



Schweizer
KMU-Tag

KMU-Tag- Studie 2019

Tobi Wolf
Urs Fueglistaller

**KMU im
Wettbewerb –
liefern
statt lafern**

Sponsor

OB**T**



Inhalt

- 05 Vorwort 06 Unsere Grundannahmen
- 07 Teilnehmerstruktur
- 11 Der Wettbewerb 19 Die Veränderung des Wettbewerbs
- 22 Die Wettbewerbsposition von KMU
- 26 Der Wettbewerb um Talente



Vorwort

Tobi Wolf, Urs Fueglistaller¹

Klein- und Mittelunternehmen (KMU) stehen im Wettbewerb – ausnahmslos alle. Das ist vielleicht Trost und verbindendes Element, doch vor allem schlicht Fakt. Er offenbart sich in unterschiedlichen Ausprägungen und ist alltäglich. Schweizer KMU konnten, können und werden sich in ihrem Alltag nie zurücklehnen können. Im Gegenteil: Hohe Löhne, sich veränderndes Konkurrenz- und Kundenverhalten, Digitalisierung sowie eine starke Währung und auch Negativzinsen fordern KMU täglich, sich mit Innovation und Qualität ihrer Angebote zu behaupten. Schweizer KMU wollen sich auch nicht zurücklehnen, denn Motivation, Zuversicht, Begeisterung und Kompetenz sind Treiber des Erfolgs im harten Wettbewerb.

KMU agieren in der sogenannten VUCA-Welt, in der sich der Wettbewerb ständig verändert: Denn Volatilität (V), Unsicherheit und Dynamik (U), Komplexität (C) und Ambiguität (A) (Mehrdeutigkeit) nehmen zu. Wir widmen uns deshalb in der diesjährigen KMU-Tag-Studie grundlegend dem Thema Wettbewerb.

Die hier vorgestellten Antworten bieten einen Einblick, wie unternehmerische Persönlichkeiten aus KMU über den Wettbewerb denken. Die Ergebnisse zeigen auf, wie sich die Wettbewerbssituation, die MitbewerberInnen und auch die Wettbewerbsfähigkeit von KMU in den vergangenen Jahren verändert haben. Soviel vorweg: Schweizer KMU sind gut positioniert und wettbewerbsfähig. Jedoch sehen KMU-Führungskräfte auch zahlreiche Herausforderungen im Wettbewerb.

Wir wünschen Ihnen viel Freude bei der Lektüre.



01



02

01 Tobi Wolf, Dr. des.

02 Urs Fueglistaller, Prof. Dr.

¹ Tobi Wolf ist Gastgeber des Schweizer KMU-Tags und Projektleiter am KMU-HSG, zudem ist er Mitbegründer und Verwaltungsratspräsident der OnlineDoc-
tor AG. Urs Fueglistaller hat den KMU-Lehrstuhl an der
Universität St.Gallen inne und ist Direktor am Schweizer-
ischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen an
der Universität St.Gallen (KMU-HSG). Wir danken Thomas
Züger (CEO und Partner) sowie Christoph Brunner
(Partner von der OBT AG). Die OBT AG unterstützt seit
2003 den Schweizer KMU-Tag als Hauptsponsorin.
Ein herzlicher Dank gilt zudem allen, die sich an dieser
Studie beteiligt haben!

Tobi Wolf

Urs Fueglistaller

Unsere Grundannahmen

Nachfolgend sind einige Thesen aufgeführt. Sie haben sich in vielen Gesprächen mit unternehmerischen Persönlichkeiten herauskristallisiert und wurden im Rahmen der diesjährigen KMU-Tag-Studie untersucht.

Haltung zum Wettbewerb

KMU-Führungskräfte haben eine positive Grundeinstellung zum Thema Wettbewerb. Aufgrund der Vorteile der Firmengrösse von KMU und der daraus resultierenden höheren Flexibilität und Geschwindigkeit gegenüber Grossunternehmen, empfinden KMU-Führungskräfte die Dynamik im Wettbewerb eher als Chance und nicht als Gefahr.

Die Rolle des Wettbewerbs

Die Dynamik innerhalb von Branchen und auf Märkten nimmt kontinuierlich zu – dies führt dazu, dass KMU vermehrt auf Innovation, konsequente Kundenorientierung und gut ausgebildete Mitarbeitende setzen müssen, um gegenüber den MitbewerberInnen zu bestehen. Die Strategie und das Geschäftsmodell sollen dabei in kürzeren Zeitabständen angepasst werden.

Die MitbewerberInnen verändern sich

Die Art der MitbewerberInnen und auch der Wettbewerb innerhalb von Branchen und Märkten haben sich in den vergangenen 10 Jahren stark verändert. Es tauchen vermehrt auch internationale und digitale MitbewerberInnen in allen Branchen auf. Auch die Anzahl an ernsthaften MitbewerberInnen hat über die vergangenen 10 Jahre zugenommen.

Kampf um Talente

Der Wettbewerb spielt sich auch auf dem Arbeitsmarkt ab. Gute Mitarbeitende sind nach wie vor ein zentraler Erfolgsfaktor für KMU. Schweizer KMU haben es zunehmend schwer, qualifizierte Mitarbeitende zu finden. Die Anforderungen und Verhandlungsstärke der Mitarbeitenden gegenüber KMU haben sich erhöht.

Digitalisierung

Die Digitalisierung hat einen starken Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit von KMU und stellt zunehmend einen zentralen Erfolgsfaktor für KMU im Wettbewerb dar. Viele KMU stehen bei der Digitalisierung noch ganz am Anfang. Auch gilt: Verschiedene Branchen – verschiedene Stadien der digitalen Transformation.

Teilnehmerstruktur

Die Wettbewerbsfähigkeit von KMU beschäftigt sowohl UnternehmerInnen wie auch Mitarbeitende in KMU, Wirtschaft und Gesellschaft. Das Ziel der Studie ist es, die KMU-Wettbewerbsfähigkeit aus Sicht von KMU zu verstehen und aufgrund der Ergebnisse praxisorientierte Tipps zu liefern, wie diese verbessert werden könnten.

Die Stichprobe unserer Umfrage umfasst 481 Befragte. Bei der Stichprobe dominieren Männer mit knapp 86%. Somit sind Frauen mit lediglich 14% vertreten. Im Schnitt sind die Befragten 50 Jahre alt. Damit sind die dominierenden Altersgruppen in der Stichprobe jene mit 41–50 Jahren (27%) und 51–60 Jahren (39%). Von den Befragten geben über 43% der Männer an, dass sie sich dem Persönlichkeitstyp des dynamischen Machers zuordnen. Bei den Frauen sind dies hingegen nur 24% der Befragten. Bei Frauen dominiert mit über 41% der Persönlichkeitstyp des strukturierten Analytikers.

Die grosse Mehrheit der Teilnehmenden der Umfrage (86%) ist dem höheren Management zuzuordnen. 54% der Befragten sind Geschäftsführer (CEO), 26,4% sind in der Geschäftsleitung, 6% sind Verwaltungsräte (ohne eine operative Funktion in der Geschäftsleitung) und lediglich 13,7% der Befragten sind dem unteren Management zuzuordnen. Vergleicht man die prozentuale Verteilung der Funktionen zwischen Frauen und Männern, dann zeigt sich, dass Frauen in unserer Stichprobe einen überdurchschnittlichen Anteil (28%) an Positionen im unteren Management innehaben.

Branchenzugehörigkeit

Die Zusammensetzung der Branchenzugehörigkeit in unserer Umfrage zeigt ein breit abge-

Abbildung 1
Männlich (n=415)

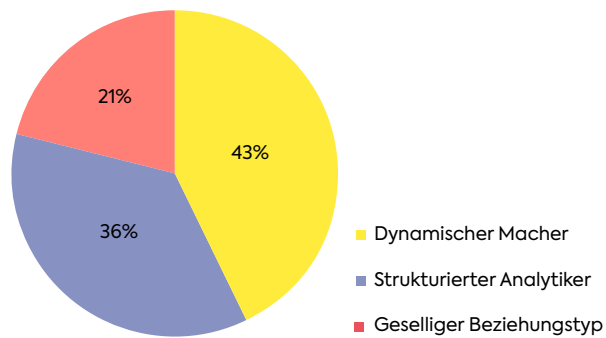


Abbildung 2
Weiblich (n=66)

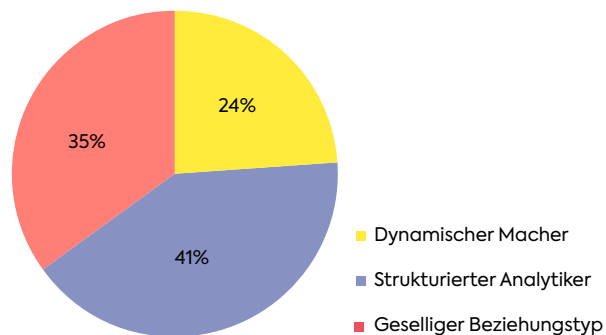


Abbildung 3

Frauen

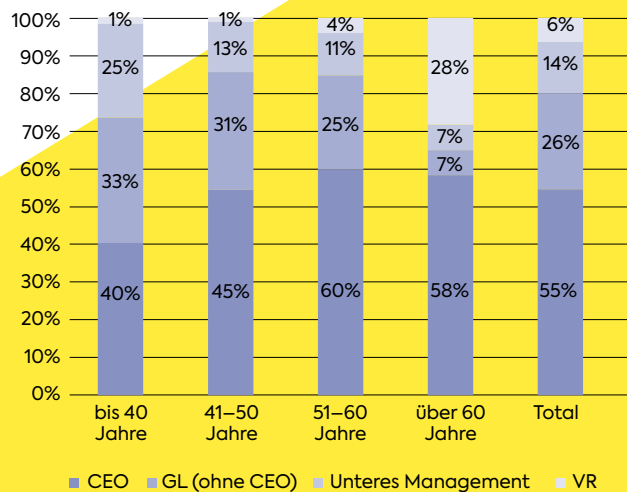


stütztes Bild. Mit 14,8% sind die übrigen Dienstleister und jeweils knapp 14% die Branchen Beratung/Treuhand/Weiterbildung und auch der Bau/Anlagebau stark vertreten.

Betrachtet man die Branchenverteilung nach der Firmengrösse, dann zeigt sich, dass sowohl in den Branchen Beratung/Treuhand/Weiterbildung (60%) als auch Medien/Werbung (43%) am meisten Kleinunternehmen (weniger als 10 Mitarbeitende) vertreten sind. Dafür sind in den Branchen Agrar-/Forstwirtschaft (56%) und der IT/Telekommunikation am meisten Kleinunternehmen (10–49 Mitarbeitende) vertreten. Wie zu erwarten enthalten die Branchen Gesundheit (42%) sowie Banken/Versicherungen (39%) den höchsten Anteil an Grossunternehmen (grösser als 250 Mitarbeitende).

Abbildung 4

Männer



Familienunternehmen

Insbesondere Industrieunternehmen zeigen einen sehr hohen Anteil an Familienunternehmen in ihrer Branche (75%). Aber auch die Branchen Bau/Anlagebau (72%) und Maschinen/Fahrzeuge (70%) weisen eine hohe Quote an Familienunternehmen auf. Neben den Branchen Behörde/Bildung (0%) und Banken/Versicherungen (7%) weisen auch die IT/Telekommunikation (23%) und die Gesundheitsbranche (26%) in unserer Befragung eine geringe Quote an Familienunternehmen auf.

Unternehmensalter

Das durchschnittliche Unternehmensalter in unserer Umfrage liegt bei 53,5 Jahren. Die meisten Jungunternehmen finden sich in der Medien und Werbebranche. Dort sind erstaunliche 55% aller befragten Unternehmen weniger als fünf Jahre alt.

Die höchste Anteil an Unternehmen, welcher älter als 61 Jahre sind, liegt in den Branchen Banken/Versicherungen sowie bei Behörden/Bildung.

Abbildung 5

Branchenzugehörigkeit in % (n=481)

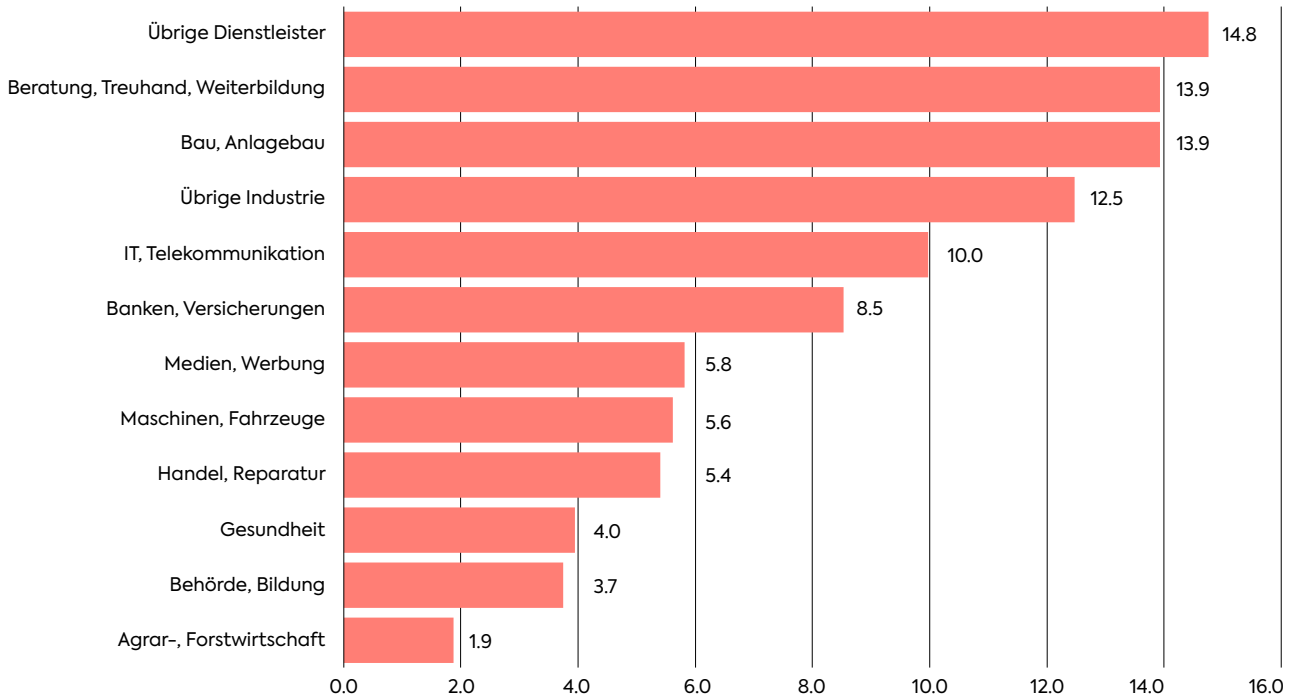


Abbildung 6

Branchen nach Firmengrösse

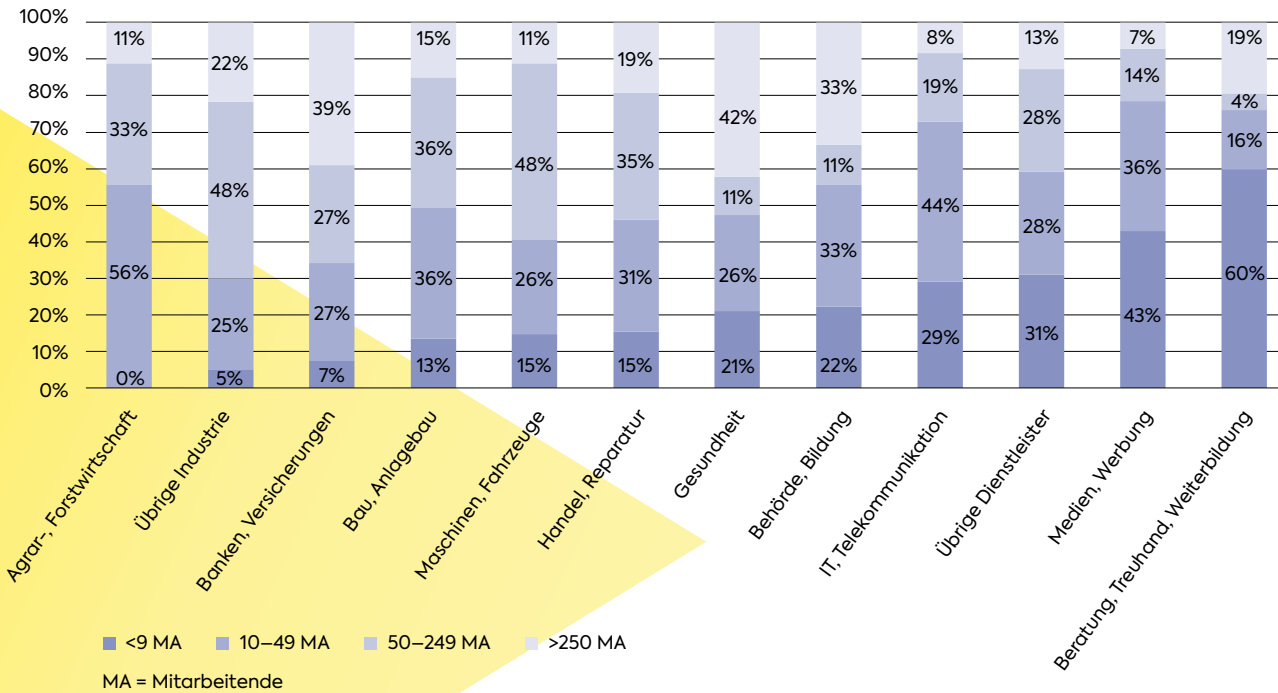
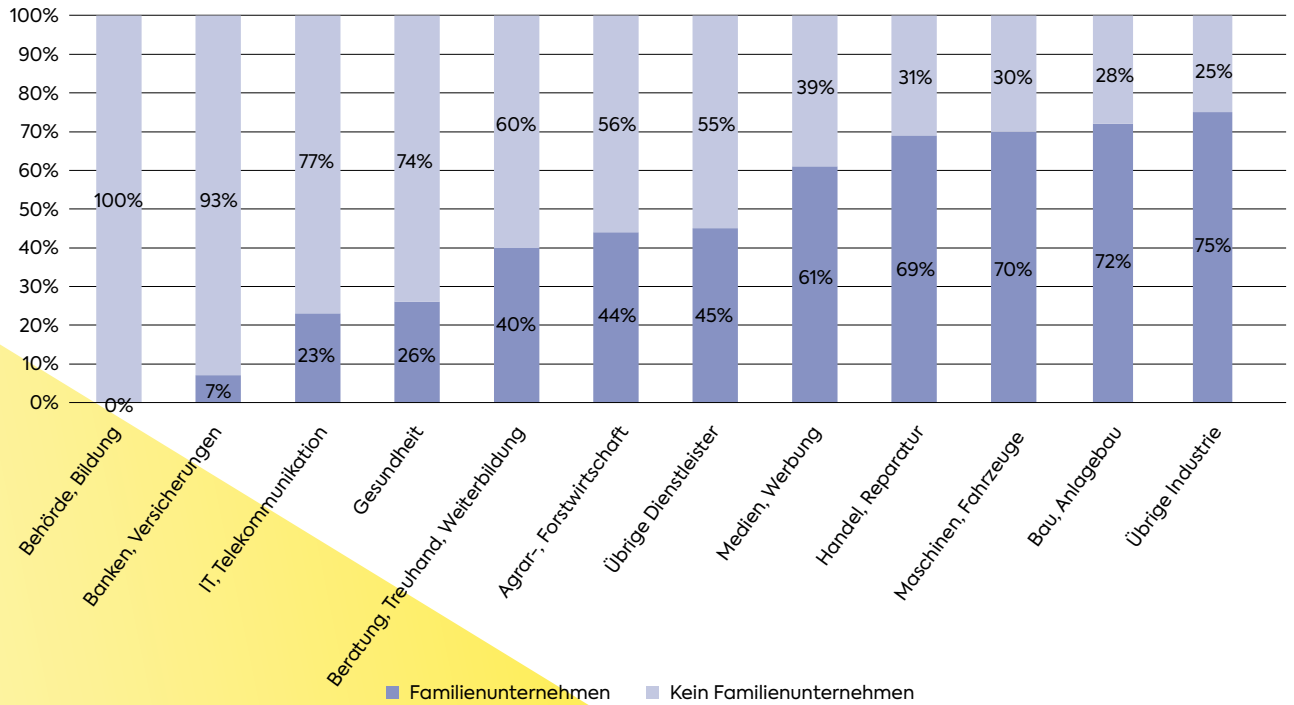


Abbildung 7

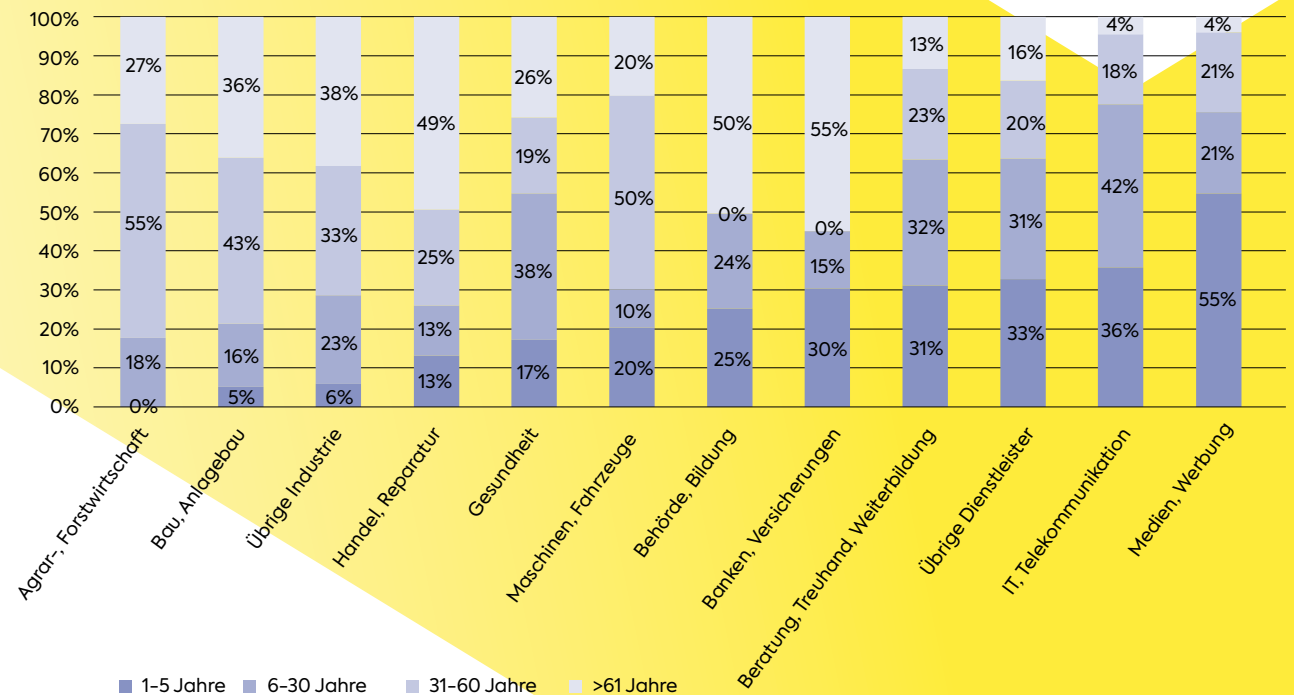
Die meisten Familienunternehmen sind in den Branchen Industrie und Bau/Anlagebau vertreten.



Teilnehmerstruktur

Abbildung 8

Die meisten Jungunternehmen sind in den Branchen Medien/Werbung und IT/Telekommunikation vertreten.



Wettbewerb

Die Wettbewerbssituation von KMU hat sich in den vergangenen Jahren verändert. Unsere Umfrage zeigt, dass der Wettbewerb deutlich dynamischer geworden ist und die Geschwindigkeit im Wettbewerb über alle Branchen hinweg zugenommen hat. Die höchste Dynamik ist in den Branchen Banken/Versicherungen und auch Medien/Werbung zu verzeichnen. In denselben Branchen wird auch die Wettbewerbsintensität am höchsten beurteilt. Die verhältnismässig niedrigste Dynamik weist die Gesundheitsbranche auf. Jedoch zeigen die Ergebnisse auch in der Gesundheitsbranche, dass die Dynamik mit einem Wert von 3,9 über die letzten 5 Jahre stark zugenommen hat. Die geringste Wettbewerbsintensität empfinden Befragte der Branche Beratung/Treuhand/Weiterbildung.

Der Wettbewerb ist dynamischer und intensiver geworden

Es konnte zudem ein Zusammenhang zwischen der Wettbewerbsintensität und der Unternehmensgrösse gefunden werden. So verspüren Grossunternehmen eine deutlich stärkere Wettbewerbsintensität als KMU.

Der Preiswettbewerb fordert die meisten Branchen

Die Wettbewerbsintensität kann über alle Branchen hinweg als intensiv bezeichnet werden. Insbesondere der Preiswettbewerb wird über zahlreiche Branchen hinweg als sehr hoch eingestuft. Einzig in der Gesundheitsbranche und der Beratung/Treuhand/Weiterbildung wird der Preiswettbewerb mittelmässig eingestuft. Auch der Qualitäts- und Leistungswettbewerb wird über alle Branchen hinweg als hoch wahrgenommen. Erkennbar ist jedoch bei den meisten

Abbildung 9

Die Dynamik und die Intensität im Wettbewerb haben in den vergangenen 5 Jahren stark zugenommen. (1 = sehr tief; 5 = sehr hoch)

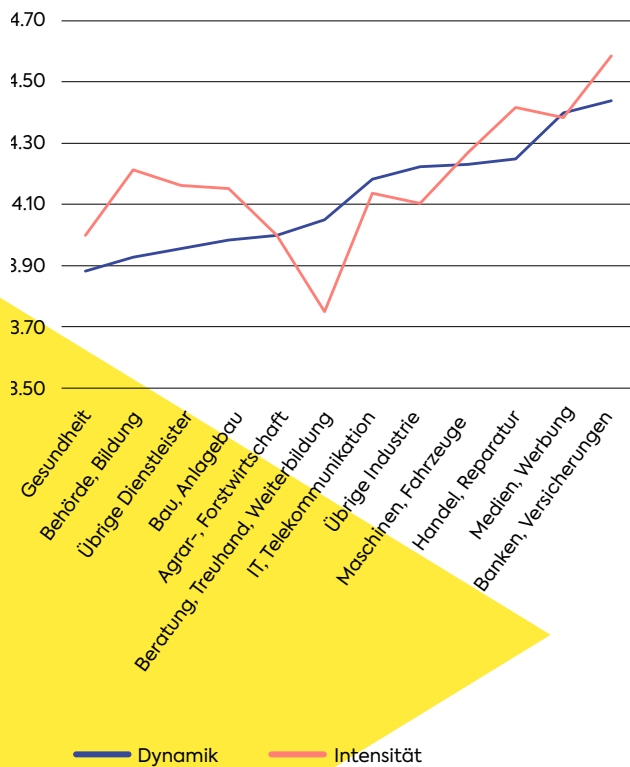
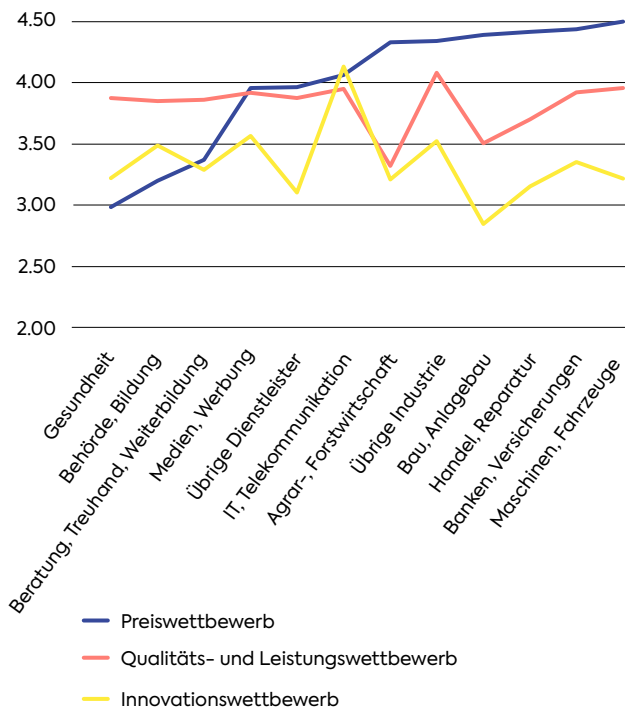


Abbildung 10

Wettbewerbsarten (1 = sehr tief; 5 = sehr hoch)



Branchen, dass entweder ein hoher Preiswettbewerb oder ein hoher Qualitäts- und Leistungswettbewerb besteht. Einzig bei den Branchen Medien/Werbung, Dienstleister und IT/Telekommunikation findet beides, sowohl ein hoher Preis- als auch ein hoher Qualitäts- und Leistungswettbewerb, statt.

Der Wettbewerb verändert sich

Während der Wettbewerb immer intensiver und dynamischer wird, spielen auch weitere Einflussfaktoren eine wichtige Rolle für die Wettbewerbsfähigkeit von Schweizer KMU. So wollten wir von den KMU-Führungskräften wissen, welche Faktoren ihre Wettbewerbsfähigkeit beeinflussen. Aus den zahlreichen Nennungen der Teilnehmenden wurde eine Wortwolke erstellt, welche die zentralen Aspekte zum Verständnis visualisiert. Je grösser dabei das Wort, desto häufiger wurde dieses Wort von den Befragten genannt.

Wir wollten von den KMU-Führungskräften auch wissen, inwiefern sich verschiedene Einflussfaktoren positiv oder auch negativ auf die Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens auswirken. Dabei stellte sich heraus, dass die grosse Mehrheit der Einflussfaktoren positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen wirkt. Dies zeigt, dass KMU-Führungskräfte eine positive Grundeinstellung zum Thema Wettbewerb einnehmen. Gründe hierfür könnten in der Firmengrösse von KMU und der daraus resultierenden höheren Flexibilität liegen, mit Veränderungen umzugehen.

Die Ergebnisse zeigen, dass insbesondere die Zunahmen von Kundenanforderungen aus Sicht der Befragten positiv aufgefasst wird. Ähnlich sieht es auch mit der zunehmenden Digitalisierung aus. Auch diese wirkt sich laut unserer Befragung positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit hiesiger KMU aus. Einen negativen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit sehen KMU in der Zunahme von Bewertungsplattformen wie beispielsweise Google, TripAdvisor und Co.

Abbildung 11

Die Einflussfaktoren auf die Wettbewerbsfähigkeit aus Sicht der Teilnehmenden haben in den letzten fünf Jahren stark zugenommen.



Die Digitalisierung beeinflusst den Wettbewerb

Der Wettbewerb spielt sich längst nicht mehr ausschliesslich auf physischen Märkten ab. Im Gegenteil – über fast alle Branchen hinweg ist der Wettbewerb digitaler geworden. Besonders stark betroffen von dieser Entwicklung sind die Branchen Medien/Werbung und, wie erwartet, die IT/Telekommunikation. Auch Banken/Versicherungen verspüren einen Druck durch digitale MitbewerberInnen. Am niedrigsten scheint sich der digitale Wettbewerb im Bau/Anlagebau sowie im Gesundheitswesen abzuspielen.

Die Digitalisierung innerhalb der Branchen schreitet voran, gleichzeitig ändern sich aber auch aufgrund der Digitalisierung Geschäftsmodelle und Branchen. Die digitale Transformation bezeichnet dabei einen fortlaufenden, in digitalen Technologien begründeten Veränderungsprozess, der als digitale Revolution die gesamte Gesellschaft, Branchen und insbesondere Unternehmen betrifft. Unsere Umfrage zeigt: je grösser ein Unternehmen ist, desto stärker ist dieses von der digitalen Transformation betroffen.

Abbildung 13

Wie hoch ist der Einfluss der digitalen Transformation auf die Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens? (1 = sehr tief; 5 = sehr hoch)

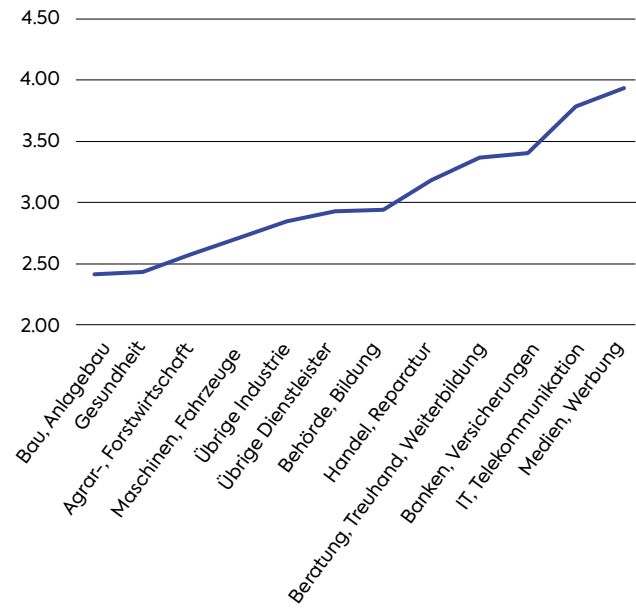


Abbildung 12

Inwiefern beeinflussen die nachfolgenden Aspekte Ihre Wettbewerbsfähigkeit? (0 = stark negative Beeinflussung; 5 = stark positive Beeinflussung)

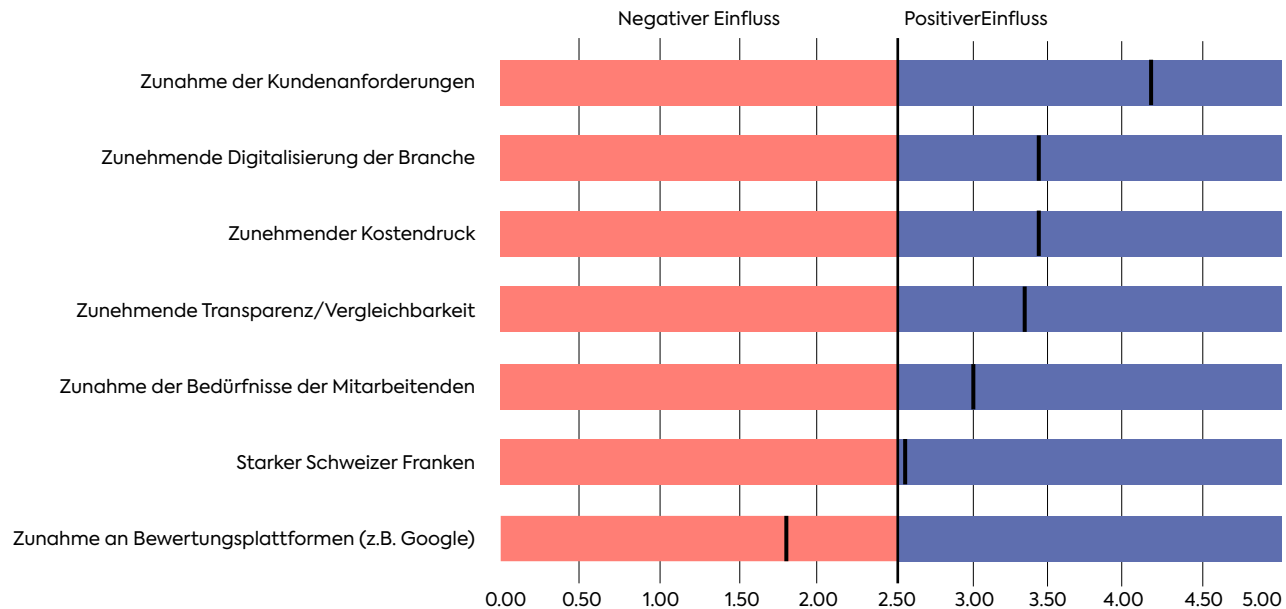
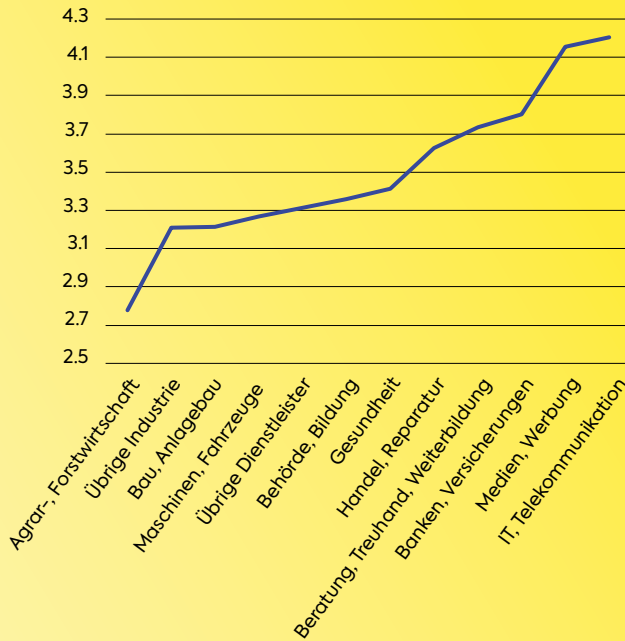


Abbildung 14

Wie hoch ist der Einfluss der digitalen Transformation auf die Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens? (1 = sehr tief; 5 = sehr hoch)



Vergleicht man unterschiedliche Branchen, dann verspüren insbesondere die Branchen IT/ Telekommunikation und Medien/Werbung den höchsten Einfluss der digitalen Transformation auf die eigene Wettbewerbsfähigkeit.

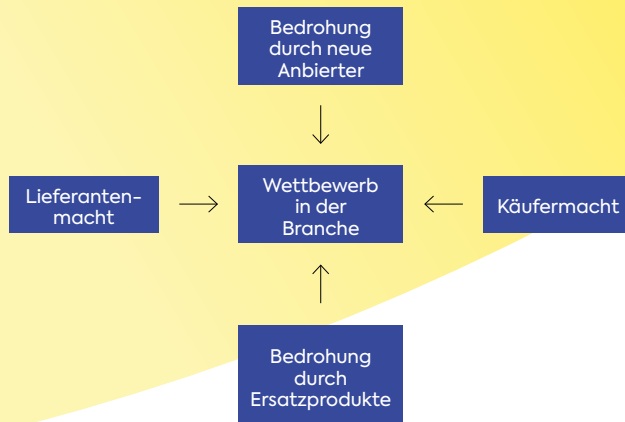
Wettbewerbskräfte und Branchenintensität

Erfolgreich kann ein KMU nur dann sein, wenn es sich am Markt richtig positioniert. Dazu genügt es nicht, KundInnen und WettbewerberInnen zu kennen. Vielmehr muss auch die Attraktivität der Branche und deren Entwicklung analysiert werden. Wie gross ist die Gefahr, dass weitere KonkurrentInnen auftreten? Welche Chancen und Risiken ergeben sich aus möglichen Ersatzangeboten für unsere Produkte und Dienstleistungen? Welchen Einfluss auf unseren Erfolg haben die LieferantInnen? Antworten auf diese Fragen können mit Hilfe von Porters Fünf-Kräfte-Modell gefunden werden (siehe Abb: 15). Im Rahmen unserer diesjährigen KMU-Tag-Umfrage haben wir uns dieses Modell zur Hilfe genommen, um die Attraktivität der Branchen und deren Entwicklung zu beurteilen.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Teilnehmenden alle fünf Wettbewerbskräfte als überdurchschnittlich hoch einschätzen. Die stärkste Kraft verspüren die Umfrageteilnehmenden insbesondere bei der Rivalität innerhalb der Branche. Auch der Druck durch KundInnen und dementsprechend die Kundenanforderungen haben über die Jahre kontinuierlich zugenommen. Jedoch muss festgehalten werden, dass innerhalb der verschiedenen Wettbewerbskräfte teilweise starke Branchenunterschiede bestehen. Auf diese Unterschiede wird nachfolgend eingegangen.

Abbildung 15

Fünf-Kräfte-Modell nach Michael Porter ²



² Porter, M. (2008): How Competitive Forces Shape Strategy. In: Harvard Business Review, S. 27–41.

Wettbewerb in der Branche

Bei der Frage, wie ausgeprägt die Rivalität zwischen bestehenden WettbewerberInnen ist, zeigt die KMU-Tag Umfrage, dass insbesondere Befragte der Branche Handel und Banken eine hohe Rivalität innerhalb der Branche aufweisen. So geben Befragte dieser Branchen an, dass die Differenzierung mehrheitlich über den Preis und wenig über das Angebot und die Dienstleistung stattfindet. Zudem zeigen diese beiden Branchen auch eine grosse Anzahl an MitbewerberInnen. Eine tiefe Rivalität verspüren die Branchen Beratung/Treuhand/Weiterbildung, Behörden/Bildung und auch die Gesundheitsbranche. Gerade die Beratung/Treuhand/Weiterbildung verspürt niedrige Austrittsbarrieren wegen niedrigen Kosten für bspw. schwer liquidierbare Anlagen. Zudem können diese sich stark über ihr/e Angebot/Dienstleistung differenzieren.

Spannend ist zudem, dass ein Zusammenhang der Wettbewerbsrivalität mit der Unternehmensgrösse gefunden werden konnte. Je grösser ein Unternehmen ist, desto höher wird der Konkurrenzkampf zwischen dem eigenen Unternehmen und den MitbewerberInnen wahrgenommen. Zudem besteht auch eine Korrelation zwischen der Möglichkeit sich als Unternehmen zu differenzieren und der Unternehmensgrösse. Je kleiner also ein Unternehmen, desto einfacher fällt es diesem, sich bspw. über Preis, Kundennutzen oder Qualität von den MitbewerberInnen zu differenzieren. Dies wirkt sich ebenso auf die Unternehmensperformance aus. Je besser die Unternehmen sich von den MitbewerberInnen differenzieren können, desto höher fällt in unserer Umfrage die Unternehmensperformance aus. Zuletzt konnte auch der vermutete Zusammenhang zwischen der Branchenrivalität und dem Unternehmensalter bestätigt werden. Je älter also ein Unternehmen ist, desto höher wird der Konkurrenzkampf zwischen dem eigenen Unternehmen und den bestehenden MitbewerberInnen wahrgenommen. Gleichzeitig fällt es älteren Unternehmen schwer, sich von den MitbewerberInnen zu differenzieren. Je jünger also ein Unternehmen ist, desto besser kann es sich von den MitbewerberInnen differenzieren.

Bedrohung durch neue AnbieterInnen/WettbewerberInnen

Branchen, bei denen ein hohes Risiko besteht, dass neue AnbieterInnen auftreten, verspüren selten gleichzeitig eine hohe Rivalität innerhalb

Abbildung 16

Wettbewerbskräfte im Überblick
(1=sehr niedrig; 5=sehr hoch)

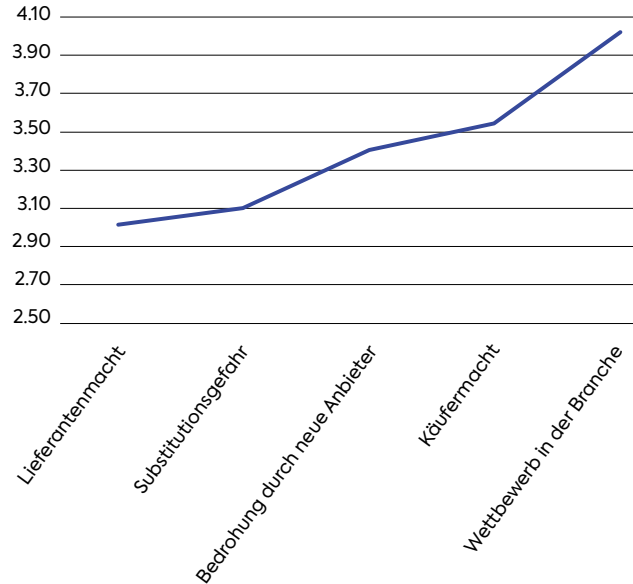


Abbildung 17

Wie gross ist der Konkurrenzkampf zwischen Ihrem Unternehmen und den bestehenden MitbewerberInnen?
(1 = sehr tief; 5 = sehr hoch)

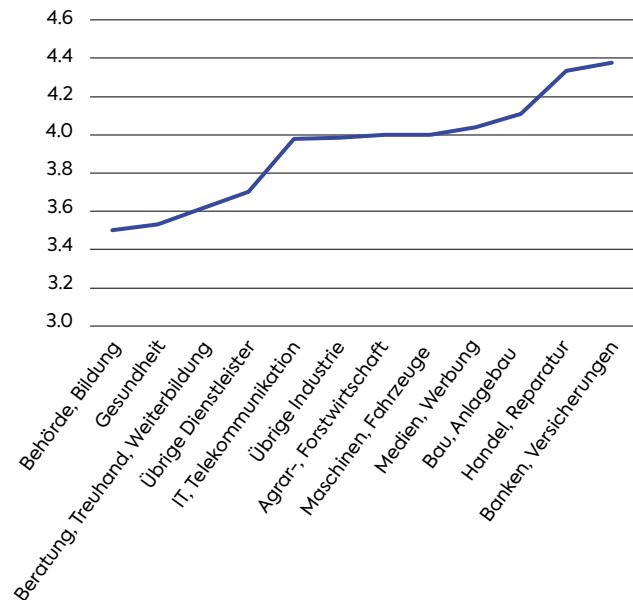


Abbildung 18

Wie hoch ist das Risiko, dass neue WettbewerberInnen auftreten?
(1 = sehr tief; 5 = sehr hoch)

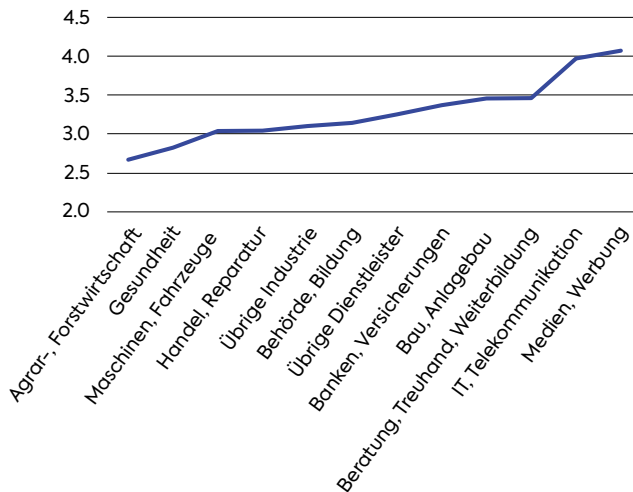
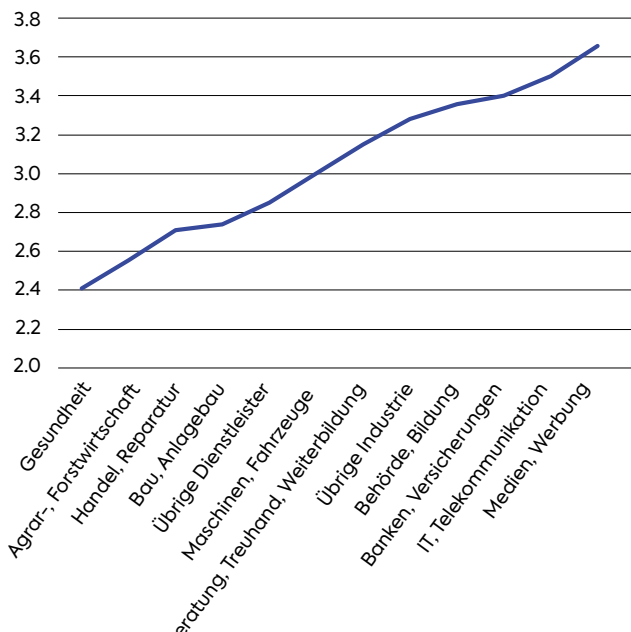


Abbildung 19

Wie hoch ist das Risiko, dass Ihre Produkte/Angebote durch neue Produkte abgelöst werden?
(1 = sehr tief; 5 = sehr hoch)



der Branche. Denn je attraktiver die Branche und je höher die Möglichkeit, sich zu differenzieren, desto höher ist auch das Risiko, dass neue WettbewerberInnen auftreten. Schrumpfen oder stagnieren jedoch die Märkte, verkleinert sich auch das Risiko, dass neue WettbewerberInnen auftreten. In unserer Umfrage haben insbesondere VertreterInnen der Branchen Agrar-/Forstwirtschaft angegeben, dass sie das Risiko vom Eintritt neuer WettbewerberInnen als sehr niedrig einschätzen. Jedoch auch Befragte aus der Maschinen/Fahrzeug-Branche oder der übrigen Industrie schätzen die Bedrohung neuer WettbewerberInnen als niedrig ein. Wenn hohe Initialinvestitionen getätigt werden müssen, um in die Branche einzutreten, verringert dies ebenfalls das Risiko neuer AnbieterInnen. Zudem gilt: Wenn es bereits etablierte und gut positionierte WettbewerberInnen gibt, welche starke und nur schwer kompensierbare und imitierbare Vorteile haben, ist die Wahrscheinlichkeit neuer AnbieterInnen tief.

Eine hohe Bedrohung durch neue WettbewerberInnen verspüren insbesondere die Branchen Medien/Werbung und auch die IT/Telekommunikation. In diesen Branchen sind teilweise nur geringe Initialkosten nötig, weshalb die Eintrittsbarrieren relativ gering sind.

Auch hier konnte eine eindeutige Korrelation zur Unternehmensgrösse gefunden werden. Je grösser ein Unternehmen, desto geringer wird das Risiko erachtet, dass neue WettbewerberInnen auftreten. Und auch: je älter das Unternehmen, desto geringer wird das Risiko eingeschätzt, dass neue WettbewerberInnen auftreten.

Bedrohung durch Ersatzprodukte / Substitutionsgefahr

Ersatzprodukte sind dann attraktiv, wenn diese mehr Zusatznutzen und/oder Preisvorteile bieten. Ein hohes Risiko verspüren insbesondere VertreterInnen der Branchen Medien/Werbung, IT/Telekommunikation sowie spannenderweise die Behörde/Bildung, dass ihre Produkte und Dienstleistungen durch Substitute abgelöst werden. Eine tiefe Gefahr verspüren die Branchen Gesundheit, Agrar- und Forstwirtschaft.

Wichtig ist es als KMU auch, über die eigene Branche hinauszuschauen. Die Praxis zeigt, dass die Vorstellungskraft, dass die eigenen Produkte substituiert werden, sehr tief ist. Oft sind die neuen AnbieterInnen Startups mit modifizierten Ansätzen und Geschäftsmodellen.

Lieferantenmacht

Die Verhandlungsstärke und der Druck durch LieferantInnen besteht insbesondere dann, wenn eine hohe Marktmacht auf der Seite LieferantInnen besteht. Je weniger LieferantInnen bestehen, desto höher das Risiko, dass sie über eine starke Position in Verkaufsverhandlungen verfügen. Insbesondere KMU sind aufgrund der verhältnismässig geringen Mengen, welche von LieferantInnen abgenommen werden, oft in einer schwächeren Verhandlungsposition. Auch hier zeigt unsere Umfrage ein diskussionswürdiges Ergebnis. Insbesondere mittelgrosse Unternehmen (50-249 Mitarbeitende) weisen im Vergleich zu Kleinst- und Klein-, aber auch zu Grossunternehmen eine überdimensional hohe Verhandlungsmacht der LieferantInnen auf. Eine Erklärung hierfür könnte einerseits sein, dass die Umstellungskosten bei einem Lieferantenwechsel bei Mittelunternehmen sehr hoch im Vergleich zu Kleinst- und Kleinunternehmen ausfallen. Dort ist ein Lieferantenwechsel einfacher. Und Grossunternehmen können aufgrund der hohen Abnahmemenge eher Druck auf die LieferantInnen ausüben.

Der Branchenvergleich in unserer Studie zeigt eine hohe wahrgenommene Lieferantenmacht in den Branchen Handel/Reparatur und Bau/Anlagebau. Eine niedrige Verhandlungsmacht der LieferantInnen wird wie erwartet in den Branchen Beratung/Treuhand/Weiterbildung, Behörde/Bildung sowie auch bei Banken/Versicherungen verzeichnet.

Käufermarkt / Verhandlungsmacht der AbnehmerInnen

Eine hohe Verhandlungsmacht der AbnehmerInnen ist vor allem dann der Fall, wenn eine Branche nur einige wenige AbnehmerInnen hat oder wenn AbnehmerInnen sich zu Gruppen zusammenschliessen. Wo eine grosse Anzahl an potenziellen LieferantInnen/AnbieterInnen mit einem ähnlichen Angebot besteht, findet meistens auch eine hohe Verhandlungsmacht der AbnehmerInnen statt. Dies lässt sich in unserer Umfrage bei den Branchen Bau/Anlagebau, Industrie ebenso wie bei Maschinen/Fahrzeuge beobachten. Je einfacher es für AbnehmerInnen ist, die Produkte oder Dienstleistung bei alternativen AnbieterInnen zu beziehen, desto höher ist die Wettbewerbsintensität. Zudem ist zu beobachten, dass bei Margenproblemen von AbnehmerInnen diese dazu tendieren, Druck auf ihre LieferantInnen aus-

Abbildung 20

Wie hoch ist der Einfluss Ihrer LieferantInnen auf den Preis und andere Lieferbedingungen?
(1 = sehr tief; 5 = sehr hoch)

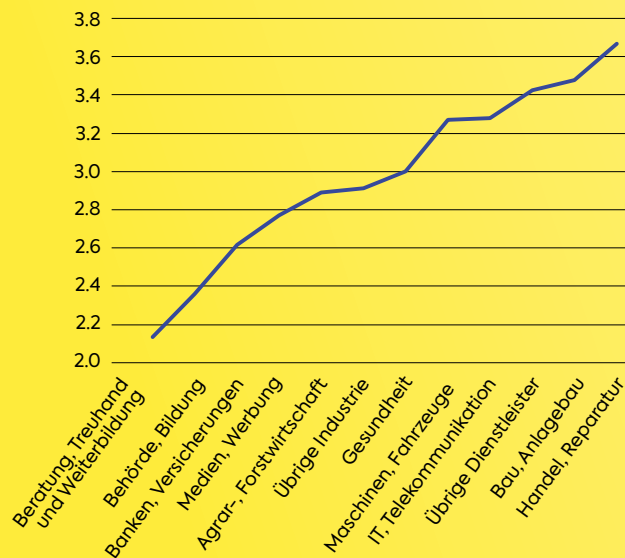
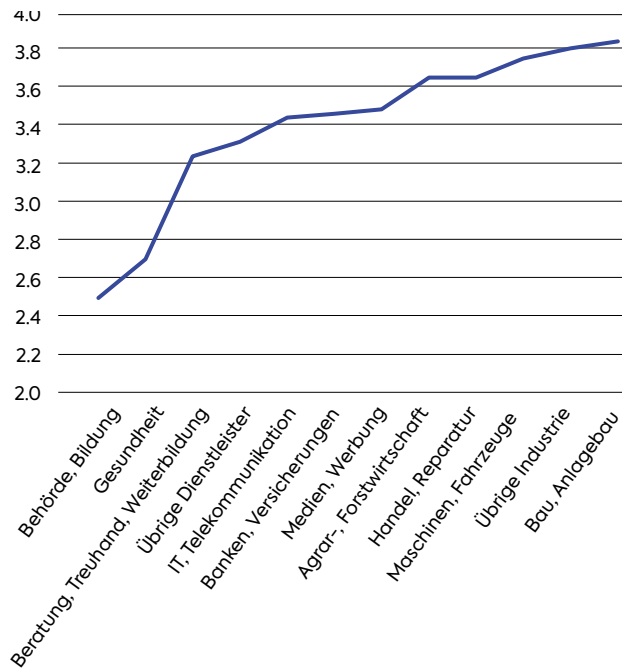


Abbildung 21

Wie hoch ist der Einfluss Ihrer KundInnen auf den Preis und andere Verkaufsbedingungen? (1 = sehr tief; 5 = sehr hoch)



zuüben. Dies lässt sich vor allem im Baugewerbe beobachten. Einen geringen Druck von AbnehmerInnen verspüren laut unserer Befragung die Branchen Behörde/Bildung und Gesundheit.

Ausserdem konnte eine Korrelation zwischen der Verhandlungsmacht der AbnehmerInnen und der Vertriebsform gefunden werden. KMU, welche insbesondere GeschäftskundInnen (B2B) zu ihren Kundengruppen zählen, sind einem deutlich höheren Druck auf Seiten der AbnehmerInnen ausgesetzt, als KMU, welche sich direkt an die Endverbraucher richten.

Kurz und bündig:

- Die **Dynamik** und die **Intensität** im Wettbewerb hat deutlich zugenommen.
- Die **Digitalisierung** beeinflusst den Wettbewerb positiv.
- Die **Rivalität innerhalb der Branche** wird als grössere Herausforderung eingeschätzt als die Bedrohung durch neue AnbieterInnen oder die Bedrohung neuer Ersatzprodukte durch MitbewerberInnen.

Veränderung des Wettbewerbs

Der Konkurrenzdruck steigt

Die Mitbewerbersituation hat sich über die vergangenen Jahre hinweg verändert. Die Anzahl an MitbewerberInnen nahm in allen Branchen zu. Jedoch lassen sich grosse Branchenunterschiede feststellen. Die grösste Anzahl an ernstzunehmenden MitbewerberInnen verzeichnen laut unserer Umfrage die Branchen Maschinen/Fahrzeuge sowie Agrar-/Forstwirtschaft. Eine geringere Anzahl an ernstzunehmenden Mitbewerbern ist in den Branchen Gesundheit und Medien/Werbung zu erkennen.

Beachtenswert ist, dass den mit Abstand höchsten Anstieg an ernstzunehmenden MitbewerberInnen jedoch der Handel/Reparatur verzeichnet. Hier hat sich der Anteil (mehr als 11 Mitbewerber) in den vergangenen 10 Jahren mehr als verdoppelt.

Die Konkurrenz wird internationaler und digitaler

Die Konkurrenz ist zudem auch internationaler geworden. Knapp 25% aller Befragten geben an, dass ihr Unternehmen heute mit internationaler Konkurrenz im Wettbewerb steht. Dies ist eine Verdopplung in den vergangenen 10 Jahren. Nur noch stärker ist der Anteil an digitalen MitbewerberInnen angestiegen. So ist der Anteil an digitalen MitbewerberInnen in den letzten 10 Jahren von 1,5% auf 20,6% angestiegen.

Einerseits ist der Wettbewerb internationaler geworden, gleichzeitig haben auch die Auslandumsätze vieler KMU über die vergangenen 10 Jahre zugenommen. Insgesamt geben 46% aller Unternehmen an, im Ausland Umsätze zu erzielen. Es konnte zudem herausgefunden werden, dass der internationale Umsatzan-

Abbildung 22

Die Anzahl an MitbewerberInnen ist über die Jahre gestiegen (in %).

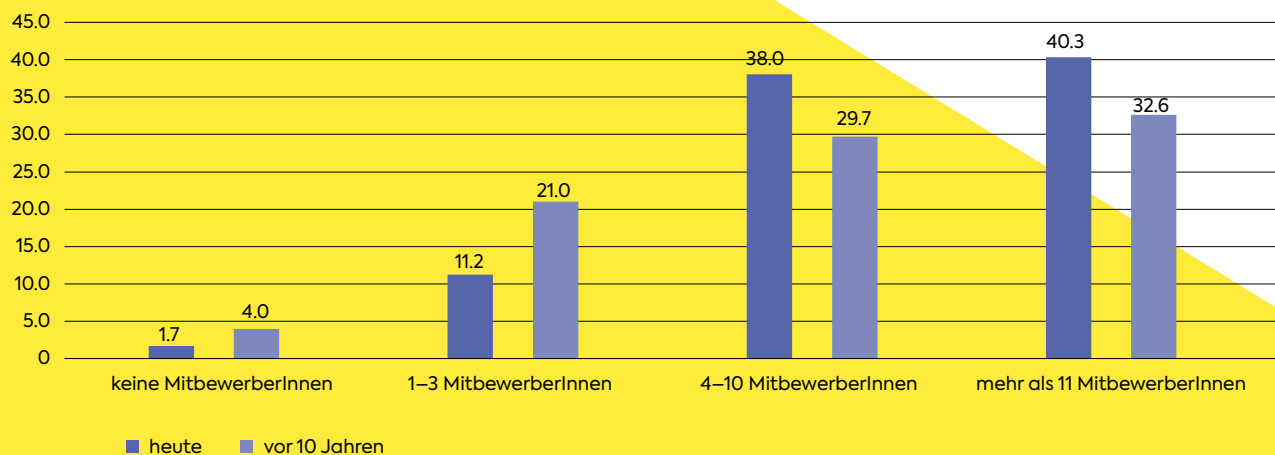


Abbildung 23

Die Konkurrenz wird internationaler und digitaler (in %)

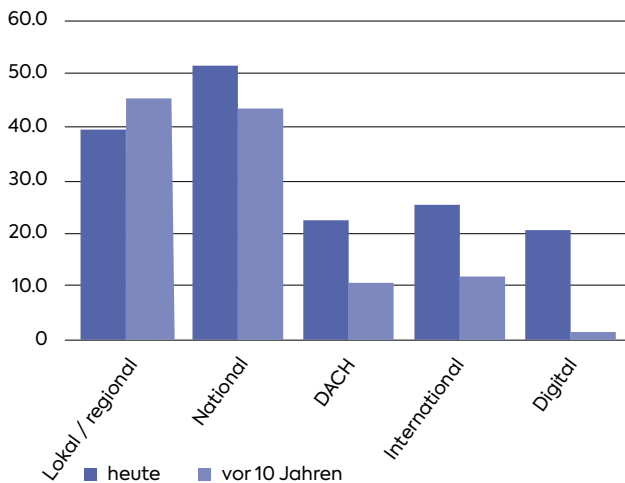
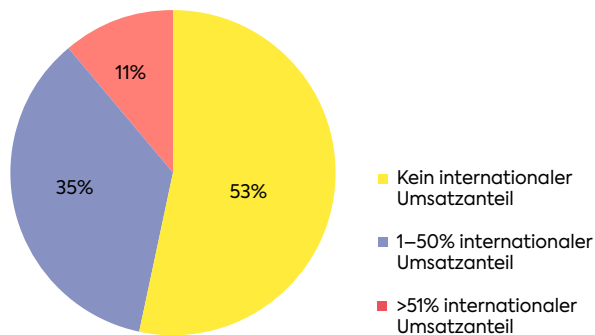


Abbildung 24

Internationaler Umsatzanteil in %



Veränderung
des Wettbewerbs

teil mit zunehmender Unternehmensgrösse steigt. So liegt der internationale Umsatzanteil bei Unternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitern bei 6 %, hingegen bei Mittelunternehmen mit 50–249 Mitarbeitenden im Durchschnitt bei 28 %. Betrachtet man Branchenunterschiede, lässt sich der höchste Auslandumsatz in der Maschinenbaubranche (65 %) verzeichnen. Auch die Branchen Handel/Reparatur und IT-/Telekommunikation geben an, einen recht grossen Teil ihres Umsatzes im Ausland zu erwirtschaften.

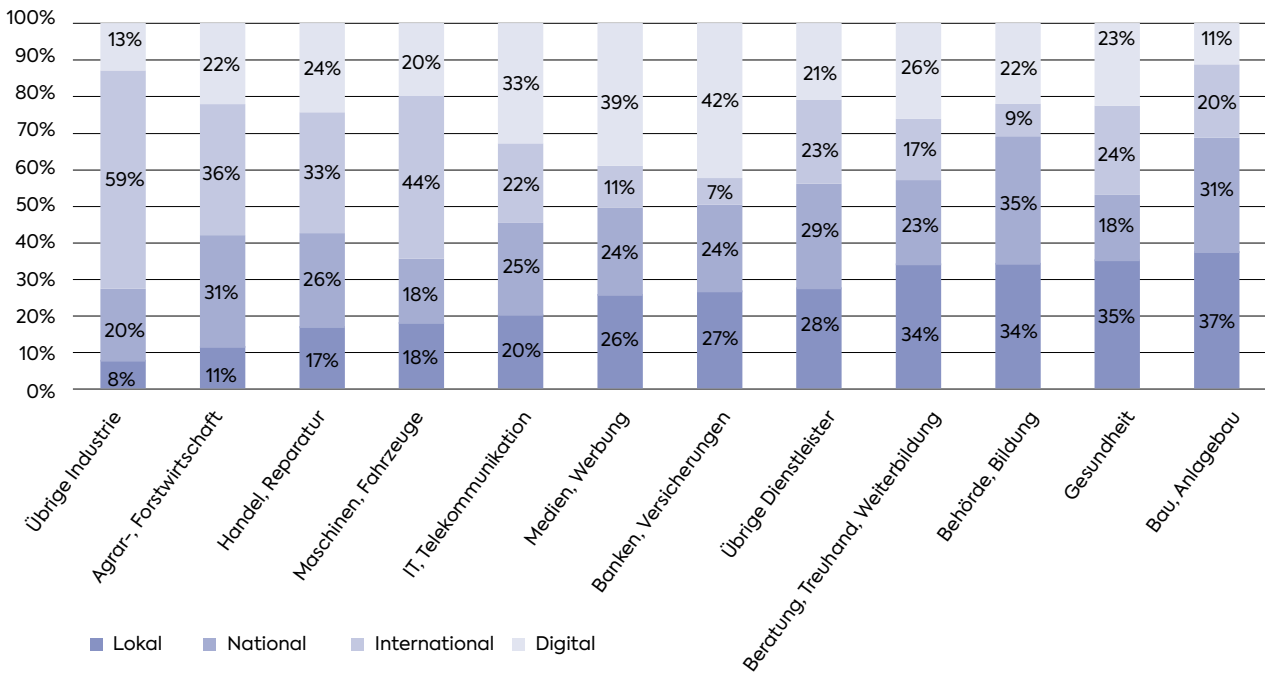
Betrachtet man die Mitbewerbersituation nach deren Herkunft, dann lässt sich feststellen, dass insbesondere die Branchen Industrie (59 %) und auch Maschinen/Fahrzeuge (44 %) mit internationaler Konkurrenz konfrontiert sind. Hingegen steht das Baugewerbe mehrheitlich im lokalen oder nationalen Wettbewerb.

Interessant ist auch die Entwicklung der Konkurrenz innerhalb der unterschiedlichen Branchen. So hat sich der Wettbewerb insbesondere in den Branchen Industrie, dem Baugewerbe und auch dem Handel/Reparatur am stärksten internationalisiert. Sicherlich hat auch die Aufwertung des Franken einen Einfluss auf die Internationalisierung der Konkurrenz.

Der Umgang mit einer wachsenden globalen Konkurrenz und insbesondere auch die Zunahme an digitalen MitbewerberInnen bleibt eine grosse Herausforderung für Schweizer KMU.

Abbildung 25

Unsere stärksten MitbewerberInnen kommen aus folgenden Regionen:



Kurz und bündig:

- Die **Anzahl an MitbewerberInnen** hat über die letzten 10 Jahre stark zugenommen.
- Die **Anzahl an ausländischen MitbewerberInnen** hat stark zugenommen. KMU stehen heute vermehrt im Wettbewerb mit KonkurrentInnen aus dem Ausland.
- **Digitale Unternehmen** und Angebote stellen heute sehr häufig MitbewerberInnen von KMU dar.

Wettbewerbsposition von KMU

Schweizer KMU sind gut positioniert

Die eigene Wettbewerbsposition von Schweizer KMU wird von unseren Befragten als positiv eingeschätzt. So geben eindrückliche 92,2 % aller Teilnehmenden an, dass ihre Wettbewerbsposition gut bis sehr gut ist. Davon sind 79,8 % der KMU der Auffassung, dass der Konkurrenzdruck steigt und dass sich das Unternehmen weiterentwickeln müsse. 12,4 % aller Befragten sind der Meinung, dass das eigene Geschäftsmodell in den nächsten 3–5 Jahren nicht angepasst werden müsste. Hier konnte auch ein Zusammenhang mit der Grösse des Unternehmens gefunden werden. Grossunternehmen (>250 Mitarbeitende) sind deutlich seltener der Auffassung, dass ihr Geschäftsmodell angepasst werden muss. Nur 7,8 % aller Teilnehmenden sind laut unserer Umfrage unzufrieden mit der eigenen Wettbewerbsposition und geben zu bedenken, dass ihr eigenes Geschäftsmodell dringend angepasst werden sollte.

In der Auswertung sind ebenfalls erhebliche Branchenunterschiede zu erkennen. So zeigen sowohl die Branchen Agrar-/Forstwirtschaft

als auch die Beratung/Treuhand/Weiterbildung ein äusserst positives Bild bezüglich der eigenen Wettbewerbsposition. Hingegen sind die Branchen Handel/Reparatur wie auch die Bildung verhältnismässig kritisch gegenüber der eigenen Wettbewerbsposition eingestellt.

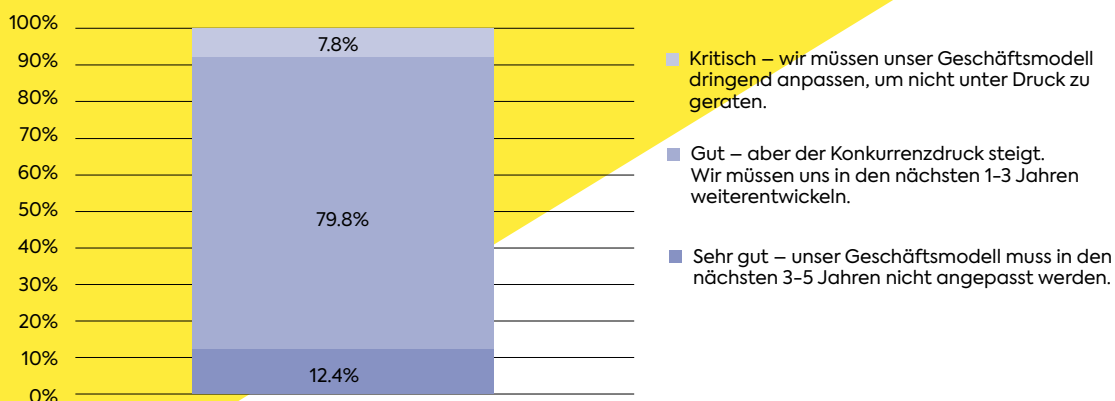
Kundennähe und fähige Mitarbeitende sind Stärken von KMU

Neben der Beurteilung der eigenen Wettbewerbsposition wollten wir von den Befragten auch wissen, wie sich ihr Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz positioniert. Hierfür stellt sich insbesondere die Frage, welche Stärken bzw. Schwächen die Unternehmen im Vergleich zu den MitbewerberInnen aufweisen. Grundsätzlich zeigt unsere Analyse ein sehr selbstbewusstes Bild. Wir haben nachfolgend aus einer grossen Anzahl an Kriterien die vier am häufigsten genannten Stärken sowie die vier häufigsten Schwächen aufgelistet.

Dabei stellt sich heraus, dass sich Schweizer KMU insbesondere im Bereich der Kundennähe/Kundenverständnis sowie durch die Qualitäts-

Abbildung 26

Die Wettbewerbsposition von Schweizer KMU.



und Leistungsvorteile gegenüber den MitbewerberInnen differenzieren. Hingegen sehen sich im Bereich der Kosten- und Leistungsvorteile über 30% aller KMU gegenüber ihren MitbewerberInnen im Nachteil.

Massnahmen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit

Keine Branche und kein Unternehmen kann sich vor einer Sättigung ihrer Märkte und den Folgen wie beispielsweise Verdrängungswettbewerb oder Preisverfall schützen. Um als KMU im Wettbewerb zu bestehen, bedarf es einerseits einer ständigen Wettbewerbsbeobachtung und andererseits auch der Einleitung konkreter Massnahmen zur Verbesserung der Wettbewerbs-

fähigkeit. Dazu gehören sowohl Massnahmen, zur Verteidigung bestehender Alleinstellungsmerkmale als auch Massnahmen zum Ausbau der Marktanteile.

Im Rahmen unserer Umfrage wollten wir von unseren Befragten wissen, welche Massnahmen sie in den kommenden 1–2 Jahren tätigen, um die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. Dabei stellte sich heraus, dass viele der KMU insbesondere in die Digitalisierung investieren – sowohl bei Arbeitsprozessen als auch Dienstleistungen. Auch die Investition in die Lancierung/Weiterentwicklung neuer Produkte und die Erschliessung neuer Märkte/Kundengruppen hat einen hohen Stellenwert in der strategischen Agenda unserer Befragten.

Abbildung 27

Positionierung im Vergleich zu den stärksten MitbewerberInnen

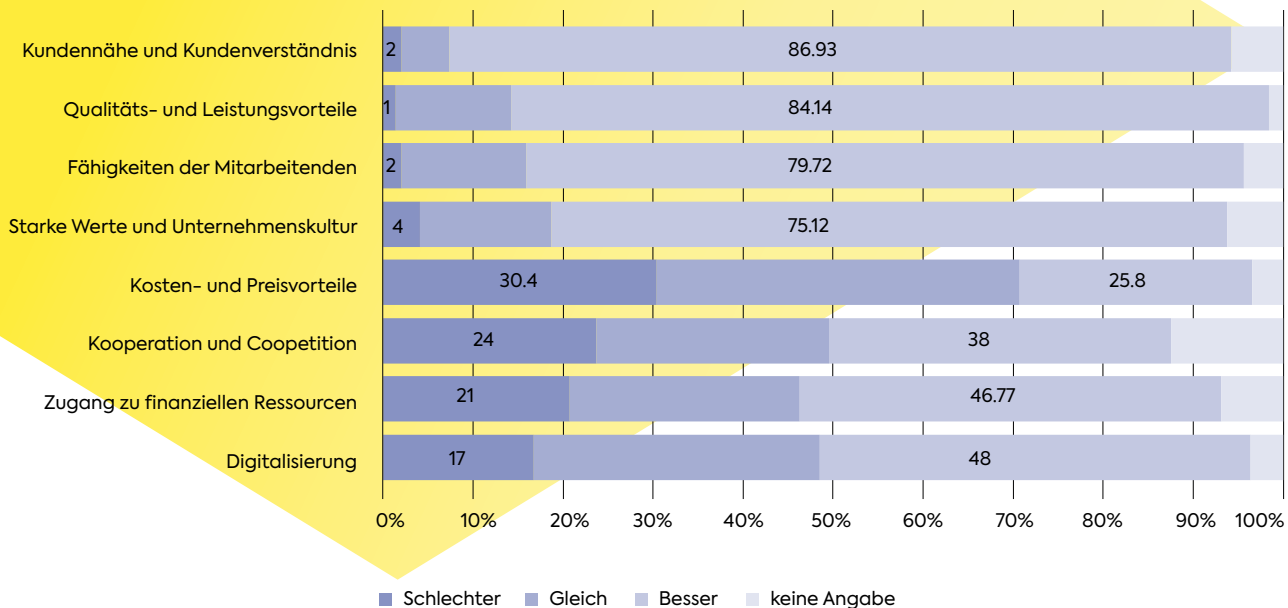
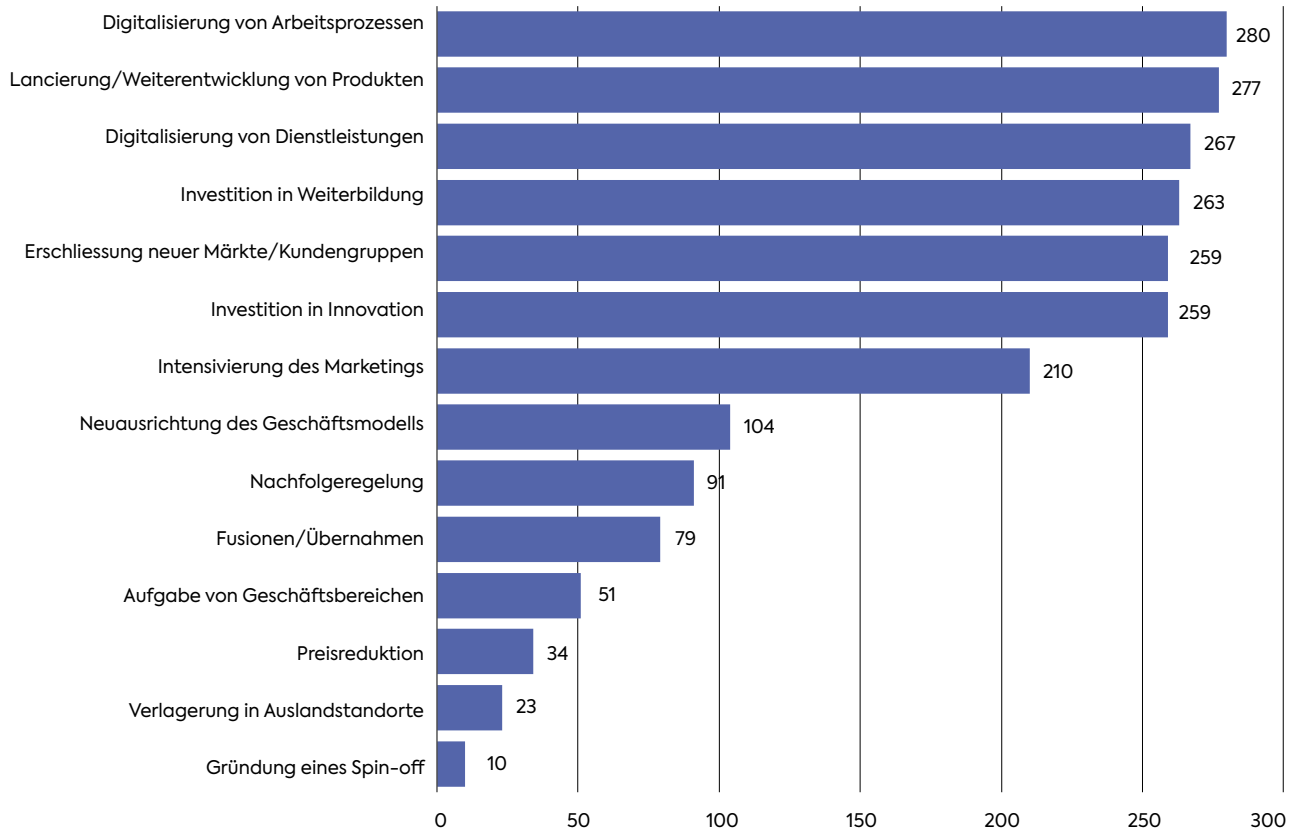


Abbildung 28

Massnahmen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit
(in Anzahl Nennungen)



Neben der Beantwortung der vorgegebenen Antwortmöglichkeiten hatten die Teilnehmenden zudem auch die Möglichkeit, zusätzliche Massnahmen zu erwähnen, welche in ihrem KMU in den kommenden zwei Jahren umgesetzt werden. Aus der Vielzahl an Antworten wurde eine Wortwolke erstellt. Dabei gilt: je grösser das Wort, desto häufiger wurde dieses Wort von den Befragten erwähnt. Die Wettbewerbsfähigkeit wird gemäss Einschätzung der Befragten inskünftig durch Kunden- und Mitarbeiterpflege, durch Kooperationen, Werte-, Qualität und Image-Arbeit gefördert.

Abbildung 29

Massnahmen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit (2)



Kurz und bündig:

- Schweizer KMU sind **gut positioniert**, aber die Konkurrenz schläft nicht.
- **Kundennähe und Qualitäts- und Leistungsvorteile** sind wichtige Faktoren für Erfolg und Differenzierung von Schweizer KMU.
- **Kundenpflege und Investition in Mitarbeitende** sind wichtige Massnahmen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit.
- KMU investieren in den nächsten zwei Jahren insbesondere auch in die **Digitalisierung**, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern.

Wettbewerb um Talente

Abbildung 30

Verglichen zur Situation vor fünf Jahren, wird es immer schwieriger, die richtigen Mitarbeitenden zu finden. (1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme voll und ganz zu)

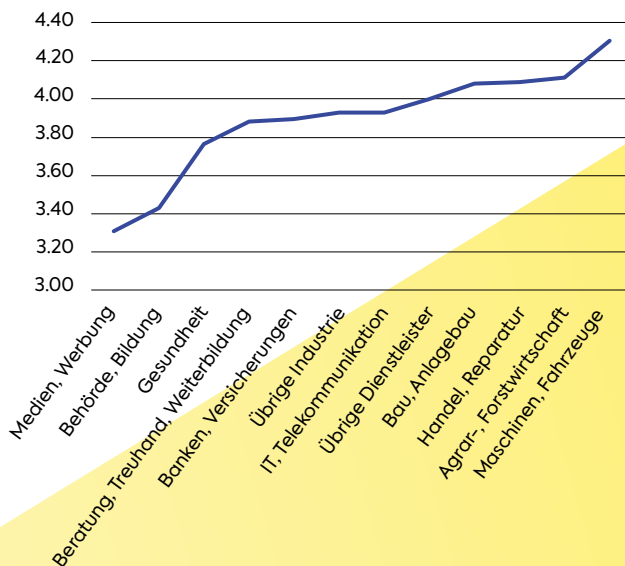
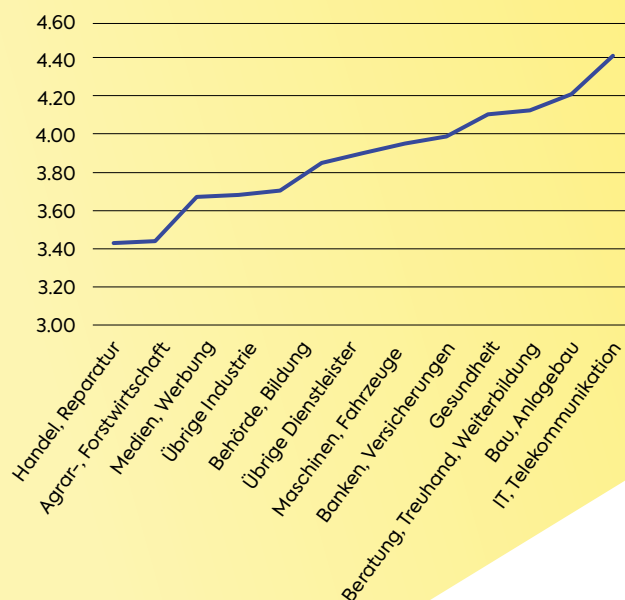


Abbildung 31

In unserer Branche herrscht ein starker Kampf um Talente und Mitarbeitende. (1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme voll und ganz zu)



Es wird immer schwieriger, die richtigen Mitarbeitenden zu finden

Mitarbeitende sind laut unserer Umfrage nach wie vor das höchste Gut und Differenzierungspotenzial eines jeden Unternehmens. Unsere Umfrage zeigt jedoch auch, dass es für KMU zunehmend schwieriger wird, geeignetes und qualifiziertes Personal zu finden. Besonders stark betroffen sind hiervon die Branchen Maschinen/Fahrzeuge sowie Bau/Anlagebau und der Handel/Reparatur. Viele Fachkräfte sind heute flexibel und auch bereit, für einen attraktiven Job ins Ausland zu gehen oder unter Umständen zu pendeln.

Unsere Umfrage zeigt auch, dass insbesondere Klein- und Mittelunternehmen (10–249 Mitarbeitende) im Vergleich zur Situation vor fünf Jahren Schwierigkeiten haben, die richtigen Mitarbeitenden zu finden.

Der Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften steigt

Laut unserer Umfrage ist der Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften über die vergangenen fünf Jahre stark angestiegen. Insbesondere die Branchen IT/Telekommunikation, Banken/Versicherungen und auch Gesundheit gaben an, dass der Bedarf an qualifiziertem Fachpersonal enorm gestiegen ist. Der höhere Bedarf an Fachpersonal führt gleichzeitig zum besprochenen «War for Talents», was mit der bereits oben genannten Schwierigkeit einher geht, die richtigen Mitarbeitenden zu finden. Am stärksten wird der Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt in der IT/Telekommunikation sowie im Bau/Anlagebau wahrgenommen.

KMU sind gegenüber Grossunternehmen im Vorteil

Aus KMU-Sicht positiv: Je grösser das Unternehmen, desto intensiver wird der Kampf um Talente wahrgenommen. So sind Grossunternehmen laut unserer Umfrage in vielerlei Hinsicht im Nachteil, denn:

- Je grösser das Unternehmen, desto stärker wird die Verhandlungsmacht von Mitarbeitenden gegenüber dem Unternehmen wahrgenommen.
- Je grösser das Unternehmen, desto schwieriger ist es, die richtigen Mitarbeitenden zu finden.
- Je grösser das Unternehmen, desto stärker hat die Fluktuation der Mitarbeitenden in den letzten fünf Jahren zugenommen.

Die Bedürfnisse der Mitarbeitenden verändern sich

Mehr Zeit für die Familie, flexible Arbeitszeitmodelle, eine ausgewogene Work-Life-Balance – das wünschen sich die meisten Nachwuchskräfte heute. Auf die veränderten Ansprüche der jüngeren Generation reagieren viele KMU nur schwerfällig, entsprechend schwer ist es für sie, motivierte Mitarbeitende zu finden. Wer jedoch den «War for Talents» für sich und sein KMU entscheiden will, der muss sich wohl oder übel mit den Bedürfnissen der Talents beschäftigen. Auch unsere Umfrage zeigt, je stärker sich ein Unternehmen um die Mitarbeitenden bemüht, desto höher fällt einerseits die Unternehmensperformance aus und desto niedriger ist die Fluktuation.

Kurz und bündig:

- Der Bedarf an **qualifizierten Fachkräften** steigt kontinuierlich.
- Es wird immer schwieriger, **die richtigen Mitarbeitenden** zu finden.
- Die **Bedürfnisse von Mitarbeitenden** ändern sich. Wer als KMU den Kampf um Talente für sich entscheiden will, muss attraktive Arbeitsbedingungen schaffen.

Schweizer KMU-Tag
Postfach 20 — 9001 St.Gallen
Telefon +41 71 992 66 09 — info@kmu-tag.ch — kmu-tag.ch

