



Führungs- inspirationen

für Familienunternehmen,
KMU und den öffentlichen Sektor

Denkstöße für Führungspersonen und
Interessierte – kurz auf den Punkt gebracht.



Vorwort

Ohne Einfachheit keine überzeugende Kommunikation. Die Reduktion eines Sachverhaltes auf die Essenz einer unmissverständlichen Botschaft ist dabei weniger eine Sache des Talents als vielmehr harte Arbeit. Einfachheit heisst auch, sich durch die Tiefen der Komplexität zunächst hindurchzuarbeiten.

Die Beiträge in diesem Heft beschränken sich bewusst auf höchstens zwei bis drei Seiten. Sie sind über die letzten Jahre entstanden und in verschiedenen Medien erschienen. Wir setzen sie heute häufig ein, um unsere Denkweise zu einem Thema aus der Betriebswirtschaft auf einfache Art an unsere Kunden zu transportieren. Aufgrund erhaltener Rückmeldungen haben wir uns entschlossen, die Beiträge in einer Schrift zusammenzufassen. Diese haben Sie nun in der Hand – wir wünschen eine unterhaltsame Lektüre und viel Inspiration.



Roland Schegg
Director Consulting
Familienunternehmen,
KMU und Public



Dr. Martin Engeler
Manager Consulting
Familienunternehmen,
KMU und Public

«Chef ist nicht der,
der etwas tut, sondern
der, der das Verlangen
weckt, etwas zu tun.»

Edgar Pisani

Inhalt

Smarte, digitale Zukunft: Kundenbindung statt Servicewüste?	6
Businessplan: Durchstarten statt notlanden	11
Effizienz reicht nicht: «Nichts führt so leicht zum Versagen wie Erfolg»	14
«Digitalisierung darf nicht zu Vertrauensbruch führen»	19
Unternehmenskrise: Ignoranz als Kardinalfehler	22
Szenarienplanung: Ungewissheit mit vorbereiteten Optionen begegnen?	27
Generationenwechsel: Gut Ding will Weile haben	31
Geschäftsmodell-Innovation: Differenzieren statt verlieren?	34
Wachstum als Liquiditätsfalle?	39
Führungs-Reporting: Lieber ungefähr richtig als haargenau falsch?	43
Innovation: Kritische Denkanstöße in einem Kurzinterview	46
Corporate Governance in KMU: Vorsicht Tunnelblick!	49
Transformation: KMU mit klarem Wettbewerbsvorteil	53
Digitalisierung: Nebulöser Fluch oder lukrativer Segen?	57
Wertschöpfungskette: Über Grenzen integriert denken?	61
Interaktive Unternehmensanalyse	66

Smarte, digitale Zukunft: Kundenbindung statt Servicewüste?

Menschen und Wirtschaft können sich heute schier grenzenlos vernetzen und kommunizieren. Unaufhaltsam schreitet die Digitalisierung voran. Ein tiefgreifender Wandel findet statt und es bieten sich enorme Chancen. Vielerorts ist aber auch Ernüchterung oder gar Enttäuschung beobachtbar. Dazu kommt die Angst, dass «Big Brother» scheinbar grenzenlos Daten sammelt, denn Wissen ist Macht. Unterdessen sind zunehmend auch Gegentrends zur Digitalisierung beobachtbar. Muss die omnipräsente Digitalisierung vielleicht differenzierter betrachtet werden als bisher?



Menschen bleiben analog, trotz Technik

Sehen und Hören sind im digitalen Zeitalter die am meisten beanspruchten Sinne moderner Menschen. Aber wieviel «digital» erreicht uns wirklich? Was ist mit Tasten, Schmecken oder Riechen?



Smart-Home-Steuerung

Umfassende
Einstellmöglichkeiten



Lichtschalter analog, retro

Einfach, hervorragend ertastbar

Dazu ein praktisches Beispiel. Wenn nachts kurz Licht gemacht werden soll, welchen Lichtschalter bevorzugen Sie?

Pseudo-Digitalisierung auf Kosten von Kunden?

Die Digitalisierung hat ohne Zweifel ihre Stärken bei der Abbildung klar strukturierbarer, sich wiederholender Prozesse. Zudem ermöglichen gesammelte Daten immer neue Auswertungs- und Analysemöglichkeiten. Netzwerke bieten weiter die Chance, Prozesse standardisiert und breit angelegt rasch zu verteilen. Dabei ist an der Automatisierung von allem, was klar abgrenzbar ist und sich stetig wiederholt, nichts auszusetzen – ganz im Gegenteil. Mensch und Technologie sind aber zwingend in ein bewusstes Verhältnis zu setzen. Gerade in zukunftssträchtigen Geschäftsmodellen stellt das einen entscheidenden Punkt dar. Denn schlechte analoge Prozesse werden auch digitalisiert nicht wirklich besser. Besonders heikel ist zudem der Versuch, die Lösung verschiedener Probleme stark zu vereinheitlichen. Im Ergebnis läuft das leider auf eine «Pseudo-Digitalisierung» hinaus, die anstelle der kundenorientierten Problemlösung die bloße Rationalisierung von

Prozessen verfolgt. Das wäre dann vergleichbar mit Schuhen, die es nur noch in Einheitsgrösse und mit dem gleichen Leisten gäbe. Unvorstellbar. Richtig läuft es dafür, wenn dank Digitalisierung lästige Prozesse wegfallen oder beispielsweise einfache Zugänge zum Austausch und zur bewussten Kommunikation geschaffen werden. Aber was heisst das?

Digitalisierung versus menschliche Lösungskompetenz

Schwierig wird es für die Maschine immer dann, wenn eine Kette von Problemen und Anforderungen gegenseitig abzuwägen ist. Da Lösungsoptionen häufig mehrschichtig denkbar und dazu in gegenseitiger Abhängigkeit stehen, wird die Abwägung zur richtigen Lösung rasch komplex. Im Alltag kann bereits ein verpasster Zug, ein Stau auf der Autobahn oder ein ausgefallener Flug eine komplexe Kette an Handlungsoptionen im persönlichen Tagesablauf auslösen. Gerade wer beispielsweise irgendwo auf der Welt auf einem Flughafen strandet, ist enorm dankbar, wenn zeitnah und direkt mit einem kompetenten Menschen über eine Lösung gesprochen werden kann. Wer will sich da vorab einloggen und

sich durch irgendwelche Menüs durchquälen? Auch ein Call-Center irgendwo im Nirgendwo ohne Lösungskompetenz ist da keine Alternative.

Genau das haben einzelne Airlines unterdessen gut begriffen. Diese sind digital bestens optimiert und gleichzeitig erreichbar über effiziente «Shared Service Center». Da kann ich – und das ist entscheidend – bereits nach einem Klick zur Sprachwahl mit einem kompetenten Menschen sprechen. Dieser Mensch hört mir zu, nimmt mich ernst und sucht für mein persönliches Problem die beste verfügbare Lösung. Gelingt das, sind beste Kundenbindung und Empathie sicher. So kann auch ein vermeintlich anonymes Grossunternehmen plötzlich als persönlicher Problemlöser von Einzelkunden wahrgenommen werden. Perfekt also.

Persönlicher Service und Lösungskompetenz als Schlüssel zur Differenzierung

Guter Service zeichnet sich dadurch aus, dass wenn nötig zeitnah Menschen mit Lösungskompetenz verfügbar sind. Eine Geldüberweisung oder der Bezug von Bargeld – das funktioniert digital bestens. Wer geht dafür heute noch an den Bankschalter? Gilt es aber, sein Vermögen durchdacht und in Abwägung von Risiko, Rendite, Verfügbarkeit und Altersvorsorge anzulegen, wird eine persönliche Beratung sicher die richtige Wahl sein. Jetzt besteht die Chance für den Dienstleister, guten Service zu leisten und eine Vertrauensbasis aufzubauen. Genau diese «Soft Skills» lassen sich nicht automatisieren. Da läuft nämlich etwas zwischen Menschen auf der Beziehungsebene ab – Vertrauen und Empathie bildend. Wenn nun das Fachliche auch stimmt, besteht die Chance, gemeinsam eine massgeschneiderte Lösung

zu erarbeiten. «Gemeinsam» ist dabei ein wichtiges Stichwort. Denn guter Service oder massgeschneiderte Produkte erfordern meist auch die Mitwirkung des Kunden. Geschieht dies auf gemeinsamer Augenhöhe, kann eine Verbindung zum Kunden auf längere Zeit entstehen.

Kunden vom Leib halten dank Digitalisierung?

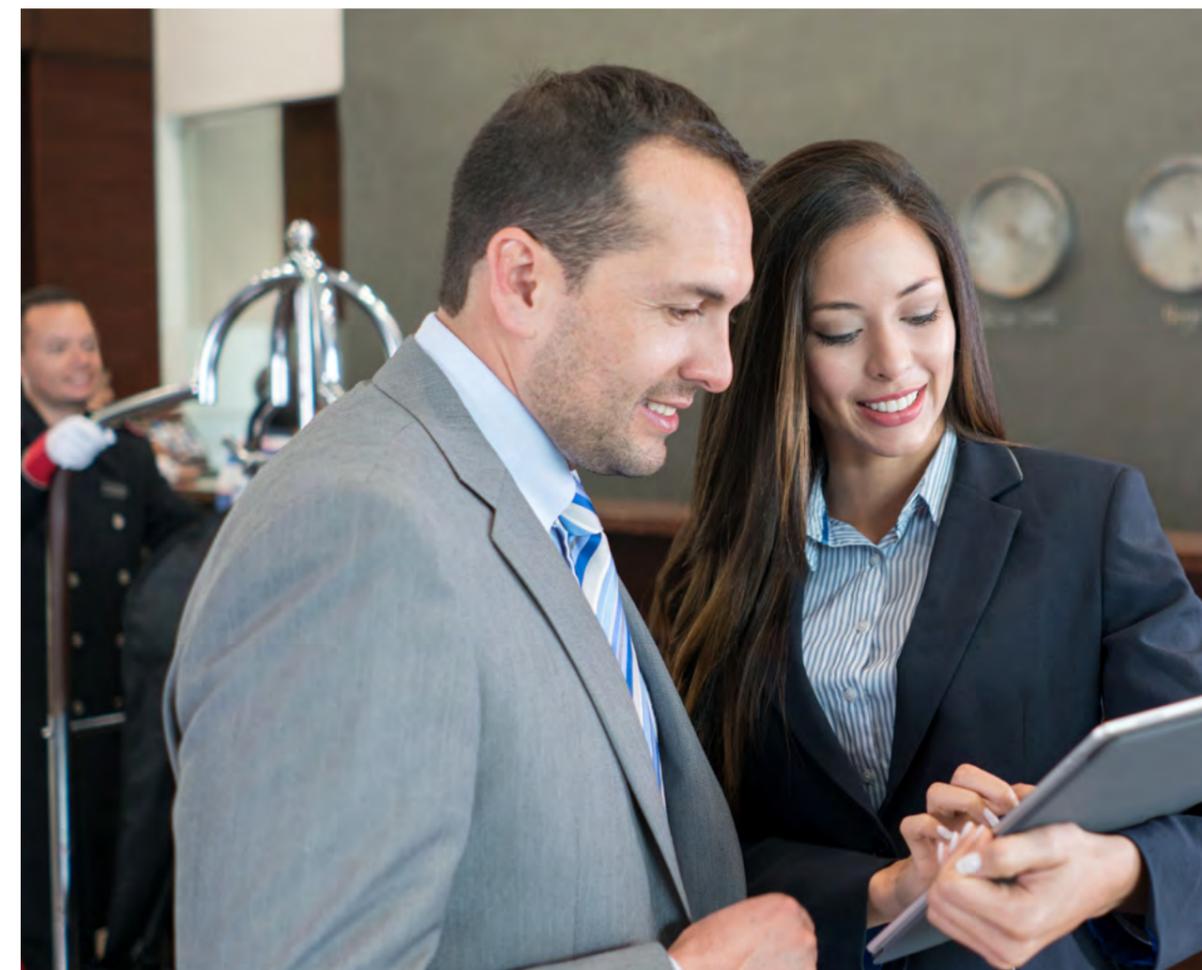
Manch digitale Lösung macht den Eindruck, als wolle man damit die Kunden bestmöglich auf Distanz halten. Direkter Kontakt sei quasi teuer, könnte man fast meinen. Dabei machen gerade neben sachlichen Argumenten Aspekte wie Service, Vertrauen und Emotion häufig den entscheidenden Unterschied, der dann zum Kaufentscheid

führt. Natürlich muss dafür auch eine entsprechende Zahlbereitschaft beim Kunden abgerufen werden können. Mit klarer Differenzierung vom Wettbewerb muss dies in der Strategie nachhaltig adressiert sein.

Beziehungsebene bleibt analog als Schlüssel zum Kunden

Durchdachte Geschäftsmodelle nutzen die Vorteile der Digitalisierung mit gezielter Automatisierung und Analysefunktionen. Die Erfüllung des Kundenbedürfnisses bleibt dabei aber im Vordergrund. Neben Sachargumenten gilt es mit Empathie den Kaufentscheid zu beeinflussen. Ein Preis-Leistungsverhältnis definiert sich selten nur an technischen Daten. Sicherheit, Verlässlichkeit, Kompetenz,

Flexibilität und Lösungsorientierung beeinflussen die Zahlungsbereitschaft des Kunden massgeblich. Wer kauft ein Auto oder eine mechanische Uhr nur wegen technischer Daten? Oder wer lässt sich im Hotel gerne digital begrüßen? Kein Roboter ersetzt die herzliche Begrüssung durch den Hotelier. Den Unterschied macht der Mensch. Die Beziehungsebene bleibt damit analog. Zum Glück.





Businessplan: Durchstarten statt notlanden

Mit dem Flugzeug abheben, ohne genügend Treibstoff an Bord? Kein seriöser Pilot würde das wagen. Nur in der Unternehmensführung stellen wir teilweise fest, dass Maschinen gekauft, neue Produktionshallen aufgestellt oder Tochtergesellschaften erworben werden – alles ohne wirklich durchdachten Plan. Der Investitionsappetit scheint manchmal unstillbar und kann sogar im Rausch münden. Nur, für unternehmerische Vorhaben gilt: «Cash is king» – sie müssen sich also rechnen. Spätestens wenn die Liquidität knapp wird, ist die Existenz des Unternehmens bereits ernsthaft bedroht. Ein kluger Businessplan hilft der Unternehmensführung, sich konsequent auf die Schlüsselfaktoren und das gemeinsame Ziel zu konzentrieren.

Einfach kommunizieren – und überzeugen

Einen neuen Geschäftsbereich aufbauen, eine erfolgsversprechende Idee verwirklichen, einen Partner für die Finanzierung einer Unternehmensgründung oder -erweiterung finden, die Nachfolge planen oder das Unternehmen in neue Hände legen: Nur wenn ein Vorhaben klar dargestellt und auf den Punkt gebracht wird, überzeugt es die Adressaten – seien es Investoren, Banken oder die Mitarbeitenden, die Tag für Tag mit gezielten Aktivitäten ihre Vorhaben in die Tat umsetzen.

Ein schlüssiger Businessplan ist dazu ein hervorragendes Instrument, für KMU genauso wie für Geschäftseinheiten oder grössere Unternehmen.

In drei Schritten eine griffige Strategie entwickeln

«Mut ist nicht Wissen, sondern Entschlossenheit, nicht Meinen, sondern Handeln», sagt der französische Philosoph André Comte-Sponville. In der Führung bedeutet das: das eigene Büro verlassen, selber vorangehen und die Fahne persönlich hochhalten. Voraussetzung dafür ist Klarheit über die unternehmerischen

Ziele und darüber, wie diese zu erreichen sind. Erst dann ist eine entschlossene Umsetzung mit konkreten Aktivitäten möglich und durchsetzbar. Dazu muss sich die Unternehmensleitung intensiv mit ihrem Unternehmen, den Märkten, dem Wettbewerb und dem Umfeld befassen. Sie muss sich die Möglichkeit

geben, aus dem operativen Alltag auszubrechen und das Gesamtbild mit Distanz zu betrachten. Häufig ergeben sich so interessante Ideen und neue Wege. Ein kluger Businessplan zeichnet sich durch die Kombination von Einfachheit und Transparenz aus – neben der fachlichen Tiefe. Ein modulares

Vorgehen in drei Schritten hat sich dafür bewährt:

Den Gipfel gemeinsam erklimmen

Die Businessplanung ist vergleichbar mit dem Besteigen eines Bergs. Sie ist selten eine einfache Wanderung. Vorbereitung, Ausdauer und Beharrlichkeit sind gefragt. Zudem muss

die Seilschaft untereinander gut kommunizieren, klug abwägen und rechtzeitig entscheiden. Der durchdachte Businessplan kann die Unternehmensführung in einem breiten Spektrum und mit hoher Effektivität unterstützen. Denn darin lassen sich die Unternehmensziele und -strategie einfach und klar zusammenfassen – strategisch, operativ und auch finanziell. Es kann sich lohnen, für die gewünschte Tour einen Bergführer zu engagieren: Dank seiner Erfahrung kennt er den schnellsten Weg und die gefährlichen Passagen. Ausserdem bringt er eine externe Sichtweise ein; seine Meinung als aussenstehender Profi hat mehr Gewicht als die der eingespielten Teilnehmer.

Grundsatz: «Weniger ist mehr». Entsprechend sollen die Autoren nicht relevante Ausführungen konsequent weglassen. Inhaltlich müssen sie sowohl von der Gegenwart als auch von der Vergangenheit ausgehen, damit sie schlüssige Zukunftspläne herleiten können. Dies bedingt ein ganzheitliches Denken in unterschiedlichen Szenarien.

Mit dem Finanzmodell die Rechnung machen

Ist die gewünschte Finanzierung der Strategie angemessen? Wie viel Umsatz in Form von Kundenaufträgen muss der Verkauf einbringen? Wann sind die Ressourcen (bzw. Kostenstrukturen) ideal ausgelastet? Welcher Deckungsbeitrag oder betriebliche Cashflow ist nötig, damit sich Finanzamortisationen, zwischenzeitliche Investitionen und erwartete Dividenden tatsächlich bezahlen lassen? Wie hoch dürfen die Vorräte und Debitoren ansteigen, damit die Cashflow-Rechnung noch aufgeht? Lassen sich allfällige Rückschläge verkraften? Welche Finanz- und Eigenkapitalreserven braucht es dazu?

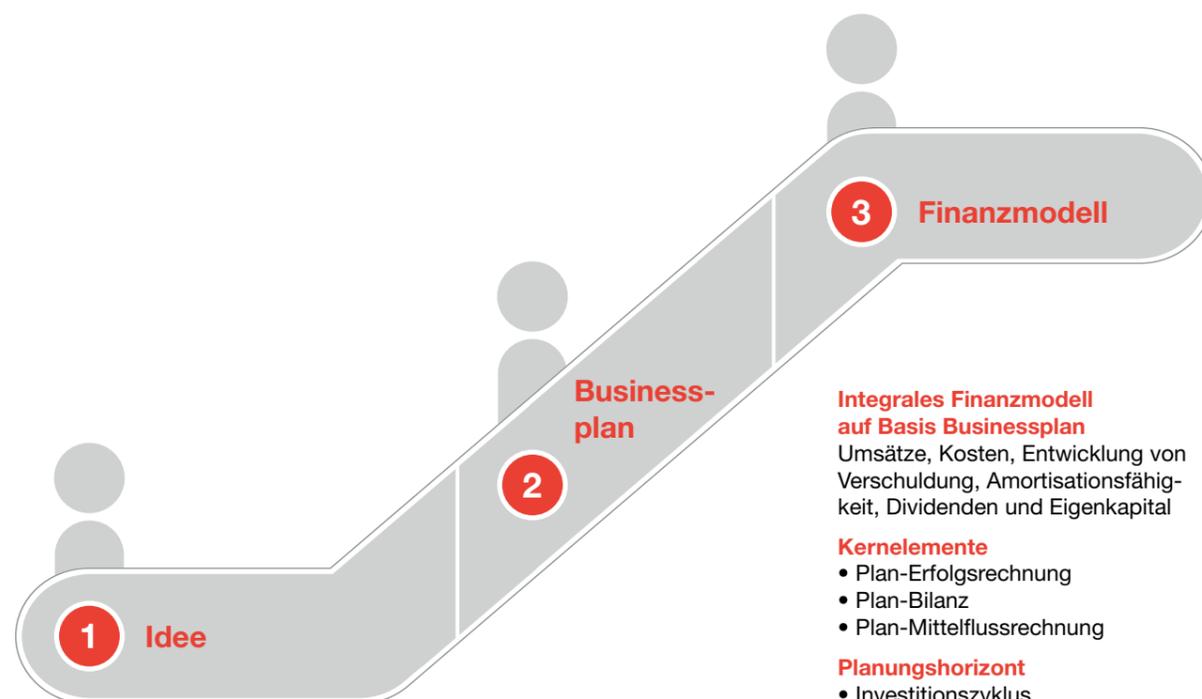
Ein griffiges Finanzmodell beantwortet diese Fragen. Es besteht aus drei Kernelementen, die mehrere Jahre aufzeigen: Plan-Erfolgsrechnung, Plan-Bilanz und Plan-Mittelflussrechnung. Auch diese sollten so einfach und verständlich wie möglich dargestellt sein. Übermässigen «Zahlenfriedhöfen» mangelt es häufig an Transparenz und Nachvollziehbarkeit, sie enthalten selten klare Aussagen. Zudem bergen komplexe Detailberechnungen ein grosses Fehlerpotenzial. Ein gutes Finanzmodell können auch Nicht-Finanzexperten verstehen und nachvollziehen.

Den Dialog als Erfolgsschlüssel nutzen

«In der Zentrale wird nichts verkauft», sagte Jack Welch, CEO von General Electric von 1981 bis 2001, und verbrachte seine Zeit vorwiegend in den Betrieben. Für die Businessplanung gilt Ähnliches: Scharfsinnige Ausführungen und schöne Folien nützen erst etwas, wenn sie frühzeitig mit den richtigen Personen diskutiert werden. Entsprechend muss die Unternehmensleitung Inhalt und Absicht ihrer Businessplanung vermitteln und mit den Betroffenen abstimmen. Tut sie dies mit der nötigen Überzeugung, kann sie die anderen für die gemeinsame Sache gewinnen und sie zum Mitdenken und Mitziehen begeistern.

Die Richtung dieses gemeinsamen Engagements gibt der Businessplan vor, ebenso das Wie. So kann auch der bereits erwähnte Fluggpilot mit seiner Crew optimal harmonisieren: Ist das Ziel klar, funktionieren die Instrumente und stimmen die Fähigkeiten der Crew, kann er den «Vogel» zur Startbahn rollen. Und so ist ebenfalls gewährleistet, dass Passagiere, Besatzung und Flugzeug schnell und sicher ankommen.

Durchstarten in drei Schritten



Strategische Erfolgspositionen und Differenzierung

Was machen wir anders oder besser als der Wettbewerb?

Leistungsangebot

In welchen Leistungs-/Produktfeldern sind wir aktiv? Wie sind wir mit welchen Leistungen und Produkten am Markt positioniert?

Kundensegmentierung

Welches sind unsere relevanten Kundengruppen? Wie positionieren wir uns bei diesen?

Gemeinsames attraktives Zukunftsbild, Ziele und Vision

Ausgangslage

- Kurzportrait, Schlüsselpersonen
- Externe Faktoren mit Chancen und Differenzierung (z.B. mit 5-Kräftemodell nach Porter)
- Interne Faktoren mit Stärken und Schwächen (z.B. mit Geschäftsprozess-Bild)
- Fazit zu Unternehmenszustand und Zusammenfassung (SWOT)

Strategie und Zielsetzung

- Vision, strategische Erfolgspositionen
- Angebots-/Kundenpositionierung
- Investitionen usw.

Massnahmen

Strategisch, operativ und finanziell

Umsetzungsplan, mögliche Risiken

Integrales Finanzmodell auf Basis Businessplan

Umsätze, Kosten, Entwicklung von Verschuldung, Amortisationsfähigkeit, Dividenden und Eigenkapital

Kernelemente

- Plan-Erfolgsrechnung
- Plan-Bilanz
- Plan-Mittelflussrechnung

Planungshorizont

- Investitionszyklus (z.B. 8–10 Jahre)

Tragbarkeit in Szenarien

Effizienz reicht nicht: «Nichts führt so leicht zum Versagen wie Erfolg»

Aldous Huxley, englischer Schriftsteller (1894–1963)

Rasantes Wachstum, Marktführerschaft, Erfolg auf der ganzen Linie. Wer sich im Markt etabliert hat, ist schnell versucht, sich auf den bisherigen Erfolgsfaktoren auszuruhen. Dabei wurden schon einige von der Dynamik der Märkte gnadenlos eingeholt oder gar weggefegt. Effizienz ist zwar für nachhaltige Unternehmensentwicklung wichtig. Zentral für den Erfolg von morgen ist jedoch auch Effektivität: Tue ich das Richtige? Habe ich die relevanten Trends erkannt?

**Die Richtung muss
genauso stimmen**

Prominente Beispiele sind im Mobil-Telefonmarkt zu finden. Gleich zwei Hersteller waren noch vor wenigen Jahren unantastbar führend für mobiles Telefonieren und mobile Businesskommunikation. Dann rollten ein Computer- und ein Fernsehgerätehersteller den Markt mit Smartphones sprichwörtlich auf. Innert kürzester Zeit mussten die einstigen Marktführer plötzlich ums Überleben kämpfen. Sie hatten wichtige Trends wie mobiles Internet und berührungsempfindliche Bildschirme zu spät aufgenommen.

**Auch Schweizer Unternehmen
sind in diese Falle getappt**

Zwar erfanden Schweizer Uhrenhersteller die Quarz-Technologie, aber es waren dann in den 1970er-Jahren die Japaner, die den Markt eroberten. In der Schweiz ging die traditionelle Branche zu grossen Teilen in die Knie und erholte sich erst in den 80er-Jahren – unter anderem dank der Kreativität von Nicolas Hayek. Dabei kombinierte er hoch innovativ Technik und Vermarktung mit der Tradition Schweizer Uhrmacherkunst. Prominentes Beispiel ist auch die einst stolze Schweizer Bahnindustrie, bei der Ende der 90er-Jahre die Lichter langsam

ausgingen. Durch innovative Leichtbaukonzepte und eiserne Kundenorientierung konnte sie dank Peter Spuhlers Stadler Rail erfolgreich wiederbelebt werden. Ausruhen auf den neuen Lorbeeren? Glücklicherweise machen die Unternehmer beider Branchen aktuell nicht diesen Eindruck.

**Management führt zu Effizienz,
aber nicht zu Effektivität**

Effizient sein heisst, gestellte Aufgaben möglichst in einer optimalen Kosten-/Nutzenrelation zu lösen. Im Zentrum steht der Auftrag, der bis zum definierten Zeitpunkt mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen «richtig»



zu erledigen ist. Ist ein Kundenauftrag ausgeführt, kann im Anschluss Umsatz verbucht werden. Was ist aber zu tun, damit in einem dynamischen und immer komplexeren Marktumfeld stetig genügend Kundenaufträge eingehen, um die Zielumsätze zu erreichen? Die Antwort ist einfach: «Es ist das Richtige zu tun.»

«Meine Kader sollten sich täglich ab 16 Uhr auf eine Parkbank setzen, das operative Geschäft hinter sich lassen, über das Unternehmen und die relevanten Märkte nachdenken», sagt der CEO eines Unternehmens mit rund 250 Mitarbeitenden. Eine mutige Aussage – aber sie trifft genau den wunden Punkt vieler Manager. Das operative «Managen» von Aufgaben fällt uns häufig viel leichter, weil wir in der Regel genau wissen, wie es geht. Und am Abend kann der fleissige «Manager» zufrieden sein – er oder sie hat ja wieder viel «geschafft». Aber hat sich dabei jemand mit den Erfolgspotenzialen der Zukunft auseinandergesetzt?

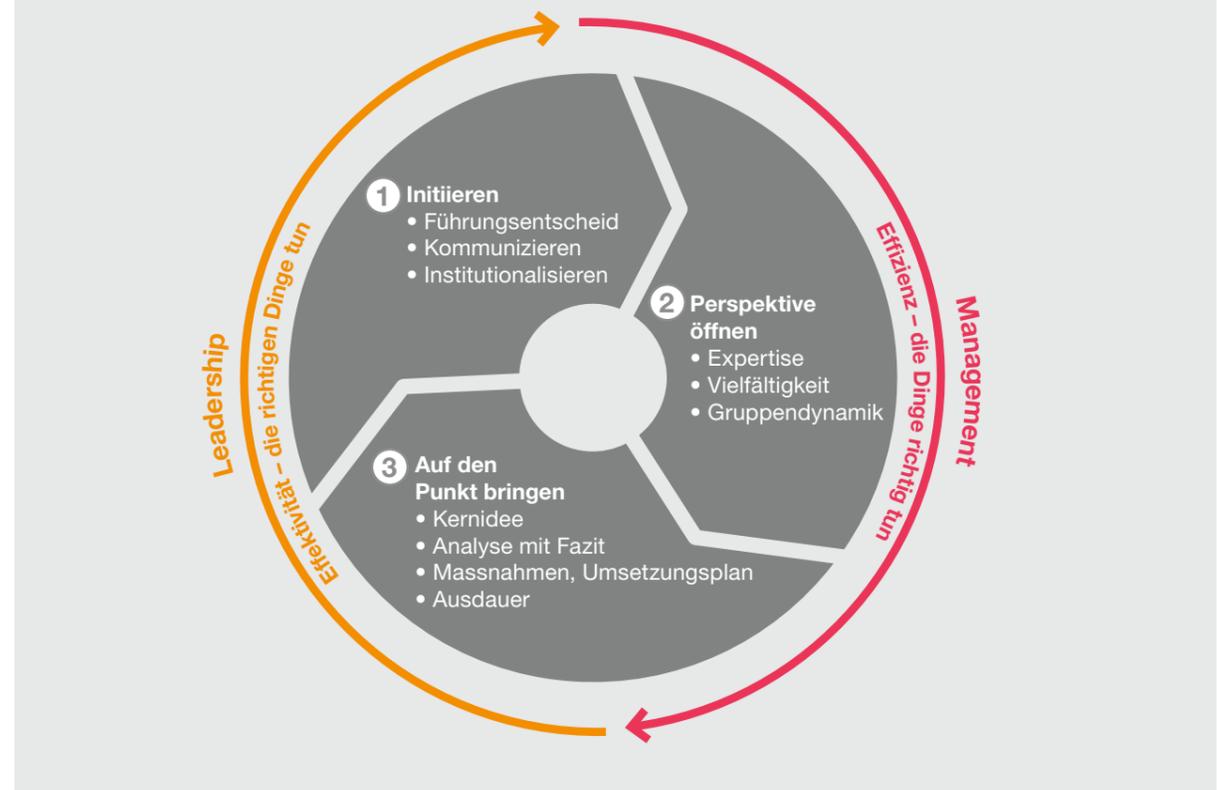
Effektivität und Effizienz: ein permanentes Wechselspiel
Die Herausforderung in diesem Spannungsfeld besteht darin, den Fokus nicht nur auf die kurzfristige Ausrichtung der heutigen betrieblichen Herausforderungen zu legen. Effizienz, Optimierung und kurzfristige Erfolge spiegeln sich oft in einer starken Gewichtung dieser operativen Führung. Die Betrachtungsweise ist jedoch mittel- und langfristig auf zukünftige Veränderungen zu legen. Die Frage lautet entsprechend: Wie können Erfolgspotenziale mittel- und langfristig erhalten bzw. aufgebaut werden? Wandel mit gezielter Transformation rechtzeitig angehen

Nachhaltig erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie dieses Wechselspiel zwischen Effektivität und Effizienz ausgewogen meistern. Sie können sich folglich angemessen zwischen strategischer und operativer Betrachtungsweise bewegen und sich bewusst mit der eigenen Entwicklung auseinandersetzen. Dabei muss das Unternehmen bereit sein, auch

heute erfolgreiche Ansätze in Frage zu stellen. Oft sind dazu auch psychologische Hürden zu überwinden, um bewusst und umsichtig darüber zu entscheiden, wie betriebliche Ressourcen auf operative und strategische Aktivitäten zu verteilen sind.

Weiterentwicklung initiieren
Wandel oder Unternehmensentwicklung kann getrieben sein von konkreten Auslösern wie dem neuen Marktauftritt eines Mitbewerbers oder dem veränderten Kaufverhalten von Kunden. Die Herausforderung einer stetigen und nachhaltigen Unternehmensentwicklung besteht darin, dass sich das Unternehmen auf seine eigene Entfaltung fokussiert – unabhängig von aktuell dringlichen Auslösern. Die Weiterentwicklung soll mit Weitsicht etabliert und tief im Unternehmen verankert werden. Aufgrund beschränkter Mittel bedeutet dies häufig eine bewusste Entscheidung sowie den Einsatz und die Verpflichtung der Führungsebene.

Wechselspiel zwischen Effektivität und Effizienz



Perspektive permanent öffnen
Wer für die Unvorhersehbarkeiten zukünftiger Marktbedingungen gewappnet sein will, sollte zunächst eine möglichst offene Perspektive einnehmen und breit nach Chancen und Gefahren suchen. Dabei empfiehlt es sich, möglichst vielfältige Ansichten und Einschätzungen aufzunehmen. Die gute Durchmischung der daran beteiligten Personen stellt dabei einen wichtigen Erfolgsfaktor dar: seien es verschiedene funktionale Bereiche, Hierarchiestufen oder auch Personen von ausserhalb der Firma.

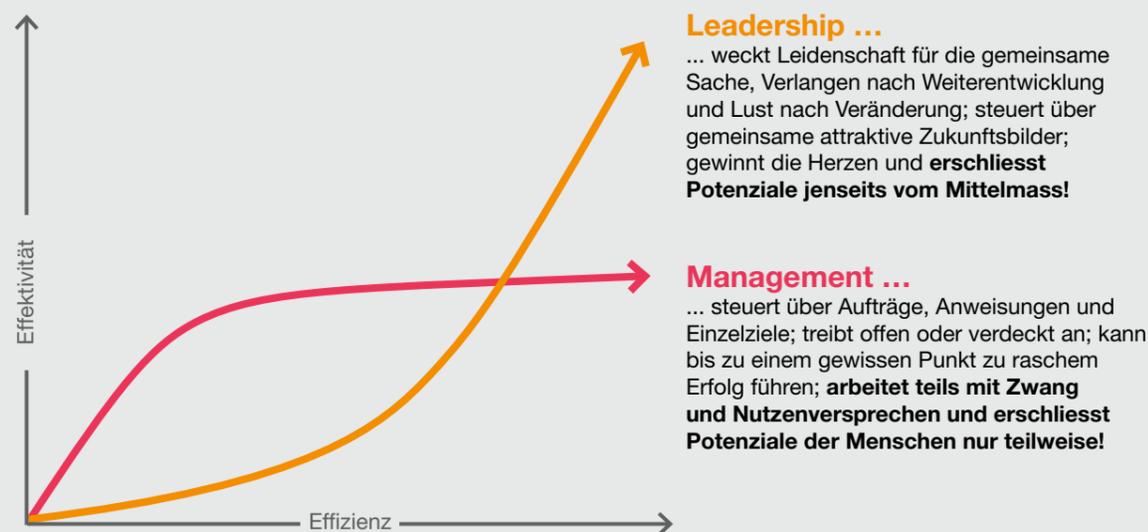
Businessplan: Dinge auf den Punkt bringen
Im Anschluss gilt es, die Hauptimplikationen und Handlungsfelder für das Unternehmen zu bestimmen. Diese bestimmen die Richtung, in welche sich das

Unternehmen weiterentwickeln soll. Hier sind unternehmerisches Denken, Abwägen von Chancen und Risiken, aber auch Mut und Weitsicht gefragt. Um einen Bereich der Weiterentwicklung umzusetzen und dabei die Perspektive wieder etwas zu schliessen, bietet sich in einem betrieblichen Umfeld oft die Systematik und Methodik eines schlüssigen Businessplans an. Diese Denkweise hilft, ausgehend von der Kernidee über eine systematische Analyse bis hin zu konkreten Massnahmen zur Umsetzung voranzuschreiten.

Immer in Bewegung bleiben
«Wer stillsteht, wird schnell überrollt», sagte sinngemäss Lee Iacocca, amerikanischer Topmanager. Wer im heutigen dynamischen Wettbewerbsumfeld mithalten will, muss in Bewegung bleiben. Sich ständig

wiederholende und hinterfragende Denkprozesse sind dazu ein bewährtes Mittel – die Form dabei ist letztlich aber Nebensache.

Leadership versus Management





«Digitalisierung darf nicht zu Vertrauensbruch führen»

Bringt die fortschreitende Digitalisierung von Regierungs- und Verwaltungsverhalten vor allem Effizienz und Bürgernähe – oder droht vielmehr ein Vertrauensverlust? Roland Schegg, Director und Leiter Consulting Ostschweiz und Liechtenstein bei PwC in St.Gallen, im Gespräch.

Smart Government war das Leitthema des 7. Public-Forums Ostschweiz, Liechtenstein und Vorarlberg von PwC.

Roland Schegg, im 7. Public-Forum geht es um Smart Government und die Frage, wie mit den neuen technologischen Möglichkeiten ein besseres Regierungs- und Verwaltungsverhalten erreicht wird und gleichzeitig die Nähe zu Bürgerinnen und Bürgern gewahrt werden kann. Gibt es hier klare Antworten am Public-Forum?

Trotz Digitalisierung bleiben wir Menschen mit unseren angebotenen fünf Sinnen weiterhin ziemlich analog: Unsere Wahrnehmung wird neben rationalem Verstand sehr stark von individuellen Emotionen und Empfindungen beeinflusst. Entsprechend entscheidend ist es,

«Vertrauen und Wohlwollen seitens Bürgerschaft werden nur entstehen, wenn der Faktor Mensch weiterhin im Zentrum steht.»

das Gemeinschaftsgefühl in einem Staatswesen auch auf dieser Ebene mitzunehmen. Folglich ist das Thema sehr komplex. Es geht nämlich um die Frage, wie wir als Kollektiv mit den neuen Technologien unseren Bezug zu unserem Staatswesen und zu unserem Zusammenleben verbessern können. Daher sollte der Umgang mit «Smart Government» strategisch überlegt und in angemessenem Tempo angegangen werden. Es geht um weit mehr als um Effizienz in administrativen Verwaltungsakten.

Wo sehen Sie also die Chancen der Digitalisierung für Politik und Verwaltung?

Je nach Umsetzung könnten die Nähe zur Bürgerschaft sowie die Leistungsfähigkeit unseres

Staates erhöht werden. Das kann für einfache Verwaltungsgeschäfte eine digitale Lösung sein, dank dieser ich von zu Hause aus einfache Dinge bei meiner Gemeinde erledigen kann. Oder der Bauplaner kann relevante Geo-Daten direkt herunterladen und später auf Basis dieser Daten ein Bewilligungsverfahren für ein Vorhaben direkt elektronisch einreichen. Die Behörde wiederum hat dann diese Daten bereits im eigenen System zur weiteren Beurteilung verfügbar. Oder die Politik diskutiert eine neue Idee und will dazu den Puls seiner Bevölkerung zeitnah erfahren. Dazu könnte eine spontane digitale Direktumfrage helfen. Mit der fortschreitenden Digitalisierung wird

es zudem möglich, Personendaten mit Raum- und Mobilitätsdaten zu kombinieren. Werden dazu z. B. Gebäudetechnik-Daten ergänzt, werden Aussagen zur Entwicklung u. a. bei Energiekonsum, Entsorgung oder Abwasser möglich. Ferner werden auch interessante Grundlagen für die Raum-, Verkehrs-, Schul- oder Altersheimplanung geschaffen.

Wo steht die Ostschweiz bei den Themen E-Government und Smart Government und wo sehen Sie hier Chancen und Herausforderungen?

Unsere Verwaltungen gehen mit dem Thema durchaus pragmatisch und lösungsorientiert um. Wer schätzt es nicht, seine Steuererklärung elektronisch

aufzubereiten und einreichen zu können? Alternativ ist aber der Papierweg weiterhin offen. Das Beispiel zeigt, dass die entsprechende Transformation bereits schon länger läuft und der Bürgerschaft über Optionen verschiedene Wege offenbleiben. Zudem kann bei Bedarf jederzeit auch persönlich beim Steueramt vorbeigegangen werden. Das ist effizient und gleichzeitig bürgernah. Eine schlechte Lösung würde mich zum ausschliesslich digitalen Weg zwingen. Dann wäre der persönliche Kontakt nur noch über ein anonymes Callcenter mit langer Warteschlange möglich ... Das wäre zwar effizient, aber für viele vermutlich ein Albtraum.

Was wäre denn hier eine gute Lösung?

Effizienzvorteile sind klar zu realisieren, Kontakt und Bürgernähe aber gleichzeitig zu erhalten. Die Lösung ist bestmöglich digitalisiert, ein analoger Weg bleibt aber offen. Ich gehe davon aus, dass verschiedene weitere Verwaltungsprozesse diesem Beispiel folgen. Bei politischen Prozessen gehe ich davon aus, dass wir erst am Anfang der Entwicklung stehen. Aber auch hier: Vertrauen und Wohlwollen seitens Bürgerschaft werden nur entstehen, wenn der Faktor Mensch weiterhin im Zentrum steht. Das ist seit vielen Generationen ein zentraler Aspekt unseres direkten Staatswesens.

«Die Lösung ist bestmöglich digitalisiert, ein analoger Weg bleibt aber offen.»

Grundsätzlich klingt es verlockend: Wenn die Verwaltung immer mehr Daten aus verschiedensten Lebensbereichen in Echtzeit bekommt und ausgewertet, kann sie auch schneller als heute auf Veränderungen reagieren, die dem Bürger wiederum einen Nutzen bringen ...

Ja, das klingt in der Tat spannend – aber wie werden diese Möglichkeiten strategisch gut umgesetzt? Das gilt es zunächst zu klären.

Die zunehmende Digitalisierung löst in vielen Bürgern auch Unbehagen aus: Sie schätzen es zwar, immer mehr Aufgaben online erledigen zu können, haben aber zugleich Angst, zum «gläsernen Bürger» zu werden, über den man alles weiss. Zu Recht?

Ich selber habe die gleichen Bedenken. Gerade die Entwicklung bei Sozialen Medien oder Informationsplattformen lässt auch die Schattenseiten der laufenden Entwicklung erkennen. Gegenüber diesen schier übermächtigen und grenzenlosen Gefässen habe ich als kleiner User kaum eine Einflussmöglichkeit. Spätestens mit dem Abklicken von irgendwelchen AGBs ist es um meinen persönlichen Schutz geschehen. Immerhin hat die kürzlich eingeführte Datenschutz- Grundverordnung (DSGVO) der EU unterdessen einiges an Schutz für das Individuum zurückgebracht. Die Schweiz wird hier nächstes Jahr nachziehen.

Sie haben den Datenschutz angesprochen, der zentral ist, um das Vertrauen der Bürger in den Staat zu erhalten – Stichwort Cyber Security. Was erfahren die Besucher des Public-Forums darüber?

Mit Rainer Kessler (PwC Schweiz) dürfen wir einen Top-Experten aus dem Bereich Cyber Security begrüßen. Er verfügt über grosse Erfahrung und ist seit Jahren international einschlägig in der Szene vernetzt. Dabei wird sein Beitrag insbesondere Beispiele und Denkanstösse aus der aktuellen Praxis bieten.

Die Online-Welt hat trotz Sozialer Medien teils zu einer Vereinsamung der Menschen geführt – sie fühlen sich immer weniger als Teil einer Gemeinschaft und damit auch weniger staatsverbunden ...

Ja, in der heutigen Zeit lässt sich teils eine unglaubliche Oberflächlichkeit beobachten. Da wir das Gegenüber in Sozialen Medien selten wirklich kennen, resultiert vielfach eine sehr unpersönliche Kommunikation im Rahmen einer anonymen globalen Öffentlichkeit. Aus einem Impuls heraus wird «geliked» und kommentiert. Das ist sicher nicht negativ.

«Wir alle machen unseren Staat aus, darum sollten wir diesem aktiv Sorge tragen.»

Aber wie überlegt und persönlich ist es wirklich gemeint? Und wie viel Gemeinschaft schwingt da tatsächlich mit?

Wie kann unser Staatswesen hier die Nähe zur Bevölkerung und Wirtschaft mit der Digitalisierung bewahren?

Persönlichkeiten, die unser Staatswesen und die Wirtschaft bürgernah repräsentieren, sind nach meinem Dafürhalten der Schlüssel. Das sind Mitarbeitende in Verwaltung, Schule und anderen staatlichen Institutionen.

Das sind Vertreter von Arbeitgebern, das können Sportler sein, das ist die Eisenbahn, der öffentliche Verkehr oder der lokale Energieversorger. Und: wir sind es auch selbst. Wir alle machen letztlich unseren Staat aus, darum sollten wir alle diesem Staat aktiv Sorge tragen.

Worauf haben Sie bei der Zusammensetzung der Referenten geachtet?

Für mich stehen Denkanstösse aus verschiedenen Richtungen im Zentrum. Entsprechend wird jeder unterschiedlich das Thema Smart Government aufnehmen. Ich freue mich sehr darauf!

Unternehmenskrise: Ignoranz als Kardinalfehler

Erstaunlich ähnliche Faktoren lösten unter anderem die Schiffskatastrophen der «Concordia» und der «Titanic» aus: Ignoranz gegenüber der nautischen Situation sowie Überheblichkeit. In der Krise selbst folgte dann erneut Ignoranz der tatsächlichen Notsituation gegenüber, gepaart mit Überforderung sowie Mängeln an Kommunikation und Team-Play. Lässt sich bei Unternehmenskrisen häufig nicht ein verblüffend ähnliches Muster beobachten?

Krisenbeginn kommt unauffällig

Die Geschäfte laufen bestens, es werden wachsende Umsätze erreicht und satte Gewinne am Markt realisiert. Doch: Obwohl das Geschäftsmodell erfolgreich funktioniert, hat die Krise möglicherweise bereits begonnen. Denn Wettbewerbsvorteile haben in der heutigen Marktdynamik zunehmend nur temporären Charakter. Wer die Grundsäulen seines Erfolges nicht kennt und nicht ständig hinterfragt, verpasst plötzlich und unvorbereitet den Anschluss.

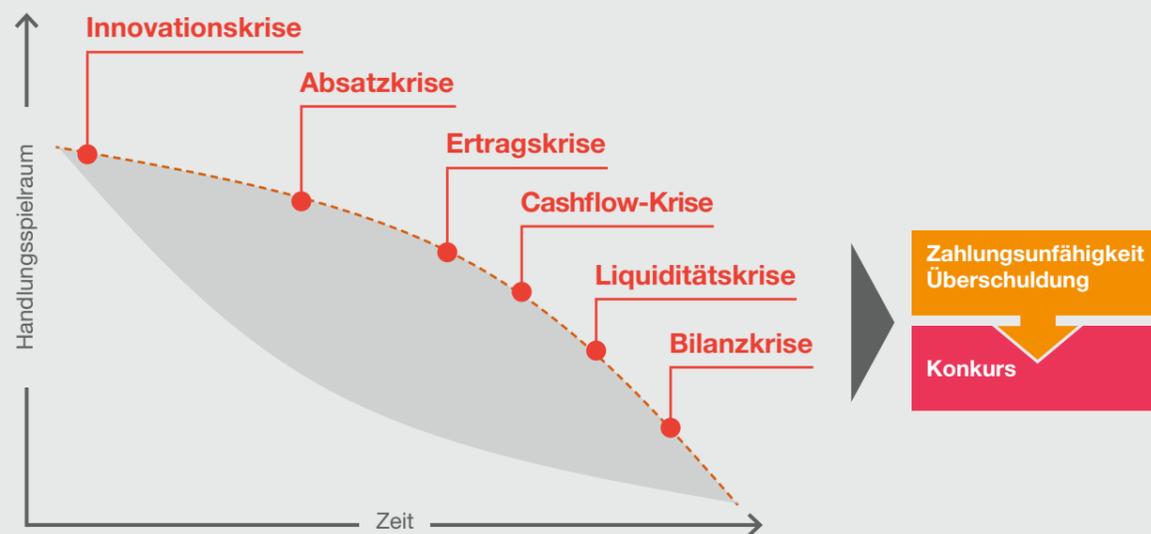
Wenn marktrelevante Innovation nicht mehr den Erfolg von morgen sichert

Ein wertvoller Indikator stellt die Innovationsfähigkeit dar. Mangelt es an ihr, liegt eine gefährliche strategische Lücke vor. Diese ist besonders heimtückisch, wenn eingesparte Entwicklungs- und Innovationskosten die aktuelle Erfolgsrechnung sogar besserstellen. Auch die Marktrelevanz darf dabei nicht ausser Acht

gelassen werden: Innovation muss im «richtigen» Zeitfenster zu rentablen Umsätzen führen. Dabei beschränkt sich Innovation keinesfalls auf das Hervorbringen neuer Produkte oder Leistungen mit hohem technologischem Anspruch. Vielmehr gilt es, das Geschäftsmodell als Ganzes stetig zu innovieren. Neben der eigenen Produkt- und Prozessebene geht es um den Einbezug der gesamten Wertschöpfungskette – und eben deren Entwicklung. So haben sich in den letzten Jahren verschiedene Branchen komplett verändert. Schillernde Beispiele sind der Buch- und Musikhandel, aber auch der Tourismus und die Hotellerie. Neue Verkaufs-, Vertriebs- und Bewertungsplattformen haben innert kurzer Zeit viele Jahre gültige Geschäftsmodelle sprichwörtlich auf den Kopf gestellt. Treiber dieser Entwicklung ist das Internet, welches heute eine «Eins-zu-Alle-Kommunikation» mit hoher Transparenz ermöglicht. Auch die Druckindustrie erfindet sich derzeit neu,



Typische Krisen-Phasen im Überblick



ist sie doch mit der Digitalisierung und neuen Datenübermittlungsmöglichkeiten konfrontiert. Selbst Auto- und Maschinenzulieferer können nicht mehr bloss auf Anfragen mit Kundenzeichnung warten und sich mit guter Qualität differenzieren. Vielmehr sind sie heute als Innovatoren zugunsten ihrer Kunden gefordert.

Handlungsspielraum nimmt laufend ab, ein zeitkritischer Teufelskreis beginnt

Unternehmenskrisen entstehen häufig in aufbauenden Teilschritten. Es entsteht ein Prozess mit zunehmender Eigendynamik, ähnlich einem Teufelskreis. Je weiter dieser fortgeschritten ist, desto schwieriger wird das Entkommen – insbesondere aus eigener Kraft. Ein Sondereffekt ist dabei besonders trügerisch: Aufgrund der Absatzkrise reduzieren sich wegen tieferem Volumen insbesondere Kundenforderungen sowie Vorleistungen, z.B. in Form von Ware in Arbeit. Die resultierenden Zahlungen von Kunden führen dann sogar zu einer deutlichen Liquiditätserhöhung.

Absatzkrise führt schrittweise zur existenziellen Bedrohung
Stockt erst der kundenseitige Absatz, stellt sich erfahrungsgemäss bald eine Ertragskrise ein: Die Unternehmenskapazitäten sind nicht mehr ausgelastet und die Stückkosten erhöhen sich entsprechend rasch. Zudem reicht der verbleibende Deckungsbeitrag häufig nicht mehr aus, um die Fixkostenblöcke ausreichend zu finanzieren. Im Ergebnis resultieren erste betriebliche Verluste. Zu Beginn werden diese meist mit der Auflösung von stillen Reserven kompensiert. Dies ist solange möglich, bis die «stille» Unternehmenssubstanz aufgebraucht ist.

Wird im nächsten Schritt das buchmässige Eigenkapital angegriffen, resultiert zunächst eine sogenannte Unterbilanz: Ein Teil des Eigenkapitals wird durch Verlustvorträge «aufgefressen». Reicht dann das Eigenkapital für die Verlustdeckung nicht mehr aus, liegt eine Überschuldung vor. Sofern nicht Gläubiger im Rang hinter alle anderen zurücktreten,

ist nun der Konkursrichter durch den Verwaltungsrat zu benachrichtigen.

Zahlungsunfähigkeit meist die erste Bedrohung
Lange bevor eine Überschuldung in der Unternehmensbilanz resultiert, wird häufig die Zahlungsfähigkeit zur Bedrohung für das Unternehmen. Auch sie ist eine Konsequenz der Ertragskrise. Der Grund dafür liegt in der nun folgenden Cashflow-Krise: Dabei deckt der betriebliche Cashflow über eine längere Zeit die Ausgaben für Investitionen bzw. Kreditamortisationen nicht mehr vollständig ab. Mit anderen Worten: Der Umsatz ist nicht mehr hoch genug, um neben den Kosten für Material, Personal, Unterhalt oder Verwaltung auch die Abschreibungen zu decken. Sind die Abschreibungen einmal nicht mehr gedeckt, fehlt bald das Geld, um u.a. Kreditamortisationen zu bezahlen. Über eine gewisse Zeit ist es gegebenenfalls noch möglich, den Liquiditätsbedarf über das Umlaufvermögen zu decken:

durch Lagerabbau, Verlängerung der Zahlungsfristen gegenüber Lieferanten oder allenfalls Kundenvorauszahlungen. Diese Einmaleffekte bieten nun eine letzte Chance, wertvolle Zeit für die Konzeption der Unternehmenssanierung zu gewinnen. Spätestens jetzt muss aber dringend gehandelt werden.

Klartext, griffige Massnahmen und Tempo nun zwingend erforderlich

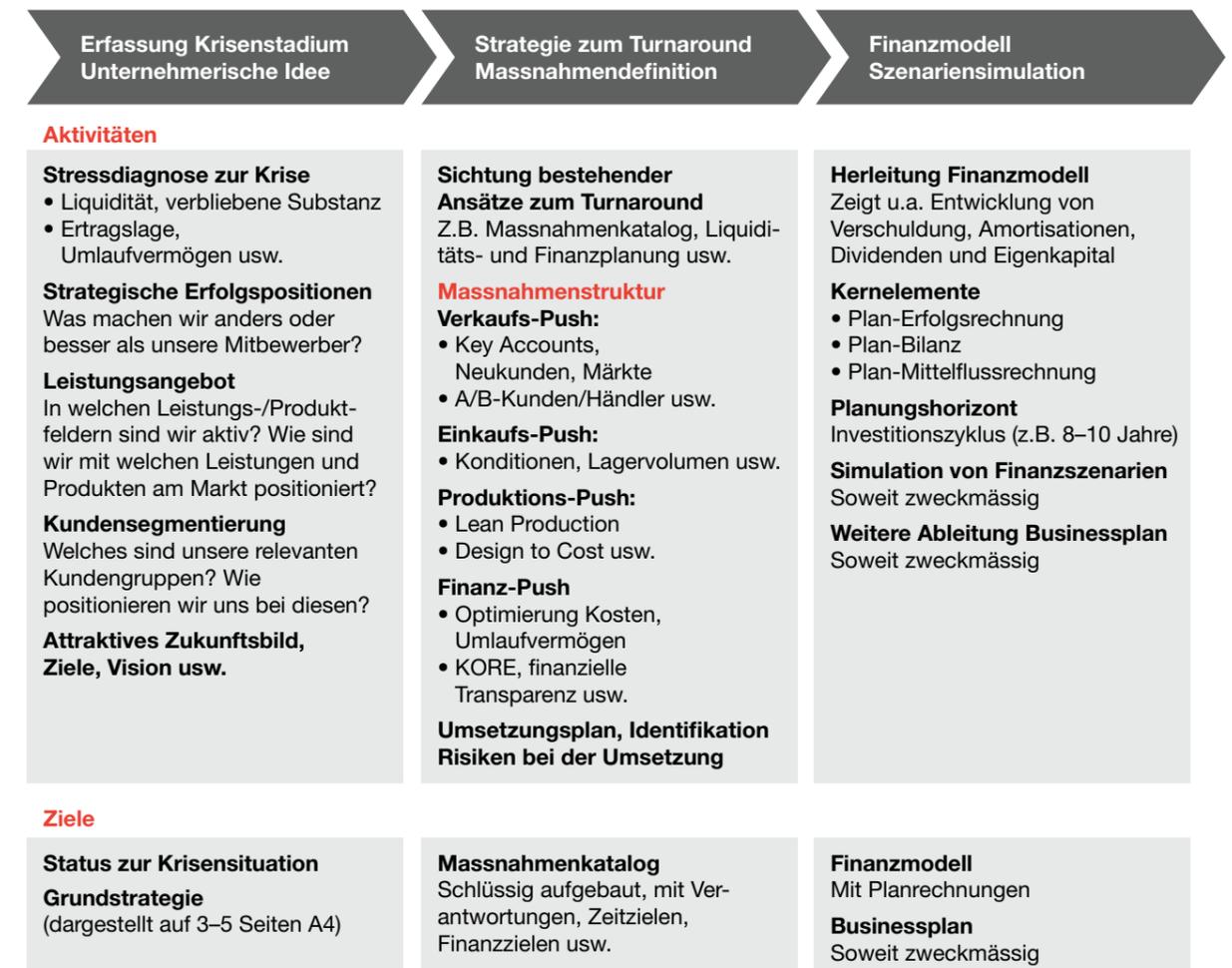
In einem ersten Schritt gilt es, die Ausgangslage zu erfassen. Wird diese schlüssig dargestellt und mit der Essenz aus der Unternehmensstrategie ergänzt, ist

eine wertvolle Grundlage für die Konzeption von Sanierungsmassnahmen sowie für die Diskussion mit Gläubigern und Kapitalgebern geschaffen. Das weitere Vorgehen kann wie nachfolgend dargestellt werden: Unternehmenskrisen weisen zwar immer gewisse Muster auf. Es hängt jedoch von der Ausgangslage und der Ausprägung der Krise ab, wie im spezifischen Fall am besten vorzugehen ist.

Klartext und das rasche Ableiten von möglichst konkreten Massnahmen sind jedoch in jedem Fall unumgänglich, um das Steuer wirksam herumzureissen.

Dies kann durchaus als Chance für die eigene Erneuerung und Transformation gesehen werden – ganz nach der Aussage von John F. Kennedy: «Das Wort Krise setzt sich im Chinesischen aus zwei Schriftzeichen zusammen. Das eine bedeutet Gefahr – und das andere Gelegenheit.

Bewährtes Vorgehen in Krisensituationen





Szenarienplanung: Ungewissheit mit vorbereiteten Optionen begegnen?

Steigt oder fällt die Nachfrage? Wie antworten wir auf fallende Margen? Was machen die Währungen? Ist das Unternehmen auf Eventualitäten vorbereitet? Wie fit ist die Führung im Umgang mit der Ungewissheit von immer komplexeren Märkten? Das Denken in Szenarien setzt hier gezielt und überzeugend an.

Grundhandwerk von Rettungsdiensten und Einsatzkräften

Seien es Feuerwehr, Rettungsdienste, Einsatzkräfte, Militär oder Piloten von Verkehrsmaschinen: Für sie alle ist es überlebensnotwendig, sich permanent auf mögliche Veränderungen vorzubereiten. Entsprechende Szenarien werden immer wieder geübt. Checklisten sowie klare Vorgehensweisen erlauben es dann, je nach Situation rasch und richtig agieren zu

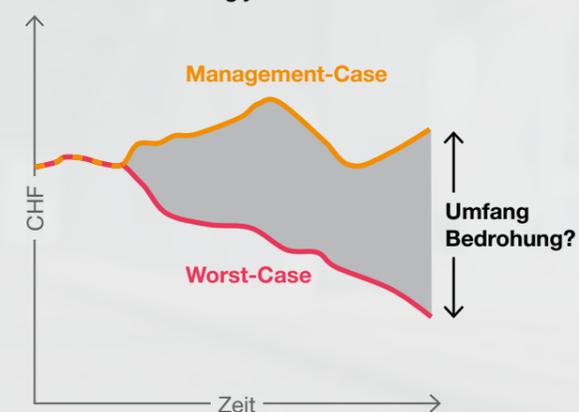
können. Dagegen wird in der Unternehmensführung oft erstaunlich wenig in Szenarien gedacht. In der Folge sind strukturierte Vorgehenspläne und Checklisten selten vorbereitet. Gerade Sanierungsfälle zeigen aber immer wieder, wie wichtig eine schlüssige Szenarienplanung wäre.

Welche Auswirkung haben Ereignisse wie Währungsturbulenzen oder ein plötzlicher

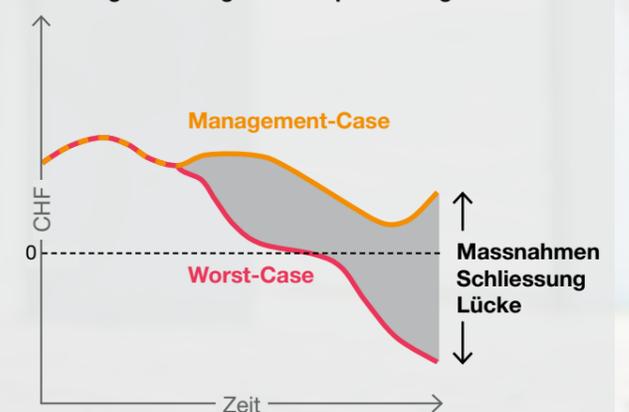
Margeneinbruch auf die Ertrags- und Liquiditätslage? Inwieweit würde noch genügend Cashflow erwirtschaftet, um beispielsweise die Amortisationen gegenüber den Kreditbanken leisten zu können? Welche Höhe erreicht als Folge eine allfällige Finanzierungslücke? Um nicht auf dem falschen Fuss erwischt zu werden, lohnt es sich, frühzeitig und stetig den Umfang möglicher Bedrohungen strukturiert aufzuarbeiten. Ergänzt mit einer

Simulation von Szenarieneinflüssen auf Umsatz sowie Ertrags- und Liquiditätslage

Umsatzentwicklung je Szenario



Wirkung auf Ertrags- und Liquiditätslage



integralen Finanzsimulation können zudem Effekte auf die Ertragslage identifiziert und eine drohende Finanzierungslücke frühzeitig dargestellt werden. Dank vorbereiteter Massnahmen kann dann im Ernstfall eine entstehende Lücke (bzw. Bedrohung) rasch und zielorientiert adressiert werden.

Komplexität und Ungewissheit: Parallelen zum Marathon?

Aufgrund der zunehmenden Komplexität wirtschaftlicher Zusammenhänge und internationaler Abhängigkeiten sowie einer allgemeinen Ungewissheit nimmt die Verlässlichkeit von Wirtschaftsprognosen stetig ab. Gerade in den letzten Jahren war die Wirtschaft von unerwarteten Eingriffen und Rückschlägen gezeichnet. Die daraus resultierenden unternehmerischen Herausforderungen lassen sich durchaus mit einem Marathon vergleichen: Nach 32 Kilometern haben die Laufenden (Unternehmen) den Hauptteil der insgesamt 42 Kilometer erfolgreich gemeistert. Auf den ersten Blick scheint die Reststrecke gut machbar; weit mehr als die Hälfte ist ja schliesslich schon geschafft. Doch spannend wird ein Marathon erfahrungsgemäss erst nach 32 Kilometern. Denn jetzt sind die Energiespeicher leer und es geht an die Kraftreserven. Zwischenfälle sind nun besonders bedeutsam und haben sofort Auswirkungen: Ein plötzlicher Sturz im Feld (ein Konkurrent fällt aus), eine Richtungsänderung (neue Regulierungen), scharfer Gegenwind (hoher Preisdruck, Währungsturbulenzen), ein leerer Getränkeposten (ungenügender Lieferanten-Nachschub) und dann noch eine unerwartete Steigung (verschärfte Kreditbedingungen). Jeder dieser Zwischenfälle erfordert aufgrund des bereits geleisteten Einsatzes enorme Anstrengungen. Reicht die Kraft dazu noch aus? Wurde

die verfügbare Energie richtig eingeteilt? Geht die Strategie bis zum Ziel wirklich auf? Wer unterschiedliche Szenarien einplant, hat gute Chancen, das Rennen zu überstehen – und kommt vielleicht sogar im vorderen Feld ins Ziel. Der gestürzte Läufer machte nämlich eine Lücke frei, der vorangegangene Getränkeposten sorgte bereits für reichlich Flüssigkeitsnachschub und die Kraft wurde so eingeteilt, dass die letzten Steigungen gut zu meistern waren.

Oder: Der Umgang mit den eisernen Energiereserven ist gut geschult und der Körper weiss, wie damit umzugehen ist.

Mit fünf Schritten zur schlüssigen Szenarienplanung

① Identifikation der Treiber
Zunächst gilt es, wesentliche Einflussfaktoren, Ereignisse

oder Entwicklungen zu identifizieren. Um auch konkrete Stressszenarien abgrenzen zu können, werden den Schlüsseltreibern (z.B. Währungsrelationen) Ausprägungspole zugeordnet und allfällige Interdependenzen bestimmt.

② Szenarienentwicklung
Auf der Basis der Schlüsseltreiber können nun mögliche Szenarien abgeleitet werden. Dies geschieht im Sinne von: «Wenn das eintritt, resultiert ...». Neben positiven Entwicklungen sollten unbedingt auch ungünstige Fälle («Worst-Cases») hergeleitet werden. Ursachen dafür könnten u.a. sein: anhaltender Umsatzeinbruch, mangelnde Auslastung von Personal oder Infrastruktur, Margeneinbussen, Verlust von Kreditlinien, nicht genügend ausfinanziertes Umlaufvermögen, Liquiditätsmangel oder eine

drohende Überschuldung aufgrund von durch Verluste aufgebrauchtem Eigenkapital.

③ Simulation in Modellen
Die eigentliche Simulation von Szenarien bildet jetzt den zentralen Kern, um auch kumulierte Effekte und Abhängigkeiten sichtbar zu machen. Dies erfolgt je nach verfügbaren Daten in angemessener und zweckmässiger Tiefe. In jedem Fall ist ein integrales Finanzmodell, bestehend aus Erfolgsrechnung, Bilanz und Mittelflussrechnung, einzusetzen. Auswirkungen u.a. auf die Ertragslage, das Umlaufvermögen, die Liquidität sowie die Finanzierungslage werden mit diesem Instrument gut nachvollziehbar dargestellt.

④ Massnahmenpläne
Lücken, welche die Szenarien jetzt aufzeigen, sind risikoreich mit konkreten Aktionen

und Massnahmen zu adressieren. Die entsprechenden Massnahmenlisten dienen im Eintrittsfall (je nach Szenario) als rasch verfügbare Aktionspläne.

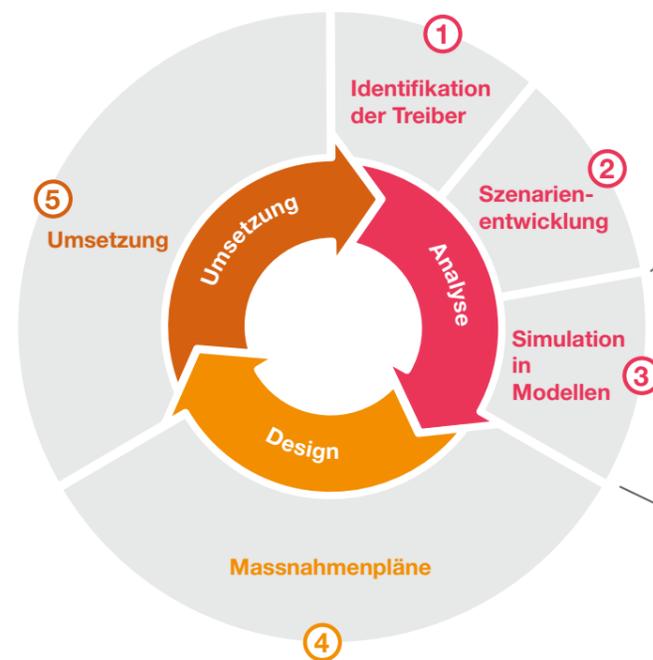
⑤ Umsetzung
Einzelne Massnahmen werden erfahrungsgemäss bereits präventiv umgesetzt, um das Unternehmen auf mögliche Veränderungen vorzubereiten und abzusichern. Weitere Massnahmenpläne stellen Optionen dar, die nur im Eintrittsfall oder Notfall zum Einsatz gelangen.

Reaktionszeiten beachten
Bei der Auslösung insbesondere von Notfallplänen sind unbedingt deren Reaktionszeiten zu berücksichtigen, denn beispielsweise ein Personalabbau oder eine Werkschliessung wirken sich häufig erst nach mehreren Monaten finanziell aus. Die Prioritäten sollten

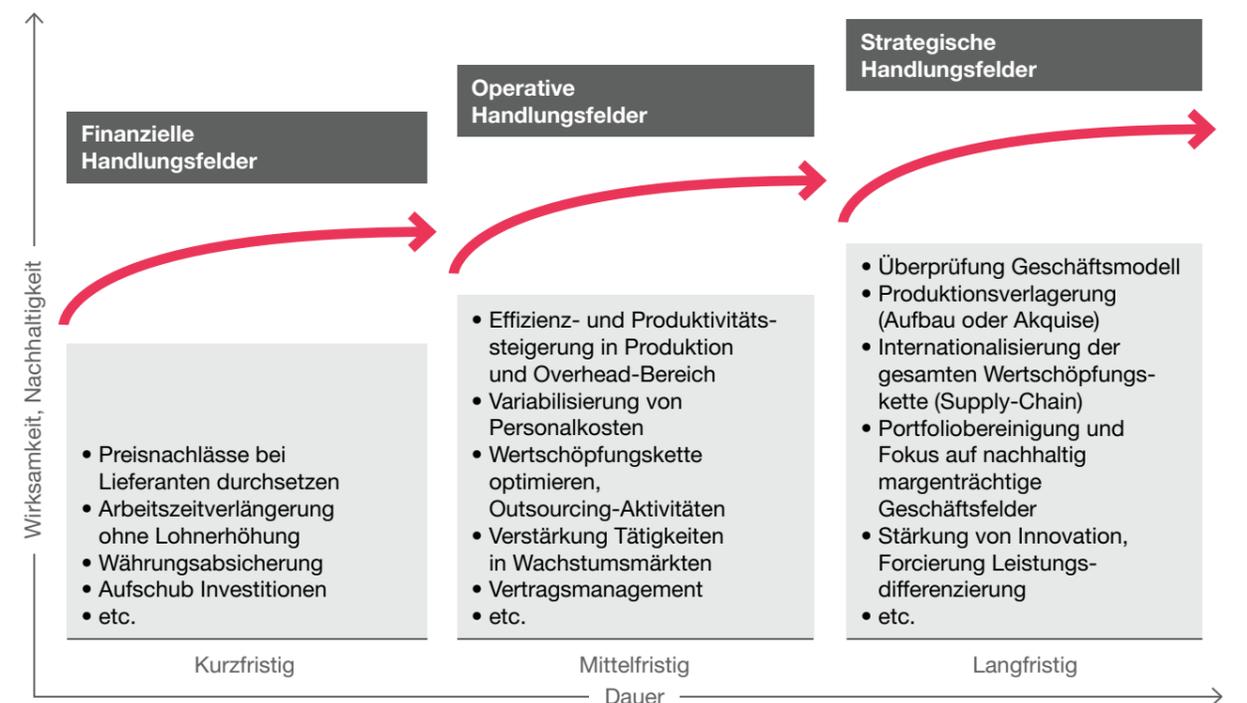
deshalb wie folgt gesetzt werden: Liquidität sichern, Technologie halten, Kapazität anpassen.

Wiederaufschwung auch planen und ausfinanzieren
Auch der wirtschaftliche Aufschwung will geplant sein. Es nützt wenig, eine Krise zu überstehen, um dann keine Mittel mehr zu haben, die für eine Teilnahme am Aufschwung notwendig sind. Denn für das Hochfahren des Betriebes ist aus finanzieller Sicht wiederum zwingend Liquidität nötig. Entsprechend müssen u.a. wieder ansteigende Vorräte, angefangene Arbeiten oder Kundenforderungen vorfinanziert werden. Neben dem «Worst-Case» ist also auch der Wiederaufschwung ein wichtiger Teil der Szenarienplanung. Denn der Sturz eines Unternehmens kann wie beim Marathonläufer auch auf Kilometer 40 noch passieren.

In fünf Schritten zur Szenarienplanung und zu konkreten Massnahmen



Simulation in Modellen – illustrative Massnahmen am Beispiel der Frankenstärke





Generationen- wechsel: Gut Ding will Weile haben

Ein Generationenwechsel im Unternehmen ist fast immer komplex. Verläuft er nicht erfolgreich, sind Konflikte vorprogrammiert. Schrittweises Planen mit einer ganzheitlichen Perspektive, weitsichtiges Konfliktmanagement, effiziente Kommunikation, Expertenwissen fürs Technische und gegenseitiges Vertrauen können helfen, die Gestaltung der Nachfolge als Reifeprozess und damit als Chance zu nutzen.

In der Schweiz werden in den nächsten Jahren rund 60'000 Betriebe mit der Herausforderung der Nachfolgeplanung konfrontiert. Diese beschäftigen heute knapp 600'000 Personen. Aufgrund von Studien und unserer Erfahrung gehen wir davon aus, dass der Generationenwechsel bei rund 9'000 Betrieben nicht erfolgreich verläuft. Allein in KMU-Betrieben wären über 60'000 Arbeitsplätze davon betroffen.

Komplexität und Konfliktpotenzial richtig beurteilen

Die Planung der eigenen Nachfolge stellt für den Unternehmer ein aussergewöhnliches Projekt dar. Das zeigt schon die Vielfalt

«Für die Tat braucht es zweierlei: den richtigen Entscheid und die Kraft, ihn durchzusetzen.»

Benedikt Weibel in «Mir nach!»

der betroffenen Anspruchsgruppen: Unternehmer, Familie, Nachfolger, Mitarbeitende, Kunden, Lieferanten und viele mehr. Die eigentliche Herausforderung besteht darin, mögliche Zielkonflikte richtig einzuschätzen. Deren Lösung verlangt nach einer ausgewogenen Kommunikation. Die Regelung der Nachfolge bedingt erfahrungsgemäss einen mehrjährigen Reifeprozess.

Ganzheitlich denken

Der Wechsel an der Unternehmensspitze verändert sowohl das Unternehmen selbst als auch das Leben des Unternehmers und seiner Familie. Im Projektverlauf fallen zudem betriebswirtschaftliche, steuerliche und rechtliche Themen an. Da die Ausgangslagen sehr vielfältig sind, lässt sich meist nicht auf Standardlösungen zurückgreifen.

Ein Projektcoach – am besten ein Berater mit breiter Praxiserfahrung – kann dem Unternehmer als Sparring-Partner zur Seite stehen, mit seiner externen Sichtweise die Projektmoderation übernehmen und kritische Fragen stellen. Eine ganzheitliche

familieninternen Nachfolge sind in der Praxis besonders das Management-Buyout (MBO) oder der Verkauf an einen strategisch interessierten Partner von Bedeutung. Steht kein familieninterner Nachfolger zur Verfügung, bietet das Fremdmanagement mit Familienkontrolle eine interessante Alternative. Für grössere Unternehmen sind ein Börsengang (IPO) oder der Verkauf an einen Finanzinvestor zusätzliche Optionen.

Für die Umsetzung der Nachfolgeplanung empfehlen wir, auf bewährte Techniken des Projektmanagements zurückzugreifen. Die Grafik zeigt die wichtigsten Schritte.

Vorbereitung und Ausdauer gefragt

Die Nachfolgeplanung ist eine zeitintensive, anspruchsvolle Thematik, die einen schrittweisen Lernprozess der involvierten Parteien sowie der Anspruchsgruppen voraussetzt. Der Vergleich mit einem Marathonlauf ist nicht abwegig: Neben einer professionellen Vorbereitung wird einiges an Ausdauer erwartet.

Bewährtes und Zweckmässiges nutzen

Für die Gestaltung der Nachfolge sind verschiedene Grundmodelle verfügbar: Neben der

Schritt für Schritt zur erfolgreichen Nachfolgeregelung



Geschäftsmodell-Innovation: Differenzieren statt verlieren?

«Was vorstellbar ist, ist auch machbar», sagte Albert Einstein. Damit spielte er auf die zentrale Rolle von Modellen in der Physik an. Diese erlauben es, Wirkungszusammenhänge abzubilden und zu erkennen. Denken in Modellen ist auch in der Unternehmensführung eine bewährte Technik, gerade in der Innovationsarbeit. Innovation im Sinne von Erneuerung stellt eine Grundvoraussetzung für den unternehmerischen Fortbestand und Erfolg dar. Das bestreitet kaum jemand. Dabei denken wir insbesondere an Wettbewerbsvorteile dank neuer Produkte oder Verfahren. Doch greift das im immer schnelleren Wettlauf um Produktvorteile nicht zu kurz? Bietet das Denken in Geschäftsmodellen neue, interessante Differenzierungsmöglichkeiten? Was bedeutet Geschäftsmodell-Innovation und wie kann diese erarbeitet werden?

Weit genug gehen, um im Markt zu bestehen

Das heute sehr dynamische Wettbewerbsumfeld fordert enorm. Wer stehen bleibt, wird gnadenlos überrollt. Innovation und Weiterentwicklung stehen mehr denn je im Fokus einer nachhaltigen Unternehmensführung. Wer das nicht tut, verlässt sich darauf, dass Erfolgsfaktoren der Vergangenheit auch in Zukunft Bestand haben. Dies ist heute zweifellos eine wenig weitsichtige Grundhaltung.

Das Innovationsmanagement befasst sich mit der systematischen Planung, Steuerung und Kontrolle von technischen und/oder organisatorischen Neuerungen im Unternehmen. Sinngemäß konzentriert sich Innovation traditionell vor allem auf Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse. Ganz klar: Neue und innovative Angebote, welche sich eindeutig von jenen der Wettbewerber abheben, erlauben eine entsprechende Preisgestaltung und legen den

Grundstein für wirtschaftlichen Erfolg. Die Prozessinnovation ergänzt das, indem die Leistungserstellung kostengünstiger oder in besserer Qualität erfolgt. Im Idealfall können damit zumindest aus kurzfristiger Perspektive Wettbewerbsvorteile begründet werden. Doch wie lange hält ein solcher Vorsprung? Leistungen, die heute noch differenzieren, können morgen schon ausgetauscht werden. Schmilzt die Differenzierung zum Wettbewerb,



folgt meist der Kampf um Kunden über den Preis.

Gerade in «reifen» Märkten können Margen dann oft auch kostenseitig nicht mehr über optimierte Prozesse und tiefere Herstellkosten gehalten werden. In der Praxis ist daher deutlich erkennbar, dass langfristiger Unternehmenserfolg und nachhaltige Wettbewerbsvorteile klar über die Innovation in Produkten und Prozessen hinausgehen. Das Geschäftsmodell als Ganzes rückt damit in den Fokus.

Die Logik, wie ein Unternehmen Geld verdienen will

Ein Geschäftsmodell beschreibt, wie ein Unternehmen Wert generiert, diesen zum Kunden transportiert und dabei einen Überschuss aus Einnahmen und Ausgaben erwirtschaftet. Im Kern kann ein Geschäftsmodell zielführend mit vier Bausteinen dargestellt werden.

Im Zentrum steht das Leistungsangebot des Unternehmens, sprich die eigentlichen Produkte und Leistungen und der damit verbundene Nutzen. Dieses Leistungsangebot muss vom Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette zunächst erbracht, und dann an die Kunden weitergegeben werden. Aus der Wertschöpfungskette und Kundendimension können Kosten und Einnahmen abgeleitet werden, welche in Kombination das Ertragsmodell, das vierte Element des Geschäftsmodells, begründen. Der Schlüssel eines erfolgreichen Modells liegt dabei erst im Mix der einzelnen Elemente. Nur wenn diese sinnvoll zusammenspielen, resultiert ein Einnahmenüberschuss nach Abzug der Ausgaben – sprich es wird Geld verdient. Die Geschäftsmodell-Innovation setzt nun einerseits an den einzelnen Elementen, aber gerade auch an deren Zusammenspiel

an: Ein Unternehmen wird durch neue Ausprägungen oder Kombinationen der Elemente Leistungsangebot, Wertschöpfungskette, Kundendimension und Ertragsmodell verändert, und so am Markt neu ausgerichtet.

Alternativen entwickeln und den richtigen Mix finden

Die Grundlage bildet zunächst ein Konsens darüber, wie das heutige Modell denn genau funktioniert. Dieser Schritt scheint einfach und noch wenig innovativ. Erfahrungsgemäss zeigt sich aber, dass innerhalb eines Unternehmens doch ganz unterschiedliche Auffassungen bestehen können.

Im zweiten Schritt erfolgt eine kritische Einschätzung und Beurteilung des heutigen Geschäftsmodells. Diese kann beispielsweise anhand bewährter Schlüsselfragen erfolgen. Ein Gesamturteil zeigt auf, wie

zufriedenstellend ein Modell funktioniert, und ob dieses daher eher in kleinen Schritten optimiert oder doch etwas radikaler innoviert werden sollte.

Drittens – und hier liegt die eigentliche Kunst in der Geschäftsmodell-Innovation – müssen konkrete Ansätze für Veränderungen erarbeitet werden. Verschiedene Techniken bieten Hilfestellung: So kann z.B. ein Geschäftsmodell gedanklich in verschiedene Extreme «gedehnt» werden. Wie würde das Modell aussehen, wenn radikal auf laufend neu entwickelte Produkte und Dienstleistungen gesetzt würde? Der Fokus liegt in diesem Beispiel auf dem Element des Leistungsangebots. Wie müssten die anderen Elemente in der Konsequenz angepasst werden? Wie wirkt sich das auf die Einnahmen und Ausgaben aus? Wie verändert sich das Modell, wenn als Ausgangspunkt auf radikal minimierte Kosten gesetzt wird? Oder auf eine besonders intensive Kundenbeziehung?

Weitere Ansätze oder Inspirationen zur Innovation könnten zudem aus verwandten oder gerade auch aus komplett losgelösten Industrien abgeleitet werden. Interessant ist es zudem, entlang der Wertschöpfungskette auch ausserhalb des eigenen Hauses zu denken. Das kann dazu führen, dass marktseitige Rivalen in vorgelagerten Prozessen sogar als mögliche Kooperationspartner erkannt werden. Der Kreativität sind somit eigentlich keine Grenzen gesetzt.

In Szenarien denken, entscheiden und umsetzen

In der Folge gilt es, erarbeitete Ansätze zu sinnvollen und in sich konsistenten Alternativen und Szenarien zu verdichten. Diese können dann wiederum bewertet, eingeschätzt und vor allem laufend weiterentwickelt und

Beispielhafte Schlüsselfragen zur Einschätzung des Geschäftsmodells

- Wertschöpfungskette**
 - Sind die eigentlichen Kernprozesse für Wettbewerber schwer zu kopieren?
 - Können die Kernprozesse kosteneffizient erbracht werden?
 - Werden Partner (z.B. Outsourcing) angemessen und zielführend einbezogen?
- Leistungsangebot**
 - Reduziert das Leistungsangebot Kosten, Zeiteinsatz oder Risiken beim Kunden?
 - Sind Produkte und Dienstleistungen aufeinander abgestimmt, gibt es Synergien?
 - Ist eine hohe Kundenzufriedenheit feststellbar? Gibt es Beschwerden?
- Kundendimension**
 - Können laufend Neukunden akquiriert werden? Wächst der Kundenstamm?
 - Sind die Vertriebskanäle zielführend auf die Kundensegmente abgestimmt?
 - Werden Kunden z.B. durch eine starke Marke oder hohe Wechselkosten gebunden?
- Ertragsmodell**
 - Können wiederkehrende Einnahmen und Wiederholungskäufe generiert werden?
 - Können Sie in der Leistungserstellung von Grössenvorteilen profitieren?
 - Decken die Einnahmen die Vollkosten, und verbleibt ein angemessener Gewinn?

verfeinert werden, bis der richtige Zeitpunkt für die Transformation und eigentliche Umsetzung gekommen ist. Eine Anpassung des Geschäftsmodells erfolgt in der Praxis häufig eher iterativ und in Teilschritten als radikal. Kurzfristig wird in vielen Einzelschritten optimiert, langfristig resultiert aber doch ein grundsätzlich modifiziertes Modell.

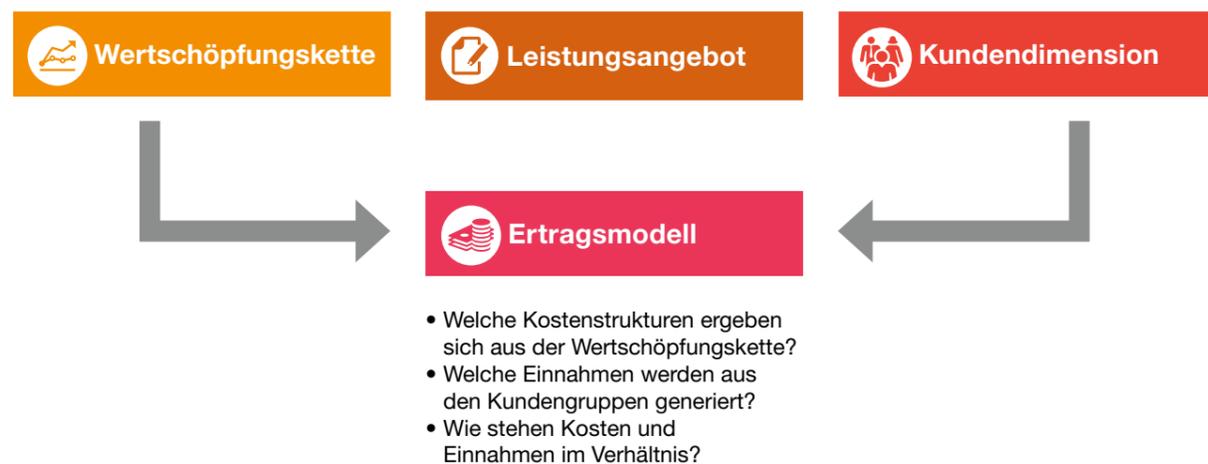
Frischzellenkur als Chance
Mittelständler und KMU sind von Veränderungen und Herausforderungen am Markt oft besonders betroffen. Dies, weil Grössenvorteile fehlen und sie daher besonders auf Differenzierung setzen müssen. Aufgrund eingeschränkter Risikofähigkeit (wegen fehlender Grösse) können strategische Fehlentscheide

zudem rasch die Existenz des Unternehmens bedrohen.

Allerdings stellt Grösse in der Physik auch Masse dar, und Masse ist bekanntlich träge. Folglich stehen dem vermeintlichen Grössennachteil Agilität und Flexibilität als entscheidende Vorteile gegenüber. Aufgrund ihrer oftmals schlanken Strukturen verfügen Mittelständler und KMU über ausgezeichnete Voraussetzungen bezüglich Wandelfähigkeit und Tempo. Dies wiederum sind entscheidende Vorteile, um sich das Potenzial aus Geschäftsmodell-Innovationen auch tatsächlich und gezielt zu erschliessen.

Kernelemente eines Geschäftsmodells

- Welche Kernprozesse tragen zur Leistungserstellung bei?
- Welche Schlüsselressourcen sind für das Wertangebot erforderlich?
- Welches sind die wichtigsten Lieferanten und Kooperationspartner?
- Welcher Wert und Nutzen wird dem Kunden vermittelt?
- Welche Kundenbedürfnisse werden erfüllt?
- Welche Produkte und Dienstleistungen werden angeboten?
- Welches sind die wichtigsten Kundengruppen?
- Über welche Kanäle werden die Kundengruppen erreicht?
- Wie werden Kundenbeziehungen gepflegt?



- Welche Kostenstrukturen ergeben sich aus der Wertschöpfungskette?
- Welche Einnahmen werden aus den Kundengruppen generiert?
- Wie stehen Kosten und Einnahmen im Verhältnis?



Wachstum als Liquiditätsfalle?

In Zeiten des rasanten wirtschaftlichen Wandels ist es für Unternehmen entscheidend, über ausreichend Liquidität zu verfügen. Die Praxis zeigt: Das Denken in steigenden Umsätzen dominiert, Risiken des Wachstums werden unterschätzt – gerade im Bereich der Liquidität. Eine angemessene Liquiditäts- und Finanzplanung machen sich bezahlt.

«Cash is king!» klingt zwar abgedroschen, trifft aber gerade in Phasen tiefgreifender wirtschaftlicher Veränderungen zu. Letztere bieten strategische Chancen – um sie zu nutzen, braucht es Liquidität und andere Finanzmittel. Wachstum, Investitionen oder Akquisitionen beispielsweise sind zeitgerecht zu finanzieren. Die Betrachtung der Liquiditäts- und Finanzplanung in den Unternehmen fällt allerdings ernüchternd aus, wie die Studie «Corporate Performance Management – wie effektiv ist Ihre Unternehmenssteuerung?» von PwC festhält:

«In Zeiten der deutlich verschlechterten externen Finanzierungsmöglichkeiten gewinnt Liquiditätsplanung an Brisanz. Unternehmen müssen diese Liquidität über ihre Innenfinanzierungsfähigkeit selbst erwirtschaften, absichern, steuern und Engpässe frühzeitig erkennen. Daher ist es bemerkenswert, dass das Thema Cashflow-Analysen und integrierte Cashflow-Planung noch immer zum Teil unterschätzt wird. 22% unserer Studienteilnehmer führen keine regelmäßigen Cashflow-Analysen durch

und haben damit keine rasch ersichtliche Transparenz über ihre Zahlungsströme und deren Entwicklung.»

Warum diese Nachlässigkeit? Die Gründe sind genauso vielfältig wie die Mittel für eine bessere Liquiditäts- und Finanzplanung. Entscheidend ist ein Ansatz, der den unternehmerischen Herausforderungen gerecht wird und trotzdem pragmatisch bleibt.

Umsatzdenken vor Finanzmanagement

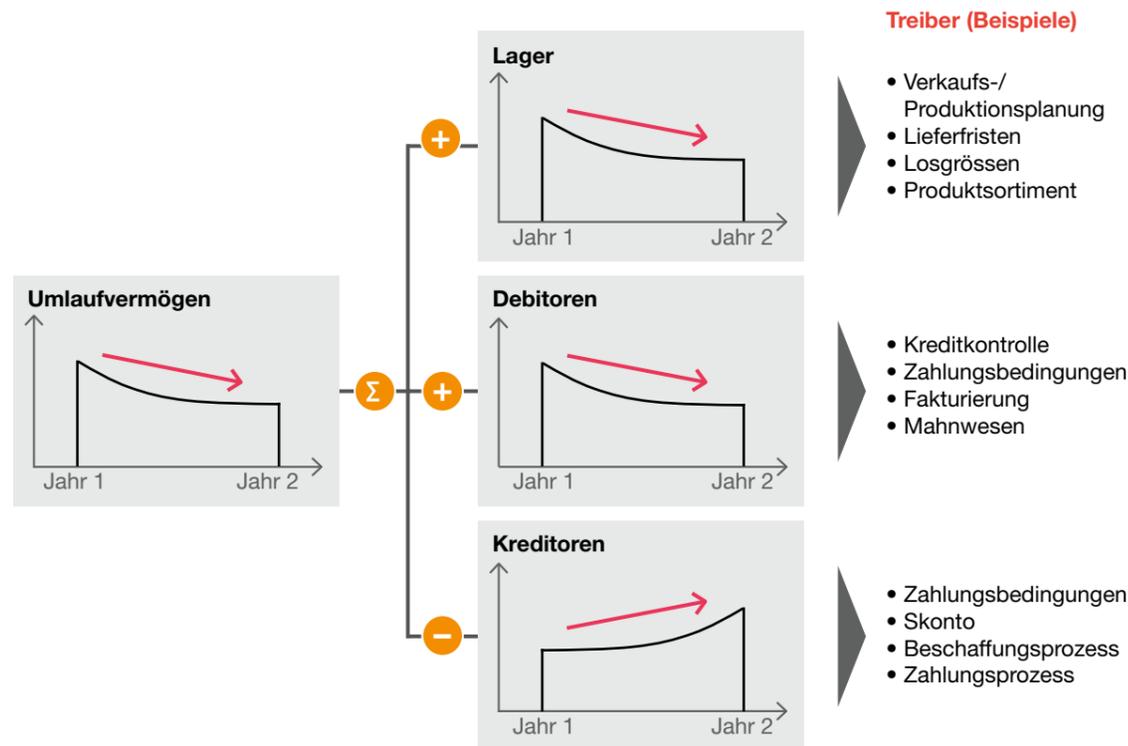
Bei rasch wachsenden Umsätzen, die erhebliche Geld- und Zahlungsströme auslösen, wird die Problematik besonders deutlich. Der Markterfolg führt zunächst zu einem höheren Auftragsvorrat. Um die Kunden zufriedenzustellen, wird die Produktion hochgefahren. Dafür muss das Unternehmen zusätzliche Material-, Personal- und Betriebskosten vorfinanzieren. Entsprechend erhöhen die Kundenbestellungen vor der Lieferung zunächst die eigenen Vorräte und danach die Debitoren. Erst bei der effektiven Zahlung können Kundenumsätze als Cash vereinnahmt werden. Zudem darf das Unternehmen

die Investitionsseite nicht vernachlässigen, muss es doch seine Produktionsmittel und -anlagen seinem Wachstum entsprechend laufend angleichen. Die erwähnten Positionen erfordern also ausreichend Liquidität zum richtigen Zeitpunkt. Voraussetzung dafür ist eine angemessene Planung. Dabei stellt die Liquiditätsplanung die kurzfristige Sicht dar, die in der Regel rollend 13 Wochen oder mindestens ein Quartal vorausschauend. Ergänzend dazu blickt die Finanzplanung drei bis zehn Jahre nach vorn, meistens in Jahresintervallen. Dieser Planungshorizont hängt wesentlich vom Investitionszyklus ab: Liegt die Nutzungsdauer von Anlagen beispielsweise über zehn Jahren, so wird der Planungshorizont entsprechend weiter gesteckt.

Erfolgsrechnung dominiert
In vielen Unternehmen ist ein Cash-Verständnis vorhanden, allerdings kommt dieses in der Umsetzung oft zu kurz. Die Erfolgsrechnung und damit die Kosten- und Ertragswirksamkeit stehen im Fokus. In der Praxis kann das so ablaufen: Der Einkaufschef beschafft grosse Mengen kostengünstig, sorgt dafür aber für ein überdimensioniertes Rohmateriallager, welches Liquidität bindet. Der Produktionschef verschärft das in gutem Glauben, indem er mit hohen Produktionsmengen nach Kostenwirksamkeit strebt. Auch das sorgt für hohe Lagerkosten. Und der Verkaufschef wiederum verspricht seinen Kunden eine schnelle Lieferung der gewünschten Ware. Natürlich ist auch das nur mit einem hohen Lagerbestand möglich.

Königsdisziplin Working Capital Management
Tiefere Bestände bei Forderungen, angefangenen Arbeiten und Vorräten sind die primären Ziele eines durchdachten Working Capital Management. Die Liquiditätsplanung gilt hier als Hauptinstrument. Die Projektion sollte indessen nicht «top down», sondern «bottom up» erfolgen – im Gegensatz zur Budgetierung. Entsprechend stehen die Schlüsselparameter Cash-Eingänge (Zahlungen von Kunden) und Cash-Abgänge (Zahlungen an Lieferanten, Personal usw.) im Vordergrund. Allerdings geht es nicht nur um das Resultat, sondern auch um den Weg dahin: Eine sorgfältige Liquiditätsprognose ermöglicht es, Abweichungen festzustellen. Danach kann das Unternehmen sein Umlaufvermögen und die

Möglichkeiten zur Freisetzung von gebundenem Kapital – illustrativ



Szenarioplanung zur Entwicklung von Notfallplänen

Stresspunkte festlegen	Treiber identifizieren	Szenarien entwickeln	Finanzmodelle erstellen	Notfallpläne erarbeiten
Beispiele: <ul style="list-style-type: none"> • Liquidität • Investitionen • Eigenkapital • Einhaltung Finanz-Covenants • etc. 	Schlüsselindikatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Auftragseingang • Rohmaterialindex • etc. 	Mögliche Entwicklung: <ul style="list-style-type: none"> • Zunahme • Abnahme 	Liquiditätsplanung: Finanzplanung:	Aktionen: <ul style="list-style-type: none"> • Aufbau oder Aufgabe einer Produktlinie • Schliessung des Werks • etc. Entscheidungspunkte: <ul style="list-style-type: none"> • Index-Stand X im Dezember • etc.
	Schlüssel-Stakeholder: <ul style="list-style-type: none"> • Kunden • Kapitalgeber • Mitarbeitende • etc. 	Mögliche Ereignisse: <ul style="list-style-type: none"> • Konkurs Kunde • Verlust Schlüsselmitarbeitende • etc. 		

kurzfristige Finanzierung aktiv bewirtschaften und wertvolle Liquidität frei machen. Diese wiederum steht für Investitionen oder Amortisationen von Finanzschulden zur Verfügung.

Die Kunst der Cash-Bewirtschaftung
Working Capital Management ist eine anspruchsvolle Management-Aufgabe, die verschiedene Unternehmensbereiche betrifft. Die Kenntnis der Liquiditätsströme und -bindung ist elementar für das Verständnis des gesamten Unternehmens. Ein erster, schneller Erfolg resultiert in der Regel aus dem Abbau überfälliger Forderungen. Wird der Zahlungseingang beschleunigt, lässt sich das Liquiditätspolster relativ leicht verbessern. Auch mit dem Aushandeln günstiger Zahlungskonditionen für eigene Verbindlichkeiten ist eine Verbesserung des Umlaufvermögens möglich. Allerdings sind hier Vorsicht und ökonomischer Sachverstand gefragt. Moderne Instrumente zur Finanzierung von Lieferketten (etwa Supply Chain Finance) bringen insbesondere bei grösseren Unternehmen eine Win-Win-Situation für Produzenten und Lieferanten. Bei den

Vorräten stellen Produkte mit geringen Margen eine Herausforderung dar. Oft werden diese von guten Kunden zusätzlich zu Produkten mit hohen Margen gewünscht. Hier liessen sich beispielsweise Hürden für Mengen oder Märkte definieren. Oder das Unternehmen fertigt niedrigmarginale Produkte nur auf Bestellung an.

Szenarien schärfen den Weitblick
Gerade in veränderungsreichen Zeiten ist eine schlüssige Szenarioplanung für ein nachhaltiges Liquiditäts- und Finanzmanagement unverzichtbar. Nur so kann sich ein Unternehmen gezielt auf mögliche Herausforderungen vorbereiten. Ein Liquiditätsengpass etwa gehört unbedingt in die (quantitative) Szenarioplanung. Schlüsseltreiber wie Rohstoffpreise oder Branchenwachstum haben Einfluss auf die Liquidität. Es müssen jene Punkte eruiert werden, bei denen ein Abgleiten in einen die Existenz gefährdenden Bereich am wahrscheinlichsten ist – sogenannte Stresspunkte. Führt das Fehlen von ausreichender Liquidität zu einem solchen Ergebnis, stellt sich dann die Frage,

wie der prognostizierte Engpass überbrückt oder der Geldabfluss reduziert werden kann.

Schritt für Schritt zum Plan B
Um sich gegen mögliche Negativeentwicklungen zu wappnen, hilft ein schrittweises Vorgehen.

Finanzplanung untermauert Strategie und Investitionen
Mittel- und langfristig gilt es für das Unternehmen zwingend, auch seine Investitionen mit der Unternehmensfinanzierung in Einklang zu bringen. Die Unternehmensstrategie spielt dabei eine zentrale Rolle als Verbindungselement. Strategische Überlegungen gewinnen deutlich an Kraft, wenn sie auf einer schlüssigen Finanzplanung beruhen. Aus Erfahrung empfehlen wir, auch hier in Szenarien zu denken und diese finanziell abzubilden. Damit kann letztlich sichergestellt werden, dass die verabschiedete Strategie bei Eintritt der Planparameter auch effektiv zu einer mindestens risikogerechten Verzinsung des investierten Kapitals führt.



Führungs- Reporting: Lieber ungefähr richtig als haargenau falsch?

Ohne Einfachheit keine überzeugende Kommunikation: Gerade in der Unternehmensführung ist es eine zentrale Herausforderung, das Wesentliche zu erkennen und in einfache, führungsrelevante Botschaften zu verpacken. Doch was heisst führungsrelevant? Und wie können das Reporting und die betriebliche Kosten- und Leistungsrechnung (KORE) dazu beitragen?

Vor Details das strategische Gesamtbild verlieren Information kurz und bündig auf den Punkt bringen: genau diese Kunst hilft aus Führungssicht besonders. Es ist aber erstaunlich, was alles an «führungsrelevanten Daten» sowohl in Unternehmen wie öffentlichen Gefässen gesammelt und aufbereitet wird. Dabei kommen diese «Reports» vielfach zu wenig oder gar nicht auf den Punkt. Wären nicht gerade zusammenfassende Darstellungen zunächst entscheidend, um IST-Status und Entwicklungen sofort zu erkennen? Wie sieht es mit dem Bezug zur Strategie aus? Statt den Umsetzungsgrad von strategischen Projekten und Zielen an erste Stelle zu setzen, wird leider vielfach eine

Sammlung diverser «üblicher» Parameter und Listen aufbereitet. So kommt es beispielsweise, dass eine Sparten-Erfolgsrechnung den Leser über drei Seiten mit unzähligen Aufwands- und Ertragsarten absorbiert. Dies, statt zuerst aufzuzeigen, ob der erzielte Deckungsbeitrag den Erwartungen entspricht oder ob der Umsatz ausreicht, auch die kalkulatorischen Abschreibungen und Zinsen zu decken. Ein typisches Beispiel sind auch Kennzahlen wie die drei Liquiditätsgrade. Diese werden in der Praxis meist anhand einer Bilanz berechnet, die bereits zwei bis drei Monate alt ist. Können die so ermittelten Kennwerte tatsächlich die Frage beantworten, ob das Unternehmen in den nächsten

Monaten Löhne oder fällige Kreditraten bezahlen kann? Viel entscheidender wäre in diesem Fall das Bild aus der Liquiditäts- und Finanzplanung. Dass dabei eine rollende Erwartungsrechnung als Grundlage dienen muss, leuchtet ein. Entscheidend für das Management ist lediglich die Information, wie hoch eine Liquiditätslücke bzw. ein Cash-Überschuss sein könnte. So kann die Führung rasch erkennen, ob ein Finanzierungsproblem vorliegt – oder ob Geld für eine aufgeschobene Investition oder ausserplanmässige Amortisation eingesetzt werden könnte.

setzt genau hier an. Dabei gilt es, den effektiven Wertefluss soweit zu identifizieren und mit Werten zu unterlegen, dass eine im Wesentlichen korrekte Aussage möglich wird. Die Herausforderung liegt dabei in der Zuordnung, da in der Regel nur wenige Kosten direkt konkreten Erträgen zugeordnet werden können. Neben der bekannten Erfolgsrechnung ist dafür eine zweite Betrachtungsachse nötig: Die Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung. Die nachfolgende Darstellung zeigt schematisch auf, wie der Wertefluss dabei abläuft:

Kostensatz können die Stunden so von der leistenden Kostenstelle dem Produkt bzw. dem Kostenträger belastet werden. Existiert keine zweckmässige Leistungserfassung, kommen Umlagen oder Zuschlagssätze zur Anwendung. Diesen Verfahren fehlt allerdings häufig ein korrekter Bezug zur Verursachungsgerechtigkeit. Wesentliche, teils unbewusste Verzerrungen in der Reporting-Aussage sind dann nicht selten die Folge. So führt eine Anlastung im Verhältnis zum Umsatz dazu, dass umsatzstarke Produkte pauschal mit höheren

separate Abgrenzungskostenstellen eingebucht. Wird der betriebswirtschaftlich korrekte Wert dort dann gegengebucht, bleibt in der Abgrenzung die Differenz zwischen der «falschen» FIBU und der «richtigen» KORE als Abstimmbrücke zurück. Die (korrekte) KORE-Abschreibung wird dabei auf die Kostenstellen der entsprechenden Betriebsanlagen belastet. Zugunsten der Nachvollziehbarkeit ist es hierbei entscheidend, das KORE-System möglichst redundanzfrei und einfach zu konzipieren, nach dem Grundsatz: «So viel wie nötig, so wenig wie möglich».

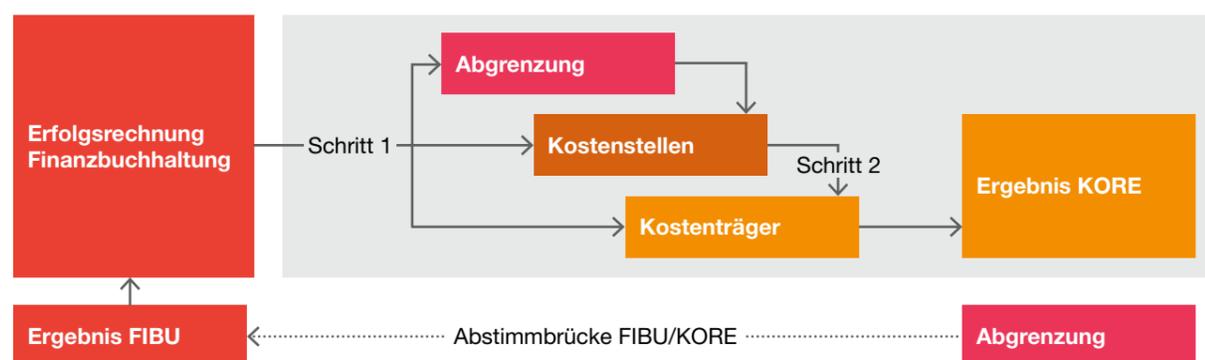
Definieren von auswertbaren Strukturen und Dimensionen. Nur so entstehen auswertbare Datenbanken. Soll z.B. die Rentabilität in Sichten wie Produktgruppe, Geographie, Branche etc. darstellbar sein, müssen die Kostenträger (und die dazu relevanten Systeme) vorgängig entsprechend aufgebaut werden. Dies führt wieder zur Frage: Was ist wirklich führungsrelevant und nötig auf dem Weg der Strategieumsetzung. Hierbei unterscheiden sich die Bedürfnisse unterschiedlicher Führungsstufen. Ist eine kostenstellenleitende Person z.B. verantwortlich für das Einhalten von Kostenblöcken bei gleichzeitig vorgegebener Auslastung von Personal/Maschinen, dürfen u.a. detaillierte Kostenaufstellungen, Fehlzeiten-Analysen oder kumulierte Stundenrapporte im Vordergrund stehen. Eine Spartenleitung (verantwortlich für eine Gruppe von Kostenstellen/-trägern) wird jedoch u.a. fragen, wo der Umsatz liegt und ob die zugehörigen Kosten netto zu einem verbesserten Deckungsbeitrag zugunsten des Gesamtunternehmens führen. Die nachfolgende Darstellung illustriert, wie der Bezug von Führungsinformation aus zunächst operativer Sicht (Einzel-Kostenstelle) auf verdichteter

Ebene zusehends mit strategischen Überlegungen auf Stufe Gesamtunternehmen zu verbinden ist.

Einfachheit setzt Verstehen von Komplexität voraus

Die Kunst für ein schlüssiges Reporting besteht letztlich darin, die wesentlichen strategischen und operativen Treiber im Markt sowie im eigenen Geschäftsmodell und Wertefluss vorgängig zu erkennen. Wesentlichkeit ist dabei wichtiger als Genauigkeit. Dazu ist ein tiefes, gemeinsames Verständnis der gesamten Führungscrew erforderlich. Das Herleiten eines Businessplans mit entsprechenden Massnahmen hat sich dazu in der Praxis sehr bewährt. Denn wie Albert Einstein treffend gesagt hat: «Nicht alles, was zählt, kann gezählt werden, und nicht alles, was gezählt werden kann, zählt.»

Wertefluss bei einer Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung



KORE: Wo verdiene ich Geld, wo verliere ich Geld?
Diese Frage erfordert es, zunächst den relevanten Erträgen möglichst verursachungsgerecht die entsprechenden Kosten gegenüberzustellen. Gerade Unternehmen in Krisensituationen verfügen dazu häufig über erstaunlich wenig Transparenz. Erschwerend kommt in solchen Fällen häufig dazu, dass wichtige Grundlagen für eine verlässliche Preiskalkulation fehlen. Was kostet die Herstellung von Produkt A? Wie teuer ist die Erbringung von Dienstleistung X für Kunde Y tatsächlich? Die Kosten- und Leistungsrechnung

In der Praxis wird bei der Kontierung der Aufwands- bzw. Ertragsart die Kostenstelle oder der Kostenträger mitkontiert (Schritt 1). Im Sinne einer zweiten Buchungsebene gilt das lückenlos für alle Erträge und Aufwände. Kostenstellen bezeichnen dabei interne Leistungseinheiten (z.B. Abteilungen oder wesentliche Maschinen), welche ihre Leistung für die Herstellung verschiedener Produkte und Dienste einsetzen. In Schritt 2 erfolgt nun die Kostenzuordnung. Für Personal und Maschinen kann das beispielsweise mit den aufgelaufenen Stunden als Bezugsgrösse erfolgen. Multipliziert mit einem

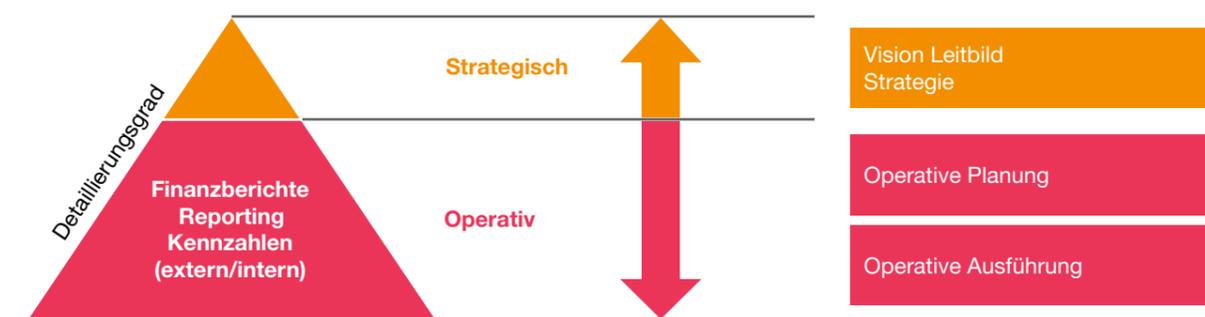
Kosten bestraft werden, obwohl sie diese nicht zwingend verursachen. Die Kalkulation ist in der Folge ebenfalls von Fehlern betroffen.

Reporting ausschliesslich auf bereinigter Wertbasis
Führungsinformation sollte ausschliesslich auf einer betriebswirtschaftlich richtigen und ehrlichen Wertgrundlage aufgebaut werden. Folglich sind Buchungen in der KORE zu bereinigen, die in der Finanzbuchhaltung (FIBU) z.B. aus steuerlichen Gründen bewusst verzerrt gebucht wurden. Dazu werden diese in der KORE in

Stufengerechtes Reporting auf Knopfdruck?

Trotz modernster IT-Systeme ist es selten möglich, stufengerechte Führungsinformationen auf Knopfdruck zu erzeugen. Moderne Software muss primär verschiedenste Transaktionen unterstützen: Bestellungen, Lieferantenrechnungen, Produktionsaufträge, Betriebsdaten, Kalkulationen, Kundenfakturierungen, Mahnwesen, Lohnläufe, Sozialversicherungen etc. Erst in einem weiteren Schritt erfolgt das Verdichten von gesammelten Daten. Entscheidend ist jedoch nicht primär das IT-System, sondern das konzeptionell durchdachte

Detaillierungsgrad von strategischer vs. operativer Führungsinformation



Innovation: Kritische Denkanstösse in einem Kurzinterview

Interview: Marcel Baumgartner

Braucht die öffentliche Hand Innovation? Falls ja, wie viel? Wie könnte Innovation aussehen und wie bekommen wir diese in die Amtsstuben? Ist vielleicht schon mehr Innovation vorhanden, als wir zunächst erkennen? Diesen Fragestellungen widmet sich das 3. Public-Forum von PwC. Im Gespräch erklärt Roland Schegg, Leiter Consulting Ostschweiz und Liechtenstein bei PwC, weshalb das Bild des «verstaubten Beamtenapparates» veraltet ist und dass entscheidende Entwicklungen oftmals im Verborgenen vollzogen werden.

Roland Schegg, das 3. Public-Forum steht unter dem Titel «Innovation zur Zukunftsgestaltung der öffentlichen Hand: Sauerstoff oder müssiges Schlagwort?». Wie lautet Ihre persönliche Antwort auf diese Fragestellung?

Innovation hat für mich viel mit Kreativität zu tun. Raum dafür gibt es nach meiner Erfahrung häufig wesentlich mehr, als auf den ersten Blick erkennbar ist. Dabei sollte nicht immer gleich der «grosse Wurf» im Vordergrund stehen.

«So wie unsere Amtstuben Staub ansetzen können, geschieht dies auch teils in der Privatwirtschaft. Ich sehe das in zahlreichen Sanierungsfällen.»

Sehr viel Innovation läuft gerade bei Mittelständlern oder KMU in zahlreichen, teils völlig unauffälligen Schritten ab. Gerade in der Ostschweiz ist das stete

Perfektionieren eine grosse Stärke. Sinngemäss gilt das nach meiner Beobachtung auch für den öffentlichen Bereich. Es hat auch dort immer wieder sehr engagierte Personen mit guten Ideen.

Wenn man den Begriff «Innovation» hört, denkt man nicht in erster Linie an die öffentliche Hand. Zu Unrecht?

Absolut. Denn sind wir ehrlich: So wie unsere Amtstuben Staub ansetzen können, geschieht dies auch teils in der Privatwirtschaft.

Ich sehe das in zahlreichen Sanierungsfällen, die ich schon begleitet habe. Der Unterschied ist allerdings, dass in der Privatwirtschaft leider bald einmal

Arbeitsplätze und Unternehmen als Ganzes bedroht sind. Diese Angst ist sicherlich ein nicht zu unterschätzender Treiber, der im öffentlichen Bereich eher fehlt.

Unternehmen können Innovationen innerhalb weniger Minuten umsetzen. Die Entscheidungswege sind kurz. Wie sieht es hier bei der öffentlichen Hand aus? Macht ein «Beamtenapparat» träge?

Ich bin unsicher, ob es in der Praxis in der Privatwirtschaft wirklich jeweils «innerhalb weniger Minuten» zum Entscheid kommt, selbst bei Dringlichkeit. Denn wenn Unsicherheit besteht, warten auch Unternehmensleitungen gerne mal zu. Das ist menschlich und im Nachhinein manchmal sogar weise, sofern es nicht zu einer Blockade führt. Besteht jedoch die Bereitschaft in Unternehmen zum Entscheiden, kann es in der Tat zügig an die Umsetzung gehen. Bei der öffentlichen Hand gilt das eigentlich sinngemäss auch, wobei zusätzlich die anwendbaren Rechtsgrundlagen sowie der

politische Entscheidungsprozess zu beachten sind. Da zahlt unser demokratisches System sicher einen Preis bezüglich Geschwindigkeit. Schädlich wird dies insbesondere, wenn unausgewogene Teilinteressen anstelle des Gesamtwohls in den Vordergrund rücken. Das aber gilt auch in der Unternehmensführung.

Wie kann man einen fruchtbaren Boden für Innovationen bieten? Liegt es nur an der Führung – oder kann jeder Mitarbeitende einen Beitrag leisten?

Viel Innovation kommt nach meiner Beobachtung gerade in unserer Region von der Basis, also von den Mitarbeitenden. Dies erscheint logisch, da gerade die Angestellten nahe bei Prozessen, Kunden oder Bürgern sind. Es ist aber klar eine zentrale Führungsaufgabe, für Innovation selber offen zu sein und diese stetig zu fördern, aber auch zu fordern. Existiert hierzu eine gewinnende, wertschätzende Kultur, so dürfte ein weites Feld für Innovation geöffnet sein.

Amtsstuben gelten als verstaubt. Kein wirklich guter Nährboden für Innovationen. Ist dieses Bild veraltet?

Dieses Bild ist pauschal und undifferenziert. Klar, verstaubte Amtsstuben sind nicht ausgestorben. Der Spruch aus der Wirtschaft, «Der Fachidiot schlägt den Kunden tot», gilt letztlich auch in Verwaltungen. Gerade Personen, die unsicher sind, suchen Sicherheit in Vorschriften, Regulatorien oder in den Tiefen der Technik. Bürgerseitig – beziehungsweise kundenseitig – kommt dann vor allem an, was verboten ist oder nicht geht. Diese Unsicherheit ist stark kostentreibend und führt im Ergebnis zu einer wachsenden Regulierung.



Interview mit Roland Schegg

Kreativ wäre gerade das Gegenteil, nämlich herauszufinden, was allenfalls wie möglich und machbar ist. Dies führt zurück zur «kleinen» Innovation, die nur beschränkt für Aussenstehende sichtbar, aber doch wichtig ist. Folglich muss die Führung beim Thema Innovation klar eine bewusste Rolle einnehmen. Ein Image lässt sich allerdings nur über längere Zeit und in

Erfolgsmodell Schweiz mit neuen Impulsen versehen, damit unser Lebensraum seine Qualität und Vielfalt behalten kann.

Und wie kann PwC aktiv Einfluss in den Innovationsprozess nehmen?

Zentral ist zunächst zu erkennen, dass Führung letztlich nicht an Dritte delegierbar ist. Unsere

«Viel Innovation kommt gerade in unserer Region von der Basis, also von den Mitarbeitenden, die nahe bei Prozessen, Kunden oder Bürgern sind.»

vielen Teilschritten korrigieren. Hierzu sind Ausdauer, Fokus und Bewusstsein nötig.

Welche konkreten Ziele verfolgen Sie mit dem Forum?

Das Public-Forum will zu aktuellen Themen Denkanstösse aus unterschiedlichen, nicht verwaltungstypischen Blickwinkeln entwickeln. Wie in der Wirtschaft genügt es nicht mehr, den Erfolg von gestern und heute zu verwalten. Vielmehr müssen wir auch das

Rolle ist es vielfach, mit einem externen Blickwinkel Ideen zu entwickeln oder Denkanstösse auf der Basis unserer breiten Erfahrung einzubringen.

Zudem übernehmen wir häufig eine Moderationsrolle, da wir Gespräche mit Mitarbeitenden äusserst vertraulich behandeln. So können Dinge recht frei und in kreativer Sicht besprochen werden – ohne Druck aus der eigenen Organisation, in der die Mitarbeitenden eingebettet sind.



Corporate Governance in KMU: Vorsicht Tunnelblick!

«Wenn alle das Gleiche denken, denkt keiner viel», sagte Walter Lippmann, amerikanischer Publizist (1889–1974). So werden in gleichdenkenden Gremien Entscheidungen angenehm einfach. Doch ist Meinungsgleichheit über längere Zeit für eine moderne Unternehmensführung zielführend? Werden dabei Handlungsoptionen noch ganzheitlich und kritisch diskutiert?

Die Komplexität steigt – unaufhaltsam

Was gestern noch richtig war, ist heute bereits überholt. Entscheidungen werden zusehends multidimensional, es gibt meistens zwei oder mehr unvollkommene Lösungen. Die Entscheidungsfindung wird nicht nur in multinationalen Unternehmen anspruchsvoller, sondern gerade auch in KMU. Denn die internationale Verflechtung beeinflusst die regionalen Nachfragemuster mittlerweile sehr direkt.

Querdenken und Konfliktbereitschaft

Soll das Unternehmen nach links, rechts oder geradeaus gehen? Eine Kultur der Offenheit, des

Querdenkens und eine gewisse Konfliktbereitschaft sind gefragt. Angemessenes Wissen wird von Führungskräften erwartet. Dennoch lohnt es sich, den frühzeitigen, verantwortungsvollen Einsatz externer Experten zu prüfen. Die Entscheidungen muss die Führung in der Folge konsequent durchsetzen. Die Griechen nannten Governance «kybernan», also «das Steuerruder führen». In der Seefahrt hatte schon damals der Kapitän die Hauptverantwortung für das Schiff. Auf modernen Schiffen steht er trotzdem nicht allein auf der Brücke: Er führt gemeinsam mit einer ausgesuchten Führungscrew. Selbst das Steuerruder liegt nur

selten direkt in seinen Händen. Dieses Bild veranschaulicht treffend die Notwendigkeit einer umsichtigen und integrierten Entscheidungsfindung. Dabei gilt es, die Bedürfnisse aller Anspruchsgruppen mit den langfristigen Aktionärsinteressen in Einklang zu bringen.

Geht es dem Unternehmen gut, gilt dies langfristig und gemeinsam auch für die Aktionäre, die Mitarbeitenden und die anderen Involvierten. Gute Corporate Governance orientiert sich folglich an Prinzipien wie Verantwortungsbewusstsein, Offenheit und Transparenz von Strukturen und Prozessen, Rechenschaftspflicht

«Wenn alle das Gleiche denken, denkt keiner viel.»

Walter Lippmann (1889–1974)

und Fairness. Eigentlich ethische Grundsätze, die sich in der Führung von selbst verstehen. Oder?

Vom Management zur langfristigen Wertschöpfung

Bei der Corporate Governance geht es um nachhaltige Unternehmensführung und Kontrolle, im Gegensatz zur operativen Umsetzung von Entscheidungen durch das Management. Gute Corporate Governance entsteht in einem ausgewogenen Führungsteam, das sich gegenseitig fordert und Meinungen offen hinterfragt. In KMU ist der Aktionär, Verwaltungsratspräsident und Geschäftsführer oft ein und dieselbe Person. Hier ist es besonders wichtig, dass die Interessen der weiteren Anspruchsgruppen zum Tragen kommen, dass die Führung gezielt überwacht und Transparenz angestrebt wird und dass

Risiken richtig eingeschätzt werden. Dieses umfassende Aufgabenpaket sollte sich nicht eine Person alleine aufladen.

Adieu Patron?

Auf keinen Fall. Es ist immer eine Frage der Dominanz: Starke Hierarchien und mächtige Patrons bergen das Risiko des «Tunnelblicks». Tritt die Chefin oder der Chef autoritär auf, äussert sich nach einer gewissen Zeit niemand mehr offen – es entsteht eine einseitige Sichtweise. Entscheidend ist also der Grundsatz: «Zuerst verstehen, dann verstanden werden.» Ebenfalls zentral sind die Qualität der vorgelagerten Analysen und Beurteilungen

sowie die nachgelagerte Kontrolle. Auf einer solchen Basis kann ein Führungsteam breit abgestützte, solide Beschlüsse fassen, ohne die Hierarchien zu durchbrechen oder die Autorität des Patrons zu untergraben.

Transparenz als oberstes Gebot

Moderne Corporate Governance orientiert sich am Nutzen für die Eigentümer – nicht mit dem umstrittenen, kurzfristigen Shareholder-Value-Denken zu verwechseln. Es geht eigentlich um eine Transparenz, die den Aktionär, den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung auf die gleiche Informationsebene bringt. Das Thema Corporate Governance wird in verschiedenen Werken geregelt. Den gesetzlichen Rahmen bildet das Obligationenrecht mit Artikel 716a OR. Dieser regelt die unübertragbaren Aufgaben des Verwaltungsrats. Zentral sind hier

vor allem zwei: die «Oberleitung der Gesellschaft und die Erteilung der nötigen Weisungen» und die «Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen, namentlich im Hinblick auf die Befolgung der Gesetze, Statuten, Reglemente und Weisungen». Für Publikums-gesellschaften sind zudem die Richtlinien von economiesuisse relevant, die im «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» (SCBP) formuliert wurden. Schenkt eine Führung diesen Vorgaben nicht genügend Beachtung, können ihr aufgrund von Sorgfaltspflichtverletzungen Haftungsrisiken gegenüber den Anspruchsgruppen drohen – auch in KMU.

Gegen Haftungsrisiken gerüstet

Ergreift ein Unternehmen rechtzeitig entsprechende Massnahmen und Vorkehrungen, kann es Haftungsfälle von Verwaltungsräten und der Geschäftsleitung, Imageschäden oder Doppelspurigkeiten vermeiden. Diese Instrumente sind als Handwerkszeug einer nachhaltigen Unternehmensführung zu verstehen und dienen der Standortbestimmung, Kursplanung sowie der Kontrolle von Geschwindigkeit und Richtung. Dazu gehören unter anderem:

- Zusammensetzung des Verwaltungsrats und der Geschäftsführung: Grösse, Expertise, Rollenverteilung usw.
- Art der Verteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten – Beiziehen von externem Wissen oder Prozessmoderation, wo nötig und zweckmässig
- Kultur der Offenheit, Konfliktfähigkeit, Fairness in der Entscheidungsfindung und Führung
- Stufengerechte Transparenz und Kommunikation nach innen und aussen
- Kontrolle der Führung und Leistungsmessung, nachhaltige Anreize für die Führung

- Einhalten von Gesetzen, Richtlinien und Regelwerken, angemessenes Risikomanagement
- Dokumentation der Führung (Organisationsreglement, Statuten, Protokolle usw.)

Schlüsselinstrument Businessplan

Ein klarer, aktuell gehaltener Businessplan deckt eine ganze Reihe der oben erwähnten Aspekte ab und fasst sie in einem Dokument zusammen. Die oben abgebildete Struktur hat sich in der Praxis gerade auch bei KMU bewährt. Der Nutzen eines Businessplans ist zu Beginn nicht das Dokument selbst, sondern der Dialog und das in der Praxis häufige Hin und Her, bis er erstellt ist.

Eine starke, richtig verstandene Corporate Governance stellt sicher, dass der Businessplan schlüssig, ganzheitlich und ausgewogen ist. Denn umfassende, offene Diskussionen werden im Businessplan dokumentiert und entwickeln diesen laufend weiter. In diesem Sinn bietet der Businessplan der Unternehmensführung eines KMU ein wertvolles Instrument für eine moderne, praxisnahe Corporate Governance.

Aufbau eines Businessplans





Transformation: KMU mit klarem Wettbewerbsvorteil

Flexibilität und persönliches
Engagement vor Grösse?

Die zunehmende internationale Verflechtung und hohe Dynamik in den Märkten beeinflussen die regionalen Nachfragemuster mittlerweile sehr direkt – auch in KMU. Wer sich dabei nicht klar differenziert, läuft Gefahr, vom Wettbewerb verdrängt zu werden. Doch wie sieht das richtige Geschäftsmodell aus? Kostenführerschaft oder Differenzierung über innovative Kundenlösungen und Flexibilität? Wo liegt der richtige Fokus? Wie die Strategie auch lautet: Die Umsetzung verlangt meist eine Transformation vom IST in das angestrebte SOLL.

Grössennachteile mit Wandel-fähigkeit kompensieren
Ressourcen und Risiko-fähigkeit mittlerer und kleinerer Unternehmen sind häufig eingeschränkt. Zudem führen tiefere Volumina zu Kostennachteilen gegenüber grossen Unternehmen. Dafür sind KMU beweglich und persönlich. Fokus, Komplexitätsreduktion und Kooperation sind Schlüssel, um Grössennachteile auszugleichen. Bleibt ein KMU flexibel und persönlich, hat es wenig zu befürchten, sofern es sich veränderten externen oder internen Faktoren laufend offen und bewusst stellt.

Mit bewusster Transformation erfolgreich Veränderungen begegnen
«Nichts in der Geschichte des Lebens ist beständiger als der Wandel», so der britische Naturforscher Charles Darwin (1809–1882). Mit «Survival of the Fittest» wurde seine Evolutionstheorie zusammengefasst, welche das Überleben der bestangepassten Individuen umschreibt. Das Prinzip gilt auch in der Unternehmensführung. Transformation als Prozessansatz für durchdachte Unternehmensentwicklung zielt dabei nicht auf kurzfristige Kosteneffekte ab, die rasch wieder verpuffen. Vielmehr soll ein durchdachter Weg beschritten werden, um vom IST in das angestrebte SOLL zu gelangen.

Die auslösenden Veränderungen können dabei in unterschiedlichsten Ausprägungen und Kombinationen auftreten:

- Wettbewerb bietet gleiche Qualität wesentlich günstiger an
- Wechselkursentwicklung oder neue Vorschriften verteuern unser Marktangebot
- neue Technologie der Mitbewerber bedroht unsere Stammprodukte
- Schlüsselmitarbeitende verlassen unser

Unternehmen (oder jene des Hauptwettbewerbers), Ersatz ist kaum zu finden

- Nachfolge des Unternehmers ist zu lösen (altersbedingt oder plötzlich)
- neue Qualitätsvorschriften bei Kunden zwingen uns neue Abläufe und Systeme auf
- Abgang eines Schlüsselkunden, Qualitätsprobleme oder ausbleibendes Wachstum mit der neuen Produktlinie lassen unseren Umsatz hinter den Erwartungen und führen zu einer mangelnden Anlagenauslastung
- Wirtschaftskonjunktur kühlt weiter ab aufgrund der Euro-Krise usw.

Veränderung als Chance nutzen
Wer sich nicht rechtzeitig auf veränderte Faktoren einstellt, riskiert über kurz oder lang den Untergang. Dabei ist natürlich abzuwägen, auf welche Veränderungen wie reagiert werden soll. Kurzatmiger Aktivismus oder Trendhopping führen mittel- und langfristig selten ans Ziel. Vielmehr gilt es, strukturiert zu analysieren und eine durchdachte Lösung zu erarbeiten.

Langfristig Überleben heisst besser oder anders sein als der Wettbewerb
Die Unternehmensstrategie umschreibt dabei die langfristige Taktik, um den Fortbestand des Unternehmens zu sichern. Sie muss sinngemäss den Kapitän mit seiner Crew stets befähigen, den Kurs auf Zielerreichung zu halten – ob das Wetter und der Wellengang nun stürmisch sind oder ob sich auf dem Schiff (Unternehmung) Pannen ereignen oder nicht. Dabei kann auf hoher See der Wind plötzlich drehen und die Wetterlage sich stark verändern. Auf die veränderte Situation muss rasch reagiert werden. Angemessene Vorbereitung und Ausrüstung sowie eine trainierte Crew – die aktiv

mitdenkt und sich mit Leidenschaft einsetzt für die gemeinsame Sache – diese Faktoren lassen rasches und richtiges Reagieren zu.

Wandel mit strukturierter Transformation angehen
Dass Wandel und Veränderung häufig in kleinen, unscheinbaren Schritten erfolgt, versteht sich. Gerade engagierte Mitarbeitende sind von sich aus bestrebt, im Team Verbesserungen zu diskutieren und anzutreiben. Und sei dies beispielsweise beim zufälligen Zusammentreffen bei der Kaffeemaschine, bei dem Gespräch über den Einsatz oder Betrieb des neuen Fräsceners entsteht. Dies zeigt rasch, wie ausgereift eine Crew mit Wandel umgeht. Um Wandel im Rahmen der übergeordneten Unternehmensführung anzugehen – beispielsweise aufgrund von bestimmten Auslösern wie aktuell der Frankenstärke –, empfiehlt sich ein strukturierter Ansatz.

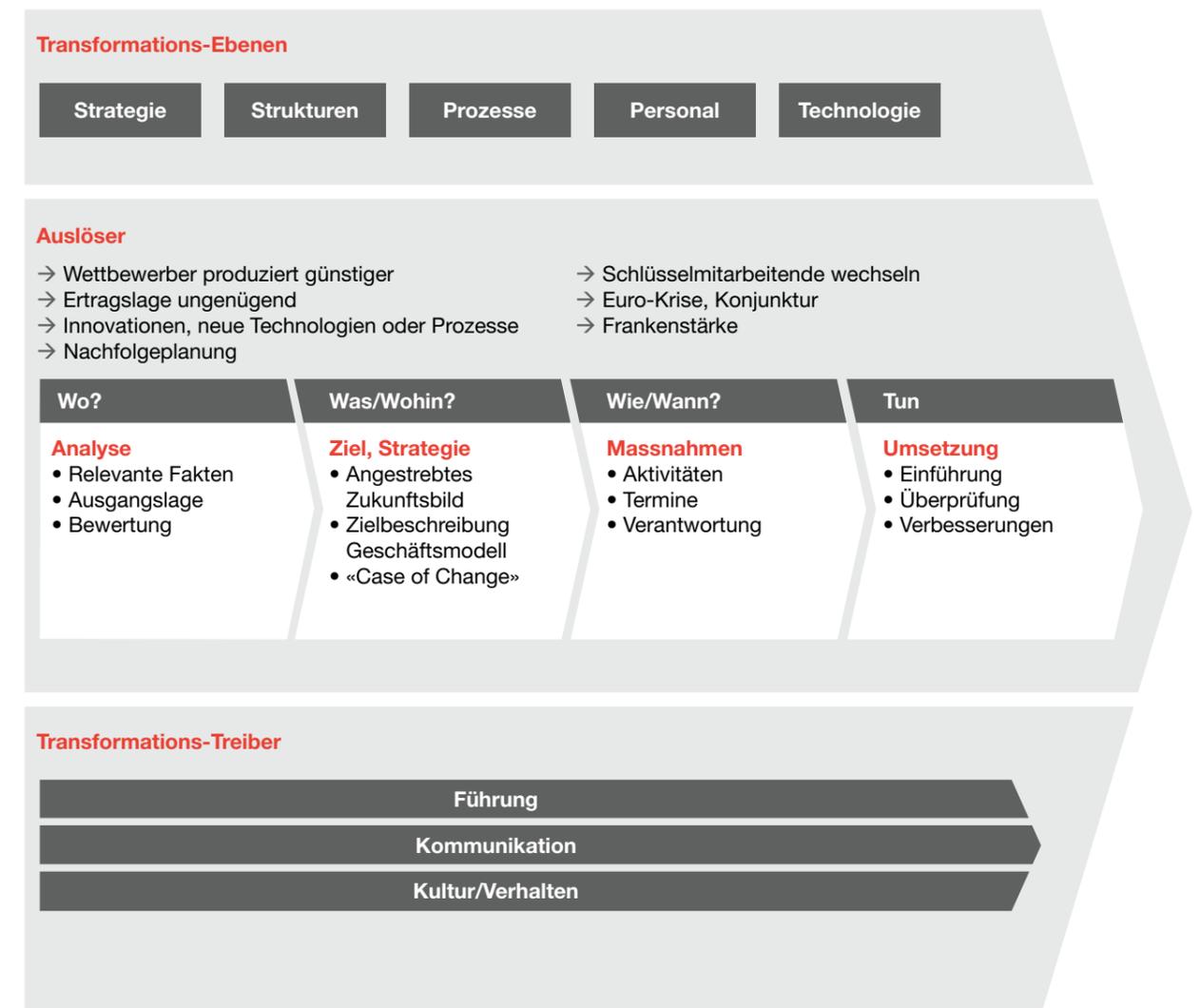
Weitermachen wie bisher?
Schon immer haben gute Unternehmer und Manager ihr Geschäftsmodell auf den Prüfstand gestellt. Heute aber bieten beispielsweise Informationstechnologie und Globalisierung andere Möglichkeiten der Geschäftsmodell-Gestaltung, als dies vor 20 oder 30 Jahren der Fall war – sei es im eigenen Unternehmen, bei den Wettbewerbern oder unseren Kunden. Zudem beschleunigt die rasante Entwicklung der Märkte, der Technologie und der Regulierung den Rhythmus der strategischen Veränderungen. Die Alternative zur Transformation lautet: Weitermachen wie bisher. Die Frage ist nur, wie lange das Unternehmen dann in der Lage sein wird, die richtigen Produkte zu den richtigen Preisen in der richtigen Qualität zu liefern.

Wertschöpfungskette steht immer im Fokus
Das Ausrichten aller unternehmerischen Tätigkeiten auf den Kunden ist und bleibt eine Königsdisziplin. Im Gegensatz zu früher bieten Unternehmen jedoch ihren Kunden nicht nur Produkte und Dienstleistungen an. Vielmehr sind individuelle, teils umfassende Lösungen gesucht. Gerade hier bieten sich grosse Chancen für KMU im Markt, da sie flexibel und

persönlich agieren können. Letztlich ist auch der Kunde stets bestrebt, seine Wertschöpfungskette zu optimieren. Folglich entsteht die beste Kundenbindung, wenn KMU erreichen, mit optimalen Schnittstellen beim Kunden betrieblich oder gar strategisch einen Beitrag zu leisten. Dies entschärft dann auch den Kostendruck, zumal jetzt eine klare Differenzierung in der erbrachten Leistung gegenüber dem Wettbewerb entstehen

kann. Statt einzelne Produkte oder Dienste zu beziehen, geht der Kunde nun eine Kooperation ein, um beispielsweise eine grössere Maschinenkomponente vom verlässlichen KMU-Partner zu beziehen. Und der Kunde weiss, dass er sich auf seinen KMU-Partner verlassen kann. So profitieren beide – der Kunde wie auch sein Lieferant – persönlich und flexibel.

Mögliches Vorgehen für ein Transformationsprojekt in abgestimmten Teilschritten





Digitalisierung: Nebulöser Fluch oder lukrativer Segen?

Das Thema beschäftigt und beeinflusst heute jede Branche. Ändernde Mega-Trends sind nicht neu, jedoch unterscheidet sich die Digitalisierung in einem entscheidenden Punkt: Der Fortschritt findet exponentiell und nicht linear statt.



Die resultierenden Veränderungen in den Märkten – aber auch in den Prozessen – sind unberechenbar und schwer vorhersehbar. Dabei eröffnet die neue Technologie gerade für Familienunternehmen und KMU bisher nicht erschliessbare Chancen für neue Anwendungen und Geschäftsmodelle. Wer sich der digitalen Herausforderung besonnen stellt, sichert heute die eigene Wettbewerbsfähigkeit – und verpasst somit nicht das Erfolgspotenzial von morgen. Dabei steht nicht die Technik im strategischen Fokus, sondern der Mehrwert für die Kunden.

Bessere Prozesse und tiefere Stückkosten dank tiefgreifender Integration

Dieser Teil der Digitalisierungsinitiative ist bereits voll im Gange und bekannt unter dem Titel Industrie 4.0. Damit ist eine vierte industrielle Revolution gemeint, die streng genommen ein Organisationskonzept darstellt. Moderne Informations- und Kommunikationstechnik verzahnt dabei tiefgreifend die industrielle Produktion. Effizienzsteigerungen sind das Ziel, die Geschwindigkeit und Flexibilität erhöhen und damit die Stückkosten reduzieren.

Mit Industrie 4.0 soll eine weitestgehend selbstorganisierte Produktion möglich werden: Menschen, Maschinen, Anlagen, Logistik und Produkte kommunizieren und kooperieren möglichst direkt über die relevanten Ebenen. Dabei ist die Wertschöpfungskette anstelle blosser Produktionsschritte zu optimieren und möglichst auch «Abteilungs-Silosdenken» abzuschaffen. Gleichzeitig strebt der Ansatz eine Sicht über den ganzen Produktlebenszyklus (PLM) an: von der Idee über die Entwicklung, Fertigung, Nutzung und Wartung bis hin zum Recycling.

Zusammenfassend stehen vier Ebenen zur Diskussion (siehe Abbildung unten).

Die konkreten Möglichkeiten sind je nach Betrieb und Aufgabenstellung unterschiedlich. Zudem ist Industrie 4.0 auch unter dem Aspekt einer gesunden Kosten-Nutzen-Relation zu validieren. Die Prozesse sollen dank neuer digitaler Möglichkeiten effizienter werden – nicht teurer. So könnten beispielsweise Ersatzteile direkt durch Servicemitarbeitende identifiziert und vor Ort mit einem 3-D-Drucker hergestellt werden. Dies ist selbst für Metallteile heute bereits denkbar. Ganz klar: Wer betrieblich nicht fit ist, dem läuft die Konkurrenz kostenmässig rasch davon.

Digitale Geschäftsmodelle schaffen neue Wertversprechen

Wer heute Ferien bucht, blättert kaum mehr in dicken Prospekten wie noch vor zehn Jahren. Vielmehr bieten verschiedenste Internet-Plattformen umfassende Informationen zu Destinationen und Angeboten, einschliesslich Bewertungen durch andere Kunden. Eine hohe Angebots-transparenz und direkte Buchungsmöglichkeiten wurden so geschaffen. Dies hat zur Folge, dass traditionelle Geschäftsmodelle von Reisemaklern stark unter Druck stehen. Aktuelle Umwälzungen in der Branche zeigen dies mehr als deutlich. In der Musikbranche ist der digitale Wandel bereits weit

fortgeschritten. So wurde der Verkauf von Ton- und Bildträgern auf weite Strecken unterdessen durch Streaming-Dienste verdrängt. Die Fotografie funktioniert heute nur noch digital – und das Geschäftsmodell für individuelle Fotobücher wurde in der Folge geschaffen.

Die Beispiele zeigen eindrücklich, wie umfassend die Digitalisierung kürzlich noch erfolgreiche Geschäftsmodelle völlig umkrepeln oder durch neue Modelle ersetzen kann. Dabei resultieren durchaus Mehrwerte für die Kunden. Oder wer möchte heute die umfassende Auswahl von Streaming-Diensten noch missen?

und Chancen durchdacht zu nutzen. Dabei ist es nicht immer zwingend, ein radikal neues Geschäftsmodell zu entwickeln. Die stete Transformation bestehender Geschäftsmodelle in einer digital geprägten Zukunft ist eventuell genauso erfolgsversprechend. Dabei darf nicht vergessen werden, dass der Mensch mit seinen Bedürfnissen, Emotionen und Sinnen am Ende weiterhin der zentrale Entscheider auf der Kundenseite bleibt.

Nutzen statt besitzen – vom Hersteller zum Dienstleister?

Der Bohrmaschinenhersteller verkauft neu Löcher, der Druckerproduzent bedrucktes Papier. Beide schaffen damit ihr

dabei entscheidend. Gerade für mittelständische und kleinere Unternehmen bieten sich enorme Chancen. Da kann selbst der Hochlandrinderzüchter aus dem Engadin oder die Schokoladenmanufaktur aus dem Toggenburg einen globalen Markt erreichen. Dank direktem Selbstvertrieb über den eigenen E-Shop kann dabei die gesamte Marge vereinnahmt werden.

Cyberkriminalität als Kehrseite

Die Finanzabteilung erhält ein täuschend echtes E-Mail eines Lieferanten aus Asien, worin eine neue Zahladresse für die offenen Rechnungen mitgeteilt wird. Ein Trick? Vielleicht. Leider bietet die Digitalisierung auch Chancen für neue Formen von Wirtschaftskriminalität. Die aufkommende Internetkriminalität entwickelt sich ebenso dynamisch. Im Hinblick auf diese junge Bedrohung lohnt sich die Absicherung mit angemessenen Sicherheitssystemen und Kontrollprozessen auf jeden Fall.

Digitale Transformation als Unternehmenskultur

Fluch oder Segen? Die Digitalisierung ist bereits da und entwickelt sich mit hohem Tempo. Die Frage stellt sich somit nicht. Mit Industrie 4.0 resultieren in Wertschöpfungsketten bereits heute deutliche Effizienzgewinne. Darüber hinaus kann die durchdachte Schaffung oder Weiterentwicklung von innovativen Geschäftsmodellen die eigene Wettbewerbsposition überproportional stärken. Digitalisierung wird damit zu einem zentralen Erfolgsfaktor. Das ist strategisch zweckmässig zu adressieren.

Gestaltungsebenen Industrie 4.0



Vernetzung

Maschinen, Geräte, Sensoren und Menschen kommunizieren und kooperieren im Netzwerk über alle relevanten Ebenen.



Informationstransparenz

Sensordaten liefern zu gewünschten Sachverhalten umfassende Information in Echtzeit oder zweckmässig zeitnah.



Technische Assistenz

Systeme unterstützen mit Hilfe von aggregierten, visualisierten und verständlichen Informationen bei der Entscheidungsfindung. Der Mensch wird dabei gezielt entlastet und kann rascher entscheiden.



Dezentrale Entscheidungen

Cyberphysische Systeme können eigenständig entscheiden und Aufgaben möglichst autonom ausführen.

«Fluch oder Segen? Die Digitalisierung ist bereits da und entwickelt sich mit hohem Tempo.»

Um nicht plötzlich auf der Verliererseite dieses Wandels zu stehen, sollten Veränderungen und Trends im Markt genauestens beobachtet werden. Dabei sind das eigene Geschäftsmodell und die Differenzierung vom Wettbewerb regelmässig zu hinterfragen. Bietet die neue Technologie Chancen in neuen Märkten? Wo lauern mögliche Bedrohungen und was tut der Wettbewerb? Sind neue Angebote von Branchenfremden zu erwarten? Welche Kundendaten könnten mit welchen Angeboten neu kombiniert werden? Wie verändern sich die einzelnen Kundensegmente im relevanten Markt und wo könnte neu vorgestossen werden?

Der Schlüssel bei der Digitalisierung liegt darin, die Augen vor neuen Entwicklungen nicht zu verschliessen, sondern mögliche Gefahren zu erkennen

bisheriges Geschäftsmodell ab, indem statt Geräte neu Leistungen dem Kunden geboten werden. Der Gedanke lässt sich problemlos auf andere Branchen übertragen, wie beispielsweise auf Firmenfahrzeuge. Anstelle einer Fahrzeugflotte kauft der Nutzer gezielt die erforderliche Mobilität. Genau das lässt sich aktuell auch bei jüngeren Konsumenten beobachten: Zwar besitzen die meisten einen Führerschein, jedoch kaufen sich immer weniger ein privates Automobil. Dafür nutzen sie Angebote entsprechender Mobilitätsanbieter nach Bedarf.

Doch wie soll das allgemein funktionieren? Genau hier gilt es, ein innovatives Geschäftsmodell zu entwickeln, dass für Wettbewerber nur schwer kopierbar ist. Der eigene digitale Vorsprung und die zielgerichtete Nutzung neuer Technologie sind

Wertschöpfungskette: Über Grenzen integriert denken?

Interview: Marcel Baumgartner mit Roland Schegg und Martin Engeler

Optimierung über Unternehmensgrenzen hinaus
als Schlüssel zu mehr Effizienz und Innovation?



Ich lehne mich sicherlich nicht zu weit aus dem Fenster, wenn ich sage, dass es vor 200 Jahren wesentlich einfacher war, unternehmerisch tätig zu sein.

Vor 200 Jahren waren Unternehmen vor allem lokal tätig und haben ihre Produkte zentral mit lokal vorhandenen Ressourcen entwickelt, hergestellt und verkauft. Dadurch war die Komplexität in der Wertschöpfungskette deutlich geringer als heute. Und trotzdem: Schon damals wurde die Wertschöpfungskette über die Landesgrenzen hinaus optimiert.

«Das Rorschacher Kornhaus ist ein exzellenter Zeitzeuge. Weil in weiten Teilen der Ostschweiz die Graswirtschaft klimatisch lohnender war als der Kornanbau, wurde Getreide in grossen Mengen aus dem süddeutschen Raum über Rorschach importiert. Als Handelsplatz und Lagerort übertrugen die Fürststäbe von St. Gallen damit dem Kornhaus am Bodensee eine Schlüssel-funktion in der damaligen Lieferkette für Getreide.»

Die Globalisierung hat die Marktspielregeln in den letzten Jahren stark verändert, indem

sie zu einer Auflösung von Unternehmensgrenzen, zu einer Erhöhung von Wissen über Kunden, Märkte und Produkte und zu einer Individualisierung des Leistungsangebots geführt hat. Unternehmen stehen dadurch unter einem hohen Wettbewerbs- und Kostendruck und müssen laufend neue Markt-leistungen entwickeln, um der hohen Marktdynamik gerecht zu werden. Wer heute wirtschaftlich am Ball bleiben will, muss über eine unternehmerische Fitness verfügen, die sich direkt (oder indirekt) global messen kann.

Heute ist das Management der Wertschöpfungskette eine Königsdisziplin. Gibt es aber doch Ansätze von früher, die nach wie vor Gültigkeit haben?

Ein Ansatz, der heute noch Gültigkeit hat, ist die Ausrichtung aller unternehmerischen Tätigkeiten auf den Kunden. Im Gegensatz zu früher bieten Unternehmen jedoch ihren Kunden nicht mehr nur Produkte und Dienstleistungen an, sondern umfassende Lösungen für den individuellen Kundenprozess. Beispielsweise verkauft die ABB Turbo Systems AG nicht

nur ausgezeichnete Turbolader für Schiffsmotoren, sondern bietet gleich auch die weltweite Wartung an. Dafür hat ABB über 70 Service-Stationen in den wichtigsten Häfen der Welt aufgebaut. Die Daten zu den einzelnen Turboladern werden dabei in einer Web-Applikation gespeichert, sodass alle 70 Service-Stationen unmittelbar darauf zugreifen können. Zudem informieren die Service-Stationen ihre Kunden über günstige Wartungszeitpunkte. Der japanische Hersteller Komatsu geht sogar noch einen Schritt weiter: Er übernimmt für die gesamte Lebensdauer den optimierten Unterhalt seiner Bagger und Maschinen für grosse Ladungen. Dabei werden laufend Betriebsdaten erfasst und an die Wartungszentren übermittelt, teils sogar über Satellit. Statt eines Baggers erhält der Kunde folglich immer mehr, was er eigentlich nachfragt: die Bagger-Leistung.

«Die beiden Beispiele zeigen auf, dass ein wesentlicher Aspekt des Lieferkettenmanagements neben der eigenen Betriebseffizienz in der bewussten Realisierung von Synergien über die eigenen Unternehmensgrenzen hinaus liegt.»

Dies wird mittels enger Zusammenarbeit mit Lieferanten und/oder Kunden erreicht. Gerade für Mittelständler und KMU ist dieser Aspekt interessant, da in strukturierten Netzwerken beschränkte Kräfte gezielt gebündelt werden können.

Allgemeingültige Rezepte gibt es sicherlich nicht. Jedes Unternehmen ist anders. Gibt es dennoch Herausforderungen, von denen die Mehrheit betroffen ist?

Eine der grössten Herausforderungen für Unternehmen ist die

Handhabung der Komplexität entlang der Wertschöpfungskette. Die globale Tätigkeit der Unternehmen und die Abnahme des Produktlebenszyklus haben zu einer deutlichen Zunahme der Komplexität geführt. Durch verschiedene Massnahmen und Konzepte können Unternehmen diese Komplexität jedoch deutlich verringern.

Sprechen wir zuerst über die internen Abläufe. Der Einkaufschef hat ebenso seinen Bereich wie der Produktionschef, der Verkäufer oder der CEO. Besteht schon hier bei den Zwischenstellen ein Optimierungspotenzial?

Bei den internen Prozessen gibt es bei Unternehmen tatsächlich häufig ein überraschend grosses Optimierungspotenzial. Eine schlechte Koordination zwischen weitgehend autonomen Einheiten wie der Produktion oder dem Verkauf können zu «Planungssilos» führen, die ihre Informationen untereinander nicht oder erst verspätet austauschen. Die Folge davon sind aufgrund von Sicherheitspuffern hohe Lagerbestände und Transportkosten, die vermieden werden könnten. Die Erhöhung der Informationstransparenz, eine Automatisierung von Arbeitsschritten und die Einführung von gegenseitig anerkannten Standards sind Massnahmen zur besseren Zusammenarbeit.

Vieles ist in Firmen über die Jahre hinweg organisch gewachsen. Es dürfte enorm schwer sein, gewisse Verhaltensmuster und Standards zu durchbrechen?

Veränderungen im Verhaltensmuster und in Standards benötigen Zeit und Verständnis für die Situation der einzelnen Mitarbeitenden. Zu Beginn

reagieren Menschen häufig ablehnend auf Veränderungen. Mit der Kommunikation einer klaren, gegenseitig anerkannten Vision, Schulungen, der Darstellung erster Erfolge und weiterer Hilfsmittel kann häufig rasch eine gute Akzeptanz erreicht werden. Haben die Mitarbeitenden die neuen Verhaltensmuster und Standards akzeptiert, unternehmen sie bald erste Versuche, diese umzusetzen. Bis zur endgültigen Integration neuer Standards und Verhaltensmuster sind jedoch weitere Kommunikation, Geduld und gezieltes Veränderungscontrolling notwendig.

Sie selber beraten unzählige Firmen. Stossen Sie denn bei dieser Thematik jeweils auf offene Ohren?

Die Optimierung der Wertschöpfungskette ist aufgrund des stetig steigenden Wettbewerbsdrucks brandaktuell. In den letzten Jahren haben wir daher zahlreiche Projekte in diesem betriebswirtschaftlich anspruchsvollen Feld durchgeführt. Dabei geht es im Wesentlichen um Themen wie Working Capital Management, (Out-/In-)Sourcing von Wertschöpfungsaktivitäten, Optimierung von Produktionsstandorten, Erhöhung der Transparenz in der Wertschöpfungskette oder Reduktion von Komplexitäten. Momentan beschäftigt viele Unternehmen die Harmonisierung von Prozessen und IT-Systemen und die Reduktion von Lagerbeständen. Interessant ist auch die Optimierung von Beschaffungsprozessen sowie die Steueroptimierung entlang der Wertschöpfungskette.

Dennoch dürften Sie immer wieder hören, dass ein CEO der Meinung ist, in seiner Wertschöpfungskette seien gar

keine Veränderungen möglich, da die Gefahren zu gross seien.

In den letzten Jahren haben wir diese Aussage immer seltener gehört. Die meisten Führungskräfte sind sich zunehmend bewusst, dass ihre Wertschöpfungskette einem permanenten Wandel unterworfen ist und daher Veränderungen notwendig sind. Zudem muss der Blick zunehmend über die eigenen Unternehmensgrenzen hinausgehen, um neues Synergiepotenzial identifizieren und realisieren zu können.

Das wichtigste ist doch aber, dass ein Unternehmen effizient ist?

Die Wertschöpfungskette sollte nicht nur auf die Effizienz hin ausgerichtet sein, sondern eine Ausbalancierung zwischen den Zielgrössen Effizienz und Flexibilität ist notwendig.

«Hohe Flexibilität und geringe Prozesskosten sind konkurrierende Ziele.»

Kostengünstig lassen sich nur standardisierte Produkte herstellen, die keine kundenindividuellen Anpassungen zulassen. Die bestmögliche Kombination beider Ziele lässt sich dabei durch die Produktion von Standardmodulen und Konfiguration der Module zu individuellen Leistungen erzielen. Das macht uns beispielsweise die Automobilindustrie seit Jahren bestens vor: Die Grundkonfiguration von Fahrzeugen lässt sich über die Ausstattungsliste je nach Wunsch individualisieren – selbstverständlich gegen ein angemessenes Entgelt.

Hier sind wir bei den externen Abläufen angelangt. Immer wieder hört man von den Chancen, die sich



Rorschacher Kornhaus

KMU in ausländischen Märkten bieten. Aber die Gefahr einer «Verzettlung» besteht doch auch?

Wachstum sollte zwingend geplant werden. Die Gefahr der Verzettelung kann durch eine überlegte, schrittweise Expansion in neue Märkte vermieden werden.

«Eine unerlässliche Entscheidungsgrundlage für das Management stellt dazu ein schlüssiger Businessplan dar, der mit einem Finanzmodell und qualitativen Analysen zu unterlegen ist.»

Insbesondere auch für KMU lohnt es sich, Zeit und Ressourcen in die Erarbeitung von Businessplänen zu investieren, zumal sie aufgrund einer beschränkten Risikofähigkeit von Fehlinvestitionen häufig ungleich stärker getroffen werden können.

Durch die Globalisierung ist die Welt näher zusammengerückt. Spielt es denn rein auf die Abläufe bezogen wirklich eine Rolle, wo ich produziere?

Die Lage der Produktionsstandorte hat wesentliche Implikationen auf die Wertschöpfungskette, vor allem auf die Logistik und die Qualitätssicherung. Bei der Evaluation einer Produktionsverlagerung sollten daher nicht nur Herstellungskosten berücksichtigt werden, sondern beispielsweise auch zusätzliche Transaktionskosten zwischen dem neuen Standort und dem Mutterhaus, Kontrollkosten und weitere Logistikkosten. Zudem sind insbesondere Schnittstellenverluste aufgrund unterschiedlicher Kulturen keinesfalls zu unterschätzen. In Asien gelten beispielsweise ganz andere Regeln in der Geschäfts- und

Arbeitswelt als in Westeuropa oder in den USA. Letztlich muss sichergestellt sein, dass die Führungsfähigkeit in der gesamten Wertschöpfungskette erhalten bleibt.

Unternehmen schwanken nicht selten zwischen den beiden Polen «Abdeckung möglichst vieler Angebote» und «Reduktion aufs Wesentliche». Letzteres wäre sicherlich bezogen auf die Wertschöpfungskette die vorteilhaftere Variante?

Durch die Reduktion von Produktvarianten, Absatzkanälen und Preismodellen könnte die Komplexität in der Wertschöpfungskette tatsächlich reduziert werden. Eine Straffung des Angebotes sollte jedoch nur vorgenommen werden, wenn die Reduktion der Komplexitätskosten höher als der wegfallende Gewinn durch die Straffung des Angebotes ist. Durch eine modulare Angebotsgestaltung kann situativ aber ein interessanter Mittelweg gefunden werden.

Früher hat der Bäcker nebenbei jedenfalls nicht noch Getränke angeboten.

Als Kunde ist es doch praktisch, wenn ich für ein Getränk nicht zusätzlich in ein anderes Geschäft gehen muss. Was spricht dagegen, wenn ich als Bäcker meine Verkaufsfläche besser ausnutze und ein interessantes Zusatzgeschäft machen kann? Hier gewinnt mit hoher Wahrscheinlichkeit sowohl der Bäcker als auch der Kunde.

«Grundsätzlich ist vor pauschalen Aussagen Vorsicht geboten. Die Gestaltung des Produkte- und Leistungsportfolios sollte immer fallbezogen und individuell evaluiert werden.»

Ob eine Erweiterung oder Straffung zu empfehlen ist, steht in der Regel in unmittelbarem Zusammenhang mit vorhandenen Stärken und Marktchancen.

Das heisst, dass ein CEO gut daran tut, sein Unternehmen zuerst von der Komplexität zu befreien und anschliessend das Bestehende sinnvoll koordiniert?

Die Komplexität kann nicht nur durch die Reduktion von Produktvarianten gesenkt werden, sondern auch durch Modularisierung von Produkten und Dienstleistungen mit der Möglichkeit zur kundenspezifischen Konfiguration, das Outsourcing von nicht geschäftskritischen Prozessen, die Beschränkung auf Kunden mit hoher Profitabilität und die Harmonisierung und Standardisierung von Prozessen. Trotzdem sollte ein CEO den Deckungsbeitrag seiner Angebote laufend überwachen und unrentable Angebote kritisch überprüfen. Wichtig ist dabei aus strategischer Sicht, u. a. die eigenen Stärken, die klare Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb sowie die Chancen im Markt zu kennen – dies führt uns wieder zum schlüssigen Businessplan.

Es braucht Mut zur Umsatzreduktion. Es braucht Mut, Angebote abzustossen.

Absolut. Unternehmerischer Mut ist unabdingbar. Je besser die Informationslage über den Markt und das eigene Unternehmen ist, desto bewusster und klarer können solche teils wirklich schwierigen Entscheidungen getroffen werden. Aber letztlich geht es nur indirekt um Volumen. Vielmehr muss unter dem Strich eine dem unternehmerischen Risiko angemessene Rentabilität erreicht werden. Der Fokus auf

den «rentablen» Umsatz ist dazu ein wichtiger Teilaspekt.

Alles, was wir bisher diskutiert haben, tönt einleuchtend und simpel. Zumindest in der Theorie kann man die perfekten Abläufe entwerfen. Aber in der Praxis haben wir es mit Menschen zu tun.

«Es wird nie perfekte Abläufe in der Realität geben, auch nicht, wenn sie vollständig standardisiert oder automatisiert sind.»

Wichtig ist, dass ein Unternehmen seine Abläufe kontinuierlich verbessert und

bewusste Ermitteln führungsrelevanter Informationen.

Der Aufwand, um diese Transparenz zu erreichen, sollte in einem sinnvollen Rahmen gehalten werden. Doch wo liegt dieser? Auch das kann nur unternehmensspezifisch und fallbezogen beantwortet werden. Bekannte Grundsätze wie «so viel wie nötig, so wenig wie möglich» oder «lieber ungefähr richtig als haargenau falsch» helfen mit, den richtigen Rahmen zu finden. Selbstverständlich erleichtert eine gut strukturierte, medienbruchfreie Kosten- und Leistungsrechnung sowie die Standardisierung von

über die für sie notwendigen Informationen verfügen. Dieser Prozess wird somit bereits durch den Kundenauftrag gestartet. Entsprechend kann über die gesamte Wertschöpfungskette im Idealfall eine gut abgestimmte Leistungskette geschaffen werden. Dabei ist sogar denkbar, dass die einzelnen Unternehmen innerhalb der Leistungskette mit gemeinsamen Stärken und Fähigkeiten in der Kombination neue Innovation schaffen und marktfähig umsetzen.

«Meine Kader sollten sich täglich ab 16 Uhr auf eine Parkbank setzen und über das Unternehmen und die Märkte nachdenken.»

CEO eines Unternehmens mit rund 250 Mitarbeitenden zu Leadership vs. Management

sie laufend an neue Marktgegebenheiten anpasst. Die Offenheit für Flexibilität und Kreativität muss stets in unseren Köpfen erhalten bleiben.

Wie erreiche ich eine höchstmögliche Informationstransparenz in all meinen Abläufen?

Ein wichtiger Beitrag dazu liefert das betriebliche Rechnungswesen, das als betriebliches «Management Accounting» Transparenz in die wesentlichen Werteflüsse im Unternehmen bringen kann. Hierbei geht es jedoch weniger um die höchstmögliche Informationstransparenz, sondern um das

Prozessen die Datenermittlung und Filterung der führungsrelevanten Parameter. Im Lieferkettenmanagement soll aber auch über die Grenzen des eigenen Unternehmens nachgedacht werden. Mit der Einbindung von Lieferanten kann die Transparenz beispielsweise erhöht werden, indem das Unternehmen laufend über die Lieferstati informiert wird. Die Einbindung des Lieferanten kann sogar so weit gehen, dass der Lieferant das Lager des Unternehmens bewirtschaftet (Vendor Managed Inventory). Eine kooperative Auftragsabwicklung kann ferner sicherstellen, dass alle beteiligten Einheiten in der Wertschöpfungskette rechtzeitig und rasch

Strategy Health Check

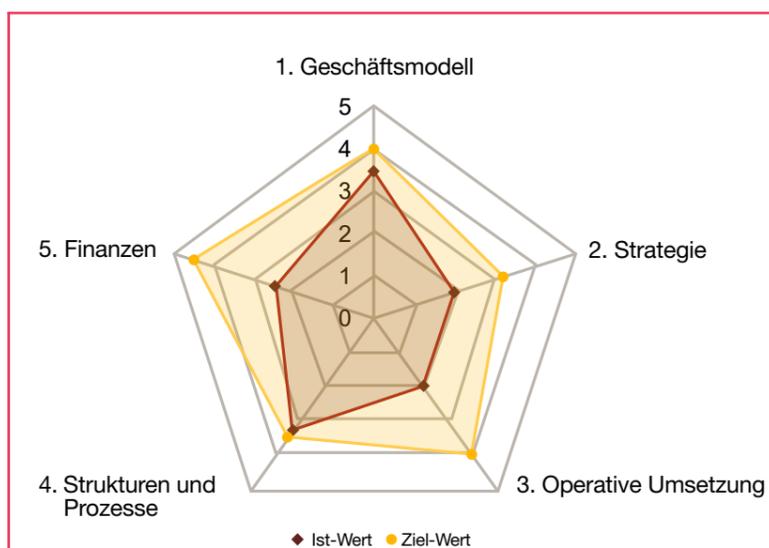
Interaktive Unternehmensanalyse für Mittelständler, KMU, Konzernsparten und Familienunternehmen

Erfolg ist nicht eine Frage der Unternehmensgrösse, sondern des Qualitätsanspruchs. Gerade für Mittelständler und KMU stellen sich heute zunehmend

komplexe und strategische Herausforderungen. PwC verfügt über langjährige Erfahrung und Expertise. Auf diese Erfahrung können Sie zählen.



- Wie stark ist Ihr Unternehmen heute aufgestellt?
- Welche strategischen Lücken gilt es zu schliessen?
- Wo stehen Sie im Branchenvergleich?



Der Strategy Health Check liefert Antworten.

Im Zentrum stehen fünf Perspektiven, die über gezielte Fragen eine systematische Einschätzung ermöglichen.

www.pwc.ch/strategyhealthcheck

Über uns – oder wie wir Sie weiterbringen

Erfolg ist eine Frage der Qualität, nicht der Grösse. Das ist uns gerade bei KMU, Familienunternehmen und öffentlichen Institutionen wichtig. Darum begleiten wir Sie auf Ihrem Weg zum Erfolg und übernehmen gemeinsam mit Ihnen Verantwortung. Dabei machen wir Ihnen Kreativität, eine langjährige Erfahrung, bewährte Instrumente und das breite Netzwerk von PwC zunutze. Damit entwickeln wir zielgerichtete und modulare Lösungen mit Mehrwert.

Jede Strategie wirkt sich auf die Finanzen aus, gerade für Familienunternehmen und KMU. Hier stehen häufig wesentliche Investitionen und Ausgaben mit langfristigem Nutzen zur Debatte. Je nach Art tragen die öffentliche Hand oder private Finanzierer dazu bei. Entsprechend müssen Sie Ihre Führungsentscheidungen schlüssig und klar verständlich herleiten und darstellen.

Unser Team der Wirtschaftsberatung unterstützt Sie in Ihren strategischen und operativen Entscheidungen rund um Innovationen im Geschäftsmodell, Strategie, Finanz- und Liquiditätsplanung und Restrukturierung. In Ihrem Projekt orchestrieren wir das Zusammenspiel von Bergbahn, Destination, öffentlicher Hand, Banken und Leistungsanbietern.

Auf diese Dienstleistungen der Wirtschaftsberatung dürfen Sie zählen (Auszug):

- Business- und Finanzplanung: Strategie, Massnahmen, Finanzen
- Innovative Geschäftsmodelle und Herleitung Ihrer strategischen Optionen
- Restrukturierung, Rentabilisierung, Sanierung
- Integrale Finanzplanung, Finanz-Reporting und Kalkulation
- Unternehmensanalyse und Businessplanreview
- Sprechen Sie mit uns über Ihre Zukunft. Wir freuen uns, von Ihnen zu hören.

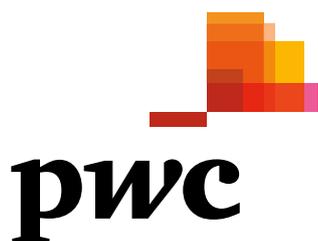
Roland Schegg

Director, PwC Consulting, E-MBA Unternehmensführung, dipl. Wirtschaftsprüfer und dipl. Betriebsökonom FH
roland.schegg@ch.pwc.com

Dr. Martin Engeler

Manager, PwC Consulting, Dr. oec. HSG in Strategie und Management
martin.engeler@ch.pwc.com





www.pwc.ch/kmu-consulting
www.pwc.ch/public

PwC. Der Zweck von PwC ist es, das Vertrauen in der Gesellschaft weiter auszubauen und wichtige Probleme zu lösen. Wir sind ein Netzwerk von Mitgliedsfirmen in 157 Ländern mit über 208'000 Mitarbeitern. Diese setzen sich dafür ein, mit Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Rechts- und Steuerberatung sowie Wirtschaftsberatung einen Mehrwert für die Wirtschaft und insbesondere für die Unternehmen zu bieten. Bei PwC Schweiz arbeiten daran rund 2800 Mitarbeiter und Partner an 14 verschiedenen Standorten in der Schweiz und einem im Fürstentum Liechtenstein. Erfahren Sie mehr und sagen Sie uns, was für Sie von Wert ist, unter www.pwc.ch.

© 2019 PwC. «PwC» bezieht sich auf das PwC-Netzwerk und/oder eine oder mehrere seiner Mitgliedsfirmen. Jedes Mitglied dieses Netzwerks ist ein separates Rechtssubjekt. Nähere Angaben dazu finden Sie unter www.pwc.com/structure