



Wie meistern Ostschweizer Unternehmen wirtschaftlich turbulente Zeiten?

Ergebnisse der Unternehmensbefragung 2012

Unternehmer und Politiker stehen heute weltweit vor zahlreichen Herausforderungen. Die Unsicherheit bezüglich der künftigen Wirtschaftsentwicklung ist gross. Obschon die Schweizer Wirtschaft bisher relativ gut durch die grösste Wirtschaftskrise seit mehr als 50 Jahren gekommen ist, blieben hiesige Unternehmen nicht von den globalen Entwicklungen verschont. Es stellt sich daher die Frage, wie unsere Unternehmen die wirtschaftlich turbulenten Zeiten bisher gemeistert und welche Herausforderungen sich ihnen dabei gestellt haben. Wie beurteilen unsere Unternehmen die Zukunftsperspektiven und welche Massnahmen planen sie, um künftigen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen?

Eine von der IHK St.Gallen-Appenzell und der St.Galler Kantonalbank in Auftrag gegebene Unternehmensbefragung zeigt auf, welche Herausforderungen die Ostschweizer Unternehmen in den kommenden Jahren besonders beschäftigen und welche Massnahmen sie ergreifen werden. Die Ergebnisse sind keineswegs als Pauschalempfehlung an die Unternehmen zu verstehen, denn zu unterschiedlich sind – in Abhängigkeit von Branchenzugehörigkeit, Marktorientierung und Unternehmensgrösse – die strategischen Herausforderungen der einzelnen Unternehmen. Im Sinne einer geteilten Einschätzung der Situation dienen die Erkenntnisse der Unternehmensbefragung aber als Orientierungshilfe in wirtschaftlich turbulenten Zeiten. Zudem helfen sie der IHK, die wirtschaftspolitischen Prioritäten für die nächsten Jahre richtig zu setzen. Der vorliegende IHK-Standpunkt ermöglicht einen Überblick über die wichtigsten Ergebnisse der Unternehmensbefragung.

Ostschweizer Wirtschaft unterschiedlich von Krise betroffen

Nicht alle Bereiche der Ostschweizer Wirtschaft wurden in den letzten Jahren im gleichen Umfang von den widrigen Umfeldbedingungen getroffen. Besonders stark gefordert war die Ostschweizer

Industrie, insbesondere die stark exportorientierten Betriebe. 86% der Industrievertreter sagen von sich, dass sie in den letzten Jahren stärker gefordert waren als in früheren Phasen. Für 15% der Unternehmen war bzw. ist die Entwicklung sogar existenzbedrohend.

15% der Industriebetriebe sahen sich durch die Entwicklungen der letzten Jahre in ihrer Existenz bedroht. Noch mehr Firmen leben im Moment von der Substanz.

Weniger dramatisch präsentiert sich die Situation im Dienstleistungssektor und im Baugewerbe, die in den letzten Jahren stark von der robusten Binnenkonjunktur, der guten Lage auf dem Schweizer Arbeitsmarkt und dem Tiefzinsumfeld profitieren konnten. Hier bezeichnen nur 7% resp. 3% die Entwicklung als existenzbedrohend. Die unterschiedliche Betroffenheit hat direkte Auswirkungen auf der unternehmerischen Handlungsebene: Die Industrie sah sich viel häufiger zu tiefgreifenden Massnahmen und Anpassungen der Strukturen veranlasst als der Dienstleistungssektor. Das Baugewerbe bewegt sich bezüglich des Handlungsdrucks im Mittelfeld der untersuchten Branchen.

Ostschweizer Industrie reagiert auf breiter Front

Für die Industrievertreter war die Entwicklung des Marktumfelds in den letzten fünf Jahren vor allem durch eine Zunahme der Wettbewerbsintensität, des Preiswettbewerbs und durch den starken Margendruck geprägt. Hauptgrund für diese Entwicklung war die rasche und starke Aufwertung des Schweizer Frankens gegenüber den Währungen der wichtigsten Handelspartner, allen voran gegenüber Euro und Dollar. Die Schweizer Industrie wird dadurch gezwungen, weit mehr für Effizienz und Innovation zu tun, als die ausländische Konkurrenz. Aber auch von der schlechten Konjunkturentwicklung in den Industriestaaten, vor allem im wichtigsten Absatzmarkt Europa, sowie von der ungünstigen Preisentwicklung bei Rohstoffen und bei Energie waren viele Betriebe negativ betroffen. Vor diesem Hintergrund ist es nicht erstaunlich, dass die Erhaltung der Profitabilität in den letzten Jahren zur wichtigsten Herausforderung für die Ostschweizer Industrie geworden ist.

Die Ostschweizer Industrie reagiert auf breiter Front. Viele Betriebe haben den Ernst der Lage früh erkannt und Gegenmassnahmen eingeleitet.

Auf das widrige Umfeld reagierte die Ostschweizer Industrie mit einem ganzen Bündel von Massnahmen. Im Vordergrund standen für viele Unternehmen selbstredend Massnahmen zur Erhöhung der Produktivität und zur Reduktion der Kosten. Die dazu getroffenen Massnahmen sind vielfältig und reichen von Prozessoptimierungen bis zur befristeten Erhöhung der Wochenarbeitszeiten. Jedes fünfte Ostschweizer Industrieun-

Unternehmensbefragung 2012

An der Unternehmensbefragung haben im Juni 2012 rund 300 Mitgliedunternehmen der IHK St.Gallen-Appenzell aus Industrie, Dienstleistungen und Baugewerbe teilgenommen. Zusammen beschäftigen diese Unternehmen in der Schweiz rund 50'000 Mitarbeitende. Die Verteilung der Antworten spiegelt nur ungefähr die Branchen- und Gröszenstruktur der Ostschweizer Wirtschaft. So sind Industriebetriebe sowie mittlere und grössere Unternehmen überproportional stark vertreten. Die Aussagekraft der Ergebnisse wird durch diesen Umstand aber keineswegs geschmälert. Als Vertiefung und Ergänzung zur Unternehmensbefragung wurden von Studierenden der Universität St. Gallen unter Anleitung des KMU-Instituts Interviews mit 10 Ostschweizer Unternehmen geführt und zu Fallstudien aufgearbeitet.

Detaillierte Ergebnisse der Unternehmensbefragung 2012 und Fallstudien unter:

www.ihk.ch

ternehmen sah sich zudem gezwungen, Teile der Produktion ins Ausland zu verlagern. Massnahmen zur Kostenreduktion blieben aber nicht allein auf den eigenen Betrieb reduziert. Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen überprüfte auch die Lieferantenbeziehungen und erhöhte den Druck auf Zulieferer. Fast die Hälfte der Ostschweizer Industrie kauft Vorleistungen heute häufiger als noch vor einigen Jahren im Ausland ein.

Massnahmen blieben aber häufig nicht auf die Bereiche Kosten und Produktivität beschränkt. So sind 83% der Industriebetriebe der Meinung, dass die Unsicherheit über die weitere Entwicklung des Marktumfelds heute grösser ist als früher. Deshalb ergriffen über 70% der Unternehmen Massnahmen zur Erhöhung der Flexibilität, um schneller auf Veränderungen der Nachfrage und Kundenbedürfnisse reagieren zu können. Zudem wurde häufig in die Verbesserung der Qualität von Produkten und Dienstleistungen und in die Intensivierung der bestehenden Kundenbeziehungen investiert. Die Umfrageergebnisse belegen auch, dass massgeschneiderte Dienstleistungen rund um die hergestellten Produkte und generell eine hohe Dienstleistungscompetenz in der Industrie immer wichtiger werden.

Die Ostschweizer Industrie geht davon aus, dass der starke Franken auch in den kommenden fünf Jahren die grösste Herausforderung bleiben wird. Entsprechend planen viele Unternehmen weitere Massnahmen zur Erhöhung der Produktivität. Rund die Hälfte der Industriebetriebe sieht sich gezwungen, die Kosten weiter zu senken. Nachdem in den letzten

In den kommenden Jahren rücken wieder stärker langfristige Ziele wie die Erschliessung neuer Märkte in den Fokus.

Jahren stärker kurzfristige operative Ziele verfolgt werden mussten, wenden sich viele Ostschweizer Industrieunternehmen in Zukunft vermehrt längerfristigen strategischen Zielsetzungen zu. Die Erschliessung neuer Märkte, die Verbesserung der Innovationskraft und auch die Erschliessung von neuen Vertriebskanälen werden in den kommenden Jahren stark an Bedeutung gewinnen. Die weitere Erhöhung der Anpassungsfähigkeit wird in der Einschätzung der Unternehmen zu einer zentralen strategischen Herausforderung. Zudem muss die Chance der globalen Märkte besser genutzt werden.

Nicht nur im Verkauf, auch im Beschaffungsbereich besteht ein grosses Optimierungspotenzial.

Dienstleistungen profitieren vom robusten Binnenmarkt

Weite Teile des Ostschweizer Dienstleistungssektors konnten in den letzten Jahren von der robusten Entwicklung des Schweizer Binnenmarkts profitieren. Entsprechend fiel der Handlungs- und Anpassungsdruck – mit Ausnahme der Finanzdienstleistungen – geringer aus als in der Industrie. Trotzdem sind die Turbulenzen der Weltwirtschaft nicht spurlos an den Dienstleistern vorbeigegangen: Preiswettbewerb und Margendruck haben sich in der Wahrnehmung der Unternehmen verschärft, die Kunden sind anspruchsvoller und preisbewusster geworden. Über den Einkaufstourismus bekam vor allem der Ostschweizer Detailhandel die Wechselkursproblematik direkt zu spüren. Den Herausforderungen begegnen die Unternehmen insbesondere mit einer hohen Dienstleistungs-

Dienstleister üben vermehrt den Spagat zwischen stärkerer Individualisierung und Rentabilität.

qualität und durch das stärkere Eingehen auf individuelle Kundenbedürfnisse. Die Nähe zu den Kunden hilft dabei, deren Bedürfnisse genau zu verstehen und in massgeschneiderte Dienstleistungsangebote zu übersetzen. Vielen Dienstleistern muss dabei aber ein zunehmend heikler Balance-Akt zwischen zusätzlichem Aufwand und Rentabilität gelingen.

Neben Initiativen zur Verbesserung von Dienstleistungsqualität und Kundenbindung wurden von den Ostschweizer Dienstleistungsunternehmen in den letz-

Abbildung 1: In den kommenden fünf Jahren geplante Massnahmen in der Industrie

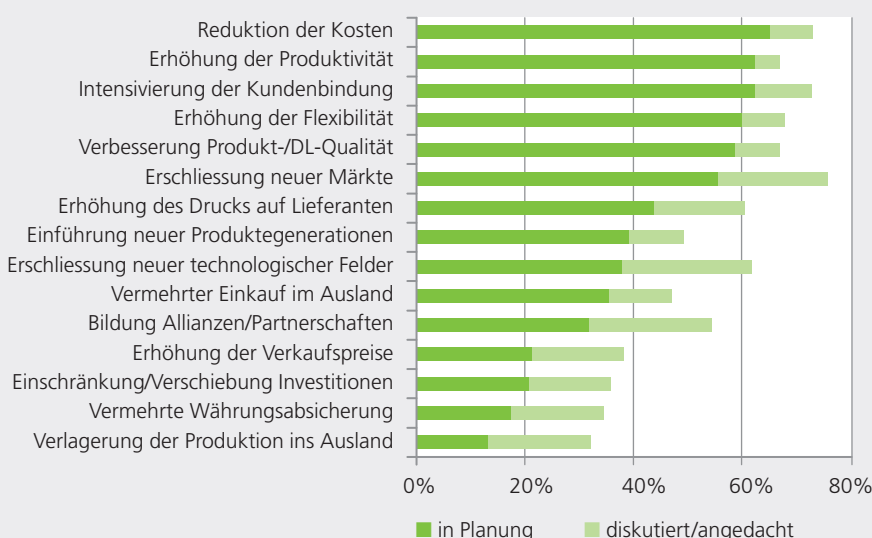
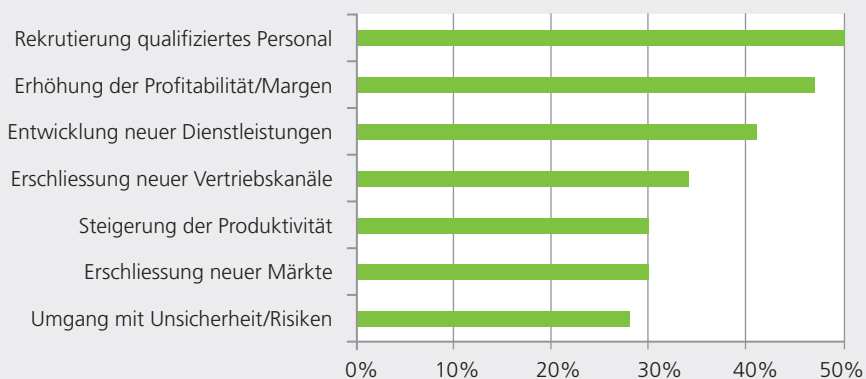


Abbildung 2: Die grössten künftigen Herausforderungen im Dienstleistungssektor



ten Jahren am häufigsten Massnahmen zur Steigerung von Effizienz und Produktivität ergriffen. Jedes dritte Unternehmen prüfte zudem strategische Allianzen mit anderen Unternehmen – ein Indiz dafür, dass Kooperationen gerade im eher kleinbetrieblich strukturierten Dienstleistungsbereich wichtig sind. Durch die Zusammenarbeit mit anderen Dienstleistern können die eigenen Kompetenzen und Angebote auf effiziente und kostengünstige Weise erweitert und für die Kunden entsprechende Mehrwerte generiert werden.

Verschärfte Regulierungen setzen Finanzdienstleistern zu

Der Entwicklung der letzten Jahre können die Ostschweizer Finanzdienstleister kaum positive Aspekte abgewinnen. Einerseits wurden im Nachgang zur Finanzkrise in der Schweiz die gesetzlichen Anforderungen an Banken und Versicherungen verschärft und andererseits kam das Schweizer Bankkundengeheimnis unter massiven ausländischen Druck. Die schlechte Stimmung an den Börsen und die tiefen Zinsen erhöhten den Druck auf die Branche zusätzlich.

Vor diesem Hintergrund waren in den letzten Jahren der Umgang mit neuen Gesetzen und – auch angesichts dadurch

Die Finanzbranche befindet sich in einem fundamentalen Strukturwandel mit ungewissen Perspektiven für die künftige Entwicklung.

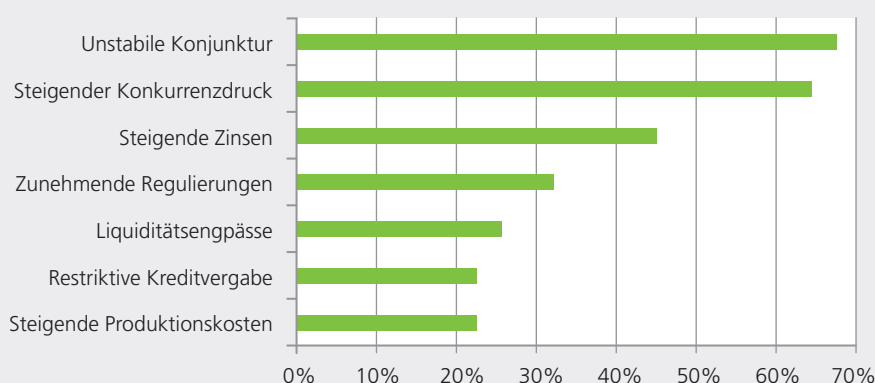
gestiegener Kosten – der Erhalt der Profitabilität die mit Abstand grössten Herausforderungen für die Ostschweizer Finanzdienstleister. Die laufende Umstrukturierung des Schweizer Finanzplatzes in Richtung Weissgeldstrategie verlangt eine noch höhere Dienstleistungsqualität der Schweizer Finanzinstitute bei gleichzeitiger Senkung der Kosten. Die grösste Ge-

fahr für ihre weitere Entwicklung orte die Ostschweizer Finanzdienstleister in neuen, noch schärferen Regulierungen und einem weiteren Anstieg der damit verbundenen administrativen Kosten. Grösstes Wachstumspotenzial für ihr Geschäft orte sie in den kommenden Jahren in der Schweiz, während das Wachstumspotenzial auf ausländischen Märkten sehr verhalten beurteilt wird.

Bauwirtschaft im Hoch – Margen unter Druck

Die Ostschweizer Bauwirtschaft befindet sich seit mehreren Jahren in einer regelrechten Boom-Phase. Die historisch tiefen Zinsen und das dank der Zuwanderung kräftige Bevölkerungswachstum befeuerten die Nachfrage nach Wohneigentum. Vielerorts arbeitete das Baugewerbe daher in den letzten Jahren an der Kapazitätsgrenze. Trotz der günstigen Umfeldbedingungen war die Entwicklung der letzten Jahre für viele Ostschweizer Baumeister nicht ungetrübt. Der Markteintritt vieler neuer Anbieter hat in der Wahrnehmung der überwiegenden Mehrheit der Branchenvertreter trotz hoher Nachfrage zu einer Verschärfung des Wettbewerbs und zu einem starken Margendruck geführt. Der ruinöse Preiswettkampf wird von vielen Bauunternehmern als grösstes Problem der Branche beklagt. Die Erhöhung der Produktivität und der Erhalt der Profitabilität waren daher für die Ost-

Abbildung 3: Die grössten Gefahren aus Sicht des Baugewerbes



Merkmale von Unternehmen, die sich selbst als erfolgreich bezeichnen

- 1 Erfolgreiche Unternehmen setzen auf Innovation, Qualität, Geschwindigkeit und massgeschneiderte Kundenlösungen. Der starke Franken und das generell hohe Kostenniveau machen es schwierig, am Standort Ostschweiz im Bereich Preis- und Kostenführerschaft erfolgreich zu sein.
- 2 Erfolgreiche Unternehmen messen den Soft-Faktoren in ihrem Unternehmen (Umgangston, Motivation von Mitarbeitenden und Geschäftsleitung, Kollegialität und Zusammenarbeit) eine hohe Bedeutung zu und bewerten diese Faktoren markant besser als die übrigen Unternehmen.
- 3 Hohe Unsicherheit, schnelllebiges Marktumfeld und sich rasch wandelnde Kundenbedürfnisse erfordern eine hohe Flexibilität. Für erfolgreiche Unternehmen wird eine hohe Anpassungsfähigkeit zu einer zentralen strategischen Herausforderung.
- 4 Erfolgreiche Unternehmen messen der Rekrutierung von qualifiziertem Personal eine hohe Bedeutung zu.
- 5 Erfolgreiche Industriebetriebe expandieren in aufstrebende Schwellen- und Entwicklungsländer.

schweizer Baumeister die vordringlichen Herausforderungen der letzten fünf Jahre. Die gute Auftragslage und die hohe Kapazitätsauslastung führten zudem in vielen Betrieben zu Personalengpässen bei Fach- und Führungskräften.

Die Rekrutierung von qualifiziertem Personal bleibt auch in den kommenden Jahren eine der grössten Herausforderungen für die Ostschweizer Baumeister.

Die Rekrutierung von qualifiziertem Personal wurde für viele Betriebe zu einer eigentlichen Knacknuss.

Zudem planen über 80% der Betriebe weitere Massnahmen zur Erhöhung der Produktivität und zur Verbesserung der Flexibilität, um rasch auf Veränderungen von Nachfrage und Bedürfnissen reagieren zu können. Grosses Potenzial sehen die befragten Unternehmen auch in der Verbesserung der Energie- und

Umwelteffizienz von Gebäuden. Bisher wenig ergriffen, aber häufig in Planung, sind strategische Allianzen und Partnerschaften und die Erschliessung neuer Märkte. Steigende Zinsen, eine unstabile Konjunkturentwicklung und zunehmender Konkurrenzdruck werden als grösste Gefahren für die künftige Entwicklung des Baugewerbes beurteilt.

Vorsichtige Beurteilung der Wachstumsperspektiven

Insgesamt beurteilen die Ostschweizer Unternehmen die Perspektiven für die kommenden Jahre eher verhalten. Für eine positivere Beurteilung scheinen die momentanen Risiken und Unsicherheiten über die weitere Entwicklung der Weltwirtschaft, insbesondere der Eurozone, einfach zu gross zu sein. Am positivsten blicken die Dienstleistungsunternehmen in die Zukunft. 53% der befragten Unternehmen glauben an ein weiteres Wachstum, nur 8% an einen Rückgang der Umsätze. Die Bauwirtschaft sieht sich nach mehreren Jahren des rasanten

Wachstums nahe dem Zenit angekommen. 61% der Baubetriebe rechnen mit einer Stagnation in den kommenden Jahren, immerhin rund 30% – ausgehend von einem sehr hohen Niveau – mit einem weiteren Wachstum. Nur jedes zehnte Bauunternehmen geht von einem Rückgang der Umsätze aus. Am vorsichtigsten werden die Wachstumsperspektiven von der Ostschweizer Industrie beurteilt. 40% der Industriebetriebe rechnen mit einem Wachstum in den kommenden fünf Jahren, ebenso viele mit einer Stagnation und 20% gehen von einem Rückgang aus. Die Exportindustrie beurteilt die Aussichten am vorsichtigsten. **Wachstumsmöglichkeiten orteten** die Industriebetriebe vor allem in Asien, während die Wachstumsperspektiven in Europa und vor allem in Nordamerika als sehr bescheiden beurteilt werden.

Unternehmensstandort Ostschweiz mit Zukunft

Die erfreuliche Nachricht gleich vorweg: Die befragten Ostschweizer Unterneh-

men aller drei Wirtschaftssektoren sind der Meinung, dass der Standort Ostschweiz aus Unternehmersicht während der Finanz- und Wirtschaftskrise nicht an Bedeutung eingebüsst hat. Im Gegensatz zu den stärker binnenorientierten Bauwirtschaft und den Dienstleistungsunternehmen ist die Ostschweizer Industrie aber mehrheitlich der Meinung, dass sie am Standort Ostschweiz zunehmend

Die meisten Unternehmen werden in den kommenden Jahren in der Ostschweiz gleich viel investieren wie bisher. Aber: Grosse, exportorientierte Unternehmen verlagern vermehrt Investitionen ins Ausland.

Nachteile gegenüber den – in vielen Fällen ausländischen – Hauptkonkurrenten hat. Dies ist vor allem auf den starken Schweizer Franken zurückzuführen. Und trotzdem, eine Deindustrialisierung der Ostschweiz ist nicht zu befürchten. Die Mehrheit der Industrie wird in den kommenden fünf Jahren am Standort Ostschweiz im gleichen Umfang wie in den

letzten Jahren investieren. Die Dienstleistungsunternehmen planen künftig sogar höhere Investitionen als in der Vergangenheit.

Diese positiven Aussagen werden allerdings etwas relativiert, wenn man die Investitionspläne der Unternehmen am Standort Ostschweiz nach Grössenklassen aufschlüsselt. Die grossen Industrieunternehmen, und damit die wichtigsten Arbeitgeber in unserer Region, werden in den kommenden Jahren weniger am Standort Ostschweiz investieren. Dies im Gegensatz zu den KMU, die damit für die wirtschaftliche Zukunft der Ostschweiz noch wichtiger werden. Die Zurückhaltung der Grossunternehmen bei den Investitionen vor Ort findet ihre Entsprechung in der Absicht, die Investitionen im Ausland auszubauen. Vor allem für grosse, exportorientierte Unternehmen werden die Investitionen im Ausland in Relation zur Ostschweiz an Bedeutung gewinnen. Dieser Investitionspolitik entspricht, dass fast ein Drittel der grossen, aber nur 17% der mittleren und kleineren Unternehmen einen Teil ihrer Produktion ins Ausland verlagern werden. ■



Urs Schönholzer

Partner ecopol ag

Das Ostschweizer Beratungsunternehmen ecopol hat die Unternehmensbefragung im Auftrag von St.Galler Kantonalbank und IHK St.Gallen-Appenzell durchgeführt.