



FHO Fachhochschule Ostschweiz

Ab  
1.9.2020  
sind wir



**OST**  
Ostschweizer  
Fachhochschule

ost.ch

KMU-Spiegel 2020

# Wie etablierte Unternehmen und Start-ups Märkte erschliessen



**FHS St.Gallen**



Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften



hp

Max 500 Kg

# Inhalt

Die Studie im Überblick . . . . .	5
Methodik: Delphi-Studie . . . . .	6
So «ticken» Start-ups und etablierte Unternehmen . . . . .	9
Einblick in die Ergebnisse . . . . .	13
Fazit und Ausblick . . . . .	17
Autoren . . . . .	18
Kontakt/Impressum . . . . .	19

### Sponsoren

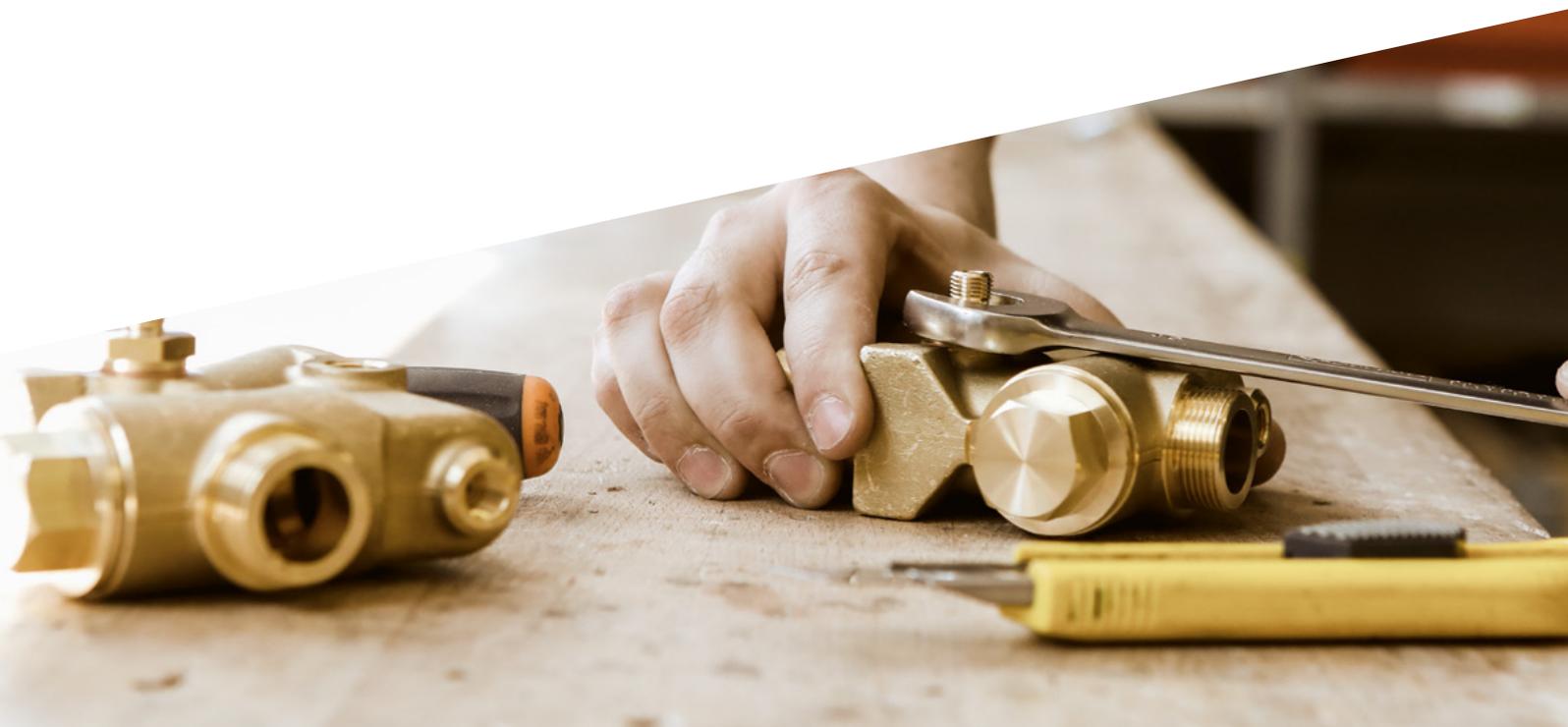
Diese Studie wurde realisiert mit freundlicher Unterstützung von:



Ihre Schweizer Versicherung  
[www.helvetia.ch](http://www.helvetia.ch)



Prüfung – Treuhand – Steuern – Beratung  
[www.bdo.ch](http://www.bdo.ch)



# Die Studie im Überblick

## Erste Erkenntnisse

Der KMU-Spiegel des Instituts für Unternehmensführung der FHS St.Gallen untersucht praxisnahe Fragestellungen, die für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) von besonderem Interesse sind. Hierzu zählen Themen wie Unternehmensnachfolge, Erfolgsstrategien, Veränderungen oder Digitalisierung. Die diesjährige Studie beschäftigt sich mit der Frage, wie etablierte Unternehmen und junge Start-ups Märkte erschliessen. Welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten gibt es? Was macht Start-ups erfolgreich, wie positionieren sich etablierte Unternehmen?

Im Einzelnen wurden die folgenden Themen beleuchtet:

- Ideenentwicklung und Innovation
- Zugang zu Markt und Vertriebskanälen
- Flexibilität und Fähigkeit zu Veränderungen
- Definition von Marktgrenzen
- Intuitive und rationale Entscheidungen
- Bedeutung digitaler Technologien
- Umgang mit Risiken und Unsicherheiten
- Bedeutung von Wachstum
- Kompetenzen von Generalisten oder Spezialisten
- Lernen und Kooperationen

Dieser Kurzbericht zeigt einen Ausschnitt aus der Studie und skizziert ausgewählte Teilergebnisse. Wir freuen uns, wenn wir damit Ihr Interesse für die spannende Thematik gewinnen können. Gerne stehen wir Ihnen als Ansprechpartner für einen Austausch und Dialog zur Verfügung, wenn Sie den Gemeinsamkeiten und Unterschieden junger Start-ups und etablierter Unternehmen bei der Markterschließung näher auf den Grund gehen wollen. Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre!

Institut für Unternehmensführung IFU-FHS,  
Fachhochschule St.Gallen

### **Ansprechpartner**

Prof. Dr. Rigo Tietz (Projektleiter)

Tel. +41 71 236 13 78

[rigo.tietz@fhsg.ch](mailto:rigo.tietz@fhsg.ch)



## Methodik: Delphi-Studie

Rigo Tietz  
Petra Kugler  
Franziska Weis  
Wilfried Lux

Die Ergebnisse und Erkenntnisse der diesjährigen Studie wurden durch ein innovatives Umfragedesign gewonnen. Anhand einer sogenannten «Delphi-Befragung» war es möglich, ausführliche Einschätzungen, Wahrnehmungen und Kommentare der teilnehmenden Personen zu vergleichen (siehe Abb. 1 für Details zum Ablauf). Die Umfrage spiegelt damit die gängigen Wahrnehmungen der Teilnehmenden im Hinblick auf die Unterschiede zwischen Start-ups und etablierten Unternehmen wider. Diese sind oft gelerntes oder intuitives Wissen und Erfahrungen der Befragten. Insgesamt haben 120 Personen teilgenommen. Ziel einer Delphi-Befragung ist es, dass sich anhand des spezifischen Befragungsprozesses im Sinne eines «neutralen» Informationsaustauschs eine stabile Gruppenmeinung herausbildet (siehe zur Delphi-Methode: Kepper 1996).

Für die vorliegende Online Delphi-Befragung wurden relevante Thesen zu einem bestimmten Sachverhalt entwickelt. In diesem Fall wurden insgesamt 12 Thesen zur Markterschließung durch etablierte Unternehmen und Start-ups formuliert (siehe Abb. 2), die nochmals mit Experten diskutiert und angepasst wurden. Im Rahmen der anschließenden Online Delphi-Befragung wurden die Teilnehmenden um ihre jeweils individuelle Einschätzung aller Thesen gebeten. Die Teilnehmenden konnten dabei ihren Zustimmungsgrad für jede These einzeln auf einer Skala von 0% bis 100% angeben. Daneben konnte die eigene Einschätzung einer These mit qualitativen Argumenten ergänzt werden. Insgesamt wurden etwa 800 Argumente für verschiedene Einschätzungen geliefert. Dies entspricht einer durchschnittlichen Anzahl von 66 Argumenten pro These.

Bei einer Online Delphi-Befragung bleiben alle Teilnehmenden anonym, d. h. die anderen Teilnehmenden wissen nicht, von wem welche qualitativen Argumente in die Diskussion eingebracht wurden. Ziel ist es, mögliche Beeinflussungen zu verhindern. Der Vorteil der Online Delphi-Befragung besteht darin, dass die qualitativen Argumente aller Teilnehmenden unmittelbar im Online Delphi-Tool für alle sichtbar angezeigt werden. In einem zweiten Schritt wurde die anfängliche eigene Einschätzung im Vergleich mit anderen Teilnehmenden angezeigt, wobei gleichzeitig alle qualitativen Argumente sichtbar sind. Dabei wird der eigene Zustimmungsgrad im Vergleich zum durchschnittlichen Zustimmungsgrad über alle Teilnehmenden angegeben, wobei deutlich wird, wie stark die Meinung des Teilnehmenden von der Gruppenmeinung abweicht. Anschliessend bestand die Möglichkeit, die eigene anfängliche Beurteilung einer These aufgrund der Argumente anderer Teilnehmenden nochmals anzupassen.

### Methodisches Vorgehen der Delphi-Studie

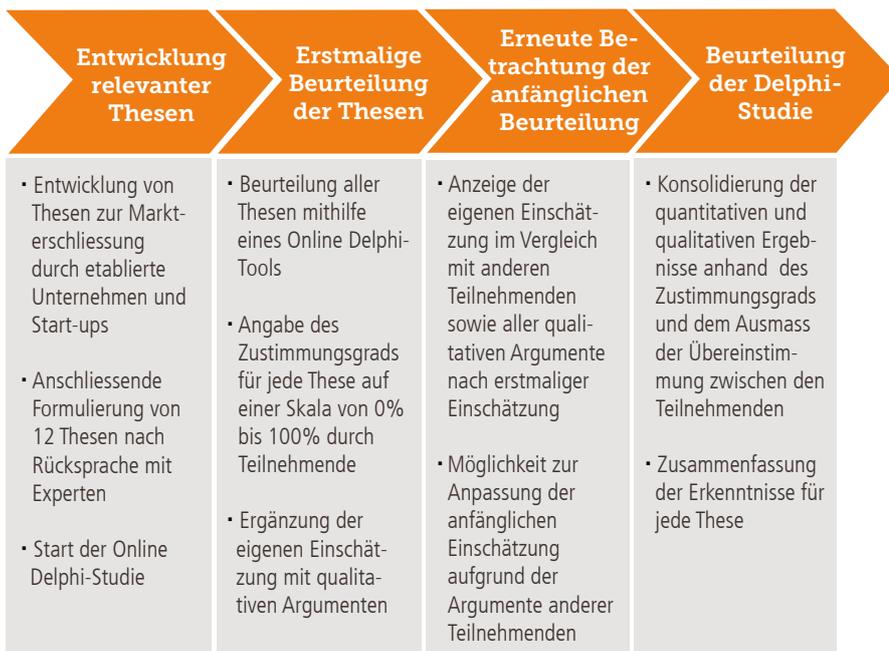


Abbildung 1: Konkreter Ablauf der Online Delphi-Befragung (Quelle: Eigene Darstellung)

Bei einer Online Delphi-Befragung ist das Ausmass der Übereinstimmung zwischen den Teilnehmenden bezogen auf die jeweilige These entscheidend. Dazu wird der Interquartilsbereich (IQR) berechnet, der ein Mass für die Streuung der Daten ist. Der IQR gibt den Abstand zwischen dem 3. Quartil (75. Perzentil) und dem 1. Quartil (25. Perzentil) an. Ein IQR von weniger als 20 stellt eine geringe Abweichung innerhalb der Gruppenmeinung dar, während ein IQR von grösser 35 auf eine sehr starke Abweichung hinweist.

Die nachfolgenden Seiten zeigen exemplarisch ausgewählte Ausschnitte aus den Ergebnissen der Umfrage auf. Im Mittelpunkt stehen

- wahrgenommene, typische Eigenschaften von Start-ups und etablierten Unternehmen,
- wahrgenommene Unterschiede von Ideengenerierung und -umsetzung in Start-ups und in etablierten Unternehmen.

## Die 12 Thesen der Delphi-Studie

1	Die Stärken von Start-ups liegen in der Entwicklung von innovativen Ideen und Prototypen. Etablierten Unternehmen fällt es schwer, radikal neue Ideen selbst zu entwickeln und umzusetzen.
2	Start-ups fehlt der Zugang zu Markt und Vertriebskanälen. Etablierte Unternehmen verfügen über eine breite Kundenbasis und langjährige Kundenbeziehungen.
3	Etablierte Unternehmen sind langsam und träge, während Start-ups schnell und flexibel auf Veränderungen im Marktumfeld reagieren.
4	Die Märkte etablierter Unternehmen sind klar definierbar. Die Märkte von Start-ups sind diffus und unklar.
5	Etablierte Unternehmen bieten ihren Kunden Sicherheit. Start-ups sind für ihre Kunden mit Unsicherheit verbunden.
6	In Start-ups fallen Entscheidungen zu Märkten und zur Marktleistung intuitiv. In etablierten Unternehmen wird über Märkte und Marktleistungen rational entschieden.
7	Digitale Technologien spielen für die Marktleistung von Start-ups eine zentrale Rolle. Etablierte Unternehmen brauchen kaum digitale Technologien für ihre Marktleistung.
8	Start-ups fokussieren sich darauf, Chancen auf dem Markt zu ergreifen. Etablierte Unternehmen konzentrieren sich darauf, Risiken auf dem Markt abzuwenden.
9	Wachstum ist für Start-ups zwingend notwendig. Etablierte Unternehmen müssen nicht wachsen.
10	Start-ups sind das ideale Umfeld für Mitarbeitende mit Generalisten-Kompetenzen. In etablierten Unternehmen braucht es vor allem Spezialisten als Mitarbeitende.
11	Etablierte Unternehmen haben langjährige Beziehungen zu ihren Geschäftspartnern. Start-ups wechseln ihre Geschäftspartner häufig und schnell.
12	Start-ups können viel von etablierten Unternehmen lernen. Etablierte Unternehmen brauchen nichts von Start-ups zu lernen.

Abbildung 2: Thesen der Online Delphi-Befragung (Quelle: Eigene Darstellung)





## So «ticken» Start-ups und etablierte Unternehmen

Es mangelt nicht an gängigen Klischees. Ein Start-up wird demnach von jungen Frauen oder Männern in Jeans und T-Shirt gegründet und geführt. Inhaber von Traditionsunternehmen sind älter und haben in Anzug und Krawatte aufzutreten. Die vorliegende Studie ist diesen Bildern nachgegangen und hat gefragt, welches die typischen Eigenschaften von Start-ups auf der einen Seite und von etablierten Unternehmen auf der anderen Seite sind. Die folgende Word-Cloud (Abb. 3) zeigt die am häufigsten genannten Begriffe im Zusammenhang mit Start-ups.

Demnach wird mit jungen Unternehmen am häufigsten das innovative Element in Verbindung gebracht. 54-mal wurde dieser Begriff von den 120 Teilnehmenden in diesem Zusammenhang genannt, also von fast jeder zweiten der befragten Personen. Dies ist auch nachvollziehbar, da ein junges Unternehmen nur dann erfolgreich sein kann, wenn es etwas Neues, also Innovatives auf den Markt bringt. Um Synergien und Skaleneffekte zu nutzen, muss ein Unternehmen erst wachsen und eine kritische Grösse überschreiten.

Zwei weitere Eigenschaften, die eng miteinander verknüpft sind, ist einerseits die Dynamik (22-mal genannt) und andererseits die Flexibilität (18-mal genannt), die Start-ups aufweisen bzw. aufweisen müssen, um am Markt zu bestehen. Dies wird mit internen und externen Faktoren begründet. Intern sind die Denk- und Verhaltensmuster sowie Strukturen noch nicht so festgefahren wie bei etablierten Unternehmen. Teilweise ist es auch einfach die mangelnde Erfahrung der Gründer, die vieles noch selbst herausfinden müssen. Aber auch Veränderungen von aussen können der Grund sein, warum vor allem Start-ups dynamisch und flexibel sind. Das ist aber auch gerade ein grosser Vorteil von jungen und kleinen Unternehmen, da sie sich schnell an ändernde Rahmenbedingungen und

Kundenbedürfnisse anpassen können. Eine weitere häufig genannte Eigenschaft ist «jung» (20-mal genannt). Dies liegt in der Natur der Sache, dass ein vor kurzem gegründetes Unternehmen noch nicht alt ist. Zumindest gilt dies für den relevanten Markt. Denn es ist natürlich möglich, dass die Gründer bereits vorher in anderen Geschäftsfeldern tätig waren. Oft werden mit einem Start-up auch junge oder junggebliebene Gründer in Verbindung gebracht.



Abbildung 3: Wahrgenommene Eigenschaften von Start-ups (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Wachstumsorientierung ist eine weitere häufig genannte Eigenschaft von Start-ups (20 Nennungen). Viele junge Unternehmen überstehen die ersten Jahre nicht. Bei anderen bleiben die Gründer die einzigen Mitarbeitenden. Daher ist es für viele ein wichtiges Ziel zu wachsen, um möglichst rasch eine kritische Grösse zu erreichen. Es ist aber auch so, dass Start-ups im Durchschnitt über ein hohes Wachstumspotential verfügen, da sie eben erst vor kurzem gegründet wurden und offenbar ein Marktbedürfnis erfüllen.



Abbildung 4: Eigenschaften etablierter Unternehmen (Quelle: Eigene Darstellung)

Wie sieht es bei etablierten Unternehmen aus? Welche Eigenschaften verbindet man mit reifen Firmen? Die folgende Word-Cloud (Abb. 4) gibt wiederum einen Überblick über die genannten Charakteristika dieser Unternehmen.

Es zeigt sich, dass diese offenbar vor allem am Markt bekannt sind. 38 Nennungen der insgesamt 120 Teilnehmenden beziehen sich auf

diesen Punkt. Diese Bekanntheit bezieht sich auf das Image und den Ruf, den das Unternehmen am Markt genießt. Viele der Kommentare nennen auch das klare Markenprofil und die gut verankerte Positionierung, die etablierte Unternehmen auszeichnen.

Eine zweite Eigenschaft, die häufig genannt wurde, ist die Finanzkraft reifer Unternehmen (33 Nennungen). Dieser Begriff hat verschiedene Ausprägungen. Zum einen ist damit das finanzielle Polster gemeint, also ein hoher Anteil an Eigenkapital und Reserven. Zum anderen ist aber auch das Geschäftsergebnis gemeint. Viele Nennungen gehen dahin, dass man mit etablierten Unternehmen auch hohe Renditen und hohe Cashflows in Verbindung bringt.

Die Langfristorientierung ist ein weiteres Merkmal, das viele der befragten Personen mit etablierten Unternehmen in Verbindung bringen (20 Nennungen). Damit ist gemeint, dass sich diese Unternehmen bereits seit langer Zeit auf dem Markt befinden, teilweise seit Jahrzehnten über mehrere Generationen hinweg. Dies impliziert weitere, geschätzte Eigenschaften, wie zum Beispiel bewährte, gute Qualität, Verlässlichkeit als Geschäftspartner sowie strategische Nachhaltigkeit im Sinne von «Beständigkeit».



Dadurch, dass etablierte Unternehmen bereits seit längerer Zeit am Markt tätig sind, hat sich ein gewisser Erfahrungsschatz aufgebaut. Dieser Punkt wurde 17-mal genannt. Mit Erfahrung ist gemeint, dass man sowohl Kunden als auch den Markt gut kennt. Im Allgemeinen ist dies ein Vorteil, es kann jedoch auch der Innovation im Wege stehen, wenn die Unternehmen gerade durch diese langjährige Erfahrung vorgezogen sind.

Ebenso häufig wie Erfahrung wurde der Begriff «Prozessorientierung» genannt. Dadurch, dass etablierte Unternehmen schon eine gewisse Zeit unternehmerisch tätig sind, haben sich gewisse Abläufe eingespielt und häufig auch professionalisiert. Diese sind oftmals stark und tief verankert, was sowohl Vor- als auch Nachteil sein kann. Sie können und werden stetig optimiert, können aber auch grundsätzlichen Innovationen im Weg stehen.

## LocalBini

### Marktplatz für Erlebnisse

Der Name ist Programm: «LocalBini» steht für authentische Erfahrungen und einzigartige Erlebnisse, die den Reisenden lange in Erinnerung bleiben. Der Gründer und heutige CEO Mateusz Mierzwinski ist persönlich sehr gerne auf Reisen und schätzt hierbei immer die lokale Integration und den persönlichen Kontakt vor Ort. Aus dieser Passion entstand ein Unternehmen. Zusammen mit seinem Mitgründer Thomas Picariello starteten die beiden daher im April 2017 mit dem Marktplatz für Erlebnisse.

Das Alleinstellungsmerkmal sind die Erfahrungen und das Know-how der Menschen, die an den verschiedenen Reiseorten leben und ihre Erfahrungen gerne als Scout bzw. «Bini-Guide» mit anderen teilen möchten. Auf der anderen Seite richtet sich der Marktplatz für Erlebnisse an Menschen, die auf ihrer Reise einzigartige Erfahrungen suchen, Menschen kennenlernen möchten und eintauchen wollen in die Kultur und die Besonderheiten vor Ort.

Die Plattform LocalBini bringt beide Seiten in nur wenigen Klicks zusammen. Zu den Zielgruppen zählen vor allem kleinere Reisegruppen. Mittlerweile gibt es in rund 75 Städten in Europa die unterschiedlichsten Erlebnisangebote: Vom historischen Mauer-Trail in Berlin über die Craft-Beer-Tour in Krakau bis hin zum Boutique-Shopping-Trip durch Paris.

Der Marktplatz für Erlebnisse startete anfangs als sogenannte B2C-Plattform. Dies bedeutet, dass die Reisenden direkt über die eigenen Vertriebskanäle erreicht werden mussten. Dieser Weg erwies sich als steinig. Denn Plattformen stehen grundsätzlich vor der Herausforderung, möglichst schnell eine kritische Zahl an Nutzenden erreichen zu müssen, um für die unterschiedlichen Kundengruppen attraktiv zu sein. Nur wenn es ein interessantes und vielseitiges Angebot an Erlebnissen gibt, mit denen die unterschiedlichsten Interessen und Vorlieben angesprochen werden, können Reisende gewonnen werden. Und nur wenn es genügend Reisende auf der Plattform gibt, sind diese für die Erlebnisanbieter interessant.

Deswegen war es für das Start-up wichtig, von Beginn an schnell zu wachsen und eine hohe Marktdurchdringung zu erreichen. Für junge Unternehmen mit begrenztem Marketingbudget stellt das eine grosse Herausforderung dar. LocalBini hat daher die Vermarktungsstrategie geändert und einen neuen Vertriebskanal erschlossen. Die Erlebnisangebote werden nun auch in Kooperation mit grossen Anbietern wie beispielsweise Railtour in der Schweiz oder internationalen Playern wie Globetrotter und Tripadvisor angeboten. Diese neue Vermarktungs- und Wachstumsstrategie verschaffte LocalBini mehr Aufmerksamkeit und erhöhte die Nachfrage nach Erlebnissen deutlich. Das steigerte die Attraktivität der Plattform spürbar, und zwar nicht nur für Kunden, sondern ebenso für potenzielle Investoren. Die Vertriebspartner können ein innovatives Reiseangebot vermarkten und ihre vorhandenen Kapazitäten besser ausnutzen – eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten.

[www.localbini.com](http://www.localbini.com)





## Einblick in die Ergebnisse

**These 1:** Die Stärken von Start-ups liegen in der Entwicklung von innovativen Ideen und Prototypen. Etablierten Unternehmen fällt es schwer, radikal neue Ideen selbst zu entwickeln und umzusetzen.

### Zentrale Erkenntnisse des Panels

- 66% der Befragten stimmen der Aussage zwischen 60 und 100% eher oder deutlich zu (zweithöchster Wert).
- Die grösste Stärke von Start-ups wird in ihrer Innovationskraft gesehen. Dies geht jedoch oft zulasten der Profitabilität und Umsetzbarkeit der Ideen.
- Die Stärke etablierter Unternehmen liegt darin, routiniert und mit einem reichen Erfahrungsschatz das Bestehende zu optimieren. Sie sind dadurch aber auch im Bisherigen «gefangen» und Neues wird erschwert.

### Junge Firmen sind innovativ, reife sind effizient?

Das Privileg der Jugend ist es, Vieles auszuprobieren und auch den einen oder anderen Fehler zu machen. Manchmal täten junge Leute auch gut daran, von den Erfahrungen reifer Personen zu profitieren. Ältere Personen hingegen sind erfahren und geerdet. Manchmal wäre ein wenig mehr Wagemut Neuem gegenüber für sie aber auch bereichernd.

Was zunächst wie eine stereotype Einordnung von Menschen klingt, scheint für Unternehmen jedoch zutreffen, zumindest wenn es nach der Einschätzung von mehr als 100 Teilnehmenden an der diesjährigen KMU-Spiegel Studie geht. Ziel der Studie war es, anhand eines innovativen Umfragedesigns herauszufinden, wie Managerinnen und Manager aufgrund ihrer praktischen Erfahrungen Start-ups und etablierte Unternehmen wahrnehmen. Dazu bat das Institut für Unternehmensführung IFU-FHS der Fachhochschule St.Gallen in Kooperation mit der Helvetia Versicherung und der BDO Wirtschaftsprüfungs-, Treuhand- und Beratungsgesellschaft die Teilnehmenden, provokante Thesen zu Unterschieden und Ähnlichkeiten von Start-ups und etablierten KMU zu beurteilen und zu kommentieren.

Mehr als 70% der Befragten sind sich einig, dass die grössten Stärken von Start-ups vor allem darin liegen, Neues anzupacken, innovative Lösungen zu entwickeln und diese auf den Markt zu bringen. Die Kehrseite der Innovationsfähigkeit ist oft jedoch ein gleichzeitiger Mangel an anderen Kompetenzen und Ressourcen, wie Effizienz oder Profitabilität. Bei etab-

### Ideengenerierung und -umsetzung in Start-ups und in etablierten Unternehmen

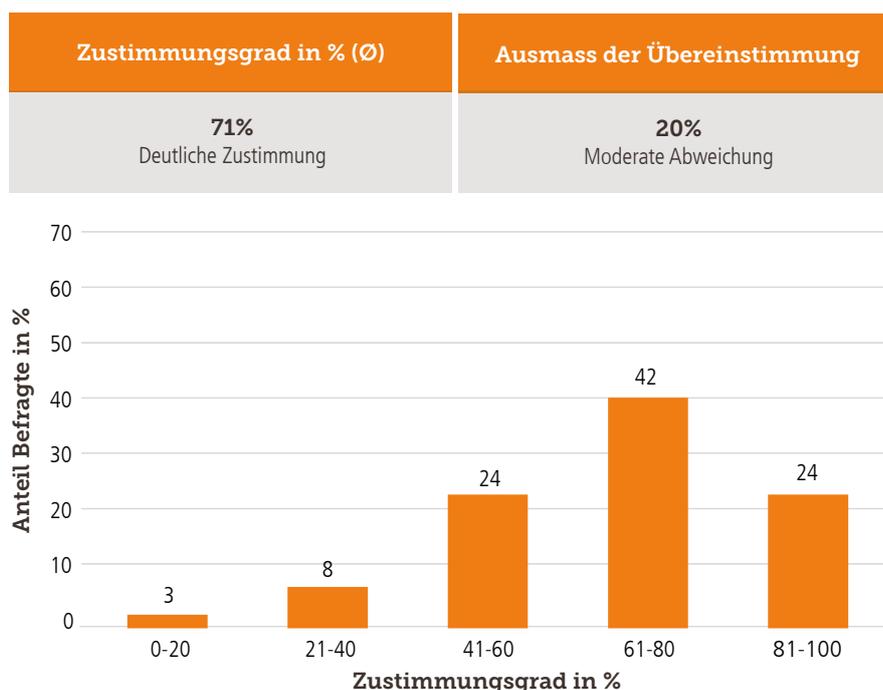


Abbildung 5: Ergebnisse zur These 1 (Quelle: Eigene Darstellung)

lierten Unternehmen verhält es sich umgekehrt. Ihre Stärke liegt in der Beständigkeit und darin, Bestehendes optimal zu nutzen. Diese Fähigkeiten gehen häufig aber zu Lasten der Innovationsfähigkeit und Flexibilität. Reife Unternehmen sind «Gefangene» des Etablierten und häufig auch ihres eigenen Erfolges, vor allem dann, wenn es um radikal neue Lösungen geht. Warum ist das so?

### Start-ups sind Erfinderfirmen

«Start-ups sind Erfinderfirmen» bemerkt ein Teilnehmer der Umfrage. Ohne eine innovative Idee ist es für junge Unternehmen schwierig, sich auf dem Markt zu positionieren. Denn viele Märkte und Nischen sind bereits von etablierten Unternehmen abgedeckt, so dass die Aufmerksamkeit potenzieller Kunden nur durch innova-

tive, neue, bessere Marktlösungen gewonnen werden kann. Doch das ist nicht der einzige Grund, warum Start-ups als innovativ wahrgenommen werden. Da junge Unternehmen erst noch alle Strukturen, Wissen und Netzwerke aufbauen müssen, können sie auch neue Pfade beschreiten, «wie» dies geschehen soll. So entstehen nicht nur neue Produkte und Services, sondern auch innovative Geschäftsmodelle oder Managementmethoden. Ein Teilnehmer bringt es auf den Punkt, Start-ups sind «klein, flexibel, motiviert, Macher». Gerade das typische Arbeitsumfeld junger und kleiner Unternehmen zieht auch Mitarbeitende an, welche die Freiheiten und Freiräume, die mit einem Start-up verbunden sind, besonders schätzen und in welchem sie sich entfalten können.

In vielen Fällen sind innovative Ansätze für junge Unternehmen aber nicht nur eine Option, sondern auch ein «Muss». Knappe Ressourcen, wenig Erfahrung und ein Mangel an bereits etablierten Netzwerken zwingen Start-ups, Neues auszuprobieren, schrittweise voranzuschreiten – und manchmal auch zu scheitern. Denn die Kehrseite der Innovation ist stets ein höheres Risiko. Ein Umfrageteilnehmer merkt an, dass Start-ups vor allem für die Generierung von innovativen Ideen und Prototypen geeignet sind, aber die Umsetzung oft besser durch etablierte Unternehmen erfolgt.

### Etablierte Unternehmen sind «Gefangene» ihres Erfolges

So sind sich die Teilnehmenden der Studie einig, dass Innovationen generell auch in etablierten Unternehmen stattfinden können. Doch diese stehen sich oft selbst im Weg. Denn der Fokus reifer Unternehmen liegt oft auf dem Tagesgeschäft, mit dem Profit erwirtschaftet wird, und mit welchem ein reichhaltiger Erfahrungsschatz aufgebaut werden konnte. Der Denk- und Aktionsradius findet in etablierten Unternehmen daher oft im Bekannten und Vertrauten statt. Längerfristig entstehen routinisierte, manchmal auch festgefahrene Denk- und Verhaltensmuster, die wir oft als «Betriebsblindheit» bezeichnen.

**These 1: Die Stärken von Start-ups liegen in der Entwicklung von innovativen Ideen und Prototypen. Etablierten Unternehmen fällt es schwer, radikal neue Ideen selbst zu entwickeln und umzusetzen.**

#### Argumente der Teilnehmenden

##### Geringe Zustimmung

- «Auch etablierte Unternehmen sind fähig, radikale Lösungen zu finden, doch oft erst in kritischen Situationen, wo es unumgänglich ist.»
- «Da sich jedes Unternehmen ständig neu erfinden muss, sind auch etablierte Unternehmen durchaus innovativ.»
- «Innovative Ideen können von Start-ups durchaus entwickelt werden. Jedoch können Ideen und Prototypen in etablierten Unternehmen besser umgesetzt werden, da eine solide Basis vorhanden ist.»

##### Hohe Zustimmung

- «Start-ups sind Erfinderfirmen.»
- «Start-Ups hinterfragen Kundenbedürfnisse ohne bestehende Infrastruktur.»
- «Klein, flexibel, motiviert, Macher.»
- «Insbesondere profitable, etablierte Unternehmen haben tendenziell zu wenig Anreiz etwas zu ändern.»
- «Etablierte Unternehmen verharren oft in der Routine.»
- «Etablierte Unternehmen sind im Tagesgeschäft und von ihrem Geschäftsmodell gefangen.»

Zustimmungsgrad in % (Ø)	Ausmass der Übereinstimmung
71% Deutliche Zustimmung	20% Moderate Abweichung

Abbildung 6: Ausgewählte Aussagen zu These 1 (Quelle: Eigene Darstellung)

Solange sich die Unternehmen in einem vertrauten, stabilen Umfeld bewegen, macht es Sinn, sich auf das Bekannte zu konzentrieren. Gerade erfolgreiche Unternehmen haben keine Anreize, vom Bewährten abzuweichen. Verändert sich jedoch die Situation reifer Unternehmen, dann braucht es auch neue Lösungen. So stellt ein Teilnehmer der Studie fest, «auch etablierte Unternehmen sind fähig, radikale Lösungen zu finden, doch erst in kritischen Situationen, in denen es unumgänglich ist.» Innovationen werden dann nicht als kontinuierlicher Prozess, sondern als eine punktuelle Notwendigkeit verstanden. In einem sich rasch wandelnden Umfeld ist es jedoch die Fähigkeit, sich immer wieder neu zu erfinden, die nachhaltige Vorteile im Wettbewerb begründen kann.

#### **Die Stärken junger und reifer Unternehmen nutzen**

Die Wahrnehmung der Studienteilnehmenden decken sich mit zahlreichen Erkenntnissen der Wissenschaft. Einerseits ergänzen sich junge und reife Unternehmen im Hinblick auf ihre jeweiligen Stärken und Schwächen. Beiden Unter-

nehmenskategorien fällt es schwer, die Stärken der anderen Kategorie umzusetzen, ohne die eigene Identität zu verlieren. Start-ups sind stark, «weil» sie wagemutig sind. Etablierte Unternehmen sind erfolgreich, «weil» sie ihre reichhaltigen Erfahrungen nutzen. Die Herausforderung ist es also, die jeweiligen Stärken beizubehalten und dennoch von der anderen Kategorie zu lernen, um von beiden Welten zu profitieren. Dafür stehen unterschiedliche Möglichkeiten zur Verfügung. Während junge Unternehmen mit zunehmendem Erfolg schrittweise stabiler werden, stehen reifen Unternehmen unter anderem agile Prozesse oder flexible Arbeitsmethoden zur Verfügung. Anhand von Kooperationen zwischen jungen und reifen Unternehmen lassen sich gezielte Lernprozesse anstossen oder die vorhandenen Stärken nutzen.



# Regloplas

## Vom Pionier zum Marktführer

Das Unternehmen Regloplas hat sich seit seiner Gründung im Jahr 1961 vom Pionier für Temperiertechnik zu einem weltweiten Spezialisten und technologisch führenden Hersteller entwickelt. Trotz Frankenstärke und im internationalen Vergleich hohen Standortkosten ist das KMU sehr erfolgreich auf Kurs.

Regloplas entwickelt, produziert und vertreibt Temperiergeräte für unterschiedlichste Anwendungen, sei es Kunststoffspritzguss, Aluminium- und Magnesiumdruckguss, industrieller Anlagenbau oder Lebensmittelproduktion. Überall dort, wo eine hoch präzise Temperaturregelung wichtig ist, um die Leistungsfähigkeit der Produktionsanlagen zu gewährleisten, kommen die Geräte von Regloplas zum Einsatz. Mehr als 90% der Umsätze werden im Export generiert. Die wichtigsten Absatzmärkte sind die EU, Nordamerika und Ostasien. Das Unternehmen ist daher mit einem weltweiten Vertriebs- und Servicenetz in über 50 Ländern vertreten und hat Tochtergesellschaften in Deutschland, USA, Frankreich und China. Die Aktienmehrheit befindet sich in Familienbesitz, so dass ein hohes Mass an Unabhängigkeit hinsichtlich der unternehmerischen Entscheidungen gewährleistet ist.

Digitale Technologien und das Thema Industrie 4.0 spielen gegenwärtig unter dem Stichwort «Smart Factory» eine grosse Rolle, dies sowohl in der Entwicklung neuer Produkte wie auch in der eigenen Produktion. Zu den Kernelementen der intelligenten Fabrik gehört, dass Daten über den gesamten Produktionsprozess hinweg gesammelt und ausgewertet werden. Hierzu zählen Betriebs- und Prozessdaten wie Temperaturen, Volumenströme, Drücke und Betriebszustände. Das ermöglicht Prozessoptimierung in Echtzeit und führt zu höherer Produktivität, geringeren Ausfallzeiten, optimierter Maschinenauslastung und verbesserter Produktqualität. Die Daten der Temperiergeräte und Temperierlösungen werden über ein eigenes Dashboard zur Verfügung gestellt und in der intelligenten Fabrik an einem zentralen Bildschirm visualisiert und verwaltet. Im Moment werden bei Regloplas die technologischen Grundlagen gelegt, um zukünftig auch neue Produkte und Lösungen zur Predictive Maintenance, zur Energie- und Prozessoptimierung sowie für weitere Anwendungen anbieten zu können.

Regloplas verzeichnete in den letzten Jahren ein starkes Wachstum und beschäftigt mittlerweile mehr als 100 Mitarbeitende. Wachstum ist für das Unternehmen von zentraler Bedeutung, da die Industrie immer F&E-lastiger wird und die Investitionen in die Entwicklung der neuen Technologien langfristig nur über mehr Umsatz finanziert werden können. Regloplas zählt in der Branche zu den Marktführern und kann daher Grössenvorteile nutzen, während kleinere Anbieter eher einen Nachteil haben, da ihnen die erforderlichen finanziellen Ressourcen fehlen. Neben den digitalen Produktentwicklungen umfasst die Wachstumsstrategie gezielte Markterweiterungen und die Erschliessung neuer Märkte, beispielsweise in China, wie auch neuer Anwendungsfelder, z.B. die Verarbeitung von Verbundwerkstoffen.

Für Regloplas geht es darum, den technischen Vorsprung weiter auszubauen und die Wettbewerbsposition auf den unterschiedlichen Märkten weltweit zu verbessern.

[www.regloplas.com](http://www.regloplas.com)

## Fazit und Ausblick

Etablierte Unternehmen und junge Start-ups verfügen oftmals über ganz unterschiedliche Stärken und Schwächen. Start-ups sind in der Regel sehr gut in der Entwicklung von innovativen Ideen und Prototypen, haben aber oftmals Schwierigkeiten bei der Vermarktung ihrer Leistungen und selten Erfahrung mit der Skalierung ihres Geschäftsmodells. Etablierten Unternehmen gelingt es hingegen zumeist nicht, radikal neue Ideen und Vorhaben zu entwickeln und erfolgreich umzusetzen. Allerdings verfügen sie über den Zugang zu Vertriebskanälen, finanzielle Ressourcen für die Entwicklung von Produkten und Personal mit den verschiedensten Qualifikationen.

Gleichzeitig haben etablierte Unternehmen und Start-ups zumeist mit unterschiedlichen Herausforderungen zu kämpfen. Start-ups müssen ihre gesamte Kraft aufwenden, um sich zu behaupten und den steinigen Weg zum Erfolg zu meistern. Etablierte Unternehmen wenden viel Zeit und Energie für das operative Geschäft auf, kommen aber oftmals bei strategischen Themen nicht wirklich voran. Beide Seiten können viel voneinander lernen und von den jeweiligen Stärken, Kompetenzen und Erfahrungen profitieren. Routine, Branchenwissen und Geschäftsexpertise auf der einen Seite, Schnelligkeit, Flexibilität und Experimentierfreudigkeit auf der anderen.

Im diesjährigen KMU-Spiegel wurden die Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Start-ups und etablierten Unternehmen unter die Lupe genommen. Der Fokus der Studie lag auf der Frage, wie die unterschiedlichen Unternehmen Märkte erschliessen. Die hier vorgestellten Ergebnisse zeigen einen kleinen Ausschnitt und gewähren einen ersten Einblick. Hierzu zählen die jeweiligen Stärken und Schwächen bei der Entwicklung und Umsetzung neuer Produkte und Dienstleistungen sowie der oftmals unterschiedliche Zugang zu relevanten Märkten und Vertriebskanälen. Auch die Fähigkeit und Flexibilität für Veränderungen sowie die unterschiedliche Definition von Marktgrenzen wurden untersucht. Eine weitere Frage bestand

darin, inwieweit sich Start-ups und etablierte Unternehmen in ihrem Entscheidungsverhalten unterscheiden. Wer entscheidet tendenziell eher intuitiv, wer eher rational? Die zunehmende Nutzung digitaler Technologien spielt grundsätzlich für viele Unternehmen eine immer wichtigere Rolle. Wir wollten wissen, ob es diesbezüglich Unterschiede zwischen jungen Start-ups und Etablierten gibt. Der Aufbau eines neuen Unternehmens ist für die Gründerinnen und Gründer fast immer mit einem sehr hohen Mass an Unsicherheit verbunden, aber auch die Etablierten sehen sich mit immer mehr Unsicherheiten und Risiken konfrontiert. Folglich wurde in dieser Studie der Umgang mit Unsicherheiten und Risiken näher unter die Lupe genommen. Ein weiterer wichtiger Aspekt war das Thema Wachstum, das vielfach mit unterschiedlichen Ansichten und Überzeugungen diskutiert wird. Welche Bedeutung hat Wachstum für die unterschiedlichen Unternehmenstypen? Weiterhin wollten wir wissen, welche Kompetenzen in den Unternehmen in ihrer jeweiligen Entwicklungsphase von Relevanz sind. Wo braucht es eher Generalisten, wo sind Spezialisten besonders gefragt? Abschliessend ging es um die Frage, inwieweit beide Seiten voneinander lernen können.

Bei Interesse an den weiteren Ergebnissen der Studie stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns darauf, die unterschiedlichen Aspekte im gemeinsamen Austausch auf Veranstaltungen oder im Rahmen von Vorträgen und Veröffentlichungen weiter zu vertiefen.

### **Ansprechpartner**

Prof. Dr. Rigo Tietz (Projektleiter)  
Tel. +41 71 236 13 78  
rigo.tietz@fhsg.ch

## Autoren



**Petra Kugler** ist Professorin für Strategie und Management am Institut für Unternehmensführung der FHS St.Gallen. Zu ihren Interessensgebieten gehören Strategische Innovationen wie Management- und Geschäftsmodellinnovationen.



**Wilfried Lux** ist Professor für Finanzen und Controlling am Institut für Unternehmensführung der FHS St.Gallen. Seine fachlichen Schwerpunkte liegen in den Bereichen Strategisches Controlling, Performance Management sowie Chancen- und Risikomanagement.



**Rigo Tietz** ist Professor für Strategisches Management am Institut für Unternehmensführung der FHS St.Gallen. Seine Forschungsinteressen liegen in den Bereichen Geschäftsmodelle, Geschäftsmodellinnovationen und Wettbewerbsstrategie.



**Franziska Weis** ist Professorin am Kompetenzzentrum Marketing Management des Instituts für Unternehmensführung der FHS St.Gallen. Forschungs- und Beratungsschwerpunkte sind Social-Media-Marketing, Marktforschung und Marketing-Controlling.

# Kontakt/Impressum

## **FHS St.Gallen**

Hochschule für Angewandte Wissenschaften  
Institut für Unternehmensführung IFU-FHS  
Rosenbergstrasse 59, Postfach  
9001 St.Gallen, Switzerland  
Tel. +41 226 13 80

[ifu@fhsg.ch](mailto:ifu@fhsg.ch)

[www.fhsg.ch/ifu](http://www.fhsg.ch/ifu)

## **Druck**

Schmid-Fehr AG, die multimediale Druckerei  
9403 Goldach, Switzerland

## **Quelle**

Kepper, G. (1996). Qualitative Marktforschung. Methoden, Einsatzmöglichkeiten und Beurteilungskriterien (2 ed.). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.





FHS St. Gallen  
Hochschule für Angewandte Wissenschaften  
Rosenbergstrasse 59, Postfach  
9001 St. Gallen, Switzerland  
Tel. +41 71 226 14 10

[info@fhsg.ch](mailto:info@fhsg.ch)  
[www.fhsg.ch](http://www.fhsg.ch)

Besuchen Sie die FHS St. Gallen auch auf  
[www.facebook.com/fhsstgallen](http://www.facebook.com/fhsstgallen)

