

VSKB-Jahresmedienkonferenz

19. Oktober 2011

Zusammenfassung Referat Dr. Stefan Schuppisser, ZHAW

KMU-Strategiebarometer 2011

Der KMU-Strategiebarometer 2011 basiert auf einer Befragung von zufällig ausgewählten Unternehmen aus sieben Branchenclustern (ohne Finanzdienstleister). 76.5 Prozent der 323 teilnehmenden Unternehmen beschäftigen weniger als 249 Mitarbeitende. Die Befragung fand im Juni 2011 statt (durchschnittlicher Euro-Frankenwechsellkurs im Erhebungsmonat = 1.21 CHF/€). Die Unternehmen wurden zu ihrer strategischen Ausrichtung sowie zu ihrer Strategiearbeit im Unternehmen befragt.

Wettbewerbsumfeld

Die Wirtschaftskrise der letzten 2–3 Jahre sowie die aktuelle europäische Schuldenkrise mit der damit verbundenen Euro-Schwäche betreffen die Schweizer KMU je nach Branchenzugehörigkeit und Binnen- bzw. Exportorientierung sehr unterschiedlich. So ist die Investitionsgüterindustrie stark betroffen, während die Baubranche, die unternehmensbezogenen Dienstleister sowie insbesondere das Gesundheits-, Sozial- und Bildungswesen eine geringere Betroffenheit angeben.

Die Entwicklungen, die die Unternehmen in ihrem Wettbewerbsumfeld wahrnehmen, deuten denn auch nicht nur auf einen zunehmenden Rentabilitätsdruck hin, der vor allem in den exportorientierten Unternehmen in Form eines zunehmenden Margen-, Kunden- und Lieferantendrucks gespürt wird. Daneben gibt es auch Signale für Herausforderungen im Zusammenhang mit der Bewältigung von Wachstum. So wird die Gewinnung qualifizierter Arbeitskräfte von den meisten Unternehmen – und insbesondere von den binnenmarkt-orientierten – als die grösste Herausforderung in den nächsten 1–3 Jahren gesehen.

Profilierung

Über alle Branchen hinweg steht die hohe Qualität als Profilierungsdimension an erster Stelle. Die hohe Lieferbereitschaft und -zuverlässigkeit folgt an zweiter Stelle und wird häufig im Kontext des zunehmenden Margen-, Kunden- und Lieferantendrucks als hochrelevant bezeichnet. Mit deutlichem Abstand geringste Bedeutung hat eine Profilierung über einen niedrigen Preis.

Strategische Stossrichtungen – Geschäftsportfolio

Über 40 Prozent der Unternehmen sagen, dass der Ausbau ihres Kerngeschäfts sowie Produktentwicklungen für bestehende Kunden eine hohe Relevanz hätten. Bezüglich der Konsolidierung oder Re-Fokussierung auf das Kerngeschäft sind es knapp über 30 Prozent. Die expansionsorientierten Stossrichtungen sind vor dem Hintergrund der Wirtschaftskrise der letzten 2–3 Jahre interessanterweise die «Relevanzgewinner».

Strategische Stossrichtungen – Wertschöpfungskette

Mit deutlichem Abstand steht für die meisten Unternehmen die Steigerung der Prozessqualität im Vordergrund. Im Verbund mit der Reduktion der Leistungserstellungskosten und der Verwaltungskosten geben damit die Unternehmen eine Antwort auf den zunehmenden Rentabilitätsdruck, wobei gleichzeitig auch ein Ausbau der Marketing- und Vertriebsaktivitäten als hochrelevant erachtet wird. Diese vier Stossrichtungen haben im Zuge der Wirtschaftskrise der letzten 2–3 Jahre auch in den Augen der meisten Unternehmen an Relevanz gewonnen.

Strategische Stossrichtungen – Befähigungsfaktoren

Der Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden wird von fast 55 Prozent der Unternehmen eine hohe Relevanz zugemessen. Dies sind deutlich mehr als die 20 Prozent der Unternehmen, die die Rekrutierung qualifizierter ausländischer Arbeitskräfte für die Schweiz als hochrelevant einstufen. Die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden sowie der Ausbau der IT-/EDV-Unterstützung der Geschäftsaktivitäten hat aus Sicht von rund 17 Prozent der Unternehmen an Bedeutung gewonnen.

Strategische Stossrichtungen – Externe Formen der Unternehmensentwicklung

Im Vordergrund stehen für die befragten Unternehmen der Ausbau von Partnerschaften in der Produktion/Leistungserstellung sowie im Vertrieb, wobei etwa jedes fünfte Unternehmen sagt, dass Produktionspartnerschaften vor dem Hintergrund der Wirtschaftskrise der letzten 2–3 Jahre an Bedeutung gewonnen habe.

Strategiearbeit

In etwas mehr als einem Drittel der Unternehmen kommt ein regelmässiger, systematisierter Strategieprozess zum Einsatz. Je grösser die Unternehmen – gemessen an der Anzahl Mitarbeitenden – sind, desto eher folgen diese einem solchen Strategieprozess. Als wichtigste Tätigkeit im Strategieprozess wird die Unternehmensanalyse genannt. Zusammen mit der Analyse des Marktumfeldes hat sie vor dem Hintergrund der Wirtschaftskrise der letzten 2-3 Jahre am meisten an Bedeutung gewonnen.