kundennähe und das Eingehen auf die Wünsche und Bedürfnisse als Kernelement der eigenen Identität sehen. Für ihre Kunden da zu sein, deren echte und wahren Bedürfnisse zu erkennen und sie möglichst rasch und unkompliziert zu erfüllen, das treibt die KMU-Manager an.

Hier offenbart sich gerade bei kleineren KMU ein klares Differenzierungsmerkmal gegenüber Grossunternehmen und Konzernen: der hohe Identifikationsgrad des Topmanagements bei KMU mit ihrem Unternehmen und ihre persönliche, individuelle Nähe zu ihren Kunden. Die eigene Person, der eigene Name und Ruf werden mit der Erfüllung von Kundenbedürfnissen in Verbindung gebracht. Kundennähe wird so zum verinnerlichten Programm, ist ein entscheidender Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg und erfüllt Management und Mitarbeiter mit Stolz und Freude.

Worauf KMU besonders stolz sind



Im Hinblick auf die Kundennähe respektive die Identifikation mit der Erfüllung von Kundenbedürfnissen gibt es zwischen kleinen und mittleren Unternehmen allerdings deutliche Unterschiede im eigenen Identitätsverständnis.

Dies zeigt sich auch in den Aussagen der Studienteilnehmer, die das Selbstverständnis der Unternehmensidentität in Bezug auf das Verhältnis zu Kunden und den Umgang mit ihnen in eigenen Worten beschreiben.

Unterschiede im Identitätsverständnis

	Kleinunternehmen	mittlere Unternehmen
Fokus	extreme Kundennähe, Eingehen auf Bedürfnisse	motivierte Mitarbeiter
Profilierung	Flexibilität, rasches Handeln	Kompetenzen, Fähigkeiten, Technologie
Wertverständnis	Individualität, Speziallösungen	Tradition, langjähriges Bestehen
Kultur	Gemeinschaft mit Kunden	familiäres Arbeitsklima

Identitätsverständnis bei Kleinunternehmen

«Kundendienst, direkter Kontakt ohne Empfangsperson und Handeln im Interesse des Kunden, ohne an die Bestellung zu denken.»

«Hohe Qualität zu fairen Preisen.»

«Umsatz pro Mitarbeiter um das 2-Fache höher als die weltweite Konkurrenz. Hohe Leistungsbereitschaft und Kundenorientierung der Mitarbeiter.»

«Wir sind ein hoch motiviertes Team, legen viel Wert auf Pünktlichkeit, sind immer freundlich und bemüht, den Kundenwünschen zu entsprechen.»

«Man ist flexibler als im Grossunternehmen.»

«Kundenbindung, sorgfältige Arbeit, Kundenorientierung.»

«Wir arbeiten ohne grosse Fehler. Wir sind immer präsent, auch an Wochenenden und Feiertagen.»

«Menschlich, behandelt Kunden kompetent, freundlich. Auch nach dem Verkauf für den Kunden da.»

«Allrounder. Sehr flexibel und persönlich, halten ein, was wir versprechen. Direkte und schnelle Kommunikation mit Kunden!»

«Erfüllung fast aller Kunden- und Terminwünsche.»

Identitätsverständnis bei mittleren Unternehmen

«Die Flexibilität von KMU können die grossen Unternehmer gar nicht mehr gewährleisten.»

«Unternehmergesteuert mit gesundem Menschenverstand und nicht nur im Hinblick auf den nächsten Bonus und das nächste Quartalsergebnis.»

«Qualitativ hochstehende Produkte, die mit CH-Rohstoffen produziert werden. 100 % der Wertschöpfung in der Schweiz.»

«Wir sind das am besten bewertete KMU in unserem Bereich.»

«Wir versuchen den Ansprüchen zu genügen. Das ist leider auch unsere Achillesferse, da wir daher auch nicht standardisieren können.»

«Wir sind ein familiärer Betrieb, Menschen sind Menschen und keine Nummern.»

«Wir kommen mit sehr einfachen Strukturen und flachen Hierarchien aus. Lange Dienstwege und ewige Entscheidungswege kennen wir nicht.»

KMU sind Überlebenskünstler

Dass so viele KMU über Generationen hinweg erfolgreich sind, liegt insbesondere in ihrer Fähigkeit zum Wandel und zur kontinuierlichen Neuerfindung. Aussagen der Studienteilnehmer beweisen es: KMU sind richtige Überlebenskünstler. Viele weisen eine langjährige Geschichte auf, die durch stetigen Wandel und Anpassung an neue Technologien und Marktsituationen geprägt ist.

Gerade diese Eigenschaften und Fähigkeiten sind in der heutigen Zeit schnellen und dynamischen Wandels, der rasanten Entwicklung von Technologie, Gesellschaft und Kommunikation gefragter denn je. Auch hier ist die Ureigenheit, also die gegenüber Grossunternehmen und Konzernen verringerte Unternehmensgrösse, eindeutig mehr Vor- als Nachteil. Die organisatorische Agilität, die Nähe zu Mitarbeitern und Kunden oder auch die kürzeren Entscheidungswege und -prozesse bilden geradezu ideale Grundbedingungen für die rasche Umsetzung von Veränderungen. Vorausgesetzt, Management und Kultur sind entsprechend darauf ausgerichtet und eingestellt.

Besonders stolz sind viele KMU, trotz allen Wandels dennoch stets eine familiäre Kultur der Menschlichkeit und der Nähe zu den Mitarbeitern bewahrt zu haben. Die eigene Kultur wird oft als Quelle des Erfolgs gesehen. Sie verleiht Identität und schafft eine starke Identifikationsbasis nach innen genauso wie nach aussen und motiviert Mitarbeiter zu Höchstleistungen.

Testimonial
KMU, 2 Mitarbeiter, Bauwesen

«Wir sind stolz darauf, dass wir noch nicht aufgegeben haben.»

Testimonial
KMU, 180 Mitarbeiter, Baubranche

«Als familiengeführtes KMU in der 5. Generation können wir bald (2019) auf 150 Jahre Baugeschichte zurückblicken. Ein Blick in die Geschichte des Unternehmens zeigt, dass sich die Firma immer wieder neu erfinden musste, um am Markt erfolgreich zu sein. Dies ist bis jetzt in jeder Generation gelungen, was uns in diesem Sinne fast einzigartig macht.»

Testimonial
KMU, 5 Mitarbeiter, Musik

«In einer schwierigen Branche, die sich zudem in einem Struktur- und Technologiewandel befindet (Musikbranche/Digitalisierung), haben wir ‹überlebt›.»

Testimonial
KMU, 4 Mitarbeiter, Metallbau

«Trotz schlechter Prognosen und Preisdruck in der Metallbranche bleiben wir am Ball, richten uns immer wieder neu aus und sind offen für neue Wege.»

WIR-KMU-Studie 2016 / *Teil 2 / Das Erfolgsmodell KMU unter Druck*

Das Erfolgsmodell KMU unter Druck

Teil zwei der Studie beleuchtet die konkreten Problemstellungen und Herausforderungen unserer KMU.

- *Wie beurteilen KMU die Entwicklungen in ihrem Umfeld?*
- *Wie fühlen sie sich von der Politik unterstützt?*
- *Welchen Rückhalt finden sie in der Bevölkerung?*
- *Wie empfinden sie die Unterstützung von Behörden und Banken?*
- *Was hemmt ihr Entwicklungs-potenzial?*

KMU befinden sich im Spannungsfeld zwischen effektiver Bedeutung und wahrgenommenem Rückhalt

Fest steht: KMU identifizieren sich in hohem Masse mit ihrem Unternehmen. Sie sind überzeugt von der Bedeutung ihres Unternehmens und ihres Wirkens für unser Land und die Schweizer Wirtschaft und sie glauben an ihren Fortbestand. Dennoch beurteilen KMU die eigene wirtschaftliche Perspektive verhalten. Lediglich gut die Hälfte aller Befragten vertritt die Einschätzung, zurzeit äusserst erfolgreich in Markt und Wettbewerb zu agieren. Auf die Zukunft bezogen sind es nur noch 41 Prozent. Dies verdeutlicht das Spannungsfeld, in welchem sich unsere Schweizer KMU bewegen.

KMU fühlen sich oft alleingelassen und wenig unterstützt. In einer zunehmend globalen Wirtschaft prangern zahlreiche KMU den Missstand an, dass in ihrer Wahrnehmung nur grosse, internationale Firmen die notwendige Unterstützung von Staat und Politik erhalten, während kleine Unternehmen auf sich alleine gestellt bleiben. Hier drängt sich Handlungsbedarf auf, der nicht nur den KMU selbst, sondern damit auch der gesamten Landesbevölkerung und der Schweizer Wirtschaft zugutekäme.

Anteil starke Zustimmung

84% *«KMU sind das Rückgrat der Schweizer Wirtschaft.»*

76% *«Ich erzähle anderen mit Stolz, dass ich in einem KMU arbeite.»*

53% *«Wir sind als KMU äusserst erfolgreich.»*

41% *«Ich sehe die Zukunft für unser KMU sehr optimistisch.»*

22% *«Die Bedeutung der KMU wird in der Schweizer Öffentlichkeit genügend anerkannt.»*

7% *«Die Politik setzt sich genügend für die Interessen der KMU ein.»*

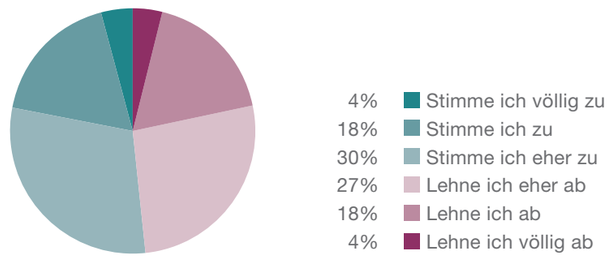
KMU-Realität: geringe Wertschätzung und mangelnde Unterstützung durch Öffentlichkeit, Politik, Behörden und Banken

KMU sind mit ihrem Anteil von 99 Prozent an der Schweizer Wirtschaft und als Arbeitsort für rund drei Millionen Schweizer der zentrale Motor und die Basis unseres Wohlstands. Doch wird in ihrer eigenen Wahrnehmung weder ihre Attraktivität als Arbeitgeber noch ihr landeswirtschaftlicher Beitrag in angemessenem Rahmen wertgeschätzt und anerkannt. Und vom wirtschaftlichen Umfeld fühlen sie sich unzureichend verstanden und unterstützt.

Dieses Bild glauben KMU auch in Bezug auf die weiter gefasste Schweizer Öffentlichkeit zu erkennen. Hier scheint sich offenbar eine Diskrepanz aufzutun. Zum einen sind die Mitarbeiter selbst stolz auf ihre KMU und überwiegend positiv zu ihren Arbeitgebern eingestellt, andererseits besteht aber bei den KMU-Unternehmern eine andere Aussenwahrnehmung.

Behauptung:

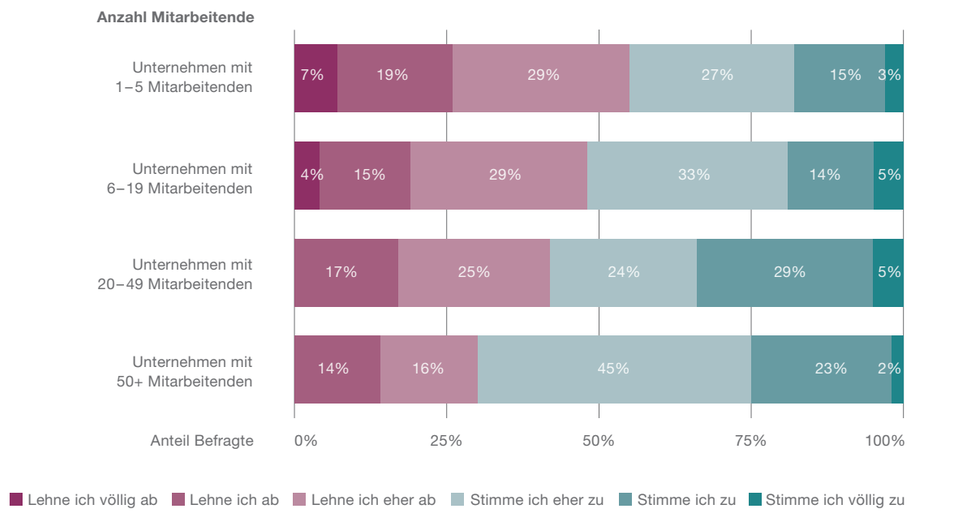
«Die Bedeutung der KMU wird in der Schweizer Öffentlichkeit genügend anerkannt.»



Die WIR-KMU-Studie macht es deutlich: Lediglich 22 Prozent der befragten KMU fühlen sich von der Öffentlichkeit wirklich anerkannt. Während weitere 30 Prozent der Aussage noch einigermassen zustimmen, lehnen ebenfalls 22 Prozent diese klar ab. Daraus lässt sich schliessen, dass offenbar Eigen- und Fremdbild weit auseinandergehen.

Behauptung:

«Die Bedeutung der KMU wird in der Schweizer Öffentlichkeit genügend anerkannt.»

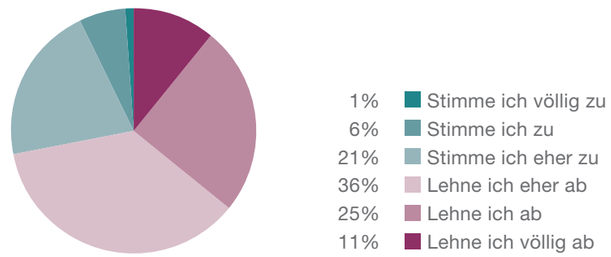


Gerade die kleinen Unternehmen fühlen sich als Einzelkämpfer. Bei Unternehmen mit über 50 Mitarbeitern ist es nur noch ein Drittel, das sich eher negativ zur Anerkennung durch die Öffentlichkeit äussert, bei KMU zwischen 20 und 49 Mitarbeitern sind es noch 42 Prozent. Dies mag zum einen sicherlich am realitätsnahen Selbstbild liegen. Zum anderen aber auch an der steigenden Visibilität, die in den meisten Fällen mit der Unternehmensgrösse einhergeht.

WIR-KMU-Studie 2016 / *Teil 2 / Das Erfolgsmodell KMU unter Druck*

Behauptung:

«Die Politik setzt sich genügend für die Interessen der KMU ein.»



Während sich Geringschätzung durch die Öffentlichkeit nur bedingt auf die Rahmenbedingungen der KMU auswirkt, werden andere Aspekte fehlender Unterstützung aber als effektiv lähmend und hemmend taxiert. Die Politik kommt in der Wahrnehmung und Einschätzung der Studienteilnehmer nicht gut weg. Die Aussagen und Nennungen zeichnen ein deutliches Bild.

Gerade mal 7 Prozent der Befragten stimmen der Aussage sehr stark oder stark zu, dass sich die Schweizer Politik genügend für die KMU einsetzt. Nur gerade 21 Prozent äussern sich hierzu eher neutral, erschreckende 72 Prozent sind mehr oder weniger stark überzeugt, dass sich die Politik in unzureichendem Masse für die Interessen und Rahmenbedingungen der Schweizer KMU engagiert.

Es zeigen sich dabei auffällige Muster: Es sind vor allem die Mikrounternehmen mit 1 bis 10 Mitarbeitern, die sich von Politik und Öffentlichkeit wenig anerkannt und unterstützt fühlen. Bestenfalls sind es Unternehmer und Inhaber mittelgrosser KMU, die sich überhaupt politisch engagieren und so ihre Eigeninteressen proaktiv vertreten können. Klein- und Kleinstunternehmen fehlt schlicht die Zeit, um sich neben dem fordernden Arbeitsalltag auch noch zusätzlich in politischen Gremien einzubringen. Hinzu kommt: Spricht die Politik von KMU, dann denkt sie an das 50-Mann-Unternehmen, das innovative Weltraumtechnologie herstellt – nicht an den lokalen Schreiner, Coiffeur oder das 2-Personen-Beratungsunternehmen, welche mit knapp 90 Prozent die klare Mehrheit der Schweizer KMU und Angestellten ausmachen.

Testimonial
KMU, 1 Mitarbeiter, Medien/Kommunikation

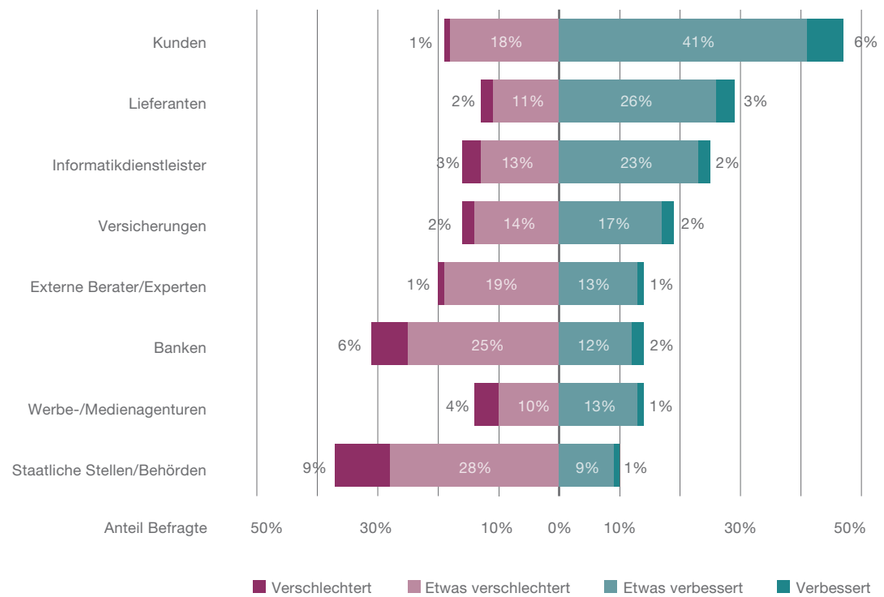
«Mich stört, dass ich als KMU – im Gegensatz zu Grossbetrieben – von den Behörden und Ämtern schikaniert werde und keine Vergünstigungen erhalte. Ich spüre kaum Verständnis seitens der Ämter und vor allem nicht mal Aufträge, um wenigstens etwas wieder ausgeglichen zu haben.»

KMU bestechen durch pragmatische Prozesse und erwarten unbürokratische Lösungen

Als hochgradig marktorientierte Unternehmen sind KMU auf eine reibungslose, effiziente und lösungsorientierte Zusammenarbeit mit verschiedenen Marktpartnern angewiesen. Insbesondere mit Kunden und Lieferanten hat sich die Situation in den letzten Jahren im Schnitt deutlich verbessert. Fast die Hälfte der KMU gibt an, dass sich die Zusammenarbeit mit Kunden positiv entwickelt, während lediglich 19 Prozent eine Verschlechterung sehen.

Dort, wo die Berührungspunkte unmittelbar sind, wo KMU von Mensch zu Mensch sich begegnen und aufeinander angewiesen sind, wird lösungs- und praxisorientiert agiert. Je grösser die Distanz in der Beziehung, je geringer die Frequenz des tatsächlichen Austauschs und der notwendigen Interaktion, desto schlechter wird die Entwicklung der Zusammenarbeit eingeschätzt. Auch hier dokumentiert sich das breit vorhandene Gefühl des Alleingelassenseins.

Veränderung der Zusammenarbeit zwischen KMU und Marktpartnern



Deutlich negativ wird die Entwicklung der Zusammenarbeit mit staatlichen Stellen und Behörden beurteilt. Gut ein Drittel der KMU beklagt eine Verschlechterung, was sich mit teils klaren Worten in den Kommentaren der befragten Unternehmen zeigt:

Testimonial
KMU, 75 Mitarbeiter, Baubranche

«Zu viele Statistiken und Umfragen ausfüllen müssen. Immenser Aufwand für Verbände, RAV und so weiter. Früher hat beispielsweise beim RAV das Einsenden der Lohnabrechnung genügt, heute muss jeder Tag einzeln dokumentiert werden. Wozu, weiss ich beim besten Willen nicht!»

Testimonial
KMU, 2 Mitarbeiter, Finanzen

«Die staatlichen Regulierungen und die Bürokratisierung der staatlichen Stellen erschweren uns die Geschäftstätigkeit immer mehr – als Beispiele sind die FINMA, Ämter, Sozialversicherungen oder das Bewilligungswesen zu nennen.»

Aber auch die Zusammenarbeit mit den Banken hat sich offenbar deutlich verschlechtert. Nebst niedrigen Zinsen, einer restriktiven Kreditvergabe und hohen Spesen wird oft fehlendes Interesse der Banken an den «Kleinen» bemängelt.

Den Aussagen lässt sich eine klare Erwartungshaltung der KMU insbesondere gegenüber Banken entnehmen. Mehr Nähe, mehr Verständnis, mehr Unterstützung, mehr Kooperation und mehr Augenhöhe wird verlangt.

KMU benötigen unkomplizierte, sie in ihrem Tagesgeschäft fördernde und unterstützende Dienstleistungen – auch über reine Bankprodukte und -leistungen hinaus – und nach Möglichkeit einen weniger beschwerlichen Zugang zu Finanzierungen. Hier sind starke und echte Partnerschaften gefragt: nahe am Puls, nahe bei den KMU, nahe am Fundament der Schweizer Wirtschaft.

Insgesamt verdeutlicht die Studie, dass KMU mit ihren pragmatischen, auf Effizienz getrimmten Geschäftsmodellen und Abläufen von ihren Geschäftspartnern Gleiches erwarten. Zeit ist Geld, das scheint nirgends so ausgeprägt zu gelten wie bei den KMU. Jede nicht beim Kunden oder für den Kunden investierte Stunde, ist eine Stunde ohne Umsatz und letztlich ohne Einkommen. KMU legen daher Wert auf möglichst unbürokratische, formularlose, «hemdsärmelig-pragmatische» Geschäftsbeziehungen.

Leider entwickelt sich aus KMU-Sicht der Trend aber genau gegenteilig: Ein immer grösser werdender Wust an Compliance-Vorschriften, Dokumentationspflichten, Regulatorien und Kontrollmechanismen erhöht den formalistischen Druck. Die ohnehin knappen Ressourcen werden zusätzlich gefordert und oft überstrapaziert. Für KMU kaum mehr zu bewältigen. Aber selbst bei Grossunternehmen mit entsprechend grösseren Strukturen erfordert dieser Trend ebenfalls grosse Anstrengungen.

Schwieriges Umfeld für KMU

Als Folge verschiedener Einflüsse beurteilen die Schweizer KMU die aktuelle wirtschaftliche Entwicklung und die Rahmenbedingungen sehr heterogen. Zwar hielten sich Umsatz, Personalbestand und Rentabilität im Schnitt in etwa konstant, doch konnte dies angesichts der deutlich verschlechterten geschäftlichen Rahmenbedingungen vermutlich nur mit gesteigertem Engagement sichergestellt werden.

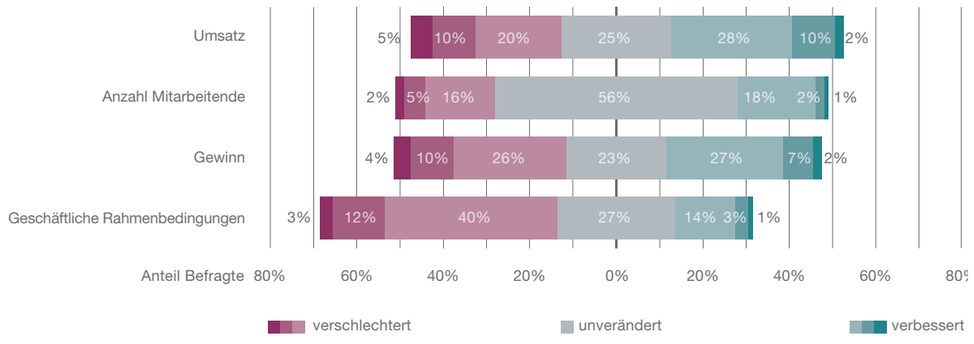
Rund 40 Prozent der KMU konnten in den letzten 12 Monaten beim Umsatz leichte Zunahmen verbuchen, bei einem Viertel blieb der Umsatz stabil, während rund 35 Prozent einen Umsatzrückgang hinnehmen mussten.

Die Anzahl der Beschäftigten blieb bei den meisten Unternehmen unverändert. Doch mussten in den vergangenen 12 Monaten mehr KMU den Personalbestand reduzieren als aufbauen.

Die Geschäftszahlen bei KMU mit zwischen 6 und 50 Mitarbeitern haben sich in dieser Periode im Schnitt leicht positiv entwickelt, während vor allem Unternehmen mit über 50 Arbeitnehmern im aktuellen wirtschaftlichen Umfeld am stärksten zu leiden hatten.

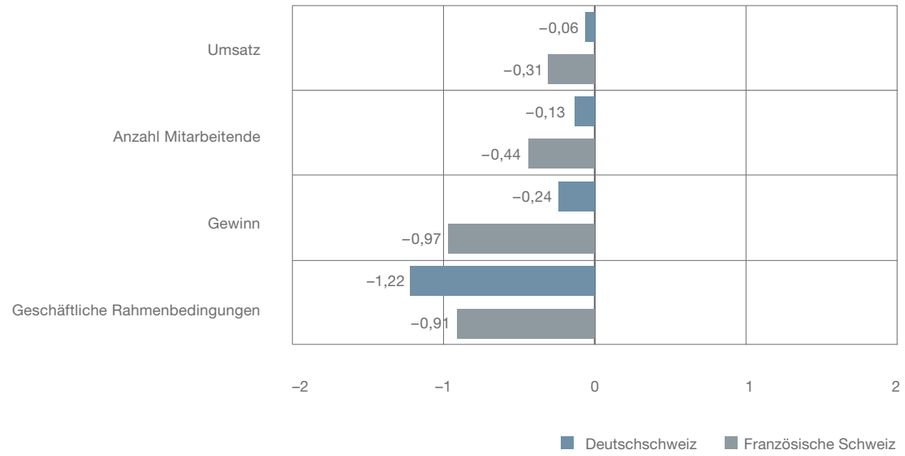
Über die Hälfte der KMU stellt eine Verschlechterung der «geschäftlichen Rahmenbedingungen» fest. Diese wurden allerdings im Rahmen der vorliegenden Studie nicht weiter spezifiziert, da entsprechende Informationen in zahlreichen Quellen am Markt verfügbar sind.

Veränderung in den vergangenen 12 Monaten



Beurteilung der Veränderungen in den vergangenen 12 Monaten nach Sprachregion

Angaben möglich auf einer Skala von –10 (stark verschlechtert) bis +10 (stark verbessert)



Interessant ist hier ein Vergleich der Deutschschweiz und der Romandie. Während Westschweizer KMU im Schnitt deutlichere Rückgänge bei Umsatz, Gewinn und Mitarbeiteranzahl zu verzeichnen hatten, sind es die Deutschschweizer, die eine stärkere Verschlechterung der Rahmenbedingungen wahrnehmen.

Während die regional und national tätigen KMU im Schnitt eher einen Rückgang der Geschäftszahlen verzeichneten, konnten einzig die international tätigen KMU im Schnitt leicht zulegen.

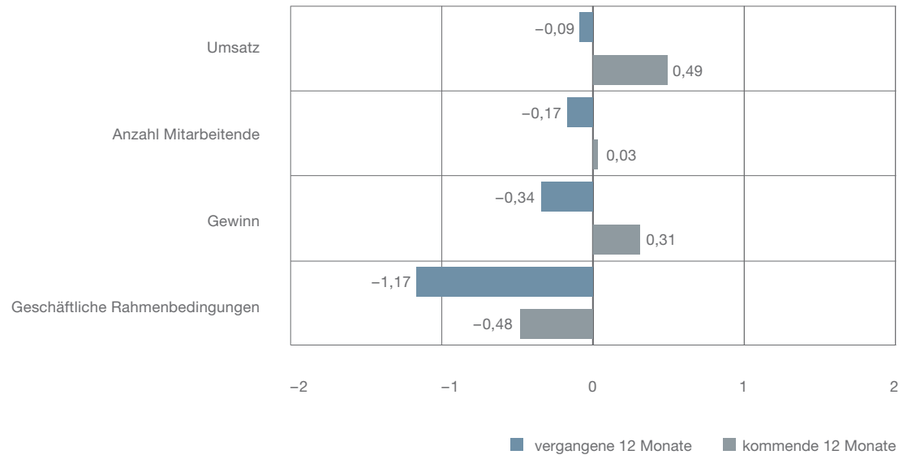
Für die kommenden 12 Monate sehen KMU die wirtschaftliche Gesamtsituation in einem leicht positiveren Licht, wobei allerdings die Streuung der Antworten sehr breit ist. Es zeigt sich wiederum, dass Westschweizer KMU die wirtschaftlichen Perspektiven des eigenen Unternehmens etwas kritischer einschätzen, Deutschschweizer blicken in Bezug auf die Entwicklung der Rahmenbedingungen eher verhalten in die Zukunft.

Trotz allem sind KMU generell zukunftsoptimistischer und erwarten eine Verbesserung ihrer Situation.

Gegenüberstellung:

Veränderungen in den vergangenen und erwartete Entwicklungen in den kommenden 12 Monaten

Angaben möglich auf einer Skala von –10 (stark verschlechtert) bis +10 (stark verbessert)

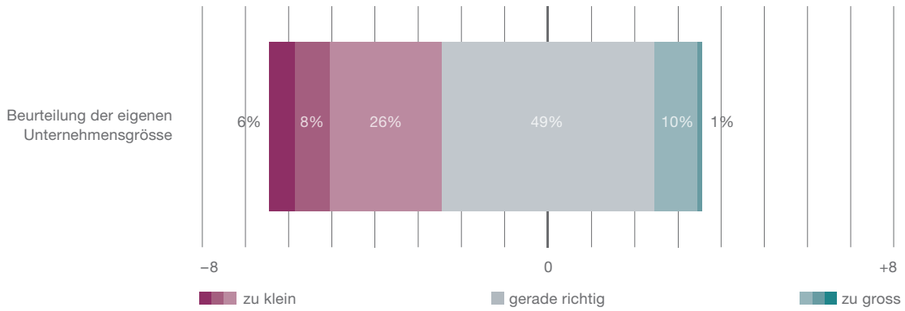


KMU im Kampf mit der richtigen Unternehmensgrösse

Rund die Hälfte aller KMU ist mit ihrer aktuellen Firmengrösse zufrieden. Gut ein Zehntel sieht sich als zu gross, rund 40 Prozent halten sich etwas oder deutlich für zu klein und äussern damit den Wunsch nach Wachstum. Insbesondere sind es die Unternehmen mit 2–10 Mitarbeitern, die den Wunsch nach Wachstum konkret äussern. Gerade für KMU im internationalen Wettbewerb ist eine gewisse Mindestgrösse erforderlich.

Zudem haben sich in den vergangenen Jahren Investitionen und Aufwände für Marketing und Kundengewinnung deutlich erhöht, was kleinere Firmen stärker belastet. Unternehmensgrösse und Personalbestand können natürlich aber auch direkte Auswirkung auf den Vertrieb haben. Denn mehr Mitarbeiter können logischerweise auch mehr Druck in der Akquisition entwickeln und Absatzchancen und -volumen dadurch substanziell begünstigen.

Fragestellung:
«Wie beurteilen Sie die momentane Grösse Ihres Unternehmens, um erfolgreich im Markt zu bestehen?»



Testimonial
KMU, 3 Mitarbeiter, Informatik

«Unsere grösste Herausforderung ist, wie wir weiterhin wachsen können. Wir brauchen eine gewisse Grösse, um zu überleben.»

Kooperationsnetzwerke: das Erfolgsmodell der KMU

Schon fast modelltypisch für KMU ist ihre Einbettung in Netzwerke. Für die meisten sind gut ausgebaute und leistungsstarke Netzwerke die Grundvoraussetzung für unternehmerischen Erfolg. Zwischenmenschliche Kontakte und Beziehungen, Vertrauen sowie die Verlässlichkeit gegenseitiger Empfehlungen bilden das traditionelle Fundament des Vertriebs in KMU. Dabei lassen sich grundsätzlich zwei Netzwerkmodelle unterscheiden: eher sozial/gesellschaftlich orientierte oder eher auf gegenseitigen Leistungsbezug oder gemeinsame Leistungserbringung ausgerichtete Unternehmernetzwerke.

Während in ländlichen Gegenden dies oft über Vereine jahrzehntelang gut funktionierte, hat dort der Mitgliederschwund im Vereinswesen zu einem Vakuum an Netzwerken geführt. Für Unternehmer ist es immer schwieriger, die zunehmende Beanspruchung im Beruf mit veränderten Rollenverständnissen in der Familie sowie dem eigenen Anspruch auf Work-Life-Balance in Einklang zu bringen. Zeitmanagement ist zum zentralen Thema in allen Lebensbereichen geworden, Vereinsmitgliedschaften werden gestrichen.

Vertriebsorientierte Empfehlungsnetzwerke für Unternehmer haben teilweise mit Erfolg versucht, diese durch darbende Vereinsstrukturen hinterlassene Lücke zu schliessen. Die für solche Netzwerke typische Präsenzpflicht sowie ihre ritualähnlich strukturierten Abläufe haben deren Aufschwung jedoch wieder etwas gebremst.

Das grösste funktionierende Businessnetzwerk der Schweiz ist der Kreis von rund 45 000 miteinander über die WIR Bank Genossenschaft im WIR-System verbundenen Unternehmen.

Daneben sind traditionelle, international etablierte Serviceclubs wie Rotary, Kiwanis oder Lions nach wie vor funktionierende Optionen. Hier ist allerdings der Fokus zunächst eher auf gesellschaftliche und wohltätige Aspekte gerichtet. Dadurch führen die parallel dazu entstehenden Geschäftsbeziehungen erst nach gewisser Zeit zum Erfolg – dafür dann aber mit grösserer Loyalität und Nachhaltigkeit.

Testimonial
KMU, 1 Mitarbeiter, Informatik

«Die grossen Vermittlungspartner, z.B. Swisscom, sind an kleinen Partnern wenig interessiert. Sie wollen lieber mit wenigen, grösseren Partnern zu tun haben als mit vielen kleineren.»

WIR-KMU-Studie 2016 / *Teil 3 / Die Geschäftsmodell-Fallen für KMU*

Die Geschäftsmodell-Fallen für KMU

Der dritte Teil der Studie identifiziert Herausforderungen und Fallstricke, die das weitere Wachstum von KMU behindern.

- *In welchen Geschäftsmodellphasen befinden sich unsere KMU?*
- *Mit welchen Problemen haben sie hauptsächlich zu kämpfen?*
- *Welche dominanten Faktoren hemmen jeweils ihre Entwicklung?*
- *Welche Herausforderungen ergeben sich für das Management?*
- *Wo können sie ansetzen, um ihren Erfolg zu steigern?*

Die Geschäftsmodell-Fallen

Ein Ziel der WIR-KMU-Studie ist es, typische Muster an Herausforderungen zu erkennen, mit welchen sich KMU konfrontiert sehen. Aufgrund der Studie konnten fünf verschiedene Gruppen von Herausforderungen identifiziert und ziemlich präzise voneinander abgegrenzt werden: Wachstum, Ertrag, Agilität, Markt und Komplexität. Eine weitere Gruppe (Technologie) konnte ebenfalls ausgemacht werden. Diese ist jedoch übergeordneter Natur und spielt in jede der ersten fünf hinein.

Wir haben diese Herausforderungsgruppen «Geschäftsmodell-Fallen» genannt. Die Überlegung dahinter ist, dass jedes KMU im Laufe seiner Entwicklung verschiedene Phasen durchläuft: von der Gründung über die Expansion bis hin zur Marktreife oder sogar einer allfälligen Geschäftsauflösung. Jede dieser Phasen ist durch ein typisches Geschäftsmodell charakterisiert. Jedes davon hat seine grossen Vorteile und dient dem Überleben der KMU. Es beinhaltet aber auch immer wieder Faktoren, die KMU an weiterem Wachstum hindern. Werden diese überwunden, setzt wieder eine Phase raschen Wachstums ein.

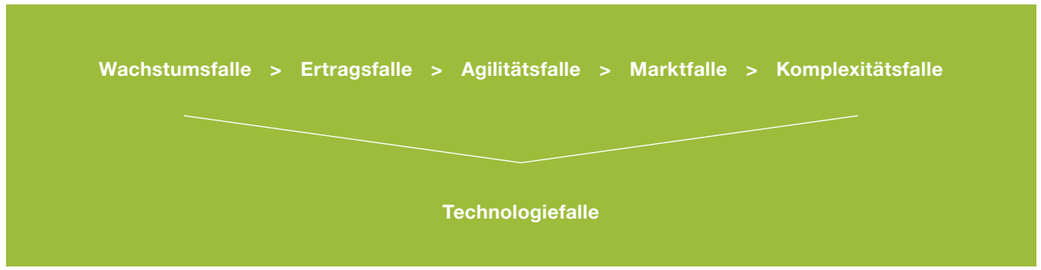
Die unternehmerischen Herausforderungen verändern sich – und damit auch die Anforderungen an das Geschäftsmodell. Neue technologische Realitäten bringen die Unternehmen dabei zusehends unter höheren Veränderungsdruck. Die Innovationszyklen werden schneller und die Reaktionszeit fürs Management nimmt ab.

Für KMU ist es deshalb massgebend, zu erkennen, in welchem Lebenszyklus sich ihr Unternehmen befindet und welche Herausforderungen bewältigt werden müssen. Oftmals verliert man aber dafür im hektischen Tagesgeschäft den Überblick oder findet schlicht nicht die Zeit für eine gezielte Auseinandersetzung mit diesen Fragen. Und doch ist es für jedes KMU überlebenswichtig, zu wissen, wie kritische Erfolgsfaktoren angepasst werden müssen, um Weiterentwicklung und Wachstum zu ermöglichen.

Geschäftsmodell-Fallen werden meist sequenziell durchlaufen, wobei die Reihenfolge typisch, aber nicht zwingend ist. Die Studie zeigt aber zudem, dass Unternehmen auch gleichzeitig in mehreren «Fallen» stecken können.

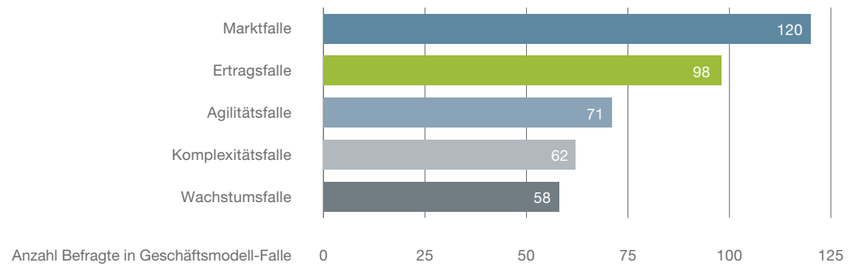
Inspiriert durch erste Ergebnisse der Studie und in Ergänzung zu ihr stellt die WIR Bank zu diesem Thema mit dem KMU-Selfcheck© ein ideales Instrument zur schnellen, vertraulichen Selbsteinschätzung zur Verfügung. Kostenlos zu beziehen unter kmu-und-du.ch.

Häufige Reihenfolge von Geschäftsmodell-Fallen

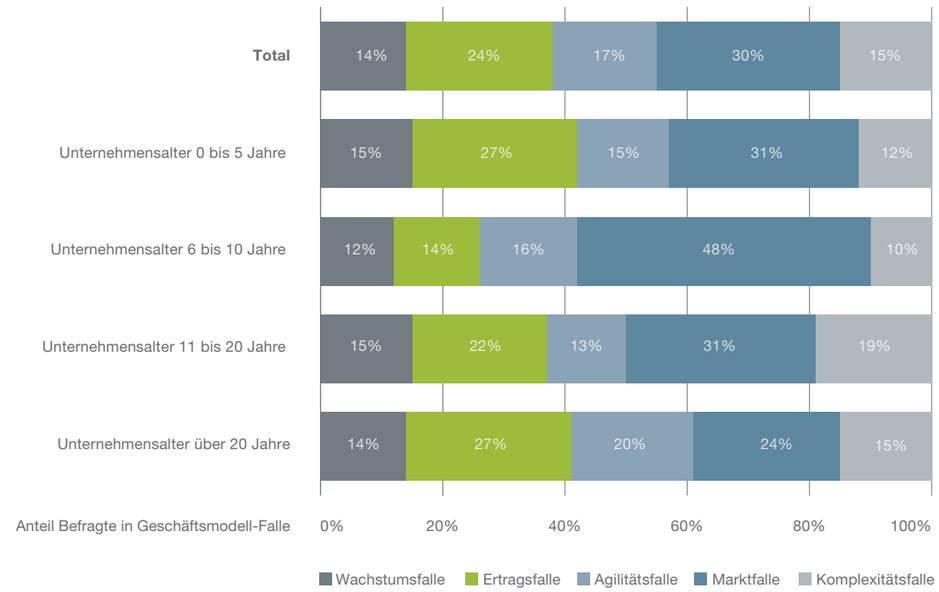


WIR-KMU-Studie 2016 / *Teil 3 / Die Geschäftsmodell-Fallen für KMU*

Häufigkeitsverteilung der Geschäftsmodell-Fallen bei KMU



Verteilung der Geschäftsmodell-Fallen in Bezug zum Bestehen der KMU



Die Wachstumsfalle

Ein zu schnelles Wachstum aufgrund eines starken Nachfragesogs führt zu einem Chaos in Organisation und Prozessen. Die Nachfrage kann, wenn überhaupt, nur mit grossen Anstrengungen bedarfsgerecht erfüllt werden. Es stellen sich Qualitätsprobleme ein, die Mitarbeiter sind stark oder übermässig belastet und die Gefahr eines Reputationsverlustes ist gross.

Typischerweise betrifft dies oft junge Unternehmen, die den neuen Zeitgeist treffen und Kundenbedürfnisse mit innovativen Dienstleistungen und Produkten wecken. Oftmals setzen sie neue Technologien ein, schaffen sich einen neuen grenzübergreifenden Markt und treiben eine schnelle Umsatzskalierung voran. Marketingmässig schaffen es diese Firmen, ihre Produkte und Dienstleistungen richtig in Szene zu setzen. Die Kunden stehen Schlange, um die Produkte und Dienstleistungen einzukaufen und damit auch einer neuen Käufergruppe oder «Community» anzugehören.

Die Unternehmen fokussieren ihre Energie darauf, die Marktstellung schnell auszubauen, und investieren bedeutende Summen in Forschung, Entwicklung und Technologie. Während sie in ihrer Gründungsphase von flexiblen Strukturen und dem grossen Enthusiasmus und Einsatz der Gründergeneration leben, stürzt das sprunghafte Nachfragewachstum die Organisation jedoch oftmals ins Chaos und in fehlende Lieferfähigkeit. Wartefristen schnellen nach oben. Oftmals verschlechtern sich parallel dazu unterstützende Funktionen wie der Kundenservice, sodass nicht nur Neu-, sondern auch Bestandskunden von den organisatorischen Problemen betroffen sind. Die Gefahr des Reputationsverlusts und der unternehmerischen Abwärtsspirale ist immanent.

Die Mannschaft versucht zwar noch, in heroischem Einsatz die Nachfrage zu bedienen, doch immer mehr gleicht das Unternehmen einem hektischen Treiben, bei dem jeder versucht, «Feuer auszutreten». Neue Mitarbeiter können nicht schnell genug an Bord geholt werden – und wenn sie endlich da sind, hat keiner die Zeit, sie richtig einzuarbeiten. Da das Personal gefordert ist, flexibel einzuspringen, wo der Druck am höchsten ist, ist schliesslich auch nicht mehr klar, wer für welche Aufgaben und Funktionen zuständig ist. Prozesse und Schnittstellen werden nicht mehr sauber definiert und Fehlerquoten steigen. Frustration und Ermüdung setzen ein. Das Unternehmen befindet sich bald im dauernden Krisenmodus.

In dieser Phase ist das Management gefordert, sich vom Erfolgsmodell «innovative Marktbearbeitung» so lange abzuwenden, bis es den Aufbau von belastbaren, skalierbaren Strukturen, Prozessen und Systemen garantieren kann. Ansonsten drohen Probleme nicht nur auf der Marktseite. Mitarbeiter werden sich dem Chaos und den fehlenden Erfolgserlebnissen durch Kündigungen zunehmend entziehen.

Eine Konsolidierung der Aktivitäten muss nun den notwendigen Raum zur Neustrukturierung der Aufbau- und Ablauforganisation schaffen. Dies fällt jedoch typischerweise den innovativen Gründern schwer. Zentral ist es dann, in dieser Phase das Managementteam mit erfahrenen Organisatoren zu erweitern, welche die Fähigkeiten, die Motivation und den Erfahrungsschatz haben, das Unternehmen im Innern so aufzubauen, dass es die nächste Wachstumsstufe mit Erfolg bestehen kann. Typischerweise werden in dieser Phase Finanzen, Organisation und Personalwesen mit entsprechenden Schlüsselressourcen verstärkt.

WIR-KMU-Studie 2016 / *Teil 3 / Die Geschäftsmodell-Fallen für KMU*

Probleme, mit denen sich KMU in der Wachstumsfalle konfrontiert sehen

Überdurchschnittlich häufige Nennung

Zeitnahe Belieferung des Marktes

Mangelnde Dokumentation

Investitionen in neue Produkte

Investitionen in Entwicklung/ Beschaffung

Kundenzufriedenheit leidet wegen der Prozesse

Unterdurchschnittlich häufige Nennung

Eingebrochene Marktnachfrage

Zu viele unterschiedliche Arbeitsgeräte

Investitionen in Marketingmassnahmen

Wissen der Mitarbeitenden zu wenig nutzen

Harter Verdrängungswettbewerb im Markt

Herausforderungen, mit denen sich KMU in der Wachstumsfalle konfrontiert sehen

Überdurchschnittlich häufige Nennung

Neue Mitarbeitende sauber einzuarbeiten

Genügend Kapazitäten bereitzustellen

Jeder weiss, was seine Aufgabe und Funktion ist

Gute Mitarbeitende auf dem Markt zu finden

Projekte professionell zu managen und abzustimmen

Unterdurchschnittlich häufige Nennung

Marktpositionierung durch geeignete Massnahmen

Prozesse zu dokumentieren und neu zu organisieren

Prozesse vereinheitlichen und effizienter machen

Zusatzleistungen für Kunden zu entwickeln

Mitarbeitenden Vision für die Zukunft zu vermitteln

Testimonials von Unternehmern in der Wachstumsfalle

Insgesamt befinden sich rund 11 Prozent der KMU ausgeprägt in der Wachstumsfalle, bei weiteren 15 Prozent ist dies ansatzweise erkennbar.

«Zentrale Herausforderung für unser KMU ist es, …

… motivierte und gute Mitarbeiter zu finden, welche auch ein paar Jahre im Betrieb bleiben.»

… Nachfolgeplanung und Mitarbeiterrekrutierung sicherzustellen.»

… in der Produktion unserer hochwertigen Produkte und Serviceleistungen schneller werden zu können, ohne dafür Personal aufstocken zu müssen, da dies nicht finanzierbar ist.»

Die Ertragsfalle

Der Markt oder Teilmarkt, in dem das Unternehmen agiert, ist zunehmend gesättigt. Es entwickelt sich ein ermüdender Verdrängungswettbewerb mit vielen Teilnehmern, der zu einer fremdgesteuerten Preisgestaltung und hohem Preisdruck führt. Die eigene Marktleistung generiert zu wenig Ertrag, um die notwendige Lautstärke und Sichtbarkeit im Markt zu erzielen und aufrechtzuerhalten.

Typischerweise betrifft dies Unternehmen, die durch eine starke Wachstumsphase gegangen sind, die sich aber mittlerweile durch aufkommenden Konkurrenzdruck und Marktsättigung verflacht hat. Die eigenen (ehemals) innovativen Produkte und Dienstleistungen werden zunehmend kopiert und verlieren an Differenzierungskraft. Dies ist besonders in technologie- und datengetriebenen Geschäftsmodellen der Fall, die keine integrierten Alleinstellungsmerkmale aufweisen können, d.h. eine Kombination von digitalen und physischen Produkt- und Dienstleistungsmerkmalen.

Es ist nicht mehr klar, wofür das Unternehmen im Kern eigentlich steht. Kundensegmente sind breit gefächert, heterogen und können nicht mehr gezielt bedient werden. Das Produktsortiment ist stark angestiegen und viele der Produkte und Dienstleistungen sind nicht mehr rentabel. Es gelingt auch nicht, neue Kundensegmente und Märkte zu erschliessen. Damit fallen mögliche Skaleneffekte als Weg zur Wiedergewinnung der Profitabilität weg.

Auch wirbt die Konkurrenz immer aggressiver um Marktanteile. Ohne neues Wachstum droht jedoch nach der Stagnation die Abwärtsspirale oder eine feindliche Übernahme.

Die Lösung liegt in der konsequenten Straffung des Produktportfolios, einer geschärften Marktpositionierung und einer klaren Marken- und Marketingstrategie. Das Ziel muss es sein, eine neue Marktführerschaft bei denjenigen Produkten und Kundensegmenten zu erreichen, die eine attraktive Rentabilität aufweisen. Dazu muss in die Weiterentwicklung und Differenzierung dieser Zielprodukte und/oder marktrelevanter (Zusatz-) Dienstleistungen investiert werden.

Die Erschliessung neuer Teilmärkte und Kundensegmente sowie die erneute Produktdifferenzierung kann unter anderem auch durch die Erhöhung der Wertschöpfungstiefe erreicht werden. Ebenfalls kann versucht werden, den bestehenden Kunden mehr Produkte und Dienstleistungen zu verkaufen («share of wallet»).

Eine systematischere Marktbearbeitung aus der Kundenperspektive heraus, Kompetenz im Umgang mit neuen Medien, entsprechende Analysefähigkeiten sowie allgemein ein tieferes Kundenverständnis in Bezug auf Produktmerkmale und -leistungen sind notwendig.

Das Managementteam ist deshalb gefordert, sich auf der Marktbearbeitungsseite zu verstärken. Eng aufeinander abgestimmte Führungsteams tun sich erfahrungsgemäss schwer mit der Abgabe von Kompetenzen an neue Mitglieder, gerade wenn es um Kunden- und Marktkompetenz geht. Dieser Schritt ist jedoch unumgänglich. Ein klares Wachstumsziel und eine gestärkte Motivation sind hilfreich, um über den eigenen Schatten zu springen.

WIR-KMU-Studie 2016 / *Teil 3 / Die Geschäftsmodell-Fallen für KMU*

Probleme, mit denen sich KMU in der Ertragsfalle konfrontiert sehen

Überdurchschnittlich häufige Nennung

Unrentable Produkte/Aufträge

Grosses Sortiment/viele Kundensegmente

Fokussierung der Mittel

Harter Verdrängungswettbewerb im Markt

Einige Konkurrenten sind innovativer als wir

Unterdurchschnittlich häufige Nennung

Neue Konkurrenten

Zeitnahe Belieferung des Marktes

Neugestaltung der Prozesse

Innovationsarmut

Produkte selbst und kaum via Marktpartner verkaufen

Herausforderungen, mit denen sich KMU in der Ertragsfalle konfrontiert sehen

Überdurchschnittlich häufige Nennung

Umsatz pro Kunde zu erhöhen

Marktsegmente zu identifizieren und unrentable abzustossen

Wissen über Rentabilität

Prozesse vereinheitlichen und effizienter machen

Zusatzleistungen für Kunden zu entwickeln

Unterdurchschnittlich häufige Nennung

Genügend Kapazitäten bereitzustellen

Jeder weiss, was seine Aufgabe und Funktion ist

Auf neustem Stand zu bleiben

Kundenbedürfnisse genauer zu kennen

Servicequalität sicherzustellen

Testimonials von Unternehmern in der Ertragsfalle

Insgesamt befinden sich rund 20 Prozent der KMU ausgeprägt in der Ertragsfalle, bei weiteren 24 Prozent ist dies ansatzweise erkennbar.

«Zentrale Herausforderung für unser KMU ist es, …

… gegen die vielen Billiganbieter zu bestehen, konkurrenzfähig zu sein mit guter Qualität und zugleich die Mitarbeitermotivation zu verbessern.»

… die sinkenden Gewinne bei gleichen Kosten zu kompensieren und dem Kunden so viel Mehrnutzen zu geben, dass er bei uns und nicht beim Mitbewerber einkauft.»

«… vermehrt Eigenprodukte herzustellen, Projekte umzusetzen, Kosten zu senken, Eigenprodukte über andere Unternehmen zu vertreiben oder ein Ladenlokal an besserer Lage zu suchen.»

WIR-KMU-Studie 2016 / *Teil 3 / Die Geschäftsmodell-Fallen für KMU*

Die Agilitätsfalle

Zu viele Marktoptionen und/oder wettbewerbsschwache Räume reduzieren den erforderlichen Fokus und die Agilität. Das Unternehmen kennt seine Kunden nicht mehr, hat sich zu weit von ihnen entfernt und ist zudem stark mit internen Aspekten beschäftigt. Produkte und Dienstleistungen werden eher nur noch verwaltet und nicht mehr strategisch weiterentwickelt. Das Unternehmen stagniert trotz hoher Aktivität, es muss revitalisiert werden.

Normalerweise trifft dies auf Unternehmen zu, die auf Jahre der Stabilität zurückschauen, sich auf ihrer Marktposition und ihrem Erfolg ausruhen und mittlerweile einen starken Innenfokus eingenommen haben. Der Kunden- und Produktfokus ist erlahmt. Investitionen in Forschung und Entwicklung fliessen spärlich und echte Innovationen werden nicht mehr an den Markt gebracht. Die Ideen und das Wissen der Mitarbeiter werden nicht für Produktentwicklung und Marktauftritt genutzt, sondern für die Aufrechterhaltung des Status quo verwendet.

Dies führt zu zunehmender Unzufriedenheit in der Mannschaft. Mitarbeiter trauern den «guten alten Zeiten» nach. Innovative Leistungsträger verlassen das Unternehmen und wechseln zu Konkurrenten, die ihre Produktambitionen klar im Markt demonstrieren. Teilweise werden die verschlechterten Marktbedingungen (z.B. Eurokrise, aus dem Ausland in die Schweiz hinein drückende Konkurrenz) für die eigene Lage verantwortlich gemacht. Der Wettbewerb wird subjektiv als unfair betrachtet.

Diese Firmen sind gerade in der innovationsgetriebenen Ökonomie 4.0 stark gefährdet. Es gibt kaum eine Industrie, die es sich leisten kann, nicht kontinuierlich in Innovation zu investieren. Stagnation und Umsatzrückgang sind sozusagen programmiert – denn es ist nur eine Frage der Zeit, bis ein Konkurrent im wettbewerbsschwachen Markt veränderte Kundenbedürfnisse besser, schneller und günstiger bedient.

Das Dilemma der Unternehmen in der Agilitätsfalle ist, dass die Unternehmung und das Management zu lange vom Status quo profitiert haben. Ein deutlicher Kurswechsel hin zu Innovation auf allen Ebenen verlangt eine starke Veränderung der Führungs- und Unternehmenskultur und untergräbt vielfach bestehende Interessen und Entlöhnungsmechanismen. Oftmals ist das Unternehmen auch schon vom Umsatzrückgang betroffen und fokussiert sich nur noch auf den Kostenhebel. Investitionen in Innovation, Forschung und Entwicklung oder generell auch die Auslotung von neuen Lösungen sind vermeintlich nicht möglich oder nicht gefragt.

Die bestehende Führungsmannschaft tut jetzt gut daran, sich Impulse von aussen zu holen, um mit neuer Energie und neuen Ideen den notwendigen Veränderungsprozess anzugehen. Manager, die wegweisende Produkt- und Technologieexpertise mitbringen, sind in diesem Fall Gold wert. Auch kann der Zukauf eines Unternehmens, welches als Innovationsführer im Markt die notwendige Expertise aufweist, Teil einer Lösung sein.

Probleme, mit denen sich KMU in der Agilitätsfalle konfrontiert sehen

Überdurchschnittlich häufige Nennung

Wissen der Mitarbeitenden zu wenig nutzen

Mitarbeitende trauern den alten Zeiten nach

Einige Konkurrenten sind innovativer als wir

Innovationsarmut

Neugestaltung der Prozesse

Unterdurchschnittlich häufige Nennung

Fokussierung der Mittel

Grosses Sortiment/viele Kundensegmente

Neue Konkurrenten

Mitarbeitende sind zu wenig auf Gesamterfolg fokussiert

Mangelnde Dokumentation

Herausforderungen, mit denen sich KMU in der Agilitätsfalle konfrontiert sehen

Überdurchschnittlich häufige Nennung

Wachstum durch digitale Medien und Möglichkeiten

Zusatzleistungen für Kunden zu entwickeln

Die bestehenden Produkte zu perfektionieren

Auf neustem Stand zu bleiben

Mitarbeitenden Vision für die Zukunft zu vermitteln

Unterdurchschnittlich häufige Nennung

Neue Mitarbeitende sauber einzuarbeiten

Wissen über Rentabilität

Massgeschneiderte Lösung zu finden

Genügend Kapazitäten bereitzustellen

Durch bestehende Kanäle neue Kunden zu erreichen

Testimonials von Unternehmern in der Agilitätsfalle

Insgesamt befinden sich rund 14 Prozent der KMU ausgeprägt in der Agilitätsfalle, bei weiteren 21 Prozent ist dies ansatzweise erkennbar.

«Zentrale Herausforderung für unser KMU ist es, …

… die digitale Integration zu realisieren und dabei zu wissen, was ‹must have› und was ‹nice to have› ist.»

… unsere Prozesse dem schnellen Wachstum anzupassen und Innovationen erfolgreich am Markt einzuführen.»

… ständig Innovationen und neue Produkte zu kreieren, um die Kundenbindung zu verbessern.»

Die Marktfalle

Der Markt hat sich verändert, die alten «Spielregeln» gelten nur noch bedingt. Neue Geschäftsmodelle etablieren sich schnell im Markt. Man versucht aber weiterhin, mit den bewährten Erfolgsrezepten und unveränderter Marktleistung im Markt zu bestehen. Veränderte Bedarfs- und Bedürfnisstrukturen werden nicht mehr bedient, Kunden wandern ab, der Umsatz bricht ein.

Normalerweise sind hier Unternehmen betroffen, die sich über lange Distanz erfolgreich und konstant am Markt etabliert haben. Sie setzen auf die vermeintliche Garantie des Fortbestehens ihres Status quo, verharren in ihren Traditionen und vertrauen auf die bewährten Erfolgsrezepte. Den erforderlichen Kunden- und Produktfokus haben sie aus dem Blick verloren. Sie haben den vernachlässigten Marktbedürfnis- und Innovationsfokus mit umso mehr Vertriebs- und Marketingdruck für eine gewisse Zeit kompensiert. Diese Funktionen dominieren deshalb typischerweise auch bei Strategie und Führung. Während an früheren Vertriebsstrategien und -erfolgen immer noch festgehalten wird, treiben Wunsch und Realität jedoch zunehmend eine Kluft zwischen Innen- und Aussendienst.

Da Konkurrenten erfolgreich in den Markt eindringen und mit neuen Produkten und Dienstleistungen schnell Marktanteile gewinnen, spitzt sich der Handlungsdruck immer mehr zu. Gerade durch Digitalisierung der Produkte und Dienstleistungen entsteht hier oftmals ein starker Handlungsdruck. Die Transformation durch Web, Onlinehandel, Social Media, Mobile/Apps zum «Internet der Dinge» und zu einem umfassenden digitalen Produkt- und Dienstleistungsangebot vollzieht sich immer schneller und durchzieht alle Industrien. Neue Ideen werden ortsunabhängig entwickelt und rasch skaliert. Das klassische Marketing, welches auf den angestammten Kanälen versucht, die Kunden zu erreichen, greift bei der neuen Käuferschaft oft nicht mehr.

Unternehmen in der Marktfalle haben deshalb wenig Spielraum. Sie müssen einen schnellen Positionierungswechsel vollziehen, um ihre Zukunft zu sichern. Einerseits gilt es, den Kundenfokus zurückzugewinnen und mit Produktanpassungen in den richtigen Teilmärkten wieder eine Marktführerschaft zu erreichen. Anderseits muss die Kluft zwischen Innen- und Aussendienst geschlossen werden. Eine überzeugende Strategie, die dazu führt, dass alle an einem Strick ziehen, ist unumgänglich.

Es mag für einige Unternehmen schwierig sein, den meist technologisch geprägten Konkurrenzvorsprung aufzuholen. Strategische Partnerschaften oder Fusionen mit schnell wachsenden Substitutionsfirmen können dann attraktive Optionen darstellen, da das Unternehmen den Markt- und Kundenzugang im Gegenzug zu neuen Technologien und Dienstleistungen anbieten kann.

Diese Strategie bedingt eine Abkehr vom Status quo und von den alten Erfolgsmythen. Sie kommt typischerweise nur unter starkem Druck des kontinuierlichen Ertragsrückgangs zustande. In dieser Situation können auch feindliche Übernahmen resultieren, die meist nur am Kundenportfolio und an der Vertriebsmannschaft interessiert sind und eine starke Restrukturierung und Entmachtung der bestehenden Führungsmannschaft zur Folge haben.

Um diesen Entwicklungen vorzubeugen, muss das Management die bestehenden Fähigkeiten ihrer Organisation nutzen, eine fehlende Expertise von aussen zuziehen und Veränderungen im Geschäfts- und Organisationsmodell konsequent nach vorne treiben.

WIR-KMU-Studie 2016 / *Teil 3 / Die Geschäftsmodell-Fallen für KMU*

Probleme, mit denen sich KMU in der Marktfalle konfrontiert sehen

Überdurchschnittlich häufige Nennung

Marktpositionierung durch geeignete Massnahmen

Kundenbedürfnisse genauer zu kennen

Durch bestehende Kanäle neue Kunden zu erreichen

Mitarbeitenden Vision für die Zukunft zu vermitteln

Zusatzleistungen für Kunden zu entwickeln

Unterdurchschnittlich häufige Nennung

Genügend Kapazitäten bereitzustellen

Neue Mitarbeitende sauber einzuarbeiten

Wachstum durch digitale Medien und Möglichkeiten

Marktsegmente zu identifizieren und unrentable abzustossen

Projekte professionell zu managen und abzustimmen

Herausforderungen, mit denen sich KMU in der Marktfalle konfrontiert sehen

Überdurchschnittlich häufige Nennung

Investitionen in Marketingmassnahmen

Marktnachfrage ist eingebrochen

Produkte selbst und kaum via Marktpartner verkaufen

Neue Konkurrenten

Fokussierung der Mittel

Unterdurchschnittlich häufige Nennung

Neugestaltung der Prozesse

Einige Konkurrenten sind innovativer als wir

Unrentable Produkte/Aufträge

Kundenzufriedenheit leidet wegen Prozesse

Investitionen in neue Produkte

Testimonials von Unternehmern in der Marktfalle

Insgesamt befinden sich rund 24 Prozent der KMU ausgeprägt in der Marktfalle, bei weiteren 28 Prozent ist dies ansatzweise erkennbar.

«Zentrale Herausforderung für unser KMU ist es, …

… der heutigen Wegwerfmentalität, dass Geräte weggeworfen statt repariert werden, zu begegnen.»

… am Markt neben vermeintlich günstigeren Alternativlösungen bestehen zu können und neue Kundensegmente zu generieren.»

… gegen Konkurrenz im Onlinehandel zu bestehen und in der digitalen Entwicklung mithalten zu können.»

Die Komplexitätsfalle

Es herrscht ein Käufermarkt, die Nachfrage dominiert zunehmend. Der Markt ist durch eine hohe Reife und Produktvielfalt sowie starken Konkurrenzdruck charakterisiert. Die Angebotsvielfalt ist enorm, die Marktübersicht erschwert – und Kundenbedürfnisse können nur noch mittels erhöhter Komplexität befriedigt werden. Damit entstehen gleichzeitig gesteigerte Kosten und Qualitätsprobleme.

Diese Situation tritt meistens bei Unternehmen auf, die erfolgreich mehrere Industriezyklen überstanden haben. Sie haben sich immer wieder neu erfunden und eine dominante Marktstellung gewonnen. Dabei haben sie es aber unterlassen, alte Zöpfe abzuschneiden. Als Resultat sind Produktportfolien stetig angewachsen, mehrere Generationen von Informationstechnologie unterstützen die Prozesse. Die Organisation wuchert in unübersichtliche Matrixstrukturen aus, in denen Verantwortungen und Zuständigkeiten nicht mehr klar zugeordnet sind.

Die Kosten steigen stetig an, getrieben durch die Komplexität der heterogenen IT- und Produktions-Landschaft, in der immer mehr (veraltete) Systeme aufeinander abgestimmt werden müssen. Sie passen sich nur noch mit immer höheren Aufwänden an neue Bedürfnisse an. Mitarbeiter verlieren das Verständnis und den Blick fürs Ganze. Sie arbeiten typischerweise in Abteilungen, die wie Silos funktionieren und nur darauf bedacht sind, sich selbst zu optimieren.

Anstatt Skaleneffekte zu realisieren, wird in jedem Silo «die Welt neu erfunden». Systeme und Prozesse vervielfachen sich und sind schlecht oder gar nicht aufeinander abgestimmt. Mitarbeiter wenden überdurchschnittlich viel Zeit auf, um in dieser heterogenen und wenig standardisierten Organisationslandschaft ihre Arbeit durchzuführen. Sie reiben sich an Abstimmungen zwischen den Abteilungen und Funktionen auf, interne Gräben tun sich auf.

Was das Unternehmen braucht, sind radikale Vereinfachungen auf allen Ebenen: eine Fokussierung des Produktportfolios, eine Reduktion der IT-Systeme und darauf abgestimmt eine Standardisierung und/oder Automatisierung der Prozesse.

Diese Vereinfachungen sind jedoch teuer und kosten enorm viel Kraft. Jahrelanges Wissen ist in bestehenden Produkten, Prozessen und Systemen hinterlegt. Viele Unternehmen unterschätzen hier Aufwand und Dauer. Projekte werden oft mit fremder Hilfe angestossen, laufen nur am Rande mit, sind schlecht untereinander koordiniert und bleiben bald in unvorhergesehenen Schwierigkeiten stecken.

Notwendig ist eine klare Vision, eine klare Positionierung und Fokussierung sowie der Mut, «Nein» zu sagen und Komplexität dauerhaft durch Reduktion zu vereinfachen. Für die Implementierung müssen ausreichende Restrukturierungsressourcen und ein starkes zentrales Projektmanagement vorhanden sein, welches direkt der Geschäftsleitung untersteht.

Die Bindung der Leistungsträger, die das Unternehmen in der Restrukturierungsphase stabilisieren und die Veränderungsprojekte nach vorne treiben, ist eine zentrale Aufgabe. Es ist auch ratsam, das Managementteam mit einem erfahrenen Restrukturierungsmanager zu verstärken.

Probleme, mit denen sich KMU in der Komplexitätsfalle konfrontiert sehen

Überdurchschnittlich häufige Nennung

Kundenzufriedenheit leidet wegen Prozessen

Zu viele unterschiedliche Arbeitsgeräte

Neugestaltung der Prozesse

Mitarbeitende sind zu wenig auf Gesamterfolg fokussiert

Unrentable Produkte/Aufträge

Unterdurchschnittlich häufige Nennung

Produkte selbst und kaum via Marktpartner verkaufen

Mitarbeitende trauern den alten Zeiten nach

Fokussierung der Mittel

Investitionen in Entwicklung/ Beschaffung

Marktnachfrage ist eingebrochen

Herausforderungen, mit denen sich KMU in der Komplexitätsfalle konfrontiert sehen

Überdurchschnittlich häufige Nennung

Projekte professionell zu managen und abzustimmen

Servicequalität sicherzustellen

Prozesse zu dokumentieren und neu zu organisieren

Massgeschneiderte Lösung zu finden

Genügend Kapazitäten bereitzustellen

Unterdurchschnittlich häufige Nennung

Zusatzleistungen für Kunden zu entwickeln

Bestehende Produkte zu perfektionieren

Gute Mitarbeitende auf dem Markt zu finden

Umsatz pro Kunde zu erhöhen

Marktpositionierung durch geeignete Massnahmen

WIR-KMU-Studie 2016 / *Teil 3 / Die Geschäftsmodell-Fallen für KMU*

Testimonials von Unternehmern in der Komplexitätsfalle

Insgesamt befinden sich rund 13 Prozent der KMU ausgeprägt in der Komplexitätsfalle, bei weiteren 33 Prozent ist dies ansatzweise erkennbar.

«Zentrale Herausforderung für unser KMU ist es, …

… in neue Technologien zu investieren, um unser wirtschaftliches Überleben sicherstellen zu können.»

… immer etwas besser zu sein als der Mitbewerber und eine Nullfehlertoleranz anzustreben.»

… digitale Plattformen zu betreiben, dabei aber richtig zu priorisieren und sich präzise zu fokussieren.»

Einschätzung der wirtschaftlichen Entwicklung in Relation zur jeweiligen Geschäftsmodell-Falle

Je nachdem, in welcher Geschäftsmodell-Falle sich ein Unternehmen befindet, beurteilt es seine vergangene und die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung unterschiedlich. Am positivsten beurteilen KMU in der Wachstumsfalle ihre Perspektiven, welche in den zurückliegenden zwölf Monaten sowohl beim Umsatz wie auch beim Gewinn eine starke Zunahme verzeichnen konnten.

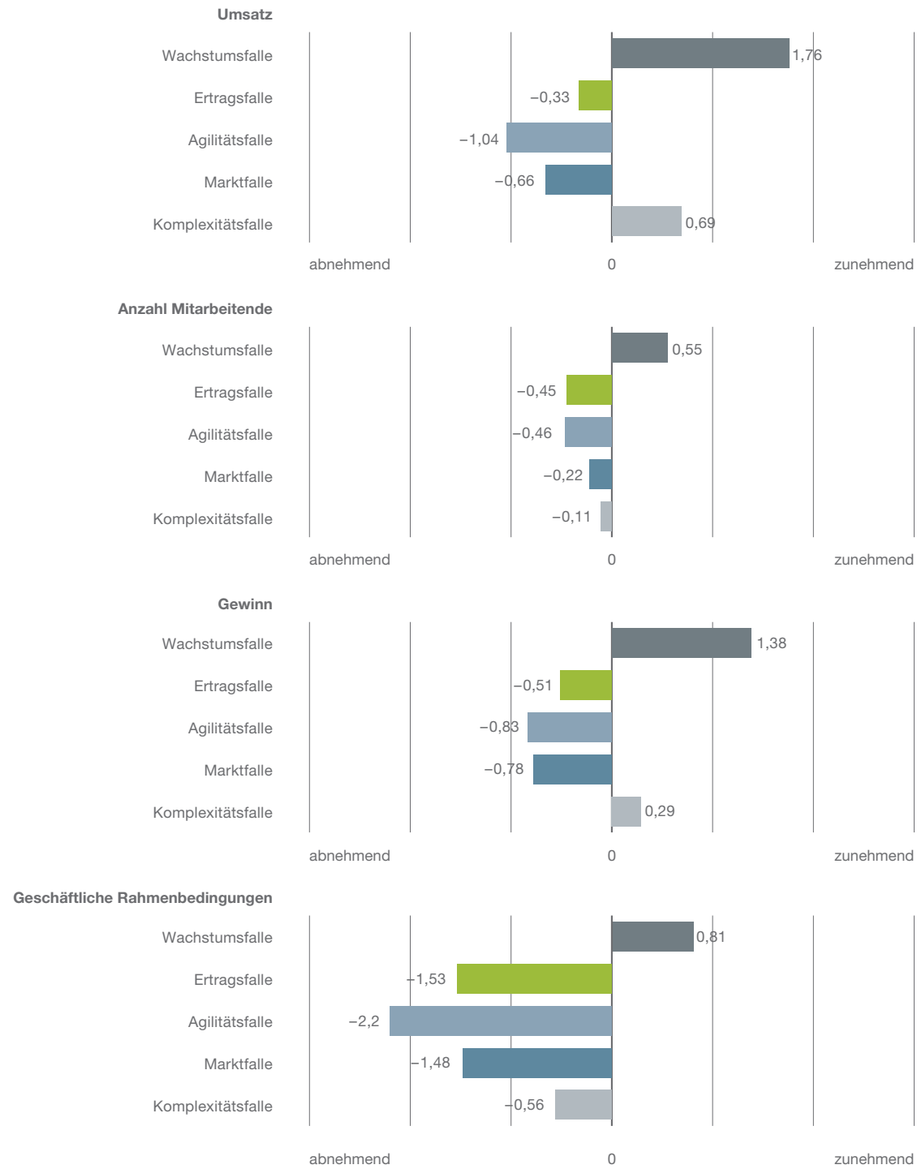
Am pessimistischsten ist die Wahrnehmung und Einschätzung der eigenen Entwicklung für Unternehmen in der Agilitätsphase. Diese beurteilen insbesondere auch die geschäftlichen Rahmenbedingungen als sehr negativ. Die fehlende Innovationskraft wird von KMU in dieser Geschäftsmodell-Falle oft auf die veränderten, schwieriger gewordenen Rahmenbedingungen zurückgeführt.

WIR-KMU-Studie 2016 / *Teil 3 / Die Geschäftsmodell-Fallen für KMU*

Gegenüberstellung:

Veränderungen in den vergangenen 12 Monaten je nach Geschäftsmodell-Falle

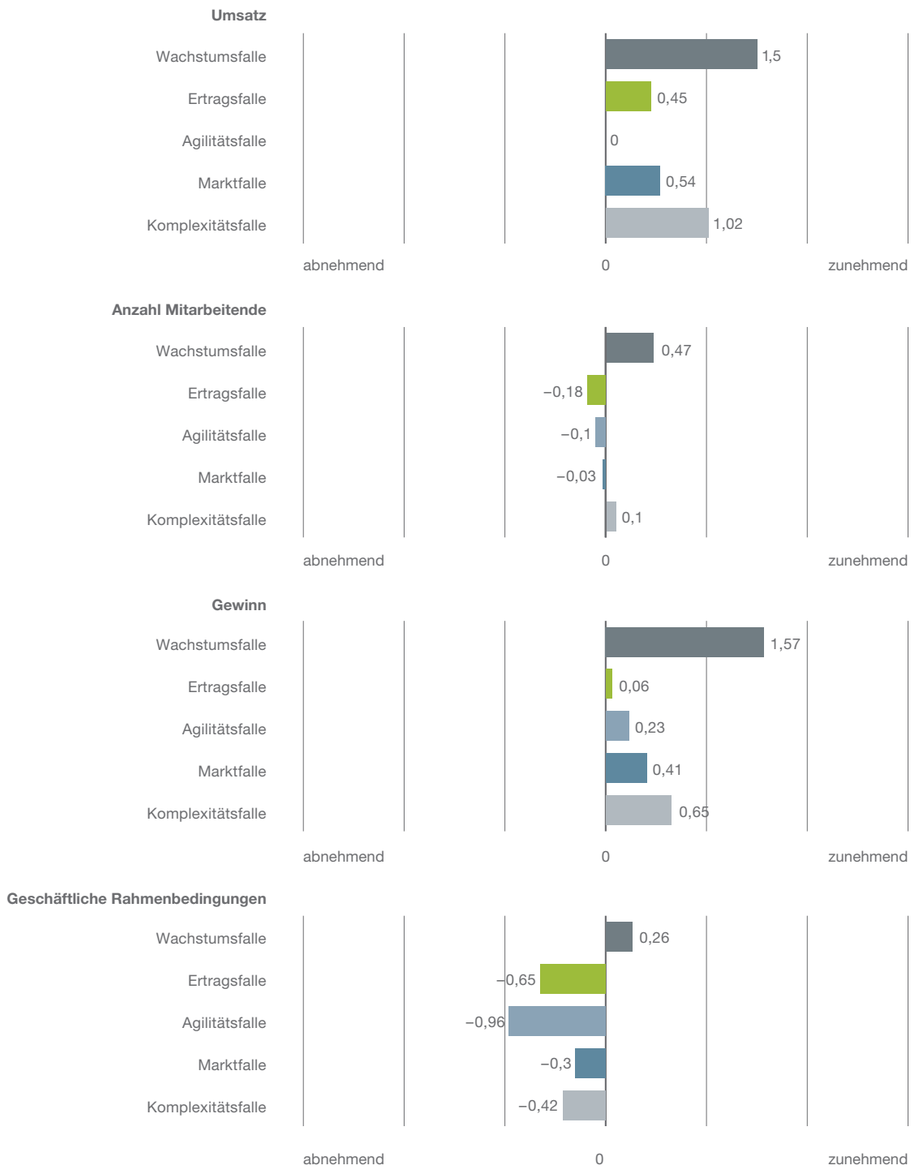
Angaben möglich auf einer Skala von –10 (stark verschlechtert) bis +10 (stark verbessert)



Gegenüberstellung:

Entwicklungserwartung für die kommenden 12 Monate je nach Geschäftsmodell-Falle

Angaben möglich auf einer Skala von –10 (stark verschlechtert) bis +10 (stark verbessert)



WIR-KMU-Studie 2016 / *Teil 4 / Die Zukunftsperspektiven der KMU*

Die Zukunftsperspektiven der KMU

Der vierte Teil der Studie geht der Frage nach, wie sich unsere KMU in absehbarer Zukunft ihren Herausforderungen stellen.

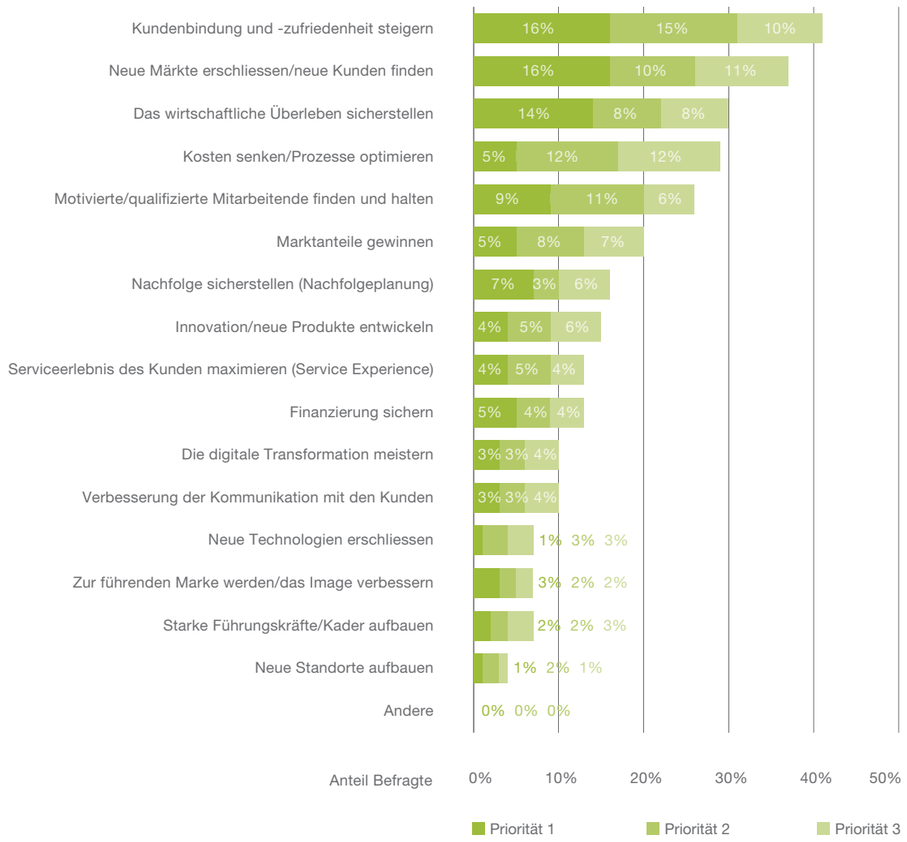
- *Wo setzen sie die wichtigsten Prioritäten?*
- *Welches sind die meist gesetzten Zielsetzungen?*
- *Wo liegen die Schwerpunkte ihrer künftigen Marktbearbeitung?*
- *Welche Herausforderungen werden zuerst angepackt?*
- *Wo identifizieren sie für sich ungenutzte Potenziale?*

Die Zukunft der KMU: Kunde, Kunde, Kunde

Auch in der Auseinandersetzung mit ihren unternehmerischen Schwerpunkten der nahen Zukunft setzen unsere KMU exakt dort an, wo sie bereits einen ihrer hauptsächlichen Wettbewerbsvorteile identifiziert haben. Auch in den kommenden Jahren möchten sie ihren Zielfokus dorthin richten, wo ihre Stärken liegen und wodurch sie sich wirkungsvoll von ihren grossen Mitbewerbern nachhaltig differenzieren können: Kundennähe, Kundenbindung, Kundengewinnung.

Kundenorientierung bleibt Trumpf. Gefolgt vom betriebswirtschaftlich relevanten Erfolgsschlüssel der Margenoptimierung. Letztere soll über konzentriertes Kostenmanagement sowie durch Prozessoptimierung und Qualitätssteigerung bei den Mitarbeitern erzielt werden. Diese übergeordneten Zielsetzungen werden in den weiteren Nennungen gefolgt von weiteren Bausteinen, über die das Gesamtziel sichergestellt werden soll. Ein für KMU sicherlich probates Mittel, um Ertragskraft und Erfolg weiterhin langfristig zu gewährleisten.

Ziele der KMU für die kommenden Jahre



Es ist zwar nicht überraschend, aber dennoch interessant, zu beobachten, wie je nach Geschäftsmodell-Falle auch die Priorisierung dieser Zielsetzungen unterschiedlich ausfällt. Egal, in welcher sich ein Unternehmen gerade befindet: Der Kunde bleibt der Nabel der KMU-Welten.

Was aber auch klar und deutlich aus der Gewichtung und Zielnennung herausspricht: Schweizer KMU sind angespannt. Sie stehen unter Druck und sind bereit, alles daran zu setzen, um ihr Überleben zu sichern. Oder anders formuliert: Sie sind kampfbereit und willens, sich den Herausforderungen der Zukunft zu stellen.

Unterschiedliche Zielpriorisierungen nach Geschäftsmodell-Falle

Rang	Wachstumsfalle	Ertragsfalle	Agilitätsfalle	Marktfalle	Komplexitätsfalle
1	Mitarbeiter rekrutieren	Überleben sicherstellen	Überleben sicherstellen	Märkte erschliessen	Kundenbindung steigern
2	Kundenzufriedenheit	Neue Kunden finden	Kunden finden	Kundenbindung steigern	Prozesse optimieren
3	Märkte erschliessen	Kosten senken	Innovation	Überleben sicherstellen	Führungskräfte aufbauen

KMU sind auch in Zukunft Marktwirtschaft in Reinkultur

Reduziert man «Marktwirtschaft» auf das Zusammenspiel zwischen Angebot und Nachfrage, so verkörpern KMU in perfekter Art und Weise das Grundprinzip dahinter: Extreme Kundenorientierung, rasche und flexible Anpassung an neue Marktbedürfnisse sowie eine unbürokratische, schlanke Arbeitsweise zeichnen unsere KMU aus. Diese Tugenden sind einerseits Grundlage ihrer Wettbewerbsvorteile, andererseits bringen sie KMU aber auch an ihre Leistungsgrenzen.

Für KMU ist Individualisierung strukturbedingt sowie aufgrund ihrer Markt- und Kundennähe einfacher zu realisieren, als dies grösseren, schwerfälligeren Unternehmen möglich ist. Aber hohe Kundenorientierung ist auch für KMU meist nur durch überdurchschnittlichen, persönlichen Einsatz der Mitarbeiter erreichbar. Denn Kundenorientierung erfordert individualisierte Lösungen und Flexibilität und die Abkehr von Standardisierung, was Voraussetzung für Automatisierung und somit für Entlastung der Ressourcen wäre.

Um den darin liegenden Risiken und Herausforderungen richtig zu begegnen, haben die Studienteilnehmer folgende Aspekte für den künftigen Unternehmerfokus benannt:

- striktes und konsequentes Prozessmanagement
- Produkt- und/oder Dienstleistungsinnovation
- Geschäftsmodellinnovation

Nur so lässt sich für KMU eine Maximierung der Nachfrageorientierung bei gleichzeitiger Optimierung der Angebotsausgestaltung wirtschaftlich vertretbar sicherstellen.

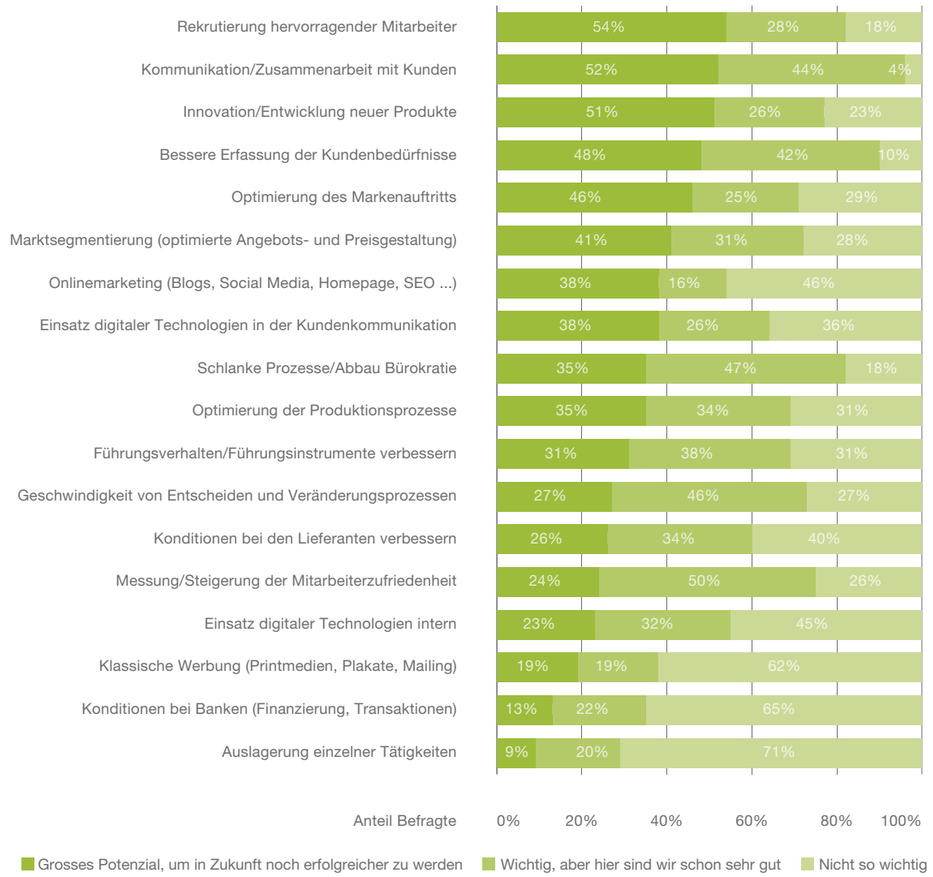
Testimonial
KMU, 10 Mitarbeiter, Informatik

«Wir sind sehr nahe bei unseren Kunden und am Markt, nehmen alle Anregungen an und versuchen, den Ansprüchen zu genügen. Dies ist leider aber auch unsere Achillesferse, da wir deswegen auch nicht standardisieren können.»

KMU haben einige ungenutzte Potenziale

Die grössten Chancen für die Zukunft sehen KMU in der Rekrutierung hervorragender Mitarbeiter. Hat sich die Attraktivität vom «Arbeitnehmerparadies KMU» (siehe Seite 16) breiter in der allgemeinen Wahrnehmung verankert, lässt sich dieses Potenzial dann sicherlich besser ausschöpfen. Denn das Geschäftsmodell bedingungsloser Kundenorientierung und hoher Flexibilität steht und fällt mit der Motivation, Einsatz- und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Ausser für die kleinsten der Kleinst-KMU ist dieser Punkt von allerhöchster Bedeutung, während bei mittelgrossen Unternehmen in der Messung und Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit ein überdurchschnittlich grosses Potenzial identifiziert wird.

Wo KMU Potenziale für die Zukunft sehen



Ein vergleichbar grosses Potenzial wird weithin in der Optimierung und Intensivierung der Kommunikation und Zusammenarbeit mit den Kunden gesehen. Hier spielen die neuen, digitalen Medien eine entscheidende Rolle. Doch scheinen unsere KMU in dieser Hinsicht schon weit fortgeschritten zu sein. Zwar sehen 52 Prozent der KMU hier noch viel ungenutztes Potenzial, doch 44 Prozent zählen diese Aspekte immerhin bereits zu ihren Kernstärken. Mittelgrosse Unternehmen sehen im Vergleich dazu überdurchschnittlich häufig grosse Potenziale in der Stärkung der Führung, dem Ausbau der Führungsinstrumente sowie der Verbesserung der Entscheidungsprozesse.

Die Einschätzung der grössten ungenutzten Potenziale, gegliedert nach Geschäftsmodell-Falle

Rang	Wachstumsfalle	Ertragsfalle	Agilitätsfalle	Marktfalle	Komplexitätsfalle
1	Kommunikation mit Kunden	Zusammenarbeit mit Kunden	Innovation/neue Produkte	Innovative Produkte	Rekrutierung Mitarbeiter
2	Rekrutierung Mitarbeiter	Angebotsoptimierung Segmentierung	Einsatz digitaler Technologie	Bessere Erfassung Marktbedürfnisse	Optimierung Prozesse
3	Entwicklung neuer Produkte	Optimierung Marktauftritt	Rekrutierung Mitarbeiter	Onlinemarketing	Erfassung Kundenbedürfnisse

Die strategischen Prioritäten für die Zukunft sind den KMU klar

Prioritäten und Herausforderungen für die kommenden Jahre

Die KMU haben eine grosse Palette an Zielen und Herausforderungen. Zuoberst steht im Rahmen des herausfordernden Umfelds für viele aber, die Wirtschaftlichkeit zu erhalten und den langfristigen Erfolg zu sichern. Frankenstärke, Billigkonkurrenz aus dem Ausland, Trend zu immer grösseren Firmen, erhöhte regulatorische Anforderungen sind einige Stichworte, die von den KMU als grösste Bedrohung des eigenen Erfolgs genannt werden. Das Erfolgsrezept sehen viele KMU in der weiteren Steigerung der eigenen Produkt- und Servicequalität, um so die Kundenzufriedenheit und Loyalität zu steigern. Die KMU setzen damit auf die bewährten Kernkompetenzen.

Daneben legen die KMU mehr Wert auf die Kundenakquise. In komplexeren Märkten und verschärftem Wettbewerb ist das Finden neuer Kunden aufwendiger geworden, braucht Zeit und – speziell für KMU von grosser Bedeutung – Beziehungen, Netzwerke. Die neuen Medien spielen dabei in vielen Branchen eine entscheidende Rolle und eröffnen neue Potenziale.

WIR-KMU-Studie 2016 / *Teil 5 / KMU und die digitale Transformation*

KMU und die digitale Transformation

Im Zentrum der Betrachtung im fünften Teil der Studie stehen die derzeit viel diskutierten Aspekte rund um das Thema der Digitalisierung.

- *Wie wird digitale Transformation von KMU gewertet?*
- *Wie digitalisiert sind unsere KMU bereits?*
- *Wo sind die Erfolgspotenziale daraus auszumachen?*
- *Wie bereit sind unsere KMU für Digitalisierung im Allgemeinen?*
- *Wo setzen KMU darin ihre Schwerpunkte?*

Für über die Hälfte der KMU ist digitale Transformation ein Thema

Insgesamt präsentiert sich ein sehr heterogenes Bild bezüglich der Digitalisierung und der digitalen Transformation bei KMU. Während einige bereits mit dem Begriff und den Zusammenhängen vertraut sind und schon konkrete Schritte unternommen haben, ist bei vielen anderen sowohl Wissen wie auch Bereitschaft zur Auseinandersetzung tief. Die klare Mehrheit der KMU ist allerdings überzeugt, dass digitale Transformation mehr als nur ein Buzz-Word oder eine Modeerscheinung ist, die bald wieder verschwindet.

Begriffsverständnis

Die digitale Transformation bezeichnet einen fortlaufenden, in digitalen Technologien begründeten Veränderungsprozess, der die gesamte Gesellschaft und insbesondere Unternehmen betrifft. Basis der digitalen Transformation sind digitale Technologien, die in einer immer schneller werdenden Folge entwickelt werden und somit den Weg für wieder neue digitale Technologien ebnen.
Zu den wesentlichen Treibern der digitalen Transformation gehören die digitalen Technologien, dazu gehören die digitalen Infrastrukturen (zum Beispiel: Netze, Computerhardware) und die digitalen Anwendungen (zum Beispiel Apps auf Smartphones, Webanwendung) sowie die auf den digitalen Technologien basierenden Verwertungspotenziale, zum Beispiel mögliche digitale Geschäftsmodelle und digitale Wertschöpfungsnetzwerke. (…)

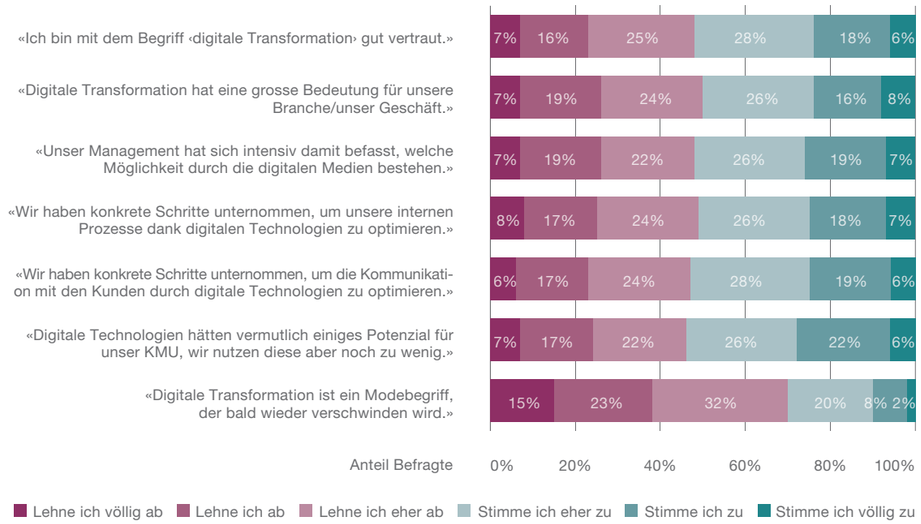
Quelle: Wikipedia

Die Zustimmung zu sechs unterschiedlich gewichteten Aussagen über die Auseinandersetzung, das Verständnis und die Einschätzung der Relevanz des Themas schwankt zwischen 51 und 54 Prozent. Auch wenn sich im Schnitt nur knapp 7 Prozent aller KMU bewusst und proaktiv damit auseinandersetzen oder bereits mitten in der Implementierung stecken, so scheinen Wichtigkeit und Notwendigkeit erkannt und in Angriff genommen.

Interessanterweise haben hier vor allem die kleineren Unternehmen die Nase vorne. Sie haben schon vermehrt konkrete Erfahrungen im Bereich der neuen digitalen Möglichkeiten gesammelt und beschreiten diesen Transformationsprozess bewusst. Bei mittelgrossen Unternehmen wird darin aber zumindest das grösste Potenzial gesehen, in der Zukunft hier noch mehr zu unternehmen. Am intensivsten haben sich international tätige KMU mit der digitalen Transformation beschäftigt.

WIR-KMU-Studie 2016 / *Teil 5 / KMU und die digitale Transformation*

Einschätzung der Bedeutung der digitalen Transformation



Und der viel zitierte «Röschtigraben», der in der Deutschschweiz gerne aus einer vermeintlichen Überlegenheit als solcher gesehen wird, spielt hier definitiv in die andere Richtung: In der Romandie hat das Thema der «digitalen Transformation» gemäss Studienerkenntnis eine höhere Bedeutung als bei den Deutschschweizern. Die Zukunftsfitness unserer KMU spricht, zumindest was das Thema der digitalen Transformation angeht, eher französisch!

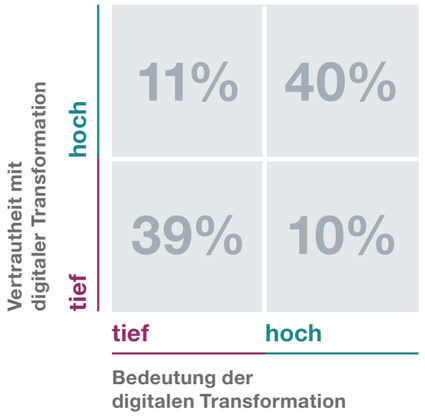
Grosse machen auf digitale Transformation, KMU machen Business

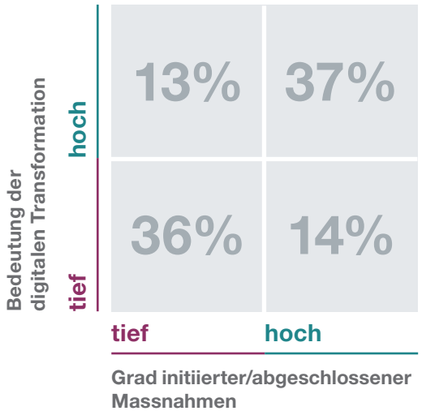
Vergleicht man die Stellungnahmen zur «digitalen Transformation» mit anderen Aussagen und Ergebnissen aus der WIR-KMU-Studie, zeichnet sich eine Erkenntnis ab: Viele KMU stecken mitten im Prozess der Digitalisierung, ohne sich dessen wirklich bewusst zu sein. Zumindest ordnen sie die laufenden, gerade initiierten oder bereits abgeschlossenen Anpassungen in ihren Unternehmen nicht zwingend diesen Begriffen zu.

Es stellt sich, nicht nur für KMU, auch die Frage, wo digitale Transformation beginnt, wann man sich in einem so zu bezeichnenden Prozess befindet oder auch bis wohin sie geht, respektive zu verstehen ist. Ist die Einführung einer prozessautomatisierenden Software digitale Transformation? Die Verlagerung eines Bestellmechanismus auf die firmeneigene Website? Die Zeiterfassung über das Smartphone der Mitarbeiter?

Kennzeichnend für KMU ist, dass die Bezeichnung dafür nicht wesentlich ist. Viel wichtiger ist für sie, dass der Bedarf erkannt, der Prozess eingeleitet und eine Verbesserung gegenüber vorher damit bewirkt wird. Wie Fachpersonen oder die Medienlandschaft diesen Vorgang benennen, hat für sie keine oder kaum Relevanz.

Damit differenzieren sie sich unbeabsichtigt von vergleichbaren Prozessen in Grossunternehmen und Konzernen, wo abgrenz- und argumentierbare Projekte spezifiziert, beantragt und umgesetzt werden. Oft auch getrieben durch Beratungsunternehmen mit schwergewichtig akademischem Hintergrund. Für KMU ist in vielerlei Hinsicht das Ergebnis wichtiger als der Weg. Oder eben: Der Inhalt der Veränderung zählt, nicht die begriffliche Verpackung. Zentral dabei: Es muss direkt und unmittelbar dem ureigenen Zweck des Unternehmertums dienen: Wertschöpfung erzielen. Oder noch konkreter: «Geld verdienen».





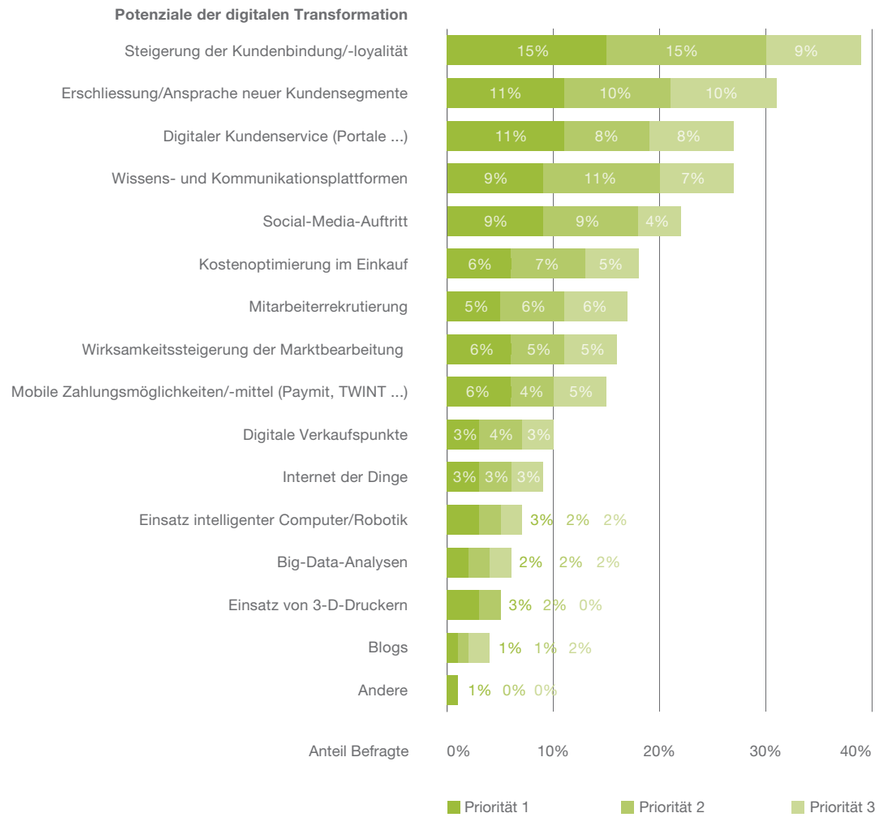
Die dargestellten Grafiken verdeutlichen dies: Sind KMU vertraut mit dem Begriff, messen sie der digitalen Transformation entsprechend hohe Bedeutung bei. Und wird die Bedeutung als hoch eingestuft, wird dies auch gleich angepackt. Mag sich trivial anhören, ist jedoch einmal mehr: «typisch KMU».

Das Potenzial der digitalen Transformation sehen KMU primär im Kundenkontext

Die Einschätzung der grössten Potenziale, die KMU der digitalen Transformation zuordnen, deckt sich mit den wichtigsten Zukunftszielen der KMU. Auch hier wird der konsequente Fokus auf den Kunden deutlich: Steigerung der Kundenbindung, Ansprache neuer Kundengruppen und Optimierung des Kundenservice über dessen Verlagerung auf 24/7 erreichbare Onlineplattformen.

KMU streben danach, die neuen digitalen Mittel und Möglichkeiten vor allem dort einzusetzen, wo es der Verstärkung bereits vorhandener Kernkompetenzen zugute kommt. Dies unterstreicht, dass KMU in der digitalen Transformation weniger ein Instrumentarium sehen, die eigenen Geschäftsmodelle, den Unternehmenszweck oder die Marktleistung fundamental zu ändern, sondern vielmehr zur gezielten Ergänzung und Unterstützung bestehender Modelle.

Potenzialeinschätzung über die Chancen der digitalen Transformation



Testimonial
KMU, 1 Mitarbeiter, IT

«Die digitale Revolution erweitert zwar den Markt, aber auch die Konkurrenzsituation.»

Testimonial
KMU, 3 Mitarbeiter, Einzelhandel

«Wir möchten in Zukunft unsere Kunden vermehrt auch über die sozialen Medien erreichen. Wir müssen also die Mechanismen kennenlernen und Ressourcen finden, damit dieser Weg kompetent bearbeitet werden kann.»

Testimonial
KMU, 1 Mitarbeiter, Ingenieurwesen

«Das wichtigste Thema ist: Wie erreiche ich meine potenziellen Kunden? Digitale Plattformen helfen, sie sind jedoch aufwendig zu unterhalten.»

WIR-KMU-Studie 2016 / *Teil 6 / KMU – quo vadis?*

KMU – quo vadis?

- *Welche Learnings können aus der WIR-KMU-Studie 2016 gewonnen werden?*
- *Was für Thesen lassen sich aus den Erkenntnissen heraus stellen?*
- *Worin besteht der optimale Unterstützungsbedarf für das Rückgrat unserer Schweizer Wirtschaft? Ein paar Gedanken aus der Sicht der WIR Bank Genossenschaft.*

Wohin geht die Reise unserer KMU?

Vor Lancierung dieser ersten Studiendurchführung stand eines fest: Es sollte nicht einfach eine weitere KMU-Studie werden, die sich in die langen Kolonnen bestehender Publikationen einreiht. Die Aspekte, auf welche die Studie abzielen sollte, waren Relevanz, Mehrwert und klare Nutzen. Nicht auf spektakuläre, überraschende Resultate, mit denen niemand gerechnet hätte.

Dafür standen aber umso stärker Ergebnisse im Fokus, die punkto Alltags- und Realitätsbezug und vor allem im Hinblick auf die Realisierbarkeit entsprechender Erkenntnisse von KMU direkt umgesetzt werden können. Keine wissenschaftlich-akademischen Diskurse, sondern pragmatische, nachvollziehbare Lösungsansätze.

Key Learnings

Wir haben aus unserer Perspektive drei zentrale Grundsätze abgeleitet, die KMU im Hinblick auf die Digitalisierung und ihre generellen Zukunftsstrategien und Geschäftsmodelle berücksichtigen sollten:

KMU sollten sich gemäss der für sie relevanten Geschäftsmodell-Falle fokussiert den jeweiligen Herausforderungen stellen und gezielt in die Nutzung der sich anbietenden Potenziale investieren.

KMU bedeutet «Menschen für Menschen». Um dieses Plus an Kundennähe als Wettbewerbsvorteil gegenüber Grossunternehmen noch stärker zu nutzen, sollten KMU dies als Kulturbestandteil wirksam verankern.

Es geht im aktuellen durch Digitalisierung getriebenen Wandel für KMU nicht um ein «ENTWEDER ODER», sondern ein geschicktes «UND» in der Kombination altbewährter und neuer Methoden.

Es fällt auf, dass die KMU auch in Zukunft auf die hergebrachten Kernstärken wie Kundennähe, extreme Flexibilität und persönliche Kundenbetreuung setzen möchten.

Dies bringt einerseits die hohe Verbundenheit der KMU mit ihrem bestehenden Modell zum Ausdruck, birgt andererseits aber die Gefahr, den Herausforderungen, die sich gemäss Studienergebnissen abzeichnen, nicht wirksam begegnen zu können.

Für die KMU in der Schweiz wird sich in den nächsten Jahren die grosse Herausforderung stellen, wie die traditionellen Stärken wie die persönliche Kundenbetreuung, die fast uneingeschränkte Flexibilität und eine menschliche, wertorientierte Unternehmenskultur in einem zunehmend digitalen Marktumfeld weiter eingesetzt und erfolgreich genutzt werden können.
Wie das bestehende Modell weitergeführt und gleichzeitig die verschiedenen Geschäftsmodell-Fallen überwunden werden können.

Die Lösung dürfte darin liegen, neue Technologien nicht als Ersatz für das bestehende Modell zu sehen, sondern digitale Medien und neue Technologien gut dosiert und gezielt als Ergänzung zum heutigen Geschäftsmodell einzusetzen.

Die WIR Bank ist selbst ein KMU und bietet als starker Partner aktive KMU-Unterstützung:

- Die WIR-KMU-Studie wird 2017 und auch in den Folgejahren repetitiv durchgeführt. Damit dokumentieren wir über die Zeit, wie unsere KMU-Wirtschaft den von Digitalisierung geprägten Wandel angeht und sich fit für die Zukunft macht.
- Die 2016 durch die WIR Bank lancierte Initiative «KMU–und-du» wird auch künftig fortgeführt und ausgebaut. Über sie unterstützen wir das Rückgrat unserer Schweizer Wirtschaft bei der Lösung anstehender Herausforderungen, indem wir pragmatische Ansätze, Ideenimpulse und Inspiration vermitteln und Plattformen für unternehmerische Vernetzung schaffen.
- Der von der WIR Bank unter kmu-und-du.ch kostenlos zur Verfügung gestellte KMU-Selfcheck© bietet KMU die Möglichkeit, diskret und objektiv ihre Unternehmen auf ihre Geschäftsmodell-Fitness hin zu prüfen und Optimierungspotenzial zu identifizieren.
- Die WIR Bank engagiert sich als KMU-Partner mit Mehrwert auf einem Fundament solider, echt schweizerischer Finanzierungs- und Bankdienstleistungen aktiv und auf Augenhöhe fair, transparent und partnerschaftlich für den Erfolg unserer KMU-Kunden. Dies macht uns einzigartig.
- Durch diese Augenhöhe als KMU für KMU setzt sich die WIR Bank auch dezidiert in (wirtschafts-)politischen Fragen und Diskussionen für die Schweizer KMU-Wirtschaft ein und richtet sich dabei unter anderem nach den 10 aus der Studie abgeleitet formulierten Thesen (siehe nachfolgende Seite).

10 Thesen zu unseren KMU in der Schweiz

Als Erkenntnis und Interpretation lassen sich aus der Studie zehn – zum Teil ganz bewusst provokative – Aussagen formulieren, die wir als KMU-Partner in unserer eigenen Arbeit zentral gewichten und auch für unser eigenes KMU beherzigen werden:

1. Die Schweizer Politik foutiert sich um das Rückgrat der Schweizer Wirtschaft.
2. Schweizer KMU sind hoch innovativ, oft ohne dies bewusst zu realisieren.
3. Grosse machen auf digitale Transformation, KMU machen Business.
4. Die welschen KMU laufen den Deutschschweizern den Rang ab.
5. KMU sind die reinste Form der Marktwirtschaft.
6. Schweizer KMU sind das verkannte Arbeitnehmer-paradies.
7. Kooperationsnetzwerke sind DAS Erfolgsmodell kleiner KMU.
8. Die Abkürzung für Selbstbewusstsein heisst KMU und steht für Engagement und Identifikation.
9. Bei KMU sind Menschen keine Nummern.
10. KMU-Kundennähe erzeugt Reibungswärme – sie ist Vorteil und Herausforderung zugleich.

Zu Beginn dieser Publikation wurde auf 15 Kernaussagen zu den Studienergebnissen verwiesen. Diese sprechen eine klare Sprache. Die KMU-Sprache: stolz, unmittelbar an der Realität und mitten im Geschehen, geprägt durch ein Höchstmass an Engagement. Der Puls unserer Wirtschaft und damit die Basis unseres Wohlstands, unserer Stabilität.

Wenn diese Studie dazu beiträgt, dass das eine oder andere KMU daraus eine Erfolg bringende Erkenntnis für seine unternehmerische Zukunft herausnehmen kann, ist das Ziel erreicht.

Durchführung

ValueQuest GmbH
Verantwortlich: Bruno Catellani
Schönenbergstrasse 12
8820 Wädenswil
www.valuequest.ch

Konzeption, Realisation

Brand Focus Group Genossenschaft
Verantwortlich: Pascal D. Staub
Westquaistrasse 60
4057 Basel
www.brandfocusgroup.com

Herausgeber

WIR Bank Genossenschaft
Verantwortlich: Volker Strohm
Auberg 1
4002 Basel
Kontakt: medien@wir.ch

WIR Bank Genossenschaft
Auberg 1
4002 Basel

T 0800 947 947
F 0800 947 942
info@wir.ch

www.wir.ch
www.facebook.com/wirbankgenossenschaft
www.twitter.com/wirbank

Basel / Bern / Lausanne / Lugano / Luzern / St. Gallen / Zürich / Chur / Siders