



FHO Fachhochschule Ostschweiz

## Erfolgsstrategien Schweizer Klein- und Mittelunternehmen **KMU-Spiegel 2016**

 **FHS St.Gallen**  
  Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften



# Inhalt

Das Wichtigste in Kürze: Sechs Erkenntnisse . . . . .	5
Einleitung . . . . .	6
Erfolgsstrategien – vom Mittelmass an die Spitze . . . . .	9
Produzierendes Gewerbe . . . . .	25
Baubranche . . . . .	29
Grosshandel . . . . .	33
Detailhandel . . . . .	37
Gastgewerbe / Beherbergung und Gastronomie . . . . .	41
Informations- und Telekommunikations-Branche . . . . .	45
Dienstleistungsbranche . . . . .	49
Gesundheits- und Sozialwesen . . . . .	53
Verwendete Quellen . . . . .	57
Kontakt/Impressum . . . . .	59

**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)

# Das Wichtigste in Kürze

## Sechs Erkenntnisse

Welche Erfolgsstrategien werden am häufigsten bei Schweizer KMU angewandt? Wie erfolgreich sind diese? Und wo liegen mögliche Schwierigkeiten bei der Umsetzung? Diese und andere Fragen stehen im Fokus des KMU-Spiegels 2016. Auf der Basis einer landesweit durchgeführten Online-Umfrage und zahlreichen Interviews mit Unternehmern und Branchenverbänden können die Erfolgsstrategien von Schweizer KMU in folgenden sechs Erkenntnissen zusammengefasst werden:

### Erkenntnis I:

Das Fundament für Kontinuität im Unternehmen und damit auch finanziell nachhaltigen Erfolg ist Kontinuität in der Führung. Viele KMU zeichnen sich durch eine niedrige Personalfluktuation, einen hohen Entscheidungsspielraum der Mitarbeitenden sowie eine einfache und schlanke Organisationsstruktur aus.

### Erkenntnis II:

Die Wettbewerbsstrategie vieler KMU zeichnet sich durch eine überdurchschnittliche Qualität der Leistung, das Angebot zusätzlicher Services sowie die Positionierung in einer Marktnische aus. Schweizer KMU setzen somit überwiegend auf eine Strategie der Differenzierung, da für eine Preisführerschaft die notwendigen Gröszen- und Kostenvorteile fehlen. Die Sättigung der Märkte und die Ausdifferenzierung der Kundenwünsche über die Zeit sind zwei wichtige Treiber für die Notwendigkeit, Märkte zu segmentieren und damit Marktnischen zu definieren.

### Erkenntnis III:

Innovationen spielen für viele Schweizer KMU eine wichtige Rolle, jedoch fehlen oftmals die dafür notwendigen finanziellen Mittel. Die Innovationskraft wird entscheidend von weichen Faktoren wie der Unternehmenskultur oder Kommunikation geprägt. Darüber hinaus entstehen innovative Lösungen oftmals aus der engen Zusammenarbeit mit Kunden.

### Erkenntnis IV:

Die Geschäftsmodelle vieler Schweizer KMU umfassen direkte Vertriebskanäle zu den Kunden, während der Absatzmarkt zumeist lokal ausgerichtet ist. Die Unternehmen setzen verstärkt darauf, ihre Leistungsangebote entsprechend der Kundenanforderungen zu individualisieren.

### Erkenntnis V:

Schweizer KMU haben tendenziell eher zurückhaltende Wachstumsziele. Die Bewahrung der Unabhängigkeit, Risikoverträglichkeit und der Fortbestand des Unternehmens sind wichtiger. Die Erhöhung des eigenen Marktanteils wird als die wichtigste mögliche Stossrichtung für zukünftiges Wachstum wahrgenommen.

### Erkenntnis VI:

Die Vision und Ziele spielen für Schweizer KMU eine wichtige Rolle und stehen in positivem Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg. Zu den wichtigsten Werten, die die Unternehmenskultur prägen, zählen Vertrauen, Eigenverantwortung und Wertschätzung.

Der nachfolgende Bericht erläutert und vertieft diese Erkenntnisse für die Schweizer KMU Landschaft allgemein sowie aus der Perspektive der acht wichtigsten Branchen.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre.

Institut für Unternehmensführung,  
FHS St.Gallen

# Einleitung

Der deutsche Management Autor Hermann Simon erforscht schon seit drei Jahrzehnten die Erfolgsrezepte von international herausragenden Unternehmen, sogenannten «Hidden Champions». Darunter finden sich auch einige Schweizer Firmen wie Barry Callebaut, Teme-nos, Givaudan oder Lantal. Als «hidden» werden sie bezeichnet, weil – anders als die zuvor genannten – viele dieser Weltmarktführer so spezialisiert sind, dass man sie oft nicht kennt. Entsprechend dürften die Schweizer Unternehmen Fritschi, Universo und Herrenknecht weniger bekannt sein, obwohl sie ebenfalls zu den Hidden Champions gehören. Sie sind jeweils Weltmarktführer für Skibindungen, Uhrenzeiger und Tunnelbohrmaschinen.

## Ziel und Zweck der Studie

Die oben genannten Weltmarktführer zeichnen sich durch typische Erfolgsstrategien aus. Zu diesen gehören unter anderem eine ausgeprägte Kundennähe, starke Firmenwerte, Innovation und Service sowie personelle Kontinuität. Sie sind aber aufgrund ihrer hohen Mitarbeiterzahl nicht als KMU zu bezeichnen.

Die vorliegende Publikation widmet sich der Frage, ob die bei den Hidden Champions beobachteten Erfolgsstrategien auch bei Schweizer KMU anzutreffen sind. Welche Erfolgsstrategien werden am häufigsten angewandt? Erreicht man damit die gesetzten Ziele? Wo könnten die Schwierigkeiten bei der Anwendung und Umsetzung dieser Erfolgsstrategien liegen? Diese und weitere Fragen stehen im Fokus der vorliegenden Publikation.

## Quellen und Vorgehen

Die in diesem Bericht dargestellten Ergebnisse basieren auf einer landesweit durchgeführten Online-Umfrage. Um die Ergebnisse der Umfrage besser interpretieren zu können, wurden gezielt einzelne Experteninterviews mit Vertretern aus Berufs- und Branchenverbänden sowie Unternehmen geführt. Bei den Recherchen sind zudem die Ergebnisse aus weiteren Untersuchungen und Analysen von Branchenverbänden, Institutionen oder Unternehmen eingeflossen. Das Ergebnis ist ein umfassendes Bild zu den Erfolgsstrategien der Schweizer KMU.

Die Online-Umfrage wurde von Januar bis Ende März 2016 durchgeführt und lieferte 592 auswertbare Datensätze. Die Umfrageteilnehmer kommen aus allen Regionen und Branchen. Die Mehrheit davon sind Mikrounternehmen (1 – 9 Mitarbeitende) und existieren schon mehr als 20 Jahre (vgl. Abb. 1).

Der KMU-Spiegel 2016 wurde dank der finanziellen Unterstützung von Helvetia Schweiz, PwC Schweiz und Raiffeisen Schweiz ermöglicht. Durch die Zusammenarbeit mit dem Schweizerischen KMU-Verband sowie zahlreichen Berufs- und Branchenverbänden konnte eine Vielzahl Schweizer KMU für die Teilnahme an der Online-Umfrage gewonnen werden. Zudem haben persönliche Interviews mit Vertretern der Berufs- und Branchenverbände vertiefte Einblicke in den aktuellen Stand der jeweiligen Branchen ermöglicht.

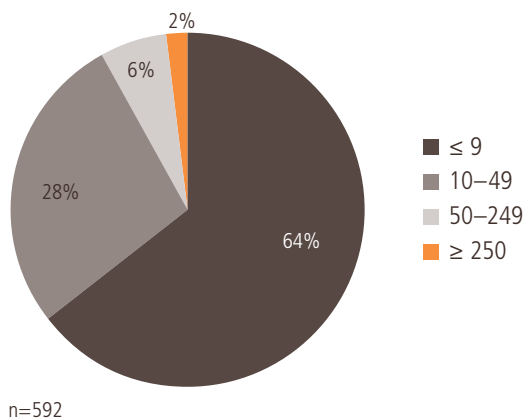


Wir bedanken uns bei unseren Praxispartnern sowie den Experten für ihre wertvolle Unterstützung bzw. informativen Angaben und Aussagen.

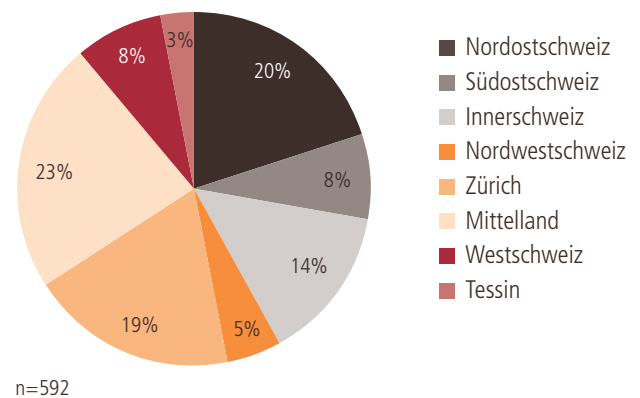
### Aufbau

Im nachfolgenden Kapitel werden die Gesamtergebnisse aus der Online-Umfrage zusammenfassend präsentiert. In den weiteren Kapiteln folgt ein Einblick in ausgewählte Branchen. Die Branchen wurden nach ihrer Bedeutung hinsichtlich Bruttowertschöpfung sowie Anzahl Arbeitsplätze in der Schweizer KMU-Landschaft ausgewählt.

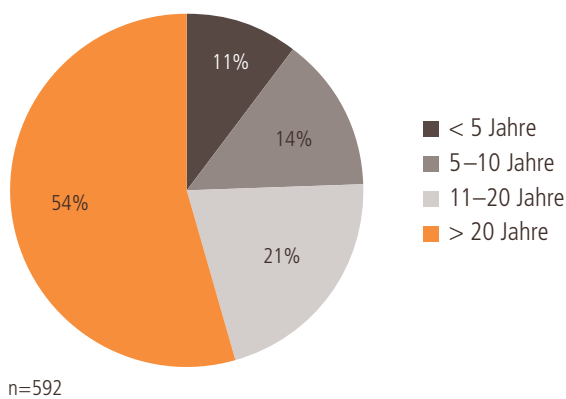
#### Unternehmensgrösse



#### Unternehmenssitz



#### Alter des Unternehmens



#### Branchen

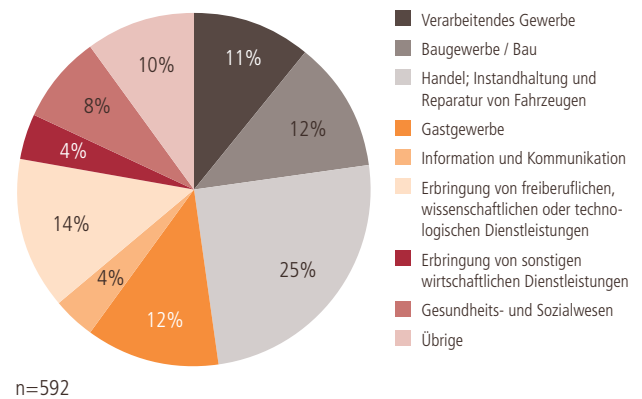


Abbildung 1: Statistische Angaben zur Online-Umfrage.

Quelle: IFU-FHS (2016)







Erfolgsstrategien

## Erfolgsstrategien – vom Mittelmass an die Spitze

Anthony Castiglioni  
Rigo Tietz

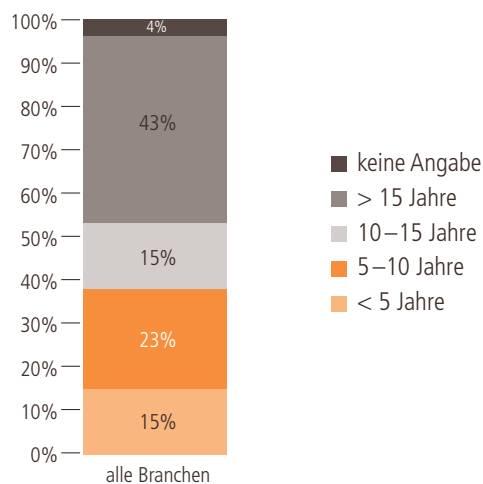
Bereits einleitend wurde erwähnt, dass sich Champions von durchschnittlichen oder gar wenig erfolgreichen Unternehmen durch den Einsatz einer Reihe von typischen Erfolgsstrategien abheben. Mit Erfolgsstrategien werden hier bewusst gestaltete Aspekte der Unternehmensführung bezeichnet. Die vorliegende Studie hat einige dieser Erfolgsstrategien selektiert, um deren Einsatz und Wirkung bei Schweizer KMU zu messen und die Konsequenzen aufzuzeigen.

Die Erfolgsfaktoren lassen sich in folgenden Gruppen zusammenfassen:

- Personal und Führung
- Wettbewerbsstrategie
- Innovationsstrategie
- Geschäftsmodell
- Wachstumsstrategie
- Vision, Ziele und Kultur

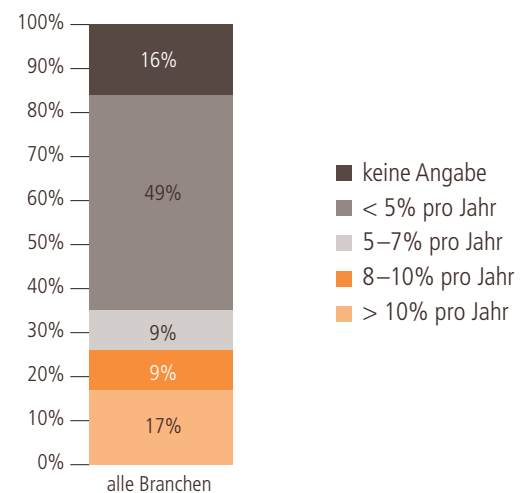
Die Hypothese war jeweils, dass eine bestimmte Gestaltung dieser Strategien positiv oder negativ auf den langfristigen Unternehmenserfolg und damit die Finanzkennzahlen wirkt. Die Analyse der Umfragedaten konnte einige statistisch signifikante Zusammenhänge zwischen den strategischen Gestaltungsdimensionen und den finanziellen Erfolgsgrössen identifizieren. Eine hohe Qualität des Leistungsangebotes steht beispielsweise in einem engen Zusammenhang mit allen Finanzkennzahlen, die im Rahmen der vorliegenden Studie erhoben wurden. Es konnte ebenfalls gezeigt werden, dass es offenbar eine positive Beziehung zwischen einer einfachen und schlanken Organisationsstruktur und dem finanziellen Unternehmenserfolg gibt. Damit zeigt die Umfrage eine Reihe von interessanten Ergebnissen, die für die Unternehmensführung der KMU wichtige Ansatzpunkte liefern können. Im Folgenden werden diese aufgezeigt und erläutert.

### Ø Amtsdauer des Führungsteams



n=592

### Ø jährliche Fluktuationsrate der Mitarbeitenden



n=592

Abbildung 2: Personelle Stabilität.

Quelle: IFU-FHS (2016)

## Personal und Führung

Der erste Teil der Studie beschäftigt sich mit den Aspekten Personal und Führung, die zu den Kernaufgaben in der Unternehmensleitung zählen. Im Einzelnen wurden die Aspekte Kontinuität in der Führung, Fluktuationsrate bei den Mitarbeitenden sowie Entscheidungsspielraum und Organisationsstruktur untersucht.

Die Umfrageteilnehmer zeigen eine relativ hohe personelle Stabilität und zwar sowohl in Bezug auf das Führungsteam wie auch in Bezug auf die Mitarbeitenden (vgl. Abb. 2). Einzelne Branchen wie etwa das Gastgewerbe weichen bei der Mitarbeiterfluktuation allerdings naturgemäss vom Gesamtbild ab, weil hier viele Saisoniers beschäftigt sind.

Zahlreiche wissenschaftliche und praxisorientierte Untersuchungen konnten bereits aufzeigen, dass Kontinuität in der Führung das Fundament für Kontinuität im Unternehmen und somit auch für finanziell nachhaltigen Erfolg darstellt. In diesem Zusammenhang kommen wissenschaftliche Untersuchungen sogar zu dem Ergebnis, dass bei den äusserst erfolgreichen Unternehmen die Amtsdauer der Geschäftsführer 20 und mehr Jahre erreicht und damit deutlich höher ist als jene von weniger erfolgreichen Unternehmen (im Durchschnitt nur 11 Jahre). Dieses Erkenntnis korrespondiert mit der vorliegenden Studie mindestens insofern, als 74 % der in der Untersuchung erfassten Unternehmen schon mehr als 11 Jahre existieren. Betrachtet man jene Unternehmen, die schon älter als 20 Jahre sind, kommt man immer noch auf den beachtlichen Anteil von 53 %.

Wie später noch gezeigt wird, setzt eine Mehrheit der KMU auf eine Differenzierungsstrategie, sehr oft sogar noch in einer spezifischen Marktnische. Dies erfordert von den Mitarbeitenden Spezialqualifikationen, die auf dem Arbeitsmarkt nur schwer zu beschaffen sind. Für den Erhalt dieser Spezialqualifikationen ist eine niedrige Fluktuationsrate von entscheidender Bedeutung. Denn nur wenn die Know-how-Träger auch längerfristig im Unternehmen bleiben, ist für die Kontinuität der gewählten Strategie gesorgt. Bei fast der Hälfte der befragten Unternehmen beträgt die Fluktuationsrate bei den Mitarbeitenden weniger als 5 %.

*Hauert* seit 1663

**Erfolg durch Kontinuität in der Führung: Hauert HGB Dünger AG**

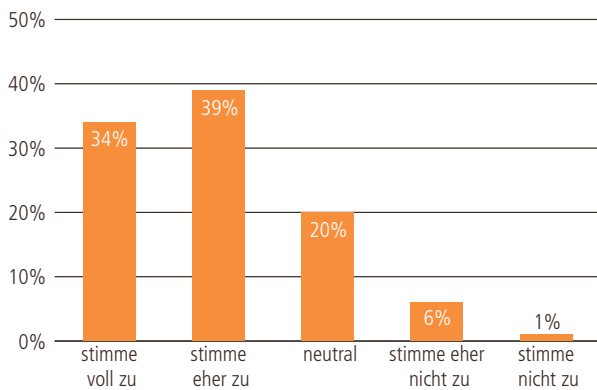
Seit über 350 Jahren existiert das Familienunternehmen Hauert im Berner Seeland und produziert heute in 12. Generation unter Leitung von Philipp Hauert Dünger für den Profi- und Hausgartenbereich. 1663 wurde das Unternehmen als Gerberei gegründet. Die Gerbereiabfälle wurden ab Ende des 19. Jahrhundert im neuen Geschäftsfeld «Dünger» verwendet. Nach der Weltwirtschaftskrise 1929 konzentrierte sich das Unternehmen immer mehr auf das Düngergeschäft und ist heute Marktführer im Hausgartenbereich sowie für Spezialdünger. Mitentscheidend für die lange und erfolgreiche Firmengeschichte ist auch die Kontinuität der Führung in der Familie Hauert, die sich durch Beharrlichkeit, Umsicht und Verantwortungsbewusstsein auszeichnet.

Im Vergleich zu Grossunternehmen verfügen KMU in der Regel über deutlich geringere personelle Ressourcen. Dies kann dazu führen, dass Mitarbeitende im Unternehmen mehrere Funktionen gleichzeitig wahrnehmen und beispielsweise neben den operativen Tätigkeiten auch strategische Aufgaben übernehmen müssen. Auf der anderen Seite können knappe Ressourcen jedoch auch weniger Bürokratie, flache Hierarchien, kurze Entscheidungswege und direkte Kommunikation bedeuten. Die Ergebnisse der Studie konnten aufzeigen, dass Mitarbeitende in KMU tendenziell über einen grossen Entscheidungsspielraum verfügen (vgl. Abb. 3). Darüber hinaus wurde die Vermutung bestätigt, dass viele KMU versuchen, sich auf die wertschöpfenden Aktivitäten zu konzentrieren und die Organisationsstruktur möglichst schlank und einfach zu halten. Das macht sie im Vergleich zu Grossunternehmen schneller und flexibler. Die Umfragedaten zeigten auf, dass es zwischen den beiden Aspekten Entscheidungsspielraum und schlanke Strukturen einen statistisch signifikanten Zusammenhang gibt, so dass es sich hierbei vermutlich um ganz typische KMU-Eigenschaften handelt.

#### Fazit:

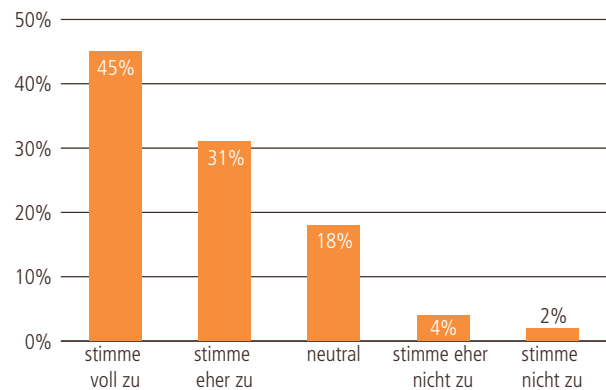
Das Fundament für Kontinuität im Unternehmen und damit auch finanziell nachhaltigen Erfolg ist Kontinuität in der Führung. Viele KMU zeichnen sich durch eine niedrige Personalfuktuation, einen hohen Entscheidungsspielraum der Mitarbeitenden sowie eine einfache und schlanke Organisationsstruktur aus.

#### Die Mitarbeitenden haben grossen Entscheidungsspielraum bei der täglichen Arbeit



n=588

#### Unsere Firma ist administrativ sehr schlank und einfach organisiert



n=584

Abbildung 3: Entscheidungsspielraum und Organisationsstruktur.

Quelle: IFU-FHS (2016)

### Wettbewerbsstrategie

Bei der Wahl der Wettbewerbsstrategie geht es darum, die Position des eigenen Unternehmens im Vergleich zur Konkurrenz zu verbessern. In diesem Zusammenhang werden zumeist die Strategie der Differenzierung, der Kostenführerschaft und der Konzentration auf Schwerpunkte bzw. die Nischenstrategie abgegrenzt. Diese drei Stossrichtungen für die strategische Positionierung eines Unternehmens bzw. Geschäftsbereiches standen auch bei dieser Studie im Mittelpunkt der Betrachtung.

Schon vor Jahrzehnten hat die Forschung gezeigt, dass Unternehmen, die ihren Wettbewerbsvorteil (Kostenführerschaft oder Differenzierung) bewusst wählen und umsetzen, deutlich bessere Renditen erzielen als solche, die sich irgendwo dazwischen positionieren. Da den KMU meist die kritische Grösse fehlt, um Grössen- und damit auch Preisvorteile auszuspielen, ist eine Differenzierungsstrategie oftmals die erste Wahl. Das bestätigen auch die Ergebnisse der vorliegenden Studie (vgl. Abb. 4). Darüber hinaus konnte die Analyse der Daten aufzeigen, dass es einen statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen der Qualität des Leistungsangebotes und den finanziellen

Erfolgsindikatoren Rentabilität, Liquidität, Sicherheit und Umsatzwachstum gibt. Hingegen konnte nicht nachgewiesen werden, dass sich ein niedriger Preis positiv auf den finanziellen Erfolg der untersuchten KMU auswirkt.

Abbildung 4 zeigt, dass 64 % der Befragten der Aussage eher zustimmen oder sogar voll zustimmen, gegenüber der Konkurrenz qualitativ überlegene Leistungen zu erbringen. Nur ein kleiner Anteil kann sich hingegen der Aussage anschliessen, ein deutlich tieferes Preisniveau als die Konkurrenz zu haben. Das ist schlüssig, denn nur sehr wenige Unternehmen beherrschen es, beides für sich zu beanspruchen. Das trifft in besonderem Masse für KMU zu, wo ja oft die Grösse für eine gleichzeitige Kostenführerschaft fehlt.

### Differenzierung vs. Kostenführerschaft (alle Branchen)

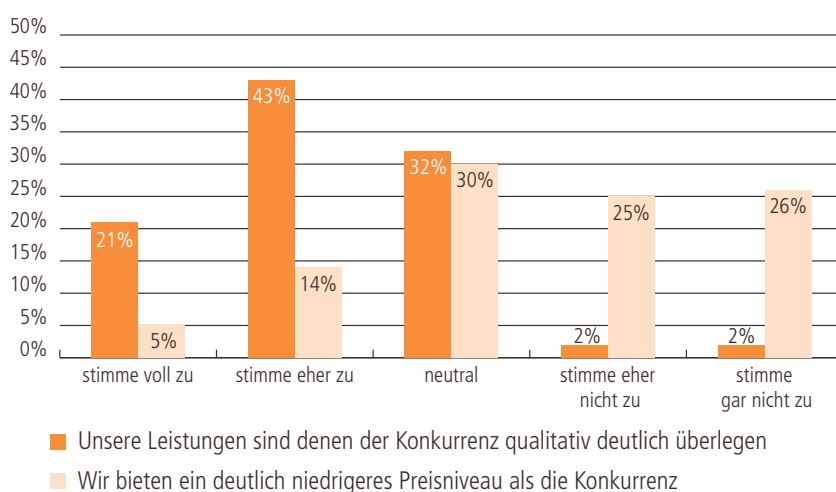


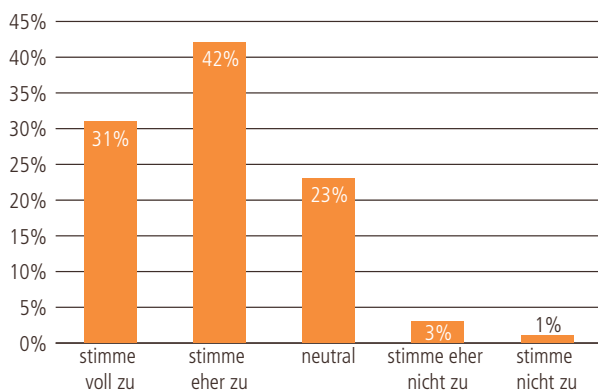
Abbildung 4: Strategiewahl der KMU.

Quelle: IFU-FHS (2016)

Bei der Beurteilung der qualitativen Überlegenheit gilt es aber zu beachten, dass gemäss einer neueren Studie 80 % der Führungskräfte der Ansicht sind, sich klar von den Wettbewerbern zu differenzieren. Nur 10 % der Kunden teilen jedoch diese Meinung. Die meisten Kunden können keine grossen Unterschiede zwischen den Anbietern erkennen. Damit ist die Führung von KMU gefordert, dem Kunden genau zuzuhören, denn er bestimmt letztlich, was er als Differenzierung wahrnimmt und wofür er auch bereit ist, etwas mehr zu bezahlen. Interessant ist auch, dass sich jeweils rund ein Drittel der Befragten irgendwo in der Mitte zwischen einer klaren Differenzierungs- und Preisführerschaftsstrategie sehen. In der Managementlehre wird das als «Stuck in the Middle» bezeichnet, was zu geringen Renditen führt. Eine klare strategische Positionierung ist dringend angezeigt.

Die Umfrageergebnisse geben einen Hinweis, womit sich die KMU differenzieren: über zusätzliche, d.h. die eigentliche Marktleistung ergänzende Services (vgl. Abb. 5). Hier stimmen der Aussage stattdessen 71 % der Befragten voll oder eher zu. In vielen Fällen handelt es sich hier um Aspekte wie Beratung beim Verkauf, Schulung bei der Inbetriebnahme, lückenlose Versorgung mit Ersatzteilen und Verbrauchsmaterial, regelmässige Wartung oder auch das Angebot einer Hotline bzw. eines Störungsdienstes. Ob die Zusatzleistungen auch verrechnet werden können, hängt stark von der herrschenden Rivalität auf den betreffenden Märkten und der Akzeptanz durch den Kunden ab. Bekannt ist beispielsweise im Detailhandel das Phänomen, dass sich der Kunde aufwendig beraten lässt und dann unter dem Vorwand einer Bedenkzeit das gewünschte Produkt günstig im Internet kauft. Bei der Analyse der Umfragedaten fiel auf, dass eine hohe Qualität des Leistungsangebotes im engen Zusammenhang mit zusätzlichen Services steht.

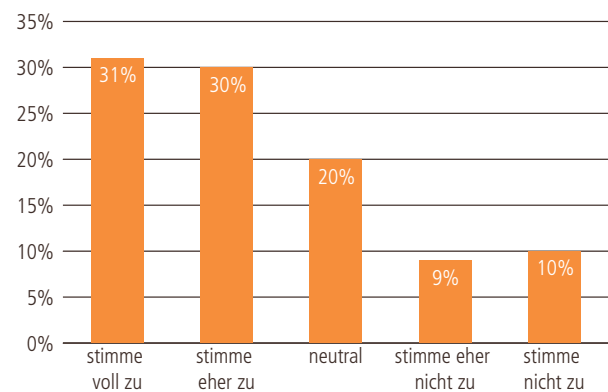
#### Wir bieten bei zusätzlichen Services ein wesentlich höheres Niveau als die Konkurrenz



n=591

Abbildung 5: Differenzierung durch ergänzende Services.

#### Wir konzentrieren uns auf bestimmte Marktnischen



n=588

Quelle: IFU-FHS (2016) Abbildung 6: Nischenstrategien.

Quelle: IFU-FHS (2016)

Die Differenzierung gelingt oft nur in eng begrenzten Märkten, sogenannten Marktnischen. Marktnischen können sich auf eine bestimmte Käufergruppe, eine geographische Region, gewisse Produktkategorien oder eine Kombination aus allem beziehen. Die Besetzung einer bestimmten Nische ist typisch für Schweizer KMU und wird auch durch diese Studie bestätigt (vgl. Abb. 6). 61 % der Umfrageteilnehmer stimmen der Aussage «Wir konzentrieren uns auf bestimmte Marktnischen» voll oder überwiegend zu.

Die Sättigung der Märkte und die Ausdifferenzierung der Kundenwünsche über die Zeit sind zwei wichtige Treiber für die Notwendigkeit, Märkte zu segmentieren und damit Marktnischen zu definieren. Die betriebswirtschaftliche Logik hinter der Bedienung einer Nische ist die bessere Erfüllung des spezifischen Kundenbedürfnisses. Je besser ein Bedürfnis durch die Marktleistung abgedeckt wird, umso höher dürften die Zahlungsbereitschaft des Kunden und damit auch die Marge des Unternehmens sein. Die Herausforderung dabei ist, genügend grosse Segmente zu finden, da die Profitabilität des Geschäfts meist von einer kritischen Grösse des Produktions- oder Dienstleistungsvolumens abhängt.

### Fazit

Die Wettbewerbsstrategie vieler KMU zeichnet sich durch eine überdurchschnittliche Qualität der Leistung, das Angebot zusätzlicher Services sowie die Positionierung in einer Marktnische aus. Schweizer KMU setzen somit überwiegend auf eine Strategie der Differenzierung, da für eine Preisführerschaft die notwendigen Grössen- und Kostenvorteile fehlen. Die Sättigung der Märkte und die Ausdifferenzierung der Kundenwünsche über die Zeit sind zwei wichtige Treiber für die Notwendigkeit, Märkte zu segmentieren und damit Marktnischen zu definieren.



### Nischenstrategien: FineSolutions AG

Bereits zum Zeitpunkt der Gründung des Unternehmens vor fast 20 Jahren war klar, dass nur die Besetzung einer ganz klaren Marktnische in Frage kam. Am Anfang stand eine spezielle Softwarelösung, die Unternehmen bei der Abwicklung von Exporten unterstützt und mittlerweile von über 300 Kunden aus der Schweiz genutzt wird. Auf Basis der langjährigen Erfahrung und des umfassenden Expertenwissens wurde das Portfolio kontinuierlich weiterentwickelt, so dass neben der Software heute die Beratung und Schulung rund um die Zollabwicklung und das Zollmanagement zu den zentralen Standbeinen des Zürcher Unternehmens zählen.





### Nischenstrategien: Stella Bernrain

Das Kreuzlinger Familienunternehmen Chocolat Bernrain AG existiert schon seit 1928. Mit seinen kreativen Schokoladespezialitäten besetzt es spezifische Marktnischen. Primär werden Schokoladen für mehr als 300 Private Label- Kunden der ganzen Welt entwickelt und produziert. Neben fairtrade, koscherer oder laktose-freier Schokolade (Kundennische) wird auch vegane, zuckerfreie oder mit Agaven-Nektar gesüsste Schokolade (Produktenische) angeboten. In der Stella Bernrain-Gruppe ist man weltweit ausgerichtet und fokussiert sich auf keine spezifische geographische Nische

### Innovationsstrategie

Die Innovationsstrategie beschreibt als Teil der Gesamtstrategie eines Unternehmens, in welchen Bereichen und in welchem Ausmass Veränderungen realisiert werden sollen. In diesem Zusammenhang beleuchtete die vorliegende Studie die strategische Bedeutung von Innovationen für KMU.

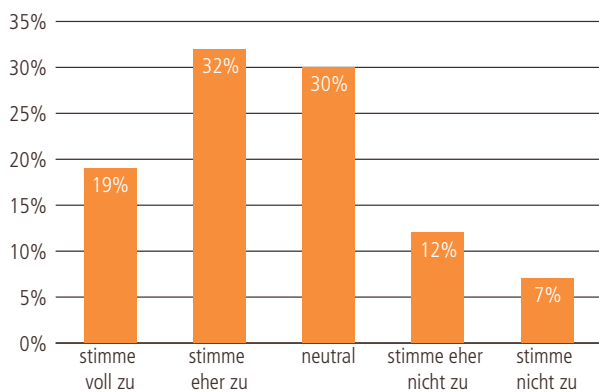
Innovation hat bei den Schweizer KMU tendenziell eine hohe strategische Bedeutung (vgl. Abb. 7, linke Grafik). Die allgemein kürzeren Produktlebenszyklen, bedingt durch technischen Fortschritt sowie der erhöhte Margendruck durch den starken Schweizer Franken, akzentuieren die Bedeutung von Innovationen.

Dass Innovationen mit höheren Margen verbunden sind, ist unbestritten. Allerdings kosten Innovationen Geld, und viele KMU haben Mühe, die dafür notwendigen Mittel bereitzustellen. Ein Indiz dafür ist die Tatsache, dass 45 % der Umfrageteilnehmer weniger als 2 % des Umsatzes jährlich als Innovationsbudget einsetzen (vgl. Abb. 7, rechte Grafik). Noch deutlicher fällt

dieser Punkt auf, wenn die Situation der KMU aus dem produzierenden Gewerbe betrachtet wird. Insbesondere von den exportorientierten KMU befinden sich viele in einer wirtschaftlich schwierigen Situation, die nur einen geringen Spielraum für Innovationen zulässt.

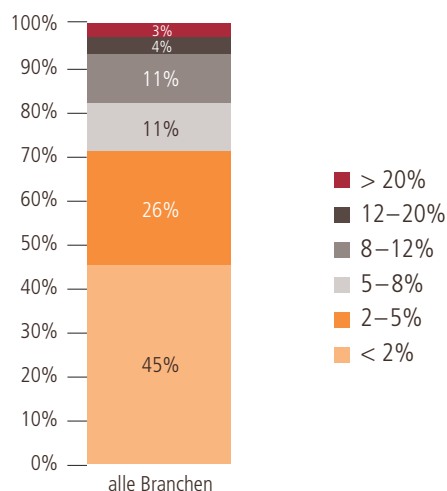
Innovationen sind oft der Schlüssel zu einer erfolgreichen Differenzierung. Dies unterstreichen die Untersuchungsergebnisse, die statistisch signifikante Zusammenhänge zwischen der Bedeutung von Innovationen, dem Innovationsbudget und den zentralen Eckpunkten einer Differenzierungsstrategie wie etwa die Produktqualität bestätigen konnten. In der Schweiz gibt es viele Beispiele von KMU, die es über eine Innovation geschafft haben, sich erfolgreich zu differenzieren: Die Mosterei Möhl mit den Produkten «Swizly» oder «Shorley», die Firma Birchmeier mit dem jüngst lancierten Benzinkanister mit Dosierkopf oder das Unternehmen DT Swiss, welches unter anderem mit einem einzigartigen Produktionsverfahren hoch spezialisierte Fahrradspeichen herstellt und damit einen Weltmarktanteil von 70 – 80 % erreicht.

### Innovationen sind von zentraler strategischer Bedeutung



n=582

### Ø Anteil am Umsatz für Innovationen



n=588

Abbildung 7: Innovation – Bedeutung und jährliches Budget.

Quelle: IFU-FHS (2016)

Klar ist, dass Innovation nicht von selbst passiert. Die Forschung hat eine Reihe von Faktoren identifiziert, die innovative von weniger innovativen Unternehmen unterscheiden (vgl. Abb. 8). Es sind vor allem die sogenannten «weichen Faktoren», die den entscheidenden Unterschied machen. Zu den weichen Faktoren gehören die Unternehmenskultur, der Führungsstil, das Personalmanagement und die Mitarbeitenden mit ihren Fähigkeiten selbst sowie die Kommunikation. Diese schaffen ein Klima, das Kreativität, Problemlösefähigkeit und Teamgeist begünstigen. Neben der Kultur tragen aber auch die Art und der Umfang der Kommunikation innerhalb des Unternehmens, d.h. zwischen verschiedenen Teams und Hierarchieebenen, ganz wesentlich zur Steigerung der Innovationskraft bei. Die Analyse der Ergebnisse bestätigt die Wichtigkeit dieser weichen Faktoren, denn es konnten positive Zusammenhänge zwischen dem Entscheidungsspielraum für Mitarbeitende, einer einfachen und schlanken Organisationsstruktur und der Bedeutung von Innovationen für die befragten KMU festgestellt werden.

Die Interaktion des Entwicklungsteams kann und muss vielleicht sogar auch unternehmensextern stattfinden. Bedeutende Quellen für innovative Ideen sind etwa Geschäftspartner und Kunden. Die wichtige Rolle der Kunden im Innovationsprozess wird auch durch die Umfrageergebnisse bestätigt (vgl. Abb. 9). Rund die Hälfte der Umfrageteilnehmer stimmt denn auch der Aussage «Wir beziehen den Kunden bei Neu- und Weiterentwicklungen ein» voll oder überwiegend zu.

#### Fazit

Innovationen spielen für viele Schweizer KMU eine wichtige Rolle, jedoch fehlen oftmals die dafür notwendigen finanziellen Mittel. Die Innovationskraft wird entscheidend von weichen Faktoren wie der Unternehmenskultur oder Kommunikation geprägt. Darüber hinaus entstehen innovative Lösungen oftmals aus der engen Zusammenarbeit mit Kunden.

## DT SWISS

### Innovationsführerschaft: DT Swiss

Das Schweizer Unternehmen gehört dank ihrer Innovationskraft zu den weltweit führenden Systemanbietern (Laufräder & deren Einzelkomponenten sowie Suspension Produkte) in der Fahrradindustrie. Heute ist das Unternehmen, das mittlerweile weltweit ca. 700 Mitarbeitende (davon ca. 200 in der Schweiz) beschäftigt, in einzelnen Segmenten, beispielsweise den hochpreisigen Speichen, Weltmarktführer. Zur Mission von DT Swiss gehört es, den Fahrradherstellern immer wieder innovative Neuentwicklungen anzubieten. Diese Mission wird unter anderem mit einem fähigen und motivierten Team von Ingenieuren am Standort Biel umgesetzt, und dies sehr erfolgreich. Zu den über 200 angemeldeten Patenten kommen jährlich fünf bis zehn neue hinzu.

### Innovative Unternehmen und weniger innovative Unternehmen

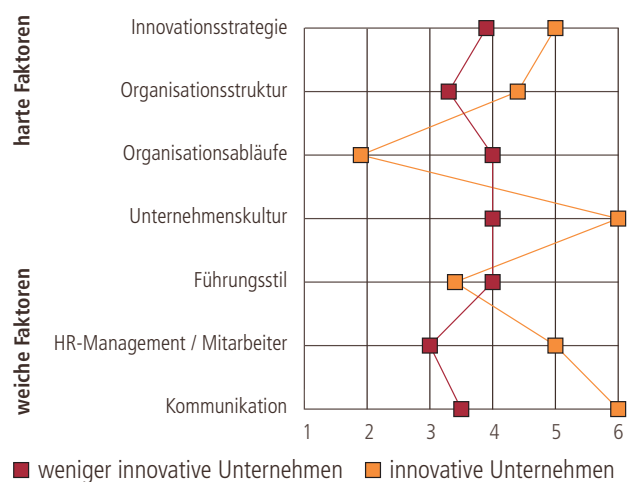
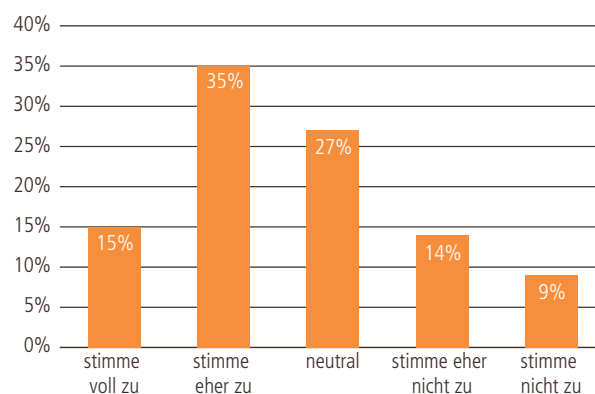


Abbildung 8: Innovationsfaktoren.

Quelle: Seiler (2004)

### Wir beziehen den Kunden bei Neu- und Weiterentwicklungen ein



n=587

Abbildung 9: Rolle des Kunden im Innovationsprozess.

Quelle: IFU-FHS (2016)

### Geschäftsmodell

Die Ausgestaltung des Geschäftsmodells stellt einen weiteren wichtigen Teilaspekt der Erfolgsstrategien von KMU dar. Ein Geschäftsmodell beschreibt, wie ein Unternehmen oder Geschäftsbereich funktioniert sowie wie und welcher Nutzen für den Kunden gestiftet wird. In dieser Studie wurde der Blick auf das Vertriebsmodell und das Leistungsangebot Schweizer KMU gelegt.

Die Forschung bei international erfolgreichen Grossunternehmen zeigt, dass deren Geschäftsmodelle oftmals auf einer Kombination von mindestens zwei der drei folgenden Muster basieren: Direktvertrieb, massgeschneiderte Lösungen sowie Komplettangebot. Damit ist gemeint, dass der Kunde quasi «alles aus einer Hand» bekommt. Drei Viertel der sogenannten Hidden Champions praktizieren Direktvertrieb und bieten den Kunden umfassende Problemlösungen als sogenannter «One-Stop-Shop» an. Die vorliegende Studie beschäftigte sich mit der Frage, ob diese Geschäftsmodelle erfolgreicher internationaler Grossunternehmen auch im KMU-Umfeld zielführend sind.

In der Umfrage wurden entsprechend die oben skizzierten Dimensionen zur Wahl des Geschäftsmodells abgefragt. Während sich beim Angebot eines One-Stop-Shops keine klare Ausprägung zeigte, wählen die meisten Umfrageteilnehmer das Modell des Direktvertriebs (vgl. Abb. 10, x-Achse). Damit ist gemeint, dass die Produkte und Dienstleistungen ohne weiteren Zwischenhandel oder Absatzmittler direkt an den Kunden verkauft werden. Die Ergebnisse werden nach den wichtigsten Branchen aufgeschlüsselt, wobei beim Handel nicht zwischen Gross- und Detailhandel unterschieden wird.

### Vertrieb des Leistungsangebots

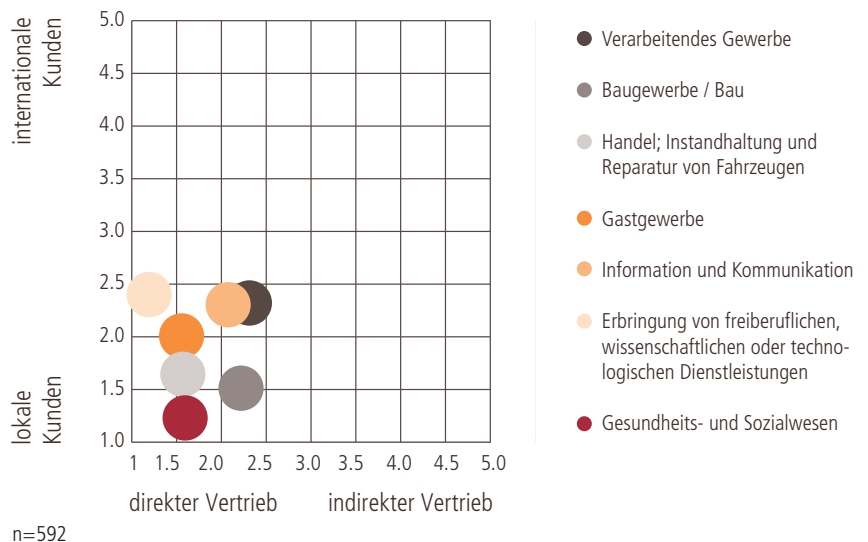


Abbildung 10: Aspekte der Vertriebsgestaltung.

Quelle: IFU-FHS (2016)

Die Abbildung zeigt auch, dass es bezüglich der Internationalität der Kunden bei den Branchen Unterschiede gibt (y-Achse). Das verarbeitende Gewerbe, Dienstleistungen rund um Information und Kommunikation sowie freiberufliche, wissenschaftliche oder technologische Dienstleistungen bieten ihre Leistungen in gewissem Umfang auch internationalen Kunden an. Demgegenüber sind das Gesundheits- und Sozialwesen sowie das Baugewerbe vor allem lokal tätig. Das entspricht dem, was man intuitiv erwartet, besonders für kleine und mittlere Unternehmen. Zu denken, die lokal orientierten Branchen seien dadurch besser vor dem Konkurrenzdruck geschützt, wäre aber zu kurz gegriffen. Gerade die Baubranche mit starker lokaler und zunehmend auch ausländischer Konkurrenz zeigt nämlich, dass auch hier intensiver Wettbewerb herrscht. Linderung können die weiter oben skizzierten Erfolgsstrategien schaffen wie zum Beispiel eine klare Differenzierung über die Leistung oder die Marke, Nischenstrategien oder Innovationsführerschaft. Dies haben die Schweizer KMU erkannt und setzen zunehmend auf massgeschneiderte Angebote, die einen höheren Kundennutzen stiften. Abbildung 11 zeigt, wie die Umfrage-

teilnehmer ihre eigene Leistung diesbezüglich einschätzen.

Der Durchschnitt liegt bei 3.7 auf einer 5-er Skala (rote Linie in Abb. 11). Damit setzen die Umfrageteilnehmer grundsätzlich auf stärker individualisierte Leistungen. In einigen Branchen werden noch deutlich höhere Werte erreicht, weil eine weitgehende Individualisierung der Leistung naturgemäss gegeben ist (zum Beispiel im Gesundheits- und Sozialwesen) oder einen kritischen Erfolgsfaktor darstellt (zum Beispiel freiberufliche, wissenschaftliche oder technologische Dienstleistungen). Das Gastgewerbe weist im Branchenvergleich die tiefsten Werte auf, obwohl auch hier der Durchschnitt bei 3.2 und damit ebenfalls auf der rechten Hälfte der Skala liegt.

#### Fazit

Die Geschäftsmodelle vieler Schweizer KMU umfassen direkte Vertriebskanäle zu den Kunden, während der Absatzmarkt zumeist lokal ausgerichtet ist. Die Unternehmen setzen verstärkt darauf, ihre Leistungsangebote entsprechend der Kundenanforderungen zu individualisieren.



#### Direktvertrieb via Internet: zickzackzuck, Stein (AR)

Der Stoffladen zickzackzuck im Appenzellerland wurde 2014 von der heutigen Inhaberin gegründet und führt heute ein Sortiment von über 700 Stoffen, das schweizweit und auf Anfrage auch ins Ausland online vertrieben wird. Darüber hinaus findet der Kunde im Online-Shop auch Schnittmuster, Bänder und Borten sowie weiteres Nähzubehör. Im Ladenlokal in Stein können sich Kunden auch persönlich beraten lassen oder Nähkurse belegen, die zuvor online gebucht wurden.

#### Leistungscharakter: Branchen und Gesamt

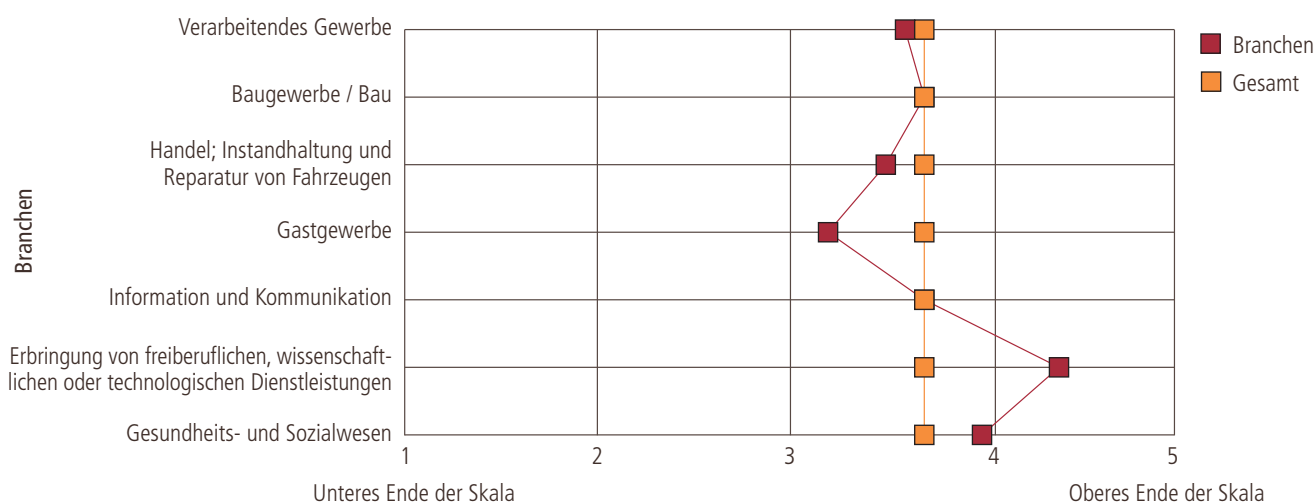


Abbildung 11: Charakterisierung der Marktleistung.

Quelle: IFU-FHS (2016)

Wachstumsstrategie

Die Wachstumsstrategie eines Unternehmens skizziert, in welchem Umfang, mit welchen Produkten und in welchen Märkten eine Erhöhung des Umsatzes sowie Ausweitung des Marktanteils erreicht werden soll.

Erfolgreiche Unternehmen haben oftmals kühne Ziele und Visionen. Daher zählt Wachstum für viele Unternehmen zu den zentralen strategischen Zielen. Dies liegt auch darin begründet, dass das Wachstumsziel einem zweiten Ziel dient, nämlich im Markt der führende Anbieter zu werden und zu bleiben. Die Marktführerschaft wiederum begünstigt weiteres Wachstum, was einen selbstverstärkenden Kreislauf entstehen lässt. Hermann Simon (2012) zeigt in seinem Management-Bestseller «Hidden Champions» auf, dass die von ihm beschriebenen, hervorragenden Unternehmen in den letzten Jahrzehnten durchschnittlich mit 8.8 % pro Jahr gewachsen sind. In den Resultaten der durchgeführten KMU-Studie widerspiegelte sich dies jedoch nicht (vgl. Abbildung 12). Wahr-

scheinlich sind die Wachstumsziele bei den Umfrageteilnehmern geringer, weil viele von ihnen gewerblich und damit eher lokal ausgerichtet sind und andere Aspekte wie die Erhaltung der Unabhängigkeit, Risikoverträglichkeit und der Fortbestand des Unternehmens von grösserer Bedeutung sind. Viele KMU verfolgen mehrheitlich keine expliziten Wachstumsziele.

Über alle Branchen gesehen, geben 70 % der Umfrageteilnehmer ein jährliches Wachstumsziel von sechs oder weniger Prozent an. Dieses Bild zieht sich beinahe durch alle Branchen hindurch, mit Ausnahme der Informations- und Telekommunikationsindustrie. Dort erwarten immerhin 45 % der Umfrageteilnehmer für die nächsten Jahre ein jährliches Wachstum von sechs oder mehr Prozent. Am zurückhaltensten in der Prognose ist die Bauindustrie. Nach den letzten Jahren der Hochkonjunktur erwarten die Unternehmen dort offenbar eine Abflachung. Hinzu kommt, dass die Preise unter Druck sind, was die Erwartungen für das Umsatzwachstum zusätzlich eintrübt.

Jährliches Ziel für das Umsatzwachstum der nächsten fünf Jahre

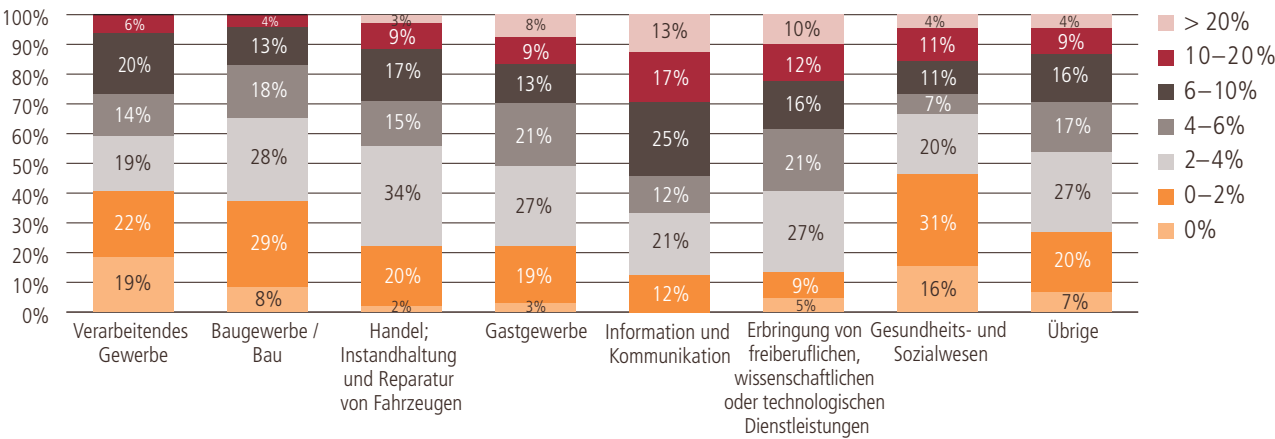


Abbildung 12: Jährliche Wachstumsziele der nächsten fünf Jahre nach Branchen.

Quelle: IFU-FHS (2016)

Unabhängig vom erwarteten Wachstum interessiert die Frage, wo das Umsatzwachstum herkommen soll. Grundsätzlich gibt es für KMU vier Möglichkeiten des Wachstums: die Erhöhung des eigenen Marktanteils, die Entwicklung neuer Produkte und/oder Dienstleistungen für die bestehenden Märkte (wobei mit Märkten geographische Gebiete oder auch Kundengruppen gemeint sein können), die Entwicklung neuer Märkte oder die Diversifikation. Die Entwicklung neuer Märkte soll hier nicht näher untersucht werden, da ja bereits weiter oben klar wurde, dass die Marktnische von den KMU sorgfältig definiert wird, um sich dort zu differenzieren (vgl. Abb. 4 und Abb. 6). Somit verbleiben noch drei Möglichkeiten, deren Bedeutung in der Umfrage erfasst wurde. Abbildung 13 fasst die Einschätzung bezüglich der Wachstumsoptionen zusammen. Erwartungsgemäss messen die Umfrageteilnehmer der Marktdurchdringung (Erhöhung des Marktanteils) als Wachstumsquelle die grösste Bedeutung zu. 55 % sehen darin eine sehr grosse oder eher grosse Bedeutung. Das scheint vernünftig, zeigt doch die Forschung, dass hier von allen Wachstumsstrategien die höchste Erfolgsquote (ca. 50 %) zu erwarten ist.

Die Diversifikation, also eine Produkt- und Marktentwicklung gleichzeitig ist mit bedeutenden Risiken verbunden und hat deshalb die geringste Erfolgsquote (ca. 5 %). Trotzdem messen die Umfrageteilnehmer dieser Wachstumsstrategie eine ähnlich hohe Bedeutung wie der Marktanteilsgewinnung und der Produktentwicklung zu (vgl. Abb. 13). Möglich ist, dass die mit einer Diversifikation verbundenen Risiken unterschätzt werden. Es muss allerdings angemerkt werden, dass ein höheres Risiko in der Regel auch mit einem grösseren Erfolgspotenzial verknüpft ist. Dies bedeutet, dass die Wahrscheinlichkeit eines Scheiterns zwar grösser ist, im Erfolgsfall jedoch deutlich höhere Erträge generiert werden können.

#### Fazit

Schweizer KMU haben tendenziell eher zurückhaltende Wachstumsziele. Die Bewahrung der Unabhängigkeit, Risikoverträglichkeit und der Fortbestand des Unternehmens sind wichtiger. Die Erhöhung des eigenen Marktanteils wird als die wichtigste mögliche Stossrichtung für zukünftiges Wachstum wahrgenommen.

### Möglichkeiten des Wachstums

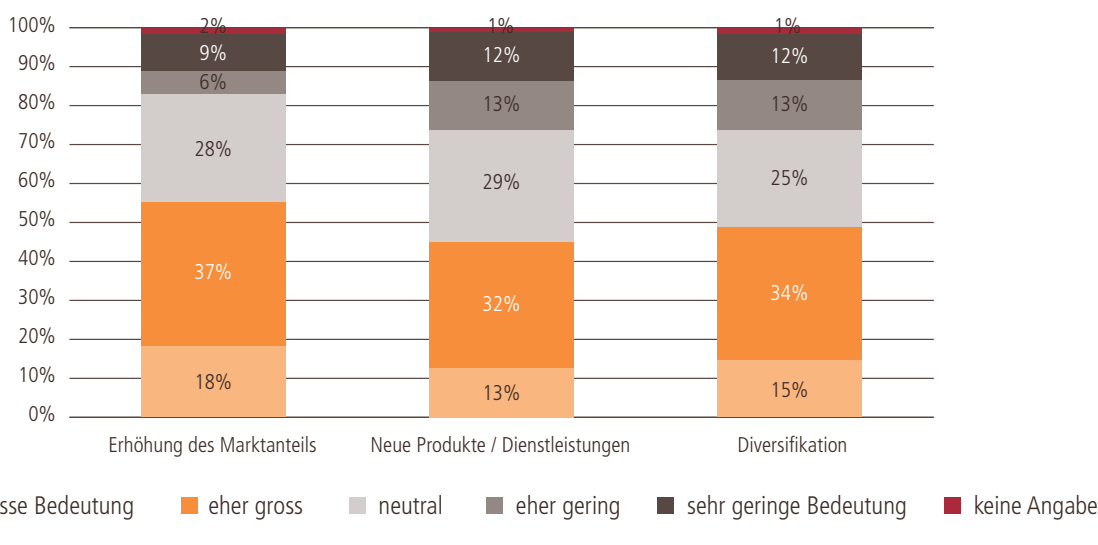


Abbildung 13: Wachstumsstrategien.

Quelle: IFU-FHS (2016)

**Vision, Ziele und Kultur**

Die Unternehmensvision wird oft als Zukunftsbild oder Leitstern bezeichnet, der einerseits den Unternehmenszweck und andererseits übergeordnete, herausfordernde Ziele vorgibt. Eine Vision gibt somit die Richtung vor, in die sich ein Unternehmen entwickeln soll, und beinhaltet hierbei mehr als nur die wirtschaftlichen Ziele.

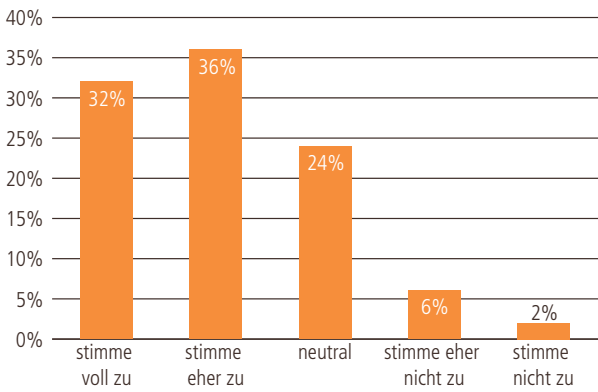
Der US-General Omar Bradley sagte einmal, dass es in einer Zeit des raschen Wandels wichtig sei, «den Kurs nach dem Licht der Sterne zu bestimmen und nicht nach den Lichtern jedes vorbeifahrenden Schiffes.» Wie stark eine Vision Kräfte mobilisieren kann und damit Kreativität sowie Erfindungsgeist weckt, zeigten Bertrand Piccard und André Borschberg mit ihrem Solar Impulse Projekt. Das Vorhaben, die Welt mit einem rein solargetriebenen Flugzeug umrunden zu wollen, erschien technisch zunächst vollkommen utopisch, ja sogar unmöglich. Nach mehr als zehn Jahren der Forschung und Entwicklung, die getragen wurden durch die einende Kraft der Vision, war es dann am 9. März 2015 trotzdem soweit. Die Solar Impulse startete in Abu Dhabi mit dem Solarflug-

zeug Si2 zur Weltumrundung. Nach mehreren erfolgreich absolvierten Etappen stand das Team bei Redaktionsschluss dieses Berichts vor der Atlantiküberquerung.

Die Kraft einer Unternehmensvision haben auch die Umfrageteilnehmer dieser Studie erkannt. Abbildung 14 zeigt eine hohe Zustimmung zur Aussage «Die Vision ist uns sehr wichtig».

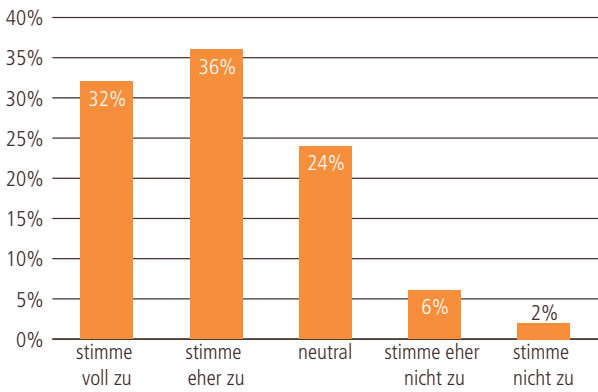
Selbstverständlich kann eine Vision ihre einende Kraft nur entfalten, wenn die darin formulierten und durchaus auch kühnen und herausfordernden Ziele auch von der Mehrheit der Belegschaft getragen werden. Auch das bestätigen die Umfrageteilnehmer in Abbildung 14, rechte Grafik. Die Analyse der Umfragedaten kam zu dem Ergebnis, dass es einen statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen der Bedeutung der Vision für Unternehmen und Mitarbeitende und den finanziellen Erfolgsindikatoren gibt.

**Die Vision ist uns sehr wichtig**



n=592

**Die langfristigen Ziele werden geteilt bzw. mitgetragen**



n=592

Abbildung 14: Bedeutung und Akzeptanz der Unternehmensvision.

Quelle: IFU-FHS (2016)



Eine Vision entsteht zunächst im Kopf einer oder mehrerer Personen. Damit sie von der ganzen Belegschaft erkannt, akzeptiert und geteilt werden kann, muss sie wirkungsvoll kommuniziert werden. Die meisten Unternehmen tun dies anlässlich von Mitarbeiterversammlungen oder entschliessen sich, die Vision mit einer kurzen Schulung bei den Mitarbeitenden zu verankern. Oft findet die Vision auch in persönlichen Gesprächen, etwa bei der jährlichen Zielvereinbarung, Erwähnung. Es macht durchaus Sinn, auch die individuellen Mitarbeiterziele auf die übergeordneten, langfristigen Unternehmensziele auszurichten.

Die Vision steht in einem engen Zusammenhang mit der Unternehmenskultur, die sehr stark von den im Unternehmen bewusst oder unbewusst kommunizierten und gelebten Werten geprägt wird. Werte wiederum sind sehr entscheidend, ob Menschen sich mit einer Organisation identifizieren können und ihr Bestes geben wollen. Damit wird klar, dass die Unternehmenskultur und die damit verbundenen Grundwerte ein Schlüsselfaktor für übertragenden unternehmerischen Erfolg darstellen.

Der starke Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Erfolg ist vielen Unternehmern bewusst. Es erstaunt deshalb nicht, dass auch die Umfrageteilnehmer mit 92 % der Aussage «Unsere Unternehmenskultur und die Werte sind im Geschäftsalltag deutlich spürbar» eher oder sogar voll zustimmen.

#### Fazit

Die Vision und Ziele spielen für Schweizer KMU eine wichtige Rolle und stehen in positivem Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg. Zu den wichtigsten Werten, die die Unternehmenskultur prägen, zählen Vertrauen, Eigenverantwortung und Wertschätzung.

Interessant ist die Frage, welche Werte am häufigsten in der Schweizer KMU-Landschaft anzutreffen sind. Abbildung 15 fasst diese nach der relativen Häufigkeit der Nennung zusammen.

Am häufigsten wurden Vertrauen und Eigenverantwortung genannt. An dritter Stelle steht die Wertschätzung. Die Nennung dieser Aspekte erstaunt wenig, bestätigt sie doch bereits gut erforschte Motivationstheorien in Organisationen. Mitarbeitende geben dann ihr Bestes, wenn eine Vertrauenskultur herrscht, die Mitarbeitenden über viel Eigenverantwortung verfügen und die Führung wertschätzend ist.

## PROFFIX

### Software für KMU

#### Vision und Ziele:

#### PROFFIX Software AG

Die kaufmännische Gesamtlösung des Schweizer Unternehmens PROFFIX Software AG aus dem sanktgallischen Wangs erfüllt die spezifischen Ansprüche von kleinen und mittleren Unternehmen. Die Softwarelösung muss permanent weiterentwickelt werden, um den Bedürfnissen der mittlerweile über 3'000 Kunden gerecht zu werden. Hierbei spielen die Ideen der Mitarbeitenden eine zentrale Rolle. So ist es insbesondere bei Softwareentwicklern sehr wertvoll, wenn sie den Sinn ihrer Arbeit und das Produkt als konkret greifbares Ergebnis sehen können. Die klaren Ziele geben Orientierung und setzen bei den Mitarbeitenden tagtäglich die erforderliche Energie frei.

#### Wichtigste Werte (relative Häufigkeit)

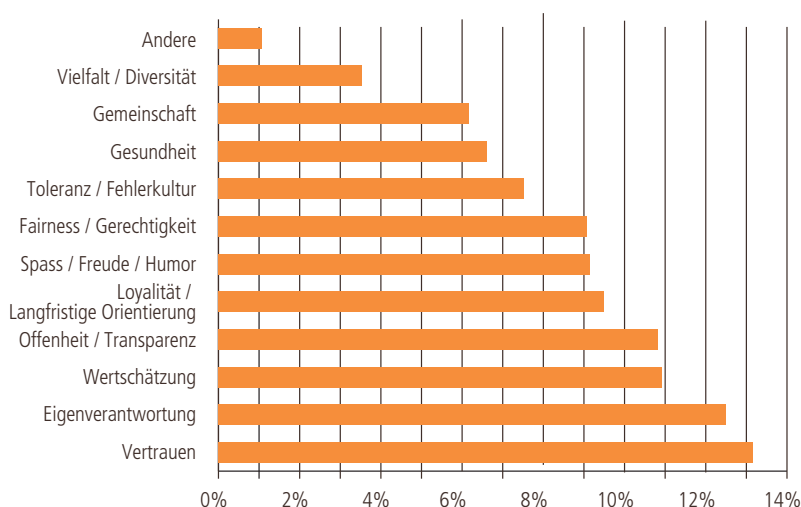
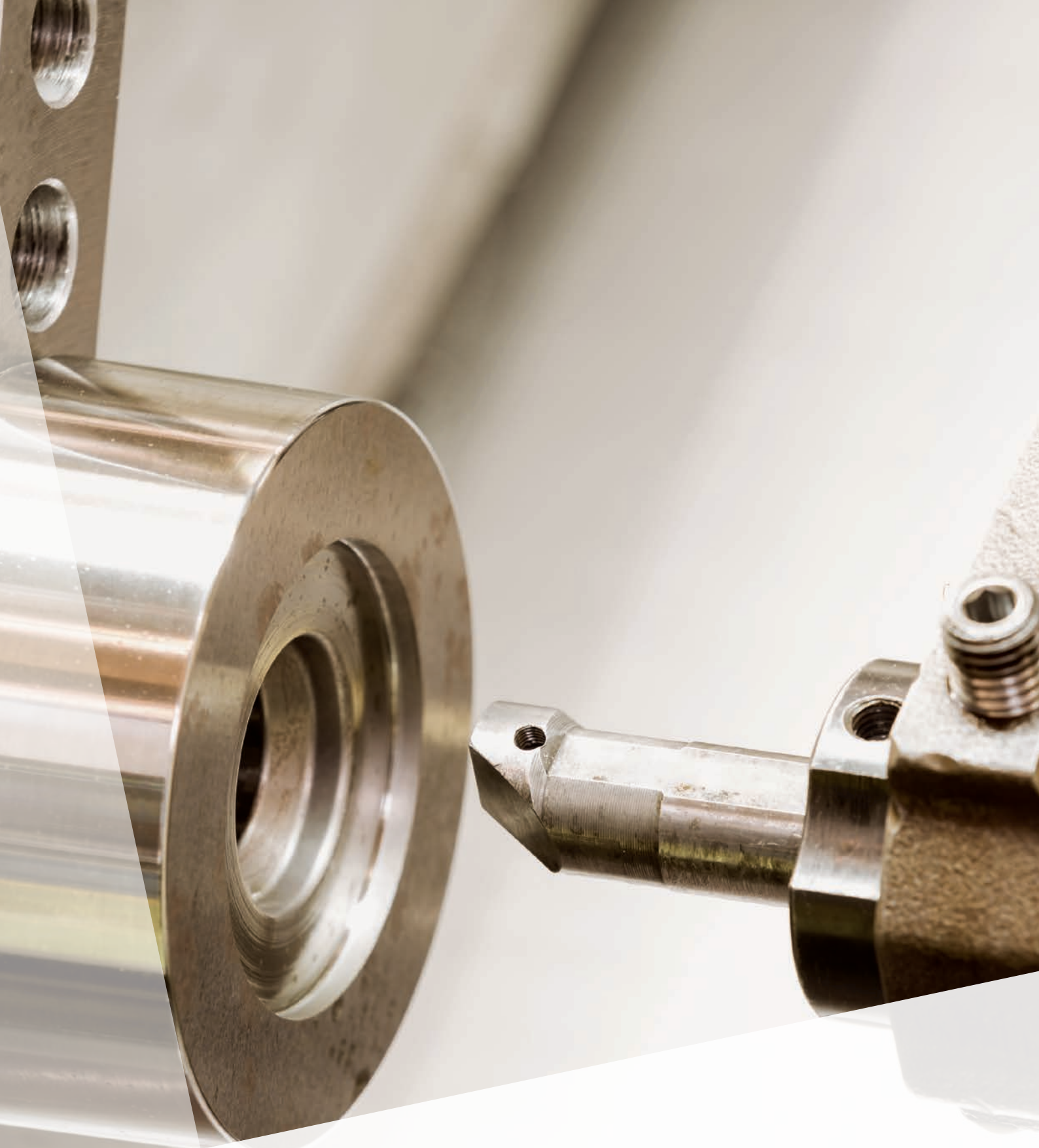


Abbildung 15: Wichtigste Werte.

Quelle: IFU-FHS (2016)





Produzierendes Gewerbe

## Begrenzter Spielraum für Investitionen in Innovationen

Rigo Tietz

- Wesentliche Merkmale: Sehr intensiver internationaler Wettbewerb; viele exportorientierte Subbranchen wie Maschinenbau oder Elektrotechnik; hoher Anteil an KMU in bestimmten Marktnischen, oftmals Zulieferer grosser Unternehmen; relativ geringe Verhandlungsmacht gegenüber Kunden; niedrige Branchenattraktivität aufgrund des Starken Frankens; starke Veränderung der Rahmenbedingungen infolge des Strukturwandels und der zunehmenden Digitalisierung in der Industrie
- Zum produzierenden Gewerbe zählen beispielsweise die Bereiche Metallverarbeitung, Maschinenbau, Elektrotechnik, Holz- und Kunststoffverarbeitung oder chemische und pharmazeutische Erzeugnisse

Nach Einschätzung der befragten Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe spielen Innovationen eine wichtige Rolle, um in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben. Abbildung 16 macht deutlich, dass 57 % aller Befragten

zustimmen, dass Innovationen für das Unternehmen eine zentrale strategische Bedeutung haben. Wenn es jedoch darum geht, wie viel die Unternehmen tatsächlich in Innovationen investieren, liegt die Branche deutlich unter dem Durchschnitt. Die Ergebnisse zeigen, dass 80 % der befragten Unternehmen nur bis zu 5 % ihres jährlichen Umsatzes für Innovationen aufwenden. Diese Zahlen verdeutlichen, dass sich viele Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe momentan in einer wirtschaftlich schwierigen Situation befinden. Gemäss dem Branchenverband Swissmechanic haben im Geschäftsjahr 2015 rund ein Drittel der Unternehmen aus der Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie Verluste gemacht. Dies betrifft vor allem die kleinen Unternehmen, die infolge der Frankenstärke ihre Preise um rund 10 % reduzieren mussten, um international wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Erhöhung der Effizienz sowie verbesserte Einkaufsbedingungen führten dazu, dass der Umsatzrückgang etwas kompensiert werden konnte. Hier besteht für die Zukunft allerdings nur noch

### Innovationen sind von zentraler strategischer Bedeutung

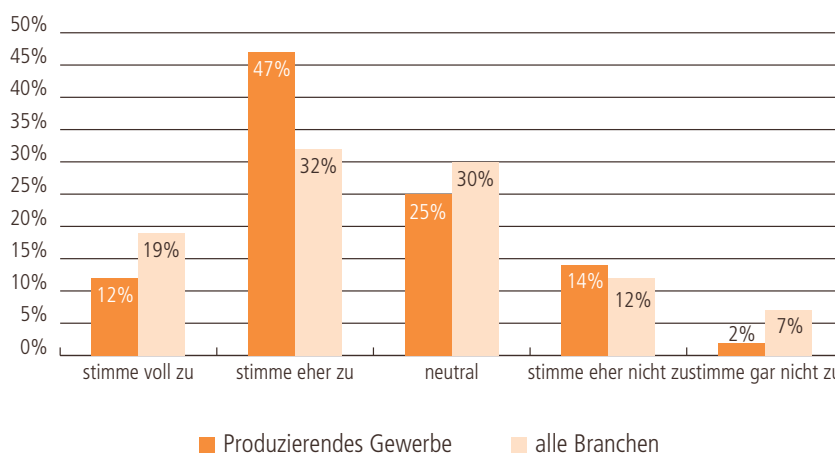


Abbildung 16: Bedeutung von Innovationen im produzierenden Gewerbe.

Quelle: IFU-FHS (2016)

wenig Spielraum für weitere Verbesserungen. Die Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe verspüren hinsichtlich der Währungs- und Konjunktorentwicklung weiterhin ein hohes Mass an Unsicherheit, denn der Euroraum bleibt für viele der wichtigste Absatzmarkt. KMU sind von der aktuellen Situation im Besonderen betroffen, da sie einen hohen Anteil ihrer Wertschöpfung in der Schweiz erbringen und aufgrund fehlender Ressourcen nicht wie Grossunternehmen einzelne Bereiche in andere Währungsräume verlegen können. Dramatisch ist die Situation auch für KMU, die beispielsweise Zulieferer grosser Unternehmen sind. Denn wenn Grossunternehmen Teile ihrer Wertschöpfung ins Ausland verlagern, dann kann das unmittelbar Konsequenzen für die in der Schweiz ansässigen Zulieferer haben. In der Branche geht es folglich für viele ums Überleben, so dass der Spielraum für Investitionen hart erarbeitet werden muss.

Neben der permanenten Verbesserung der Betriebsabläufe sind folgende strategische Stossrichtungen zu beobachten. Zunächst bietet sich eine Positionierung als Nischenanbieter und Qualitätsführer an. Gemäss den Umfrageergebnissen konzentrieren sich 56 % der befragten Unternehmen auf ganz bestimmte Markt-, Kunden- oder Produktnischen. Die Identifizierung attraktiver Nischen mit kleinen Serien und hohen Anforderungen an Qualität und Lieferzeit passt sehr gut in das Kompetenzprofil vieler KMU. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, den Trend zu immer komplexeren Produkten, Bauteilen oder Baugruppen zu nutzen und dem Kunden Lösungen «alles aus einer Hand» zu bieten. Denn gemäss Branchenvertretern fehlt bei vielen Kunden mittlerweile das Wissen, um komplexere Teile selbst produzieren zu können. Mit dieser Strategie kann die Entwicklungsabteilung der Kunden entlastet und eine höhere Kundenbindung erreicht werden.

### Ø Anteil am Umsatz für Innovationen

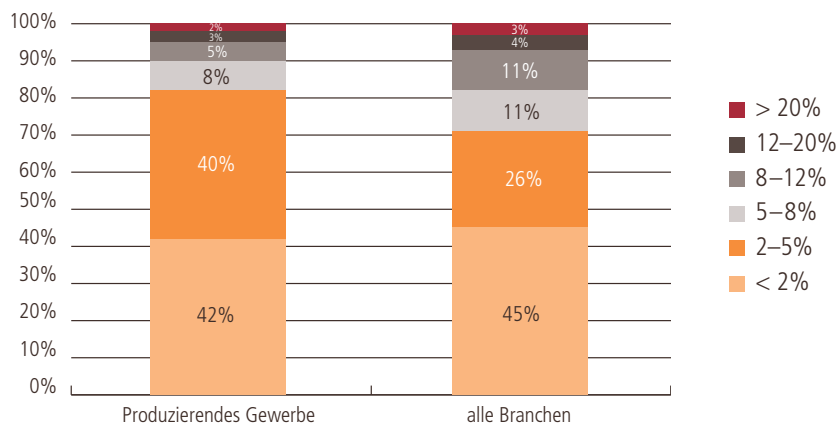


Abbildung 17: Wachstumsziele im produzierenden Gewerbe.

Quelle: IFU-FHS (2016)

Die zunehmende Digitalisierung unter dem Stichwort «Industrie 4.0» bietet grosse Chancen, insbesondere für Schweizer Unternehmen, die im internationalen Vergleich gut aufgestellt sind, da sie in der Regel bereits einen hohen Automatisierungsgrad aufweisen, über eine gute IT-Infrastruktur verfügen und qualifizierte Mitarbeiter beschäftigen. Die zunehmende Digitalisierung eröffnet zahlreiche Möglichkeiten, erfordert jedoch gleichzeitig Investitionen, die vor allem für die Unternehmen schwer realisierbar sind, die Verluste geschrieben haben oder einen negativen Cashflow ausweisen. Bei den befragten Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe fallen daher die Wachstumsziele relativ bescheiden aus und liegen gemäss Abbildung 17 unter dem Gesamtdurchschnitt.

«Die Identifizierung attraktiver Nischen mit kleinen Serien und hohen Anforderungen an Qualität und Lieferzeit passt sehr gut in das Kompetenzprofil vieler KMU.»

#### Kritische Erfolgsfaktoren

1. Spielraum für Investitionen in Innovationen erarbeiten
2. Klare Strategie verfolgen, zum Beispiel als Nischenanbieter oder Generalunternehmer
3. Chancen der zunehmenden Digitalisierung nutzen

## Erich Schwegler AG

### Take-aways:

- Aufgrund der schwierigen Rahmenbedingungen braucht es innovative Ansätze, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein.
- Quantitatives Wachstum hat für die Unternehmensentwicklung nur eine sehr geringe Bedeutung.
- Das Wissen und die Erfahrung der Mitarbeitenden spielen eine zentrale Rolle für den Unternehmenserfolg.

«Das Wichtigste ist, sich auch in turbulenten Zeiten die Zeit für die Mitarbeitenden zu nehmen und auch dann Spass zu haben, wenn der kalte Wind von draussen reinzieht.»

Die Erich Schwegler AG aus Merenschwand im Kanton Aargau wurde 1947 gegründet und befindet sich noch immer in Familienbesitz. Das Unternehmen beschäftigt rund 35 qualifizierte Mitarbeitende und ist sowohl für KMU als auch internationale Grosskonzerne aus unterschiedlichsten Branchen tätig. Mit dem klassischen Geschäft in den beiden Bereichen Blechumformung und zerspanende Fertigung steht die Schwegler AG aufgrund des hohen Exportanteils und der aktuellen Währungssituation unter Druck. Der Geschäftsbereich Blechumformung mit den Kernleistungen Metalldrücken, Tiefziehen und Stanzen ist noch etwas stärker betroffen, während im Bereich der zerspanenden Fertigung mit den Leistungen Drehen, Fräsen und Multitasking zukünftig mit einem moderaten Wachstum zu rechnen ist. Den Trend zur Multitasking-Bearbeitung hat das Unternehmen frühzeitig erkannt. Hierbei wird das «Werkstück im Idealfall nicht mehr angefasst, bis es fertig wird», erklärt der Geschäftsführer Markus Angst die Entwicklung und blickt auf eine gute Auftragslage.

Im Kerngeschäft gestaltet es sich schwierig, klare Differenzierungsvorteile zu entwickeln. Die Erfahrung mit exotischen Materialien wie zum Beispiel Titanlegierungen, Hastelloy, Kovar, Haynes oder Tanal ist jedoch etwas, was nicht alle Wettbewerber vorweisen können. Darüber hinaus sind neue, innovative Ansätze für die zukünftige Unternehmensentwicklung gefragt, obwohl quantitatives Wachstum nur eine geringe Bedeutung hat. Zum einen soll der Umsatz mit eigenen Produkten in Zukunft ausgebaut und der Dienstleistungsanteil erhöht werden, zum anderen wird bereits ein neues Geschäftsfeld im Bereich Rennsport aufgebaut. Hier sind kleine Serien gefragt, die sehr hohe Anforderungen an Qualität und Zeit stellen. Bei der Unternehmensentwicklung nutzt die Schwegler AG auch den gegenwärtigen Trend zu immer komplexeren Produkten bzw. Bauteilen. Das Ziel besteht darin, bereits im Entwicklungsprozess beim Kunden involviert zu sein. Dies hat laut Markus Angst zwei Vorteile: «Zum einen führt in dieser Phase die Kombination der Kernkompetenzen von Kunde und Lieferant zu einem besseren Ergebnis, zum anderen hat man früher den Fuss in der Tür und dann bessere Chancen bei der Auftragsvergabe.»

Wissen und Erfahrung spielen in der Produktion eine zentrale Rolle. Weil das Geschäft tendenziell immer kurzfristiger wird, müssen die Mitarbeitenden heutzutage mehr Verantwortung übernehmen. So arbeiten die Bereichsleiter relativ selbstständig, und Mitarbeitende werden stark einbezogen, wenn es beispielsweise um die Frage geht, wie ein Produkt hergestellt werden soll. Das Wichtigste ist laut Markus Angst, «sich auch in turbulenten Zeiten die Zeit für die Mitarbeitenden zu nehmen und auch dann Spass zu haben, wenn der kalte Wind von draussen reinzieht.»







Baubranche



## Differenzierung, Vision und Innovation in kleinen Schritten in einem harten Preiskampf

Marco Gehrig

- Wesentliche Merkmale: Mehrheitlich stark binnenorientiert; hohes Anlagevermögen und hoher Anteil an fixen Kosten; intensiver Preiswettbewerb im Bauhauptsegment und -nebensegment; direkte Abhängigkeit von der Zinslage und vom Bevölkerungswachstum; mehrheitlich Mikro- und Kleinbetriebe; stark regulierte Branche
- Zur Baubranche zählen unter anderem folgende Subbranchen: Maler, Schreiner, Tief- und Hochbau, Gärtner, Spengler, Sanitärunternehmen, Holzbau, Unternehmen mit Produkten und Dienstleistungen zur Gebäudetechnik und Gebäudehülle

in den Markt ein und verstärken den Preiswettbewerb zusätzlich. Entsprechend zeigt sich seit 2008 eine stabile Entwicklung der Baukosten, während hingegen die Immobilienpreise dank der rekordtiefen Zinsen stark gestiegen sind.

Dieses Wettbewerbsumfeld wirkt sich auch auf die strategische Positionierung der Unternehmen aus der Baubranche aus. Trotz des harten Preiskampfes verfolgt die grosse Mehrheit der befragten Unternehmen eine strategische Profilierung über die Differenzierung. Dies tun sie beispielsweise durch eine klare Konzentration auf Marktnischen und nicht über einen Verdrängungswettbewerb durch noch tiefere Preise (vgl. Abb. 18).

In vielen Teilbranchen im Bauhauptsegment und -nebensegment ist seit Jahren ein sehr intensiver Preiskampf zu beobachten, der sich seit der Aufhebung des Mindestkurses weiter verschärft hat. Die grenznahen Mitbewerber treten

Viele Unternehmen in der Baubranche agieren in lokalen Märkten und weisen zahlreiche Kunden auf. Dabei versuchen sie, die Kunden in die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen einzubinden und massgeschneiderte

### Differenzierung vs. Kostenführerschaft

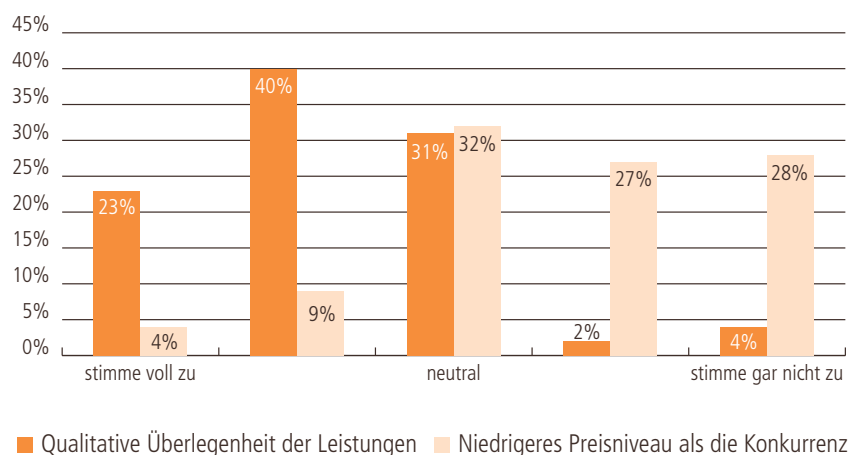


Abbildung 18: Strategiewahl der KMU im Baugewerbe.

Quelle: IFU-FHS (2016)

Lösungen anzubieten. Dabei spielt nicht nur die Erbringung der Arbeit, sondern auch die zunehmend umfassende Beratung des Kunden eine tragende Rolle. Viele Bauunternehmen sehen ihre Leistung nicht als Produkt, sondern vielmehr als Dienstleistung an (vgl. Abbildung 19). Im Bauhauptsegment können Unternehmen versuchen, sich als Baudienstleister oder auch als Generalunternehmen zu positionieren. Mit letzterem beraten sie Kunden umfassend und übernehmen zugleich die Vermittlung von Subaufträgen für den Kunden, so dass der Kunde entlastet wird. Oder im Baunebenelement können beispielsweise Maler oder Schreiner durch eine lokale Vernetzung mit wichtigen Absatzmittlern – wie beispielsweise mit Ingenieuren, Architekten oder Generalunternehmen – versuchen, weitere Beratungsdienstleistungen anzubieten. So können Wohntrends frühzeitig aufgenommen werden, und gleichzeitig können sich die Unternehmen bereits in der Planungsphase einbringen. Für Kunden kann gerade im Baubereich der Nutzen darin bestehen, vom Wissen und den Erfahrungen des Bauunternehmens profitieren zu können und von möglichen Hindernissen frühzeitig Kenntnis zu haben.

Viele Bauunternehmen sind Mikrounternehmen (1–9 Mitarbeitende) und arbeiten daher in kleinen Teams. Hierbei ist es interessant, dass die Bauunternehmer ihren Mitarbeitenden zumindest einen gewissen Entscheidungsfreiraum gewähren und Verantwortung übertragen. Jedoch fällt dieser im Vergleich zu den übrigen Branchen tendenziell geringer aus. Eine mögliche Erklärung ist sicherlich die hierarchische Führung auf Baustellen und das Zusammenarbeiten in kleineren Teams, bei welchen eine Person die Arbeiten mehrheitlich anweist und die Gesamtführung zu verantworten hat.

### Bei unserem Leistungsangebot handelt es sich im Kern um ...

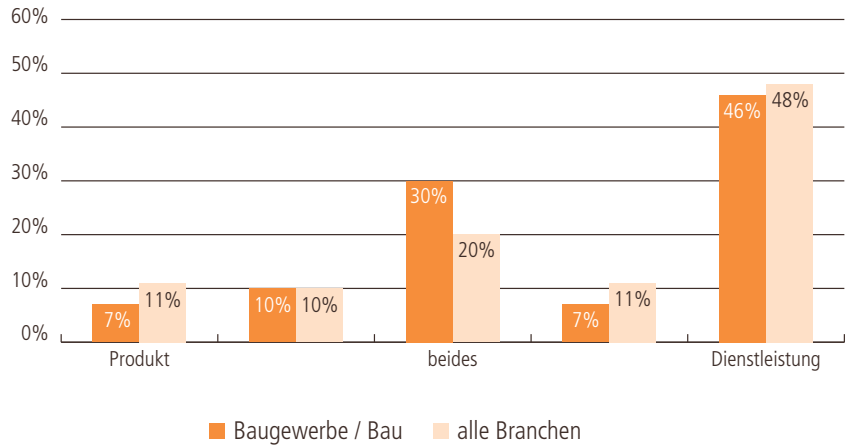


Abbildung 19: Kern des Leistungsangebots.

Quelle: IFU-FHS (2016)

Bei der strategischen Profilierung ist auch der seit einigen Jahren andauernde Mangel an qualifiziertem Fachpersonal im Baubereich zu beachten. Daher ist die Bindung von qualifizierten Fachkräften wichtig. Die befragten Unternehmen geben an, dass im Durchschnitt rund ein Drittel aller Mitarbeitenden länger als 5 Jahre in einem Bauunternehmen verweilt. Daher ist die Bindung von qualifiziertem Schlüsselpersonal ein wichtiger Erfolgsfaktor.

«Trotz des harten Preiskampfes verfolgt die grosse Mehrheit der befragten Unternehmen eine strategische Profilierung über die Differenzierung»

#### Kritische Erfolgsfaktoren

1. Bestimmung einer klaren Differenzierung: Klare Nische mit identifizierbarem Nutzen für Kunden bestimmen und ruinösen Preiskampf vermeiden
2. Massgeschneiderte Lösungen: Kundennutzen durch ergänzende Beratungsleistungen erhöhen
3. Entscheidungsräume und Personalbindung: Verantwortung und Kompetenzen an fähiges Personal delegieren

## Rohner AG

### Take-aways:

- Innovation in kleinen Schritten im lokalen Netzwerk entwickeln: Eine unternehmerische Idee skizzieren, mit Kunden besprechen und ihre Rückmeldung einholen
- Probleme erkennen: Kunden genau zuhören und ihre Bedürfnisse klar verstehen, um künftige Produkte und Dienstleistungen entwickeln zu können.
- Geringes Risiko eingehen: Keine grossen Abhängigkeiten schaffen oder grosse Investitionen tätigen, wenn der künftige Nutzen nicht kalkulierbar ist

Die Rohner AG ist ein klassisches Schweizer KMU, welches mit acht Mitarbeitenden in den Bereichen Gartentechnik, Spenglerei und Sanitär tätig ist. Das Unternehmen wurde im Jahr 1907 gegründet und wird aktuell in der vierten Generation von Marcel und Manfred Rohner geführt.

Was seiner Zeit mit einer schlichten Spenglerei begonnen hat, findet seine Fortsetzung in neuartigen Produkten und Kreationen für den Garten. Hierbei entsteht aus einer Idee für den Eigenbedarf oftmals ein neues Produkt für die Kunden, wobei die beiden Brüder nur ein geringes Risiko in Kauf nehmen. Daher wird das neue Produkt zuerst intern mit den Mitarbeitenden im Team diskutiert, weiterentwickelt und mit dem bestehenden lokalen Netzwerk von Stammkunden und Partnerunternehmen besprochen. Die beiden Brüder setzen auf viele Meinungen, so dass eine neue Idee immer auch kritisch beurteilt wird. Auf Basis der Kundenrückmeldungen und der eigenen unternehmerischen Intuition wird das Produkt dann weiterentwickelt. Die Ideen für neue Produkte entstehen oft auch aufgrund von geschilderten Problemen ihrer Kunden. Die beiden Brüder skizzieren dann handschriftlich eine Lösung für das Problem, indem sie beispielsweise einen gewünschten Garten, im Verbund mit neuester Technik, visualisieren.

Die Fluktuation des Personals ist gering. Man pflegt einen offenen, unkomplizierten Umgang mit den Mitarbeitenden. Langjährige Mitarbeiterbeziehungen sind das Fundament für die beschriebenen Innovationen, wozu auch die unternehmerische Freiheit und die Flexibilität der einzelnen Mitarbeitenden einen wichtigen Beitrag leisten.

Die strategische Profilierung der Rohner AG ist eine klare Differenzierung durch innovative Produkte und die individuelle Problemlösung beim Kunden als zusätzliche Dienstleistung. Das Unternehmen setzt dabei auf Systemlösungen für den gesamten Garten als Nische. Dabei spielen Referenzen eine zentrale Rolle, und die Rohner AG möchte für ihre Kunden als Komplettanbieter auftreten, so dass das empfundene Preis-Leistungs-Verhältnis optimiert werden kann.

Die Nähe zum Kunden ist ein zentrales Thema. Dabei versucht die Rohner AG, über Gärtner und Architekten bekannt zu werden und die bestehenden Netzwerke zu pflegen und auszubauen. Das beständige Vertrauen von Kunden ist im Zentrum der Tätigkeit.

Werte sind für die Brüder wichtig: eine offene Kommunikation, tägliche Freude am Arbeiten und Wirken, Respekt gegenüber anderen, unkomplizierter Umgang, Nachhaltigkeit, Fehlerkultur und Offenheit. Sie sind überzeugt, dass es ohne diese Werte kaum Innovation geben kann.



«Die Rohner AG ist ein Problemlöser für Kunden – Tradition und Kunst im Gartenbereich können so verbunden werden als Mehrwert für den Kunden.»





Grosshandel



## Ergänzende Dienstleistungen und Konzentration auf Marktnischen

Anthony Castiglioni

- Wesentliche Merkmale: Prozyklische Branche, was sich aktuell stark auf den Grosshandel auswirkt; Verdrängungswettbewerb wegen stagnierenden Märkten und hoher Austauschbarkeit; deshalb hoher Preisdruck sowie eher tiefe Bruttomargen im Vergleich zu anderen Branchen; starke Fragmentierung, ausser im Rohstoffhandel; hohe Just-in-Time-Anforderungen von Kundenseite; eher kapitalintensiv
- Der Grosshandel (ohne Fahrzeuge) kann grob in folgende Subbranchen unterteilt werden: Gebrauchs- und Verbrauchsgüter, chemische Erzeugnisse, Bau- und Rohstoffe, Maschinen und Ausrüstungsgüter, Nahrungsmittel und Getränke.

Viele Teilmärkte des Grosshandels sind geprägt durch Sättigung bei einem gleichzeitigen Überangebot. Das führt zu einem intensiven Verdrängungskampf und Preisdruck. Hinzu kommt, dass das Online-Geschäft den direkten Kontakt zwischen Kunden und Produzenten

ermöglicht und damit die Umgehung des Grosshandels erleichtert. Gerade KMU müssen sich wegen der fehlenden Grössenvorteile auf eine Differenzierungsstrategie konzentrieren, um vom Kunden durch ein höheres Nutzenangebot als präferierter Partner angesehen zu werden. Branchenexperten sprechen oft auch vom «Imageproblem» des Grosshandels. Die Leistung des Grosshändlers wird vom Kunden zu wenig wahrgenommen. Mit dem Angebot von zusätzlichen, die eigentliche Händlerfunktion ergänzenden Dienstleistungen kann dem wirksam entgegen getreten werden. In Frage kommen etwa das Angebot von Promotionsmaterial, Produkteschulungen oder Reparatur- und Service-Dienstleistungen für die Geschäftskunden. Das haben die Unternehmen erkannt, wie Abbildung 20 eindrücklich demonstriert. Im Vergleich zu allen Umfrageteilnehmern, zeigt sich eine deutlich erhöhte Bedeutung von überlegenen Services im Grosshandel. Die Nutzensteigerung gelingt in der Regel umso besser, je genauer das Kundensegment abgegrenzt und definiert ist. Die Grosshändler konzentrieren

### Wir bieten bei zusätzlichen Services ein wesentlich höheres Niveau als die Konkurrenz

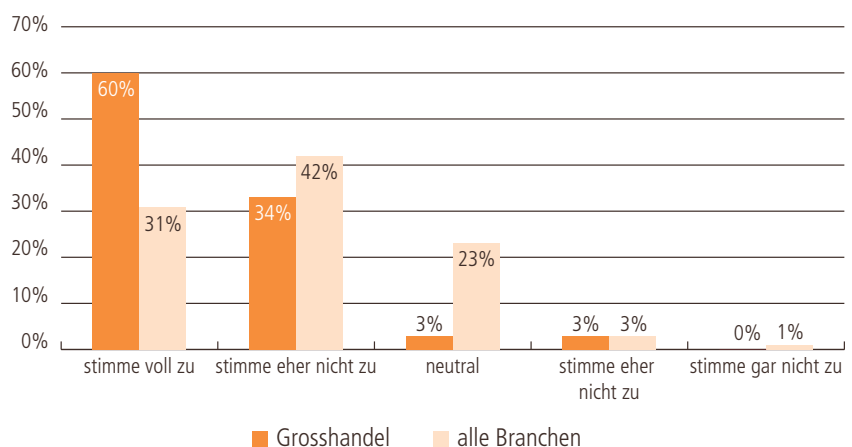


Abbildung 20: Bedeutung von überlegenen Dienstleistungen im Grosshandel.

Quelle: IFU-FHS (2016)

sich deshalb auf bestimmte Marktnischen (Abb. 21). Dies kann beispielsweise durch eine sorgfältige Auswahl der Zielkunden und einem entsprechend abgestimmten Sortiment geschehen. So kann es dem Grosshändler gelingen, vom Kunden als Spezialist wahrgenommen zu werden und damit eine präferierte Stellung zu geniessen.

Auffallend ist, dass in der Befragung die Grosshändler Innovationen als Erfolgsstrategie eine weniger grosse Bedeutung beimessen als der Rest der Umfrageteilnehmer. Mehr Innovation wäre selbstverständlich wünschbar. Die entscheidende Frage ist jedoch, wie dies bewerkstelligt werden kann. Die Lösung kann nicht darin liegen, lediglich die Produktpalette zu erweitern, sondern ist vielmehr in einer Steigerung des Nutzenangebots für den Kunden zu suchen. Hier kommen wiederum die weiter oben beschriebenen ergänzenden Dienstleistungen ins Spiel. Nicht selten kann dies nur durch Eingehen von Partnerschaften, zum Beispiel zwecks Angebot von Logistikdienstleistungen geschehen. Aber auch die Digitalisierung im Handel kann hier interessante Ansätze bieten und ist deshalb durchaus auch als Chance zu sehen. Durch die vermehrte Anbindung des Kunden über IT-Lösungen (zum Beispiel Bestellung via App) kann der Kunde effizienter und schneller bedient werden, was wiederum seinen Nutzen steigert. Auch der Anbindung des Lieferanten ist in diesem Zusammenhang grosse Aufmerksamkeit zu widmen. Ein Beispiel dafür könnte die automatische Bestellauslösung durch den Einsatz von RFID-Technologie (Radio Frequency Identification) sein. Der Chip erkennt, wenn der Vorrat zur Neige geht. Dadurch wird automatisch per Funk im System eine Bestellung beim Lieferanten ausgelöst, ohne dass eine Person beteiligt ist. Das erhöht die Effizienz, reduziert die Kosten und verkürzt die Lieferzeiten.

### Kritische Erfolgsfaktoren

1. Sorgfältige Auswahl des Zielkunden (Marktsegment) und darauf abgestimmte Definition des Nutzenangebots
2. Angebot von ergänzenden Dienstleistungen, die auf das Zielkundensegment abgestimmt sind
3. Etablierung von schlanken, verlässlichen Prozessen durch den Einsatz von IT- und Telekommunikationslösungen, sowohl hausintern als auch extern (Lieferanten und Kunden)

«Durch die Konzentration auf bestimmte Marktnischen gelingt es dem Grosshändler das Nutzenangebot für den Kunden zu steigern.»

### Wir konzentrieren uns auf bestimmte Marktnischen

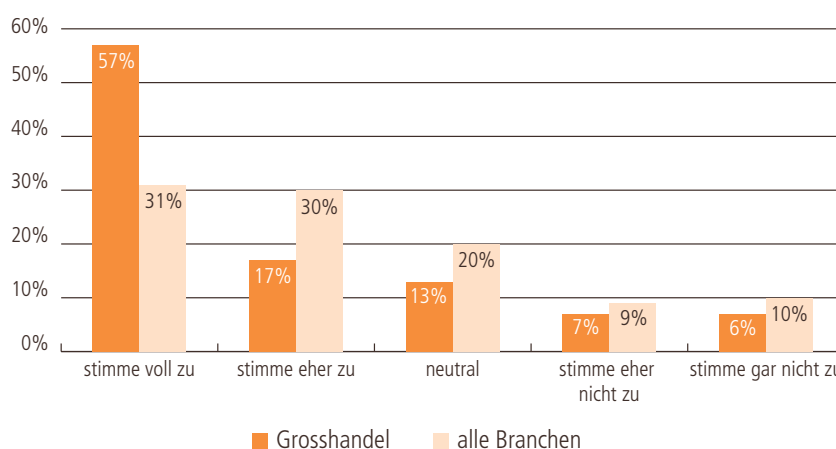


Abbildung 21: Konzentration auf Marktnischen im Grosshandel.

Quelle: IFU-FHS (2016)

## Ace Alpine & Climbing Equipment AG

### Take-aways:

- Wie bei vielen anderen KMU auch, basiert der Erfolg auf einer gut gewählten Nischenstrategie, die mit sorgfältig ausgewählten Aspekten der Differenzierung ergänzt wird.
- Kompetenz und Erfahrung führen zu einer hohen Glaubwürdigkeit beim Kunden. Dies ist gerade im Bergsport von zentraler Bedeutung, wo Sicherheit im Zentrum steht.
- Kontinuität und Vertrauen sind wichtige Voraussetzungen, um den Mitarbeitenden Kompetenz und Verantwortung zu übertragen.

Die Ace Alpine & Climbing Equipment AG wurde im 1998 durch Richard Bolt zusammen mit zwei Partnern gegründet. Mit seinen heute 15 Mitarbeitenden agiert das Unternehmen primär als Generalimporteur für eine Auswahl an führenden Marken im Bergsportbereich. Die Kunden sind spezialisierte Bergsportgeschäfte in der Schweiz, welche die Artikel wiederum an die Endkunden, aktive Bergsteiger mit höchsten Ansprüchen ans Material, weiterverkaufen. Dabei werden die Sportfachgeschäfte durch die Ace Alpine mit einer Reihe von ergänzenden Dienstleistungen wie Logistik, Reparatur-Service, Beratung, Schulung sowie Verkaufsförderung unterstützt.

Die Ace Alpine & Climbing Equipment AG differenziert sich von anderen Anbietern über das Know-how, die Beratung und den Service. Der Geschäftsführer und Inhaber Richard Bolt ist ein sehr erfahrener Bergführer, der immer wieder selbst Expeditionen zu den höchsten Gipfeln der Welt leitet. Dies erlaubt ihm das Material unter realen Bedingungen ausgiebig zu testen. Diese Erfahrung fließt in die Auswahl der gehandelten Artikel sowie in die Beratung der Sportfachhändler ein. Hinzu kommen Praxis-touren, um die Sportfachhändler bezüglich des Einsatzbereichs und des richtigen Umgangs mit dem Material auszubilden.

«Die Tätigkeit als Expeditionsleiter bedingt, dass die Mitarbeitenden während meiner teils längeren Abwesenheiten Verantwortung übernehmen und gewisse Entscheide fällen können», sagt der Geschäftsführer Richard Bolt. Das kann nur über eine hohe Kontinuität im Mitarbeiterstamm und Vertrauen in deren Integrität erreicht werden. Gleichzeitig ist die Kontinuität aber auch eine wichtige Voraussetzung für den Aufbau einer intensiven Beziehung zum Kunden.

Die Vision 2025 des Unternehmens lautet, mit dem Portfolio an Bergsportartikeln Marktführer in der Schweiz zu werden. Das ist nicht leicht, denn der Markt ist umkämpft, und es herrscht ein Verdrängungswettbewerb. Doch die Ace Alpine ist mit solidem Wachstum auf gutem Weg. In den letzten Jahren gelang es ihr durch die geschickt gewählte Differenzierungsstrategie nach und nach Marktanteile zu gewinnen. Diese Erfolge sind nicht zuletzt auch den konsequent gelebten Unternehmenswerten zu verdanken. Ganz oben auf der Werteliste steht dabei die Glaubwürdigkeit. Sowohl Richard Bolt, als auch seine Mitarbeitenden können in den Gesprächen mit den Kunden voll hinter dem stehen, was sie sagen. Denn dies basiert auf ihren eigenen Erlebnissen und Erfahrungen auf Bergtouren.



«Die Tätigkeit als Expeditionsleiter bedingt, dass die Mitarbeitenden während meiner teils längeren Abwesenheiten Verantwortung übernehmen und gewisse Entscheide fällen können.»





Detailhandel

## Mit Serviceführerschaft den schwierigen Marktbedingungen entgegentreten

Anthony Castiglioni

- Wesentliche Merkmale: Ausgeprägte Saisonalität und Konjunkturabhängigkeit; hoher Verdrängungswettbewerb und Preisdruck aufgrund gesättigter Märkte; hohe Verhandlungsmacht des Kunden wegen austauschbarer Angebote; das Internet bietet die Chance einer Cross-Channel-Strategie, hat aber die Markttransparenz und damit die Verhandlungsmacht des Kunden in den letzten Jahren erhöht; Dominanz der Grossverteiler; Bedrohung durch Einkaufstourismus im grenznahen Ausland, verstärkt durch die anhaltende Frankenstärke
- Der Detailhandel kann grob in folgende Warengruppen aufgeteilt werden: Food und Near-Food; Personal Care und Gesundheit; Heimelektronik; Bekleidung/Schuhe; Haushalt und Wohnen; Do-it-Yourself/Garten/Autozubehör

Die Detailhandelsumsätze sind 2015 im Vorjahresvergleich nominal um 2.2 % zurückgegangen. Ein Grossteil des Umsatzrückgangs, etwa 1.4 %, ist das Resultat des seit 2010 anhaltenden Preiszerfalls im Detailhandel (vgl. Abb. 22). Anders als in den Vorjahren sind jedoch 2015 auch die realen Detailhandelsumsätze (Umsätze zu konstanten Preisen) gegenüber dem Vorjahr gesunken. Dieser Rückgang von 0.8 % ist auf die verschlechterte Konsumentenstimmung und den anziehenden Einkaufstourismus zurückzuführen, nachdem die Nationalbank im Januar 2015 entschieden hat, den Mindestkurs gegenüber dem Euro nicht mehr zu verteidigen. Der Detailhandel ist einmal mehr unter Druck. Die Untersuchungen der Vorjahre (IFU-FHS, 2014 und 2015) haben gezeigt, dass für KMU im Detailhandel das Angebot ergänzender Dienstleistungen, die dem Kunden einen Zusatznutzen bieten, am erfolgversprechendsten erscheint (Strategie

### Umsatz- und Preisentwicklung im Detailhandel

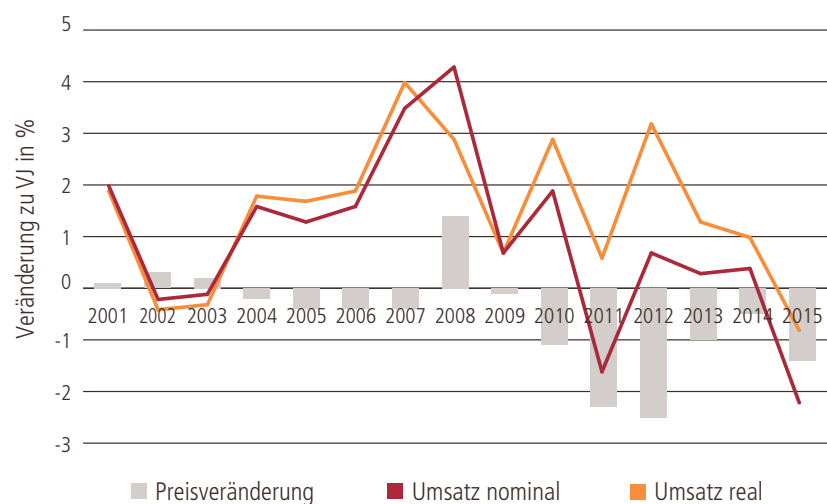


Abbildung 22: Umsatz- und Preisentwicklung im Detailhandel (ohne Treibstoffe).

Quelle: BFS (2016)

der Serviceführerschaft). Am wirksamsten sind diese Dienstleistungen, wenn sie auf ein sorgfältig gewähltes Kundensegment abgestimmt sind. Die Umfrageteilnehmer der diesjährigen Studie sehen zwar die von ihnen angebotenen Dienstleistungen gegenüber der Konkurrenz als mehrheitlich überlegen, unterscheiden sich damit aber nicht wesentlich von der Gesamtstichprobe. Hingegen lässt sich eine im Vergleich zu allen Branchen höhere Einschätzung der Kundennähe feststellen. Dies macht durchaus Sinn, muss sich doch der Inhaber eines kleinen Detailhandelsgeschäftes um die Pflege der Kundenbeziehung aktiv bemühen, um wahrgenommen zu werden. Der Begriff «Kundennähe» ist weit und die Spielarten, diese zu leben, entsprechend gross. Beispiele hierzu sind im Sportfachhandel zu finden, wo zum Beispiel Ski-Testtage angeboten werden. Im Kleider- oder Schuhfachhandel kann der Kunde zu einem Saisonöffnungs-Event eingeladen werden. Oder Drogisten können sich im lokalen Gewerbeverband engagieren und dort Vorträge halten, um Kompetenz zu zeigen sowie um ein Beziehungsnetz zu knüpfen.

Abbildung 23 zeigt eine vergleichsweise geringere strategische Bedeutung von Innovationen im Detailhandel. Das erstaunt etwas, da wohl gerade die oben diskutierten ergänzenden Dienstleistungen durchaus als innovatives Element angesehen werden und zur Differenzierung gegenüber den Grossverteilern dienen können. Ebenso werden neue Produkte bzw. neue Dienstleistungen nicht stärker als Wachstumstreiber gesehen als in anderen Branchen. Dies scheint mindestens insoweit plausibel, als es nicht im Interesse des Detailhändlers sein kann, das Sortiment unentwegt auszuweiten. Der Kunde erwartet von einem KMU eine eher kleinere, dafür feinere Auswahl von Produkten, über die der Verkäufer dann aber im Detail Bescheid wissen muss. Da die Dienstleistungen nicht primär als Umsatzträger, sondern als verkaufsförderndes Element dienen, vermag wohl auch die weiter oben festgestellte zentrale Bedeutung der Dienstleistungen an dieser Einschätzung nicht viel zu ändern. Welche weiteren Strategien haben denn die Umfrageteilnehmer in der Vergangenheit erfolgreich

### Innovationen haben in unserem Unternehmen eine zentrale strategische Bedeutung

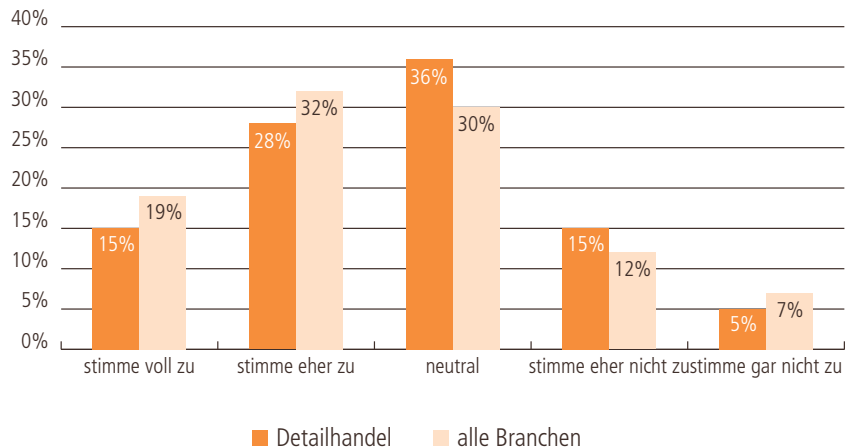


Abbildung 23: Strategische Bedeutung der Innovationen im Detailhandel.

Quelle: IFU-FHS (2016)

gemacht? Neben den zu erwartenden Aspekten wie Kundenorientierung und Beratung, antworteten die Detailhändler in der Online-Umfrage v.a. auch mit Aspekten wie Freude am Handel, Engagement und Beharrlichkeit. Dem persönlichen Einsatz kommt als Erfolgstreiber damit eine ganz zentrale Rolle zu.

#### Kritische Erfolgsfaktoren

1. Klare strategische Positionierung als Problemlöser oder Serviceführer
2. Angebot von ergänzenden Dienstleistungen, die sorgfältig auf das Zielsegment abgestimmt sind
3. Aufbau einer persönlichen Kundenbeziehung sowie Freude, Engagement und Beharrlichkeit

«Der Kunde erwartet von einem KMU eine eher kleinere, dafür feinere Auswahl von Produkten, über die der Verkäufer dann aber im Detail Bescheid wissen muss.»



## Drogerie von Grünigen AG

### Take-aways:

- Im Wettbewerb kann ein familiengeführter Fachhändler nur mit einer klaren Differenzierungs- und Premiumstrategie bestehen.
- Eigene Produktentwicklungen und Dienstleistungen sind ein zentraler Bestandteil der USP und ergänzen das Handelswarensortiment.
- Ausbildung und Empowerment der Mitarbeiter/innen und eine starke Kundenorientierung sind Voraussetzung für den Erfolg.

1845 eröffnete Abraham von Grünigen am Chesery-Platz in Gstaad seine Tierarztpraxis. In der dazugehörigen Offizin versorgte sich die Gstaader Bevölkerung mit heilsamen Salben und Kräuterpräparaten für Mensch und Tier. Das Unternehmen entwickelte sich in verschiedenen Etappen zur heutigen Drogerie von Grünigen AG und wird in 6. Generation nach wie vor von der Familie von Grünigen geführt.

Über die Zeit hat sich das Unternehmen von der einfachen Drogerie zu einem Fachzentrum für Gesundheit, Schönheit und Wohlbefinden mit zwei Standorten in Gstaad und 14 Mitarbeitenden sowie 6 Lernenden entwickelt. Das Sortiment umfasst neben einer Vielzahl von Drogerieartikeln (Heilmittel, Körperpflege, Reinigungsmittel, etc.) auch eine Parfümerie und eine Abteilung mit Reformartikeln.

Trotz des idyllischen Standorts im Berner Oberland ist natürlich auch hier Wettbewerb vorhanden. Für den langfristigen Erfolg braucht es deshalb eine klare Strategie. Diese sieht die Geschäftsleitung der Drogerie in einer Differenzierung, welche vor allem durch Beratung, Verfügbarkeit und Auswahl der Produkte sowie das Angebot von Dienstleistungen umgesetzt wird. Zentral für die Beratung ist das fachspezifische Knowhow. Damit dieses nach einem Mitarbeiterwechsel nicht immer wieder neu

aufgebaut werden muss, ist ein ausgebautes Wissens- und Qualitätsmanagementsystem entscheidend. Ergänzt wird die strategische Grundsatzpositionierung durch bewusst definierte Nischen in den Sortimentsbereichen. So führt die Drogerie von Grünigen beispielsweise exklusive Boutiqueparfüms für die oft kaufkräftige internationale Kundschaft oder auch Bio-Gemüse und -Früchte. Darüber hinaus sind die stetige Weiterbildung sowie das Empowerment der Mitarbeitenden und Führungskräfte von grosser strategischer Bedeutung für das Familienunternehmen.

«Das blosses Verkaufen von Handelswaren reicht heute für den nachhaltigen Erfolg im Drogeriegeschäft nicht mehr aus.»

Wachstumsmöglichkeiten ergaben sich in der Vergangenheit mit der Erweiterung der Verkaufsfläche und der Übernahme eines zweiten Standortes sowie durch die Aufnahme neuer Sortimentsbereiche. Seit 2015 investiert die Drogerie von Grünigen in die Entwicklung von Hausspezialitäten nach eigener Formel wie zum Beispiel Hustensirup und Erkältungstropfen. Damit wird dem Kundenbedürfnis nach natürlichen Heilmitteln entsprochen und gleichzeitig eine neue USP formuliert.

Für die Zukunft wird es wichtig sein, das Sortiment laufend an die sich wandelnden Bedürfnisse der Kunden anzupassen, ergänzende Dienstleistungen anzubieten und durch eigene Produkte einen Mehrwert zu schaffen. Blosses Verkaufen von Handelsware reicht heute für den nachhaltigen Erfolg im Drogeriegeschäft nicht mehr.





Gastgewerbe / Beherbergung  
und Gastronomie

## Erfolg durch attraktive Preise und etwas Innovation

Wilfried Lux

- Wesentliche Merkmale: Relativ konjunkturabhängige Branche; viele, vor allem kleine Marktteilnehmer, daher starker Konkurrenzdruck, insbesondere aus dem benachbarten Ausland aufgrund des starken Frankens; eher kapitalintensiv; hoher Investitionsbedarf.
- Das Gastgewerbe kann grob in folgende Sub-Branchen eingeteilt werden: Beherbergung, Gastronomie.

Fast 30'000 Menschen in der Schweiz arbeiten entweder in Hotels oder in der Gastronomie, knapp 2 % der Schweizer Wertschöpfung entsteht in diesen Betrieben. Aber die Branche leidet. Gründe dafür sind sicherlich der immer noch starke Franken (und die damit stärker werdende Konkurrenz aus dem benachbarten Ausland), der starke Inlandswettbewerb sowie der hohe Investitionsbedarf. Dabei stellt sich die Frage, was so genannte Hidden Champions der Branche besser machen als der Wettbewerb

(vgl. dazu auch das Fallbeispiel «Hof Weissbad»).

Die Fluktuation bei den Mitarbeitenden ist deutlich höher als in anderen Branchen. 46 % der Befragten gaben an, dass sie bei den Mitarbeitenden eine jährliche Fluktuationsrate von 8 % oder mehr haben. Zum Vergleich: Beim gesamten Rücklauf gaben nur 26 % aller Befragten an, dass sie bei ihren Mitarbeitenden eine derart hohe Fluktuationsrate haben. Vermutlich ist dies auf die Besonderheit der Branche zurückzuführen, in der es viele Saisonstellen gibt; ausserdem wollen vor allem junge Mitarbeitende Erfahrungen bei verschiedenen Arbeitgebern sammeln. Beim Führungsteam ist eine höhere Konstanz festzustellen; dort liegt die Fluktuationsrate in etwa gleicher Höhe wie in anderen Branchen. Unternehmen des Gastgewerbes sind tendenziell schlanker organisiert als Unternehmen anderer Branchen. Im Vergleich zu anderen Branchen spielt der Preis im Gastgewerbe eine grössere Rolle (30 % im

### Niedrigeres Preisniveau als die Konkurrenz

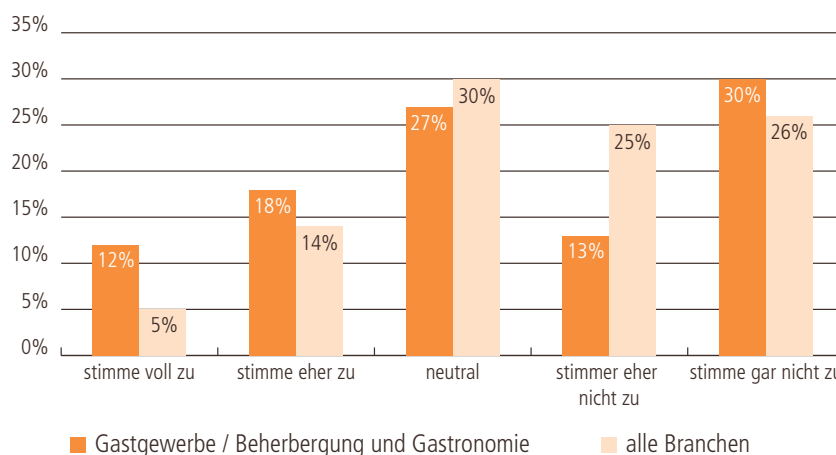


Abbildung 24: Differenzierung über ein attraktives Preisniveau im Gastgewerbe.

Quelle: IFU-FHS (2016)



Gastgewerbe, 19 % im gesamten Rücklauf). Allerdings ist anzumerken, dass auch 43 % der Befragten aus dem Gastgewerbe sich nicht durch einen niedrigen Preis differenzieren (vgl. Abb. 24).

Kundennähe bzw. Nähe zu den Gästen ist ebenfalls sehr wichtig im Gastgewerbe. Dies ist insbesondere deshalb eine Herausforderung, weil die Anzahl der Gästestruktur sehr gross ist. 91 % der Befragten sagten, dass sie viele bzw. sehr viele verschiedene Gäste haben (im Vergleich zu 63 % über alle Branchen).

Weniger wichtig scheinen Innovationen zu sein. Während 51 % aller Befragten den Innovationen strategische Bedeutung beimessen, sind es im Gastgewerbe lediglich 45 %. Offenbar ist es so, dass es im Gastgewerbe nicht die grossen Innovationen gibt, sondern eher im Detail (vgl. Fallbeispiel «Hof Weissbad»).

Im finanziellen Bereich fällt auf, dass die Stossrichtung insbesondere auf Umsatzwachstum liegt. 55 % der Befragten gaben an, dies sei das zentrale Ziel (im Vergleich zu 40 % über alle Branchen). In den letzten Jahren ist verstärkt eine Strukturbereinigung im Gastgewerbe festzustellen. Vermutlich versuchen hier viele Marktteilnehmer durch Umsatzwachstum eine stärkere Marktposition einzunehmen und sich auf diese Weise abzusichern. Auch spielt es sicherlich eine Rolle, dass Hoteliers und Gastwirte versuchen, ihre Kapazitäten auszulasten.

Ein wesentlicher Schwerpunkt der diesjährigen Umfrage lag auf den Wertvorstellungen, die in den jeweiligen Unternehmen vorherrschen. Insgesamt über alle Branchen sind Vertrauen, Offenheit und Transparenz sowie Eigenverantwortung die wichtigsten Wertvorstellungen der Unternehmen. Im Gastgewerbe fällt auf, dass vor allem Fairness und Gerechtigkeit als wichtig angesehen werden. Ausserdem kommt dem Spassfaktor eine grosse Bedeutung zu (vgl. Abb. 25). Dies ist insofern nachvollziehbar, da eher geringe Löhne und unattraktive Arbeitszeiten im Gastgewerbe kompensiert werden müssen – unter anderem durch Spass an der Arbeit an sich.

### Wichtigste Werte (relative Häufigkeit)

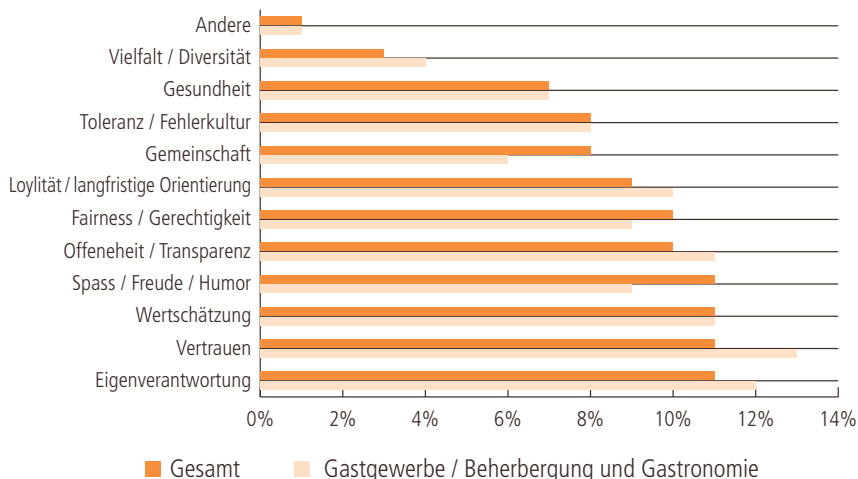


Abbildung 25: Werte im Gastgewerbe.

Quelle: IFU-FHS (2016)

«Gerade im Gastgewerbe kommt dem Spassfaktor und der Freude an der Arbeit eine besonders hohe Bedeutung zu.»

### Kritische Erfolgsfaktoren

1. Neben hoher Qualität der Leistung spielt der Preis eine wichtige Rolle im Gastgewerbe.
2. Die Nähe zum Gast ist ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor. Dies ist im Gastgewerbe eine besondere Herausforderung, da die Anzahl der Gäste sehr hoch ist.
3. Umsatzwachstum ist die primäre Stossrichtung, die die Mehrzahl der Befragten anstrebt.
4. Neben Fairness und Gerechtigkeit hat der Spassfaktor im Gastgewerbe eine überdurchschnittliche Bedeutung.

## Hof Weissbad

### Take-aways:

- Eine hohe Anzahl an Stammgästen sichert die Auslastung.
- Gäste vor Ort verwöhnen statt viel Werbung machen
- Lokale, loyale Mitarbeiter mit hohen Kompetenzen sind entscheidend.

Seit 22 Jahren ist der Hof Weissbad im Kanton Appenzell-Innerrhoden sehr erfolgreich unterwegs. Mit seinen 187 Mitarbeitenden erwirtschaftet er einen Jahresumsatz von CHF 20,5 Mio. und weist eine Rendite (EBITDA) von 18–20 % und einen ebenso hohen operativen Cashflow aus. Wie schafft es ein Schweizer Hotel, eine Auslastung zwischen 93 und 98 % zu haben, während der Branchendurchschnitt bei etwa 40 % liegt? Gemäss Hoteldirektor Christian Lienhard sei Erfolg auf drei Faktoren zurückzuführen: Verschiedene Gästesegmente, die sich gegenseitig akquirieren, die Personalpolitik («Management by Love») sowie die solide Finanzierung.

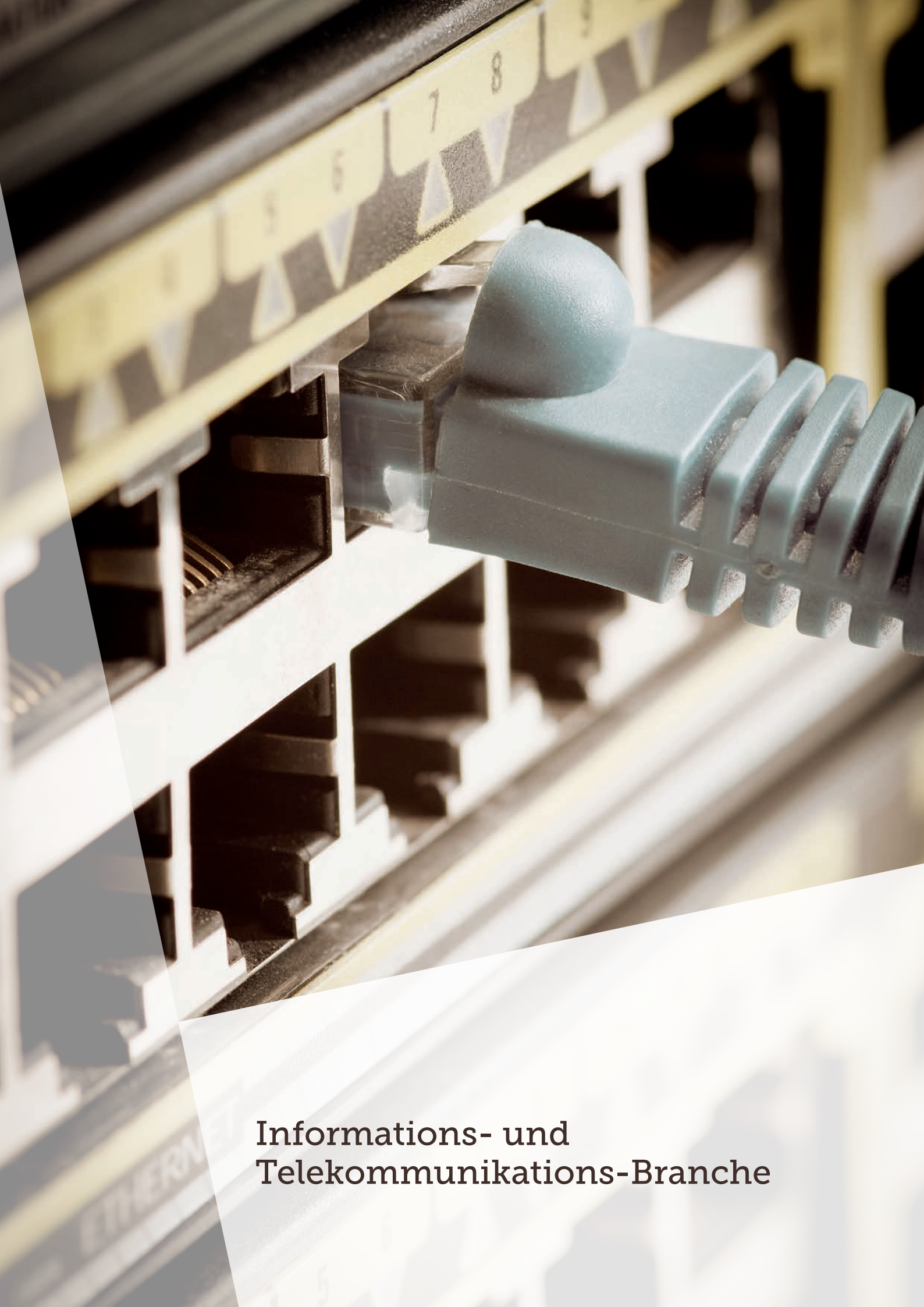
Die Nähe zu den Gästen ist entscheidend. Von insgesamt etwa 50'000 Gästen sind 70 % Stammgäste. Man macht das, was Marketingbücher eigentlich verbieten: Man bedient viele verschiedene Marktsegmente: Seminargeschäft, Reha-Patienten, individuelle und Wellness-Gäste. Der Vorteil davon ist, dass diese Segmente sich gegenseitig fördern. Der Seminarteilnehmer hat beispielsweise eine Mutter, die eine Knieoperation hatte und eine Reha benötigt; der Individualgast arbeitet in einem Unternehmen, das Räumlichkeiten für Seminare sucht. Lienhard sieht die Nische vom Hof Weissbad in der Schnittstelle zwischen Gesundheit und

Hotellerie. In der Schweiz gibt es dementsprechend auch keine direkte Konkurrenz; die liegt eher im Bregenzerwald, im Vorarlberg und in Tirol. Hof Weissbad bewegt sich im Hochpreissegment, die Mehrzahl der Gäste ist zwischen 60 und 80 Jahre alt. «Die Herausforderung für die Zukunft wird sein, wie ziehen wir die 40 bis 50-Jährigen an?» sagt Lienhard. Marketing findet im Hof Weissbad selber statt. Werbung und Anzeigen aller Art lehnt das Hotel ab. Man verwöhnt den Gast im Hotel lieber, achtet auch auf kleinste Details, zum Beispiel eine SMS vor Anreise, einen Spruch auf dem Kleiderbügel im Schrank, Gratisgetränke auf dem Stockwerk. Der Stammgast ist der beste Werbeträger.

Das Ganze ist nur mit kompetenten und motivierten Mitarbeitern möglich, die gerne arbeiten. Hof Weissbad spart dabei auch nicht an den Löhnen. «Keiner bekommt bei uns nur den Mindestlohn», sagt Lienhard. Ein kooperativer Führungsstil, viel Freiraum und Einbindung der Mitarbeiter, vor allem der Departementsleiter, in die Entscheidungen seien entscheidend. Es gibt zudem Kosten-, Innovations- und Qualitätszirkel, in denen Mitarbeiter ihre Ideen einbringen können. Wichtig ist, dass jeder Mitarbeitende auch an der Front ist: «Jeder muss wissen, wo das Geld herkommt.» Die Fluktuationsrate von 5 % liegt deutlich unter dem Branchendurchschnitt. Grosszügig zeigt sich Lienhard auch bei der Weiterbildung, auch wenn sie nicht in direktem Zusammenhang mit der Arbeit steht. Der Erfolg gibt ihm recht: Seine Kadermitarbeiter sind im Durchschnitt bereits seit 10 bis 20 Jahren bei ihm.



«Der Erfolg ist auf drei Faktoren zurückzuführen: Verschiedene Gästesegmente, die sich gegenseitig akquirieren, die Personalpolitik («Management by Love») sowie eine solide Finanzierung.»



## Informations- und Telekommunikations-Branche

# Technologischer Fortschritt und zunehmende Digitalisierung treiben das Geschäft an.

Rigo Tietz

- Wesentliche Merkmale: Hohe Innovationsgeschwindigkeit, technologischer Fortschritt und zunehmende Digitalisierung; überdurchschnittliches Marktwachstum und hohe Dynamik; viele inhabergeführte KMU im IT-Bereich; viele spezialisierte Anwendungen in bestimmten Marktnischen; junge Branche mit vielen Startups als mögliche neue Wettbewerber für etablierte Unternehmen
- Die IKT-Branche besteht aus folgenden Teilbranchen: Hardware, Software und IT-Dienstleistungen sowie Telekommunikationsanbieter

lich mehr in Innovationen, 58 % der befragten IKT-Unternehmen investieren durchschnittlich mehr als 8 % ihres Umsatzes in Innovationen im Vergleich zu nur 18 % in den übrigen Branchen. Aber auch Fachexperten bestätigen die zentrale strategische Bedeutung von Innovationen. Die gesamte Branche sieht sich permanent einem ungebremsen Innovationsdruck ausgesetzt, der dazu führt, dass sich Unternehmen laufend neu erfinden müssen. Das gilt nicht nur für KMU und Startups, sondern auch für Grossunternehmen. Für KMU besteht hierbei die Herausforderung, angesichts der hohen Investitionen die Rentabilität stets im Auge zu behalten.

Innovationen spielen für Unternehmen der IKT-Branche eine Schlüsselrolle. Das zeigen auf der einen Seite die Ergebnisse der Umfrage, wie Abbildung 26 deutlich macht. Unternehmen aus der IKT-Branche investieren im Vergleich zu Unternehmen aus anderen Branchen deut-

Die Welt wird smarter, und die Unternehmen spüren deutlich, dass die digitale Transformation mittlerweile zunehmend auch bei KMU ankommt und digitale Technologien Einzug in die unterschiedlichsten Unternehmensbereiche halten. Hier liegen grosse Potenziale für inno-

Ø Anteil am Umsatz für Innovationen

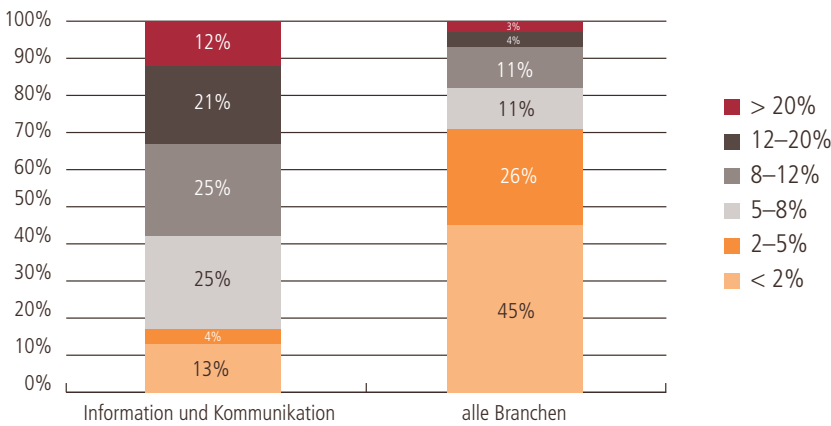


Abbildung 26: Bedeutung von Innovationen in der IKT-Branche.

Quelle: IFU-FHS (2016)



vative Lösungen und Dienstleistungen, zum Beispiel der komplette Arbeitsplatz aus der Cloud. Software ist heute keine Insellösung mehr und erfordert eine moderne IT- und Kommunikationsinfrastruktur. Die technologischen Entwicklungen ermöglichen als «Enabler» neue Geschäftsmodelle wie zum Beispiel «Software als Service», bei denen nicht mehr der Verkauf des Produktes im Vordergrund steht, sondern das massgeschneiderte Dienstleistungspaket im Monatsabo, das auf die aktuelle Situation eines Unternehmens zugeschnitten ist.

Die IKT-Branche wächst derzeit stärker als der Gesamtdurchschnitt. Von den befragten Unternehmen erwarten rund 30 % ein jährliches Wachstum von mindestens 10 %, während der Gesamtdurchschnitt bei nur 12 % liegt. Der Branche geht also es im Vergleich relativ gut, wie Branchenvertreter bestätigen. So hat die Freigabe des Wechselkurses zwar auch die IKT-Branche getroffen, jedoch konnte diese Herausforderung offenbar besser bewältigt werden als in vielen anderen Branchen. Das im Vergleich hohe Wachstum eröffnet auf der einen Seite neue Möglichkeiten, führt auf der anderen Seite aber dazu, dass sich Markt und Wettbewerbsumfeld ständig verändern. Die junge Branche wird von vielen Startups geprägt, die zumeist nur geringe Fixkosten und somit geringe Markteintrittsbarrieren aufweisen, so dass sie auf Basis neuer Technologien schnell zu neuen Wettbewerbern für etablierte Unternehmen heranwachsen können.

Da Innovationen in der Branche von so hoher Bedeutung sind, brauchen Mitarbeitende Freiraum und Entscheidungsspielraum, das heisst, die weichen Faktoren rücken in den Mittelpunkt der Unternehmensführung, die in vielen Unternehmen von einem partizipativen Führungsstil und einer familiären Unternehmenskultur geprägt ist. Schliesslich braucht innovatives Arbeiten die richtigen Rahmenbedingungen. Abbildung 27 zeigt auf, dass die Vision und die langfristigen Ziele eines Unternehmens für Mitarbeitende eine wichtige Rolle spielen, denn diese wollen einen sichtbaren Beitrag leisten und den Kurs des Unternehmens mitbestimmen. Die Personalfluktuationsrate ist bei innovativen Un-

### Langfristige Ziele werden geteilt bzw. mitgetragen

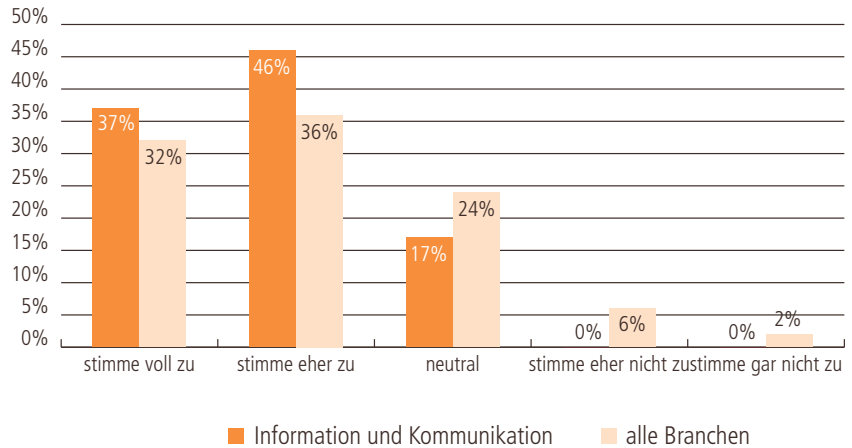


Abbildung 27: Mitarbeiterorientierung in der IKT-Branche.

Quelle: IFU-FHS (2016)

#### Kritische Erfolgsfaktoren

1. Trend der zunehmenden Digitalisierung nutzen, aber profitabel wachsen
2. Hohe Mitarbeiterorientierung, um Innovationen zu ermöglichen
3. Ständige Veränderungen von Markt und Wettbewerb berücksichtigen
4. Nicht nur technische Innovationen, sondern auch neue Geschäftsmodelle umsetzen

ternehmen oft geringer, denn Forschung und Entwicklung sind nichts Kurzfristiges. Wer da mal drin ist und Spass dabei hat, der bleibt dann häufig auch. So haben die Ergebnisse der Befragung gezeigt, dass die Fluktuationsrate in der IKT-Branche relativ niedrig ist. Bei 79 % der befragten Unternehmen liegt diese unter 5 % pro Jahr. Im Gesamtdurchschnitt weisen hingegen nur 64 % der Unternehmen eine derart tiefe Fluktuationsrate auf.

«Die Welt wird smarter, und die Unternehmen spüren deutlich, dass die digitale Transformation mittlerweile zunehmend auch bei KMU ankommt.»

## Infra-Com Swiss AG

### Take-aways:

- Die klare Ausrichtung auf bestimmte Marktsegmente unterstützt die strategische Positionierung im Wettbewerbsumfeld.
- Die Entwicklung innovativer Lösungen braucht Zeit, bildet aber die Grundlage für den zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg.
- Das dynamische Marktumfeld erfordert schlanke Strukturen mit einem grossen Entscheidungsspielraum für die Mitarbeitenden.

Die Infra-Com Swiss AG wurde vor 25 Jahren vom heutigen Inhaber und Geschäftsführer Roland Gut zusammen mit einem Partner gegründet. Das Unternehmen am Standort Sursee im Kanton Luzern beschäftigt heute rund 50 Mitarbeitende und realisiert Kommunikationsnetze für Kunden in der gesamten Schweiz, schwerpunktmässig im Mittelland vom Grossraum Zürich bis Bern. «Wir konzentrieren uns ganz bewusst auf kleine und mittlere Netzbetreiber, dort sehen wir uns auf Augenhöhe», beschreibt Roland Gut die klare Ausrichtung und strategische Positionierung des Unternehmens, die einen massgeblichen Anteil am heutigen Erfolg hat.

Die aktuellen Rahmenbedingungen sind günstig, so profitiert das Kerngeschäft des Unternehmens sehr stark vom Trend der zunehmenden Digitalisierung. «Der immer grössere Bandbreiten-Hunger braucht leistungsfähige und zuverlässige Netze», bringt es der Geschäftsführer auf den Punkt. So nimmt der Bandbreitenbedarf pro Jahr um rund 50 % zu, was dem Unternehmen einen wichtigen Wachstumsimpuls gibt. Doch trotz des Erfolges bleibt keine Zeit zum Ausruhen, denn die technischen Entwicklungen schreiten kontinuierlich und immer schneller voran. Die Realisierung neuer und innovativer Lösungen steht folglich ebenso ganz oben auf der Agenda. Beispielsweise wurde die Cloud-ba-

sierte Softwarelösung cableScout, die kleinen und mittleren Netzbetreibern die kostengünstige und effiziente Dokumentation und Verwaltung ihrer Netze ermöglicht, als Finalist für den SwissICT Award 2015 nominiert. Die Lösung zählt heute zwar noch nicht zu den Hauptumsatzträgern, bildet aber als neue Erlösquelle die Grundlage für den zukünftigen Erfolg.

«Der immer grössere Bandbreiten-Hunger braucht leistungsfähige und zuverlässige Netze.»

Den wichtigsten Erfolgsfaktor sieht Roland Gut jedoch nicht auf der technischen Seite, sondern vielmehr auf der menschlichen, und zwar bei seinen Mitarbeitenden, die über sehr viel Know-how verfügen und sich in dem hoch dynamischen Umfeld ständig weiterentwickeln müssen. Eine schlanke Organisationsstruktur und ein grosser Entscheidungsspielraum sind da eine Selbstverständlichkeit. Aussergewöhnlich ist jedoch das Geschenk zum 50sten Geburtstag des Geschäftsführers, an dem sich neben der Familie auch alle Mitarbeitenden beteiligen. «Wir haben ein super-geniales Team und sind sehr gut aufgestellt mit einem jungen Management, das den Betrieb operativ hervorragend führt. Deswegen kann ich jetzt auch 3 Monate weg», beschreibt Roland Gut seine bevorstehende Auszeit von Juli bis September, die er zu einem grossen Teil auf seiner Harley verbringen wird.







Dienstleistungsbranche

## Günstig und einfach versus hochwertig und massgeschneidert

Marco Gehrig

- Wesentliche Merkmale: Geringer Kapitaleinsatz; starke Abhängigkeit vom Humankapital; starke Kundenorientierung; Branche mit ausgeprägter lokaler Verankerung; mehrheitlich Mikrounternehmen (starke Fragmentierung)
- Zur Dienstleistungsbranche zählen unter anderem folgende Subbranchen: Rechts- und Steuerberatung, Unternehmensberatungen, Architekten und Ingenieurbüros, Dienstleistungen aus Forschung und Entwicklung, Werbung, Reisebüros, Coiffeur, Treuhand, Vermittlung von Arbeitskräften, Floristen, Dienstleistung im Bereich Aus- und Weiterbildungen

Das Dienstleistungsgeschäft ist ein sogenanntes «People Business». Daher stehen bei der strategischen Profilierung eines Dienstleistungsunternehmens der Mensch und genauer die Mitarbeitenden und die Kunden im Zentrum. Dabei versuchen die Dienstleistungsun-

ternehmen Differenzierungsunterschiede und Alleinstellungsmerkmale im Vergleich zu ihren Mitbewerbern aufzubauen, da der Wettbewerb ausgeprägt und intensiv ist. Ein Abheben gegenüber der Konkurrenz erreichen die Dienstleister beispielsweise durch eine Fokussierung auf Marktnischen und -segmente, kombiniert mit einem erhöhten Nutzenangebot (hochwertig und massgeschneidert) und weit weniger durch eine Tiefpreisstrategie (günstig und einfach, vgl. Abbildung 28).

Die Differenzierung im Sinne «hochwertig und massgeschneidert» kann dabei durch zusätzliche Services erreicht werden. Diese zusätzlichen Services müssen darauf ausgerichtet sein, dem Kunden einen erkennbaren Mehrwert anzubieten. So kann beispielsweise ein Treuhänder seinen Mandanten auf steuerrechtliche Risiken oder auf mögliche Probleme in der Betriebswirtschaft hinweisen. Ein Coiffeur-Unternehmen kann neben dem traditionellen Geschäft auch kosmetische Dienstleistungen

### Differenzierung vs. Kostenführerschaft

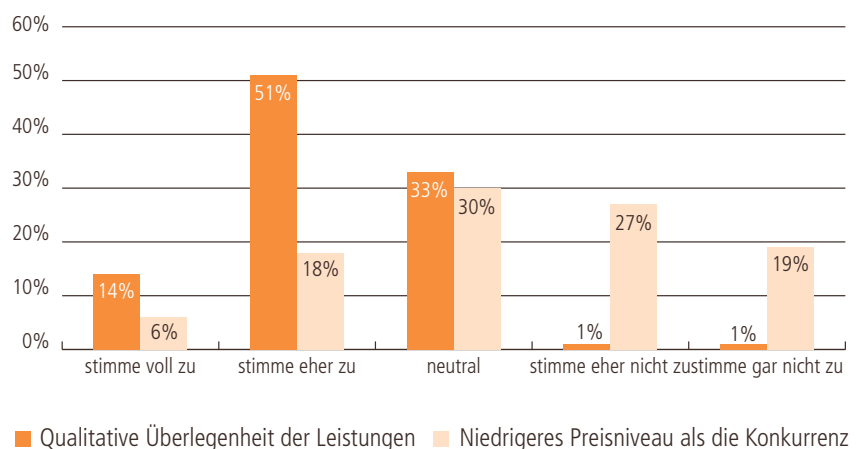


Abbildung 28: Strategiewahl der KMU in der Dienstleistungsbranche.

Quelle: IFU-FHS (2016)

anbieten. Oder ein Architekt berät seine Kunden umfassend, indem Bauinteressierte auf integrierte Baulösungen hingewiesen werden. So kann die Zufriedenheit des Kunden erhöht und damit auch eine stärkere Kundenbindung erreicht werden. Im Idealfall lassen sich damit auch erhöhte Beratungshonorare gegenüber dem Kunden rechtfertigen, wenn dieser die wahrgenommene Leistung und den Preis in einem sinnvollen Verhältnis sieht.

Eine Tiefpreisstrategie «einfach und günstig» ist eine simple Kostenführerschaft im lokalen Markt. Diese lässt sich erreichen, wenn die Kosten variabel ausgestaltet sind und die Löhne sehr tief festgelegt werden können. Sie wird von den befragten Unternehmen kaum verfolgt. Allen Dienstleistungsunternehmen gemeinsam sind die lokale Verankerung und eine intensive Kundennähe, was allgemein als ein wesentlicher strategischer Erfolgsfaktor im Dienstleistungsgeschäft gilt.

Innovation erfolgt bei Dienstleistungsunternehmen zumeist in kleinen Schritten. Das Erkennen von künftigen Trends und das Humankapital spielen dabei eine wichtige Rolle. Da die Mitarbeitenden ein zentraler Erfolgsfaktor sind, müssen diese entsprechend geführt werden. Schlanke Strukturen und ein hohes Mass an Entscheidungsspielraum im täglichen Geschäft sind von hoher Bedeutung (vgl. Abb. 29). Wenn die Mitarbeitenden den Freiraum vorfinden, um ihre Ideen und Verbesserungsvorschläge einbringen zu können, so kommt dies dem Kunden in Form von verbesserten Dienstleistungen zu Gute. Und dies wiederum bindet den Kunden stärker an ein Dienstleistungsunternehmen.

Eine klare und gemeinsame Vision ist im Dienstleistungsbereich wichtig, denn diese erhöht die Identifikation und die Motivation der Mitarbeitenden. Und durch die hohe Bedeutung des Personals sind Werte wie Vertrauen, Eigenverantwortung und Loyalität in der Dienstleistungsbranche weit wichtiger als in den übrigen Branchen.

### Die Mitarbeitenden haben grossen Entscheidungsspielraum bei der täglichen Arbeit

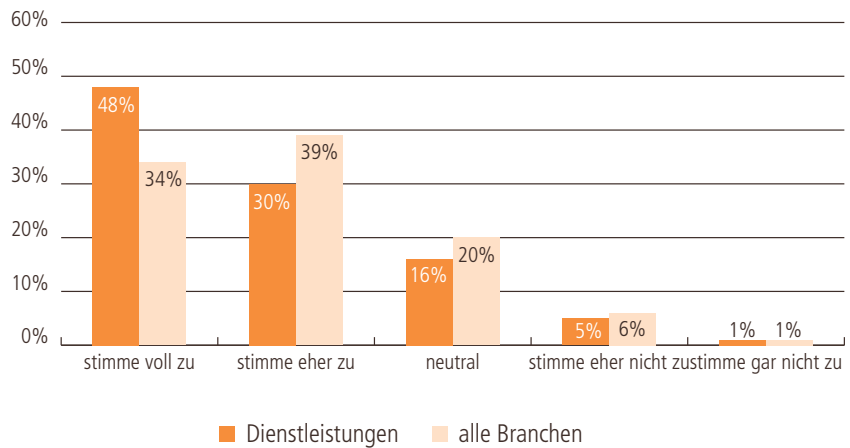


Abbildung 29: Entscheidungsspielraum der Mitarbeitenden.

Quelle: IFU-FHS (2016)

#### Kritische Erfolgsfaktoren

1. Im lokalen Markt auf langfristige Kundenbeziehungen setzen
2. Leistungsfähigen Mitarbeitenden Verantwortung übertragen und langfristig an das Unternehmen binden
3. Dienstleistungen bevorzugt als wertvoll-massgeschneidert-individuell an Stelle von preiswertstandardisiert positionieren

«Allen Dienstleistungsunternehmen gemeinsam sind die lokale Verankerung und eine intensive Kundennähe.»

## Pizolbahnen AG

### Take-aways:

- Klare Werte für die Mitarbeitenden: Gemeinsame beschlossene Werte können die Grundlage für Innovation, Erfolg und eine langfristige Bindung sein.
- Fokussierung: Ein Dienstleistungsunternehmen kann sich durch Service, Kompetenz und Verlässlichkeit von anderen Mitbewerbern differenzieren.
- Diversität in der Führung: Eine kritische Auseinandersetzung im Leitungs- und Verwaltungsorgan in einem Unternehmen kann Trends, künftige Bedürfnisse der Kunden und Innovationen positiv beeinflussen.

Die Pizolbahnen AG ist ein touristisch ausgerichtetes Unternehmen und betreibt vorrangig Bergbahnen und Skilifte am Pizol. Dieses nicht rein klassische Dienstleistungsunternehmen bietet seinen Gästen tourismusnahe Dienstleistungen. Der Pizol weist eine über 110-jährige Skigeschichte auf, bekannt für eine der schönsten und längsten Skiabfahrten in der Schweiz.

Zunehmende wettbewerbs- und preisintensive Konkurrenz aus dem grenznahen Ausland, die Effekte aus dem Klimawandel und der steigende Investitionsdruck sind wichtige Einflussfaktoren für den künftigen Erfolg des Unternehmens.

Die Pizolbahnen AG verfolgt eine strategische Fokussierung. Sie stärken das Sommerangebot mit der Marke «Heidi» und möchten damit Familien und Berginteressierte verstärkt ansprechen. Sie legt dabei Wert auf sichere Anlagen, ausgezeichnete Pistenqualität im Winter und auf ein vielfältiges, attraktives Angebot. Weiter legt das Management Wert auf eine gute Unternehmensführung mit Personen mit unterschiedlichen Erfahrungen und Kenntnissen.

Als Dienstleistungsunternehmen mit beschränkten Ressourcen und den beschriebenen Herausforderungen ist eine Fokussierung wohl eine der wenigen strategischen Optionen. Die Freundlichkeit und der empfundene Service sind gegenüber den Kunden der zentrale Faktor, um in diesem sehr wettbewerbsintensiven Geschäft zu bestehen. Die Mitarbeitenden bilden einen entscheidenden Faktor für den Erfolg der Pizolbahnen. Ihr Kontakt zu den Kunden kann ein Besuch im Pizolgebiet zu einem unvergesslichen Moment werden, der sich über die Mund-zu-Mund-Propaganda bezahlt machen kann. Eine Preis- oder Kostenführerschaft ist keine Option: zu stark ist der Schweizer Franken und zu gering das Marktpotenzial, um eine solche Strategie verfolgen zu können.

In Abweichung zu vielen anderen Unternehmen zeigt sich bei einer Bergbahn, dass die Mitarbeitenden an den Anlagen oft Teilzeitangestellte sind. Eine gewisse Fluktuation ist nicht atypisch. Im Sommer werden rund 25 Mitarbeitende, im Winter rund 90 Mitarbeitende beschäftigt. Viele von ihnen haben einen handwerklichen oder landwirtschaftlichen Beruf erlernt. Daher ist die Investition in Form von Weiterbildungen ein zentraler Faktor.

Werte sind für die Pizolbahnen AG für die Führung und die Wirkung zu den zentralen Anspruchsgruppen ausschlaggebend. Der Respekt gegenüber der Natur und die regionale Verankerung spielen dabei eine grosse Rolle. Der Mitarbeitende ist einer der zentralen Erfolgsfaktoren. Daher lebt die Pizolbahnen AG ihre Werte, richtet sich danach und hat diese verpflichtend in ihrem Leitbild dokumentiert.

«Die Freundlichkeit und der empfundene Service sind gegenüber den Kunden der zentrale Faktor.»







**Gesundheits- und Sozialwesen**

## Erfolg durch Qualität und Nähe zum Patienten

Wilfried Lux

- Wesentliche Merkmale: Relativ konjunkturunabhängige Branche; stark reglementiert; Preise sind in den meisten Fällen durch Pauschalen vorgegeben; Finanzkennzahlen und Umsatzwachstum liegen ähnlich wie in anderen Branchen; eher kapitalintensiv.
- Das Gesundheits- und Sozialwesen kann grob in folgende Subbranchen eingeteilt werden: Gesundheitswesen, Heime (ohne Erholungs- und Ferienheime), Sozialwesen (ohne Heime).

Die Nachfrage nach Gesundheitsdienstleistungen ist ungebrochen. Mit dem zunehmenden Alter bzw. der demografischen Veränderung in der Schweiz verbleibt die Nachfrage auf hohem Niveau, welche mit einem wachsenden Angebot bedient wird. Insbesondere die über 65-Jährigen weisen einen wachsenden Bedarf an Gesundheitsdienstleistungen auf. Die zunehmende Regulierung im Gesundheitswesen wird nach wie vor als wesentliche Ge-

fahr angesehen. Hingegen stellt das künftige Marktwachstum durch die demografische Entwicklung die wichtigste Chance im Gesundheitswesen dar. Aufgrund der hohen Regulierung, der Vergütung durch Fallpauschalen und durch die Standardisierung der Leistungen ist eine Differenzierung im Gesundheits- und Sozialwesen schwierig. Qualitätsstandards müssen natürlich eingehalten werden; man kann sich aber nur schwer durch überlegene Qualität differenzieren. Dies zeigt auch die Umfrage. 58 % der Teilnehmer aus dem Gesundheitswesen gaben an, dass ihre Leistungen denen der Konkurrenz qualitativ deutlich überlegen ist. Dies sind zwar immerhin mehr als die Hälfte der Befragten; beim gesamten Rücklauf waren es jedoch 64 %.

Bei der Frage, ob sich die Unternehmen auf Marktnischen konzentrieren sollten oder nicht, scheiden sich die Geister. 48 % der Befragten aus dem Gesundheitswesen konzentrieren sich demnach auf bestimmte Nischen, während 42 % dies nicht machen. Dies ist vermutlich

### Ausgesprochen hohe Kundennähe

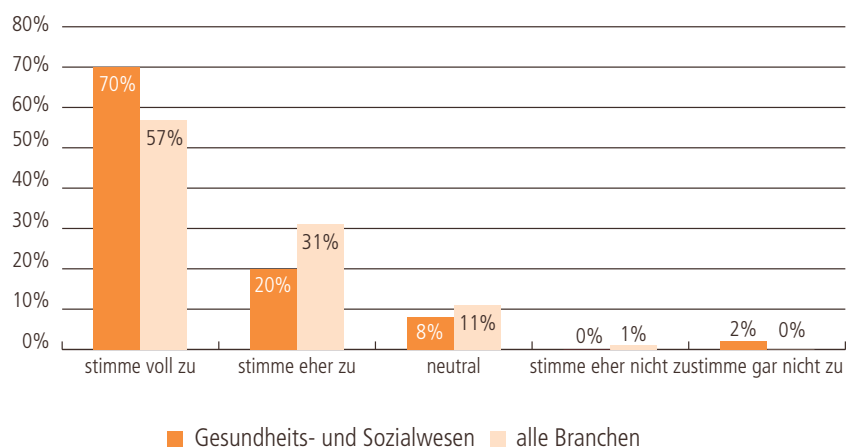


Abbildung 30: Differenzierung durch hohe Kunden- bzw. Patientennähe.

Quelle: IFU-FHS (2016)



abhängig davon, um welche Art von Leistung es im konkreten Einzelfall geht. Das beschriebene Zahnarztzentrum bietet alle Dienstleistungen «rund um Zähne» im Sinne von alles aus einer Hand an – also keine Nischenstrategie. Röntgenzentren oder Tumor- und Brustzentren sind dagegen Beispiele für Unternehmen im Gesundheitswesen, die eine Nischenstrategie verfolgen.

Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor ist die Kundennähe. 70 % aller Befragten aus dem Gesundheitswesen gaben an, eine ausgesprochen hohe Kundennähe zu leben und sahen deshalb die Nähe zu ihren Patienten als wesentlichen Erfolgsfaktor an (vgl. Abb. 30). Da im Gesundheitswesen der Mensch im Vordergrund steht, wahrscheinlich mehr als in allen anderen Branchen, ist diese Aussage nachvollziehbar.

Dies ist insbesondere deshalb eine Herausforderung, weil die Anzahl der Kunden bzw. Patienten im Gesundheits- und Sozialwesen besonders hoch ist. 65 % der Befragten gaben an, sehr viele Patienten zu haben (im Vergleich zu 39 % über alle Branchen). 80 % gaben an, viele bzw. sehr viele Patienten zu haben (im Vergleich zu 65 % über alle Branchen; vgl. Abb. 31).

Ein wesentlicher Schwerpunkt der diesjährigen Umfrage lag auf den Wertvorstellungen, die in den jeweiligen Unternehmen vorherrschen. Insgesamt über alle Branchen sind Vertrauen, Offenheit und Transparenz sowie Eigenverantwortung die wichtigsten Wertvorstellungen der Unternehmen. Im Vergleich mit dem gesamten Rücklauf fällt auf, dass – neben der Gesundheit der Mitarbeitenden – vor allem Vertrauen und Wertschätzung überdurchschnittlich wichtig ist im Gesundheits- und Sozialwesen. Dies zeigt auch das Fallbeispiel des Zahnarztzentrums. Nach einer gründlichen Einführung der Mitarbeitenden und Unterstützung durch Prozessbeschreibungen werden den Mitarbeitenden grössere Freiräume gegeben. Wichtig sind die Bedeutung des Teams und die gegenseitige Unterstützung.

## Anzahl Kunden

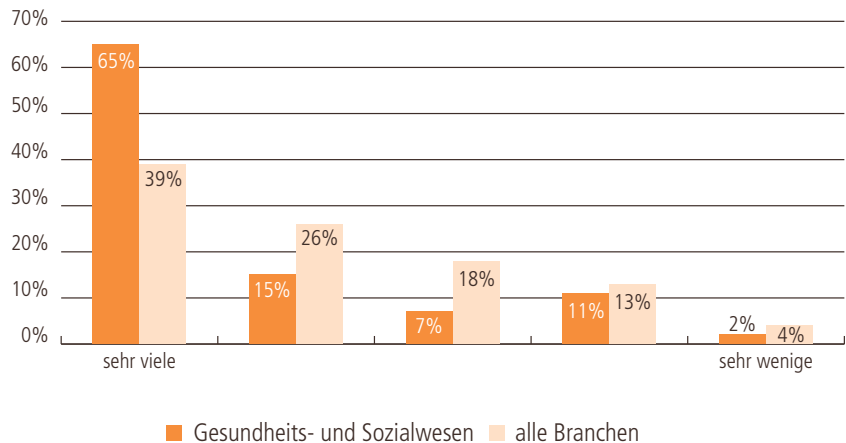


Abbildung 31: Patientenanzahl im Gesundheitswesen.

Quelle: IFU-FHS (2016)

### Kritische Erfolgsfaktoren

1. Hohe Qualität der Leistung und überdurchschnittliche Nähe zu Patienten bzw. Kunden sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren im Gesundheits- und Sozialwesen. Aufgrund der grossen Anzahl an Patienten stellt dies eine Herausforderung dar.
2. Die Nähe zum Patienten ist im Gesundheitswesen noch wichtiger als in anderen Branchen.
3. Wertschätzung und Vertrauen sind im Gesundheits- und Sozialwesen noch wichtiger als in anderen Branchen.

«Trotz immer stärkerem Kostendruck sind im Gesundheitswesen Vertrauen und Wertschätzung besonders wichtig.»

## Zahnarztzentrum.ch

### Take-aways:

- Kompetente und motivierte Mitarbeitende sind entscheidend
- Qualität wird durch Prozesskontrolle und Qualitätssicherung garantiert
- Die Strategie «Alles aus einer Hand» wird konsequent und sehr erfolgreich umgesetzt
- Kultur und Werte sind das A und O

Das Unternehmen «Zahnarztzentrum.ch» wurde 2003 in Zürich gegründet. Heute hat es etwa 640 Mitarbeitende, davon 178 Ärzte und 85 Dentalhygieniker. Mit insgesamt 33 Zahnarztzentren in der Deutschschweiz ist das Unternehmen finanziell sehr erfolgreich. Wie lässt sich diese Erfolgsgeschichte erklären? In Schweden waren damals bereits die sogenannten Volkszahnklinien weit verbreitet, Gemeinschaftspraxen, die alle Spezialisten direkt vor Ort haben. Die gebürtige Schwedin Sara Hürlimann nahm diesen Gedanken auf und gründete gemeinsam mit ihrem Mann das Unternehmen.

«Eines unserer Herzstücke ist die Qualitätssicherung», sagt Hürlimann. Die Abläufe sind stark reglementiert, im Qualitätshandbuch ist alles dokumentiert, der einzelne Arzt kann zum Beispiel noch entscheiden, ob er eine Keramik- oder eine Kunststofffüllung macht, der Prozess aber ist genau vorgeschrieben. Dadurch besteht wahrscheinlich weniger Freiraum als in anderen Praxen, aber die Qualität wird besser.

Strategisch verfolgt das Zahnarztzentrum einen «Alles-aus-einer-Hand»-Ansatz. Ob gewöhnliche Zahnkontrolle oder Kieferchirurgie bis hin zur psychologischen Beratung bei Angst vorm Zahnarzt, das Zentrum kann alles kompetent abdecken. Sara Hürlimann sieht auch einen

klaren Trend zu solchen Zentren. Obgleich die Nähe zum Patienten nie so gross sein kann, wie in einer Einzelpraxis, bemüht sich das Zentrum, dass der Patient stets vom selben Arzt behandelt wird.

Die Innovation liegt in der Dienstleistung selber. Das Zahnarztzentrum erfindet selbst nichts Neues, obgleich man viel forscht und publiziert. Man setzt aber State-of-the-Art Technologien und Prozesse ein. Kern des Leistungsangebotes ist eine hohe Qualität in der Dienstleistung.

Verglichen mit dem Branchendurchschnitt wird eher viel Werbung gemacht; das Unternehmen gibt knapp 1 % seines Umsatzes für Werbung aus. Man verfolgt weiterhin eine Wachstumsstrategie. Wenn die derzeitigen Filialen erst einmal voll ausgelastet sind, will man den Blick auf die Westschweiz und das Tessin lenken, später evtl. auf das benachbarte Ausland.

Das A und O des Unternehmens ist aber eine gute Kultur. Gutes Klima, Vertrauen und offene Kommunikation sind die wichtigsten Werte. Eine wichtige Frage bei Mitarbeitergesprächen ist dabei immer: Wie bereit bin ich, für einen Kollegen oder eine Kollegin einzuspringen? Bei der Personalauswahl wird sehr genau darauf geachtet, dass die neue Person ins Team passt. «Es ist demotivierend, jemanden dabei zu haben, der nicht mitzieht», sagt Hürlimann. In der Probezeit wird sehr viel kontrolliert, über Probleme wird geredet. Wer die Probezeit bestanden hat, ist in der Regel auch gut und bereit dies zu zeigen.



«Eines unserer Herzstücke ist die Qualitätssicherung. Im Qualitätshandbuch ist alles dokumentiert, es wird stark kontrolliert, was gemacht wird. Der Freiraum ist geringer als in anderen Praxen, aber dadurch wird auch die Qualität besser.»

## Verwendete Quellen

- BFS (2014). Marktwirtschaftliche Unternehmen nach Wirtschaftsabteilungen und Grössenklasse, 2012. Neuchâtel: Autor
- BFS (2016). Detailhandelsumsätze. Veränderung gegenüber Vorjahr. Bern: Autor
- Credit Suisse (2016). Branchenhandbuch 2016. Zürich: Autor
- Credit Suisse (2016). Retail Outlook 2016. Zürich: Autor
- IFU-FHS St.Gallen (2014). KMU-Spiegel 2014. Strategische Schlüsselfaktoren Schweizer KMU. St. Gallen: Autor
- IFU-FHS St.Gallen (2015). KMU-Spiegel 2015. Unternehmensnachfolge bei Schweizer Klein- und Mittelunternehmen. St. Gallen: Autor
- Miller, A. und Deuss G. (1993). Assessing Porter's Model in Terms of its Generalizability, Accuracy and Simplicity. In: Journal of Management Studies. No. 4, S. 553–585
- PwC (2016). Swiss Champions 2016.
- Scheuss, R. (2012). Handbuch der Strategien. Frankfurt / New York: Campus Verlag
- Swissmechanic (2016). Verluste bei den KMU in der MEM-Branche.
- Simon, H. (2012). Hidden Champions – Aufbruch nach Globalia. Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. Frankfurt / New York: Campus Verlag
- Seiler, A. (2004). Marketing. BWL in der Praxis IV. 7. Auflage. Zürich: Orell Füssli
- Waibel, R. (2015). Die 7 Prinzipien zum Unternehmenserfolg. München: Hanser
- Zook, Ch. & Allen J. (2012). Das Prinzip Baukasten. Harvard Business Manager, März 2012, S. 65–74

**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)

# Kontakt/Impressum

## **FHS St.Gallen**

Hochschule für Angewandte Wissenschaften  
Institut für Unternehmensführung IFU-FHS  
Rosenbergstrasse 59, Postfach  
9001 St.Gallen, Switzerland  
Tel. +41 226 13 80

[ifu@fhsg.ch](mailto:ifu@fhsg.ch)

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

## **Autoren**

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

## **Lesbarkeit**

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

## **Druck**

Schmid-Fehr AG, die multimediale Druckerei  
9403 Goldach, Switzerland







FHS St.Gallen  
Hochschule für Angewandte Wissenschaften  
Rosenbergstrasse 59, Postfach  
9001 St.Gallen, Switzerland  
Tel. +41 71 226 14 10

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

Besuchen Sie die FHS St.Gallen auch auf  
[www.facebook.com/fhsstgallen](https://www.facebook.com/fhsstgallen)