

CHF 7.50 / EURO 5.-

Wirtschaftsmagazin von ESPRIT St.Gallen
www.SBR.ch

STUDENT BUSINESS REVIEW

KMU Schweiz
Sommer 3/2007



Liebe Leserinnen, liebe Leser

Die Schweiz ist wie kein zweites Land ein Land der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), wobei längst nicht mehr nur Schokolade, Uhren oder Käse, sondern zunehmend auch hochwertige Nischenprodukte, Technologien und Dienstleistungen exportiert werden. Es stellt sich dabei automatisch die Frage nach dem dahinterstehenden Erfolgsrezept. Weshalb sind in der Schweiz so viele KMU, oftmals gar über die Landesgrenzen hinaus, derart erfolgreich?

Erfolgsfaktor swiss made: Swissness liegt nach wie vor weltweit hoch im Trend. Somit verfügen insbesondere kleine und mittlere Unternehmen, welche hochwertige und innovative Produkte anbieten, über einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Im Unterschied zu manchen Billiglohnländern und der von ihnen produzierten Massenware heben sich die Schweizer KMU durch ihre hohen Qualitäts- und Technologiestandards deutlich von ihnen ab. Qualität statt Quantität, made in Switzerland lautet dabei die Devise, und die scheint aufzugehen.

Erfolgsfaktor Standort: Daneben stellt auch der attraktive Wirtschaftsstandort Schweiz, beispielsweise im Hinblick auf die geografische Lage, einen nicht zu unterschätzenden Wettbewerbsvorteil dar. Bereits im Mittelalter befand sich die Schweiz im Schnittpunkt der drei wichtigsten europäischen Handelsstrassen. Man war und ist demnach gut vernetzt. Zudem dürfte auch die international gesehen vergleichsweise humane Unternehmensbesteuerung (die niedrigste in ganz Europa) nicht ganz unerheblich für den Erfolg der Schweizer KMU sein.

Erfolgsfaktor Internationalität: Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor scheint in diesem Zusammenhang auch die Vielfalt der Schweiz zu sein, die in dieser Art und Weise weltweit wohl einzigartig ist. Verschiedene Kulturen leben auf sehr engem Raum zusammen, was einen fruchtbaren interkulturellen und interdisziplinären Austausch ermöglichen kann.

Erfolgsfaktor Know-how: Bei der Auflistung all dieser erfolgsbegünstigenden Faktoren darf nicht vergessen werden, dass die Schweiz über einen weiteren äusserst wertvollen Erfolgsfaktor verfügt; nämlich über ein exzellentes Humankapital. Ein hoher Bildungsstandard sowie ein international angesehenes Hochschulsystem bilden die besten Voraussetzungen für eine starke Bildungselite und somit für das Fortbestehen der wirtschaftlichen Kompetenz der Schweiz.

Resümierend soll festgehalten werden, dass die oben aufgelisteten Faktoren nur einige von vielen Erfolgsgrössen darstellen und keinesfalls abschliessend sind. Die Prognosen für die Schweizer Wirtschaft lassen jedoch eine viel versprechende Zukunft für die Schweizer KMU erahnen.

In dieser Ausgabe haben wir uns zum Ziel gesetzt, Ihnen liebe Leserinnen und Leser, die Aktualität der KMU-Debatte aufzuzeigen und dabei verschiedene Perspektiven aufzugreifen und zu erläutern. Es sollen mögliche Erfolgsfaktoren von Schweizer KMU eruiert und aktuelle Trends aufgezeigt werden. Dazu präsentieren hochkarätige Persönlichkeiten aus Politik und Wirtschaft ihre entsprechenden Erfahrungen, Ansichten und Einschätzungen.

Ich darf Sie, liebe Leserinnen und Leser, zudem darauf aufmerksam machen, dass wir in der vorliegenden Ausgabe die Freude haben, die Ausgabe mit einer Kolumne von Bertrand Piccard ausklingen zu lassen.

Wir danken den Autoren ganz herzlich für ihre interessanten und lehrreichen Beiträge und wünschen Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, eine interessante Lektüre.

Angela Eicher

Philipp Scheier

IMPRESSUM

Herausgeber

ESPRIT St.Gallen
Beratung durch Studenten
Gatterstrasse 1A
CH-9010 St.Gallen
Tel. +41 (0) 71 220 14 01
Fax +41 (0) 71 220 14 04
editors@sbr.ch
www.espritsg.ch
www.sbr.ch

Redaktion

Angela Eicher (Chefredakteurin)
Philipp Scheier (stv. Chefredakteur)
Julian Gabler
Marc-André Schuler
Thomas Zweifel
Michael Kölliker

Inserate

Huber & Co. AG
Patrick Kobelt
Promenadenstrasse 16
8501 Frauenfeld
Tel. +41 (0) 52 723 56 65
Fax +41 (0) 52 723 56 77
anzeigen@sbr.ch
p.kobelt@huber.ch
www.huber.ch

Layout & Produktion

Huber & Co. AG
Zeitschriftenverlag
Promenadenstrasse 16
8501 Frauenfeld
verlag.zeitschriften@huber.ch

Druck & Distribution

Huber PrintPack AG
Promenadenstrasse 16
8501 Frauenfeld

Design

ESPRIT St.Gallen

«Student Business Review» ist das offizielle Publikationsorgan des Vereins ESPRIT St. Gallen und geht an alle Mitglieder. Der Abopreis ist im Mitgliederbeitrag inbegriffen.

Ein Produkt von ESPRIT St.Gallen.
Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung von ESPRIT St.Gallen.

Adressänderungen bitte unter Angabe der Kundennummer (siehe Adresslabel) via E-Mail an distribution@sbr.ch

Sommer 2007

6



DIE VOLKSWIRTSCHAFTLICHE BEDEUTUNG DER KMU FÜR DIE SCHWEIZ

Doris Leuthard, Bundesrätin
Vorsteherin des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartementes

10



FRISCHER WIND IN DEN BEZIEHUNGEN ZWISCHEN BANKEN UND KMU

Dr. iur. Urs Ph. Roth
CEO Schweizerische Bankiervereinigung

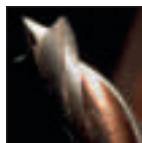
14



ENTSCHEIDENDE ERFOLGSFAKTOREN VON SCHWEIZER KMU

Roger Tinner und Eva Heimrich-Kämpfer, lic. oec. publ.
freicom AG und IBM Schweiz

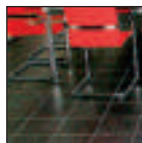
19



START-UPS IN DER SCHWEIZ: EINE JUNGE ERFOLGSGESCHICHTE MIT ZUKUNFT

Dr. Thomas Knecht, Director im Schweizer Büro von McKinsey & Company, Inc.
Jurymitglied der Sendung START-UP von SF-DRS

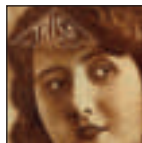
24



SICHERSTELLUNG DER KUNDEN-ZUFRIEDENHEIT ALS WEG ZUM ERFOLG

Stefan Kruppenacher, Dr. oec. HSG
CEO der Belcolor AG Flooring, St. Gallen, Schweiz

26



TRISA-ANGESTELLTE SIND MITUNTERNEHMER

TRISA – ein Unternehmensportrait

31



DIE WINDE DES LEBENS ERFORSCHEN

Dr. Bertrand PICCARD
Der erste Mensch, der im Ballon die Welt umrundete.



Stefan Krummenacher, Dr. oec. HSG
CEO der Belcolor AG Flooring, St.Gallen, Schweiz

SICHERSTELLUNG DER KUNDENZUFRIEDENHEIT ALS WEG ZUM ERFOLG

KMU's sind der Hauptpfeiler der Schweizer Wirtschaft. Um langfristig Erfolg zu haben, müssen KMU's kreative Wege einschlagen, um sich im harten Konkurrenzkampf behaupten zu können. Das notwendige Erfolgskriterium dafür heisst immer Kundenzufriedenheit. Die Belcolor AG Flooring ist ein anschauliches Beispiel dafür, wie ein typisches Schweizer KMU seine Prozesse konsequent und durchgängig auf die nachhaltige Kundenzufriedenheit ausrichtet.

Belcolor AG Flooring, St. Gallen-Winkeln, ist die Schweizer Marktführerin im Bodenbelagsvertrieb (Keramik und Naturstein, Kork, Kunststoff, Laminat, Linoleum, Parkett und Teppich) und beschäftigt als KMU 70 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Strategisches Ziel von Belcolor ist die Sicherstellung der Kundenzufriedenheit. Diese resultiert vor allem aus unserer kundenorientierten und hocheffizienten Auftragsabwicklung: 1. Produktepräsentation und Musterabgabe am Point of Sales der Fachhändler sowie in den eigenen Showrooms in St.Gallen, Zürich und Lausanne, 2. Offertwesen, 3. Verkaufsabschluss, 4. Auftragserfassung, 5. Logistik und 6. After-sales-Prozesse wie z.B. die Rechnungsstellung, das Mahnwesen und die Reklamationsbearbeitung.

Vom Abnehmer zum Kunden.

Viele Unternehmungen entdecken heute den Kunden als Partner. Das hat viele Gründe: Die Macht seiner Nachfrage; das neue Selbstbewusstsein des Kunden, der sich aus der Rolle des passiven Abnehmers emanzipiert hat; die Trans-

„Gewinn wird zunehmend als Massstab verstanden, wie gut die Unternehmung gesamthaft gesehen die Anforderungen der Kunden erfüllt.“

parenz der Angebote, welche das Internet mittels Vergleichsmöglichkeiten schafft; und die Erkenntnis, dass Gewinn nicht Selbstzweck ist. Gewinn wird zunehmend als Massstab verstanden, wie gut die Unternehmung gesamthaft gesehen die Anforderungen der Kunden erfüllt.

Gute Beziehungen entstehen nicht von selbst.

Angesichts der Herausforderungen im heutigen wirtschaftlichen Umfeld werden die Tiefe des Kundenkontakts, die Schnelligkeit des Informationsaustauschs und das Wissen über die Bedürfnisse des Kunden zunehmend wichtiger. Das Wettbewerbsumfeld mit einer Vielzahl vergleichbarer Angebote verlangt ein hochprofessionelles Kundenbeziehungs-

Management. Kundenbeziehungen sind das Resultat von drei Prozessphasen: Recruitment, Retention und Recovery, also Kundenakquisition, Kundenbindung und Kundenrückgewinnung. Kundenbeziehungs-Management setzt deshalb Wissen über Kundenpotenziale voraus, um den Kunden gezielt anzusprechen. Kundenbeziehungs-Management lebt

„If you pay peanuts you get monkeys.“

vom Informationsfluss. Nur damit lässt sich im täglichen Kundenkontakt die richtige Balance finden zwischen Farming- resp. «Ackerbau»-Verhalten im klassischen Grosshandelsgeschäft und Hunter- resp. «Jagd»-Verhalten im Objektgeschäft.

Die Prozesse sind auf den Kunden auszurichten.

Die Kundenbeziehung kann nur funktionieren, wenn alle Prozesse auf den Kunden ausgerichtet werden. Denn die Kernfrage der Zukunft heisst nicht mehr: «Was kann ich dir verkaufen?», sondern: «Was kann ich für dich tun respektive welchen Grad der Vernetzung kann ich dir bieten (im Objektgeschäft ein klarer Mehrwert), damit du bei mir kaufst?» Die Menschen (und die Kunden) leben heute der Tendenz nach in einem beschleunigten Rhythmus. Die Kraft des Gegenwärtigen (z. B. Schnäppchenjagd, Geiz ist geil) rangiert aus Kundensicht deutlich vor Zukunftserwartungen. Jedermann will die Früchte der (Zusammen-)Arbeit sofort geniessen: «What's in for me?». Keiner will den Genuss um ferner Ziele willen auf später vertagen! «Tempora mutant et nos mutamur in illis», pflegten schon die alten Römer zu sagen. Sie meinten damit, dass sich die Sitten mit der Zeit ändern und sich die Menschen diesen neuen Lebens- und Geschäftsweisen anpassen müssen. Was damals galt, gilt auch heute noch: Wir alle können «nicht stehen bleiben», sondern müssen «mit der Zeit gehen». Und das hat Konsequenzen auch für Belcolor.

Nicht mehr warten können.

Die Gegenwartszentrierung unserer Kunden verändert die Einstellung zu Wartezeiten. Mit dem Verlust der Zukunft geht ganz prinzipiell die Fähigkeit verloren, auf etwas zu warten.

Das heisst, die sofortige Verfügbarkeit von Produkten, von Dienstleistungen und von Informationen nimmt an Bedeutung für den Geschäftserfolg zu. Wer nicht liefern kann oder kurzfristig terminierbar ist, verliert kurzfristig den Auftrag und langfristig den Kunden. Das Verfügbarkeitskriterium rangiert heute gleichwertig neben dem Qualitätskriterium. Unsere Logistik (Lagerbewirtschaftung und Transport) ist heute viel höheren Anforderungen als noch vor wenigen Jahren ausgesetzt. Und die Kadenzen werden laufend kürzer. Wer das Tempo nicht mithalten kann, wird überholt. Es geht zunehmend weniger darum, etwas zu liefern. Es geht darum, es schneller und direkter liefern zu können. Das Motto lautet heute: Zeit ist Kunde.

Der loyale Kunde als Schlüssel zum Erfolg.

Obwohl sich heute jede Unternehmung zur Kundenorientierung bekennt, wird immer noch mehrheitlich Wasser gepredigt und Wein getrunken. Vor allem bei der Ausgestaltung von emotionalen Beziehungsprozessen harzt es. Es fehlt an Konzepten, um Kunden zu begeistern. Und es fehlt an Systemen, welche die Effektivität und Effizienz der ergriffenen Massnahmen kontrollieren. Denn auch Kundenakquisition, Kundenbindung und Kundenrückgewinnung muss messbar gemacht werden. Es gilt die Kunden laufend zu identifizieren und zu klassifizieren. Die Kundendurchdringung muss gemessen und die Kundenbefragungen regelmässig durchgeführt und dokumentiert werden. Und dies jährlich und nicht bloss alle 3 Jahre. Der Aufbau von Kundenloyalität kann nicht als Nebenaufgabe betrieben werden. Schliesslich ist es billiger, einen Kunden zu halten als einen neuen zu gewinnen. Es ist eine Tatsache, dass die Steigerung der Kundenbindungsrate den Wert eines Kunden um bis zu 100% erhöht und damit verdoppelt. Es ist nachgewiesen, dass loyale Kunden auch höhere Preise akzeptieren, dass sie mehr kaufen, weil sie mit dem Angebot vertraut sind und dass sie weniger kosten, weil sie weniger Beratung beanspruchen. Zudem werden uns zufriedene Kunden weiterempfehlen. Eine Unternehmung mit nur 5% höherer Kundenbindungsrate als die Konkurrenz wird in 14 Jahren doppelt so gross sein. Der loyale Kunde ist also das Vermögen eines Unternehmens und Vermögen muss gemanagt werden. Tante Emma, im Laden an der Ecke, brauchte noch keine Datenbank. Sie kannte ihre Kunden persönlich. Und der unsterbliche Kalif Harun Raschid mischte sich Nacht für Nacht verkleidet unters Volk und erfuhr so alles über die Bedürfnisse seiner Untertanen. Heute kommt modernste Technik zum Einsatz.

Das Call Center wird immer wichtiger.

Das Call Center (Verkauf-Innendienst) spielt im Kundenbeziehungs-Management als Instrument zur Kundenkommunikation eine immer wichtigere Rolle. Längst beschränkt sich das Call Center nicht nur auf Telefon und Fax, sondern hat sich auf das Medium E-Mail ausgeweitet. In Zukunft ist gar denkbar, dass Kunden erst ab einem bestimmten Mindestumsatz vom Belcolor-Aussendienst regelmässig besucht

werden. Es sei denn, dass sie als Kunden mit hohem Potenzial zur Kundenakquisition, Kundenbindung oder Kundenrückgewinnung stufengerecht (durch Geschäftsführer, Zonenleiter, Aussendienst) persönlich bearbeitet werden. Gelegenheitskunden werden angehalten, sich bei Aufträgen und Anfragen primär ans Call Center zu wenden, wobei durchaus auch Anrufe, in regelmässigen Abständen, vom Call Cen-

**„What’s in for me?
Keiner will den Genuss
um ferner Ziele willen
auf später vertagen!“**

ter ausgehen. Das Nachfassen bei den Offerten kann ebenfalls durch das Call Center erfolgen. Dies allerdings nur bei entsprechender Ausbildung und Erfahrung, da Belcolor nicht bloss ein Ja oder Nein vom Kunden wünscht. Wir legen Wert darauf, jeweils auch inhaltlich etwas in Erfahrung zu bringen: Konkurrenzpreise, wer hat den Auftrag erhalten, Folgeaufträge usw.

Zukunftsansichten der Belcolor AG Flooring.

Steigende Importpreise für Bodenbeläge (infolge des starken Euro) und sinkende Verkaufspreise (infolge der Globalisierung) lässt die Bruttomarge auf lange Sicht stagnieren resp. sogar sinken. Diesem negativen Trend begegnet Belcolor mit dem Bestreben im Inland Marktanteile zu gewinnen, um Volumenvorteile (economies of scale) zu erhalten sowie dem klaren Bekenntnis zum Trading-up im Sortiment und im Marketing, sodass in naher Zukunft eine Exporttätigkeit ins grenznahe Ausland ins Auge gefasst werden kann. Die andere Alternative wäre, dass Belcolor die sinkende Bruttomarge durch sinkende Ausgaben versucht zu kompensieren. Dieses Verhalten käme allerdings einer Kapitulation gleich, denn wenn Belcolor nicht mehr in der Lage wäre, gute Löhne an qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu bezahlen, dann würde in kurzer Zeit niemand mehr richtig in die Hände spucken, um herausragende Leistungen zu erbringen: «If you pay peanuts you get monkeys».

Stefan Krummenacher,

geboren am 18. Februar 1964, studierte an der Universität St. Gallen Marketing, wo er 1993 in der Fakultät für Technologiemanagement doktorierte.

Seine berufliche Karriere startete Dr. Krummenacher 1993 bei der Schindler Aufzüge AG, wo er schliesslich bis zum Managing Director von Deve Lifts Pty Ltd, Sydney, einer Tochtergesellschaft der Schindler Holding AG, aufstieg. Zwischen 2000 und 2005 war er in leitender Position für die Forbo-Giubiasco SA in Portugal, Brasilien und als General Manager in der Schweiz tätig. Seit August 2005 engagiert sich Dr. Krummenacher als Chief Executive Officer der Belcolor AG Flooring und ist damit verantwortlich für eine KMU mit 70 Angestellten, das sich mit dem Vertrieb von Bodenbelägen beschäftigt.