

Auswirkungen der Corona-Krise auf Schweizer KMU

Prof. Dr. Sebastian Gurtner, Dr. Nadine Hietschold

Berner Fachhochschule Wirtschaft | Institut Innovation & Strategic Entrepreneurship

Der Sars-Cov-2-Virus hat unsere Gesellschaft in einen Schockzustand versetzt, wie es zuvor nur Kriege geschafft haben. Schulen und Geschäfte wurden geschlossen, Einreisebeschränkungen traten in Kraft und das gesellschaftliche Leben kam weitestgehend zum Erliegen. Um zu verstehen, in welchem Ausmass und in welchen Bereichen die Schweizer Wirtschaft von der Krise betroffen ist, führt das Institut Innovation & Strategic Entrepreneurship der Berner Fachhochschule eine longitudinale Studie mit einem Fokus auf Start-Ups und KMU durch. In einer initialen Umfrage im März und April 2020 beteiligten sich 427 Schweizer Start-Ups und KMU und äusserten sich zu ihrer Betroffenheit, Best Practices in Zeiten der Krise sowie angestrebten Geschäftsmodellveränderungen.

Allgemeine Betroffenheit

Deutlich wird das Ausmass der Betroffenheit, wenn man sieht, dass nur 0.7% der Unternehmen, die an der Umfrage teilnahmen, angeben, «gar nicht» von der Krise betroffen zu sein. Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen (87.8%) gibt an «etwas» bis «sehr stark» betroffen zu sein und 11.5% sind sogar in einem «existenzbedrohenden» Ausmass betroffen. Als Resultat der Krise hält gut ein Drittel der befragten Unternehmen (36.3%) eine zukünftige Geschäftsmodelländerung deshalb für «mittel wahrscheinlich» bis «sehr wahrscheinlich». Von den befragten Gründer*innen hätten jedoch 86.6% auch gegründet, wenn sie vorher mit dem Auftreten der Corona-Krise gerechnet hätten.¹

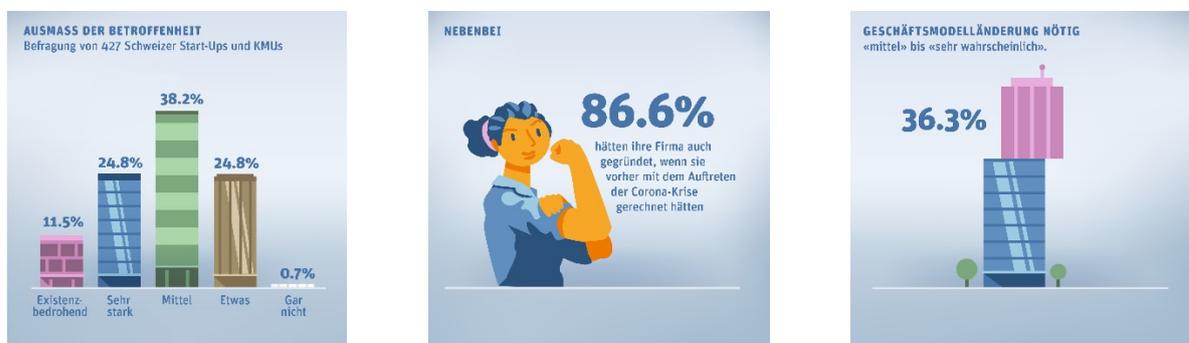


Abbildung 1: Betroffenheit von Schweizer Start-Ups und KMU in der Corona-Krise

Die Studie zeigt weiterhin, dass es einen Zusammenhang zwischen der Betroffenheit und der sozialen Identität² der Gründer*innen gibt. Wenn diese ein konkretes gesellschaftliches Ziel vorantreiben (missionarische Identität), dann sind sie signifikant stärker von der Krise betroffen ($r=.151$, $p=.027$). Dies kann als erster Anhaltspunkt gedeutet werden, dass insbesondere soziale Organisationen mit geringerer Gewinnorientierung stärker von der Corona-Krise betroffen sind als andere.

Um die konkreten Bereiche der Betroffenheit sowie die Best Practices und Geschäftsmodelländerungen der Schweizer Unternehmen sichtbar zu machen, nutzen wir eine weit verbreitete schematische

¹ 25% der Teilnehmenden waren weiblich bei einem Altersdurchschnitt von 49 Jahren und durchschnittlich 22 Jahren Arbeitserfahrung in der Branche. Zu den häufigsten Branchen, in welcher die teilnehmenden KMU mit durchschnittlich 135 Mitarbeitenden tätig waren, zählten das Baugewerbe (27.9%), IT-Dienste (8.2%) und sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen (10.3%).

² Sieger, P., Gruber, M., Fauchart, E., & Zellweger, T. 2016. Measuring the social identity of entrepreneurs: Scale development and international validation. *Journal of Business Venturing*, 31(5): 542-572.

Darstellung der Aktivitäten eines Unternehmens, die **Wertkette** nach Michal E. Porter. Diese beschreibt, wie ein Unternehmen neben den klassischen primären Aktivitäten wie Logistik, Fertigung, Marketing und Vertrieb auch unterstützende Aktivitäten wie Infrastruktur, Human Resources, Technologieentwicklung und Beschaffung bereitstellt. Die Ergebnisse unserer Studie zeigen, dass praktisch alle Unternehmensaktivitäten von der Corona-Krise betroffen sind.

Es folgt ein Einblick, wie Unternehmen in sechs Bereichen der Wertkette – Eingangslogistik, Beschaffung und Fertigung; Ausgangslogistik, Marketing, Vertrieb und Kundenservice; Infrastruktur, Strategie und Finanzierung; Human Resources; Technologieentwicklung und Produktangebot; externe Einflüsse – konkret betroffen sind und welche Best Practices angewendet werden, um die Krise in der Wertkette abzufedern. Start-Ups und KMU können diese Best Practices nutzen, um ihre Geschäftsmodelle krisenresistenter zu entwickeln.

Bereich Eingangslogistik, Beschaffung und Fertigung

Dieser Bereich der Wertkette befasst sich mit den Inputs in die Wertschöpfung durch Lieferanten sowie der Verarbeitung der Inputs in der Produktion. Schweizer Start-Ups und KMU sind hier insbesondere durch die Abhängigkeiten und den krisenbedingten Wegfall vorgeschalteter Wertkettenglieder betroffen. So können z.B. Lieferanten aus Übersee Rohstoffe und Materialien nicht mehr liefern. Der grenzüberschreitende Verkehr ist eingeschränkt und Arbeitskräfte in der Produktion fehlen, entweder weil sie zu einer Risikogruppe gehören oder weil Hygienevorschriften einen Einsatz verhindern. Auch die eingeschränkte Arbeit von Behörden behindert die Fertigung, weil Genehmigungen teilweise nur mit erheblicher Verzögerung erteilt werden. Die Beschaffung und Fertigung gehören zu den mit am häufigsten genannten Bereichen, die von der Corona Krise betroffen sind.

Produzierende Unternehmen, die ein breit aufgestelltes Lieferantennetzwerk haben, welches auch im Fall der Grenzschiessungen lokal funktioniert, sowie grundsätzlich ihre Abhängigkeit durch Herstellung im Haus und vorheriger Lagerung reduzieren, können besser mit den Lieferschwierigkeiten im Rahmen der Corona-Krise umgehen. Abbildung 2 zeigt konkrete Ansatzpunkte, in welchen sich krisenresistente und krisenanfällige Unternehmen unterscheiden.

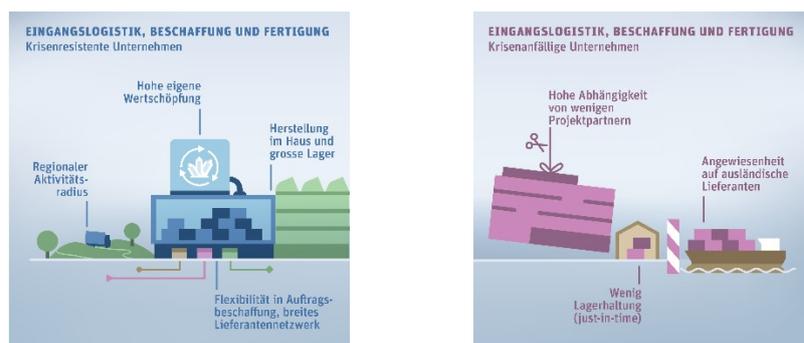


Abbildung 2: Unterschiede zwischen krisenresistenten und krisenanfälligen Unternehmen im Bereich Eingangslogistik, Beschaffung und Fertigung

Herausforderungen im Bereich Logistik und Produktion ergeben sich allerdings nicht nur bei produzierenden Betrieben, sondern auch bei Dienstleistern, welche durch Kontaktbeschränkungen ihre Dienstleistungen nicht mehr oder in einem geringeren Ausmass erbringen können. Hierzu gehören neben z.B. Coiffeurbetrieben und Restaurants auch weniger sichtbare Dienstleister wie Notare, Physiotherapien, Beratungsunternehmen und Veranstaltungsmanagementfirmen.

Bereich Ausgangslogistik, Marketing, Vertrieb und Kundenservice

Der zweite grosse Bereich, in welchem die Corona-Krise ihre Spuren hinterlässt, befasst sich mit der Akquise von Kund*innen, der Logistik zu Kund*innen und dem Kundenservice. Im Geschäftskundenbereich haben die Unternehmen oft nur wenige Kund*innen, die aufgrund eigener

Schwierigkeiten Projekte verschieben, den Einkauf stoppen oder bestehende Verpflichtungen (z.B. aus Lieferungen und Leistungen) nicht mehr erfüllen können. Insbesondere die Neukundenakquise stellt die Unternehmen vor eine grosse Herausforderung. Konventionelle Akquise-Möglichkeiten wie Messen und Besuche bei Kund*innen sind nicht möglich und Stammkund*innen sind prioritär häufig mit der Sicherung des eigenen Unternehmens beschäftigt. Das B2C-Geschäft steht vor ähnlichen Herausforderungen: Kund*innen können nur noch schwer erreicht werden und Vertriebswege, wie z.B. Ladengeschäfte, sind geschlossen. Das betrifft insbesondere Dienstleistungen, da hier der Kundenkontakt ein essenzieller Bestandteil der Wertschöpfung ist. Für Start-Ups, die aufgrund der Krise nicht in der Lage sind, Pilotkund*innen zu akquirieren, wird diese Situation sehr schnell existenzbedrohend.

Start-Ups und KMU, die besser mit der Krise umgehen können, haben ihren Kundenstamm diversifiziert und bemühen sich um digitale Distributionskanäle und intensive Kundenpflege. Ihnen gelingt es, Kund*innen längerfristig (z.B. durch Grossaufträge) zu binden oder sie haben sich bereits auf krisenresistente Kund*innen fokussiert. Abbildung 3 zeigt, in welchen Punkten sich stark betroffene von weniger betroffenen Unternehmen unterscheiden.



Abbildung 3: Unterschiede zwischen krisenresistenten und krisenanfälligen Unternehmen im Bereich Ausgangslogistik, Marketing, Vertrieb und Kundenservice

Bereich Infrastruktur, Strategie und Finanzierung

Dieser Bereich der Wertkette befasst sich mit den unterstützenden Aktivitäten der Firmeninfrastruktur. Unabhängig von Porter's Modell erläutern wir hier auch Herausforderungen in Zusammenhang mit Strategie und Finanzierung. Stark betroffene KMU und Start-Ups in diesem Bereich haben sich bisher wenig über flexible und digitale Arbeitsmodelle definiert. Viele Arbeitnehmer*innen wurden in der Krise gezwungen, zu Hause zu arbeiten, was auf Unternehmensseite infrastrukturelle und organisatorische Rahmenbedingungen voraussetzt. Hierzu zählen der Zugang zu Firmendaten (z.B. durch VPN), die Nutzung kollaborativer Tools wie MS Office, Slack oder Zoom oder die Bereitstellung notwendiger Hardware wie Laptops oder Tablets. Insgesamt klagen die meisten befragten Unternehmen aber über Produktivitätseinschränkungen durch die Umstellung auf Homeoffice.

Auf der strategischen Ebene ist es vor allem die organisatorische Flexibilität, die Unternehmen befähigt, die Krise gut zu meistern. Hierzu zählen eine umfassende Veränderungsbereitschaft und die Fähigkeit, unter Einschränkungen kreative Lösungen zu finden. Geprägt ist die Situation allerdings auch von einer grossen strategischen Unsicherheit. Märkte verändern sich und der Zeithorizont bis zur Realisierung einer neuen Normalität ist unklar.

Im Hinblick auf die finanzielle Situation weisen stark betroffene Unternehmen oft geringe Reserven vor – ein Zustand, der durch den erschwerten Zugang zu Eigenkapital noch verschärft wird. Viele Start-Ups sind in der Wachstumsphase bzw. in einer neuen Finanzierungsrunde und beklagen sich über eine starke Zurückhaltung auf der Seite der Investor*innen und einem fehlenden Zugang zu alternativen Kapitalquellen. Insgesamt sinken der Wert und damit die wirtschaftliche Tätigkeit vieler Unternehmen in der Krise. Die Betroffenheit von Unternehmen, die kurz vor dem Verkauf stehen und deren Wert ein

wichtiger Pfeiler der Altersvorsorge der Unternehmer*innen darstellt, ist in diesem Zusammenhang besonders tragisch. Abbildung 4 fasst die Unterschiede zwischen krisenresistenten und krisenanfälligen Unternehmen in diesem Bereich zusammen.

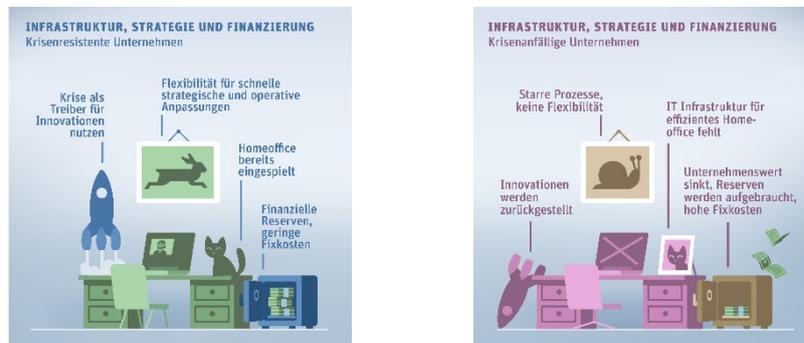


Abbildung 4: Unterschiede zwischen krisenresistenten und krisenanfälligen Unternehmen im Bereich Infrastruktur, Strategie und Finanzierung

Bereich Human Resources

Im Mittelpunkt vieler Unternehmen stehen neben den Kund*innen vor allem die Mitarbeitenden. Sie gewährleisten, dass die Wertschöpfung entlang der gesamten Wertkette funktioniert. Generell sind alle Mitarbeitenden mehr oder weniger von der Corona-Krise betroffen, was sich im Umkehrschluss auch auf die Unternehmen auswirkt. Angefangen bei der erschwerten Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden bis zum Ausfall von Mitarbeitenden durch Krankheit, Vorsichtsmassnahmen (z.B. Risikogruppen) oder Kinderbetreuungspflichten stehen KMU und Start-Ups vor grossen Herausforderungen. Darüber hinaus erfordert die aktuelle Lage, welche z.B. durch Unsicherheit und Homeoffice gekennzeichnet ist, einen erhöhten Führungs- und Kommunikationsaufwand. Emotionale Notlagen bei Mitarbeitenden treten häufiger auf; diese müssen erkannt und kommunikativ abgefedert werden. Viele Unternehmen berichten zudem von speziellen Problematiken wie fehlenden Einführungsmöglichkeiten, einer fehlenden Einbindung von Auszubildenden sowie dem erschwerten Wissenstransfer zwischen ausscheidenden und neuen Mitarbeitenden. Die folgende Abbildung zeigt, wie Unternehmen, die weniger von der Krise betroffen sind, sich in Bezug auf den Bereich Human Resources von krisenanfälligen Unternehmen unterscheiden.



Abbildung 5: Unterschiede zwischen krisenresistenten und krisenanfälligen Unternehmen im Bereich Human Resources

Bereich Technologieentwicklung und Produktangebot

Dieser Bereich der Wertkette befasst sich mit der Entwicklung von und dem eigentlichen Portfolio an Produkten und Dienstleistungen. Schweizer KMU und Start-Ups sind hier insbesondere betroffen, wenn ihre Angebote in die Bereiche fallen, die derzeit die durch die verordneten Corona-Schutzmassnahmen eingeschränkt wurden (oder immer noch werden) (z.B. Events). Zudem ist die Neuentwicklung von Produkten und Dienstleistungen aktuell oft nur eingeschränkt möglich, da Studien, Feldversuche und Produkt-Markttests nicht durchgeführt werden können. Unternehmen, die gesellschaftlich relevante

Angebotsbereiche bedienen, oder die es schaffen, ihr Angebot entsprechend orts- und zeitunabhängig auszuweiten (z.B. digitale Angebote, Lieferdienste, Produkte für Nutzung zu Hause, alternative Raumnutzungskonzepte), können besser mit den Einschränkungen der Corona-Krise umgehen (vgl. Abbildung 6).

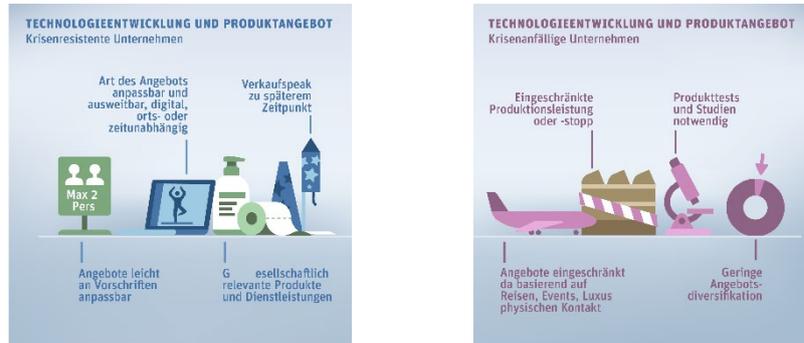


Abbildung 6: Unterschiede zwischen krisenresistenten und krisenanfälligen Unternehmen im Bereich Technologieentwicklung und Produktangebot

Externe Einflüsse

Dieser Bereich ist kein Bestandteil der Wertkette im engeren Sinn, beschreibt aber äussere Einflüsse, die die Wertkette tangieren. Unser Fokus liegt hier auf den durch den Bund erlassenen Auflagen zur Bekämpfung der Corona-Krise. So sind z.B. einige Schweizer Start-Ups und KMU durch Branchenschliessungen (z.B. Tourismus) oder strenge Hygienekontrollen so stark betroffen, dass die eigentliche Wertschöpfungstätigkeit nicht ausgeübt werden kann. Auch ohne Schliessung ist der Mehraufwand zur Einhaltung der Schutzmassnahmen enorm. Ein Geschäftsführer gab an, dass er aktuell 40% seiner Arbeitszeit mit Corona-bedingten administrativen Tätigkeiten verbringt (Prävention, Kommunikation, Logistik). In vielen Bereichen ist die Ausgestaltung der Schutzmassnahmen unklar. So berichtet ein Bauunternehmer, dass er nicht weiss, ob und wie häufig Handläufe von Baugerüsten desinfiziert werden müssten. Zudem berichten zahlreiche Teilnehmende, dass Schutzmaterialien knapp sind und der Beschaffungsaufwand zunehmend steigt.

Abbildung 7 zeigt auf, wie krisenresistente Unternehmen diese äusseren Einflüsse teilweise abfangen können und welche Probleme sich bei krisenanfälligen Unternehmen ergeben.



Abbildung 7: Unterschiede zwischen krisenresistenten und krisenanfälligen Unternehmen in Bezug auf externe Einflüsse

Der Beitrag von Unternehmen zur Bewältigung der Krise

Abschliessend zeigt die Umfrage auf, dass Schweizer Start-Ups und KMU in unterschiedlichen Bereichen einen Beitrag zur Bewältigung der Corona-Krise leisten. Sie sorgen beispielsweise für den Schutz der Mitarbeitenden durch Kontaktbeschränkungen, Hygienemassnahmen, Schutzausrüstungen sowie durch die Entlastung von Mitarbeitenden in der Risikogruppe. Einige Unternehmen bieten kostenfreie Angebote wie den Gratiszugang zu Produkten und Beratungen an. Sie unterstützen Kund*innen über die normalen Beziehungen hinaus, beispielsweise durch das Sicherstellen der Kundenbetreuung zu Krisenzeiten, die Unterstützung der Kund*innen bei der Einrichtung der Homeoffice-Infrastruktur, oder durch den Erlass von Transportkosten.

KMU unterstützen Lieferant*innen und Partner*innen durch Kreditangebote oder sofortige Zahlungen von normalerweise längeren Zahlungszielen sowie durch einen aktiven Austausch zu Best Practices. Einige Unternehmen leisten einen Informationsbeitrag, indem sie Erkenntnisse aus der Krisenzeit publizieren, ihre Mitarbeitenden darüber informieren und diese auf Hilfsangebote aufmerksam machen.

Zahlreiche Schweizer Unternehmen zeigen ein hohes gesellschaftliches Engagement, z.B. mit Solidaritätsaktionen, dem Sponsoring kultureller Aktivitäten, Freiwilligenzahlungen an Stiftungen, Kinderbetreuung oder durch das Entsenden von Mitarbeitenden in den Zivilschutz und in die Nachbarschaftshilfe. Für viele Start-Ups und KMU ist das Aufrechterhalten des Normalbetriebs an sich unter den erschwerten Voraussetzungen aber bereits ein wichtiger gesellschaftlicher Beitrag. Sie erhalten Arbeitsplätze, bieten relevante Angebote auch in der Krise weiterhin an, und beantragen keine Überbrückungskredite, sondern überlassen diese anderen Unternehmen in Not (vgl. Abb. 8).



Abbildung 8: Beitrag von Unternehmen zur Bewältigung der Corona-Krise