



## Wo steht der Schweizer Mittelstand?

Selbsteinschätzungen und Perspektiven der Unternehmen

Partner im Jahr 2023:



**RAIFFEISEN**



**Angst+Pfister**



**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>Schweizer KMU – trübere Aussichten?</b>	<b>8</b>
<b>03</b>	<b>Unveränderte Sicht auf makro- und mikroökonomische Herausforderungen</b>	<b>13</b>
<b>04</b>	<b>Widerstandsfähigkeit der Schweizer KMU – Mythos oder Realität?</b>	<b>17</b>
<b>05</b>	<b>Unveränderter Auftrag an die Politik: Beziehungen zur EU stabilisieren</b>	<b>24</b>
<b>06</b>	<b>Herausgeber und Partner der Studie</b>	<b>26</b>
<b>07</b>	<b>Die Umfrage</b>	<b>27</b>

## Liebe Leserin, lieber Leser,

zum bereits sechsten Mal widmen wir uns der Analyse des schweizerischen Klein- und Mittelstandes (KMU), um deren aktuelle Lage zu beleuchten. Dabei interessieren uns Fragen wie: Wie ist ihre aktuelle Lage? Welche Herausforderungen beschäftigen sie? Wie bereiten sie sich auf die Zukunft vor? Nach zwei Jahren Pandemie und den aktuellen geopolitischen und makroökonomischen Herausforderungen haben diese Fragen auch dieses Jahr wieder höchste Aktualität.

In den vergangenen zwei Jahren zeigten sich die meisten der befragten Schweizer KMU optimistisch, was die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen und die eigene wirtschaftliche Lage angingen. Trotz Herausforderungen durch steigende Energiepreise, Disruptionen in den Wertschöpfungsketten, dem Krieg in der Ukraine und der Taiwan-China-Krise, haben sie positiv in die Zukunft geblickt.

Die Themen, welche die KMU beschäftigen, haben sich seither nicht wesentlich verändert. Nach wie vor fordern insbesondere Preise für Rohstoffe und Energie und deren Verfügbarkeit sowie der Fachkräftemangel die KMU heraus. Dazu kommen weiterhin Herausforderungen in Bezug auf die Beherrschung von neuen technologischen Trends wie künstliche Intelligenz oder die damit verbundenen Cyber- und Datenrisiken.

Schauen die KMU dennoch weiterhin optimistisch in die Zukunft? Sind sie so krisenresistent wie wir in den vergangenen Jahren erfahren und angenommen haben?

Es scheint, dass zwar weiterhin eine Mehrheit optimistisch ist, einige aber auch vorsichtiger in die Zukunft schauen. Die Anzahl der KMU, die eine positive Einschätzung der eigenen künftigen wirtschaftlichen Lage und positive Erwartungen in Bezug auf Umsatz- und Margenwachstum haben, ist rückläufig. Haben die verschiedenen, multiplen Krisen doch Spuren hinterlassen?

Grundsätzlich glauben Schweizer KMU in der Mehrheit widerstandsfähig oder sehr widerstandsfähig zu sein gegenüber den aktuellen Krisen. Nichtsdestotrotz sind viele vor allem von den steigenden Rohstoff- und Energiepreisen und deren Verknappung aber auch vom Fachkräftemangel direkt betroffen und erwarten auch in der Zukunft stark betroffen zu sein. Sie haben zwar verschiedene Massnahmen umgesetzt, um die eigene betriebliche Widerstandsfähigkeit zu stärken, Gefahren sehen sie trotzdem.

Wir gehen dem Thema Krisen, Auswirkungen der aktuellen, multiplen Krisen und Herausforderungen sowie den Massnahmen die KMU getroffen haben, um ihre Widerstandsfähigkeit zu stärken in der diesjährigen Ausgabe vertieft auf den Grund.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre und hoffen, dass wir mit den hier vorgestellten Ergebnissen zu zukunftsweisenden Überlegungen für einen prosperierenden Schweizer Mittelstand beitragen.



Fabian Siegrist  
Partner  
Kearney Zürich



Claudia Moerker  
Geschäftsführerin  
swiss export



Roger Reist  
Geschäftsleitungsmitglied  
Raiffeisen Schweiz



Philippe Kirsch  
CEO  
Angst+Pfister Switzerland

# 01 Das Wichtigste in Kürze

Die Schweizer KMU trotzen den Krisen und bleibt optimistisch. Das war unser Fazit in der letztjährigen Ausgabe unserer KMU Mittelstandstudie. Pandemie, gescheitertes Rahmenabkommen mit der EU, Ukraine-Krieg, Fachkräftemangel, Turbulenzen an den Energiemärkten – nichts konnte dem Optimismus der meisten Schweizer KMU etwas anhaben.

Die Stimmung scheint jedoch erstmals seit drei Jahren zu kippen. Während im letzten Jahr noch 73 Prozent der befragten KMU<sup>1</sup> ihre wirtschaftliche Lage als gut bis sehr gut beurteilt hatten, sind es dieses Jahr noch 63 Prozent. Stärker ist der Stimmungsabschwung über die letzten drei Jahre mit Blick auf die Zukunft. Noch 62 Prozent gehen von einer guten bis sehr guten wirtschaftlichen Entwicklung des eigenen Unternehmens über die nächsten 3 Jahre aus, gegenüber noch 76 Prozent im Jahr 2021 und 67 Prozent im Jahr 2022. Relativ stabil geblieben sind in den letzten zwei Jahren jedoch der Anteil der KMU, die von einer schlechten bis sehr schlechten Lage ausgehen und der Anteil, die von einer eher neutralen Entwicklung ausgehen. Die nur leicht trübere Stimmung widerspiegelt sich in den finanziellen Erwartungen für dieses Jahr. Noch 50 Prozent gehen von steigenden Umsätzen aus für dieses Jahr, in den Vorjahren waren es 63 Prozent (2022) und 69 Prozent (2021). Die Margenerwartungen bewegen sich im Rahmen des Vorjahres jedoch deutlich schlechter als im Jahr 2021. 28 Prozent der befragten KMU erwarten steigende Margen gegenüber 31 Prozent im Jahr 2022 und 39 Prozent im Jahr 2021. Das mag teilweise an Nachholeffekten in den vergangenen Jahren liegen, in der Tendenz zeigt sich aber, dass der Schweizer Mittelstand vorsichtiger geworden ist mit seinen Prognosen.

Aufeinanderfolgende Krisen haben ihre Spuren hinterlassen. Obwohl sich 62 Prozent der befragten KMU grundsätzlich gut bis sehr gut auf aktuelle und künftige Krisen und Herausforderungen vorbereitet sehen, ist ein grosser Teil von den jüngsten makroökonomischen und geopolitischen Verwerfungen und Trends betroffen bis stark betroffen. Drei Kernthemen hatten und werden wesentliche Auswirkungen auf KMU haben:

- Mangelnder Zugang zu Fachkräften und Personal
- Verfügbarkeit von Rohstoffen und Energie
- Steigende Kosten für Rohstoffe, Energie sowie Transport und Logistik

Der Fachkräftemangel wird sich weiter akzentuieren. Babyboomer gehen in Rente, geburtenschwache Jahrgänge treten ins Arbeitsleben ein, die Arbeitslosenquote ist tief und offene Stellen überschritten gemäss Bundesamt für Statistik die 100'000er Marke Ende 2022.

Darüber hinaus sind wie auch in den vergangenen Jahren die Themen Digitalisierung und Beherrschung von technologischen Trends sowie Cyber- und Datensicherheit wesentlichen Faktoren, die gemäss erfragten Schweizer KMU ihre wirtschaftliche Lage und Entwicklung am wesentlichsten beeinflussen in den nächsten Jahren. Insbesondere in Cyberangriffen sehen KMU eines der grössten Risiken für sich selbst. Das erstaunt wenig vor dem Hintergrund, dass die Digitalisierung voranschreitet, Daten und Applikationen vermehrt in die Cloud migriert werden und damit nicht mehr vollumfänglich in eigener Verantwortung sind und Cyberangriffe zahlreicher und ausgefeilter werden.

<sup>1</sup> Für die Beurteilung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und der wirtschaftlichen Lage der Schweizer KMU wurden Mitglieder von swiss export, des Raiffeisen Unternehmerzentrums (RUZ), Kunden der Angst+Pfister AG und Unternehmen, die über Social-Media-Kanäle angesprochen wurden, befragt (n=230). Für das Fokuskapitel zu «Widerstandsfähigkeit» wurden zusätzlich Firmenkunden von Raiffeisen zur Studie eingeladen (n=152).

Die Mehrheit der KMU hat Überlegungen zur Stärkung der eigenen Widerstandsfähigkeit gegenüber diesen diversen Krisen und Herausforderungen bereits in die Strategie integriert (49 Prozent) oder arbeitet aktiv daran (27 Prozent). Jeder Herausforderung oder Krise begegnen die Unternehmen unterschiedlich. Der Grad der Vorbereitung und Widerstandsfähigkeit gegenüber verschiedenen Krisen ist jedoch sehr unterschiedlich. Auf den Fachkräftemangel glauben gerade einmal 19 Prozent, dass sie gut bis sehr gut vorbereitet sind. Auf Preissteigerungen und schwierigerem Zugang zu Rohstoffen und Energie sind zwischen 20 bis 23 Prozent der KMU gut bis sehr gut vorbereitet. Die Widerstandsfähigkeit gegenüber Krisen weiter zu erhöhen, scheint deswegen für die Schweizer KMU zwingend zu sein. Viele tun das schon aktiv und entwickeln Lösungsansätze, ein grosser Teil jedoch nur zögerlich.

Einen wichtigen Baustein sieht aber die Mehrheit der KMU weiterhin im Standort Schweiz. 86 Prozent der befragten KMU sind der Meinung, dass der Standort Schweiz eine sehr wesentliche Rolle spielt in Bezug auf die Widerstandsfähigkeit gegenüber Krisen. Das liegt aus ihrer Sicht insbesondere an stabilen wirtschaftlichen und politischen Verhältnissen und an der stabilen Währung, Rechtssicherheit und Infrastruktur. Diese scheinen die Nachteile wie hohe Lohnkosten oder mangelnder Zugang zu ausreichend Fachkräften nach wie vor aufzuwiegen.

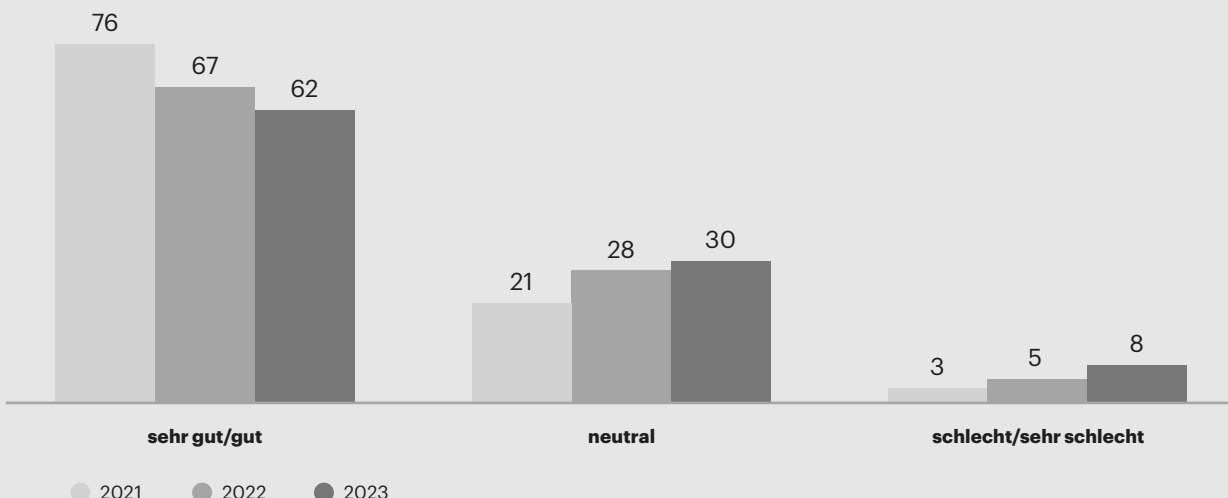
Was aber wichtig ist für die KMU mit Bezug auf den Standort Schweiz ist, dass die Beziehung mit der EU auf ein stabiles Fundament gestellt wird. Zum fünften Mal in Folge in unserer Umfrage, ist die EU-Schweiz-Beziehung aus Sicht der Schweizer KMU die wichtigste Botschaft und Aufgabe an die Politik (Siehe folgende Abbildungen 1 bis 4).

## Nach wie vor schätzen über 60 Prozent der KMU ihre künftige wirtschaftliche Lage als gut bis sehr gut ein – dieser Anteil hat sich aber über die letzten drei Jahre kontinuierlich verkleinert.

Abbildung 1:

**Wie beurteilen Sie die zukünftige Wirtschaftslage Ihres Unternehmens über die nächsten drei Jahre?**

Prozentuale Werte

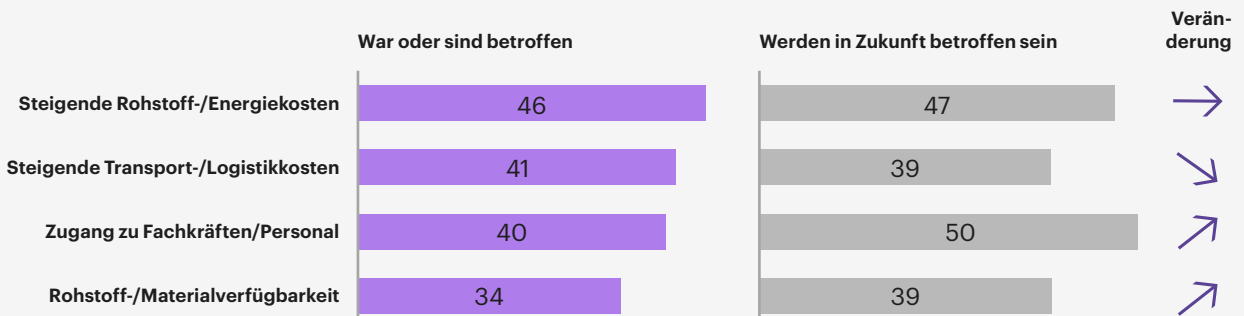


# Schweizer KMU sehen die steigenden Rohstoff-, Energie-, Transport- und Logistikkosten sowie die Verfügbarkeit von Rohstoffen, Energie und Fachkräften als die Krisen, die sie zurzeit am stärksten beschäftigen.

Abbildung 2:

**Von welchen Krisen war oder ist Ihr Unternehmen stark betroffen und welche Krisen und Herausforderungen werden Sie in Zukunft stark beschäftigen?**

In Prozent, inkl Mehrfachnennungen

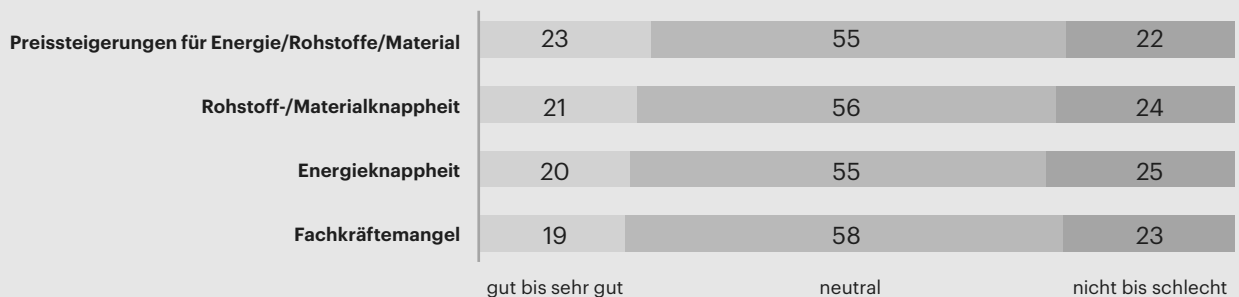


# Auf wesentliche Krisen und Herausforderungen der Zukunft sind viele KMU nur unzureichend vorbereitet.

Abbildung 3:

**Inwiefern sind sie gut vorbereitet auf folgende Krisen und Herausforderungen?**

Prozentuale Werte

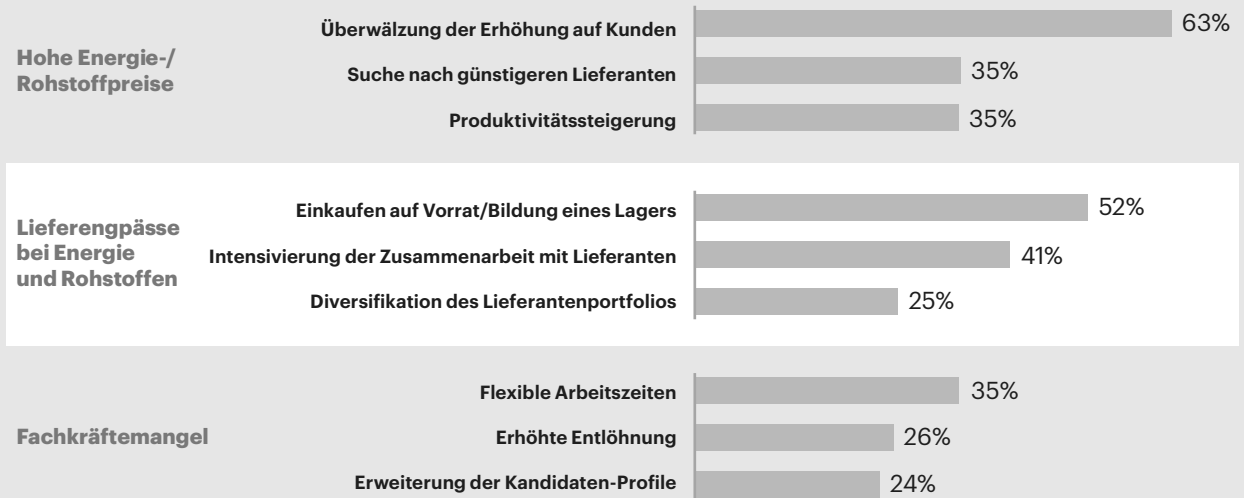


# KMU ergreifen unterschiedliche Massnahmen, um den grössten Krisen und Herausforderungen zu begegnen und die eigene Widerstandsfähigkeit zu stärken.

Abbildung 4:

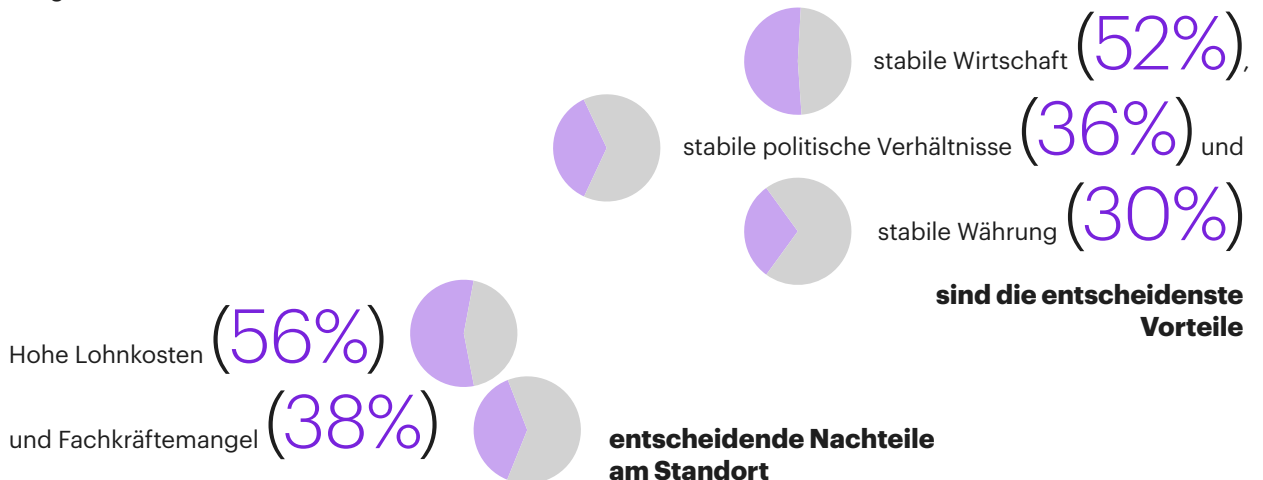
**Welche Massnahmen haben Sie ergriffen, um die eigene Widerstandsfähigkeit in Bezug auf verschiedene Krisen und Herausforderungen zu stärken?**

Prozentuale Werte



## Der Standort Schweiz trägt wesentlich zur Stärkung der Resilienz der KMU bei.

**80%** schätzen die Bedeutung des Standortes als hoch bis sehr hoch ein in Bezug auf die Stärkung der betrieblichen Widerstandsfähigkeit



## 02 Schweizer KMU – trübere Aussichten?

Der Optimismus der Schweizer KMU im Angesicht multipler, aufeinander folgender Krisen hat uns in den letzten Jahren immer wieder aufs Neue überrascht. Ob globale Pandemie, geopolitische Krisen wie der Ukraine-Krieg oder die damit einhergehende Disruption globaler Wertschöpfungsketten und Versorgung der Wirtschaft mit Rohstoffen und Energie – Schweizer KMU haben in der Mehrheit optimistisch nach vorne geschaut. Die Nachwirkungen der globalen Pandemie scheinen mittlerweile verfliegen, aber anhaltende Inflation, steigende Zinsen, weiter zunehmender Wettbewerbs- und Digitalisierungsdruck und der Fachkräftemangel fordern die KMU weiterhin.

Bestätigt sich das Bild vergangener Jahre, dass die Schweizer KMU gut mit Krisen umgehen können und diese erfolgreich meistern oder drücken die anhaltenden, sich verändernden Krisen und Herausforderungen doch auf die Stimmungslage?

Aus der Umfrage wird klar, dass 62 Prozent der Schweizer KMU die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen als gut bis sehr gut einschätzen. Dieser Wert ist zwar leicht zurückgegangen gegenüber Vorjahr (66 Prozent) aber relativ stabil. Der Anteil derjenigen KMU, die die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen als schlecht bis sehr schlecht bezeichnen ist aber deutlicher zurückgegangen, von 13 Prozent im Jahr 2021, auf 9 Prozent im Jahr 2022 und 8 Prozent in diesem Jahr. Damit haben sich die Befürchtungen der KMU aus dem letzten Jahr, nur 49 Prozent sind damals von guten bis sehr guten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in den nächsten 12 Monaten, nicht bewahrheitet. Damals fand die Befragung in einer Zeitspanne statt, als sich die Energiekrise zuspitzte und die Energiepreise massiv anstiegen. 12 Monate später setzt sich der Trend dennoch fort. 48 Prozent der befragten KMU und damit nahezu gleichviele wie im letzten Jahr, schätzen die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen für die nächsten 12 Monate als gut bis sehr gut ein. Der Anteil derjenigen, welcher die Rahmenbedingungen als schlecht bis sehr schlecht beurteilen hat dabei nicht zu-, sondern leicht abgenommen. Mehr Unternehmen (41 Prozent) als im letzten Jahr (34 Prozent) beurteilen die Rahmenbedingungen neutral.

**Schweizer KMU schauen etwas verhaltener in die Zukunft – nur 48 Prozent beurteilen die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen für die nächsten 12 Monate als gut bis sehr gut.**

Interessant ist, dass vor allem kleinere KMU mit Umsatz unter 10 Millionen Schweizer Franken die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen insgesamt positiver einschätzen als grössere Unternehmen. Das mag damit zusammenhängen, dass kleinere KMU in erster Linie im heimischen Markt wirtschaften und grössere mehr Abhängigkeit von der wirtschaftlichen Entwicklung mindestens im grenznahen Ausland haben. Die Studien der vergangenen Jahre legen dies zumindest nahe (Abbildung 5, Seite 9).

Diese etwas verhaltene Sicht auf die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen widerspiegelt sich dann entsprechend in der Beurteilung der eigenen wirtschaftlichen Lage. Der Anteil der KMU, welche ihre eigene wirtschaftliche Lage als gut bis sehr gut einstufen ist gegenüber Vorjahr um 10 Prozentpunkte auf 63 Prozent gefallen. Relativ stabil geblieben bei heute 7 Prozent, ist der Anteil der KMU, welche ihre wirtschaftliche Situation als schlecht bis sehr schlecht beurteilen. Knapp 30 Prozent schauen neutral auf die eigene Situation. Die Einschätzung ist dabei unabhängig von der Unternehmensgrösse. Ob unter oder über 10 Millionen Umsatz, die Einschätzung bleibt mehr oder weniger gleich. Im vergangenen Jahr hatten wir deutliche Unterschiede in der Wahrnehmung feststellen können; kleinere KMU haben die eigene wirtschaftliche Lage um bis zu 30 Prozentpunkte weniger als gut bis sehr gut taxiert (Abbildung 6, Seite 9).

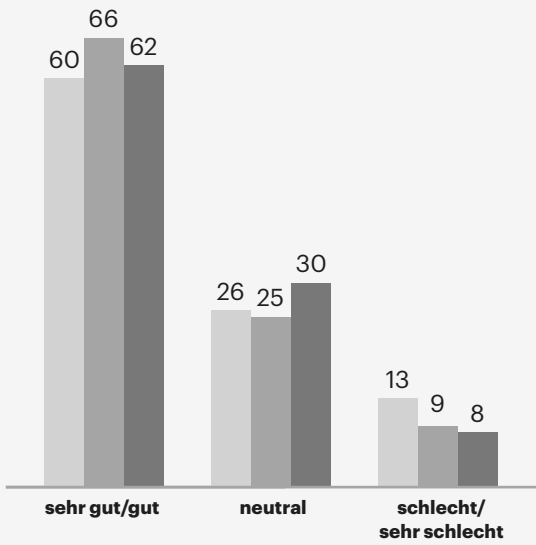


Abbildung 5:

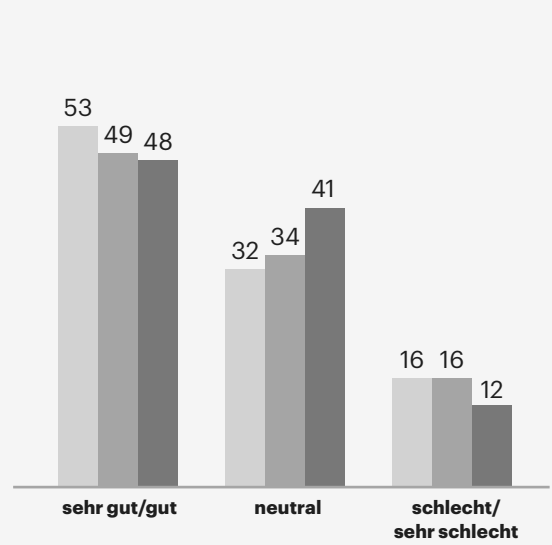
**Wie beurteilen Sie die aktuellen wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen in der Schweiz heute und in zwölf Monaten?**

Prozentuale Werte

**Aktuell**



**In den nächsten 12 Monaten**



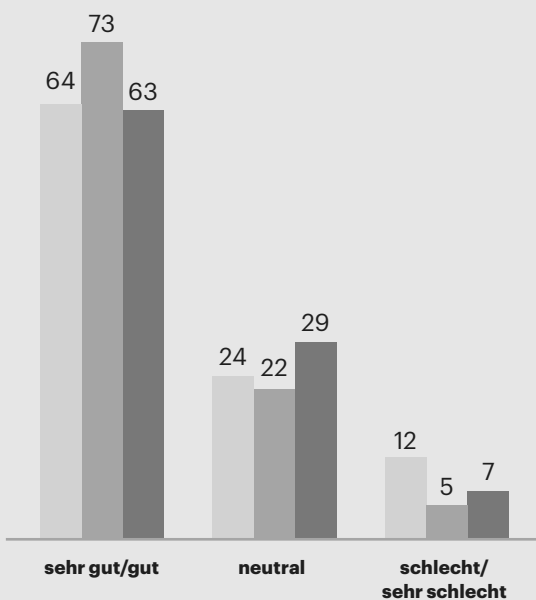
● 2021 ● 2022 ● 2023

Abbildung 6:

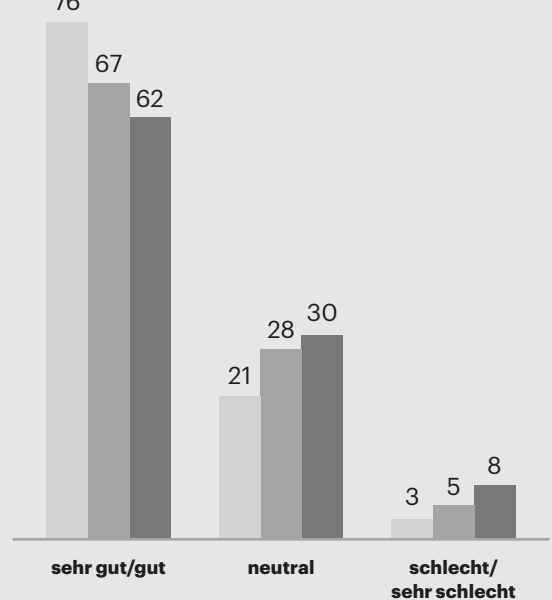
**Wie beurteilen Sie die Wirtschaftslage Ihres Unternehmens, aktuell und in 3 Jahren?**

Prozentuale Werte

**Aktuell**



**In den nächsten 3 Jahren**



● 2021 ● 2022 ● 2023

Besorgniserregender ist aber weniger die Einschätzung der aktuellen Lage als der Ausblick. Seit drei Jahren verzeichnen wir einen Rückgang derjenigen KMU, welche die eigene Wirtschaftslage in den nächsten 3 Jahren als gut bis sehr gut bezeichnen. Im Jahr 2021 waren es noch 76 Prozent, im Jahr 2023 nur noch 62 Prozent. Der Anteil derjenigen Unternehmen, welche die Aussichten als schlecht bis sehr schlecht beschreiben, ist bei niedrigen acht Prozent. In den Pandemie Jahren hatten wir berichtet, dass Unternehmen erstaunlich gut mit der Krise zurechtkommen, die Mehrheit weiter Wachstum und positive Margenentwicklungen verzeichnete und viele die Pandemie als kurzfristige Erscheinung bezeichnet haben, respektive die Auswirkungen als gering beurteilten. Diese Einschätzung und die Erkenntnis, dass viele KMU sich selbst als gut gewappnet sehen, um die multiplen Krisen zu meistern, hat viele optimistisch auf die eigenen Entwicklungsmöglichkeiten schauen lassen. Hat sich diese Einschätzung als falsch erwiesen? Haben sich die Nachwehen der Pandemie und der anderen Krisenherde wie der Ukraine-Krieg und die Rohstoff-/Energieknappheit und -preise doch negativer ausgewirkt mittelfristig? Sind andere Herausforderungen dafür verantwortlich?

## 62 Prozent der Schweizer KMU beurteilen ihre künftige wirtschaftliche Lage als gut bis sehr gut – 14 Prozentpunkte weniger als noch im Jahr 2021, dem Pandemiejahr.

Ein Blick auf die Umsatzentwicklung in den letzten 12 Monaten erlaubt keine direkten Rückschlüsse. In beiden Jahren haben rund 60 Prozent der Unternehmen positive Umsatzentwicklung gemeldet. Ebenfalls stabil geblieben ist die Verteilung der KMU in Bezug auf unter unterschiedliche Wachstumskorridore (Abbildung 7).

Abbildung 7:

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

#### Prozentuale Werte

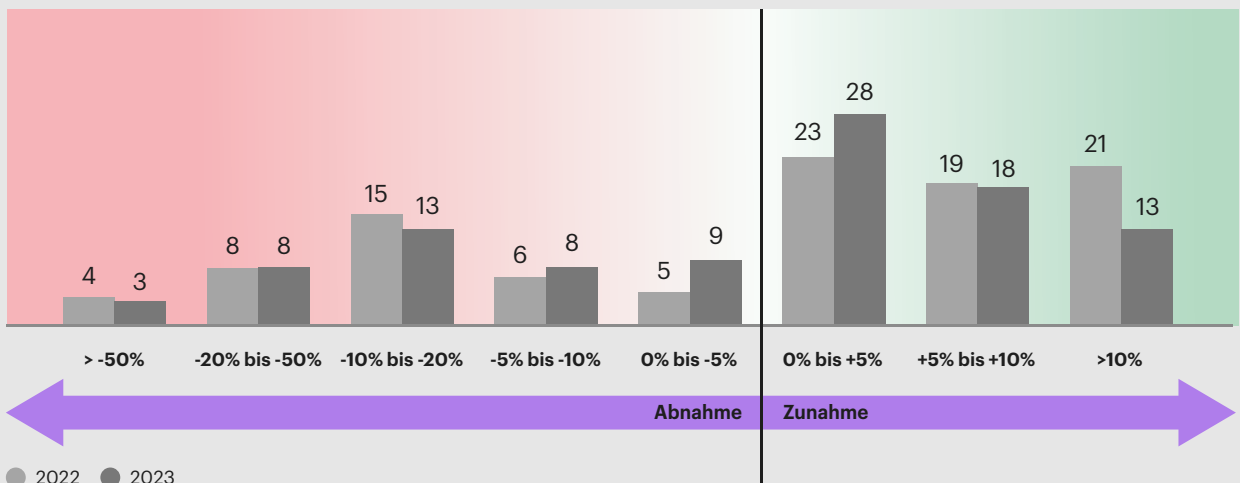
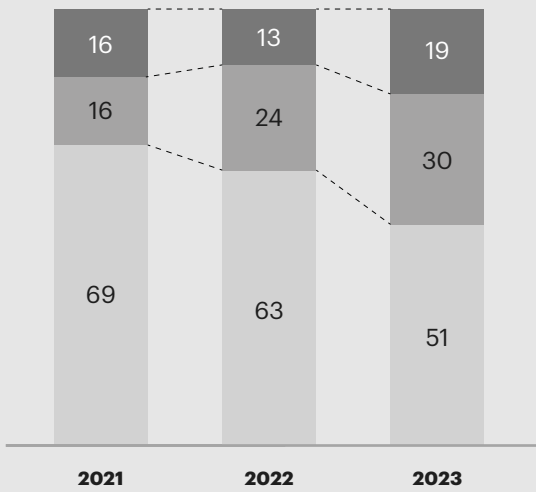


Abbildung 8:

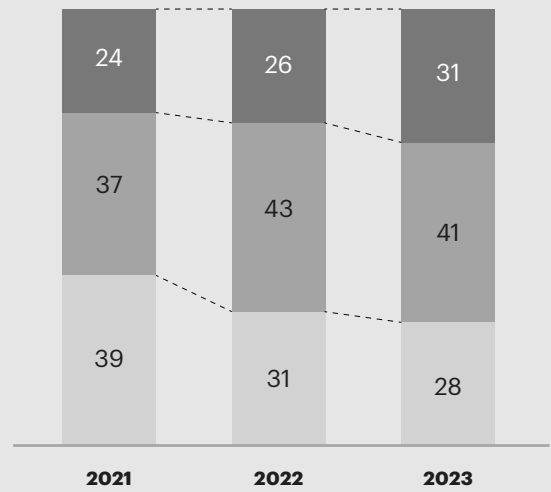
**Wie werden sich die folgenden Kennzahlen Ihres Unternehmens im laufenden Jahr entwickeln?**

Prozentuale Werte

**Umsatz insgesamt**



**Umsatzrendite**



● steigen ● gleich ● sinken

**Seit 2021 fällt der Anteil der KMU, die steigende Umsätze und Margen erwarten kontinuierlich.**

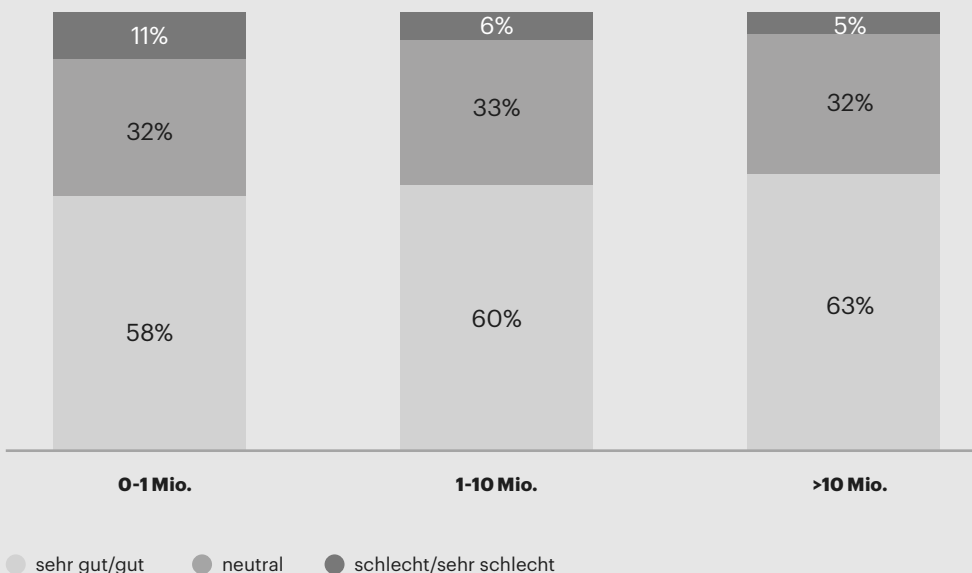
Die verhaltene Einschätzung der eigenen wirtschaftlichen Lage scheint die finanzielle Entwicklung im aktuellen Finanzjahr zu widerspiegeln. Der Anteil der KMU, die steigende Umsätze und Margen erwarten für das aktuelle Jahr ist über die letzten 3 Jahre kontinuierlich zurückgegangen. Knapp die Hälfte erwartet noch steigende Umsätze gegenüber noch 69 Prozent im Jahr 2021. Margensteigerungen erwarten gerade einmal noch 28 Prozent der befragten KMU. Diese Entwicklung gilt es zu verfolgen. Es scheint als hätten Schweizer KMU das Jahr 2022 gut überstanden, Anzeichen sind vorhanden, dass 2023 ein schwierigeres Jahr für den Schweizer Mittelstand zu sein scheint (Abbildung 8).

Die schlechteren Aussichten können als Hinweis verstanden werden, dass trotz Krisenfestigkeit, das makroökonomische und geopolitische Umfeld den Schweizer KMU mehr Mühe bereitet als noch in den vergangenen Jahren. Hier gilt jedoch, dass grössere Unternehmen scheinbar etwas positiver gestimmt sind als Kleinere. Während 63 Prozent der KMU mit über 10 Millionen Umsatz ihre künftige wirtschaftliche Lage als gut bis sehr gut einschätzen, ist dieser Anteil bei KMU mit unter einer Million Umsatz bei 58 Prozent (Abbildung 9).

In Summe lässt sich festhalten, dass Schweizer KMU weniger optimistisch sind in Bezug auf ihre eigene wirtschaftliche Lage und das wirtschaftspolitische Umfeld. Einschätzungen zur Umsatz- und Margenentwicklung sind zurückhaltender und allenfalls erste Anzeichen, dass die multiplen Krisen den Schweizer KMU doch zu schaffen machen, nachdem wir in den vergangenen Jahren deutlich mehr Optimismus gespürt hatten.

Abbildung 9:  
**Wie beurteilen Sie die wirtschaftliche Lage Ihres Unternehmens in drei Jahren?**

Prozentuale Werte



### 03 Unveränderte Sicht auf makro- und mikro-ökonomische Herausforderungen

Schweizer KMU blicken verhaltener auf die Zukunft als in vergangenen Jahren. Jahre, die sie trotz multipler Krisensituationen insgesamt gut gemeistert zu haben scheinen. Die Studien der vergangenen Jahre haben gezeigt, dass Schweizer KMU durchaus in der Lage sind auch in schwierigen Jahren positive Ergebnisse zu erzielen und den makro- und mikroökonomischen Herausforderungen zu trotzen. Wesentliche Gründe dafür waren gemäss unserer Studie drei Faktoren.

Erstens war eine Mehrheit der Unternehmen grundsätzlich gut auf Krisen vorbereitet. Zweitens waren die KMU weniger stark als angenommen von Krisen wie der Pandemie und dem Ukraine-Krieg betroffen und haben die Auswirkungen auch eher als kurzfristig erachtet. Drittens wurden schnell Massnahmen ergriffen, wie beispielsweise COVID-19-Kredite, mit denen die potenziellen Auswirkungen abgefedert wurden. In Anbetracht dieser Erkenntnisse der vergangenen Jahre, interessiert uns insbesondere, welche Faktoren für den pessimistischeren Ausblick verantwortlich sind und welche Herausforderungen die Schweizer KMU beschäftigen. Welche konjunkturellen Risiken sehen sie in den nächsten 12 Monaten? Was beeinflusst ihre wirtschaftliche Lage am entscheidendsten?

**Hohe Energie- und Rohstoffpreise verbleiben das bedeutendste konjunkturelle Risiko für Schweizer KMU, auch wenn die Bedeutung gegenüber dem Vorjahr zurückgegangen ist.**

Zum Zeitpunkt der letztjährigen Umfrage wurden hohe Energie- und Rohstoffpreise als zentralstes Konjunkturrisiko gesehen. Das hat uns damals nicht überrascht in Anbetracht des Konfliktes zwischen der Ukraine und Russland, mit weitreichenden Konsequenzen für die Versorgungssicherheit mit Gas in ganz Europa. Mittlerweile hat sich die Situation drastisch entschärft, der Gaspreis hat sich wieder im Fünfjahresdurchschnitt eingependelt seit Beginn 2023. Nichtsdestotrotz erachten 62 Prozent der Schweizer KMU hohe Energie- und Rohstoffpreise als grösstes Konjunkturrisiko in den nächsten 12 Monaten. Mit knapp 22 Prozentpunkte weniger als im letzten Jahr verbleibt das Thema aber nach wie vor an erster Stelle. Rohstoffverfügbarkeit, letztes Jahr noch Konjunkturrisiko Nummer zwei mit 63 Prozent Nennung, wird von Schweizer KMU dieses Jahr als deutlich weniger zentral eingestuft. Noch 31 Prozent der teilnehmenden KMU erachten das Thema als zentrales Konjunkturrisiko.

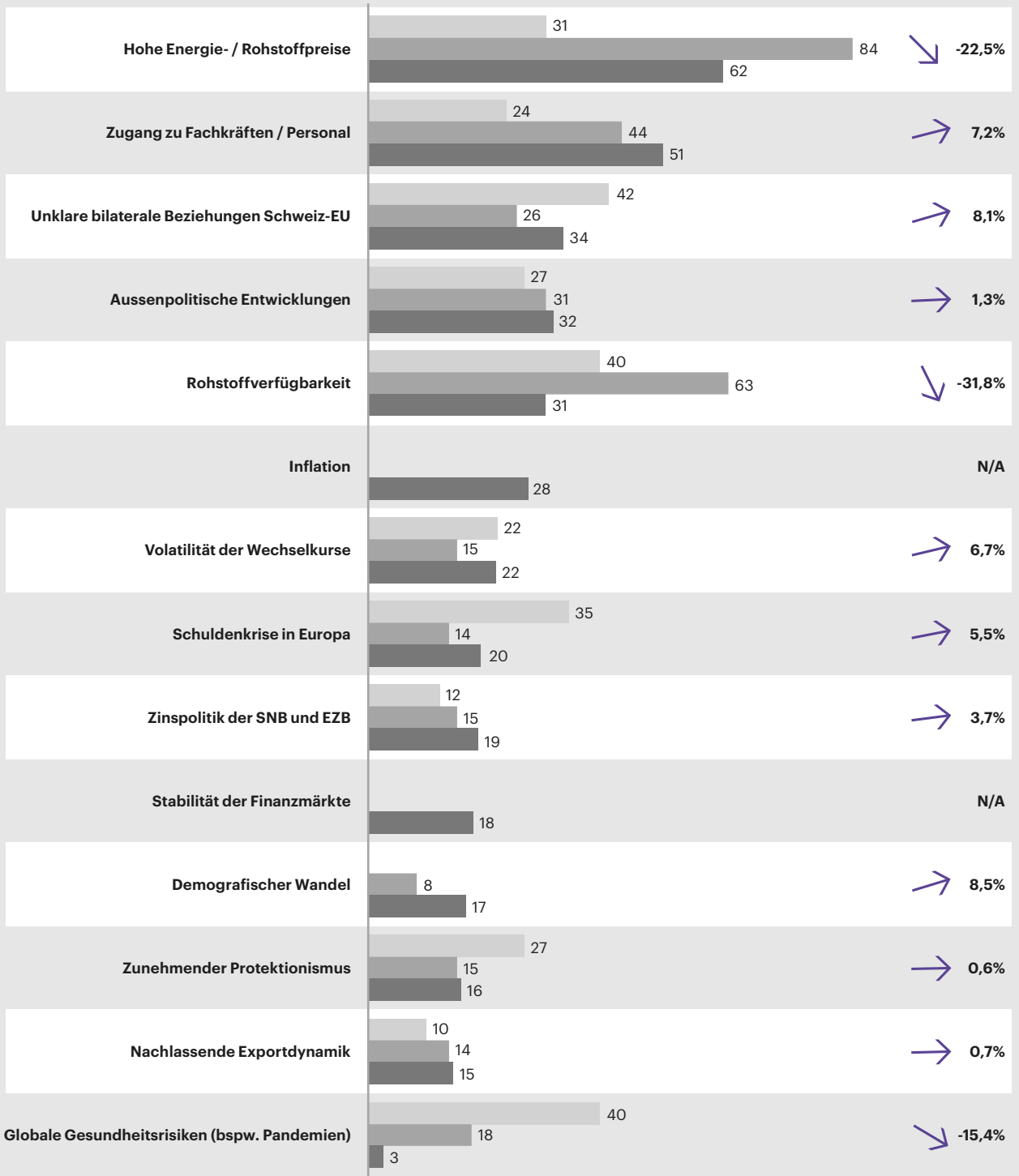
Seit Jahren an Bedeutung gewinnt jedoch das Thema Zugang zu Fachkräften und Personal. Im Jahr 2021 noch von 24 Prozent, im Jahr 2022 schon von 44 Prozent, wird das Thema heute von 51 Prozent der KMU als grosses Konjunkturrisiko erachtet. Das erstaunt nicht. Quer über die Branchen der befragten Unternehmen hinweg, tun sich KMU schwer, Fachkräfte zu akquirieren und zu halten. Mit zunehmendem globalen Wettbewerb nach Talenten mit wichtigen Fähigkeiten im Bereich Technologie und Digitalisierung, der historisch niedrigen Arbeitslosenquote und dem voranschreitenden demografischen Wandel verknappt sich das Angebot deutlich. Hohe Nachfrage, trifft auf geburtschwache Jahrgänge und die Babyboomer gehen in Rente. Gemäss dem Bundesamt für Statistik waren Ende 2022 über 120'000 Stellen unbesetzt. Betroffen sind davon alle Branchen, sei es die verarbeitende Industrie, das Gesundheitswesen, das Gastgewerbe aber auch in der Informatik oder im Baugewerbe.

Abbildung 10:

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

Prozentuale Werte, Mehrfachnennung möglich

Veränderung  
zum Vorjahr



● 2021 ● 2022 ● 2023

Genau beobachtet werden auch weiterhin die potenziellen Konjunkturrisiken mit geopolitischem Kontext. Der anhaltende Ukraine-Krieg, die nach wie vor wenig entspannte Situation im süd pazifischen Raum, verursachen weiterhin Sorge. Die in der Vergangenheit erfahrenen und immer noch anhaltenden Disruptionen in globalen Wertschöpfungsketten sind teilweise Resultat dieser Spannungen. Ebenfalls ein geopolitisches Thema, und nach wie vor nicht gelöst, ist die Beziehung der Schweiz zur EU. Die unklaren Beziehungen zur EU rangieren mit 34 Prozent der Nennungen auf Platz drei der wichtigsten Konjunkturrisiken. Aussenpolitische Entwicklungen mit 32 Prozent auf Platz vier. Beide Themen haben gegenüber Vorjahr um zwischen sieben und acht Prozent an Bedeutung gewonnen.

Interessant ist, dass finanz- und währungsökonomische Themenkomplexe zwar wichtiger werden, aber nicht unter den wichtigsten Konjunkturrisiken rangieren. Inflation ist mit 28 Prozent der Nennungen auf Platz sechs der wichtigsten Konjunkturrisiken, die Schuldenkrise in Europa scheint ausgestanden und wird von lediglich 20 Prozent als Konjunkturrisiko gesehen, Zinspolitik der SNB und EZB sowie Stabilität der Finanzmärkte von 19 Prozent und 18 Prozent. Dies mag damit zusammenhängen, dass diese Themen zum einen weniger greifbar sind und weniger direkte Effekte bei den Schweizer KMU verursachen. Abgeschlagen auf dem letzten Platz und mit nur noch 3 Prozent Nennung sind globale Gesundheitsrisiken. Von diesen scheint aus Sicht der Schweizer KMU keine Gefahr mehr auszugehen in den nächsten 12 Monaten (Abbildung 10, Seite 14).

Während sich also in Bezug auf die wichtigsten Konjunkturrisiken wenig getan hat in den letzten 12 Monaten, sind auch die Themen, welche die wirtschaftliche Entwicklung Schweizer KMU am meisten beeinflussen ähnlich geblieben.

Die Preisentwicklung ist der Faktor, dem der Schweizer Mittelstand mit 87 Prozent Nennung die höchste Bedeutung beimisst, die eigene wirtschaftliche Lage negativ zu beeinflussen. Komplettiert werden die Top 4 mit den Themen Cyber- und Datensicherheit, geopolitische Entwicklungen und Beherrschung von technologischen Trends.

## **Preisentwicklung, Cyber- und Datensicherheit, geopolitische Entwicklungen und das Beherrschen technologischer Trends beeinflussen die wirtschaftliche Lage Schweizer KMU am meisten.**

Nach wie vor scheint aus Sicht der KMU das Thema Preise und Inflation, wahrscheinlich mit primärem Bezug zu Energie- und Rohstoffpreisen nicht ausgestanden. Das erstaunt wenig. Die letzten zwei Jahre haben verdeutlicht, dass Preise innert kürzester Zeit sehr volatil sein können. Zudem herrscht vor allem in Euroraum aber auch in Nordamerika trotz drastischer Interventionen der Nationalbanken weiterhin im längerfristigen Durchschnitt hohe Inflation. KMU müssen mit dieser Volatilität umgehen, respektive die richtigen Mittel finden volatile Preise abzufedern, sei es durch Weiterreichung an Kunden oder Nutzung von Finanzinstrumenten.

Das zweitwichtigste Thema, Cyber- und Datensicherheit, hat ebenfalls weiter an Bedeutung gewonnen. 84 Prozent der Schweizer KMU messen dieser Herausforderung hohe Bedeutung zu. Eng damit verbunden auch dem Beherrschen technologischer Trends (74 Prozent). Die technologische Entwicklung und Digitalisierung und damit verbunden die Bedeutung von Daten nimmt weiter zu. Die Geschwindigkeit und das Ausmass mit der sich Technologien wie beispielsweise künstliche Intelligenz entwickeln, ist atemberaubend. KMU aber auch Grosskonzerne tun sich bisweilen schwer der Entwicklung zu folgen und sind gefordert abzuleiten, welche Chancen und Gefahren sich daraus ergeben für das eigene Geschäft (Abbildung 11, Seite 16).

Abbildung 11:

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

Prozentuale Werte  
inklusive Mehrfachnennungen

Veränderung  
zum Vorjahr



Demographischer Wandel hat als Einflussfaktor auf die wirtschaftliche Lage stark an Bedeutung gewonnen, was nicht erstaunt vor dem Hintergrund des anhaltenden Fachkräftemangels. Ebenso an Bedeutung gewonnen hat das Thema Nachfolgeplanung. Die Babyboomer gehen in Rente. Stellen, aber auch die Nachfolge ganzer Unternehmen müssen neu überdacht und besetzt werden. Der bereits angesprochene Fachkräftemangel trägt zu dieser Thematik sicherlich wesentlich bei.

Ein weiterer Faktor, welcher deutlich wichtiger geworden zu sein scheint, ist die Sorge über mehr Nationalismus und Protektionismus. Global verzeichnen wir sicherlich seit Ausbruch der Pandemie, aber auch schon vorher, eine zunehmende Verhärtung der politischen Fronten und eine Stärkung national orientierter Parteien. Das betrifft nicht nur beispielsweise Deutschland, wo die Alternative für Deutschland (AFD) starken Zuwachs erfährt, sondern auch skandinavische Länder, wie Finnland oder Schweden, in denen seit kurzem eher national orientierte Parteien die Regierungen stellen.

Insgesamt lässt sich jedoch festhalten, dass Schweizer KMU die Herausforderungen in Bezug auf konjunkturelle Risiken sowie Faktoren, welche die eigene wirtschaftliche Lage am meisten beeinflussen, nicht wesentlich verändert haben gegenüber Vorjahr, mindestens nicht was die Rangierung einzelner Faktoren betrifft. Die etwas pessimistischere Sicht der KMU auf die Zukunft mag eher mit deren erwartetem Einfluss zusammenhängen. Allenfalls liegt es aber auch daran, dass Schweizer KMU, die sich aus oben genannten Gründen als ziemlich resilient erwiesen haben in den letzten Jahren, doch mehr Mühe bekunden, den Herausforderungen entsprechend zu begegnen.

Die insgesamt hohe Resilienz in der Vergangenheit haben wir in der diesjährigen Studie zum Anlass genommen, dem Thema Widerstandsfähigkeit der Schweizer KMU vertieft nachzugehen. Wir wollten von den Schweizer KMU wissen, was sie unter Widerstandsfähigkeit verstehen, was es bedeutet und mit welchen Massnahmen sie auf verschiedene Krisensituationen reagieren. Das nachfolgende Kapitel verschafft einen vertieften Einblick in das Thema Resilienz/Widerstandsfähigkeit der Schweizer KMU.



## 04 Widerstandsfähigkeit der Schweizer KMU – Mythos oder Realität?

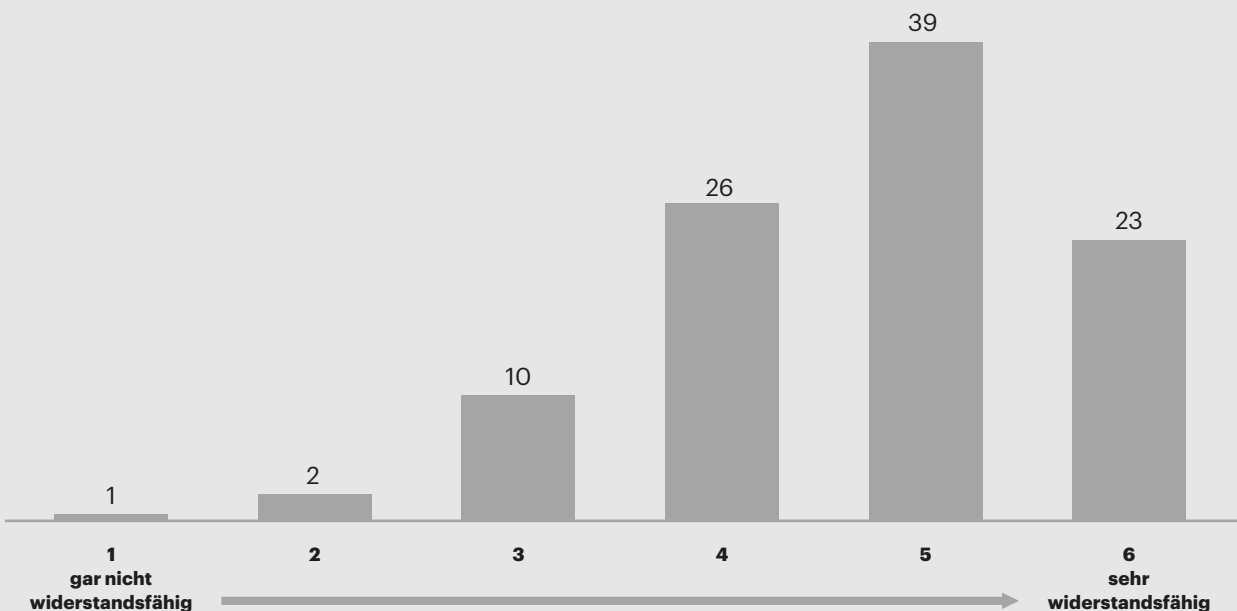
In Zeiten anhaltender, aufeinanderfolgender Krisensituationen ist es besonders wichtig, dass Unternehmen eine hohe Resilienz oder Widerstandsfähigkeit entwickeln, um den Herausforderungen entgegenzuwirken und Chancen in Krisensituationen zu nutzen. Widerstandsfähigkeit beschreibt in diesem Kontext die Fähigkeit von Unternehmen angemessen auf Krisensituationen zu reagieren, um mindestens deren Auswirkungen auf das Unternehmen zu mindern, im besten Falle ganz zu verhindern oder zu profitieren. Es geht dabei beispielsweise nicht nur um Sicherstellung der Versorgung mit Rohstoffen und wichtigen Vorprodukten, um Disruptionen in der Wertschöpfungskette entgegenzuwirken, sondern insbesondere auch um die Gestaltung nachhaltiger Businessmodelle. Letzteres ist insbesondere wichtig, um das eigene Unternehmen gegenüber globalen Megatrends wie dem demografischen Wandel, der erhöhten Sensibilität in Bezug auf Klima- und Umweltschutz oder der anhaltenden Digitalisierung strategisch gut zu positionieren.

**62 Prozent der Schweizer KMU erachten sich als widerstandsfähig bis sehr widerstandsfähig mit Bezug auf die aktuellen, multiplen Krisensituationen.**

Abbildung 12:

**Wie widerstandsfähig ist Ihr Unternehmen in Bezug auf die aktuellen, multiplen Krisen?**

Prozentuale Werte



1= gar nicht widerstandsfähig / 6 = sehr widerstandsfähig

Bessere Vorbereitung auf Krisen und generelle Stärkung der betrieblichen Widerstandsfähigkeit scheint für eine Mehrheit der KMU ein wichtiges Thema zu sein. 49 Prozent der befragten KMU erachten Widerstandsfähigkeit bereits als integrierten Bestandteil ihrer Strategie. Weitere 27 Prozent melden, dass sie mindestens aktiv daran arbeiten und nur ein Viertel arbeitet nicht aktiv an einer Strategie. Konsequenterweise bezeichnen sich 62 Prozent der KMU als widerstandsfähig bis sehr widerstandsfähig in Bezug auf die aktuelle, multiple Krisensituation. Einige dürften weitere Hausaufgaben zu machen haben, während sehr wenige, nur knapp 3 Prozent, sich als eher wenig bis gar nicht widerstandsfähig erachten. Die vergangenen Jahre mit Pandemie, Kriegen und damit einhergehenden Disruptionen von Wertschöpfungsketten und Verwerfungen an Energie- und Rohstoffmärkten dürften viele Schweizer KMU stark sensibilisiert haben (Abbildung 12, Seite 17).

Strategische Zielsetzung der Stärkung der Widerstandsfähigkeit sind dabei nicht in allererster Linie finanzielle Kenngrössen, sondern im Zentrum stehen Kunden und Mitarbeitende. Für 75 Prozent der Schweizer KMU ist Kundenzufriedenheit der mit Abstand entscheidendste Faktor, an dem die eigene Widerstandsfähigkeit bemessen wird. Gefolgt von Mitarbeiterzufriedenheit mit 48 Prozent. Beide Faktoren sind entscheidende Voraussetzungen die eigene wirtschaftliche Situation nachhaltig zu sichern. Finanzielle Kenngrössen finden sich dann aber ebenfalls unter den Top 5. An Margenstabilität (45 Prozent), finanzieller Flexibilität (44 Prozent) und Umsatzwachstum (40 Prozent) lässt sich Widerstandsfähigkeit in Krisensituationen real messen, deswegen erstaunt es nicht, dass Unternehmen diese Kenngrössen als zentrale Bezugsgrössen für Widerstandsfähigkeit erachten. Interessant ist, dass beispielsweise Marktanteilswachstum, Wachstum auf Kosten der Konkurrenz, eine untergeordnete Rolle spielt und man insgesamt eher auf Wachstum mit dem Markt setzt.

Erhöhte betriebliche Widerstandsfähigkeit gegenüber Krisen ist dabei ein vielschichtiges und komplexes Thema. Unterschiedliche Herausforderungen und Krisen bedürfen anderer Massnahmen. Die dringlichsten Themen, welche Schweizer KMU adressieren müssen, sind nicht überraschend und widerspiegeln die Sicht auf die grössten konjunkturellen Risiken und diejenigen Faktoren, welche die wirtschaftliche Lage der KMU am meisten beeinflussen. Drei Kernherausforderungen oder Krisen haben Schweizer KMU am meisten betroffen in der kürzeren Vergangenheit, respektive werden sie auch in Zukunft stark betreffen (Abbildung 13, Seite 19):

- Mangelnder Zugang zu Fachkräften und Personal
- Verfügbarkeit von Rohstoffen und Energie
- Steigende Kosten für Rohstoffe, Energie sowie Transport und Logistik

## **46 Prozent der Schweizer KMU waren von steigenden Rohstoff- und Energiekosten betroffen bis stark betroffen, 41 Prozent von steigenden Transport- und Logistikkosten.**

Preisentwicklung hat für Schweizer KMU die höchste Bedeutung in Bezug auf die eigene wirtschaftliche Entwicklung. Das scheint nicht zuletzt damit zusammenzuhängen, dass 46 Prozent der befragten KMU von Rohmaterial- / Energiekostensteigerungen betroffen oder stark betroffen waren, aber auch von steigenden Transport- und Logistikkosten (41 Prozent). Beide Themen werden die Schweizer KMU auch in Zukunft betreffen (47 Prozent, 39 Prozent). Nicht nur Preise waren ein Problem oder werden es bleiben, sondern auch die Verfügbarkeit. Rund ein Drittel der KMU gibt an, betroffen oder stark betroffen gewesen zu sein von Rohstoff- und Materialverfügbarkeit, 39 Prozent gehen von künftigen Schwierigkeiten aus.

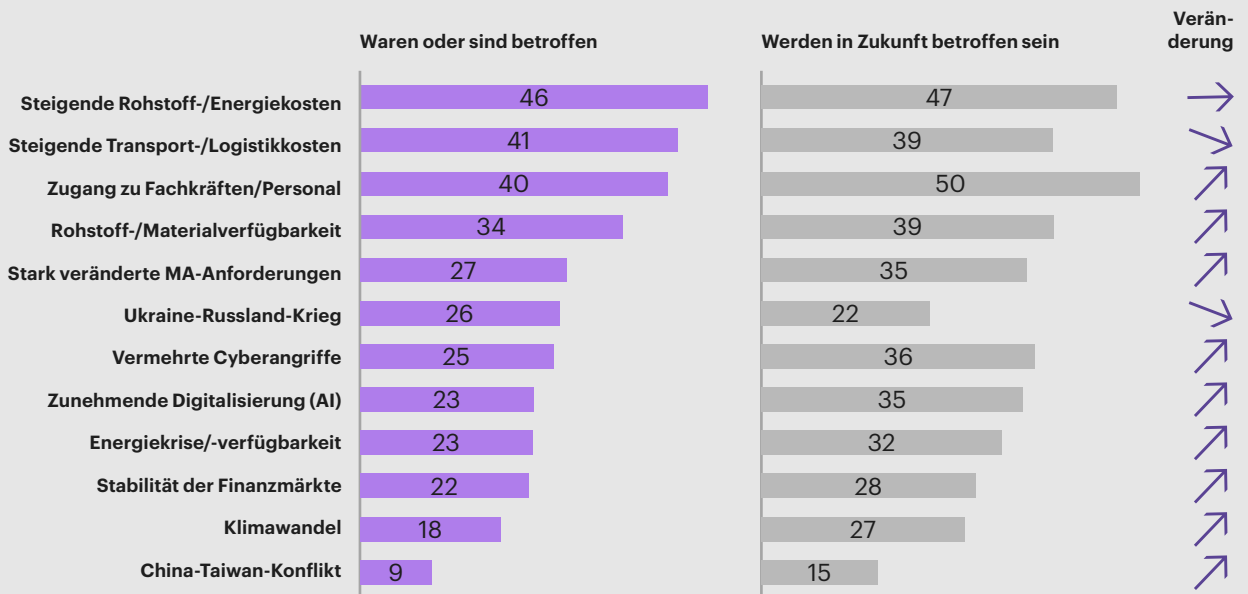
Vom Fachkräftemangel waren ebenfalls 40 Prozent der KMU betroffen bis stark betroffen. Hier wird sich die Lage weiter zuspitzen. Die Hälfte der KMU meldet, dass sie in der Zukunft betroffen bis stark betroffen sein werden vom Fachkräftemangel.

Interessanterweise sind Cyberangriffe ebenfalls ein grosses Thema und werden es auch bleiben. 25 Prozent melden von der Thematik betroffen zu sein, 36 Prozent gehen von künftigen Problemen aus. Nicht erstaunlich, dass das Thema Cyber- und Datensicherheit ein Top 3 Faktor ist im Hinblick auf die künftige wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens. Mit voranschreitender Digitalisierung, vermehrter Migration von Anwendungen in die Cloud und steigender und immer professionelleren Cyberangriffen wird das Thema an Bedeutung gewinnen.

Abbildung 13:

**Von welchen Krisen war oder ist Ihr Unternehmen stark betroffen und welche Krisen und Herausforderungen werden Sie in Zukunft stark beschäftigen?**

In Prozent, inkl Mehrfachnennungen



Deckungsgleich mit diesen Beobachtungen ist auch, wenn wir die Unternehmen danach fragen, ob Sie in den Krisen und Herausforderungen eher eine Chance oder Gefahr sehen. Die grösste Gefahr geht aus Sicht der KMU definitiv von vermehrten Cyberangriffen, steigenden Rohstoff- und Energiekosten und -verfügbarkeit, sowie vom Fachkräftezugang aus. In den veränderten Anforderungen der Mitarbeitenden sowie beispielsweise auch der Digitalisierung sehen Schweizer KMU in der Tendenz eher eine Chance als eine Gefahr.

Nicht jede Krise und Herausforderung bedarf aber derselben Beachtung und desselben Lösungsansatzes, um gezielt die Widerstandsfähigkeit zu erhöhen. Während Schweizer KMU insgesamt mit 62 Prozent melden gegenüber den aktuellen Krisen widerstandsfähig bis sehr widerstandsfähig zu sein, unterscheidet sich das je nach Art der Krise leicht (Abbildung 14, Seite 20).

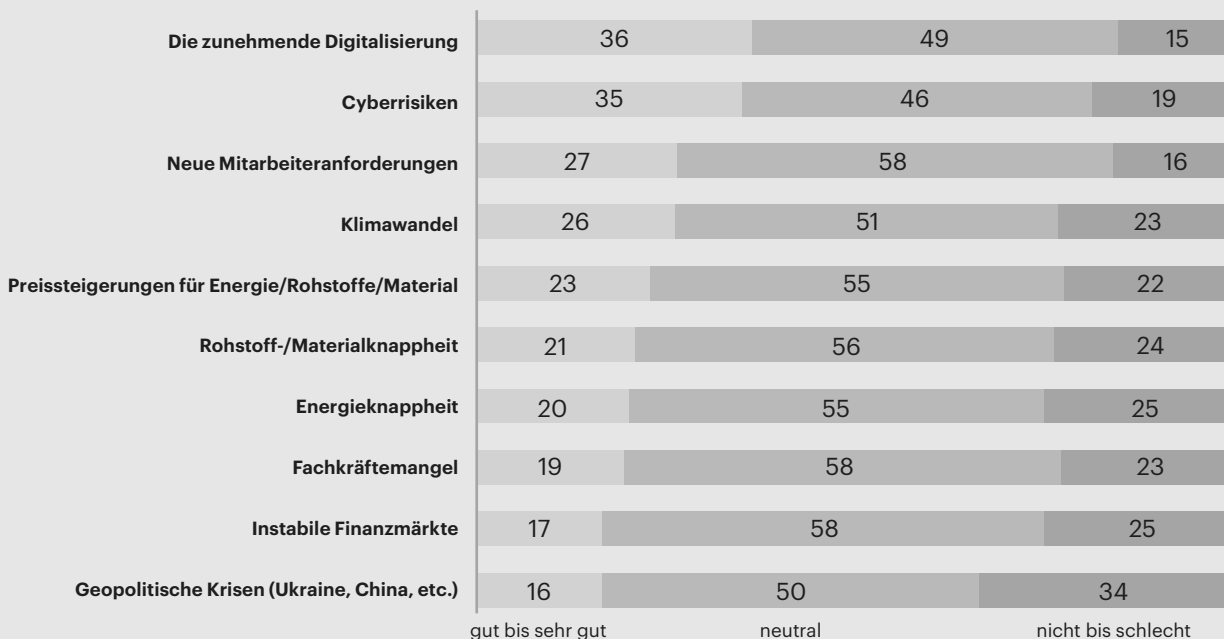
Insbesondere auf die seit Jahren andauernde Herausforderungen wie die Digitalisierung und die damit verbundenen datenbezogenen Risiken scheinen viele KMU bereits heute gut bis sehr gut vorbereitet zu sein. 36 Prozent sind auf die Herausforderungen der Digitalisierung gut bis sehr gut vorbereitet, 35 Prozent auf damit verbundene Cyberrisiken. Das ist positiv zu werten vor dem Hintergrund, dass gerade kleinere Unternehmen oft keinen Zugang zu den aktuellen Trends und Technologien haben, diese oft mit relativ gesehen hohen Investitionen verbunden sind und die notwendigen Fachkräfte dafür verfügbar sein müssen. Kehrseite ist jedoch, dass 15 bis 19 Prozent melden, nach wie vor unzureichend bis schlecht auf die digitalen Herausforderungen und Cyberrisiken vorbereitet zu sein. Ebenso sind nur rund 20 bis 23 Prozent der Schweizer KMU gut bis sehr gut vorbereitet auf weiter steigende Rohstoff- und Energiepreise sowie deren Verfügbarkeit.

Um den aktuellen Herausforderungen entgegenzuwirken und die Widerstandsfähigkeit zu stärken ergreifen Schweizer KMU eine Vielzahl verschiedener Massnahmen.

Abbildung 14:

**Wie gut ist Ihr Unternehmen auf verschiedene aktuelle Herausforderungen und Krisen vorbereitet?**

Prozentuale Werte



**Nur um die 20 Prozent der Schweizer KMU sind gut bis sehr gut vorbereitet auf die Herausforderungen in Bezug auf Energie- und Rohstoffpreissteigerungen und -knappheit.**

Wichtigste Massnahme ist die Anpassung von Prozessen, die 38 Prozent der Schweizer KMU ergriffen haben. In Anbetracht der grössten Herausforderungen, die es zu meistern gilt, ist damit sicherlich in erster Linie gemeint Prozesse effizienter und einfacher zu gestalten und wenn möglich zu digitalisieren und zu automatisieren, nicht zuletzt, um damit dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken.

Ebenfalls wichtig sind Investitionen in Innovation. Der Standort Schweiz und die KMU leben in vielen Branchen von Differenzierung über Innovation. Damit dürfen zum einen sicherlich Investitionen in Produkte und Technologien verstanden werden, aber ebenso Investitionen in Prozessinnovation.

Anpassung von Kunden- und Preisstrategien sind mit 31 Prozent ebenfalls eine wichtige Massnahme. Ebenso die Anpassung von Personalstrategien mit 25 Prozent. Keine überraschenden Massnahmen in Zeiten von Inflation, Preissteigerungen bei Rohstoffen und Energie und dem Fachkräftemangels.

**Schweizer KMU reagieren insbesondere mit Prozessanpassungen, mehr Investitionen in Innovation und Anpassung von Kunden-, Preis- und Personalstrategien auf aktuelle Herausforderungen.**

Einschneidendere Massnahmen wie eine Anpassung des Geschäftsmodells spielen eine weniger wichtige Rolle. Nur 21 Prozent der KMU haben in Anbetracht der aktuellen Krisen Anpassungen vorgenommen. Wenn man die KMU jedoch fragt, inwiefern sie ihr Geschäftsmodell umgestellt haben, melden immerhin 44 Prozent, dass sie verstärkt neue Absatzkanäle und Kunden bearbeiten als Reaktion auf die aktuellen Krisen. 39 Prozent melden, dass sie ihr Wertschöpfungsketten flexibilisieren und 38 Prozent, dass sie verstärkt digitale Kanäle nutzen, um Kunden zu adressieren. Die Vermutung liegt nahe, dass unter Geschäftsmodell sehr unterschiedliche Themen subsumiert werden, nur wenige davon aber tatsächlich direkt mit einer wirklichen Anpassung der Art und Weise wie das Geschäft betrieben wird in Verbindung gebracht werden (Abbildung 15).

Zusätzlich zu einer eher allgemeinen Sicht auf die Massnahmen zur Abfederung der Auswirkungen von Krisen, wollten wir auch spezifisch von den befragten KMU wissen, mit welchen Massnahmen sie dem Inflationsdruck und Lieferengpässen bei Energie, Rohstoffen und Materialpreisen und dem Fachkräftemangel entgegenwirken. Themen die für die KMU hohe Bedeutung haben und eine grosse Herausforderung darstellen.

Hohen Energie- und Rohstoffpreisen ist eine Mehrheit der Schweizer KMU mit Preissteigerungen begegnet (63 Prozent). Gleichzeitig haben aber auch viele versucht die Kosten weiter zu senken, um wettbewerbsfähig zu bleiben. 35 Prozent haben dafür neue, günstigere Lieferanten gesucht und ebenfalls 35 Prozent haben versucht, Produktivitätssteigerungen zu erzielen. Insbesondere letzterer Punkt deckt sich mit den Bemühungen Schweizer KMU Prozessanpassungen vorzunehmen, wie oben bereits beschrieben. Prozessanpassungen werden dann auch in Bezug auf die Preissituation von 28 Prozent der KMU vorgenommen.

Den Lieferengpässen ist man insbesondere mit Aufbau von Lager und Einkauf auf Vorrat begegnet (52 Prozent) oder aber hat versucht Kooperationen mit Lieferanten zu stärken (41 Prozent) und neue Lieferanten aufzubauen (25 Prozent). Weitere Massnahmen beinhalten Anpassungen bei den Produkten und Produktspezifikationen (18 Prozent) oder Prozessanpassungen und -automatisierung (12 Prozent). Um einer möglichen Energiemangellage zu begegnen haben zusätzlich knapp über 50 Prozent der Schweizer KMU versucht ihren Energieverbrauch zu optimieren oder aber haben (30 Prozent) neue Energiequellen für sich erschlossen wie beispielsweise eigene Solaranlagen.

Abbildung 15:

**In welchen Bereichen hat Ihr Unternehmen Massnahmen ergriffen, um aktuellen Krisen und Herausforderungen direkt entgegenzuwirken?**

Prozentuale Werte, inklusive Mehrfachnennungen



Dem Fachkräftemangel begegnet man dadurch, dass Arbeitsmodelle flexibilisiert werden, insbesondere mit Blick auf die Arbeitszeiten (35 Prozent), einer höheren Entlohnung (26 Prozent), was in Zeiten von Inflation durchaus von Arbeitnehmern erwartet wird, durch erweiterte Kandidatensuche (24 Prozent) aber auch durch Ergänzung der Belegschaft mit temporären Arbeitskräften (23 Prozent). Weniger wichtig für KMU sind hier Massnahmen wie die Ausweitung der Home-Office Regelung (1 Prozent) oder zusätzliche Anreize wie Schwangerschaftsurlaub oder Mental-Health-Programme (1 Prozent). Home-Office Regelungen wurden mehrheitlich zu COVID-19-Zeiten bereits gelockert und wir sehen durchaus einen Trend hin zu strikteren Regelungen, um Kollaboration, Innovation und Effizienz zu ermöglichen. Zusätzliche Anreizprogramme erfahren gerade bei Grosskonzernen immer grösserer Beliebtheit sind aber für KMU durchaus schwierig umsetzbar, teilweise aus Kostengründen aber auch aus Gründen der Skalierbarkeit über viele Mitarbeitende hinweg, damit sich beispielweise Mental-Health-Programme kostenoptimiert betreiben lassen (Abbildung 16).

Ein in der Diskussion um die Widerstandsfähigkeit nicht zu unterschätzender Faktor ist aber auch der Schweizer Standort, mit seinen Vor- und Nachteilen. 86 Prozent der KMU schätzen die Bedeutung des Standortes Schweiz im Hinblick auf die eigene Widerstandsfähigkeit als hoch bis sehr hoch ein. Dabei schätzen die KMU insbesondere das stabile wirtschaftliche Umfeld (52 Prozent), die stabilen politischen Verhältnisse (36 Prozent) sowie die stabile Währung (30 Prozent). Mit immerhin 24 Prozent wird auch der Zugang zu hochqualifizierten Fachkräften genannt, der Wert lässt aber in Anbetracht des Fachkräftemangels aufhorchen. Weniger wichtig für Schweizer KMU sind der starke Finanzplatz (4 Prozent) oder der Zugang zu Kapital (6 Prozent) (Abbildung 17, Seite 23).

## 86 Prozent der Schweizer KMU erachten den Standort Schweiz als wesentlichen Faktor in Bezug auf die Stärkung der eigenen, betrieblichen Widerstandsfähigkeit.

Abbildung 16:

**Welche Massnahmen haben Schweizer KMU getroffen, um spezifische Krisen und Herausforderungen für ihr Unternehmen zu mildern? (Top 3 Antworten)**

### Prozentuale Werte

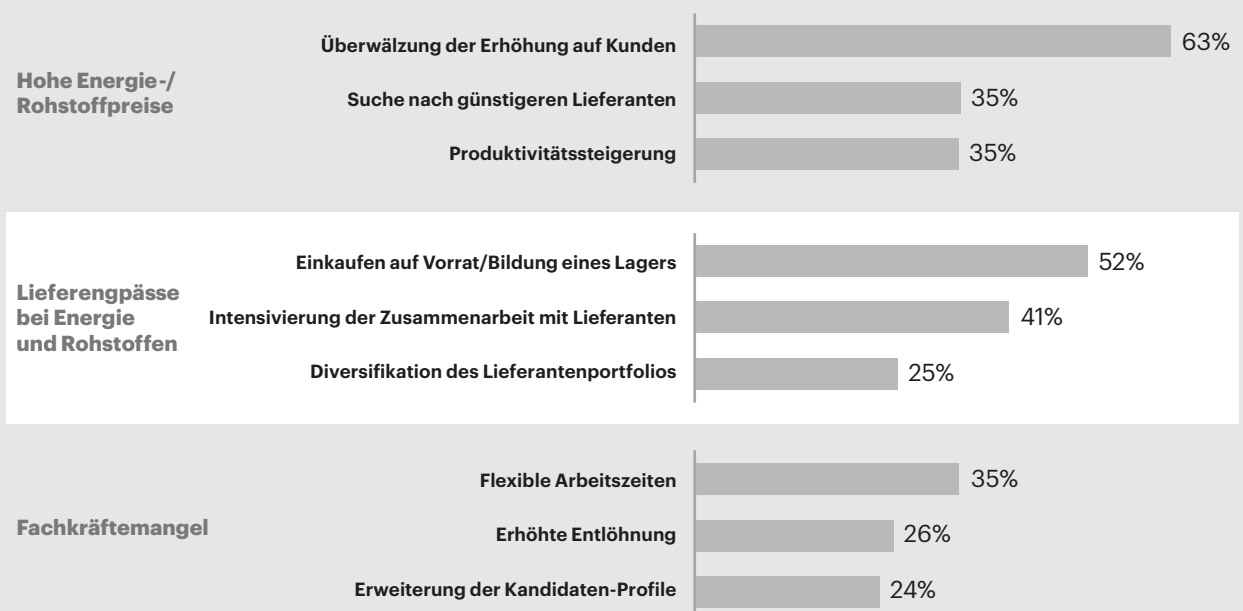
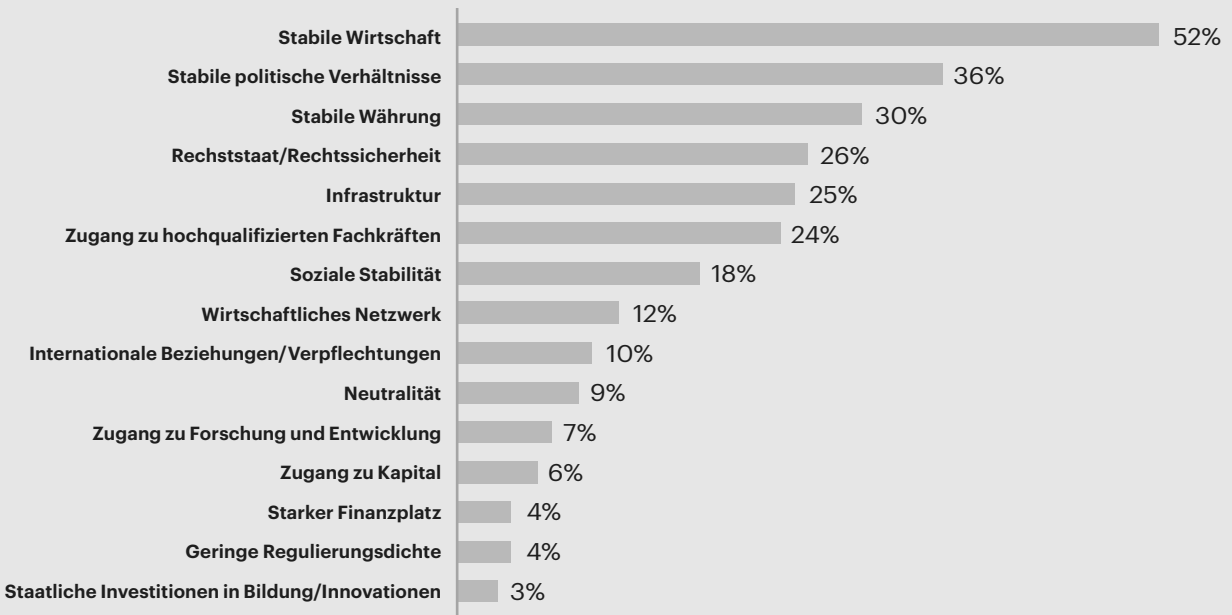


Abbildung 17:

## Welche Faktoren des Standortes Schweiz tragen am meisten zur Stärkung der betrieblichen Widerstandsfähigkeit bei?

Prozentuale Werte, inklusive Mehrfachnennungen



Diesen Standortvorteilen stehen aber auch Nachteile gegenüber. 56 Prozent der Unternehmen nennen hohe Kosten für Fachkräfte als Nachteil in Bezug auf die Stärkung der Widerstandsfähigkeit. Fachkräftemangel im Schweizer Markt ist mit 38 Prozent der Nennungen ebenfalls ein gewichtiger Nachteil. Die zunehmende Regulierung und die regulatorischen Rahmenbedingungen (29 Prozent) runden die Top 3 Nachteile ab.

Abschliessend lässt sich sicherlich festhalten, dass Schweizer KMU Bemühungen unternehmen, die eigene Widerstandsfähigkeit in Anbetracht der aufeinanderfolgenden, teilweise zusammenhängenden Herausforderungen und Krisen, zu stärken. Als grösste Gefahrenherde und damit verbundene Notwendigkeit die eigene Widerstandsfähigkeit zu erhöhen, sehen Unternehmen Preis und Verfügbarkeit von Energie und Rohstoffen sowie von qualifizierten Fachkräften. Sie begegnen diesen Krisen in erster Linie mit Optimierung von Prozessen, Investition in Innovation aber auch gezielten Massnahmen zur Erhöhung der Energieeffizienz, der Vermeidung von Lieferengpässen und Steigerung der eigenen Attraktivität für Arbeitnehmer durch bspw. Lohnerhöhungen oder Flexibilisierung von Arbeitsmodellen.

Unterstützend in den Bemühungen, die eigene Widerstandsfähigkeit zu erhöhen, sind aus Sicht der KMU aber auch die Standortvorteile in der Schweiz. Stabile Verhältnisse, Rechtssicherheit, gute Infrastruktur oder Zugang zu Fachkräften sind nur einige Vorteile, welche genannt werden.

Trotz aktiver Arbeit an der Stärkung der Widerstandsfähigkeit, der bereits beschriebene, etwas pessimistischere Ausblick lässt den Schluss zu, dass die Bemühungen weiterverfolgt werden müssen. Viele der aktuellen Herausforderungen werden KMU weiter beschäftigen und gute Vorbereitung ist ein Muss, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

## 05 Unveränderter Auftrag an die Politik: Beziehungen zur EU stabilisieren

Mit dem Ende der Pandemie stand die Schweizer Regierung etwas weniger im Scheinwerferlicht als noch in den vergangenen zwei Jahren. Die Herausforderungen der KMU bleiben und mit leicht pessimistischeren Blick auf die Zukunft stellt sich auch dieses Jahr wieder die Frage nach den Erwartungen an die Politik. Welche Themen sind relevant für die Schweizer KMU? Was sind die Erwartungen an die Politik (Abbildung 18, Seite 25)?

Seit Jahren dominiert dasselbe Thema und bleibt dennoch weiterhin unzulänglich adressiert aus Sicht der Schweizer KMU; die Beziehungen mit der EU endlich auf ein solides Fundament zu stellen und Klarheit zu schaffen über die künftige Zusammenarbeit. Im Vergleich zu anderen Themen hat es zwar an Bedeutung verloren, verbleibt aber das Thema Nummer eins. Erstaunen tut das nicht – das naheliegende Umland und die EU bleiben wichtigster Handelspartner für die Schweiz. Wenig hat sich bewegt seit dem Scheitern des Rahmenabkommens vor zwei Jahren. Das mag daran liegen, dass sich die Prioritäten in den letzten zwei Jahren verschoben haben, nichtsdestotrotz sollte die EU-Frage dringlichst gelöst werden. Besonders hohe Wichtigkeit hat das Thema bei Unternehmen mit Umsatz zwischen CHF 1 bis 10 Millionen (61 Prozent) und mit Umsatz über CHF 10 Millionen (66 Prozent). Nicht erstaunlich ist das Thema für Unternehmen mit weniger als CHF 1 Million Umsatz weniger wichtig (20 Prozent), viele sind eher national orientiert und pflegen weniger intensive Handelsbeziehungen ins grenznahe Ausland.

**Hauptauftrag an die Politik zum fünften Mal in Folge: Die Beziehungen mit der EU auf ein solides Fundament stellen.**

Trotz hoher Bedeutung der Energie- und Rohstoffpreise auf die wirtschaftliche Lage und Entwicklung von Schweizer KMU, hat das Vorantreiben der Energiepreise gegenüber der letztjährigen Umfrage wieder an Bedeutung verloren und rangiert nicht mehr auf Platz zwei sondern fünf dieses Jahr. Es scheint, als hätte sich etwas Entspannung eingestellt in Bezug auf die Versorgungssicherheit mit Energie und Rohstoffen. Die Befürchtungen, dass es im Jahr 2023 zu massiven Engpässen kommen könnte, haben sich nicht bewahrheitet, bzw. die Versorgung konnte sichergestellt werden. Neu auf Platz zwei ist hingegen ein Dauerbrenner der letztjährigen Umfragen, die Forderung nach Abbau von Bürokratie. Sicherlich besteht hier weiterhin viel Potential Verwaltungsprozesse zu verschlanken und zu digitalisieren. Wir vermuten aber nicht, dass dieses Thema im Zentrum steht, wenn es darum geht den leicht pessimistischeren Ausblick der KMU zu erklären, respektive diesem aus Sicht Politik entgegenzuwirken.

Die Forderung nach mehr Aktivität zur Sicherung des Fachkräftebedarfs und zur Sicherstellung attraktiver Rahmenbedingungen und weiterer Standortförderung schon eher. Diese zwei Themenkomplexe rangieren dieses Jahr auf Platz drei und vier und haben gegenüber letztem Jahr ebenfalls leicht an Bedeutung gewonnen. Die Herausforderung für die Politik bleibt hier sicherzustellen, dass Schweizer KMU durch Zugang zum internationalen Arbeitsmarkt und erstklassiger Ausbildung im Inland über genug Talent verfügen.

Attraktive Rahmenbedingungen und Standortförderung sind unabdingbar, insbesondere im globalisierten, harten Wettbewerb. Schweizer KMU scheinen sich mit gewissen Rahmenbedingungen, beispielsweise dem Lohnniveau zu arrangieren. Senkung der Lohnnebenkosten rangiert relativ weit unten in der Liste der wichtigsten Themen für die Politik (13 Prozent Nennungen). Die Vorteile des Schweizer Standortes, Flexibilität, Sicherheit, Stabilität, Wirtschaftsfreundlichkeit, gute Ausbildung, starker Forschungsplatz, müssen aber gewahrt werden. Die Forderung nach Schaffung attraktiver Rahmenbedingungen und Standortförderung kann als Auftrag verstanden werden, die vielen Stärken des Schweizer Standortes zu wahren und nicht beispielsweise durch Bürokratie oder unzulänglich definierten und unklare Aussenbeziehungen in Gefahr zu bringen. Die Politik ist also hier weiterhin gefordert.

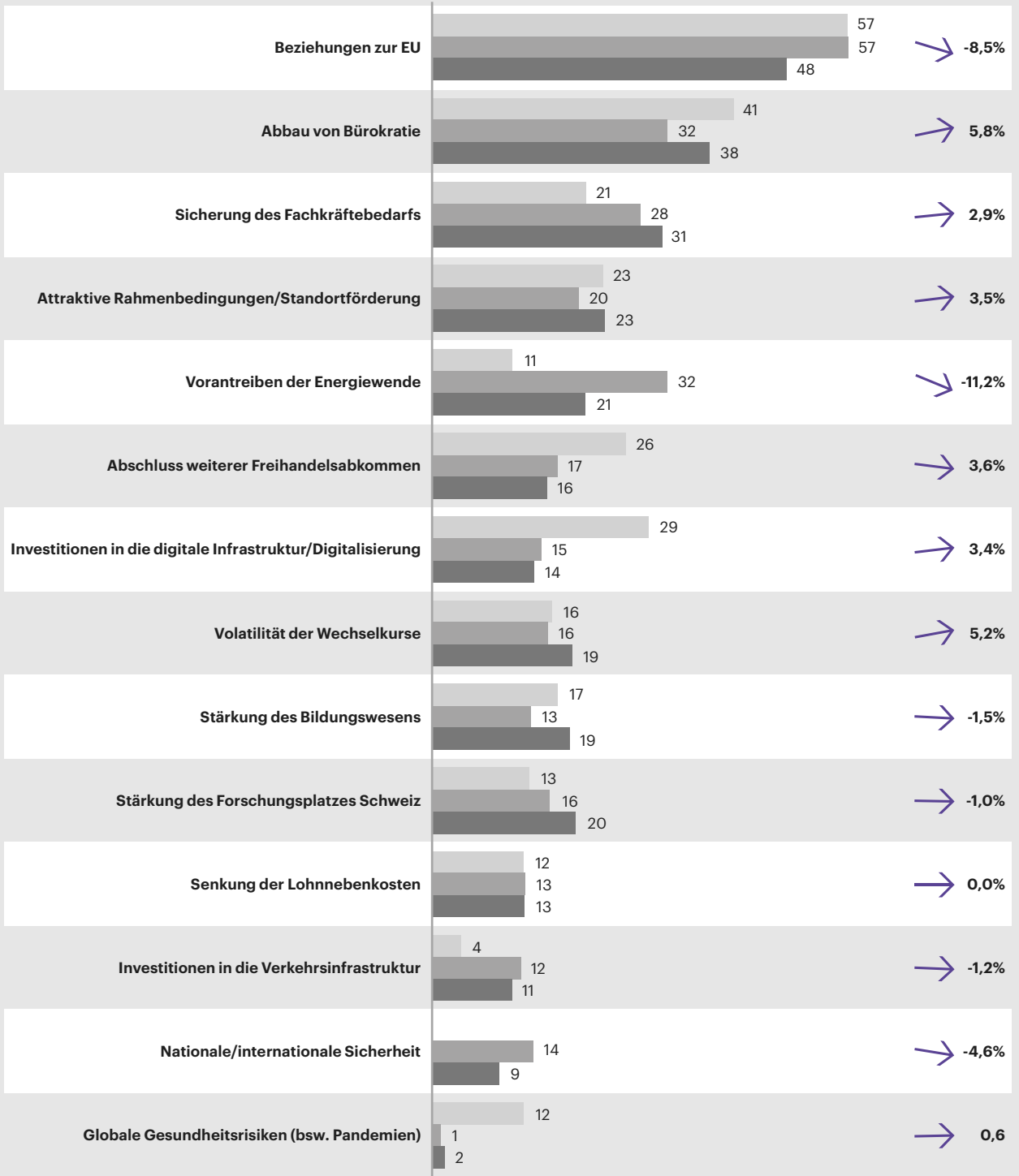


Abbildung 18:

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

Prozentuale Werte, Mehrfachnennung möglich

Veränderung zum Vorjahr



● 2021 ● 2022 ● 2023

## 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](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 und der Repräsentanz in der Westschweiz bietet swiss export ein Spezialisten-Netzwerk an.

[www.swiss-export.com](http://www.swiss-export.com)



Die **Raiffeisen Gruppe** ist die zweitgrösste Bankengruppe der Schweiz und mit rund 220'000 Firmenkunden eine der führenden Banken für KMU. Mit über 200 eigenständigen Raiffeisenbankerí an über 800 Standorten ist

Raiffeisen in der ganzen Schweiz verankert. Als Genossenschaftsbank ist Raiffeisen lokal verwurzelt und schafft so eine spürbare Kundennähe für Unternehmerinnen und Unternehmer. Dank der Organisation als schweizweite Gruppe bietet Raiffeisen ein breites Expertennetzwerk sowie ein Produkteangebot vom Einzelbetrieb bis zum mittelgrossen Unternehmen an.

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



**Angst+Pfister** ist führend in der Entwicklung und Herstellung sowie ein weltweiter Lieferant von fortschrittlichen Komponenten und Engineeringlösungen für über 20'000 OEM-Kunden in vielen verschiedenen Branchen. Wir bei

Angst+Pfister gehen auch weiterhin unseren Weg ganz im Zeichen von technischer Exzellenz, Innovation und Wertschöpfung für unsere Kunden. Hierzu messen und verbessern wir kontinuierlich die Effizienz und Qualität unserer Produkte und Prozesse. In unserem Ökosystem stehen die Menschen im Mittelpunkt. Unsere Kunden und Zulieferer stellen den Kern all unserer Aktivitäten dar. Wir haben das Ziel, qualifizierte Beziehungen und vertrauensvolle Partnerschaften aufzubauen und unsere Kunden dabei zu unterstützen, die richtige Lösung für ihre Bedürfnisse zu finden. Integrität schafft Vertrauen. Daher setzen wir uns als Organisation dafür ein, dass unsere Aktivitäten stets von Aufrichtigkeit und Fairness geprägt sind, dass wir unseren Verpflichtungen nachkommen, wobei wir ebenso agil wie anpassungsfähig auf Anforderungen und unsere Umgebung reagieren.

[www.angst-pfister.com](http://www.angst-pfister.com)

## 07 Die Umfrage

Im Frühjahr 2023 haben Kearney und swiss export zum mittlerweile sechsten Mal eine Befragung des Schweizer Mittelstands durchgeführt. Zum vierten Mal sind Raiffeisen und das Raiffeisen Unternehmerzentrum RUZ als Partner dabei, neu hinzugekommen ist die Angst+Pfister AG.

### Grundgesamtheit und Stichprobe

Die Grundgesamtheit der Befragung bilden Kunden von Kearney, Raiffeisen und der Angst+Pfister 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 463 Unternehmen, davon haben insgesamt 382 den Fragebogen hinreichend ausgefüllt. 152 davon stammen aus der Grundgesamtheit des Raiffeisen KMU Panels.

Die Verteilung nach Branchen ist vergleichbar mit dem letzten Jahr, weicht aber zwischen der ständigen Grundgesamtheit und dem Datensatz aus dem Raiffeisen KMU Panel leicht ab. In der ständigen Grundgesamtheit sind rund 12 Prozent der KMU der Metallverarbeitungsindustrie zuzuordnen, weitere 11 Prozent in der Maschinenindustrie, knapp 10 Prozent im Dienstleistungsgewerbe sowie acht Prozent in der Nahrungsmittelindustrie tätig. Die übrigen 59 Prozent verteilen sich auf 38 weitere Gebiete. Im Raiffeisen KMU Kundenpanel ist der Dienstleistungssektor mit 35 Prozent Anteil ausgeprägter. 16 Prozent der Unternehmen in der ständigen Grundgesamtheit erwirtschaften einen jährlichen Umsatz von bis zu einer Million Schweizer Franken, 31 Prozent zwischen einer bis zehn Millionen, die restlichen 53 Prozent erwirtschaftet jährlich über zehn Millionen Schweizer Franken Umsatz. Im Raiffeisen KMU Kundenpanel sind Unternehmen mit einem Umsatz von bis zu einer Million Schweizer Franken mit 57 Prozent stärker vertreten. Gesamthaft sind 85 Prozent der Teilnehmenden Mitglied der Geschäftsleitung.

Wir bedanken uns bei Valentin Kempfer (Kearney) für die Planung und Auswertung der Studie.



**RAIFFEISEN**



**Angst+Pfister**



Wissen erschliesst  
Märkte.

**KEARNEY**