



## Wo steht der Schweizer Mittelstand?

Selbsteinschätzungen und Perspektiven der Unternehmen

Partner im Jahr 2021:



**RAIFFEISEN**



*businessbroker*



Wissen erschliesst Märkte.

**KEARNEY**

# Wo steht der Schweizer Mittelstand?

## Selbsteinschätzungen und Perspektiven der Unternehmen

<b>01</b>	<b>Das Wichtigste in Kürze</b>	<b>4</b>
<b>02</b>	<b>Konjunkturlage – optimistischer denn je?</b>	<b>7</b>
<b>03</b>	<b>COVID-19-Krise – nahezu ausgestanden?</b>	<b>10</b>
<b>04</b>	<b>Unternehmenskultur – wichtiger Erfolgsfaktor</b>	<b>15</b>
<b>05</b>	<b>Standort Schweiz – klare Aufträge an die Politik</b>	<b>18</b>
<b>06</b>	<b>Herausgeber und Partner der Studie</b>	<b>20</b>
<b>07</b>	<b>Die Umfrage</b>	<b>22</b>

## Liebe Leserin, lieber Leser,

wo steht der Schweizer Mittelstand? Im zweiten Jahr der Pandemie hat diese Frage höchste Aktualität.

Wir hatten mit langen, dunklen Schatten gerechnet, die die COVID-19-Krise auf die wirtschaftliche Lage der Schweizer KMU werfen würde, war der Optimismus kurz nach dem plötzlichen Ausbruch der Pandemie im vergangenen Jahr doch deutlich eingetrübt. Umso überraschter sind wir von dem Ergebnis unserer Umfrage, die wir zum vierten Mal in Folge unter 120 exportorientierten Schweizer KMU durchgeführt haben. Im Vergleich zum vergangenen Jahr hat sich die Stimmung deutlich aufgehellt, sie ist sogar noch besser als vor dem Ausbruch der COVID-19-Krise. Viele der befragten Unternehmen scheinen ziemlich gut durch die Pandemie gekommen zu sein und blicken zuversichtlich, ja optimistisch in die Zukunft. Dürfen wir gar von Aufbruchstimmung sprechen? Druck von vielen Seiten ist weiterhin spürbar: Scharfer Wettbewerb, Innovationen und neue Technologien, Digitalisierung und politische Rahmenbedingungen, insbesondere die für den Export so wichtigen Beziehungen zur EU, halten die Unternehmen in Atem.

Wie wäre die Umfrage ausgefallen, die im April 2021 stattgefunden hat, wenn wir sie nach dem Scheitern des Rahmenabkommens mit der EU durchgeführt hätten? Im April haben die Unternehmen der Suche nach einem stabilen Fundament für die wirtschaftliche Zusammenarbeit mit der EU höchste Priorität eingeräumt und klare verlässliche Regelungen von der Politik gefordert. Das Stimmungsbarometer wäre womöglich leicht abgesackt, der Appell an die Politik noch lauter. Was weiterhin gilt, sind die Umsatzsteigerung der vergangenen zwölf Monate, die viel Mut für die Zukunft machen.

Die Anforderungen, die die Pandemie sowohl an Effizienz und Agilität der Unternehmen gestellt hat, waren selten so hoch. Wir haben den Fokus der diesjährigen Studie daher auf Fragen der Unternehmenskultur gelegt. Für die Mehrheit der Klein- und Mittelunternehmen ist Unternehmenskultur zwar ein wichtiger Erfolgsfaktor und doch bewegen sie auf diesem Feld verhältnismässig wenig. Noch fühlen sie sich kulturell gut gerüstet. Wie lange noch lässt sich gleichwohl diskutieren.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre, inspirierende Einblicke und hoffen, mit den hier vorgestellten Ergebnissen zu zukunftsweisenden Überlegungen für einen prosperierenden Schweizer Mittelstand beizutragen.



Fabian Siegrist  
Principal  
Kearney Zürich



Claudia Moerker  
Geschäftsleiterin  
swiss export



Urs Gauch  
Geschäftsleitungsmitglied  
Raiffeisen Schweiz



Valentina Keller  
Geschäftsleitungsmitglied  
Business Broker AG

# 01 Das Wichtigste in Kürze

Trotz eines turbulenten Jahres 2020 ist die Stimmung bei den Schweizer KMU, die im Frühjahr 2021 an unserer Umfrage teilgenommen haben, insgesamt positiv. Im April und Mai letzten Jahres haben viele Schweizer exportorientierte KMU ihre wirtschaftliche Situation als neutral oder schlecht empfunden und mussten deutliche Umsatzeinbussen hinnehmen. Heute beschreibt die Mehrheit der 120 befragten Unternehmen ihre wirtschaftliche Lage als gut bis sehr gut. Mit Blick auf die Zukunft ist die Einschätzung der wirtschaftlichen Situation sogar positiver als noch im Jahr 2019. Der Optimismus mit Blick auf die mittelfristigen Entwicklungsmöglichkeiten ist zurückgekehrt, nicht zuletzt, weil viele befragte KMU hinsichtlich der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zuversichtlich sind. Die Mehrheit der diesjährigen Studienteilnehmer beurteilt die Lage als positiv. Nicht auszuschliessen ist jedoch, dass sich die Stimmung mindestens in einigen Branchen im Nachgang der Befragung leicht verschlechtert hat, da die Schweizer KMU zum Zeitpunkt der Umfrage noch nicht davon ausgehen konnten, dass das Rahmenabkommen mit der EU endgültig scheitert. Wie letztes Jahr verteilen sich die teilnehmenden Unternehmen auf die Branchen Maschinenbau (knapp ein Viertel), Metallverarbeitung (11 Prozent), Dienstleistungsgewerbe (8 Prozent), Chemie und Pharma (7 Prozent) und der Rest auf eine Vielzahl anderer, exportierende Industrien wie Elektrotechnik, Befestigungstechnik aber auch bsw. Bauunternehmen (5 Prozent).

Die insgesamt optimistischere Stimmung unter den Befragten scheint insbesondere der Tatsache geschuldet zu sein, dass viele Branchen die COVID-19-Krise einigermaßen unbeschadet überstanden haben. Ein Grossteil der befragten Schweizer KMU hat die Umsätze in den letzten zwölf Monaten steigern können und geht davon aus, dass die Pandemie sich lediglich kurz- bis mittelfristig auswirken wird. Eine Herausforderung stellt die Krise aber für viele nach wie vor dar. Sie wird akzentuiert durch den zunehmenden Wettbewerbs- und Innovationsdruck, die unsicheren politischen Entwicklungen der bilateralen Beziehungen mit der EU, aber auch die Herausforderungen durch die Digitalisierung und die Entwicklung digitaler Technologien.

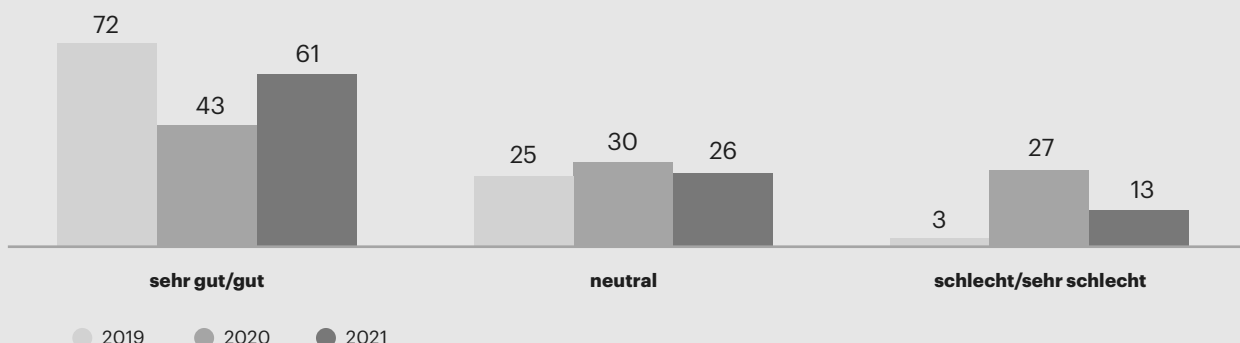
Die sich stark verändernden Rahmenbedingungen haben Schweizer KMU auch kulturell gefordert. Neue Arbeitsformen, veränderte Mitarbeiterbedürfnisse und andere Faktoren prägen die Unternehmenskultur. Schweizer KMU sind sich deren erfolgskritischer Bedeutung bewusst und fördern sie in vielen Fällen zielgerichtet.

Darüber hinaus formulieren sie klare Anforderungen an die Politik. Sie erwarten klare Rahmenbedingungen vor allem für eine erfolgreiche Digitalisierung, aber auch – und zwar mit sehr hoher Priorität – ein solides Fundament für die Beziehungen mit der EU.

## Unternehmen fassen Mut – die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen werden wieder deutlich besser eingeschätzt als zu Beginn der COVID-19-Krise vor zwölf Monaten

Wie beurteilen Sie die aktuellen wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen in der Schweiz?

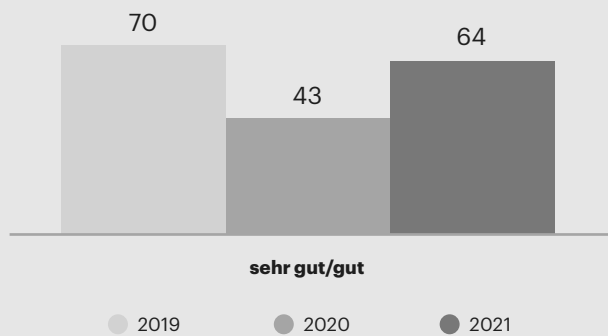
Prozentuale Werte



**Knapp zwei Drittel der befragten Schweizer KMU beurteilen ihre wirtschaftliche Lage als gut bis sehr gut, damit wird nahezu das Niveau von vor der COVID-19-Krise erreicht.**

**Wie beurteilen Sie die aktuelle Wirtschaftslage Ihres Unternehmens?**

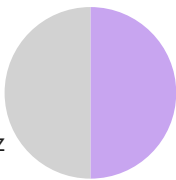
Prozentuale Werte



**Viele befragte Schweizer KMU haben trotz Krise weiter wachsen können und schauen positiver denn je auf ihre künftige wirtschaftliche Lage.**

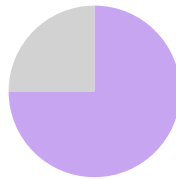
**50%**

der befragten Unternehmen haben ihren Umsatz in den letzten zwölf Monaten steigern können.



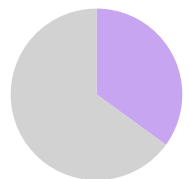
**75%**

der Unternehmen bezeichnen ihre mittelfristige wirtschaftliche Lage als gut bis sehr gut.



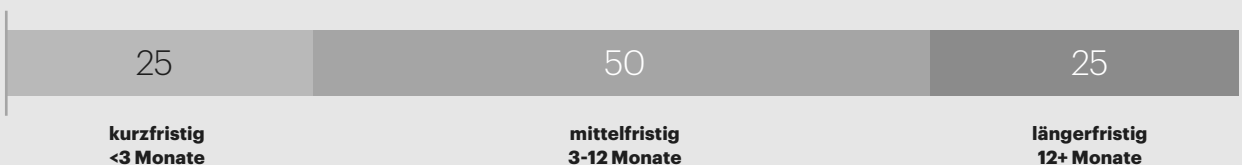
**35%**

Nur 35% der befragten Schweizer KMU geben an, stark bis sehr stark von der COVID-19-Krise betroffen zu sein.



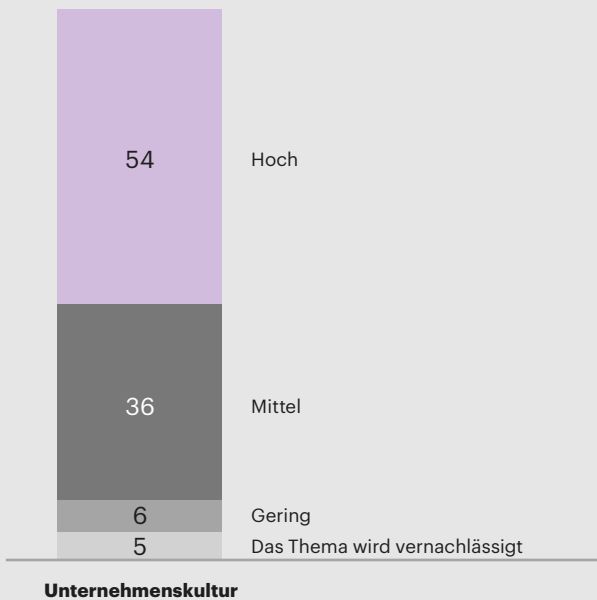
**Wie lange glauben Sie, wird Ihr Unternehmen noch unter den negativen Auswirkungen (z. B. Umsatzeinbussen) der Coronakrise leiden?**

Prozentuale Verteilung



## Wie beurteilen Sie die Bedeutung der Unternehmenskultur?

Prozentuale Werte



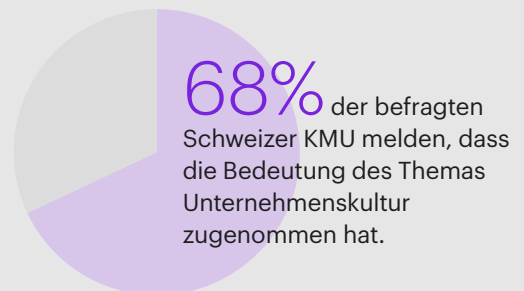
## Die Top drei Charaktereigenschaften von Schweizer KMU sind Verlässlichkeit, Kunden- und Leistungsorientierung

**98%** der befragten KMU sehen Verlässlichkeit als wichtige Eigenschaft ihrer Kultur

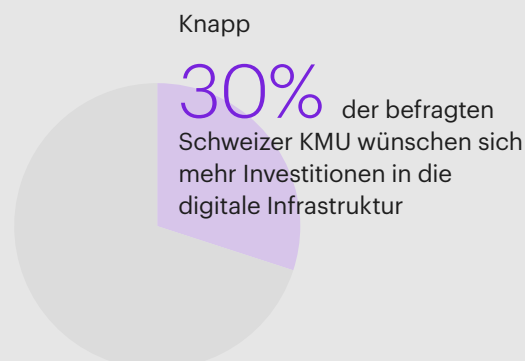
**97%** der KMU bezeichnen sich als kundenorientiert

**92%** erachten Leistungsorientierung als wichtiges Element ihrer Unternehmenskultur

**Unternehmenskultur wird als Erfolgsfaktor immer wichtiger – getrieben von Wettbewerbs- und Innovationsdruck, akzentuiert durch die COVID-19-Krise.**



**Digitalisierung und technologische Entwicklung werden als wichtige Faktoren für den Unternehmenserfolg gesehen – die Politik ist hier gefragt die Rahmenbedingungen zu verbessern.**



## 02 Konjunkturlage – optimistischer denn je?

Die COVID-19-Krise fordert die Schweizer KMU nach wie vor heraus, die Stimmung ist aber deutlich besser als noch bei unserer letzten Umfrage im April/Mai 2020. Kurz nach Ausbruch der COVID-19-Krise im Frühjahr 2020 schien die positive Stimmung der vorangegangenen Jahre verfliegen zu sein. Nur noch 43 Prozent der befragten KMU beurteilten im April/Mai 2020 die wirtschaftspolitische Lage als gut oder sehr gut und gerade einmal 26 Prozent erwarteten damals eine gute bis sehr gute wirtschaftspolitische Lage.

Zwölf Monate später und um viele Erfahrungen reicher in Bezug auf die Auswirkungen der COVID-19-Krise, schätzen die Schweizer Unternehmen die aktuelle und künftige wirtschaftspolitische Lage optimistischer ein: Knapp 60 Prozent der KMU beurteilen die aktuelle Lage als gut bis sehr gut, ein Plus von 17 Prozentpunkten gegenüber letztem Jahr. Das ist ein sogar positiveres Bild als noch im Jahr 2019. Über 50 Prozent der KMU erwarten gute bis sehr gute wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen in den nächsten zwölf Monaten und nur 16 Prozent rechnen mit schlechten bis sehr schlechten Bedingungen. Nicht nur im Vergleich zum Frühjahr 2020 haben die Schweizer KMU an Optimismus gewonnen. Besonders der Vergleich zum Frühjahr 2019 markiert einen deutlichen Stimmungsaufschwung. Wurde 2019

nach Boom-Jahren wohl eine leichte konjunkturelle Anpassung vermutet und stand 2020 ganz im Zeichen der COVID-19-Krise, ist im Frühjahr 2021 der Optimismus zurück, wenn auch die Umfrage kurz vor endgültigem Scheitern des Rahmenabkommens mit der EU durchgeführt wurde und dies zum Zeitpunkt der Studie deswegen noch nicht berücksichtigt werden konnte.

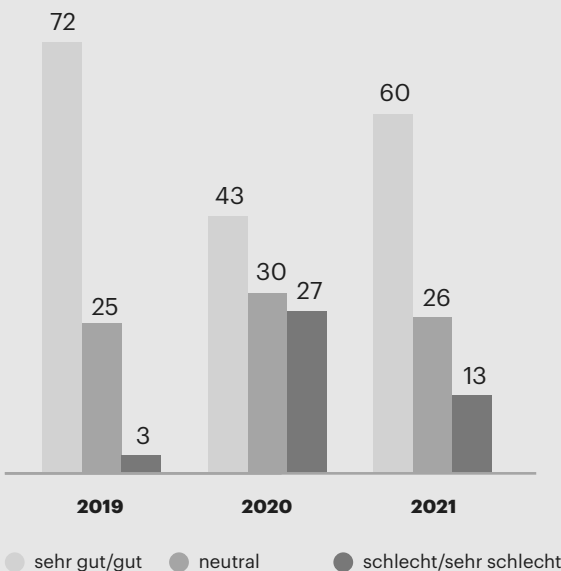
Die aufgehellte Sicht auf die makroökonomische Entwicklung scheint von der sich signifikant verbesserten, eigenen wirtschaftlichen Lage getrieben zu sein. Letztes Jahr hatten knapp 30 Prozent der befragten Unternehmen die eigene wirtschaftliche Lage als schlecht bis sehr schlecht beschrieben, heute sind es nur noch 13 Prozent. Knapp zwei Drittel der Unternehmen beurteilen ihre wirtschaftliche Lage als gut bis sehr gut. Damit sind wir zwar noch nicht auf dem Niveau von 2019, eine deutliche Verbesserung ist indes spürbar.

**Trotz anhaltender COVID-19-Krise schauen die Schweizer KMU optimistischer als im Frühling 2020 in die Zukunft.**

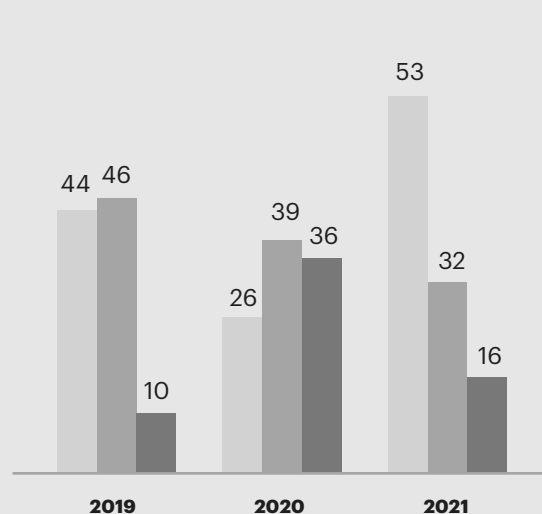
**Wie beurteilen Sie die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen in der Schweiz zum aktuellen Zeitpunkt und wie in den nächsten zwölf Monaten?**

Prozentuale Werte

**Aktuell**



**In den nächsten 12 Monaten**

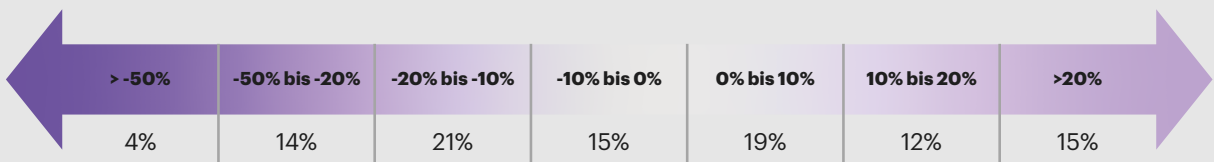


Das überrascht in Anbetracht der globalen Krisensituation, nicht aber vor dem Hintergrund, dass 46 Prozent der befragten Schweizer KMU angeben, dass ihre Umsätze gewachsen sind, bei 27 Prozent der KMU in den letzten zwölf Monaten sogar um über zehn Prozent. Im letzten Jahr haben fast 70 Prozent der Unternehmen über einen Zeitraum von zwölf Monaten rückläufige Umsätze hinnehmen müssen, dieses Jahr sind es nur noch knapp über 50 Prozent. Im gleichen Zeitraum haben sich auch die Exporte positiv entwickelt und über 50 Prozent der befragten Unternehmen haben ihre Exportumsätze, trotz Krise und teilweisen Restriktionen im internationalen Warenverkehr, weiter steigern können.

Dieses positive Bild wirkt sich dann auch auf die finanziellen Erwartungen aus. Die befragten Schweizer KMU gehen davon aus, dass sich der positive Trend fortsetzt. 68 Prozent prognostizieren weiter steigende Umsätze für die nächsten zwölf Monate, letztes Jahr waren es lediglich 39 Prozent. Weitere 15 Prozent gehen davon aus, dass sich die Umsätze mindestens auf aktuellem Niveau halten. Damit haben sich die Befürchtungen, die in unserer letztjährigen Umfrage geäußert wurden, nicht bewahrheitet. Knapp 45 Prozent der befragten Unternehmen rechneten damit, dass sich die Umsätze bis zum heutigen Zeitpunkt rückläufig entwickeln werden. Mit diesen positiven Erwartungen wurde wieder das Niveau von 2019 erreicht, auch damals hatten 66 Prozent damit gerechnet, dass sich ihre Umsätze über einen Zeitraum von zwölf Monaten positiv entwickeln werden.

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

#### Prozentuale Werte



Ähnlich verhält es sich mit der erwarteten Ertragssituation: 38 Prozent der befragten KMU gehen davon aus, dass sie die Umsatzrendite in den nächsten zwölf Monaten steigern können, weitere 36 Prozent, dass die Umsatzrendite gleich bleibt. Lediglich 23 Prozent rechnen mit sinkender Rendite. Das ist ein deutliches Plus gegenüber den im April/Mai 2020 geäußerten Erwartungen. Damals waren über 50 Prozent der Unternehmen davon ausgegangen, dass sich die Margen negativ entwickeln.

Trotz der Krise konnte die Mehrheit der befragten Schweizer KMU also gute Resultate erwirtschaften und zeichnet sich ein Bild des Optimismus für die nächsten Monate ab. Befragt man die KMU nach ihrer Einschätzung zur eigenen wirtschaftlichen Lage in drei Jahren, deutet sich eine positive Stimmung an: 75 Prozent der Unternehmen schätzen ihre mittelfristige Lage als gut bis sehr gut ein, womit wir fast das historische Allzeithoch von 2018 im Rahmen der Datenreihe unserer Studie erreichen.

Wir sehen hier eine klare Trendwende, denn seit dem Hoch im Jahr 2018 (81 Prozent der befragten Unternehmen hatten ihre Lage als gut bis sehr gut bezeichnet), hat sich der Anteil kontinuierlich verschlechtert – erst auf 62 Prozent im Jahr 2019 und dann auf 56 Prozent im Jahr 2020. Inwiefern das Scheitern des Rahmenabkommens mit der EU diese Stimmung beeinflusst, wird sich in den nächsten Monaten zeigen.

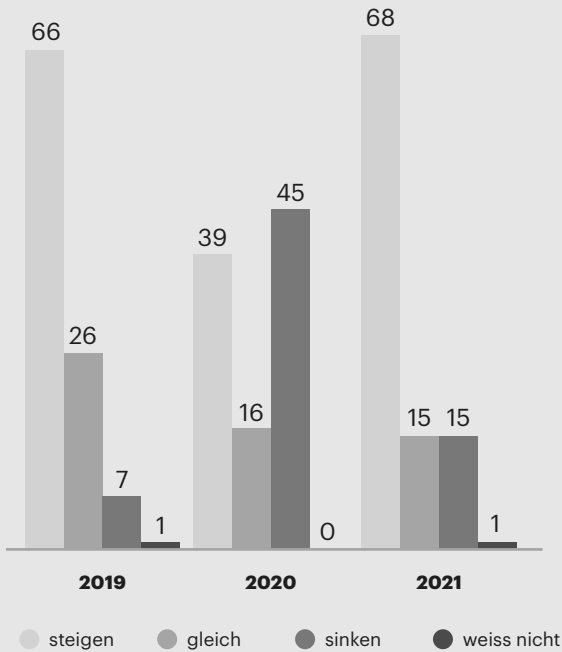
In Summe haben die befragten Schweizer KMU nicht nur der Krise getrotzt, sondern schauen optimistischer denn je in die Zukunft.

**Schweizer KMU trotzen der Krise – 46% haben ihre Umsätze in den letzten zwölf Monaten steigern können.**

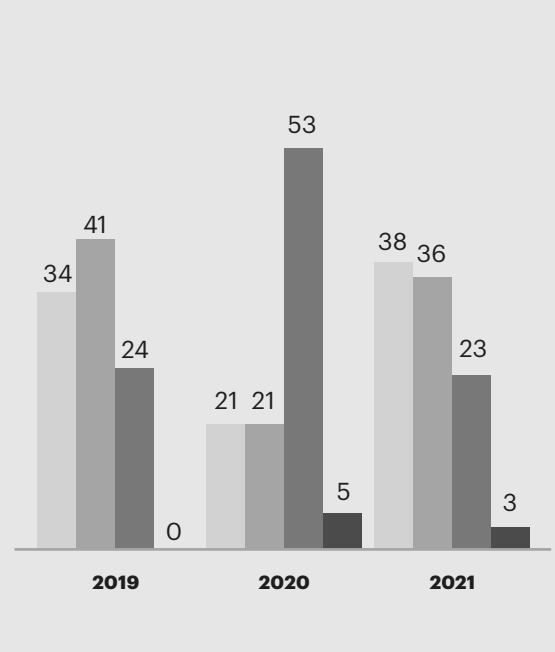


## Wie werden sich die folgenden Kennzahlen Ihres Unternehmens im Jahr 2021 entwickeln?

Umsatz insgesamt, in %



Umsatzrendite, in %

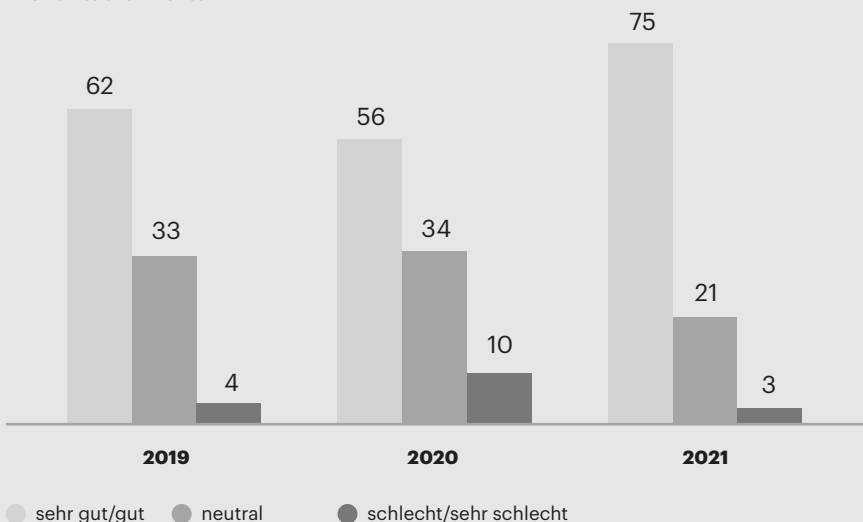


**68% der Unternehmen erwarten für die nächsten zwölf Monate steigende Umsätze, 74% mindestens gleichbleibende oder steigende Umsatzrenditen.**



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

Prozentuale Werte



### 03 COVID-19-Krise — nahezu ausgestanden?

Die COVID-19-Krise dominierte die Schlagzeilen, Politik und Wirtschaft seit dem ersten Quartal 2020. Bereits in unserer letztjährigen Studie hatten wir die Schweizer Unternehmen zu den Auswirkungen und Erwartungen in Bezug auf COVID-19 befragt. Umso wichtiger ist es heute, besser zu verstehen, wie diese Unternehmen mit der COVID-19-Krise umgegangen sind, welche kurz-, mittel- und langfristigen Konsequenzen sie jetzt erwarten und mit welchen Massnahmen sie auf die Krise reagiert haben.

Der allgemeinen wirtschaftspolitischen Lage und der wirtschaftlichen Situation der KMU nach zu urteilen, dürften die Auswirkungen der Krise weit weniger einschneidend sein als im Jahr 2020 angenommen. Im Frühjahr 2020 hatten rund 60 Prozent der befragten KMU angegeben stark oder sehr stark von der Pandemie betroffen zu sein. Zwölf Monate später hat sich dieser Wert nahezu halbiert und nur noch 35 Prozent geben an stark oder sehr stark unter COVID-19 zu leiden. 47 Prozent hingegen geben an, nur wenig, weitere 18 Prozent kaum von der Krise betroffen zu sein.

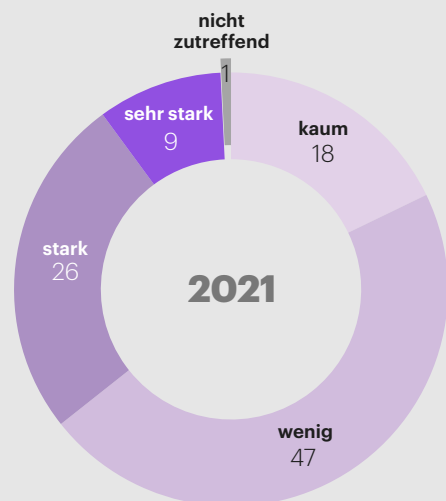
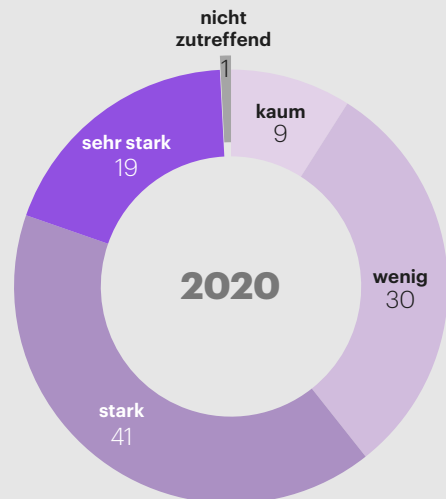
Es scheint sich die Prognose vom letzten Jahr bestätigt zu haben, dass die Auswirkungen der Pandemie für viele Schweizer KMU nur kurz- bis mittelfristig spürbar sind. Im April/Mai 2020 waren nur 31 Prozent der befragten KMU davon ausgegangen, dass sie länger als zwölf Monate unter den negativen Auswirkungen zu leiden haben. Die finanzielle Entwicklung vieler KMU über die letzten zwölf Monate bestätigt dies. Viele Unternehmen gehen Stand heute dennoch davon aus, weiter unter den negativen Auswirkungen der Krise zu leiden. Im Vergleich zum Vorjahr ist der Prozentsatz der Unternehmen, der davon ausgeht, längerfristig unter der Krise zu leiden, aber von 31 Prozent auf 25 Prozent zurückgegangen.



**Nur noch 35% der Schweizer KMU geben an stark oder sehr stark unter den Auswirkungen von COVID-19 zu leiden. Im vergangenen Jahr waren es 60%.**

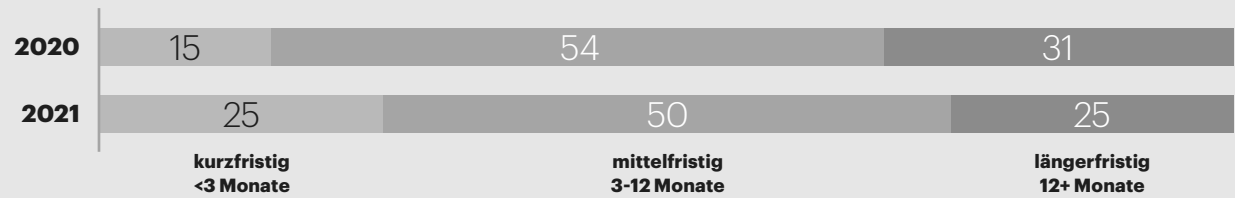
#### Wie stark ist Ihr Unternehmen momentan von der Coronakrise betroffen?

Prozentuale Werte



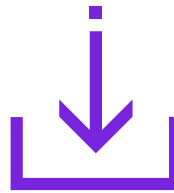
## Wie lange glauben Sie, wird Ihr Unternehmen noch unter den negativen Auswirkungen (z. B. Umsatzeinbussen) der Coronakrise leiden?

### Prozentuale Verteilung



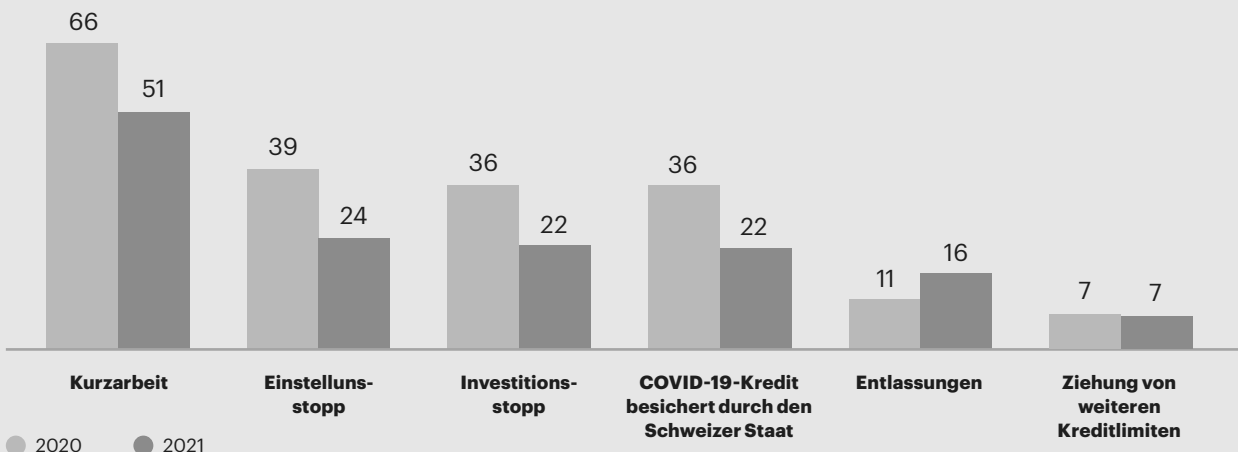
Dass viele Unternehmen nur wenig von der Krise betroffen waren, mag auch an den Massnahmen liegen, welche die KMU zur Krisenbewältigung eingesetzt haben. Viele hatten Kurzarbeit, Einstellungs- und Investitionsstops getätigt oder COVID-19-Kredite beantragt. Kurzarbeit ist zurückgegangen, Entlassungen haben demgegenüber leicht zugenommen. Einige wenige Unternehmen scheinen strukturelle Anpassungen in Form von Entlassungen vorgenommen zu haben. Insgesamt werden die Effekte der Pandemie aber kurz- bis mittelfristig gesehen, Zeichen dafür dürfte auch sein, dass weniger KMU als noch vor einem Jahr Einstellungs- und Investitionsstops verordnen. Ebenfalls rückläufig ist der Einsatz von COVID-19-Krediten. Nicht überraschend, da diese seit Ende Juli 2020 nicht mehr beantragt werden können.

Ist die Krise damit ausgestanden? Wahrscheinlich noch nicht. Globale Gesundheitsrisiken gehören weiterhin zu den wichtigsten fünf Faktoren, die aus Sicht der Schweizer KMU die eigene wirtschaftliche Entwicklung massgeblich beeinflussen. Dominierendes Thema aber bleibt das Beherrschen technologischer Trends und damit verbunden ein starker Anstieg in der Bedeutung der Sicherheitsrisiken (Cyberisiken).



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

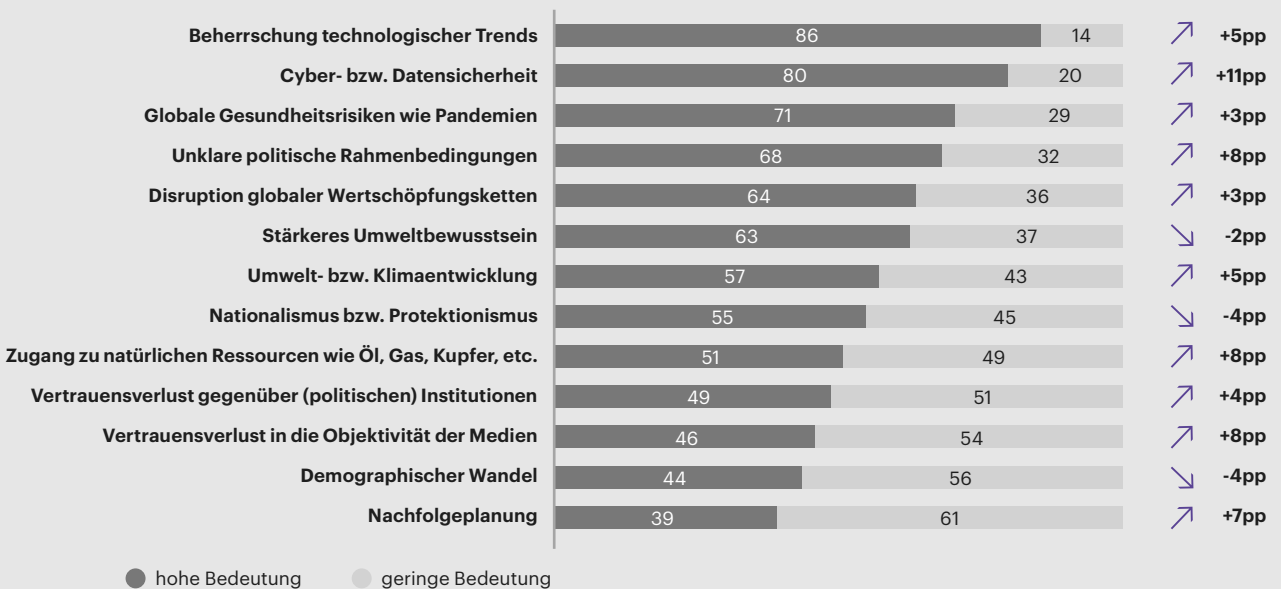
### Prozentuale Werte, Mehrfachnennungen möglich



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

Prozentuale Werte

Zu-/Abnahme der Bedeutung im Vergleich zum Vorjahr



Digitalisierung ist für Schweizer KMU noch wichtiger geworden, um langfristig wirtschaftlich erfolgreich zu bleiben. Weitere wichtige Faktoren sind die unklaren politischen Rahmenbedingungen sowie die Disruption globaler Wertschöpfungsketten. Wir gehen davon aus, dass der Ruf nach stabilen politischen Rahmenbedingungen noch deutlicher gewesen wäre, wäre das Resultat zu den Verhandlungen über ein Rahmenabkommen während des Umfragezeitraums bereits klar gewesen.

**86% der befragten Schweizer KMU messen der technologischen Entwicklung im Hinblick auf die eigene wirtschaftliche Entwicklung hohe Bedeutung zu.**

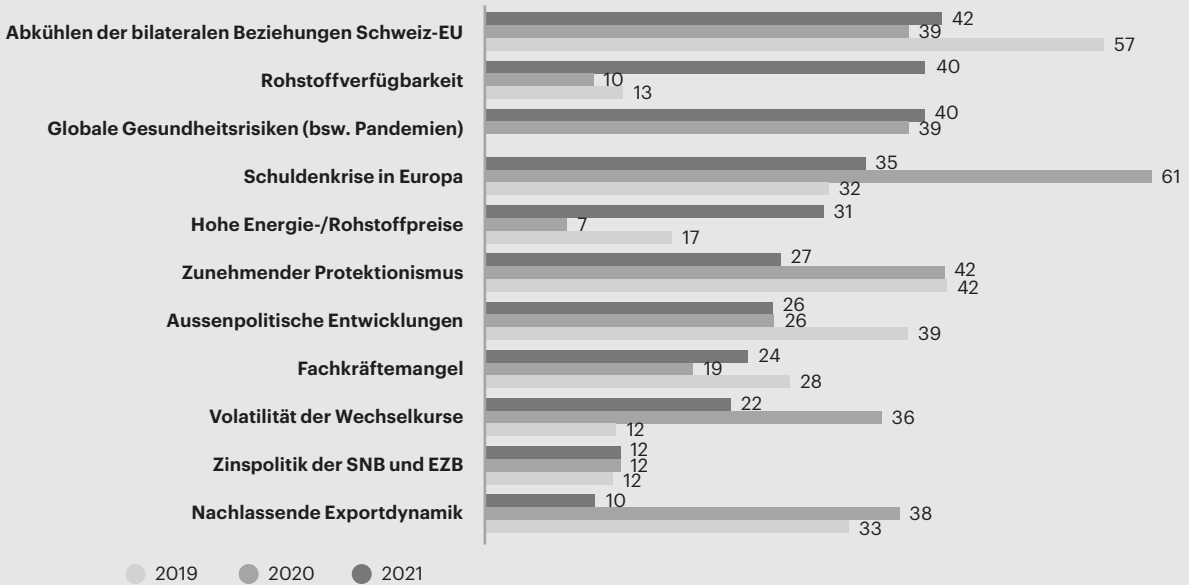
Globale Gesundheitsrisiken rangieren ebenfalls unter den wichtigsten Konjunkturrisiken. Themen wie Rohstoffverfügbarkeit, das Abkühlen der Beziehungen mit der EU und die hohen Energie- und Rohstoffpreise werden aber gleichermassen als kritische konjunkturelle Einflussfaktoren wahrgenommen. Vor allem Rohstoffe und deren Preise haben gegenüber letztem Jahr signifikant an Bedeutung gewonnen. Nicht überraschend, wenn man sich die globale Preisentwicklung von Rohstoffen wie Kupfer anschaut; der Preis hat sich in den letzten zwölf Monaten verdoppelt.

Ein Blick auf die Auswirkungen der COVID-19-Krise auf die Exporttätigkeit von Schweizer KMU zeigt hingegen ein weniger positives Bild. Bei rund zwei Dritteln der befragten KMU ist der Umsatz im Ausland im vergangenen Jahr erneut zurückgegangen, bei fast einem Viertel krisenbedingt gar um mehr als 20 Prozent.

Die negative Entwicklung im Exportgeschäft spiegelt sich ebenfalls in den Finanzierungsaktivitäten der befragten KMU wider. Nur rund 27 Prozent der befragten KMU geben an, sich in den letzten zwölf Monaten aktiv nach Exportfinanzierungsangeboten erkundigt zu haben. Einzig Garantien wurden zur Finanzierung von Exportgeschäften wichtiger, Dokumentargeschäfte und SERV verloren im Vergleich zum Vorjahr an Bedeutung.

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

Prozentuale Werte, Mehrfachnennung möglich



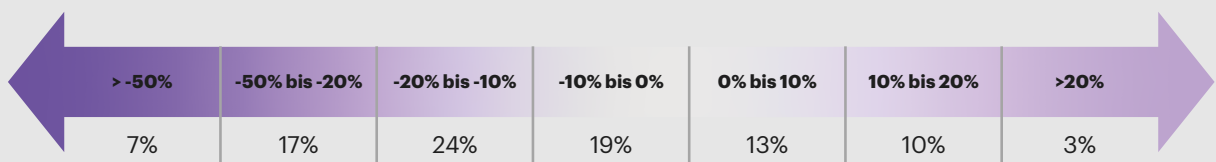
Weiterhin wichtigste Finanzierungsquelle für Exporte bleiben Eigenmittel. 74 Prozent der befragten Schweizer KMU finanzieren ihre Exporte primär durch Eigenmittel und 69 Prozent geben an, dass Eigenmittel in den nächsten zwölf Monaten die wichtigste Finanzierungsquelle bleiben.



**Drei Viertel der befragten KMU nutzen Eigenmittel zur Finanzierung von Exporten.**

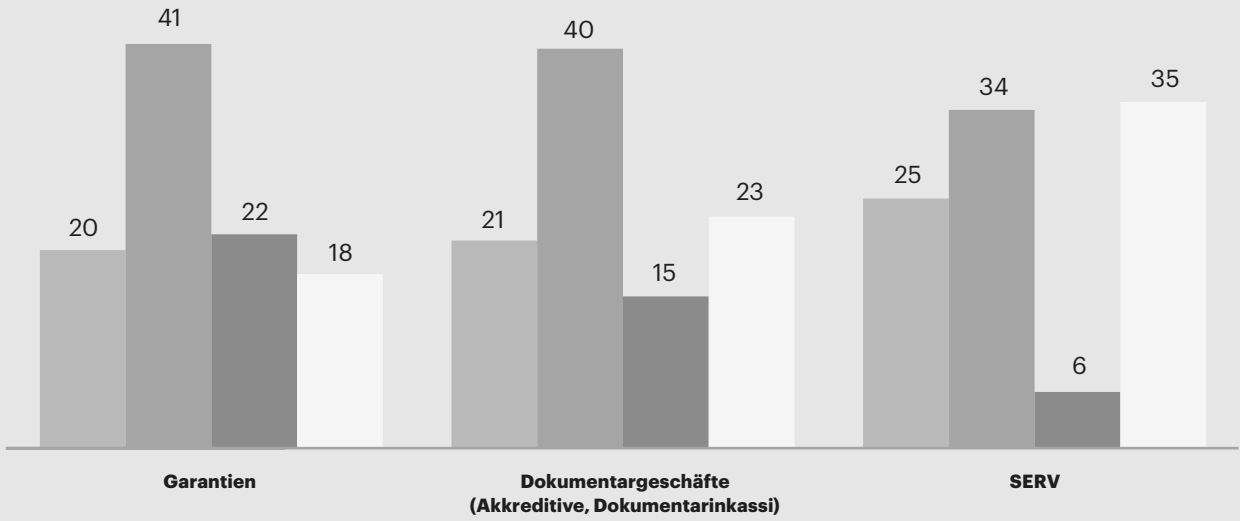
## Wie stark hat sich die COVID-19-Krise auf das Exportgeschäft Ihres Unternehmens ausgewirkt?

Prozentuale Werte



## Welche Produkte zur Absicherung der Geschäfte sind in den letzten 12 Monaten wichtiger geworden?

Prozentuale Werte

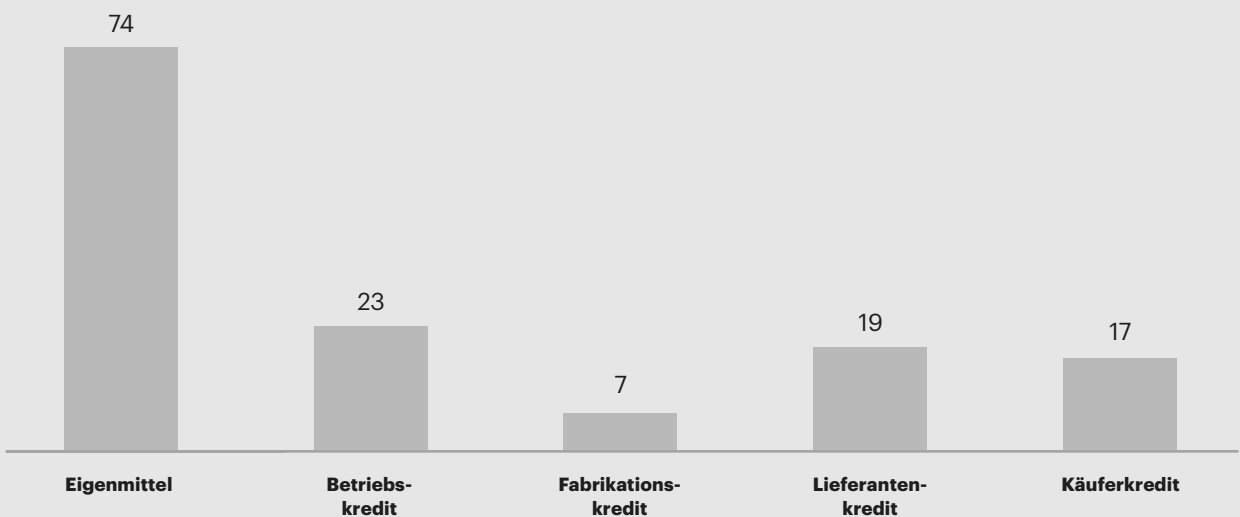


● weniger wichtig ● gleich wichtig ● wichtiger ● weiss nicht

Quellen: Kearney, swiss export, Raiffeisen Unternehmerzentrum, Business Broker AG

## Welche Exportfinanzierungsmöglichkeiten werden Sie in den nächsten 12 Monaten nutzen?

Prozentuale Werte, Mehrfachnennung möglich



## 04 Unternehmenskultur – wichtiger Erfolgsfaktor

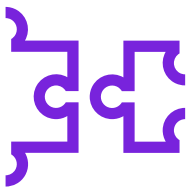
In der diesjährigen Ausgabe unserer Studie haben wir nebst erneutem Fokus auf COVID-19 den Schwerpunkt auf das Thema Unternehmenskultur gelegt. Die anhaltende Digitalisierung, Nachhaltigkeitsbestrebungen, veränderte Mitarbeiteranforderungen und Wettbewerbsbedingungen prägen Unternehmensroutinen und -werte schon seit geraumer Zeit. Die aktuelle Krise hat die Veränderungen noch einmal unterstrichen. Unternehmenskultur hat sich zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor entwickelt und kann Wettbewerbsfähigkeit, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit nachhaltig beeinflussen.

Die Studie zeigt deutlich, dass Unternehmen ihre Kultur als Erfolgsfaktor sehen. Knapp 80 Prozent der befragten KMU sehen die Unternehmenskultur als Chance und über zwei Drittel erachten den Beitrag der Unternehmenskultur zum Erfolg als hoch oder sehr hoch. Lediglich acht Prozent schätzen den Beitrag als gering ein. Fragt man die Schweizer KMU nach dem konkreten Beitrag von Unternehmenskultur, dann dominieren qualitative Effekte. Zwischen 85 und 90 Prozent der Unternehmen heben Effekte wie verbesserte Aussenwahrnehmung, erhöhte Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit sowie Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb hervor. Mehr Umsatz und Gewinn als Erfolgsgrössen scheinen zwar wichtig, mit 78 Prozent und 72 Prozent aber weniger wichtig als die qualitativen Faktoren.

**Zwei Drittel der befragten KMU schätzen den Beitrag der Unternehmenskultur zum Erfolg als hoch oder sehr hoch ein.**

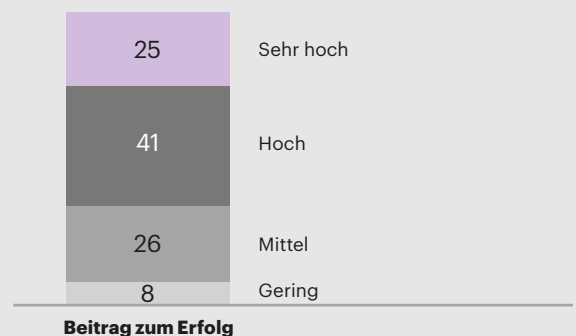
So erstaunt es wenig, dass das Thema Unternehmenskultur für 68 Prozent der befragten Schweizer KMU an Bedeutung gewonnen hat. Trotz hoher Relevanz und eines gewichtigen Beitrages zum Erfolg haben jedoch nur rund 58 Prozent der Schweizer KMU eine klare Strategie zur Weiterentwicklung ihrer Unternehmenskultur – obwohl Unternehmenskultur in der Regel Chefaufgabe ist, also vom CEO oder auch vom Verwaltungsrat, dem Gründer, oft in Personalunion verantwortet wird. Human Resources oder Strategiefunktionen sowie die nächste Ebene der Organisation spielen eine untergeordnete Rolle. Entsprechend geben auch 76 Prozent der Unternehmen an, keine oder weniger als eine Vollzeitstelle für das Thema aufzuwenden, mit wenig Intention, dies in den nächsten Jahren zu ändern.

**68% der Schweizer KMU melden, dass die Bedeutung des Themas Unternehmenskultur zugenommen hat.**

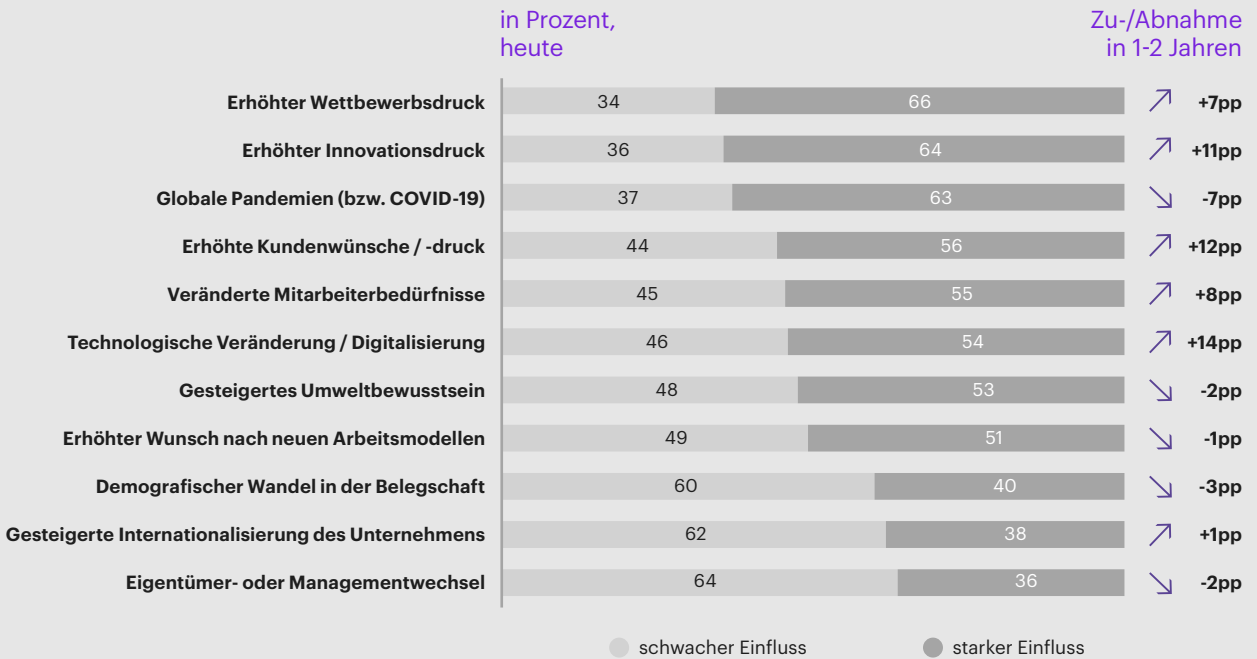


### Welchen Beitrag leistet Ihre Unternehmenskultur zum Erfolg des Unternehmens?

Prozentuale Werte



## Welche Faktoren haben in den vergangenen und werden in den nächsten 1-2 Jahren Ihre Unternehmenskultur massgeblich prägen?



Die Massnahmen, mit denen die Unternehmenskultur weiterentwickelt wird, sind denn auch darauf beschränkt, regelmässige Managementkommunikation zu organisieren (37 Prozent) und Mitarbeiter regelmässig zu sensibilisieren (23 Prozent). Nur elf Prozent geben an, Mitarbeiter regelmässig systematisch zu schulen und weitere 21 Prozent fördern ihre Unternehmenskultur nicht explizit. Wie sie gefördert wird, scheint nicht im Einklang zu stehen mit deren Bedeutung, wohl aber damit, dass knapp 60 Prozent der Unternehmen angeben, dass sich ihre Unternehmenskultur in den letzten Jahren nicht wesentlich oder gar nicht verändert hat.

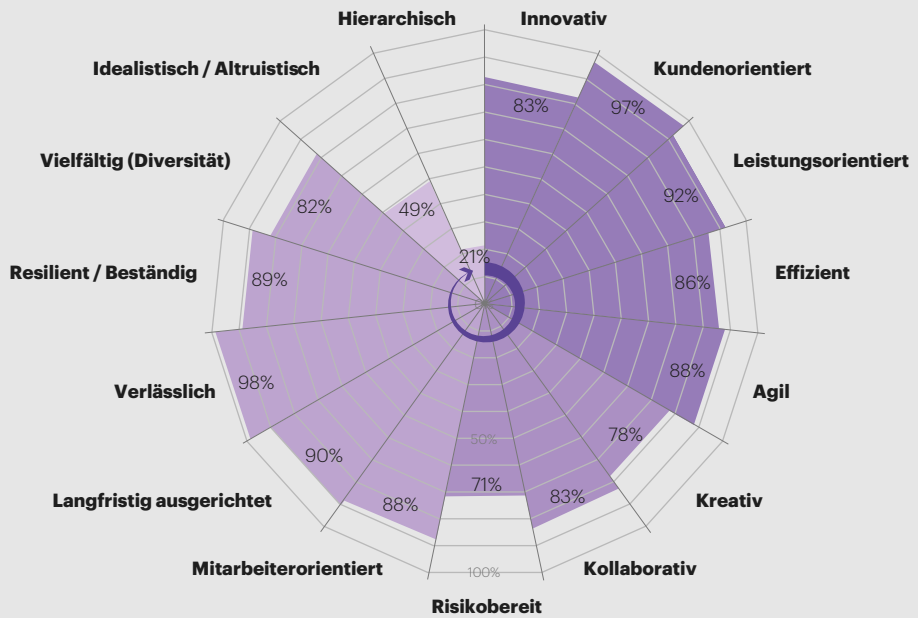
Ist die Unternehmenskultur in Schweizer KMU also trotz Digitalisierung, Pandemie, neuen Kunden-, Wettbewerbs- und Mitarbeiterbedürfnissen stabil und verändert sich wenig? Dazu haben wir Unternehmen zum einen gefragt, wie sie ihre Kultur heute charakterisieren würden und in welche Richtung sie sich verändern wird, und zum anderen, welche Ereignisse oder Faktoren kulturelle Veränderungen anstossen.

Erhöhter Wettbewerbsdruck, Kundenwünsche und Innovationsdruck sowie sich verändernde Mitarbeiterbedürfnisse haben den grössten Einfluss auf die Entwicklung der Unternehmenskultur. Schnelle technologische Veränderung und die anhaltende Digitalisierung haben sicherlich einen grossen Einfluss auf diese Faktoren. Die hervorgehobenen Faktoren haben bereits in den letzten Jahren kulturelle Veränderungen am stärksten geprägt und es wird erwartet, dass sie das auch in der Zukunft tun werden. Die globale Pandemie hat zwar Stand heute ebenfalls einen hohen Einfluss, auch weil sich beispielsweise Arbeits- und Zusammenarbeitsformen grundlegend geändert haben und die Digitalisierung beschleunigt wurde, dieser Einfluss wird aber wieder abnehmen. Die durch die Krise teilweise beschleunigten Veränderungen in der Unternehmenskultur dürften hingegen bleiben. Als Beispiel seien hier veränderte Arbeitsformen wie Homeoffice genannt. Mitarbeiter werden sicherlich wieder in ihre Büros zurückkehren, ob sie das aber fünf Tage die Woche tun werden, wird sich zeigen.



**Inwiefern charakterisieren die nachfolgenden Eigenschaften am besten Ihre heutige Unternehmenskultur?  
In welchen Bereichen glauben Sie, werden sich Ihre Unternehmenskultur und der Charakter Ihrer Unternehmung in den nächsten 1-2 Jahren weiterentwickeln müssen?**

Prozentuale Werte



«wird viel wichtiger» bis «wird weniger wichtig»

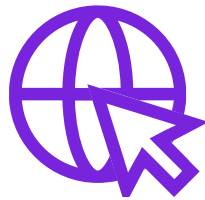
Bezogen auf diese Herausforderungen fühlen sich Schweizer KMU in Sachen Unternehmenskultur gut gerüstet. Die grosse Mehrheit der befragten Schweizer KMU beurteilt sich selbst als kunden-, mitarbeiter- und leistungsorientiert und unterstreicht gleichzeitig ihre langfristige Ausrichtung und ihren Fokus auf Beständigkeit. Dieser Fokus und eine starke kulturelle Basis erklären, warum nur wenige Unternehmen ihre Kultur in den letzten Jahren signifikant verändert haben. Darüber hinaus haben Agilität und Effizienz einen hohen Stellenwert, wenn es um die prägenden Elemente der Unternehmenskultur geht. Nachholbedarf wird vor allem bei Themen wie Innovationskraft und Kreativität gesehen, gepaart mit Risikobereitschaft. Dies kann als Antwort auf die im vorangehenden Kapitel geschilderte Herausforderung verstanden werden, in digitalen Technologien und der Digitalisierung besser zu werden, um eine positive wirtschaftliche Entwicklung nachhaltig sicherzustellen. Die Frage sei an dieser Stelle erlaubt, inwiefern sich Attribute der Kultur gegenseitig in einem gewissen Masse neutralisieren. Beispiel dafür sind Charakteristika wie Effizienz und Agilität, die beide wichtig sind, aber teilweise in einem Zielkonflikt stehen können.

Abschliessend lässt sich festhalten, dass Schweizer KMU ihre Unternehmenskultur und deren Pflege als wichtig erachten und sich von ihr einen zentralen Beitrag zum Erfolg versprechen. Die hohe Orientierung an Beständigkeit und Langfristigkeit scheint aber trotz hoher Bedeutung Investitionen in eine aktivere Entwicklung zu bremsen. Es stellt sich also die Frage, ob Schweizer KMU in Bezug auf Themen wie Digitalisierung, New Work, Diversität und Nachhaltigkeit die Voraussetzungen haben, flexibel, agil, innovativ und zielgerichtet zu reagieren.



## 05 Standort Schweiz – klare Aufträge an die Politik

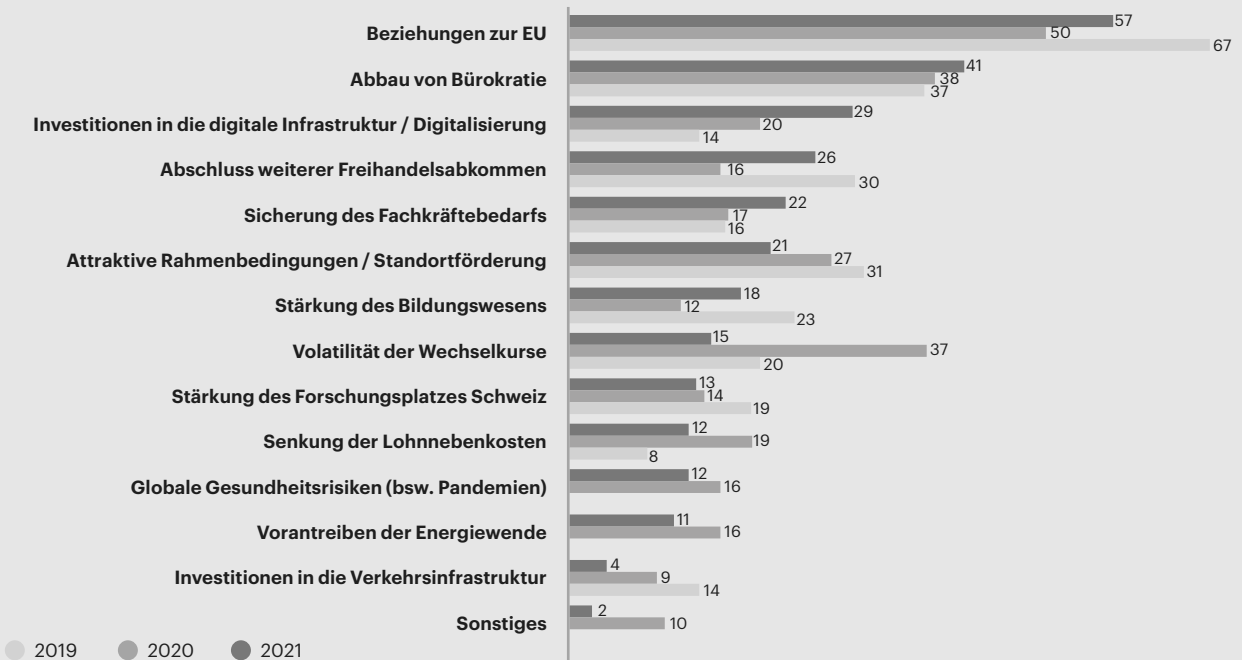
Die Politik stand im vergangenen Jahr häufig im medialen Zentrum, sei es im Rahmen der Bekämpfung der Pandemie aber auch beispielsweise in Bezug auf die nur schleppend vorankommenden Bemühungen, die Beziehung mit der EU auf eine stabile Basis zu stellen. Der Umgang der Politik mit diesen beiden Themen hat einen wesentlichen Einfluss auf die wirtschaftliche Entwicklung und Aussichten von Schweizer KMU. Welche Themen sind aber wirklich relevant und was wünschen sich Schweizer KMU von der Politik?



**Die Beziehungen mit der EU auf ein solides Fundament zu stellen, bleibt auch in der diesjährigen Studie der dringlichste Appell an die Politik.**

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

Prozentuale Werte, Mehrfachnennung möglich



In den wichtigsten Themen spiegelt sich auch dieses Jahr wider, wie bedeutend der Export für die Schweiz ist und wie zentral die Digitalisierung die künftige wirtschaftliche Lage der Schweizer KMU beeinflusst. Die Beziehung mit der EU endlich auf ein solides Fundament zu stellen, insbesondere nach dem Scheitern des Rahmenabkommens, ist auch in der vierten Ausgabe unserer Studie das Dauerbrennertema und steht ganz oben auf der Prioritätenliste für die Politik. Das Thema hat gegenüber letztem Jahr nochmals an Bedeutung gewonnen. Hier sind Bundesrat und Parlament angehalten, eine Lösung zu formulieren, nachdem die Verhandlungen mit der EU vorerst gescheitert sind. An zweiter Stelle steht der weitere Abbau von bürokratischen Hemmnissen. KMU haben oft nicht die Ressourcen, sich mit der Vielzahl von regulatorischen Anforderungen, zum Beispiel im Datenschutz, auseinanderzusetzen.

Weiter zugenommen hat auch das Bedürfnis nach Investitionen in die digitale Infrastruktur und Digitalisierung. Nicht überraschend sehen Unternehmen das Beherrschen von technologischen Trends und Technologien als zentralen Faktor, um eine weitere positive wirtschaftliche Entwicklung zu gewährleisten. Damit einhergehend ist die Stärkung des Bildungswesens zentral. Neue Technologien erfordern neue Fähigkeiten, die heute oft nur schwer zugänglich sind für KMU.

Besseres Management von Wechselkursvolatilität und Senkung der Lohnnebenkosten stehen für die Politik deutlich weniger im Fokus als noch letztes Jahr. Ebenso an Bedeutung verloren haben eine weitere Stärkung des Forschungsplatzes Schweiz und das Schaffen von attraktiven Rahmenbedingungen, respektive die aktive Standortförderung. Das mag daran liegen, dass die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen in der Schweiz insgesamt zufriedenstellend sind und man im internationalen Vergleich, gerade im Jahr der Pandemie, nach wie vor gute Rahmenbedingungen für Erfolg vorfindet.



## 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 Beraterinnen und 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](http://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 Marktvorteile 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](http://www.swiss-export.com)

Lösungen für Unternehmen



Die **Raiffeisen Gruppe** ist mit über 209.000 Firmenkunden die führende Bank für KMU. Mit 225 eigenständigen Raiffeisenbanken an 824 Standorten ist Raiffeisen in der ganzen Schweiz lokal verankert.

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

Das Raiffeisen Unternehmerzentrum RUZ bietet Unternehmerinnen und Unternehmer Beratungen, Workshops und Veranstaltungen in allen Regionen der Schweiz. Der Fokus liegt dabei auf den vier Kernkompetenzen Finanzierungsbegleitung, Strategie, Führung & Kommunikation und Unternehmensnachfolge, als Schlüssel zum Erfolg.

[www.raiffeisen.ch/unternehmen](http://www.raiffeisen.ch/unternehmen)



Die **Business Broker AG** ist das führende Unternehmen im Bereich Verkauf und Bewertung von Schweizer KMU. Das Beratungsunternehmen mit Standorten in Zürich und Lausanne verfügt über langjährige Marktkenntnisse und Erfahrung aus über 700 erfolgreich abgeschlossenen Firmentransaktionen.

[www.businessbroker.ch](http://www.businessbroker.ch)

## 07 Die Umfrage

Im Frühjahr 2021 haben Kearney und swiss export zum vierten Mal eine Befragung des Schweizer Mittelstands durchgeführt. Dieses Jahr sind Raiffeisen mit dem Raiffeisen Unternehmerzentrum und die Business Broker AG zum zweiten Mal als Partner dabei.

### **Grundgesamtheit und Stichprobe**

Die Grundgesamtheit der Befragung bilden Kunden von Kearney und der 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 rund 200 Unternehmen, 129 davon haben den Fragebogen hinreichend ausgefüllt und bilden die Grundgesamtheit für die Analyse. Knapp ein Viertel davon ist im Maschinenbau tätig, weitere elf Prozent in der Metallverarbeitung, acht Prozent im Dienstleistungsgewerbe, sieben Prozent in der Chemie und Pharma Branche. Die übrigen 51 Prozent verteilen sich auf 33 weitere Gebiete. 72 Prozent der teilnehmenden Unternehmen beschäftigen weniger als 100 Mitarbeitende, 22 Prozent zwischen 100 und 1'000 Mitarbeitende und sechs Prozent mehr als 1'000 Mitarbeitende. 79 Prozent der Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind Mitglieder der Geschäftsleitung.

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





KEARNEY