



FHO Fachhochschule Ostschweiz

KMU-Spiegel 2018

Veränderungen in Schweizer KMU

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



Inhalt

Das Wichtigste in Kürze: Fünf Erkenntnisse	5
Veränderungen in Schweizer KMU	7
Einleitung	8
Veränderungen aus der Sicht Schweizer KMU	11
Disruptive Veränderungen und neue Wettbewerber	16
Veränderte Märkte und neue Kundenbedürfnisse	20
Flexibilisierung und neue Arbeitsformen	24
Ausblick und Unternehmenserfolg	28
Branchenaspekte	30
Landwirtschaft	31
Produktion	35
Baubranche	39
Gastgewerbe	43
IKT-Branche	49
Dienstleistungen	53
Gesundheit	57
Handel	61
Kontakt/Impressum	67

Sponsoren

Diese Studie wurde realisiert mit freundlicher Unterstützung von:



Ihre Schweizer Versicherung
www.helvetia.ch



Prüfung – Treuhand – Steuern – Beratung
www.bdo.ch

Das Wichtigste in Kürze

Fünf Erkenntnisse

Viele Unternehmen stellen heute fest, dass sich der Wettbewerb zunehmend verschärft, Kunden immer anspruchsvoller werden und Mitarbeitende andere Erwartungen an ihr Arbeitsumfeld haben. Der KMU-Spiegel 2018 untersucht daher, welche Chancen und Risiken Veränderungen für Schweizer KMU bedeuten. Wie haben sich die Branchen in den letzten Jahren verändert? Wie haben sich Wettbewerber und Kunden verändert? Was hat sich für Mitarbeitende verändert? Was sind die zentralen Treiber für diese Veränderungen? Was bedeuten die Veränderungen für Schweizer KMU? Was können KMU tun, um wettbewerbsfähig zu bleiben? Diese und weitere Fragen werden auf der Grundlage einer schweizweit durchgeführten Umfrage beleuchtet. Aus den Ergebnissen können folgende fünf Erkenntnisse abgeleitet werden:

Erkenntnis I:

Schweizer KMU erwarten sowohl kurz- als auch langfristig grössere Veränderungen in ihrer Branche, sehen darin aber eher Chancen als Risiken. Zu den wichtigsten Treibern zählen der technologische Wandel und die Veränderung der Kundenbedürfnisse. Die verschiedenen Unternehmensbereiche sind unterschiedlich stark von Veränderungen betroffen. Am häufigsten wurden Marketing und Vertrieb, Produktion und Logistik, Kundendienst/Service sowie IT genannt. KMU nehmen branchenübergreifend eine deutlich spürbare Zunahme der Wettbewerbsintensität wahr.

Erkenntnis II:

Disruptive Veränderungen können für die etablierten Anbieter einer Branche eine substantielle Bedrohung darstellen. Schweizer KMU nehmen die Gefahr, die oftmals von neuen Wettbewerbern aus anderen Branchen ausgeht, unterschiedlich stark wahr. Handel und Gastgewerbe sehen grössere Bedrohungen, während die Gesundheitsbranche weniger besorgt zu sein scheint.

Erkenntnis III:

Auf der Marktseite müssen sich Schweizer KMU mit zunehmender Nachfrageunsicherheit und sich verändernden Kundenbedürfnissen auseinandersetzen. Während die Gesundheitsbranche von relativ stabilen Rahmenbedingungen ausgeht, sehen produzierende Unternehmen deutlich grössere Marktschwankungen. Flexibilität und Schnelligkeit haben mittlerweile für fast alle Branchen eine sehr hohe Bedeutung.

Erkenntnis IV:

Schweizer KMU verändern schrittweise ihre interne Struktur hin zu neuen, flexibleren Arbeits- und Organisationsmodellen, jedoch in unterschiedlichem Ausmass. Starke Veränderungen sind heute schon in der IKT-Branche feststellbar, mittlere im produzierenden Gewerbe und bei den Dienstleistungen. Weniger Freiräume bestehen in der Baubranche, im Gastgewerbe und in der Landwirtschaft.

Erkenntnis V:

Die befragten Unternehmen blicken insgesamt eher optimistisch in die nahe Zukunft. Bei den meisten Erfolgsindikatoren wie der Umsatzentwicklung überwiegen die positiven Erwartungen, während nur bei der Gewinnmarge in fast allen Branchen eher eine rückläufige Entwicklung vorausgesehen wird. Einzig in der IKT-Branche überwiegen auch hier die positiven Erwartungen leicht.

Dieser Bericht vertieft die skizzierten Erkenntnisse aus der Sicht Schweizer KMU und geht hierbei ausführlich auf branchenspezifische Besonderheiten ein.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre.

Institut für Unternehmensführung IFU-FHS,
Fachhochschule St.Gallen



Veränderungen in Schweizer KMU

Einleitung

«Wenn die Veränderungsrate innerhalb des Unternehmens niedriger ist als die Veränderungsrate ausserhalb, dann befindet sich das Unternehmen in ernsthaften Schwierigkeiten.»

Rigo Tietz
Franziska Weis

Diese Aussage stammt von Jack Welsh, ehemaliger CEO des amerikanischen Mischkonzerns General Electric, der für seine konsequente Unternehmensführung, aber auch seine radikalen Managementmethoden bekannt geworden ist. Der entscheidende Punkt besteht darin, dass die meisten strategischen Fehler in guten Zeiten gemacht werden und nicht etwa dann, wenn es einem Unternehmen schlecht geht. Denn wenn es im Unternehmen gut läuft, die Auftragsbücher gefüllt und die Kapazitäten ausgelastet sind, dann fällt es vielen schwer, Veränderungen zu erkennen. Gleichzeitig fällt es nochmals schwerer, strategische Massnahmen zu ergreifen, die heute als störend oder sogar schmerzlich empfunden werden, auch wenn sie langfristig die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sicherstellen sollen.

Eine strategische Krise kommt immer als Erstes, wird aber in der Praxis oftmals erst sehr spät erkannt, wenn beispielsweise die Erträge einbrechen oder gar die Liquidität gefährdet ist und somit das gesamte Unternehmen auf dem Spiel steht. Dann ist es in der Regel bereits zu spät, da der Handlungsrahmen zum Gegen-

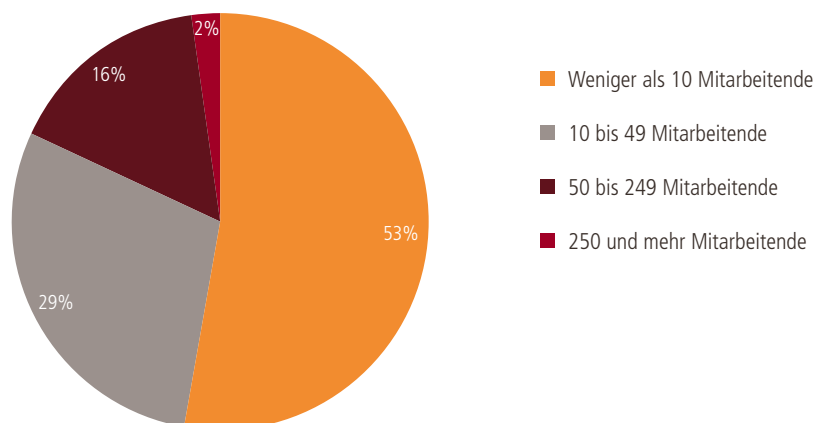
steuern nur noch klein ist. Der KMU-Spiegel 2018 untersucht daher, welche Chancen und Risiken Veränderungen für Schweizer KMU bedeuten.

Ziel der Studie

Viele Unternehmen stellen heute fest, dass sich der Wettbewerb zunehmend verschärft, Kunden immer anspruchsvoller werden und Mitarbeitende andere Erwartungen an ihr Arbeitsumfeld haben. Die vorliegende KMU-Studie beschäftigt sich daher mit Veränderungen im Wettbewerbsumfeld, bei Mitarbeitenden und bei Kunden. Folgende Fragestellungen stehen im Mittelpunkt der Untersuchung:

- Wie haben sich Branchen in den letzten Jahren verändert?
- Wie haben sich Wettbewerber und Kunden verändert?
- Was hat sich für Mitarbeitende verändert?
- Was sind die zentralen Treiber für diese Veränderungen?
- Was bedeuten die Veränderungen für Schweizer KMU?
- Was können KMU tun, um wettbewerbsfähig zu bleiben?

Wie viele Mitarbeitende beschäftigt Ihr Unternehmen?

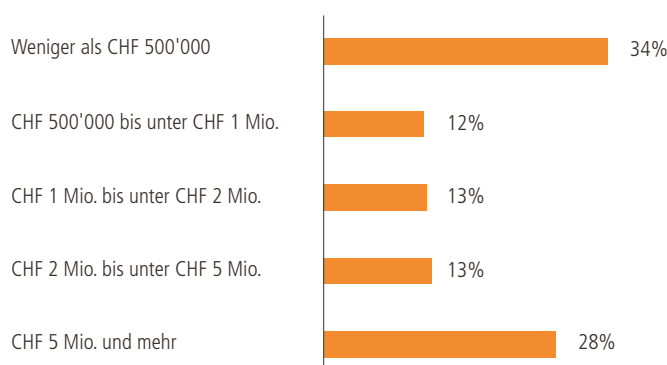


n=577

Abbildung 1: Anzahl Mitarbeitende

Quelle: IFU-FHS (2018)

Wie hoch war Ihr Umsatz im letzten Geschäftsjahr?



n=577

Abbildung 2: Umsatz

Quelle: IFU-FHS (2018)

Diese und weitere Fragen stehen im Mittelpunkt des diesjährigen KMU-Spiegels. Die Ergebnisse dieser Studie sollen praxisnahe Antworten liefern und mögliche Handlungsfelder für Unternehmen aufzeigen.

Vorgehen

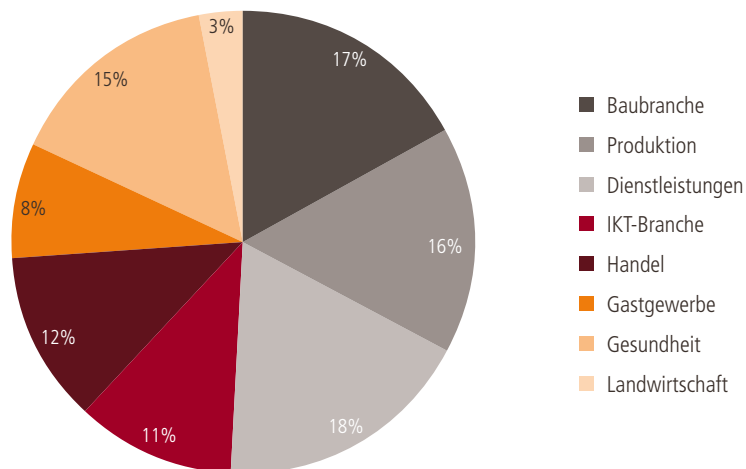
Die Ergebnisse und Erkenntnisse der diesjährigen Studie basieren auf einer schriftlichen Online-Befragung, die bei Schweizer KMU durchgeführt wurde. Um das Gesamtbild breiter abstützen und fundierter interpretieren zu können, wurden Experteninterviews mit Vertretern unterschiedlicher Branchenverbände geführt. Ausserdem gab es Gespräche mit Unternehmen, die praxisnahe Einblicke in die verschiedenen Themenbereiche ermöglichen.

Die Online-Befragung wurde im Januar 2018 durchgeführt. Die Stichprobe umfasst insgesamt 577 Fälle. Die Fragen wurden in der Regel von einem Mitglied der Geschäftsleitung beantwortet, da Veränderungen zumeist eine strategische Bedeutung für Unternehmen haben. Der Fokus der Untersuchung liegt auf kleinen und mittleren Unternehmen, die im Vergleich zu Grossunternehmen spezielle Eigenschaften und Besonderheiten aufweisen. Diese können bei Veränderungen sowohl Vorteile als auch Nachteile bedeuten. So können beispielsweise fehlende finanzielle oder personelle Ressourcen den Handlungsrahmen für strategische Massnahmen einschränken, während jedoch flachere Hierarchien oder die Nähe zu den Eigentümern

schnellere Entscheidungen ermöglichen können. Abbildung 1 zeigt, dass über die Hälfte der befragten Unternehmen weniger als zehn Mitarbeitende beschäftigen und somit zu den sogenannten Mikrounternehmen zählen. Kleinunternehmen mit 10 bis 49 Mitarbeitenden sind in der Stichprobe mit 29% vertreten, während 16% der Befragten 50 bis 249 Beschäftigte zählen und als mittlere Unternehmen gelten.

Die Grösse der Unternehmen, die an der diesjährigen Umfrage teilgenommen haben, spiegelt sich auch im Jahresumsatz wieder. Abbildung 2 macht deutlich, dass gut ein Drittel der befragten Unternehmen im letzten Geschäftsjahr einen Jahresumsatz von weniger als CHF 500'000 erzielten. Auf der anderen Seite erreichten deutlich mehr als ein Viertel (insgesamt 28%) einen Umsatz von mehr als CHF 5 Millionen. Diese Unternehmen kommen zumeist aus dem produzierenden Gewerbe. In dieser Branche werden im Vergleich mit den anderen Bereichen die höchsten durchschnittlichen Jahresumsätze erwirtschaftet.

In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?



n=577

Abbildung 3: Verteilung nach Branchen

Quelle: IFU-FHS (2018)

Die Besonderheit der Studie besteht darin, dass unterschiedliche Branchen, wie die dynamische Informations- und Kommunikationstechnologie-Branche (IKT-Branche), das produzierende Gewerbe oder die tendenziell eher stabile Baubranche unter die Lupe genommen wurden. Hierbei geht es darum, Gemeinsamkeiten, Unterschiede und Besonderheiten auszuarbeiten und Konsequenzen abzuleiten. In diesem Jahr wurden erstmalig auch landwirtschaftliche Betriebe aus dem primären Sektor befragt, da diese Branche in der Wahrnehmung der Schweizer Bevölkerung wichtige Aufgaben und Funktionen erfüllt. Abbildung 3 zeigt die Verteilung der untersuchten Branchen auf. Es wurde darauf geachtet, dass die Anzahl der Antworten in jeder Branche ausreichend ist, um den Ergebnissen eine möglichst hohe Aussagekraft beimessen zu können. Die Aussagen zur Branche Landwirtschaft sollten aufgrund ihrer geringen Fallzahl lediglich als Tendenzaussagen behandelt werden.

Aufbau

Die zentralen Erkenntnisse werden im nachfolgenden Gesamtüberblick dargestellt, der sich allgemein mit den Chancen und Risiken von Veränderungen in Schweizer KMU auseinandersetzt. In diesem Kontext werden die wichtigsten Treiber bzw. Auslöser für Veränderungen dargestellt und die in den Unternehmen am meisten betroffenen Bereiche aufgezeigt. Im zweiten

Abschnitt geht es um das Wettbewerbsumfeld der befragten KMU, wobei vor allem disruptive Veränderungen in den unterschiedlichen Branchen näher betrachtet werden. Der dritte Teil beschäftigt sich mit Veränderungen auf der Markt- und Kundenseite, wobei Aspekte wie Kundennutzen und Kundenmanagement in den Mittelpunkt rücken. Im vierten Abschnitt geht es um Veränderungen innerhalb der befragten Unternehmen, sodass insbesondere die Mitarbeitenden sowie die Bedeutung von flexiblen, neuen Arbeitsformen betrachtet werden. Der fünfte Teil stellt die aktuelle Situation Schweizer KMU anhand zentraler Erfolgsindikatoren überblicksartig dar.

Der KMU-Spiegel 2018 zeichnet ein umfassendes und facettenreiches Bild über Veränderungen in Schweizer KMU. Die Unterschiede und branchenspezifischen Besonderheiten werden in den Branchenberichten aufgezeigt, die mit informativen Praxisbeispielen die vorliegende Studie vertiefen.

Danksagung

Ein besonderer Dank gilt den Sponsoren der Studie. Der KMU-Spiegel 2018 konnte dank der finanziellen Unterstützung und der inhaltlichen Begleitung von Helvetia Versicherungen und BDO Schweiz durchgeführt werden.

Veränderungen aus der Sicht Schweizer KMU

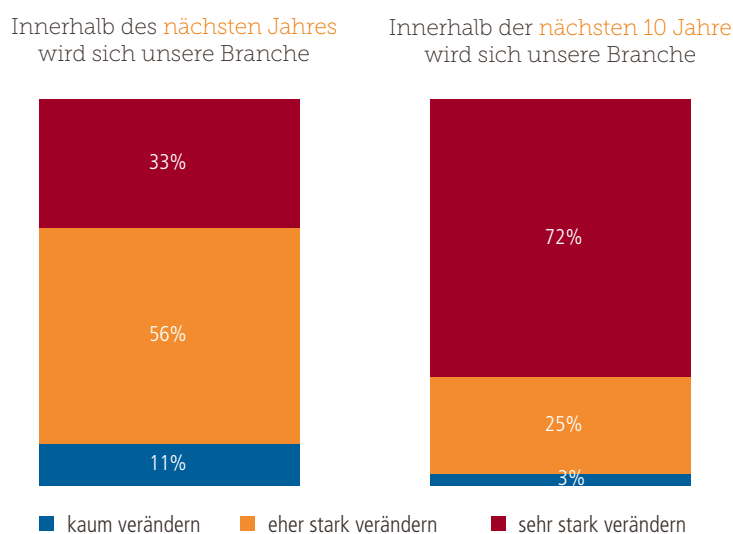
Rigo Tietz

Veränderungen haben eine grosse strategische Bedeutung, da sie die langfristige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen positiv oder negativ beeinflussen können. Dies verlangt von der Geschäftsleitung ein waches Auge und ein gutes Gespür für das erforderliche, das machbare und das zumutbare Mass an Veränderungen im eigenen Unternehmen. Die gute Nachricht besteht daher darin, dass vielen Schweizer KMU durchaus bewusst ist, dass sich in ihrer Branche innerhalb des nächsten Jahres einiges verändern wird. Abbildung 4 zeigt auf, dass rund ein Drittel der Befragten sogar von starken Veränderungen ausgehen. Noch deutlicher wird das Bild, wenn die Unternehmen weiter in die Zukunft blicken. Innerhalb der nächsten zehn Jahre wird es nach Meinung von über zwei Dritteln der Umfrageteilnehmer sehr starke Veränderungen geben.

Erwartungsgemäss geht man in schnelllebigen Branchen, wie IKT-Unternehmen, von grösseren Veränderungen aus, während beispielsweise in der Baubranche oder der Landwirtschaft die Uhren etwas langsamer zu ticken scheinen. Die Antworten der befragten Unternehmen aus der Baubranche haben gezeigt, dass einzelne Themen, wie beispielsweise «Building Information Modeling» zur Unterstützung der Planung und Erstellung eines Gebäudes mit digitalen Tools, mehr und mehr an Bedeutung gewinnen. Wenn man Branchenvertretern jedoch die Frage stellt, was sich in den letzten zehn Jahren tatsächlich verändert hat, dann kommen viele zum gleichen Erkenntnis. Die Art und Weise, wie ein Haus, eine Strasse oder ein Kanal gebaut werden, hat sich nicht fundamental verändert. In der Baubranche ist die Innovationsgeschwindigkeit folglich vergleichsweise niedrig. Ganz anders sieht es im IKT-Umfeld aus, wo das so genannte «Moore'sche Gesetz» (Moore's Law) gilt. Dieses besagt, dass sich die Anzahl der Komponenten in einem integrierten Schaltkreis alle 12 bis 24 Monate verdoppelt. Das bedeutet eine rasante Zunahme der Komplexität dieser Systeme, die

zu mehr Leistung führt und neue Anwendungen ermöglicht. Vor etwas mehr als 10 Jahren kam das erste iPhone auf den Markt. Heute können sich viele Menschen ein Leben ohne Smartphone kaum noch vorstellen. Die Veränderungen, die sich dadurch auch für Unternehmen anderer Branchen ergeben haben, sind substanziell – man denke nur an die zahlreichen Apps, die heute vielerorts eine wichtige Rolle spielen. Schliesslich gewinnen Informations- und Kommunikationstechnologien in allen Branchen zunehmend an Bedeutung. Bei jungen Start-ups aus unterschiedlichsten Bereichen sind IKT-Anwendungen fast immer ein zentraler Baustein des Geschäftsmodells.

Das Gesamtbild ist durchaus stimmig, Schweizer KMU sind vorgewarnt. Veränderungen können Chancen oder Risiken bedeuten, je nach Unternehmen und je nach Perspektive. In diesem Zusammenhang werden unterschiedliche Bilder sichtbar. Wenn man in den letzten Jahren etwas zu Veränderungen in den Medien gelesen oder gehört hat, dann standen diese oftmals im Zusammenhang mit dem Verlust von vielen Arbeitsplätzen. Manchmal kursieren hier dramati-



n=577

Abbildung 4: Veränderungen in Schweizer KMU

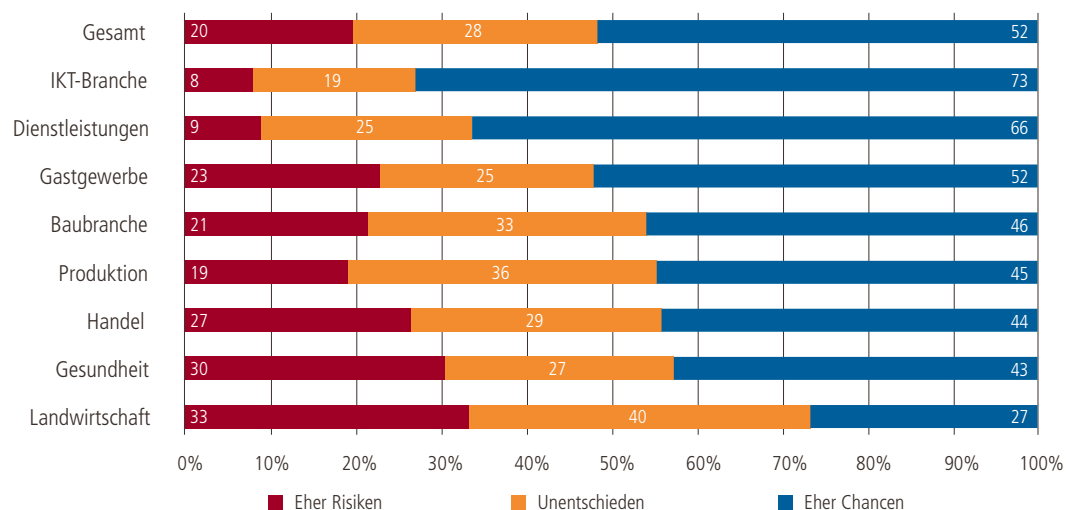
Quelle: IFU-FHS (2018)

sche Zahlen. Doch hier liegt ein klassischer Denkfehler vor: Es fällt uns viel leichter, Arbeitsplätze und Stellenprofile zu erkennen, die bedroht sind, als solche, die durch die Veränderungen neu entstehen. Dies zeigt die Geschichte der Automation sehr deutlich, die in gewissen Branchen ja schon seit 200 Jahren am Werk ist. Insgesamt sind hier mit grosser Regelmässigkeit mehr neue Stellen entstanden, als weggefallen sind. Einiges deutet darauf hin, dass dies auch für die kommenden 10 oder 20 Jahre der Fall sein wird. Insofern überrascht es auch nicht, dass die befragten Unternehmen der diesjährigen KMU-Studie im Hinblick auf zukünftige Veränderungen eher die positiven Seiten sehen. Wie aus Abbildung 5 ersichtlich wird, überwiegt der Optimismus. Mehr als die Hälfte aller Befragten sehen eher Chancen, während für nur rund 20% die Risiken überwiegen, der Rest ist bei dieser Frage unentschieden. Besonders optimistisch sind wiederum Unternehmen aus der IKT-Branche – fast drei Viertel sehen hier eher Chancen – und aus dem Dienstleistungssektor, wo für rund zwei Drittel der KMU die positiven Aspekte überwiegen. Etwas weniger optimistisch zeigen sich hingegen Unternehmen aus der Landwirtschaft. Bei nur etwas mehr als einem Viertel überwiegen die Chancen, während rund ein Drittel eher die Risiken sehen. Die übrigen Branchen liegen im Durchschnitt der Gesamtstichprobe.

Bei den offenen Antworten wurden als Risiken oftmals die Punkte Preiszerfall, Kostendruck und sinkende Margen, Globalisierung und zunehmender internationaler Wettbewerb, abnehmende Kundentreue und neue Kundenbedürfnisse sowie der Mangel an qualifiziertem Personal genannt. Bei den Chancen wurden Aspekte wie die Digitalisierung und Nutzung neuer Technologien, der Fokus auf bestimmte Marktnischen oder der Standort Schweiz in Verbindung mit der sehr positiven Aussenwahrnehmung als Synonym für Qualität und Zuverlässigkeit angegeben.

Was sind Treiber, Auslöser und Hintergründe für Veränderungen in den Unternehmen? Es gibt sowohl interne Treiber, die eine Veränderung auslösen können, beispielsweise ein Führungswechsel oder eine Unternehmenskrise. Auf der anderen Seite kann der Anstoss auch von aussen aus dem Unternehmensumfeld kommen, beispielsweise eine Wirtschaftskrise oder der Eintritt eines neuen Wettbewerbers. Ergebnisse der Studie zeigen, dass es für die befragten KMU zwei Haupttreiber für Veränderungen gibt: Hierzu zählen der technologische Wandel und Veränderungen der Kundenbedürfnisse. Abbildung 6 zeigt, dass im Gesamtdurchschnitt 56% aller Befragten den technologischen Wandel als einen der wichtigsten Treiber. Mehr als die Hälfte der KMU sehen sich mit veränderten Kundenbedürfnissen konfrontiert.

Wie bewerten Sie die zukünftigen Veränderungen in Ihrer Branche?

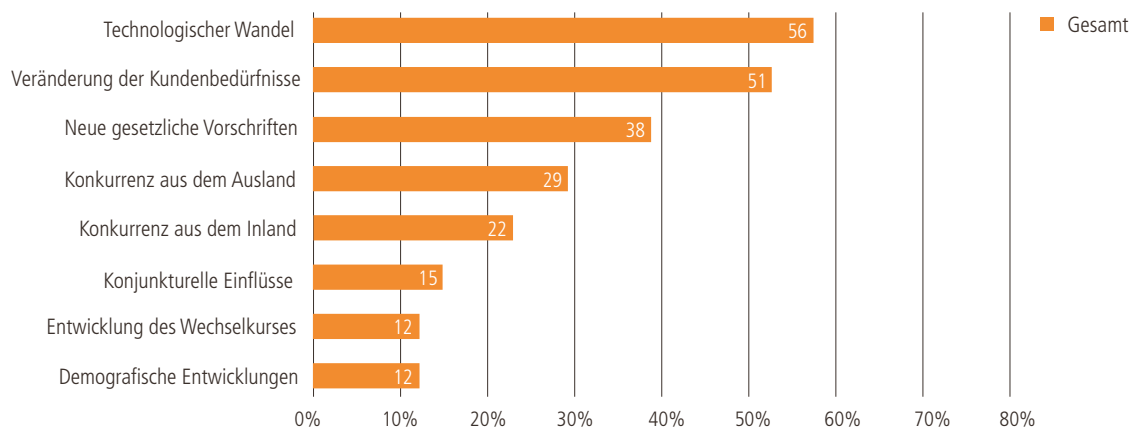


n=577

Abbildung 5: Chancen und Risiken

Quelle: IFU-FHS (2018)

Welches sind die wichtigsten Treiber für Veränderungen in Ihrem Unternehmen?



n=577 (Mehrfachantworten möglich)

Abbildung 6: Treiber für Veränderungen

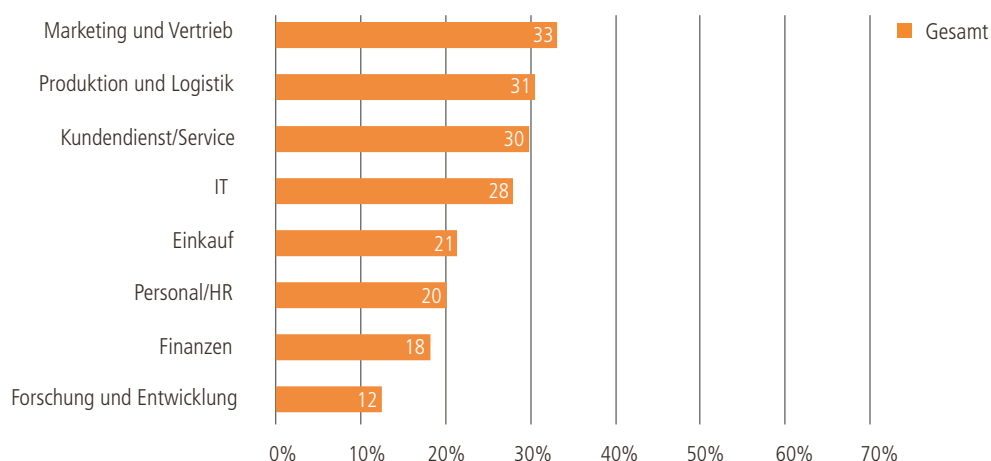
Quelle: IFU-FHS (2018)

Der technologische Wandel betrifft alle Unternehmen und umfasst unter anderem Veränderungen im Rahmen der zunehmenden Nutzung digitaler Technologien. Dieser Aspekt ist für Unternehmen aus der IKT-Branche und aus dem Dienstleistungssektor besonders wichtig, während KMU aus den Bereichen Gastgewerbe, Gesundheit und Landwirtschaft diesen Punkt tendenziell etwas weniger Bedeutung beimessen.

Die Veränderung der Kundenbedürfnisse ist für Unternehmen oftmals schwer greifbar. Der ehemalige Harvard-Professor Theodore Levitt sagte hierzu sinngemäss: «Menschen wollen keine Bohrmaschine kaufen, sie wollen ein Loch in

der Wand.» Und selbst diese Aussage greift noch zu kurz. Denn eigentlich wollen Kunden gar kein Loch in der Wand haben, sondern ein Bild aufhängen, die neue Lampe aufhängen oder das Regal sicher befestigen. Löcher in der Wand sind für diese Aufgaben nicht zwingend notwendig, manchmal sogar lästig, wenn sie beim nächsten Umzug wieder entfernt werden müssen. Die Veränderung der Kundenbedürfnisse spielt vor allem für Unternehmen aus dem Gastgewerbe eine zentrale Rolle, während KMU aus der Baubranche, der Landwirtschaft und dem Gesundheitswesen diesen Punkt etwas weniger stark gewichten als der Gesamtdurchschnitt.

Welche Unternehmensbereiche sind am stärksten von Veränderungen betroffen?



n=577 (Mehrfachantworten möglich)

Abbildung 7: Bereiche im Unternehmen

Quelle: IFU-FHS (2018)

Veränderungen sind grundsätzlich für alle Bereiche eines Unternehmens relevant, allerdings sind diese unterschiedlich stark betroffen. Abbildung 7 zeigt die Unterschiede im Gesamtüberblick auf und macht deutlich, dass die Bereiche Marketing und Vertrieb, Produktion und Logistik, Kundendienst/Service sowie IT von den befragten KMU am häufigsten genannt wurden. Zwischen den Branchen gibt es noch deutlichere Unterschiede. Marketing und Vertrieb sind beispielsweise für die Sektoren Gastgewerbe, Landwirtschaft und Handel besonders wichtig, während Unternehmen aus dem Bereich Gesundheit in diesem Punkt kaum Veränderungen wahrnehmen. Viele landwirtschaftliche Betriebe versuchen mittlerweile, ihre Produkte direkt über den eigenen Hofladen zu vermarkten, da Frische und Regionalität für Kunden immer wichtiger werden. Einige Unternehmen (wie etwa die Juckerfarm im zürcherischen Seegraben) haben sich zu einem Erlebnisbauernhof entwickelt und vermarkten sich als Ausflugsziel und Veranstaltungsort. Der direkte Kontakt zum Endkunden erfordert dann deutlich höhere Anstrengungen im Marketing, insbesondere bei Werbung und Kommunikation.

Produktion und Logistik sind besonders wichtig für Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe und der Landwirtschaft, während diese Themen für KMU aus der IKT-Branche, dem Gastgewerbe und der Gesundheitsbranche eine eher untergeordnete Rolle spielen. Produzierende Unternehmen können sich am Standort Schweiz in der Regel nur dann behaupten, wenn sie bei ihren Prozessen einen hohen Automatisierungsgrad erreichen und bei ihren Produkten der Konkurrenz aus dem Ausland immer einen Schritt voraus sind.

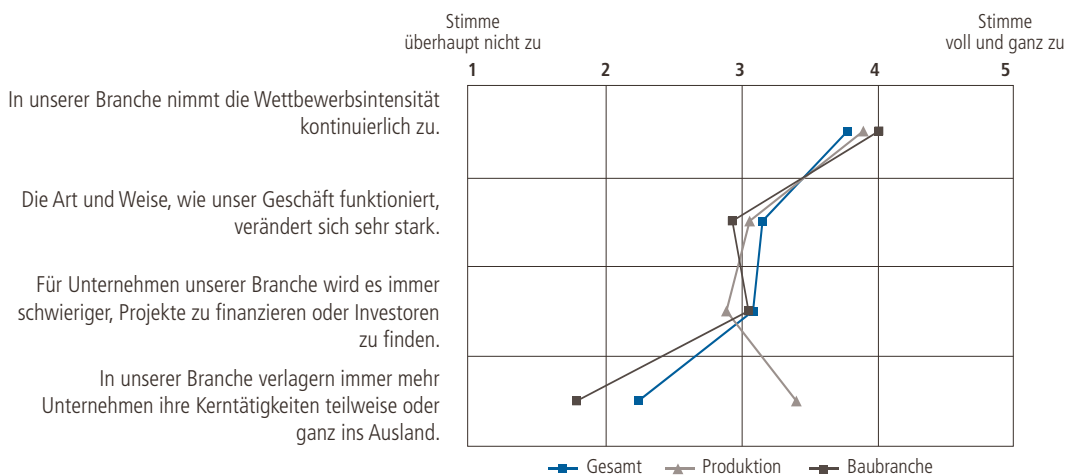
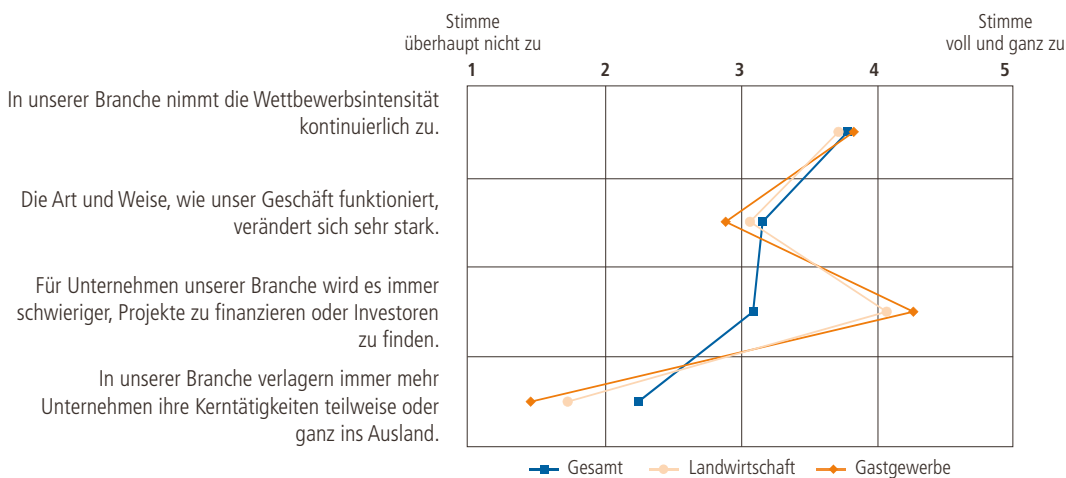
Kundendienst und Service gehören im Gastgewerbe und im Gesundheitsbereich zu den Bereichen, die am stärksten von Veränderungen betroffen sind. Deutlich weniger ist dies hingegen in Landwirtschaft und Produktion der Fall. Durch die Kundenbewertungen auf Online-Portalen werden beispielsweise die positiven wie auch negativen Erfahrungen von Restaurant- oder Hotelgästen geteilt und transparent gemacht, so dass sich die Rolle der Kunden stark verändert hat. Ein freundlicher Service kann den

Unterschied ausmachen, wenn es um die Wahl des nächsten Urlaubsziels geht.

Der Bereich IT verändert sich zwar im Zuge der Digitalisierung in allen Unternehmen, jedoch gibt es für KMU aus der IKT-Branche mit Abstand die grössten Veränderungen. Der Bereich Informatik nimmt rasant an Komplexität zu, so dass es für Unternehmen schwierig ist, Generalist zu bleiben und die Übersicht zu behalten. Die Spezialisierung wird folglich noch weiter zunehmen. Im Softwarebereich werden Entwicklungsintervalle immer kürzer, IT-Applikationen zunehmend ins Internet verlagert, und einzelne Applikationen müssen miteinander vernetzt und zu einer Gesamtlösung zusammengefügt werden. Folglich müssen Softwareentwickler ihre eigene IT-Umgebung sowie ihre Entwicklungstools und Infrastruktur permanent anpassen, um den Anforderungen gerecht zu werden.

Abbildung 8 zeigt beispielhaft auf, welche Auswirkungen Veränderungen für KMU aus unterschiedlichen Branchen haben. Die befragten Unternehmen nehmen tendenziell eine starke Zunahme der Wettbewerbsintensität wahr. Bei diesem Punkt gibt es keine grossen Unterschiede zwischen den untersuchten Branchen. Die Veränderungen im Hinblick auf das Geschäftsmodell werden branchenübergreifend als durchschnittlich eingeschätzt. Deutliche Unterschiede gibt es hingegen bei der Frage zur Finanzierung. Unternehmen aus den Bereichen Landwirtschaft und Gastgewerbe fällt es zunehmend schwer, für ihre Vorhaben eine Finanzierung zu realisieren oder Investoren zu gewinnen. Die Verlagerung von Kernaktivitäten ins Ausland spielt aus Sicht der Studienteilnehmer vor allem für produzierende Unternehmen eine wichtige Rolle. Grosse Industrieunternehmen verteilen ganz bewusst ihre wertschöpfenden Tätigkeiten auf unterschiedliche Währungsräume, um Schwankungen besser ausgleichen und Risiken entsprechend abfedern zu können. KMU mit begrenzten Ressourcen steht dieser Weg nur eingeschränkt zur Verfügung. Dennoch zeigen die Ergebnisse, dass diese Thematik für die Branche deutlich wichtiger ist als für Unternehmen aus anderen Bereichen.

Was sind die Auswirkungen von Veränderungen?



n=577

Abbildung 8: Auswirkungen von Veränderungen

Quelle: IFU-FHS (2018)

Fazit:

Schweizer KMU erwarten sowohl kurz- als auch langfristig grössere Veränderungen in ihrer Branche, sehen darin aber eher Chancen als Risiken. Zu den wichtigsten Treibern zählen der technologische Wandel und die Veränderung der Kundenbedürfnisse. Die verschiedenen Unternehmensbereiche sind unterschiedlich stark von Veränderungen betroffen, am häufigsten wurden Marketing und Vertrieb, Produktion und Logistik, Kundendienst/Service sowie IT genannt. KMU nehmen branchenübergreifend eine deutlich spürbare Zunahme der Wettbewerbsintensität wahr.

Disruptive Veränderungen und neue Wettbewerber

Roland Waibel

Roaming und SMS-Dienste waren über viele Jahre die Milchkuhe der Telekombranche. Heute werden die Erträge immer kleiner, denn WhatsApp und Co. machen den etablierten Anbietern das Leben schwer. Die neuen Wettbewerber kommen auch nicht etwa aus der gleichen, bekannten Branche, sondern aus einem ganz anderen Bereich. In diesem Fall sind es die großen Internetgiganten, die den Unternehmen aus der Telekombranche einen Teil des lukrativen Geschäfts streitig machen. Ähnliche Entwicklungen sind derzeit auch in vielen anderen Branchen wie Medien, Finanzdienstleistungen oder Automobilindustrie zu beobachten. Sie befinden sich allerdings oftmals noch ganz am Anfang.

Wenn eine bestehende Branche durch neue Angebote «umgepflügt» wird und diese einen wesentlichen Teil der bestehenden Produkte und Dienstleistungen ersetzen, dann handelt es sich in der Regel um disruptive Veränderungen. Diese können das Wettbewerbsumfeld sehr stark durchschütteln, wie es das Beispiel der Musikindustrie eindrücklich zeigt. Viele Führungskräfte, die heute in der Geschäftsleitung den Kurs ihrer Unternehmen bestimmen, zählen noch zu der Generation, die mit Kassetten und Schallplatten aus Vinyl gross geworden ist. Dann kam die Compact Disc, die einen massgeblichen technischen Fortschritt darstellte, da

sie die digitale Speicherung von Audiodaten ermöglichte, mehr Musiktitel darauf Platz fanden und sich die Tonqualität enorm verbesserte. Man hatte plötzlich das Gefühl, zu Hause in einem Konzertsaal zu sitzen. Die Compact Disc war eine Produktinnovation. Sie stellte für die Musikindustrie, die massgeblich durch den Verkauf von Tonträgern geprägt war, jedoch keine disruptive Bedrohung dar. Im Gegenteil: Die bestehenden Anbieter konnten ihre Umsätze weiter steigern. Die Disruption setzte in der Branche erst später ab dem Jahr 2000 in zwei Stufen ein. Ein immer flächendeckenderes und schnelleres Internet sowie die mp3-Technologie machten die Speicherung und Übertragung von Musik auf Computern und tragbaren Musikabspielgeräten leicht und einfach möglich. Zuerst kam Apple mit der Download-Plattform iTunes, auf der man sich einzelne Titel von vielen verschiedenen Musikern herunterladen konnte. Heutzutage sind es Spotify und weitere Streaming-Plattformen, welche in einem Abo praktisch unlimitiert Musik zur Verfügung stellen. Die bestehenden Anbieter von klassischen Tonträgern haben an die neuen Wettbewerber massiv Umsätze verloren, da diese die Wünsche der Hörer einfacher, günstiger und letztendlich auch besser erfüllen konnten. Die Disruption kommt also oft wie eine Abrissbirne daher, die den bisherigen Firmen die Umsätze zerschlägt.



Abbildung 9: Disruptiver Tornado

Quelle: Universal Music (2015)

Umsatzrückgang physischer Medien

Indexierte Umsatzentwicklung:

Veränderung in Prozent seit 2007

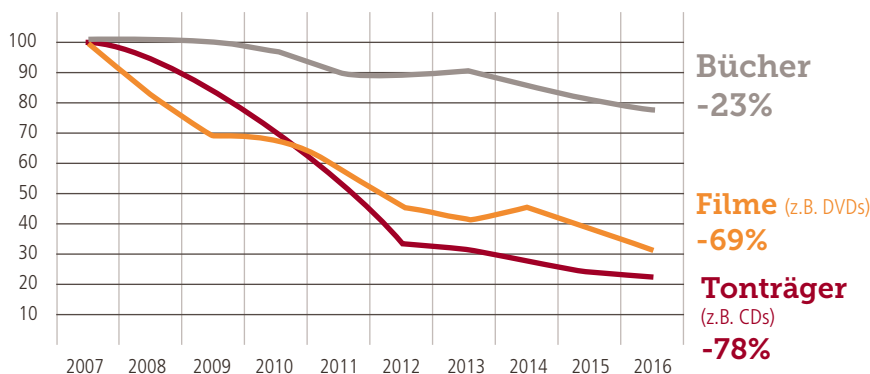


Abbildung 10: Umsatzrückgang bei physischen Medien

Quelle: Statista

Ein aktuelles Beispiel zu Musik und Büchern aus der Schweiz ist Ex Libris. Der Umsatz mit Tonträgern ist in den letzten sieben Jahren um 70% eingebrochen, und in den anderen Bereichen – dem Verkauf von Filmen oder Büchern – sieht es nicht viel besser aus. Ex Libris schliesst zahlreiche Filialen, sodass am Ende nur noch wenige Standorte übrigbleiben. Dennoch ist dem Unternehmen die Veränderung bzw. die Transformation in den Onlinehandel gut gelungen. Mehr als 60% des Umsatzes wird bereits über das Internet generiert, sodass Ex Libris mittlerweile zu den Top 10 im gesamten Schweizer Onlinehandel zählt. Das Unternehmen hat die disruptive Veränderung gut gemeistert, musste aber kräftig Federn lassen, d. h. einen Umsatzrückgang verkraften, Filialen schliessen und Stellen abbauen.

Ein weiteres Beispiel ist die Computerbranche. Zu Beginn haben grosse Mainframe-Computer ganze Wohnzimmer gefüllt. Sie waren ausgesprochen teuer, sodass sich nur das Militär, Universitätsbibliotheken und wenige Grossfirmen so ein Gerät leisten konnten. Zu der Zeit fiel der denkwürdige Satz: «Ich denke, dass es einen Weltmarkt für vielleicht fünf Computer gibt.» Er kam nicht etwa von einem, der sich in der Branche nicht auskannte, sondern vom damaligen IBM Chef Thomas Watson. Ein Wendepunkt stellte das Jahr 1976 dar: Der erste PC (Apple I) kam auf den Markt. Im Vergleich zu den Main-

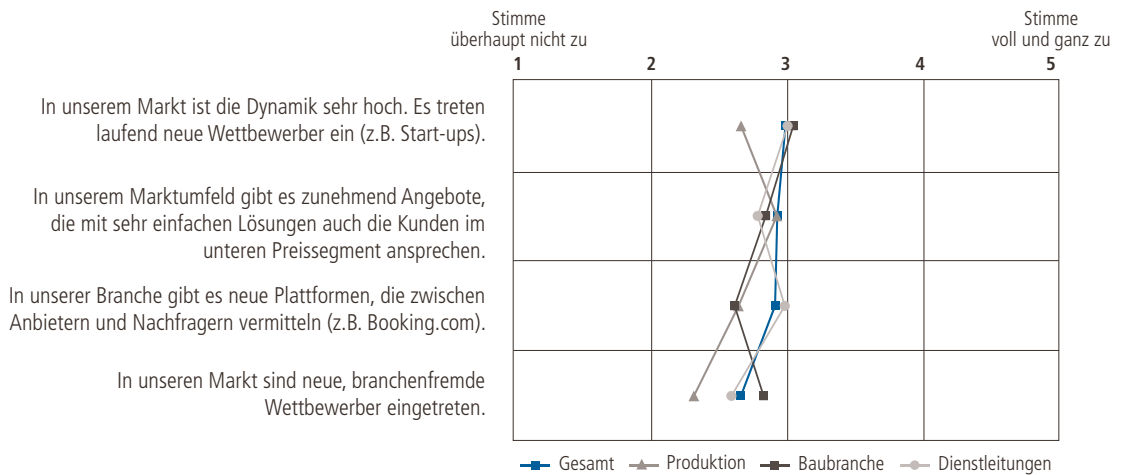
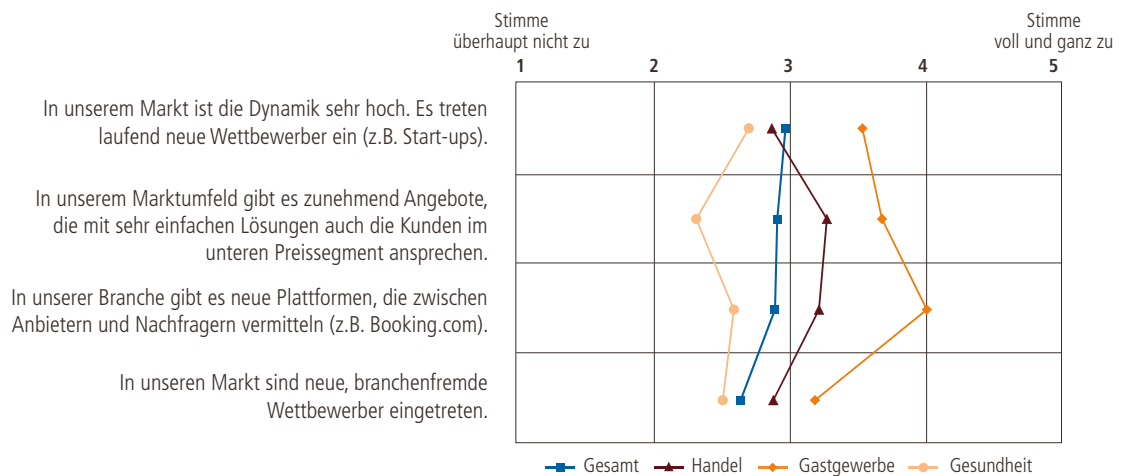
frame-Computern schnitten PCs bezüglich Rechenleistung deutlich schlechter ab. Für viele Kunden – kleinere Unternehmen oder Privatpersonen – war diese Leistung aber völlig ausreichend, d. h. für die Bedürfnisse vieler Nachfrager gut genug. Ausserdem war der Preis deutlich niedriger, sodass sich viel mehr Kunden einen Computer leisten konnten. So konnte Bill Gates 1980 für Microsoft eine neue Vision verkünden: «A computer on every desk and in every home.» Die Rechenleistung der PCs wurde dann laufend besser, sodass die grossen Mainframe-Computer mit der Zeit verdrängt wurden. Heute hat ein Handy deutlich mehr Rechenleistung als der Bordcomputer bei der Mondlandung 1969. Mittlerweile wurde der PC aus vielen Bereichen von Smartphones und Tablets verdrängt.

Zusammenfassend bedeuten disruptive Veränderungen: Neue Produkte tauchen auf, die einfacher und meist günstiger als die bestehenden Angebote sind. Viel mehr Menschen können sich nun diese Produkte leisten, die deren Bedürfnisse gut genug erfüllen, aber in der Regel weniger leistungsstark als die bestehenden Produkte sind. Der disruptive Tornado pflügt die betroffenen Branchen kräftig um – das ist an den massiven Umsatzrückgängen zu sehen, die etablierte Unternehmen stark treffen können. Welche Branchen sind von der Disruption besonders betroffen? Zunächst einmal handelt es

sich um Branchen, deren Produkte digitalisiert werden können: Man kann diese praktisch ohne Zusatzkosten verbreiten, wie z. B. Musik- und Video-Streaming, Online-Zeitungen und E-Books oder die Leistungen von Druckereien. Aber auch bei weiteren Branchen ist eine disruptive Bedrohung absehbar. Im Banking kommen beispielsweise Online-Plattformen auf, die

Kredite an KMU oder Privatpersonen vermitteln. Hochschulen und Universitäten sind von E-Learning-Angeboten betroffen, Teile der Industrie vom 3D-Druck und im Gesundheitswesen spielen Apps für die Selbstdiagnose und Toolkits für die Selbstmedikation eine zunehmend wichtige Rolle.

Wie verändert sich das Wettbewerbsumfeld in Ihrer Branche?



n=577

Abbildung 11: Disruptive Veränderungen

Quelle: IFU-FHS (2018)

Woran erkennt man eine disruptive Veränderung in einer Branche? Oftmals sind folgende Trends und Entwicklungen zu beobachten: Es gibt neue Wettbewerber aus anderen Branchen, sodass es immer schwieriger wird, die Grenzen der eigenen Branche zu bestimmen. Die Dynamik in der Branche ist sehr hoch. Es werden beispielsweise viele neue Start-ups gegründet, die mit neuen Technologien und innovativen Geschäftsmodellen in den Markt eintreten. Dies können neue Plattformen sein, die zwischen Anbietern und Nachfragern vermitteln und einen Teil der Wertschöpfung für sich beanspruchen. Auch gibt es zunehmend Angebote, die mit sehr einfachen Lösungen die Kunden im unteren Preissegment ansprechen. Abbildung 11 (oberer Teil) zeigt auf, dass sich von den befragten KMU die Firmen aus dem Handel und Gastgewerbe deutlich stärker von disruptiven Veränderungen bedroht sehen als der Gesamtdurchschnitt.

Der Handel ist sehr stark von disruptiven Veränderungen betroffen. Viele Detaillisten fokussieren sich darum auf ganz spezifische Nischen und ziehen sich in Bereiche zurück, wo die disruptive Bedrohung noch geringer scheint. Eine hohe Beratungs- und Servicequalität gehört als Selbstverständlichkeit zum Geschäftskonzept dazu. Diesen Firmen fällt es aber schwer, auch im unteren Preissegment eine Antwort auf die zunehmende Konkurrenz aus dem Ausland und von Online-Anbietern zu finden. Dahinter steckt die Angst, sich selbst zu konkurrenzieren. Dazu hat Steve Jobs gesagt: «Wenn wir uns nicht selbst kannelisieren, wird es jemand anderes tun». Auffällig ist weiter, dass sich die befragten KMU aus der Gesundheitsbranche von disruptiven Veränderungen wenig beeindruckt zeigen. Denn die Gesundheitskosten kennen seit vielen Jahren nur eine Richtung – aufwärts. Das gilt auch für die Schweiz. Dies eröffnet den Raum für einfache Lösungen, die Kosten sparen und gleichzeitig die Behandlungsqualität für die Patienten steigern. Smartphone-Apps für Erstuntersuchungen, Diagnosen und zur Selbstmedikation könnten zukünftig zu einer disruptiven Bedrohung werden. Denn diese Lösungen sind unkompliziert, da man schnell und zeitsparend einfache Untersuchungen selbst erledigen kann

und der Arztbesuch nicht mehr notwendig ist. Die Angebote sind ortsunabhängig und können viele Menschen erreichen, die beispielsweise nicht gerne zum Arzt gehen oder nicht mehr so mobil sind.

Die Abbildung 11 (unterer Teil) verdeutlicht, dass die übrigen Branchen (Produktion, Bau, Dienstleistungen) die disruptive Bedrohung insgesamt als mittelstark einstufen und in etwa mit dem Gesamtdurchschnitt korrespondieren. Die Schweizer Industrie brummt zwar wieder, aber dennoch gibt es hier in einigen Teilbranchen disruptive Veränderungen. Hersteller von Druckmaschinen müssen sich mit dem Digitaldruck, Teile der Industrie mit dem 3D-Druck auseinandersetzen. Diese Technologien sind zu Beginn nur bei kleineren Auflagen oder Stückzahlen wirtschaftlich sinnvoll einsetzbar, auch die Qualität kann anfänglich nicht mit den etablierten Herstellungsverfahren, wie Offset-Druck oder Spritzguss, mithalten. Jedoch verbessert sich die Technologie im Laufe der Zeit immer weiter, sodass laufend Anwendungsbereiche hinzukommen. Auch der Dienstleistungssektor bleibt von disruptiven Veränderungen nicht verschont. Immer mehr Bereiche geraten durch smarte Apps und Softwarelösungen unter Druck, z. B. Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer, Treuhänder oder Personaldienstleister. Mit einfachen und anwenderfreundlichen Applikationen können Firmen viele Aufgaben selbst erledigen und brauchen keine externe Unterstützung mehr.

Fazit:

Disruptive Veränderungen können für die etablierten Anbieter einer Branche eine substantielle Bedrohung darstellen. Schweizer KMU nehmen die Gefahr, die oftmals von neuen Wettbewerbern aus anderen Branchen ausgeht, unterschiedlich stark wahr. Handel und Gastgewerbe sehen grössere Bedrohungen, während die Gesundheitsbranche weniger besorgt zu sein scheint.

Veränderte Märkte und neue Kundenbedürfnisse

Rigo Tietz

Wir leben heute in einer VUCA-Welt. Was heisst das? Das Akronym VUCA steht für die englischen Begriffe Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity und somit stellvertretend für die Veränderungen der Märkte und der Rahmenbedingungen für den Unternehmenserfolg (vgl. Abbildung 12). Dies bedeutet, dass sich Unternehmen mit zunehmender Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität auseinandersetzen müssen. Dies gilt insbesondere für die Marktseite, auf der Unternehmen mit einer wachsenden Nachfrageunsicherheit und sich verändernden Kundenbedürfnissen konfrontiert sind. Um es auf den Punkt zu bringen: Es ist schwieriger geworden, auf dem Markt langfristig erfolgreich zu sein.

Der Begriff VUCA entwickelte sich in den 1990er Jahren im Umfeld einer amerikanischen Militärhochschule und verbreitete sich später auch in andere Bereiche, in denen Strategie und Führung einen hohen Stellenwert einnehmen. Volatilität bedeutet Unbeständigkeit und wird als Indikator verwendet, um die Schwankungsbreite bzw. das Ausmass der Veränderungen einer bestimmten Grösse zu messen. Hierbei kann es sich um Preisschwankungen, Nachfragemengen oder Absatzzahlen handeln. Ein Beispiel für eine sehr hohe Volatilität ist sicher-

lich der Kursverlauf der Kryptowährung Bitcoin, der gegenwärtig sehr stark einer Achterbahnfahrt gleicht. Unsicherheit wird oftmals mit Risiko gleichgesetzt, jedoch stehen hinter den beiden Begriffen nicht ganz die gleichen Bedeutungen. Bei Unsicherheit ist die Wahrscheinlichkeit eines bestimmten Ereignisses unbekannt, beispielsweise der Markterfolg eines neuen, innovativen Produktes. Hingegen ist beim Risiko die Wahrscheinlichkeit für ein bestimmtes Ereignis bekannt (z. B. Regenrisiko), sodass grundsätzlich eine Absicherung gegenüber etwaigen negativen ökonomischen Auswirkungen möglich ist. Darüber hinaus gibt es bei unternehmerischen Problemen und Fragestellungen zumeist sehr viele Einflussfaktoren mit einem hohen Mass an Abhängigkeiten und Wechselwirkungen. In diesem Fall spricht man von Komplexität. Bei einer hohen Komplexität sind die Auswirkungen unternehmerischer Entscheidungen nur schwer abzuschätzen, denn neben den gewünschten Effekten gibt es zumeist auch ungewollte Nebenwirkungen. Der Begriff Ambiguität bedeutet Mehrdeutigkeit. Viele Informationen sind heutzutage nicht mehr eindeutig interpretierbar, sondern lassen unterschiedliche Bedeutungen und somit auch Schlussfolgerungen zu. Das erhöht die Wahrscheinlichkeit von Missverständnissen und Interessenskonflikten.

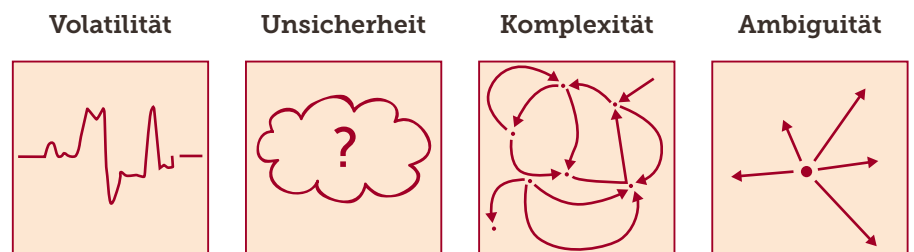
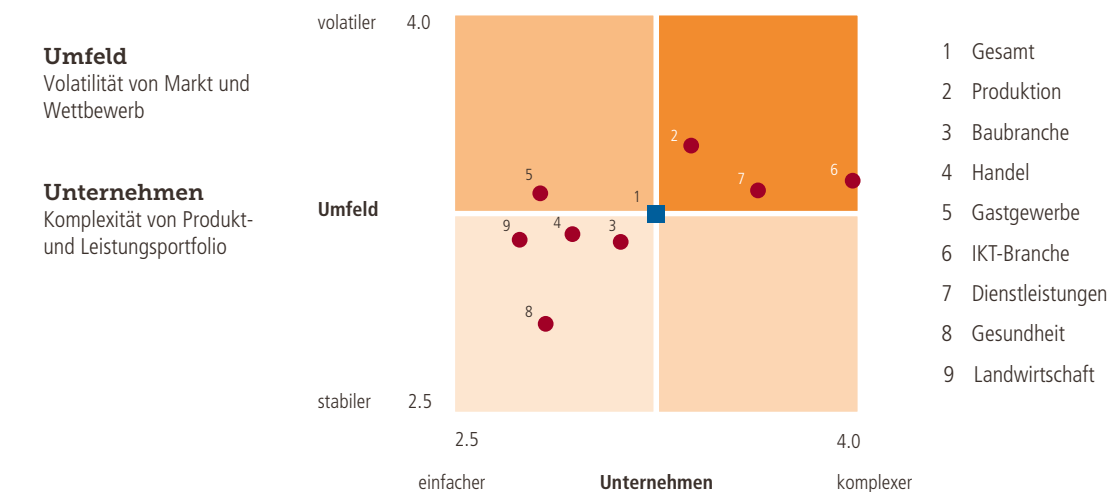


Abbildung 12: VUCA-Welt

Volatilität und Komplexität



n=577

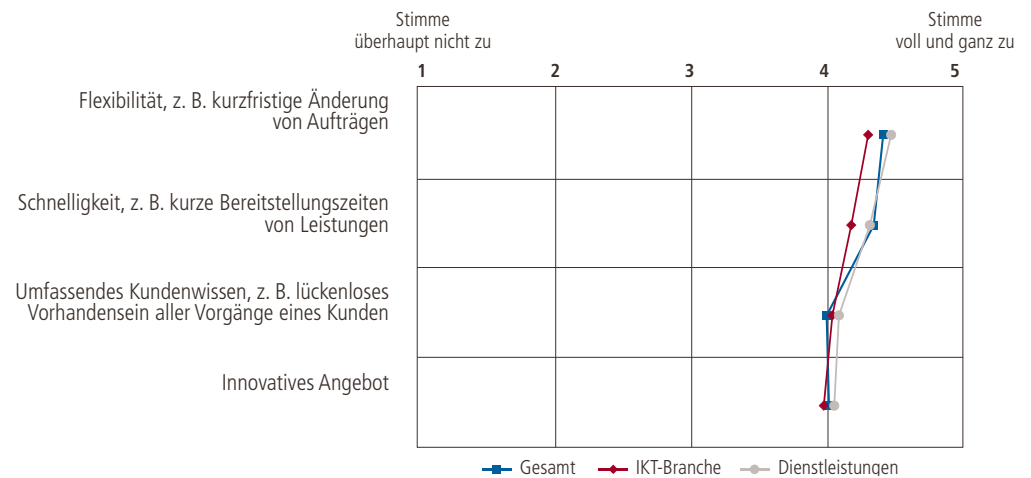
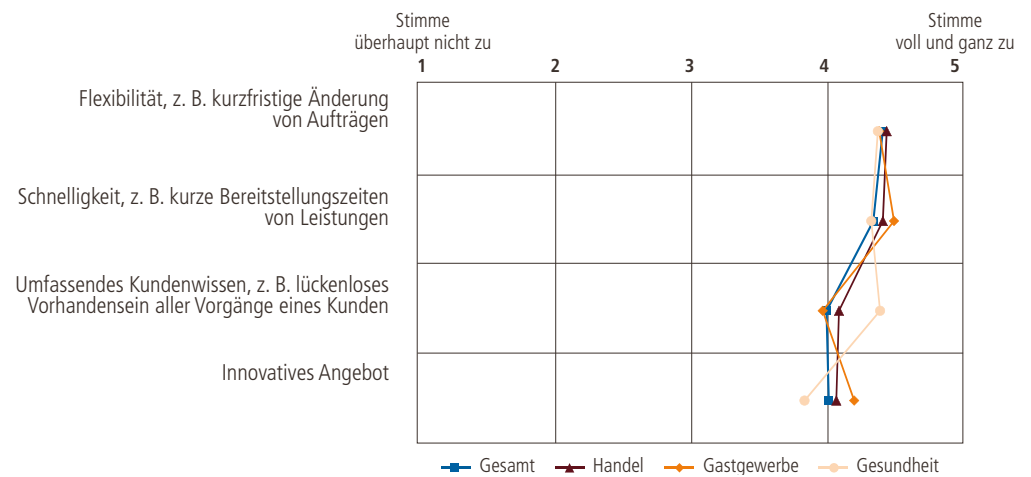
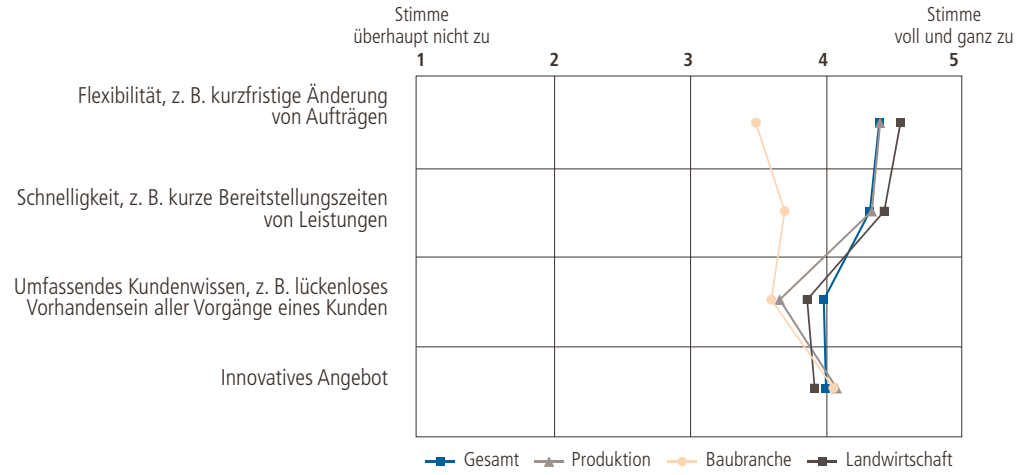
Abbildung 13: Volatilität und Komplexität

Quelle: IFU-FHS (2018)

Die befragten KMU der vorliegenden Studie nehmen ihr Markt- und Wettbewerbsumfeld eher volatil als stabil wahr. Auf einer Skala von 1 bis 5 liegt der Durchschnitt aller Befragten bei 3.3, sodass in der Gesamtsicht von einer mittleren bis hohen Volatilität ausgegangen werden kann. Abbildung 13 zeigt in der Vertikalen auf, dass es diesbezüglich zwischen den untersuchten Branchen deutliche Unterschiede gibt. Die KMU aus dem Bereich Gesundheit bewerten ihr Markt- und Wettbewerbsumfeld deutlich stabiler als der Gesamtdurchschnitt aller Studienteilnehmer. Dies kann damit zusammenhängen, dass es sich beim Gesundheitssektor um eine stark regulierte Branche mit teilweise relativ hohen Eintrittsbarrieren handelt. Für neue Anbieter ist es dann schwierig, in den Markt einzutreten, sodass von dieser Seite keine allzu hohe Veränderungsdynamik ausgeht. In der Gesundheitsbranche kann die Nachfrageunsicherheit als eher gering eingeschätzt werden, da der Bedarf nach Gesundheitsleistungen kaum von konjunkturellen Einflüssen abhängig ist und somit relativ konstant verläuft. Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe gehen von einer deutlich höheren Volatilität ihres Umfeldes aus als der Gesamtdurchschnitt aller befragten KMU. Dieses Ergebnis kann damit erklärt werden, dass viele Produktionsunternehmen einen vergleichsweise hohen Export-

anteil aufweisen. Diese Unternehmen sind daher von Währungsschwankungen sowie Veränderungen auf den internationalen Märkten viel stärker betroffen als KMU, die eher binnenmarktorientiert sind. Vor allem die Investitionsgüterbranche ist von konjunkturellen Schwankungen stets sehr stark betroffen, da deren Kunden in wirtschaftlich schwierigen Zeiten ihre Investitionen in neue Maschinen und Anlagen oftmals in die Zukunft verschieben. Daher versuchen viele produzierende Unternehmen, ihr Leistungsportfolio um zusätzliche oder ergänzende Serviceleistungen zu erweitern, um weniger anfällig für derartige Schwankungen zu werden. Denn während Investitionen gestrichen oder aufgeschoben werden können, verläuft die Nachfrage nach Dienstleistungen auch in Krisenzeiten relativ konstant. Darüber hinaus können neue Serviceleistungen für produzierende KMU einen Wachstumsimpuls bedeuten, da sie dadurch das Geschäft mit den bestehenden Kunden ausweiten können. Bei den Unternehmen aus dem Gastgewerbe, der Dienstleistungs- und der IKT-Branche wird das wirtschaftliche Umfeld etwas volatiler eingeschätzt als vom Rest der Befragten, während die Einschätzungen der KMU aus dem Handel, der Baubranche und der Landwirtschaft leicht unter dem Gesamtdurchschnitt liegen.

Was zeichnet das Management Ihrer Kundenbeziehung aus?



n=577

Abbildung 14: Management der Kundenbeziehungen

Quelle: IFU-FHS (2018)

Die Komplexität, mit der sich Unternehmen auseinandersetzen müssen, wurde in der durchgeführten Umfrage aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet. Einerseits wurde die Komplexität des Produkt- und Leistungsportfolios und andererseits die Geschäftsprozesse und Aktivitäten untersucht, die zur Leistungserstellung erforderlich sind. Während die befragten Unternehmen ihr Produkt- und Leistungsportfolio mit einem Durchschnittswert von 3.3 als eher komplex wahrnehmen, liegt der Wert für die Komplexität der Geschäftsprozesse mit 3.0 in der Mitte der Antwortskala. Auch bei der wahrgenommenen Komplexität gibt es deutliche Unterschiede zwischen den untersuchten Branchen. Abbildung 13 zeigt in der Horizontalen die Branchenunterschiede hinsichtlich der Komplexität des Produkt- und Leistungsportfolios auf. Unternehmen aus den Bereichen Landwirtschaft, Gastgewerbe, Gesundheit und Handel liegen bei diesem Punkt unter dem Gesamtdurchschnitt, während vor allem IKT-Unternehmen, aber auch Dienstleister bei ihrem Leistungsangebot von einem deutlich höheren Komplexitätsgrad ausgehen. Diese Erkenntnis lässt sich dadurch erklären, dass Dienstleistungen in der Regel einen deutlich höheren Individualisierungsgrad aufweisen als das Produktgeschäft. Es ist eher möglich, auf spezifische Kundenwünsche einzugehen. Dies bedeutet jedoch auch ein höheres Mass an Komplexität hinsichtlich der zu erbringenden Leistung. In der IKT-Branche handelt es sich zumeist um Softwareentwickler, IT-Dienstleister oder Beratungen, während der Handel mit Hardware mehr und mehr an Bedeutung verliert. Viele Unternehmen entwickeln für ihre Kunden massgeschneiderte Lösungen und positionieren sich somit als Lösungsanbieter. Bei einem geringeren Komplexitätsgrad sind Produkte und Leistungen in der Regel besser standardisierbar, so wie es beispielsweise bei vielen Gesundheitsleistungen nicht zuletzt aufgrund der regulatorischen Vorgaben der Fall ist.

Zunehmende Nachfrageunsicherheit, kürzere Marktzyklen und sich verändernde Kundenbedürfnisse führen dazu, dass Flexibilität und Schnelligkeit in den Vordergrund rücken und Zeit zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor

werden. Unternehmen versuchen, sich durch schnelle Reaktionen auf Kundenwünsche einen Vorteil gegenüber dem Wettbewerb zu verschaffen. Viele neue, innovative Produkte und Leistungen kommen daher in immer kürzeren Abständen auf den Markt. Die Ergebnisse der Befragung bestätigen dieses Bild und weisen in Bezug auf die untersuchten Branchen nur geringe Unterschiede auf. Wie Abbildung 14 aufzeigt, spielen Flexibilität und Schnelligkeit für KMU aller Branchen eine sehr wichtige Rolle. Die einzige Ausnahme macht der Bereich Landwirtschaft, in dem in diesem Punkt naturgemäss weniger Spielraum für Veränderungen beim Kundenmanagement besteht. Auffällige Branchenunterschiede gibt es lediglich beim Aspekt Kundenwissen, der für die befragten Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe etwas weniger bedeutend ist, während KMU aus der Gesundheitsbranche diesem Punkt eine höhere Relevanz beimessen als der Gesamtdurchschnitt. Dieses Ergebnis ist gut nachvollziehbar, da beispielsweise die Therapie oder medizinische Versorgung eines Patienten oftmals einen längeren Zeitraum in Anspruch nimmt und die Kenntnis individueller Eigenschaften als auch eine lückenlose Dokumentation des Behandlungsprozesses erfordert.

Fazit:

Schweizer KMU müssen sich auf der Marktseite mit zunehmender Nachfrageunsicherheit und sich verändernden Kundenbedürfnissen auseinandersetzen. Während die Gesundheitsbranche von relativ stabilen Rahmenbedingungen ausgeht, sehen produzierende Unternehmen deutlich grössere Marktschwankungen. Flexibilität und Schnelligkeit haben mittlerweile für fast alle Branchen eine sehr hohe Bedeutung.

Flexibilisierung und neue Arbeitsformen

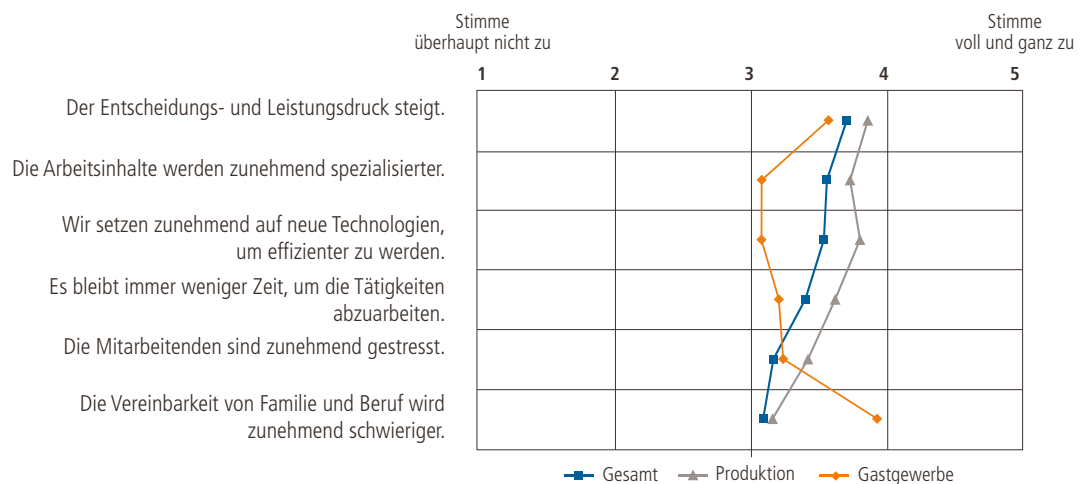
Petra Kugler

Nicht nur der Markt und der Wettbewerb verändern sich, auch Unternehmen selbst befinden sich in einem grundlegenden Transformationsprozess von einer «alten» zu einer sogenannten «neuen Arbeitswelt». Um diese zu beschreiben, wird oft ein Blick auf besonders erfolgreiche Unternehmen geworfen. Dabei gelten die innovativen Technologiekonzerne in Silicon Valley häufig als Vorbild. Auffällig ist bei diesen Unternehmen nicht nur die grosse Bedeutung (digitaler) Technologien. Sie zeigen auch ein grundlegend neues Verständnis davon, was als «Arbeit» verstanden wird oder wie die Wertschöpfung in einem «typischen Unternehmen» aufgebaut ist. Denn die Art und Weise wie Führung, Management oder auch die Arbeitsumgebung gestaltet werden, beeinflusst unmittelbar, welche Art von Arbeit und welchen Output Mitarbeitende erbringen können. Unternehmen müssen also auf Veränderungen aus der Umwelt auch mit Veränderungen des Unternehmens reagieren oder beides selbst proaktiv anstossen. «Können» und «müssen» oder Chance und Herausforderung liegen dann oft nahe beieinander. Je stärker die Veränderungen im Umfeld des Unternehmens ausgeprägt sind,

umso stärker muss sich auch das Unternehmen verändern und neue Arbeitsformen und -modelle ganz oder teilweise umsetzen.

Einerseits verlangen der zunehmende Wettbewerbsdruck und sich verändernde Branchenstrukturen als unternehmensexterne Faktoren, dass Unternehmen flexibler, schneller, agiler und vor allem innovativer werden. Dies hat zur Folge, dass der Entscheidungs- und Leistungsdruck tendenziell steigt, Arbeitsinhalte immer spezialisierter werden und neue Technologien zum Einsatz kommen, um die Effizienz zu erhöhen (vgl. Abbildung 15). Dies gilt insbesondere für Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe. Gerade in der Schweiz lassen sich die hohen Standortkosten nur durch kontinuierliche Innovation und andauernd hohe Qualität der Leistungen rechtfertigen. Doch daraus ergibt sich auch ein Dilemma. Denn je unsicherer die Umwelt, umso mehr Innovation braucht es, um die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zu erhalten. Innovationen stossen ihrerseits aber wieder neue Veränderungen, und damit weitere Unsicherheiten an. Hinzu kommt, dass die voranschreitende Digitalisierung als ein Be-

Wie verändert sich die Situation Ihrer Mitarbeitenden?

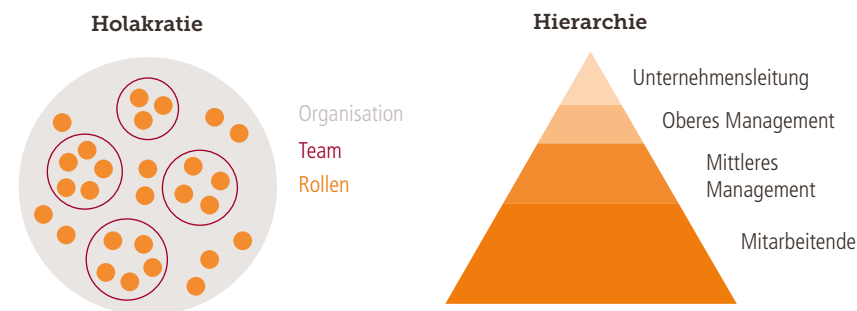


n=577

Abbildung 15: Veränderungen bei Mitarbeitenden

Quelle: IFU-FHS (2018)

Wie können neue Organisationsformen aussehen?



Holakratie: Neue Organisationsform, bei der Entscheidungs- und Machtbefugnisse über alle Mitarbeiter verteilt werden.

Hierarchie: Traditionelle Organisationsform, bei der mehrere Unternehmensebenen jeweils mit Entscheidungs- und Machtbefugnissen verbunden sind.

Abbildung 16: Vergleich Holakratie und Hierarchie

Quelle: Samantha Lee / Business Insider (2016)

schleuniger in diesem sich selbst verstärkenden Kreislauf wirkt. Megatrends, also grundlegende gesellschaftliche Verschiebungen, werden für Unternehmen dann unmittelbar und oft sehr schnell zur Realität.

Dies zeigt sich andererseits auch im Hinblick auf die Mitarbeitenden als unternehmensinterner Faktor, die auch einen Teil der Gesellschaft abbilden. Schon heute ist der Fachkräftemangel in vielen Branchen eine akute Herausforderung. Insbesondere kleine Unternehmen in ländlichen Regionen sind davon stärker betroffen als Grossunternehmen in urbanen Zentren. So tun sich KMU der IKT-Branche in der Ostschweiz heute oft schon schwer, Data Analysten oder Informatiker zu rekrutieren. Es kann davon ausgegangen werden, dass sich diese Tendenz künftig polarisierend entwickeln wird. Viele Tätigkeiten können ganz oder teilweise durch Assistenzsysteme automatisiert werden – vor allem solche, die sich wiederholen und standardisiert ablaufen. Neu ist dabei, dass alle Leistungs- und Ausbildungsstufen von dieser Entwicklung betroffen sind. So lassen sich einfache Handgriffe in der Produktion ebenso automatisieren wie chirurgische Eingriffe am lebenden Menschen. Für kreative und konzeptionelle Arbeiten ist dies aktuell noch nicht absehbar. Es lässt sich also eine Verlagerung des Arbeitsspektrums hin zu diesen Tätigkeiten und hin zu den sogenannten «Wissensarbeitern» vermuten. Solche Tätigkeiten brauchen mehr Freihei-

ten und Flexibilität als Routinearbeiten. Denn Ideen und Konzentration halten sich selten an eine bestimmte Uhrzeit, an einen bestimmten Ort oder eine Situation.

Insofern verwundert es nicht, dass sich heute schon Mitarbeiter aller Branchen, aller Unternehmensgrößen und aller Generationen mehr zeitliche, räumliche und zunehmend auch inhaltliche Flexibilität am Arbeitsplatz wünschen, als dies durch die Unternehmen aktuell ermöglicht wird. Mitarbeitende möchten so arbeiten, dass sie ihre Arbeitszeit so produktiv wie möglich nutzen können. Dies spiegelt sich auch im Wunsch nach einer neuen Art der Führung wieder. Führungskräfte werden weniger als autoritäre Instanzen gesehen, denn als Coaches, die sowohl inhaltliches als auch persönliches Feedback und Unterstützung anbieten können. Gerade konzeptionelle Tätigkeiten sind mit einem grossen Ausmass an Unwägbarkeiten verbunden. Einen eindeutigen Weg oder ein klares Ergebnis gibt es dabei oft nicht. Feedback und eine Dialogbereitschaft kann dann bei Bedarf unterstützend sein. Mehr Flexibilität braucht es auch aufgrund der sich verändernden Familienstrukturen. In vielen Haushalten sind Mann und Frau berufstätig, sodass die Organisation des privaten und des beruflichen Lebens ausbalanciert und organisiert werden muss. In Branchen wie dem Gastgewerbe fällt es besonders schwer, Familie und Beruf gut aufeinander abzustimmen (vgl. Abbildung 15). Gerade für die

junge Generation Y, also die Geburtsjahrgänge 1980 bis etwa 2000, steht der Ausgleich zwischen «Arbeit» und «Leben» oft vor einem bedingungslosen Karrierestreben. Solchen Wünschen der Mitarbeitenden schrittweise zu begegnen, kann künftig zu einem wichtigen Kriterium werden, um qualifizierte Mitarbeitende anzuziehen oder längerfristig ans Unternehmen zu binden.

Zahlreiche neue Arbeits- und Organisationsmodelle greifen diese Anforderungen auf, wie beispielsweise eine Holakratie (siehe Abbildung 16), agile oder demokratische Unternehmen oder auch ganz neue Formen wie beispielsweise Crowdfunding Plattformen. Diese werden von Unternehmen zunehmend vollständig oder teilweise umgesetzt. Es lassen sich einige Gemeinsamkeiten zwischen vielen dieser neuen Arbeitsformen feststellen: Neben zeitlicher, räumlicher und teilweise auch inhaltlicher Flexibilität setzen diese Organisationsmodelle auf mehr Selbstorganisation und Freiheiten der Mitarbeitenden. Dies geht einher mit flacheren Hierarchien und weniger formellen Strukturen. Eine «heile Welt» ist aber auch dies nicht. Denn die Anforderungen sowohl an Führungskräfte als auch an Mitarbeitende steigen. Mehr Freiheiten bedeuten gleichzeitig auch mehr Verantwortung. Oft sind die Rollen und ehemals klar definierte Grenzen noch unklar und müssen erst neu austariert werden. Führungskräfte müssen beispielsweise lernen, weniger Kontrolle auszuüben und «loszulassen», wenn Mitarbeitende zeitweise im Homeoffice arbeiten. Mitarbeitende hingegen müssen lernen, eigenverantwortlich Pausen einzulegen, auch wenn die anstehende Arbeit noch nicht vollständig erledigt ist. Insgesamt fallen in solchen Systemen etliche eindeutige (oft formelle) Orientierungspunkte weg, die ehemals für Sicherheit gesorgt haben. Diese müssen dann durch neue stabilisierende Mechanismen, wie häufiges Feedback oder eine starke Kultur und Werte, ersetzt werden.

Wie eine Blaupause für ein zukunftsfähiges Arbeits- und Organisationsmodell für Unternehmen genau aussehen kann oder soll, kann kaum für alle Branchen und Unternehmenstypen pauschal beantwortet werden. Denn die jeweilige

Situation der Unternehmen unterscheidet sich oft grundlegend voneinander. Vielmehr muss eine geeignete Form gefunden werden, die zum jeweiligen Unternehmen und zur jeweiligen Branche passt. Auffällig ist, dass für Unternehmen der IKT-Branche die «neue Arbeitswelt» bereits Realität geworden ist. Im Vergleich zu den Unternehmen aller anderen Branchen setzen sie die Charakteristika neuer Arbeitsmodelle aktuell am umfassendsten um. Die Branchenteilnehmer antworten also damit auf die umfassende Dynamik in ihrer Umwelt oder sie haben ihre Unternehmen gerade vor diesem Hintergrund «anders» aufgebaut und entwickelt.

So können in mehr als 80% der Unternehmen aus der IKT-Branche die Mitarbeitenden die Arbeitszeit (88%) und den Arbeitsort (83%) ganz oder teilweise frei wählen (siehe Abbildung 17). In den Branchen Dienstleistungen, Produktion und Gesundheit zeigen sich bereits ausgeprägte, mittlere Werte. In der Baubranche, im Handel, im Gastgewerbe oder in der Landwirtschaft sind frei wählbare Arbeitszeiten und -orte jedoch nur bedingt realisierbar. In diesen Branchen können Öffnungszeiten, Kundenverkehr oder andere Restriktionen weniger frei gehandhabt werden, sodass flexible Arbeitsmodelle für einen Grossteil der Mitarbeitenden zum aktuellen Zeitpunkt nicht umsetzbar sind. In etwa der Hälfte der Unternehmen aus der IKT-Branche können Mitarbeitende zudem auch über ihre Aufgaben und Arbeitsinhalte selbst bestimmen. Dies trifft auf die meisten anderen Branchen in geringerem Masse (zwischen 27% und 29%) und für die Baubranche (19%) und das produzierende Gewerbe (23%) am wenigsten zu.

Für einen Grossteil der Unternehmen aus der IKT-Branche und dem Gastgewerbe (je etwa zwei Drittel) ist es bereits heute Standard, Hierarchien im Unternehmen konsequent abzubauen. Die Mitarbeitenden erhalten dadurch mehr Freiheiten. Sie müssen aber auch mehr Verantwortung übernehmen. In den meisten anderen Branchen liegen auch in diesem Bereich Einschränkungen insofern vor, dass die aktuelle Wertschöpfung eine solche Reduzierung der Hierarchien zwar zulässt, aber nicht im gleichen Ausmass, oder dies als nicht relevant betrachtet wird.

In allen Branchen setzt sich zudem ein neues Führungsverständnis durch, indem Führungskräfte verstärkt und zum Teil bereits als Standard die Rolle von Coaches übernehmen. Die Unternehmen antworten so auf eine zunehmende Spezialisierung und das Expertentum vieler Mitarbeitenden. Am stärksten umgesetzt wird dieses Prinzip wiederum in der IKT-Branche, jedoch mit geringerem Abstand zu allen weiteren Branchen als bei den anderen Aspekten. Dies weist darauf hin, dass Unternehmen und Mitarbeitende bereits gemäss ihren Bedürfnissen und Möglichkeiten gemeinsam an der Gestaltung einer «neuen Arbeitswelt» arbeiten, jedoch mit unterschiedlichen Schwerpunkten.

Fazit:

Schweizer KMU verändern schrittweise ihre interne Struktur hin zu neuen, flexibleren Arbeits- und Organisationsmodellen, jedoch in unterschiedlichem Ausmass. Starke Veränderungen sind heute schon in der IKT-Branche feststellbar, mittlere im produzierenden Gewerbe und bei den Dienstleistungen, weniger Freiräume bestehen in der Baubranche, im Gastgewerbe und in der Landwirtschaft.

Was haben Sie sich für die Bereiche Management und Führung vorgenommen?

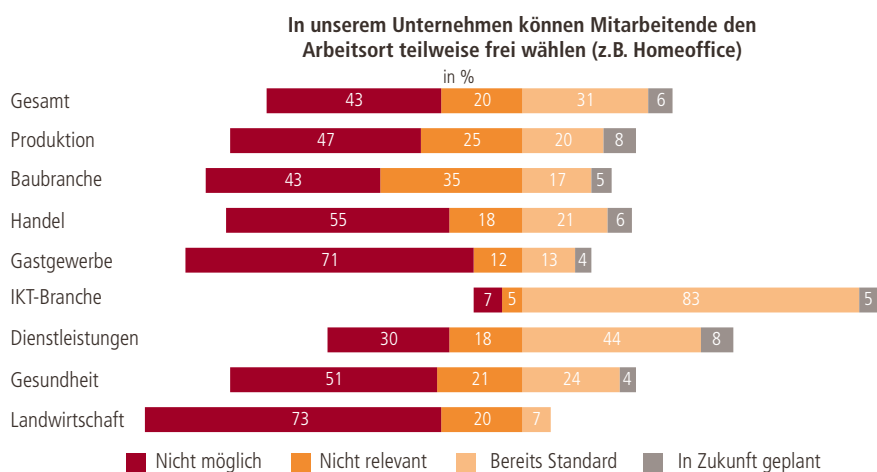
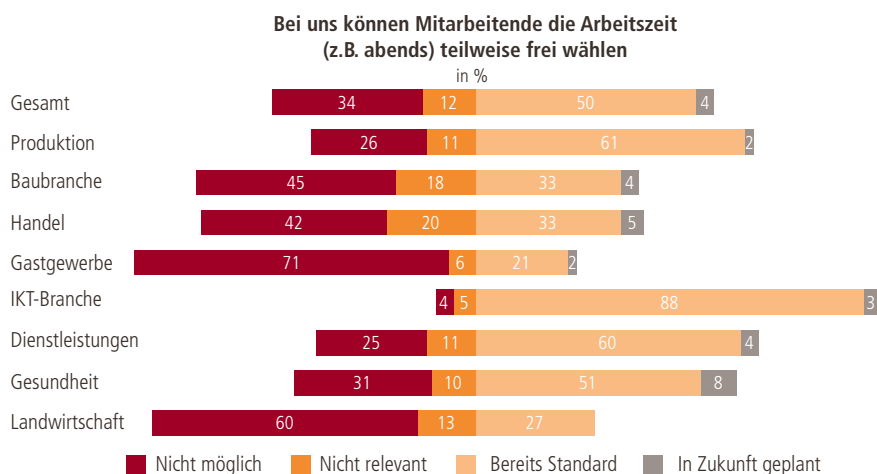


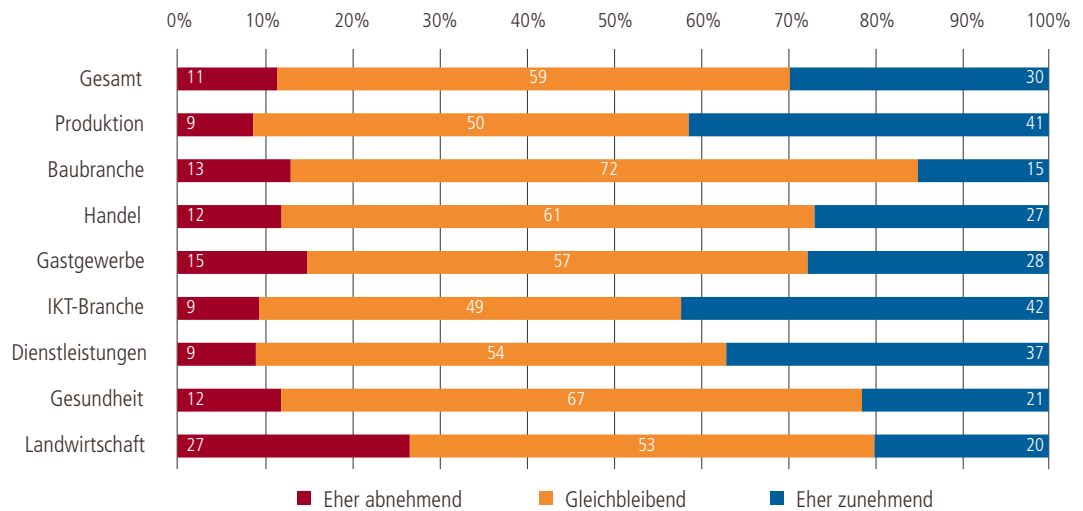
Abbildung 17: Veränderungen im Unternehmen

Ausblick und Unternehmenserfolg

Veränderte Rahmenbedingungen, wie zunehmende Volatilität, Unsicherheit oder Komplexität, haben Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg. In der vorliegenden Studie wurden die KMU befragt, wie sich ihrer Einschätzung nach Indikatoren, wie Umsatz, Auftragsbestand, Investitionsquote, Gewinnmarge und Personalbestand, in den nächsten zwölf Monaten voraussichtlich entwickeln werden. In der Gesamtbetrachtung ergibt sich ein leicht positives Bild. Abbildung 18 zeigt beispielhaft auf, wie sich der Umsatz aus der Sicht der teilnehmenden Unternehmen entwickeln wird. Fast 30% erwarten eher steigende Umsätze, während nur rund 11% rückläufige Zahlen für ihr Unternehmen antizipieren. Allerdings geht eine klare Mehrheit von rund 59% von einer eher gleichbleibenden Umsatzentwicklung innerhalb des nächsten Jah-

res aus. Vertreter aus dem produzierenden Gewerbe, der IKT-Branche und dem Dienstleistungssektor blicken zuversichtlicher in die Zukunft als der Gesamtdurchschnitt, während Unternehmen aus der Landwirtschaft etwas verhaltener sind. Vor allem die Situation der Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe hat sich deutlich verbessert. Während in den letzten Jahren die Währungssituation mit dem starken Franken sowie die im internationalen Vergleich hohen Standortkosten in der Schweiz stark die Diskussion in der Branche bestimmt haben, können aktuell vermehrt wieder positive Signale, wie gute Auftragsbestände und leichte Wachstumsimpulse, wahrgenommen werden. Die Ergebnisse dieser KMU-Studie bestätigen diesen Eindruck und lassen in der Gesamtbetrachtung einen vorsichtigen Optimismus zu.

Wie schätzen Sie die Umsatzentwicklung in den nächsten zwölf Monaten ein?



n=577

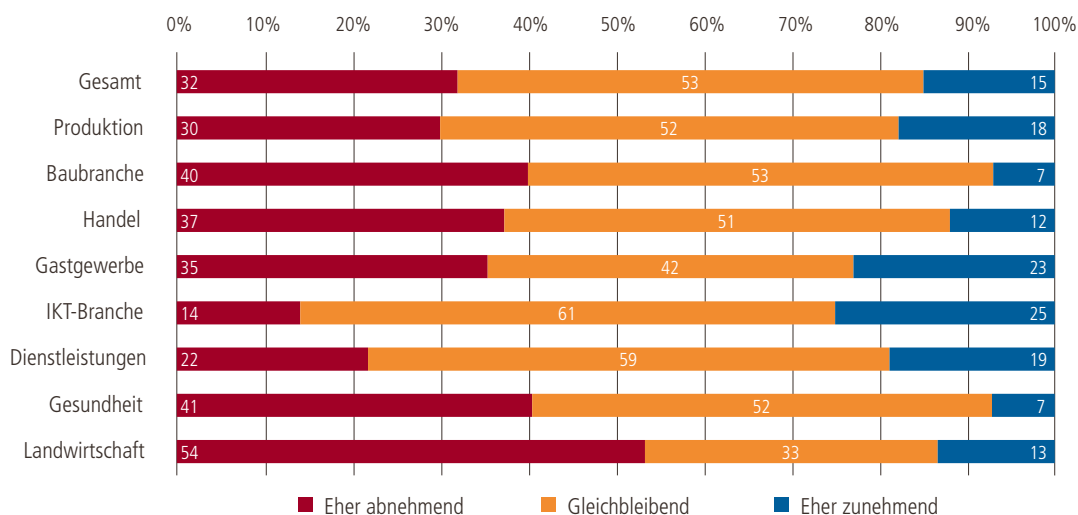
Abbildung 18: Entwicklung des Umsatzes

Quelle: IFU-FHS (2018)

Ein ebenfalls leicht positives Bild ergibt die Auswertung weiterer Erfolgsindikatoren, wie die erwartete Entwicklung des Auftragsbestandes, der Investitionsquote und des Personalbestandes. Einzig bei der Gewinnmarge zeigt sich ein anderes Bild. Bei diesem Punkt überwiegen bei den befragten KMU eher zurückhaltende Erwartungen. Abbildung 19 zeigt, dass insgesamt fast ein Drittel aller Studienteilnehmer von einer abnehmenden Marge innerhalb der nächsten zwölf Monate ausgeht, während nur rund 15% mit einer Zunahme rechnen. Mehr als jedes

zweite Unternehmen aus der Landwirtschaft (rund 53%) geht davon aus, dass man sich auf eine abnehmende Gewinnmarge einstellen muss. Die Antworten der Unternehmen aus der Baubranche, dem Handel sowie dem Gastgewerbe und der Gesundheitsbranchen liegen ebenfalls leicht unter dem Gesamtdurchschnitt. In der IKT-Branche überwiegt auch bei diesem Erfolgsindikator der Optimismus leicht. Rund ein Viertel der befragten IKT-Unternehmen gehen sogar von steigenden Margen aus, während nur 14% eine rückläufige Entwicklung erwarten.

Wie schätzen Sie die Entwicklung der Gewinnmarge in den nächsten zwölf Monaten ein?



n=577

Abbildung 19: Entwicklung der Gewinnmarge

Quelle: IFU-FHS (2018)

Fazit:

Schweizer KMU blicken insgesamt eher optimistisch in die nahe Zukunft. Bei den meisten Erfolgsindikatoren wie der Umsatzentwicklung überwiegen die positiven Erwartungen, während nur bei der Gewinnmarge in fast allen Branchen eher eine rückläufige Entwicklung vorausgesehen wird. Einzig in der IKT-Branche überwiegen auch hier die positiven Erwartungen leicht.



Landwirtschaft

Landwirtschaft – Mut für Veränderungen

Rigo Tietz

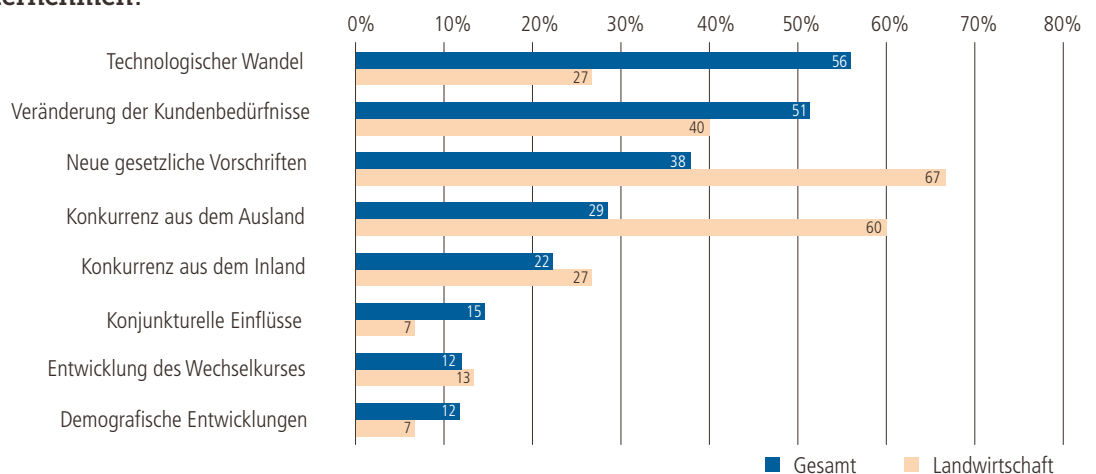
Wesentliche Merkmale: Ausmass der Veränderungen im Branchenvergleich am niedrigsten; Mehrheit der Befragten sieht eher Risiken in den Veränderungen, für weniger als ein Drittel überwiegen die Chancen; insbesondere in den Bereichen Produktion und Logistik, Marketing und Vertrieb und Finanzen werden Veränderungen erwartet; wichtigste Treiber für Veränderungen sind gesetzliche Regulierungen, die zunehmende Konkurrenz aus dem Ausland und veränderte Kundenbedürfnisse; weniger volatiles Umfeld mit intensivem Wettbewerb und geringem Marktwachstum; Umsätze und Investitionen etwa gleichbleibend, eher rückläufige Gewinne und abnehmender Personalbestand.

Die befragten KMU aus der Landwirtschaft erwarten weniger Veränderungen als die Unternehmen aus den anderen Branchen, die im Rahmen der Studie untersucht wurden. Das Ausmass der erwarteten Veränderungen liegt im Branchenvergleich am unteren Ende. Ähnlich wie bei der Baubranche handelt es sich um eine eher konservative Branche, dennoch sind die Veränderungen der letzten Jahre deutlich spür-

bar. Sowohl die Anzahl der Betriebe als auch die Zahl der Beschäftigten hat stark abgenommen.

In Bezug auf die zukünftigen Chancen und Risiken sind die Befragten im Branchenvergleich am wenigsten optimistisch. Nur 27% der landwirtschaftlichen Betriebe sehen eher die Chancen und sind somit deutlich kritischer eingestellt als der Gesamtdurchschnitt. Rund ein Drittel nimmt eher die Risiken wahr, während rund 40% in dieser Frage unentschlossen sind. Die Bereiche Produktion und Logistik, Marketing und Vertrieb sowie Finanzen sind im Branchenschnitt am stärksten von Veränderungen betroffen. Hierbei liegt der Bereich Produktion und Logistik mit rund zwei Dritteln deutlich vorne, während der Gesamtdurchschnitt bei nur einem Drittel liegt. Auch der Bereich Marketing und Vertrieb liegt deutlich über dem Gesamtdurchschnitt. Hierzu zählen neue Vertriebskanäle, die den direkten Kontakt zum Endkunden herstellen und den Verkauf der eigenen Produkte ohne Margenverlust ermöglichen. Der Bereich Finanzen ist nach Ansicht von rund 40% der Befragten stark von Veränderungen betroffen. Hierbei stellen die Zuwendungen durch den

Welches sind die wichtigsten Treiber für Veränderungen in Ihrem Unternehmen?

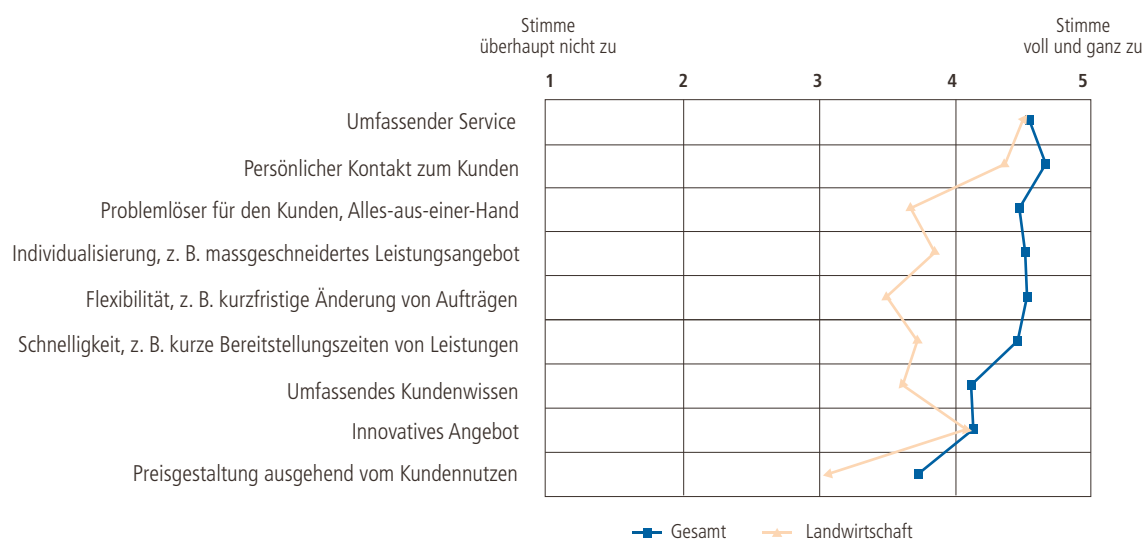


n=577 / 15 (Mehrfachantworten möglich)

Abbildung 20: Treiber für Veränderungen (Vergleich Landwirtschaft – gesamter Rücklauf)

Quelle: IFU-FHS (2018)

Was zeichnet das Management Ihrer Kundenbeziehung aus?



n=577 / 15

Abbildung 21: Veränderungen Kundenmanagement (Vergleich Landwirtschaft – gesamter Rücklauf) Quelle: IFU-FHS (2018)

Bund eine wichtige Säule dar, jedoch sind diese Ausgaben im Verhältnis zu anderen Positionen im Gesamtbudget des Bundes deutlich gesunken und auch absolut gesehen tendenziell leicht rückläufig.

Branchenübergreifend ist der technologische Wandel gemäss Abbildung 20 der wichtigste Treiber für Veränderungen, jedoch gilt dies nicht für die Landwirtschaft. Hier sind es nur 27%. Vielmehr werden neue gesetzliche Vorschriften und die Konkurrenz aus dem Ausland als wichtigste Treiber wahrgenommen. Die Unternehmen aus der Landwirtschaft sehen sich mit ständig zunehmenden Regulierungen und gleichzeitig mit einer permanenten Kritik aus den Medien konfrontiert. So werden die vereinbarten Direktzahlungen in Frage gestellt, obwohl diese der Allgemeinheit zu Gute kommen, wie beispielsweise die Pflege der Kulturlandschaft. Die Öffnung der Grenzen stellt eine weitere Bedrohung für viele Schweizer Landwirte dar. «Wenn der Milchpreis in den Keller sinkt, sind wir ruiniert», bringt es ein Umfrageteilnehmer auf den Punkt. Wenn Handelsbarrieren und Agrarzölle fallen, dann stehen Schweizer Produkte noch stärker im Preiswettbewerb mit günstigeren Importen. Dies gilt vor allem für Produkte, bei denen Verbraucher den Unterschied am wenigsten spüren, wie etwa bei Zu-

cker oder Butter. Die Veränderung der Kundenbedürfnisse stellt einen weiteren wichtigen Treiber dar. Die befragten Unternehmen erklären, dass ihre Kunden die Folgen der Globalisierung zunehmend wahrnehmen. Ein höheres Umwelt- und Gesundheitsbewusstsein führt zu einem Umdenken und einer zunehmenden Wertschätzung regionaler Produkte, die ökologisch hergestellt werden. Der Konsument wird für die Schweizer Landwirtschaft als Kunde immer wichtiger. Abbildung 21 zeigt auf, dass es beim Kundenmanagement im Vergleich zu den anderen Branchen noch einen grossen Nachholbedarf gibt. Denn für den Endkunden sind Aspekte wie persönlicher Kontakt, ein massgeschneidertes Angebot oder Schnelligkeit von grosser Bedeutung.

Kritische Erfolgsfaktoren

1. Trends wie steigendes Umwelt- und Gesundheitsbewusstsein nutzen und verstärkt auf regionale Produkte setzen.
2. Direkte Kundenbeziehungen über unterschiedliche Vertriebskanäle aufbauen und Fokus auf das Kundenmanagement legen.
3. Öffnung der Märkte ist eine Chance für Produkte, bei denen «Swissness» wichtig ist. Dies betrifft Produkte mit höherem Verarbeitungsgrad.

Öpfelfarm

Take-aways

- Der eigene Hofladen ermöglicht den direkten Vertrieb der eigenen Produkte und erhöht die Wertschöpfung.
- Der Kontakt mit den Kunden führt zu vielen neuen Ideen für die Weiterentwicklung des Angebots.
- Wenn der Betrieb auf mehreren Standbeinen steht, erhöhen sich die wirtschaftliche Stabilität und Sicherheit.

Der Familienbetrieb aus dem Thurgau befindet sich in Sichtweite des Bodensees und wird in dritter Generation von Monika und Roland Kauderer geführt. In den neunziger Jahren begann die grosse Veränderung und gleichzeitig die Erfolgsgeschichte der heutigen «Öpfelfarm». Aus dem landwirtschaftlichen Betrieb wurde binnen weniger Jahre der schweizweite Marktführer für die Herstellung und Vermarktung von getrockneten «Öpfelringli». Die Idee entstand zufällig und zwar an einem Sonntag bei Kaffee und Kuchen mit dem Schwager, einem ausgewiesenen Marketingprofi. So wurde die geplante Investition in neue Hagelnetze in Frage gestellt, denn diese erhöhen zwar die Qualität und vermindern das Risiko, nicht aber die Menge der Apfelernte. Und auch der Preis pro kg qualitativ hochwertiger Äpfel ist unter den Netzen derselbe. Stattdessen sollte in einen Hofladen investiert werden, um einen Teil der geernteten Äpfel direkt zu verkaufen und die Wertschöpfung zu erhöhen. Das war jedoch nur der Anfang, denn der Hofladen sollte nicht nur dem Verkauf dienen, sondern vor allem auch neue Ideen liefern. «Du musst bereit sein, das zu produzieren, was die Leute kaufen wollen, und nicht das verkaufen wollen, was Du produzierst», bringt Roland Kauderer sein Motto auf den Punkt. Zur Eröffnung des Hofladens hatte die Schwiegermutter ein paar Säckli Apfelingelinge gemacht. «Ich hätte niemals gedacht, dass das jemand kauft», bemerkt Kauderer. Denn Äpfel-

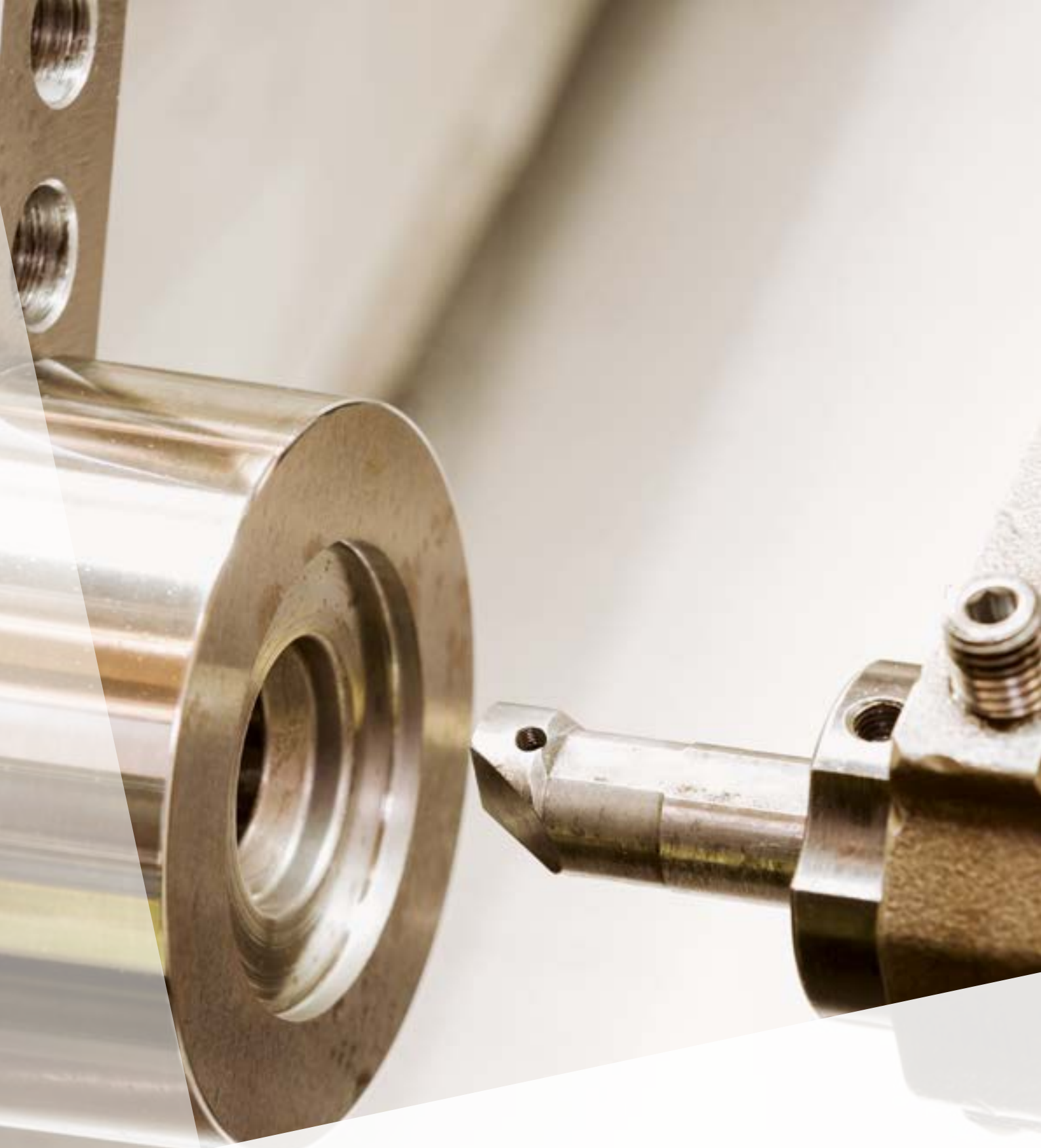
ringe sind ursprünglich eine Konservierungsmethode, und für einen Obstbauern ist klar, Äpfel lieber frisch als getrocknet zu essen. Vor 23 Jahren gab es in keinem Schweizer Geschäft Schweizer Apfelingelinge zu kaufen, und «bei uns im Hofladen haben sich die Leute darum gestritten», erinnert sich Roland Kauderer. So begann die Trockenfrüchteproduktion. «Die Bäckerei meiner Frau hat den Hofladen zum Laufen gebracht, die Öpfelringli haben uns überregional bekannt gemacht», fasst Kauderer die Erfolgsgeschichte kurz zusammen.

«Du musst bereit sein, das zu produzieren, was die Leute kaufen wollen, und nicht das verkaufen wollen, was Du produzierst.»

Heute steht das Unternehmen auf drei Standbeinen. Pro Jahr werden mittlerweile 300 Tonnen Äpfel und 50 Tonnen andere Früchte verarbeitet, die aus der ganzen Region Ostschweiz eingekauft werden. Die Vermarktung erfolgt schweizweit über verschiedene Distributionskanäle wie beispielsweise CCA, Volg, Coop, Manor, Spar oder Globus. Die Trockenfrüchteproduktion beschäftigt aktuell 7 Mitarbeitende und wurde im Jahr 2005 ins Fabrikgebäude der ehemaligen Mosterei am Bahnhof Steinebrunn ausgelagert. Das zweite Standbein ist der Hofladen, in dem neben den eigenen Produkten auch Erzeugnisse ausgesuchter Partner aus der Region angeboten werden. Dank des Webshops ist der Hofladen rund um die Uhr geöffnet. Das dritte Standbein des Familienbetriebs besteht aus dem Bereich Geschenkkörbe, der sich in den letzten Jahren sehr positiv entwickelte und für Firmen und Privatpersonen kreative Geschenkkörbe zusammenstellt. Für die Zukunft ist kein weiteres Wachstum geplant, da der Markt mittlerweile gesättigt ist und der Fokus weiterhin auf die hohe Qualität gelegt werden soll. Wachstum würde hohe Investitionen und eine weitere Professionalisierung erfordern. «Dann wäre ich nur noch der Manager und mit der Krawatte unterwegs», begründet Roland Kauderer seinen Weg: «Ich bin eher der Macher».



Familie Kauderer



Produktion

Produzierendes Gewerbe – Zuversicht mit Vorsicht

Rigo Tietz

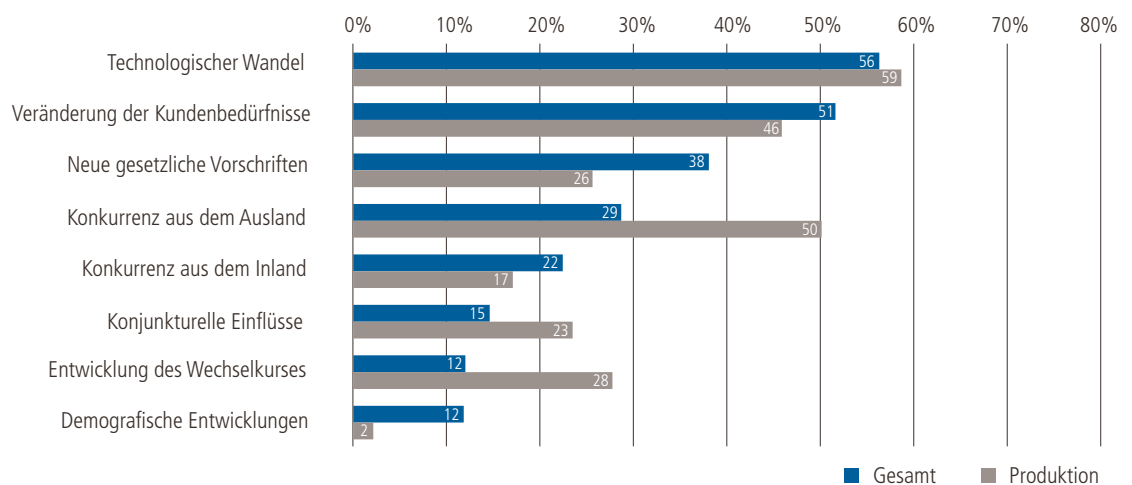
Wesentliche Merkmale: Veränderungen bereits im nächsten Jahr, starke Veränderungen in den nächsten 10 Jahren; die Mehrheit der Befragten sieht eher Chancen in den Veränderungen, für knapp ein Fünftel überwiegen die Risiken; betroffen sind insbesondere die Bereiche Produktion und Logistik, Marketing und Vertrieb, Forschung und Entwicklung sowie Einkauf; wichtigste Treiber der Veränderungen sind der technologische Wandel und die Konkurrenz aus dem Ausland; volatiles Umfeld, intensiver Wettbewerb mit relativ hohen Marktschwankungen und mittlerem Marktwachstum; zunehmende Umsätze und Investitionen erwartet, aber Druck auf Gewinnmarge bleibt hoch; Digitalisierung ist bestimmendes Thema – erfordert von KMU grosse Anstrengungen.

Die Erwartungen an den Umfang der Veränderungen in den kommenden 12 Monaten sowie innerhalb der nächsten 10 Jahre entsprechen bei den befragten KMU aus dem produzierenden Gewerbe in etwa dem Gesamtdurchschnitt aller Branchen. Rund 44% der Befragten sehen

eher die Chancen und zeigen sich folglich etwas weniger optimistisch als der Gesamtdurchschnitt. Etwa 19% nehmen die Risiken stärker wahr, während sich bei dieser Frage rund 36% unentschieden zeigen. Die Unternehmensbereiche Produktion und Logistik, Marketing und Vertrieb, Forschung und Entwicklung sowie Einkauf sind bei den produzierenden KMU am stärksten von Veränderungen betroffen. Der Bereich Produktion und Logistik liegt mit gut zwei Dritteln mit grossem Abstand an der Spitze der Antworten. Aber auch die Bereiche Marketing und Vertrieb sowie Forschung und Entwicklung sind in der Industrie stärker von Veränderungen betroffen als bei den übrigen KMU. Denn Produkte und Leistungen werden immer anspruchsvoller: «Es benötigt von unserer Seite Ingenieure, um unser Produktsortiment zu verkaufen», bemerkt ein KMU-Vertreter zur steigenden Produktkomplexität.

Abbildung 22 macht deutlich, dass der technologische Wandel der wichtigste Treiber für Veränderungen ist. Deutlich stärker als im Gesamtdurchschnitt wiegen die Aspekte Konkurrenz

Welches sind die wichtigsten Treiber für Veränderungen in Ihrem Unternehmen?

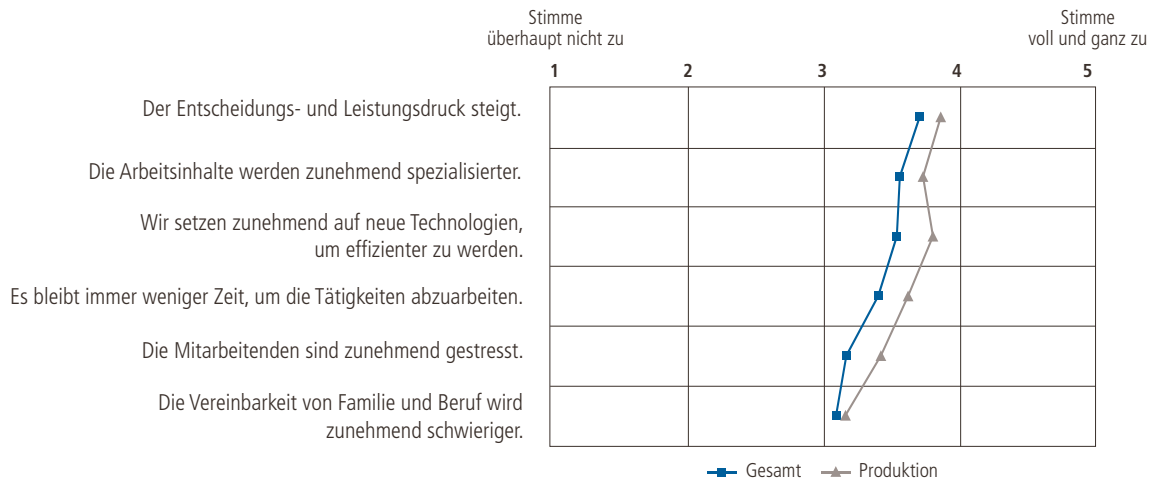


n=577 / 94 (Mehrfachantworten möglich)

Abbildung 22: Treiber für Veränderungen (Vergleich Produktion – gesamter Rücklauf)

Quelle: IFU-FHS (2018)

Wie hat sich die Situation Ihrer Mitarbeitenden verändert?



n=577 / 94

Abbildung 23: Situation der Mitarbeitenden (Vergleich Produktion – gesamter Rücklauf)

Quelle: IFU-FHS (2018)

aus dem Ausland, die Entwicklung des Wechselkurses sowie konjunkturelle Einflüsse. Hierbei handelt es sich um typische branchenspezifische Aspekte. Auch die Veränderung der Kundenbedürfnisse spielt im produzierenden Gewerbe eine wichtige Rolle. Dies umfasst beispielsweise besondere Anforderungen an Qualität, Zuverlässigkeit und Service. Folgende Aussage bringt es auf den Punkt: «Unsere Qualität wird bei anspruchsvollen Produkten immer wieder gesucht. Es kommen Aufträge, die in Asien gefertigt wurden, wieder zurück.»

Die Ergebnisse hinsichtlich des Erfolgs der Unternehmen überraschen ein wenig – und zwar in positiver Hinsicht. Während in der Vergangenheit eher dunkle Szenarien hinsichtlich des Arbeitsplatzes Schweiz gezeichnet wurden, zeigen die Erfolgsindikatoren aktuell in eine andere Richtung. Die Erwartungen an die künftige Entwicklung des Auftragsbestandes, des Umsatzes und der Investitionsquote gehen mehrheitlich von einem Wachstum aus. Die Umfrageergebnisse liegen hierbei deutlich über dem Gesamtdurchschnitt aller Befragten KMU und zumeist nur knapp hinter den Erwartungen der Unternehmen aus der IKT-Branche. Die Digitalisierung ist unter dem Stichwort Industrie 4.0 im produzierenden Gewerbe aktuell das dominierende Thema und wird sowohl als Chance als auch als Risiko gesehen. Die Produktion wird

auf breiter Front einen sehr hohen Automatisierungsgrad erreichen. «Die Digitalisierung der eigenen Prozesse führt zu hohen Investitionen, zur Überforderung der Mitarbeitenden bzw. zu einem Mangel an qualifizierten Arbeitskräften», so bringt ein Umfrageteilnehmer die Herausforderungen auf den Punkt. Die Studienergebnisse bestätigen diesen Eindruck. Abbildung 23 zeigt auf, dass der Druck auf die Mitarbeitenden im Zuge der Veränderungen bei produzierenden Unternehmen deutlich stärker steigt als im Gesamtdurchschnitt. Arbeitsinhalte werden spezialisierter, es steht immer weniger Zeit zur Verfügung, sodass ein höheres Mass an Flexibilität notwendig ist. Dies bedeutet weniger Chancen für niedrig qualifizierte Mitarbeiter und sehr hohe Ansprüche an die Ausbildung.

Kritische Erfolgsfaktoren

1. Positive Entwicklungen mit Vorsicht geniessen. Dennoch versuchen, etwaige Investitionslücken zu schliessen.
2. Veränderungen der Kundenbedürfnisse im Auge behalten. Nicht nur auf einzelne Produkte setzen, sondern vielmehr Systemlösungen und Serviceleistungen anbieten.
3. Mitarbeiter durch den Digitalisierungsprozess führen und auf dem neuesten Stand der Technologie halten.

Grünig

Take-aways

- Kontinuität zahlt sich aus, der Siebdruck ist von den disruptiven Veränderungen in der Druckbranche bislang kaum betroffen.
- Investitionen fließen in die Entwicklung neuer Produkte und Verfahren, um Kunden bei der Automatisierung ihrer Produktionsprozesse zu unterstützen.
- Die kontinuierliche Weiterbildung der Mitarbeitenden ist wichtig, da die Anforderungen der Kunden immer höher werden.

In der Schweizer Industrie geht es zwar wieder aufwärts, aber auch hier gibt es disruptive Veränderungen. Besonders getroffen hat es Hersteller von Druckmaschinen, da in vielen Bereichen Printprodukte von Online-Medien verdrängt werden und der Digitaldruck vor allem bei kleineren Auflagen deutlich günstiger und flexibler ist. Auch beim traditionellen Siebdruck waren die Prognosen vor 10 bis 15 Jahren eher düster, die sukzessive Verdrängung durch digitale Technologien wurde von vielen Branchenvertretern erwartet. Jedoch hat sich diese Vorhersage nicht bewahrheitet. Im Gegenteil: Das Durchdruckverfahren Siebdruck kommt in vielen Anwendungsfeldern und Marktsegmenten zum Einsatz. Der Markt ist relativ stabil. Das Siebdruckverfahren ist in unterschiedlichsten Formaten und Formen einsetzbar, auch dreidimensionale Objekte und verschiedene Materialien können bedruckt werden. Ausserdem geht es beim Siebdruck nicht nur um den Druck von Bildmotiven und grafischen Anwendungen, sondern funktionale Aspekte im industriellen Bereich spielen eine zunehmend wichtige Rolle. Denn auch Leiterbahnen, Klebstoffe oder Lacke können in diesem Verfahren gedruckt werden.

Die Grünig-Interscreen AG aus Schwarzenburg im Kanton Bern hat sich auf Spezialmaschinen für die Herstellung von Siebdruckformen fokussiert und ist vor allem im industriellen Siebdruck tätig, wo die Qualitätsanforderungen sehr hoch

sind. In dieser Nische zählt das Unternehmen, das im letzten Jahr sein 50. Firmenjubiläum feierte, weltweit zu den Marktführern. Die rund 50 Mitarbeitenden entwickeln und produzieren die Anlagen und liefern diese in über 50 Länder weltweit. «Kunden staunen manchmal, was wir mit 50 Mitarbeitenden alles machen», bemerkt Firmeninhaber Marcel Grünig, der das Familienunternehmen zusammen mit Andreas Ferndrigger in der zweiten Generation führt. Die Übernahme der Geschäftsleitung erfolgte im Jahr 2002, seit diesem Zeitpunkt wurden zahlreiche

«Kunden staunen manchmal, was wir mit 50 Mitarbeitenden alles machen.»

Veränderungen angestossen, sei es die Entwicklung neuer Produkte und Verfahren oder die Übernahme der Sign Tronic AG im Bereich der Computer-to-Screen Direktbelichtung für die automatisierte Schablonenherstellung. Die Anzahl der Kunden ist konstant bzw. leicht rückläufig, da sich einige Unternehmen zusammenschliessen. Gleichzeitig nehmen die Investitionen jedoch tendenziell zu. «Wir sind in einem schrumpfenden Markt, der wächst», beschreibt Marcel Grünig die aktuelle Situation, der sich seit Ende des letzten Jahres über volle Auftragsbücher freuen kann. Gleichzeitig nimmt die Erwartungshaltung der Kunden enorm zu. Dies bedeutet vor allem höhere Anforderungen an die Mitarbeitenden, von denen immer mehr Flexibilität sowie ein immer höheres Know-how erwartet wird. «In der Montagetechnik wird fast schon ein Druckspezialist verlangt und nicht nur ein Maschinenbauer», bemerkt der Geschäftsinhaber. Die Investitionen der Kunden fließen überwiegend in die Standardisierung und Automatisierung der Produktion, um Arbeitsabläufe zu vereinfachen und Kosten zu reduzieren. In diesen Bereichen sieht der Geschäftsführer klare Wettbewerbsvorteile. Dennoch muss die weltwirtschaftliche Entwicklung permanent im Auge behalten werden. Schliesslich trifft eine Verschlechterung der Konjunktur die Investitionsgüterindustrie immer besonders hart.



Marcel Grünig und Andreas Ferndrigger



Baubranche

Baubranche – wenn der Wettbewerb noch intensiver wird

Marco Gehrig

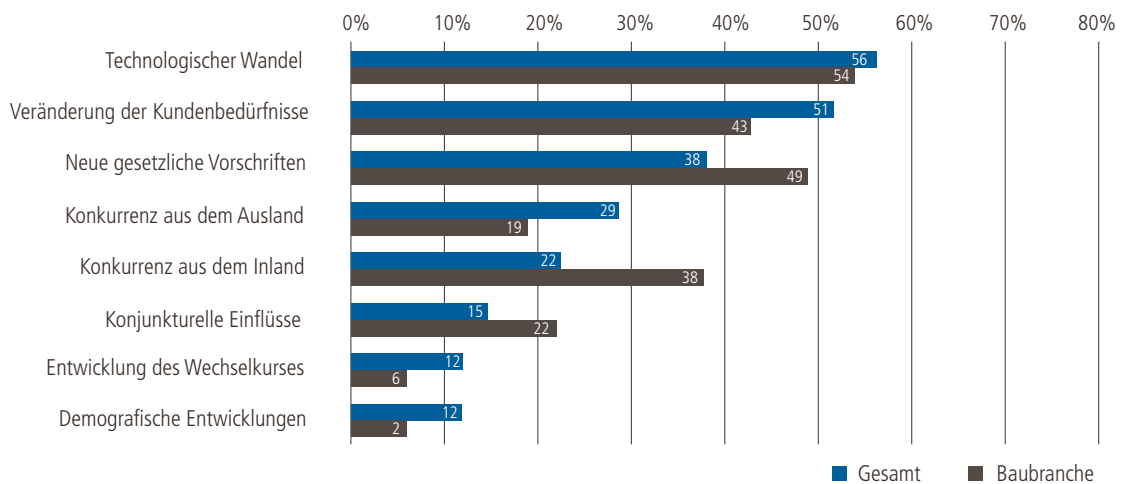
Wesentliche Merkmale: substanziiell erwartete Veränderungen im Bereich der Bauerstellung; Raumplanungsgesetz führt zu Verschiebungen in der Bautätigkeit; hohe Sättigung im Markt zu einer Konsolidierung im Bauhaupt- und -nebensegment; neue technologische Bauverfahren als wichtiger Treiber für Veränderungen im Bau; Chancen durch die bevorstehenden Veränderungen betrachtet, Wachstum aber tendenziell rückläufig; intensiverer Wettbewerb erwartet; Einfluss der erwarteten Veränderungen als hoch eingeschätzt; zunehmender Druck auf die Mitarbeitenden erwartet mit erhöhtem Stress; Kunden üben erhöhten Preisdruck aus; Flexibilität und Schnelligkeit erwartet.

Fast 65% der befragten Bauunternehmer sind der Auffassung, dass sich ihre Branche stärker verändern wird. Gar 20% von ihnen gehen von sehr starken Veränderungen aus. Dies belegt, dass die Baubranche in Bewegung ist. Die Einführung des neuen Raumplanungsgesetzes, die hohen Baukapazitäten, die zahlreichen Neubauten und die erwartete Zinswende sind die exogenen Faktoren, die die hohen Veränderungen in

der Baubranche erklären können. Merklich zugenommen hat offenbar auch die Wettbewerbssituation, da zahlreiche Mitbewerber in den verschiedenen Subbranchen agieren und um Aufträge kämpfen. Die Veränderungen führen auch dazu, dass der Leistungsdruck in der Baubranche überdurchschnittlich stärker steigt als in den übrig befragten Branchen. Es herrscht ein erheblicher Zeitdruck, und die Mitarbeitenden sind stärker gestresst. Auch auf der Kundenseite ist zu erkennen, dass Veränderungen intensiv auf die Unternehmen wirken. Kunden üben bei der Preisverhandlung einen starken Druck auf die Bauunternehmen aus und sind eher bereit, auf einen Mitbewerber zu wechseln. Die Kundenbeziehung ist weniger wichtig als in anderen Branchen. Flexibilität und Schnelligkeit sind daher zentrale Voraussetzungen, um auf diese Veränderungen reagieren zu können. Insgesamt ist zu erkennen, dass Baudienstleistungen rascher, günstiger und qualitativ einwandfreier angeboten werden müssen.

Die wichtigsten Treiber, die Veränderungen bei den Baubranchen auslösen, sind in Abbildung 24 dargestellt. Im Vergleich zu allen befragten

Welches sind die wichtigsten Treiber für Veränderungen in Ihrem Unternehmen?

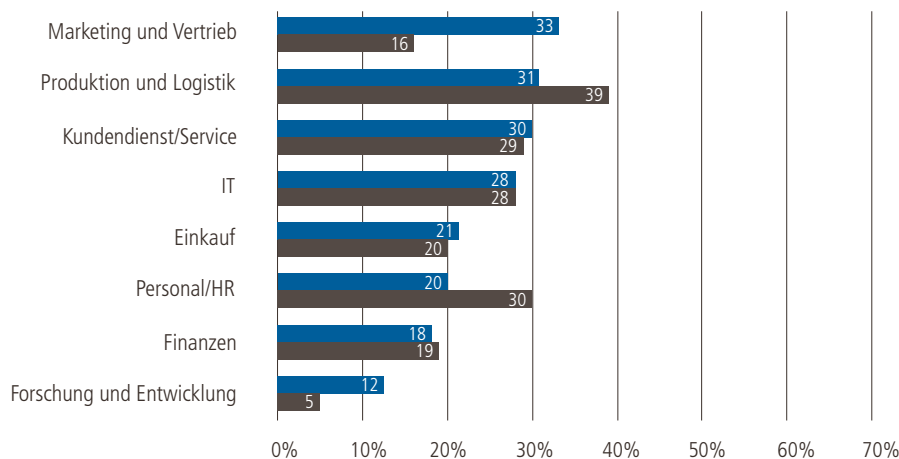


n=577 / 100 (Mehrfachantworten möglich)

Abbildung 24: Treiber für Veränderungen (Vergleich Baubranche – gesamter Rücklauf)

Quelle: IFU-FHS (2018)

Welche Unternehmensbereiche sind am stärksten von Veränderungen betroffen?



n=577 / 100

Abbildung 25: Bereiche im Unternehmen (Vergleich Baubranche – gesamter Rücklauf)

Quelle: IFU-FHS (2018)

Unternehmen fällt auf, dass die gesetzlichen Vorschriften, die Konkurrenz aus dem Ausland und die konjunkturelle Entwicklung die wichtigsten Treiber für Veränderungen sind. Die gesetzlichen Vorschriften, wobei hier das Raumplanungsgesetz primär zu nennen ist, führen dazu, dass das Baupotenzial eingeschränkt wird und die Rivalität unter den Mitarbeitenden zunimmt. Sie wird durch die Konkurrenz im grenznahen Raum und im Inland zusätzlich verschärft, auch weil ein Überangebot an Mitbewerbern besteht. Die Baubranche ist zu einem erheblichen Teil abhängig von den Finanzierungskosten im Hypothekar- und Baukreditbereich. Die tiefen Zinsen haben in den letzten Jahren die Baukosten reduzieren und die Nachfrage steigen lassen. Auch die rückläufige Zuwanderung in die Schweiz wird die Nachfrage nach Baudienstleistungen weiter reduzieren.

Abbildung 25 zeigt, welche Funktionen von den Veränderungen am stärksten betroffen sind. Die Produktion und Logistik sowie das Personal wurden von den befragten Unternehmen am häufigsten genannt. Bei Bauunternehmen ist unter Produktion und Logistik die Erbringung ihrer Arbeiten auf Baustellen und bei Kunden zu verstehen. Die Automatisierung, der zunehmende Erstellungsdruck und die Schnelligkeit führen dazu, dass sich Bauunternehmen in diesem Bereich anpassen müssen. Es fällt auch auf,

dass sich die Baubranche seit Jahren mit der Personalrekrutierung schwertut. Der demografische Wandel und das als schlecht wahrgenommene Image der Baubranche erschweren die Rekrutierung von Fachpersonal.

Trotz dieser Veränderungen blicken die Bauunternehmen zuversichtlich auf die nächsten zwölf Monate. Der Umsatz, die Gewinnmarge und die Eigenkapitalrentabilität werden als stabil beurteilt. Dennoch ist nicht auszuschließen, dass sich die Veränderungen negativ auf die Baubranche auswirken können. Vor allem eine Zinswende könnte die Nachfrage schmälern.

Kritische Erfolgsfaktoren

1. Die Kunden wechseln rascher und können Preisdruck ausüben. Durch kundenspezifische Dienstleistungen bei Bauprojekten können Kunden stärker gebunden werden.
2. Die Mitarbeitenden brauchen mehr Freiraum, damit sie aus eigenem Antrieb die beste Lösung im operativen Geschäft finden. So kann Stress gemildert werden.
3. Die Automatisierung in der Baubranche nimmt zu. Daher sollte geprüft werden, in welchem Bereich sie vorangetrieben werden kann, was Investitionen in neue Technologien erfordert.

DSE Systems

Take-aways

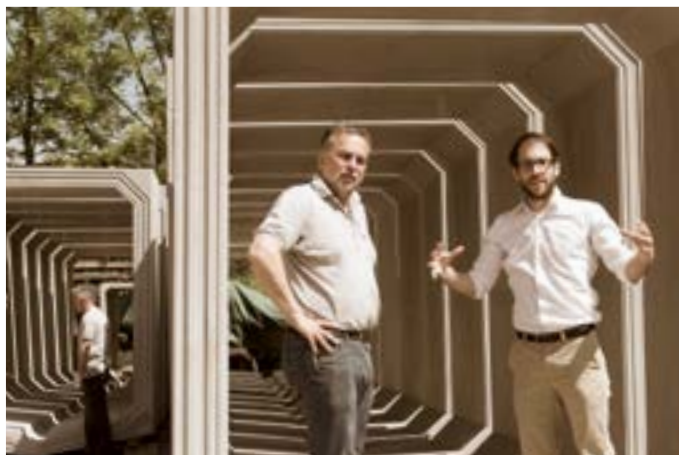
- Innovative Produkte brauchen in der konservativen Baubranche viel Zeit, um sich am Markt durchzusetzen.
- Da die Baukosten oftmals eine zentrale Rolle bei der Auftragsvergabe spielen, müssen innovative Lösungen klare Vorteile aufweisen.
- Das Zusammenspiel zwischen langjähriger Branchenerfahrung und aktuellen Erkenntnissen aus der Forschung kann Innovationen zum Erfolg führen.

Innovative Produkte und Lösungen haben es in der Baubranche schwer, sich am Markt durchzusetzen. Die Vergabe von öffentlichen Bauaufträgen, wie beispielsweise die Sanierung eines Abwasserkanals, läuft in der Regel über ein öffentliches Ausschreibungsverfahren. Hierbei stellen die Kosten noch immer das wichtigste Entscheidungskriterium dar, sodass es neue Lösungsansätze, die auf den ersten Blick teurer erscheinen, schwer haben. Dennoch ist es der DSE Systems mit Sitz in Maseltrangen mehrfach gelungen, die Auftraggeber von ihrer innovativen Bauweise zu überzeugen. Das Unternehmen hat ein neues System für den Bau von Abwasserkanälen entwickelt und wurde unter anderem für den Innovationspreis «Startfeld Diamant» nominiert. Im Unterschied zum üblichen Standard-Verfahren, bei dem der Beton vor Ort hergestellt wird, setzt DSE System auf teilweise oder komplett vorgefertigte Betonteile, die auf der Baustelle mit einem selbst entwickelten und zum Patent angemeldeten Verschlussystem schnell und passgenau zusammengesetzt werden. Das spart vor allem Zeit. Bei einem Projekt in der Riedtlistrasse in Zürich konnte die ursprünglich veranschlagte Bauzeit für einen Abwasserkanal von drei Jahren auf 9.5 Monate verkürzt werden, während ein Vorhaben in der Moränenstrasse rund ein halbes Jahr schneller fertig wurde. Daraus ergeben sich erhebliche Einsparungen an anderer Stelle, nämlich bei den indirekten Kosten: Weniger Umlei-

tungen und Einschränkungen beim Verkehr und vor allem weniger Belastungen für die Bevölkerung im umliegenden Quartier. DSE Systems entwickelt, produziert und liefert mit insgesamt sechs Mitarbeitenden Systemlösungen und kann im Bereich «Systemengineering» auf die Kompetenzen des Ingenieurteams und gleichzeitig auf die Ressourcen der eigenen Beton-Manufaktur «Spezialelemente» zurückgrei-

«Der Bereich Forschung und Entwicklung ist für uns von zentraler Bedeutung, um unsere Kunden auch in Zukunft mit innovativen Lösungen überzeugen zu können.»

fen. «Die Kombination unserer Kompetenzen im Engineering mit der Fertigung qualitativ hochwertiger Spezialelemente ermöglicht Aufträge, die andere Anbieter nicht so einfach realisieren können», bringt Geschäftsführer Primo De Zanet den Wettbewerbsvorteil auf den Punkt. Er verfügt über langjährige Erfahrung und Expertise in der Baubranche und hat immer wieder unkonventionelle Ideen, um Herausforderungen auf einer Baustelle zu meistern. Die Kompetenzen kommen auch in anderen Anwendungsbereichen wie bei Verkehrsplatten, Personen- und Strassenunterführungen oder Abwasser-Behandlungsanlagen zum Tragen. «Projektnahe Entwicklung ist für uns von zentraler Bedeutung, um unsere Kunden auch in Zukunft mit massgeschneiderten, sofort einsetzbaren Lösungen überzeugen zu können», bemerkt Geschäftspartner Patrick Bischof. Aus solchen Entwicklungen resultieren immer wieder breit einsetzbare Produkte, wie beispielsweise die beiden jeweils zum Patent angemeldeten Systeme zur Montage- resp. Verbindungstechnik aufzeigen.



Primo De Zanet und Patrick Bischof

(Foto: Ralph Ribi/St. Galler Tagblatt)



Gastgewerbe

Gastgewerbe – Personal und Kunden wichtiger denn je

Wilfried Lux

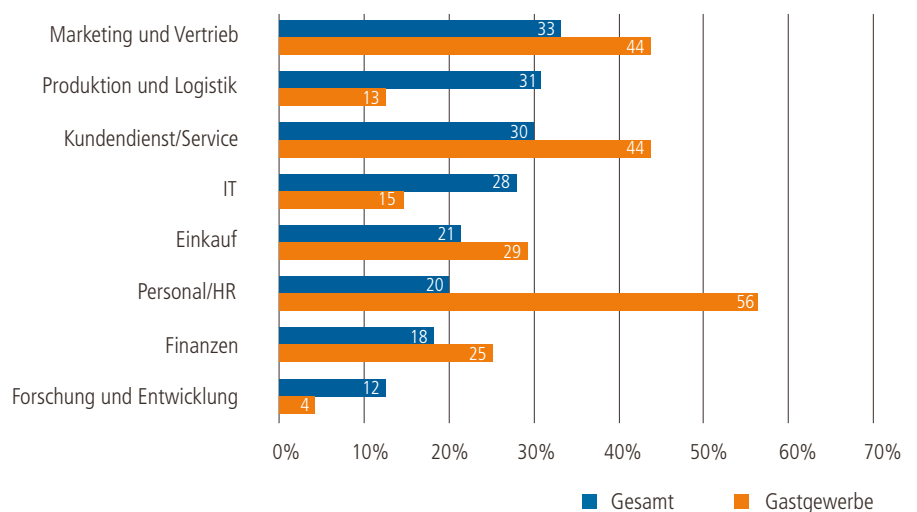
Wesentliche Merkmale: Grössere Veränderungen bereits im nächsten Jahr, sehr starke Veränderungen in den nächsten 10 Jahren; gut die Hälfte der Befragten sehen eher Chancen in den Veränderungen, für knapp ein Viertel überwiegen die Risiken; insbesondere in den Bereichen Personal, Marketing und Vertrieb sowie Kundendienst/Service werden diese Veränderungen stattfinden; wichtigste Treiber dieser Veränderungen sind dabei veränderte Kundenbedürfnisse; eher volatiles Umfeld, sehr intensiver Wettbewerb mit relativ hohen Marktschwankungen und geringem Marktwachstum; Umsätze und Investitionen etwa gleichbleibend, eher rückläufige Gewinne und abnehmender Personalbestand.

Das Zeitalter 4.0 macht vor keiner Branche halt, auch nicht vor dem Gastgewerbe. Aspekte der Digitalisierung, vor allem Online-Bestell- und Buchungsplattformen, haben enorm an Bedeutung zugenommen. Zudem ist der Wettbewerbsdruck insbesondere im Gastgewerbe sehr hoch. Niedrige Eintrittsbarrieren und – zumin-

dest in grenznahen Regionen – die Konkurrenz aus dem benachbarten Ausland tun ihr Übriges. All dies führt zu der Einschätzung, dass starke Veränderungen anstehen. Allerdings liegt das Gastgewerbe – verglichen mit anderen Branchen – ungefähr im Schweizer Durchschnitt mit seinen Einschätzungen. Demnach sehen etwa 30% der befragten Gastwirte und Hoteliers starke Veränderungen bereits innerhalb des nächsten Jahres auf sich zukommen, weitere 60% zumindest etwas stärkere Veränderungen. Betrachtet man den Zeithorizont der nächsten zehn Jahre, so sieht das Bild noch klarer aus: Über 60% der Befragten sehen starke Veränderungen auf sich zukommen, weitere 30% etwas stärkere Veränderungen und nur etwa 5% sehen kaum Veränderungen. Die meisten gehen jedoch optimistisch in die Zukunft. Etwa 45% sehen in den Veränderungen eher Chancen, gut 30% sind unentschlossen und für nur 22% überwiegen klar die Risiken dieser Entwicklungen.

Abbildung 26 zeigt die Unternehmensbereiche, die nach Meinung der Befragten besonders von Veränderungen betroffen sind. Dabei zeigt sich,

Welche Unternehmensbereiche sind am stärksten von Veränderungen betroffen?

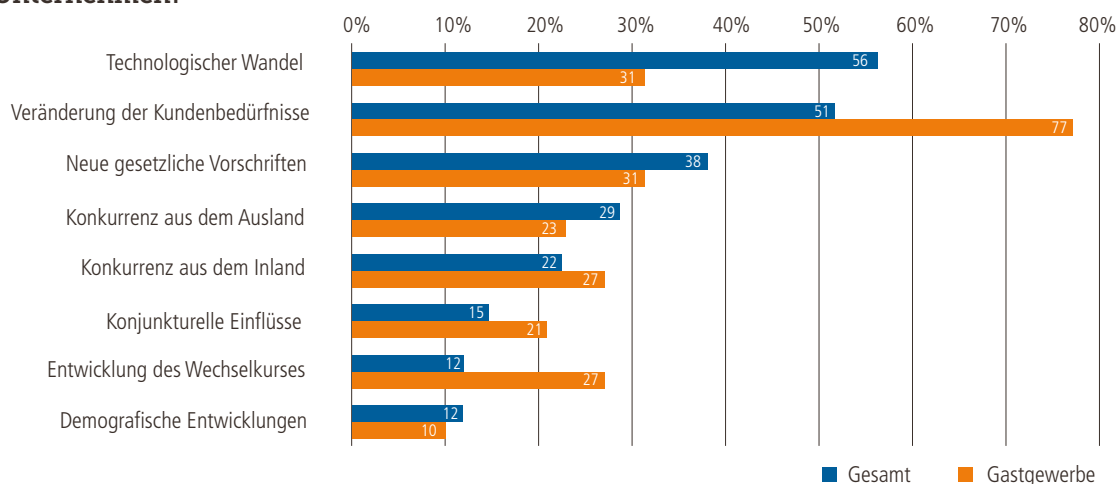


n=577 / 48 (Mehrfachantworten möglich)

Abbildung 26: Bereiche im Unternehmen (Vergleich Gastgewerbe – gesamter Rücklauf)

Quelle: IFU-FHS (2018)

Welches sind die wichtigsten Treiber für Veränderungen in Ihrem Unternehmen?



n=577 / 48 (Mehrfachantworten möglich)

Abbildung 27: Treiber für Veränderungen (Vergleich Gastgewerbe – gesamter Rücklauf)

Quelle: IFU-FHS (2018)

dass dem Personal eine ganz besondere Stellung zukommt (56%). Damit sind einerseits Kompetenzen gemeint, aber auch eine Orientierung hinsichtlich sich ändernder Kundenbedürfnisse. Andererseits ist aber auch der Gastwirt gefragt, dem Personal mehr Freiheiten und Flexibilität zu geben, um eben solches Personal gewinnen zu können. An zweiter Stelle folgen gleichauf Marketing/Vertrieb sowie Kundendienst/Service (jeweils 44%). Das bedeutet nichts anderes, als dass sich die Bedürfnisse und Wünsche der Gäste ändern, beispielsweise vermehrte Verwendung digitaler Technologien (oder genau umgekehrt, bewusste Hinwendung zum Analogen, je nach Zielgruppe). Wahrscheinlich bedeutet dies für Gastwirte, ihre Gäste noch besser kennenzulernen und die Bindung noch enger zu gestalten, beispielsweise durch Kundenkarten, spezielle Events oder Kooperationen.

Abbildung 27 zeigt, welches die wichtigsten Treiber der Veränderungen sind. Dabei zeigt sich, dass veränderte Kundenbedürfnisse mit Abstand der wichtigste Treiber ist. Wie bereits erwähnt, gilt es herauszufinden, welches die Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppe sind. «Schnelle Verpflegung ohne Wartezeiten mit perfektem Service zu kleinem Preis». Dieses Zitat aus der Umfrage drückt – etwas überspitzt – die Grundhaltung der Gäste aus. Die Bedürfnisse sind jedoch auch sehr unterschied-

lich. Die Ansprüche einer Damenrunde zum Champagnerbrunch sind anders als die Wünsche an den Gastwirt von Bauarbeitern in der Mittagspause – um zwei Extrembeispiele zu nennen. Im finanziellen Bereich sehen die Befragten eher eine Stagnation voraus. Umsatz und Investitionen werden überwiegend als gleichbleibend eingeschätzt (oder zumindest halten sich Optimisten und Pessimisten die Waage). Dagegen sind die Befragten der Meinung, dass sich der Gewinn eher verringern wird; auch der Personalbestand wird gleichbleiben bzw. eher abnehmen als zunehmen.

Kritische Erfolgsfaktoren

1. Die Bedürfnisse der Gäste sind sehr individuell und unterscheiden sich sehr stark. Hier ist der Gastwirt gefragt, möglichst viele davon zu befriedigen.
2. Veränderungen bedeuten vor allem Chancen in den Bereichen Personal und Kunden. Flexibilität und mehr Freiheiten gegenüber dem Personal sowie noch stärkere Orientierung am Gast werden in Zukunft noch entscheidender werden.
3. Intensive Nutzung von digitalen Technologien bringt Wettbewerbsvorteile. Online-Buchungs- und Reservierungsplattformen sind bereits heute Standard. Die Zukunft der Digitalisierung liegt vor allem in den Prozessen.

Hotel Stern

Take-aways

- Service am Gast steht ganz zuoberst; selbst eine Reklamation ist eine Chance, den Gast zu überraschen.
- Der Kampf um gute Mitarbeitende verlangt neue Wege in Planung und Organisation; moderne Arbeitsformen werden in Zukunft gefragt sein.
- Die technologische Revolution ist in der Gastronomie bereits Vergangenheit; in Zukunft wird es nur noch in kleinen Schritten voran gehen.

Das Romantik-Hotel Stern in Chur wurde im Jahre 1677 im noch heute stehenden Gebäude gegründet. Es beschäftigt 52 Mitarbeitende und macht einen Umsatz von ca. 5.5 Mio. Franken. Die Gäste sind etwa zur Hälfte Touristen und Geschäftsreisende. Das Hotel verfügt über 69 Zimmer, ein Restaurant und fünf Bankettsäle. Adrian Müller, Inhaber und Geschäftsführer des Hotels, sieht Veränderungen insbesondere im veränderten Konsumverhalten der Gäste. Während man früher den ganzen Abend im Restaurant verbrachte, zieht man heute nach dem Essen weiter. Beim Alkoholkonsum geht der Trend weg von Schnaps und Flaschenwein hin zu Wein im Offenausschank. Im Vertrieb ist die technische Revolution bereits Vergangenheit. In Zukunft wird der Vertrieb noch dynamischer werden, Zimmerraten werden täglich der Nachfrage angepasst. Der Gast steht nach wie vor im Zentrum, Gastronomie und Hotellerie sind ein Personengeschäft, bei dem die persönliche Beziehung zum Gast enorm wichtig ist. Selbst eine Reklamation sieht Adrian Müller als Chance, dem Gast zu zeigen, wieviel er wert ist. Die Beschwerde eines Rollstuhlfahrers war Auslöser für den Umbau einiger Zimmer, ein anderer Gast wurde nach einer berechtigten Beschwerde ins Hotel eingeladen, verbunden mit einem Besuch einer Kunstaussstellung. Im Bereich Personal muss man im Gastgewerbe ebenfalls neue Wege beschreiten. Der Kampf um gute

Leute hat auch vor dem Gastgewerbe nicht Halt gemacht. «Mein Küchenchef hat mir nach vier Jahren gekündigt, weil er ein Angebot von einer Kantine bekam, wo die Abende und Wochenenden frei sind».

«Auch wir müssen unseren Mitarbeitenden die Möglichkeit geben, abends frei zu haben.»

Müller sieht hier Handlungsbedarf. «Auch wir müssen unseren Mitarbeitenden die Möglichkeit geben, abends frei zu haben.» Die Einführung von Früh- und Spätschicht sei ein Muss. Voraussetzung dafür aber sei ein optimales Zusammenspiel von Geräten, Angebotsplanung und Organisation. Im Bereich Service verfügt das Hotel über einen Pool von 10-12 Mitarbeitenden, die auf Stundenlohnbasis arbeiten. Vor allem sind dies Hausfrauen, die wieder in den Beruf einsteigen möchten oder alleinerziehende Mütter. Jeweils eine Woche im Voraus wird die Einsatzplanung gemacht. Das Hotel kann dadurch Schwankungen abfedern und die Mitarbeitenden können ihre Arbeitszeit flexibel gestalten. Im Hotelbetrieb sei es einfacher. Buchungen werden immer mehr über Buchungssysteme gemacht, Buchungsplattformen sind direkt mit dem Hotelssystem gekoppelt, mittels sogenanntem Channel Manager können die Zimmerpreise flexibel gestaltet und angepasst werden. Schichtdienst ist in der Hotellerie ebenfalls einfacher umzusetzen als in der Gastronomie.



Adrian Müller

Hotel Rhodannenberg

Vor vier Jahren übernahm Andre van Sprundel das Hotel von seinen Eltern, die es bis dahin als Pächter geführt hatten. Er kaufte es der Gemeinde ab und begann mit einer systematischen Renovierung. Aktuell verfügt das Hotel über 9 Zimmer, in den nächsten Jahren möchte er es auf 40 Zimmer/Apartments erweitern – das Ziel sind hundert Betten in verschiedenen Zimmer-Kombinationen. Grund ist die grosse Nachfrage. Veränderungen sieht van Sprundel vor allem in den gestiegenen Ansprüchen. Kommen die Gäste an, wollen sie sofort essen und nicht warten. Daher ist geplant, komplett auf Eigenproduktion umzustellen und die Küche bei schönem Wetter nach draussen zu verlegen. Dies ergibt einerseits einen Show-Effekt, andererseits kann der Gast mit einem Bon sofort sein Essen abholen und muss nicht warten. «Wenn schönes Wetter ist, ist bei uns die Hölle los,» so van Sprundel. An Tagen mit schlechtem Wetter möchte man den Gästen in Zukunft einen Mehrwert geben, damit sie trotzdem kommen. «Wir denken beispielsweise an Filmabende», sagt der Gastwirt.

«Wenn schönes Wetter ist, ist bei uns die Hölle los.»

Wichtig ist auch, dass man sich als Hotel und Gastrobetrieb auf allen Kanälen korrekt präsentiert: Vor Ort, auf der Website und auf den Internet-Plattformen. Im Hotelbetrieb sind es eher die Kleinigkeiten, die den Unterschied machen: High-Speed Internet überall im Gebäude, der Teekoher auf dem Zimmer. Auch im Bereich Personal gibt es Veränderungen. Ziel ist dabei immer, die Qualität zu erhöhen. Ab dem kommenden Sommer werden eigene Lehrlinge ausgebildet und mehr Aushilfskräfte eingestellt, um flexibler zu skalieren. «Wenn die Terrasse voll ist, müssen die Leute rennen.» Die Prozesse im Restaurant wurden weiter verbessert. Beispielsweise werden jetzt Gläser und Geschirr getrennt gereinigt, so dass es deutlich schneller geht und die Küche keine Engpässe mehr beim Geschirr hat. «Wir sind gut auf Kurs», sagt van Sprundel.

Take-aways

- Die Ansprüche der Gäste sind gestiegen. Wenn sie ankommen, wollen sie sofort essen. Buffet oder eine Küche auf der Terrasse sind mögliche Antworten darauf.
- Es sind die Kleinigkeiten, die den Unterschied machen: Teekoher auf dem Zimmer, High-Speed Internet im ganzen Gebäude.
- Die Prozesse müssen ständig verbessert werden, damit der Gast schneller bedient werden kann und trotzdem die Qualität beibehalten wird.



Hotel Rhodannenberg im Klöntal im Kanton Glarus



IKT-Branche

IKT-Branche – hohe Dynamik und Zuversicht

Rigo Tietz

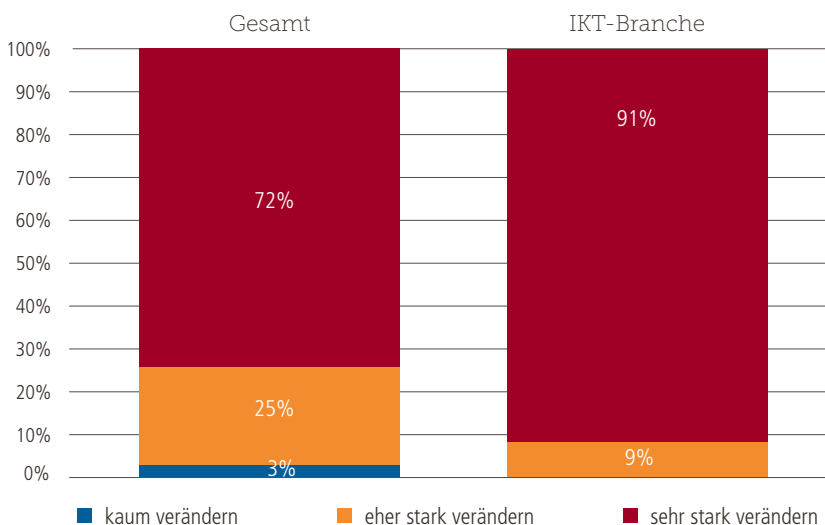
Wesentliche Merkmale: Starke Veränderungen bereits im nächsten Jahr; grosse Mehrheit der Befragten sehen eher Chancen in den Veränderungen, nur sehr wenige eher die Risiken, Branche deutlich optimistischer als der Gesamtdurchschnitt; insbesondere Bereiche IT, Marketing und Vertrieb, Forschung und Entwicklung und Kundendienst/Service sind von Veränderungen betroffen; wichtigster Treiber dieser Veränderungen ist der technologische Wandel; eher volatiles Marktumfeld, intensiver Wettbewerb mit relativ hohem Marktwachstum; Umsätze, Investitionen, Personalbestand und sogar Gewinnmarge tendenziell steigend.

Die Erwartungen an das Ausmass der zukünftigen Veränderungen liegen bei den befragten KMU aus der Informations- und Kommunikationstechnologie-Branche (IKT-Branche) im Branchenvergleich an der Spitze. Nicht ein einziges IKT-Unternehmen geht davon aus, dass es langfristig kaum Veränderungen gibt. Bereits für die kommenden 12 Monate rechnen fast zwei Drittel mit starken Veränderungen, innerhalb der

nächsten 10 Jahre sogar über 90% (vgl. Abbildung 28). Diese Zahlen machen deutlich, dass es sich beim IKT-Umfeld um eine sehr dynamische Branche handelt. Für eine grosse Mehrheit von rund 73% der Befragten überwiegen die Chancen, womit sich die Branche deutlich optimistischer zeigt als der Gesamtdurchschnitt. Nur rund 9% nehmen eher die Risiken wahr.

Die Bereiche IT, Marketing und Vertrieb, Forschung und Entwicklung sowie Kundendienst/Service sind im Branchenschnitt am stärksten von Veränderungen betroffen. Hierbei liegt der IT-Bereich mit rund 73% mit deutlichem Abstand vor allen anderen Antworten. Im Gesamtdurchschnitt sind es immerhin 28%, was die zunehmende Bedeutung von Informations- und Kommunikationstechnologien in allen Branchen zum Ausdruck bringt. Die Veränderungen im Bereich Marketing und Vertrieb liegen in etwa im Gesamtdurchschnitt. KMU-Vertreter nehmen wahr, dass die Nutzung der neuen (digitalen) Werbekanäle zu einer Zersplitterung mit dem Trend zu immer kleineren «Informationshappen» führt. Der Mangel an technischen Kenntnissen auf Kundenseite führt nicht zuletzt dazu, dass Beratungsbedarf und Vertriebsaufwand zunehmen. Der Bereich Forschung und Entwicklung ist deutlich stärker betroffen als im Gesamtdurchschnitt und erreicht mit 29% den höchsten Wert aller untersuchten Branchen. Auf der Entwicklungsseite gibt es ständig technische Veränderungen, an die sich KMU anpassen müssen. Hier besteht ausserdem eine gewisse Abhängigkeit von den grossen Konzernen, welche die meist genutzten Entwicklungsplattformen anbieten. Wenn dort Veränderungen vorgenommen werden und beispielsweise bestimmte Produkte oder Funktionen nicht mehr unterstützt werden, sind kleinere Softwareentwickler unmittelbar betroffen. Ein Umfrageteilnehmer bemerkte, dass «auf das falsche Pferd zu setzen» grosse Auswirkungen für ein KMU haben kann und bezog sich auf Investitionen in die Entwicklungsplattform.

Wie stark wird sich Ihre Branche in den nächsten 10 Jahren verändern?

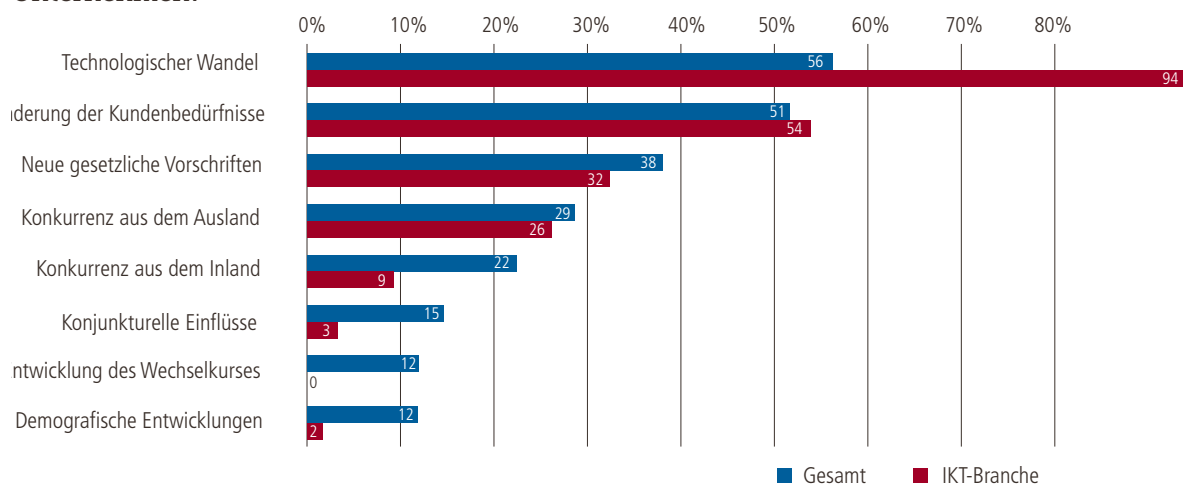


n=577 / 65

Abbildung 28: Ausmass der Veränderungen (Vergleich IKT-Branche – gesamter Rücklauf)

Quelle: IFU-FHS (2018)

Welches sind die wichtigsten Treiber für Veränderungen in Ihrem Unternehmen?



n=577 / 65 (Mehrfachantworten möglich)

Abbildung 29: Treiber für Veränderungen (Vergleich IKT-Branche – gesamter Rücklauf)

Quelle: IFU-FHS (2018)

Der technologische Wandel ist gemäss Abbildung 29 branchenübergreifend der wichtigste Treiber für Veränderungen und kommt im IKT-Umfeld noch deutlich stärker zum Tragen. Viele KMU-Vertreter nannten die Cloudtechnologie als zentralen Treiber. Die meisten Applikationen werden ins Internet verlagert und als Service angeboten, sodass Kunden eine Software wie eine Dienstleistung nutzen («Software as a Service»). Folglich spielt die Veränderung der Kundenbedürfnisse im IKT-Umfeld eine sehr wichtige Rolle. Die befragten Unternehmen merken an, dass viele ihrer Kunden ein immer höheres Mass an Schnelligkeit und Flexibilität erwarten. Dies bedeutet, dass Änderungswünsche schnell umgesetzt werden müssen und darüber hinaus individuelle Anpassungen erwartet werden. Folgende Aussage bringt es auf den Punkt: «Die Anforderungen der Anwender an die Software steigen, während die Entwicklungsintervalle kürzer werden.» Weitere wichtige Einflussfaktoren stellen neue gesetzliche Vorschriften und die Konkurrenz aus dem Ausland dar. Im Wettbewerbsumfeld wird vor allem die steigende Marktmacht und Konzentration der Internet- und Softwareriesen wie Google, Microsoft oder Facebook kritisch gesehen. Dies führt in einigen Bereichen zu Monopolbildungen und sogenannten «Alles-oder-nichts-Märkten», die bestehende KMU-Lösungen aus dem Markt drängen können.

Das externe Umfeld ist von vergleichsweise starken Schwankungen und einer hohen Wettbewerbsintensität bei einem gleichzeitig überdurchschnittlichen Marktwachstum gekennzeichnet. Die Ergebnisse hinsichtlich der Erfolgsindikatoren zeigen klar auf, dass Unternehmen aus dem IKT-Umfeld deutlich höhere Erwartungen haben als der Gesamtdurchschnitt. Bei allen Punkten wie Auftragsbestand, Umsatz, Investitionen und Personalbestand geht die Mehrheit eher von zunehmenden Zahlen aus. Sogar bei der Gewinnmarge erwarten mehr Unternehmen eine Zunahme als eine Abnahme.

Kritische Erfolgsfaktoren

1. Der technologische Wandel bietet nicht nur Chancen. Für KMU aus dem IKT-Umfeld ist es wichtig, in die richtigen technischen Entwicklungen zu investieren.
2. Entwicklungen wie Cloudtechnologie nutzen, um Kunden stärker zu binden und die Gefahr eines Anbieterwechsels zu reduzieren.
3. Märkte und Kundensegmente ansprechen, die von den grossen Internet- und Softwaregiganten nicht so leicht bedient werden können.

Pebe

Take-aways

- Bei der Automatisierung und Digitalisierung von Prozessen brauchen Dienstleister wie Treuhandunternehmen Unterstützung.
- Cloudbasierte Lösungen ermöglichen es auch kleinen Unternehmen, ihre Buchhaltung effizienter zu machen.
- In der IKT-Branche ist es wichtig, kompetente Mitarbeitende selbst aufzubauen und gezielt zu fördern.

Unternehmen aus der IKT-Branche befinden sich in einem vergleichsweise dynamischen Umfeld. Auch die Dienstleistungsbranche ist relativ stark vom technologischen Wandel und von sich verändernden Kundenbedürfnissen betroffen. Bei der Pebe AG aus Frauenfeld im Kanton Thurgau treffen beide Branchen aufeinander. Das Schweizer Softwarehaus bietet Lösungen für Dienstleister im Bereich Treuhand, bei denen die Themen Automatisierung und Digitalisierung gemäss Geschäftsführer Maurizio Lipari in den letzten Jahren extrem an Bedeutung gewonnen haben. «Die Kunden können oftmals noch nicht genau einschätzen, was diese Entwicklungen für sie konkret bedeuten, und brauchen daher Unterstützung auf diesem Weg», erläutert Lipari. Zusammen mit seinem Geschäftspartner Philipp Smolarz übernahm er das Unternehmen im Jahr 2011 im Rahmen eines Management-Buy-Outs. Die Beratung und umfassende Betreuung der Kunden ist für die beiden Inhaber von zentraler Bedeutung. In Kooperation mit der BMD Software aus Österreich bieten sie ihrer Kernzielgruppe Treuhand komplette Softwarelösungen aus einer Hand.

Aber auch die Klienten der Treuhänder zählen zur Zielgruppe der Pebe AG. So geht es darum, die Zusammenarbeit zwischen KMU und Treuhand zu unterstützen und beispielsweise den Austausch und sicheren Zugriff auf Daten zu

gewährleisten. Das neue Release ihrer Software ermöglicht, dass Bankdaten automatisch abgeholt, eingelesen und gebucht werden. «Es geht uns immer darum, die Effizienz zu erhöhen», erklärt Maurizio Lipari das Firmenmotto. Auch für sehr kleine KMU, die nicht über eine eigene

«Man muss die Jugend fördern und ihr Verantwortung übergeben.»

Stelle für Sachbearbeitung und Buchhaltung verfügen, bietet das Unternehmen eine einfache Lösung. «pebe smart» ist eine cloudbasierte Software, die keine Buchhaltungskennnisse erfordert. KMU können Offerten, Rechnungen und Belege selbst erfassen und die Daten dann für den Jahresabschluss einfach an den Treuhänder weitergeben. Mehr als 8'000 Anmeldungen in den letzten 14 Monaten bestätigen, dass der Kurs richtig ist. Das dritte Standbein ist der Bereich Wertschriftenbuchhaltung, mit dem Banken, Family Offices und Vermögensverwalter angesprochen werden.

Das inhabergeführte KMU beschäftigt aktuell 22 Mitarbeitende. Trotz des zunehmenden Wettbewerbs um Fachkräfte gelingt es sehr gut, Mitarbeitende zu gewinnen und zu entwickeln. Hierbei setzt man sehr stark auf eigene Anstrengungen. So wurde beispielsweise eine neue Abteilung für Webentwicklung aufgebaut. Deren Leitung obliegt einem Mitarbeiter, der vorher selber im Unternehmen die Ausbildung absolviert hat. «Man muss die Jugend fördern und ihr Verantwortung übergeben», erläutert Maurizio Lipari die Personalstrategie seines Unternehmens. In Zukunft soll der Fokus verstärkt auf cloudbasierte Lösungen gesetzt und der Bereich Webapplikationen weiter ausgebaut werden.



Maurizio Lipari und Philipp Smolarz



Dienstleistungen

Dienstleistungen – Veränderungen als Wachstumsmotor

Marco Gehrig

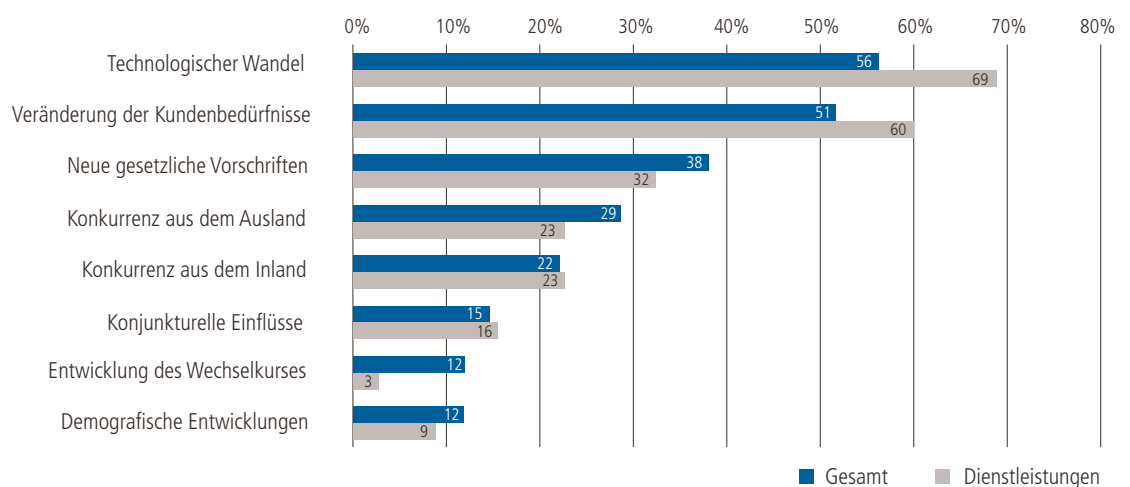
Wesentliche Merkmale: Technologischer Wandel, Digitalisierung und Automatisierung sowie veränderte Kundenbedürfnisse sind wesentliche Treiber des Wandels; die Chancen überwiegen die Risiken durch die Veränderungen deutlich; die Komplexität und Volatilität im Dienstleistungsmarkt sind tendenziell hoch; die Wettbewerbsintensität ist zunehmend; die Stärkung der Kundenbeziehung ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor zur Bewältigung der Veränderungen in der Dienstleistungsbranche.

Die Dienstleistungsbranche ist wesentlich vom technologischen Wandel betroffen (vgl. Abbildung 30). Die Digitalisierung der Leistung eines Treuhänders, die neuen Vertriebskanäle für einen Coiffeur-Salon oder die Automatisierung von Prozessen bei einer Anwaltskanzlei sind nur wenige Beispiele, die die Intensität der Veränderungen im Dienstleistungsgeschäft andeuten. Allerdings ist es nicht nur der technologische Wandel, sondern vielmehr auch die Veränderung der Kundenbedürfnisse, an welche sich die Dienstleister anpassen müssen. Es ist weniger

physische Präsenz gefragt, dafür aber neue Kooperationsplattformen, welche die Kundenbeziehung verändern. Eine Werbeagentur arbeitet mit neuen Plattformen, auf welchen sich die Kunden einloggen können und beispielsweise selbst Bilder für eine Werbekampagne auswählen können. Oder ist es für Steuererklärungen noch notwendig, dass der Kunde zu Beginn persönlich besucht wird? Zur Festigung der Kundenbeziehung findet nur noch ein Schlussgespräch statt. Insgesamt sehen zwei von drei Dienstleitern mehr Chancen als Risiken, die durch die Veränderungen entstehen können. Das Wachstum in der Dienstleistungsbranche kann zu einem Teil durch die Veränderungen erklärt werden, weil Beratung und Wissen gefragt sind. Denn der Markt wird insgesamt auch volatiler und als komplexer wahrgenommen. Die Veränderungen wirken sich in der Dienstleistungsbranche eher langfristig aus und sind weniger kurzfristig.

Auch auf Seiten der Kunden wirken sich die Veränderungen aus (vgl. Abbildung 31). Die Kunden haben veränderte Erwartungen an die

Welches sind die wichtigsten Treiber für Veränderungen in Ihrem Unternehmen?

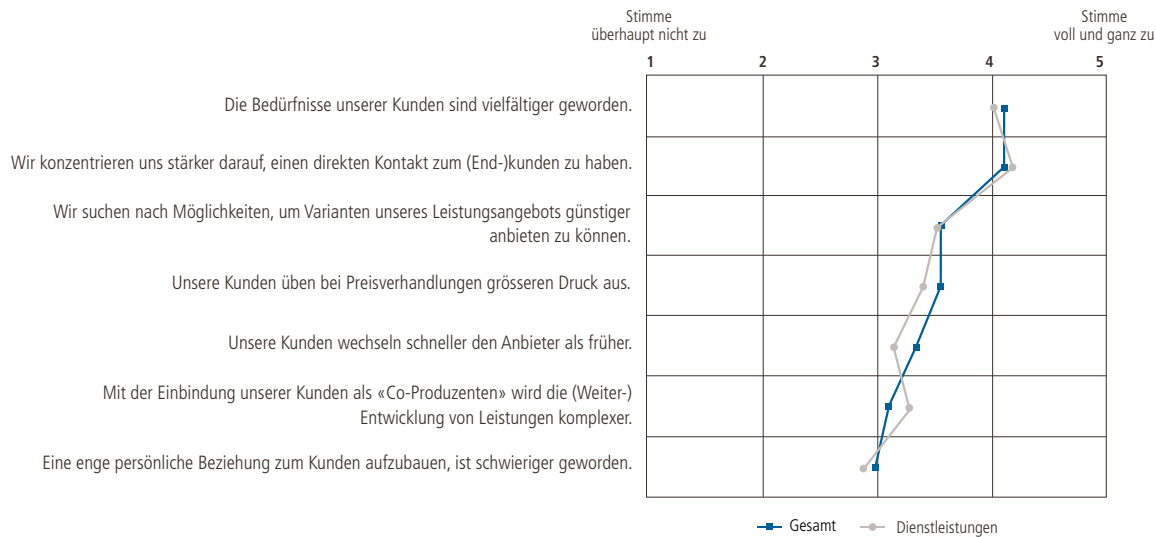


n=577 / 102 (Mehrfachantworten möglich)

Abbildung 30: Treiber für Veränderungen (Vergleich Dienstleistungen – gesamter Rücklauf)

Quelle: IFU-FHS (2018)

Was sind die grössten Veränderungen auf Kundenseite?



n=577 / 102

Abbildung 31: Veränderungen bei den Kunden (Vergleich Dienstleistungen – gesamter Rücklauf)

Quelle: IFU-FHS (2018)

Erfüllung ihrer Ansprüche und Bedürfnisse. Ein weiterer Erklärungsgrund ist, dass die Bedürfnisse vielfältiger und komplexer geworden sind. Daher achten Dienstleister stärker darauf, durch Merkmale der Einzigartigkeit die Kundenbeziehung zu stärken. Der digitale Wandel bietet dazu die Option, Routinearbeit zu automatisieren und mehr Ressourcen auf die Kundenbindung zu legen. Die Dienstleister sind sich auch der Gefahr bewusst, dass die Kunden preisbewusster sind und eine höhere Bereitschaft aufweisen, auf einen anderen Mitbewerber zu wechseln. Anders als andere Branchen stärken die Dienstleister die Kundenbeziehung durch die Fokussierung auf Individualität und Flexibilität. Dies hilft auch, das Alleinstellungsmerkmal zu stärken.

Die Veränderungen bewirken auch, dass der Leistungsdruck der Mitarbeitenden noch stärker wird. Um gegenüber dem Kunden eine Individualisierung der Leistung erreichen zu können, ist eine Spezialisierung wichtig und notwendig. Die Mitarbeitenden werden gerade für die Dienstleister zum kritischen Erfolgsfaktor, da sie ein Schlüsselement für die Kundenbeziehung sind.

Die Dienstleister blicken zuversichtlich auf die kommenden zwölf Monate, da sie auch in diesem Jahr noch keine wesentlichen Veränderungen erwarten. Die Veränderungen werden aber in den kommenden zehn Jahren zunehmen. Die Investitionen und der Personalbestand bleiben auf stabilem Niveau (im Vergleich zum Vorjahr).

Kritische Erfolgsfaktoren

1. Dienstleister können die Veränderungen nutzen, wenn sie die Erwartungen der Kunden besser verstehen und frühzeitig antizipieren. Dadurch kann neues Wachstum entstehen.
2. Die Dienstleister nutzen den digitalen Wandel für neue Dienstleistungen. Die Investition in neue Technologien kann bewirken, dass neue Dienstleistungen entstehen können.
3. Die Mitarbeitenden sind der Schlüsselfaktor. Die Bindung an ein Unternehmen durch Freiraum, Wertschätzung und Förderung kann bei Dienstleistern der Schlüssel zum Erfolg sein, um den Veränderungen zu begegnen.

Coople (Schweiz)

Take-aways

- Neue Technologien ermöglichen im Dienstleistungsbereich die Automatisierung vieler Prozesse und verändern die Art und Weise, wie Personal rekrutiert wird.
- Die Anforderungen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern haben sich verändert. Unternehmen müssen flexibler werden – mehr und mehr Menschen wollen flexibel arbeiten.
- Die Flexibilisierung der Arbeit befindet sich erst am Anfang. Die richtige Strategie, Struktur und Kultur sind Voraussetzungen, um produktiv flexibel arbeiten zu können.

Der Dienstleistungssektor ist stark von disruptiven Veränderungen betroffen, weil die zunehmende Nutzung digitaler Technologien die Automatisierung vieler Prozesse ermöglicht. Immer mehr Bereiche geraten durch smarte Softwarelösungen unter Druck, z. B. Rechtsanwälte, Treuhänder oder Personaldienstleister. Neue Technologien und Kundenbedürfnisse verändern auch die Art und Weise, wie Menschen arbeiten und wie Unternehmen Personal rekrutieren und managen. Zunehmende Schwankungen erfordern von Unternehmen mehr Flexibilität, um beispielsweise auf unerwartete Nachfragespitzen schnell reagieren und kurzfristige Ausfälle ausgleichen zu können. Einige Branchen, wie der Eventbereich, die Gastronomie oder der Handel sind bereits heute sehr stark davon betroffen. Gleichzeitig gibt es immer mehr Menschen, die flexibel arbeiten wollen. Hierzu zählen nicht nur Studierende, die erste Berufserfahrungen sammeln möchten, sondern beispielsweise auch Arbeitnehmer zwischen zwei Jobs oder Pensionierte, die sich auch im Ruhestand weiter engagieren möchten.

Viktor Calabrò studierte Wirtschaftsinformatik und sammelte erste Erfahrungen in der Programmierung. Gleichzeitig gründete er eine Eventagentur und musste feststellen, dass die Suche und Rekrutierung von Mitarbeitenden für kurzfristige Einsätze zunehmend schwieriger wird. Da es bis zu diesem Zeitpunkt noch keine

überzeugende Lösung gab, entstand die Geschäftsidee einer just-in-time Plattform für flexible Arbeit. Gegründet wurde das Unternehmen im Jahr 2009, das sich unter dem heutigen Namen Coople zur weltweit grössten Personalmanagementplattform entwickelt hat und aktuell über 120 Mitarbeitende an den Standorten Zürich und London beschäftigt. Mehr als 210'000 Nutzer in der Schweiz und in Grossbritannien haben sich registriert und stehen für schicht- oder stundenbasierte Arbeitseinsätze in verschiedenen Branchen zur Verfügung. Auf der anderen Seite signalisieren die bereits mehr als 5'500 Unternehmen die zunehmende Nachfrage nach temporär verfügbaren Mitarbeitenden. Coople stellt die Verbindung zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern her und matcht die jeweiligen Bedürfnisse über einen Algorithmus, sodass beiden Seiten passende Vermittlungsvorschläge unterbreitet werden können. «98% der Einsätze können innerhalb von vier Stunden vermittelt werden», stellt Calabrò fest.

«Wir nennen es just-in-time Personalmanagement.»

Die Leistungen bestehen jedoch nicht nur aus der Personalvermittlung, sondern gehen noch einen Schritt weiter. Aspekte wie Lohnabrechnung, Versicherung und Arbeitsvertrag werden über die Plattform abgewickelt, sodass sich für Unternehmen und Arbeitnehmer die Komplexität massgeblich reduziert. «Wir nennen es just-in-time Personalmanagement», bringt es der Gründer und Inhaber auf den Punkt. Die Flexibilisierung der Arbeit ist gemäss Calabrò erst ganz am Anfang. Einige Unternehmen machen die ersten Versuche, in der Breite hat es sich aber noch nicht durchgesetzt. Denn flexible Arbeit macht es erforderlich, in den Unternehmen die richtigen Voraussetzungen zu schaffen. Es braucht die richtigen Strukturen und Prozesse, sodass Mitarbeitende, die nur für kurze Zeit ins Unternehmen kommen, produktiv eingesetzt werden können. Und auch die Kultur verändert sich, wenn neue Mitarbeitende temporär ins Unternehmen kommen.



Viktor Calabrò



Gesundheit

Gesundheitswesen – regulierte Branche im Umbruch

Wilfried Lux

Wesentliche Merkmale: Grössere Veränderungen bereits im nächsten Jahr, sehr starke Veränderungen in den nächsten 10 Jahren; die meisten der Befragten sehen eher Chancen in den Veränderungen, für ein Drittel überwiegen die Risiken; insbesondere in den Bereichen Personal, Finanzen und Kundendienst/Service werden diese Veränderungen stattfinden; wichtigste Treiber dieser Veränderungen sind dabei neue gesetzliche Vorschriften, demografische Entwicklungen und technologischer Wandel; eher unterdurchschnittlicher Wettbewerb mit geringen Marktschwankungen und geringem Marktwachstum; Umsätze eher zunehmend; Investitionen etwa gleichbleibend, eher rückläufige Gewinne; stagnierender Personalbestand.

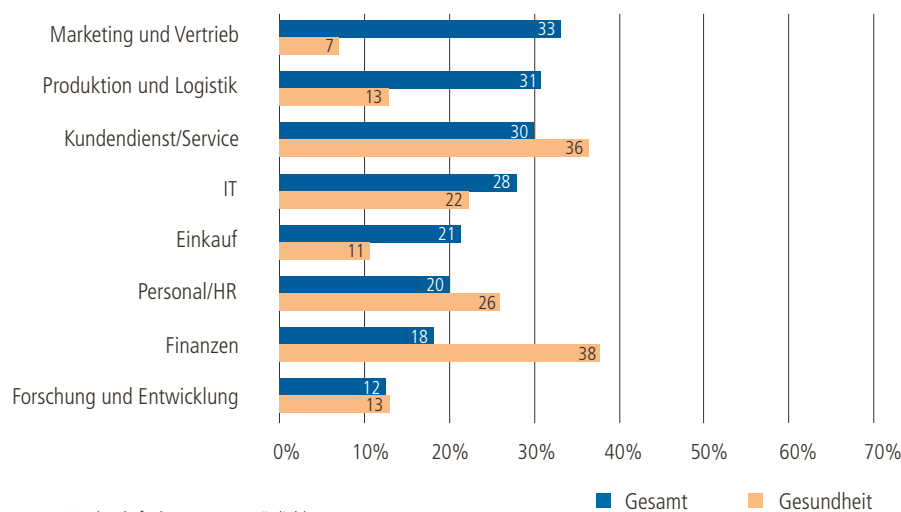
Fast 40% der Befragten aus dem Gesundheitsbereich sind der Meinung, dass sich ihre Branche bereits im nächsten Jahr stark verändern wird (weitere 50% sehen zumindest stärkere Veränderungen in den nächsten 10 Jahren voraus, 80% sehen starke Veränderungen in den nächsten 10 Jahren voraus. Damit liegt der Gesundheitssektor auf Platz 2,

nur noch übertroffen von der IKT-Branche. Dies erstaunt umso mehr, als es sich ja beim Gesundheitsmarkt um ein relativ stark reguliertes Umfeld handelt. Wenn man aber an die Digitalisierung denkt, die auch vor der Gesundheit keinen Halt macht, und weitere strukturelle Veränderungen (z. B. die Rahmenbedingungen SwissDRG, Tarmed etc.), dann verwundert es nicht, dass der Gesundheitssektor einen Spitzenplatz einnimmt. Der Begriff Spitzenplatz ist insofern gerechtfertigt, als die meisten Befragten in den grossen Veränderungen eher Chancen als Gefahren und Risiken sehen. Mehr als 40% sehen eher die Chancen, und für rund 30% stehen die Risiken im Vordergrund. Im Vergleich mit anderen Branchen erkennt man aber, dass man hier doch nicht so optimistisch ist. Zum Vergleich: Im Durchschnitt aller Branchen sehen 50% eher die Chancen und nur 20% eher die Risiken.

Abbildung 32 zeigt die Bereiche des Betriebes im Gesundheitswesen, die nach Meinung der Befragten besonders von Veränderungen betroffen sind. Im Vergleich mit dem gesamten Rücklauf zeigt sich, dass die Veränderungen vor allem im Bereich Finanzen stattfinden werden (38%). Dies ist nachvollziehbar in Anbetracht der häufigen Diskussionen über die Finanzierung des Gesundheitswesens und der ständig steigenden Kosten. Leicht höher als der Durchschnitt schneiden noch die Bereiche «Personal» und «Service» ab.

Abbildung 33 macht deutlich, welches die wichtigsten Treiber der Veränderungen sind. Dabei zeigt sich, dass neue gesetzliche Vorschriften mit Abstand die grössten Treiber darstellen. In einem so stark regulierten Markt ist diese Einschätzung durchaus nachvollziehbar. Verlangte Dokumentationen, Leistungserfassungen und Datenlieferungen sind Beispiele für den administrativen Zusatzaufwand, der durch Regulierung entsteht. Auf Platz 2 folgen die demografischen Entwicklungen, d.h. insbeson-

Welche Unternehmensbereiche sind am stärksten von Veränderungen betroffen?

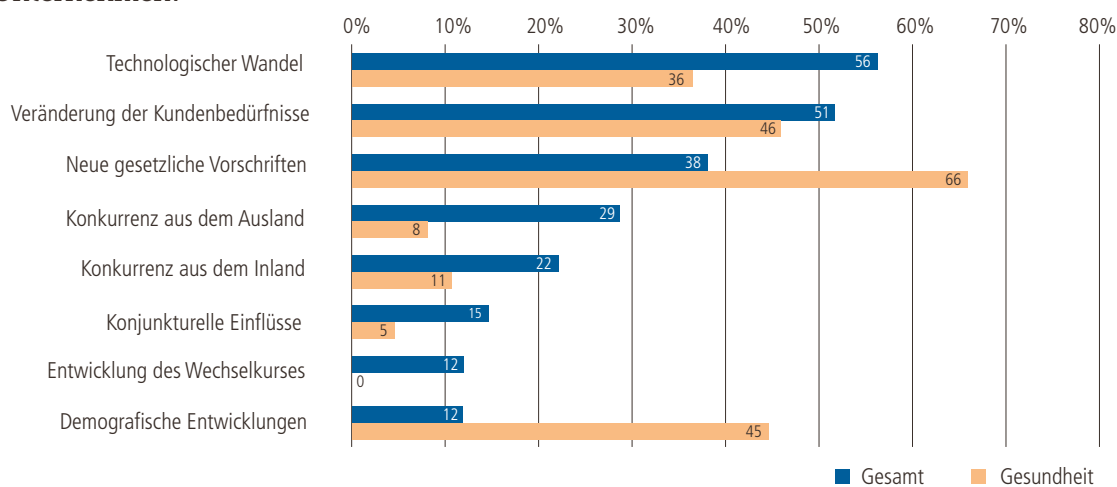


n=577 / 85 (Mehrfachantworten möglich)

Abbildung 32: Bereiche im Unternehmen (Vergleich Gesundheitswesen – gesamter Rücklauf)

Quelle: IFU-FHS (2018)

Welches sind die wichtigsten Treiber für Veränderungen in Ihrem Unternehmen?



n=577 / 85 (Mehrfachantworten möglich)

Abbildung 33: Treiber für Veränderungen (Vergleich Gesundheitswesen – gesamter Rücklauf)

Quelle: IFU-FHS (2018)

dere die höhere Lebenserwartung der Menschen und die damit verbundene Pflege und medizinische Versorgung im Alter. Etwas erstaunlich ist die Einschätzung der Bedeutung des technologischen Wandels. Mit 36% liegt er 20 Prozentpunkte unter dem Gesamtdurchschnitt.

Das Umfeld insgesamt wird als unterdurchschnittlich volatil eingeschätzt, nur 30% sehen hier grössere Schwankungen voraus. Der Wettbewerb im Gesundheitswesen ist unterdurchschnittlich intensiv. 50% der Befragten betrachten ihn als intensiv, 25% als wenig intensiv. Damit bildet das Gesundheitswesen das Schlusslicht; im Durchschnitt sehen 70% der Befragten aller Branchen einen intensiven Wettbewerb voraus. Die meisten Befragten sehen ausserdem hohe Marktschwankungen voraus (über 70%) bei sehr geringem Marktwachstum (nur noch vergleichbar mit der Landwirtschaft). Diese Konstellation führt zwangsläufig zu hohem Wettbewerb und Verdrängung innerhalb der Branche. Ein Zitat aus der Umfrage zeigt exemplarisch, in welchem Spannungsfeld sich Ärzte befinden bzw. mit welchen Herausforderungen sie zu kämpfen haben: «Halbwissen durch die Patienten via Internet, dadurch entstehende Forderungen, die oft nicht der aktuellen Situation/Krankheit des Patienten entsprechen. Angestellte stellen mehr Forderungen ohne mehr Gegenleistung. Vom Bund auferleg-

te Tarifordnung mit immer mehr Bürokratie (statt Arbeit am/mit dem Patienten)».

Im finanziellen Bereich scheint der Gesundheitssektor noch leicht zuzulegen, insgesamt aber weitgehend auf gleichem Niveau zu stagnieren. Gut 20% sehen eher zunehmende, gut 10% eher abnehmende Umsätze; alle anderen sehen eher gleichbleibendes Geschäft voraus. Bezüglich Rentabilität sehen die meisten eine Verschlechterung voraus. Etwa 40% prognostizieren abnehmende Gewinne, weniger als 10% zunehmende Margen. Der Personalbestand wird voraussichtlich stagnieren.

Kritische Erfolgsfaktoren

1. Vor allem die Finanzen sind von Veränderungen betroffen; hier gilt es, neuen Geschäfts- und Finanzierungsmodellen gegenüber offen zu sein.
2. Die wichtigsten Treiber von Veränderungen sind neue gesetzliche Vorschriften und demografische Entwicklungen; das Augenmerk sollte sich vor allem auf neue Modelle und Dienstleistungen für ältere Menschen richten.
3. Geringe Marktschwankungen und geringes Marktwachstum bedeuten Verdrängung; Flexibilität und Innovationen sind gefragt.

eedoctors

Take-aways

- Vor allem für ein Start-up im Gesundheitswesen ist ein sauber durchdachtes Geschäftsmodell einschliesslich detailliertem Finanzplan unerlässlich.
- Das Führungsteam muss unterschiedliche Kompetenzen in sich vereinen: Know-how in Medizin, Finanzen, IT und Marketing ist essentiell.
- Das Modell «digitaler Ärzte» bietet sowohl Patientinnen und Patienten als auch Ärztinnen und Ärzten grosse Flexibilität bezüglich zeitlicher und räumlicher Herausforderungen.

Stellen Sie sich vor, Sie bekommen auf einer Safari-Tour plötzlich hohes Fieber, und der nächste Arzt ist mehrere hundert Kilometer entfernt. Wäre es nicht gut, wenn sich ein digitaler Doktor meldet und hilft? Genau dieses Erlebnis hatte Pascal Fraenkler vor einigen Jahren und war damit auch der Auslöser für die Geschäftsidee der eedoctors AG. Die Idee ist relativ simpel. Alle Arztleistungen, für die der Patient nicht physisch untersucht werden muss, werden digital angeboten: Diagnose, Behandlung und Überweisungen. Auch Rezepte können digital ausgestellt werden, Überweisungen zu Spezialisten können mittels App gemacht werden. Im Mai 2017 ging die App online und bietet damit einen innovativen Zugang zur Medizin. Der Patient muss sich lediglich die App herunterladen, sich registrieren und seine persönlichen Daten sowie die Koordinaten der Krankenkasse hinterlegen. Per Knopfdruck kann dann eine Videoverbindung zum Arzt hergestellt werden. Im Durchschnitt dauert eine Konsultation 13 Minuten. Die Abrechnung erfolgt automatisch durch Belastung der Kreditkarte bzw. Postfinance (Twint ist in Planung). eedoctors ist von den Krankenkassen anerkannt, sodass Patienten die Kosten dort geltend machen können. «80% unserer Patientenfälle können so abschliessend behandelt werden», sagt Fraenkler. «Die restlichen 20% schicken wir etwa zum zuständigen Facharzt, raten zur Absicherung per Röntgenbild oder Blutabnahme».



Pascal Fraenkler

Anfangs war die grösste Herausforderung die Kapitalbeschaffung. «Banken haben wir gar nicht erst angefragt», sagt Fraenkler. Neben den beiden Gründern Pascal Fraenkler und Oliver Hug konnten am Ende zwei Business Angels gefunden werden, die das Projekt unterstützten. Nach der erfolgreichen Gründung wurde dies zunehmend einfacher. Eine andere Herausforderung war es, gute Mitarbeitende zu finden, die bereit waren in einem Start-up mitzuarbeiten. eedoctors ist ein Beispiel für ein junges Unternehmen im Gesundheitsbereich, das die Zeichen der Zeit erkannt hat und sich auf Veränderungen im Markt und in den Prozessen proaktiv eingestellt hat. Die wichtigsten Erfolgsfaktoren sind ein sauber durchdachtes Geschäftsmodell einschliesslich Finanzplan sowie ein Führungsteam, das unterschiedliche Kompetenzen vereinigt: Finanzen, Medizin, IT und Marketing. Das Team um die beiden Gründer Pascal Fraenkler (CEO) und Dr. Andrea Vincenzo Braga wurde komplettiert durch Oliver Hug, Leiter Kommunikation und Marketing sowie Mike Li als technischer Leiter.

«Unser Ziel ist es, den innovativsten Zugang zur Medizin zu gewähren.»

eedoctors verfügt über keine physische Arztpraxis. Die Ärzte und Ärztinnen können von zu Hause aus flexibel arbeiten. Sie sind nicht fest angestellt, sondern arbeiten auf Provisionsbasis. Gemäss einer Studie der Ärztesgesellschaft FMH und des Verbandes der Assistenz- und Oberärzte (VSAO) haben etwa 3'000 Medizinerinnen und Mediziner in der Schweiz den Job als Arzt an den Nagel gehängt, weil sie Familie und Job nicht unter einen Hut bringen. Mit einem Geschäftsmodell der Sharing Economy versucht eedoctors, dieses brach liegende Potential zu nutzen. Die Nachfrage nach einem Modell «digitaler Ärzte» wird in Zukunft gemäss Einschätzung von eedoctors weiter zunehmen.



Handel

Handel – persönlicher Kontakt und umfassender Service

Franziska Weis

Wesentliche Merkmale: Handel unter den Top 3 Branchen, die sich in den nächsten 10 Jahren stark verändern werden; gut ein Viertel der Handelsunternehmen sieht in den zukünftigen Veränderungen eher Risiken, gleichzeitig gehen aber mehr als 40% von Chancen aus; die Veränderungen werden vor allem Marketing und Vertrieb betreffen, was auf veränderte Kundenbedürfnisse zurückzuführen ist; auch die Konkurrenz aus dem Ausland mit Online-Giganten, wie z. B. Zalando und Amazon, wird als ein Haupttreiber von Veränderungen gesehen; diese haben auch einen Einfluss auf die Gewinnmargen, die eher abnehmend sind.

Der stationäre Handel sieht sich mit einem rasanten Wachstum des Online-Handels konfrontiert, der neue Massstäbe vor allem bei der Lieferschnelligkeit, z. B. Lieferung am gleichen Tag, setzt. Aus Sicht der befragten Unternehmen wird diese Entwicklung durch den technologischen Wandel begünstigt, wobei dieser sowohl als Risiko, aber auch als Chance wahrgenommen wird. Schliesslich ist der Online-Handel in der Schweiz in 2017 um 10%

gewachsen (vgl. Abbildung 34) (VSV und GfK 2018, S. 8), während die Umsätze im stationären Handel im gleichen Zeitraum um 1.0% zurückgegangen sind (BAK economics 2018). Der Online-Handel erreicht im 2017 einen wertmässigen Anteil von 7.6% am gesamten Schweizer Detailhandel von 92 Mrd. CHF (VSV und GfK 2018, S. 23).

Die Konkurrenz aus dem Ausland mit vielfach günstigeren Produkten führt aus Sicht der Befragten zu noch grösserem Preis- und Margendruck in einem gesättigten Markt, da Online-Giganten, wie z. B. Zalando, sowohl Versand als auch Rückversand ohne Mindestbestellmengen kostenlos anbieten. Zusätzlich begünstigt die aktuelle Entwicklung des Wechselkurses den Einkauf im Ausland, was zu einer deutlichen Zunahme von mehr als 20% bei grenzüberschreitenden Online Einkäufen führt (VSV und GfK 2018, S. 17).

Die befragten Handelsunternehmen sehen die Veränderung der Kundenbedürfnisse kritisch, da die Erwartungen der Kunden immer anspruchsvoller werden, z. B. Produkte sollen am besten

Wie hat sich der Onlinehandel entwickelt?

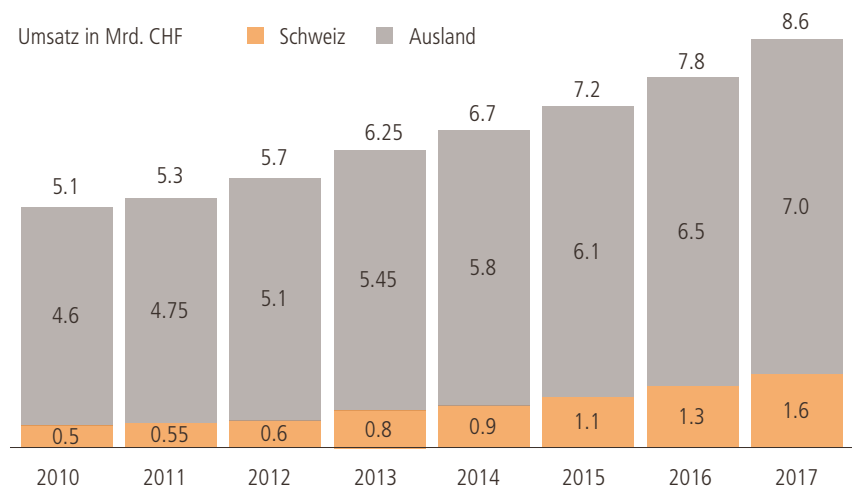
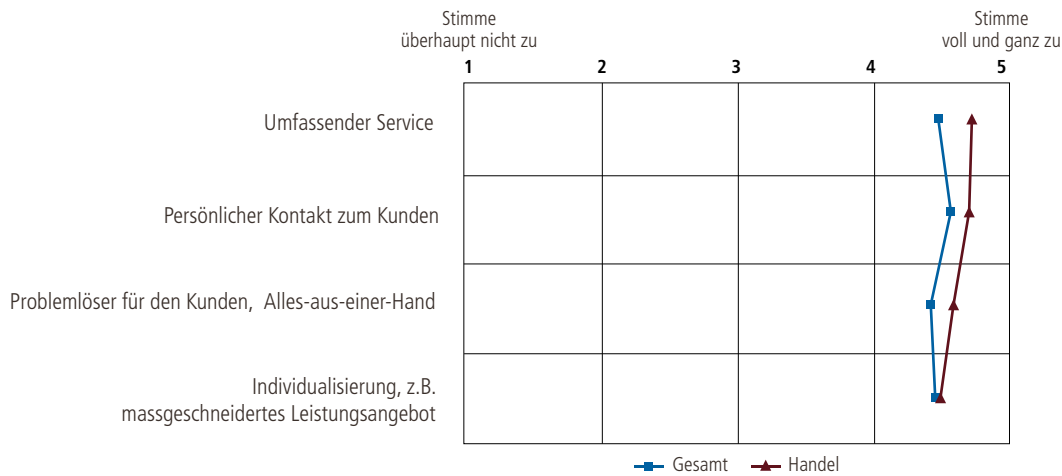


Abbildung 34: Entwicklung des Marktvolumens im Onlinehandel

Quelle: VSV und GfK 2018, S. 8

Was zeichnet das Management Ihrer Kundenbeziehung aus?



n=577 / 68

Abbildung 35: Genutzte Differenzierungsmöglichkeiten im Handel

Quelle: IFU-FHS (2018)

noch am gleichen Tag geliefert werden. Gleichzeitig reagieren die Kunden jedoch sehr preissensibel. Sie suchen nach dem besten Angebot und sind weniger loyal. Folgende Aussagen machen dies deutlich: «Heute kennt man von Allem den Preis und von Nichts den Wert.» oder «Der Kunde vergleicht die Preise, ohne den Service einzubeziehen.»

Die aktuellen Veränderungen im Schweizer Detailhandel sind für die Unternehmen eine grosse Herausforderung. Deshalb setzen Schweizer Detailhändler auf umfassenden Service, um sich gegenüber Online-Angeboten differenzieren zu können (vgl. Abbildung 35). Dabei steht die individuelle persönliche Beratung vor Ort im Vordergrund, die dem Kunden ein einzigartiges Einkaufserlebnis bieten soll. Sie haben den Eindruck, dass dieser persönliche Kontakt im Geschäft auch wieder mehr geschätzt wird. Hier sehen sie zudem die Chance, ihr Profil zu schärfen, weniger austauschbar zu sein und die Kunden stärker an sich zu binden.

Aufgrund der starken Konkurrenz aus dem Ausland mit Billigangeboten sehen die meisten befragten Handelsunternehmen vor allem Chancen im Premiumsegment, da sie bei dieser Zielgruppe ein steigendes Qualitätsbewusstsein erkennen können. Solche High End Produkte werden dann mit erstklassigem Kundenservice

angeboten. Bei dieser Zielgruppe ist es aus Sicht der Befragten wichtig, immer wieder als Erste Neuheiten exklusiv anbieten zu können.

Kritische Erfolgsfaktoren

1. Die persönliche Beratung vor Ort, die sich an den individuellen Bedürfnissen der Kunden orientiert, ist als einzigartiges Einkaufserlebnis zu gestalten.
2. Der Fokus auf beratungsintensive Kunden bietet Potenzial, wenn sie mit erstklassigem Kundenservice bedient werden.
3. Zukünftig sind die Handelsunternehmen erfolgreich, die in ihrer Nische ein klares Profil haben.

Modehaus Goldener

Take-aways

- Konzentration auf beratungsintensive Kunden, die den umfassenden Service als Mehrwert des stationären Handels schätzen.
- Mit Multi-Label-Konzept den Kunden Vielfalt bieten.
- Regelmässig Events organisieren, die Kunden als besonderes Erlebnis in Erinnerung behalten.

Das Modehaus Goldener ist ein Fachgeschäft für internationale Markenmode für Damen und Herren in Appenzell, das mittlerweile seit 1927 in der vierten Generation von Melanie Dähler-Goldener, Michi, Nadja und Diego Goldener geführt wird. Zum Familienunternehmen Goldener Mode AG gehören insgesamt 15 Geschäfte, wovon 12 Geschäfte ein Multi-Label Konzept verfolgen.

Die Digitalisierung war ein Auslöser, sich als Modehaus mit dem veränderten Kaufverhalten der Kunden stärker zu beschäftigen. Dabei wurden verschiedene Faktoren identifiziert, um den Kunden als Detaillist ein besonderes Einkaufserlebnis zu bieten. Zunächst wurden die Ladenflächen optimiert und durch die Umsetzung von Trends, wie z. B. Blumenprints für die aktuelle Saison, emotionalisiert. Die Kundin soll das Gefühl haben, sich in einer Blumenwelt wiederzufinden.

Um sich gegenüber dem Onlinehandel zu behaupten, braucht es neben ansprechenden Ladenflächen auch immer wieder neue Marken, die gerade nicht über Onlineanbieter verfügbar sind. Um solche Marken zu entdecken, werden heutzutage verschiedene Auslandsmessen besucht. Es werden vor allem Marken ins Sortiment aufgenommen, die exklusiv über den Fachhandel verkauft werden oder schweizweit nur in einigen wenigen Modegeschäften erhältlich sind, z. B. Explosion Clothes London oder die

exklusive italienische Marke Lorena Antoniazzi. Neben einer optimierten Ladengestaltung mit

«Nur Geschäfte mit Profil haben eine Chance, die besonderen Einkaufserlebnisse bieten können.»

ansprechendem Sortiment im Sinne eines Multi-Label-Konzepts wird die Beratung als Kernkompetenz gesehen. Deshalb konzentriert sich das Modehaus auf beratungsintensive Kunden, die darin einen Mehrwert sehen. Für eine solche Beratung braucht es allerdings geschulte Verkäuferinnen. Ein typisches Beratungsgespräch läuft dabei folgendermassen ab. Die Kundin vereinbart einen Termin mit ihrer bevorzugten Verkäuferin. Diese bereitet sich auf den Beratungstermin vor und wählt verschiedene Kleidungsstücke aus. Sie weiss aufgrund der persönlichen Beziehung mit der Kundin und der Verkaufsanalyse mit Bild des firmeneigenen Warenwirtschaftssystems, was sie im Schrank hat.

Um den umfassenden Service des Modehauses bekannt zu machen, werden verschiedene, auf die jeweilige Zielgruppe angepasste Kommunikationskanäle genutzt. Dazu hat das Modehaus auch eine zusätzliche Mitarbeiterin eingestellt, die sich um das gesamte Marketing kümmert. Ein wichtiges Kommunikationsmittel ist das Online-Magazin Goldener.Impuls, was verschiedene Outfits der aktuellen Kollektionen zeigt. Die Outfits werden von den eigenen Mitarbeitenden vorgestellt und professionell fotografiert. Meist rufen die Kunden dann an und reservieren ein bestimmtes Teil vorab. Ausserdem werden Modeinformation über Whats'App als weitere Serviceleistung angeboten.

Für den langfristigen Erfolg sind aus Sicht von Melanie Dähler-Goldener, Geschäftsführerin, besondere Erlebnisse zentral, an die sich die Kunden mit einem Lächeln erinnern und mit dem Modehaus verbinden. Deshalb bietet das Modehaus auch immer wieder besondere Events, wie z. B. Gin-Tasting, Breakfast-Event oder Modeschau.



4. Generation – v. l. n. r.: Melanie Dähler-Goldener, Michi Goldener, Nadja Goldener

Scherzinger

Die Firma Scherzinger ist ein Detailhandelsunternehmen mit Sitz in Gossau SG, das in den zwei Bereichen Babyartikel und Schlafsysteme tätig ist. Das Familienunternehmen wurde 1955 gegründet und wird heute von Judith und Marion Scherzinger in der dritten Generation geführt. Aktuell beschäftigt das Unternehmen acht Mitarbeitende.

Durch die stark wachsende Nachfrage nach Onlineanbietern sind Detaillisten stark gefordert, sich mit ihrem Leistungsangebot abzuheben. Die Firma Scherzinger setzt daher auf ein vielfältiges Sortiment in einer «heimeligen» Atmosphäre kombiniert mit umfassendem Service. Als stationäres Detailhandelsgeschäft ist ein vielfältiges Sortiment ein entscheidender Wettbewerbsvorteil. Die Kunden erwarten vom Fachhändler eine breite Auswahl vom High-End Produkt bis zu günstigen Alternativen mit einem stimmigen Preis-Leistungsverhältnis. Dazu braucht es auch immer wieder neue Marken, um als innovativ wahrgenommen zu werden. Um dies zu gewährleisten, wird eng mit Schweizer Importeuren und Lieferanten zusammengearbeitet, die teilweise auch spezielle Produkte nur für den Fachhandel anbieten. Denn «Marken, die im Internet verheizt werden oder online unter dem Einstand angeboten werden, kommen nicht in Frage.»

Auch die Ladengestaltung trägt zu einem besonderen Einkaufserlebnis bei, damit sich die Kunden «heimelig» fühlen und verschiedene Themenbereiche vorfinden. Mit der Raumaufteilung über mehrere Stockwerke ist nicht das gesamte Sortiment sofort sichtbar und der Kunde entdeckt bei seinem Rundgang immer wieder etwas Neues. Neben einem ansprechenden Sortiment braucht es gerade bei technischen Produkten, wie Kinderwagen und Autositzen, auch eine umfassende Beratungsleistung. Gut geschultes Personal schafft so für den Kunden einen Mehrwert gegenüber dem Online-Kauf. Alle Mitarbeitenden werden jede Woche mindestens eine halbe Stunde über neue Produkte informiert und technisch geschult. Schliesslich

hat sich das Beratungsgespräch aufgrund des veränderten Kundenverhaltens stark gewandelt. Viele Kunden kommen bereits gut informiert ins Geschäft und kennen fast schon jedes Detail eines ganz bestimmten Produktes. Und doch sind sie unsicher, ob es auch wirklich das Richtige für sie ist. Daher ist die anfängliche Bedürfnisabklärung zentral, d. h. wofür braucht ein Kunde das Produkt bzw. wo wird das Produkt hauptsächlich genutzt. So werden in der Beratung gezielt die Vor- und Nachteile sowie mögliche Alternativen aufgezeigt und der Kunde kann schlussendlich mit einem guten Gefühl seine Entscheidung treffen.

Als Detailhändler sind ergänzende Serviceleistungen essentiell, um sich von der Konkurrenz

«Das Menschliche ist sehr wichtig. Für uns zählt der persönliche Kontakt zum Kunden. Zwischen unseren Verkäuferinnen und ihren Kunden entsteht eine enge Beziehung.»

abheben zu können. Kunden des Scherzinger BabyCenters und SchlafCenters können z. B. das Angebot Private Shopping in Anspruch nehmen. So kann ein Termin ausserhalb der üblichen Öffnungszeiten vereinbart werden, z. B. am Abend nach 18 Uhr. Dabei wird eine Beratungspauschale von CHF 100 fällig, die bei einem Kauf vollständig angerechnet wird.

Take-aways

- Kunden mit nur im Fachhandel erhältlichen Marken Exklusivität bieten.
- Informierte Kunden durch Bedürfnisabklärungen im Beratungsprozess auf das richtige Produkt hinführen.
- Zusätzliche Serviceleistungen auch nach dem Kauf anbieten, um die Wahrscheinlichkeit für einen erneuten Besuch zu erhöhen.



Judith und Marion Scherzinger

Sponsoren

Diese Studie wurde realisiert mit freundlicher Unterstützung von:



Ihre Schweizer Versicherung

www.helvetia.ch



Prüfung – Treuhand – Steuern – Beratung

www.bdo.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
www.fhsg.ch/ifu

Autoren

Dr. Marco Gehrig
Prof. Dr. Petra Kugler
Prof. Dr. Wilfried Lux
Prof. Dr. Rigo Tietz
Prof. Dr. Roland Waibel, PD
Prof. Dr. Franziska Weis

Lesbarkeit

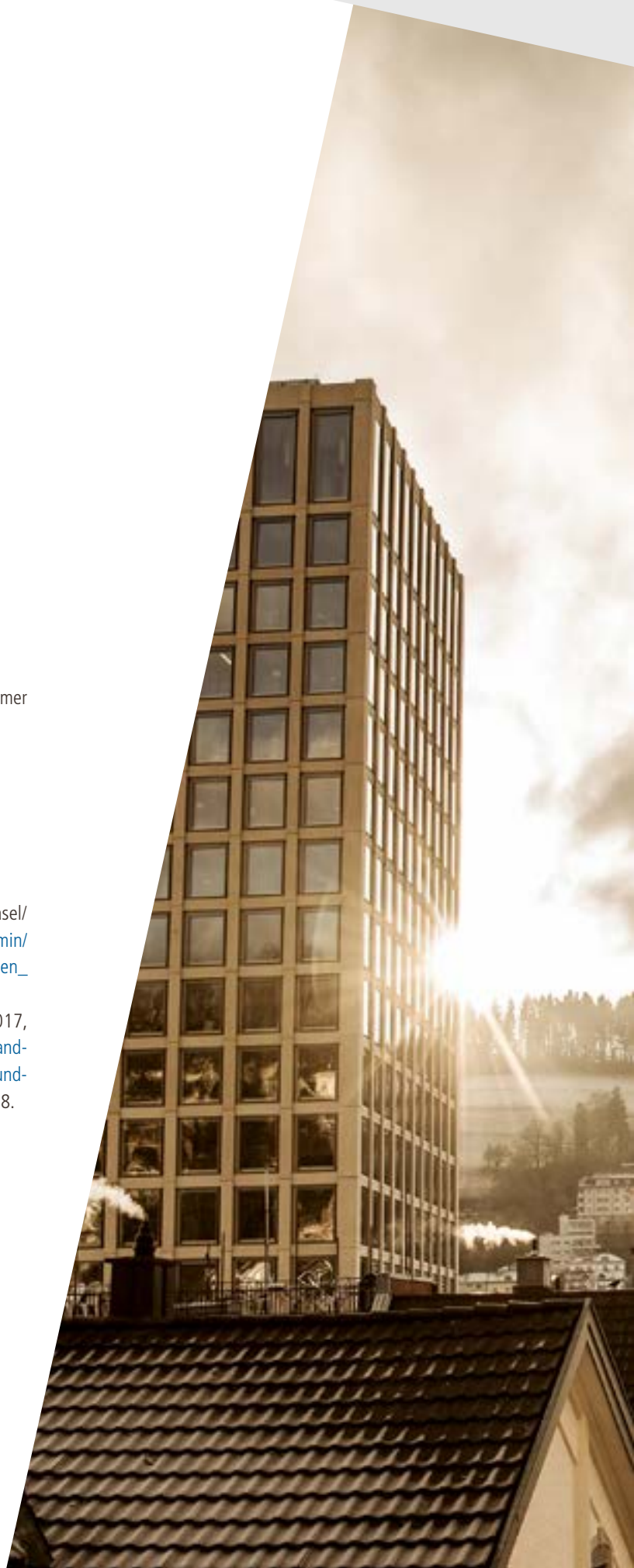
Im Sinne einer besseren Lesbarkeit wird bei gewissen Begriffen nur die männliche Form verwendet. Die weibliche Form ist selbstverständlich immer eingeschlossen.

Druck

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

Verwendete Quellen

BAK economics (2018). Nachfrageplus bei stagnierenden Preisen, Basel/ Zürich, online verfügbar unter: https://www.bak-economics.com/fileadmin/documents/medienmitteilung/BAK_Medienmitteilung_Prognose_fuer_den_Schweizer_Detailhandel_23_Februar_2018__2_.pdf
VSV und gfk (2018). Online- und Versandhandelsmarkt Schweiz 2017, 20. Februar 2018, Zürich, online verfügbar unter: <https://www.vsv-versandhandel.ch/media/filemanager/facts/2018/de-2018-02-20-charts-online-und-versandhandelsmarkt-schweiz-2017-def.pdf>, abgerufen am 6. März 2018.





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

info@fhsg.ch
www.fhsg.ch

Besuchen Sie die FHS St.Gallen auch auf
www.facebook.com/fhsstgallen

