

# KMU-Tag-Studie 2020

## «KMU und Überraschungen»

Tobias Wolf, Urs Fueglistaller

# Inhalt

- Vorwort ..... 1
- Kernergebnisse der Umfrage..... 2
- Teilnehmerstruktur ..... 3
- KMU und Unsicherheit..... 7
- KMU und Überraschungen ..... 10
- Organisationale Resilienz ..... 13
- KMU und die Zukunft ..... 20
- Spezialthema Covid-19..... 24

# Vorwort

Tobias Wolf, Urs Fueglistaller<sup>1</sup>

Die Meldungen zu wirtschaftspolitischen Instabilitäten sind in den letzten Jahren markant gestiegen. In immer kürzeren Abständen kommt es zu politischen Überraschungen, die Unsicherheit bei Schweizer Klein- und Mittelunternehmen (KMU) hervorrufen. Alleine die letzten drei grossen Ereignisse dieser Art: die Aufhebung der Wechselkursuntergrenze durch die Schweizerische Nationalbank, der Brexit-Entscheid in Grossbritannien und vor allem die Corona-Pandemie stellen viele KMU vor zum Teil existenzielle Herausforderungen.



**Tobias Wolf,**  
Dr. rer. soc.

Die heftigen Auswirkungen dieser Ereignisse kamen Knall auf Fall. So dauerte es beispielsweise bei Covid-19 nur wenige Wochen, bis das Virus auch unser Wirtschaftssystem infizierte und unseren Arbeitsalltag komplett auf den Kopf stellte. Eine (böse) Überraschung mit einem (noch immer) ungewissen Ausgang.

Klar ist, KMU werden zunehmend mit unvorhersehbaren Veränderungen umgehen müssen. Daher widmen wir uns in der diesjährigen KMU-Tag-Studie dem Thema KMU und Überraschungen. Das Ziel der Studie ist es insbesondere, den Umgang mit Unsicherheit und Überraschungen aus Sicht von KMU zu verstehen und aufgrund der Ergebnisse praxisorientierte Tipps zu liefern.



**Urs Fueglistaller,**  
Prof. Dr.

Soviel vorweg: KMU sind optimistisch und nehmen sich trotz Unsicherheiten diesen Herausforderungen an. Denn Krisensituationen sind für KMU nicht neu und es liegt im Wesen des Unternehmertums, tagtäglich mit den unterschiedlichsten Risiken und Ungewissheiten umzugehen. Aufgrund ihrer Flexibilität und Agilität haben KMU die Fähigkeit, Krisen abzufedern und sich in einer verändernden Umgebung schneller und flexibler anzupassen um zu überleben, sich zu entwickeln und zu gedeihen.

Wir wünschen Ihnen viel Freude bei der Lektüre.

Tobi Wolf

Urs Fueglistaller

<sup>1</sup> Tobias Wolf, ist Gastgeber des Schweizer KMU-Tags, zudem ist er Gründer und Verwaltungsratspräsident der OnlineDoctor AG. Urs Fueglistaller hat den KMU-Lehrstuhl an der Universität St. Gallen inne und ist Direktor am Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St.Gallen (KMU-HSG). Wir danken Thomas Züger, CEO und Partner, Christoph Brunner, Partner von der OBT AG. Die OBT AG unterstützt seit 2003 den Schweizer KMU-Tag als Hauptsponsorin. Ein kameradschaftliches «Danke vilmol» unseren beiden 'Mitsreitern' Roger Tinner und Walter Weber für das Vertrauen und die gute Zusammenarbeit.

# Kernergebnisse der Umfrage

Nachfolgend sind einige zentralen Ergebnisse der diesjährigen KMU-Tag Umfrage zusammengefasst.

## **Unsicherheit**

Die Unsicherheit auf Märkten und in Branchen hat über die letzten Jahre stark zugenommen. So geben 54% der Befragten an, dass die Unsicherheit heute höher oder deutlich höher ist als noch vor 5 Jahren. Quellen für Unsicherheit sehen Schweizer KMU insbesondere im zunehmenden Fachkräftemangel, der hohen Volatilität und dem Wettbewerb im Markt.

## **Stabilität**

Schweizer KMU sind stabil und verfügen über mehrheitlich robuste Geschäftsmodelle. Insbesondere Faktoren wie klare Eigentumsverhältnisse, die Führung und die Unternehmenskultur werden bei KMU als stabil eingeschätzt.

## **Überraschungen und unerwartete Situationen**

KMU-Führungskräfte haben eine positive Grundeinstellung zum Thema Überraschungen. Knapp 70% der Befragten geben an, dass diese sich über Überraschungen im Berufsalltag freuen. Gleichzeitig geben 43% der Umfrageteilnehmenden auch an, dass Überraschungen Stress bei ihnen auslösen und 34% der Befragten sind frustriert, wenn Dinge unvorhersehbar sind.

## **Flexibilität, Agilität und organisationale Resilienz**

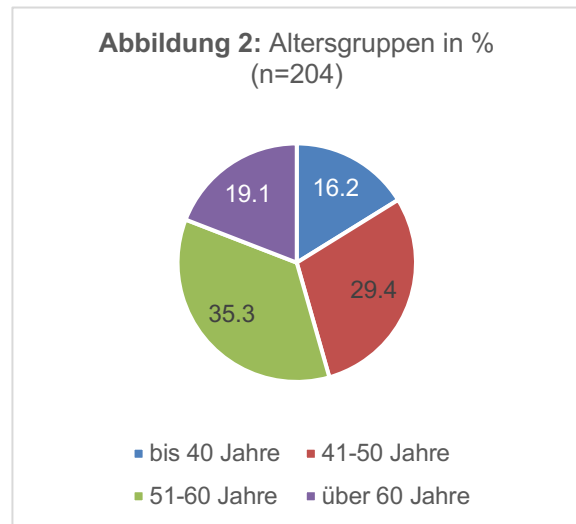
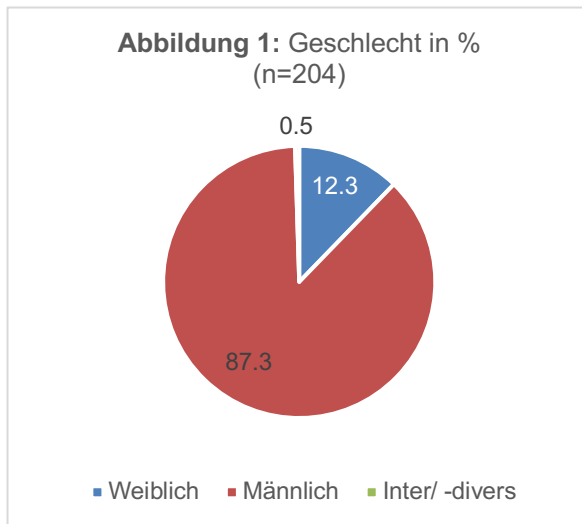
KMU weisen im Vergleich zu Grossunternehmen eine deutlich höhere Flexibilität, Agilität sowie auch Anpassungs- und Wandlungsbereitschaft auf. Insbesondere beim Entstehen neuer Marktchancen können KMU sehr flexibel reagieren um diese zu realisieren.

## **Covid-19**

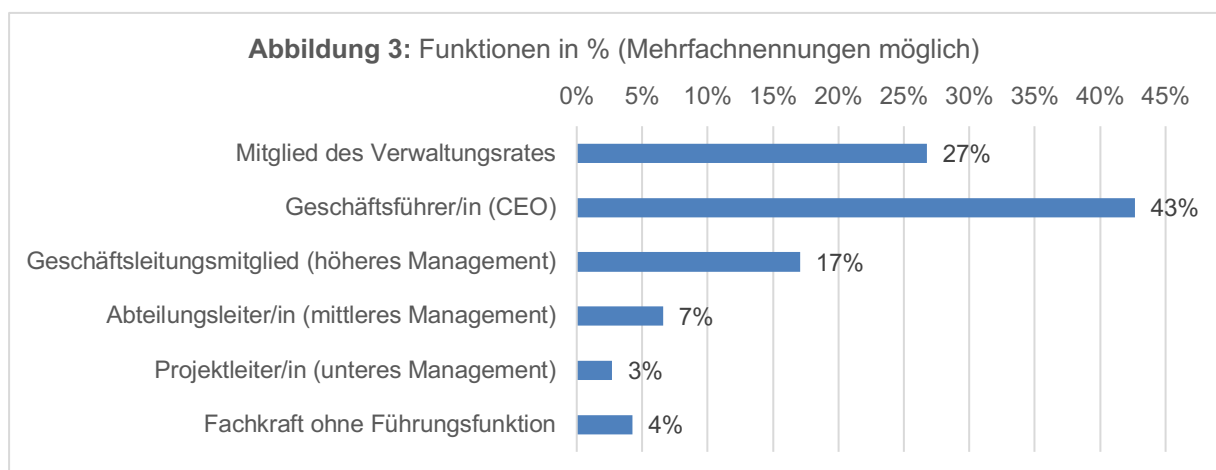
Über 60% der Befragten beurteilen die Auswirkungen von Covid-19 negativ oder sogar sehr negativ. Zudem erachten knapp 10% der Befragten die Wahrscheinlichkeit gross bis sehr gross, dass sie in den kommenden 12 Monaten in finanzielle Schwierigkeiten geraten werden.

# Teilnehmerstruktur

Die Stichprobe unserer Umfrage umfasst 204 Befragte. Bei der Stichprobe dominieren Männer mit 87%. Frauen sind mit lediglich 12% vertreten. Im Schnitt sind die Befragten 51 Jahre alt. Somit sind die dominierenden Altersgruppen in der Stichprobe zwischen 41-50 Jahren (29%) und 51-60 Jahren (35%).

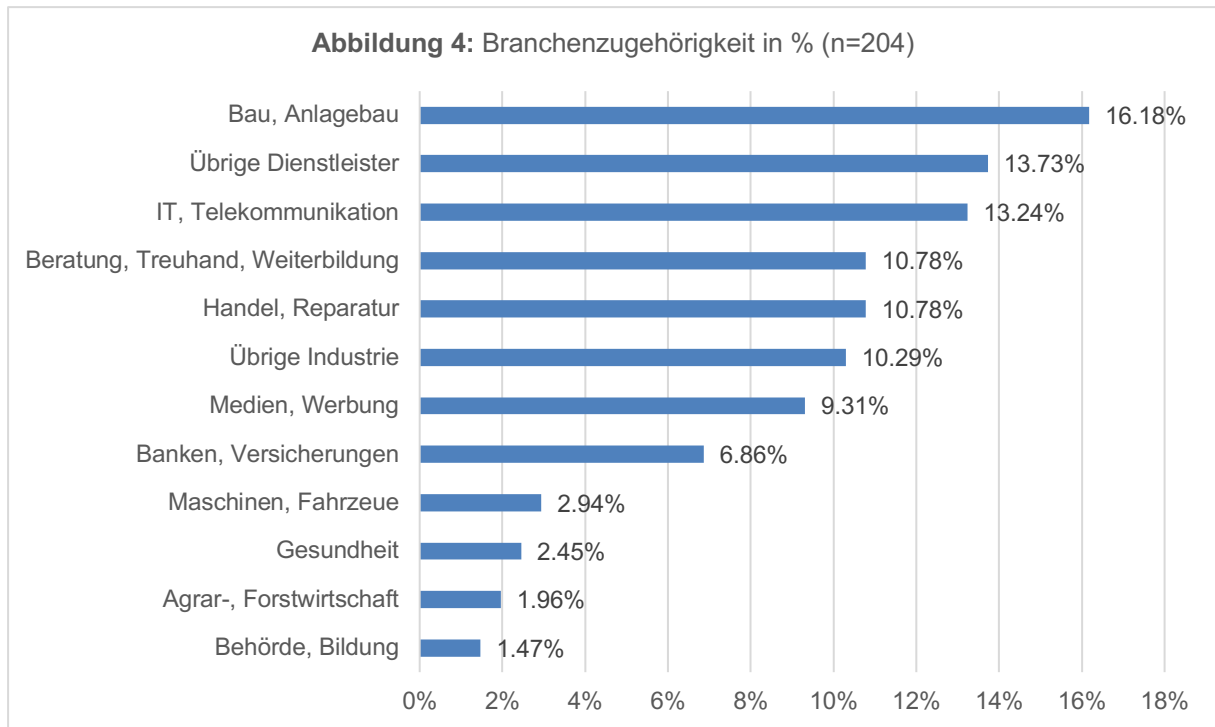


Die grosse Mehrheit der Teilnehmenden der Umfrage (87%) sind dem höheren Management zuzuordnen. 43% der Befragten sind Geschäftsführer (CEO), 17% sind in der Geschäftsleitung, 27% sind Verwaltungsräte (ohne eine operative Funktion in der Geschäftsleitung) und lediglich 14% der Befragten sind dem mittleren oder unteren Management zuzuordnen oder verfügen über keine Führungsfunktion.

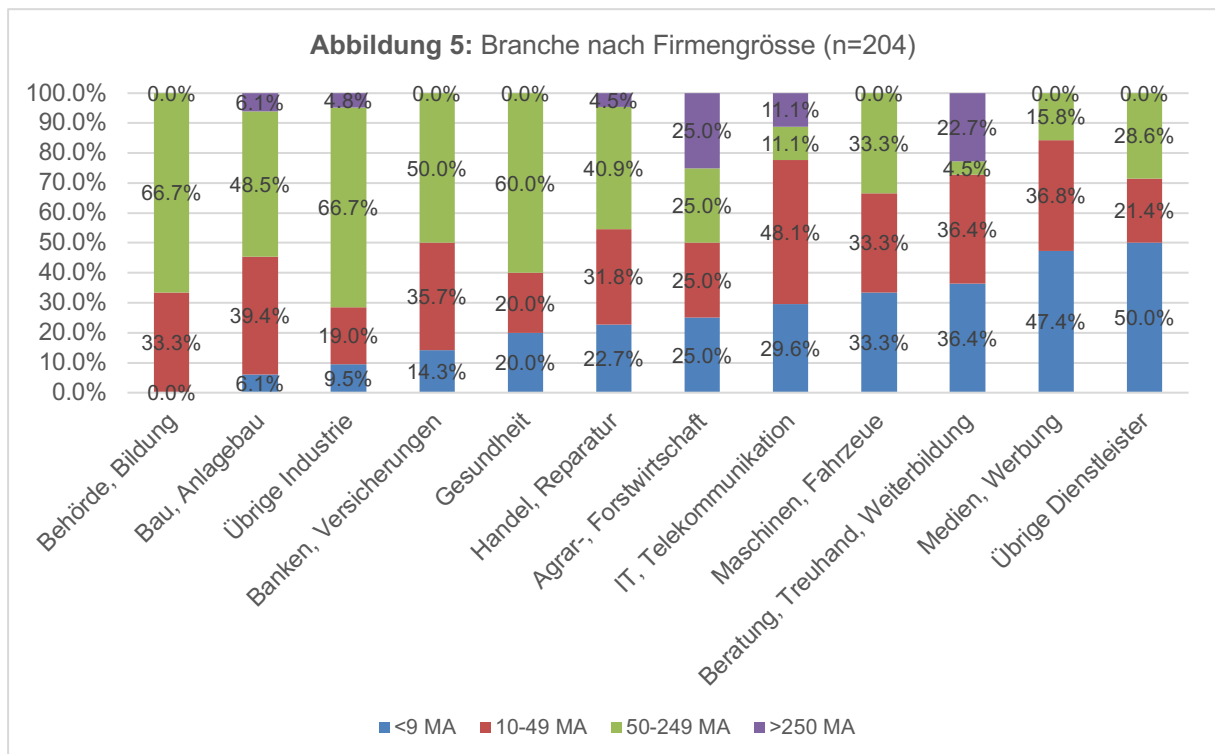


## Branchenzugehörigkeit

Die Zusammensetzung der Branchenzugehörigkeit in unserer Umfrage zeigt ein breit abgestütztes Bild. Mit 16,2% ist die Branche Bau/Anlagebau und jeweils mit 13,7% und 13,2% die Branchen Übrige Dienstleister und IT/Telekommunikation stark vertreten.

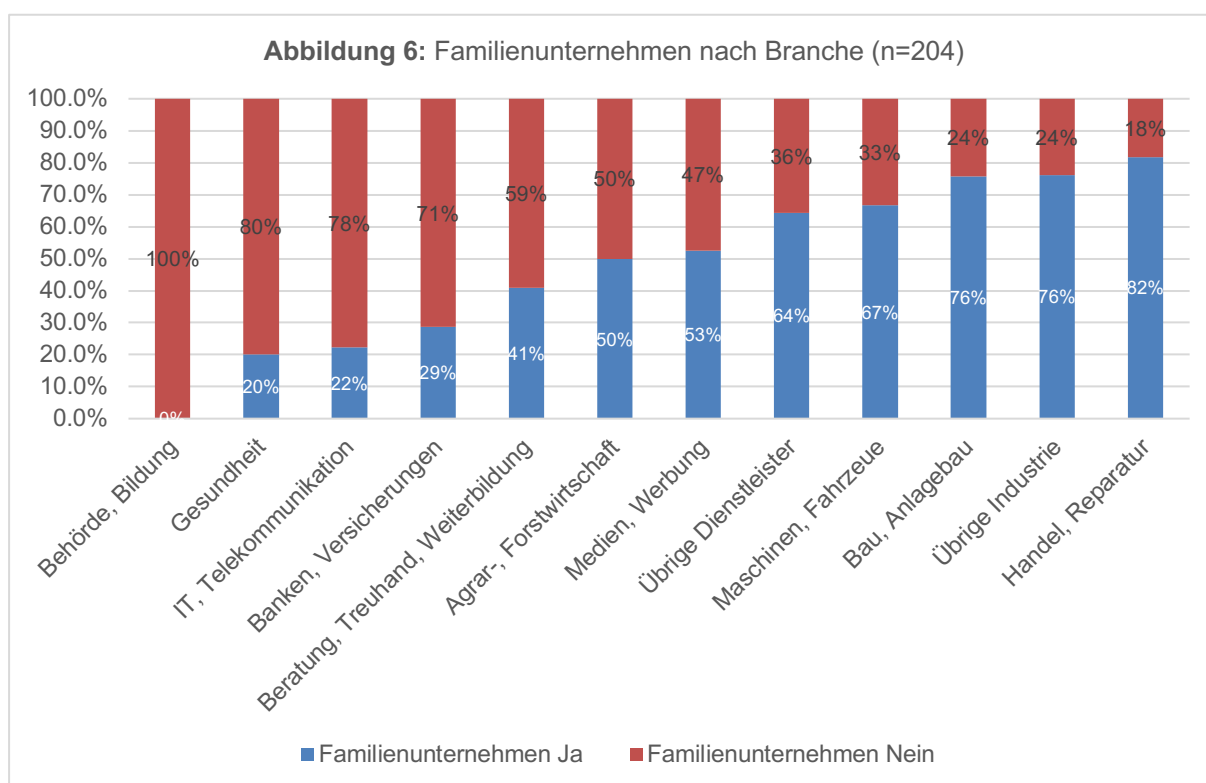


Betrachtet man die Branchenverteilung nach der Firmengrösse, dann zeigt sich, dass sowohl in den Branchen Übrige Dienstleister (50%) als auch Medien/Werbung (47%) am meisten Kleinunternehmen (weniger als 10 Mitarbeitende) vertreten sind. Dafür sind in den Branchen IT/Telekommunikation (48,1%) und der Bau/Anlagebau (39,4) am meisten Kleinunternehmen (10-49 Mitarbeitende) vertreten. Den höchsten Anteil an Grossunternehmen (grösser als 250 Mitarbeitende) verzeichnen in unserer Umfrage die Branchen Agrar- und Forstwirtschaft (25%) und Beratung/Treuhand/Weiterbildung (22,7%).



## Familienunternehmen

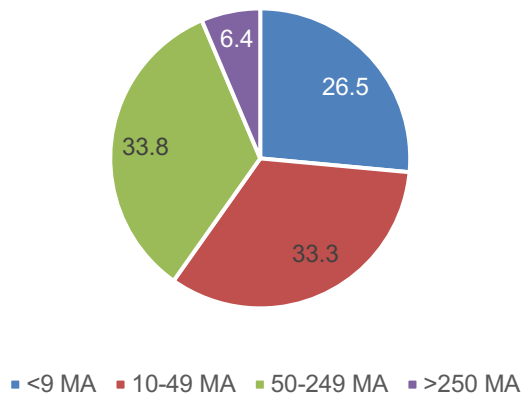
Insbesondere die Branche Handel/Reparatur zeigt einen sehr hohen Anteil an Familienunternehmen (82%). Aber auch die Branchen Übrige Industrie (76%) und Bau/Anlagebau (76%) weisen eine hohe Quote an Familienunternehmen auf. Nebst den Branchen Behörde/Bildung (0%), Gesundheit (20%) weisen auch die IT/Telekommunikation (22%) und die Banken/Versicherungen (29%) in unserer Befragung eine geringe Quote an Familienunternehmen auf.



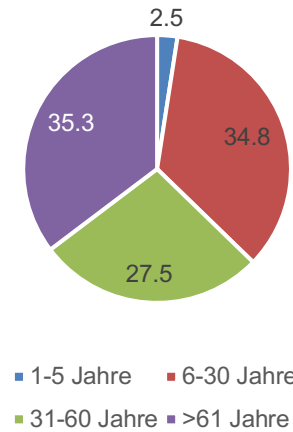
## Unternehmensgrösse und -alter

In unserer Umfrage sind die grosse Mehrheit der Unternehmen (93,6%) Klein- und Mittelunternehmen (KMU) und damit kleiner als 250 Mitarbeitende. Kleinsunternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitenden machen in unserer Studie 26,5% aller Befragten aus. Die Mittel- und Grossunternehmen verkörpern mit jeweils 33% einen ähnlichen Anteil.

**Abbildung 7: Unternehmensgröße in % (n=204)**

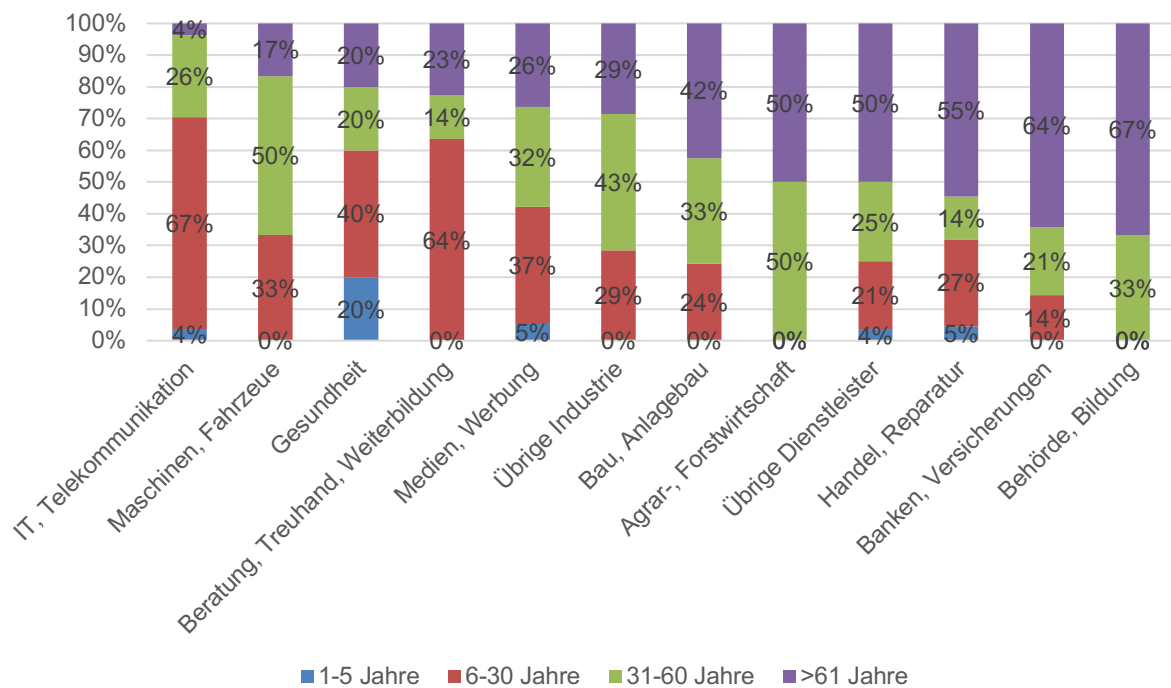


**Abbildung 8: Unternehmensalter in % (n=204)**



Das durchschnittliche Unternehmensalter in unserer Umfrage liegt mit 56 Jahren bei einem hohen Wert. Den höchsten Anteil an Unternehmen, welcher älter als 61 Jahre sind, verzeichnen die Branchen Behörden/Bildung sowie Banken/Versicherungen.

**Abbildung 9: Die Ältesten Unternehmen sind in den Branchen Behörde/Bildung und Banken/Versicherungen vertreten**



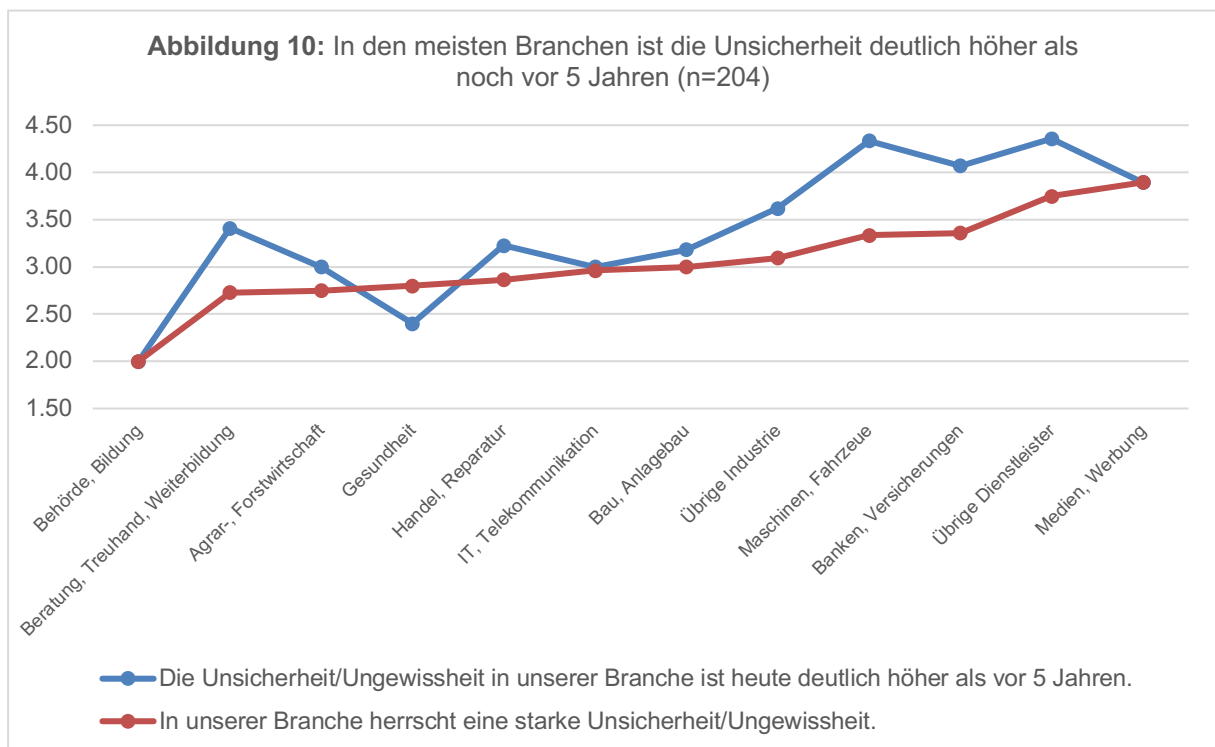


# KMU und Unsicherheit

Unsicherheit ist im unternehmerischen Kontext kein neues Phänomen. Schon zahlreiche theoretische und empirische Studien haben sich mit dem Begriff der ökonomischen Unsicherheit beschäftigt. In diesem Abschnitt der Studie gehen wir der Frage nach, wie KMU in der Gegenwart auf Unsicherheit reagieren und wie sich die Unsicherheit in den vergangenen Jahren verändert hat.

## KMU in unsicheren Zeiten

In der Theorie liegt Unsicherheit dann vor, wenn nicht alle potenziellen Ereignisse und deren Wahrscheinlichkeiten bekannt sind. Schon in den KMU-Tag Studien der vergangenen Jahre konnten wir mehrfach feststellen, dass Schweizer KMU in der heutigen Zeit im Kontext hoher Ungewissheit agieren (vgl. *KMU im Wettbewerb* sowie *KMU und Entscheidungen*). Die Tatsache, dass wir im Jahr 2020 mit einer der wohl weltweit grössten Wirtschaftskrise konfrontiert sind, hat diesen Befund weiter zugespitzt. Die vergangenen Monate haben verdeutlicht, dass unternehmerisches Entscheiden und Handeln durch Ungewissheit, Uneindeutigkeit und Unsicherheit geprägt ist. Dies zeigen auch die Ergebnisse der diesjährigen Befragung.



Die Unsicherheit kann mit Ausnahme der Branche Behörde/Bildung über die meisten Branchen als *durchschnittlich* bis *hoch* bezeichnet werden. Insbesondere in den Branchen Banken/Versicherungen, Dienstleister sowie Medien/Werbung wird die Unsicherheit von den Befragten als *sehr hoch* eingestuft.

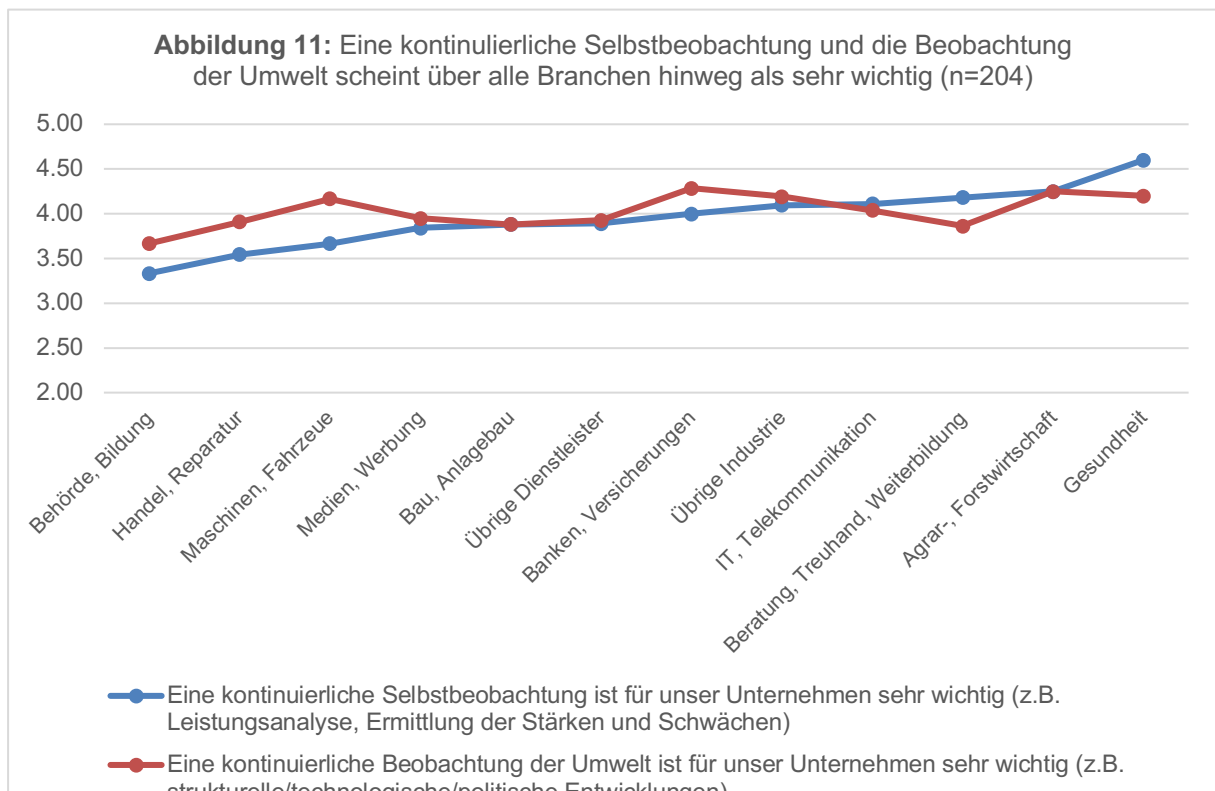
Zudem ist ersichtlich, dass die Unsicherheit in den meisten Branchen in den vergangenen fünf Jahren deutlich zugenommen hat. Ausnahmen bilden wiederum die Branchen Behörde/Bildung sowie das Gesundheitswesen. Am stärksten hat die Unsicherheit in den Branchen Banken/Versicherungen, Maschinen/Fahrzeuge sowie Dienstleister zugenommen.

Unterschiede bezüglich der Unternehmensgrösse konnten keine festgestellt werden. Hingegen konnten signifikante Unterschiede zwischen Befragten aus Familienunternehmen und Befragten aus Nicht-Familienunternehmen erkannt werden. So weisen die Werte von Befragten aus Familienunternehmen eine deutlich niedrige Unsicherheit als jene aus Nicht-Familienunternehmen auf.

Spannend ist, dass ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Unsicherheit und der Unternehmensperformance gefunden werden konnte. So zeigen die Ergebnisse der diesjährigen KMU-Tag Studie deutlich: *je höher die Unsicherheit, desto geringer fällt die die Unternehmensperformance aus.*

### KMU in ständiger Beobachtung

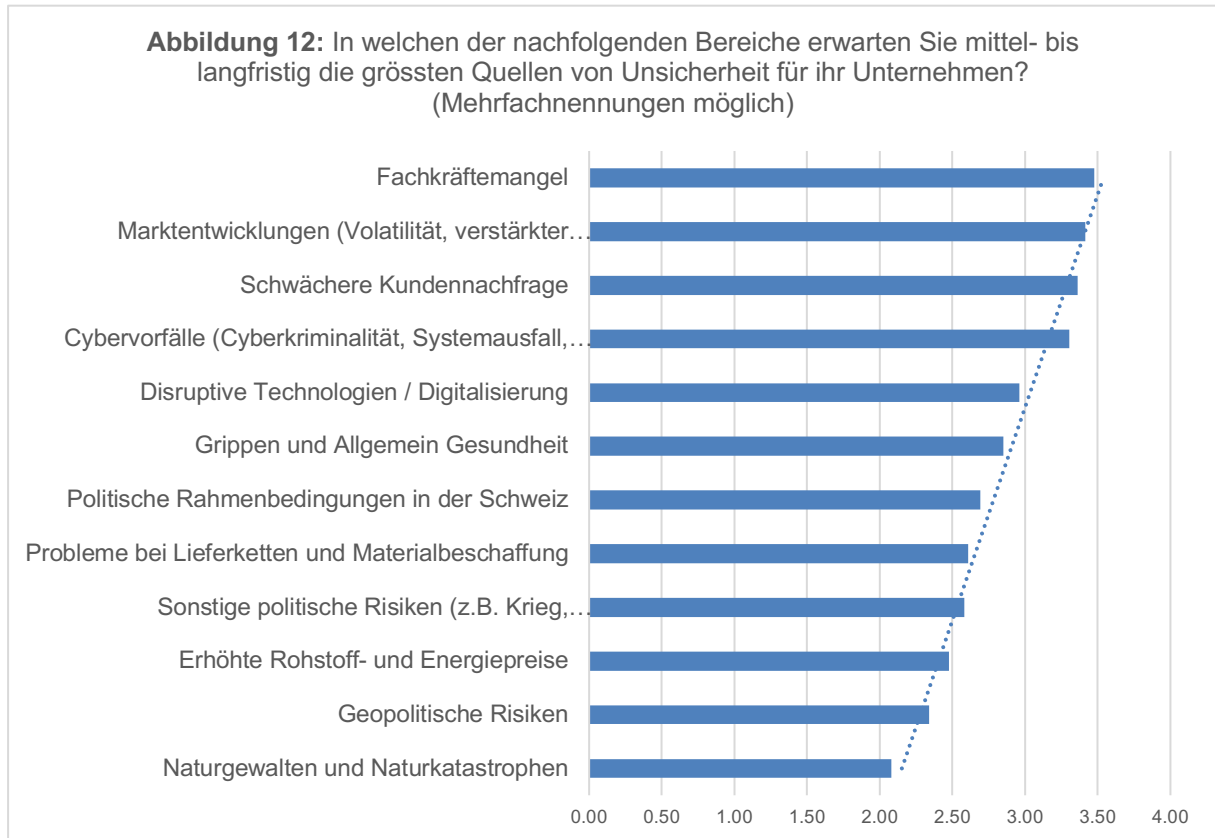
Aufgrund der steigenden Unsicherheit scheint sowohl die *Selbstbeobachtung* als auch die *Beobachtung der Umwelt* als sehr relevant eingeschätzt. Alle Branchen weisen bei beiden Fragen hohe Werte auf.



Unterschiede konnten beim Unternehmensalter festgestellt werden. So zeigen die Ergebnisse: *je älter ein Unternehmen, desto wichtiger wird die kontinuierliche Selbstbeobachtung eingeschätzt.* Anders sieht es hingegen bei der *kontinuierlichen Beobachtung der Umwelt* aus. Jüngere Unternehmen weisen dort höhere Werte auf als ältere Unternehmen.

## Quellen der Unsicherheit

In diesem Abschnitt interessieren wir uns für die Quellen von Unsicherheit, die aus dem KMU-Alltag resultieren. Das Verständnis über die Quellen von Unsicherheit ist auch entscheidend um zu verstehen, womit sich KMU zukünftig in ihrer Strategie beschäftigen sollten.



Die Ergebnisse zeigen, dass insbesondere der Fachkräftemangel und die aktuellen Marktentwicklungen Quellen für hohe Unsicherheit darstellen. Erst an fünfter Stelle wird das Thema Digitalisierung genannt.

### Kurz und bündig:

- Schweizer KMU empfinden eine **starke Unsicherheit/Ungewissheit**
- Die Unsicherheit hat in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen
- Je höher die Unsicherheit desto schlechter die Unternehmensperformance

# KMU und Überraschungen

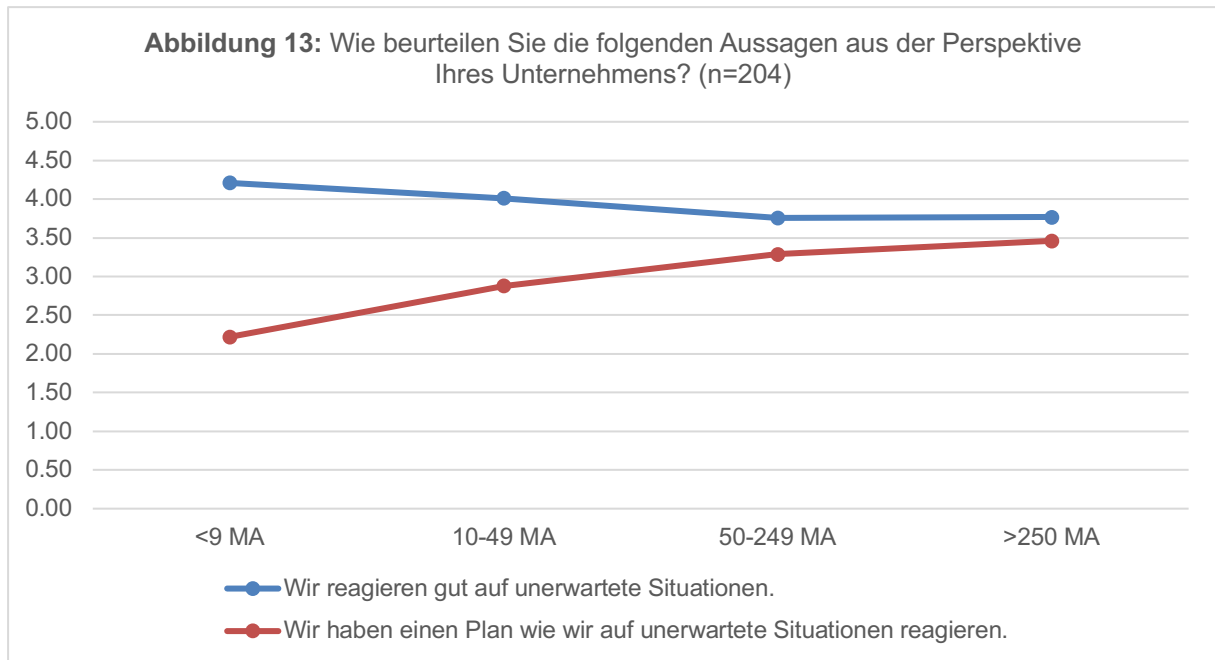
Überraschungen stehen im organisationalen Kontext für Ereignisse, welche *völlig unbekannt* und damit *nicht vorhersehbar* und *nicht abwendbar* sind. Sie kommen Knall auf Fall und können für Unternehmen sowohl Risiken als auch Chancen darstellen.

Überraschungen können in unterschiedliche Dimensionen eingeteilt werden. Einerseits sind dies Überraschungen, die *von aussen* an die Unternehmen geraten (das Unternehmen wird überrascht). Diese können sowohl positiver als auch negativer Natur sein. Eine weitere Dimension stellen selbstausgelöste oder durch das Unternehmen bewusst oder unbewusst erzeugte Überraschungen dar. Auch diese können positiver oder auch negativer Natur sein.

Die Organisation wird überrascht (durch den Markt, Innovationen, Pandemie)	
<i>Positiv</i>	<i>Negativ</i>
Eine unerwartete gesetzliche Veränderung, welche plötzlich neue Marktchancen bietet.	Der plötzlich auf dem Plan stehende Mitbewerber, der das eigene Geschäft bedroht.  Aufkommen einer neuen Technologie, welche sich negativ auf das Unternehmen auswirkt.
Neue und durchdachte Produkte, eine Innovation, die dem Kunden ein lange ungelöstes Problem löst.  Intensive und aufmerksame Kundenpflege oder eine unerwartete Serviceleistung, welche beim Kunden eine Begeisterung auslöst.	Ein Korruptionsfall oder Spesenskandal in einem Unternehmen.
<i>Positiv</i>	<i>Negativ</i>
Die Organisation überrascht (z.B Kunden oder Mitarbeitende)	

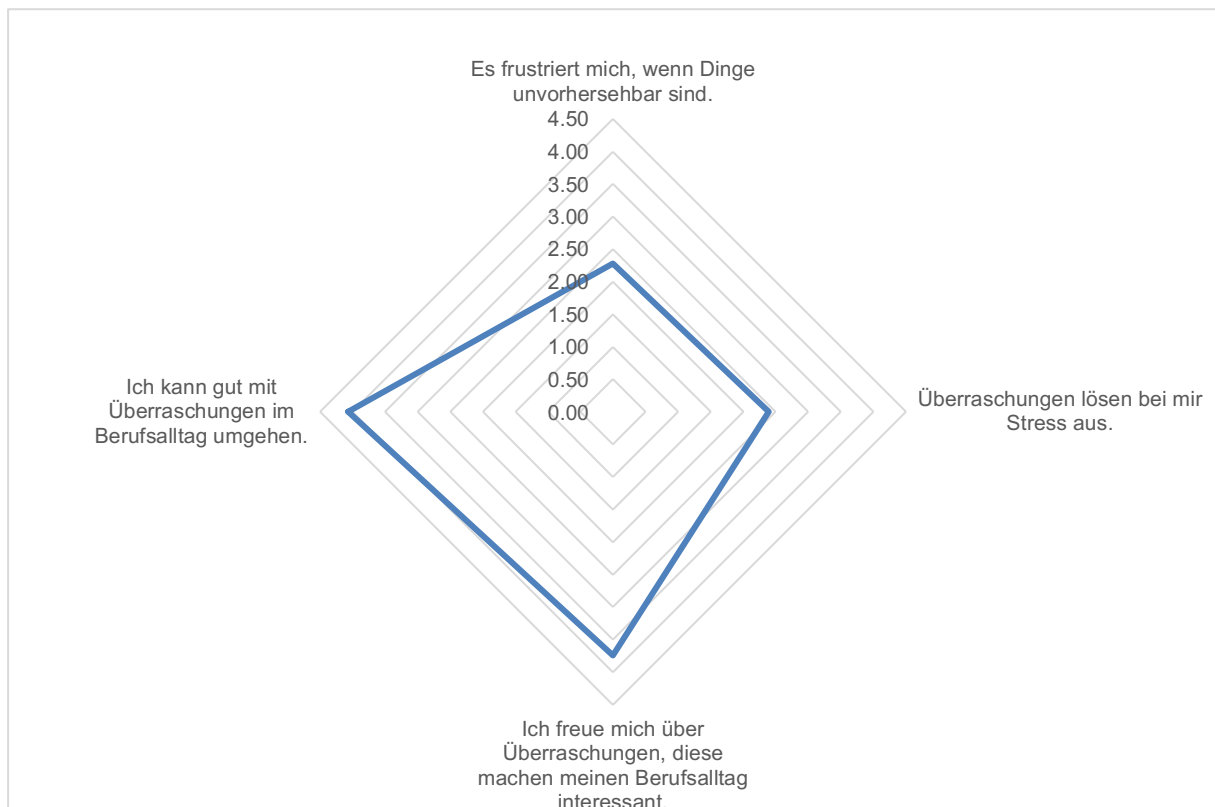
Mit dem Fokus auf die erste Dimension, zeigen die Ergebnissen der Studie, dass die befragten Unternehmen gut bis sehr gut mit unerwarteten Situation umgehen. Es konnte zudem herausgefunden werden, dass der Umgang mit Überraschungen kleineren Unternehmen leichter fällt.

Gleichzeitig konnte festgestellt werden, dass grössere Unternehmen eher einen Plan haben, wie diese auf unerwartete Situationen reagieren. Auch werden unerwartete Ereignisse von grösseren Unternehmen rückblickend häufiger analysiert und es werden deutlich häufiger Informationen gesammelt, um die Situation genauer zu verstehen um daraus zu lernen. Sowohl KMU als auch Grossunternehmen planen sehr wenig bis keine Zeit/Puffer ein für die Lösung unerwarteter Situationen.



### Die unternehmerische Grundhaltung zu Überraschungen

KMU-Führungskräfte haben eine positive Grundeinstellung zum Thema Überraschungen. Knapp 70% der Befragten geben an, dass diese sich über Überraschungen im Berufsalltag freuen. Hingegen 43% der Umfrageteilnehmer geben an, dass Überraschungen Stress bei ihnen auslösen und 34% der Befragten sind frustriert, wenn Dinge unvorhersehbar sind.



Die Auswertung bringt weitere Ergebnisse hervor:

- Je jünger die Befragten, desto besser wird der eigene Umgang mit Überraschungen im Berufsalltag eingeschätzt.
- Männer schätzen ihren Umgang mit Überraschungen im Berufsalltag besser ein als Frauen.
- Befragte ohne Führungsfunktion geben an, dass diese sich mehr über Überraschungen im Berufsalltag freuen als Befragte des mittleren- und oberen Management.

**Kurz und bündig:**

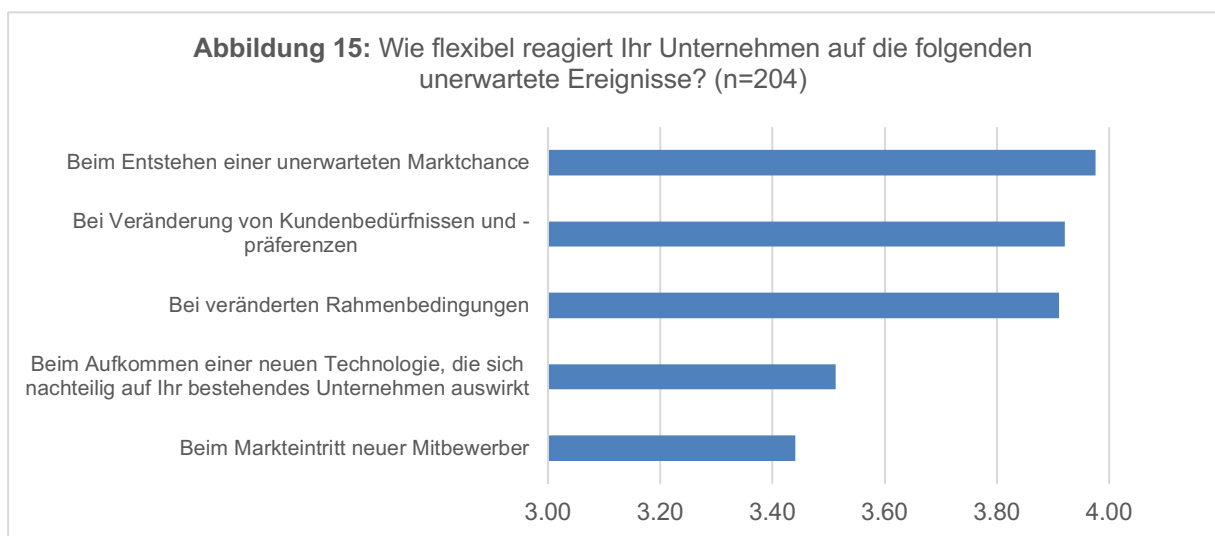
- KMU-Führungskräfte haben eine positive Grundeinstellung zum Thema Überraschungen
- KMU können im Vergleich zu Grossunternehmen besser mit unerwarteten Situationen umgehen
- Unternehmen planen weniger Zeit für unerwartete Situationen ein

# Organisationale Resilienz

## Strategische Flexibilität

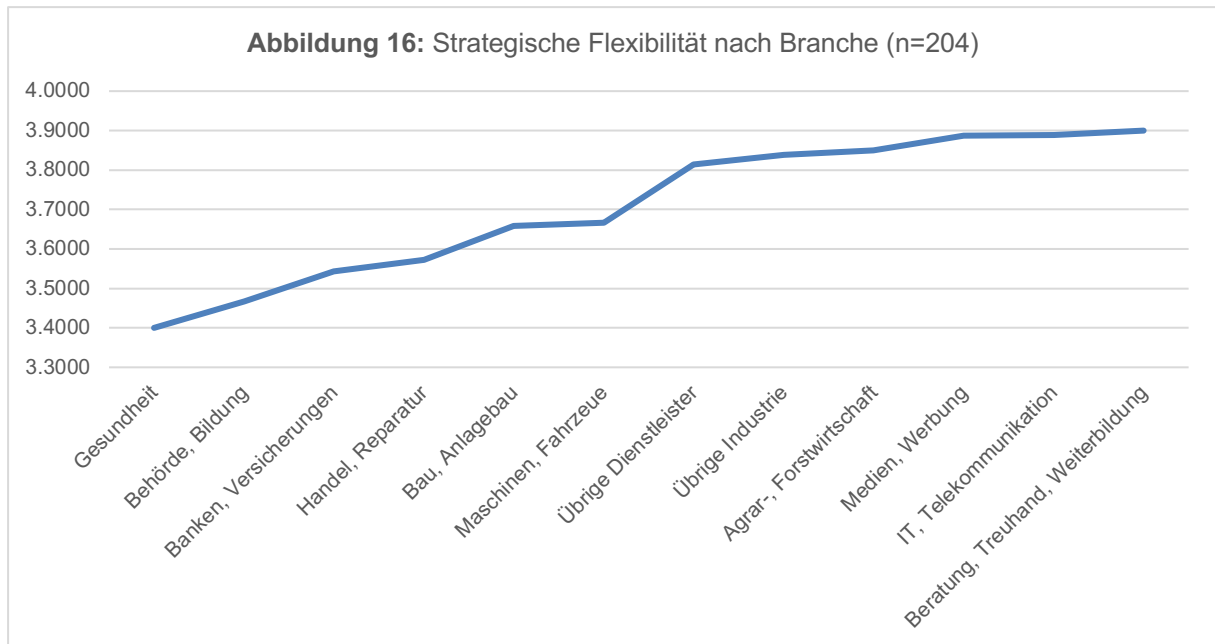
Flexibilität ist in einer dynamischen Wirtschaft unabdingbar und stellt daher für KMU schon heute einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil dar. Gerade die aktuelle Pandemie zeigt, dass meist diejenigen Unternehmen der Konkurrenz überlegen sind, die sich schnell auf neue Situationen einstellen können.

Nimmt man das Thema Home-Office, dann zeigte sich, dass viele KMU in der Pandemie sehr schnell und flexibel reagieren konnten. Flexible Unternehmen stellen insbesondere auch für die Mitarbeitenden wesentliche Vorteile dar. Arbeitgeber mit flexiblen Arbeitszeiten und Arbeitsorten ermöglichen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.



Die Ergebnisse der Umfrage zeigen, dass KMU (Wert von 3,9) im Vergleich zu Grossunternehmen (Wert von 3,4) eine höhere Flexibilität aufweisen. Insbesondere beim Entstehen unerwarteter Marktchancen verfügen KMU eine deutlich höhere Flexibilität und können dadurch schneller auf entstehende Opportunitäten reagieren.

Die nachfolgende Grafik zeigt die durchschnittliche Flexibilität über alle oben genannten Kategorien hinweg im Branchenvergleich.



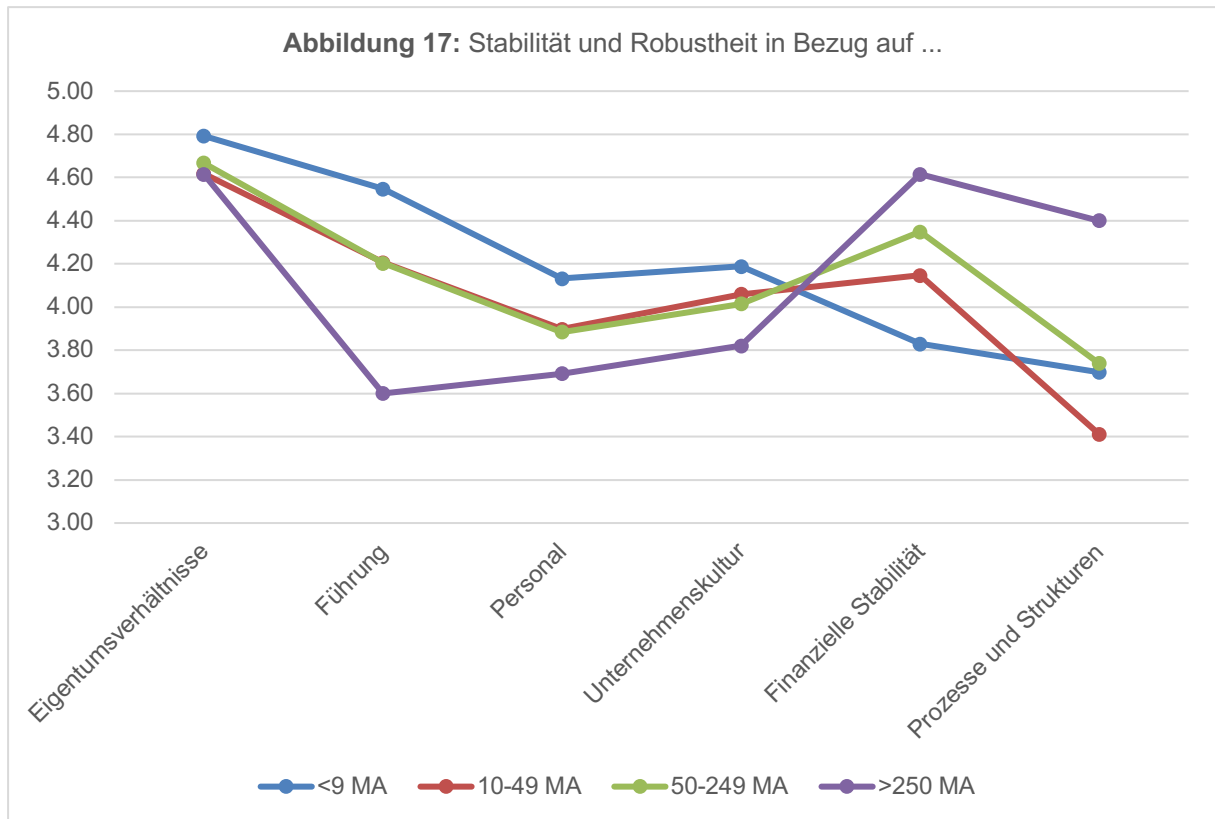
Die Auswertung bringt weitere Ergebnisse hervor:

- Je kleiner das Unternehmen, desto höher die Flexibilität
- Je jünger das Unternehmen, desto höher die Flexibilität
- Je höher die Flexibilität, desto besser die Unternehmensperformance
- Familienunternehmen weisen eine höhere Flexibilität auf als Nicht-Familienunternehmen

### **Stabilität und Robustheit von KMU**

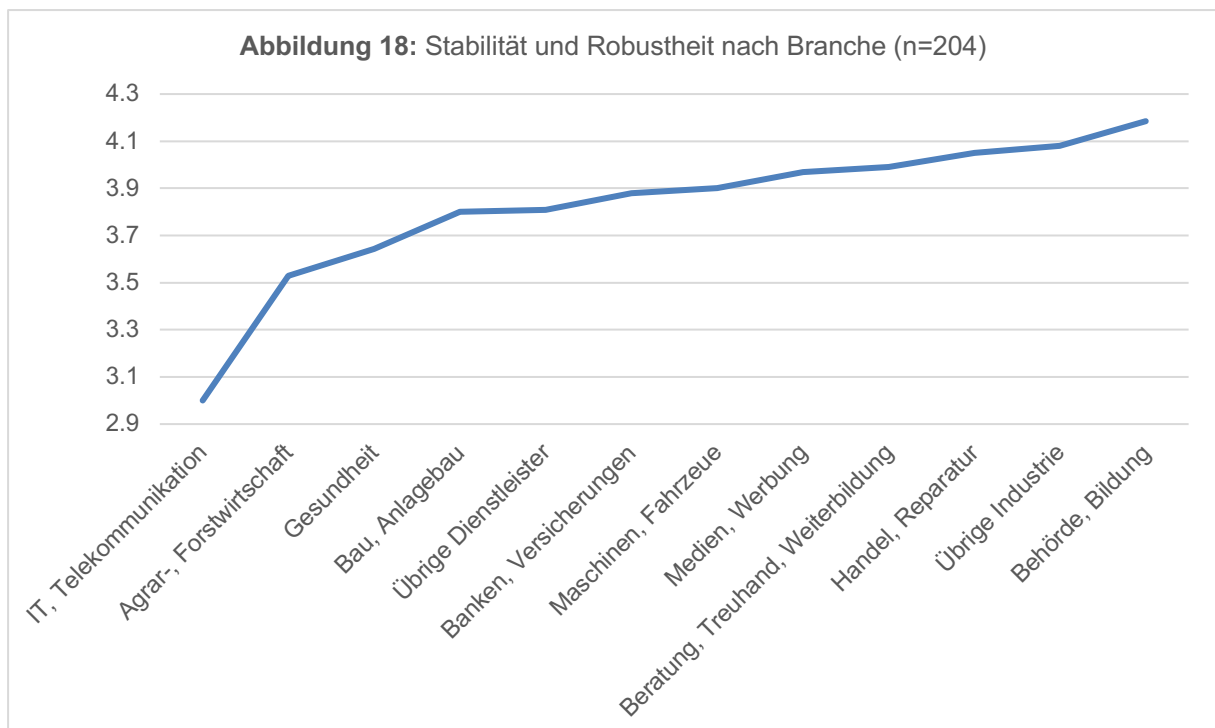
Stabilität ist gleichermassen wichtig sowohl für Unternehmen als auch für Arbeitnehmende. Klare Eigentumsverhältnisse, eindeutige Qualitätsstandards, erprobte Prozesse und eine verankerte Unternehmenskultur schaffen robuste Geschäftsmodelle. So tragen stabile Verhältnisse auch zu einem guten Unternehmensklima bei, in dem die Arbeitnehmenden motiviert und kreativ arbeiten können. Verschiedene Studien zeigen, dass Stabilität zudem die Mitarbeiterbindung unterstützt, die in Zeiten des Fachkräftemangels immer entscheidender wird.





Schweizer KMU sind stabil und verfügen über robuste Geschäftsmodelle. Insbesondere die Eigentumsverhältnisse, das Führungsteam und die Unternehmenskultur werden bei KMU als stabil und robust eingeschätzt. Hingegen weisen Grossunternehmen höhere Werte bei der finanziellen Stabilität und auch bei der Robustheit von Prozessen und Strukturen auf.

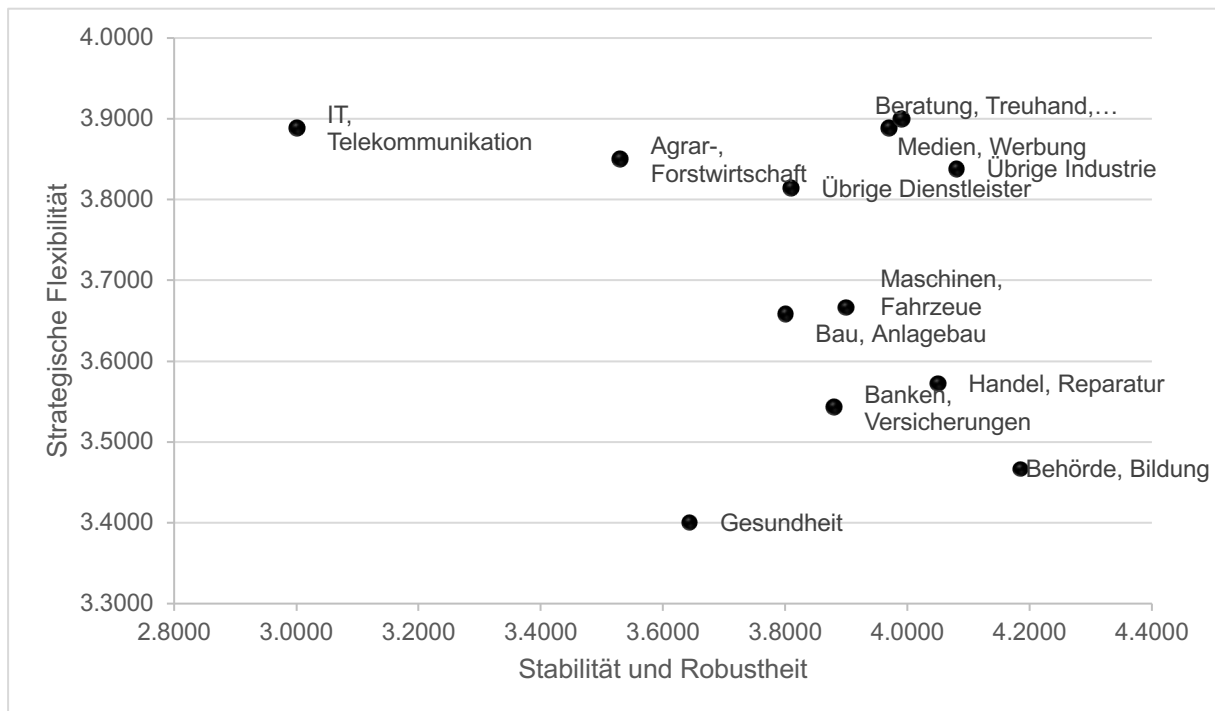
Die höchsten Werte erreichen die Branchen Behörde/Bildung sowie Industrie. Der geringste Wert wird in der Branche IT/Telekommunikation erzielt. Zudem gilt: *je älter das Unternehmen, desto höher wird die Stabilität eingeschätzt.*



## Unsicherheit und Stabilität

Flexibilität und Stabilität sind keinesfalls sich gegenseitig ausschliessende Faktoren, wie man auf den ersten Blick meinen könnte. Im Gegenteil, vielfach ergänzen sie einander komplementär. Beispielsweise bieten flexible Arbeitszeitmodelle den Mitarbeitenden einerseits mehr Flexibilität, andererseits erzeugen sie zugleich die notwendige Stabilität, weil die Mitarbeiterbindung durch attraktive Arbeitsbedingungen gestärkt wird.

Die nachfolgende Grafik vergleicht die unterschiedlichen Branchen in einer Portfolio-Matrix und stellt die Flexibilität der Unternehmen deren Stabilität/Robustheit gegenüber.

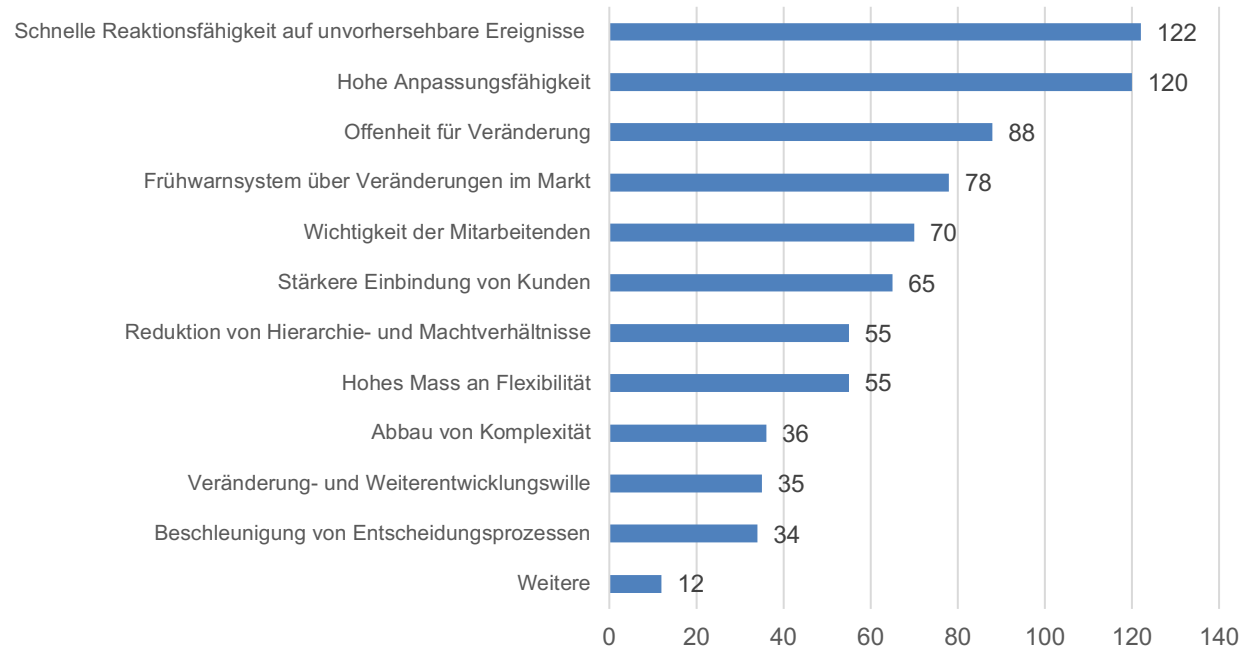


## Agilität und Wandlungsbereitschaft und Anpassungsfähigkeit

Wie wir bereits weiter oben gesehen haben, sind zunehmend vernetzte Strukturen und Prozesse wie auch die steigende Komplexität und die Zunahme der individuellen Kundenbedürfnisse Faktoren, welche KMU heute vor grosse Herausforderungen stellen. Sie bedingen nebst einer hohen Flexibilität der KMU auch zunehmend ein hohes Mass an Agilität. Agilität ist dabei ein häufig verwendeter Begriff für das Management von Unsicherheit und scheint auch im KMU-Kontext kontinuierlich an Bedeutung zu gewinnen.

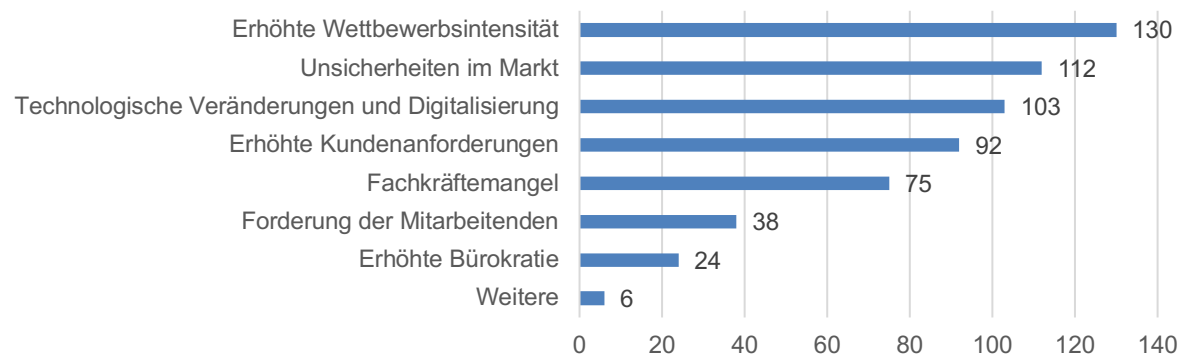
Dies verdeutlichen auch die Ergebnisse der diesjährige KMU-Tag Studie. So konnte festgestellt werden, dass über 52% der Befragten einen hohen Handlungsbedarf sehen, ihr Unternehmen agil(er) auszurichten. Dabei stehen für KMU die folgenden zentralen Faktoren einer hohen Agilität im Zentrum.

**Abbildung 20: Zentrale Faktoren einer hohen Agilität im Unternehmen**  
(Mehrfachnennungen möglich)



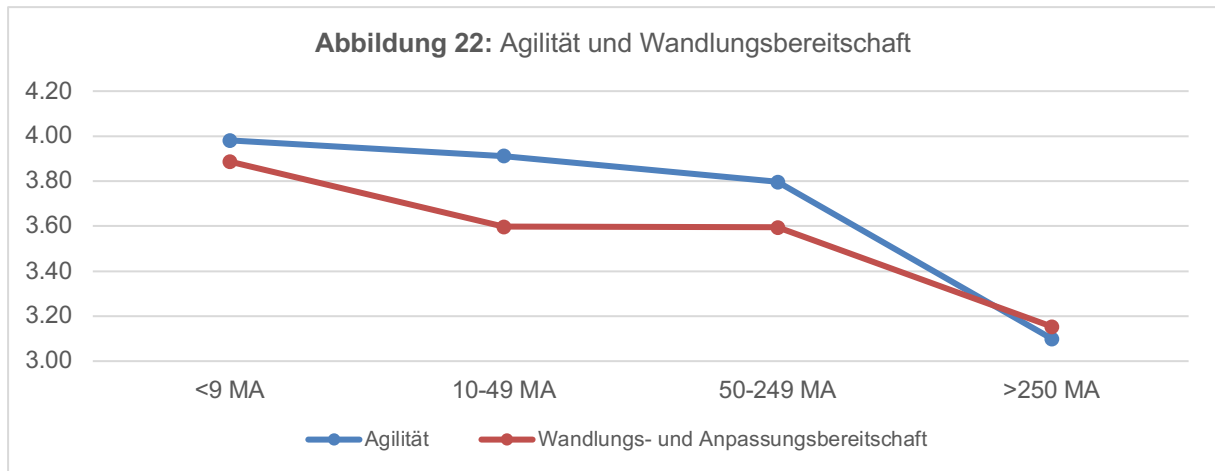
In der Theorie wird Agilität als eine unternehmerische Fähigkeit eines Unternehmens verstanden, schnell und flexibel auf Unvorhergesehenes reagieren zu können. Somit kann davon ausgegangen werden, dass die Agilität eine Antwort auf die oben beschriebene komplexe und unsichere Wirtschaftswelt darstellt. In unserer Umfrage hat uns zudem die Frage interessiert, welche Treiber KMU Führungskräfte für die Agilität in ihrem Unternehmen sehen.

**Abbildung 21: Welches sind für Sie die zentralen Agilitätstreiber?**  
(Mehrfachnennungen möglich)



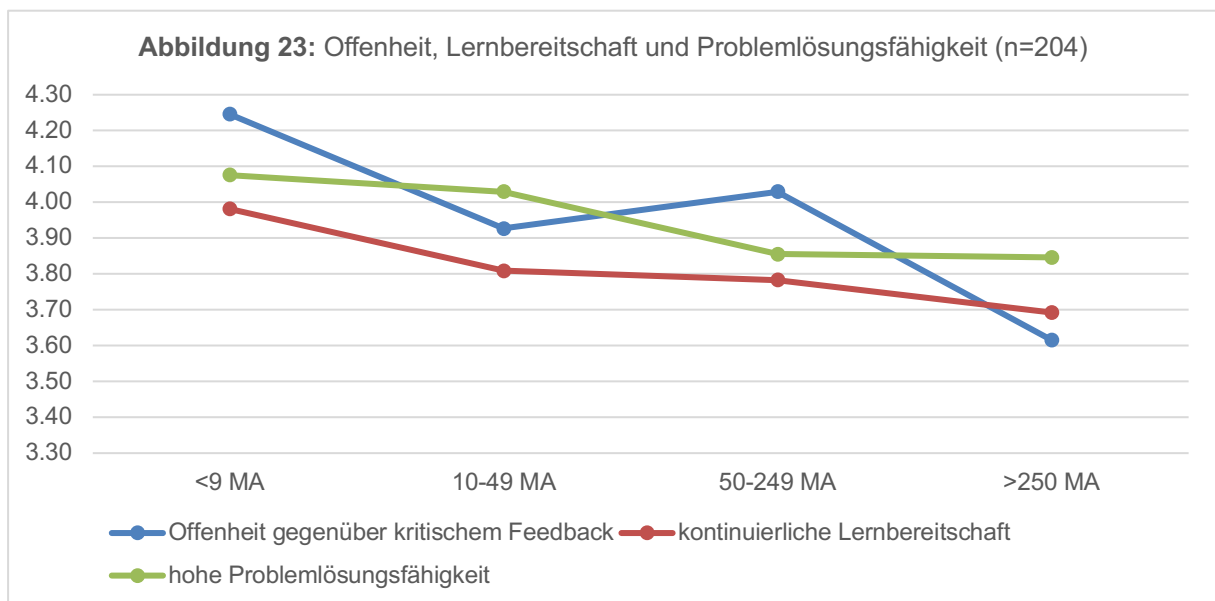
Auch hier wird ersichtlich, dass die Unsicherheit im Markt bereits als zweiter Faktor nach der erhöhten Wettbewerbsintensität genannt wurde.

Vergleicht man die Agilität sowie die Wandlungs- und Anpassungsbereitschaft von Unternehmen so stellt man fest, dass die Agilität und die Wandlungsbereitschaft bereits zentrale Wettbewerbsvorteile von KMU gegenüber Grossunternehmen zu sein scheinen. Dies verdeutlicht die nachfolgende Grafik, welche KMU sowohl eine höhere Agilität als auch eine höhere Wandlungs- und Anpassungsbereitschaft gegenüber Grossunternehmen zuschreibt.



### Organisationale Resilienz als Konstrukt

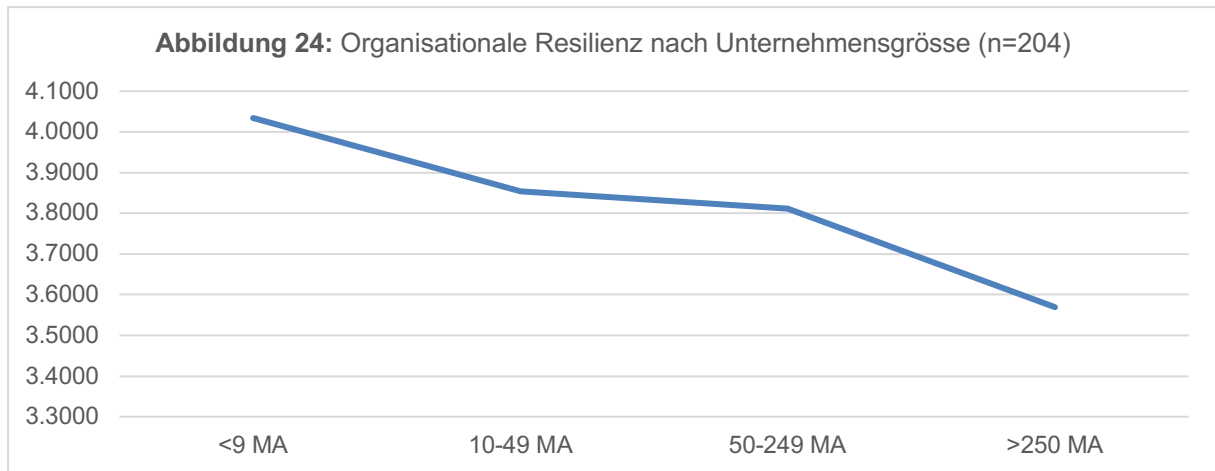
Neben den Faktoren *Flexibilität*, *Agilität*, *Wandlungs- und Anpassungsbereitschaft* stellen auch die Faktoren *Offenheit*, *Lernbereitschaft* und *Problemlösungsfähigkeit* zentrale Erfolgsfaktoren für ein resilientes Unternehmen dar.



Die Auswertung bringt weitere Ergebnisse hervor:

- Je älter das Unternehmen, desto tiefer die Lernbereitschaft
- Je jünger das Unternehmen, desto höher die Offenheit gegenüber kritischem Feedback
- Je höher die Problemlösungsfähigkeit, desto besser die Unternehmensperformance

Gemeinsam können die sechs Faktoren als Konstrukt der *Organisationalen Resilienz* bezeichnet werden.



Die Grafik zeigt einen Zusammenhang zwischen der Unternehmensgrösse und der organisationalen Resilienz. Zudem konnte herausgefunden werden, dass die organisationale Resilienz in einem positiven signifikanten Zusammenhang mit der Unternehmensperformance steht. Je höher also die organisationale Resilienz eines Unternehmens, desto besser fällt die Unternehmensperformance aus.

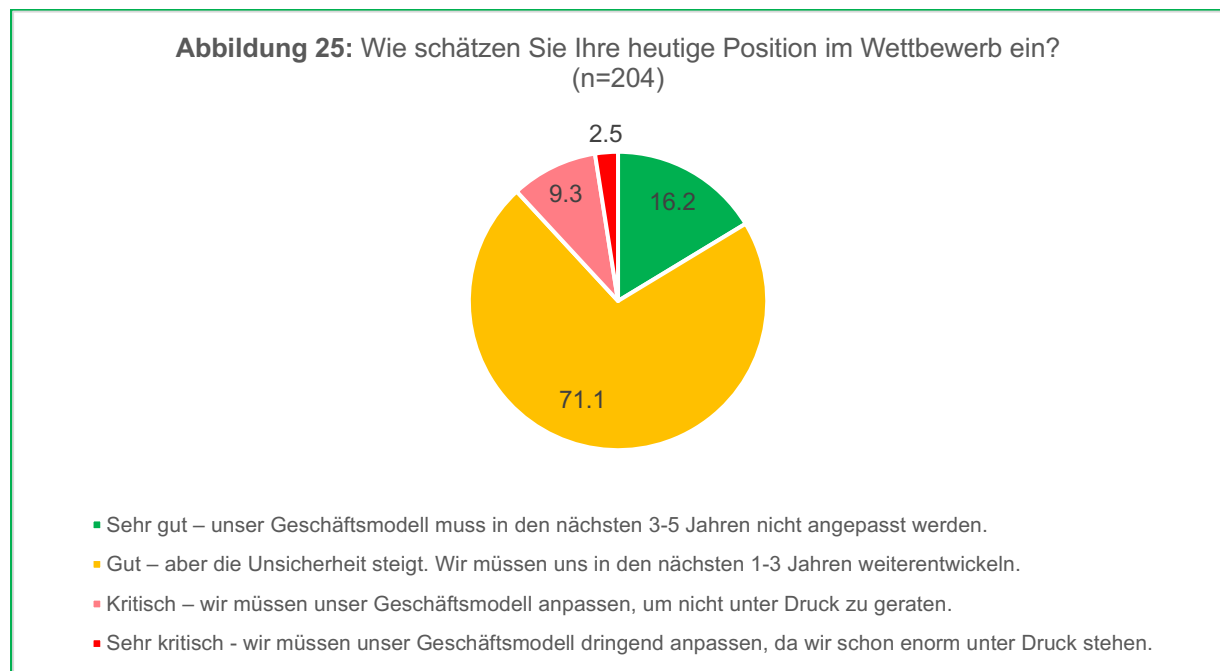
**Kurz und bündig:**

- Viele KMU befinden sich auf dem Weg der agilen Transformation
- Kleinere Unternehmen weisen eine höhere Agilität auf als grössere Unternehmen
- Zudem weisen kleinere Unternehmen eine höhere Wandlungs- und Anpassungsbereitschaft auf
- Je kleiner das Unternehmen, desto höher die organisationale Resilienz
- Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Höhe der organisationalen Resilienz und der Unternehmensperformance

# KMU und die Zukunft

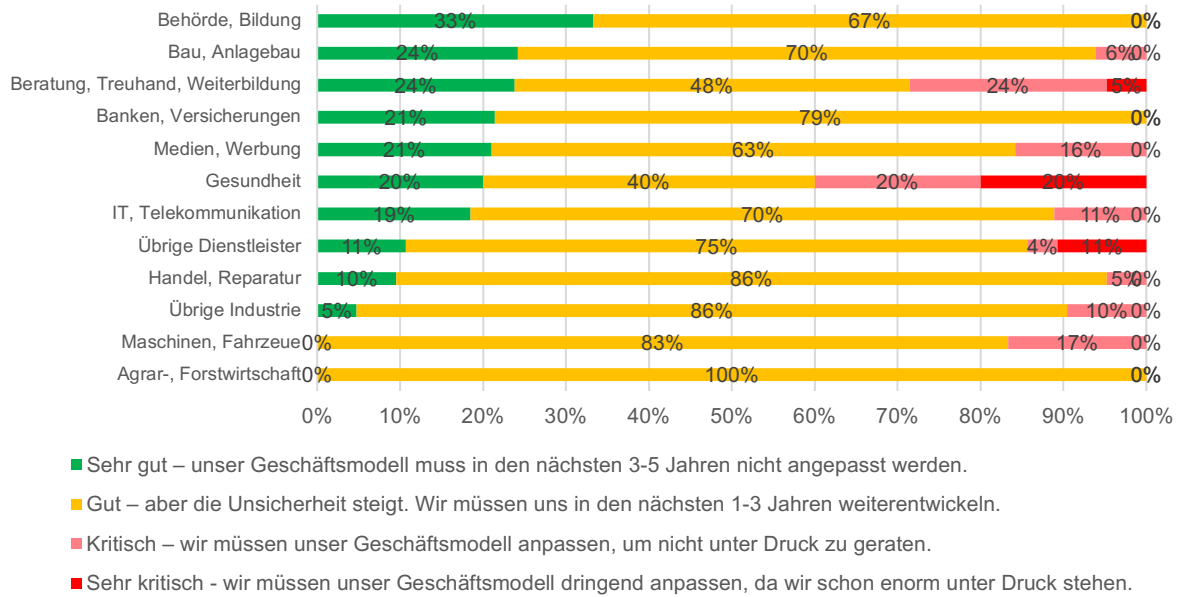
## Schweizer KMU sind gut positioniert

Die eigene Wettbewerbsposition von Schweizer KMU wird von unseren Befragten als positiv eingeschätzt. So geben 87,3% aller Teilnehmenden an, dass ihre Wettbewerbsposition gut bis sehr gut ist. Dies sind zwar knapp 5% weniger als im Vorjahr, nach wie vor ist der Wert von 87,3% eindrücklich. Davon sind 71,1% der KMU der Auffassung, dass die Unsicherheit zwar steigt und das sich das Unternehmen weiterentwickeln müsste. 16,2% aller Befragten sind sogar der Meinung, dass das eigene Geschäftsmodell in den nächsten 3-5 Jahren nicht angepasst werden müsste.



In der Auswertung sind teilweise deutliche Branchenunterschiede zu erkennen. So zeigen sowohl die Branchen Behörde/Bildung als auch die die Bau/Anlagebau ein äusserst positives Bild bezüglich der eigenen Wettbewerbsposition. Hingegen sind die Branchen Maschinen/Fahrzeuge wie auch die Agrar-/Forstwirtschaft verhältnismässig kritisch gegenüber der eigenen Wettbewerbsposition eingestellt.

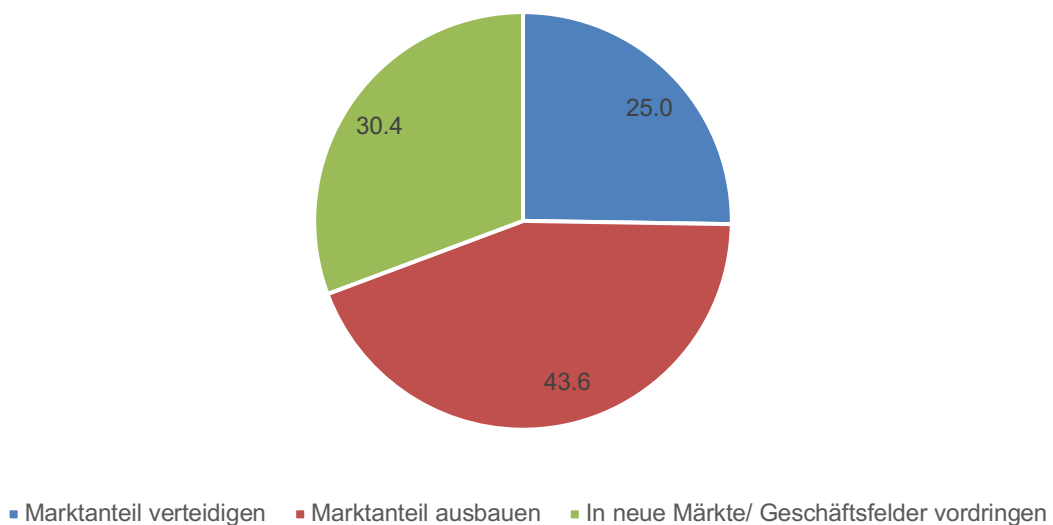
**Abbildung 26: Wie schätzen Sie Ihre heutige Position im Wettbewerb ein?**  
(n=204)



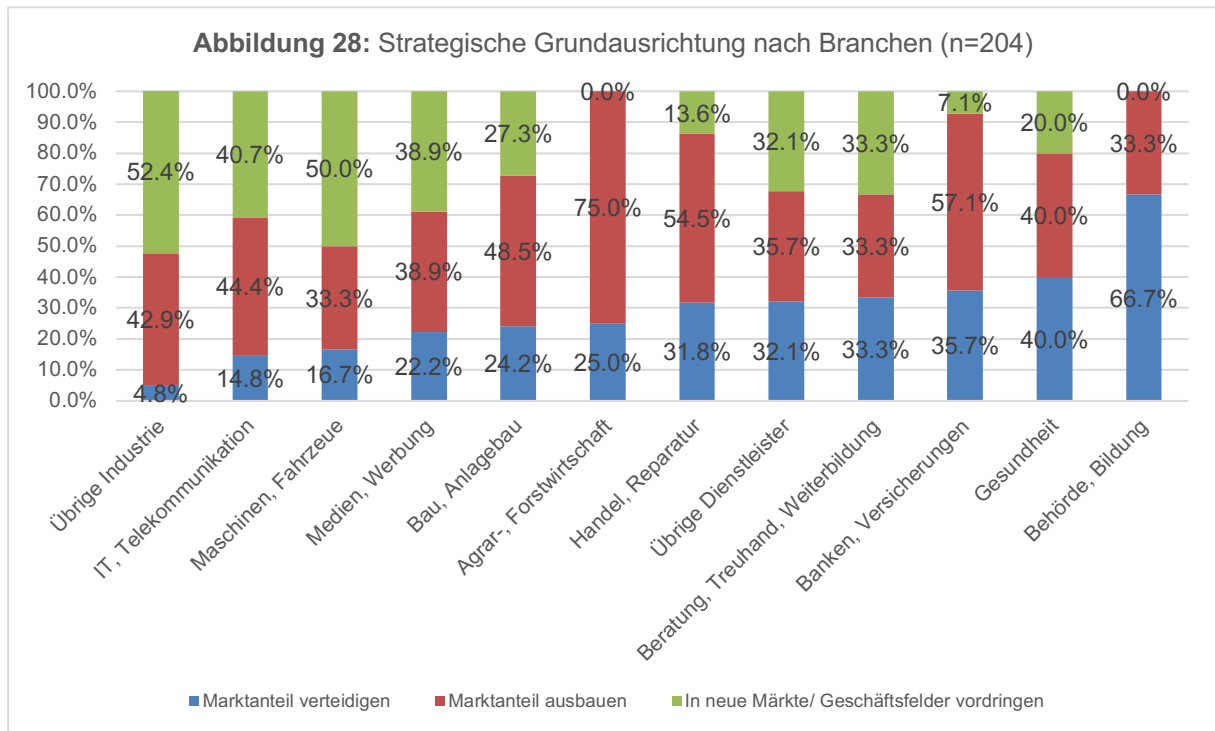
### Strategische Optionen in den nächsten 12 Monaten

Um als KMU zu bestehen, bedarf es einerseits einer ständigen Wettbewerbsbeobachtung und andererseits auch der Einleitung konkreter Massnahmen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit. Dazu gehören sowohl Massnahmen zur Verteidigung bestehender Alleinstellungsmerkmale, als auch Massnahmen zum Ausbau der Marktanteile. Betrachtet man die aktuelle strategische Grundausrichtung der Unternehmen, so zeigt dies ein relativ ausgewogenes Bild.

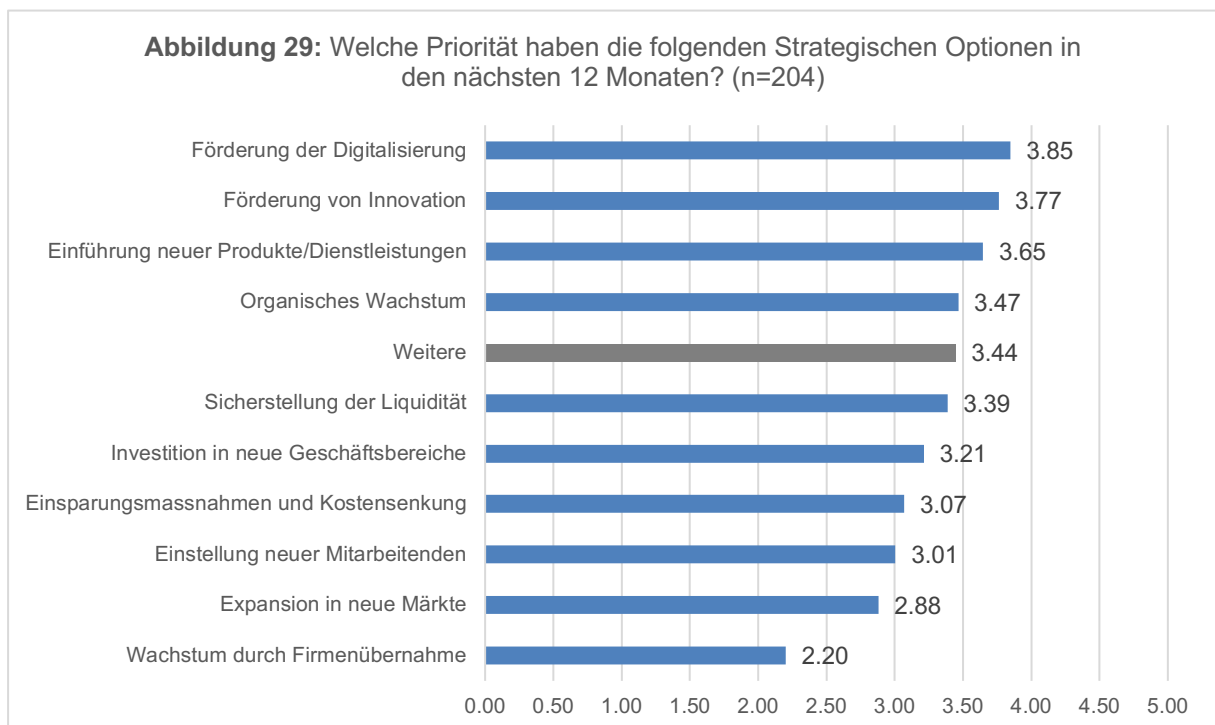
**Abbildung 27: Strategische Grundausrichtung Ihres Unternehmens?** (n=204, in %)



So wollen 43,6% aller Unternehmen ihren Marktanteil ausbauen und 30,4% sogar in neue Märkte und Geschäftsfelder expandieren. Auch die Branchenunterschiede sind geringfügig, wie die nachfolgende Grafik verdeutlicht.



Im Rahmen unserer Umfrage wollten wir von unseren Befragten zudem wissen, welche Prioritäten sie in den kommenden 12 Monaten unterschiedlichen strategischen Optionen beimessen.





Dabei stellte sich heraus, dass viele der KMU insbesondere in die Digitalisierung investieren. Auch die Förderung von Innovation und die Einführung neuer Produkte/Dienstleistungen werden auf der Strategischen Agenda als hoch gewertet. Im Vergleich dazu wird das Wachstum über Kauf von Unternehmen als weniger relevant beurteilt. In der Umfrage hatten die Befragten die Möglichkeit, in einem offenen Feld auch weitere Angaben zu strategischen Prioritäten zu machen. Häufig genannt wurden dabei die *Optimierung von Prozessen/Strukturen*, *Investitionen in Infrastruktur/Maschinen/Produktion* sowie *Investition in die Vermarktung/Marketing/Kommunikation*.

**Kurz und bündig:**

- Schweizer KMU sind **gut bis sehr gut positioniert**, im Vergleich zum Vorjahr hat sich die Einschätzung jedoch verschlechtert
- Die meisten KMU wollen in der strategischen Grundausrichtung wachsen und **Marktanteile ausbauen** (44%) oder in **neue Märkte/Geschäftsfelder vordringen** (30%)
- Auf der strategischen Roadmap stehen die **Digitalisierung** und die **Förderung von Innovation** an oberster Stelle

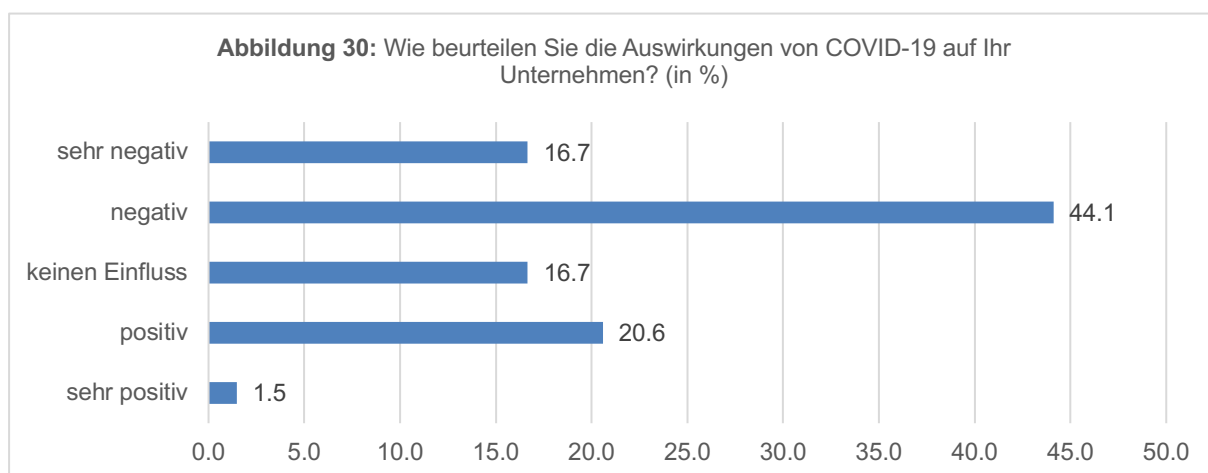
# Spezialthema Covid-19

Es ist unumstritten, Covid-19 sorgt weltweit für Unsicherheit und stellt die Schweizer Wirtschaft vor grosse Herausforderungen. Die Auswirkungen der Pandemie sind noch immer ungewiss. Ein Zwischenfazit fällt negativ aus. Mit diesem Zusatzkapitel wollen wir das aktuelle Stimmungsbild der Schweizer KMU-Landschaft ermitteln und herausfinden, welchen Einfluss Covid-19 auf Schweizer KMU nimmt. Die Ergebnisse zeigen, dass sich Schweizer KMU angesichts der Corona-Pandemie auf ein herausforderndes letztes Jahresquartal einstellen müssen.

## Auswirkungen von Covid-19

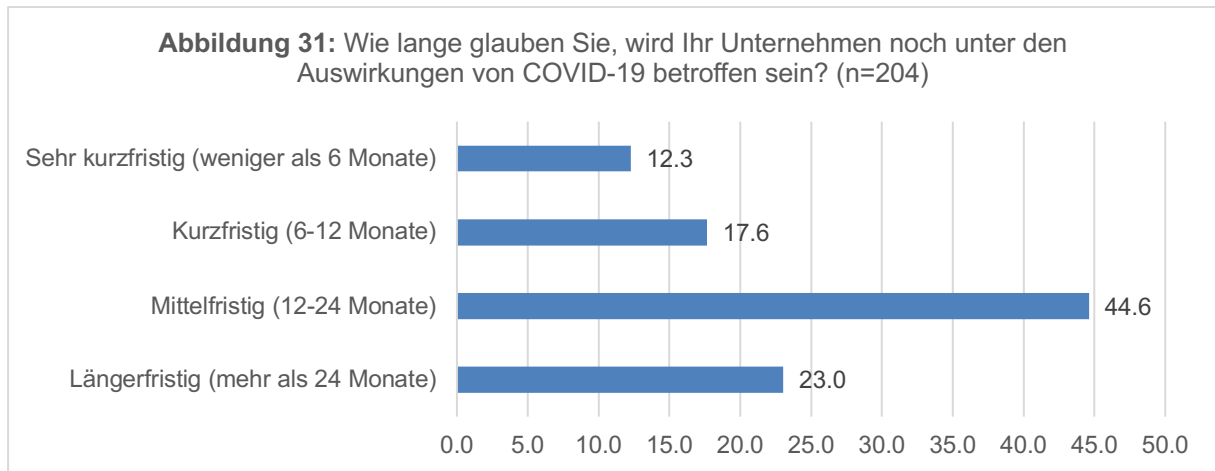
Auch wenn Covid-19 nicht völlig überraschend kam, so waren es aber deren drastische Auswirkungen, welche viele KMU überraschten und teilweise überforderten. Etliche Betriebe waren gezwungen, ihre Tätigkeit von heute auf morgen einzustellen und ihre Mitarbeiter in Kurzarbeit zu schicken. Ob Gastrobetriebe, Hotels oder Veranstalter – sie alle sind sehr stark von behördlichen Verboten betroffen. Andere konnten zwar ihre Tätigkeit weiter ausüben, die Sicherheitsmassnahmen und betrieblichen Vorkehrungen bedeuteten jedoch enorme Mehraufwände bei gleichzeitig oft geringeren Kundenkontakten. Viele KMU waren gezwungen ihre Geschäftsmodelle umzustellen und sich teilweise neu zu erfinden.

Unsere Umfrage zeigt, dass die grosse Mehrheit der Befragten die Auswirkungen von Covid-19 als negativ (44%) bis sehr negativ (16.7%) beurteilen. Hingegen gibt es auch (wie immer) Profiteure. So geben 20.6% der Befragten an, dass sich Covid-19 positiv und 1,5% sogar sehr positiv auf Ihr Unternehmen auswirkt.



Vergleicht man die Auswirkungen von Covid-19 nach Branchen, so zeigt sich, dass alle Branchen von den negativen Auswirkungen betroffen sind. Am stärksten scheinen die negativen Auswirkungen in den Branchen Industrie (76%), Medien/Werbung (74%) und Dienstleister (72%) sich bemerkbar zu machen. Die meisten positiven Auswirkungen verzeichnen die Agrar-/Forstwirtschaft (75%). 54% der Befragten aus den Branchen Banken/Versicherungen geben an, dass Covid-19 keinen Einfluss auf das Unternehmen habe. Ein ähnliches Bild zeichnet sich in der Branche Beratung/Treuhand/Weiterbildung ab. Auch hier geben 32% der Befragten an, dass die Auswirkungen keinen Einfluss auf Ihr Unternehmen haben.

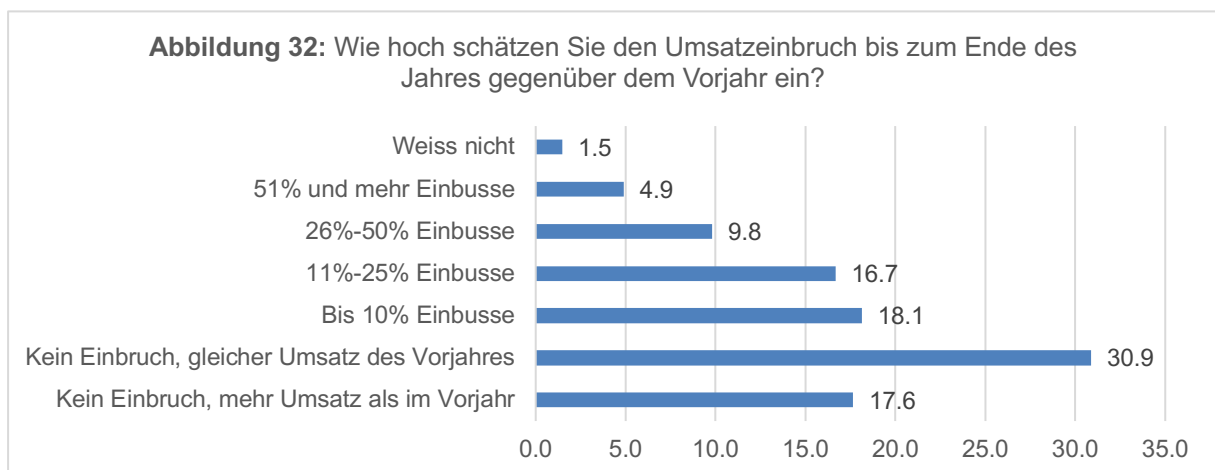
Die meisten Unternehmen gehen davon aus, dass die Auswirkungen von Covid-19 noch lange spürbar bleiben werden. 23% der Befragten schätzen die Dauer sogar länger als 24 Monate und über 44% schätzen die Dauer der Auswirkungen 12-24 Monate ein. Nur gerade 12% denken, dass die Auswirkungen nach 6 Monaten nicht mehr spürbar sind.



Unterscheidet man bei dieser Frage zwischen den Unternehmensgrössen, dann zeigt sich ein klares Bild. Je grösser das Unternehmen, desto längerfristig werden die Auswirkungen von Covid-19 beurteilt.

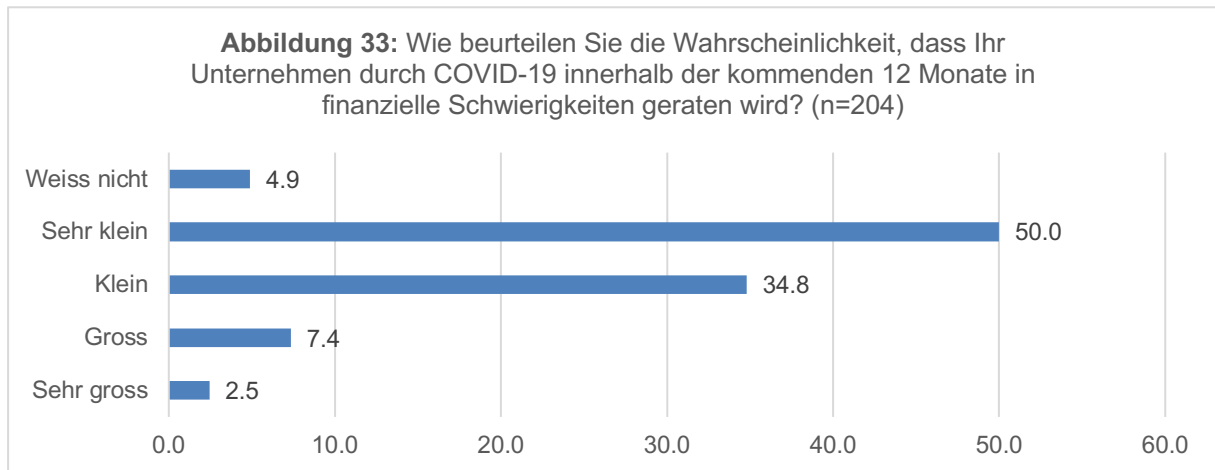
### Umsatzeinbruch

Ein grosser Anteil an Unternehmen hat bereits nach einer kurzen Zeit die Auswirkungen von Covid-19 in deren Umsatzrückgang verspürt. Viele Betriebe haben nach wie vor Schwierigkeiten, ihre Produkte und Dienstleistungen im gewohnten Ausmass zu verkaufen. Insgesamt gehen über 51% aller Unternehmen von Umsatzeinbrüchen bis zum Ende des Jahres aus. Hingegen gehen 17,6% der Befragten Unternehmen davon aus, dass diese einen höheren Umsatz als im Vorjahr realisieren werden.



Die stärksten Umsatzeinbussen werden laut unserer Umfrage in den Branchen Medien/Werbung, Dienstleistung und Maschinen/Fahrzeuge erwartet.

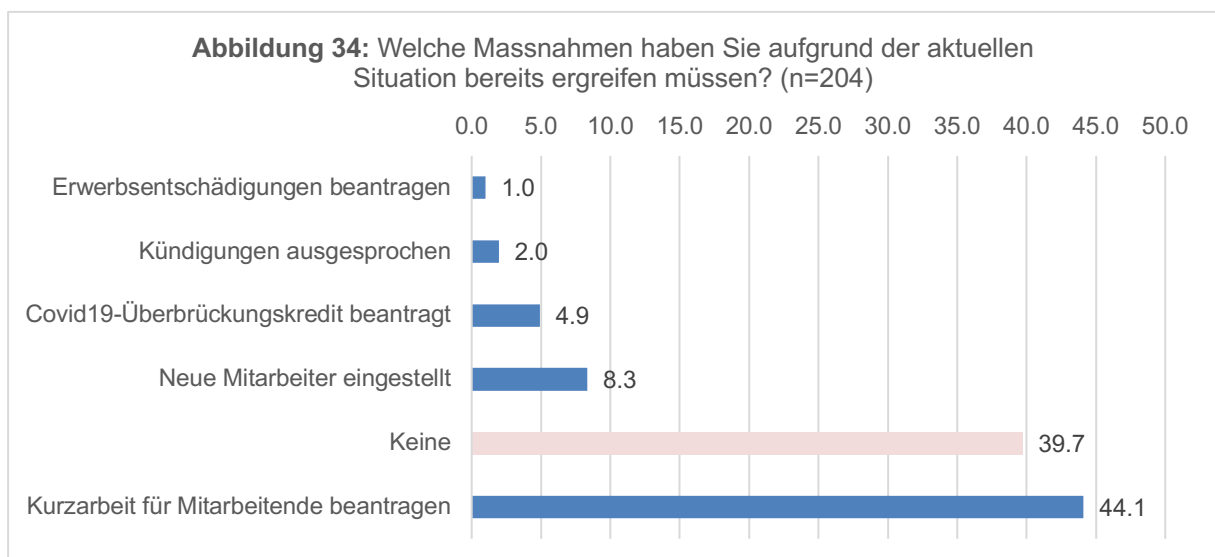
Nebst den Umsatzeinbussen hat uns auch die Frage interessiert, wie die Unternehmen ihre Liquidität bis Ende des Jahres einschätzen. Dabei haben knapp 10% aller Befragten angegeben, dass sie die Wahrscheinlichkeit gross bis sehr gross einschätzen, dass Ihr Unternehmen innerhalb der kommenden 12 Monate in finanzielle Schwierigkeiten geraten könnte. 50% der Befragten schätzen die Wahrscheinlichkeit jedoch sehr klein ein.



Unterschiede konnten hier insbesondere zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen gefunden werden, indem die Wahrscheinlichkeit einer finanziellen Schwierigkeit bei Befragten aus Familienunternehmen deutlich geringer eingeschätzt wird.

## Massnahmen

Zuletzt wurde auch untersucht, welche Massnahmen die befragten Unternehmen aufgrund von Covid-19 bereits ergriffen haben. Dabei stellt sich heraus, dass 44% der Unternehmen Kurzarbeit für die Mitarbeitenden beantragt haben. 2% der Unternehmen mussten Mitarbeitende entlassen und knapp 5% der Unternehmen haben einen Covid-19 Überbrückungskredit beantragt. Erfreuliche 8,3% haben neue Mitarbeitende eingestellt.



## **Ein positiver Abschluss**

KMU haben eine hohe Widerstandskraft und lassen sich in Krisenzeiten nicht so leicht unterkriegen. Zudem birgt jede Krise auch Chancen und neue Möglichkeiten. So haben wir zum Abschluss der Umfrage bei unseren Teilnehmenden nach positiven Faktoren gefragt, welche Covid-19 mit sich bringt. Dabei wurden häufig die Mitarbeitenden und deren Solidarität gelobt. Bei vielen KMU scheint die Pandemie ein WIR-Gefühl ausgelöst zu haben. Darüber hinaus sehen viele Befragte einen positiven Einfluss auf die Digitalisierungsanstrengungen und deren Einstellung zur Digitalisierung in ihrem Unternehmen. Auch wird häufig genannt, dass die Krise dazu beigetragen habe, Prozesse und Strukturen zu hinterfragen und diese konsequent(er) auf die Bedürfnisse der Kunden auszurichten.

### **Kurz und bündig:**

- Über 60% der Befragten beurteilen die Auswirkungen von Covid-19 auf ihr Unternehmen negativ bis sehr negativ
- Knapp 10% der Befragten schätzen die Wahrscheinlichkeit gross oder sehr gross ein, dass ihr Unternehmen in kommenden 12 Monaten in finanzielle Schwierigkeiten geraten könnte
- Bei knapp 15% der Befragten liegt der geschätzte Umsatzeinbruch bei >26%