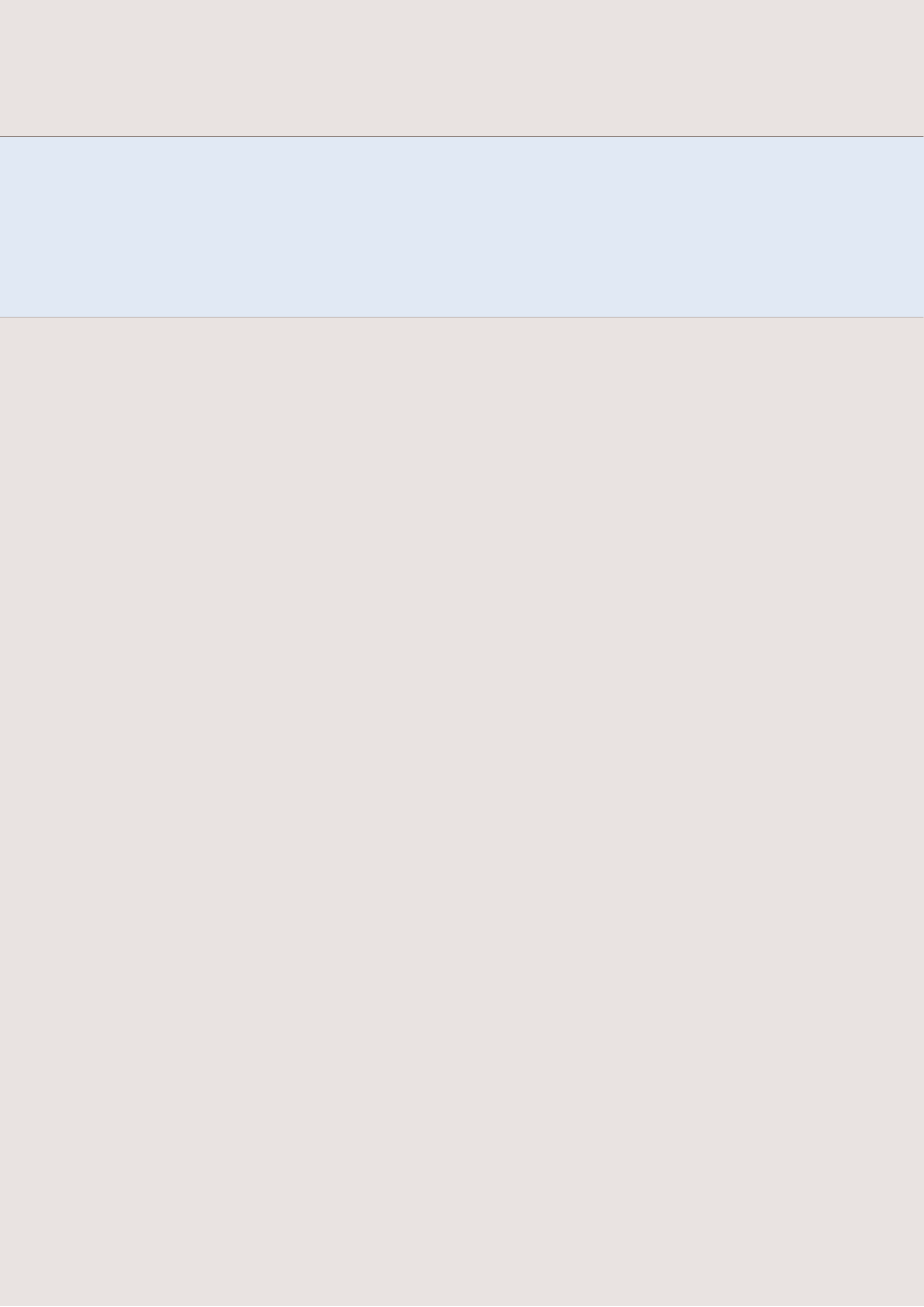


# KMU-Spiegel 2014

Strategische Schlüsselfaktoren Schweizer KMU





## Inhaltsverzeichnis

Das Wichtigste in Kürze	4
Einleitung	6
Gesamtergebnisse	13
Baubranche	21
Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie (MEM-Industrie)	29
Gesundheits- und Sozialwesen	37
Grosshandel	45
Detailhandel	53
Dienstleistungen	61
Gastgewerbe/Beherbergung und Gastronomie	69
Informations- und Kommunikationsbranche (IKT)	77
Spezialthema – Schneller, mobiler, interaktiver – die digitale Transformation in Schweizer KMU	85
Spezialthema – Start-ups in der Schweiz	95
Verwendete Quellen	99
Anhang	101
Impressum	107

## Das Wichtigste in Kürze

Das Führen eines Unternehmens ist eine komplexe Aufgabe. Ein Management-Cockpit kann deshalb als Steuerungsinstrument wertvolle Unterstützung leisten, indem es Rahmenbedingungen sowie Mess- und Steuergrössen übersichtlich darstellt. Die vorliegende Studie hat zum Ziel, den Stand dieser betriebswirtschaftlichen Schlüsselfaktoren bei Schweizer KMU zu erheben und in einem Management-Cockpit darzustellen. Anschliessend sollen mögliche Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Dazu wurden die Umfrageergebnisse von 1'255 kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) verschiedener Branchen aus der ganzen Schweiz ausgewertet und mit Erkenntnissen aus zahlreichen Experteninterviews ergänzt. Eine Kurzübersicht der Umfrageresultate, gegliedert nach Branchen, findet sich im Anhang.

### **Anspruchsvolle Rahmenbedingungen in den untersuchten Branchen, aber auch einige Chancen**

Viele Unternehmen sehen sich in ihrer Branche einem erheblichen Konkurrenzdruck ausgesetzt. Dieser wird oft noch verstärkt durch gut informierte und anspruchsvolle Kunden sowie vereinzelt durch relativ niedrige Eintrittsbarrieren für neue Konkurrenten. Die Bedingungen in der Branche werden von generellen Chancen und Gefahren aus der Umwelt begleitet. Die grössten Chancen machen die Umfrageteilnehmer im Marktwachstum, den Möglichkeiten der Informations- und Telekommunikationstechnologien sowie der Zunahme der Mobilität und in der Zuwanderung aus. Gefahren sehen sie vor allem in der Entwicklung der Rohstoff- und Energiepreise, der Frankenstärke sowie in der wachsenden Flut von Regulierungen und Auflagen. Diese Einschätzung ist über die Branchen hinweg weitgehend konsistent. Ausnahmen bilden dabei Aspekte, die für gewisse Branchen naturgemäss eine höhere Bedeutung haben als für andere. So beurteilt beispielsweise die Baubranche die Entwicklung der Energiegewinnungsmethoden als eine deutlich grössere Chance als der Durchschnitt. Eher neutral, im Gegensatz zu allen Umfrageteilnehmern, beurteilt das Gesundheits- und Sozialwesen die möglichen Auswirkungen von Seuchen und Epidemien, weil sich hier neben den offensichtlichen Gefahren auch Chancen für die Branche ergeben.

### **Zufriedenstellende bis gute Beurteilung der Mess- und Steuergrössen**

Auf die Entwicklungen im Umfeld und in der Branche reagieren Unternehmer durch den gezielten Einsatz von Steuergrössen (Hebel), um anschliessend den Erfolg daraus an den Messgrössen (Indikatoren) abzulesen. In der Umfrage wurden die Teilnehmer deshalb eingeladen, den Einsatz der Steuergrössen und den Stand der Messgrössen in den vier klassischen Bereichen Kunden/Markt, Prozesse, Mitarbeitende und Finanzen zu beurteilen. Gesamthaft ergab sich aus dieser Selbstbeurteilung ein recht positives Bild. Mit der genaueren Analyse einiger Finanzkennzahlen muss dieses aber etwas relativiert werden. Die erzielten Renditen reichen oft nicht zur Deckung der Kapitalkosten aus. Potenzial für Verbesserungen sehen die Unternehmen vor allem im Bereich Kunden/Markt und Prozesse. Insbesondere die Steuergrössen Marktbearbeitung und Vertriebskanäle halten offensichtlich noch Erfolgsreserven bereit. Eher mittelmässig wurden die finanziellen Messgrössen eingestuft. Besonders gut beurteilten die Umfrageteilnehmer hingegen die Messgrössen der Mitarbeiterperspektive. Einige Branchen zeigen hier auffällige Besonderheiten. So gibt sich das Gastgewerbe bei den Prozessen und Finanzen eine deutlich schlechtere Note als der Durchschnitt aller Branchen. Genau das Gegenteil ist bei der IT/Telekommunikationsbranche zu beobachten.

### **Schneller, mobiler, interaktiver – die digitale Transformation in Schweizer KMU**

Die «digitale Revolution» scheint bei Schweizer KMU noch nicht ausgebrochen zu sein; es sind aber Ansätze erkennbar. Derzeit haben etwa 80 % aller Befragten eine eigene Webseite, die vor allem Informationen zu Produkten und Dienstleistungen darstellt. 40 % der Unternehmen nutzen zusätzlich das Intranet als interne Wissensdatenbank oder Austauschplattform. Relativ geringe Verbreitung finden mobile Applikationen. Soziale Medien werden von etwa einem Fünftel genutzt. Strategische Bedeutung hat in diesem Zusammenhang vor allem das Thema Datensicherheit; 45 % der Befragten sehen hier die grösste Gefahr. Ein weiteres wichtiges Thema stellt die Kundenpflege dar, insbesondere die aktive Gestaltung und Ausweitung der bestehenden Kundenbeziehungen mithilfe von CRM-Systemen und sozialen Netzwerken. Eine eher untergeordnete Rolle spielt erstaunlicherweise das Thema «Big Data». Der Einfluss der digitalen Transformation auf bestehende Geschäftsmodelle wird sich am wahrscheinlichsten in folgenden Bereichen zeigen: Digitalisierung von Leistungen (z.B. Bücher und Zeitschriften), Nutzung von Online-Marktplätzen, E-Commerce-Lösungen als zusätzliche Vertriebskanäle sowie elektronische Zahlungssysteme bzw. Logistiklösungen zur Effizienzsteigerung.

### **Herausforderungen und Erfolgsfaktoren für Schweizer Start-ups**

Die derzeit grössten Herausforderungen für Start-ups sind die Erhöhung der Bekanntheit, der Aufbau eines Vertriebsnetzes, die hohe Arbeitsbelastung sowie die Rekrutierung von geeignetem Personal. Die Erfolgsfaktoren von etablierten Start-ups in der Schweiz sind ausgesprochen heterogen. Die Kompetenz (Erfahrung und Fachwissen) und die Ausdauer der Gründer sind allerdings die Schlüsselfaktoren für den nachhaltigen Erfolg bei der Etablierung eines Start-up.

# Einleitung

## Zweck und Ziele der vorliegenden Studie

Die Schweizerischen Klein- und Mittelunternehmen (KMU) sind das Rückgrat der Schweizer Wirtschaft. Mehr als 99% aller Unternehmen fallen in diese Kategorie von Unternehmen, die mindestens einen und maximal 249 Vollzeitbeschäftigte haben. Aufgrund der oft nur beschränkt zur Verfügung stehenden Ressourcen sind für KMU einfache und pragmatische Instrumente zur Unterstützung der Unternehmensführung entscheidend. Die vorliegende Studie soll dazu einen Beitrag leisten.

Ein Unternehmen erfolgreich zu führen ist eine herausfordernde Aufgabe. Die hohe Komplexität und die sich rasch verändernden Rahmenbedingungen verlangen der Führung viel Umsicht und Reaktionsvermögen ab. Dabei interessiert insbesondere, welche Faktoren sogenannte «Hebel» Unternehmen selbst direkt oder indirekt beeinflussen können und welche Messgrößen sogenannte «Indikatoren» den Erfolg in den verschiedenen Unternehmensbereichen ausweisen. Genau darin unterscheidet sich diese Studie von anderen Publikationen. Sie widmet sich vertieft den betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen im Unternehmen.

Folgende Ziele werden im Einzelnen verfolgt:

- Identifikation von aktuellen Herausforderungen für Schweizer KMU

- Analyse der Wettbewerbssituation und der relevanten Umweltsphären
- Beurteilung der betriebswirtschaftlichen Hebel und Messgrößen
- Ableiten von möglichen branchenspezifischen Handlungsempfehlungen

Die Entwicklungen in der digitalen Datenverarbeitung sowie insbesondere des Internets haben ein erhebliches Marktpotenzial eröffnet, das oft durch neu gegründete Unternehmen erschlossen wird. Zudem über-

nehmen neu gegründete Unternehmen oder Start-ups (Unternehmen, die seit weniger als fünf Jahren existieren) immer wieder die Rolle eines Innovationsträgers und schaffen mit jeder Gründung im Schnitt zwei neue Arbeitsplätze. Die Studie widmet sich deshalb in einem Spezialteil folgenden beiden Themen:

- Untersuchung der Bedeutung digitaler Technologien für KMU
- Analyse der Herausforderungen und Erfolgsfaktoren für Start-ups

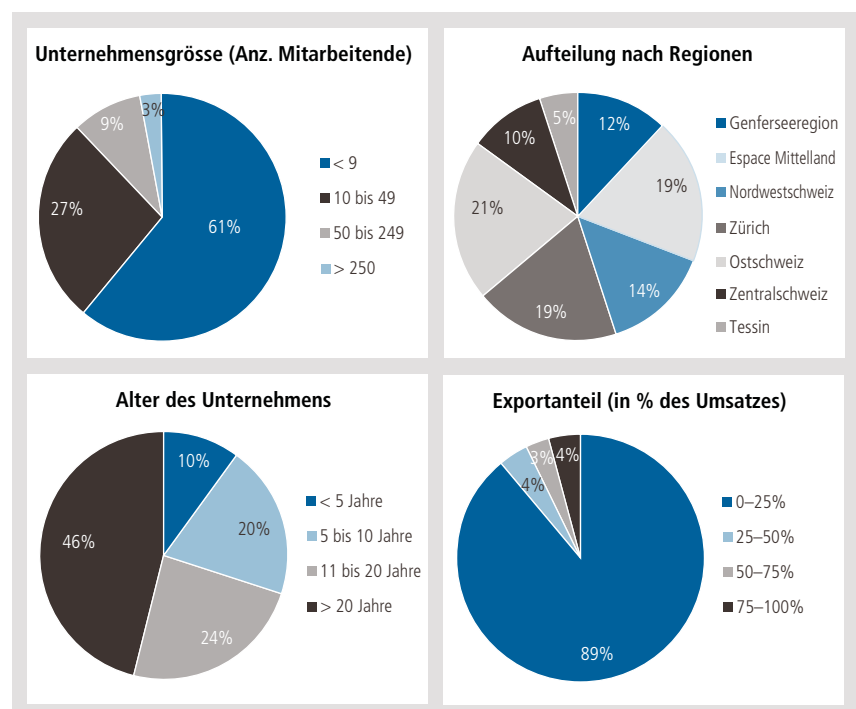


Abbildung 1: Merkmale der 1'255 an der Online-Umfrage teilnehmenden Unternehmen. Quelle: IFU-FHS St.Gallen (2014)

### Methoden, Quellen und statistische Angaben zur Umfrage

In einem ersten Schritt wurde eine breit angelegte, schriftliche Online-Umfrage durchgeführt. Hierbei wurden landesweit über 100'000 KMU angeschrieben und zur Teilnahme an der Umfrage eingeladen. Ergänzend kamen Experteninterviews hinzu, um die Resultate der Umfrage zu validieren und zu vertiefen.

Die Online-Umfrage erstreckte sich über den Zeitraum von Dezember 2013 bis Mitte Februar 2014 und wurde vom Schweizerischen KMU-Verband (SKV) und zahlreichen Branchenverbänden unterstützt. Die 1'255 antwortenden KMU kommen aus allen Regionen und Branchen. Die Mehrheit sind Mikrounternehmen (1-9 Mitarbeitende), die nur einen kleinen Exportanteil aufweisen. Beinahe 70 % der befragten KMU existieren schon über zehn Jahren. Die Merkmale der teilnehmenden Unternehmen sind in Abbildung 1 zusammengestellt.

Bei den Experteninterviews sind die Ergebnisse der Online-Umfrage mit Vertretern von Branchen- und Berufsverbänden diskutiert worden. Ziel dabei war, Hintergrundwissen zu den Umfrageresultaten zu erhalten, um ein vertieftes Verständnis für die Zusammenhänge aufzubauen. Bei den Recherchen sind ausserdem die Erkenntnisse und Ergebnisse weiterer Untersuchungen und Analysen von Branchenverbänden, Ins-

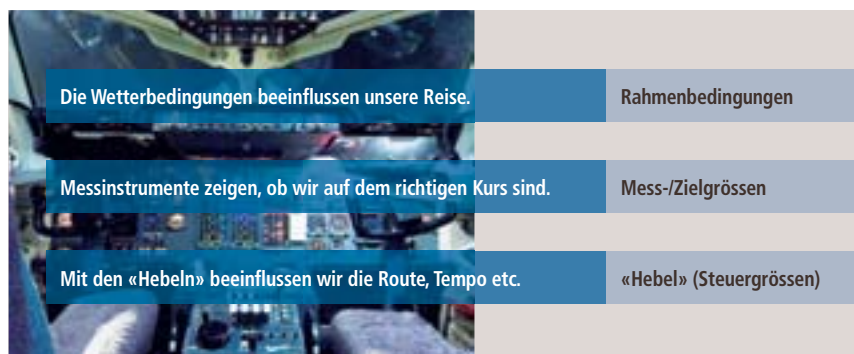


Abbildung 2: Cockpit-Analogie der Unternehmensführung. Quelle: IFU-FHS (2014)

titutionen oder Unternehmen eingeflossen. Das ergibt ein umfassendes Bild der KMU-Landschaft Schweiz und plausible Schlussfolgerungen für die Unternehmenspraxis. Für den Spezialteil zu den Schweizer Start-ups wurden rund 30 erfolgreiche Jungunternehmen sowie in gleicher Anzahl Experten befragt. Die Gespräche fanden zu Jahresbeginn 2014 statt.

Die vorliegende KMU-Studie ist durch die finanzielle Unterstützung von drei Praxispartnern ermöglicht worden: Helvetia Schweiz, PwC Schweiz und Raiffeisen Schweiz. Durch die Zusammenarbeit mit dem Schweizerischen KMU Verband konnte eine Vielzahl Schweizer KMU für die Teilnahme an der Online-Umfrage gewonnen werden. Zudem haben zahlreiche Berufs- und Branchenverbände durch persönliche Interviews vertiefte Einblicke in den aktuellen Stand der jeweiligen Branchen möglich gemacht. Wir bedanken uns bei unseren Praxispart-

nern sowie den Experten für ihre wertvolle Unterstützung bzw. informativen Angaben und Aussagen.

### Cockpit-Analogie zur Unternehmensführung

Das Führen eines Unternehmens kann mit dem Fliegen eines Flugzeugs verglichen werden. Ähnlich wie der Pilot, beobachtet der Unternehmer die Aussenwelt und reagiert auf deren Veränderungen durch den Einsatz von verfügbaren Steuergrössen (Hebel). Den Erfolg aus seinen Handlungen liest er an den Messgrössen (Indikatoren) ab, die über die Erreichung der gesetzten Ziele Auskunft geben. Mess- und Steuergrössen finden sich im Unternehmen typischerweise in den vier Perspektiven der Balanced Scorecard: Markt/Kunden, Prozesse, Mitarbeiter und Finanzen, die zusammen mit den Bedingungen der Aussenwelt in einem Management-Cockpit zusammengestellt werden können (vgl. Abbildung 2).

# Einleitung

## Aufbau der Studie

An der Cockpit-Analogie orientiert sich auch die Darstellung und Kommentierung der Studienergebnisse. Im nachfolgenden Kapitel werden die Gesamtergebnisse aller KMU, die an der Umfrage teilgenommen haben, zusammenfassend präsentiert. In den weiteren Kapiteln folgt ein Einblick in ausgewählte Branchen. Die Branchen wurden nach ihrer Bedeutung hinsichtlich Bruttowertschöpfung sowie Anzahl der Arbeitsplätze ausgewählt und sind nachfolgend aufgeführt. Auf die Spezialthemen Digitale Transformation und Erfolgsfaktoren bei Start-ups wird am Ende dieser Studie eingegangen.



### Kapitel 1: Gesamtergebnisse

- In den untersuchten Branchen herrscht ein erheblicher Konkurrenzdruck. Chancen bieten v.a. die neuen Möglichkeiten der Informations- und Telekommunikationstechnologien. Gefahren werden in der wachsenden Flut von Regulierungen und Auflagen ausgemacht.
- Die KMU geben sich insgesamt befriedigende bis gute Noten bei den Mess- und Steuergrößen. Potenzial sehen sie noch bei der Marktbearbeitung und Kommunikation sowie bei der Nutzung von bestehenden und neuen Vertriebskanälen.
- Die Gesamtkapitalrendite vermag jedoch bei fast 60 % der Unternehmen die Kapitalkosten nicht zu decken.



### Kapitel 2: Baugewerbe/Bau

- In der Baubranche herrscht eine ausgeprägte Rivalität. Aufgrund von tiefen Wechselkosten und weitgehend austauschbaren Angeboten der Bauunternehmen, ist die Verhandlungsmacht der Kunden hoch.
- Die Entwicklung der Energiepreise und die zunehmende Regulierung werden als wesentliche Gefahren in der Baubranche angesehen. Im Gegenzug erkennen die Bauunternehmer Chancen in der Zuwanderung sowie in den Möglichkeiten der Informations- und Telekommunikationstechnologie.
- Zu den grossen Sorgen der Baubranche zählen der steigende Preisdruck, die hohe Wettbewerbsintensität und der Fachkräftemangel.





### **Kapitel 3: Maschinen-, Elektro-, Metall- industrie (MEM)**

- Die MEM-Industrie ist die grösste Exportbranche der Schweiz und daher von einem intensiven internationalen Wettbewerb geprägt. Bei den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen spielen die Aspekte Wechselkurse sowie Rohstoff- und Energiepreise eine grosse Rolle.
- Während Kundenzufriedenheit, Kundentreue und Produktqualität zu den bewährten Stärken zählen, liegen die Schwächen in der Ausweitung der Geschäftstätigkeit und der Gewinnung neuer Kunden.
- Schweizer KMU können sich zumeist in Nischen behaupten, wo hohe Qualität und spezielles Know-how wichtig sind. Chancen bestehen in der Entwicklung und dem Angebot von zusätzlichen Serviceleistungen, die jedoch eine Anpassung oder Veränderung des Geschäftsmodells erfordern.



### **Kapitel 4: Gesundheits- und Sozialwesen**

- Die seit 2012 geltende Finanzierung über Fallpauschalen bedeutet ein Umdenken im Schweizer Gesundheitswesen. Spitäler müssen bei gleichbleibender Qualität effizienter werden.
- Eine hohe Regulierung und starker politischer Einfluss lassen wenig Handlungsspielraum in dieser Branche.
- Grösste Herausforderung ist der grosse Bedarf an qualifizierten Fachkräften.
- Zufriedene Patienten und Mitarbeiter, mässige Finanzen – das grösste Potenzial liegt in Prozessverbesserungen und neuen Geschäftsmodellen.



### **Kapitel 5: Grosshandel**

- Der Grosshandel ist geprägt durch Verdrängungswettbewerb und starken Preisdruck. Chancen orten die Befragten in der Entwicklung der IT- und Telekommunikationstechnologie sowie in Material- und Verfahrensinnovationen. Gefahren sehen sie in den steigenden Rohstoff- und Energiepreisen sowie in Regulierungen und Auflagen.
- Trotz des schwierigen Umfeldes geben sich die Grosshändler bei allen Messgrössen leicht bessere Noten als der Durchschnitt. Hier trägt der überdurchschnittliche Einsatz der Hebel Früchte (v.a. im Bereich Kunden/Markt).
- Weiteres Potenzial zur Stärkung der Marktposition wird v.a. im Anbieten zusätzlicher Dienstleistungen und einer Erweiterung der wertschöpfenden Aktivitäten gesehen.

# Einleitung



## **Kapitel 6:** **Detailhandel**

- Die Detailhandelsmärkte sind oft gesättigt und es herrscht Preisdruck. Gefahren werden v.a. in der Wechselkursentwicklung, den Auflagen und Regulierungen sowie in der Dominanz der Grossverteiler erkannt. Chancen erhoffen sich die KMU besonders aus Marktwachstum sowie den Möglichkeiten der Informationstechnologie.
- Der Konkurrenzdruck schlägt sich im Vergleich zu anderen Branchen in tieferen finanziellen Kennzahlen nieder.
- Ansätze, diesen Entwicklungen zu begegnen, werden v.a. in einer durchdachten Sortiments- und Preisstrategie sowie in Massnahmen zur Unterstützung und Entwicklung des Verkaufspersonals gesehen.



## **Kapitel 7:** **Freiberufliche, wissenschaftliche und technologische Dienstleistungen**

- Die Dienstleistungsbranche ist sehr heterogen, da sie sich aus vielen verschiedenen Subbranchen zusammensetzt.
- Bei der Dienstleistungsbranche ist die Gefahr von neuen Mitbewerbern am grössten, da die Eintrittsbarrieren tief sind.
- Als klar erkennbare Chancen sind das Marktwachstum und die Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie zu beurteilen.
- Die Neukundengewinnung ist ein Schlüsselthema, für welche viele Dienstleistungs-KMU oft zu geringe Ressourcen haben.



## **Kapitel 8:** **Gastgewerbe/Beherbergung und Gastronomie**

- Starker Franken und niedrige Eintrittsbarrieren machten der Branche in den letzten Jahren schwer zu schaffen. Der Abwärtstrend scheint allerdings gebremst.
- Zunehmende Mobilität der Gäste wird als grösste Chance gesehen, die hohe Dichte an Auflagen sowie Steuern als grösste Hindernisse.
- Gäste und Mitarbeiter sind meist sehr zufrieden, Prozesse könnten aber effizienter gestaltet werden. Die finanzielle Situation ist für viele Betriebe schwierig.



### **Kapitel 9:** **Informations- und Telekommunikationsbranche (IKT)**

- Der technische Fortschritt führt in anderen Industriezweigen zu einem Investitionsbedarf und zu einem überdurchschnittlichen Marktwachstum in der IKT-Branche. Während bei Hardware mittlerweile eine hohe Austauschbarkeit vorliegt, bieten Software und spezielle IT-Dienstleistungen weiterhin Chancen.
- Unternehmen der IKT-Branche zeichnen bei allen Perspektiven (Markt, Prozesse, Mitarbeiter, Finanzen) ein deutlich positiveres Bild als der Gesamtdurchschnitt. Dennoch wirkt sich der hohe Wettbewerbsdruck negativ auf die finanziellen Erfolgskennzahlen aus.
- Für Unternehmen sollten Innovation und Kundennähe weiterhin im Mittelpunkt stehen, um Kunden mit spezifischen Lösungen und Dienstleistungen überzeugen zu können.



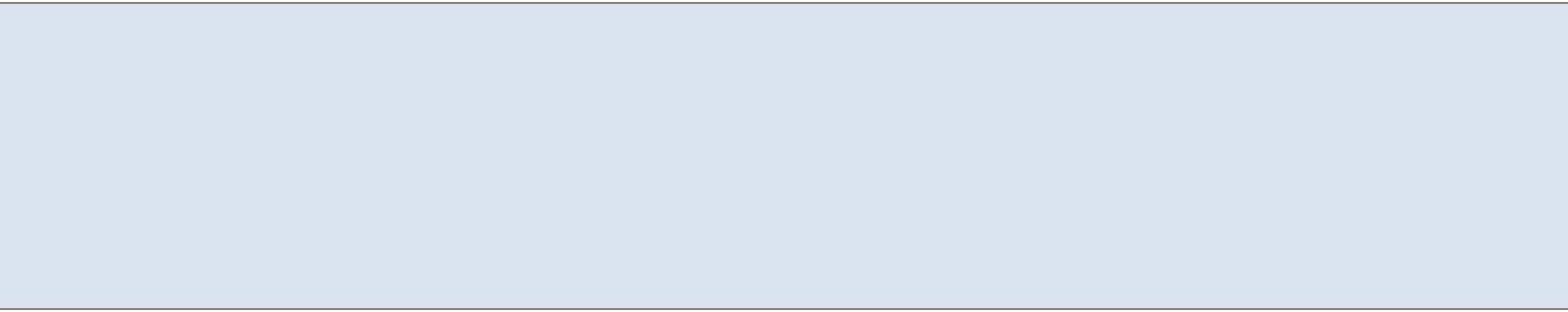
### **Kapitel 10:** **Spezialthema: Digitale Transformation**

- Die zunehmende Nutzung digitaler Technologien eröffnet Unternehmen zusätzliche Chancen und birgt zugleich neue Risiken.
- Unternehmen können mit neuen Serviceleistungen (E-Services) Kunden stärker binden und neue Umsatzquellen erschliessen.
- Die digitale Transformation erfordert nicht nur Veränderungen in der IT-Abteilung, sondern im gesamten Unternehmen.
- Das Thema Datensicherheit steht ganz oben auf der Agenda der Unternehmen und umfasst die Sicherheit von Kundendaten sowie den Schutz vor Datenmissbrauch.



### **Kapitel 11:** **Spezialthema: Erfolgsfaktoren und Herausforderungen bei Start-ups**

- 2013 war ein Rekordjahr von Start-ups und Neugründungen.
- Zu den grössten Herausforderungen bei Start-ups in der Schweiz zählen folgende Themen: Rekrutierung von geeignetem Personal, die hohe Arbeitsbelastung, der Aufbau des Vertriebsnetzes und die Steigerung der Bekanntheit.
- Die entscheidenden Erfolgsfaktoren sind die Ausdauerfähigkeit und die Fachkompetenz der Gründer von Start-ups in der Schweiz, die sich im Markt durchgesetzt haben.





Gesamtergebnisse

# Gesamtergebnisse

## Schweizer KMU sehen sich gut gerüstet.

Anthony Castiglioni

- In den untersuchten Branchen herrscht ein erheblicher Konkurrenzdruck. Chancen bieten v.a. die neuen Möglichkeiten der Informations- und Telekommunikationstechnologien. Gefahren werden in der wachsenden Flut von Regulierungen und Auflagen ausgemacht.
- Die KMU geben sich insgesamt befriedigende bis gute Noten bei den Mess- und Steuergrössen. Potenzial sehen sie noch bei der Marktbearbeitung und Kommunikation sowie bei der Nutzung von bestehenden und neuen Vertriebskanälen.
- Die Gesamtkapitalrendite vermag jedoch bei fast 60 % der Unternehmen die Kapitalkosten nicht zu decken.

### Überblick/Charakterisierung der Schweizer KMU-Landschaft

- **Anzahl KMU absolut**  
548'300
- **Anteil KMU an allen Unternehmen**  
99.8 %
- **Durchschnittliche, reale Wachstumsrate des Bruttoinlandprodukts pro Jahr (2008–2013)**  
1.2 %
- **Anteil Beschäftigte in KMU**  
69.8 %

Tabelle 1: Kenngrössen der Schweizerischen KMU-Landschaft. Quelle: BFS und SECO, 2013

Die Schweizerische Volkswirtschaft ist stark geprägt von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Darunter fallen Unternehmen mit 1 bis 249 Vollzeitbeschäftigten. Von den rund 549'600 Beschäftigungsstätten in der Schweiz sind über 99 % KMU. Betrachtet man nur den Anteil von Kleinunternehmen (1–9 Beschäftigte), so macht dieser immer noch beachtliche 92 % aus. Von den rund 4.2 Millionen Beschäftigten in der Schweiz sind rund 70 % in KMU tätig. Dabei gilt zu beachten, dass sich die oben genannten Zahlen nur auf die marktwirtschaftlich geführten Institutionen beziehen. Bei den nicht-gewinnorientiert geführten Institutionen handelt es sich um Verwaltungen des Bundes, der Kantone und der Gemeinden, öffentlich-rechtliche Körperschaften sowie Stiftungen und nicht-kaufmännisch geführte Vereine.

Das Bruttoinlandprodukt aller Schweizer Unternehmen hat sich im Zeitraum 2008 bis 2013 jährlich im Durchschnitt real um 1.2 % erhöht (nominal 1.3 %). Aufgrund der hohen Bedeutung der KMU in der

Schweizerischen Volkswirtschaft kann davon ausgegangen werden, dass auch das Wachstum der KMU nahe bei diesem Wert liegt.

### Trotz eines anspruchsvollen Umfeldes bieten sich auch Chancen

Entscheidend für den Unternehmenserfolg ist unter anderem die korrekte Einschätzung der relevanten Umweltfaktoren sowie der Wettbewerbssituation. Die betriebswirtschaftliche Forschung bietet mit Michael Porters Modell der fünf Branchenkräfte ein einfaches und sehr praxistaugliches Modell zur Analyse. Die Vielzahl von möglichen Einflussfaktoren kann auf fünf zentrale Aspekte reduziert werden, welche die Wettbewerbssituation in einer Branche kurz und klar darstellen. Die nachfolgende Tabelle 2 stellt die Einschätzung der fünf Wettbewerbskräfte für die acht in dieser Studie näher untersuchten Branchen im Überblick dar. Eine vertiefte Analyse nach Branchen findet sich in den nachfolgenden Kapiteln.

Branchen	Wettbewerbskräfte				
	Konkurrenzdruck / Rivalität	Bedrohung durch neue Wettbewerber	Verhandlungsmacht der Kunden	Verhandlungsmacht der Lieferanten	Bedrohung durch Substitute
Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie	■	■	■	■	■
Baugewerbe / Bau	■	■	■	■	■
Grosshandel (ohne Handel mit Motorfahrzeugen)	■	■	■	■	■
Detailhandel (ohne Handel mit Motorfahrzeugen)	■	■	■	■	■
Gastgewerbe / Beherbergung und Gastronomie	■	■	■	■	■
Informations- und Kommunikationsdienstleistungen	■	■	■	■	■
Freiberufl., wissenschaftl., technologische Dienstleistungen	■	■	■	■	■
Gesundheits- und Sozialwesen	■	■	■	■	■
<b>Gesamturteil:</b> Insgesamt zeigt sich eine ziemlich homogene Beurteilung der Wettbewerbskräfte über die ausgewählten Branchen hinweg. Etwas heterogener sind die Ergebnisse bei der Verhandlungsmacht der Lieferanten.					
■ grosse Gefahr; ■ eher Gefahr; ■ neutral; ■ eher Chance; ■ grosse Chance					

Tabelle 2: Branchenanalyse ausgewählter Branchen gemäss Umfrage. Quelle: Eigene Darstellung, IFU-FHS, 2014

Neben der Einschätzung zu den Branchenkräften wurden die Umfrageteilnehmer auch zu verschiedenen Umweltfaktoren befragt. Sie identifizierten darin etwa gleichviele Chancen wie Gefahren (vgl. Abbildung 3).

Im ökonomischen Umfeld wird über alle Branchen hinweg das Marktwachstum als Chance gesehen. Hingegen werden die Entwicklung der Rohstoff- und Energiepreise sowie die Frankenstärke als Gefahren beurteilt. Im technologischen Umfeld machen Umfrageteilnehmer v.a. bei der Entwicklung der Informations- und Tele-

kommunikationstechnologien positive Impulse aus und zwar konkret bei der Erschliessung neuer Kundengruppen und bei der Erbringung eines verbesserten Kundennutzens. Im rechtlich-sozialen Umfeld geht eine Hauptgefahr von der zunehmenden Regulierung aus. Chancen werden hingegen in der Zuwanderung sowie in der

# Gesamtergebnisse

Zunahme der Mobilität erkannt. Die Beurteilung der ausgewählten ökologischen Umweltfaktoren fällt am wenigsten deutlich aus. Die Ursache ist einerseits darin zu sehen, dass sich positive und negative Aspekte in den einzelnen Branchen aufheben. Andererseits kann es auch daran liegen, dass die Einschätzung der ökologischen Auswirkungen schwer fällt und

sich deshalb eine Tendenz zur Mitte abzeichnet.

### Ermutigende Resultate bei den Messgrößen, jedoch besteht auch noch Verbesserungspotenzial bei einigen Hebeln

Neben der Analyse der Aussenwelt muss ein taugliches Management-Cockpit auch

die unternehmerische Innenwelt sinnvoll abbilden. Nachfolgend ist die durchschnittliche Beurteilung der Mess- und Steuergrößen in Bezug auf deren Erfüllungsgrad dargestellt. Abbildung 4 fasst die Beurteilung aller an der Umfrage teilnehmenden Unternehmen und Branchen zusammen. Die Skala reicht dabei von 1 (schlecht) bis 7 (ausgezeichnet). Die erziel-

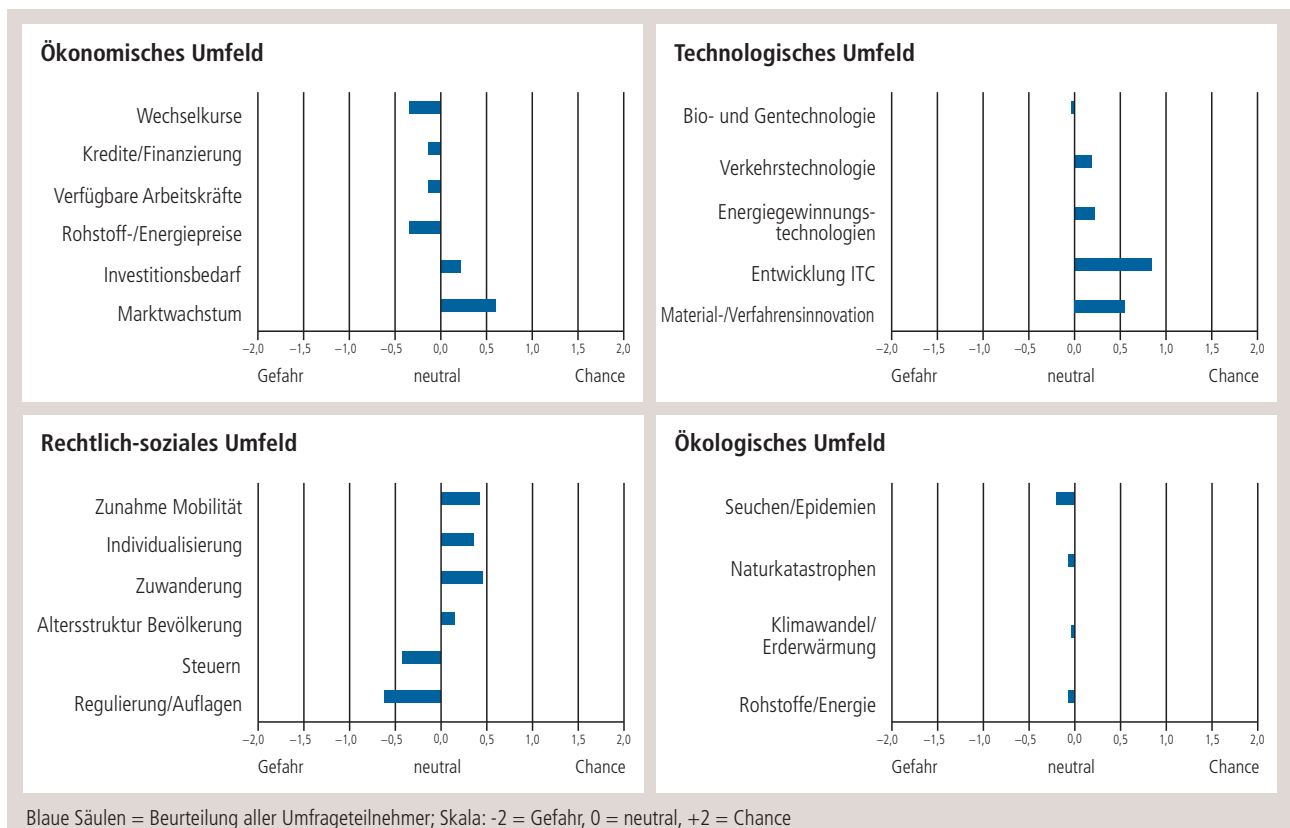


Abbildung 3: Wahrgenommene Chancen und Gefahren der an der Umfrage teilnehmenden KMU. Quelle: Eigene Darstellung, IFU-FHS, 2014



ten Werte sind zudem farblich codiert. Hell- und dunkelblau bedeuten gute bis sehr gute Werte. Hell-Beige steht für eine befriedigende Bewertung. Braun steht für knappe, aber noch ausreichende, dunkelbraun für ungenügende Einschätzungen. Bei den marktorientierten Messgrößen

fällt neben einer Reihe von gut bis sehr gut beurteilten Messgrößen der eher bescheiden eingestufte relative Marktanteil auf. Dieser misst hier den Marktanteil im Vergleich zu den drei Hauptkonkurrenten. Er wird beeinflusst von der Anzahl der Mitarbeiter sowie vom Anteil Neukunden im

Kundenportfolio. Die Beurteilung der Umfrageteilnehmer ist insofern konsistent, als auch der Konkurrenzdruck als hoch und der Anteil der Neukunden eher mittelmäßig beurteilt werden. Hohe Marktanteile werden v.a. durch den geschickten Einsatz der marktorientierten Hebel herbeigeführt.

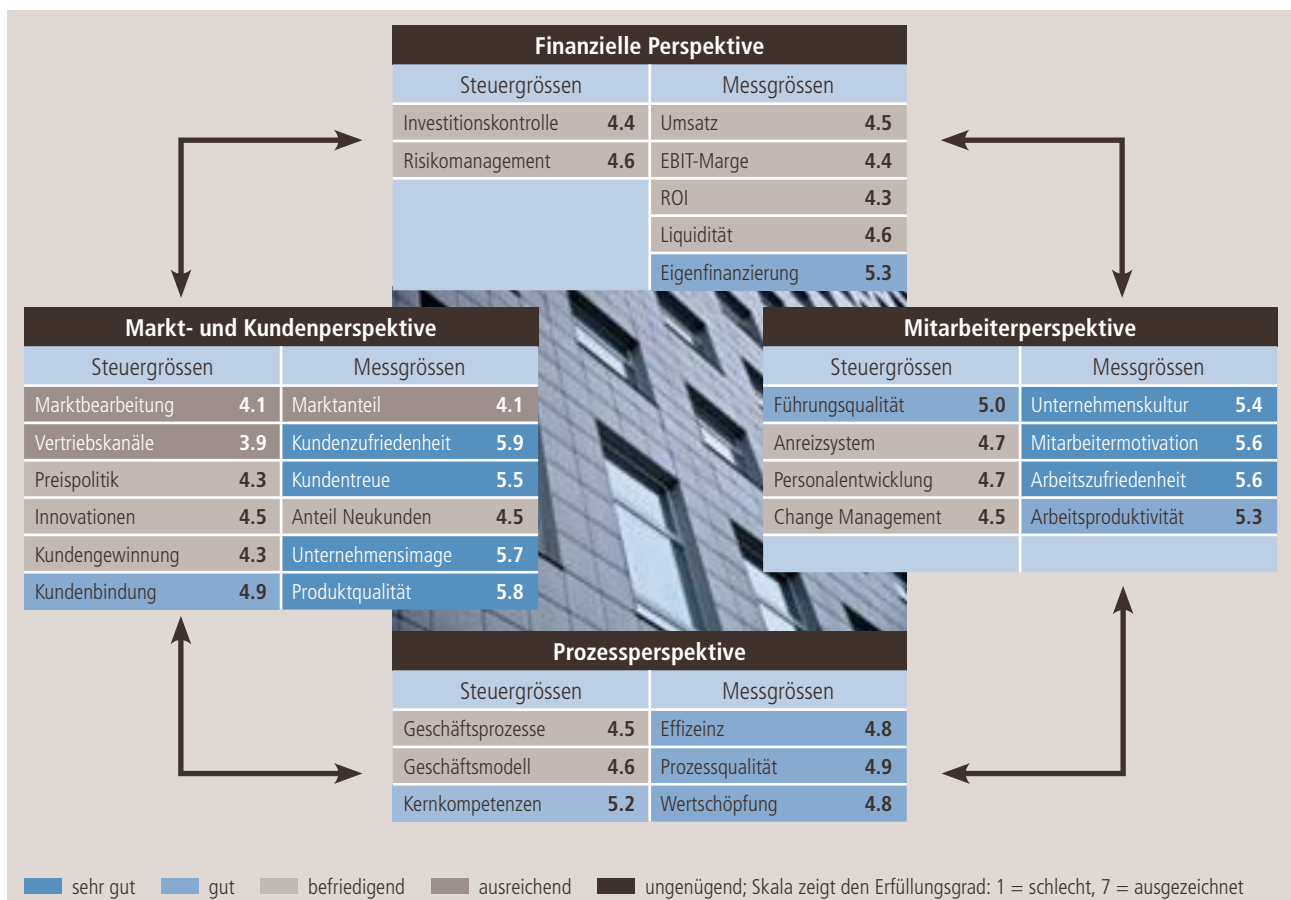


Abbildung 4: Management-Cockpit aller KMU (Durchschnittswerte). Quelle: Eigene Darstellung, IFU-FHS, 2014

# Gesamtergebnisse

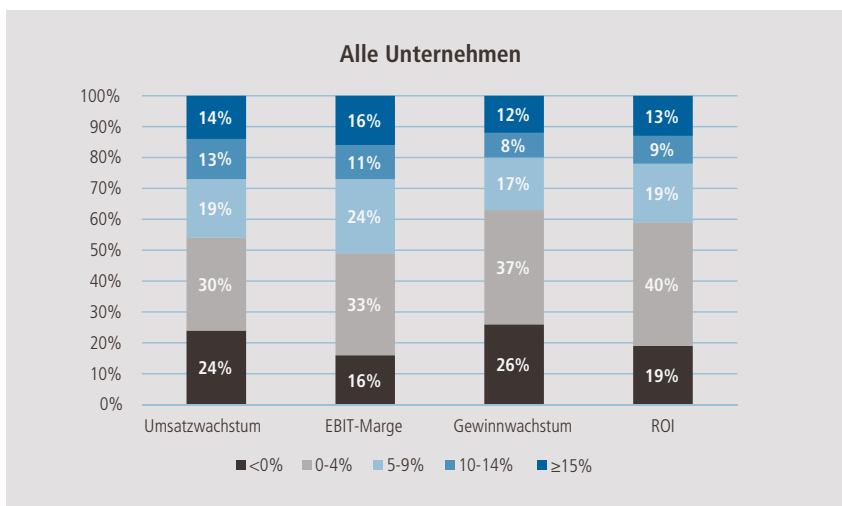


Abbildung 5: Finanzielle Kenngrößen der an der Umfrage teilnehmenden Unternehmen; Quelle: IFU-FHS, 2014

Auch hier sind die Umfrageergebnisse konsistent. Denn wichtige Hebel wie die Marktbearbeitung/Kommunikation, die Nutzung der verschiedenen Vertriebskanäle und die Möglichkeiten der aktiven Kundengewinnung (neue Kundengruppen oder geographische Gebiete, Abwerben von Kunden der Konkurrenz) werden in der Selbstbeurteilung der Unternehmen eher bescheiden eingestuft.

Der in den meisten Branchen als hoch eingestufte Konkurrenzdruck und der eher mittelmässige Einsatz der marktorientierten Hebel haben auch Konsequenzen für die finanziellen Messgrößen. Ausser beim Eigenfinanzierungsrad fällt die Beurteilung mässig aus. Bei genauerer Betrachtung

müsste die finanzielle Einschätzung sogar nach unten korrigiert werden, denn rund 25% der teilnehmenden Unternehmen mussten letztes Jahr eine Umsatzeinbusse bzw. einen Verlust hinnehmen. Hinzu kommt, dass beinahe 60% der Befragten eine Gesamtkapitalrendite (Return on Investment, ROI) von höchstens 4% erreichen. Die Gesamtkapitalrendite soll nach dem ökonomischen Prinzip die Zinskosten auf dem Fremdkapital, aber auch jene auf dem investierten Eigenkapital decken. Auch wenn die Eigenkapitalkosten nur rechnerisch ermittelt werden, so leuchtet doch ein, dass neben einer Grundrendite auch ein Risikozuschlag auf dem Eigenkapital berücksichtigt werden muss. Damit kommt man auf durchschnittliche Kapitalkosten

von 7 bis 12%. Vergleicht man diese mit dem ROI, wird klar, dass bei vielen Unternehmen die Kapitalkosten nicht gedeckt sind und damit keine nachhaltige Wertsteigerung möglich ist (vgl. Abbildung 5).

Die prozessorientierten Mess- und Steuergrößen zeigen auf, inwieweit Kunden mit gut funktionierenden und schlanken (effizienten) Prozessen bedient werden können. Dies sorgt für zufriedene Kunden und tiefe Kosten. Auch wenn die Beurteilung in der Umfrage hier recht ansehnlich ausfällt, so machen die Befragten beim dazugehörigen Hebel (Geschäftsprozessoptimierung) noch Verbesserungspotenzial aus. Auch bei der Ausgestaltung des Geschäftsmodells, welche auf die Messgrösse Wertschöpfung einwirkt und letztlich auch einen zentralen Einfluss auf den Wettbewerbsvorteil hat, scheint noch Luft nach oben zu bestehen. Fortschritte bei den prozessorientierten Hebeln haben neben der Wirkung auf die Kunden-/Marktperspektive letztlich ebenfalls einen entscheidenden Einfluss auf die Marge.

## Für Unternehmen in schwierigen Branchen lohnt sich die Fokussierung auf die verfügbaren Hebel

Ein zielorientierter Einsatz der verfügbaren Steuergrößen (Hebel) kann wesentlich zur nachhaltigen Unternehmenswertsteigerung beitragen. Die Besinnung auf die verfügbaren Hebel ist umso wichtiger, je schwieriger

sich das Marktumfeld (Branche und erweitertes Umfeld) gestalten. Stellvertretend für Branchen mit einem vergleichsweise schwierigen Marktumfeld seien hier der Detailhandel und die Gastronomie genannt. Gerade in diesen Branchen gelingt aber gemäss der Umfrage der Ein-

satz von verfügbaren Steuergrössen im Vergleich zum Durchschnitt aller Unternehmen und Branchen weniger gut. Dies widerspiegelt sich auch – mindestens teilweise – in der Selbstbeurteilung der Messgrössen. Bei den freiberuflichen, wissenschaftlichen oder technologischen Dienstleistungen

(nachfolgend nur noch als «Dienstleistungen» bezeichnet) sowie in der Informations- und Kommunikationsbranche (IKT) ist gerade das Gegenteil der Fall (vgl. Abbildung 6).

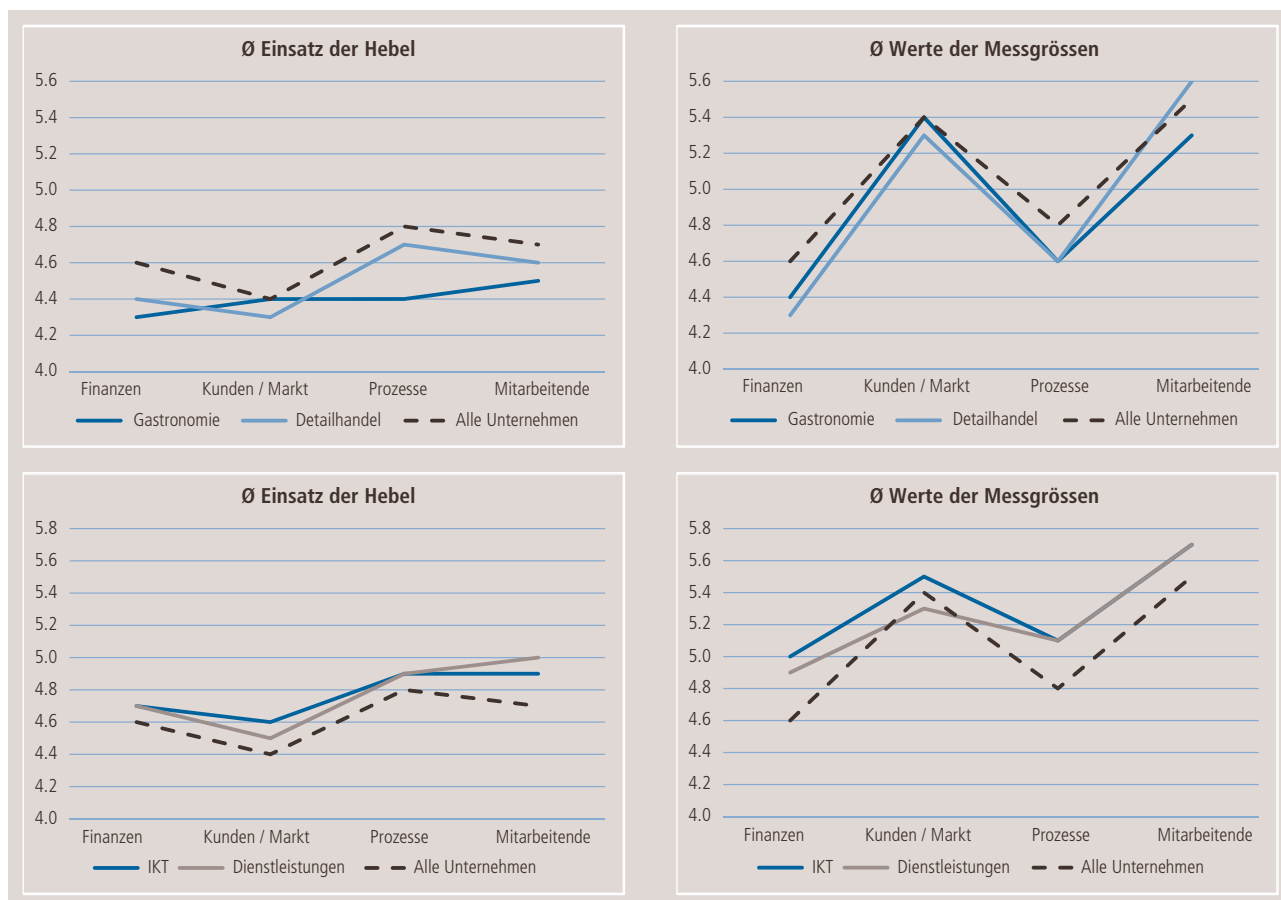


Abbildung 6: Einsatz von Hebeln und erzielte Messgrössen im Branchenvergleich. Quelle: IFU-FHS (2014)

# Gesamtergebnisse

## **Vom generellen KMU-Cockpit zu den Branchen-Cockpits**

In den folgenden Abschnitten wird das vorgängig im Gesamtüberblick beschriebene Management-Cockpit für die in der Einleitung erwähnten acht Branchen vertieft. Die Branchenberichte sind immer gleich aufgebaut. Ausgangslage ist jeweils ein kurzer Branchenüberblick mit Fakten und Kennzahlen. Dann folgen die Erkenntnisse zur Branchen- und Umfeldanalyse sowie den unternehmerischen Mess- und Steuergrößen. Die Branchenberichte schliessen mit Handlungsempfehlungen, die sich aus der Auswertung der Umfragedaten sowie den Experteninterviews ergeben haben.

Baubranche



# Baubranche

## Eine Branche mit hoher Wettbewerbsintensität.

Marco Gehrig

- In der Baubranche herrscht eine ausgeprägte Rivalität. Aufgrund von tiefen Wechselkosten und weitgehend austauschbaren Angeboten der Bauunternehmen ist die Verhandlungsmacht der Kunden hoch.
- Die Entwicklung der Energiepreise und die zunehmende Regulierung werden als wesentliche Gefahren in der Baubranche angesehen. Im Gegenzug erkennen die Bauunternehmer Chancen in der Zuwanderung sowie in den Möglichkeiten der Informations- und Telekommunikationstechnologie.
- Zu den grossen Sorgen der Baubranche zählen der steigende Preisdruck, die hohe Wettbewerbsintensität und der Fachkräftemangel.

### Überblick/Charakterisierung

- **Anteil an der Bruttowertschöpfung**  
5.6 %
- **Anzahl Beschäftigte absolut**  
330'300
- **Anzahl KMU absolut**  
45'800
- **Anteil an allen Beschäftigten**  
7.9 %
- **Anteil an der Population aller KMU**  
8.4 %
- **Durchschnittliche, reale Wachstumsrate des Bruttoinlandsprodukts pro Jahr (2008–2013)**  
2.9 %

Tabelle 3: Kenngrössen der Baubranche.  
Quelle: BFS und SECO, 2013

Die Bauwirtschaft ist sowohl bezüglich Anzahl Beschäftigter als auch bezüglich des Anteils an der Bruttowertschöpfung eine der wichtigsten Branchen der Schweiz. In den letzten Jahren war ein stetiges Wach-

tum zu verzeichnen. Dieser Trend zeigt sich in verschiedenen Grössen. So zum Beispiel im Auftragseingang des Bauhauptgewerbes. Insgesamt sind CHF 19.2 Mrd. im Jahr 2013 an Wertschöpfung generiert worden, wobei im Hochbau eine Zunahme von 5.9% festzustellen ist, im Tiefbau jedoch eine Reduktion von 2.4%. Zu den wesentlichen Einflussfaktoren zählen das Zinsniveau, die Beschäftigung (Anzahl Erwerbstätige) und das Bevölkerungswachstum. Seit einigen Jahren ist in der Branche ein starker Konzentrationsprozess erkennbar. Die Schweizer Bauwirtschaft ist mehrheitlich binnenorientiert und von Kleinbetrieben mit bis zu 50 Mitarbeitern dominiert.

### Eine Branche mit stabilem Wachstum und ausgeprägter Wettbewerbsintensität

Der Wettbewerb in der Baubranche ist ausgeprägt. Je nach Subbranche wird die Konkurrenz intensiver oder weniger einschneidend erlebt. Die befragten Unternehmen geben an, dass sie diesen Konkurrenzdruck

als grösste Gefahr ansehen. Mit einer etwas geringeren, jedoch immer noch erheblichen Intensität wird die Bedrohung durch neue Anbieter beurteilt. Die mildere Beurteilung lässt sich damit erklären, dass die Eintrittsbarriere durch den Investitionsaufwand und die Regulierungsdichte erhöht ist. Trotzdem sind vermehrt ausländische Wettbewerber vorhanden, die im schweizerischen Markt nach neuen Absatzkanälen suchen.

Das Baugewerbe wird von zwei Bereichen dominiert: Sanierungen (Renovationsbedarf) und Neubau. Beiden Segmenten wird ein Wachstum vorausgesagt. Die Wettbewerbsintensität bei den Neubauten ist allerdings ausgeprägter als im Sanierungsmarkt. An Letzteren werden für die Zukunft hohe Erwartungen in Bezug auf das Wachstum gestellt, weil bei vielen Liegenschaften in der Schweiz eine hohe Sanierungsbedürftigkeit aufgrund ihres Alters geschätzt wird. Seit einigen Jahren ist ein Trend zu grösserem Wohnraum feststellbar. Dies stärkt die Wachstumsperspektiven der Bauwirtschaft

ebenso wie der seit einigen Jahren stetig unter einem Prozent liegenden Leerwohnungsbestand.

Die Rahmenbedingungen in der Bauwirtschaft entsprechen mehrheitlich jenen der gesamten Klein- und Mittelunternehmen. Unterschiedliche Einschätzungen betreffen vor allem die ökologische Umweltsphäre. Dies erstaunt auf den ersten Blick, da die Bauwirtschaft als sehr ressourcenintensiv gilt. Für innovative Vertreter der Baubranche bieten jedoch der Klimawandel und Entwicklungen in Bezug auf die Nachhaltigkeit mehr Chancen als Gefahren.

Die Baubranche bewertet die Belastung durch Steuern und Gebühren sowie die Regulierung durch Auflagen leicht schwerwiegender als Gefahr als die Gesamtheit der Umfrageteilnehmer. Dies spricht dafür, dass rückwirkende Bauvorschriften, politische Vorstösse (Raumplanung, Zweitwohnungsinitiative), die Solidarhaftung bei Bauprojekten, die Forderung nach erhöhter Transparenz bei Preisausschreibungen und vermehrt auftretende Werkmängel (hervorgerufen durch den Zeitdruck) die Bauwirtschaft stark belasten. Auch werden die privatrechtlichen Beziehungen

**Mitarbeitende sind in der Baubranche ein Schlüsselfaktor, da ein Fachkräftemangel und ein Nachwuchsproblem bestehen.**

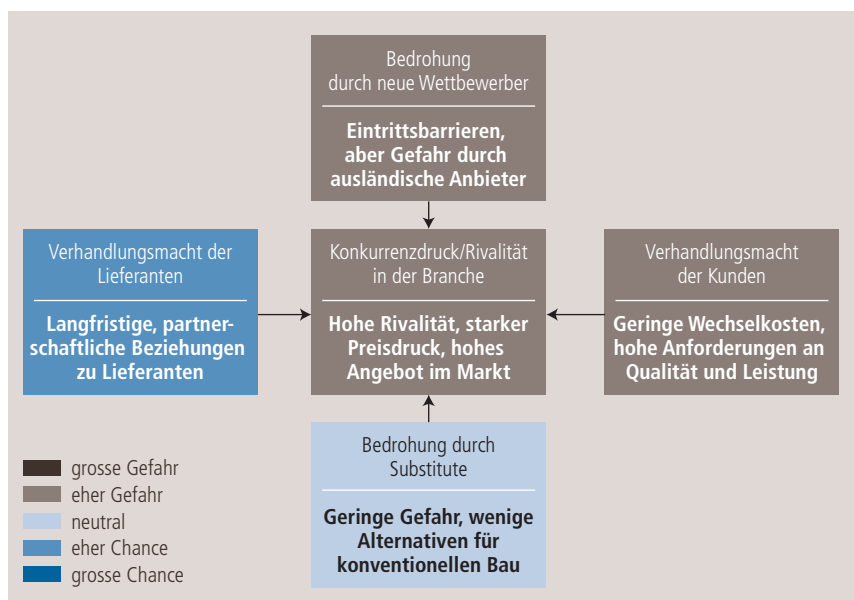


Abbildung 7: Branchenanalyse Baugewerbe/Bau. Quelle: Eigene Darstellung, IFU-FHS, 2014

immer komplizierter, da Verträge meist auf schriftlichem Weg geschlossen werden. Die Einhaltung von Industrienormen wird immer stärker kontrolliert. All diese Fakten innerhalb der rechtlich-sozialen Umweltsphäre führen zu einer erhöhten Belastung der Bauwirtschaft. Diese äussert sich in Form von erhöhtem Ressourcenbedarf und als Folge davon in zusätzlichen Kosten. Ebenfalls in dieser Umweltsphäre ist der Mangel an Lehrlingen und Fachkräften ein grosses Thema. Viele Unternehmen bezeich-

nen die Lehrlingsausbildung als wichtigen Erfolgsfaktor, bekunden bei deren Rekrutierung jedoch zunehmend Mühe. Die politischen Entwicklungen (Einwanderungsinitiative) könnten diesen Umstand im kommenden Jahr sogar noch verschärfen. Durch die zunehmenden Innovationen und Automatisierungen auf den Baustellen werden immer mehr Fachkräfte benötigt, welche in der Lage sind, die Baumaschinen zu bedienen und zu unterhalten. Zudem stellt die Nachfolgeproblematik vor allem für Klein- und Mittelunternehmen in der Baubranche eine Herausforderung dar.

# Baubranche

Bezüglich der ökonomischen Umweltsphäre ist zu erwähnen, dass eine steigende Tendenz zu Leasingfinanzierungen besteht. Die durch diese Finanzierungsart erreichte erhöhte Flexibilität führt dazu, dass Bauunternehmen besser auf Umsatzschwankungen vorbereitet sind. Darüber hinaus gewinnt auch das Eingehen von Partnerschaften an

Bedeutung. Langfristige Partnerschaften in Form von Kooperationen in lokalen Wirtschaftsgebieten erweisen sich als zentraler, ökonomischer Erfolgsfaktor.

Auf die Frage nach den grössten von aussen erzeugten Sorgen, wurden in der Umfrage die folgenden Aspekte am häufigsten ge-

nannt: Steigender Preisdruck aufgrund der hohen Wettbewerbsintensität, Fachkräftemangel sowie Gesetze und Normen.

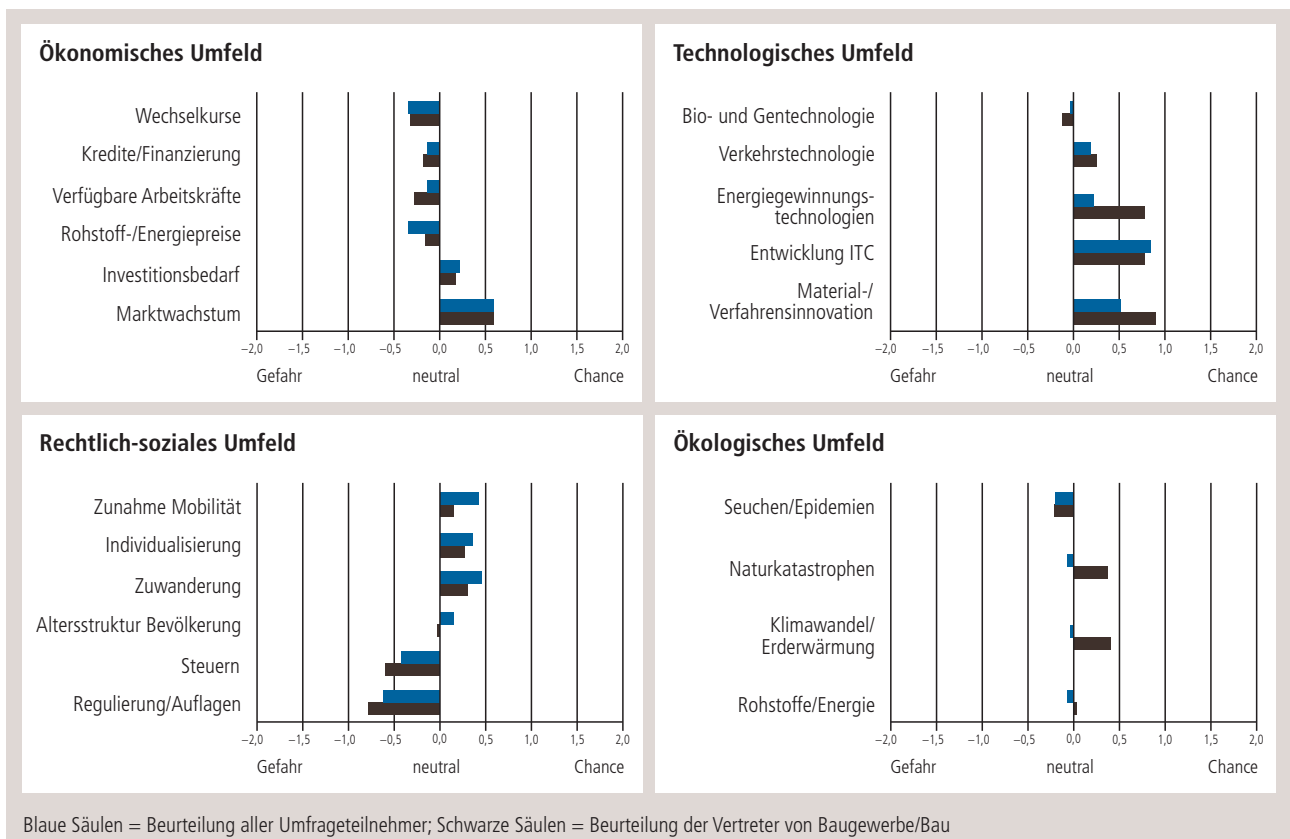


Abbildung 8: Wahrgenommene Chancen und Gefahren der Bauunternehmer im Vergleich zu allen Umfrageteilnehmern. Quelle: Eigene Darstellung, IFU-FHS, 2014



### Starke Mitarbeiterorientierung, fehlende Marktbearbeitung

Die markt- resp. kundenorientierten Messgrößen der Bauwirtschaft wie auch die entsprechenden Hebel werden insgesamt als sehr zufriedenstellend beurteilt. Die Kundenzufriedenheit erzielt einen hohen Wert,

der auf langfristige Kundenbeziehungen (hauptsächlich Geschäftskunden) und das Qualitätsbewusstsein in der Bauwirtschaft zurückgeführt werden kann. Wichtige und langfristige Kunden in der Baubranche sind oft Generalunternehmen und Architekten. Auch liegt die hohe Bedeutung der Kunden-

zufriedenheit darin, dass Bauprojekte möglichst zeitnah und möglichst ohne Schadenfälle abgewickelt werden können. Die hohe Wettbewerbsintensität führt dazu, dass sich die Unternehmen der Bauwirtschaft stärker an den Bedürfnissen der Kunden orientieren müssen. Ein Trend ist vor allem in Richtung

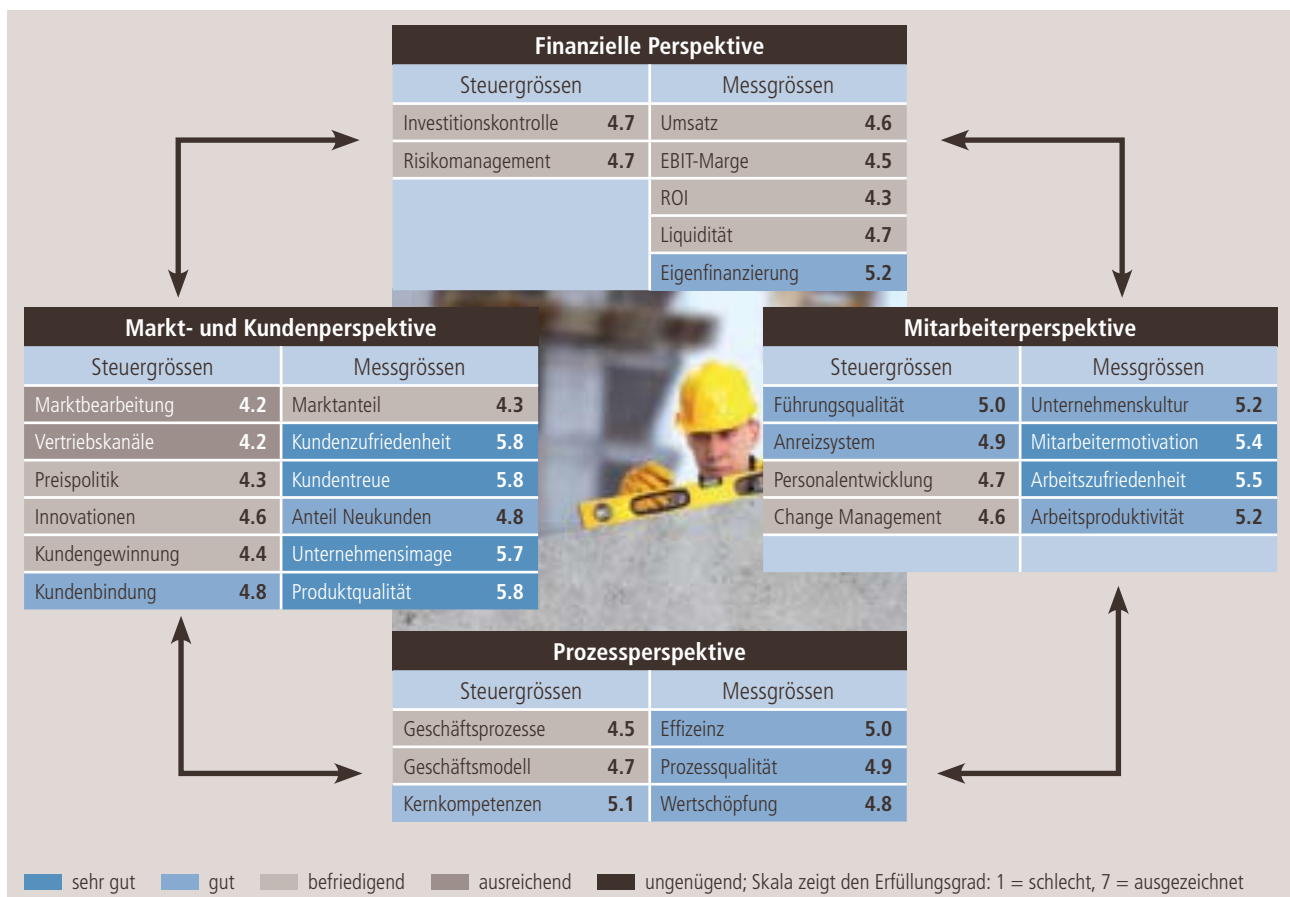


Abbildung 9: Management-Cockpit Baugewerbe/Bau. Quelle: Eigene Darstellung, IFU-FHS, 2014

# Baubranche

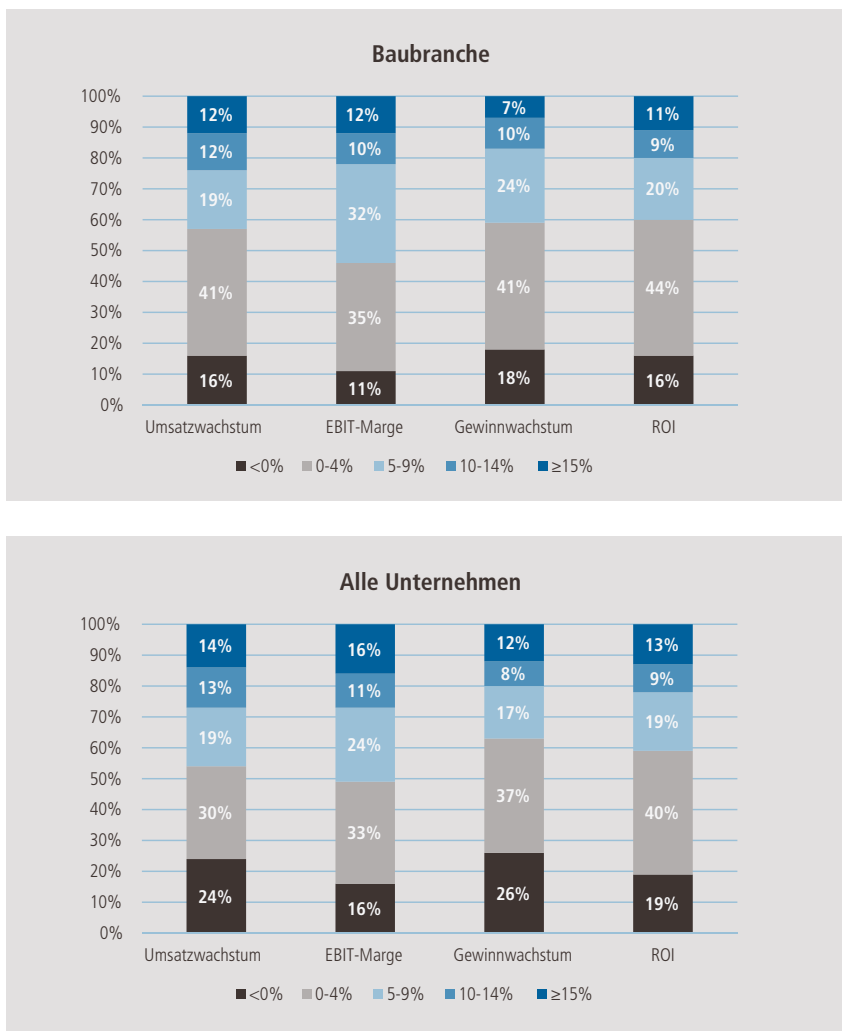


Abbildung 10: Finanzielle Kennzahlen der Baubranche im Vergleich. Quelle: Eigene Darstellung, IFU-FHS, 2014

Generalunternehmen zu erkennen. Für Bauunternehmen besteht grosses Potenzial, alles aus einer Hand anzubieten: Beratungsdienstleistungen und Bautätigkeit an sich können für Privat- und Geschäftskunden sinnvoll vereint werden. Bauunternehmen werden so zu Dienstleistungsunternehmen. Insbesondere dieser Dienstleistungsaspekt erhöht die Chance auf eine stärkere Kundenbindung und eine erhöhte Kundenzufriedenheit. Probleme machen die Vertreter der Bauwirtschaft bei der Preispolitik aus. Der Preiskampf in der Bauwirtschaft ist sehr ausgeprägt. Tiefe Angebote stehen den steigenden Baukosten gegenüber, was die Margen schrumpfen lässt. Die Absatzpreise in der Bauwirtschaft sind zudem leicht sinkend bzw. stagnierend. Erschwerend kommt hinzu, dass die regulatorischen Anforderungen zunehmen, was zu steigenden Kosten führt, die aufgrund der hohen Wettbewerbsintensität nicht auf den Kunden überwälzt werden können. Somit liegt der Fokus stark auf der Neukundengewinnung: Je besser die Vertriebskanäle bedient und Marktbearbeitung verfolgt werden, desto grösser ist die Chance auf Neukundengewinnung.

Die Prozessperspektive wird ebenfalls mit zufriedenstellend bewertet: Die Konzentration auf die Kernkompetenzen ist in der Bauwirtschaft ausgeprägt. Materialien werden stetig weiterentwickelt, die Baumaschinen verbessert und die Technik immer si-

cherer gemacht. Das alles birgt Potenzial für Innovationen und für Produktivitätssteigerung. Für die Optimierung der Geschäftsmodelle könnten der vermehrte Einsatz von Leasinglösungen wie auch die Bildung von Kooperationen mit Lieferanten herangezogen werden. Gerade in den Bereichen Ersatzbau, Sanierungen und Energie bieten Anpassungen der Geschäftsmodelle Potenzial, welches sich wertsteigernd auswirken könnte.

In der Mitarbeiterperspektive greift ein wichtiger Zusammenhang von Hebeln und Messgrößen: Je stärker die Personalentwicklung und die Führungsqualität verfolgt werden, desto höher die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter. In vielen Unternehmen wird eine offene und direkte Kommunikation gelebt. Aus Sicht der Personalentwicklung sind Führungsverantwortung und Weiterbildung sehr zentrale Themen. Erfreulicherweise ist auch der Frauenanteil in der Bauwirtschaft zunehmend. Aufgrund der übersichtlichen Unternehmensstruktur bauen Mitarbeiter oft eine stärkere Bindung zum Unternehmen auf und identifizieren sich mit der Idee und dem Produkt. Letzteres ist in dieser Branche sichtbar, was auch die Leistung im wahrsten Sinne des Wortes

greifbar macht. Die Personalkosten zählen in der Bauwirtschaft zu den für den Erfolg einer Unternehmung ausschlaggebenden Positionen. Die durchschnittliche Personalentschädigung in der Bauwirtschaft wird allgemein als angemessen beurteilt. Im Bereich der Arbeitsproduktivität konnten grosse Fortschritte durch erhöhte Automation und bessere Materialien erzielt werden. Diese Entwicklung, der stetige Wandel und die Wettbewerbsintensität erhöhen jedoch den Druck auf die Mitarbeiter.

Die finanzielle Hebel und Messgrößen werden insgesamt als zufriedenstellend beurteilt. Dies ist auf die hohen Auftragsbestände und die positiven Ausblicke zu zurückzuführen. Das Wachstum der zentralen Finanzgrößen beläuft sich mehrheitlich auf zwischen 0 und 4 Prozent. Der starke Preisdruck führt jedoch dazu, dass die Rentabilität eher gering ist. Die Liquidität ist stabil, kann sich aber in Krisensituationen akut verschärfen. Bei Mikrounternehmen (0–9 MA) in der Baubranche sind das Eigenkapital sowie die Liquidität eher knapp. Der Personalbestand und die Auftragsgänge zeigen sich stabil bzw. leicht steigend. Erhöhte Unsicherheit besteht in Bezug auf die Verfügbarkeit von Fachperso-

nal in gewissen Subbranchen. Aufgrund der hohen Fixkosten sind Unternehmen in der Bauwirtschaft gut beraten, Massnahmen für die Anpassung der Bilanz und Kostenstrukturen vorzubereiten, um die unternehmerische Flexibilität aufrecht zu erhalten. Insbesondere eine Erhöhung der Zinsen könnte zu einer Reduktion der Bautätigkeit und zugleich zu einer höheren Fixkostenbelastung in Form von Fremdkapitalzinsen führen.

**Die Preisproblematik ist zweiseitig: Die Preise in der Baubranche sind einem starken Druck ausgesetzt, aber die Immobilienpreise und die Baukosten steigen.**

# Baubranche

## Handlungsempfehlungen

### Handlungsempfehlung 1:

#### Frühzeitige Nachfolgeplanung

Die Nachfolgeplanung ist eine der wichtigsten und schwierigsten strategischen Aufgaben, mit der auch die Bauwirtschaft zu kämpfen hat. Nachfolge ist etwas sehr Persönliches. Ein Prozess, der schon viel früher beginnt, als sich das Unternehmen eingestehen. Entscheide betreffend Nachfolge brauchen Zeit – nur wenn die technokratische und emotionale Ebene für die Übergabe bereit sind, ist die freudvolle Übertragung der Geschäfte in neue Hände erfolgsversprechend.

### Handlungsempfehlung 2:

#### Fokussierung auf integrierte Geschäftsmodelle und Kundenakquise

Bauunternehmen müssen genügend Zeit und Ressourcen für die Neukundenakquise aufbringen. Dabei bieten der Ersatzbau- und der Sanierungsmarkt sowie die Energiewende besonderes Potenzial. Durch verstärkte Fokussierung auf Kundenwünsche im Bereich der Dienstleistungen und auf integrierte Lösungen können bestehende Geschäftsmodelle angepasst und erweitert werden. Beispielsweise können Bauunternehmen Kunden durch den gesamten Erstellungsprozess begleiten, indem sie neben der expliziten Bautätigkeit auch Dienstleistungen in Form eines Generalunternehmens übernehmen. Dadurch kann die bestehende Kundenzufriedenheit und -treue ausgebaut

und langfristige Partnerschaften geschaffen werden.

### Handlungsempfehlung 3:

#### Stärkung der finanziellen Unternehmensperspektive durch ein betriebliches Rechnungswesen

Bauunternehmen weisen aufgrund des hohen Preisdrucks eine geringe Rentabilität aus. Es besteht die latente Gefahr eines Double-Dip bei steigenden Zinsen: Steigende Zinsen führen zu einer höheren Fremdkapitalbelastung bzw. höheren Leasingraten und zeitgleich zu einem Rückgang von Bauaufträgen. Die hohen Fixkosten und eine geringe Rentabilität bei Unternehmen in der Bauwirtschaft führen dazu, dass die Eigenkapitalbasis bei einem Umsatzeinbruch rasch und abrupt vermindert wird. Durch eine frühzeitige Auseinandersetzung mit den damit verbundenen Risiken und Handlungsoptionen kann sich ein Unternehmen vorab mit möglichen Massnahmen bezüglich der Kostenstruktur beschäftigen, womit ihre Flexibilität und der Unternehmenswert nachhaltig gewahrt bleiben können.

Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie  
(MEM-Industrie)



# Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie (MEM-Industrie)

## Grösster Arbeitgeber im Industriesektor.

Rigo Tietz

- Die MEM-Industrie ist die grösste Exportbranche der Schweiz und daher von einem intensiven internationalen Wettbewerb geprägt. Bei den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen spielen die Aspekte Wechselkurse sowie Rohstoff- und Energiepreise eine grosse Rolle.
- Während Kundenzufriedenheit, Kundentreue und Produktqualität zu den bewährten Stärken Schweizer KMU aus der MEM-Industrie zählen, liegen die Schwächen in der Ausweitung der Geschäftstätigkeit und der Gewinnung neuer Kunden.
- Schweizer KMU können sich zumeist in Nischen behaupten, wo hohe Qualität und spezielles Know-how wichtig sind. Chancen bestehen in der Entwicklung und dem Angebot von zusätzlichen Serviceleistungen, die jedoch eine Anpassung oder Veränderung des Geschäftsmodells erfordern.

### Überblick/Charakterisierung

- **Anteil an der Bruttowertschöpfung**  
5.0%
- **Anzahl Beschäftigte absolut**  
231'165
- **Anzahl KMU absolut**  
11'564
- **Anteil an allen Beschäftigten**  
5.5%
- **Anteil an der Population aller KMU**  
2.1%
- **Durchschnittliche, reale Wachstumsrate der Bruttoinlandsprodukts pro Jahr (2008–2013)**  
0.9%

Tabelle 4: Kenngrössen MEM-Industrie.  
Quelle: BFS und SECO, 2013

Die Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie ist mit insgesamt rund 231'000 Beschäftigten der grösste Arbeitgeber der Schweiz im Industriesektor. Die dazugehörigen Un-

ternehmen erzielen pro Jahr eine Wertschöpfung von rund CHF 27.5 Mrd., was in etwa 5% der Wirtschaftsleistung (BIP) entspricht. Die Finanz- und Wirtschaftskrise hat insbesondere die Segmente Maschinenbau und Elektrotechnik stark getroffen. Es gingen Aufträge verloren, die in der anschliessenden und immer noch andauernden Erholungsphase vor allem im KMU-Umfeld nicht vollständig zurückgewonnen oder kompensiert werden konnten. Ausgenommen sind Unternehmen im Bereich der Metallverarbeitung, die als Hersteller von Metallerzeugnissen vorwiegend die Schweizer Bauindustrie beliefern und von dessen positiver Entwicklung profitieren konnten. Während die Metallindustrie vor allem im Bereich Metallerzeugnisse von vielen KMU geprägt wird, hat es in den letzten Jahren in der Maschinen- und Elektroindustrie eine starke Konzentration gegeben, so dass in diesen Teilbranchen je länger je mehr Mittel- und Grossbetriebe anzutreffen sind. Bei allen Teilbranchen der Maschinen-, Elektro-

und Metallindustrie handelt es sich um sehr zyklische Branchen, die von den Investitionstätigkeiten der Abnehmer abhängig sind.

### Intensiver internationaler Wettbewerb und Bedrohung durch neue Anbieter

Die MEM-Industrie ist die grösste Exportbranche der Schweiz, wobei die einzelnen Teilbereiche differenziert betrachtet werden müssen. Während Maschinenbauer durchschnittlich rund 60 % und Unternehmen aus der Elektrotechnik sogar 80 % ihres Umsatzes im Ausland erwirtschaften, nimmt in der Metallindustrie der Binnenmarkt eine zentrale Stellung ein, da die Nähe zum Kunden beispielsweise aufgrund hoher Transportkosten wichtig ist. Für Unternehmen der Maschinen- und Elektroindustrie besteht ein sehr intensiver internationaler Wettbewerb – unter anderem mit Anbietern aus Asien. Die hohe Rivalität innerhalb der Branche wird von den befragten Unternehmen folglich als grösste Bedrohung gesehen. Gemäss den Aussagen von Branchenexperten ist der Konkurrenzdruck

zwar hoch, jedoch gleichen sich verlorene und neu gewonnene Aufträge meist aus. Dies bedeutet, dass bei den Unternehmen in der Schweiz in der langfristigen Betrachtung keine grossen Marktverschiebungen zu verzeichnen sind. Für KMU können neue internationale Marktteilnehmer jedoch eine grosse Bedrohung darstellen, wenn es

**Die von vielen Unternehmen in der Branche erwirtschafteten Erträge sind zu niedrig und reichen oftmals nicht aus, den bestehenden Investitionsbedarf zu decken.**

handlungsmacht der Lieferanten

Preisschwankungen (z.B. Rohstoffe) treffen alle gleichermassen

Verhandlungsmacht der Kunden

Bei grossen Hauptabnehmern (z.B. Energiesektor) eher gross

Bedrohung durch neue Wettbewerber

Eher hohe Eintrittsbarrieren (Produktionskapazitäten)

Konkurrenzdruck/Rivalität in der Branche

Starke internationale Konkurrenz (Asien), hoher Preisdruck

Bedrohung durch Substitute

Substitute zukünftig in Teilmärkten möglich (z.B. 3D-Printing)

■ grosse Gefahr  
 ■ eher Gefahr  
 ■ neutral  
 ■ eher Chance  
 ■ grosse Chance

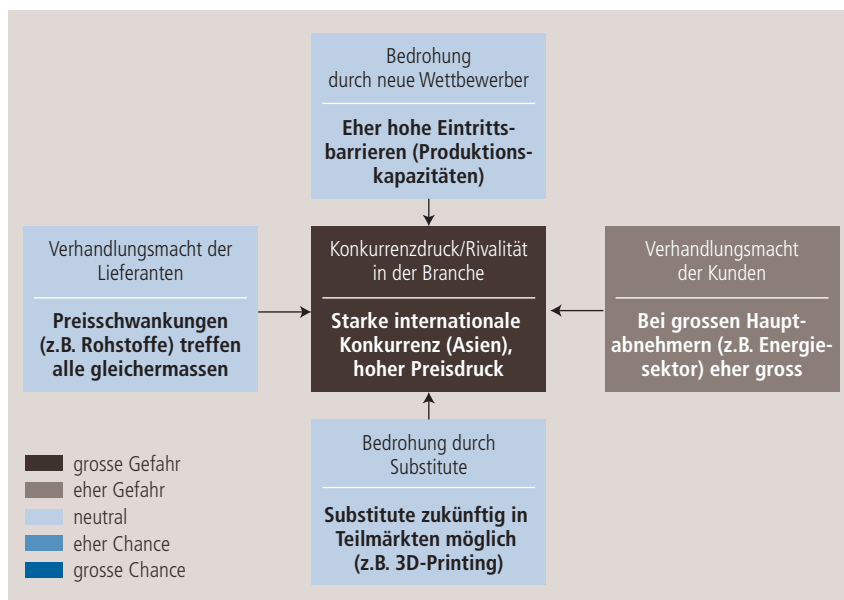


Abbildung 11: Branchenanalyse MEM-Industrie. Quelle: Eigene Darstellung, IFU-FHS, 2014

diesen gelingt, vergleichbare Produkte zu deutlich günstigeren Preisen anzubieten. Kunden fassen gemäss Expertenmeinung einen Anbieterwechsel jedoch erst bei einem deutlichen Preisvorteil von rund 10 % ins Auge, da die Wechselkosten bzw. der Umstellungsaufwand ansonsten zu hoch wären. Die Verhandlungsmacht der Kunden wird von den Befragten unter anderem auch aus vorgängig beschriebenem Grund als Bedrohung eingeschätzt, insbesondere wenn Gross-

# Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie (MEM-Industrie)

kunden eine wichtige Rolle spielen. Gegenwärtig wird die Gefahr durch Substitute als eher gering eingestuft. In Zukunft könnte die 3D-Printing-Technologie in einigen Teilbereichen und bei kleinen Stückzahlen bestehende Produkte zu ersetzen drohen.

Wie Abbildung 12 aufzeigt, werden bei den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen

die Aspekte Wechselkurse, die Verfügbarkeit von Arbeitskräften sowie Rohstoff- und Energiepreise von den befragten Unternehmen aus der MEM-Industrie stärker als Gefahr wahrgenommen als vom Gesamtdurchschnitt. Aufgrund des grossen Exportanteils der Maschinen- und Elektroindustrie hat für die betroffenen Unternehmen der Wechselkurs ein hohes Gewicht. Dies gilt für KMU

in besonderem Mass, da sich für diese eine Absicherung gegenüber Währungsschwankungen im Vergleich zu Grossunternehmen schwieriger gestaltet. Aufgrund der Stärke des Schweizer Frankens mussten viele KMU gegenüber ihren Kunden Preiserhöhungen durchsetzen. Einige Unternehmen mussten sogar finanzielle Reserven auflösen, um sich auf die neue Situation einstellen zu kön-

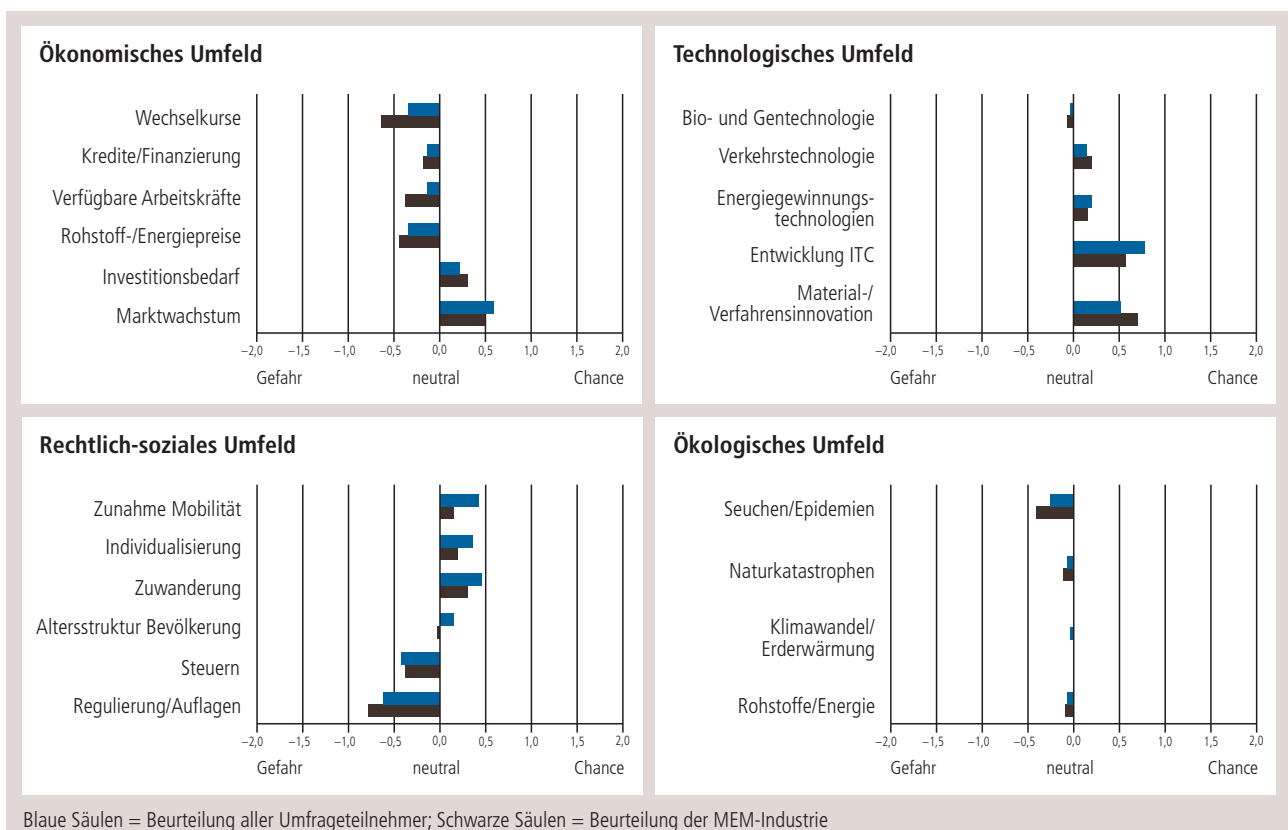


Abbildung 12: Wahrgenommene Chancen und Gefahren der MEM-Industrie im Vergleich zu allen Umfrageteilnehmern. Quelle: Eigene Darstellung, IFU-FHS, 2014



nen. Alle drei Teilbranchen der MEM-Industrie sind sehr rohstoff- und energieintensiv, so dass die Entwicklung der Rohstoffpreise einen grossen Einfluss auf die Produktionskosten hat. Jedoch sind in der Regel alle Unternehmen der Branche gleichermaßen von Preiserhöhungen betroffen, so dass sich daraus kein direkter Wettbewerbsnachteil ergibt. Marktwachstum wird im Vergleich zum Gesamtdurchschnitt weniger als Chance gesehen. Experten gehen sogar davon aus, dass die Branche in der Gesamtbetrachtung nur ein sehr begrenztes Wachstumspotenzial ausweist. Europäische Anbieter werden nicht so stark wachsen wie internationale Unternehmen, so dass das relative Gewicht Europas zukünftig abnehmen wird. Wachstumschancen ergeben sich für KMU zumeist nur in sehr speziellen Anwendungsgebieten. Bei den technologischen Rahmenbedingungen fallen die Antworten im Vergleich zu allen Umfrageteilnehmern weniger unterschiedlich aus. Material- und Verfahrensinnovationen werden etwas stärker als Chance wahrgenommen als im Gesamtdurchschnitt. Dies lässt sich dadurch erklären, dass die kontinuierlichen Bestrebungen zur Verbesserung der Effizienz und beispielsweise der anhal-

**Der Wandel vom klassischen Produktionsunternehmen zum innovativen Serviceprovider ermöglicht die Erhöhung der Kundenbindung sowie die Erschliessung neuer Einnahmequellen.**

tende Trend zur weiteren Automatisierung die Frage nach neuen Maschinen und Anlagen steuern. Bei den rechtlich-sozialen Rahmenbedingungen werden Entwicklun-

gen wie die zunehmende Mobilität, Individualisierung sowie Zuwanderung weniger als Chance gesehen als im Gesamtdurchschnitt. Nach Einschätzung der teilnehmenden Unternehmen stellen zunehmende Regulierungen und Auflagen eine erhebliche Bedrohung für die Branche dar. Diese schränken nicht nur die Handlungsfreiheit ein, sondern bedeuten ausserdem eine zusätzliche zeitliche Belastung aufgrund des administrativen Mehraufwandes, der gerade bei KMU besonders ins Gewicht fällt.

Auf die Frage nach den grössten von aussen erzeugten Sorgen wurden folgende Aspekte am häufigsten genannt: Abwanderung, Preisdruck, Konkurrenz, Billiganbieter, Regulierungen, Kundenbindung, Wechselkurse und Rohstoffpreise.

# Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie (MEM-Industrie)

## Stärken bei der Betreuung bestehender und Schwächen bei der Gewinnung neuer Kunden

Die Ergebnisse aus den Unternehmensperspektiven zeigen ein differenziertes Bild. Bei der Markt- und Kundenperspektive fällt auf, dass Messgrößen wie Kundenzufriedenheit, Kundentreue und Produktqualität

nach Einschätzung der befragten KMU sehr positiv bewertet werden. Diese Aspekte verdeutlichen die bewährten Stärken Schweizer Unternehmen aus der MEM-Industrie wie Qualität, Swissness und Kundentreue, die auch im internationalen Umfeld wahr-

genommen und geschätzt werden. Im Gegensatz dazu fällt die Bewertung der Erfolgsgrößen Marktanteil und Neukundenanteil deutlich schlechter aus. Dies geht einher mit der sehr kritischen Einschätzung der entsprechenden Steuergrößen Marktbearbeitung, Vertriebskanäle und Kunden-

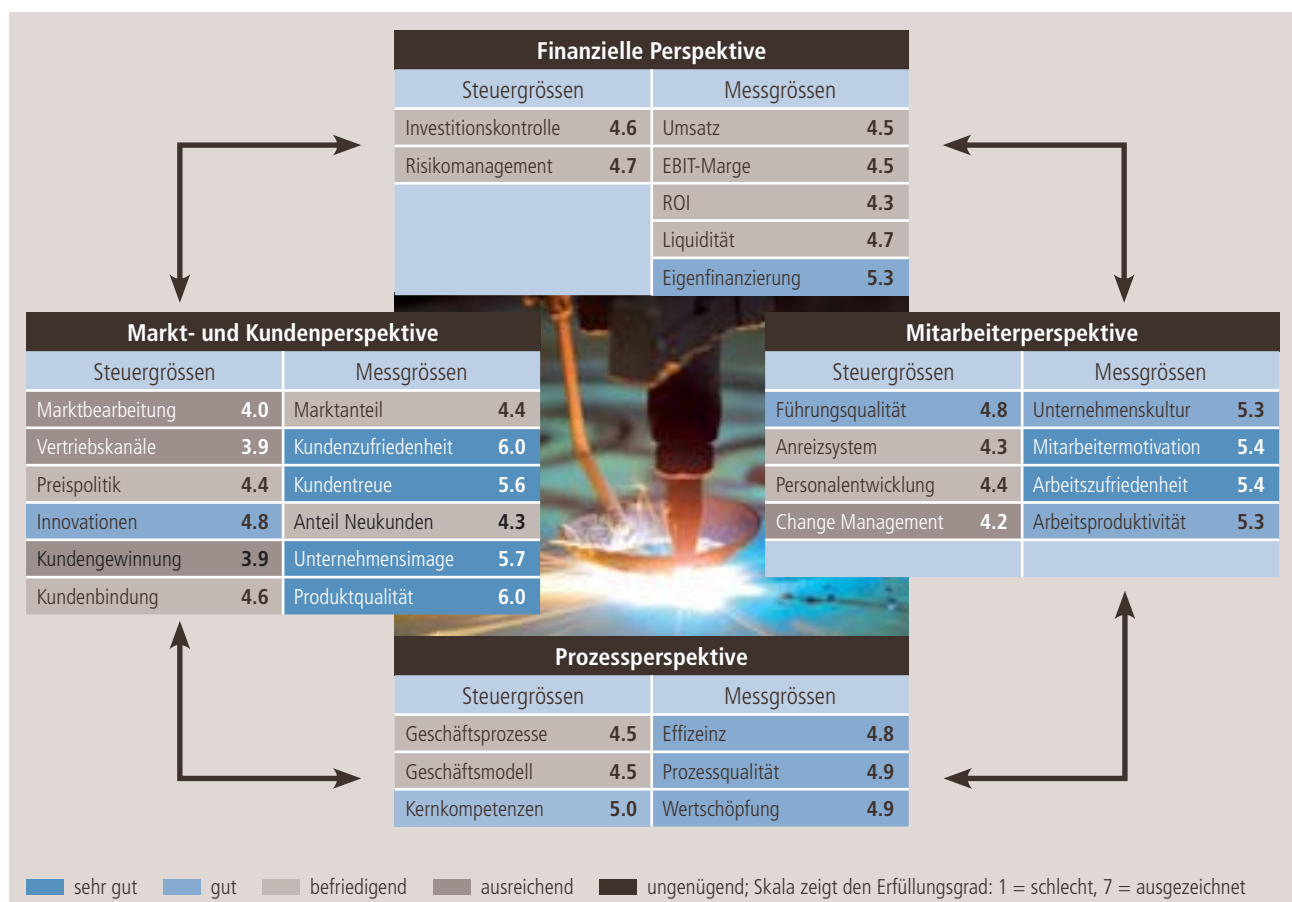


Abbildung 13: Management-Cockpit MEM-Industrie. Quelle: Eigene Darstellung, IFU-FHS, 2014

gewinnung und offenbart die Schwächen, die KMU in der Branche oftmals aufweisen. Unternehmen fokussieren stark auf bestehende Kunden und berücksichtigen potenzielle neue Kunden oder Marktsegmente nur gering. Daraus resultiert das Risiko, dass bei einem plötzlichen Wegfall grosser Kunden zwar eine schnelle Reaktion notwendig wäre, Unternehmen darauf jedoch oft nicht vorbereitet sind (Klumpenrisiko).

In der Prozessperspektive werden die Messgrössen Effizienz, Prozessqualität und Wertschöpfung positiv bewertet. Jedoch nicht alle korrespondierenden Steuergrössen wie Geschäftsprozesse oder Geschäftsmodell passen in dieses Bild. Die Befragung von Branchenexperten hat deutlich gemacht, dass viele Unternehmen der MEM-Industrie kein eigenes Produkt herstellen, sondern als klassische Zulieferer und Komponentenlieferanten Vorprodukte für andere Firmen fertigen. In diesem Zusammenhang besteht häufig eine sehr enge Verzahnung zwischen Lieferanten und Kunden. Diese wird vor allem dort deutlich sichtbar, wo zum Beispiel Mitarbeiter des Zulieferers auf den IT-Systemen des Kunden arbeiten und somit bereits eine Integration in die Geschäftsprozesse stattgefunden hat. Über die beiden Steuergrössen Geschäftsprozesse und Geschäftsmodell bzw. Wertschöpfungsarchitektur kann in diesem Fall nur noch sehr eingeschränkt Einfluss ausgeübt werden. Neue Geschäftsmodelle sind zwar grund-



Abbildung 14: Finanzielle Kenngrössen der MEM-Industrie im Vergleich. Quelle: IFU-FHS, 2014

# Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie (MEM-Industrie)

sätzlich interessant, für die Unternehmen aber nur bedingt umsetzbar.

Bei der Mitarbeiterperspektive werden die erfolgsrelevanten Messgrössen von den Unternehmensvertretern durchweg positiv eingeschätzt. Interessanterweise werden die Steuergrössen, über die direkt oder indirekt Einfluss ausgeübt werden kann, deutlich schlechter bewertet. Am kritischsten wird hierbei das Change Management betrachtet. Den befragten Unternehmen gelingt es offensichtlich nur bedingt, ihre Mitarbeiter angemessen in Veränderungsprozesse einzubeziehen. Der Bereich Elektrotechnik kämpft gegenwärtig von einem Ingenieurmangel. Auch im Bereich Metall stellt die Fachkräftesituation ein grosses Problem dar. Diesen Betrieben fällt es momentan schwer, Lernende für die freien Ausbildungsplätze zu gewinnen.

Die finanziellen Kennzahlen weisen darauf hin, dass sich viele der antwortenden Unternehmen in einer schwierigen Situation befinden. Rund ein Drittel der Unternehmen verzeichnet einen Umsatzrückgang. Bei etwa zwei Dritteln ist die Gewinnmarge kleiner als 4%. Die momentan erwirtschafteten Erträge reichen oftmals nicht aus, den Investitionsbedarf zu decken. Dies ist nicht zuletzt eine Folgeerscheinung der Finanz- und Wirtschaftskrise, in der Unternehmen zwar die Belegschaften reduziert haben, diese jedoch nicht in ausreichendem

Masse den tatsächlich erlittenen Auftrags-einbrüchen anpassen konnten oder (im Hinblick auf die langfristige Entwicklung) wollten. Die Erfolgsindikatoren der Unternehmen der MEM-Industrie fallen im Vergleich zum Gesamtdurchschnitt tendenziell schlechter aus.

## Handlungsempfehlungen

### Handlungsempfehlung 1:

#### Fokus auf spezielle Anwendungsbereiche

Im Bereich der Maschinen- und Elektroindustrie haben bereits umfassende Produktionsverlagerungen ins Ausland stattgefunden. Dies betrifft insbesondere die Herstellung von Standardprodukten. Die Schweizer KMU können sich zumeist nur in Nischen behaupten, wo hohe Qualität und spezielles Know-how entscheidend sind. Der Fokus auf innovative Speziallösungen muss weiterhin im Fokus stehen.

### Handlungsempfehlung 2:

#### Ausbau des Servicegeschäfts

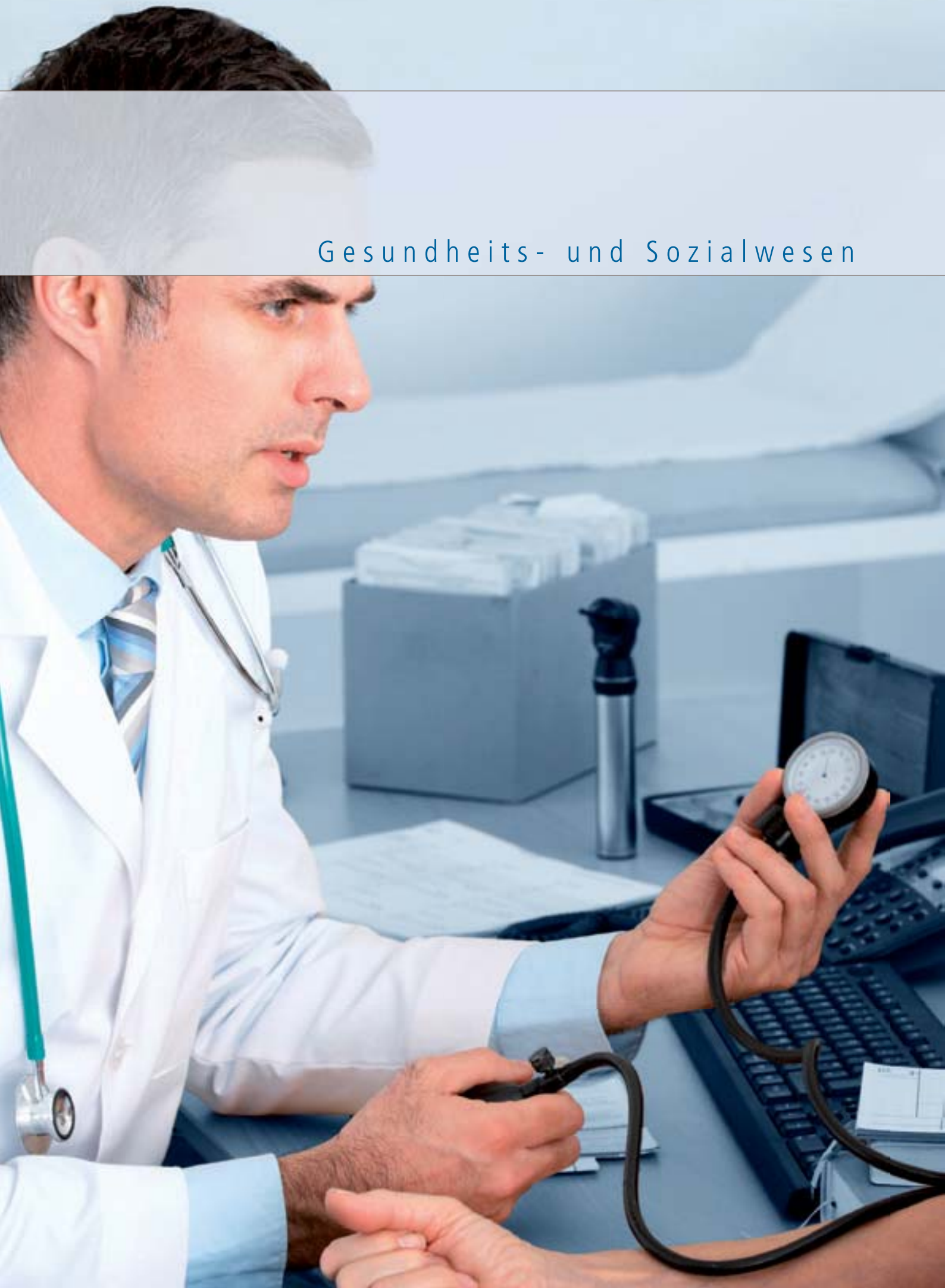
Viele Grossunternehmen verfolgen bereits aktiv den Wandel vom klassischen Produktionsunternehmen zum innovativen Serviceprovider und haben ihre Geschäftsmodelle entsprechend angepasst. Hierbei geht es nicht nur darum, die Kundenbindung zu erhöhen, sondern auch neue Einnahmequellen zu erschliessen. Zusätzliche Dienstleistungen wie Engineering oder After-Sales-Services stellen auch für KMU ein grosses Potenzial dar.

### Handlungsempfehlung 3:

#### Aktive Gewinnung neuer Kunden

Die Untersuchungsergebnisse haben deutlich gemacht, dass viele KMU der MEM-Industrie grosse Stärken bei der Betreuung von bestehenden Kunden aufweisen. Andererseits konnte die Neukundengewinnung als grosse Schwäche identifiziert werden. KMU sollten aktiv Massnahmen ergreifen, um gezielt neue Kunden- und Marktsegmente anzusprechen, so dass das Klumpenrisiko (finanzielle Einbussen durch den Wegfall eines Grosskunden) klein gehalten werden kann.

# Gesundheits- und Sozialwesen



# Gesundheits- und Sozialwesen

## Hoch reguliert und politisch.

Wilfried Lux

- Die seit 2012 geltende Finanzierung über Fallpauschalen bedeutet ein Umdenken im Schweizer Gesundheitswesen. Spitäler müssen bei gleichbleibender Qualität effizienter werden.
- Eine hohe Regulierung und starker politischer Einfluss lassen wenig Handlungsspielraum in dieser Branche.
- Grösste Herausforderung ist der grosse Bedarf an qualifizierten Fachkräften.
- Zufriedene Patienten und Mitarbeiter, mässige Finanzen – das grösste Potential liegt in Prozessverbesserungen und neuen Geschäftsmodellen.

### Überblick/Charakterisierung

- **Anteil an der Bruttowertschöpfung**  
11.5%
- **Anzahl Beschäftigte absolut**  
485'000
- **Anzahl KMU absolut**  
53'600
- **Anteil an allen Beschäftigten**  
12.0%
- **Anteil an der Population aller KMU**  
9.8%
- **Durchschnittliche, reale Wachstumsrate des Bruttoinlandsprodukts pro Jahr (2008 –2013)**  
4.31%

Tabelle 5: Kenngrössen Gesundheitswesen.  
Quelle: BFS und SECO, 2013, 2014

Die volkswirtschaftliche Bedeutung des Schweizer Gesundheitssektors ist bemerkenswert. 485'000 Personen arbeiten im Gesundheitswesen und erzielen eine Wertschöpfung von jährlich über CHF 60 Mrd. Damit liegt die Schweiz hinter den

USA weltweit an zweiter Stelle (in Prozent vom BIP). Die Nachfrage nach Gesundheitsdienstleistungen wird in Zukunft tendenziell eher noch steigen, vor allem aufgrund der demographischen Entwicklung und wenn es um die Bekämpfung lebensbedrohlicher Krankheiten geht. Der technische Fortschritt bei Diagnose- und Behandlungsmethoden führt zu einem Angebotsüberhang, der oftmals allzu gern mit zunehmender Nachfragegenerierung bedient wird. Die vorliegende Umfrage richtete sich an verschiedene Vertreter des Gesundheitswesens – Krankenhäuser, Pflegeheime, Mediziner und Spitex; der grösste Teil der Antworten kam jedoch von Spitälern. Mit der Einführung des Fallpauschalen-Vergütungssystems (SwissDRG 2012, Tarmed 2004) wurde die Finanzierung der Spitäler auf eine neue Grundlage gestellt. Dadurch wurden Spitäler von Kostenzentren zu Profitzentren. Durch dieses neue Finanzierungssystem sowie durch die freie Spitalwahl in der Schweiz entsteht ein zunehmender Wettbewerbsdruck.

### Steigender Wettbewerb und kompetenter Patient

Abbildung 15 zeigt die Wettbewerbskräfte im Gesundheitsmarkt. Die Branche ist stark reguliert. Es herrschen hohe Eintrittsbarrieren insbesondere für Ärzte und Spitäler. Neue Wettbewerber werden somit nicht als grosse Bedrohung bewertet. Aufgrund der Qualitätssteigerung der Dienstleistungen im Ausland wird ein Gesundheitstourismus zwar wahrgenommen, die Gefahr für das Schweizer Gesundheitswesen ist aber eher gering zu beurteilen. Die Macht der Patienten ist insgesamt mittelgross. Verhandlungsmacht an sich haben sie nicht, da sie im Krankheitsfall auf die medizinische Versorgung angewiesen sind. Allerdings hat ihre Macht seit der Einführung der freien Arzt- und Spitalwahl zugenommen. Während Patienten früher froh waren, einen Platz im Spital zu bekommen, werden heutzutage verschiedene Spitäler evaluiert und das geeignetste ausgewählt. Einen entscheidenden Einfluss auf die Spitalwahl hat in diesem Zusammenhang der zuweisende Arzt. Die Ausgangslage ist auch

nicht für alle Spitäler gleich. Beispielsweise sind kantonale Spitäler in der Regel steuerbefreit, und einige werden immer noch subventioniert, obgleich das neue Finanzierungssystem eigentlich den freien Wettbewerb fördern will und dies nicht mehr vorsieht. Die Verhandlungsmacht der Lieferanten ist als mittelgross einzustufen. Pharmakonzerne haben eine relativ grosse Macht und leisten gute Lobbyarbeit in der Politik. Diese starke Position, insbesondere bei patentierten Medikamenten, wird durch den zunehmenden Einsatz von Generika etwas relativiert. Hochspezialisierte Technologielieferanten geniessen eine Quasi-Monopolstellung und damit ebenfalls grosse Macht. Durch die Einführung von Fallpauschalen (Swiss DRG und Tarmed) hat sich der Effizienzdruck erhöht, so dass der gesamte Markt einem zunehmenden Konkurrenz- und Wettbewerbsdruck ausgesetzt ist.

In Abbildung 16 werden die äusseren Rahmenbedingungen für den Gesundheitsmarkt im Überblick dargestellt. Im ökonomischen Bereich erkennt man ein durchschnittliches Marktwachstum, welches vor allem über das mengenmässige Wachstum und nicht mehr über Preise erreicht wird. Das grösste Problem im wirtschaftlichen

### Von der Kostenstelle zum Profit Center – Das Gesundheitswesen muss sich zunehmend dem Wettbewerb stellen.

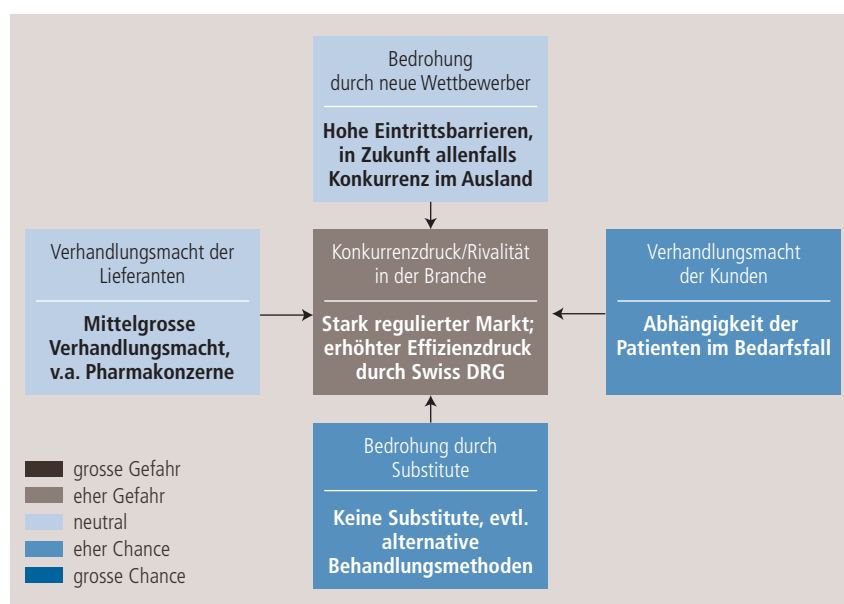


Abbildung 15: Branchenanalyse Gesundheitswesen. Quelle: Eigene Darstellung, IFU-FHS, 2014

Kontext scheint die Verfügbarkeit an qualifizierten Arbeitskräften zu sein. Pro Jahr benötigt das Gesundheitswesen eine Zuwanderung von etwa 10 000 Arbeitskräften in den Bereichen Spitzenmedizin, medizinische Grundversorgung, Forschung und Pflegefachpersonal. In der Schweiz werden beispielsweise zu wenig Mediziner ausgebildet, um die Nachfrage zu decken. Daher wurden in den letzten Jahren verstärkt Ärzte aus dem Ausland in die Schweiz geholt, vor allem aus Deutschland. Seit sich die Rahmen-

# Gesundheits- und Sozialwesen

bedingungen für Mediziner in Deutschland verbessert haben, ist dieser Trend rückläufig. Für die Schweiz bedeutet dies kurzfristig, dass sie Mediziner aus anderen Ländern anstellen muss, langfristig führt jedoch kein Weg daran vorbei, die Anzahl der Studienplätze zu erhöhen. Der Bedarf an notwendigen Investitionen wird in der Umfrage neutral beurteilt. Es ist in diesem Zusam-

menhang die Frage zu stellen, wer dies beurteilt. Unabhängig vom tatsächlichen Bedarf existieren derzeit auch Anreize, in Anlagen zu investieren, da die Tarife der Fallpauschalen kostenbasiert festgelegt werden. Im Zusammenspiel mit den Lieferanten ist die entscheidende Frage, wie gut sich Spitäler in Einkaufsgemeinschaften organisieren können. Derzeit bilden sol-

che Kooperationen eher die Ausnahme als die Regel. Im rechtlich-sozialen Umfeld zeigen sich sowohl Chancen als auch Gefahren. Die hohe Anzahl an Regulierungen und Auflagen erschwert den Marktteilnehmern das Leben. Im Vergleich mit dem Durchschnitt über alle Branchen wird dieses Problem als etwa doppelt so hoch eingestuft. Die zunehmende Mobilität der Bevölkerung

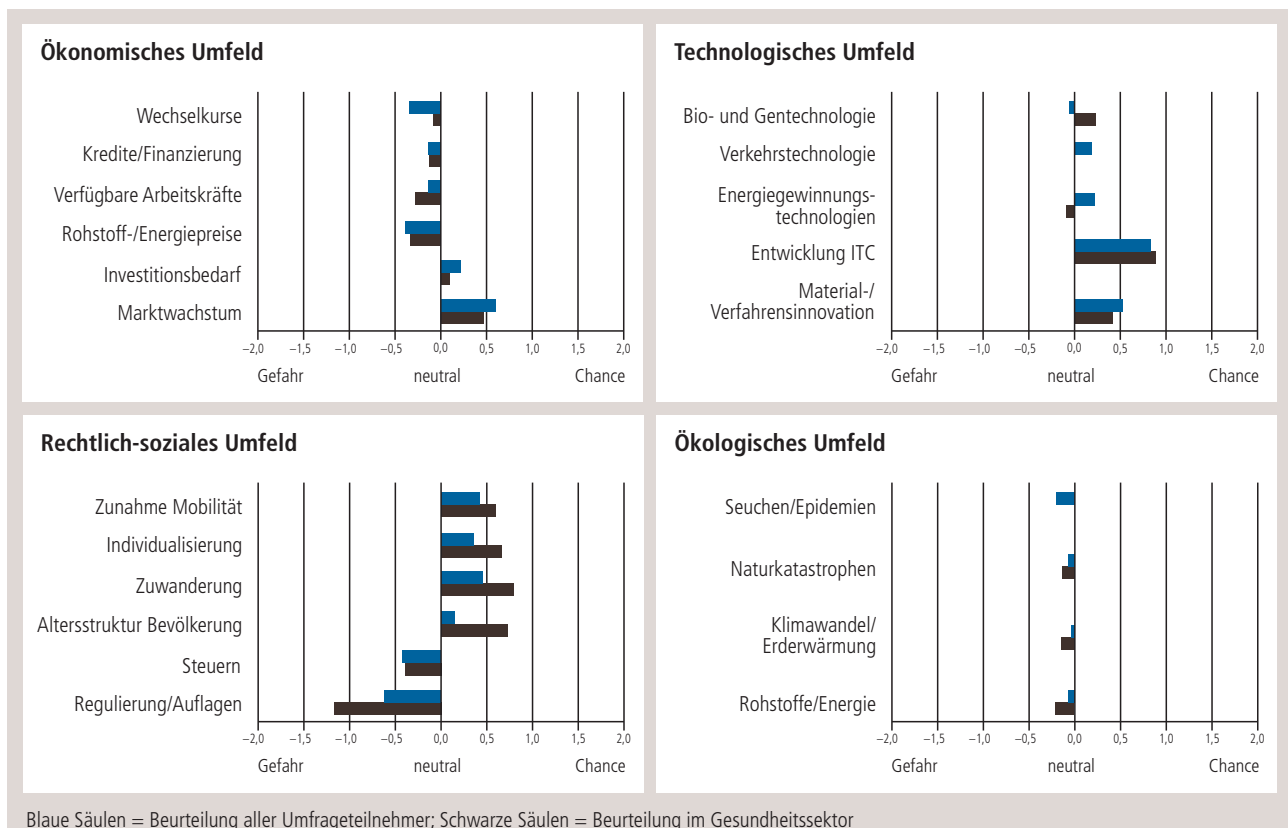


Abbildung 16: Wahrgenommene Chancen und Gefahren im Gesundheitswesen im Vergleich zu allen Umfrageteilnehmern. Quelle: Eigene Darstellung, IFU-FHS, 2014



wird insgesamt als positiv angesehen; das lässt darauf schliessen, dass die Chancen durch freie Spitalwahl die Gefahren durch möglichen Gesundheitstourismus kompensieren. In der Individualisierung der Dienstleistungen wird ebenfalls eine Chance gesehen. Wichtig ist vor allem, dass der Mensch als Mensch wahrgenommen und mit Würde behandelt wird. Die Schweizer Bevölkerung hat zudem eine der höchsten Lebenserwartungen weltweit. Dies stellt für den Gesundheitssektor (Pharmaunternehmen, Spitäler, Pflegeheime) verständlicherweise eine weitere Chance dar, da die Patienten länger versorgt werden müssen (vor allem in den letzten Lebensjahren steigen die Gesundheitskosten – oftmals aufgrund der Multimorbidität – exponentiell an). Ausserdem treten vermehrt Krankheiten auf, die es früher nicht oder nicht in diesem Ausmass gegeben hat (z.B. Alzheimer, Demenz). Während die veränderte Altersstruktur sich aus Marktsicht positiv für das Gesundheitswesen auswirkt, stellt sie für den Personalmarkt eine Herausforderung dar. Immer mehr ältere Menschen müssen von immer weniger jüngeren Menschen medizinisch versorgt werden. Die Zuwanderung wurde ebenfalls positiv bewertet – steigende Bevölkerungszahlen bedeuten eine steigende Anzahl an potenziellen Pati-

### Trotz Regulierung und politischem Einfluss ist es im Gesundheitswesen möglich, Gewinne zu machen – für einige.

enten. Wie sich die Abstimmung vom 9. Februar 2014 (Einwanderungsinitiative) auf die Zuwanderung auswirken wird, bleibt abzuwarten. Im technologischen Umfeld werden die grössten Chancen im Bereich der Gentechnologie, d.h. der Analyse und Veränderung der Genome, gesehen. Es geht dabei darum, Krankheiten möglichst frühzeitig zu erkennen und behandeln zu können. Die Bedeutung neuer Informations-, Kommunikations- und Verfahrenstechnologien liegen im Gesamtdurchschnitt. Potenzial wird im Bereich e-Health gesehen. Verfahrensinnovationen beflügeln den medizinischen Fortschritt und verändern so die Art und Weise der Behandlungen (beispielsweise ist ein Trend sichtbar, mehr Leistungen ambulant zu erbringen). Ökologischen Aspekten kommt eine eher geringe Bedeutung zu. Die grösste Gefahr in diesem Zusammenhang geht von der Ungewissheit hinsichtlich der Auswirkungen von Technologien aus, für die noch keine Langzeitstudien bestehen, wie zum Beispiel der Kernspin-Tomographie (CT). Auf die Frage nach den grössten von aussen erzeugten Sorgen, wurden in der Umfrage die folgenden Aspekte am häufigsten genannt: Regulierung, Qualität, Personalrekrutierung und -entwicklung, Kunden-

zufriedenheit und Liquidität. Die quantitative Auswertung zeigt jedoch, dass Qualität und Patientenzufriedenheit als sehr gut eingestuft werden. Andere Erhebungen bestätigen dies ebenfalls.

# Gesundheits- und Sozialwesen

## Kosten- und Effizienzdruck in der Branche nehmen zu

Bei den marktorientierten Messgrößen in Abbildung 17 fällt auf, dass vor allem die Zufriedenheit der Patienten und die Qualität der Dienstleistung im Vordergrund stehen. Darüber hinaus wird grossen Wert auf

die Treue der Patienten bzw. deren Bindung gelegt, ohne jedoch die Akquisition neuer Patienten zu vernachlässigen. Auch die Reputation bzw. das Image des Spitals, der Ärzte oder des Pflegeheims spielt eine wesentliche Rolle. Geringere Bedeutung hat der Marktanteil – allerdings ist anzuneh-

men, dass sich diese Bewertung durch die freie Spitalwahl in Zukunft verändern wird. Bei den marktbezogenen Stellhebeln zeigt sich ebenfalls, dass aktive Kunden- bzw. Patientenbindung sowie innovative Geschäftsmodelle am erfolgversprechendsten sind. Aus Spitalsicht besonders zu er-

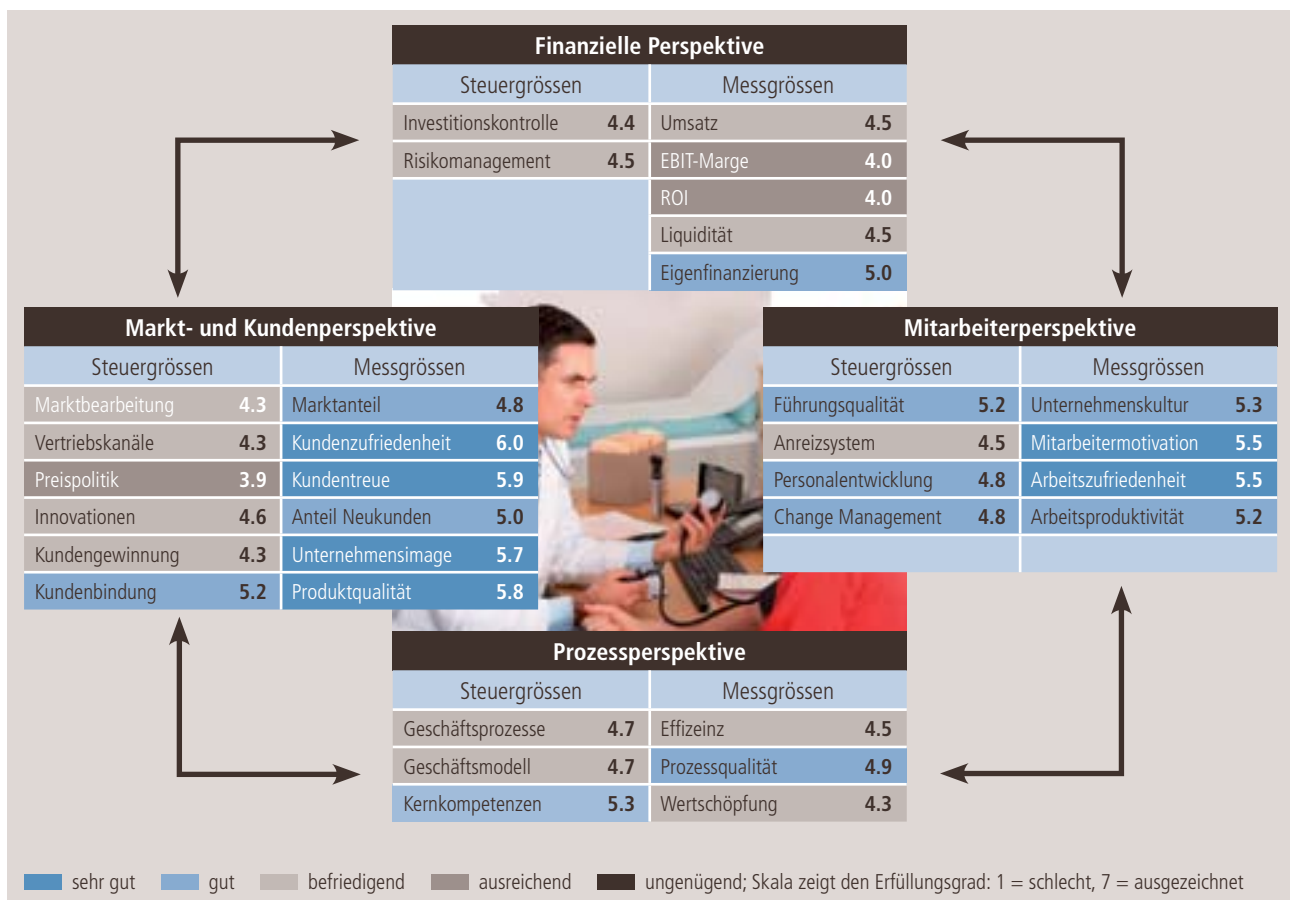


Abbildung 17: Management-Cockpit Gesundheitswesen. Quelle: Eigene Darstellung, IFU-FHS, 2014

wählen ist in diesem Zusammenhang der Einfluss der zuweisenden Ärzte. Die Preispolitik hingegen ist kaum beeinflussbar und interessiert den Patienten auch wenig, es sei denn, die Leistung wird nicht vom Versicherer übernommen.

Im Bereich der Geschäftsprozesse zeigt sich hinsichtlich der Qualität der Leistung bereits ein hohes Niveau. Verbesserungspotenzial ist bei der Effizienz, der Produktivität und der Wertschöpfung auszumachen. Bei den Stellhebeln zeigt sich, dass die Konzentration auf und die Nutzung von Kernkompetenzen bereits recht gut gehandhabt wird. Weiteres Potenzial ist bei der Optimierung der Geschäftsprozesse und der Ausgestaltung von innovativen und neuen Geschäftsmodellen einschliesslich Netzwerken und Kooperationen von verschiedenen Partnern im System zu verzeichnen.

Durchwegs gut wird die Mitarbeiterperspektive gesehen. Kultur, Motivation, Zufriedenheit und Produktivität werden als gut bis sehr gut eingestuft. Als Hebel wird vor allem die Qualität der Führung genannt, die man weitgehend im Griff hat. Potenzial besteht bei Anreizen, Personalentwicklung und Change Management.

Die finanziellen Messgrößen werden von den Teilnehmern der Umfrage als durchschnittlich gesehen, da die finanziellen Hebel als eher wenig effektiv beschrieben



Abbildung 18: Finanzielle Kenngrößen Gesundheits- und Sozialwesen im Vergleich; Quelle: IFU-FHS, 2014

werden. Viele Spitäler kämpfen mit Liquiditätsproblemen.

So werden die ausgewählten Kennzahlen von den Umfrageteilnehmern beurteilt.

Das Umsatzwachstum liegt bei mehr als der Hälfte der Befragten unter 4%. Nur 10% können auf ein Wachstum von mehr als 15% verweisen. Bei der Rentabilität sieht es ebenso wenig erfreulich aus. 58% der Teilnehmer haben eine EBIT-Marge von weniger als 4% und 83% einen ROI von weniger als 4%. Somit können vermutlich in den meisten Fällen die Kapitalkosten nicht gedeckt und eine nachhaltige Refinanzierung nicht sichergestellt werden. Allerdings ist von politischer Seite eine hohe Rendite im Gesundheitswesen auch nicht erwünscht.

## Handlungsempfehlungen

### Handlungsempfehlung 1: Effizienzsteigerung

Die Fallpauschalen geben die Erlöse pro Behandlungspfad vor. Somit liegt der grösste Hebel für Spitäler und Ärzte in Kostensenkungen und Effizienzsteigerungen. Hier sind Potenziale zu prüfen, wie es ohne Qualitätseinbussen möglich ist, die Aufwände zu reduzieren. Dies kann beispielsweise bedeuten, dass bei Umsatzsteigerungen der Personalaufwand nicht proportional dazu ansteigt. Weitere Möglichkeiten sind Optimierungen von Infrastruktur sowie straffere Organisation des Pflegebereichs.

### Handlungsempfehlung 2: Kooperationen

Um Kosten zu senken bzw. Synergien zu nutzen, sind Kooperationen unter Marktteilnehmern in Betracht zu ziehen, wobei sich jeder auf seine Kernkompetenz konzentriert. Kooperationen von Spitalern können zu erheblichen Kosteneinsparungen führen, wenn sich beispielsweise das eine Spital auf Herzchirurgie und das andere auf Onkologie spezialisiert. Auch der Zusammenschluss mehrerer Ärzte zu Gemeinschaftspraxen ist aus finanzieller Sicht eine sinnvolle Zusammenarbeit.

### Handlungsempfehlung 3: Neue Geschäftsmodelle

Hohe Regulierungsdichte, starker Verdrängungswettbewerb und ein immer besser informierter Patient führen zu einer steigenden Nachfrage nach neuen Geschäftsmodellen. HMO-Modelle, verstärkte Beratung durch Apotheker sowie eine stärkere Einbindung des Pflegefachpersonals in medizinische Aufgaben sind Beispiele für Anpassungen der Geschäftsmodelle.

Grosshandel



# Grosshandel

## Eine Branche mit unterschätzter Rolle in der Wertschöpfungskette.

Anthony Castiglioni

- Der Grosshandel ist geprägt durch Verdrängungswettbewerb und starken Preisdruck. Chancen orten die Befragten in der Entwicklung der IT- und Telekommunikationstechnologie sowie in Material- und Verfahrensinnovationen. Gefahren sehen sie in den steigenden Rohstoff- und Energiepreisen sowie in Regulierungen und Auflagen.
- Trotz des schwierigen Umfeldes geben sich die Grosshändler bei allen Messgrössen leicht bessere Noten als der Durchschnitt. Hier trägt der überdurchschnittliche Einsatz der Hebel Früchte (v.a. im Bereich Kunden/Markt).
- Weiteres Potenzial zur Stärkung der Marktposition wird v.a. im Anbieten zusätzlicher Dienstleistungen und einer Erweiterung der wertschöpfenden Aktivitäten gesehen.

### Überblick/Charakterisierung

- **Anteil an der Bruttowertschöpfung**  
10.1%
- **Anzahl Beschäftigte absolut**  
229'540
- **Anzahl KMU absolut**  
24'300
- **Anteil an allen Beschäftigten**  
5.5%
- **Anteil an der Population aller KMU**  
4.4%
- **Durchschnittliche, reale Wachstumsrate des Bruttoinlandsprodukts pro Jahr (2008 –2013)**  
1.2%

Tabelle 6: Kenngrössen Grosshandel.  
Quelle: BFS, 2013

Der Grosshandel nimmt in der Schweiz sowohl bezüglich der Anzahl Beschäftigten als auch bezüglich der erzielten Bruttowertschöpfung eine bedeutende Stellung ein. Gemessen an der Bruttowertschöpfung

belegt der Grosshandel mit einem Anteil von 10.1% sogar den zweiten Rang, hinter der öffentlichen Verwaltung mit 10.2%. Die Branche ist heterogen zusammengesetzt und reicht vom Handel mit lebenden Tieren bis hin zum Handel mit Maschinen und Ausrüstungen sowie Rohstoffen. Ganz grob lässt sich der Grosshandel nach Beschäftigungsanteilen etwa in folgende Kategorien einteilen: Maschinen und Ausrüstungsgüter (24%), Nahrungsmittel und Getränke (15%), sonstige Konsumgüter (29%), chemische Erzeugnisse, Bau- und Rohstoffe (23%).

Wie andere Branchen auch, verzeichnete der Grosshandel als Folge der Finanzkrise in den Jahren 2009 sowie 2011 markante Einbrüche beim Bruttoinlandsprodukt. Die Branche verhält sich eher prozyklisch, entsprechend ist zu erwarten, dass die zukünftige Entwicklung der Branche dem gesamtwirtschaftlichen Wachstum folgt.

### Eine wettbewerbsintensive Branche, die aber auch Wachstumsmöglichkeiten bietet

Viele Segmente des Grosshandels in der Schweiz sind eher gesättigt und stark fragmentiert. Hinzu kommt, dass es einigen Händlern Mühe bereitet, sich mit ihrem Angebot von der Konkurrenz zu differenzieren. Die Händler versuchen deshalb durch höhere Einkaufs- und Umsatzvolumina Grössenvorteile zu erzielen, um damit dem Margendruck standzuhalten. Alternativ wird eine Differenzierung über Beziehungspflege mit dem Kunden oder erhöhter Verfügbarkeit gesucht. In einzelnen Subbranchen bestehen echte Substitute (z.B. Holz vs. Stahl oder Keramik im Baubereich), in anderen (z.B. Elektronik) nur wenige. Kann der Händler das Substitut in sein bestehendes Geschäftsmodell integrieren, d.h. ins Sortiment aufnehmen, stellt das Substitut aber kaum eine Bedrohung dar. Die Verhandlungsmacht der Lieferanten ist stark abhängig vom Grad der Differenzierung oder seiner Markenstärke.

Haben diese weder noch, sind sie austauschbar, und es bestehen i.d.R. nur geringe Umstellkosten für den Grosshändler. Andererseits können starke Lieferanten auch mit dem Aufbau eigener Vertriebsgesellschaften drohen. In der Summe kommt so eine mittlere Verhandlungsmacht der Lieferanten zustande. Der Kunde des Grosshändlers hat oft nur geringe Umstellkosten und eine hohe Markttransparenz, was seine Verhandlungsposition stärkt. Eine Differenzierung und damit Schwächung der Verhandlungsmacht des Kunden kann über intensive Kundenbeziehungen, hohe Verfügbarkeit der Produkte oder Eigenmarken des Händlers erzielt werden. Der Konkurrenzdruck in der Branche wird noch verstärkt durch generell tiefe Eintrittsbarrieren für neue Anbieter, besonders wenn sich diese auf eine reine Vermittler- oder Agentenrolle beschränken. Etwas gemildert wird die Bedrohung neuer Wettbewerber durch den notwendigen Aufbau von Marktkenntnissen und -beziehungen. Je nach angestrebtem Servicegrad kann auch ein substanzieller Kapitalbedarf für Lager, Anlagen zur Bearbeitung bzw. Konfektionierung oder für den Fuhrpark notwendig sein. Insgesamt kann die Branche als eher wettbewerbsintensiv und umkämpft klassifiziert werden (vgl. Abbildung 19).

**Der Grosshandel hat ein Imageproblem, weil seine Leistung vom Kunden und Lieferanten oft zu wenig wahrgenommen wird.**

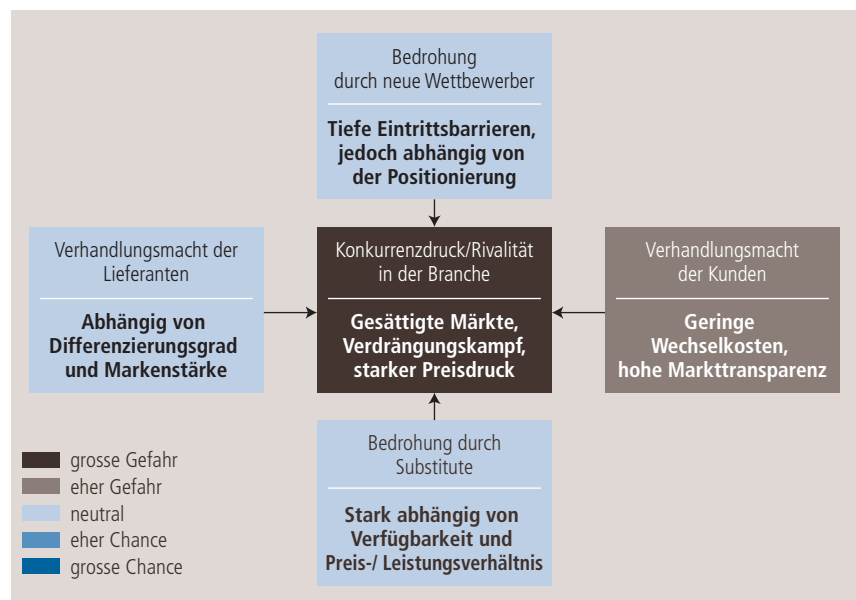


Abbildung 19: Branchenanalyse Grosshandel. Quelle: Eigene Darstellung, IFU-FHS, 2014

Im weiteren Umfeld der Branche halten sich die Chancen und Gefahren in etwa die Waage (vgl. Abbildung 20). Zwar bietet das anhaltende Marktwachstum Chancen, allerdings lauern in der ökonomischen Umwelt auch Gefahren wie steigende Rohstoff- und Energiepreise sowie eine abnehmende Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften. In den übrigen Umweltsphären nehmen die Grosshändler als deutliche Chance die Zuwanderung, Material- und Verfahrensinnovationen

# Grosshandel

sowie die Entwicklungen im Bereich der Informations- und Telekommunikationstechnologie als deutliche Chance wahr. Insbesondere die Zuwanderung wirkte in der Vergangenheit als Wachstumstreiber. Der Handel profitiert von der konsumtreibenden Wirkung der Zuwanderung stärker als andere Branchen. Gleichzeitig birgt sie aber auch gewisse Gefahren, da die Infra-

struktur mit dem Bevölkerungswachstum nicht mehr mithält. Chronisch verstopfte Strassen behindern die Logistik und damit insbesondere die Feinverteilung der Güter. Erhebliche Gefahren orten die Grosshändler auch in der zunehmenden Regulierungsdichte von Seiten des Staats (Gesetze, Verordnungen, Bewilligungs- und Zulassungsverfahren etc.) und der steuerlichen

Situation. Der Grosshandel folgt hier weitgehend der Beurteilung anderer Branchen.

Auf die Frage nach den grössten von aussen erzeugten Sorgen, wurden in der Umfrage die folgenden Aspekte am häufigsten genannt: Konkurrenz- und Margendruck, Einkaufstourismus, Internationalisierung/Globalisierung.

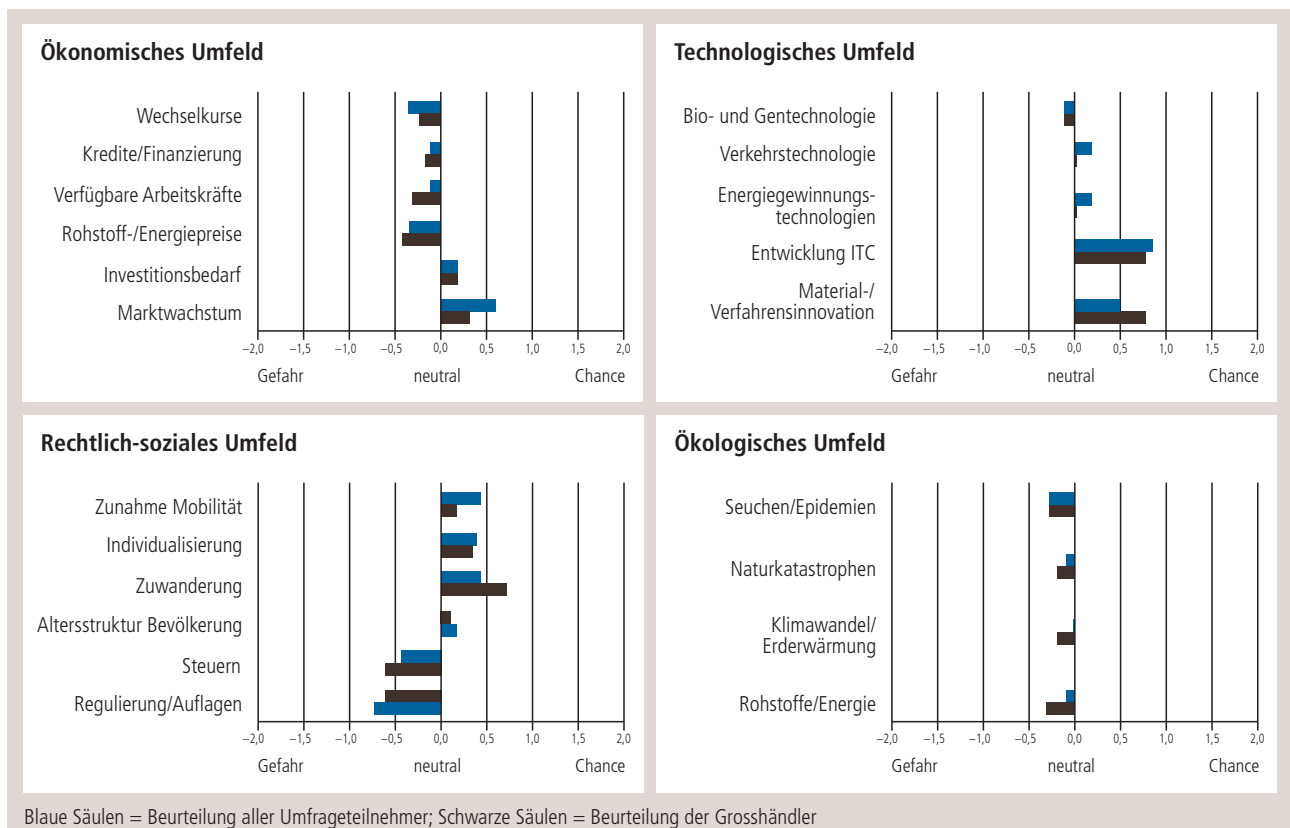


Abbildung 20: Wahrgenommene Chancen und Gefahren der Grosshändler im Vergleich zu allen Umfrageteilnehmern. Quelle: Eigene Darstellung, IFU-FHS, 2014



**Sehr gute Werte bezüglich Mitarbeitenden und Verbesserungspotenzial in der Kundenperspektive**

Bei den marktorientierten Messgrößen bestätigt die moderate Beurteilung des relativen Marktanteils sowie der Anzahl der Neukunden die weiter oben festgestellte

Sättigung und Fragmentierung der Märkte. Im Expertengespräch mit Vertretern des Grosshandels hat sich das gut bewertete Unternehmensimage eher als Wunschbild entpuppt. Ihnen zufolge hat der Grosshandel ein Imageproblem, weil seine Leistung im Schnitt vom Kunden (und vom Lieferan-

ten) zu wenig wahrgenommen wird. Dies wiederum wird von den Teilnehmern der Umfrage mindestens insoweit bestätigt, als der Einsatz des Hebels «Marktbearbeitung/Kommunikation» nur mittelmässig beurteilt wird. Auch in einer verbesserten Nutzung der Vertriebskanäle sowie der aktiven Kun-

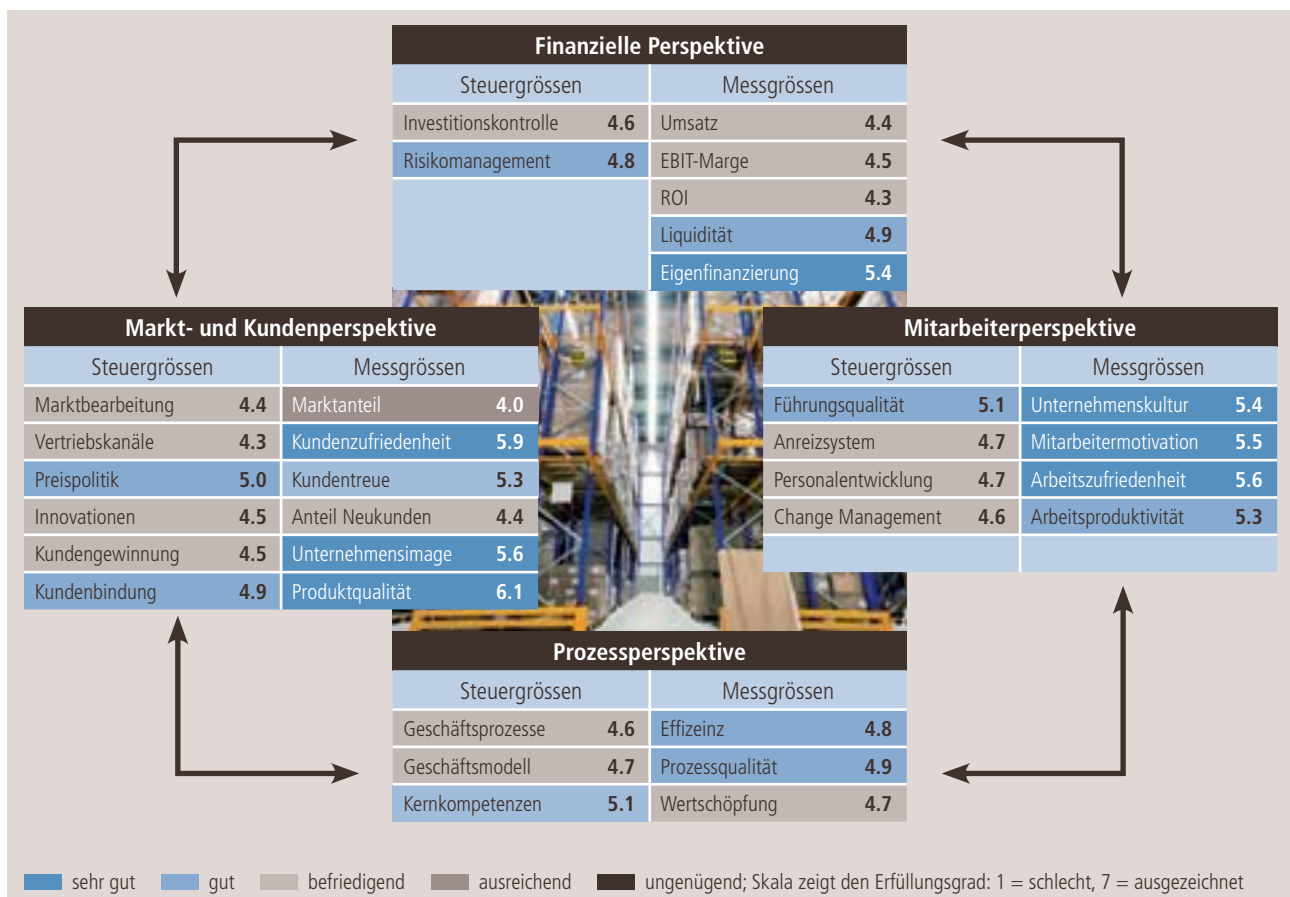


Abbildung 21: Management-Cockpit Grosshandel. Quelle: Eigene Darstellung, IFU-FHS, 2014

# Großhandel



Abbildung 22: Finanzielle Kenngrößen des Großhandels im Vergleich; Quelle: IFU-FHS, 2014

dengewinnung, etwa durch eine klare Definition des gestifteten Nutzens für spezifische Kundengruppen, orten die Umfrageteilnehmer noch Verbesserungspotenzial (vgl. Abbildung 21).

Die Kunden werden bedient durch funktionierende und schlanke Prozesse. Die prozessorientierten Mess- und Steuergrößen zeigen in der Umfrage trotz ermutigenden Resultaten noch Verbesserungspotenzial beim Hebel «Prozessoptimierung». Dies in Form von kontrollierten, besser organisierten Warenflüssen. Hier kann die Informatonstechnologie mit elektronischen Schnittstellen zu Lieferanten und/oder Kunden einen wertvollen Beitrag leisten. Kritischer Erfolgsfaktor ist dabei die Qualität der Daten, damit die Prozesse effizient funktionieren können. Ebenfalls noch ausbaufähig ist auch das periodische und aktive Nachdenken über die Ausgestaltung des Geschäftsmodells, mit dem Ziel, sich von den Mitbewerbern zu differenzieren und dem Kunden einen deutlich wahrnehmbaren Nutzen zu bieten. Die Gespräche mit Brancheninsidern enthüllten eine Reihe von Möglichkeiten, darunter folgende:

- Steigerung des Kundennutzens durch Anbieten zusätzlicher Dienstleistungen wie z.B. Belieferung mit Promotionsmaterial für den Absatz im Fach- oder Einzelhandel oder Übernahme von Inspektion, Wartung oder Reparatur beim Endkunden.

- Sorgfältige Auswahl eines Zielsegments und Angebot eines tiefen Sortiments (Branchenspezialist). Ergänzt wird dieses Modell mit einer raschen Verfügbarkeit der Ware und unbedingter Termintreue.
- Übernahme von der Produktbearbeitung oder -veredelung von Lieferanten oder Kunden (ev. im Verbund mit einem Partnerunternehmen).
- Eingehen von Partnerschaften mit anderen Händlern, um ein gemeinsames erweitertes Sortiment oder Logistikdienstleistungen anzubieten. Die Kooperation kann mit einem Know-how-Austausch einhergehen.

Die Messgrößen der mitarbeiterorientierten Unternehmensführung schneiden in der Selbstbeurteilung der teilnehmenden Unternehmen sehr gut ab. Auch bei den Hebeln scheinen hier die Hausaufgaben weitgehend gemacht worden zu sein. Am ehesten wird beim «Change Management» Verbesserungspotenzial gesehen. Dieses spielt bei der strategischen Neuausrichtung des Unternehmens (vgl. auch Neugestaltung des Geschäftsmodells) eine kritische Rolle, um die strategische Veränderung in der Organisation zu verankern.

Der Konkurrenz- und Margendruck in der Branche widerspiegelt sich in den Umsatz- und Renditekennzahlen. Allerdings liesse das Branchenumfeld und der noch verbes-

serungsfähige Einsatz von marktorientierten Hebeln eine schlechtere Beurteilung der finanziellen Messgrößen vermuten. Dies bestätigt sich in der Erhebung der zentralen Kenngrößen Umsatz- und Gewinnwachstum, EBIT-Marge und ROI. 53 % der Befragten erzielten eine operative Marge von  $\leq 4\%$ , was als zu knapp zu qualifizieren ist. Noch deutlicher zeigt sich die im Schnitt bescheidene finanzielle Performance am ROI, der bei beinahe 60 % der Umfrageteilnehmenden höchstens 4 % beträgt. Dieser tiefe Wert vermag die Kapitalkosten nicht zu decken (vgl. Abbildung 22).

### Handlungsempfehlungen

#### Handlungsempfehlung 1: Klare Definition des gestifteten Kundennutzens

Der Kunde zahlt für den wahrgenommenen Nutzen. Je genauer dieser Nutzen definiert und kommuniziert wird, desto höher ist die Zahlungsbereitschaft. Mögliche Ansätze für einen herausragenden Kundennutzen sind das Sortiment (Breite und Tiefe), die Verfügbarkeit sowie ergänzende Produktionsschritte oder Dienstleistungen (Bearbeitung, Veredelung, Logistik).

#### Handlungsempfehlung 2: Aufbau und Kommunikation einer Eigenmarke

Starke Herstellermarken bergen für den Grosshändler das Risiko, dass der Hersteller plötzlich direkt mit grossen Abnehmern oder Einkaufsgemeinschaften von Abnehmern in Beziehung tritt und so den Grosshändler ausschaltet. Der Aufbau und die Pflege einer

### Für das effiziente Funktionieren der Prozesse im Handel ist die Qualität der Daten ein kritischer Erfolgsfaktor.

Eigenmarke können hier zum Schutz beitragen, indem diese die Verhandlungsstärke sowohl des Lieferanten (Herstellers) als auch des Kunden herabsetzt. Der Kunde verbindet den wahrgenommenen Nutzen nicht mehr zwingend mit einer starken Herstellermarke, sondern mit dem Grosshändler. Zudem macht es den Grosshändler unabhängiger vom Hersteller, weil dadurch die Herstellerprodukte austauschbarer werden.

#### Handlungsempfehlung 3: Kontrollierte, besser organisierte Warenflüsse

Im Handel sind die Prozesse rund um den Warenfluss zentral und kostentreibend. Schlanke und verlässliche Prozesse können deshalb zum kritischen Erfolgsfaktor werden. Es lohnt sich, eine Prozessüberarbeitung sowie den Einsatz moderner IT- und Telekommunikationslösungen zu prüfen.

## Großhandel

Neben der IT-Unterstützung der hausinternen Prozesse wird in Zukunft immer mehr auch die Anbindung an die Lieferanten sowie an die Kunden erfolgsentscheidend sein (z.B. via App auf dem Mobiltelefon). Ziele sind mehr Prozesssicherheit (weniger Verwechslungen), mehr Komfort für den Kunden, tiefere Kosten und eine schnellere Lieferung.



Detailhandel

# Detailhandel

## Eine anspruchsvolle Branche, welche KMU voll fordert.

Anthony Castiglioni

- Die Detailhandelsmärkte sind oft gesättigt und es herrscht Preisdruck. Gefahren werden v.a. in der Wechselkursentwicklung, den Auflagen und Regulierungen sowie in der Dominanz der Grossverteiler erkannt. Chancen erhoffen sich die KMU besonders aus Marktwachstum sowie den Möglichkeiten der Informationstechnologie.
- Der Konkurrenzdruck schlägt sich im Vergleich zu anderen Branchen in tieferen finanziellen Kennzahlen nieder.
- Ansätze, diesen Entwicklungen zu begegnen, werden v.a. in einer durchdachten Sortiments- und Preisstrategie sowie in Massnahmen zur Unterstützung und Entwicklung des Verkaufspersonals gesehen.

### Überblick / Charakterisierung

- **Anteil an der Bruttowertschöpfung**  
4.6%
- **Anzahl Beschäftigte absolut**  
358'950
- **Anzahl KMU absolut**  
38'800
- **Anteil an allen Beschäftigten**  
8.5%
- **Anteil an der Population aller KMU**  
7.1%
- **Durchschnittliche, reale Wachstumsrate des Bruttoinlandsprodukts pro Jahr (2008–2013)**  
1.2%

Tabelle 7: Kenngrössen Detailhandel. Quelle: BFS und SECO, 2013

Der Detailhandel beschäftigt mit Abstand am meisten Personal in der Schweiz. Auch der Anteil an der Bruttowertschöpfung ist beachtlich, übertrifft er doch mit 4.6% beispielsweise knapp jenen der Versicherungsbranche, welche 4.5% erreicht. Zu beach-

ten gilt aber, dass diese Zahlen auch die Grossverteiler beinhalten. Etwas mehr als 45% der Beschäftigten arbeiten bei den Grossverteilern. Der Detailhandel umfasst gemäss Definition der vorliegenden Studie alle Arten von Detailhandel: von Lebensmitteln, Textilien und Schuhen bis hin zu Papeterieartikeln, jedoch ohne Motorfahrzeuge. Damit wird klar, dass sich die folgende verallgemeinernde Analyse im Einzelfall wesentlich unterscheiden kann.

Die Detailhandelsumsätze weisen unterjährig eine ausgeprägte Saisonalität auf. Betrachtet man die Entwicklung der Umsätze langfristig, so lässt sich eine eher prozyklische Entwicklung mit leichtem Wachstum über die letzten Jahre beobachten. Die Güter der täglichen Grundversorgung wie z.B. Lebensmittel bilden hier eine Ausnahme. Sie entwickeln sich weitgehend unabhängig von der generellen wirtschaftlichen Entwicklung. Nominal erzielte Umsatzgewinne, insbesondere seit 2010, wurden durch den aus dem Konkurrenzdruck resultierenden Preiszerfall überkompensiert, was netto zu

einer Stagnation der Umsätze in der Branche führte.

### Konkurrenzdruck und Preiszerfall fordern die Detaillisten in der Schweiz

Der Detailhandel als Ganzes lässt sich nach Auffassung von Branchenexperten als gesättigt bezeichnen. Dadurch entstehen in vielen Bereichen des Detailhandels Verdrängungswettbewerb und Preisdruck. Die günstigeren Angebote vieler Markenartikel im nahen Ausland verschärfen den Konkurrenzdruck zusätzlich. Im Einkauf erzielte Preisvorteile müssen dem Kunden häufig weitergegeben werden. Oft handelt es sich überdies um saisonabhängige Sortimente, die bei Saisonschluss abgestossen werden. Der Kunde hat in vielen Fällen die Wahl zwischen mehreren, etwa gleichwertigen Anbietern und ist durch die Möglichkeiten des Internets gut informiert. Anbietern mit bewusst gewählter Positionierung und ergänzenden Dienstleistungen gelingt es, die Verhandlungsmacht des Kunden herabzusetzen. Bei Konsumgütern, ausser bei Lebensmitteln, kann oft eine erhebliche Verhandlungsmacht von Produzenten oder Grosshändlern beobachtet werden, da die Bezugsmenge des einzelnen Detaillisten klein ist. Starke Markenproduzenten spielen ihre Macht (Markenimage und wenige Alternativen für den Detailhändler) aus und suchen oft den direkten bzw. eigenen Vertriebsweg. Umgekehrt organi-

**Der Detailhändler muss den Mut haben, besondere Leistungen zu verrechnen.**

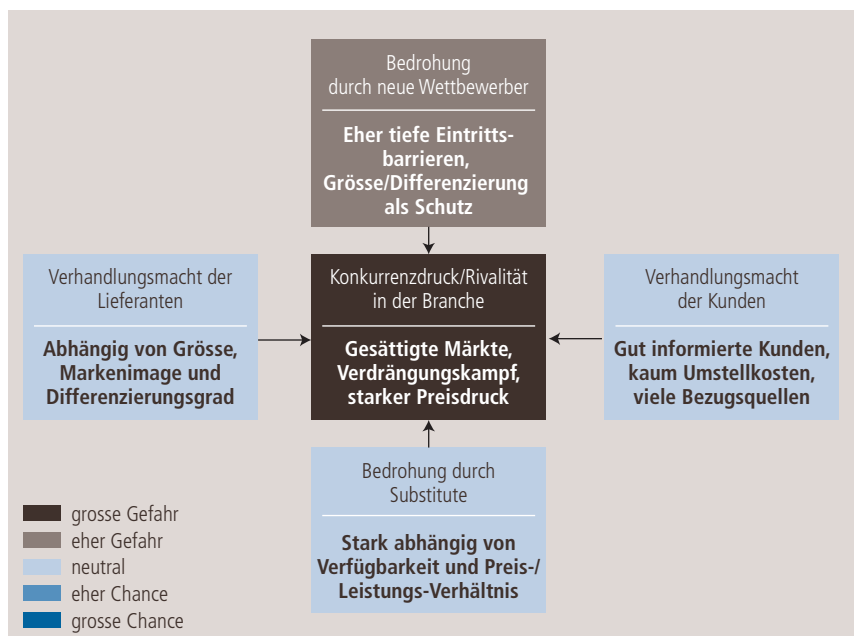


Abbildung 23: Branchenanalyse Detailhandel. Quelle: Eigene Darstellung, IFU-FHS, 2014

sieren sich die Detaillisten vermehrt in Einkaufsgemeinschaften. Die Bedrohung durch Substitute ist stark von der Art des gehandelten Gutes abgänglich. In einigen Fällen kann der Detaillist das Substitut ins Sortiment aufnehmen (beispielsweise Tablet Computer statt Desk- und Laptops), was die Bedrohung reduziert. Getrieben durch diese Entwicklungen rücken die Detailhändler näher zusammen (Einkaufsgemeinschaften), suchen eine klare Positio-

nierung oder ergänzen ihr Sortiment mit einer Reihe von nutzenstiftenden Dienstleistungen. Die Branche lässt sich mit den fünf Wettbewerbskräften im Überblick wie folgt darstellen (vgl. Abbildung 23). Die Detailhändler sehen in den Umweltsphären etwa gleich viele Chancen wie Gefahren (vgl. Abbildung 24). Das anhaltende nominale Marktwachstum bietet zwar Chancen, allerdings macht den Detailhändlern der tiefe Franken-Euro-Kurs zu schaffen. Dieser hat die Bedrohung durch Einkaufstourismus im nahen Ausland stark

# Detailhandel

erhöht. Die Gefahr, die von steigenden Rohstoff- und Energiepreisen ausgeht, ist eher genereller Natur, wohingegen der Mangel an verfügbaren qualifizierten Arbeitskräften im Detailhandel sehr akut wahrgenommen wird. Nach Meinung von Branchenexperten fehlt dem Detailhandel weitgehend ein mittleres Kader. In der technologischen Umwelt werden neben den Entwicklungen

in der Informations- und Telekommunikationsindustrie vor allem auch Material- und Verfahrensinnovationen als Chance gesehen. Dahinter steckt meist die Hoffnung auf neue Produkte, die den Handel beleben. Im rechtlich-sozialen Umfeld wurden die Zuwanderung und die Individualisierung als Chancen erkannt. Die konsumtreibende Wirkung der Zuwanderung ist offensicht-

lich. Die Individualisierung beeinflusst weitere Treiber wie z.B. mehr Einpersonenhaushalte, die ebenfalls eine Zunahme des Konsums bewirken. Im ökologischen Umfeld werden einige Gefahren erkannt, es sticht jedoch keine hervor.

Auf die Frage nach den grössten von außen erzeugten Sorgen, wurden in der Um-

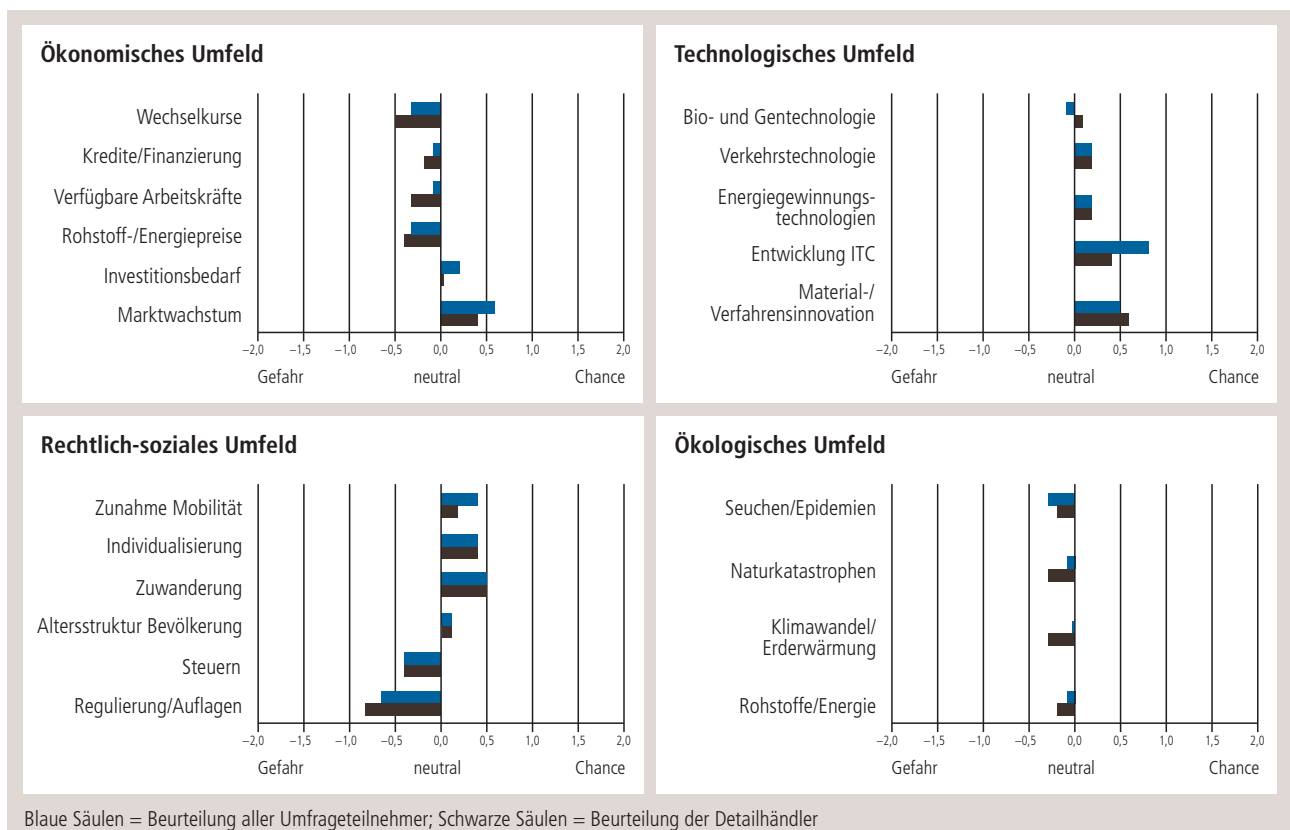


Abbildung 24: Wahrgenommene Chancen und Gefahren der Detailhändler im Vergleich zu allen Umfrageteilnehmern. Quelle: Eigene Darstellung, IFU-FHS, 2014



frage die folgenden Aspekte am häufigsten genannt: Konkurrenzdruck durch den Internethandel, Verdrängung durch Grossverteiler, Einkaufstourismus im Ausland, globale Anbieter (Internationalisierung) und Preisdruck.

**Die sehr guten Werte bei den Mitarbeitenden müssen ihre Wirkung bei den Kunden und in den Finanzergebnissen noch besser entfalten**

Bei den marktorientierten Messgrößen fällt der eher bescheiden beurteilte relative Marktanteil auf (vgl. Abbildung 25). Die

wahrgenommene Dominanz der Grossverteiler lässt für die kleineren Anbieter nicht mehr viel Raum. Entsprechend sind die Marktanteile für manch ein KMU bestenfalls «genügend». Die Hoffnung zur Verbesserung der Situation scheint auf einem vermehrten Einsatz marktorientierter Hebel zu

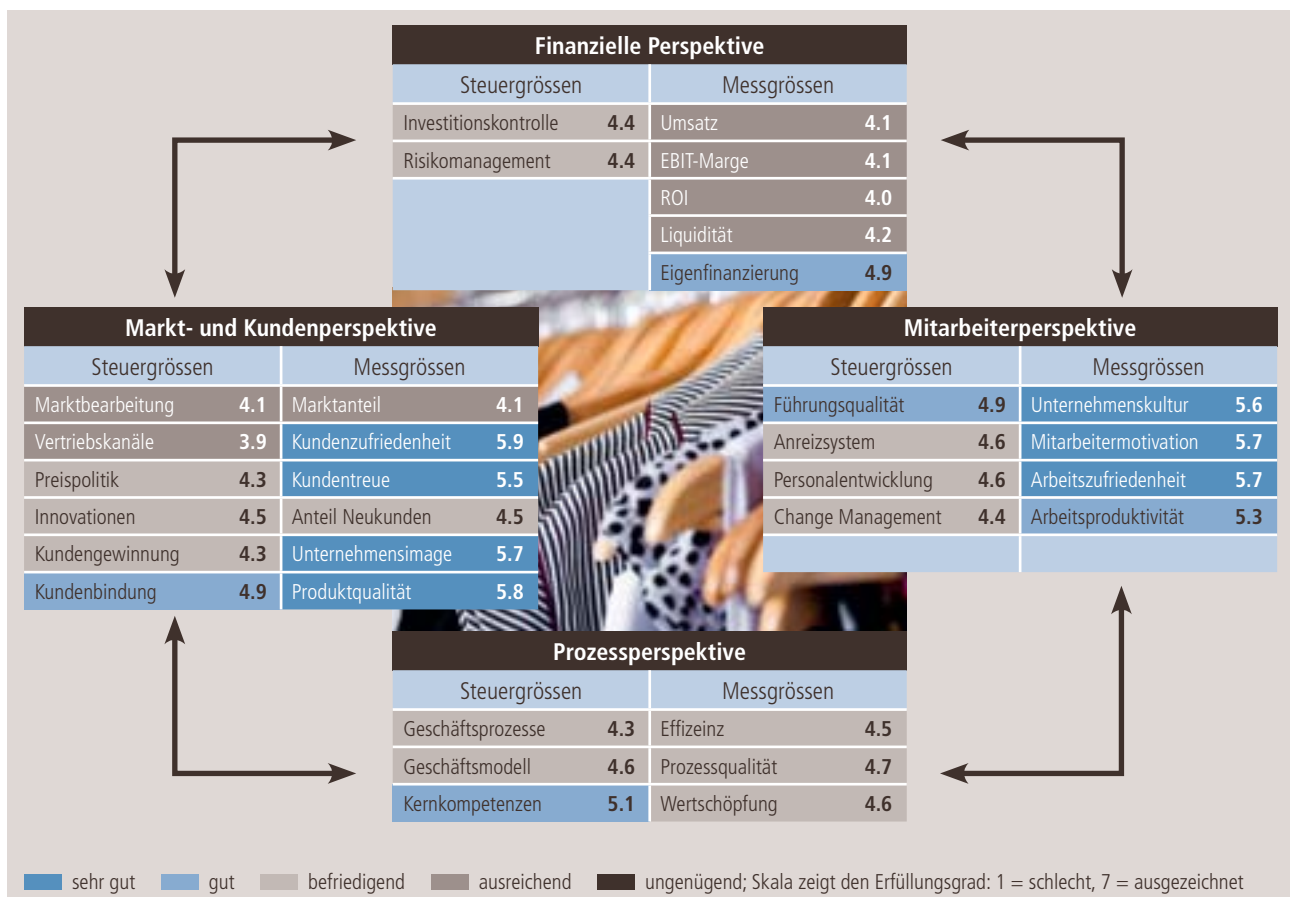


Abbildung 25: Management-Cockpit Detailhandel. Quelle: Eigene Darstellung, IFU-FHS, 2014

# Detailhandel

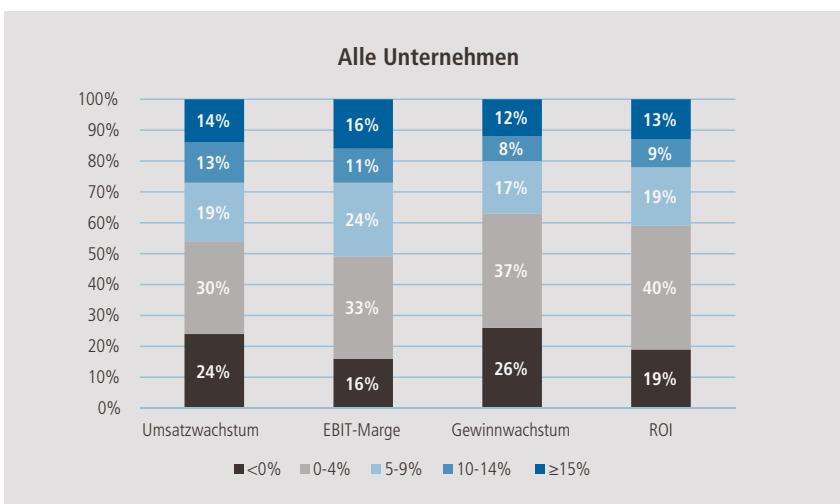
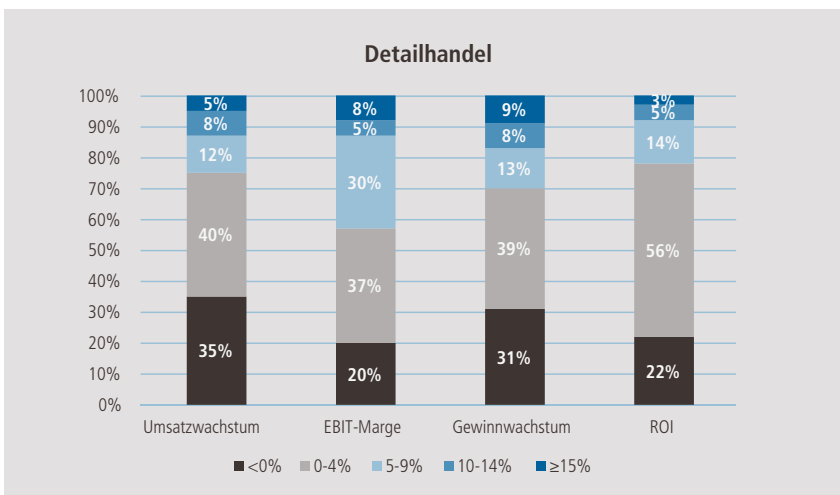


Abbildung 26: Finanzielle Kenngrößen des Detailhandels im Vergleich; Quelle: IFU-FHS, 2014

ruhen. Vor allem die bessere Nutzung von Vertriebskanälen (Cross-Channel-Strategie) und die Marktbearbeitung/Kommunikation scheinen noch einiges an Potenzial zu bergen. Ganz im Gegensatz dazu stehen die übrigen marktorientierten Messgrößen. Hier geben sich die Umfrageteilnehmenden durchwegs gute bis sehr gute Noten. Scheinbar gelingt es aber wegen den exogenen Faktoren nur bedingt, diese gute Bewertung in höhere und nach Leistungsgrad differenzierte Preise umzusetzen.

Die prozessorientierten Mess- und Steuergrößen zeigen zufriedenstellende bis gute Bewertungen. Am ehesten wird noch Verbesserungspotenzial bei der Geschäftsprozessoptimierung geortet. Die Effizienzsteigerung kann hier aber nach Aussage von Branchenexperten gerade bei kleinen und mittleren Unternehmen nicht in der oft vorgeschlagenen Abschaffung des Verkaufs- und Kassierpersonals liegen. Viel eher bietet dieses Möglichkeiten zur Differenzierung, indem das Einkaufserlebnis mit einem persönlichen «Dankeschön» abgerundet wird. Sinnvollere Einsparungen für KMU liegen in der Systemunterstützung der Warenflüsse im Allgemeinen und in der Systemintegration mit dem Lieferanten im Besonderen (z.B. Nutzung der EAN-Codes, um unnötige Neuerfassungen und Fehler zu vermeiden). Bemühungen in diese Richtung von einzelnen Detaillisten dürften wenig von Erfolg gekrönt sein. Hier

kann die Organisation in Interessengemeinschaften oder Verbänden die nötige Durchschlagskraft liefern. Ansätze für die Neugestaltung des Geschäftsmodells werden von Branchenexperten in folgenden Bereichen gesehen:

- Eine engere Zusammenarbeit mit Lieferanten in Bezug auf die Sortimentsgestaltung und Promotionen. Denkbar wären auch ein Rückgaberecht oder gemeinsame Verkäufe von Restposten. Dafür müssen im Gegenzug allerdings oft auch grössere Mengen übernommen werden.
- Bildung von Einkaufsgemeinschaften, um im Einkauf Grössenvorteile zu nutzen und damit bessere Preise zu erzielen.
- Genaue Definition des Erlösmodells: Welche Produkte und Dienstleistungen liefern Umsatz und Gewinn, welche ergänzen bloss das Sortiment?

Die Messgrössen der mitarbeiterorientierten Unternehmensführung schneiden in der Selbstbeurteilung der teilnehmenden Unternehmen gut bis sehr gut ab. Nach Meinung von Brancheninsidern dürfte diese Beurteilung, v.a. der Messgrössen, etwas zu positiv ausgefallen sein. Oft seien im Detailhandel von Seiten des Personals Aussagen wie «kann nicht mitbestimmen», «führe nur aus» oder «kenne die Ziele nicht» zu hören. Entsprechend wird hier im Einsatz der Hebel von Branchenexperten noch einiges an Potenzial geortet, das sich auch auf die kunden- bzw. finanzorientierten Messgrös-

sen auswirken kann. Erwähnenswert sind insbesondere die Pflege, Weiterentwicklung und leistungsorientierte Entlohnung des Personals sowie die Führungsqualität, die ein motivierendes und angenehmes Arbeitsumfeld schaffen.

Der Konkurrenz- und Margendruck in der Branche äussert sich deutlich in den Umsatz- und Rendite-kennzahlen. Hier fällt die Beurteilung zwar «zufriedenstellend» aus. Bei nüchterner Betrachtung müsste diese beim einen oder anderen Unternehmen jedoch nach unten korrigiert werden. Denn rund ein Drittel der Umfrageteilnehmenden musste letztes Jahr einen Umsatz- und Gewinnrückgang hinnehmen. Und beinahe 80 % der Unternehmen wiesen eine Gesamtkapitalrendite (ROI) von  $\leq 4\%$  auf, was die Kosten des im Unternehmen investierten Kapitals nicht zu decken vermag (vgl. Abbildung 26).

## Die notwendige Effizienzsteigerung kann bei KMU nicht in der Reduktion des Verkaufs- bzw. Kassierpersonals liegen.

### Handlungsempfehlungen

#### Handlungsempfehlung 1: Gut ausgebildetes, motiviertes Verkaufspersonal

Branchenexperten sehen in der Qualität des Verkaufspersonals grosses Potenzial, um sich einerseits von Mitkonkurrenten im In- und Ausland zu differenzieren und andererseits die Preissensitivität des Kunden zu reduzieren. Die Beratungskompetenz und die Freundlichkeit des Personals tragen wesentlich zum vom Kunden wahrgenommenen

Einkaufserlebnis bei. Es ist anzunehmen, dass es trotz Bedrohungen durch den Internethandel, Grossverteiler und Discounter immer eine substanzielle Käuferschicht geben wird, die eine kompetente Beratung durch freundliches Verkaufspersonal schätzt und bereit ist, einen Aufpreis dafür zu bezahlen.

#### Handlungsempfehlung 2: Bewusste Definition des Sortiments mit passender Preisstrategie

Der Kunde ist in der Regel durch die neuen digitalen Medien gut über die Preise vergleichbarer oder gar identischer Produkte informiert. Ist eine Differenzierung über das Sortiment nicht möglich, gelingt dies vielleicht über die Beratung oder weitere Dienstleistungen wie Installation oder in-

# Detailhandel

dividuelle Anpassung des erworbenen Produkts. Der Detailhändler muss aber den Mut haben, diese Leistungen zu verrechnen. Die Reisebranche dient hier als gutes Beispiel. Viele Anbieter sind dazu übergegangen, eine Erstberatung zu verrechnen, die dann vom Arrangement wieder abgezogen wird, wenn der Kunde tatsächlich bucht. Das verhindert, dass sich der Kunde aufwendig beraten lässt und schliesslich doch bei einem Internethändler kauft.

## Handlungsempfehlung 3:

### Bewusste Wahl der Vertriebskanäle

Das Internet hat zweifellos die Informationskosten der Kunden drastisch gesenkt und damit die Transparenz des Marktes erhöht, was wiederum Druck auf den Händler ausübt. Sobald aber das gesuchte Produkt beratungsintensiver ist, stösst der Kanal «Internet» schnell an seine Grenzen. Hier setzen die Handlungsempfehlungen 1 und 2 ein. Für kleine Unternehmen, die aber trotzdem die Möglichkeiten des Internets für sich nutzen möchten, empfiehlt sich ein schrittweises Herangehen. So könnte in einem ersten Schritt eine eigene Webseite mit einem Online-Katalog eingerichtet werden, der das Sortiment zeigt und allenfalls gewisse Produktinformationen zur Verfügung stellt. Der Kunde kann online bestellen und holt die Waren anschliessend im Ladenlokal ab. So lässt sich das aufwendige Aufziehen eines Versandhandels von Null auf vermeiden, und der Kunde kauft beim Besuch im

Laden allenfalls weitere, beratungsintensivere Produkte. Ausgehend von dieser einfachen Nutzung, können nach und nach weitere Formen nach Bedarf hinzugefügt werden wie zum Beispiel die Abwicklung eines Onlinekaufs inklusive Versand, eine eigene App oder die Präsenz auf Social Media Plattformen.

## Dienstleistungen



# Dienstleistungen

## Hohes Marktwachstum und positive Perspektiven.

Marco Gehrig

- Die Dienstleistungsbranche ist sehr heterogen, da sie sich aus vielen, verschiedenartigen Subbranchen zusammensetzt.
- Bei der Dienstleistungsbranche ist die Gefahr von neuen Mitbewerben am grössten, da die Eintrittsbarrieren tief sind.
- Als klar erkennbare Chancen sind das Marktwachstum und die Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie zu beurteilen.
- Die Neukundengewinnung ist ein Schlüsselthema, für welche viele Dienstleistungs-KMU oft zu geringe Ressourcen haben.

### Überblick/Charakterisierung

- **Anteil an der Bruttowertschöpfung**  
9.2%
- **Anzahl Beschäftigte absolut**  
586'200
- **Anzahl KMU absolut**  
113'500
- **Anteil an allen Beschäftigten**  
13.9%
- **Anteil an der Population aller KMU**  
20.0%
- **Durchschnittliche, reale Wachstumsrate des Bruttoinlandsprodukts pro Jahr (2008–2013)**  
3.2%

Tabelle 8: Kenngrössen Dienstleistungen.  
Quelle: BFS und SECO, 2013

Der Dienstleistungssektor ist ausgesprochen heterogen. Zu den wesentlichen Subbranchen zählen Dienstleistungen aus den Bereichen der Werbung, Marktforschung, Arbeitsvermittlung, Wirtschaftsprüfung/Treuhandwesen, Technik, Grundstück- und Liegenschaftsverwaltung, Juristerei, Unter-

nehmensberatung, Unterrichtswesen, Architektur und Ingenieurwesen und freiberufliche Dienstleister. Ihnen gemeinsam ist die Ausgestaltung des Geschäftsmodells: Im Zentrum stehen qualifizierte Mitarbeiter, die durch ihr Fachwissen einen wesentlichen Beitrag zur Wertschöpfung der Unternehmen leisten. Die Ertragskraft eines

Dienstleistungsunternehmens steht in engem Zusammenhang mit dem Fachwissen der Mitarbeiter. Die Nachfrage bezüglich Dienstleistungen war in den letzten Jahren sehr gross. Für die Subbranchen sind unterschiedliche Treiber und Einflussfaktoren von Bedeutung. Generell kann festgehalten werden, dass die Regulierung, die Komplexität im Unternehmensalltag, das frei verfügbare Privateinkommen, die demografische Entwicklung und die Internationalisierung die über alle Subbranchen hinweg gesehenen wesentlichen Einflussfaktoren für ein stetiges Wachstum sind.

Das Umfeld zeigt sich durch die Vielzahl von Anbietern sehr kompetitiv. Den Kunden fällt dadurch grosse Macht zu, was die Dienstleistungsunternehmen zu einer starken Innovations-

tätigkeit zwingt.

Das Marktwachstum in der Dienstleistungsbranche ist stark ausgeprägt und von einer zunehmenden Komplexität und Dynamik in den verschiedenen Subbranchen gekennzeichnet.

Die Dienstleistungsbranche ist begünstigt durch die geringe Gefahr von Substituten und einer generellen

geringen Verhandlungsmacht der Lieferanten. Hingegen ist die grösste Gefahr in der Dienstleistungsbranche die hohe Rivalität zwischen den Mitbewerbern. In den meisten Dienstleistungssubbranchen steht eine Vielzahl von Anbietern der Kundschaft gegenüber, die eine gewisse Verhandlungsmacht auf die Anbieter ausüben können.

### Eine heterogene Branche mit starkem Marktwachstum

Die Bewertung der ökonomischen Rahmenbedingungen zeigt auf, dass das Marktwachstum im Vergleich zu den übrigen KMU als Chance beurteilt wird. Da das Fachwissen der Mitarbeiter ein zentraler Erfolgsfaktor ist, werden Investitionen in diese Ressource gerne in Kauf genommen. Hinzu kommt, dass der Investitionsaufwand für Infrastruktur und Anlagevermögen im Vergleich zu den übrigen befragten KMU eher gering ausfällt.

Die technologischen Rahmenbedingungen haben einen wesentlichen Einfluss auf die Geschäftsmodelle der Dienstleister. Da viele Dienstleister auf innovative Geschäftsprozesse und Informationstechnologielösungen angewiesen sind, wird die zunehmende Technologisierung als Chance beurteilt. Sie birgt grosse Innovationskraft zur Gestaltung von noch kundenorientierteren Dienstleistungen.

Die rechtlich-sozialen Rahmenbedingungen werden ähnlich beurteilt wie von den übrigen KMU. Eine Ausnahme bilden die zunehmende finanzielle Belastung sowie die Regulierung bzw. Auflagen, die nicht in gleicher Intensität als Bedrohung empfunden werden wie

**Mitarbeitende sind ein zentraler Erfolgsfaktor bei KMU in der Dienstleistungsbranche. Ihre Fachkompetenz ist ein wesentlicher Umsatztreiber.**



Abbildung 27: Branchenanalyse Dienstleistungen. Quelle: Eigene Darstellung, IFU-FHS, 2014

von den übrigen KMU. Dieses Ergebnis erstaunt, da viele Subbranchen von Vorschriften und Normen betroffen sind. Mögliche Erklärungen können sein, dass die mit der zunehmenden Regulierung verbundenen Kosten besser auf die Kunden überwälzt werden können oder dass ein gewisses Mass an Vorschriften und Normen begrüsst werden, da diese

Eintrittsbarrieren für neue Mitbewerber darstellen können.

# Dienstleistungen

Das ökologische Umfeld wird von den Erbringern von Dienstleistungen weitgehend neutral bewertet. Der Klimawandel wird vor allem von den Ingenieuren und Architekten als Chance beurteilt. Bei ihnen werden zunehmend innovative und nachhaltige Lösungen nachgefragt, welche mit

den Kundenanforderungen und regulatorischen Ansprüchen an ökologische Bauten in Einklang stehen sollen.

Generell sehen die Erbringer von Dienstleistungen in Bezug auf die Umweltfaktoren mehr Chancen als Gefahren.

Auf die Frage nach den grössten von aussen erzeugten Sorgen, wurden in der Umfrage die folgenden Aspekte am häufigsten genannt: Überlastung der Geschäftsführer, Auflagen und Regulierungen und Neukundengewinnung.

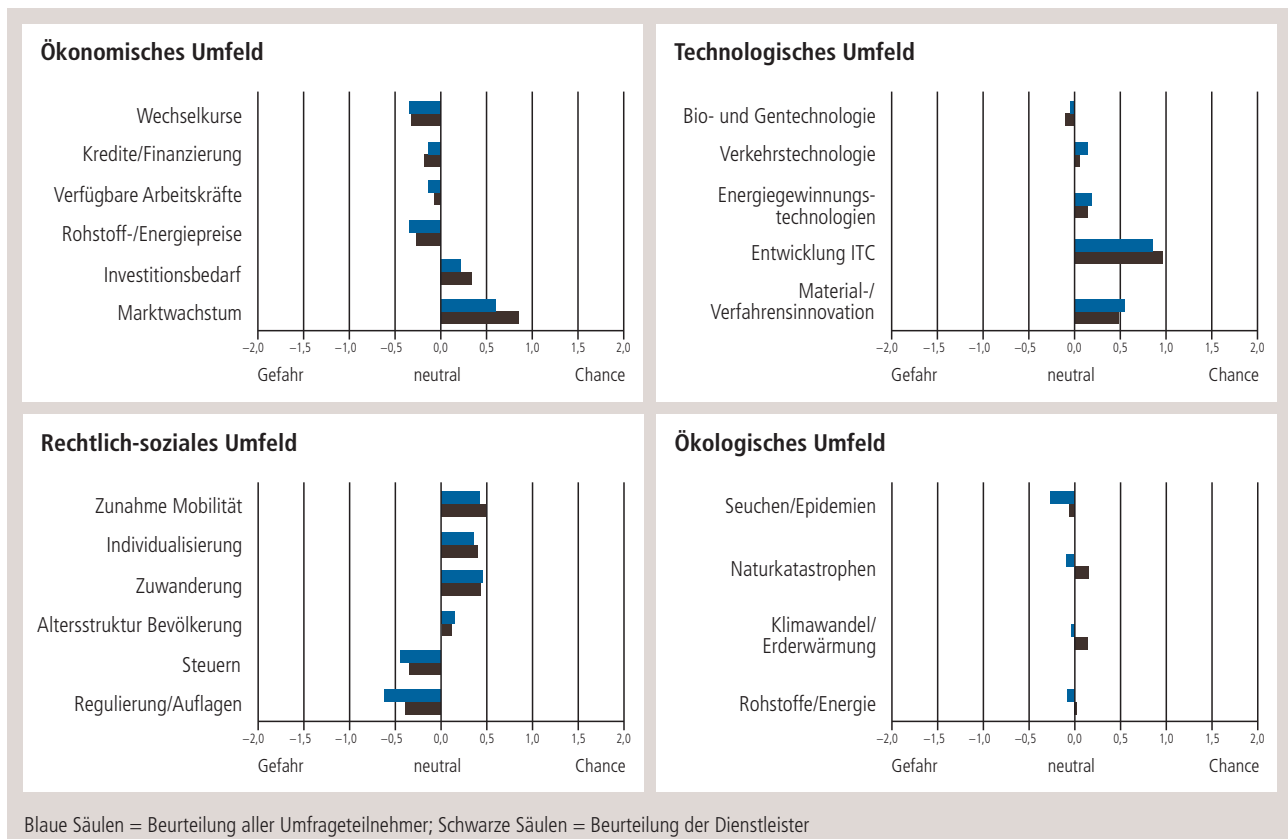


Abbildung 28: Wahrgenommene Chancen und Gefahren der Erbringer von Dienstleistungen im Vergleich zu allen Umfrageteilnehmern. Quelle: Eigene Darstellung, IFU-FHS, 2014



### Hohe Mitarbeiterzufriedenheit, wenig ausgereifte Vertriebskanäle

Der Dienstleistungssektor weist erwartungsgemäss eine starke Kundenorientierung bei den Messgrössen aus Markt- und Kundenperspektive auf. Kundenzufriedenheit und -treue erzielen deshalb sehr hohe

Werte. Die entsprechenden Hebel hingegen werden weniger positiv bewertet. Insbesondere die Vertriebskanäle, die Preispolitik und die Kommunikation mit dem Kunden weisen Verbesserungspotenzial auf, um unter anderem den Anteil an Neukunden und den Marktanteil zu erhöhen. Mögliche Gründe

für diese Bewertung können die zunehmende Regulierung und die Komplexität der Dienstleistungen sein, welche Ressourcen binden, die für eine effiziente Marktbearbeitung benötigt würden. Neue Kunden zu gewinnen stellt sich als weitaus schwieriger heraus, als bestehende Kunden zu binden.

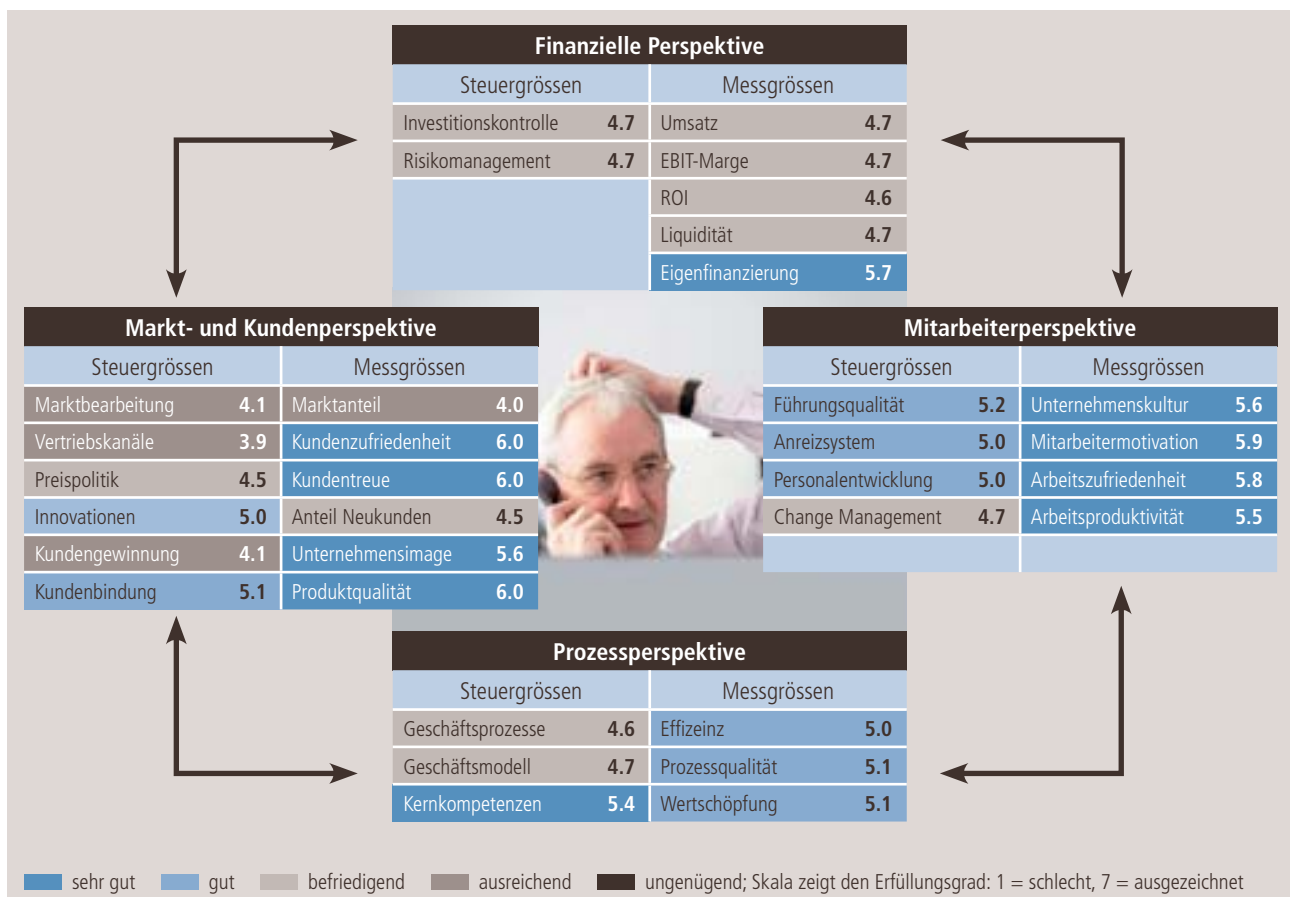


Abbildung 29: Management-Cockpit Dienstleistung. Quelle: Eigene Darstellung, IFU-FHS, 2014

# Dienstleistungen

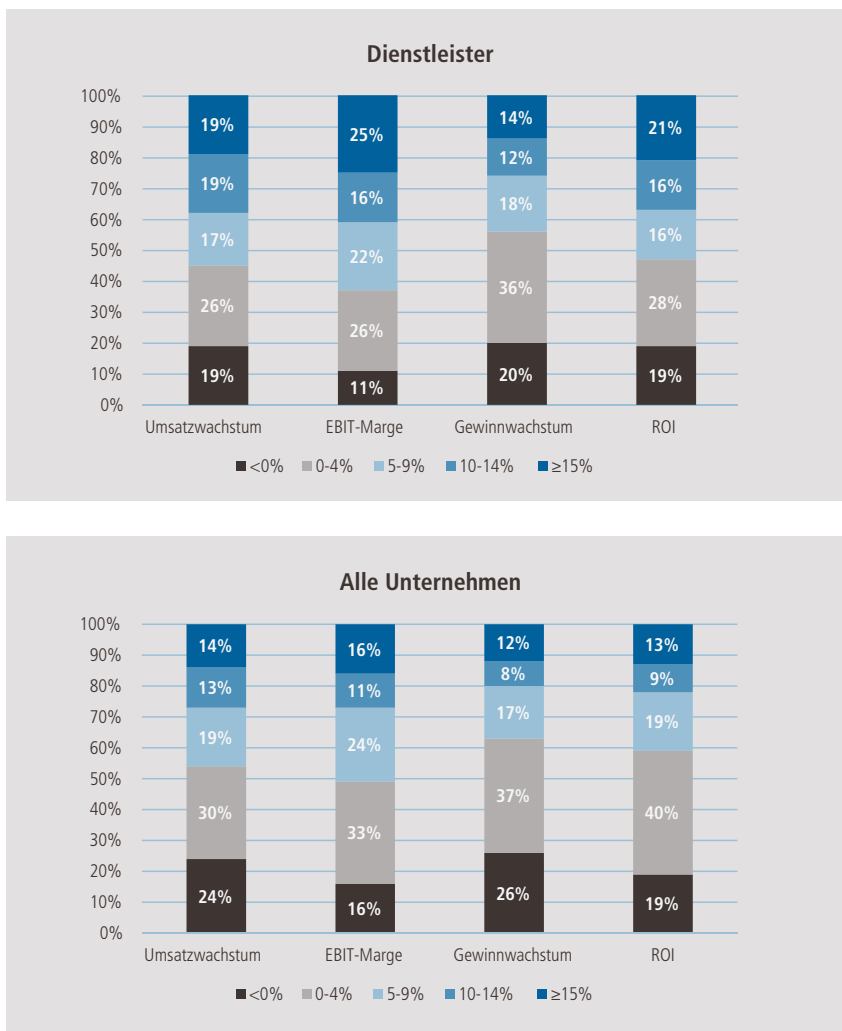


Abbildung 30: Finanzielle Kennzahlen der Dienstleister im Vergleich. Quelle: Eigene Darstellung, IFU-FHS, 2014

Für Dienstleistungsunternehmen stellen die Messgrößen Effizienz, Arbeitsproduktivität und Wertschöpfung den Schlüssel zum Erfolg dar. Es gehört zu ihren Kernkompetenzen, effiziente Prozesse zu verfolgen, die zu verrechenbaren Leistungen führen.

Die reibungslos funktionierenden Geschäftsprozesse sind das eine, qualifizierte Mitarbeiter das andere. Nur wenn die Mitarbeiter motiviert sind, sich langfristig für ihre Kunden einzusetzen, sich weiterzubilden und einen Mehrwert zu generieren, ist ein Dienstleistungsunternehmen erfolgreich. Die Identifikation mit dem Unternehmen und die Zufriedenheit der Mitarbeiter stellt somit eine wichtige Messgröße dar. Je nach Subbranche bietet eine Anstellung im Dienstleistungssektor viel Abwechslung, da die Mitarbeiter in direktem Kontakt mit den unterschiedlichsten Kunden stehen. Die Hebel der Mitarbeiterperspektive zeigen deshalb eine direkte Wirkung auf die zentralen Messgrößen.

Bei der finanziellen Perspektive sticht die hohe Bewertung der Eigenfinanzierung hervor. Die Dienstleister unter den KMU zeigen somit ein hohes, finanzielles Sicherheitsbedürfnis. Die Möglichkeit einer Fremdfinanzierung wird tendenziell weniger ins Auge gefasst als in anderen Branchen. Das könnte daher rühren, dass die notwendigen Sicherheiten für eine Fremdfinanzierung fehlen.

## Handlungsempfehlungen

### Handlungsempfehlung 1:

#### Fokussierung auf konsequente Personalentwicklung

Qualität und Fachkompetenz der Mitarbeiter sind ausschlaggebend für den Erfolg von Dienstleistungsunternehmen. Dies muss der Führungsebene bewusst sein, damit sie auf eine konsequente Personalentwicklung setzt. Hierbei ist weniger die finanzielle Honorierung, sondern mehr die Entwicklungsmöglichkeiten in Form von Aus- und Weiterbildungen ausschlaggebend. Fachkompetente Mitarbeiter sind ein zentraler Wettbewerbsvorteil und somit für den Erfolg eines Dienstleisters unverzichtbar. Und insbesondere durch eine ausgeprägte Personalentwicklung kann die Gefahr reduziert werden, dass wichtige Mitarbeitende von Mitbewerbern abgeworben werden können.

### Handlungsempfehlung 2:

#### Fokussierung auf lokale Netzwerke und Innovation

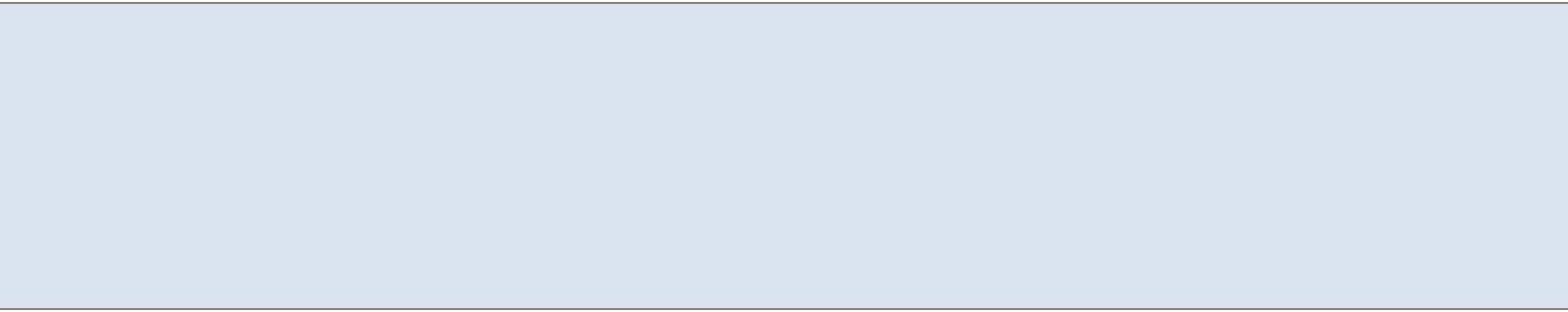
Bei Kunden und Lieferanten setzen die Dienstleistungsunternehmen auf langfristige, persönliche Beziehungen. Dienstleistungsunternehmen setzen daher auf Langfristigkeit und Nachhaltigkeit. Durch eine stärkere Fokussierung auf die lokalen Netzwerke ist es auch möglich, Innovation nahe beim und für den Kunden umzusetzen. Die Kundenbedürfnisse rasch zu erkennen und mit Nutzen stiftenden Dienstleistungen

abzudecken sind ein wesentlicher Schlüsselfaktor für den wirtschaftlichen Erfolg von vielen KMU in der Dienstleistungsbranche.

### Handlungsempfehlung 3:

#### Stärkere Marktorientierung für aktive Neukundengewinnung

Den Mitarbeitern von Dienstleistungsunternehmen fehlt neben dem Alltagsgeschäft oft die Zeit, sich aktiv um Neukunden zu bemühen. Doch gerade die Neukundengewinnung ist ein Differenzierungsmerkmal von erfolgreichen Dienstleistungsunternehmen. Die Analyse von Vertriebskanälen und das Verständnis von möglichen Kundensegmenten legen den Grundstein dafür, wie neue Kunden angesprochen werden können, um die Bekanntheit eines Dienstleistungs-KMU zu erhöhen.



Gastgewerbe/Beherbergung  
und Gastronomie



# Gastgewerbe/Beherbergung und Gastronomie

## Eine Branche für Idealisten.

Wilfried Lux

- Starker Franken und niedrige Eintrittsbarrieren machten der Branche in den letzten Jahren schwer zu schaffen. Der Abwärtstrend scheint allerdings gebremst.
- Zunehmende Mobilität der Gäste wird als grösste Chance gesehen, die hohe Dichte an Auflagen sowie Steuern als grösste Hindernisse.
- Gäste und Mitarbeiter sind meist sehr zufrieden, Prozesse könnten aber effizienter gestaltet werden. Die finanzielle Situation ist für viele Betriebe schwierig.

### Überblick/Charakterisierung

- **Anteil an der Bruttowertschöpfung**  
2.0%
- **Anzahl Beschäftigte absolut**  
240'000
- **Anzahl KMU absolut**  
29'000
- **Anteil an allen Beschäftigten**  
5.7%
- **Anteil an der Population aller KMU**  
5.3%
- **Durchschnittliche, reale Wachstumsrate des Bruttoinlandsprodukts pro Jahr (2008–2013)**  
– 1.1%

Tabelle 9 Kenngrössen Gastgewerbe.  
Quelle: BFS und SECO, 2011

Das Hotel- und Gastgewerbe ist eine starke Branche in der Schweiz. Im Jahr 2013 betrug der Gesamtumsatz der Gastronomie CHF 23.1 Mrd. Gegenüber dem Vorjahr bedeutet dies ein Rückgang um 2.6%. Die Hotellerie verzeichnete im gleichen

Jahr 35.5 Mio. Logiernächte, was gegenüber 2012 eine Steigerung um 2.5% bedeutet. Während die Zahl der Gäste aus dem Inland im Mehrjahresvergleich relativ konstant bei rund 15.5 Mio. liegt, gibt es bei der Anzahl ausländischer Gäste grössere Schwankungen. Gegenüber 2012 konnte im Jahre 2013 eine Steigerung bei den ausländischen Gästen um 3.5% auf 19.7 Mio. Logiernächte erzielt werden. Allein aus der Volksrepublik China kamen 150 660 bzw. 16.8% mehr Gäste als im Jahr zuvor.

Der starke Franken schwächte aber in den Jahren zuvor die Hotelbranche. So verzeichnete sie einen Rückgang ausländischer Gäste von 21.5 Mio. Logiernächten im Jahr 2008 auf 19.1 Mio. im Jahr 2012. Seit 2013 erholt sich die Lage für die Stadthotellerie wieder. In vielen Bergregionen hingegen hat die Erholung noch nicht stattgefunden. Im Gastrobereich ist ein leichter Konsumrückgang zu verzeichnen. In grenznahen Gebieten verschärfen Anbieter aus den Nachbarländern den

Wettbewerb. In der Hotellerie zeigt sich die Konkurrenzsituation eher aufgrund des unterschiedlichen Preis-Leistungs-Verhältnisses.

### Viele Köche verderben den Brei – oder das rentable Geschäft

Die Hotellerie insgesamt sowie die Gastronomie in Grenznähe leiden aufgrund der ungünstigen Wechselkurse (starker Franken). Vor allem bei der Hotellerie kommt häufig noch ein hoher Investitionsbedarf hinzu. Die meisten Hotels erwirtschaften geringe Margen und verfügen daher oftmals über eine ungenügende Kreditfähigkeit. Die Konkurrenz aus dem nahen Ausland und zahlreiche Auflagen und Regulierungen (z.B. für Lebensmittel und Alkohol) machen den Unternehmen dieser Branche das (Über-)Leben schwer. Für neue Wettbewerber sind die Eintrittsbarrieren gering, da Investitionen für kleine Gästehäuser bzw. Restaurants überschaubar sind. Für einige Konkurrenten gelten teilweise sogar andere Regeln wie beispielsweise für einen Bauernhof mit angeschlossenen Restaurant. Der einzelne Gast besitzt zwar keinen grossen Verhandlungsspielraum; insgesamt ist die Macht der Kunden aber nicht zu unterschätzen. Schlechte Bewertungen in Blogs und Bewertungsforen können negative Konsequenzen nach sich ziehen.

**Die Stammgäste kommen vor allem aus der Schweiz. Die Zukunft liegt in Asien und den anderen BRIC-Ländern.**

Bei der Betrachtung der äusseren Rahmenbedingungen fällt auf, dass mehr Faktoren

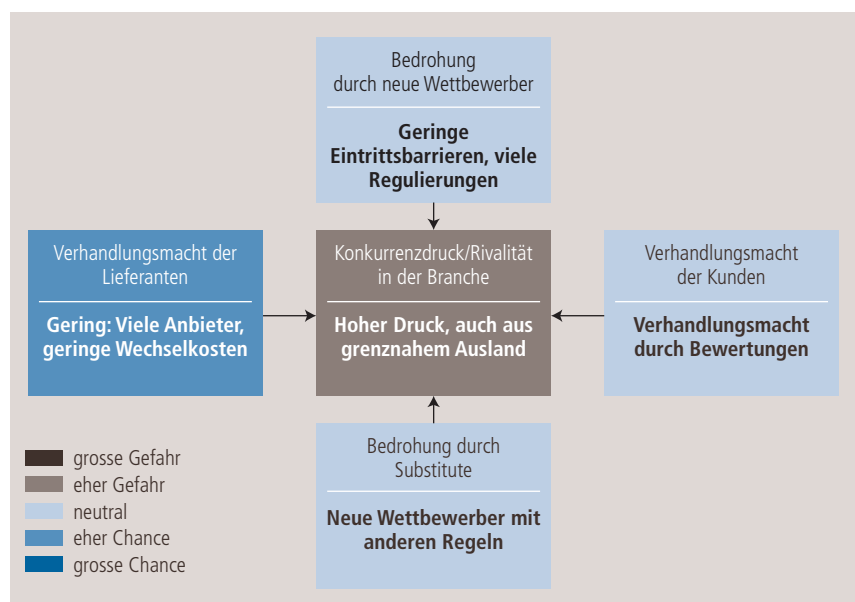


Abbildung 31: Branchenanalyse Gastgewerbe. Quelle: Eigene Darstellung, IFU-FHS, 2014

als Gefahren denn als Chancen bewertet werden (vgl. Abbildung 31). Im wirtschaftlichen Umfeld bereiten vor allem die ungünstigen Wechselkurse, die Schwierigkeit, günstige Kredite bzw. Kredite überhaupt zu bekommen sowie hohe Rohstoff- und Energiepreise Sorgen. Lebensmittel sind in der Schweiz im Durchschnitt 40 bis 50% teurer als im benachbarten Ausland. Beim Fleisch ist diese Diskrepanz am grössten. Der Direktimport von Nahrungsmitteln ist aufgrund von Geset-

# Gastgewerbe/Beherbergung und Gastronomie

zen und Zollbestimmungen de facto nicht möglich. Im rechtlichen Umfeld werden wie oben beschrieben, die Regulierungen und Auflagen als Bedrohung angesehen. Positiv wird im sozialen Umfeld die zunehmende Mobilität bewertet, wobei diese sich sowohl als Vorteil – mehr Gäste reisen in die Schweiz – als auch als Nachteil –

mehr Schweizer reisen ins Ausland – auswirken kann.

Auf die Frage nach den grössten von aussen erzeugten Sorgen wurden in der Umfrage die folgenden Aspekte am häufigsten genannt: Preisdruck, Konkurrenzdruck, Wechselkurs und Einkaufsbedingungen.

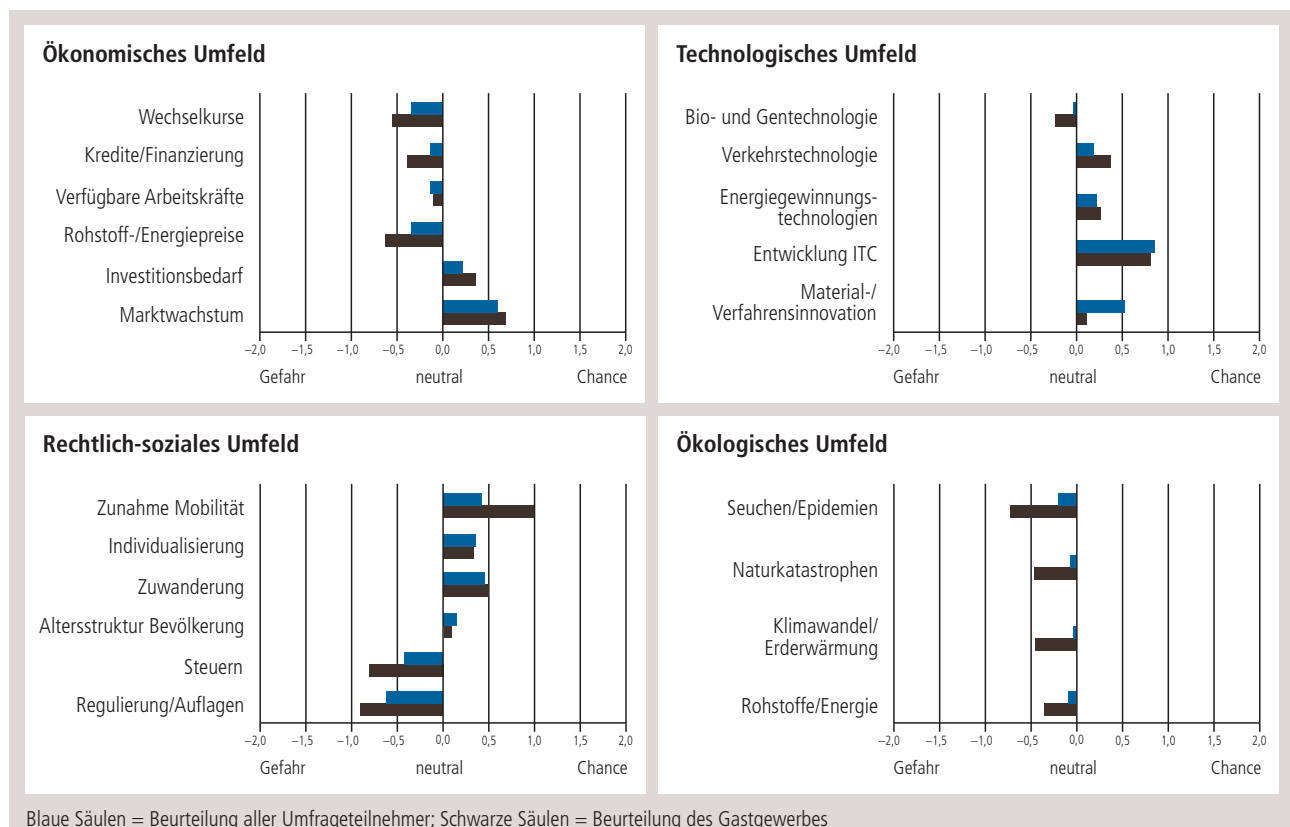


Abbildung 32: Wahrgenommene Chancen und Gefahren des Gastgewerbes im Vergleich zu allen Umfrageteilnehmern. Quelle: Eigene Darstellung, IFU-FHS, 2014



### Zufriedene Mitarbeiter und Gäste – und trotzdem schlechte Finanzen

Bei den marktorientierten Messgrößen fällt vor allem auf, dass den Vertretern des Gastgewerbes die Zufriedenheit der Gäste, die Qualität der Produkte bzw. der Dienstleistungen sowie das Image des Unterneh-

mens besonders wichtig sind. Bei den Hebeln zeigt sich, dass viele Faktoren der Branche von aussen gegeben sind und die Unternehmen ihren Einfluss nur beschränkt bewerten. Möglicher Handlungsspielraum wird bei der Preispolitik und der Kundengewinnung ausgemacht. Hier sind innova-

tive Formen der Marktbearbeitung gefragt. Die Messgrößen aus der Prozessperspektive werden wenig genutzt, weshalb hier noch Verbesserungspotenzial auszumachen ist. Der Professionalisierungsgrad der Gastronomie und Hotellerie – vor allem hinsichtlich Ausbildung, Technologien sowie

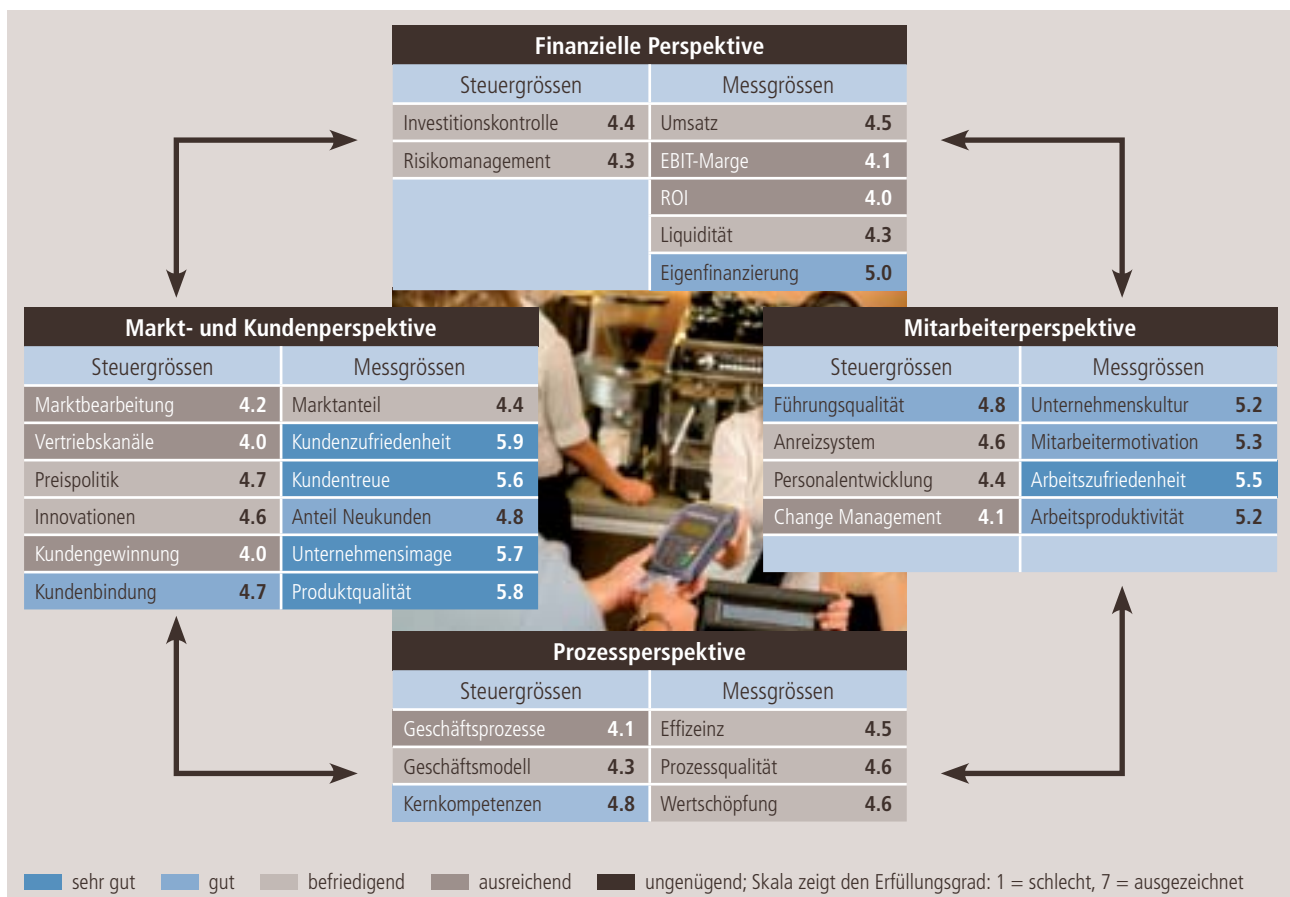


Abbildung 33: Management-Cockpit Gastgewerbe Quelle: Eigene Darstellung, IFU-FHS, 2014

# Gastgewerbe/Beherbergung und Gastronomie



Abbildung 34: Finanzielle Kenngrössen des Gastgewerbes im Vergleich; Quelle: IFU-FHS, 2014

Finanz- und Prozessmonitoring – ist im Vergleich zu anderen Branchen eher niedrig. In puncto Besinnung auf die Kernkompetenzen stufen sich die Teilnehmer hoch ein. Die mitarbeiterorientierten Messgrössen werden durchwegs wichtig bewertet, was in einer Branche, wo der Mensch als Dienstleistungspersönlichkeit im Mittelpunkt steht, auch nicht überrascht (vgl. Abbildung 33). Dem gegenüber steht allerdings die Tatsache, dass die Gastrobranche wesentlich weniger in Mitarbeiterrekrutierung und -ausbildung investiert als andere Industrien. Die finanziellen Messgrössen werden von den Teilnehmern der Umfrage durchschnittlich bewertet, was damit erklärt werden kann, dass sie auf die entsprechenden Hebel wenig Einfluss ausüben können.

Das Umsatzwachstum liegt bei den meisten Befragten unter 4%. Nur 7% weisen ein Wachstum von mehr als 15% vor. Bei der Rentabilität sieht es nicht erfreulicher aus. 61% der Umfrageteilnehmer verzeichnen eine EBIT-Marge von weniger als 4% und 77% einen ROI von weniger als 4%. Gemäss Statistik von Gastrosuisse lag die EBIT-Marge im Jahre 2012 im Durchschnitt sogar bei –4%. Somit sind in den meisten Fällen die Kapitalkosten nicht gedeckt, was es den Unternehmern wiederum erschwert, neue Kredite zu bekommen. Die Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (SGH) setzt sich gegenwärtig dafür ein, gewisse Regeln anzupassen, um es den Hoteliers

einfacher zu machen, an Kredite zu kommen. Die Hürde der gesetzlich vorgeschriebenen Kreditwürdigkeitsprüfung bleibt jedoch bestehen.

An dieser Stelle ist jedoch hervorzuheben, dass die Branche nicht strukturell defizitär ist, sondern dass es zu viele Marktteilnehmer gibt und ein grosser Teil der Hotelinfrastruktur zu klein, zu alt oder ineffizient geführt wird.

### **Handlungsempfehlungen**

#### **Handlungsempfehlung 1: Effizienzsteigerung und Differenzierung über Qualität**

Um die Kosten zu senken, wird dem Hotel- und Gastgewerbe empfohlen, die Prozesse hinsichtlich Effizienz zu hinterfragen. Auf unnötige, nicht wertschöpfende Aktivitäten sollte weitgehend verzichtet werden, sofern dies ohne Qualitätseinbussen möglich ist. Beispielsweise kann durch den Einsatz von elektronischen Vertriebs- und Distributionskanälen eine Effizienzsteigerung erreicht werden. In einem Hochpreisland wie der Schweiz kann eine Differenzierung allerdings nicht allein über den Preis erreicht werden, sondern nur in Verbindung mit der Leistungsqualität. Die Schweizer Hotellerie wird für ihren Mangel an Gastfreundschaft und Innovation immer wieder kritisiert. An dieser Stelle sollte angesetzt werden.

**Die Branche muss sich vor allem über gleichbleibend gute Qualität sowie innovative Geschäftsmodelle auszeichnen.**

#### **Handlungsempfehlung 2: Kooperationen**

Des Weiteren sind Kooperationen mit Marktteilnehmern in Betracht zu ziehen.

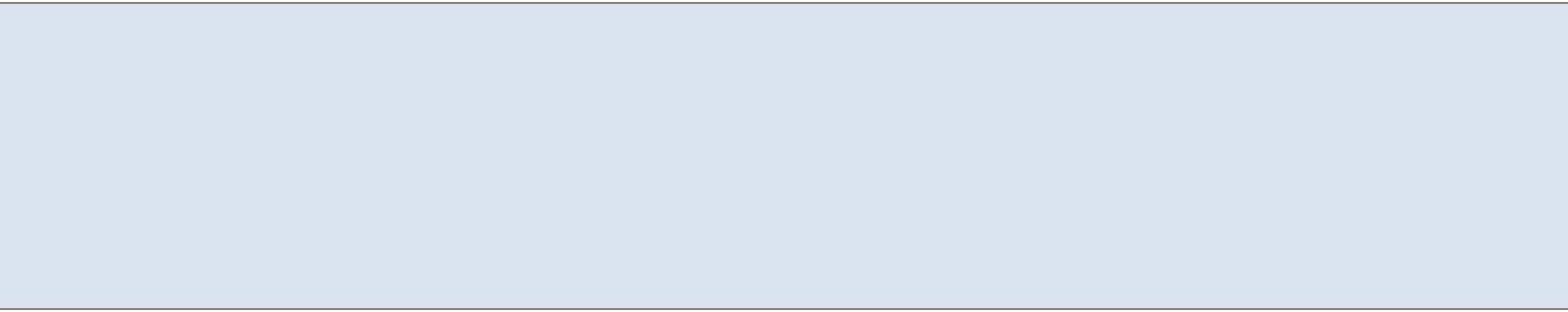
Hoteliere können beispielsweise mit den Betreibern von Bergbahnen kooperieren, um ihren Gästen günstigere Ticketpreise offerieren zu können. Solche Marketingtaktiken können zu Umsatzsteigerungen führen.

#### **Handlungsempfehlung 3: Neue Geschäftsmodelle**

Da der Spielraum auf Kostenseite eingeschränkt ist und sich die Branche ohnehin schon auf einem hohen Preisniveau bewegt, sind neue Geschäftsmodelle anzustreben. Die Veränderungen müssen nicht kostspielig sein – beispielsweise könnte ein Restaurant auch Speisen und Getränke in Form eines Take-aways anbieten.

#### **Handlungsempfehlung 4: Neue Märkte**

Der Anteil an Schweizer Gästen ist in den letzten Jahren sehr konstant gewesen. Bei Gästen aus dem Ausland hat die Schweiz in den letzten Jahren deutlich an Attraktivität gewonnen, insbesondere für Reisende aus der Volksrepublik China und anderen BRIC-Ländern. Somit empfiehlt es sich, diesen Märkten vermehrte Aufmerksamkeit zu schenken.





Informations- und  
Kommunikationsbranche (IKT)

# Informations- und Kommunikationsbranche (IKT)

## Schlüsseltechnologien mit guten Wachstumschancen.

Rigo Tietz

- Der technische Fortschritt führt in anderen Industriezweigen zu einem Investitionsbedarf und zu einem überdurchschnittlichen Marktwachstum in der IKT-Branche. Während bei Hardware mittlerweile eine hohe Austauschbarkeit vorliegt, bieten Software und spezielle IT-Dienstleistungen weiterhin Chancen.
- Unternehmen der IKT-Branche zeichnen bei allen Perspektiven (Markt, Prozesse, Mitarbeiter, Finanzen) ein deutlich positiveres Bild als der Gesamtdurchschnitt. Dennoch wirkt sich der hohe Wettbewerbsdruck negativ auf die finanziellen Erfolgskennzahlen aus.
- Für Unternehmen sollten Innovation und Kundennähe weiterhin im Mittelpunkt stehen, um Kunden mit spezifischen Lösungen und Dienstleistungen überzeugen zu können.

### Überblick/Charakterisierung

- **Anteil an der Bruttowertschöpfung**  
3.9%
- **Anzahl Beschäftigte absolut**  
152'965
- **Anzahl KMU absolut**  
19'823
- **Anteil an allen Beschäftigten**  
3.6%
- **Anteil an der Population aller KMU**  
3.6%
- **Durchschnittliche, reale Wachstumsrate des Bruttoinlandsprodukts pro Jahr (2008–2013)**  
1.9%

Tabelle 10: Kenngrössen der IKT-Branche.  
Quelle: BFS und SECO, 2013

Die Informations- und Kommunikationsbranche (IKT) ist gemessen an der Bruttowertschöpfung der fünftgrösste Wirtschaftssektor der Schweiz. Der

Beschäftigtenanteil in diesem Bereich weist im europäischen Vergleich mit rund 4 % einen der höchsten auf. Da auch viele Unternehmen aus anderen Branchen wie zum Beispiel Banken oder Versicherungen IKT-Mitarbeiter beschäftigen, ist die Zahl der in diesem Bereich tätigen Personen in der Praxis noch deutlich höher. Der Industriezweig umfasst einerseits IT-Unternehmen in den drei Segmenten Hardware, Software und IT-Services wie Programmierung oder Beratung. Andererseits zählen zu dieser Branche auch Telekommunikationsanbieter wie beispielsweise Netzbetreiber, die entweder über eine eigene Netzinfrastruktur verfügen oder die Netze von Drittanbietern nutzen. Allerdings kann die Grenze zwischen diesen beiden Bereichen nicht immer scharf gezogen werden. Während sich der IT-Bereich in den letzten Jahren dynamisch entwickelte und ein im Vergleich mit anderen Branchen überdurchschnittliches Wachstum verzeichnete, konnten Telekommunikationsunternehmen

nur deutlich geringere Zuwächse verzeichnen. Der IT-Sektor ist von einer hohen Anzahl kleiner und mittlerer Unternehmen geprägt, während der Bereich Telekommunikation eine starke Konzentration auf wenige grosse und dominierende Marktteilnehmer aufweist.

### Technischer Fortschritt wirkt sich positiv auf das Marktwachstum aus

Die Betrachtung der Wettbewerbssituation innerhalb des IT-Sektors macht eine Unterscheidung zwischen Softwareanbietern sowie Dienstleistern auf der einen und Hardwareanbietern auf der anderen Seite notwendig. Die Schweiz verfügt nur über relativ wenige Hardwarehersteller, die überdies einem scharfen Verdrängungswettbewerb mit international aufgestellten Anbietern ausgesetzt sind. Bei Unternehmensinvestitionen verliert der Anteil für Hardware gegenüber Software mehr und mehr an Bedeutung, da Hardware aufgrund der hohen Austauschbarkeit bereits

zu einer Art Commodity-Produkt geworden ist. Softwaredienstleistungen hingegen können von dieser Entwicklung profitieren, so dass sich auch für KMU weiterhin Chancen und Differenzierungspotenziale bieten. Im Bereich Telekommunikation agieren die etablierten Anbieter auf einem regulierten und gesättigten Markt, so dass Wachstum fast ausschliesslich über Marktanteilsgewinne auf Kosten anderer Akteure oder Übernahmen möglich ist. Der Konkurrenzdruck bzw. die Rivalität innerhalb der Branche stellt für die befragten Unternehmen nach eigener Einschätzung die grösste Bedrohung dar. Branchenexperten streichen hervor, dass sich Entwicklungszeiten fortlaufend verkürzen und sich somit die Anforderungen an die Anbieter erhöhen. Auch die Möglichkeit Marktanteile an etwaige neue Marktteilnehmer zu verlieren, wird mehrheitlich als Gefahr gesehen. Hierbei bestehen im Bereich der IT-Dienstleistungen nur sehr geringe Eintrittsbarrieren, während es auf dem Telekommunikationsmarkt vermehrt zu Zusammenschlüssen kommt. Die dadurch resultierenden Grössenvorteile schrecken neue Anbieter eher ab. In einigen Bereichen können Kunden aufgrund ihrer starken Stellung einen Verhandlungsdruck auf IKT-Unternehmen ausüben, jedoch müssen auch bei diesem Aspekt die einzelnen Teilbranchen getrennt voneinander betrachtet werden. Die Verhandlungsmacht von Zulieferern wird von den befragten Unternehmen tendenziell nicht als Bedrohung wahrgenommen. Substitute spielen ebenfalls keine entscheidende Rolle (vgl. Abbildung 35).

**Hardware verliert gegenüber Software mehr und mehr an Bedeutung und ist bereits zu einer Art Commodity-Produkt geworden. Software und Dienstleistungen bieten für KMU weiterhin Marktchancen.**



Abbildung 35: Branchenanalyse IKT-Branche. Quelle: Eigene Darstellung, IFU-FHS, 2014

# Informations- und Kommunikationsbranche (IKT)

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen werden von den befragten Unternehmen der IKT-Branche tendenziell stärker als Chancen wahrgenommen als vom gesamten Durchschnitt der Umfrageteilnehmer. Wie Abbildung 36 verdeutlicht, stellen insbesondere Marktwachstum und Investitionsbedarf hierbei die grössten Chancen dar. Beide Aspekte können durch den kon-

tinuierlichen technischen Fortschritt erklärt werden, der bei Unternehmen aus den anderen Industriezweigen zu einem Investitionsbedarf führt und so der IKT-Branche insgesamt zu einem überdurchschnittlichen Marktwachstum verhilft. Die Einschätzungen hinsichtlich der Verfügbarkeit von Arbeitskräften erstaunt ein wenig, da die Befragungsergebnisse diesbezüglich neut-

ral ausfallen. Branchenexperten gehen jedoch davon aus, dass sich der Fachkräftemangel in Zukunft spürbar verschärfen wird. Denn die ökonomische Bedeutung der Informations- und Telekommunikationsbranche ist in den letzten Jahren deutlich schneller gewachsen als Personen ausgebildet werden konnten. Da der zukünftige Bedarf an Fachkräften nur zu

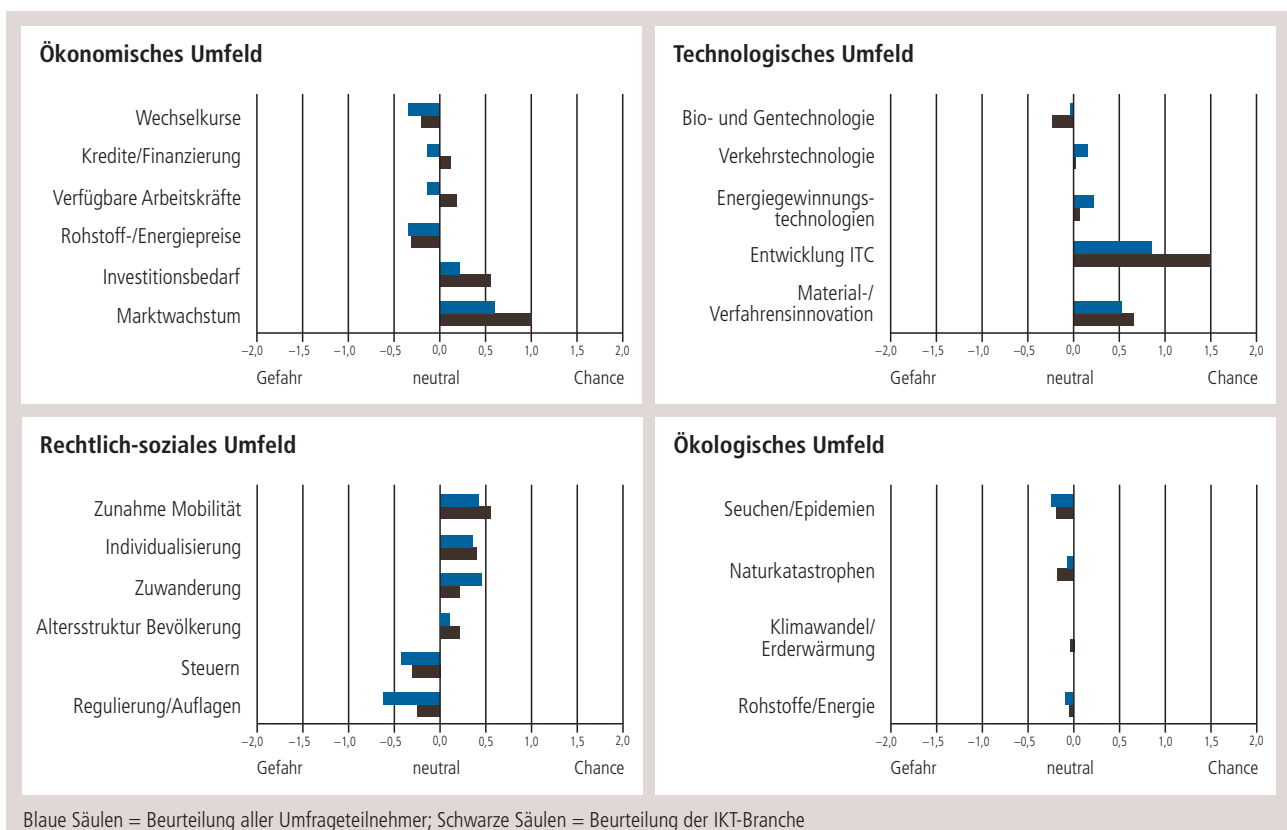


Abbildung 36: Wahrgenommene Chancen und Gefahren der IKT-Branche im Vergleich zu allen Umfrageteilnehmern. Quelle: Eigene Darstellung, IFU-FHS, 2014



rund einem Drittel durch Neuabsolventen aus dem Schweizer Bildungssystem gedeckt werden kann, spielt das Thema Zuwanderung weiterhin eine wichtige Rolle und nimmt im Vergleich mit anderen Branchen eine überproportionale Bedeutung ein. Es erscheint überdies plausibel, dass bei den technischen Rahmenbedingungen vor allem die Entwicklungen im IKT-Bereich als sehr grosse Chance betrachtet werden. Beim rechtlich-sozialen Umfeld werden Regulierungen und Auflagen sowie Steuern von der IKT-Branche weniger als Gefahr gesehen als im Gesamtdurchschnitt. Beim Sorgenbarometer wurden von den Unternehmen der IKT-Branche vor allem die folgenden Aspekte sehr häufig genannt: Knappheit von IT-Spezialisten/-Fachkräften, Konkurrenz aus dem Ausland oder fehlende Loyalität von Grossunternehmen.

### **Alle Unternehmensperspektiven deutlich besser als der Gesamtdurchschnitt**

Bei der Betrachtung der verschiedenen Unternehmensperspektiven fällt auf, dass die teilnehmenden Unternehmen viele Bereiche positiv bewerten. Während die Mess- und Steuergrössen der Finanz-, Prozess- und Mitarbeiterperspektive überwiegend gute Einschätzungen erhalten, zeigen einige Aspekte der Markt- und Kundenperspektive nur mittelmässige Bewertungen. Hierbei werden insbesondere der relative Marktanteil sowie der Anteil Neukunden als verbesserungsfähig eingeschätzt. Grundsätzlich kann der Marktanteil erhöht werden, indem eine aktive Marktbearbeitung vorgenommen, neue Vertriebskanäle genutzt oder gezielte Massnahmen zur Kundengewinnung lanciert werden. Wie Abbildung 37 aufzeigt, werden diese Zusammenhänge von den vorliegenden Ergebnissen bestätigt und spiegeln sich in der ähnlichen Einschätzung der entsprechenden Mess- und Steuergrössen wieder. Die Indikatoren Kundenzufriedenheit, Kundentreue und Unternehmensimage stehen in der Regel in einer sehr engen Beziehung zueinander, was durch die durchwegs

hohen Bewertungen seitens der IKT-Unternehmen ebenfalls bestätigt wird.

Die Resultate zur Prozessperspektive zeigen auf, dass die Befragten sowohl Effizienz als auch Prozessqualität positiv einschätzen. Diese beiden Messgrössen können durch eine Optimierung der Geschäftsprozesse sowie den gezielten Aufbau von Kernkompetenzen beeinflusst werden. Die vergleichbaren Bewertungen korrespondieren mit den erläuterten Zusammenhängen.

**Informations- und Kommunikationstechnologien sind zu einer Art «Kulturtechnik» geworden, die Bedeutung nimmt stetig zu, während die Sichtbarkeit in den Hintergrund rückt.**

Nach Auskunft von Branchenexperten nimmt die Optimierung von Geschäftsprozessen und somit die Schaffung von Kostenvorteilen insbesondere für Telekommunikationsunternehmen eine

Schlüsselrolle ein. Bestrebungen zur Konvergenz der Netze sowie der Wettbewerbs- und Kostendruck führen dazu, dass sich mehr und mehr Kabelnetzanbieter zusammenschliessen und grössere, effizientere Strukturen aufbauen. Der Trend zu immer komplexeren Angeboten verstärkt diese Entwicklung weiter.

Die Messgrössen der Mitarbeiterperspektive werden von den befragten Unternehmen fast durchgehend als sehr gut

# Informations- und Kommunikationsbranche (IKT)

eingeschätzt. Lediglich der Punkt Arbeitszufriedenheit wird deutlich schlechter bewertet. Führungsqualität, Personalentwicklung, ein gutes Anreiz- und Belohnungssystem sowie ein stimmiges Change Management sind konkrete Ansatzpunkte für eine gezielte Verbesserung. In der IT-

Branche wird unter den Begriffen Offshoring bzw. Nearshoring eine Verlagerung von Tätigkeiten nach Übersee oder ins europäische Ausland verstanden. Es ist durchaus denkbar, dass derartige strukturelle Veränderungen Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen und somit auch die

Arbeitszufriedenheit in den Unternehmen vor Ort haben.

Die Indikatoren der finanziellen Perspektive zeigen durchweg gute Bewertungen. Abbildung 38 macht deutlich, dass Umsatzwachstum, EBIT- und Gewinnmarge sowie

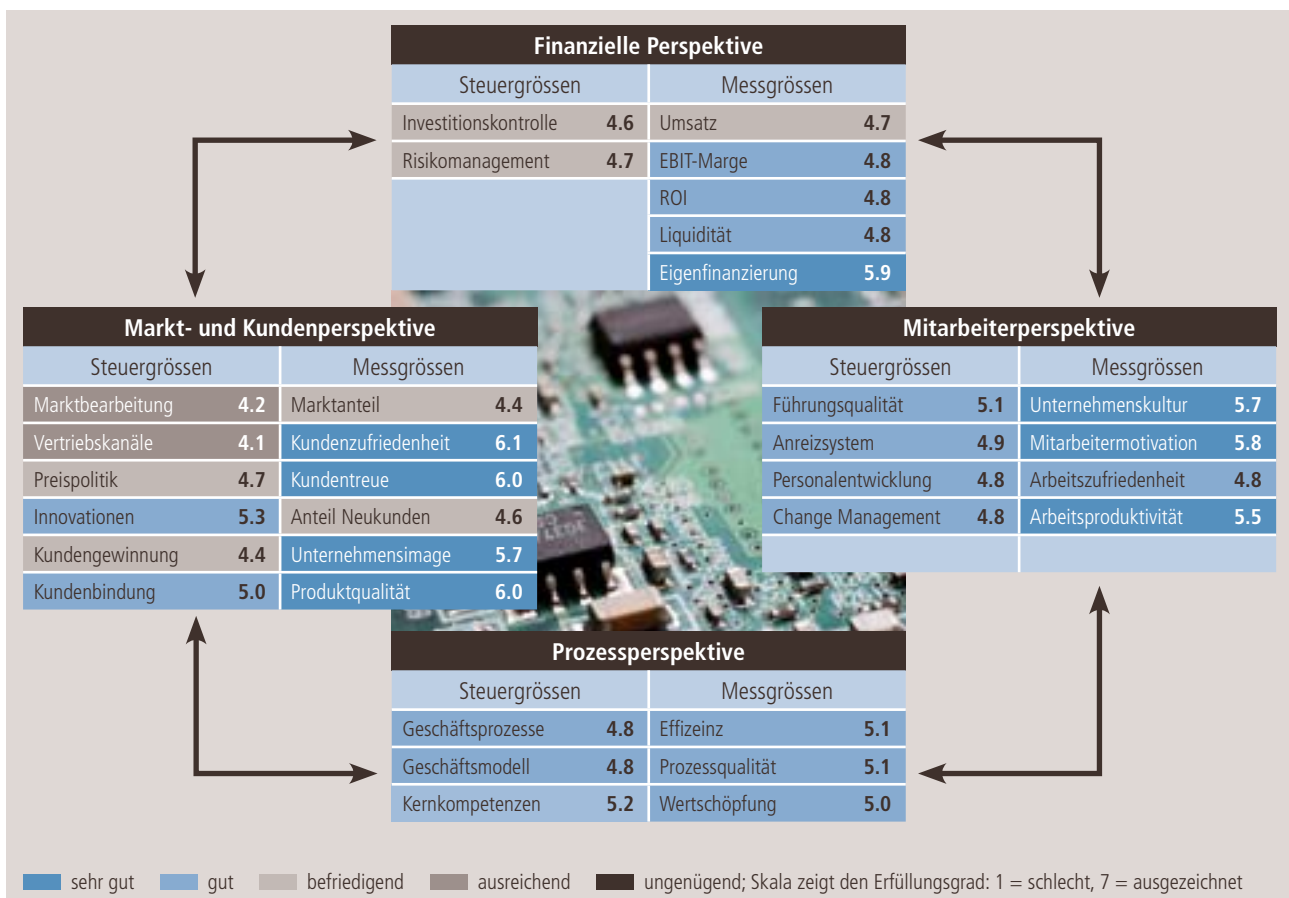


Abbildung 37: Management-Cockpit IKT-Branche. Quelle: Eigene Darstellung, IFU-FHS, 2014

der ROI in der IKT-Branche im Durchschnitt höher liegen als in der Gesamtstichprobe. Dennoch spiegelt sich der hohe Konkurrenzdruck innerhalb der Branche in einer insgesamt eher bescheidenen EBIT- und Gewinnmarge wieder. So erwirtschaften beispielsweise 40 % der befragten Unternehmen eine EBIT-Marge von weniger als 4 %; bei der Gewinnmarge sind es sogar 54 %. In der Gesamtbetrachtung kann festgehalten werden, dass die Unternehmen der IKT-Branche bei allen Perspektiven ein deutlich positiveres Bild von der eigenen Branche zeichnen als der Rest der Umfrageteilnehmer.

## Handlungsempfehlungen

### Handlungsempfehlung 1: Konzentration auf spezielle Lösungen und Dienstleistungen

Die technischen Entwicklungen im IT-Bereich führen dazu, dass die Nachfrage nach IT-Dienstleistungen auch in Zukunft weiter zunehmen wird. Insbesondere bei Standardlösungen wird sich jedoch der internationale Wettbewerb verstärken. Deshalb sollten für KMU weiterhin Innovation und Kundenähe im Mittelpunkt stehen, so dass sie ihren Know-how-Vorsprung absichern oder ausbauen und ihre Kunden mit spezifischen Lösungen und Dienstleistungen überzeugen können.

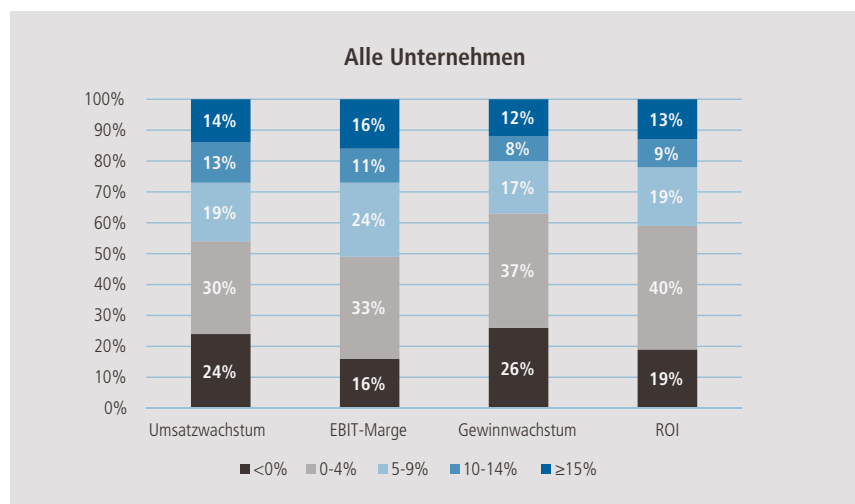
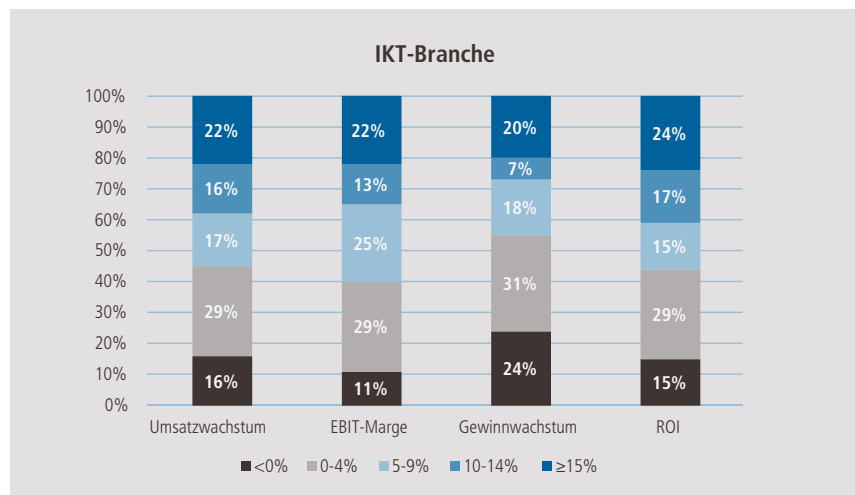


Abbildung 38: Finanzielle Kenngrößen der IKT-Branche im Vergleich; Quelle: IFU-FHS, 2014

# Informations- und Kommunikationsbranche (IKT)

## Handlungsempfehlung 2: Proaktiver Umgang mit dem Thema Datensicherheit

Die Trends und Zukunftsthemen der IKT-Branche wie E-Commerce oder Cloud Computing führen zwangsläufig zu einer stärkeren Vernetzung zwischen den Unternehmen und erhöhen darüber hinaus weiterhin den gegenseitigen Informationsaustausch über elektronische Kanäle und Schnittstellen. Nicht zuletzt aufgrund der jüngsten Berichterstattungen über vermehrte Missbrauchsfälle sind Unternehmen verstärkt sensibilisiert auf das Thema Datensicherheit. IKT-Unternehmen sollten dieses Thema aktiv aufgreifen, so dass Kunden nicht noch mehr verunsichert werden.

Kommunikationstechnologien sind zu einer Art «Kulturtechnik» geworden, die mittlerweile als Selbstverständlichkeit vorausgesetzt wird. IKT-Unternehmen könnten Massnahmen ergreifen, welche die Wahrnehmung der eigenen Leistungen auf Kundenseite erhöhen.

## Handlungsempfehlung 3: Erhöhung der Sichtbarkeit und Wahrnehmung auf Kundenseite

Die Informations- und Kommunikationstechnologie zählt für die Schweiz zu den Schlüsseltechnologien, da sie auch andere Branchen massgeblich beeinflusst. Während die Bedeutung fortlaufend zunimmt, tritt die Sichtbarkeit jedoch mehr und mehr in den Hintergrund. Dies bedeutet, dass zahlreiche Prozesse und Abläufe in Unternehmen ohne IKT-Unterstützung heutzutage praktisch nicht mehr vorstellbar wären. Andererseits sind dieser hohe Stellenwert und damit gewissermassen auch die grosse Abhängigkeit oftmals gar nicht mehr direkt sichtbar. Informations- und

A man in a blue suit and tie is sitting at a desk. He is pointing his right index finger towards a smartphone lying on the desk. The background is blurred, showing a computer keyboard and other office equipment. The overall tone is professional and modern.

Spezialthema –  
Schneller, mobiler, interaktiver – die  
digitale Transformation in Schweizer KMU

# Spezialthema – Schneller, mobiler, interaktiver – die digitale Transformation in Schweizer KMU

Spezialthema:  
digitale  
Transformation

## Schneller, mobiler, interaktiver.

Rigo Tietz, Wilfried Lux

- Die zunehmende Nutzung digitaler Technologien eröffnet Unternehmen zusätzliche Chancen und birgt zugleich neue Risiken.
- Unternehmen können mit neuen Serviceleistungen (E-Services) Kunden stärker binden und neue Umsatzquellen erschliessen.
- Die digitale Transformation erfordert nicht nur Veränderungen in der IT-Abteilung, sondern im gesamten Unternehmen.
- Das Thema Datensicherheit steht ganz oben auf der Agenda der Unternehmen und umfasst die Sicherheit von Kundendaten sowie den Schutz vor Datenmissbrauch.

Die zunehmende Nutzung digitaler Technologien im privaten wie im geschäftlichen Bereich verändert Gesellschaft und Wirtschaft massgeblich. So sind heutzutage vor allem bei jungen Menschen Anwendungen wie Smartphones oder Social-Media-Plattformen kaum mehr wegzudenken. Aber auch Unternehmen müssen sich mit den weitreichenden Veränderungen, die unter Stichworten wie «Digitalisierung» oder «Digitale Transformation» diskutiert werden, ernsthaft auseinandersetzen, um sprichwörtlich den Anschluss nicht zu verpassen.

Der vermehrte Einsatz digitaler Technologien eröffnet Unternehmen einerseits zusätzliche Chancen, birgt zugleich aber auch neue Risiken. Unternehmen können beispielsweise das Internet als neuen Vertriebskanal nutzen und ihre Geschäftstätigkeit per Knopfdruck ausweiten. Mit Hilfe digitaler Technologien können umfangreiche Kundeninformationen gewonnen, gespeichert und genutzt werden, um Angebote noch zielgerichteter auf dem Markt zu platzieren. Es besteht die Möglichkeit, Kunden effektiv in den eigenen Herstellungs-

prozess zu integrieren, um so Produkte nach persönlichen Vorstellungen zu individualisieren. Geschäftsprozesse können optimiert werden, indem die Interaktion mit externen Partnern verbessert und der Austausch von Informationen erleichtert wird. Vor diesem Hintergrund macht die zunehmende Verbreitung digitaler Technologien für Unternehmen nicht nur eine Veränderung der IT-Abteilung notwendig, sondern umfasst darüber hinaus auch viele andere Unternehmensbereiche.

Die fortschreitenden technischen Entwicklungen zwingen Unternehmen zu Investitionen, um Know-how und digitale Fähigkeiten aufzubauen. Hierbei müssen kleine und mittlere Unternehmen im Vergleich zu Grossunternehmen besondere Herausforderungen bewältigen. KMU haben häufig den Nachteil, dass ihnen weniger Kapital für Investitionen zur Verfügung steht. Ausserdem haben sie oftmals aufgrund der geringen

Grösse und somit fehlenden personellen Ressourcen nicht die Möglichkeit, für derartige Themen, die nicht zum Kerngeschäft des Unternehmens zählen, eigene Abteilungen und spezialisiertes Fachwissen aufzubauen. Die Bedeutung digitaler Technologien wurde daher im Rahmen dieser Studie als Spezialthema aufgegriffen, um den aktuellen Stand der digitalen Transformationen im KMU-Umfeld aufzuzeigen.

Obwohl viele KMU die Bedeutung digitaler Technologien erkannt haben, ist die «digitale Revolution» noch nicht ausgebrochen.

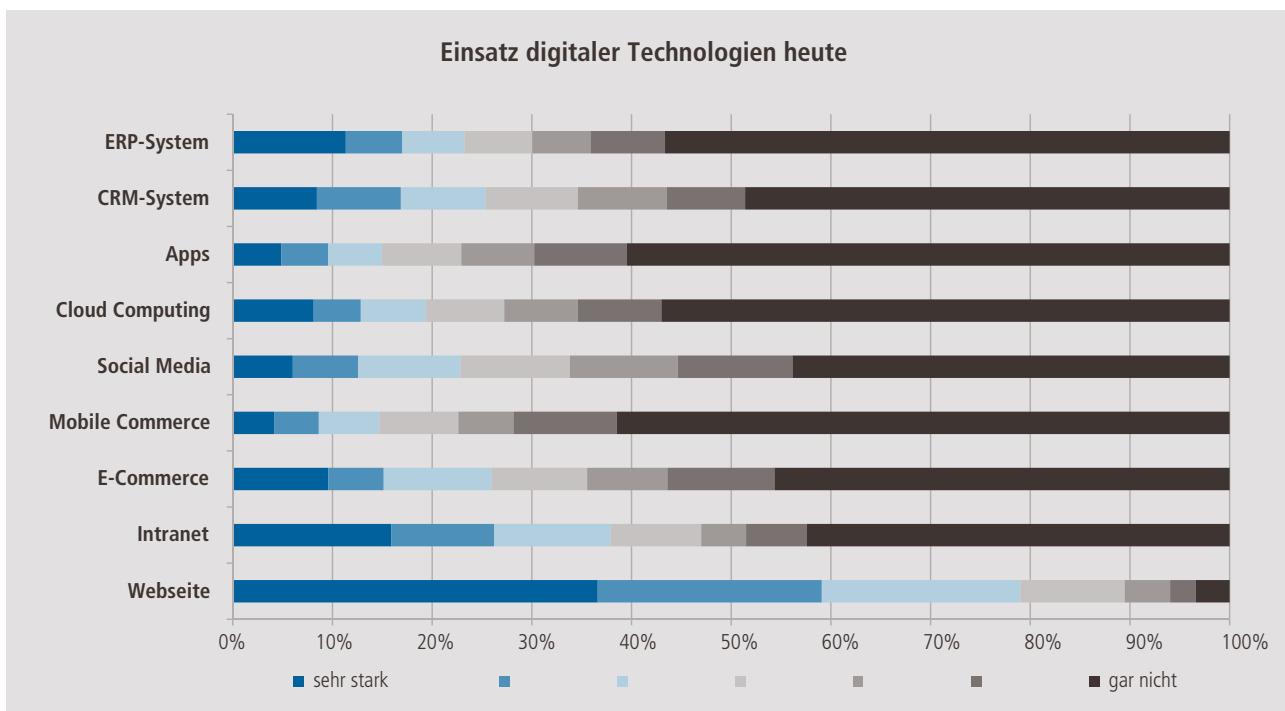


Abbildung 39: Einsatz digitaler Technologien in KMU heute. Quelle: eigene Darstellung IFU-FHS, 2014

### Grosse Unterschiede bei der Nutzung digitaler Technologien

Die Bestandsaufnahme der vorliegenden Untersuchung soll aufzeigen, in welchem Umfang verschiedene Technologien bereits heute in den befragten Unternehmen zum Einsatz kommen. Die Antworten machen deutlich, dass es hinsichtlich der Verbreitung und Nutzung digitaler Technologien sehr grosse Unterschiede gibt. Bereits zu einer Selbstverständlichkeit scheint die unternehmenseigene Website geworden zu sein, die zur Darstellung des Unterneh-

mens oder zur Bereitstellung von Information über Produkte und Leistungen dient. Knapp 80 % der befragten Unternehmen nutzen die eigene Website eher stark. An zweiter Stelle folgt das Intranet, das von Unternehmen häufig als interne Wissensdatenbank oder Austauschplattform verwendet wird. Intranetlösungen kommen bereits in fast 40 % der Unternehmen zum Einsatz, während den übrigen Themen eine tendenziell geringere Bedeutung zugewiesen wird. Die niedrigste Verbreitung ist bei den Apps und dem Mobile Commerce zu beobach-

ten, während Anwendungen in den Bereichen E-Commerce, Enterprise Resource Planning (ERP) oder Customer Relationship Management (CRM) bei rund einem Viertel der befragten Unternehmen eingesetzt werden. Social-Media-Plattformen wie beispielsweise Xing, LinkedIn oder Facebook werden nur von etwas mehr als 20 % der Befragten eher stark eingesetzt.

Der Vergleich zwischen den Branchen zeigt einige bemerkenswerte Unterschiede auf. So setzen Unternehmen aus dem verarbei-

# Schneller, mobiler, interaktiver – die digitale Transformation in Schweizer KMU

tenden Gewerbe eher weniger auf Technologien wie Social Media, Apps oder Mobile Commerce, haben jedoch deutlich häufiger als der Gesamtdurchschnitt ERP-Systeme wie zum Beispiel Unternehmenssoftwares von SAP oder Abacus im Einsatz. Dies liegt vermutlich daran, dass diese Unternehmen oft als Zulieferer tätig sind und daher die Interaktion zwischen Unternehmen eine grössere spielt als die Kommunikation mit dem Endkonsumenten. Beim Detailhandel zeigt sich allerdings ein entgegengesetztes Bild,

da hier der Fokus verstärkt auf den Endkunden ausgerichtet ist. Die Umfrageergebnisse bestätigen, dass Unternehmen dieser Branche viel stärker auf E-Commerce und Social Media setzen als der Durchschnitt aller Befragten. Beispiele dafür sind Internet-Shops, Facebook-Profilen oder Online-Marketing. Auch beim Gastgewerbe und der Gastronomie spielen die Endverbraucher eine zentrale Rolle. Auch hier sind Website, E-Commerce oder Mobile Commerce deutlich wichtiger, während Intranet, ERP und

CRM eher in den Hintergrund rücken. Unternehmen aus der Informations- und Telekommunikationsbranche priorisieren alle Themen deutlich höher als der Gesamtdurchschnitt.

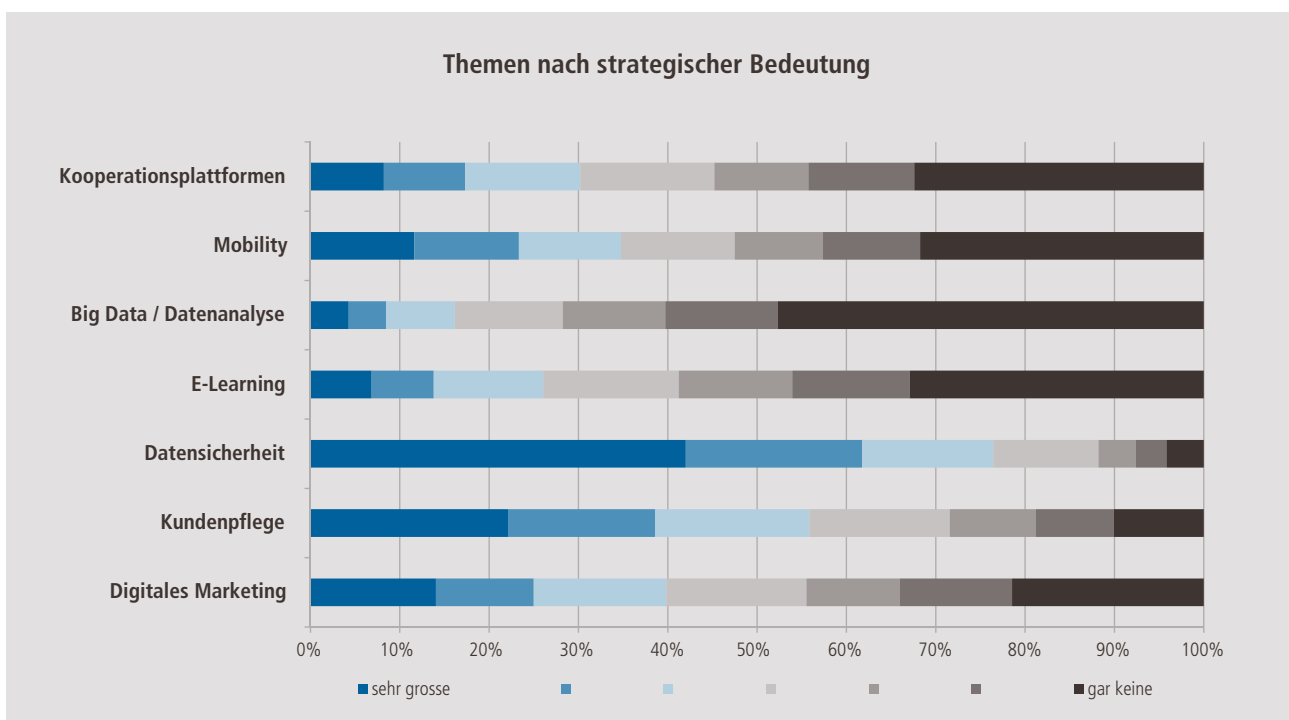


Abbildung 40: Themen nach strategischer Bedeutung. Quelle: eigene Darstellung IFU-FHS, 2014



### Datensicherheit steht ganz oben auf der Agenda

Die Rückmeldungen auf die Frage, welche Themen der digitalen Transformation strategische Bedeutung erlangen, zeigen klar, dass das Thema Datensicherheit ganz oben auf der Agenda steht. Dieser Punkt umfasst Fragestellungen wie die Sicherheit von Kundendaten oder der Schutz vor Datenmissbrauch und wird von fast drei Vierteln der Befragten als Thema mit eher hoher strategischer Bedeutung angesehen. Ein ebenfalls

wichtiges Thema stellt die Kundenpflege dar. Obwohl der vorherige Abschnitt deutlich gemacht hat, dass entsprechende Instrumente aktuell noch nicht so stark genutzt werden, messen rund 55 % der befragten Unternehmen diesem Thema eine eher grosse Bedeutung bei und nehmen wahr, dass Kunden zunehmend weiterführende Informationen und zusätzlichen Service erwarten. Dabei geht es in erster Linie um die aktive Gestaltung und Ausweitung der bestehenden Kundenbeziehungen mit Hilfe

von CRM-Systemen oder sozialen Netzwerken. In den Bereichen Marketing und Verkauf kommen digitale Technologien bei der Online-Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen sowie der Verkaufsförderung zum Einsatz und werden von rund 40 % als eher wichtig betrachtet. Die Themen E-Mobility bzw. mobile Arbeitsplätze wie Home Office oder Telearbeit, Kooperationsplattformen sowie E-Learning haben in etwa den gleichen Stellenwert und werden jeweils von rund einem Drittel der Befrag-

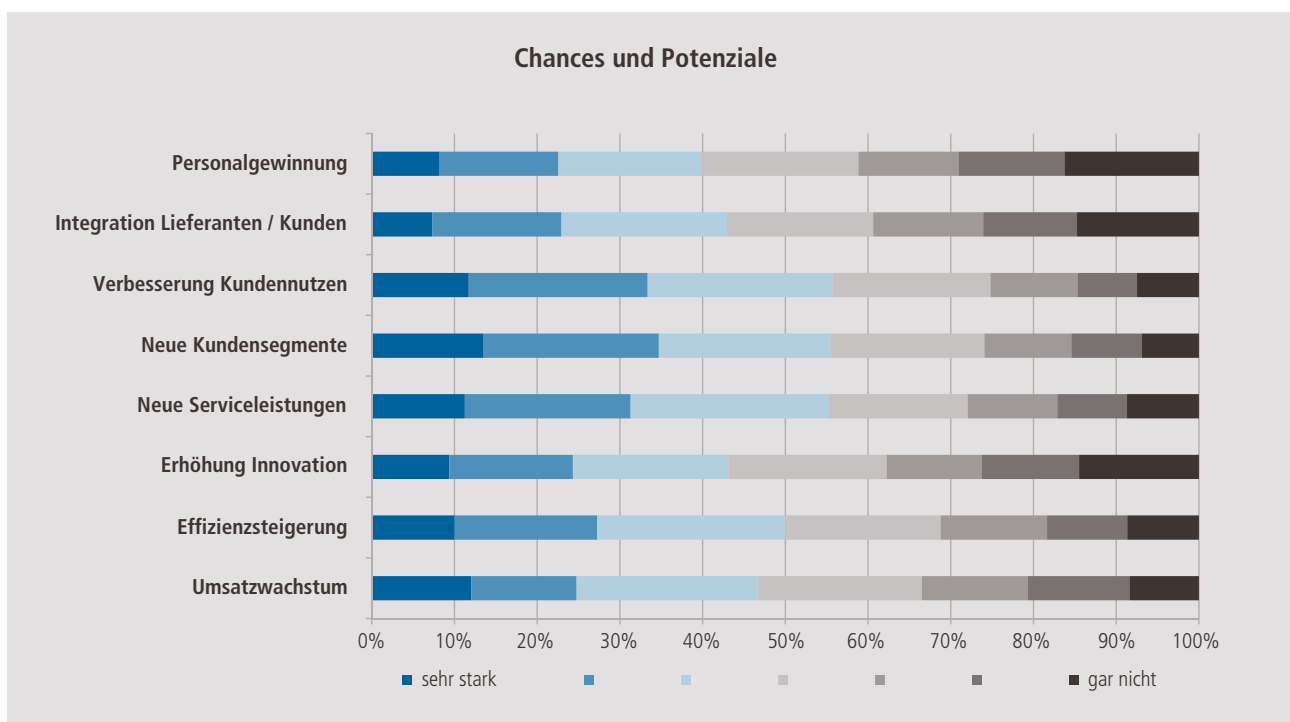


Abbildung 41: Chancen und Potenziale digitaler Technologien in KMU. Quelle: eigene Darstellung IFU-FHS,2014

# Schneller, mobiler, interaktiver – die digitale Transformation in Schweizer KMU

ten als eher wichtig eingeschätzt. Eine eher untergeordnete Rolle wird dem Thema «Big Data» zugewiesen, wobei es um die Analyse grosser Mengen an Kunden- und Marktdaten geht (beispielsweise für die Bereiche Innovation oder Marketing). Eine Erklärung könnte sein, dass derartige Auswertungen von umfangreichen Daten prinzipiell sehr aufwändig sind und den KMU das dafür erforderliche Wissen sowie die notwendigen Ressourcen fehlen. Eventuell ist aber auch der Begriff noch nicht eindeutig belegt.

Der Vergleich der Antworten nach verschiedenen Branchen macht wiederum deutlich, dass den Themen unterschiedliche Bedeutungen beigemessen werden. Beim verarbeitenden Gewerbe spielen E-Learning, Big Data und mobile Arbeitsplätze eine deutlich geringere Rolle als bei den Unternehmen aus der Informations- und Telekommunikationsbranche. Diese messen erwartungsgemäss allen Aspekten der digitalen Transformation eine im Durchschnitt höhere Bedeutung bei. Für die Baubranche

sind sämtliche Themen – mit Ausnahme der Datensicherheit – weniger wichtig. Im Gesundheits- und Sozialwesen wird die Datensicherheit als ausserordentlich wichtig angesehen. Dies erscheint plausibel, da insbesondere Patienteninformationen einen äusserst vertraulichen Umgang erfordern.

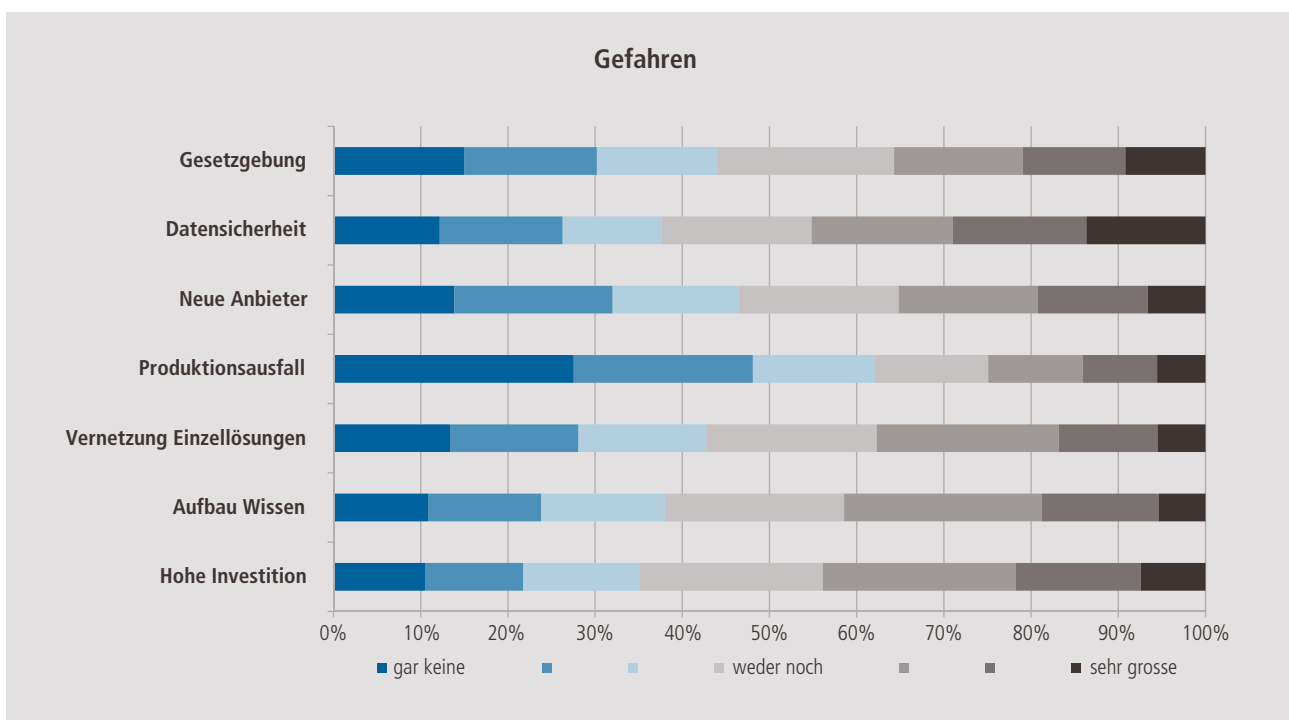


Abbildung 42: Gefahren digitaler Technologien. Quelle: eigene Darstellung IFU-FHS, 2014

### Chancen auf der Markt- und Kundenseite

Bei der Einschätzung der Chancen und Potenziale bezüglich der Nutzung von digitalen Technologien wurden einerseits organisationsinterne Aspekte wie beispielsweise Effizienzsteigerung oder Personalgewinnung berücksichtigt, andererseits aber auch das Leistungsangebot sowie die Markt- und Kundenperspektive beleuchtet. Die Antworten machen deutlich, dass die befragten Unternehmen Chancen eher auf der Markt- und Kundenseite sehen. Diese um-

fasst Aspekte wie die Erschliessung neuer Kundensegmente, die Entwicklung neuer Serviceleistungen sowie die Erhöhung des Kundennutzens. Hier sehen jeweils rund 55% der Befragten eher grosse Potenziale für ihr Unternehmen. Die Steigerung der Effizienz spielt im Zusammenhang mit der zunehmenden Digitalisierung ebenfalls eine wichtige Rolle. Rund die Hälfte der befragten Unternehmen sieht in diesem Punkt eine eher grosse Chance.

Das Gesamtbild der Antworten ist ziemlich ausgeglichen. Alle aufgeführten Aspekte wurden von mehr als 40% eher positiv eingeschätzt. Die Branchenvergleiche bestätigen dieses Bild und weisen nur geringe Unterschiede auf. So sehen Unternehmen aus dem verarbeitenden Gewerbe sowie der Baubranche in digitalen Technologien geringfügig weniger Chancen, während der Detailhandel diesbezüglich tendenziell etwas mehr Potenziale wahrnimmt. Es gibt einzelne Punkte, die sich etwas deutlicher unterscheiden. Das Gastgewerbe und

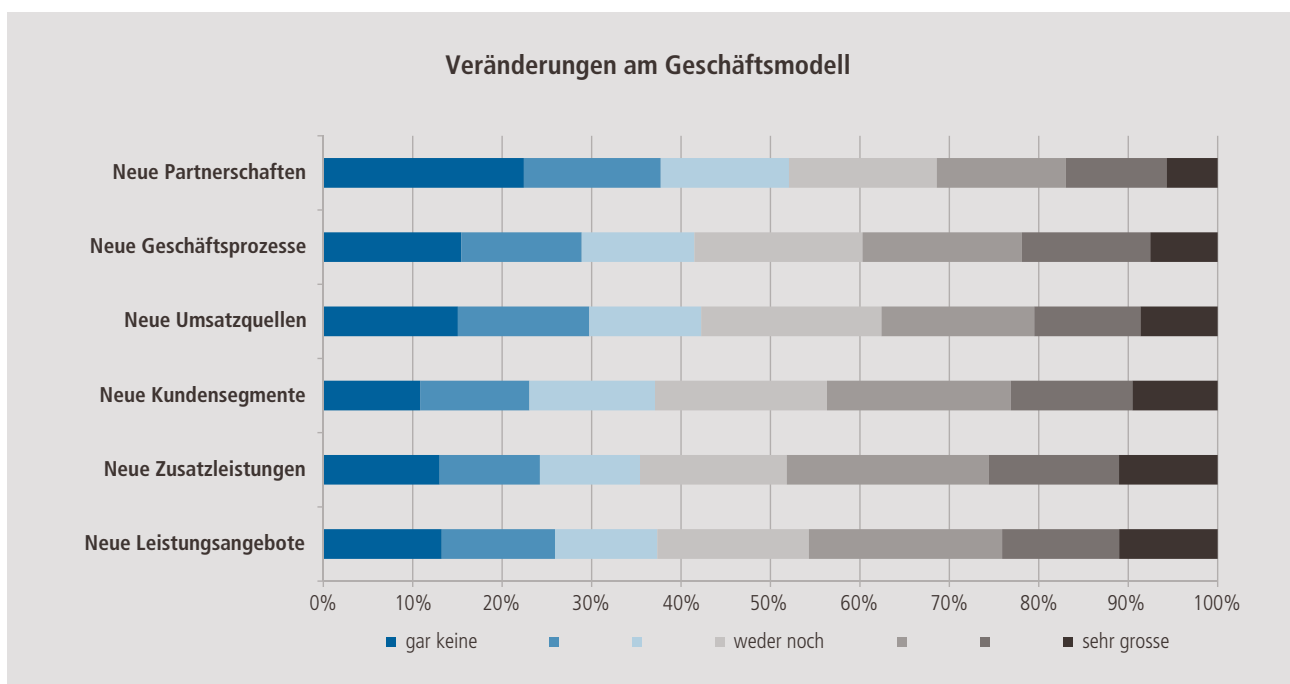


Abbildung 43: Veränderungen am Geschäftsmodell durch digitale Technologien. Quelle: eigene Darstellung IFU-FHS, 2014

# Schneller, mobiler, interaktiver – die digitale Transformation in Schweizer KMU

die Gastronomie sehen überdurchschnittlich grosses Potenzial bei der Erschliessung neuer Kundensegmente und beim Umsatzwachstum, bewerten hingegen die Integration von Lieferanten oder Kunden in den Wertschöpfungsprozess eher unterdurchschnittlich. Wie bei den anderen Fragestellungen sehen Unternehmen der Informations- und Telekommunikationsbranche in allen Bereichen deutlich grösseres Potenzial als der Gesamtdurchschnitt.

Die zu erwartenden Gefahren und Herausforderungen durch die zunehmende Digitalisierung korrespondieren mit den obigen Ausführungen. Rund 45% der Befragten sehen in der Datensicherheit eine eher grosse Gefahr, die sich zum Beispiel in Form von Datenmissbrauch niederschlagen könnte. Interessanterweise werden ein etwaiger Produktionsausfall wegen eines Betriebsunterbruchs und das daraus folgende finanzielle Risiko am wenigsten als Gefahr gesehen. Die übrigen Aspekte werden eher als geringe bzw. mittlere Gefahren eingeschätzt, so dass den befragten Unternehmen in der Gesamtbetrachtung die möglichen Gefahren und Herausforderungen einer zunehmenden Digitalisierung keine allzu grossen Sorgen zu bereiten scheinen.

**Mit digitalen Technologien können neue Produkte und zusätzliche Serviceleistungen angeboten werden.**

Der Branchenvergleich zeigt nur wenige Unterschiede. Das Thema Datensicherheit wird sowohl von den Unternehmen aus dem Detailhandel als auch dem Gastgewerbe und der Gastronomie eher weniger als Gefahr eingeschätzt. Im Detailhandel wird die Bedrohung durch neue Anbieter deutlich überdurchschnittlich bewertet. Die Rede ist beispielsweise von Start-ups, die mit Hilfe digitaler Technologien wie Online-Shops oder Apps schnell und unerwartet auf den Markt drängen und für etablierte Unternehmen eine substantielle Gefahr darstellen können.

## **Digitale Technologien haben bestehende Geschäftsmodelle noch nicht stark verändert**

Technische Entwicklungen ermöglichen Anpassungen und Ausweitungen der Geschäftsmodelle in vielen Bereichen. Neue Produkte und Dienstleistungen oder zusätzliche Serviceangebote können mit Hilfe digitaler Technologien vermarktet resp. realisiert werden. Die Digitalisierung von Leistungen spielt beispielsweise bei Büchern und Zeitschriften eine immer wichtigere Rolle, da elektronische Ausgaben mehr und mehr Marktanteile gewinnen. Eine weitere Möglichkeit, das Geschäftsmodell zu verändern, besteht in der Nutzung von Online-Markt-

plätzen oder E-Commerce-Lösungen als zusätzliche Vertriebskanäle. So werden ganz neue Kundensegmente wie zum Beispiel Endverbraucher oder weitere geografische Märkte erschlossen. Geschäftsprozesse können beispielsweise mit elektronischen Bezahlsystemen oder IT-gestützten Logistiklösungen umgestaltet und erneuert werden, was die Effizienz erhöht und die Wettbewerbsfähigkeit verbessert.

Vor diesem Hintergrund wurde im Rahmen dieser Studie untersucht, in welchen Bereichen die zunehmende Digitalisierung auch bei den befragten KMU bereits zu Veränderungen des bestehenden Geschäftsmodells geführt hat. Die Antworten zeigen auf, dass es bei den Unternehmen eher moderate Veränderungen am Geschäftsmodell gegeben hat und die einzelnen Aspekte nur sehr geringe Unterschiede aufweisen. Die Ergebnisse korrespondieren mit den zuvor skizzierten Beobachtungen, da die marktorientierten Aspekte wie neue Zusatzleistungen und Leistungsangebote sowie neue Kundensegmente die grössten Veränderungen erfahren haben.

Der Vergleich der einzelnen Branchen führte nur zu sehr geringen Unterschieden. Unternehmen aus dem verarbeitenden Gewerbe und der Bauindustrie weisen in allen Bereichen weniger Veränderungen auf als die übrigen Branchen. Beim Detailhandel sowie beim Gastgewerbe und der Gas-

tronomie liegt der Aspekt «Neue Kundensegmente» etwas über dem Durchschnitt. Während die Informations- und Telekommunikationsbranche in allen Bereichen stärkere Veränderungen aufweist, zeichnen sich Unternehmen aus dem Gesundheits- und Sozialwesen über alle Bereiche hinweg durch ein deutlich geringeres Mass an Veränderungen aus.

### **Handlungsempfehlungen**

Die Bedeutung der digitalen Transformation wird von vielen der befragten Schweizer KMU zwar erkannt, in der Praxis spielt der zunehmende Einsatz digitaler Technologien allerdings noch keine herausragende Rolle. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass im KMU-Umfeld die «digitale Revolution» noch nicht ausgebrochen ist. Viele Bereiche befinden sich noch im Anfangsstadium. Die Frage muss daher lauten, ob die digitale Transformation zukünftig an Fahrt aufnehmen wird. An erster Stelle steht das Thema Datensicherheit, gefolgt von den Aspekten Kundenpflege und Marketing. Chancen und Potenziale werden von den befragten Unternehmen eher auf Kundenseite gesehen, wo es in erster Linie um neue Kundensegmente, neue Serviceleistungen oder die Erhöhung des Kundennutzens geht. Herausforderungen und Gefahren, die von der zunehmenden Digitalisierung ausgehen, werden nicht ausserordentlich hoch eingeschätzt. Anpassungen des Geschäftsmodells fallen deshalb sehr

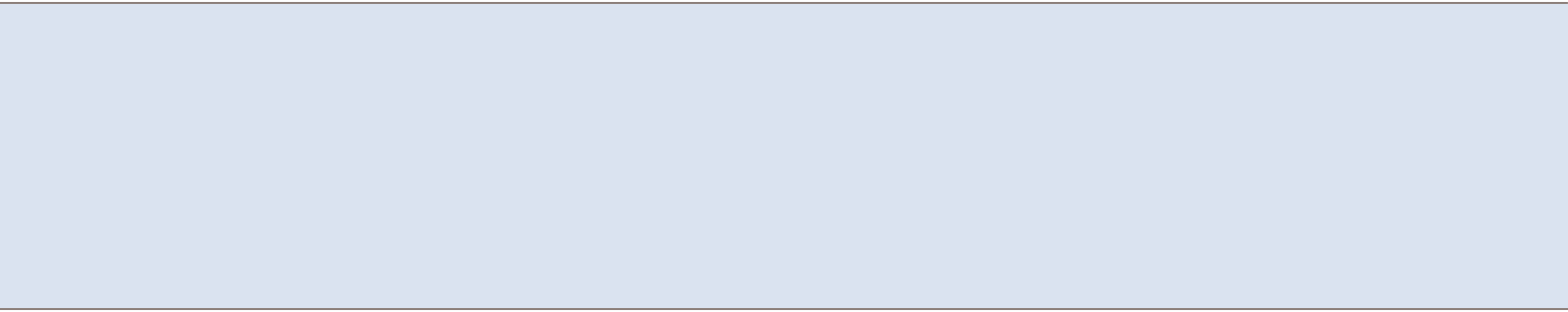
moderat aus. Es stellt sich abschliessend die Frage, ob digitale Technologien tatsächlich eher bescheidenes Potenzial bieten oder ob die überwiegend kleinen Unternehmen diese Chancen (noch) nicht sehen oder die Investitionen scheuen. Tatsache ist, dass bestimmte Entwicklungen, wie Cloud Computing, mobile Applikationen, Big Data und Business Intelligence, alle Unternehmen betreffen bzw. betreffen werden. Primär wird der Impuls von der Kunden- und Marktseite ausgehen, die Möglichkeit zur Steigerung der internen Effizienz darf aber nicht ausser Acht gelassen werden.

### **Handlungsempfehlung 1: Wachstumspotenziale mit neuen Serviceleistungen nutzen**

Mit neuen Serviceleistungen können Kunden stärker an das eigene Unternehmen gebunden und zusätzliche Umsätze erzielt werden. Hierbei ermöglichen digitale Technologien die Entwicklung und das Angebot komplett neuer Leistungen wie «E-Services». Ein produzierendes Unternehmen wie ein Maschinenbauer kann zum Beispiel Kunden über Serviceportale oder Applikationen interaktiv am Wertschöpfungsprozess beteiligen und maschinenbezogene Daten für neue Remote-Serviceleistungen nutzen.

### **Handlungsempfehlung 2: Geschäftsprozesse mit webbasierten Anwendungen optimieren**

Die Verbesserung der Geschäftsprozesse stellt für alle Unternehmen eine ständige Aufgabe und Herausforderung dar. Hierbei können webbasierte Anwendungen mit Schnittstellen zu anderen wichtigen IT-Systemen die Transparenz erhöhen und zu schnellen operativen Verbesserungen führen. Mit einem webbasierten Beschaffungswesen können zum Beispiel Lieferanten und Vertriebspartner digital verknüpft und Prozesskosten deutlich gesenkt werden.



Spezialthema –  
Start-ups in der Schweiz



## Herausforderungen und Charakteristika von erfolgreich etablierten Start-ups.

Marco Gehrig

- 2013 war mit über 40'000 Neugründungen ein Rekordjahr.
- Zu den grössten Herausforderungen von Start-ups in der Schweiz zählen folgende Aspekte: Rekrutierung von geeignetem Personal, die hohe Arbeitsbelastung, der Aufbau des Vertriebsnetzes und die Steigerung der Bekanntheit.
- Die entscheidenden Erfolgsfaktoren sind die Ausdauerfähigkeit und die Fachkompetenz der Gründer.

### Überblick/Charakterisierung

Ein wesentliches Merkmal der Schweizer KMU-Landschaft ist die ausgesprochen breite Start-up-Szene. Im Jahr 2013 sind erstmals über 40'000 neue Unternehmen gegründet worden (konkret über 40'829 Handelsregistereinträge).

Ein Grossteil (in etwa 97%) der neugegründeten Unternehmen sind den Mikrounternehmen zuzuordnen (bis 5 Vollzeitäquivalenten). Die höchste Anzahl an Neugründungen ist in den Branchen Bau, Handel (inklusive Instandhaltung und Reparatur von Fahrzeugen), Dienstleistungen und im Immobilienwesen zu verzeichnen. Bei der regionalen Verteilung treten Zürich und der Raum Genfersee hervor.

Was sind die Merkmale, welche erfolgreich etablierte Start-ups in der Schweiz auszeichnen? Und welche Herausforderungen mussten diese Unternehmen meistern? Dieser Beitrag beantwortet diese beiden zentralen Fragen. Im Rahmen einer Bachelor-Thesis der FHS St.Gallen wurden die Herausforderungen und Charakteristika von etablierten Start-ups in der Schweiz für das Jahr 2014

untersucht. Dabei sind jene Start-ups befragt worden, welche im Jahr zuvor zu den erfolgreichsten zählten. Sie wurden in die Top 100 Start-ups der Schweiz gewählt (Sonderheft der Handelszeitung Schweiz). Die Untersuchung blickt somit auf die Erfolgsgeschichten von Start-ups, die sich im Markt etablieren konnten. Eine generelle Schlussfolgerung für alle Start-ups ist daher nicht sachgerecht, da sich viele dieser Unternehmen in Bezug auf Struktur, Lebenszyklus und Geschäftsmodell stark voneinander unterscheiden. Vielmehr soll es Schlussfolgerungen zulassen, was die erfolgreichen Start-ups in der Schweiz auszeichnet. 37% der befragten Unternehmen haben an der Studie teilgenommen (Stichprobenumfang: 100 etablierte Start-ups). Zugleich sind Experten (Personen, die Start-ups in der Gründungs- und in der Implementierungsphase begleiten und beraten) befragt worden. Die Rücklaufquote betrug bei dieser Stichprobe 34% (Stichprobenumfang: 98 Schweizer Start-up-Experten).

### Vermarktung und Rekrutierung als zentrale Herausforderungen

Die Vermutung liegt nahe, dass bürokratische Formalitäten zu den grössten Herausforderungen für Neugründungen zählen. Diese These kann jedoch widerlegt werden: Die Resultate der Umfrage weisen vielmehr darauf hin, dass die Suche nach geeignetem Personal, die hohe Arbeitsbelastung sowie der Aufbau des Vertriebsnetzwerks zu den zentralen Herausforderungen zählen. Wie die Umfrageresultate in dieser Publikation an anderer Stelle zeigen, ist die Suche nach geeignetem Personal ein Problem, welches gegenwärtig auch die verschiedenen Branchen und Regionen beschäftigt. Bei Start-ups kommt erschwerend hinzu, dass die Ressourcen für die Personalrekrutierung eher gering sind. Diese drei Herausforderungen beeinflussen sich gegenseitig: Durch die ohnehin hohe Arbeitsbelastung fehlt es an Ressourcen, um nach geeignetem Personal zu suchen und das Vertriebsnetz auszubauen. Beide Aspekte sind aber entscheidend, um die Etablierung und das Wachstum eines Start-ups zu erreichen.



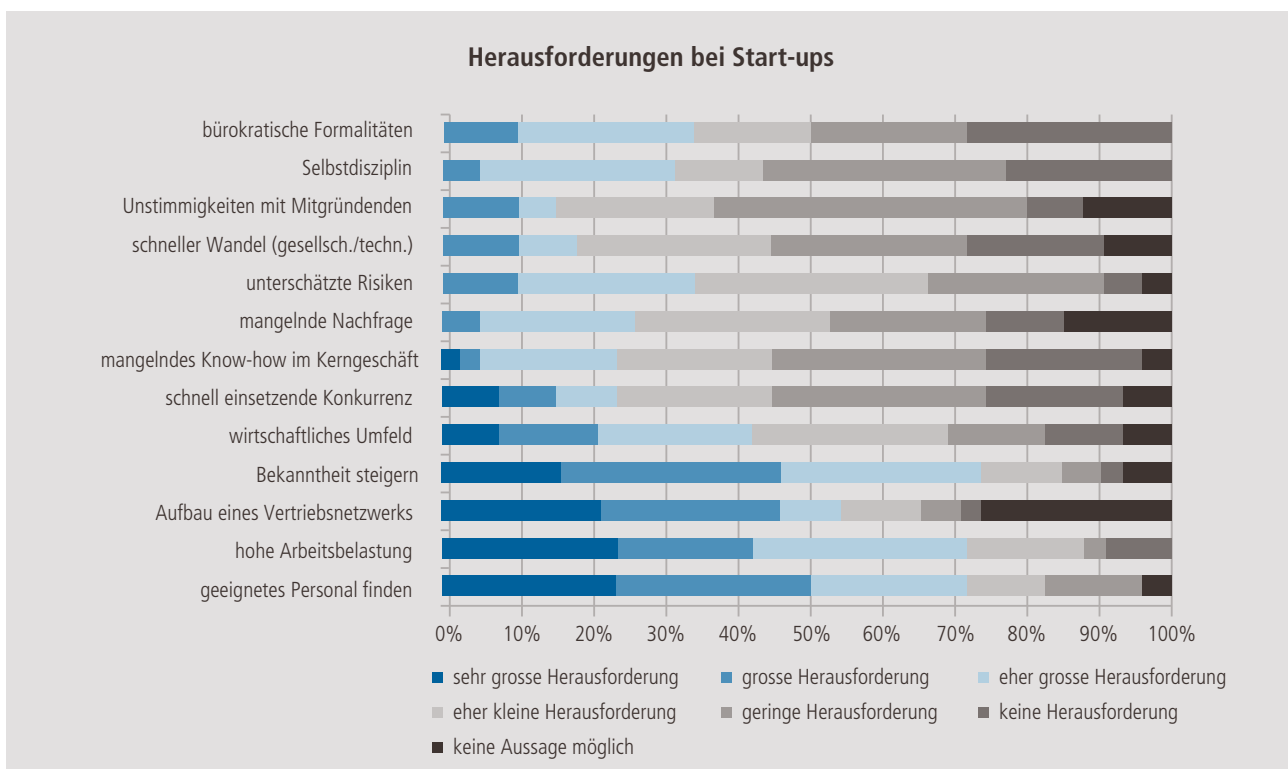


Abbildung 44: Herausforderungen für Start-ups in der Schweiz (nach Beurteilung von erfolgreich etablierten Start-ups). Quelle: IFU-FHS, 2014

Aus Perspektive der Experten zeigt sich ein leicht differenziertes, aber ebenfalls ein heterogenes Bild in Bezug auf die Herausforderungen: Die grösste Herausforderung liegt gemäss Expertenmeinung im Zugang zu einer nachhaltigen Finanzierung. Auch die Zusammenstellung eines gut eingespielten, harmonisierenden Teams sowie die Kundenakquisition zählen zu den zentralen Aufgaben. Als weitere Herausforderungen werden das notwendige Wachstum

und die ausreichende Profitabilität genannt. Als Endergebnis ergibt sich eine interessante Schlussfolgerung: Durch die hohe Arbeitsbelastung fehlt es (zusätzlich) an Ressourcen, um das Vertriebsnetz aufzubauen und nach geeignetem Personal Ausschau zu halten. Genau diese beiden Faktoren sind jedoch notwendig, um das Wachstum zu erhalten und die Kapitalkosten (betriebs-

wirtschaftliche Verzinsung des Fremd- und Eigenkapitals) zu decken.

#### Heterogene Merkmale von erfolgreich etablierten Start-ups in der Schweiz

Es gibt sie nicht, die Zauberformel oder das Erfolgsrezept, welches auf jedes neu gegründete Start-up angewendet werden kann, um einen nachhaltigen Erfolg zu ga-

# Start-ups in der Schweiz

rantieren. Aber es gibt Merkmale, welche es ermöglichen zu verstehen, was hinter dem Erfolg der Start-ups steht, die sich am Markt durchsetzen konnten.

Experten, welche einschlägige Erfahrungen aus zahlreichen Beratungen und Begleitungen von Start-ups mitbringen, zeichnen ein sehr heterogenes Bild. Ein gut eingespieltes und zusammenwirkendes Team, ausreichend finanzielle Mittel sowie ein gut ausgearbeiteter Business Plan werden jedoch häufig als Erfolgsfaktoren genannt. Bei den übrigen, sehr vielschichtigen Erfolgsfaktoren ist erkennbar, dass diese einen Bezug zur Person des Gründers bzw. seines Charakters aufweisen. So werden beispielsweise Aspekte wie Lernfähigkeit, die offene Kommunikationsfähigkeit und Umsetzungskompetenz genannt. Dies verdeutlicht, dass weniger exogene, sondern vielmehr personenbezogene Erfolgsfaktoren eine entscheidende Rolle spielen und damit den Erfolg in der untersuchten Stichprobe zu einem wesentlichen Teil erklären.

Auch die Unternehmen selbst wurden nach den zentralen Charaktereigenschaften der Gründungsmitglieder befragt. Dabei stach ein Aspekt hervor: die Ausdauerfähigkeit. Ein Gründer eines Start-ups muss über eine längere Zeit seine Visionen und Ziele mit Nachdruck und Robustheit verfolgen. Darüber hinaus wurden weitere Eigenschaften genannt, die einen gewissen Bezug zur Aus-

dauerfähigkeit haben: Flexibilität, Optimismus, Begeisterungsfähigkeit, Vielseitigkeit, Teamorientierung, Fleiss und Gründlichkeit.

Die Umfrage hat gezeigt, dass neben diesen Charaktereigenschaften auch Fähigkeiten und spezifische Kompetenzen für den Erfolg ausschlaggebend sind. Aus Expertensicht spielen dabei die Berufserfahrung, eine entsprechende höhere Ausbildung sowie ein vertieftes Wissen über das jeweilige Tätigkeitsgebiet eine wichtige Rolle.

Neun von zehn der antwortenden Start-up-Gründern weisen einen Matura-Abschluss auf, wobei sechs von zehn gar über ein Doktorat verfügen. Diese Resultate sind auf die Zusammensetzung der Stichprobe zurückzuführen und für die gesamte Start-up Szene Schweiz nicht repräsentativ. Zudem sind viele der befragten Unternehmen in technischen, naturwissenschaftlichen oder medizinischen Bereichen tätig, wo die Forschung eine zentrale Rolle spielt. Interessant ist auch, dass viele der befragten Personen bei der Gründung ihres eigenen Unternehmens mehrheitlich zwischen einem und fünf Jahren Berufserfahrung vorweisen können. Für die Mehrheit der befragten Personen war es die erste Gründung eines Unternehmens.

## Handlungsempfehlungen für Start-ups

### Handlungsempfehlung 1:

#### Fokussierung der knappen Ressourcen auf Wachstum und Vertriebsaufbau

Ein Start-up muss Wachstum erzielen, um die oben erläuterten und wesentlichen Herausforderungen zu meistern. Dabei muss nach der Gründung der Fokus auf dem Auf- und Ausbau der Vertriebswege liegen. Dieser kann nur bewerkstelligt werden, wenn ein Start-up Zugang zu fachkompetentem Personal hat und die eigene Bekanntheit bei potenziellen Kunden aufbauen kann. Deshalb sind die Ressourcen auf diese Faktoren bzw. Herausforderungen zu lenken und andere Aufgabenstellungen (sofern möglich) verstärkt in den Hintergrund zu rücken.

### Handlungsempfehlung 2:

#### Charaktereigenschaften des Gründers sind entscheidend für den Erfolg

Es sind weniger die exogenen Erfolgsfaktoren, welche den Erfolg eines Start-ups beeinflussen. Es sind vielmehr die Charaktereigenschaften des Gründers. Und offenbar sind primär der Wille und die Fähigkeit eines Gründers, über eine lange Zeit die Visionen und Ziele konsequent und ausdauernd zu verfolgen, von grosser Wichtigkeit. Wer also beabsichtigt, ein Start-up zu gründen, muss sich primär die Frage stellen, ob er über die Fähigkeit und den Willen verfügt, über eine längere Zeit sein Ziel konsequent zu verfolgen. Erst dann sollte die Frage nach einem ausgeklügelten Businessplan und einem passenden Geschäftsmodell angegangen werden.

## Verwendete Quellen

Bundesamt für Statistik [BFS] (2011). Produktionskonto nach Branchen (T3a.3). Bern: Autor

Bundesamt für Statistik [BFS] (2011). Institutionelle Einheiten und Beschäftigte nach Kanton, Wirtschaftsabteilung, Grössenklasse, öffentlicher/privater Sektor, wirtschaftliche Ausrichtung und Rechtsform, provisorische Daten (STATENT). Abgerufen am 26.05.2014 unter: [http://www.pxweb.bfs.admin.ch/Database/German\\_06%20-%20Industrie%20und%20Dienstleistungen/06.2%20-%20Unternehmen/06.2%20-%20Unternehmen.asp?lang=1&prod=06&secprod=2&openChild=true](http://www.pxweb.bfs.admin.ch/Database/German_06%20-%20Industrie%20und%20Dienstleistungen/06.2%20-%20Unternehmen/06.2%20-%20Unternehmen.asp?lang=1&prod=06&secprod=2&openChild=true)

Bundesamt für Statistik [BFS] (2011). Marktwirtschaftliche Unternehmen nach Wirtschaftsabteilungen und Grössenklasse (T 6.2.1.1). Bern: Autor

Bundesamt für Statistik [BFS] (2011). Produktionskonto nach Branchen (T3a.3). Neuchâtel: Autor

Bundesamt für Statistik [BFS] (2011). Marktwirtschaftliche Unternehmen nach Wirtschaftsabteilungen und Grössenklasse (T 6.2.1.1). Neuchâtel: Autor

Credit Suisse (2013). Branchenhandbuch 2014. Strukturen und Perspektiven. Zürich: Economic Research Credit Suisse

Gastrosuisse (2014): Branchenspiegel – Konjunktur und Konsum. Jahresmedienkonferenz

Porter, M. (1985). Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press

Schweizerischer Baumeisterverband, SBV (2013). Diverse Branchenstatistiken für Auftragsbestände, Personalbestände und Weiteres. SBV, Zürich.

United Bank of Switzerland – UBS (2013). UBS Outlook. Bauwirtschaft: Thesen zur Stärkung der Wettbewerbs- und Kooperationsfähigkeit. Impulse für die Unternehmensführung. UBS AG Zürich

Bundesamt für Statistik [BFS] (2014). Unternehmen – Indikatoren. Neugründungen. Neuchâtel: Autor

# Anhang

## Die Ergebnisse der Befragung im Überblick.

### Beurteilung der Wettbewerbskräfte in den Branchen nach NOGA-Code gegliedert

grosse Gefahr; 
  eher Gefahr; 
  neutral; 
  eher Chance; 
  grosse Chance

	Verarbeitendes Gewerbe/ Herstellung Waren	Baugewerbe/Bau	Handel; Instandhaltung/ Rep. Fahrzeuge	Verkehr und Lagerei	Gastgewerbe/Beherber- gung u. Gastronomie	Information und Kommunikation	Finanz- und Versicherungs- dienstleistungen	Freiberufliche, wissen- schaftl., technolog. DL	Erbringung sonstiger wirtschaftlicher DL	Erziehung und Unterricht	Gesundheits- und Sozial- wesen	Kunst, Unterhaltung und Erholung	Erbringung von sonstigen Dienstleistungen
Konkurrenzdruck / Rivalität													
Bedrohung neue Wettbewerber													
Verhandlungsmacht Kunden													
Verhandlungsmacht Lieferanten													
Bedrohung durch Substitute													

### Beurteilung des erweiterten Umfeldes nach NOGA-Code gegliedert

grosse Gefahr; 
  eher Gefahr; 
  neutral; 
  eher Chance; 
  grosse Chance

	Verarbeitendes Gewerbe/ Herstellung Waren	Baugewerbe/Bau	Handel, Instandhaltung/ Rep. Fahrzeuge	Verkehr und Lagerei	Gastgewerbe/Beherber- gung u. Gastronomie	Information und Kommunikation	Finanz- und Versicherungs- dienstleistungen	Freiberufliche, wissen- schaftl., technolog. DL	Erbringung sonstiger wirtschaftlicher DL	Erziehung und Unterricht	Gesundheits- und Sozial- wesen	Kunst, Unterhaltung und Erholung	Erbringung von sonstigen Dienstleistungen
<b>Ökonomisches Umfeld</b>													
Marktwachstum													
Investitionsbedarf													
Rohstoff-/Energiepreise													
Verfügbarkeit Arbeitskräfte													
Kredite/Finanzierung													
Wechselkurse													
<b>Technologisches Umfeld</b>													
Material-/Verfahrensinnovationen													
Entwicklung der IKT													
Energiegewinnungstechnologien													
Verkehrstechnologie													
Bio- und Gentechnologie													
<b>Rechtlich-/soziales Umfeld</b>													
Regulierung/Auflagen													
Steuern													
Altersstruktur Bevölkerung													
Zuwanderung													
Individualisierung													
Zunahme Mobilität													
<b>Ökologisches Umfeld</b>													
Rohstoffe/Energie													
Klimawandel/Erderwärmung													
Naturkatastrophen													
Seuchen/Epidemien													

# Anhang

## Erfüllungsgrad der Messgrößen in den Branchen nach NOGA-Code gegliedert

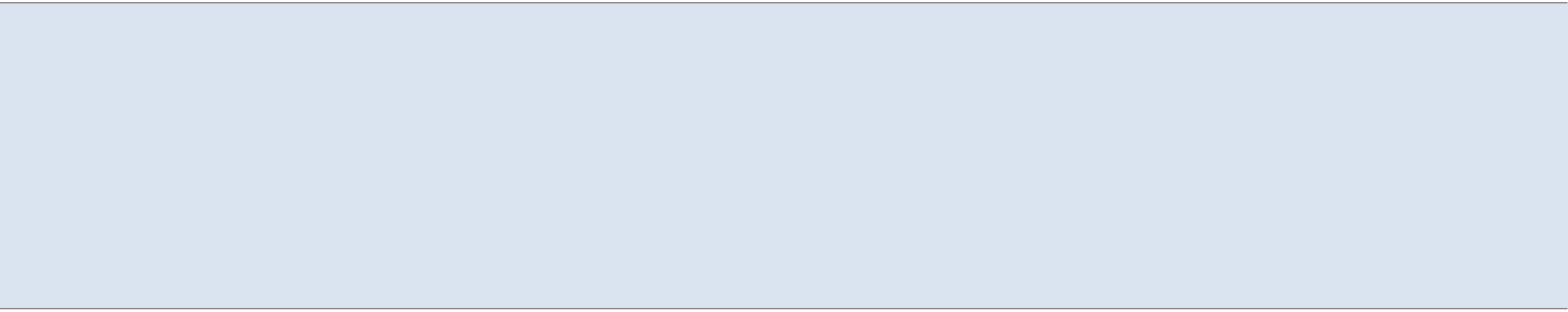
■ ungenügend; ■ ausreichend; ■ befriedigend; ■ gut; ■ sehr gut

	Verarbeitendes Gewerbe/ Herstellung Waren	Baugewerbe/Bau	Handel; Instandhaltung/ Rep. Fahrzeuge	Verkehr und Lagerei	Gastgewerbe/Beherber- gung u. Gastronomie	Information und Kommunikation	Finanz- und Versicherungs- dienstleistungen	Freiberufliche, wissen- schaftl., technolog. DL	Erbringung sonstiger wirtschaftlicher DL	Erziehung und Unterricht	Gesundheits- und Sozial- wesen	Kunst, Unterhaltung und Erholung	Erbringung von sonstigen Dienstleistungen
<b>Kunden/Markt</b>													
Relativer Marktanteil	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Kundenzufriedenheit	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Kundentreue	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Anteil Neukunden	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Unternehmensimage	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Produktqualität	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>Prozesse</b>													
Effizienz	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Prozessqualität	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Wertschöpfung	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>Mitarbeitende</b>													
Unternehmenskultur	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Mitarbeitermotivation	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Arbeitszufriedenheit	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Arbeitsproduktivität	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>Finanzen</b>													
Umsatz	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
EBIT-Marge	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
ROI	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Liquidität	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Eigenfinanzierung	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

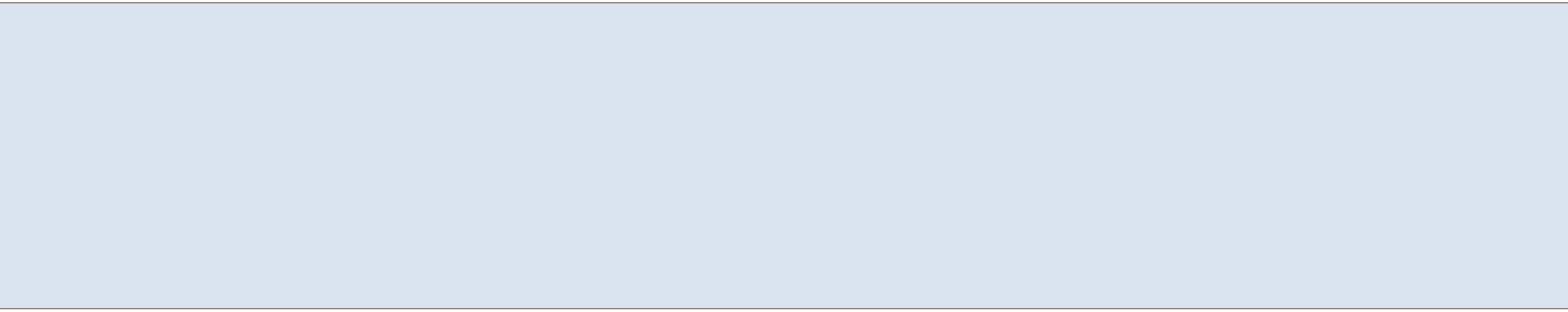
### Erfüllungsgrad der Steuergrößen in den Branchen nach NOGA-Code gegliedert

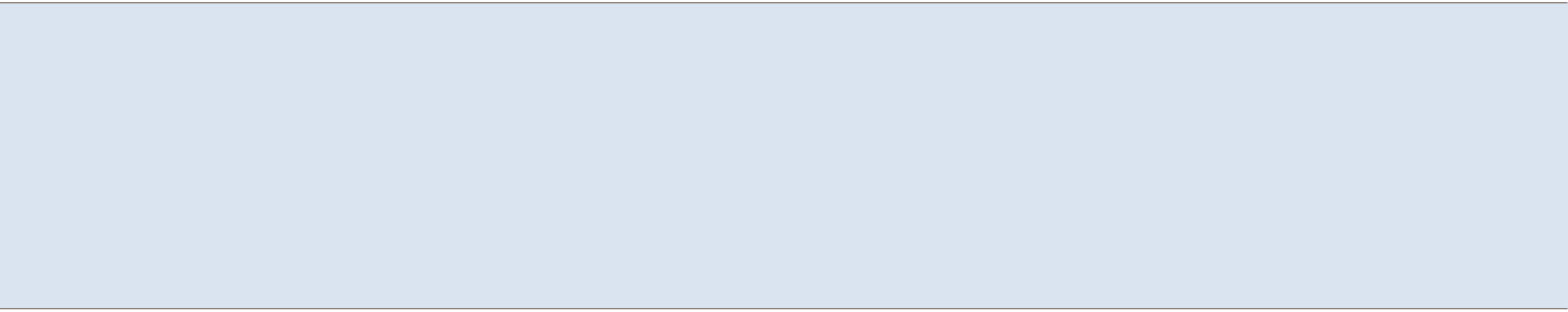
ungenügend; 
  ausreichend; 
  befriedigend; 
  gut; 
  sehr gut

	Verarbeitendes Gewerbe/ Herstellung Waren	Baugewerbe/Bau	Handel; Instandhaltung/ Rep. Fahrzeuge	Verkehr und Lagerei	Gastgewerbe/Beherber- gung u. Gastronomie	Information und Kommunikation	Finanz- und Versicherungs- dienstleistungen	Freiberufliche, wissen- schaftl., technolog. DL	Erbringung sonstiger wirtschaftlicher DL	Erziehung und Unterricht	Gesundheits- und Sozial- wesen	Kunst, Unterhaltung und Erholung	Erbringung von sonstigen Dienstleistungen
<b>Kunden/Markt</b>													
Marktbearbeitung													
Vertriebskanäle													
Preispolitik													
Innovation													
Kundengewinnung													
Kundenbindung													
<b>Prozesse</b>													
Geschäftsprozesse													
Geschäftsmodell													
Kernkompetenzen													
<b>Mitarbeitende</b>													
Führungsqualität													
Anreizsysteme													
Personalentwicklung													
Change Management													
<b>Finanzen</b>													
Investitionskontrolle													
Risikomanagement													









## Herausgeber / Autoren

FHS St.Gallen  
Hochschule für Angewandte Wissenschaften  
Institut für Unternehmensführung (IFU-FHS)  
Rosenbergstrasse 59, Postfach  
9001 St. Gallen

Prof. Anthony Castiglioni  
Dr. Marco Gehrig  
Prof. Dr. Wilfried Lux  
Dr. Rigo Tietz  
Prof. Dr. Roland Waibel, PD

## Kontakt

Institut für Unternehmensführung IFU-FHS  
ifu@fhsg.ch  
Telefon +41 71 226 13 80  
www.fhsg.ch/ifu

## Sponsoren

Diese Studie wurde realisiert mit freundlicher Unterstützung von:



Ihre Schweizer Versicherung.  
[www.helvetia.ch](http://www.helvetia.ch)



Unser ABC der Wirtschaft beginnt mit KMU  
[www.pwc.ch/kmu](http://www.pwc.ch/kmu)



Willkommen bei der Bank, die auch ein KMU ist.  
[www.raiffeisen.ch/kmu](http://www.raiffeisen.ch/kmu)



Der Schweizerische KMU Verband unterstützt Unternehmerinnen und  
Unternehmer und bietet als Verband zahlreiche Vorteile.  
[www.kmuverband.ch](http://www.kmuverband.ch)

## Lesbarkeit

Im Sinne einer besseren Lesbarkeit wird bei gewissen Begriffen nur die männliche Form verwendet.  
Die weibliche Form ist selbstverständlich immer mit eingeschlossen.



FHS St.Gallen  
Institut für Unternehmensführung IFU-FHS  
Rosenbergstrasse 59, Postfach  
9001 St.Gallen, Switzerland

Tel. +41 71 226 15 00  
Fax +41 71 226 15 01

ifu@fhsg.ch  
[www.fhsg.ch/ifu](http://www.fhsg.ch/ifu)