

Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU 2017

August 2017

Strategien gegen den Fachkräftemangel



Standort Schweiz
**KMU bewerten Standort
Schweiz leicht besser
als 2016**

Seite 10

Fachkräftemangel
**Jedes zweite KMU mit
Rekrutierungs-
schwierigkeiten**

Seite 14

Megatrends
**Digitalisierung und
Demografie verän-
dern Fachkräftebedarf**

Seite 24

Impressum

Herausgeber: Investment Solutions & Products

Burkhard Varnholt
Vice Chairman IS&P
Tel. +41 44 333 67 63
E-Mail: burkhard.varnholt@credit-suisse.com

Dr. Oliver Adler
Chefökonom, CIO Office Schweiz
Tel. +41 44 333 09 61
E-Mail: oliver.adler@credit-suisse.com

Druck

Karl Schwegler AG, Hagenholzstrasse 65, 8050 Zürich-Oerlikon

Redaktionsschluss

11. Juli 2017

Publikationsreihe

Swiss Issues Konjunktur

Bestellungen

Einzelne Printexemplare direkt bei Ihrem Kundenberater (kostenlos).
Elektronische Exemplare über www.credit-suisse.com/publikationen.
Interne Bestellungen via MyShop mit Mat.-Nr. 1511511.

Besuchen Sie uns im Internet

www.credit-suisse.com/publikationen (Märkte & Trends – Schweizer Wirtschaft)

Copyright

Die Publikation darf mit Quellenangabe zitiert werden.
Copyright © 2017 Credit Suisse Group AG und/oder mit ihr verbundene Unternehmen. Alle Rechte vorbehalten.

Autoren

Dr. Sara Carnazzi Weber
Tel. +41 44 333 58 82
E-Mail: sara.carnazzi@credit-suisse.com

Andreas Christen
Tel. +41 44 333 77 35
E-Mail: andreas.christen@credit-suisse.com

Thomas Mendelin

Mitwirkung

Sascha Jucker

Inhalt

Editorial	4
Management Summary	5
Informationen zur KMU-Umfrage 2017 Am Puls der Schweizer KMU	8
Erfolgsfaktoren heute Leicht besseres Zeugnis für den Standort Schweiz	10
Erfolgsfaktoren morgen Verhaltener Optimismus	13
Fachkräftemangel – Auslegeordnung Rekrutierungsschwierigkeiten bei KMU weitverbreitet	14
Fachkräftemangel – Strategien KMU setzen auf Weiterbildung	19
Fachkräftemangel – Bildungssystem Mehr Lehre statt Gymnasium	23
Fachkräftemangel – Kommende Herausforderungen Megatrends: Digitalisierung und demografischer Wandel	24
Roundtable Ein Loblied auf die duale Berufsbildung	27

Editorial

Ob ein Unternehmen gedeiht, rasch auf Herausforderungen reagieren und innovativ sein kann, hängt massgeblich von der Qualität seiner Mitarbeitenden ab. Es überrascht daher nicht, dass kleine und mittlere Unternehmen (KMU) im Rahmen unserer jährlichen Umfrage zur Qualität des Schweizer Wirtschaftsstandorts diesem Erfolgsfaktor regelmässig eine hohe Bedeutung beimessen und qualifizierte Mitarbeitende als eine wichtige oder gar die wichtigste Stütze für ihren Geschäftserfolg ansehen. Die Relevanz dieses Themas hat uns dazu angeregt, im Rahmen der diesjährigen Ausgabe der KMU-Studie die Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften in der Schweiz unter die Lupe zu nehmen und damit einen Beitrag zur kontrovers diskutierten Frage zu liefern, ob und in welchem Ausmass in der Schweiz ein Fachkräftemangel herrscht.

Unsere Umfrage zeigt, dass der Fachkräftemangel für Schweizer KMU durchaus ein reales Phänomen ist. Mehr als die Hälfte der rekrutierenden Firmen haben Mühe, geeignete Kandidaten für offene Stellen zu finden. Rund ein Viertel der befragten Unternehmen sind sogar akut von Fachkräftemangel betroffen – auf die Schweiz hochgerechnet sind es rund 90'000 KMU.

Schweizer KMU reagieren unterschiedlich auf diese Herausforderung. Die Rekrutierung im Ausland ist bei Weitem nicht die einzige Option, auch wenn grössere KMU und solche in den Grenzregionen bei der Personalsuche oft den Blick über die Grenze richten, um von einem breiteren Reservoir an Fachkräften zu profitieren. Es ist jedoch erfreulich zu sehen, dass unter den Strategien zur Sicherung des Fachkräftebedarfs bei den hiesigen KMU die Aus- und Weiterbildung der eigenen Mitarbeitenden an erster Stelle steht. Rund 80% der Firmen unterstützen Ausbildungsmassnahmen im eigenen Betrieb, mehr als die Hälfte bildet Lernende aus. Die Qualität des Schweizer Bildungssystems und der hohe Stellenwert der dualen Berufsbildung werden einmal mehr hervorgehoben. Es handelt sich aber nicht um ein unkritisches Loblied: Immerhin ein Viertel der befragten Firmen attestiert dem Bildungssystem nur eine mässige Ausrichtung auf ihre Bedürfnisse.

Eine verstärkte Ausrichtung der Bildungsgänge auf die sich rapide ändernden Bedürfnisse der Wirtschaft wird in Zukunft umso wichtiger werden. Mit der Digitalisierung und Automatisierung werden sich Tätigkeitsprofile verändern und es werden neue Berufe entstehen, welche nach einer geeigneten Antwort im Bildungswesen rufen. Setzt heute jedes vierte KMU auf die Digitalisierung als Mittel gegen den Fachkräftemangel, erwarten rund 40%, dass diese Entwicklungen in den kommenden Jahren zu einem erhöhten Bedarf an Arbeitskräften mit spezifischen Fachkenntnissen führen werden. Eine andere Herausforderung, welcher sich KMU in der Schweiz stellen müssen, ist die demografische Alterung. Bereits in den kommenden fünf bis zehn Jahren geht die bevölkerungsstarke Babyboomer-Generation in den Ruhestand und Unternehmen werden in Zukunft mit einem (bestenfalls) stagnierenden und alternden Arbeitskräftepotenzial konfrontiert sein. Vor diesem Hintergrund scheint zum Beispiel die Beschäftigung von älteren Arbeitnehmenden über das Rentenalter hinaus eine naheliegende Option, die bisher allerdings von lediglich knapp einem Viertel der befragten KMU praktiziert wird. Viele Firmen, die diesen Weg beschreiten, machen damit jedoch gute Erfahrungen. Dies bestätigten auch die Teilnehmer unserer Roundtable-Diskussion, welche unsere Studie mit Meinungen und Erfahrungen aus dem Firmenalltag bereichert.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.



Andreas Gerber
Leiter KMU-Geschäft Schweiz
Credit Suisse (Schweiz) AG



Oliver Adler
Chefökonom
Credit Suisse (Schweiz) AG

Management Summary

Standort Schweiz ist für KMU nach wie vor erfolgsgfördernd und wird etwas positiver bewertet als 2016
(S. 10 – 12)

Im Frühjahr 2017 haben wir zum sechsten Mal in Folge kleine und mittelgrosse Unternehmen (KMU) zu den Erfolgsfaktoren am Standort Schweiz befragt. Wie in den Vorjahren bewerten die rund 1900 befragten KMU den Standort grundsätzlich als erfolgsgfördernd. Acht von neun durch uns definierte Standortfaktoren haben einen positiven Effekt auf den Geschäftserfolg, nur der Faktor Auslandsverflechtung wirkt per saldo negativ. Diese negative Beurteilung dürfte wesentlich auf den nach wie vor starken Franken zurückzuführen sein. Unter dem Eindruck der generell aufgehellten Konjunkturlage sehen die befragten Unternehmen den Standort Schweiz insgesamt etwas positiver als 2016. Insbesondere das wirtschaftliche Umfeld erhält eine bessere Bewertung als im Vorjahr, als sich dieser Faktor noch eher negativ auf den Geschäftserfolg auswirkte. Die positive Bewertung der Rahmenbedingungen zeigt sich in allen Branchen. Vor allem KMU aus der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) und dem Gesundheits-, Bildungs- und Sozialwesen zeichnen ein wohlwollendes Bild vom Standort Schweiz. Diese Branchen profitieren von Trends wie der Digitalisierung, der demografischen Alterung und dem hohen Stellenwert der Gesundheit in der Bevölkerung. Auch Unternehmen aus Sektoren, die im Schnitt eine unterdurchschnittliche Bewertung abgeben – wie die Verkehr- und Transportbranche oder die traditionelle Industrie –, beurteilen den hiesigen Wirtschaftsstandort öfter positiv als negativ.

KMU bleiben bezüglich des wirtschaftlichen Umfelds und vor allem der Regulierung pessimistisch
(S. 13)

Einhergehend mit der leicht positiveren Gegenwartseinschätzung sind Schweizer KMU bezüglich der künftigen Entwicklung der Standortbedingungen branchenübergreifend etwas optimistischer als 2016. Insgesamt erwarten sie in den nächsten drei bis fünf Jahren eher eine leichte Verbesserung. Die Unternehmen sind besonders bezüglich des künftigen Einflusses des Forschungsumfelds sowie des Faktors Mitarbeiter und Qualifikationen optimistisch. Allerdings erwartet rund ein Drittel der KMU künftig eine Verschlechterung des wirtschaftlichen Umfelds (ein Viertel allerdings eine Verbesserung). Vier von zehn KMU gehen von einer künftig geringeren Attraktivität der regulatorischen Rahmenbedingungen aus.

Rund 90'000 KMU vom Fachkräftemangel akut betroffen
(S. 14 – 17)

Seit Beginn der Studienreihe beurteilen KMU den Faktor Mitarbeiter und Qualifikationen durchweg sehr positiv. 2017 erhielt er von den Unternehmen die positivste Bewertung. Anders gesagt, stellen qualifizierte Mitarbeitende und Fachkräfte die wichtigste Stütze für die Prosperität der Schweizer KMU dar. Vor diesem Hintergrund bekommt die immer wiederkehrende Diskussion über einen tatsächlichen oder vermeintlichen Fachkräftemangel ein besonders hohes Gewicht. Die diesjährige Ausgabe der KMU-Studie widmet sich daher detailliert diesem Thema. Unsere Umfrage zeigt, dass der Fachkräftemangel durchaus ein reales Phänomen ist. Über die Hälfte der rekrutierenden Firmen haben Mühe, geeignete Kandidaten für offene Stellen zu finden – vor allem in Bezug auf fachtechnische Fähigkeiten sowie Führungs- und Projektmanagementkompetenz. Rund ein Viertel der KMU gab an, Schwierigkeiten bei der Rekrutierung gehabt und aufgrund eines allgemeinen Mangels auf dem Arbeitsmarkt nicht genügend Fachkräfte gefunden zu haben. Auf die gesamte Schweiz approximativ hochgerechnet heisst dies, dass gut 90'000 KMU unter akutem Fachkräftemangel leiden.

Tessiner und Genfer Firmen profitieren von Grenzgängern
(S. 18)

Die Wahrscheinlichkeit, dass ein KMU auf Rekrutierungsschwierigkeiten stösst, hängt unter anderem von dessen Standort ab. Einerseits beobachten wir einen leichten Stadt-Land-Graben. Unternehmen aus grossen Städten sind weniger häufig mit Rekrutierungsschwierigkeiten konfrontiert (51%) als Betriebe in ländlichen (64%) und touristischen Gemeinden (67%, mehrheitlich aus dem Alpenraum). Andererseits gibt es auch zwischen den Landesteilen erhebliche Unterschiede. So haben in der Zentral- und Ostschweiz 64% der KMU Mühe, geeignete Kandidaten zu finden. In der Genferseeregion sind es 49%, im Tessin gar nur 40%. KMU aus den beiden letztgenannten Grossregionen dürften dabei von der überdurchschnittlich hohen Zahl an Grenzgängern profitieren, die dort arbeiten. Unsere Umfrage zeigt, dass KMU aus Gemeinden mit sehr hohem Grenzgängeranteil deutlich weniger häufig Rekrutierungsschwierigkeiten bekunden als Betriebe aus anderen Regionen.

KMU setzen auf Weiterbildung
(S. 19 – 22)

Auch wenn der Fachkräftemangel weitverbreitet ist, sind KMU nicht dazu verurteilt, diesem tatenlos gegenüberzustehen. Wir wollten daher von den befragten Unternehmen wissen, welche Strategien sie anwenden, um ihren Fachkräftebedarf zu sichern. An erster Stelle steht dabei die Aus- und Weiterbildung. Rund 80% der KMU unterstützen manchmal oder häufig die Aus- und

Weiterbildung von Mitarbeitenden, 53% bilden Lernende aus. Mitarbeiterweiterbildung ist dabei in allen Branchen weitverbreitet, KMU aus dem Gesundheits-, Bildungs- und Sozialwesen bilden jedoch fast doppelt so häufig Lernende aus wie IKT-Unternehmen. Die aktive Suche an Berufsmessen, auf Jobportalen oder über Personalvermittler, die Einstellung von Temporärmitarbeitenden oder Freelancern, das Outsourcing oder die Förderung der Beschäftigung über das Rentenalter hinaus stehen als Massnahmen zur Deckung des Fachkräftebedarfs deutlich weniger oft im Vordergrund. Dies gilt auch für die Rekrutierung von Fachkräften im Ausland sowie für Investitionen in Digitalisierung und Automatisierung. Obwohl diese letztgenannten Strategien nur von jeweils einem Fünftel bis einem guten Viertel der Unternehmen verfolgt werden, sind sie für bestimmte Gruppen dennoch von Relevanz. So greifen mittelgrosse Unternehmen, Firmen aus dem Gesundheitswesen und dem Tourismussektor, Betriebe aus Gemeinden mit hohem Grenzgängeranteil und KMU mit Rekrutierungsschwierigkeiten deutlich öfter auf ausländische Arbeitskräfte zurück als andere. Industrie-, Handels- und IKT-Unternehmen setzen spürbar häufiger auf die Digitalisierung, um den Fachkräftebedarf zu verringern.

KMU wünschen sich eher mehr Lernende als mehr Gymnasiasten
(S. 23)

Neben den Strategien und Massnahmen der KMU selbst ist im Wesentlichen das Bildungssystem für die Zahl und die Qualität der verfügbaren Fachkräfte verantwortlich. Dem allgemein guten Ruf des Schweizer Bildungswesens entsprechend, gibt ihm auch eine Mehrheit der befragten KMU relativ ansprechende Noten. 62% der befragten Unternehmen sind der Auffassung, dass das hiesige Bildungssystem sehr oder eher gut auf ihren Fachkräftebedarf ausgerichtet ist. Makellos ist dieses Resultat indessen nicht: Zwar erteilen nur wenige dem System schlechte Noten, aber immerhin ein Viertel attestiert nur eine mässige Ausrichtung auf ihre Bedürfnisse. Ohne Zweifel trägt das hiesige System der dualen Berufsbildung zu der insgesamt positiven Bewertung bei. Genau in diesem Kontext sehen viele Unternehmen aber auch ein Optimierungspotenzial: 64% der Schweizer KMU wünschen sich, dass künftig mehr junge Menschen als heute eine Berufslehre anstelle des gymnasialen Bildungswegs wählen und sich dann gegebenenfalls via Fachhochschule oder höherer Fachschule weiterbilden. Nur 15% bevorzugen umgekehrt ein höheres Gewicht des gymnasialen Wegs via Universität. Daraus Forderungen nach einer Reduktion der Maturitätsquote abzuleiten, wäre jedoch aus unserer Sicht verfehlt. So wünscht sich zum Beispiel in den – wohl auch künftig – überdurchschnittlich stark wachsenden Branchen IKT und Gesundheit fast die Hälfte der KMU, dass der gymnasiale Weg in Zukunft mehr oder gleich viel Gewicht haben soll wie heute. Trotzdem können wir sagen, dass das Umfrageresultat eine Bestätigung dessen ist, was gemeinhin kolportiert wird: Die duale Berufsbildung wird von Schweizer KMU hoch geschätzt und stellt einen zentralen Faktor für die hiesige Standortattraktivität dar, zu dem Sorge getragen werden muss.

Unternehmen müssen sich auf demografischen Wandel vorbereiten
(S. 24 – 26)

Die Entwicklung des Angebots an und der Nachfrage nach Fachkräften wird in den kommenden Jahren massgeblich von zwei globalen Megatrends geprägt werden: der demografischen Alterung und der Digitalisierung. Die Erwerbsbevölkerung dürfte in den nächsten Dekaden aus demografischen Gründen stagnieren. Bereits in den kommenden fünf bis zehn Jahren geht die bevölkerungsstarke Babyboomer-Generation in Rente. Während 2015 etwa 88'000 Personen das ordentliche Rentenalter erreichten, dürften es gemäss unseren Prognosen 2020 jährlich bereits fast 97'000 und 2030 über 125'000 sein. Entsprechend muss in den nächsten Jahren eine zunehmend grosse Zahl an Arbeits- und Fachkräften laufend ersetzt werden. Trotzdem schätzen Schweizer KMU den Zusatzbedarf an Fachkräften aufgrund von Mitarbeiterpensionierungen in den nächsten fünf Jahren überwiegend als gering (59%) bis moderat (26%) ein. Nur knapp 15% der Umfrageteilnehmer geben an, dass ihr künftiger Bedarf stark oder sehr stark steigen wird. Schweizer KMU werden jedoch nicht darum herumkommen, sich an die demografische Alterung und die daraus resultierenden Konsequenzen anzupassen. So stellt die Beschäftigung von Mitarbeitenden über das gesetzliche Rentenalter hinaus eine Möglichkeit dar, das Arbeitskräftepotenzial älterer Fachkräfte besser zu nutzen. Über alle befragten Unternehmen setzt jedoch lediglich knapp jedes vierte KMU manchmal oder oft auf diese Massnahme, um den Fachkräftebedarf zu sichern. Dabei zeigt sich allerdings: Je eher ein Unternehmen aufgrund von Mitarbeiterpensionierungen künftig einen zusätzlichen Fachkräftebedarf erwartet, desto eher fördert es, dass Arbeitskräfte über das gesetzliche Rentenalter hinaus arbeiten.

Digitalisierung ermöglicht es, Fachkräfte zu ersetzen, führt aber auch zu neuem Bedarf
(S. 24 – 26)

Der zweite grosse Megatrend, welcher den Arbeitsmarkt der Zukunft potenziell disruptiv prägen wird, ist die Digitalisierung. Allerdings können die längerfristigen Auswirkungen der neuen digitalen Technologien im Moment nur ungenau abgeschätzt werden. Die Automatisierung von Tätigkeiten, die heute noch von Fachkräften ausgeführt werden, könnte einerseits die wachstumshemmenden Auswirkungen der demografisch bedingten Stagnation der Erwerbsbevölkerung

kompensieren. Wir schätzen, dass schweizweit rund 49% der Erwerbstätigen einem Beruf mit mittlerem und 6% einem Beruf mit hohem Automatisierungspotenzial nachgehen. Bereits heute setzt gemäss unserer Umfrage gut ein Viertel der befragten KMU auf Digitalisierung und Automatisierung als explizites Mittel gegen den Fachkräftemangel. Andererseits ist die Digitalisierung eine immense Herausforderung, wird sie doch die Tätigkeitsprofile vieler Berufe stark verändern und den Bedarf an Fachkräften in gewissen Bereichen zwar verringern, in anderen jedoch auch erhöhen. Gemäss unserer Umfrage erwarten 38% der Schweizer KMU im Kontext der Digitalisierung einen steigenden Bedarf an Arbeitskräften mit spezifischen Fachkenntnissen. Nur 8% der Unternehmen rechnen mit einem sinkenden und 54% mit einem etwa gleichbleibenden Bedarf. Ob die Digitalisierung den Fachkräftebedarf letztlich netto erhöht oder senkt, kann daher heute kaum beurteilt werden.

Roundtable-Teilnehmer loben die duale Berufsbildung

(S. 27 – 31)

Auch dieses Jahr führten wir im Rahmen der vorliegenden Studie eine Roundtable-Diskussion mit Unternehmern aus verschiedenen Branchen durch. Die Teilnehmer bestätigen viele Ergebnisse der Umfrage und Thesen der Studie. So heben sie unisono die Wichtigkeit von Investitionen in die eigenen Mitarbeitenden als Strategie gegen den Fachkräftemangel hervor – sei es in Form von Aus- oder Weiterbildung. Im Gegensatz zu vielen Umfrageteilnehmern betonen sie im Gespräch die hohe Bedeutung von wieder in den Arbeitsmarkt integrierten teilpensionierten Mitarbeitenden und die guten Erfahrungen, die sie in ihren Betrieben damit gemacht haben. Ein wichtiges Fazit lautet, dass die Schweizer Volkswirtschaft es sich vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels wohl nicht leisten kann, die Babyboomer-Generation vollständig aus dem Arbeitsprozess ausscheiden zu lassen. Am Ende des Gesprächs brechen die Diskussionsteilnehmer schliesslich einhellig eine Lanze für das duale Berufsbildungssystem. Dieses stellt in ihren Augen einen der wichtigsten kompetitiven Vorteile der Schweiz dar – oder anders ausgedrückt einen der zentralen Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU.

Sechs Fakten und Thesen zum Fachkräftemangel bei Schweizer KMU

Basierend auf den Erkenntnissen aus der Umfrage, dem Roundtable und unseren Analysen lassen sich folgende sechs Kernaussagen und Thesen formulieren:

1. Die gut qualifizierten Arbeitnehmenden stellen für Schweizer KMU einen der wichtigsten Standortfaktoren dar.
2. Viele KMU haben aber Mühe, genügend Fachkräfte zu finden. Schätzungsweise rund 90'000 Unternehmen dürften vom Fachkräftemangel akut betroffen sein, jedes zweite hat Rekrutierungsschwierigkeiten.
3. Der Zugang zu Arbeitskräften aus dem Ausland scheint den Fachkräftemangel in gewissen Branchen und vor allem in grenznahen Regionen zu lindern.
4. Die weitverbreitetste Strategie zur Deckung des Fachkräftebedarfs ist jedoch die betriebsinterne Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitenden.
5. Das duale Berufsbildungssystem ist für Schweizer KMU von sehr grosser Bedeutung. Einer verstärkten (universitären) Akademisierung stünde eine Mehrheit der Firmen skeptisch gegenüber. Gerade in der dynamischen und innovativen IT-Branche ist der Bedarf an akademisch gebildeten Arbeitskräften allerdings auch im KMU-Bereich durchaus hoch.
6. Die Megatrends Digitalisierung und Alterung werden den Arbeitsmarkt in naher Zukunft entscheidend prägen. KMU dürfen insbesondere den Einfluss des demografischen Wandels und die wachsende Bedeutung von älteren Arbeitskräften nicht unterschätzen.

Informationen zur KMU-Umfrage 2017

Am Puls der Schweizer KMU

In der neusten KMU-Umfrage der Credit Suisse wurden rund 1900 Schweizer KMU zu ihrer Einschätzung der Standortqualität der Schweiz und zum viel diskutierten Fachkräftemangel befragt. Im Rahmen eines Roundtables haben wir mit Unternehmern aus verschiedenen Branchen Strategien gegen den Fachkräftemangel diskutiert.

Über 600'000 KMU in der Schweiz tätig

In der Schweiz sind knapp 600'000 kleine und mittlere Unternehmen (KMU) tätig. Diese Firmen mit weniger als 250 Mitarbeitenden stellen mehr als zwei Drittel der hiesigen Arbeitsplätze. Wie Grossunternehmen sind auch KMU auf gute wirtschaftliche, politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen angewiesen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Deshalb haben wir auch dieses Jahr 1900 KMU aus dem ganzen Land zu den Faktoren bzw. Rahmenbedingungen befragt, die zu ihrem Erfolg am Standort Schweiz beitragen.

Einschätzung zu neun Erfolgsfaktoren heute und morgen

Wie in den vergangenen Ausgaben der Studie gaben die KMU ihre Einschätzung zu neun Erfolgsfaktoren im Zusammenhang mit dem Standort Schweiz ab (vgl. Abb. 1). Dabei geht es einerseits um den heutigen Einfluss dieser Faktoren, andererseits um die Zukunftseinschätzungen der KMU zu den hiesigen Rahmenbedingungen. In der Studie wird zwischen Bedeutung und Einfluss eines Erfolgsfaktors unterschieden. Unter Bedeutung wird die Wichtigkeit für den Unternehmenserfolg zusammengefasst. Unter dem Stichwort Einfluss geben die KMU an, ob sich ein Faktor eher positiv oder eher negativ auf ihren Erfolg auswirkt. Dieses Jahr haben wir nur die Einflussdimension neu erhoben. Die bisherigen Ausgaben der Studie haben gezeigt, dass die Bedeutungsdimension sich von Jahr zu Jahr nur geringfügig verändert und eine jährliche Neubefragung daher nicht nötig ist.

Schwerpunktthema Fachkräftemangel

Zusätzlich zur allgemeinen Beurteilung des Standorts Schweiz widmet sich die diesjährige Studie dem Fachkräftemangel. Es handelt sich um eine für KMU hoch relevante Thematik, wie unsere Umfrage zeigt. Die Umfrageergebnisse und unsere Analysen werden durch einen Roundtable ergänzt. Wir diskutierten mit KMU-Entscheidungsträgern aus verschiedenen Branchen über das Ausmass der Problematik und über Strategien, wie mit dem Fachkräftemangel umzugehen ist.

Repräsentativität durch Gewichtung gewährleistet

Die Erhebung wurde im März und April 2017 auf anonymer Basis durch das unabhängige Meinungsforschungsinstitut amPuls durchgeführt. Die Struktur der Stichprobe entspricht gemäss der jüngsten Betriebszählung des Bundesamtes für Statistik nicht genau der Branchen- und Grössenstruktur der gesamten Schweizer KMU-Landschaft. Industrie- und Baubetriebe sind in der Umfrage übervertreten, während das Gesundheits-, Bildungs- und Sozialwesen untervertreten ist. Zudem sind mittlere Unternehmen durch die Umfrage besser abgedeckt als Mikrounternehmen (vgl. Abb. Seite 9). Die Abweichungen schmälern die Aussagekraft der Resultate jedoch kaum. Um die Repräsentativität zu gewährleisten, gewichteten wir die Antworten in den Kapiteln zu den Erfolgsfaktoren anhand der Anzahl vollzeitäquivalent beschäftigter Personen nach Grössenklasse und Branche (basierend auf der Betriebszählung 2014).

Abb. 1: Erfolgsfaktoren der Schweizer KMU

Infrastruktur	z.B. Verkehrs-, Telekommunikations- und Wohninfrastruktur
Ressourcen und Umwelt	z.B. Rohstoffzugang und -preise, Energieversorgung und -preise, Management von Naturkatastrophen
Regulatorische Rahmenbedingungen	z.B. Steuern, Regulierungen, Zusammenarbeit mit den Behörden, Föderalismus
Wirtschaftliches Umfeld	z.B. Nachfragetrends, Lohnniveau, Wettbewerbsintensität, Preisstabilität
Auslandsverflechtung	z.B. hoher Export- und Importanteil der Schweizer Wirtschaft, internationale Einbindung der Schweiz, Wechselkurse, Neutralität
Werte und Gesellschaft	z.B. Multikulturalität, Unternehmergeist, Einstellung gegenüber Erfolg, Risikobereitschaft, Mitsprachekultur
Forschungsumfeld	z.B. Innovationsförderung, Kooperation mit Hochschulen, Schutz geistigen Eigentums, technologischer Fortschritt
Mitarbeiter und Qualifikationen	z.B. Qualität des Bildungssystems, Verfügbarkeit qualifizierter Mitarbeitender, Frauenerwerbsquote, Mobilität, Arbeitsmoral
Finanzierungsbedingungen	z.B. Kapitalmarktzugang, Zinsniveau, Versicherungsmöglichkeiten, Bankbeziehung, Anlage-Know-how

Quelle: Credit Suisse

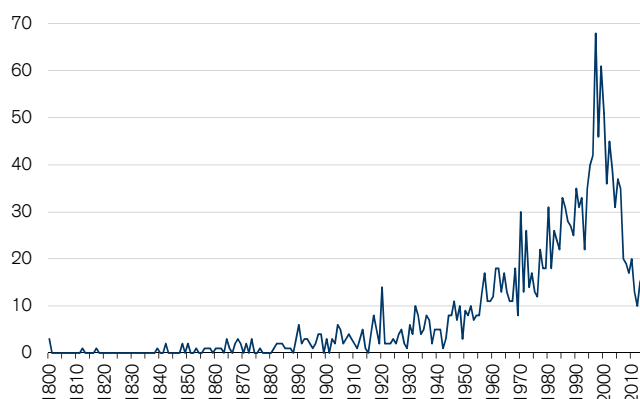
Fakten zu den Umfrageteilnehmern

Knapp die Hälfte der KMU sind jünger als 30 Jahre alt

Die befragten KMU sind durchschnittlich 41 Jahre alt. Das Alter variiert dabei stark mit der Unternehmensgrösse. Mikrounternehmen sind im Durchschnitt 29, kleine Unternehmen 47 und mittlere Unternehmen fast 60 Jahre alt. Teilweise sind in der Anzahl der Gründungen pro Jahr auch wirtschaftliche Schocks nachgezeichnet. So stieg die Anzahl der gegründeten KMU in den Jahren kurz vor der Jahrtausendwende deutlich, während sie unmittelbar nach der Dotcom-Blase und auch während der Finanzkrise 2007 wieder markant sank. Der scheinbare Einbruch am aktuellen Rand ist dadurch bedingt, dass viele sehr junge KMU in den Datenbanken mutmasslich noch gar nicht erfasst wurden.

Abb. 2: Gründungsjahr

Anzahl befragter KMU nach Gründungsjahr



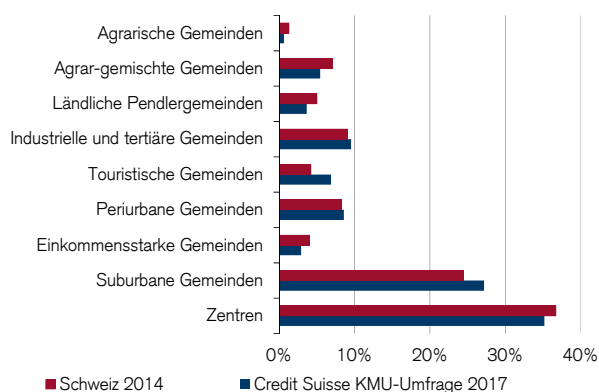
Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2017

Die meisten KMU stammen aus Zentren

Während bei der Branchen- und Grössenverteilung gewisse Unterschiede zwischen unserer Stichprobe und der gesamten Schweizer Unternehmenslandschaft bestehen (vgl. Abb. unten), ist die Verteilung nach verschiedenen Gemeindetypen äusserst repräsentativ. Der grösste Anteil der KMU kommt aus städtischen Gebieten, während die ländlichen Gegenden (mit Ausnahme der industriellen und tertiären Gemeinden) nur einen kleinen Teil der KMU-Betriebe beherbergen. Auch die Beschäftigtenanteile folgen dieser Stadt-Land-Verteilung. Mit Abstand am meisten Beschäftigte arbeiten in Zentren und suburbanen Gemeinden.

Abb. 3: Stadt-Land-Verteilung

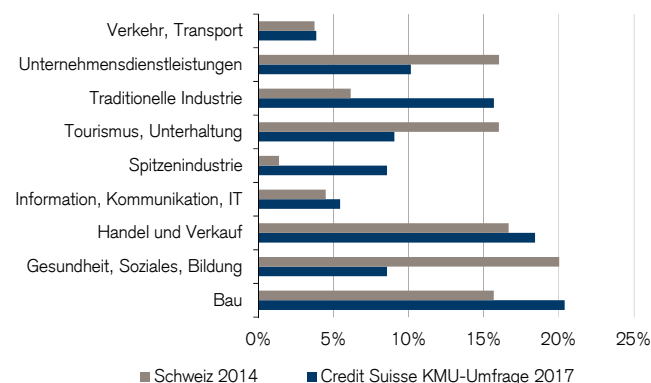
Anteil befragter KMU bzw. Anteil Betriebe in der Schweiz nach Gemeindetyp



Quelle: Bundesamt für Statistik, Credit Suisse KMU-Umfrage 2017

Abb. 4: Gesundheitssektor ist unter-, Industrie übervertreten

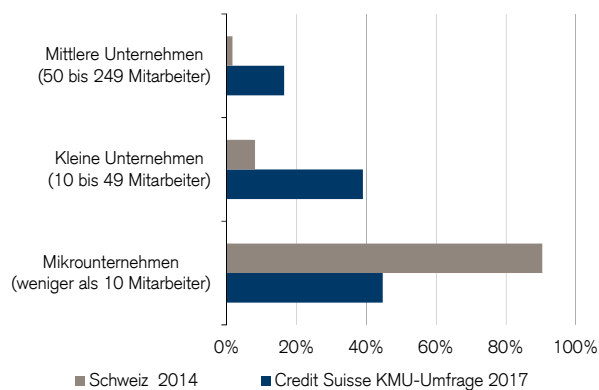
Anteil befragter KMU bzw. Anteil KMU-Betriebe in der Schweiz nach Branche



Quelle: Bundesamt für Statistik, Credit Suisse KMU-Umfrage 2017

Abb. 5: Mikrounternehmen sind untervertreten

Anteil befragter KMU bzw. Anteil KMU-Betriebe in der Schweiz nach Unternehmensgrösse



Quelle: Bundesamt für Statistik, Credit Suisse KMU-Umfrage 2017

Erfolgsfaktoren heute

Leicht besseres Zeugnis für den Standort Schweiz

Trotz der anhaltenden Diskussion über den Fachkräftemangel wirken sich qualifizierte Mitarbeitende am positivsten auf den Erfolg der Schweizer KMU aus. Diese bewerten das wirtschaftliche Umfeld erstmals seit drei Jahren wieder als erfolgsfördernd.

Mitarbeiter und Qualifikationen überaus positiv bewertet

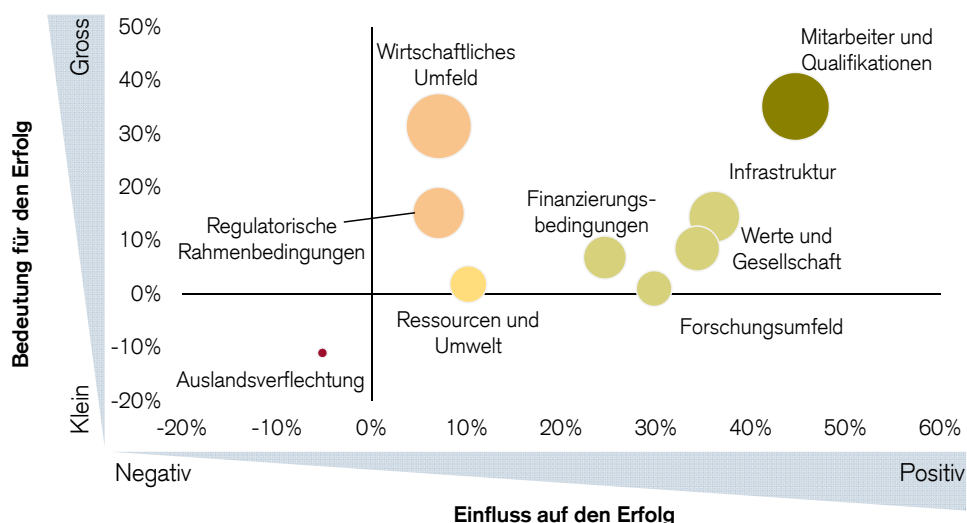
Bessere Bewertung des wirtschaftlichen Umfelds

Der Standort Schweiz bietet laut den befragten KMU grundsätzlich gute Rahmenbedingungen. Acht der neun abgefragten Erfolgsfaktoren wirken sich positiv auf den Unternehmenserfolg aus (vgl. Abb. 6). Mitarbeiter und Qualifikationen stellt dabei den wichtigsten Einflussfaktor in der Schweizer KMU-Landschaft dar. Gleichzeitig wird dieser trotz des Fachkräftemangels auch als für den Erfolg am förderlichsten eingestuft. Das bewährte duale Bildungssystem in der Schweiz trägt dabei sicherlich zu dieser guten Bewertung bei, was auch aus unserer Analyse zum Fachkräftemangel deutlich hervorgeht (vgl. ab Seite 14). Die Einschätzung der KMU bestätigt damit indirekt einen Bericht des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation, welcher zum Schluss kommt, dass das öffentlich finanzierte Bildungssystem von hoher Qualität ist und sich somit positiv auf die Qualifikation der hiesigen Mitarbeitenden auswirkt¹.

Nachdem Schweizer KMU das wirtschaftliche Umfeld 2016 per saldo noch eher als hemmend denn als förderlich einstufen, hat sich die Einschätzung dieses Jahr spürbar verbessert (vgl. Abb. 7). Der Einfluss ist per saldo erstmals seit drei Jahren wieder als positiv bewertet worden. Dabei dürfte die globale konjunkturelle Erholung eine massgebliche Rolle gespielt haben. Verschiedene Indikatoren wie der Geschäftslageindex der Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich (KOF) und der von uns in Zusammenarbeit mit procure.ch erhobene Einkaufsmanagerindex (PMI) weisen zudem darauf hin, dass sich die Erholung vom Frankenschock 2015 seit Frühjahr 2017 – also während der Erhebungsphase für diese Studie – auch bei Schweizer Industrie-KMU allmählich zu materialisieren begann. Dies zeigt sich auch in der gegenüber dem Vorjahr leicht verbesserten Beurteilung des Faktors Auslandsverflechtung (vgl. Abb. 7).

Abb. 6: Acht der neun Erfolgsfaktoren werden als erfolgsfördernd eingestuft

Bedeutung (2016) und Einfluss (2017) der Erfolgsfaktoren heute: Saldi der gewichteten positiven und negativen Antworten



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfragen 2017 und 2016

¹ Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung (2016): *Forschung und Innovation in der Schweiz 2016*.

Herausfordernde Wechselkursbedingungen nach wie vor spürbar

Trotz der positiven Entwicklung hat der Faktor Auslandsverflechtung weiterhin einen negativen Einfluss auf den Erfolg der Schweizer KMU. Mögliche Gründe dafür sind die allgemeine politische Unsicherheit, beispielsweise im Euroraum, oder der – trotz einsetzender wirtschaftlicher Erholung vom Aufwertungsschock 2015 – nach wie vor starke Franken. Vor allem für exportorientierte KMU, beispielsweise aus der Spitzenindustrie, ist die Bedeutung der Auslandsverflechtung hoch.

Infrastruktur gut – aber nicht für alle Unternehmen

Schweizer KMU sehen in der hiesigen Infrastruktur auch 2017 klar einen erfolgsfördernden Einflussfaktor, aber es gibt zum Teil grosse Branchenunterschiede. So bewerten das Gesundheitswesen, die IKT-Branche und Unternehmensdienstleister diesen Erfolgsfaktor überdurchschnittlich oft als erfolgsfördernd, während Handel und Verkauf sowie Verkehr und Transport die Infrastruktur öfter bemängeln. Jedes fünfte Transport-KMU attestiert der Infrastruktur einen negativen Einfluss auf den Erfolg. Die weniger positive Einschätzung durch das Transportwesen dürfte wohl vor allem damit zusammenhängen, dass die Verkehrsinfrastruktur zunehmend überlastet ist. So nehmen die jährlichen Stautunden im Schweizer Strassennetz seit mehreren Jahren kontinuierlich zu².

Regulatorische Rahmenbedingungen leicht besser beurteilt

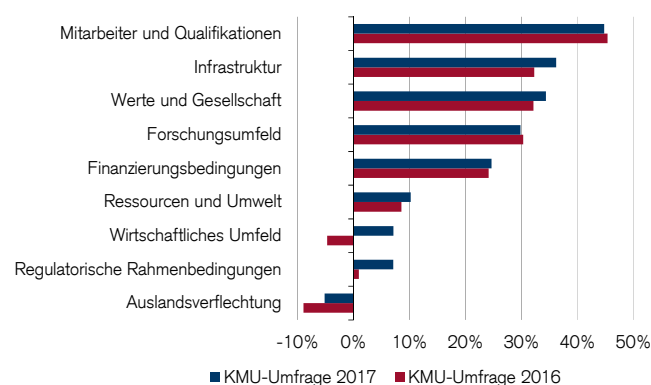
Trotz Ablehnung der viel diskutierten Unternehmenssteuerreform (USR III) und der daraus resultierenden Verunsicherung gehören die regulatorischen Rahmenbedingungen zu den Faktoren, deren Einfluss KMU 2017 etwas positiver einschätzen als 2016 (vgl. Abb. 7). Dies ist insofern bemerkenswert, als die KMU in der letztjährigen Umfrage mehrheitlich mit einer Verschlechterung der Rahmenbedingungen für die kommenden Jahre gerechnet hatten. Ein möglicher Grund für die überraschend verbesserte Einschätzung könnte die «sanfte» Umsetzung der Masseneinwanderungsinitiative von Ende letzten Jahres sein.

IKT-Branche bewertet Standort Schweiz am besten

Insgesamt – über alle Erfolgsfaktoren hinweg – hat sich die Bewertung des Standorts Schweiz durch die KMU im Vergleich zum Vorjahr leicht verbessert, wie unser «Credit Suisse KMU-Standortindikator» zeigt (vgl. Abb. 8). Für den Standortindikator aggregieren wir die Antworten zu Einfluss und Bedeutung aller neun Erfolgsfaktoren zu einer einzigen Kenngrösse, wobei ein Wert über drei eine generell erfolgsfördernde Beurteilung des Standorts darstellt. Bemerkenswert ist, dass sich der Indikator für fast alle Branchen verbessert hat. Dazu haben vor allem die positivere Einschätzung der regulatorischen Rahmenbedingungen und die verbesserte Konjunktur beigetragen. Neu bewerten dieses Jahr die IKT-KMU den Standort Schweiz im Vergleich zu den restlichen Branchen am besten. Auch das Gesundheitswesen und die Spitzenindustrie schätzen die hiesigen Standortbedingungen überdurchschnittlich positiv ein. Die traditionelle Industrie sowie das Transportwesen beurteilen den Standort Schweiz hingegen schlechter als im Schweizer Durchschnitt, aber per saldo immer noch als erfolgsfördernd.

Abb. 7: Bessere Bewertung des wirtschaftlichen Umfelds

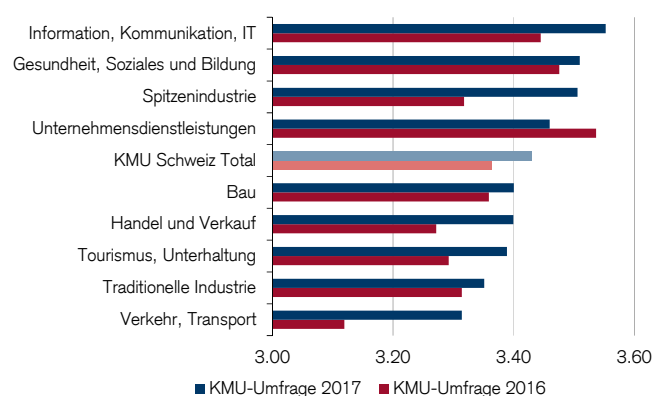
Einfluss der Erfolgsfaktoren auf den Erfolg der KMU in 2017 und 2016: Saldi der gewichteten positiven und negativen Antworten



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2017

Abb. 8: IKT und Gesundheitswesen am zufriedensten

Standortindikator nach Branche: Gewichteter Durchschnitt der Antworten über alle neun Erfolgsfaktoren (1 = negativ, 5 = positiv); ab einem Wert von grösser als 3 gilt der Standort Schweiz als erfolgsfördernd für die KMU



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2017

² Astra (2016): Verkehrsentwicklung und Verfügbarkeit der Nationalstrassen – Jahresbericht 2015.

Erfolgsfaktoren heute – Ausgewählte Aspekte

Zwei ausgewählte Branchen im Direktvergleich

Vergleicht man die nach Gründungsjahr jüngste mit der ältesten Branche in unserer Stichprobe, so kann man einen deutlichen Kontrast erkennen. Während die verhältnismässig junge IKT-Branche der Schweiz überdurchschnittlich gute Noten für die Faktoren Mitarbeiter und Qualifikationen, Infrastruktur sowie Forschungsumfeld gibt, bewerten KMU der traditionellen Industrie die meisten Erfolgsfaktoren, mit Ausnahme der Finanzierungsbedingungen und des Forschungsumfelds, weniger positiv als im Schweizer Durchschnitt. Trotzdem stuft auch diese Branche sieben von neun Faktoren grundsätzlich als erfolgsfördernd ein.

Mikrounternehmen bewerten Finanzierungsbedingungen weniger positiv

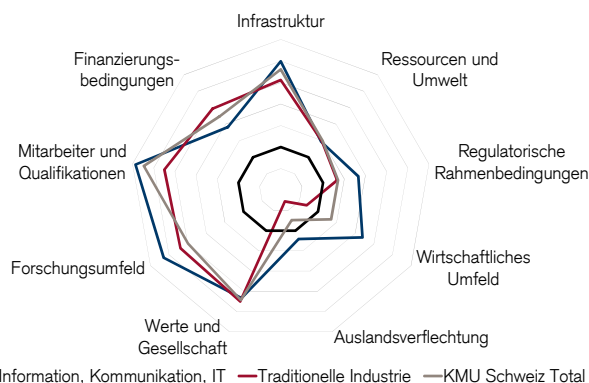
Kleine und mittlere Unternehmen attestieren den Erfolgsfaktoren meist einen positiveren Einfluss als Mikrounternehmen. Dies muss nicht zwingend bedeuten, dass der Standort Schweiz für grössere KMU allgemein erfolgsfördernder ist. Vielmehr könnte dies ein Hinweis darauf sein, dass Mikrounternehmen eher von ihrem individuellen Umfeld und den eigenen Geschäftsentscheiden geprägt werden, diese stärker für ihren Erfolg gewichten und deshalb exogene Standortfaktoren weniger oft als besonders positiv oder negativ einstufen. Am stärksten ausgeprägt sind die Einschätzungsunterschiede bei den Finanzierungsbedingungen. Die Gründe dafür haben wir in der Ausgabe 2016 der KMU-Studie diskutiert³. Eine andere Studie zeigt, dass Mikrounternehmen deutlich weniger häufig auf Fremdfinanzierung zurückgreifen⁴.

Fachkräftemangel beeinflusst KMU-Standort negativ

In den nachfolgenden Kapiteln setzen wir uns vertieft mit dem Fachkräftemangel auseinander. Nebenstehende Grafik verdeutlicht die Relevanz des Themas für den Standort Schweiz. Während nur rund 7% der KMU ohne Rekrutierungsschwierigkeiten den Erfolgsfaktor Mitarbeiter und Qualifikationen negativ bewerten, ist es bei KMU mit erheblichen Rekrutierungsschwierigkeiten ein Drittel. Da dieser Faktor für den Erfolg von Schweizer KMU als sehr bedeutend eingestuft wird (vgl. Abb. 6), lässt sich aus dieser Beobachtung schliessen, dass ein flächendeckender Mangel an Fachkräften spürbar negative Auswirkungen auf die Qualität des KMU-Standorts Schweiz hätte.

Abb. 9: Erfolgsfaktoren für ausgewählte Branchen

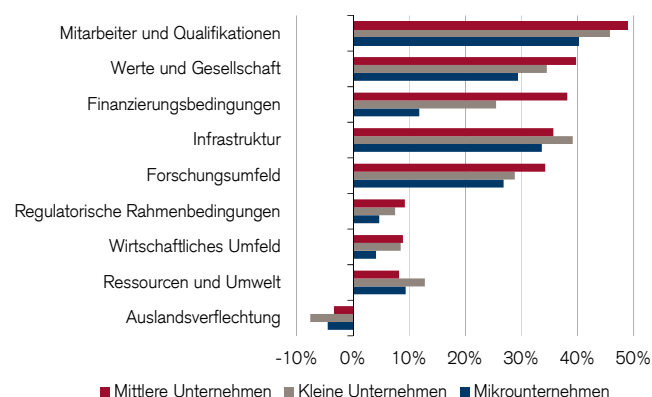
Einfluss der Erfolgsfaktoren: Saldi der gewichteten positiven und negativen Antworten; innerhalb des schwarzen Kreises negativ, ausserhalb positiv



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2017

Abb. 10: Bewertungsunterschiede nach Grössenklasse

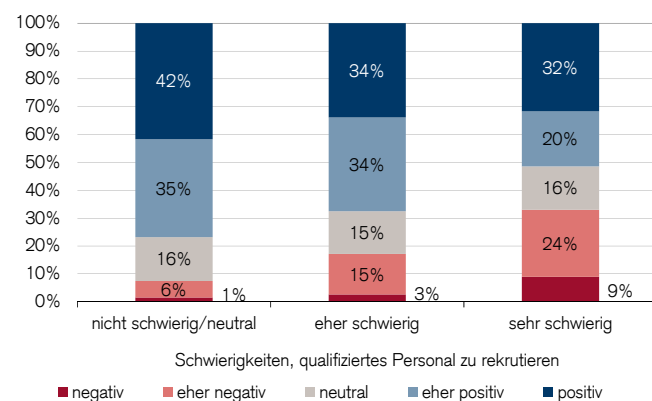
Einfluss der Erfolgsfaktoren heute: Saldi der gewichteten positiven und negativen Antworten nach Unternehmensgrösse



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2017

Abb. 11: Bewertung von Mitarbeitern und Qualifikationen

Bewertung des Einflusses des Erfolgsfaktors Mitarbeiter und Qualifikationen in %; unterteilt nach Ausprägung von Rekrutierungsschwierigkeiten



Quelle: Bundesamt für Statistik, Credit Suisse KMU-Umfrage 2017

³ Credit Suisse (2016) KMU-Umfrage: Mit neusten Technologien gegen Standortnachteile.

⁴ Dietrich, Duss & Wernli (2017): Studie zur Finanzierung der KMU in der Schweiz 2016.

Erfolgsfaktoren morgen

Verhaltener Optimismus

Insgesamt blicken KMU aller Schweizer Grossregionen eher optimistisch in die Zukunft. In Bezug auf das wirtschaftliche Umfeld und die regulatorischen Rahmenbedingungen bleiben sie aber für die Zukunft eher pessimistisch.

Verbesserte heutige Bedingungen führen zu leicht optimistischeren Zukunftsaussichten

Über alle Erfolgsfaktoren hinweg blicken die KMU leicht optimistisch in die Zukunft, rechnen also für die nächsten drei bis fünf Jahre mit einer leichten Verbesserung der Standortbedingungen. Gegenüber 2016 sind die Zukunftseinschätzungen der KMU damit etwas positiver geworden. Dies hängt sicherlich auch mit der besseren Beurteilung der aktuellen Standortbedingungen (vgl. Abb. 8) zusammen. Um zu dieser generellen Aussage zu den Standortaussichten der Schweiz zu gelangen, aggregieren wir ähnlich wie beim Standortindikator zur gegenwärtigen Situation die Einschätzungen der KMU zur künftigen Entwicklung der einzelnen Erfolgsfaktoren.

Pessimismus im Hinblick auf regulatorische Rahmenbedingungen und wirtschaftliches Umfeld

Obwohl KMU in den letzten Jahren konstant eine Verschlechterung der regulatorischen Rahmenbedingungen und des wirtschaftlichen Umfelds erwarteten, wurden diese Standortfaktoren 2017 besser eingeschätzt als 2016 (vgl. Abb. 7). Trotzdem bleiben Schweizer KMU bezüglich beider Erfolgsfaktoren weiterhin pessimistisch. Fast 40% befürchten in den nächsten drei bis fünf Jahren eine Verschlechterung der regulatorischen Rahmenbedingungen und 34% eine Verschlechterung des wirtschaftlichen Umfelds (vgl. Abb. 12). Allerdings erwarten bei letzterem Erfolgsfaktor auch 27% eine Verbesserung.

Optimistischer Ausblick für Forschungsumfeld und Faktor Mitarbeiter

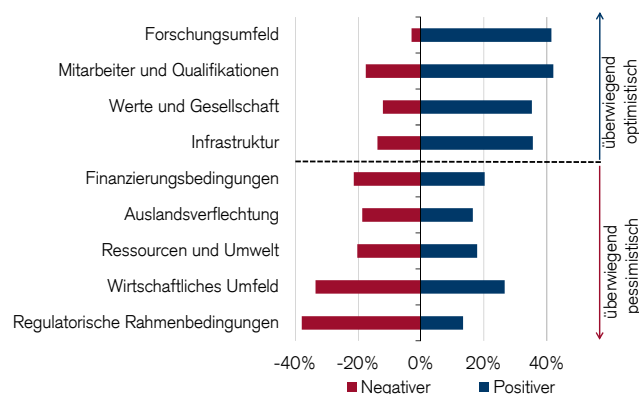
Die befragten KMU erwarten hingegen besonders beim wichtigen Erfolgsfaktor Mitarbeiter und Qualifikationen sowie beim Forschungsumfeld eine Verbesserung. Je nach Branche nehmen gut ein Drittel (Tourismus) bis zu über die Hälfte (IKT) der KMU an, dass sich der Einfluss des Forschungsumfelds in den kommenden fünf Jahren verbessern wird.

Verhaltener Optimismus in allen Regionen, Tessin zuversichtlich

Schweizer KMU erwarten 2017 ausnahmslos in allen Grossregionen im Durchschnitt grundsätzlich eine leichte Verbesserung der Standortqualität. Mit Ausnahme des Tessins, das eine im Vergleich zum Schweizer Durchschnitt klar optimistischere Haltung zeigt, liegen alle Regionen bezüglich ihrer Einschätzung der Zukunftsaussichten nahe beieinander (vgl. Abb. 13). Wie schon im Vorjahr rechnen die Ostschweizer KMU gegenüber den anderen Grossregionen etwas weniger oft mit einer Verbesserung der Standortbedingungen. Statistisch signifikant sind die Unterschiede im Gegensatz zu den Werten für das Tessin indessen nicht.

Abb. 12: Erneut viel Pessimismus bezüglich Regulierung

Erwartete Einflussveränderung in den nächsten drei bis fünf Jahren: Anteil der Antworten (positiv/negativ) in %; geordnet nach dem Saldo



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2017

Abb. 13: Tessiner KMU sind am zuversichtlichsten

Bedeutung heute (2016) und Einfluss morgen (2017) der Erfolgsfaktoren in den sieben Grossregionen; im Vergleich zum Schweizer Durchschnitt



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2017

Fachkräftemangel – Auslegeordnung

Rekrutierungsschwierigkeiten bei KMU weitverbreitet

Mehr als die Hälfte der rekrutierenden KMU haben Mühe, geeignete Kandidaten für offene Stellen zu finden. Rund ein Viertel der Befragten dürfte vom Fachkräftemangel akut betroffen sein – auf die Schweiz hochgerechnet sind es rund 90'000 KMU.

Was ist ein Fachkräftemangel?

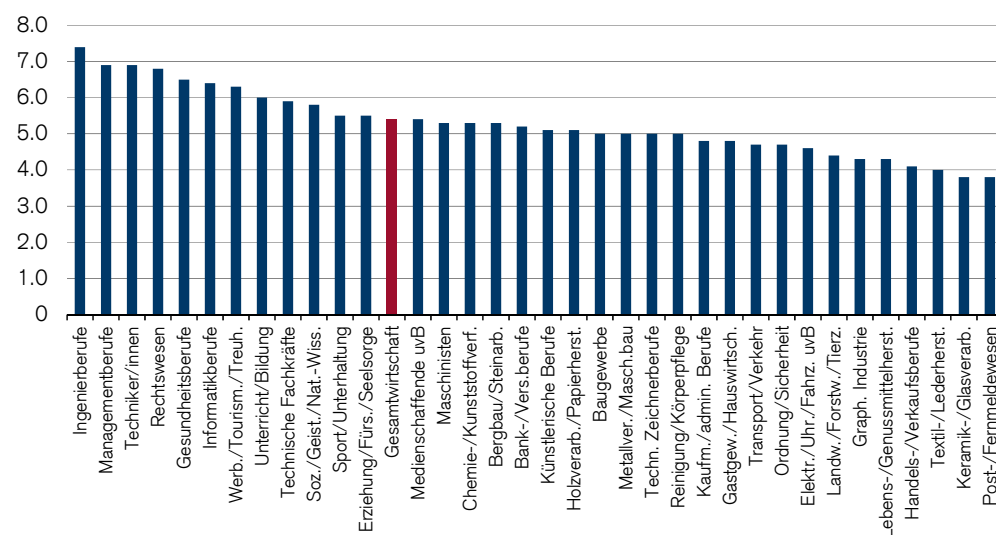
Fachkräfte stellen einen der wichtigsten Standortfaktoren für Schweizer KMU dar, wie die Bewertung des Erfolgsfaktors Mitarbeiter und Qualifikationen aus den Vorkapiteln zeigt. Umso schwerer würde ein stark ausgeprägter Fachkräftemangel wiegen. Das Thema wird in den Medien und auf dem politischen Parkett immer wieder breit diskutiert, doch was ist damit gemeint? In der einfachsten Definition übersteigt beim Fachkräftemangel die Nachfrage der Unternehmen nach qualifizierten Mitarbeitenden deren Angebot. Funktionieren die Arbeitsmärkte ungehindert, müsste ein Mangel rein theoretisch früher oder später wieder abebben. Einerseits würden Firmen im Fall eines Nachfrageüberhangs die Attraktivität der Stellen primär durch Lohnerhöhungen steigern. Andererseits würden Arbeitskräfte ihre Aus- und Weiterbildung stärker auf die von den Unternehmen gefragten Fähigkeiten ausrichten. In der Praxis funktionieren diese Mechanismen jedoch oft nicht. So kann etwa ein Spital trotz steigender Nachfrage nach seinen Diensten nicht beliebig hohe Löhne zahlen, da es aus regulatorischen Gründen die Preise nicht einfach anheben kann. Auch können sich Arbeitskräfte nicht jede beliebige nachgefragte Fähigkeit aneignen. Oft sind Kosten und Dauer einer Ausbildung für sehr spezialisierte Tätigkeiten hoch.

Indikatoren helfen, brauchen aber ergänzende Informationen

Das Ausmass eines allfälligen Fachkräftemangels ist jedoch nicht einfach zu erfassen. Meist wird dabei auf Indikatoren oder Umfragen zurückgegriffen. Das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) verwendet zum Beispiel die Indikatoren Arbeitslosenquote, Zahl der offenen Stellen oder Zuwanderungsquote, um Branchen zu identifizieren, in denen der Fachkräftemangel besonders stark ausgeprägt ist. **Abbildung 14** stellt den Gesamtindikator des SECO dar, der auf diesen und weiteren Kennzahlen basiert. Demnach herrscht in Ingenieur-, Management-, Techniker-, Rechts-, Informatik- und Gesundheitsberufen ein besonders deutlicher Fachkräftemangel. Solche Indikatoren helfen aufzuzeigen, wo der Fachkräftemangel relativ gesehen besonders stark ausgeprägt ist. Jedoch sagen sie in der Regel nur bedingt etwas über das generelle Ausmass des Mangels aus. Ausserdem sind sie nicht spezifisch auf die Fachkräftesituation von KMU zugeschnitten. Hier besteht noch eine Wissenslücke, welche nachfolgende Kapitel zu füllen helfen.

Abb. 14: Mangel vor allem bei Ingenieur-, Management- und Technikerberufen

Gesamtindex: je höher die Zahl, desto stärker deuten Indikatoren gesamthaft auf Mangel hin



Quelle: Staatssekretariat für Wirtschaft, Credit Suisse

Rund ein Viertel der Schweizer KMU von Fachkräftemangel akut betroffen

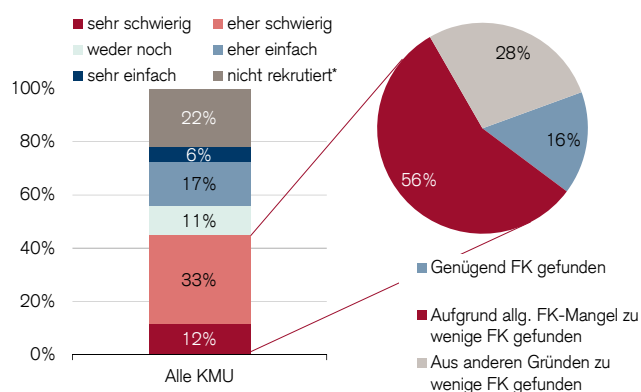
Tatsächlich zeigt sich, dass der Fachkräftemangel bei Schweizer KMU durchaus eine weit verbreitete Herausforderung ist. Insgesamt hatte knapp – bzw. von den rekrutierenden KMU gar über – die Hälfte der Befragten Schwierigkeiten, geeignete Kandidaten zu finden (vgl. Abb. 15, links).⁵ Jedoch litten bei weitem nicht alle KMU mit Rekrutierungsschwierigkeiten effektiv unter einem arbeitsmarktbedingten Fachkräftemangel. Fast die Hälfte der KMU mit Rekrutierungsschwierigkeiten fand letztlich doch genügend Fachkräfte oder gab – wo dies nicht gelang – nicht einem allgemeinen Fachkräftemangel die Schuld dafür (vgl. Abb. 15, rechts). Tatsächlich fanden «nur» 56% der KMU mit Rekrutierungsschwierigkeiten nicht genügend Fachkräfte und schrieben dies einem allgemeinen Mangel auf dem Arbeitsmarkt zu. Auf das gesamte Teilnehmerfeld bezogen gaben somit rund ein Viertel der KMU an, Schwierigkeiten bei der Rekrutierung gehabt und aufgrund eines allgemeinen Mangels auf dem Arbeitsmarkt nicht genügend Fachkräfte gefunden zu haben. Mittels Gewichtungungsverfahren auf die gesamte Schweizer KMU-Landschaft hochgerechnet heisst dies, dass gut 90'000 KMU unter akutem Fachkräftemangel leiden. Das Thema ist für Schweizer KMU also definitiv sehr relevant.

Fach- und Managementkompetenz am schwierigsten zu finden

«Fachkraft» ist ein schwammiger Begriff, den wir in der Umfrage bewusst nicht spezifischer definiert haben. Je nach Unternehmen und Tätigkeit muss eine Fachkraft ein unterschiedlich ausgeprägtes Set an Fähigkeiten mitbringen. Wir wollten daher von den KMU mit Rekrutierungsaktivitäten in den letzten fünf Jahren wissen, welche Fähigkeiten und Kenntnisse besonders schwierig zu finden waren. Dabei zeigte sich: Über alle von uns befragten Fähigkeiten war es für Schweizer KMU am schwierigsten, Kandidaten mit fachtechnischen Kompetenzen zu finden (welche je nach Branche unterschiedlich sind). 56% der befragten Unternehmen bezeichneten die Suche als eher oder sehr schwierig (vgl. Abb. 16). Mit 51% bekundeten fast ebenso viele KMU Mühe, Kandidaten mit Führungs- und Projektmanagementkompetenz zu rekrutieren. Bei den anderen befragten Fähigkeiten deutet die Umfrage vergleichsweise weniger stark auf einen flächendeckenden, aber wohl situationsbezogen durchaus akuten, Fachkräftemangel hin. Interessanterweise trifft dies auch auf IT-Kenntnisse zu. Zwar hatte nur rund ein Viertel der KMU Mühe, entsprechendes Personal zu finden. Dies heisst aber nicht, dass bei diesen Fähigkeiten kein Mangel herrscht, sondern dass sich dieser auf deutlich weniger Unternehmen beschränkt. Und selbst wenn wie im Beispiel der IT-Kenntnisse nur 25% der personal-suchenden Betriebe Probleme bekundeten, genügend Mitarbeitende mit adäquaten Kenntnissen

Abb. 15: 45% haben Mühe, Kandidaten zu finden

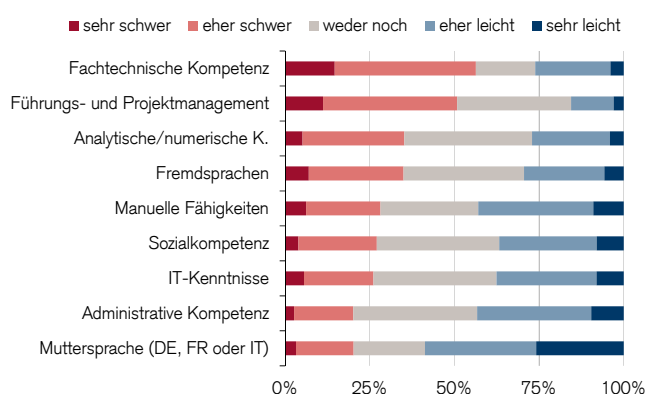
Balken: Antwort auf Frage, wie sich Suche nach Kandidaten gestaltete
Kreis: Antwort auf Frage nach Grund für Fachkräftemangel, FK = Fachkräfte⁶



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2017; *in den letzten fünf Jahren nicht rekrutiert

Abb. 16: Nicht überall flächendeckender Mangel

Anteil Antworten auf Frage, wie sich Suche nach entsprechenden Fähigkeiten gestaltete*



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2017; *Abb. 16 – Abb. 22 jeweils nur KMU, welche in den letzten fünf Jahren rekrutiert haben

⁵ Wortlaut der Frage: Es war für mein Unternehmen bei den letzten Rekrutierungsversuchen in der Regel ... sehr einfach bis sehr schwierig ..., geeignete Kandidaten für offene Stellen zu finden.

⁶ Genauer Wortlaut der Frage zum Kreisdiagramm: Falls Ihr Unternehmen nicht genügend Fachkräfte findet, welcher der nachfolgenden Gründe erklärt diesen Mangel Ihrer Meinung nach besser? a) Es gibt auf dem Arbeitsmarkt zu wenige Fachkräfte in den von unserem Unternehmen benötigten Bereichen («Aufgrund allg. FK-Mangel zu wenige FK gefunden»). b) Auf dem Arbeitsmarkt sind die gesuchten Fachkräfte grundsätzlich vorhanden, unser Unternehmen hat aber Schwierigkeiten diese zu finden bzw. zu rekrutieren («Aus anderen Gründen zu wenige FK gefunden»). c) Mein Unternehmen findet genügend Fachkräfte.

zu rekrutieren, bedeutet dies auf die gesamte Schweizer KMU-Landschaft hochgerechnet, dass mehrere 10'000 KMU davon betroffen sind. Wichtig ist auch festzuhalten, dass es grosse Branchen- und vor allem Regionenunterschiede gibt (vgl. Seiten 17 und 18). Allgemeingültige Aussagen sind daher schwierig zu treffen.

Unterdurchschnittlicher Mangel in der IT-Branche und im Gesundheitswesen?

Abbildung 17 auf der nachfolgenden Seite zeigt die Rekrutierungsschwierigkeiten nach Branche auf. Es fällt sofort auf, dass die IKT-Branche sowie das Bildungs-, Gesundheits- und Sozialwesen unterdurchschnittlich häufig Rekrutierungsschwierigkeiten aufweisen. Dabei handelt es sich beim Gesundheitswesen und bei der IT in der gängigen Meinung aber just um Branchen mit sehr hohem Fachkräftebedarf, und auch der SECO-Indikator aus Abbildung 14 ortet hier einen überdurchschnittlich stark ausgeprägten Mangel. Der Widerspruch ist indes teilweise nur ein scheinbarer. Bei den Umfragewerten wird nicht nur das Gesundheitswesen, sondern auch das Sozial- und Bildungswesen betrachtet. Das Branchenaggregat IKT enthält nicht nur IT-Firmen, sondern auch Unternehmen aus dem Bereich Medien, Verlag und Telekommunikation. Bei den Gesundheitsberufen zeigt der SECO-Indikator ausserdem insgesamt zwar einen erhöhten Fachkräftemangel an. Dieser ist aber, neben den Pflegeberufen, in erster Linie bei Ärzten, Apothekern und Zahnärzten verortet – Berufsgruppen, welche in KMU oft eher die Arbeitgebenden als die Arbeitnehmenden darstellen. Bei letzteren (medizinische Praxisassistenten, Apothekerhelfer, Zahnarztgehilfen) deutet auch der SECO-Indikator teilweise auf einen unterdurchschnittlich ausgeprägten Mangel hin. In der IKT-Branche ist in unserer Umfrage der Anteil der KMU, welche bei der Stellenbesetzung wenig Mühe hatten, zwar überdurchschnittlich hoch. Gleichzeitig findet sich hier der grösste Anteil an Firmen, welche die Rekrutierung als *sehr* schwierig empfanden (23% ggü. 15% gesamtschweizerisch). Daher dürfte das Ausmass des Mangels in der IKT-Branche sehr stark vom Bereich und der konkreten Spezialisierung des Unternehmens abhängen.

Fachkräftemangel – Branchenunterschiede

Rekrutierungsschwierigkeiten nach Branche

Verschiedene Untersuchungen haben bereits gezeigt, dass der Fachkräftemangel branchenspezifisch unterschiedlich ausgeprägt ist. Dies geht auch aus unserer Umfrage hervor. Am häufigsten haben KMU aus der traditionellen Industrie (z.B. Nahrungsmittelindustrie) und dem Bau Rekrutierungsprobleme. Hier dürften vor allem Ingenieure, Techniker und Führungspersonal gesucht sein. Auf der anderen Seite der Skala finden sich hingegen eher überraschend die IKT-Branche und das Gesundheits-, Bildungs- und Sozialwesen. Beide Branchen gelten gemeinhin als besonders stark vom Fachkräftemangel betroffen (vgl. auch SECO-Indikator Seite 14). Für Erklärungen zu diesem Befund siehe Box auf Seite 16.

Führungs- und fachtechnische Kompetenzen

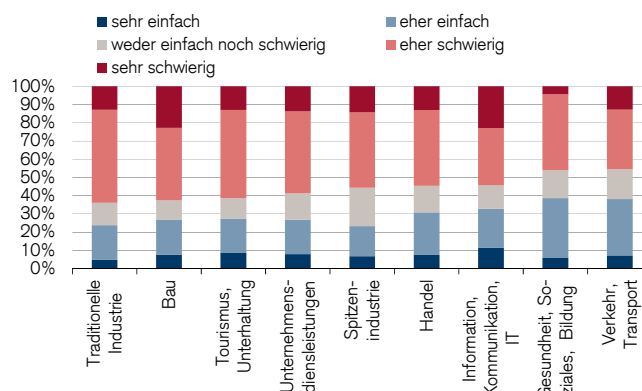
Schweizerweit gesehen stossen KMU insbesondere bei der Suche nach fachtechnischen Kompetenzen auf Rekrutierungsschwierigkeiten. Dies ist ein Fazit, das auf KMU aller Branchen zutrifft. Ähnliches gilt im Hinblick auf Führungs- und Projektmanagementfähigkeiten – auch wenn dort der Mangel im Bau und in der Industrie etwas stärker ausgeprägt zu sein scheint als in den Dienstleistungsbranchen. Die konkreten fachtechnischen Kompetenzen sind von Branche zu Branche natürlich unterschiedlich. Im Gesundheitswesen können dies zum Beispiel Kompetenzen im Bereich Pflege sein, in der IT-Branche hingegen spezifische Programmiersprachen.

IT-Kenntnisse und manuelle Fähigkeiten

Bei den anderen in der Umfrage thematisierten Kompetenzfeldern erlebten KMU insgesamt weniger häufig Schwierigkeiten bei der Rekrutierung als bei den Fach- und Führungskompetenzen. Dafür sind die relativen Branchenunterschiede oft grösser. So kommt der Mangel an IT-Kenntnissen in der IKT-Branche deutlich häufiger vor als in anderen Branchen. Umgekehrt nehmen KMU aus dem Bau- und Industriebereich häufiger einen Mangel bei manuellen Fähigkeiten wahr als Unternehmen aus der IKT-Branche oder dem Gesundheits-, Sozial- und Bildungswesen.

Abb. 17: Mangel in Bau und Industrie ausgeprägt

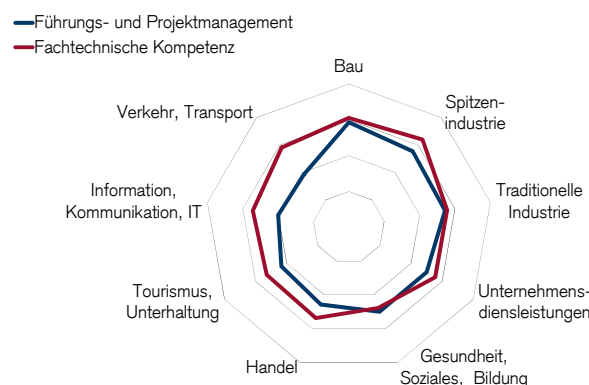
Antwort auf Frage, wie sich Suche nach Kandidaten gestaltet



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2017

Abb. 18: Fachtechnische Kompetenz überall gesucht

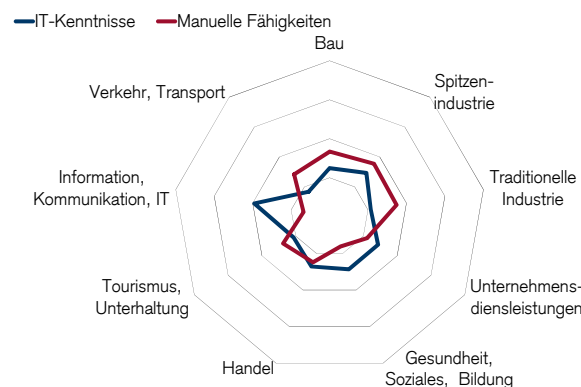
Anteil der KMU, welche bezüglich der entsprechenden Fähigkeit Rekrutierungsprobleme hatten: je weiter aussen der Kreis, desto ausgeprägter der Mangel



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2017

Abb. 19: IT-Kenntnisse fehlen vor allem in IKT-Branche

Anteil der KMU, welche bezüglich der entsprechenden Fähigkeit Rekrutierungsprobleme hatten: je weiter aussen der Kreis, desto ausgeprägter der Mangel



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2017

Fachkräftemangel – Regionale Unterschiede

Unterschiede nach Grossregion

Der Fachkräftemangel ist je nach Region unterschiedlich stark ausgeprägt. In der Zentral- und Ostschweiz gaben 64% der rekrutierenden KMU an, dass sich die Kandidatensuche eher oder sehr schwer gestaltet. In der Genferseeregion beträgt dieser Anteil hingegen nur 49%, im Tessin gar 40%. In der lateinischen Schweiz scheint der Fachkräftemangel damit weniger ausgeprägt zu sein als in der Deutschschweiz. Die Gründe für die Unterschiede sind vielschichtig. Zum Teil dürften sie mit räumlichen Faktoren erklärbar sein (Stadt vs. Land), zum Teil aber auch mit dem regional unterschiedlich hohen Anteil an Grenzgängern.

Unterschiede nach Gemeindetyp

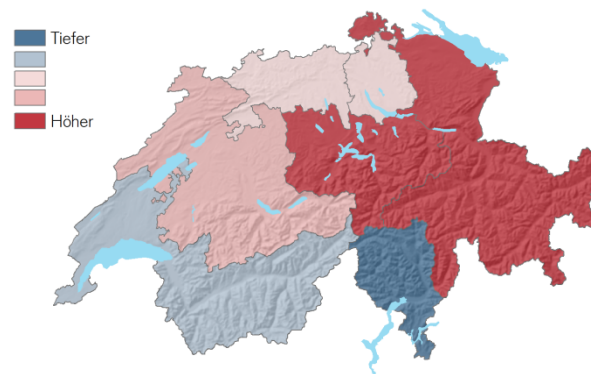
Die regionalen Unterschiede sind nicht nur in Bezug auf Kantons Grenzen und Sprachregionen ausgeprägt, sondern bis zu einem gewissen Grad auch in Bezug auf die räumliche Dimension Stadt-Land. Die Zuordnung der Umfrageteilnehmer nach Gemeindetypen zeigt, dass KMU in Städten mit mehr als 30'000 Beschäftigten weniger häufig auf Rekrutierungsschwierigkeiten stossen (51%) als Firmen insbesondere aus touristischen Gemeinden (67%), welche sich hauptsächlich im Alpenraum finden. Der Unterschied zwischen kleinen Zentren, Agglomerationsgemeinden und ländlichen Kommunen ist hingegen nur mässig ausgeprägt.

Einfluss von Grenzgängern

KMU aus Regionen mit einem hohen Anteil an Grenzgängern an der Erwerbsbevölkerung erleben deutlich weniger häufig Rekrutierungsprobleme als Firmen aus anderen Regionen. Dabei ist aber zu berücksichtigen, dass dies fast ausschliesslich ein Phänomen der Kantone Tessin, Genf und teilweise Basel-Stadt darstellt. 84% der Umfrageteilnehmer aus Gemeinden mit einem Grenzgängeranteil von mehr als 20% stammen aus dem Tessin oder aus Genf. Es gibt aber auch Regionen mit hohem Grenzgängeranteil, in welchen die Rekrutierungssituation nicht besser beurteilt wird als in der restlichen Schweiz – so zum Beispiel im Kanton Basel-Land.

Abb. 20: Mangel in Zentral- und Ostschweiz stärker

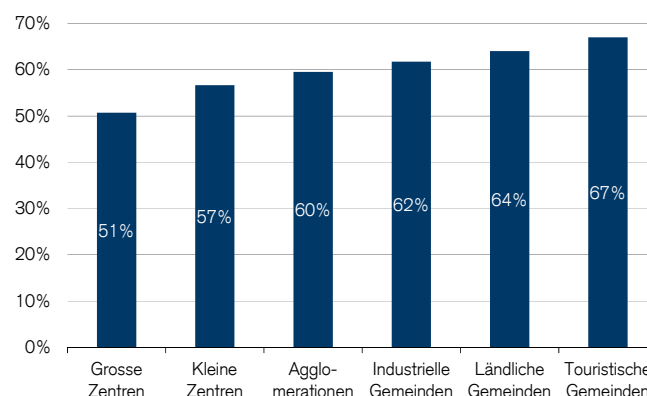
Anteil der KMU, welche Schwierigkeiten bei der Rekrutierung hatten; rot = über Schweizer Schnitt, blau = unter Schweizer Schnitt



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2017

Abb. 21: KMU in grossen Städten haben weniger Mühe

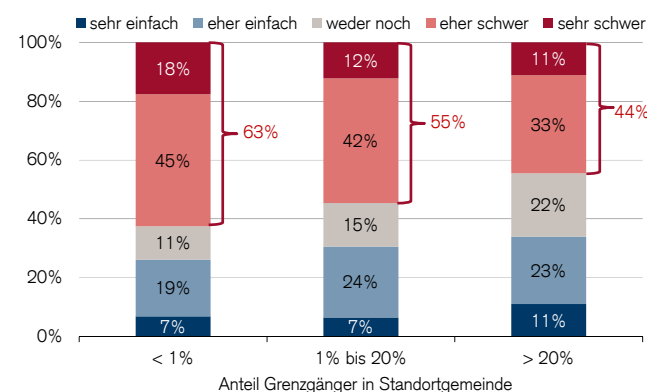
Anteil der KMU, welche Schwierigkeiten bei der Rekrutierung hatten



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2017

Abb. 22: Grenzgänger reduzieren Mangel

Antwort auf Frage, wie sich Suche nach Kandidaten gestaltete; gruppiert nach Anteil Grenzgänger an Gesamtbeschäftigung in Standortgemeinde



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2017

Fachkräftemangel – Strategien

KMU setzen auf Weiterbildung

Zur Deckung des Fachkräftebedarfs setzen Schweizer KMU vorwiegend auf die Entwicklung von Mitarbeitenden. Ausländische Fachkräfte sind für manche Branchen und Regionen ein wichtiges Reservoir. Industrie, Handel und IKT setzen auf Digitalisierung.

Aus- und Weiterbildung der eigenen Mitarbeitenden im Vordergrund

Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von geeigneten Fachkräften sind bei Schweizer KMU ein weitverbreitetes Phänomen. Die Strategien zur Deckung des Fachkräftebedarfs sind dabei vielfältig und bringen zum Ausdruck, dass KMU je nach Region, Branche oder Grösse mit spezifischen Arbeitsmärkten und Herausforderungen konfrontiert sind. Die Weiterbildung der eigenen Mitarbeitenden kristallisiert sich jedoch gemäss unserer Umfrage als gemeinsamer Nenner heraus. Knapp 80% der befragten Unternehmen setzen zur Deckung des Fachkräftebedarfs manchmal oder häufig auf diese Massnahme (vgl. Abb. 23). Die Fokussierung auf die Entwicklung des firmenspezifischen Humankapitals bestätigt auch der hohe Anteil an Unternehmen, welche sich für die Ausbildung von Lernenden engagieren: 42% der befragten KMU greifen zur Deckung ihres Fachkräftebedarfs häufig auf Lehrlinge zurück, weitere 11% wenden diese Massnahme manchmal an.

Konkurrenz um gute Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt

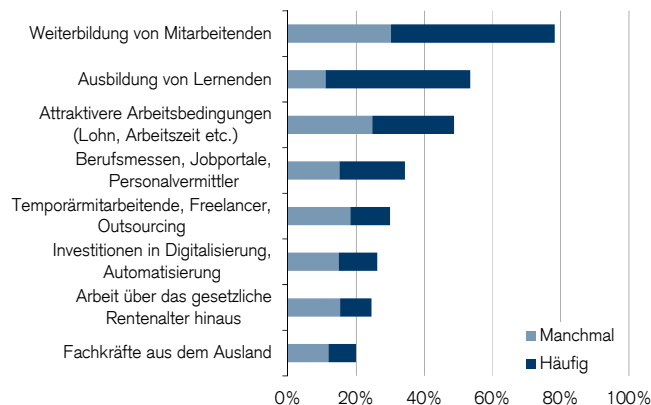
Die nach Aus- und Weiterbildung meistgenannte Strategie zur Deckung des Fachkräftebedarfs stellt gemäss unserer Umfrage das Anbieten von im Vergleich zur Konkurrenz attraktiveren Arbeitsbedingungen dar, sei es hinsichtlich Lohn, Arbeitszeit oder Zusatzleistungen. Knapp die Hälfte der befragten Unternehmen greifen manchmal oder häufig zu dieser Massnahme. Dies deutet auf eine gewisse Konkurrenz um gute Fachkräfte in der Schweiz hin, welcher sich KMU insbesondere in den urbanen Regionen und in industriellen Gemeinden stellen müssen. In diesem Zusammenhang am stärksten gefordert sind Unternehmen aus der IKT-Branche, dem Bereich Verkehr und Transport, dem Tourismussektor und der Spitzenindustrie (vgl. Abb. 24).

Berufsmessen und Personalvermittlung vor allem bei Rekrutierungsschwierigkeiten

Die aktive Suche an Berufsmessen, auf Jobportalen oder über Personalvermittler, die Einstellung von Temporärmitarbeitenden oder Freelancern, das Outsourcing oder die Förderung der Beschäftigung über das Rentenalter hinaus stehen als Massnahmen zur Deckung des Fachkräftebedarfs bei den befragten KMU im Durchschnitt deutlich weniger oft im Vordergrund. Es lassen sich jedoch einige interessante Unterschiede erkennen. Unternehmen, welche grosse Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Fachkräften erleben, engagieren sich überdurchschnittlich stark auf Berufsmessen oder nutzen öfter die Dienste von Jobportalen oder Personalvermittlern und nehmen die entsprechenden Kosten in Kauf (vgl. Abb. 25).

Abb. 23: Entwicklung des Humankapitals im Fokus

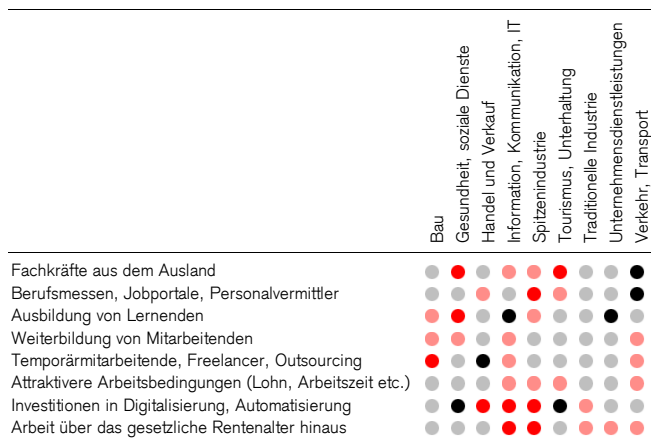
Anteil der KMU, welche die entsprechende Massnahme zur Deckung des Fachkräftebedarfs manchmal oder häufig anwenden



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2017

Abb. 24: Unterschiedliche Strategien je nach Branche

Anteil der KMU, welche die entsprechende Massnahme zur Deckung des Fachkräftebedarfs manchmal oder häufig anwenden relativ zum Durchschnitt aller Befragten, rot = über-, schwarz = unterdurchschnittlich



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2017

Dies gilt im Allgemeinen auch für Unternehmen aus der Spitzenindustrie, welche aufgrund ihres ausgeprägten fachspezifischen Bedarfs die Personalsuche womöglich fokussierter gestalten und gewisse Berufskategorien gezielt ansprechen. In dieser Branche wird auch die Arbeit über das gesetzliche Rentenalter hinaus stärker als im Durchschnitt gefördert, eine Strategie, welche überraschenderweise auch im verhältnismässig jungen IKT-Sektor häufig vorkommt. Dass insbesondere gut und hoch qualifizierte Mitarbeitende eine Verlängerung der Erwerbstätigkeit über das Rentenalter hinaus in Betracht ziehen, könnte eine mögliche Erklärung dafür sein.

Handel, IKT und Industrie setzen öfter auf Digitalisierung

Investitionen in Digitalisierung und Automatisierung, um den Fachkräftebedarf zu verringern, wenden im Durchschnitt lediglich rund 26% der befragten Unternehmen manchmal oder häufig als Strategie an. Im Handel, in der IKT-Branche, in der Spitzen- und, in geringerem Ausmass, in der traditionellen Industrie ist der Prozess jedoch bereits deutlich weiter fortgeschritten als in den übrigen Sektoren. Die stärker auf Routine ausgerichteten Tätigkeiten in diesen Branchen erlauben ein höheres Substitutionspotenzial von menschlicher Arbeitskraft durch Maschine als zum Beispiel im Gesundheits- und Tourismussektor, welcher stärker durch interaktive und damit schwer automatisierbare Tätigkeiten gekennzeichnet ist (vgl. Kapitel «Megatrends: Digitalisierung und demografischer Wandel» ab Seite 24).

Fachkräfte aus dem Ausland punktuell ein willkommenes Reservoir

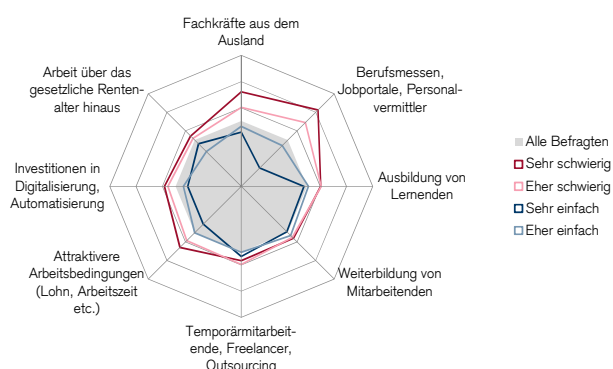
Eine Frage, welche nicht zuletzt im Zusammenhang mit der Umsetzung der Masseneinwanderungsinitiative kontrovers diskutiert worden ist, betrifft die Bedeutung der ausländischen Fachkräfte bei der Linderung des Fachkräftemangels. Gemäss unserer Umfrage geben im Durchschnitt lediglich 20% der befragten Unternehmen an, manchmal oder häufig auf Fachkräfte aus dem Ausland zurückzugreifen. Das Bild ändert sich jedoch massgeblich, wenn man die KMU differenziert betrachtet. Für KMU, welche grosse Schwierigkeiten bei der Rekrutierung geeigneter Fachkräfte erleben, stellt das Reservoir an Fachkräften aus dem Ausland eine willkommene Option dar (vgl. Abb. 25). Für Unternehmen mittlerer Grösse sind ausländische Fachkräfte deutlich wichtiger als bei Mikrounternehmen. Rund 37% greifen manchmal oder häufig zu dieser Massnahme, bei Mikrounternehmen sind es 11%. Fachkräfte aus dem Ausland spielen im Gesundheits- und Tourismussektor ebenfalls eine wichtigere Rolle als in anderen Branchen. Die Bedeutung dieses Arbeitskräfte-reservoirs kommt jedoch in grenznahen Gebieten am stärksten zum Ausdruck. In Gemeinden mit Grenzgängerquoten an der Erwerbsbevölkerung von über 20% fällt der Anteil an KMU, welche manchmal oder häufig Fachkräfte aus dem Ausland einsetzen, doppelt so hoch aus (32%) wie in Gemeinden mit einem Grenzgängeranteil bis maximal 1% (vgl. Abb. 26). Spitzenreiter unter den Grenzregionen ist dabei das Tessin.

Verringern Grenzgänger den Druck, in Humankapital zu investieren?

KMU aus Grenzregionen bekunden dank des erweiterten Arbeitsmarktes insgesamt weniger häufig Rekrutierungsprobleme als Firmen aus anderen Gebieten der Schweiz, wie im vorherigen Kapitel gezeigt. Die hohe Verfügbarkeit von Fachkräften jenseits der Grenze scheint gleichzeitig aber auch den Druck zu mindern, andere Massnahmen zur Erhaltung und Weiterentwicklung des firmenspezifischen Humankapitals zu ergreifen. So setzen KMU in Gemeinden mit hohen Grenz-

Abb. 25: Wer Mühe hat, muss aktiver suchen

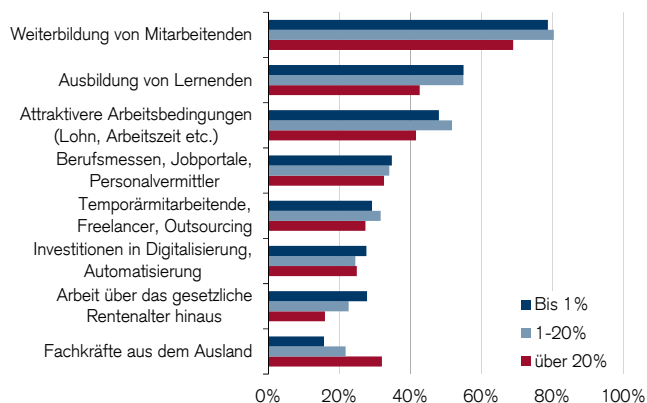
Anteil der KMU, welche die entsprechende Massnahme zur Deckung des Fachkräftebedarfs manchmal oder häufig anwenden, nach Rekrutierungsschwierigkeit; je weiter aussen der Kreis, desto häufiger wird die Massnahme angewandt



Quelle: Credit Suisse, KMU-Umfrage 2017

Abb. 26: KMU in Grenzregionen blicken ins Ausland

Anteil der KMU, welche die entsprechende Massnahme zur Deckung des Fachkräftebedarfs manchmal oder häufig anwenden, nach Anteil Grenzgänger an Gesamtbeschäftigung in Standortgemeinde



Quelle: Credit Suisse, KMU-Umfrage 2017

gängerquoten weniger stark auf Weiterbildung von Mitarbeitenden, attraktivere Arbeitsbedingungen, Arbeit über das gesetzliche Rentenalter hinaus oder die Ausbildung von Lernenden, wobei Letzteres teilweise durch regionale Unterschiede hinsichtlich der bevorzugten Bildungswege erklärt werden kann⁷ (vgl. Abb. 26). Das Vorhandensein eines breiten Arbeitskräfteangebots jenseits der Grenze kann für KMU aus diesen Gebieten einerseits als wachstumsfördernd angesehen werden, wenn benötigte Fachkräfte, die in der Region sonst nicht vorhanden wären, rekrutiert werden können. Dass sich der Ausbildungsstand der Grenzgänger im Verlauf der Zeit in Richtung höherer Qualifikationen entwickelt hat, deutet zumindest partiell darauf hin. Andererseits birgt es aber auch immer die Gefahr, dass gewisse Investitionen und strukturelle Anpassungsprozesse gebremst werden. Das jahrzehntelange Hinterherhinken der Tessiner Wirtschaft relativ zum nationalen Mittel vor der Jahrtausendwende kann beispielsweise nicht zuletzt mit einem verlangsamten Strukturwandel erklärt werden.

⁷ Das Tessin und die Kantone Genf und Basel-Stadt weisen traditionell die höchsten gymnasialen Maturitätsquoten in der Schweiz auf.

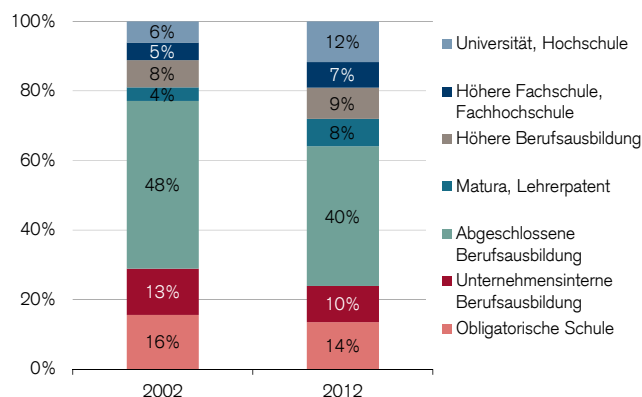
Das Qualifikationsniveau von Zuwanderern und Grenzgängern

Von den zwischen 2011 und 2014 eingewanderten ausländischen Arbeitskräften weisen gemäss Strukturerhebung der Volkszählung rund 54% einen Universitäts- oder Fachhochschulabschluss auf. Lediglich ein Fünftel besitzt keine überobligatorische Ausbildung, rund 25% haben einen Abschluss auf Sekundarstufe II. Bis Mitte der 1990er-Jahre war das Verhältnis zwischen den einzelnen Qualifikationsstufen noch ganz anders: Knapp die Hälfte der Zuwanderer hatte lediglich die obligatorische Ausbildung abgeschlossen, der Anteil an Hochqualifizierten mit Tertiärabschluss lag bei rund 20%. Obwohl die Nationalitätsstruktur der Zuwanderung am aktuellen Rand eine leichte Verschiebung zugunsten eines tieferen Qualifikationsniveaus vermuten lässt, kann von einem Zustrom an ungelernter Arbeitskraft nicht die Rede sein. Ein Wandel der Qualifikationsstruktur zugunsten besser ausgebildeter Arbeitskräfte lässt sich auch bei den Grenzgängern beobachten (vgl. Abb. 27). Ein Vergleich der Lohnstrukturerhebung für die Jahre 2002 und 2012 zeigt, dass sich der Anteil an Grenzgängern mit einer höheren Berufsbildung oder einem Abschluss einer höheren Fachschule bzw. Fachhochschule von 13% auf 16% erhöht hat; der Anteil mit universitärer Ausbildung hat sich sogar von 6% auf 12% verdoppelt.

Dennoch beschäftigen nicht alle Branchen Hochqualifizierte, und nicht in allen Branchen scheint die Zuwanderung ausschliesslich denjenigen Bereichen zugutezukommen, die unter Fachkräftemangel leiden. Abbildung 28 verdeutlicht anhand eines Vergleichs der Baubranche mit dem IKT-Sektor diese Unterschiede. Bauunternehmer rekrutieren vor allem Handwerker (62%) und Hilfsarbeitskräfte (14%) im Ausland, in erster Linie für Maurerarbeiten und das Ausbaugewerbe. Diese Berufsprofile widerspiegeln sich auch im tiefen Qualifikationsniveau der Zuwanderer in dieser Branche: Knapp die Hälfte der Zuwanderer hat lediglich die obligatorische Ausbildung abgeschlossen und rund ein Fünftel der Gesamtzuwanderung mit diesem Bildungsabschluss ist im Bau tätig. Ganz anders das Bild im IKT-Sektor: Hier stammen über 60% der im Ausland rekrutierten Arbeitskräfte aus dem akademischen Bereich, weitere 22% üben eine Führungsfunktion aus. Entsprechend besitzen 87% der Zuwanderer in dieser Branche einen Universitäts- oder Fachhochschulabschluss. Unter ihnen finden sich in erster Linie Softwareentwickler, Systemanalytiker und akademische Fachkräfte der Informations- und Kommunikationstechnologie. Vergleicht man nun die Berufsprofile der Zuwanderer in beiden Branchen mit Indikatoren zum Fachkräftemangel und unserer Umfrage, fällt auf, dass in der Bauwirtschaft die Rekrutierung im Ausland vor allem eine Nachfrage nach manuellen Fähigkeiten zu befriedigen scheint und weniger eine Antwort auf die Knappheit an Bauingenieuren und Führungskräften darstellt. Im IKT-Sektor, welcher insbesondere bezüglich IT-Kenntnissen mit Rekrutierungsschwierigkeiten kämpft, stimmen die Berufsprofile der Zuwanderer hingegen näher mit den nachgefragten Fähigkeiten überein.

Abb. 27: Qualifikationsniveau der Grenzgänger steigt

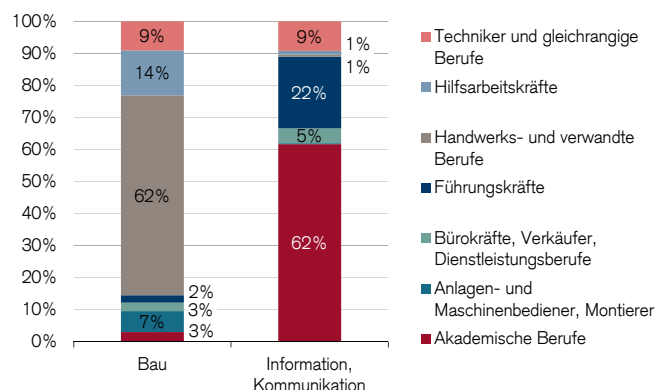
Ausbildungsstand der Grenzgänger in %



Quelle: Bundesamt für Statistik, Credit Suisse

Abb. 28: Berufsprofile der Zuwanderer: Bau vs. IKT

Zuwanderung in der Periode 2011 – 2014, nach Berufskategorie in %



Quelle: Bundesamt für Statistik, Credit Suisse

Fachkräftemangel – Bildungssystem

Mehr Lehre statt Gymnasium

Eine Mehrheit der KMU ist mit dem Schweizer Bildungssystem zufrieden, rund ein Drittel attestiert ihm aber nur eine mässige oder gar schlechte Ausrichtung auf den Fachkräftebedarf. Mehrheitlich wünschen sich KMU ein höheres Gewicht der Lehre.

KMU sind mit dem Bildungssystem mehrheitlich zufrieden, aber längst nicht alle

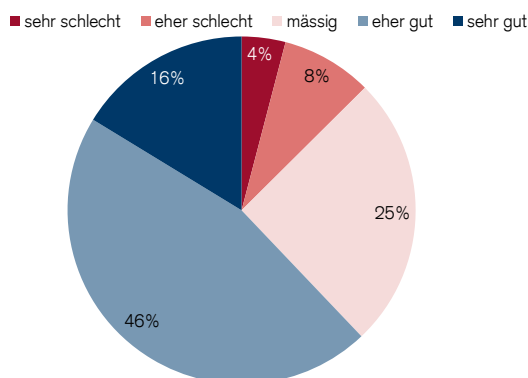
Das Bildungswesen spielt eine zentrale Rolle bei der Deckung des Fachkräftebedarfs. In der öffentlichen Diskussion erhält es grundsätzlich viel Lob – insbesondere das duale System der Berufsbildung. Wir wollten in unserer Umfrage in Erfahrung bringen, ob Schweizer KMU dieses Urteil teilen. Die Antwort der KMU ist ein bedingtes «Ja». 62% der Umfrageteilnehmer sind der Auffassung, dass das Schweizer Bildungssystem eher oder sehr gut auf die Bedürfnisse ihres Unternehmens bezüglich Fachkräfte ausgerichtet ist (vgl. Abb. 29). Eine eher oder sehr schlechte Bewertung gaben zwar nur 12% ab, ein Viertel der befragten KMU attestieren dem Bildungswesen jedoch nur eine mässige Ausrichtung auf ihre Bedürfnisse. Das ist nicht schlecht, aber auch nicht herausragend. Im Grossen und Ganzen zieht sich diese Bewertung durch alle Branchen und fast alle Regionen, es gibt aber gewisse Unterschiede. Unternehmensdienstleister sind am häufigsten zufrieden (69%), KMU aus dem IKT-Bereich am seltensten (53%). In den Städten ist die Bewertung nicht wesentlich schlechter oder besser als auf dem Land oder in den Bergregionen. Tessiner KMU sind aber deutlich weniger häufig mit dem Bildungssystem zufrieden (41%) als ihre Deutsch- und Westschweizer Pendanten (je nach Grossregion zwischen 60% und 67%).

63% wünschen sich ein höheres Gewicht der Berufsbildung

In den letzten Jahren flammte immer wieder die Diskussion auf, ob Auszubildende im Vergleich zur Berufslehre zu häufig den gymnasialen Weg wählen. Die Diskussion ist komplex, und wir können nachfolgend nur einen kleinen Beitrag dazu leisten. Wir wollten von unseren Umfrageteilnehmern wissen, wie sie zu dieser Frage stehen. Das Verdikt ist auf den ersten Blick eindeutig: 64% der Schweizer KMU wünschen sich, dass künftig mehr junge Menschen als heute eine Berufslehre anstelle des gymnasialen Bildungswegs wählen und sich dann gegebenenfalls via Fachhochschule (FH) oder höherer Fachschule (HF) weiterbilden. Nur 15% bevorzugen umgekehrt ein höheres Gewicht des gymnasialen Wegs via Universität. 21% möchten am liebsten das heutige Verhältnis beibehalten. Auf den zweiten Blick ist das Bild jedoch vielschichtiger: Es gibt relativ grosse Branchen- (vgl. Abb. 30) und Regionenunterschiede. So wünschen sich Deutschschweizer KMU deutlich öfter ein höheres Gewicht der Berufsbildung als Westschweizer und Tessiner Unternehmen. In der IKT-Branche wünschen sich immerhin 47% der Unternehmen eine Stärkung des gymnasialen Bildungswegs oder die Beibehaltung des Status quo. Insgesamt zeigt sich aber klar: Die duale Berufsbildung wird von Schweizer KMU hoch geschätzt. Auch die Teilnehmer unseres KMU-Roundtables sind sich darüber einig (vgl. ab Seite 27).

Abb. 29: 1/4 mit Bildungssystem nur mässig zufrieden

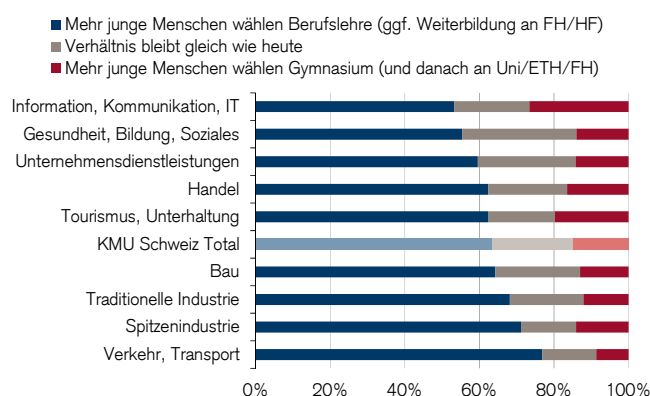
Anteil der Antworten auf Frage, wie gut das Bildungssystem auf den Fachkräftebedarf des Unternehmens ausgerichtet ist



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2017

Abb. 30: KMU möchten duale Berufsbildung stärken

Antwort auf Frage, welche Entwicklung bezüglich der Wahl der Ausbildungsart im Hinblick auf den eigenen Fachkräftebedarf am meisten begrüsst würde



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2017

Fachkräftemangel – Kommende Herausforderungen

Megatrends: Digitalisierung und demografischer Wandel

Die demografische Alterung und der technologische Fortschritt schreiten voran. Wie können Schweizer KMU auf diese Trends reagieren und welche Implikationen hat dies für ihren Fachkräftebedarf?

Alternde und stagnierende Erwerbsbevölkerung

Die Schweizer Erwerbsbevölkerung stagniert und altert. Sie wird in den kommenden Jahrzehnten zwar noch geringfügig wachsen, jedoch wird das Verhältnis von Erwerbspersonen zur Gesamtbevölkerung markant sinken. Bis 2040 wird der Anteil der Erwerbsbevölkerung von über 54% auf knapp 49% fallen (vgl. Abb. 31). Dies hat offensichtliche Auswirkungen auf Angebot und Nachfrage von Fachkräften. In unmittelbarer Zukunft wird sich die demografische Alterung in der Pensionierungswelle der Babyboomer-Generation manifestieren. In den kommenden fünf Jahren erreichen in der Schweiz laut unseren Prognosen fast eine halbe Million Personen das gesetzliche Pensionierungsalter. Trotzdem schätzen Schweizer KMU den Zusatzbedarf an Fachkräften aufgrund von Mitarbeiterpensionierungen in den nächsten fünf Jahren überwiegend oft als gering (59%) bis moderat (26%) ein. Nur knapp 15% der Umfrageteilnehmer geben an, dass ihr künftiger Bedarf stark oder sehr stark steigen wird.

Grosse Branchenunterschiede bei Zusatzbedarf

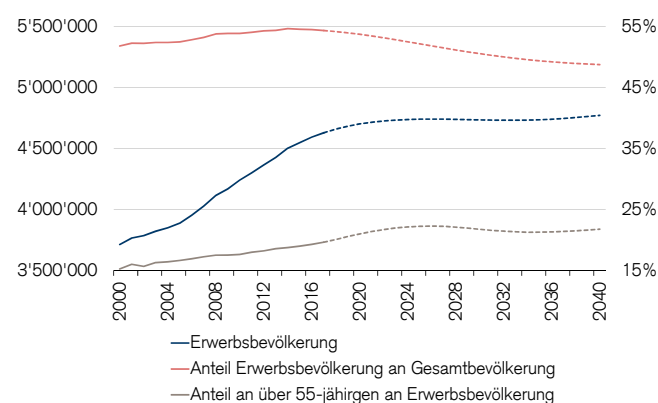
Betrachtet man den Zusatzbedarf aufgrund von Pensionierungen in den einzelnen Branchen, so treten einige Unterschiede zutage. Insbesondere lässt sich erkennen, dass diejenigen Branchen, welche gemäss amtlichen Beschäftigungsdaten einen höheren Anteil von älteren Arbeitnehmenden beschäftigen, in unserer Umfrage tendenziell tatsächlich öfter angeben, mit einem hohem Zusatzbedarf an Fachkräften zu rechnen. Dabei wird deutlich, dass vor allem das Gesundheitswesen, aber auch die traditionelle Industrie oder die Transportbranche, sich mit der Herausforderung der demografischen Alterung vermehrt auseinandersetzen müssen (vgl. Abb. 32).

Viele Unternehmen stehen vor Unternehmensnachfolge

Nicht nur Mitarbeitende, sondern auch die Führung bzw. Besitzer vieler KMU sind von dieser demografischen Entwicklung betroffen. 2016 stand bereits jedes fünfte KMU in den folgenden fünf Jahren vor einer Unternehmensnachfolge. Dieser Anteil dürfte in den nächsten zehn Jahren aufgrund der geburtenstarken Babyboomer-Generation weiter steigen⁸.

Abb. 31: Die Erwerbsbevölkerung altert

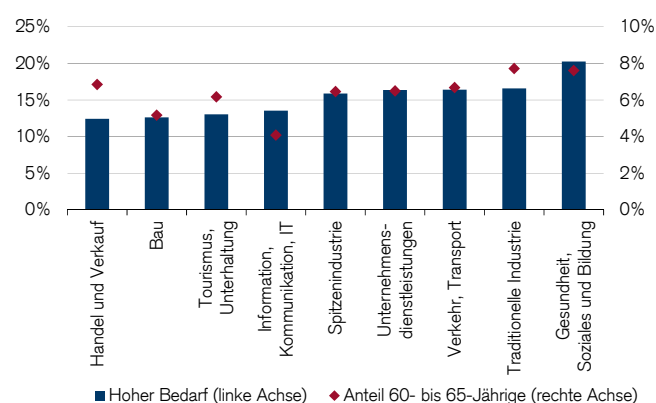
Linke Achse: Erwerbsbevölkerung der Schweiz (20- bis 69-Jährige), rechte Achse: Anteile in %



Quelle: Credit Suisse, Bundesamt für Statistik

Abb. 32: Zusatzbedarf aufgrund von Pensionierungen im Gesundheitswesen am grössten

Anteil Unternehmen mit hohem Bedarf an Fachkräften aufgrund von Mitarbeiterpensionierungen in den nächsten 5 Jahren; Anteil der 60- bis 65-Jährigen an den Erwerbstätigen



Quelle: Bundesamt für Statistik, Credit Suisse KMU-Umfrage 2017

⁸ Credit Suisse (2016): *Unternehmensnachfolge in der Praxis*

Zwingende Anpassung an die demografische Alterung

Doch was sind die Implikationen dieser Entwicklungen? Mittelfristig bedeutet das Voranschreiten der demografischen Alterung, dass ein immer grösserer Anteil des Arbeitskräftepotenzials aus älteren Personen bestehen wird. Es wird immer schwieriger werden, austretende Mitarbeitende mit neuen, jüngeren zu ersetzen. Gleichzeitig muss sichergestellt werden, dass das oft sehr ausgeprägte firmenspezifische Wissen von den in den Ruhestand tretenden Mitarbeitenden weitergegeben wird, sonst droht dieses verloren zu gehen. Bereits heute ist jeder fünfte Arbeitnehmende 55 oder älter, Tendenz steigend. Schweizer KMU werden nicht darum herumkommen, sich an die demografische Alterung und die daraus resultierenden Konsequenzen anzupassen. Sind sie aber bereit, auf das oft ungenutzte Arbeitskräftepotenzial der Älteren zurückzugreifen, wie dies die von Bundesrat Schneider-Ammann 2011 lancierte Fachkräfteinitiative fördern möchte? Oder dominiert nach wie vor das Vorurteil, ältere Arbeitnehmende seien unflexibel und weniger leistungsfähig als jüngere Erwerbstätige?

Arbeitsmarktsituation von Älteren gut, aber Verbesserungspotenzial vorhanden

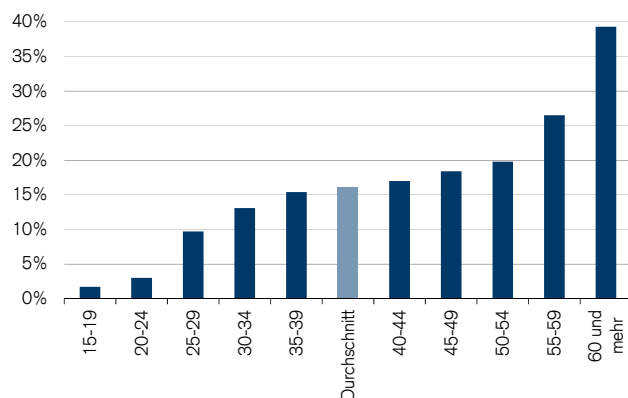
Ältere Arbeitnehmende in der Schweiz weisen zwar im internationalen Vergleich eine hohe Erwerbsbeteiligung auf, die in den letzten 20 Jahren auch gesteigert werden konnte. In der OECD gehört die Schweiz sogar zu den Ländern mit einer der höchsten Erwerbstätigenquoten bei den 55- bis 64-Jährigen. Ältere Personen sind auch weniger häufig von Arbeitslosigkeit betroffen als jüngere Erwerbstätige. Sind sie aber einmal arbeitslos, haben sie deutlich mehr Mühe, eine neue Anstellung zu finden. Die Wahrscheinlichkeit, langzeitarbeitslos zu sein, ist für Arbeitnehmende über 50 signifikant höher als für jüngere Altersgruppen (vgl. Abb. 33). Obwohl Stelleninserate mit Altersobergrenzen auf dem Rückzug sind – von einem Anteil von knapp 15% 2006 auf rund 4% 2016 – spielt das Alter auf dem Stellenmarkt nach wie vor eine Rolle⁹. Problematisch sind dabei insbesondere das normalerweise höhere Lohnniveau und die hohen Sozialversicherungskosten, die bei älteren Arbeitnehmenden anfallen. Darüber hinaus ist der Bildungsstand von älteren Arbeitnehmenden tendenziell tiefer als derjenige der jüngeren Generationen. Dies erschwert die Stellensuche zusätzlich, bringen ältere Arbeitnehmende doch nicht immer das gesuchte (per Diplom dokumentierte) Qualifikationsniveau mit. Die erhöhte Wahrscheinlichkeit der Langzeitarbeitslosigkeit im Alter ist somit nicht ausschliesslich auf einen Alterseffekt, sondern auch auf den unterschiedlichen Bildungsstand der Generationen zurückzuführen.

Beschäftigung über das gesetzliche Pensionierungsalter hinaus noch wenig verbreitet

Eine Beschäftigung über das gesetzliche Rentenalter hinaus als weitere Option, um das Arbeitskräftepotenzial älterer Arbeitnehmender besser zu nutzen, ziehen zurzeit praktisch nur diejenigen Schweizer KMU in Betracht, welche aufgrund von Pensionierungen bereits heute mit einem hohen Zusatzbedarf an Arbeitskräften rechnen (vgl. Abb. 34). Über alle befragten Unternehmen setzt lediglich knapp jedes vierte KMU manchmal oder oft auf diese Massnahme, um den Fachkräftebedarf zu sichern (vgl. Kapitel «Fachkräftemangel – Strategien», S. 19).

Abb. 33: Risiko Langzeitarbeitslosigkeit steigt mit Alter

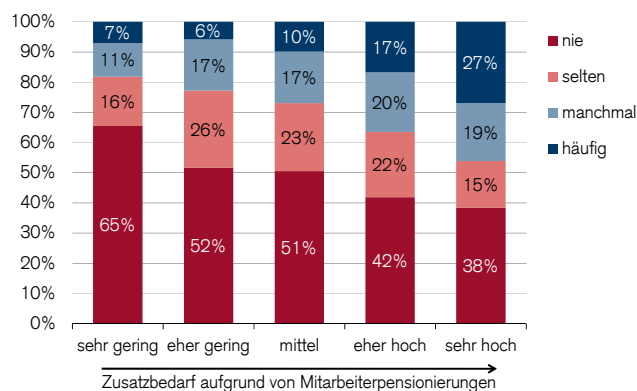
Anteil Langzeitarbeitsloser an allen Arbeitslosen, nach Altersklasse in %, 2016



Quelle: Staatssekretariat für Wirtschaft, Credit Suisse

Abb. 34: KMU mit vielen Pensionierungen setzen verstärkt auf Arbeit über das Rentenalter hinaus

Anteile der Antworten auf Frage nach Massnahmen, um Fachkräftebedarf des Unternehmens zu decken: Fördern, dass Mitarbeitende über das gesetzliche Rentenalter hinaus arbeiten in %



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2017

⁹ Universität Zürich: Stellenmarktmonitor

Digitalisierung ist Herausforderung und Chance zugleich

Nicht nur der demografische Wandel stellt einen bedeutenden Megatrend dar, welcher den künftigen Fachkräftebedarf substanziell beeinflusst, sondern auch die Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft. Online-Shopping, E-Banking oder Industrie 4.0 sind kaum mehr wegzudenkende Entwicklungen. Doch welche Implikationen hat dies für den Schweizer Arbeitsmarkt und den Fachkräftebedarf der KMU? Die Automatisierung von Tätigkeiten, die heute noch von Fachkräften ausgeführt werden, könnte die wachstumshemmenden Auswirkungen der Stagnation der Erwerbsbevölkerung kompensieren. Gleichzeitig ist die Digitalisierung eine immense Herausforderung, wird sie doch die Tätigkeitsprofile vieler Berufe stark verändern und den Bedarf an Fachkräften in gewissen Sektoren verringern, in anderen jedoch auch steigern.

Routinetätigkeiten mit höchstem Automatisierungspotenzial

Eine Substitution von Tätigkeiten durch automatisierte Prozesse ist vor allem bei denjenigen Berufen zu erwarten, die einen hohen Anteil an Routinetätigkeiten aufweisen. Sowohl manuelle als auch analytische Routinetätigkeiten können potenziell durch automatisierte Computerprozesse und künstliche Intelligenz ersetzt werden. Wir schätzen, dass schweizweit rund 49% der Erwerbstätigen einem Beruf mit mittlerem und 6% einem Beruf mit hohem Automatisierungspotenzial nachgehen¹⁰. Dies bedeutet allerdings nicht, dass durch die Digitalisierung alle betroffenen Berufe wegrationalisiert werden. Denn die Implementation und Kontrolle von Computerprozessen, Maschinen und Robotern ist personal- und äusserst wissensintensiv, was wiederum Fachkräftebedarf generiert.

Schweizer KMU sehen steigenden Fachkräftebedarf aufgrund von Digitalisierung

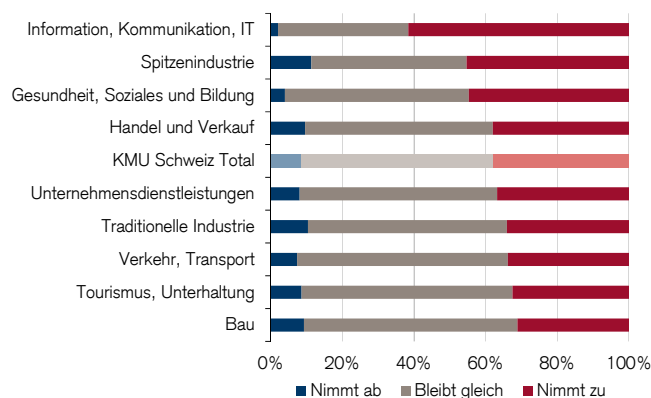
Gemäss unserer Umfrage erwarten 38% der Schweizer KMU im Kontext der Digitalisierung einen steigenden Bedarf an Arbeitskräften mit spezifischen Fachkenntnissen. Nur 8% der Unternehmen rechnen mit einem sinkenden und 54% mit einem etwa gleichbleibenden Bedarf (vgl. Abb. 35). Dabei sind jedoch beträchtliche Branchenunterschiede hervorzuheben. Es ist nicht verwunderlich, dass die IKT-Branche den Bedarf höher einschätzt als das Gastgewerbe, welches offensichtlich weniger IT-Spezialisten benötigt. Aber auch im Gesundheitssektor oder in der Spitzenindustrie wird im Kontext der Digitalisierung mit einem im Branchenvergleich überdurchschnittlich hohen Zusatzbedarf an Arbeitskräften mit spezifischen Fachkenntnissen gerechnet.

Digitalisierung als Mittel gegen Fachkräftemangel

Die Automatisierung von Tätigkeiten mag aus Arbeitnehmersicht durchaus bedrohlich klingen, da gewisse Tätigkeiten von Firmen weniger am Arbeitsmarkt nachgefragt werden. Umgekehrt können dadurch aber auch Engpässe beim Fachkräftebedarf reduziert werden. Bereits heute setzt gut ein Viertel der befragten KMU auf Digitalisierung und Automatisierung als explizites Mittel gegen den Fachkräftemangel. Es fällt auf, dass der Anteil der KMU, die darauf setzen, mit dem Automatisierungspotenzial der entsprechenden Branche korreliert (vgl. Abb. 36).

Abb. 35: Digitalisierung benötigt Fachkräfte

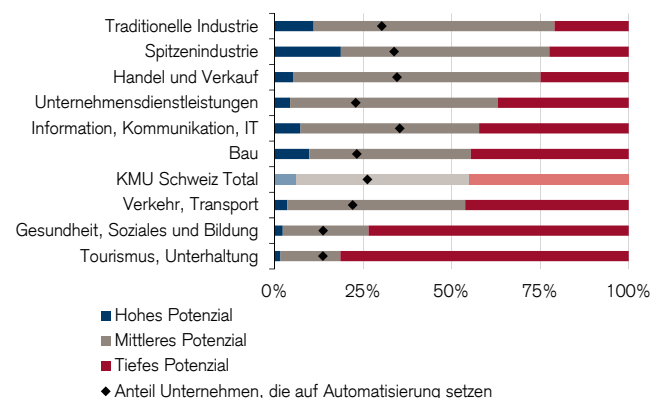
Erwarteter Zusatzbedarf an Arbeitskräften mit spezifischen Fachkenntnissen im Kontext der zunehmenden Digitalisierung in den nächsten 5 Jahren, in %



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2017

Abb. 36: Wer kann, setzt auf Digitalisierung

Substitutionspotenzial durch Automatisierung in % der Beschäftigten und Anteil KMU in %, die auf Digitalisierung als Mittel gegen Fachkräftemangel setzen



Quelle: Bundesamt für Statistik (Strukturerhebung), Credit Suisse KMU-Umfrage 2017

¹⁰ Basierend auf Dengler und Matthes (2015): *Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt*. Für weitere Ausführungen zur Methodik, siehe Credit Suisse Monitor Schweiz (1/2017), S. 11.

Roundtable

Ein Loblied auf die duale Berufsbildung

Die Roundtable-Teilnehmer betonen die Bedeutung von Investitionen in eigene Mitarbeitende als Strategie gegen den Fachkräftemangel und loben das duale Berufsbildungssystem der Schweiz.

Roundtable-Teilnehmer

Jürg Kohler, Geschäftsführer HauserTschan Kälte Klima AG
Marco Petruzzi, Heimleiter Haus zur Heimat
Reto Conconi, Entwicklungsleiter BORM-Informatik AG

Moderation

Sara Carnazzi Weber, Head Swiss Sector & Regional Analysis
Andreas Christen, Senior Economist

Der Fachkräftemangel ist für viele KMU eine Herausforderung. Ihre Anwesenheit an diesem Roundtable zeigt, dass die Problematik auch Ihr Unternehmen betrifft. Was bedeutet dies für Ihren Betrieb? Können gewisse Aufträge nicht oder nur verzögert bearbeitet werden? In welchen Bereichen fehlen die Fachkräfte?

Jürg Kohler Wir könnten umgekehrt fragen: In welchen Bereichen fehlen sie nicht? Diese können wohl einfacher aufgezählt werden.

Marco Petruzzi Im Gesundheitswesen haben wir einen ausgetrockneten Arbeitsmarkt. Es ist vor allem schwierig, gute Leute mit Tertiärausbildung zu finden. 92% der Pflegeheime haben Schwierigkeiten, in diesem Bereich Personal zu finden. Die Masseneinwanderungsinitiative hat der ganzen Geschichte keinen Gefallen getan. Diese Problematik hat sich jetzt zwar halbwegs geklärt. Die Personalrekrutierung aus dem Ausland wird aber ohnehin schwieriger, viele Fachkräfte aus Deutschland gehen wieder in ihr Heimatland zurück. Wir sind zwar zum Glück nicht so weit, dass wir wegen Personalmangels Klienten nicht mehr aufnehmen können. Aber es ist wirklich täglich ein Kampf, Mitarbeitende ersetzen und auch halten zu können.

Jürg Kohler Im Moment ist es nicht der Fall, dass wir Geschäfte nicht machen können, weil uns die Leute fehlen. Man wird einfach kreativer. Gewisse Tätigkeiten, die nicht zwingend durch die eigenen Leute gemacht werden müssen, lagern wir aus, zum Teil auch an ausländische Anbieter. Man beginnt mehr zu überlegen, im richtigen Masse Richtiges richtig zu machen und stellt sich Fragen wie: Wer macht es? Muss ich dafür nun einen Kältesystemmonteur einsetzen, die rar sind? Finde ich nicht jemand anderen, der das machen kann?

Reto Conconi Ich würde sagen, dass sich gewisse Projekte aufgrund des Fachkräftemangels bestimmt verzögern. Möchte man zum Beispiel ein neues Produkt oder ein neues Softwaremodul lancieren, braucht das zwei bis drei Leute. Wenn man nicht an diese herankommt, gibt es Verzögerungen beim Projektstart. Hinzu kommt, dass die Schweiz oder der deutschsprachige Raum unser Hauptmarkt ist und wir in der Nähe unserer Kunden entwickeln möchten. Es ist für uns daher keine Option, ein Projekt ins Ausland auszulagern. Wir haben zudem noch die Herausforderung, dass man auch in der Kundenprojektleitung IT-Know-how über unsere Software braucht. In neue Mitarbeitende in diesem Bereich investieren wir dann sechs bis zwölf Monate, bis sie etwas Produktives bewirken können. Aber zuerst muss man diese Personen finden. Es ist nicht so, dass man sehr viele Bewerbungen erhält. Ein IT-Spezialist hat oft die Auswahl verschiedenster Jobs. Er kann zu sechs Firmen gehen und von dreien oder sogar noch mehr erhält er ein Stellenangebot. Wenn man nicht genügend Fachkräfte findet, muss man zu priorisieren beginnen. Dies bringt vielleicht insofern auch Positives mit sich.



«Wir investieren pro Jahr aktuell um die 200 Ausbildungstage. Das ist für mich ein grosser Schlüssel zum Erfolg.»

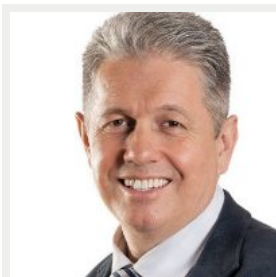
Jürg Kohler

Inhaber/Geschäftsführer HauserTschan Kälte Klima AG

Jürg Kohler ist Inhaber und Geschäftsführer der HauserTschan Kälte Klima AG. Nach einer langjährigen Bankkarriere übernahm er 2011 das auf Kälte- und Klimatechnik spezialisierte KMU aus dem Kanton Aargau. Jürg Kohler ist Eidg. Dipl. Bankfach- sowie KMU-Finanz-Experte und absolvierte ein Nachdiplomstudium in General Management. Das KMU beschäftigt heute zehn Mitarbeitende, wovon sich drei in Ausbildung befinden.

Marco Petruzzi Angesichts der genannten Herausforderungen heisst das für uns vor allem: primär selber ausbilden und selbst ausgebildetes Personal – ich nenne es «Eigengewächs» – zu halten. Das beginnt bei einer sorgfältig durchgeführten Rekrutierung und einer optimalen fachlichen Begleitung auf der Sekundarstufe 2. Später – bei Mitarbeitenden, welche eine Ausbildung auf Tertiärstufe machen – geht es um Rahmenbedingungen. Wir zahlen zum Beispiel Studierenden an höheren Fachschulen (HF) Lohnzuschüsse, damit diese nicht dem Geld nachrennen müssen. Umgekehrt verpflichten sie sich, für drei Jahre im Betrieb zu bleiben. Ich gebe im Prinzip für einen HF-Studierenden in drei Jahren 90'000 Franken aus. Das ist viel

Geld, diese Investition muss sich natürlich auszahlen. Aber damit schaffe ich optimale Rahmenbedingungen. Weitere solche Rahmenbedingungen sind für mich: fünf Wochen Ferien für alle bis 49, danach sechs. Auch Softfaktoren wie der persönliche Umgang spielen eine wichtige Rolle oder die Entlastung der Mitarbeitenden durch IT-Lösungen, zum Beispiel indem die Pflegedokumentation auf dem iPad bereitgestellt wird. Ein weiteres Beispiel ist die Auslagerung von monotonen Arbeiten.



«Ich gehöre zu dieser Baby-boomer-Generation. Wir könnten es uns, glaube ich, nicht leisten, diese einfach aus dem Arbeitsprozess ausscheiden zu lassen.»

Marco Petruzzi

Geschäftsführer/Heimleiter Haus zur Heimat

Marco Petruzzi ist seit 2013 Geschäftsführer und Heimleiter des Pflegeheims Haus zur Heimat in Olten. Daneben ist der gelernte Koch und dipl. Heimleiter Vorstandsmitglied Ressort Bildung bei der GSA, dem Verband der Solothurner Langzeitinstitutionen, und Mitglied der Bildungskommission des Schweizer Pflegeheimverbands CURAVIVA. Das Heim beschäftigt heute rund 80 Mitarbeitende, wovon sich 15 momentan in Ausbildung befinden.

Jürg Kohler Wir kamen zu einer sehr ähnlichen Erkenntnis: Wir müssen selbst in die Leute investieren. Wir bilden jetzt Mechaniker und Elektriker aus, die wir aus unserem Netzwerk rekrutieren. Dabei machen wir dieselben Investitionen wie Sie, Herr Petruzzi. Wir zahlen diesen Leuten einen normalen Lohn, sie gehen aber pro Woche mindestens einen Tag in die Schule. Zusätzlich besuchen sie noch eine Fachschule. Wir investieren pro Jahr aktuell um die 200 Ausbildungstage in vier bis fünf Personen. Das ist für mich ein zentraler Schlüssel zum Erfolg.

Reto Conconi Wir sind schon seit Längerem davon abgekommen, in Stellenprofilen zu schreiben, dass jemand diese oder jene Programmiersprache beherrschen müsse. Wir schreiben einfach, dass man analytisch denken können und eine mathematische Begabung mitbringen müsse. Wenn jemand interessiert ist und das mathematische Rüstzeug mitbringt, können wir den Rest in internen Ausbildungen on the Job beibringen. In der Zwischenzeit bin ich sicher, dass wir damit nicht auf dem falschen Weg sind. So oder so: Egal ob neue Mitarbeitende die von uns verwendete Programmiersprache kennen oder nicht, braucht es immer sechs bis zwölf Monate, bis sie vollständig eingearbeitet sind.

Offensichtlich gehört neben den Investitionen in die Ausbildung der eigenen Mitarbeitenden das Setzen von Prioritäten, zum Beispiel beim Personaleinsatz, zu den zentralen Strategien für ein KMU im Kampf gegen den Fachkräftemangel. Welche weiteren Ansätze sind denkbar, um an genügend Fachpersonal zu kommen?

Jürg Kohler Eine weitere mögliche Strategie ist das Anzapfen von verschiedenen Zusatzquellen wie zum Beispiel den Pensionierten. Wir haben mittlerweile zwei Pensionierte, die bei uns arbeiten. Die eine Person arbeitet 10% bis 15%, die andere 20%. Das ist unglaublich motiviertes Personal. Eigentlich schade, wenn man salopp gesagt solides Eisen einfach auf der Halde stehen lässt. Diese Leute leisten wertvolle Beiträge und entlasten auch unsere Spezialkräfte. Ich habe den Eindruck, dass wir noch viele Möglichkeiten hätten, ältere Fachkräfte zu motivieren, um reduziert länger zu arbeiten oder wiedereinzusteigen. Das müssen nicht zwingend bisherige Mitarbeitende aus der eigenen Firma sein. Es kann durchaus sein, dass man nach der Pensionierung einen kompletten Branchenwechsel macht.



«Ich sehe bei Frauen, die das Rüstzeug für technische Berufe mitbringen würden, aber diese Wege nicht gehen, ein grosses ungenutztes Potenzial.»

Reto Conconi

CTO und Mitinhaber BORM-Informatik AG

Reto Conconi ist Entwicklungsleiter und Mitinhaber der Schwyzer BORM-Informatik AG. Das KMU ist auf die Entwicklung von flexiblen und durchgängigen ERP-Lösungen spezialisiert. Reto Conconi besitzt einen Master in Computer Science der ETH Zürich und ist seit 2011 als Cheftwickler bei der BORM-Informatik AG tätig. Das IT-KMU beschäftigt gruppenweit über 80 Mitarbeitende, darunter drei Auszubildende.

Marco Petruzzi Ich gehöre zu dieser Babyboomer-Generation. Wir könnten es uns, glaube ich, nicht leisten, diese einfach aus dem Arbeitsprozess ausscheiden zu lassen. Die Rentenreform 2020 ist wahrscheinlich nicht der Weisheit allerletzter Schluss, geht aber in die richtige Richtung und ist politisch mehrheitsfähig. Vor dem Volk hätte ein Rentenalter 67 keine Chance. Wenn man aber intelligente Modelle findet, die Teilzeitarbeit auch über die Pensionierung hinaus zu ermöglichen, könnte man sehr motivierte Personen im Arbeitsprozess halten. Denn diese möchten nicht zum alten Eisen gehören. Es gab bei uns ein Modell mit einer Mitarbeitenden aus der Verwaltung: Wir waren froh, dass sie bis 66 arbeitete. Sie arbeitete zwar maxi-

mal 50%, war dafür aber hoch motiviert. Solche Beispiele müsste es mehr geben. Die aktuelle Diskussion um die Rentenhöhe ist in diesem Kontext jedoch kontraproduktiv. Aufgrund der sinkenden Umwandlungssätze besteht aktuell der Anreiz, sich früher pensionieren zu lassen, um dadurch die bisherigen – besseren – Sätze zu sichern. Dies läuft den Bestrebungen entgegen, Mitarbeitende länger im Erwerbsleben zu halten. Dabei wäre eine Berufstätigkeit über das Pensionierungsalter hinaus gerade bei tiefen Renten oft sinnvoll – besonders bei Frauen, welche oft nicht viel PK-Vermögen haben.

Wie sieht es diesbezüglich in der IT-Branche aus? Man hört, dass Informatikbetriebe oft überhaupt nicht in Betracht ziehen, zum Beispiel einen 50-Jährigen anzustellen. Ist das nur ein Klischee?

Reto Conconi Wir erhalten auf ausgeschriebene Stellen grundsätzlich relativ wenige Bewerbungen – egal von welcher Altersklasse. Die Älteren sind jedoch noch weniger vertreten. Mir kommen in Bezug auf die letzten sechs Jahre spontan drei Bewerber in den Sinn, die über 50 waren. Diese haben dann zum Teil im vorherigen Beruf nicht unbedingt programmiert, oder sie haben nie eine IT-spezifische Basisausbildung gemacht, die heute üblich ist. Informatik ist ein junger Studiengang. Vor ein, zwei Jahren erhielt ich einen Brief von der ETH, in dem stand, dass nun das 30-Jahres-Jubiläum des Departements gefeiert werde. Dieser Umstand limitiert die Zeitspanne, wie lange überhaupt schon Leute da sind, die Informatik als ersten Bildungsweg hatten. Wie ich vorhin schon sagte, wären wir nichtsdestotrotz bereit, intelligente Leute mit mathematischer Begabung on the Job auszubilden. Aber dann muss irgendwo auch die Lohnerwartung diesem Umstand Rechnung tragen. Es stellt sich in einer so schnelllebigen Branche die Frage, warum jemand mit 50+ und weniger mitgebrachtem Rüstzeug viel mehr verdienen soll als jemand, der vor fünf Jahren ein ETH-Studium abgeschlossen hat. Hier ist zum Teil keine Flexibilität vorhanden, was ich auch verstehen kann. Man hat vielleicht eine Hypothek oder Kinder. Aber ein solcher Bewerber muss realisieren, dass er für uns in erster Linie über lange Zeit einen Kostenpunkt darstellt und nicht sofort produktiv sein kann. Irgendwo muss sich das für den Betrieb auch rechnen.

Ihre Unternehmen befinden sich zum Teil ausserhalb der grossen Zentren. Stellt dies bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden einen Nachteil dar?

Reto Conconi Bei Studienabgängern spürt man es teilweise. Wenn man diese im Fall eines erfolglosen Bewerbungsprozesses fragt, weshalb sie sich nicht für uns entschieden haben, heisst es: «Ich habe fünf Bewerbungen gemacht, vier Jobangebote erhalten und ihr seid die Einzigen, bei denen ich noch eine halbe Stunde hätte Zug fahren müssen. Die anderen Firmen sind alle in meiner Stadt, wo ich schon lebe und mein soziales Umfeld habe.» Bei den über 30-Jährigen ist es dann aber oft nicht mehr so wichtig, ob der Arbeitgeber nun in Zürich ist oder

nicht. Dann wollen sie zum Beispiel manchmal eine Immobilie kaufen, was auf dem Land vielleicht einfacher ist als in der Stadt.

Jürg Kohler Bei uns gelten etwas andere Kriterien. Da wir eine Pikettorganisation haben, brauchen wir unsere Mitarbeitenden einigermaßen in der Nähe. Wenn jemand etwas weiter weg wohnt oder wegzieht, betrifft es uns auch. Wir stellen immer das Fahrzeug zur Verfügung und die Wegkosten werden von uns getragen. Für uns ist noch viel entscheidender, dass wir dafür sorgen, dass niemand allzu viele Piketteinsätze hat. Das ist ein Killerkriterium. Wie oft muss jemand Pikett machen pro Jahr? Das ist ein Thema, bei dem wir punkten oder nicht punkten können.

Die Demografie spielt nicht nur im Hinblick auf die Baby-boomer-Generation eine Rolle, sondern auch bezüglich der Geschlechterverteilung. Dies gilt besonders für das Heimwesen oder die IT-Branche, wo die Verteilung sehr unausgeglichen ist. Gibt es diesbezüglich Strategien?

Marco Petruzzi Wichtig ist es besonders für Heime, Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass Frauen im Arbeitsprozess gehalten werden können. Dazu gehören verschiedenste flankierende Massnahmen, zum Beispiel bezüglich der Kinderbetreuung. Die herkömmliche Krippe genügt mit ihren fixen Zeiten bei unseren Arbeitsrhythmen nicht.

Reto Conconi In der IT-Branche verhält es sich bezüglich der Geschlechterverteilung genau umgekehrt zum Heimwesen. Der Frauenanteil bei den IT-Studierenden an der ETH betrug 2014 11%. Ich sehe bei all den Frauen, die das Rüstzeug für technische Berufe mitbringen würden, aber diese Wege nicht gehen, ein grosses ungenutztes Potenzial. Da stellt sich die Frage: Ist das gesellschaftliche Berufsbild falsch?

Marco Petruzzi Die Gesellschaft spielt natürlich immer eine sehr grosse Rolle. Denn was ist cool, was nicht? Wir würden uns freuen, wenn sich mehr Männer für die Pflegeberufe interessieren würden. Wir würden auch einige Frauen abgeben, salopp gesagt. Die Berufswahl hat schon mit den Bildern in den Köpfen der Leute zu tun.

Reto Conconi Ich weiss nicht, wie man solche gesellschaftlichen Bilder beeinflussen kann. Ich würde auch niemandem sagen, die Politik müsste das machen. Ich weiss nicht, ob man das als KMU einfach als gegeben nehmen muss. Umdenken beginnt bei einem selbst. Ich für mich kann umdenken, kann versuchen, jeden meiner Schritte zu hinterfragen: Spreche ich mit einem gewissen Inserat das falsche Zielpublikum an?

Marco Petruzzi Aber es stellt sich schon auch die Frage, ob man nicht schon relativ früh die Weichen stellen kann, zum Beispiel an der Schule oder während der Berufsbildung.

Jürg Kohler Manchmal frage ich mich in diesem Kontext, ob man sich bei der ganzen Studien- oder Berufswahl genügend

mit dem späteren Bedarf auseinandersetzt bzw. damit, was der Arbeitsmarkt potenziell aufnimmt. Es braucht für gewisse Funktionen in der Zukunft immer weniger Kräfte. Aber offensichtlich werden trotzdem laufend Leute am Markt vorbei ausgebildet. Möglicherweise fänden sich darunter potenzielle IT-Fachleute. Hier müsste sich vermutlich die Politik einbringen und sagen, dass man gezielter in zukünftig stark benötigte Berufsrichtungen investiert.

Marco Petruzzi Wobei der Schlüssel bei der Berufswahl immer noch die Eltern sind. Die Eltern spielen eine sehr grosse Rolle bei der Beeinflussung, was ihr Kind einmal will.

In diesem Kontext wurde in der Öffentlichkeit immer wieder darüber diskutiert, ob nun die Berufslehre oder der gymnasiale Bildungsweg gestärkt werden soll. Aus unserer Umfrage ging hervor, dass Schweizer KMU die duale Berufsbildung zulasten des gymnasial-akademischen Wegs stärken wollen. Sehen Sie das auch so?

Jürg Kohler Absolut, ich denke das Modell der dualen Berufsbildung ist einer der wirklich kompetitiven Vorteile, den wir als Schweiz haben. Das ist international attestiert und wird zum Teil auch kopiert. In der Schweiz kann man gleichzeitig eine Berufslehre gemacht und studiert haben. Das ist hervorragend. Und dann fügt man vielleicht noch eine militärische Ausbildung hinzu, bei der Sie nochmal etwas Neues lernen. So werden Sie zu einem Generalisten. Die Uniabgänger haben andere Vorteile, das ist klar. Aber ich denke, die duale Berufsbildung ist schon viel solider und die Leute sind polyvalenter einsetzbar und viel beweglicher.

Reto Conconi Absolut, das duale Bildungssystem ist sehr wichtig für unsere Volkswirtschaft. Das ist ein geniales System, das man fördern soll. Bei uns ist es zwar so, dass wir für viele Entwicklungsaufgaben auf die Fähigkeiten von Hochschulabgängern angewiesen sind und diese deshalb auch polyvalenter einsetzen können. Allerdings merkt man schon einen Unterschied, wenn jemand den dualen Bildungsweg geht und anschliessend noch eine höhere Berufsbildung durchläuft. Wir haben kürzlich den ersten Bewerber gehabt, der das duale System vollständig genutzt hat: Er hat die Lehre mit Berufsmaturität gemacht, dann an der Fachhochschule den Bachelor und am Schluss an der ETH den Master. Und man merkt schon Unterschiede. Er versteht, wie es in einem Betrieb aussieht. Das ist nicht bei allen Studienabgängern so.

Marco Petruzzi Aber zum Teil ist diesbezüglich das Prestigedenken von gewissen Leuten ein absolutes Hindernis. Viele Eltern denken, dass ihre Kinder unbedingt das Gymi machen müssen. Es gibt aber zum Teil junge Menschen, die nicht unbedingt diesen Weg beschreiten sollten, und bei welchen ein anderer – für sie besserer – Weg möglich wäre.

Jürg Kohler Auch die Lehrerschaft hat diesbezüglich eine sehr grosse Verantwortung. Selber haben sie selten einen Betrieb

erlebt und bei der Weichenstellung prägen sie die Jugendlichen und steuern sie gegebenenfalls Richtung Gymnasium. Wie Herr Petruzzi schon sagte, macht das für manche Jugendliche Sinn, für andere wäre die Berufslehre aber viel besser. Ein Bekannter aus meinem Umfeld ist ein sehr guter Sekundarschüler und möchte Maurer lernen. Aber der Lehrer versucht, ihn davon abzuhalten. Er sagt: «Das kannst du doch nicht machen. Du kannst locker in die Kanti.» Dabei ist er sehr intelligent und weiss auch haargenau, was er will und was er nicht will – zum Beispiel dass es nicht beim Maurer bleiben wird. Er wird die Stufen weitergehen und bringt sicherlich einen wertvollen Beitrag in die ganze Volkswirtschaft. Vermutlich landet er am Schluss bei Ihnen, Herr Conconi.

Wir haben in der Schweiz also ein hervorragendes System, man könnte es einfach noch optimaler nutzen?

Jürg Kohler Genau, richtig. Vom modulartigen System der stufenweisen Ausbildung profitieren wir als Firma auch direkt. Unsere Mitarbeitenden in Ausbildung lernen in kleinen 8er- bis 12er-Klassen. Dadurch entstehen Plattformen, man diskutiert sehr intensiv untereinander, da gibt es regen Austausch. Probleme, die bei uns nicht gelöst werden können, werden in diese Runden getragen. Das finde ich faszinierend. Diese Leute motivieren sich nachher auch weiterzugehen, nochmals etwas zu machen.

Marco Petruzzi Dieser permanente Wissenstransfer ist eine der Triebfedern, dass wir auch besser werden, vielleicht auch Ideen anders umsetzen.

Jürg Kohler Lebenslanges Lernen ist das Stichwort, bzw. das Bewusstsein dafür. Auf allen Stufen muss man das vermehrt klarmachen und erklären, worum es eigentlich geht. Es geht um sehr vieles für die Schweizer Volkswirtschaft. Wir laufen geradewegs auf ein Vakuum zu – und zwar nicht einmal nur bezüglich Fach-, sondern überhaupt Arbeitskräftemangels. Wenn wir weiterhin mit 1.5 bis 2 Prozent wachsen möchten, müssen wir uns wirklich vieles überlegen und sehr kreativ werden. Sonst stagnieren wir irgendwann.

Interview mit Hans-Jörg Mihm

CEO und Delegierter des Verwaltungsrats EXTRAMET AG



Hans-Jörg Mihm ist CEO und Delegierter VR der EXTRAMET AG. Seit 2003 leitet er das unabhängige Familienunternehmen erfolgreich in zweiter Generation. Der 1980 gegründete Hartmetallhersteller hat sich zum international tätigen Unternehmen mit über 200 Mitarbeitenden weiterentwickelt.

Mit Fokus auf Innovation, Präzision und Hochtechnologie werden massgeschneiderte Lösungen für Kunden aus der Hightech-Industrie geschaffen.

Wie gross ist der Fachkräftemangel wirklich und in welchen Bereichen ist er besonders ausgeprägt?

Hans-Jörg Mihm Es besteht eigentlich nur bedingt ein allgemeiner Fachkräftemangel. Aber einige Handwerks- und Industrierufe sind nicht mehr so attraktiv, da Zukunftstechnologien zu wenig integriert und Berufsbilder zu langsam weiterentwickelt werden. Es fehlen in vielen Unternehmen Leute in den Bereichen Robotik und Datenanalyse sowie Berufsbegleiter für den Umgang mit neuen Technologien.

Was sind die Gründe für den Mangel?

Hans-Jörg Mihm Fakt ist: Technologien können heute schneller entwickelt und weiterentwickelt werden, aber die notwendige Ausbildung hinkt deutlich hinterher.

Was macht Ihr Unternehmen, um an genügend Fachkräfte zu kommen?

Hans-Jörg Mihm Wir bieten eigene Ausbildungen im kaufmännischen und technischen Betrieb an und planen gezielt Weiterbildungen mit allen Mitarbeitenden. Sinnvolle Weiterbildungen planen und führen wir auch branchenübergreifend und technologiebezogen mit anderen Firmen durch. Jede(r) Auszubildende wird neben Fachkompetenzen auch auf Eigenverantwortung und unternehmerisches Denken geschult, um auf die zukünftigen Herausforderungen besser vorbereitet zu sein. Selbst engagiere ich mich vermehrt in einer von mir mitgegründeten Firma, die sich kombinierten Lernmethoden und neuen Lerninhalten für die Zukunft widmet. Auch unterstütze ich technische Zusatzangebote und Workshops für Kinder und Jugendliche im MINT- und Robotiksegment.

Was muss die Politik tun, was die Verbände?

Hans-Jörg Mihm Politik und Verbände sollen sich auf die gezielte Weiterentwicklung bestehender Berufe, auf zukunftsgerichtete Werkzeuge und Prozesse, Integration von IT und Digitalisierung sowie auf Austauschplattformen konzentrieren. Alles sollte schweizweit gedacht und lokal sinnvoll umgesetzt

werden. Auch ist es sehr wichtig, bürokratische Hürden abzubauen, um neue Berufsmodelle, Berufsbilder und Lernmethoden zu ermöglichen.

Risikowarnung

Jede Anlage ist mit Risiken verbunden, insbesondere in Bezug auf Wert- und Renditeschwankungen. Sind Anlagen in einer anderen Währung als Ihrer Basiswährung denominiert, können Wechselkursschwankungen den Wert, den Kurs oder die Rendite nachteilig beeinflussen. Informationen zu den mit Anlagen in die hierin behandelten Wertpapiere verbundenen Risiken finden Sie unter folgender Adresse: <https://investment.credit-suisse.com/gr/riskdisclosure/>

Dieser Bericht kann Informationen über Anlagen, die mit besonderen Risiken verbunden sind, enthalten. Bevor Sie eine Anlageentscheidung auf der Grundlage dieses Berichts treffen, sollten Sie sich durch Ihren unabhängigen Anlageberater bezüglich notwendiger Erläuterungen zum Inhalt dieses Berichts beraten lassen. Zusätzliche Informationen erhalten Sie ausserdem in der Broschüre «Besondere Risiken im Effektenhandel», die Sie bei der Schweizerischen Bankiervereinigung erhalten. Vergangene Wertentwicklung ist kein Indikator für zukünftige Wertentwicklungen. Die Wertentwicklung kann durch Provisionen, Gebühren oder andere Kosten sowie durch Wechselkursschwankungen beeinflusst werden.

Finanzmarktrisiken

Historische Renditen und Finanzmarktszenarien sind keine Garantie für zukünftige Ergebnisse. Angegebene Kurse und Werte von Anlagen sowie etwaige auflaufende Renditen könnten sinken, steigen oder schwanken. Die Performance in der Vergangenheit ist kein Hinweis auf die künftige Wertentwicklung. Sind Anlagen in einer anderen Währung als Ihrer Basiswährung denominiert, können Wechselkursschwankungen den Wert, den Kurs oder die Rendite nachteilig beeinflussen. Sie sollten, soweit Sie eine Beratung für erforderlich halten, Berater konsultieren, die Sie bei dieser Entscheidung unterstützen.

Anlagen werden möglicherweise nicht öffentlich oder nur an einem eingeschränkten Sekundärmarkt gehandelt. Ist ein Sekundärmarkt vorhanden, kann der Kurs, zu dem die Anlagen an diesem Markt gehandelt werden, oder die Liquidität bzw. Illiquidität des Marktes nicht vorhergesagt werden.

Schwellenmärkte

In Fällen, in denen sich dieser Bericht auf Schwellenmärkte bezieht, weisen wir Sie darauf hin, dass mit Anlagen und Transaktionen in verschiedenen Anlagekategorien von oder in Zusammenhang oder Verbindung mit Emittenten und Schuldern, die in Schwellenländern gegründet, stationiert oder hauptsächlich geschäftlich tätig sind, Unsicherheiten und Risiken verbunden sind. Anlagen im Zusammenhang mit Schwellenländern können als spekulativ betrachtet werden; ihre Kurse neigen zu einer weit höheren Volatilität als die der stärker entwickelten Länder der Welt. Anlagen in Schwellenmärkten sollten nur von versierten Anlegern oder von erfahrenen Fachleuten getätigt werden, die über eigenständiges Wissen über die betreffenden Märkte sowie die Kompetenz verfügen, die verschiedenen Risiken, die solche Anlagen bergen, zu berücksichtigen und abzuwägen und ausreichende finanzielle Ressourcen zur Verfügung haben, um die erheblichen Risiken des Ausfalls solcher Anlagen zu tragen. Es liegt in Ihrer Verantwortung, die Risiken, die sich aus Anlagen in Schwellenmärkten ergeben, und Ihre Portfolio-Strukturierung zu steuern. Bezüglich der unterschiedlichen Risiken und Faktoren, die es bei Anlagen in Schwellenmärkten zu berücksichtigen gilt, sollten Sie sich von Ihren eigenen Beratern beraten lassen.

Alternative Anlagen

Hedge-Fonds unterliegen nicht den zahlreichen Bestimmungen zum Schutz von Anlegern, die für regulierte und zugelassene gemeinsame Anlagen gelten; Hedge-Fonds-Manager sind weitgehend unreguliert. Hedge-Fonds sind nicht auf eine bestimmte Zurückhaltung bei Anlagen oder Handelsstrategie beschränkt und versuchen, in den unterschiedlichsten Märkten Gewinne zu erzielen, indem sie auf Fremdfinanzierung, Derivate und komplexe, spekulative Anlagestrategien setzen, die das Risiko eines Anlageausfalls erhöhen können.

Rohstofftransaktionen bergen ein hohes Mass an Risiko und sind für viele Privatanleger möglicherweise ungeeignet. Marktbewegungen können zu erheblichen Verlusten oder sogar zu einem Totalverlust führen.

Anleger in Immobilien sind Liquiditäts-, Fremdwährungs- und anderen Risiken ausgesetzt, einschliesslich konjunktureller Risiken, Vermietungsrisiken und solcher, die sich aus den Gegebenheiten des lokalen Marktes, der Umwelt und Änderungen der Gesetzeslage ergeben.

Zins- und Ausfallrisiken

Die Werthaltigkeit einer Anleihe hängt von der Bonität des Emittenten bzw. des Garanten ab. Sie kann sich während der Laufzeit der Anleihe ändern. Bei Insolvenz des Emittenten und/oder Garanten der Anleihe ist die Anleihe oder der aus der Anleihe resultierende Ertrag nicht garantiert und Sie erhalten die ursprüngliche Anlage möglicherweise nicht oder nur teilweise zurück.

Investment Strategy Department

Im Mandats- und Beratungsgeschäft der CS sind Anlagestrategen für die Formulierung von Multi-Asset-Strategien und deren anschliessende Umsetzung verantwortlich. Sofern Musterportfolios gezeigt werden, dienen sie ausschliesslich zur Erläuterung. Ihre eigene Anlageverteilung, Portfoliogewichtung und Wertentwicklung können nach Ihrer persönlichen Situation und Risikotoleranz erheblich davon abweichen. Meinungen und Ansichten der Anlagestrategen können sich von denen anderer CS-Departments unterscheiden. Ansichten der Anlagestrategen können sich jederzeit ohne Ankündigung oder Verpflichtung zur Aktualisierung ändern. Die CS ist nicht verpflichtet sicherzustellen, dass solche Aktualisierungen zu Ihrer Kenntnis gelangen.

Gelegentlich beziehen sich Anlagestrategen auf zuvor veröffentlichte Research-Artikel, einschl. Empfehlungen und Rating-Änderungen, die in Listenform zusammengestellt werden. Alle Research-Beiträge und -Berichte, die Empfehlungen und Rating-Änderungen für Unternehmen bzw. einzelne Finanzinstrumente beinhalten, sind unter der folgenden Adresse abrufbar:

<https://investment.credit-suisse.com>

Informationen zu rechtlichen Hinweisen und Offenlegungen bezüglich der von Credit Suisse Investment Banking beurteilten Unternehmen, die in diesem Bericht erwähnt wurden, finden Sie auf der Seite «Disclosure» der Investment Banking Division unter folgender Adresse:

<https://rave.credit-suisse.com/disclosures>

Weitere Informationen einschliesslich Angaben zu weiteren Themen erhalten Sie auf der Global Research Disclosure Website der Credit Suisse unter: <https://www.credit-suisse.com/disclosure>

Allgemeiner Haftungsausschluss / Wichtige Information

Der vorliegende Bericht ist nicht für die Verbreitung an oder die Nutzung durch natürliche oder juristische Personen bestimmt, die Bürger eines Landes sind oder in einem Land ihren Wohnsitz bzw. ihren Gesellschaftssitz haben, in dem die Verbreitung, Veröffentlichung, Bereitstellung oder Nutzung dieser Informationen geltende Gesetze oder Vorschriften verletzen würde oder in dem CS Registrierungs- oder Zulassungspflichten erfüllen müsste.

In diesem Bericht bezieht sich CS auf die Schweizer Bank Credit Suisse AG, ihre Tochter- und verbundenen Unternehmen. Weitere Informationen über die Organisationsstruktur finden sich unter dem folgenden Link:

<http://www.credit-suisse.com>

KEINE VERBREITUNG, AUFFORDERUNG ODER BERATUNG Diese Publikation dient ausschliesslich zur Information und Veranschaulichung sowie zur Nutzung durch Sie. Sie ist weder eine Aufforderung noch ein Angebot oder eine Empfehlung zur Zeichnung oder zum Erwerb von Wertschriften oder anderen Finanzinstrumenten. Alle Informationen, auch Tatsachen, Meinungen oder Zitate, sind unter Umständen gekürzt oder zusammengefasst und beziehen sich auf den Stand am Tag der Erstellung des Dokuments. Bei den in diesem Bericht enthaltenen Informationen handelt es sich lediglich um allgemeine Marktkommentare und in keiner Weise um eine regulierte Finanzberatung bzw. Rechts-, Steuer- oder andere regulierte Finanzdienstleistungen. Den finanziellen Zielen, Verhältnissen und Bedürfnissen einzelner Personen wird keine Rechnung getragen. Diese müssen indes berücksichtigt werden, bevor eine Anlageentscheidung getroffen wird. Bevor Sie eine Anlageentscheidung auf der Grundlage dieses Berichts treffen, sollten Sie sich durch Ihren unabhängigen Anlageberater bezüglich notwendiger Erläuterungen zum Inhalt dieses Berichts beraten lassen. Dieser Bericht bringt lediglich die Einschätzungen und Meinungen der CS zum Zeitpunkt der Erstellung des Dokuments zum Ausdruck und bezieht sich nicht auf das Datum, an dem Sie die Informationen erhalten oder darauf zugreifen. In diesem Bericht enthaltene Einschätzungen und Ansichten können sich von den durch andere CS-Departments geäusserten unterscheiden und können sich jederzeit ohne Ankündigung oder die Verpflichtung zur Aktualisierung ändern. Die CS ist nicht verpflichtet sicherzustellen, dass solche Aktualisierungen zu Ihrer Kenntnis gelangen. **PROGNOSEN & SCHÄTZUNGEN:** Vergangene Wertentwicklungen sollten weder als Hinweis noch als Garantie für zukünftige Ergebnisse aufgefasst werden, noch besteht eine ausdrückliche oder implizierte Gewährleistung für künftige Wertentwicklungen. Soweit dieser Bericht Aussagen über künftige Wertentwicklungen enthält, sind diese Aussagen zukunftsgerichtet und bergen daher diverse Risiken und Ungewissheiten. Ist nichts anderes vermerkt, sind alle Zahlen ungeprüft. Sämtliche hierin erwähnten Bewertungen unterliegen den CS-Richtlinien und -Verfahren zur Bewertung. **KONFLIKTE:** Die CS behält sich das Recht vor, alle in dieser Publikation unter Umständen enthaltenen Fehler zu korrigieren. Die CS, ihre verbundenen Unternehmen und/oder deren Mitarbeitende halten möglicherweise Positionen oder Bestände, haben andere materielle Interessen oder tätigen Geschäfte mit hierin erwähnten Wertschriften oder Optionen auf diese Wertschriften oder tätigen andere damit verbundene Anlagen und steigern oder verringern diese Anlagen von Zeit zu Zeit. Die CS bietet den hierin erwähnten Unternehmen oder Emittenten möglicherweise in erheblichem Umfang Beratungs- oder Anlagedienstleistungen in Bezug auf die in dieser Publikation aufgeführten Anlagen oder damit verbundene Anlagen oder hat dies in den vergangenen zwölf Monaten getan. Einige hierin aufgeführte Anlagen werden von einem Unternehmen der CS oder einem mit der CS verbundenen Unternehmen angeboten oder die CS ist der einzige Market Maker für diese Anlagen. Die CS ist involviert in zahlreiche Geschäfte, die mit dem genannten Unternehmen in Zusammenhang stehen. Zu diesen Geschäften gehören unter anderem spezialisierter Handel, Risikoarbitrage, Market Making und anderer Eigenhandel. **BESTEUERUNG:** Diese Publikation enthält keinerlei Anlage-, Rechts-, Bilanz- oder Steuerberatung. Die CS berät nicht hinsichtlich der steuerlichen Konsequenzen von Anlagen und empfiehlt Anlegern, einen unabhängigen Steuerberater zu konsultieren. Die Steuersätze und Bemessungsgrundlagen hängen von persönlichen Umständen ab und können sich jederzeit ändern. **QUELLEN:** Die in diesem Bericht enthaltenen Informationen und Meinungen stammen aus oder basieren auf Quellen, die von CS als zuverlässig erachtet werden; dennoch garantiert die CS weder deren Richtigkeit noch deren Vollständigkeit. Die CS lehnt jede Haftung für Verluste ab, die aufgrund der Verwendung dieses Berichts entstehen. **WEBSITES:** Der Bericht kann Internet-Adressen oder die entsprechenden Hyperlinks zu Websites enthalten. Die CS hat die Inhalte der Websites, auf die Bezug genommen wird, nicht überprüft und übernimmt keine Verantwortung für deren Inhalte, es sei denn, es handelt sich um eigenes Website-Material der CS. Die Adressen und Hyperlinks (einschliesslich Adressen und Hyperlinks zu dem eigenen Website-Material der CS) werden nur als praktische Hilfe und Information für Sie veröffentlicht, und die Inhalte der Websites, auf die verwiesen wird, sind keinesfalls Bestandteil des vorliegenden Berichts. Der Besuch der Websites oder die Nutzung von Links aus diesem Bericht oder der Website der CS erfolgen auf Ihr eigenes Risiko.

Verbreitende Unternehmen

Wo im Bericht nicht anders vermerkt, wird dieser Bericht von der Schweizer Bank Credit Suisse AG verteilt, die der Zulassung und Regulierung der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht untersteht. **Australien:** Dieser Bericht wird von der Credit Suisse AG, Sydney Branch (CSSB) (ABN 17 061 700 712 AFSL 226896), ausschliesslich an «Wholesale»-Kunden, definiert nach s761G des Corporations Act 2001, verteilt. CSSB übernimmt keine Gewähr, noch macht sie Zusicherungen zur Wertentwicklung der in diesem Bericht erwähnten Finanzprodukte. **Bahrain:** Dieser Bericht wird von der Credit Suisse AG, Bahrain Branch, verteilt, die über eine Zulassung der Central Bank of Bahrain (CBB) als Investment Firm Category 2 verfügt und von dieser reguliert wird. Die Adresse der Credit Suisse AG, Bahrain Branch, lautet Level 22, East Tower, Bahrain World Trade Centre, Manama, Königreich Bahrain. **Deutschland:** Der Vertrieb dieses Berichts erfolgt durch die Credit Suisse (Deutschland) AG, die von der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) zugelassen ist und reguliert wird. **Dubai:** Diese Informationen werden von der Credit Suisse AG (DIFC Branch) verteilt, die über eine ordnungsgemässe Lizenz der Dubai Financial Services Authority (DFSA) verfügt und unter deren Aufsicht steht. Finanzprodukte oder Finanzdienstleistungen in diesem Zusammenhang richten sich ausschliesslich an professionelle Kunden oder Vertragsparteien gemäss Definition der DFSA und sind für keinerlei andere Personen bestimmt. Die Adresse der Credit Suisse AG (DIFC Branch) lautet Level 9 East, The Gate Building, DIFC, Dubai, Vereinigte Arabische Emirate. **Frankreich:** Dieser Bericht wird von der Credit Suisse (Luxembourg) S.A., Succursale en France verteilt, die von der Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR) als Anlagedienstleister zugelassen ist. Die Credit Suisse (Luxembourg) S.A., Succursale en France wird von der ACPR sowie der Autorité des Marchés Financiers überwacht und reguliert. **Guernsey:** Dieser Bericht wird von der Credit Suisse (Channel Islands) Limited verteilt, einem rechtlich unabhängigen Unternehmen, das in Guernsey unter der Nummer 15197 und mit der Anschrift Helvetia Court, Les Echelons, South Esplanade, St Peter Port, Guernsey, eingetragen ist. Die Credit Suisse (Channel Islands) Limited ist zu 100% im Besitz der Credit Suisse AG. Sie wird von der Guernsey Financial Services Commission überwacht. Der jeweils aktuelle testierte Jahresabschluss ist auf Anfrage erhältlich. **Indien:** Der Vertrieb dieses Berichts erfolgt durch die Credit Suisse Securities (India) Private Limited (CIN-Nr. U67120MH1996PTC104392), die vom Securities and Exchange Board of India als Researchanalyst (Registrierungsnr. INH 000001030), als Portfoliomanager (Registrierungsnr. INP000002478) und als Börsenmakler (Registrierungsnr. INB230970637; INF230970637; INB010970631; INF010970631) unter der folgenden Geschäftsadresse beaufsichtigt wird: 9th Floor, Ceejay House, Dr. A.B. Road, Worli, Mumbai 18, Indien, Telefon +91-22 6777 3777. **Italien:** Dieser Bericht wird in Italien einerseits von der Credit Suisse (Italy) S.p.A., einer gemäss italienischem Recht gegründeten und registrierten Bank, die der Aufsicht und Kontrolle durch die Banca d'Italia und CONSOB untersteht, sowie andererseits von der Credit Suisse AG, einer Schweizerischen Bank mit Lizenz zur Erbringung von Bank- und Finanzdienstleistungen in Italien, verteilt. **Jersey:** Der Vertrieb des vorliegenden Berichts erfolgt durch die (Channel Islands) Limited, Jersey Branch, die von der Jersey Financial Services Commission hinsichtlich der Durchführung von Anlagegeschäften beaufsichtigt wird. Die Adresse der Credit Suisse (Channel Islands) Limited, Jersey Branch, in Jersey lautet: TradeWind House, 22 Esplanade, St Helier, Jersey JE45WU. **Libanon:** Der Vertrieb des vorliegenden Berichts erfolgt durch die Credit Suisse (Lebanon) Finance SAL (CSLF), ein Finanzinstitut, das durch die Central Bank of Lebanon (CBL) reguliert wird und unter der Lizenzierungsnummer 42 als Finanzinstitut eingetragen ist. Für die Credit Suisse (Lebanon) Finance SAL gelten die gesetzlichen und regulatorischen Bestimmungen der CBL sowie die Gesetze und Entscheidungen der Capital Markets Authority of Lebanon (CMA). Die CSLF ist eine Tochtergesellschaft der Credit Suisse AG und gehört zur Credit Suisse Group (CS). Die CMA übernimmt keinerlei Verantwortung für die im vorliegenden Bericht enthaltenen inhaltlichen Informationen, wie z.B. deren Richtigkeit oder Vollständigkeit. Die Haftung für den Inhalt dieses Berichts liegt beim Herausgeber, seinen Direktoren oder anderen Personen, wie z.B. Experten, deren Meinungen mit ihrer Zustimmung Eingang in diesen Bericht gefunden haben. Darüber hinaus hat die CMA auch nicht beurteilt, ob die hierin erwähnten Anlagen für einen bestimmten Anleger oder Anlegertyp geeignet sind. Anlagen in Finanzmärkte können mit einem hohen Ausmass an Komplexität und Risiko einhergehen und sind möglicherweise nicht für alle Anleger geeignet. Die CSLF prüft die Eignung dieser Anlage

auf Basis von Informationen, die der Anleger der CSLF zugestellt hat, und in Übereinstimmung mit den internen Richtlinien und Prozessen der Credit Suisse. Es gilt als vereinbart, dass sämtliche Mitteilungen und Dokumentationen der CS und/oder der CSLF in Englisch erfolgen bzw. abgefasst werden. Indem er einer Anlage in das Produkt zustimmt, bestätigt der Anleger, dass er gegen die Verwendung der englischen Sprache nichts einzuwenden hat. **Luxemburg:** Dieser Bericht wird von der Credit Suisse (Luxembourg) S.A. verteilt. Diese ist eine luxemburgische Bank, die über eine Zulassung der Commission de Surveillance du Secteur Financier (CSSF) verfügt und von dieser reguliert wird. **Österreich:** Der Vertrieb dieses Berichts erfolgt durch CREDIT SUISSE (LUXEMBOURG) S.A. Zweigniederlassung Österreich. Die Bank ist eine Niederlassung von CREDIT SUISSE (LUXEMBOURG) S.A., ein ordnungsgemäss zugelassenes Kreditinstitut im Grossherzogtum Luxemburg unter der Anschrift 5, rue Jean Monnet, L-2180 Luxemburg. Sie unterliegt ferner der finanzmarktrechtlichen Aufsicht der luxemburgischen Commission de Surveillance du Secteur Financier (CSSF), 110, route d'Arlon, L-2991 Luxemburg, Grossherzogtum Luxemburg und der österreichischen Finanzmarktaufsichtsbehörde (FMA), Otto-Wagner Platz 5, A-1090 Wien. **Katar:** Diese Information wird von der Credit Suisse (Qatar) L.L.C verteilt, die über eine Bewilligung der Aufsichtsbehörde für den Finanzplatz Katar (QFCRA) verfügt und von dieser reguliert wird (QFC Nr. 00005). Alle Finanzprodukte oder Finanzdienstleistungen im Zusammenhang mit diesem Bericht sind nur für Geschäftskunden oder Vertragspartner (wie in den Regeln und Vorschriften der Aufsichtsbehörde für den Finanzplatz Katar (QFCRA) definiert) zugänglich. Zu dieser Kategorie gehören auch Personen mit einem liquiden Vermögen von über USD 1 Mio., die eine Einstufung als Geschäftskunden wünschen und die über genügend Kenntnisse, Erfahrung und Verständnis des Finanzwesens verfügen, um sich an solchen Produkten und/oder Dienstleistungen zu beteiligen. **Saudi-Arabien:** Dieses Dokument darf innerhalb des Königreichs nur an Personen vertrieben werden, an die ein Vertrieb gemäss der Investment Funds Regulations zugelassen ist. Credit Suisse Saudi Arabia übernimmt die volle Verantwortung für die Richtigkeit der in diesem Dokument enthaltenen Informationen und bestätigt, nachdem diesbezüglich alle angemessenen Erkundigungen eingeholt wurden, dass nach bestem Wissen und Gewissen keine anderweitigen Sachverhalte vorliegen, deren Auslassung hierin zu irreführenden Angaben führen würde. Die Capital Market Authority übernimmt keine Verantwortung für die Inhalte dieses Dokuments, garantiert weder dessen Richtigkeit noch Vollständigkeit und schliesst ausdrücklich jedwede Haftung für etwaige Verluste aus, die sich aus einem Teil dieses Dokuments ergeben oder im Vertrauen darauf entstehen. **Spanien:** Dieser Bericht wird in Spanien von der Credit Suisse AG, Sucursal en España, verteilt. Diese ist ein durch die Banco de España autorisiertes Unternehmen (Registernummer 1460). **Türkei:** Die hierin enthaltenen Anlageinformationen, Anmerkungen und Empfehlungen fallen nicht unter die Anlageberatungstätigkeit. Die Anlageberatungsleistungen für Kunden werden in massgeschneiderter Form von den dazu berechtigten Instituten erbracht, und zwar unter Berücksichtigung der jeweiligen Risiko- und Ertragspräferenzen der Kunden. Die hierin enthaltenen Kommentare und Beratungen sind hingegen allgemeiner Natur. Die Empfehlungen sind daher mit Blick auf Ihre finanzielle Situation oder Ihre Risiko- und Renditepräferenzen möglicherweise nicht geeignet. Eine Anlageentscheidung ausschliesslich auf Basis der hierin enthaltenen Informationen resultiert möglicherweise in Ergebnissen, die nicht Ihren Erwartungen entsprechen. Der Vertrieb dieses Berichts erfolgt durch Credit Suisse Istanbul Menkul Degerler Anonim Sirketi, die vom Capital Markets Board of Turkey beaufsichtigt wird und ihren Sitz an der folgenden Adresse hat: Yildirim Oguz Goker Caddesi, Maya Plaza 10th Floor Akatlar, Besiktas/Istanbul-Turkey. **UAE:** This document, and the information contained herein, does not constitute, and is not intended to constitute, a public offer of securities in the United Arab Emirates and accordingly should not be construed as such. The services are only being offered to a limited number of sophisticated investors in the UAE who (a) are willing and able to conduct an independent investigation of the risks involved in an investment in such services, and (b) upon their specific request. The services have not been approved by or licensed or registered with the UAE Central Bank, the Securities and Commodities Authority or any other relevant licensing authorities or governmental agencies in the UAE. The document is for the use of the named addressee only and should not be given or shown to any other person (other than employees, agents or consultants in connection with the addressee's consideration thereof). No transaction will be concluded in the UAE. **Vereinigtes Königreich:** Dieser Bericht wurde von der Credit Suisse (UK) Limited und

der Credit Suisse Securities (Europe) Limited herausgegeben. Die Credit Suisse Securities (Europe) Limited und die Credit Suisse (UK) Limited verfügen beide über eine Zulassung der Prudential Regulation Authority und stehen unter der Aufsicht der Financial Conduct Authority und Prudential Regulation Authority. Sie sind der Credit Suisse zugehörige, aber rechtlich unabhängige Gesellschaften. Der Schutz privater Kunden durch die Financial Conduct Authority und/oder Prudential Regulation Authority gilt nicht für Investments oder Dienstleistungen, die durch eine Person ausserhalb des Vereinigten Königreichs angeboten werden. Das Financial Services Compensation Scheme gilt nicht, wenn der Emittent seine Verpflichtungen nicht erfüllt. Sofern es im Vereinigten Königreich verteilt wird oder zu Auswirkungen im Vereinigten Königreich führen könnte, stellt dieses Dokument eine von der Credit Suisse (UK) Limited genehmigte Finanzwerbung dar. Die Credit Suisse (UK) Limited ist durch die Prudential Regulation Authority zugelassen und wird hinsichtlich der Durchführung von Anlagegeschäften im Vereinigten Königreich durch die Financial Conduct Authority und die Prudential Regulation Authority beaufsichtigt. Der eingetragene Geschäftssitz der Credit Suisse (UK) Limited ist Five Cabot Square, London, E14 4QR. Bitte beachten Sie, dass die Vorschriften des britischen Financial Services and Markets Act 2000 zum Schutz von Privatanlegern für Sie nicht gelten und dass Sie keinen Anspruch auf Entschädigungen haben, die Anspruchsberechtigten («Eligible Claimants») im Rahmen des britischen Financial Services Compensation Scheme möglicherweise zur Verfügung gestellt werden. Die steuerliche Behandlung hängt von der individuellen Situation des einzelnen Kunden ab und kann sich künftig ändern.

USA: WEDER DIESER BERICHT NOCH KOPIEN DAVON DÜRFEN IN DIE VEREINIGTEN STAATEN VERSANDT, DORTHIN MITGENOMMEN ODER AN US-PERSONEN ABGEGEBEN WERDEN. (IM SINNE DER REGULIERUNGS-VORSCHRIFTEN GEMÄSS US SECURITIES ACT VON 1933, IN SEINER GÜLTIGEN FASSUNG).

Das vorliegende Dokument darf ohne schriftliche Genehmigung der Credit Suisse weder vollständig noch auszugsweise vervielfältigt werden. Copyright © 2017 Credit Suisse Group AG und/oder mit ihr verbundene Unternehmen. Alle Rechte vorbehalten.

17C010A_IS