

Wo steht der Schweizer Mittelstand?

Selbsteinschätzungen und Perspektiven der Unternehmen

Partner im Jahr 2020:

RAIFFEISEN
Lösungen für Unternehmer

RUZ

businessbroker


**swiss
export**
Wissen erschliesst
Märkte.

KEARNEY

Wo steht der Schweizer Mittelstand?

Selbsteinschätzungen und Perspektiven der Unternehmen

01	Das Wichtigste in Kürze	4
02	Konjunkturlage – vom Optimismus zum Pessimismus?	7
03	COVID-19-Krise – nur eine konjunkturelle Delle?	10
04	Internationalisierung – jetzt erst recht?	14
05	Standort Schweiz – Weg nach vorne?	19
06	Herausgeber und Partner der Studie	22
07	Die Umfrage	23

Liebe Leserin, lieber Leser,

wir blicken auf ein turbulentes erstes Halbjahr 2020 zurück. Dieses stand ganz im Zeichen der globalen COVID-19-Pandemie, deren Auswirkungen für eine längere Zeit spürbar bleiben werden. Zeit, im Rahmen unserer seit drei Jahren erscheinenden Studie eine erste Bilanz zu ziehen. Welche Themen bewegen Schweizer KMU im aktuellen Umfeld und wie blicken sie in die Zukunft? Zeigt sich schon wieder erster Optimismus? Welche Sorgen und Nöte beschäftigen sie? Welche Bedeutung haben Exporte und Internationalisierung in diesem Umfeld? Und welche Erwartungen haben sie an die Politik?

Trafen wir letztes Jahr auf eine Unternehmerschaft in Hochstimmung, die sich vor allem in Bezug auf Fachkräftemangel, Protektionismus und die Beziehungen zur EU Sorgen machte, haben sich die Vorzeichen durch die globale COVID-19-Krise drastisch geändert. Viele Schweizer KMU haben signifikante Umsatzrückgänge im Inland und beim Exportgeschäft hinnehmen müssen. Sie blicken pessimistischer in die Zukunft, mindestens kurz- bis mittelfristig. Sorgen über eine europaweite Schuldenkrise und über die Volatilität der Wechselkurse kommen als wichtige Themen hinzu. Der eher überschwängliche Optimismus des vergangenen Jahres hat sich vorerst definitiv verabschiedet.

In diesem Jahr war es uns besonders wichtig, die Konsequenzen der COVID-19-Krise auf die Klein- und Mittelunternehmen zu beleuchten. Dies im Hinblick auf die Auswirkungen auf den aktuellen Geschäftsverlauf, aber auch auf die Zukunftspläne und im Besonderen auf Exportpläne und Internationalisierungsstrategien.

Die Ergebnisse der diesjährigen Umfrage verdeutlichen die schwierige Situation vieler Schweizer KMU und zeigen, dass sich der Fokus in Bezug auf die wichtigsten Herausforderungen verschoben hat. Wir hoffen, dass wir mit den Ergebnissen zu wertvollen und richtungweisenden Gesprächen über die Gegenwart und Zukunft des Schweizer Mittelstands beitragen können.



Markus Stricker
Managing Partner
Kearney Zürich



Claudia Moerker
Geschäftsführerin
swiss export



Urs Gauch
Geschäftsleitungsmitglied
Raiffeisen Schweiz

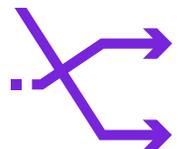
01 Das Wichtigste in Kürze

Nach ausserordentlich guten Jahren musste die Schweizer Wirtschaft in den letzten Monaten eine deutliche Abschwächung der Konjunktur hinnehmen. COVID-19 hat die KMU hart getroffen und die Umsätze im In- und Ausland stark zurückgehen lassen. Unter diesem akuten Einfluss beurteilen die Schweizer KMU auch die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und die eigene wirtschaftliche Lage deutlich pessimistischer als in den Vorjahren. Waren es 2018 und 2019 nur rund drei Prozent, welche die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen als schlecht bezeichneten, ist dieser Wert nun auf 27 Prozent angestiegen. Um die Auswirkungen der Krise abzufedern, haben viele KMU die vom Bund erarbeiteten Massnahmen, wie beispielsweise Kurzarbeit, umgesetzt. Unternehmen sind unsicherer, was die Zukunft betrifft. Es bleiben die Fragen: Werden diese Bedenken anhalten und sehen wir uns starken strukturellen Veränderungen ausgesetzt oder sind Schweizer KMU nach wie vor optimistisch, was die mittel- bis langfristigen Aussichten angeht?

Das Exportgeschäft und die Internationalisierung werden von grosser Bedeutung bleiben. Die Wirtschaft macht sich jedoch weiterhin Sorgen um die bilateralen Beziehungen mit der EU. Zu den weiteren konjunkturellen Risiken zählen auch die Tendenz zu mehr Protektionismus und zunehmend auch eine allfällige europäische Schuldenkrise sowie eine erhöhte Volatilität von Wechselkursen. Wir haben nachgefragt, ob Unternehmen trotz Risiken und Bedenken in der aktuellen Situation Export und Internationalisierung weiter vorantreiben und welche Prioritäten sie dabei setzen.

60%

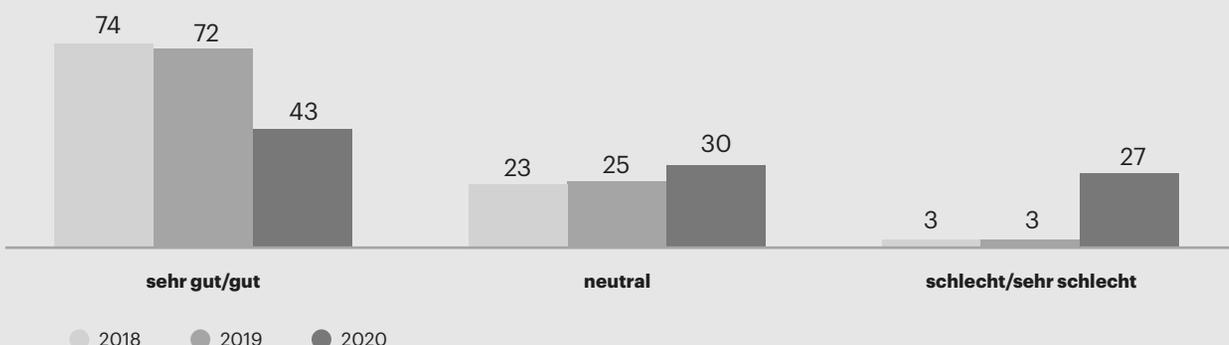
der KMU sind von COVID-19 stark bis sehr stark betroffen



COVID-19 hat zu einer insgesamt schlechteren Beurteilung der aktuellen wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen geführt.

Wie beurteilen Sie die aktuellen wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen in der Schweiz?

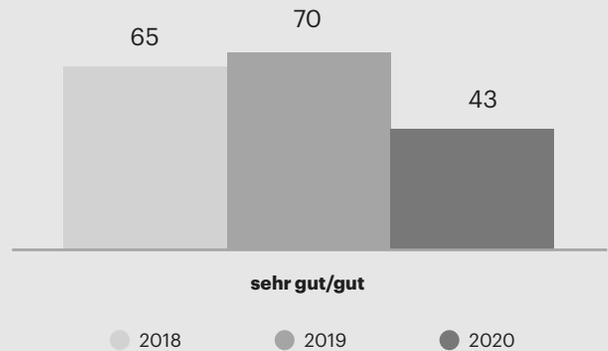
Prozentuale Werte



Nur noch 43 Prozent der befragten Schweizer KMU schätzen ihre wirtschaftliche Lage zurzeit gut bis sehr gut ein, ein Rückgang von fast 30 Prozentpunkten gegenüber dem Vorjahr.

Wie beurteilen Sie die aktuelle Wirtschaftslage Ihres Unternehmens?

Prozentuale Werte



70%

haben einen Umsatzrückgang in den letzten zwölf Monaten wahrgenommen

66%

der Unternehmen haben Kurzarbeit als Massnahme zur Abfederung der COVID-19-Krise ergriffen

Trotz starkem Einfluss von COVID-19 auf die KMU bleiben die langfristigen Aussichten verhalten positiv.

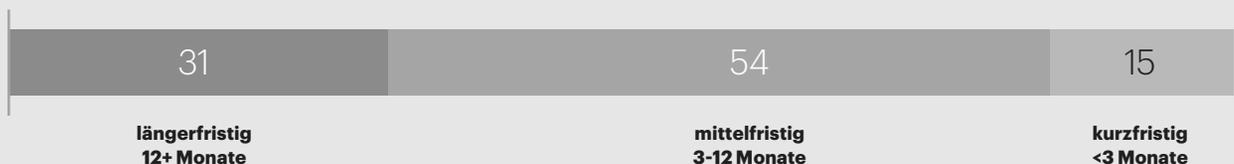
Die langfristigen Aussichten bleiben jedoch verhalten positiv,

~56% der KMU glauben an eine positive wirtschaftliche Entwicklung ihres Unternehmens über einen 3-Jahres-Horizont

Zwei Drittel glauben, dass die COVID-19-Krise ihr Geschäft nur über einen Zeitraum von knapp zwölf Monaten beeinflussen wird.

Wie lange glauben Sie, wird Ihr Unternehmen noch unter den negativen Auswirkungen (z.B. Umsatzeinbussen) der Corona-Krise leiden?

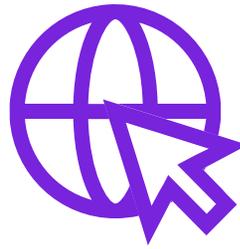
Prozentuale Verteilung



Export und Internationalisierung nehmen weiterhin an Bedeutung zu, trotz COVID-19.

65%

der Unternehmen geben an, dass die Bedeutung der Internationalisierung und Expansion ins Ausland zugenommen oder stark zugenommen hat



90%

der Unternehmen finanzieren ihre internationale Expansion mit Eigenmitteln. Alternativen wie Leasing oder Export-Finanzierung werden nur von wenigen KMU genutzt

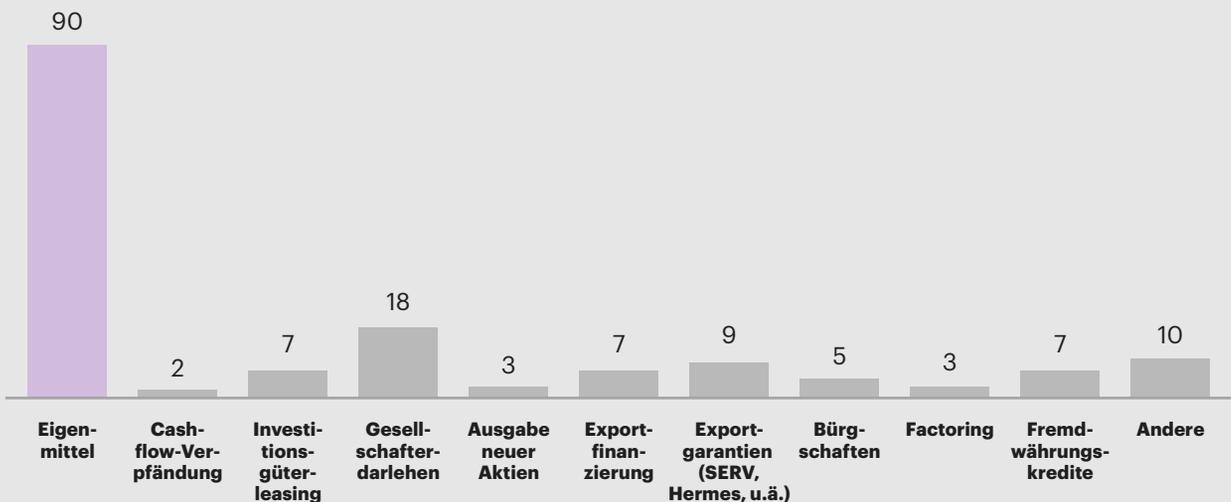
~80%

der Unternehmen geben an, dass die Corona-Krise ihre Internationalisierungsstrategie längerfristig nicht beeinflussen wird

KMU finanzieren die Internationalisierung primär mit Eigenmitteln.

Was sind die bevorzugten Mittel, mit welchen die internationale Expansion in Ihrem Unternehmen finanziert wird?

Prozentuale Werte, Mehrfachnennung möglich



Die Politik wird angehalten, sich in den nächsten zwölf Monaten primär um eine Lösung der Beziehung zur EU zu kümmern, gefolgt fast gleichauf von der Volatilität der Wechselkurse, welche als grosses konjunkturelles Risiko gesehen werden, und dem weiteren Abbau von Bürokratie.

02 Konjunkturlage – vom Optimismus zum Pessimismus?

Die letzten zwölf Monate stellten für die befragten KMU eine äusserst herausfordernde Zeit dar. Die überaus positive Stimmung der vergangenen Jahre hat sich innerhalb kürzester Zeit gedreht. Im Jahr 2019 haben noch gut 70 Prozent der Studienteilnehmer die damals aktuellen wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen in der Schweiz als gut oder sehr gut beurteilt, 2020 sind es nur noch knapp über 40 Prozent. 27 Prozent der befragten Unternehmer stufen die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sogar als schlecht bis sehr schlecht ein, was einem Anstieg von knapp 20 Prozentpunkten gegenüber 2019 entspricht.

Die bereits im Vorjahr ersichtliche Tendenz zur leicht negativeren Einschätzung in Bezug auf die kurz- bis mittelfristige Entwicklung der wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen hat sich dieses Jahr weiter akzentuiert. Bereits letztes Jahr haben nur rund 40 Prozent der Studienteilnehmenden eine gute bis sehr gute wirtschaftspolitische Entwicklung für die kommenden zwölf Monate vorausgesehen, dies nach knapp zwei Drittel im Jahre 2018.

Trotz aktueller Krisenstimmung zeigen sich Schweizer KMU weiterhin optimistisch, was die eigene wirtschaftliche Entwicklung über die nächsten drei Jahre betrifft.

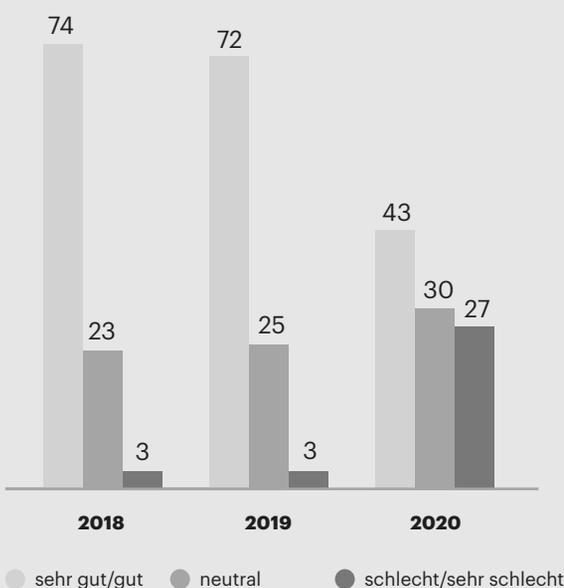
Im Jahr 2020 sind es nur noch 25 Prozent. Knapp 35 Prozent der Studienteilnehmenden erwarten sogar eine schlechte bis sehr schlechte Entwicklung der wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen für die nächsten zwölf Monate. Die globale COVID-19-Krise hat darauf sicherlich einen massgeblichen Einfluss.

Die Einschätzungen zu den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in der Schweiz korrelieren stark mit der Beurteilung der eigenen wirtschaftlichen Lage der Unternehmen.

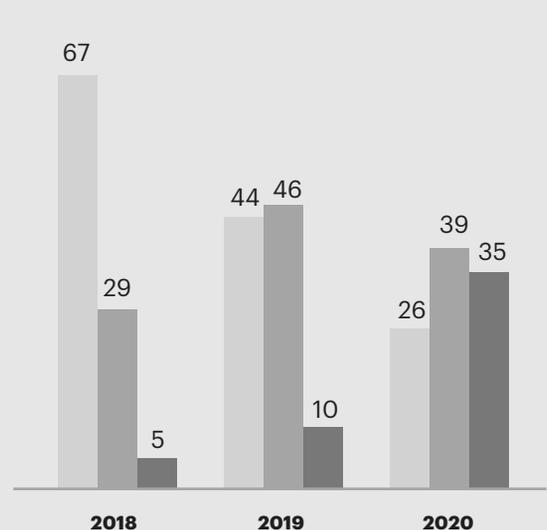
Wie beurteilen Sie die aktuellen wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen in der Schweiz?

Prozentuale Werte

Aktuell



In den nächsten 12 Monaten



Wie hat sich der Umsatz Ihres Unternehmens in den letzten 12 Monaten entwickelt?

Prozentuale Werte



Die Anzahl der befragten KMU, welche ihre eigene Situation als schlecht oder sehr schlecht beurteilen, ist signifikant gestiegen. In den Jahren 2018 und 2019 waren es jeweils drei Prozent, heute 27 Prozent.

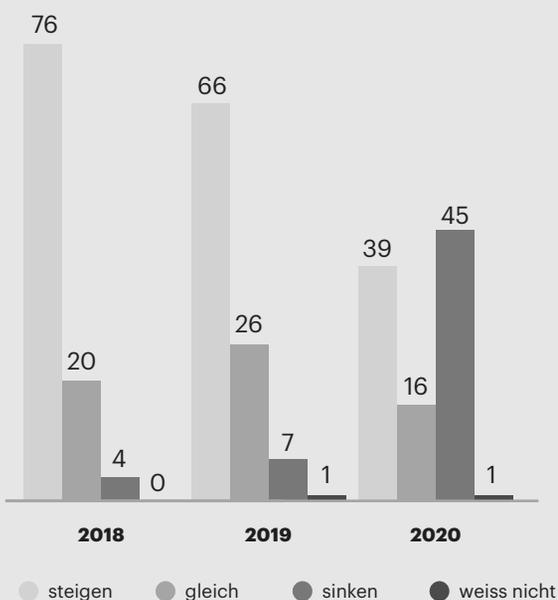
Die globale COVID-19-Krise scheint deutliche Spuren zu hinterlassen. Rund 70 Prozent der befragten KMU haben in den letzten zwölf Monaten teilweise signifikante Umsatzeinbussen hinnehmen müssen. Allerdings konnten auch fast 30 Prozent der befragten Unternehmen trotz der Krise ihren Umsatz steigern.

Im gleichen Zeitraum hat sich auch der Auftragsbestand in der Exportwirtschaft bei den befragten Unternehmen stark rückläufig entwickelt. Im Jahr 2019 hatten nur rund 18 Prozent der Unternehmen rückläufige Auftragsbestände zu verkräften, in den letzten zwölf Monaten bis Ende Mai 2020 waren es knapp 45 Prozent. Dies könnte auf zwei COVID-bedingte Gründe zurückzuführen sein. Zum einen war der Transport ins Ausland stark erschwert, zum anderen kam es zu einem abrupten Rückgang der ausländischen Nachfrage.

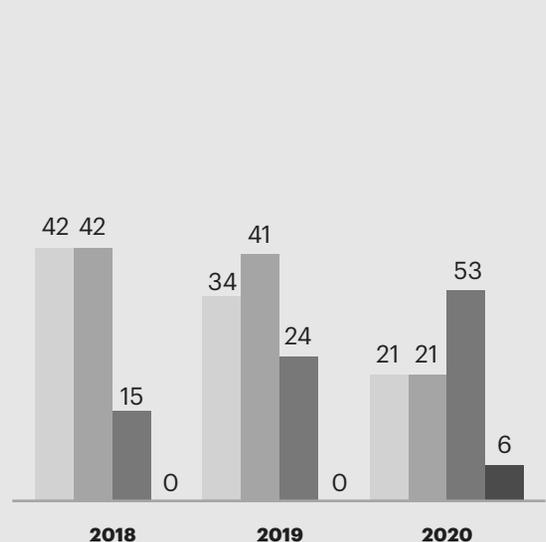
Wie werden sich die folgenden Kennzahlen Ihres Unternehmens im Jahr 2020 entwickeln?

Prozentuale Werte

Umsatz insgesamt



Umsatzrendite



● steigen ● gleich ● sinken ● weiss nicht

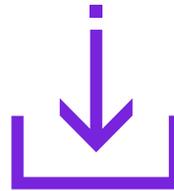
Schweizer KMU erwarten, dass sich diese Trends entsprechend auf die Umsatz- und Ertragssituation für das Gesamtjahr 2020 auswirken. Knapp die Hälfte der befragten Unternehmen (45 Prozent) erwartet für 2020 sinkende Umsätze im In- und Ausland, 2019 waren es sieben Prozent und 2018 gar nur vier Prozent.

Ähnlich verhält es sich mit der erwarteten Ertragssituation. 53 Prozent der befragten KMU gehen davon aus, dass die Umsatzrendite sinken wird, in den Vorjahren waren es 24 Prozent (2019) und 15 Prozent (2018). Im Gegenzug geht aber fast die Hälfte der Unternehmen davon aus, dass die Umsätze und Margen mindestens stabil bleiben oder sogar trotz der aktuellen Krise steigen.

Trotz der insgesamt pessimistischeren Einschätzung der eigenen wirtschaftlichen Lage und teils einschneidenden finanziellen Konsequenzen, zeigen sich die meisten befragten Unternehmen verhalten optimistisch, was die mittel- bis langfristige Zukunft angeht. Nach wie vor beurteilen 56 Prozent der Schweizer KMU die künftige wirtschaftliche Lage ihres Unternehmens mit Blick auf die nächsten drei Jahre als gut oder sehr gut.

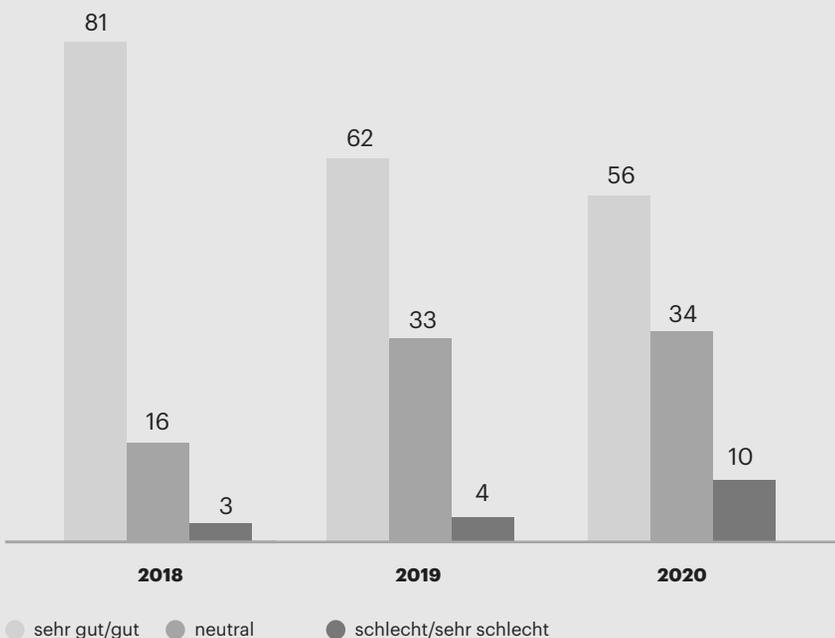
Das sind zwar weniger als in den vergangenen Jahren, 2018 waren es noch 81 Prozent und 2019 immerhin 62 Prozent. Diese Ansicht verdeutlicht aber, dass die Auswirkungen der COVID-19-Krise von den Teilnehmenden mittel- bis langfristig als gering eingeschätzt wurden.

53% der befragten KMU erwarten für das Jahr 2020 sinkende Umsatzrenditen



Wie beurteilen Sie die zukünftige Wirtschaftslage Ihres Unternehmens (in den nächsten drei Jahren)?

Prozentuale Werte



03 COVID-19-Krise – nur eine konjunkturelle Delle?

Die COVID-19-Krise sorgte im ersten Halbjahr 2020 für viele Schlagzeilen und Unsicherheiten. Dementsprechend wichtig war es, besser zu verstehen, wie Unternehmen diese Krise beurteilen, mit welchen kurz-, mittel- und langfristigen Konsequenzen sie rechnen und welche Massnahmen sie ergreifen, um die Auswirkungen abzufedern.

Besonders das verarbeitende Gewerbe/Herstellung von Waren, der Handel, Verkehr & Logistik und das Gesundheits- und Sozialwesen waren stark von der Krise betroffen. Weniger betroffen sind hingegen die Vertreter des Baugewerbes, welche die Mehrheit derjenigen neun Prozent der Befragten ausmachen, welche kaum von der Krise beeinflusst wurden.

Kurzfristig sind Schweizer KMU also stark von der Krise betroffen. Was erklärt aber die dennoch optimistische, langfristige Sicht auf die wirtschaftliche Entwicklung der eigenen Unternehmen?

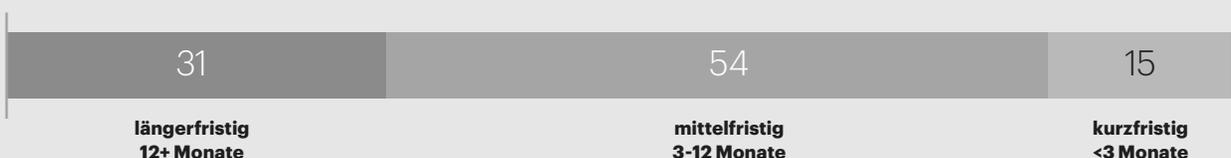
Über zwei Drittel der befragten Unternehmen gehen davon aus, dass die COVID-19-Krise während der nächsten zwölf Monate zwar belastend wirkt, aber längerfristig keine Auswirkungen hinterlässt. Man kann daraus schliessen, dass wenige Unternehmen heute damit rechnen, dass die globale Pandemie tiefgreifende strukturelle Veränderungen nach sich ziehen wird. Eher scheint man eine heftige, aber kurzfristige konjunkturelle Delle vorherzusagen.

Die Mehrheit der Schweizer KMU ist stark von der COVID-19-Krise betroffen, glaubt aber mehrheitlich an eine Erholung innerhalb von zwölf Monaten.

Nichtsdestotrotz spiegelt sich in der Einschätzung der grössten Konjunkturrisiken für das Jahr 2020 die COVID-19-Krise deutlich wider. Risiken, welche als signifikant wichtiger beurteilt werden gegenüber dem Vorjahr, sind zwar nicht direkt durch COVID-19 verursacht, werden aber durch die Krise akzentuiert. Das betrifft sowohl die Risiken einer sich abzeichnende Schuldenkrise in Europa, einer erhöhten Wechselkursvolatilität wie auch die nachlassende Exportdynamik. In der Vergangenheit wichtige Themen wie der Fachkräftemangel und das Abkühlen der bilateralen Beziehungen mit der EU sind demgegenüber weniger wichtig geworden.

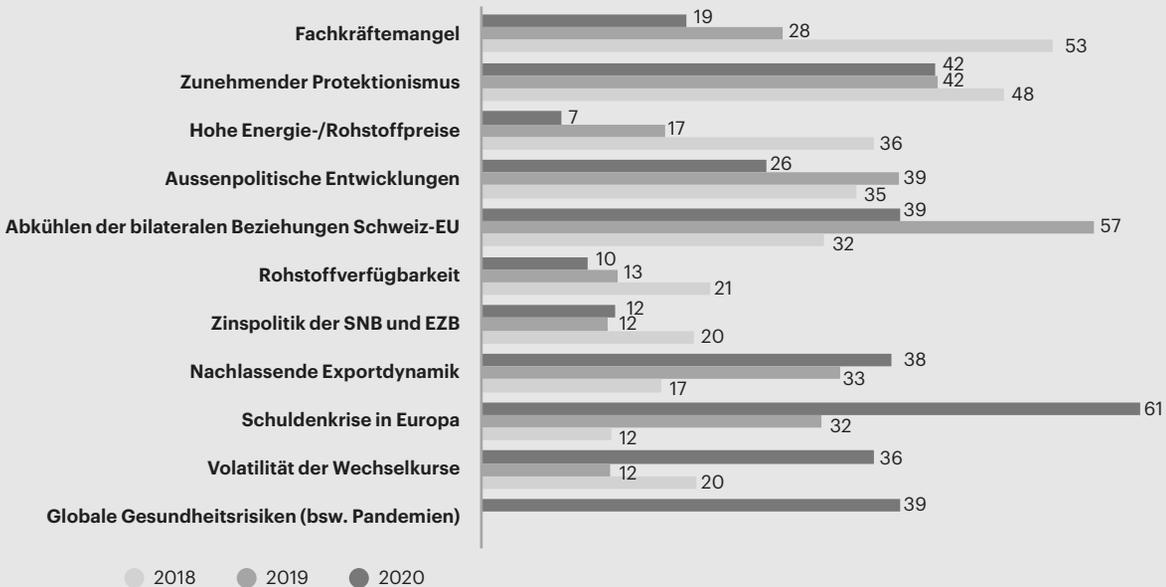
Wie lange glauben Sie, wird Ihr Unternehmen noch unter den negativen Auswirkungen (z.B. Umsatzeinbussen) der COVID-19-Krise leiden?

Prozentuale Verteilung



Was sind Ihrer Meinung nach die grössten Konjunkturrisiken in den nächsten 12 Monaten?

Prozentuale Werte, Mehrfachnennung möglich



60%

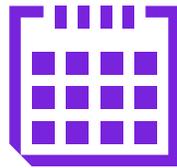
der Befragten sind stark von der COVID-19-Krise betroffen

Über **zwei Drittel** der befragten KMU glauben nicht, dass sie länger als zwölf Monate unter den Folgen der COVID-19-Krise leiden werden

Fast **ein Drittel** der KMU haben Kredite des Bundes abgerufen

Die vorherrschende Ansicht, dass die COVID-19-Krise keine längerfristigen Schäden hinterlässt, erklärt auch, dass die meisten befragten Unternehmen noch keine tiefgreifenden strukturellen Veränderungen angestossen haben. Die Mehrheit der Unternehmen setzt derzeit auf kurzfristige Massnahmen zur Krisenbewältigung. Kurzarbeit wurde von zwei Dritteln der befragten Unternehmen eingeführt und stellt im Moment das am meisten genutzte Mittel zur kurzfristigen Krisenbewältigung dar. Staatlich besicherte COVID-19-Kredite wurden von etwas mehr als einem Drittel der Unternehmen beantragt. Etwa gleich häufig wurden zudem Entscheidungen zu Einstellungs- und Investitionsstopps getätigt, wobei diese wahrscheinlich oft eher zeitliche Verschiebungen als komplette Streichungen darstellen. Massnahmen mit längerfristiger Auswirkung auf die Unternehmen, wie etwa Entlassungen oder die Ausweitung von Kreditlimiten, werden zumindest momentan noch wenig genutzt, was aber auch am Zeitpunkt der Befragung liegen kann.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die konjunkturellen Risiken, welche von der COVID-19-Pandemie ausgehen, von befragten Schweizer KMU eher als kurzfristige Erscheinung gesehen werden. Die subjektiv grössten Konjunkturrisiken stehen zwar alle im engen Verhältnis mit der COVID-19-Krise, sind aber nicht durch diese verursacht. Viel interessanter scheint, dass die nach wie vor hoch gewichteten Risiken alle einen engen Bezug zur Exporttätigkeit der Schweizer KMU haben. Es scheint, als würden sich die Unternehmen Sorgen machen in Bezug auf die makroökonomische Situation in wichtigen ausländischen Absatzmärkten.



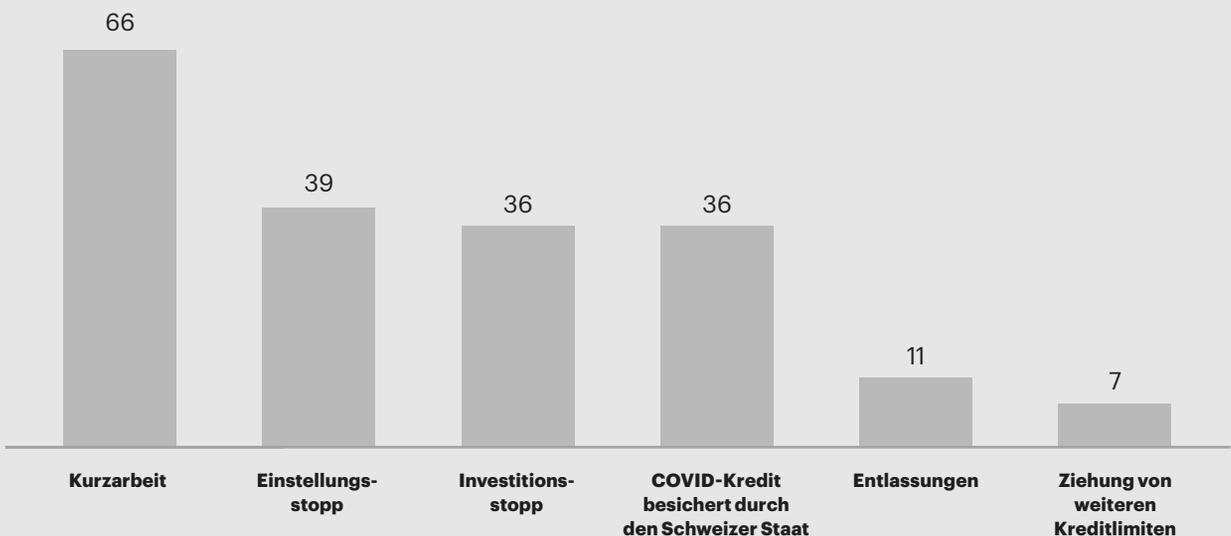
82%

der befragten Schweizer KMU sehen ihre Internationalisierungsstrategien längerfristig (+12 Monate) nicht beeinflusst durch die COVID-19-Krise

An den grundsätzlichen Plänen der Schweizer KMU, die Internationalisierung beziehungsweise das Exportgeschäft weiter voranzutreiben, scheint sich trotz kurz- bis mittelfristiger makroökonomischer Risiken nichts geändert zu haben. Zwei Drittel der befragten Unternehmen bekräftigen, dass die COVID-19-Krise ihre Internationalisierungstätigkeiten nicht beeinflussen wird. Nur 14 Prozent erwarten langfristig einen starken Einfluss auf ihre Aktivitäten im Ausland. Kurz- bis mittelfristig sehen jedoch knapp 50 Prozent der Unternehmen ihre Internationalisierungspläne beeinflusst durch die Krise.

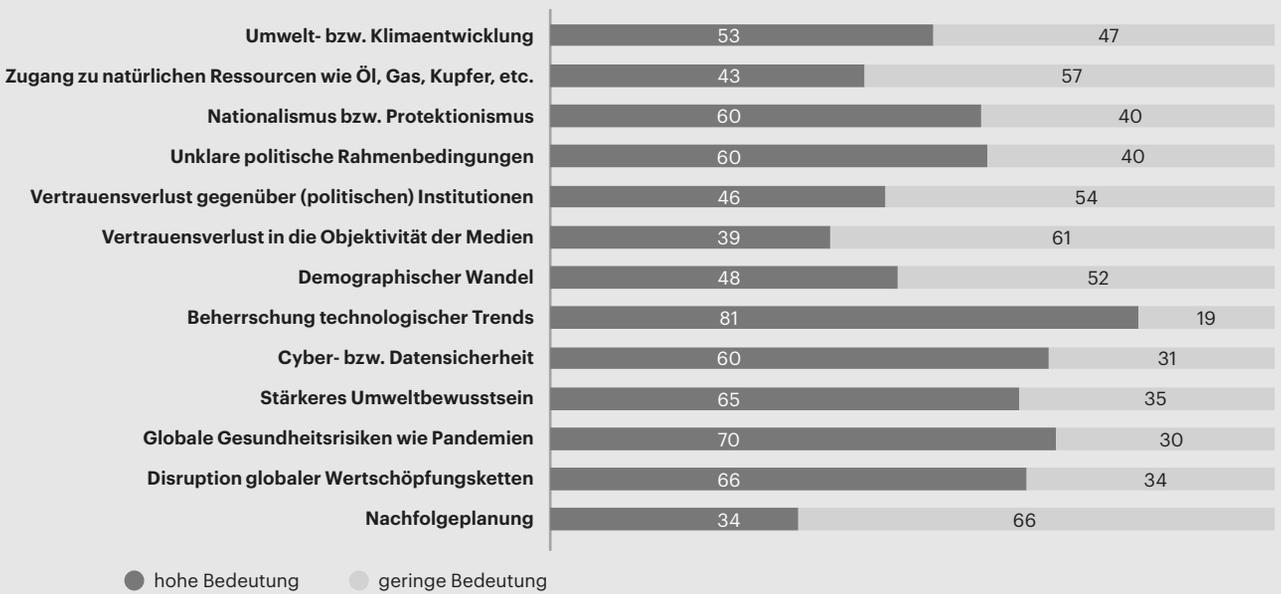
Welche Mittel haben Sie ergriffen, um die Auswirkungen der aktuellen Krise abzufedern?

Prozentuale Werte, Mehrfachnennung möglich



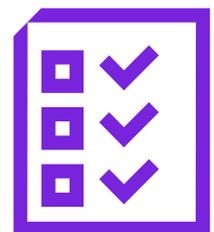
Welche Bedeutung haben die folgenden Faktoren in Bezug auf die wirtschaftliche Entwicklung Ihres Unternehmens?

Prozentuale Werte



Wir haben Unternehmen nicht nur nach konjunkturellen Risiken befragt, sondern auch nach denjenigen Faktoren, welche ihre wirtschaftliche Entwicklung am meisten beeinflussen. Die globale Pandemie ist zwar ein wichtiger Faktor, rangiert jedoch nach der Beherrschung von technologischen Trends und fast gleichauf mit Cyber- bzw. Datensicherheit und der anhaltenden Disruption globaler Wertschöpfungsketten. Gleichzeitig ist sichtbar, dass das Thema Umweltbewusstsein weiterhin die Agenda der Unternehmen bestimmen wird.

Diese Priorisierung zeigt klar, dass für Unternehmen langfristig andere Themen als die COVID-19-Krise wichtig sind. Weiterhin hohe Priorität für die befragten Schweizer KMU hat die Digitalisierung.



04 Internationalisierung – jetzt erst recht?

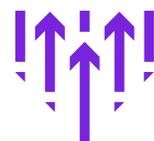
Die Themen Export und Internationalisierung haben weiterhin eine hohe Bedeutung für Schweizer KMU. Dieses Jahr haben wir deswegen den Fokus neben COVID-19 bewusst auch auf internationale Aktivitäten gelegt. Wir wollten wissen, welche Bedeutung die Internationalisierung gerade vor dem Hintergrund der COVID-19-Krise hat, welche Strategien Schweizer KMU anwenden und welche Unternehmensbereiche davon betroffen sind, aber auch wie sie die internationale Expansion finanzieren.

Unsere Studie zeigt deutlich, dass die internationale Expansion von der grossen Mehrheit der Schweizer KMU als Chance gesehen wird. Nur für wenige Unternehmen hat die Internationalisierung entweder keine Bedeutung oder wird sogar als Gefahr empfunden.

Für 60 Prozent hat die Bedeutung der Internationalisierung in den letzten ein bis zwei Jahren zugenommen oder stark zugenommen und sich für 30 Prozent zumindest nicht verändert. Der Internationalisierungstrend dürfte sich fortsetzen, denn rund 67 Prozent der Studienteilnehmenden sind überzeugt, dass die Expansion ins Ausland auch in Zukunft eine mittlere bis hohe Bedeutung haben wird. Interessanterweise vernachlässigen aber gemäss eigenen Angaben knapp sieben Prozent das Thema derzeit noch.

67%

der Schweizer KMU messen dem Thema Internationalisierung und Expansion ins Ausland auch in Zukunft eine grosse Bedeutung zu



42%

der befragten Unternehmen geben an, dass ihr Unternehmen keine klare Stossrichtung/Strategie für die Internationalisierung hat

Export und Internationalisierung bleiben zentrale Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU, auch in der Krise. Aber nur rund die Hälfte der Schweizer KMU hat eine klare Strategie.



77%

der Unternehmen sehen die Internationalisierung als Chance (13 Prozent keine Bedeutung, 14 Prozent Gefahr)

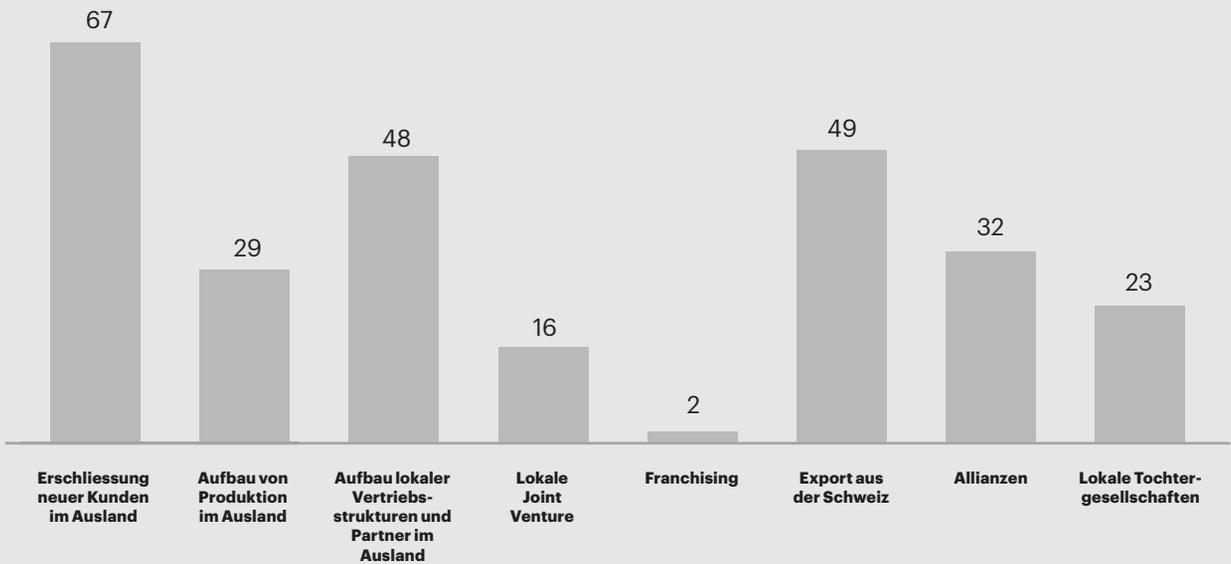
Vor dem Hintergrund der hohen Bedeutung erstaunt es, dass über 40 Prozent der befragten KMU keine klare Stossrichtung und Strategie für ihre Internationalisierung haben. Noch erstaunlicher ist dies, da in den meisten KMU überwiegend der oder die Eigentümer (74 Prozent), der CEO (59 Prozent) und/oder der Verwaltungsrat (53 Prozent) für das Thema verantwortlich sind. Lässt sich daraus schliessen, dass es allenfalls notwendig sein könnte, dedizierte Ressourcen für die Expansion aufzubauen?

Was genau verstehen Schweizer KMU unter dem Begriff Internationalisierung und was sind die Beweggründe, die Expansion voranzutreiben?

Unter dem Begriff Internationalisierung verstehen die Unternehmen in erster Linie die Erschliessung neuer Kunden im Ausland, den Aufbau von lokalen Vertriebskanälen sowie den Export von Gütern aus der Schweiz. Lediglich ein Drittel der Unternehmen versteht darunter zum Beispiel den Aufbau von ausländischen Produktionsstandorten. Es gilt hier aber zu bedenken, dass lokale Joint Venture, Allianzen oder auch lokale Tochtergesellschaften zu verschiedenen Zwecken genutzt werden können.

Was verstehen Sie in Ihrem Unternehmen unter dem Begriff Internationalisierung?

Prozentuale Werte, Mehrfachnennung möglich



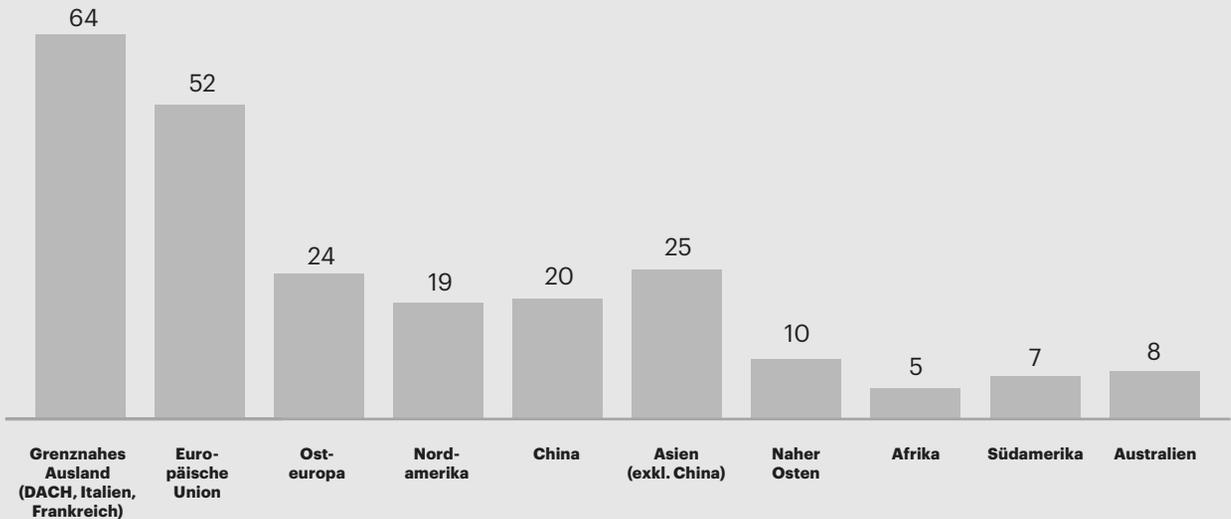
Was sind die drei wichtigsten Gründe, welche Ihr Unternehmen dazu veranlasst, die Internationalisierung anzugehen oder voranzutreiben?

Prozentuale Werte, Mehrfachnennung möglich



Was sind die geografischen Schwerpunkte der Internationalisierung in Ihrem Unternehmen?

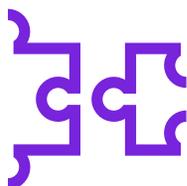
Prozentuale Werte, Mehrfachnennung möglich



Die Hauptgründe für die Internationalisierung sind im Einklang mit dem Verständnis, was der Begriff Internationalisierung für KMU bedeutet. Die befragten KMU expandieren in erster Linie, um Umsatz- und Wachstumschancen wahrzunehmen und weniger aus Kostenüberlegungen. Keine oder eine nur sehr geringe Bedeutung haben der Zugang zu neuen Technologien und Know-how sowie bessere Verfügbarkeit von Talenten.

Die wichtigsten Wachstumsmärkte sind naheliegenderweise vor allem das grenznahe Ausland sowie die Europäische Union, mit 64 Prozent Nennung, respektive 52 Prozent. Rund ein Viertel der befragten KMU setzt geographische Schwerpunkte in Osteuropa, Nordamerika und China. Das mag ebenso damit zu tun haben, dass die meisten befragten Unternehmen unter Umständen noch nicht die Ressourcen und das Know-how haben, um breitgefächert global zu agieren.

Das Verständnis dafür, was Internationalisierung bedeutet, sowie der Fokus auf Umsatzwachstum in angrenzenden Ländern und der EU lassen erahnen, dass nur wenige Unternehmen im grossen Umfang Wertschöpfung im Ausland erbringen. Vielmehr geht es vor allem darum, lokale Vertriebsstrukturen zu schaffen, Kundenservice anzubieten und die lokale Distribution zu orchestrieren. Daran wird sich gemäss unserer Umfrage in absehbarer Zeit auch nichts ändern. Lediglich im Einkauf kommt es zu einer leichten Verschiebung ins Ausland. Der Vertrieb, wo notwendig, erbringt bereits Wertschöpfung im Ausland. Back-Office Funktionen und auch Forschung und Entwicklung sind und werden hauptsächlich in der Schweiz angesiedelt sein.



Das grenznahe Ausland und die EU sind für die befragten KMU die wichtigsten internationalen Märkte.

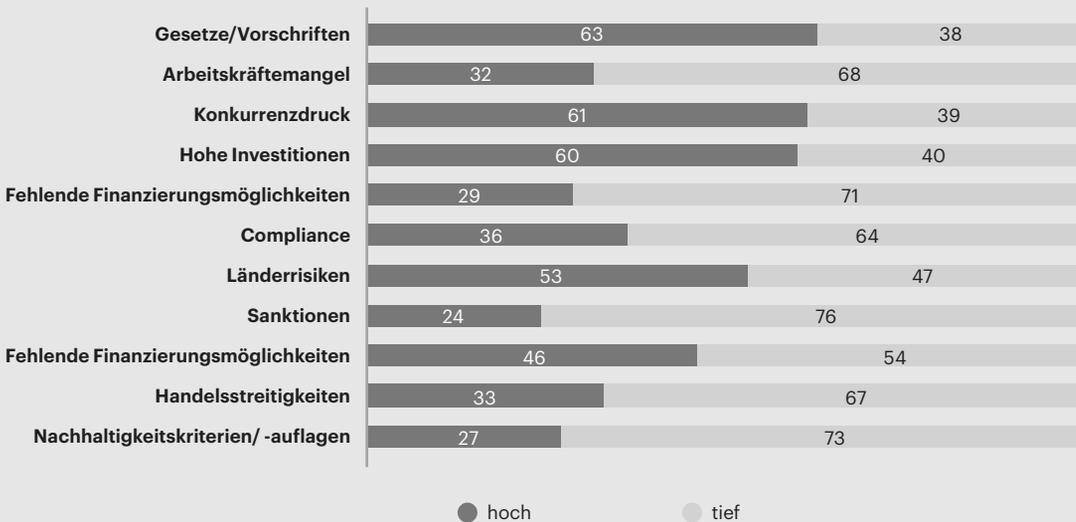
**Welche Unternehmensbereiche erbringen bereits heute Wertschöpfung im Ausland?
In welchen Bereichen entlang der Wertschöpfungskette werden Veränderungen in Zukunft erwartet?**

Absolute Werte, Mehrfachnennung möglich



Wie hoch sind die folgenden Hürden für Ihr Unternehmen, um erfolgreich international zu expandieren?

Prozentuale Werte



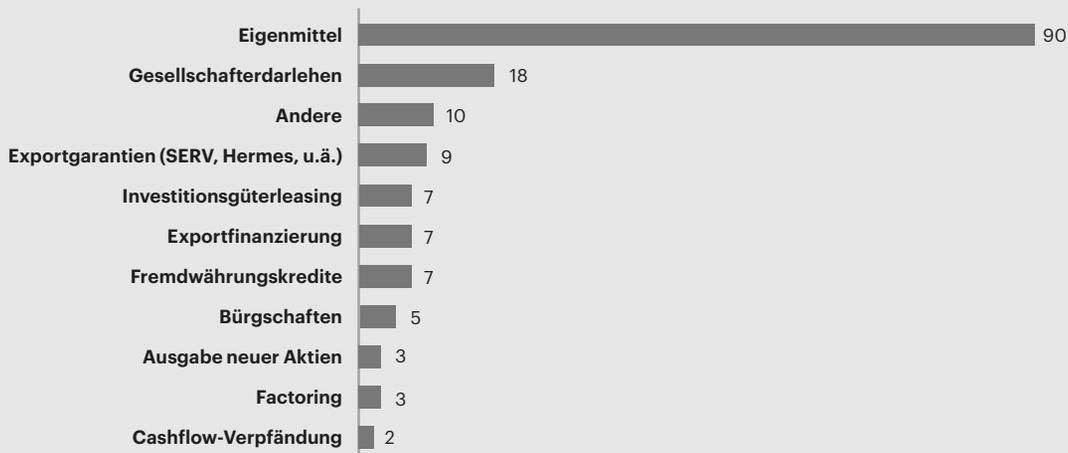
Die befragten Schweizer KMU sehen sich in ihren Internationalisierungsbestrebungen einigen Hindernissen gegenüber. Fremde Gesetze, Länderrisiken oder unklare politische Rahmenbedingungen stellen in vielen Zielmärkten eine grosse Herausforderung dar. Der Konkurrenzdruck ist für viele Unternehmen gross, was vor allem daran liegen dürfte, dass viele Schweizer KMU einen grossen Teil der Wertschöpfung in der Schweiz erbringen und unter Umständen mit erheblichen Kostennachteilen im Ausland agieren müssen.

Interessanterweise empfinden wenige Unternehmen fehlende Finanzierungsmöglichkeiten als grosse Hürde, obwohl die hohen Investitionen als solche wahrgenommen werden. Die Mehrheit der befragten Schweizer KMU bedient sich aber auch nur eines kleinen Repertoires an Finanzierungsmöglichkeiten für die Expansion. Im Zentrum stehen nach wie vor primär die Eigenmittel und, wenn auch weit dahinter, Gesellschafterdarlehen. Dies korreliert stark mit den allgemein bekannten und genutzten Finanzierungsmitteln der KMU. Unter zehn Prozent der befragten KMU kennen und nutzen Finanzierungsmöglichkeiten wie Exportgarantien, Fremdwährungskredite oder Investitionsgüterleasing.

Eigenmittelfinanzierung überwiegt – alternative Finanzierungsmöglichkeiten werden nicht genutzt.

Was sind die bevorzugten Mittel, mit welchen die internationale Expansion in Ihrem Unternehmen finanziert wird?

Prozentuale Werte, Mehrfachnennung möglich



05 Standort Schweiz – Weg nach vorne?

Schweizer KMU messen dem Standort und der Marke Schweiz weiterhin hohe Bedeutung zu. Sie erwarten aber von der Politik, dass sie aktiv stabile makroökonomische Bedingungen schafft, um im Export nachhaltig erfolgreich zu sein.

Die Politik hat gerade in schwierigen und unsicheren Zeiten eine wichtige Aufgabe. Stabile politische Verhältnisse, klare Rahmenbedingungen und Vertrauen in die politischen Institutionen sind entscheidende Faktoren für den Unternehmenserfolg. Was sind jedoch die Themen, von welchen sich die befragten KMU wünschen, dass sie der Bundesrat innerhalb der nächsten zwölf Monate angeht?

In den wichtigen Themen für den Bundesrat widerspiegeln sich klar die weiterhin hohe Bedeutung der Internationalisierung und in diesem Kontext die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit heimischer KMU. Das wichtigste Thema bleibt nach wie vor eine gute Lösung für die Beziehungen mit der EU, obwohl es gegenüber vergangenen Jahren etwas an Bedeutung verloren hat. An zweiter Stelle stehen fast gleichauf Volatilität von Wechselkursen, welche speziell in diesem Jahr als sehr hohes konjunkturelles Risiko für die nächsten zwölf Monate gesehen werden, sowie der weitere Abbau von bürokratischen Hindernissen. Vor allem das Thema Volatilität von Wechselkursen ist über die vergangenen drei Jahre kontinuierlich wichtiger geworden. Stabile Kurse garantieren langfristige Wettbewerbsfähigkeit auf internationalen Märkten und stabile Margen.

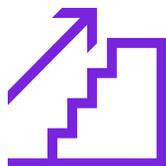
Weiter zugenommen hat auch die Bedeutung von Investitionen in die digitale Infrastruktur und die Digitalisierung insgesamt. Die befragten Schweizer KMU erachten die Beherrschung von technologischen Entwicklungen und der damit einhergehenden Disruption von Wertschöpfungsketten als zentrale Herausforderungen für die langfristige Sicherung einer guten wirtschaftlichen Ausgangslage.

Nur 16 Prozent hingegen sehen globale Gesundheitsrisiken als wichtige Priorität für den Bundesrat. Nicht einmal die von der Krise besonders stark betroffenen Unternehmen erachten globale Pandemien als Priorität für den Bundesrat. Dies bestätigt die längerfristig verhalten optimistische Sicht der befragten KMU. Ziel ist es, ein Umfeld zu gestalten, welches längerfristig die Wettbewerbsfähigkeit erhöht und die Internationalisierung begünstigt.

Kosten sind weiterhin ein Thema. Das lässt sich daran erkennen, dass der Abbau von Bürokratie dringlich ist und die Notwendigkeit, Lohnnebenkosten zu senken, weiter gestiegen ist.

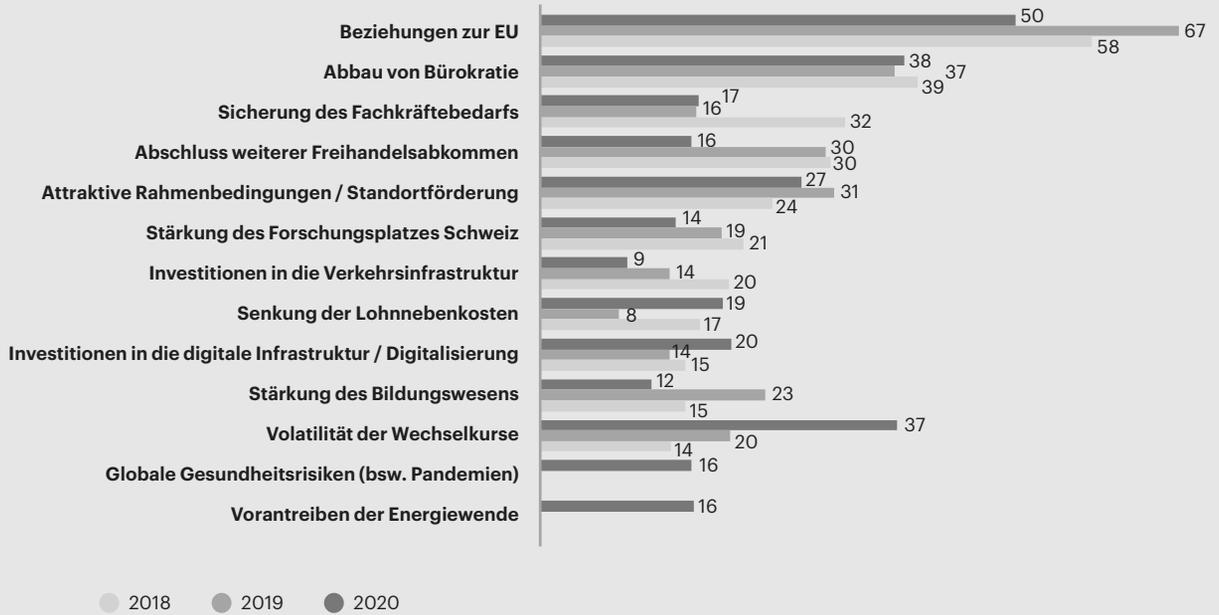
Trotz vergleichsweise hoher Kosten für Wertschöpfung in der Schweiz hat der Standort aber weiterhin eine sehr hohe Bedeutung für die befragten Schweizer KMU. Dies trifft für sämtliche Unternehmensfunktionen zu: von der Produktion bis hin zum Kundenservice. Ganz besonders für den Kundenservice scheint der Standort Schweiz eine zentrale Rolle zu spielen. Dies überrascht, verlagern Grossunternehmen doch vermehrt Funktionen wie Kundenservice oder auch Administration ins günstigere Ausland. Vergleicht man die Bedeutung des Standortes Schweiz von heute versus in fünf Jahren, fällt auf, dass diese über alle Funktionen hinweg fast unverändert bleibt.

Eine Lösung für die Beziehungen mit der EU zu suchen, rangiert auch im dritten Jahr unserer Studie klar auf Platz 1 der Prioritäten für den Bundesrat.



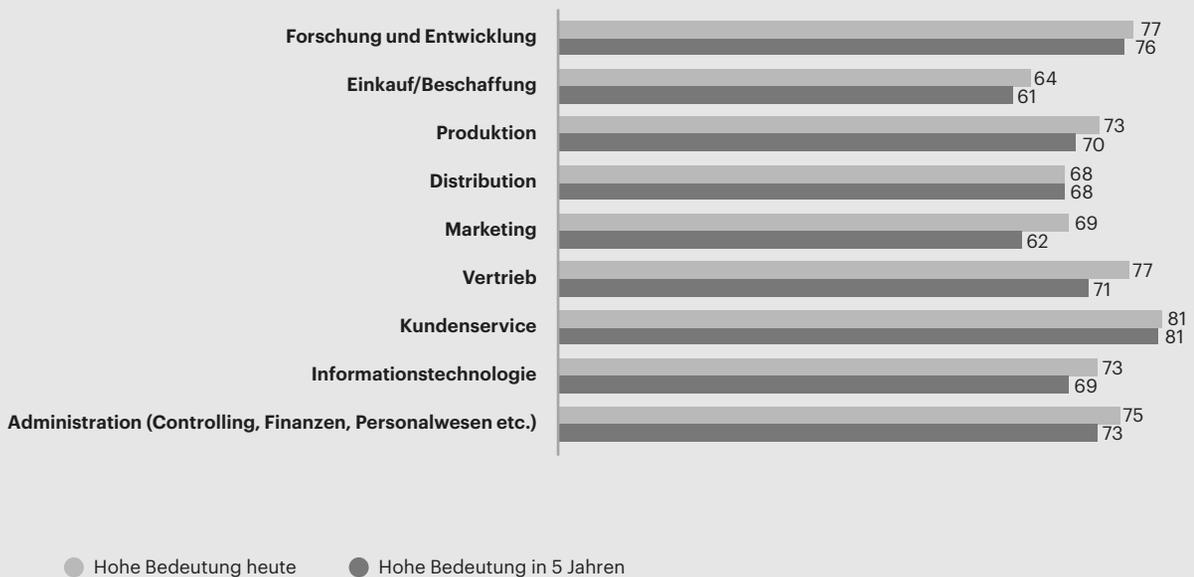
Welche sind die drei wichtigsten Themen, denen sich der Bundesrat in den nächsten 12 Monaten widmen sollte?

Prozentuale Werte, Mehrfachnennung möglich



Welche Bedeutung hat der Standort Schweiz für Ihr Unternehmen, heute und in 5 Jahren?

Prozentuale Werte



Neben der Wichtigkeit des Standortes Schweiz beim Kundenservice ist dieser auch für Forschung und Entwicklung und die Produktion bedeutend. Diese Verankerung der Funktionen am Standort Schweiz stimmt auch mit der Wahrnehmung der befragten Unternehmen von Swiss Made als starkes Zeichen für Qualität und Verlässlichkeit überein. Unternehmen profitieren momentan von ihrem Standort als Qualitätsmerkmal, doch es wird sich zeigen, ob der hohe Qualitätsanspruch dem Kostendruck weiterhin standhält.

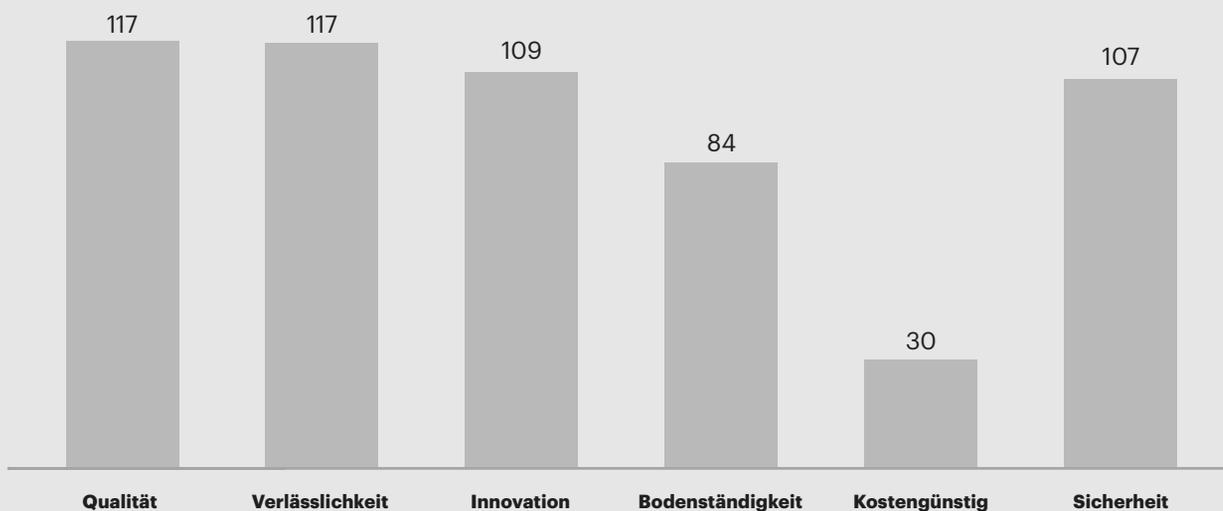


Der Appell an die Politik ist klar. Der zukunftsgerichtete Blick der Unternehmen verrät, dass auslandsbezogene Themen, welche ihre Internationalisierungsstrategie unterstreichen sollen, höchste Priorität haben. Trotzdem werden die KMU der Schweiz als Standort treu bleiben, vertrauen sie doch auf die Swiss Made Merkmale Qualität und Verlässlichkeit für ihre internationale Positionierung.

Der Standort Schweiz bleibt wichtig für die befragten KMU – die Vorteile überwiegen die hohen Kosten.

Welche Werte und Eigenschaften tragen Sie als Unternehmen mit Swiss Made in den Markt?

Absolute Werte, Mehrfachnennung möglich



06 Herausgeber und Partner der Studie

KEARNEY

Kearney ist eine der weltweit führenden Unternehmensberatungen für das Top-Management. Sie berät sowohl global tätige Konzerne als auch führende mittelständische Unternehmen und öffentliche Institutionen. Das Beratungsunternehmen unterstützt seine Klienten

bei der Transformation ihres Geschäftes und ihrer Organisation, um langfristig Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Im Mittelpunkt stehen dabei die Themen Wachstum und Digitalisierung, Innovation und Nachhaltigkeit sowie die Optimierung von komplexen, globalen Produktions- und Lieferketten.

Kearney wurde 1926 in Chicago gegründet. 1964 eröffnete in Düsseldorf das erste Büro ausserhalb der USA. Heute beschäftigt Kearney rund 3'600 Mitarbeitende in über 40 Ländern der Welt. Seit 2010 berät das Unternehmen Klienten klimaneutral.

In der Schweiz ist Kearney über die letzten Jahre stark wachsend mit derzeit rund 60 Beratern am Standort Zürich präsent und arbeitet mit zahlreichen Schweizer und internationalen Unternehmen aller Industriesektoren mit besonderem Fokus auf Konsumgüter und Handel, Pharmazeutische Industrie und Life Science, Maschinenbau und verarbeitende Industrie, Telekommunikation und den Energiesektor.

www.kearney.ch



swiss export ist ein Kompetenzzentrum für die Schweizer Aussenwirtschaft. Schwerpunkte des Serviceangebots bilden die breite Palette an Seminaren und Fachveranstaltungen, die individuelle Exportberatung sowie das vom Verband herausgegebene Fachmagazin der Aussenwirtschaft, das «swiss export Journal». Der rein privatwirtschaftlich organisierte Verband schafft Markt Vorteile für seine Mitglieder und stellt die Verbesserung der

Wettbewerbsfähigkeit sowie der Rahmenbedingungen für international tätige Unternehmen ins Zentrum seines Handelns. Neben der Geschäftsstelle in Zürich bietet swiss export ein Spezialistennetzwerk mit mehr als 150 Stützpunkten in 50 Ländern an.

www.swiss-export.com



Die **Raiffeisen Gruppe** zählt mit 3,5 Mio. Kundinnen und Kunden – davon 200'000 Firmenkunden – zu den drei grössten Bankengruppen der Schweiz. Mit 229 eigenständigen Raiffeisenbanken und 400 Firmenkundenberatern an 847 Standorten in der ganzen Schweiz ist Raiffeisen lokal verankert.

Damit die Firmenkunden stets kompetent und in allen unternehmerischen Fragestellungen betreut werden können, arbeitet Raiffeisen mit Fachspezialisten und den beiden Netzwerkpartnern zusammen:

In den fünf **Raiffeisen Unternehmerzentren RUZ** erhalten Unternehmerinnen und Unternehmer Unterstützung auf Augenhöhe. Die Werkstätten zu den Kernthemen Innovation, Digitalisierung, Nachfolge, Strategie und Effizienz sind der Schlüssel zum nachhaltigen Geschäftserfolg.

Die **Business Broker AG** ist das führende Unternehmen im Bereich Verkauf und Bewertung von Schweizer KMU. Die Raiffeisen-Tochter mit Standorten in Zürich und Lausanne verfügt über langjährige Marktkenntnisse und Erfahrung aus über 600 erfolgreich abgeschlossenen Firmentransaktionen.

www.raiffeisen.ch/unternehmen

07 Die Umfrage

Im Frühjahr 2020 haben Kearney und swiss export zum dritten Mal eine Befragung des Schweizer Mittelstands durchgeführt. Als Partner für das Jahr 2020 wurde Raiffeisen mit dem Raiffeisen Unternehmerzentrum und der Business Broker AG gewonnen.

Grundgesamtheit und Stichprobe

Die Grundgesamtheit der Befragung bilden Kunden von Kearney und Business Broker AG, Mitglieder von swiss export und des Raiffeisen Unternehmerzentrums sowie Unternehmen, die über Posts auf den Social-Media-Kanälen angesprochen wurden.

An der Online-Erhebung beteiligten sich über 200 Unternehmen, 122 davon haben den Fragebogen hinreichend ausgefüllt und bilden die Grundgesamtheit für die Analyse.

Knapp die Hälfte davon ist im verarbeitenden Gewerbe und in der Herstellung von Waren tätig, weitere sieben Prozent im Baugewerbe, fünf Prozent im Handel, zwei Prozent in der Land- und Forstwirtschaft, Fischerei und im übrigen Sekundärsektor (Industrie). 39 Prozent stammen aus dem übrigen Tertiärsektor (Dienstleistungen). 84 Prozent der teilnehmenden Unternehmen beschäftigen weniger als 100 Mitarbeitende, 16 Prozent zwischen 100 und 1'000 Mitarbeitende und ein Prozent mehr als 1'000 Mitarbeitende. 93 Prozent der Teilnehmer/innen sind Mitglieder der Geschäftsleitung.

Wir bedanken uns bei Fabian Siegrist, Markus Wellstein, Gian Carlo Bauer und Bettina Schultheiss (alle Kearney) für die Planung und Auswertung der Studie.

AR