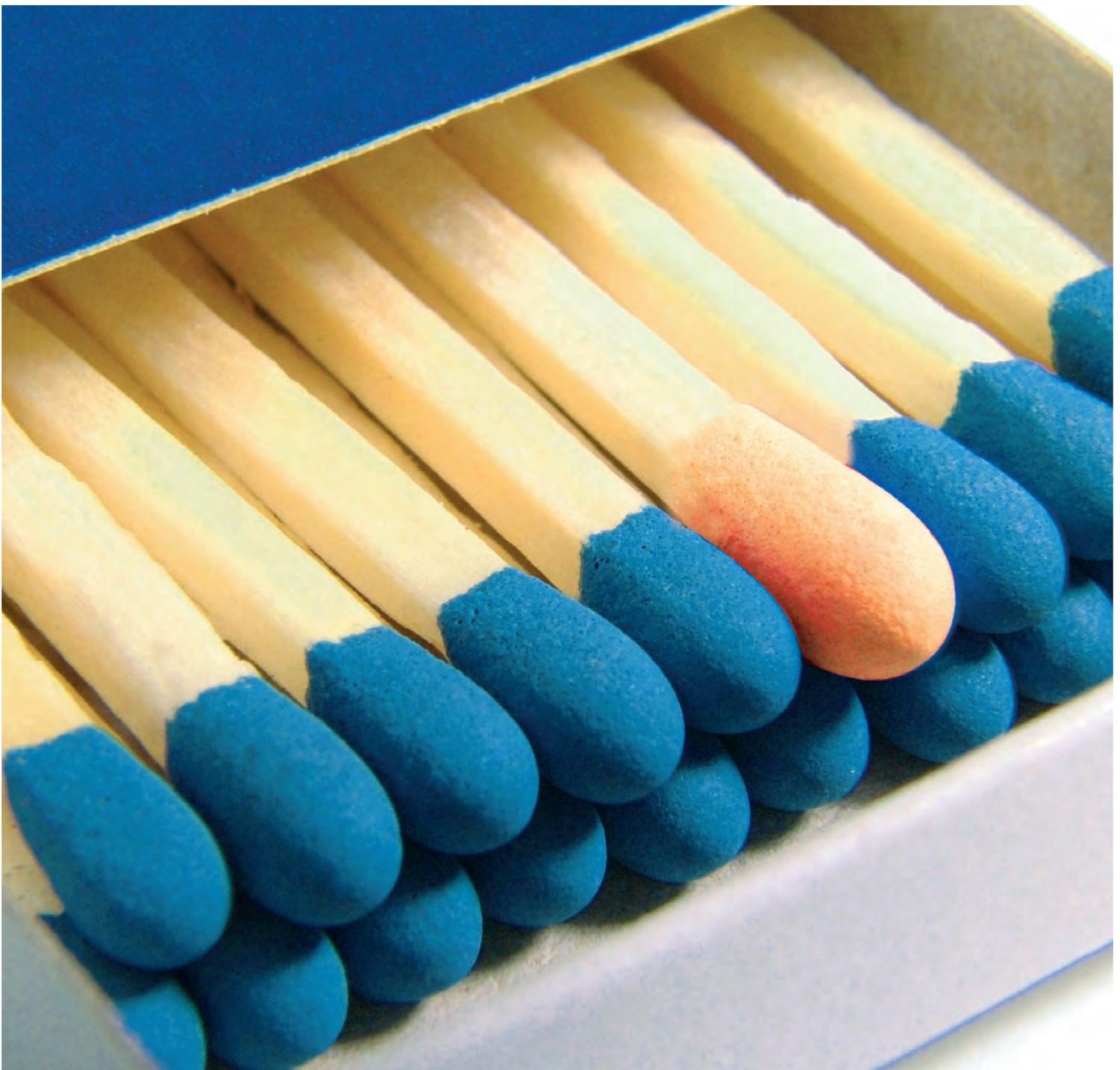


# CONSULTING

LEADER Das Unternehmergezazin für die Ostschweiz und Liechtenstein –  
[www.leadermagazin.ch](http://www.leadermagazin.ch)

**SPECIAL EDITION**

SEPTEMBER 2006





# Als KMU gut beraten. Mit UBS als Finanzpartner.

Ein kleiner Betrieb, der bei der Qualität keine Kompromisse eingeht. Und ein Finanzpartner, der Ihren hohen Ansprüchen gerecht wird. Zusammen ein starkes Team. Auf dieser Vertrauensbasis entstehen Finanzlösungen, mit denen Sie Ihre Ziele erreichen. **Sie und UBS: eine Partnerschaft mit Zukunft.**

[www.ubs.com/kmu](http://www.ubs.com/kmu)



# CONSULTING

## IMPRESSUM

Consulting ist eine Special Edition des LEADER

**Verleger:**

Natal Schnetzer

**Projekt- und Verlagsleitung:**

Martin Schwizer

**Herausgeberin und Verlag:**

MetroComm AG  
Zürcherstrasse 170  
9014 St. Gallen  
Tel. 071 272 80 50  
Fax 071 272 80 51  
info@metrocomm.ch  
www.metrocomm.ch  
www.leadermagazin.ch

**Anzeigenverkauf:**

Martin Schwizer

**Verlagservice:**

Irene Hauser

**Redaktionsleitung:**

Carsten Priebe

**Text:**

Carsten Priebe

**Layout/Satz:**

Nina Germann

**Produktion:**

Druckerei Flawil AG

Consulting ist eine jährlich erscheinende Sonderausgabe des LEADER.

LEADER ist ein beim Institut für geistiges Eigentum eingetragenes Markenzeichen. Nachdruck, auch nur auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages. Für Unverlangt eingesandte Manuskripte übernimmt der Verlag keine Haftung.

Nachdrucke, auch nur auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages

## INHALT

Editorial	5
Strategische Planung im Angesicht des demographischen Wandels	6
Sinkende Halbwertszeiten von Strategien – was ist zu tun?	8
So wirkt Stress	10
Revisionspflicht- Eingeschränkt von wem?	13
Nachhaltiges Wirtschaften – eine Herausforderung und Chance für den Mittelstand	18
Wie sag ich's meinen Geschäftspartnern?	22
Warum syt dir so truurig?	27
Internes Kontrollsystem	37
Schwachstellen bei professionellen Dienstleistungsunternehmen	38



Altstätten 071 750 08 20  
Rorschach 071 841 81 11  
St.Gallen 071 227 38 88  
Weinfelden 071 620 04 44  
Wil 071 912 48 48

[www.work-shop.net](http://www.work-shop.net)

«Sie suchen – wir finden!»  
über 10 Jahre Erfahrung

**work-shop**  
Personalberatung

# Es ist nicht einfach Wirtschafts- beratung.\*

- \* Es ist die Planung, Initialisierung, Evaluation und Durchführung von M&A-Transaktionen.
- \* Es ist die Analyse bei Unternehmenskrisen und die Unterstützung bei deren Beseitigung.
- \* Es ist die Prävention, Aufdeckung und Untersuchung von Wirtschaftsdelikten.
- \* Es ist das Verbessern der Prozesse zur Steigerung der Profitabilität.
- \* Es ist die Analyse und die Reduktion von Unternehmensrisiken.
- \* Es ist das Steigern der IT-Effizienz und das Minimieren von IT-Risiken.
- \* Es ist die Stärkung der Wirtschaftlichkeit im Finanz- und Treasury-Bereich.
- \* Es ist wie Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung Teil unserer Kompetenz.
- \* Es ist «Connected Thinking».

\*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

## Vom Traum der Beherrschbarkeit



Ein Büro ohne PC? Heute unvorstellbar! Dabei begann der Siegeszug des Elektronengehirns in den meisten Unternehmen erst vor gut 25 Jahren. Seither leben Manager in dem Glauben, sie könnten ihr Unternehmen dank Hightech besser führen und beherrschen. In der Regel mag das ja auch stimmen. Allerdings ist die Zahl der Ausnahmen erschreckend hoch, denn die Grenze zur Selbstüberschätzung wurde durch die neuen Technologien verwischt. Oft überfordert die Datenflut, welche die Unternehmen produzieren, ihre Manager hoffnungslos.

Nicht umsonst erlebte die Consulting-Branche im Schlepptau des PC einen gewaltigen Aufschwung. Die IT-Revolution brachte nämlich Probleme mit sich, die oft nur noch externe Berater lösen konnten. Die Consulter erkannten ihre Chance und eroberten immer mehr Bereiche in den Unternehmen. Sie hatten leichtes Spiel, denn etliche Manager stahlen sich nun aus der Verantwortung und delegierten Entscheidungen an Berater – auch in Bereichen, in denen dies gar nicht notwendig gewesen wäre! Das war auch die Geburtsstunde der Management-Gurus, einer Spezies, die lobend und tadelnd – aber immer besserwisserisch – die managende Klasse beobachtete.

Inzwischen hat sich ein System herausgebildet, das kritisch beleuchtet werden muss.

Wenn die Anforderungsprofile an Führungskräfte permanent steigen, diese aber ihre Aufgaben nicht wahrnehmen und das Feld externen Consultern überlassen, stimmt etwas nicht. Denn üblicherweise bleibt solches Handeln nicht ohne Folgen.

Ein Beispiel: die zehn grössten Pleiten in der Geschichte der USA ereigneten sich alle nach 1987, neun davon nach dem Jahr 2000.

Alle betroffenen Unternehmen nutzten die modernste IT und beschäftigten Heerscharen der renom-

miertesten Berater! Alle CEOs hatten beste Ausbildungen, wurden in langwierigen Prozessen ausgewählt und kassierten Unsummen. In keinem der Fälle hätte sich ein Manager oder Berater persönlich für die Pleite verantwortlich gefühlt. Alle haben sich an ihre Best-practice-Regeln gehalten und Fehler nur bei Drittparteien gesehen. In allen Fällen behaupteten die Management-Gurus im Nachhinein, sie hätten längst gewusst, was falsch gelaufen sei.

Alles reiner Zufall? Ein Blick in die Konkursstatistik anderer Länder zeigt eine vergleichbare Situation. Die Summe der Verluste aus erledigten Konkursen in der Schweiz steigt laut Statistischem Bundesamt nach 1992 rapide an. Auch hier zeigt sich also ein ähnliches Bild. Mehr PCs, mehr Berater, grössere Pleiten. Also doch kein Zufall, sondern ein Systemfehler?

Die Fakten lassen zumindest folgende Schlüsse zu: Mehr IT hilft bei schlechtem Management auch nichts. Solide Management-Tugenden aus der Vor-PC-Zeit behalten auch in Zeiten des Internet Gültigkeit. Berater sollten nur dort eingesetzt werden, wo sie dem Unternehmen auch den grössten Nutzen erbringen. Sie sollen entlasten, unterstützen und dort frischen Wind ins Unternehmen bringen, wo es notwendig ist. Aber sie sollen nicht als Schutzschild und Sündenbock für ein schwaches Management dienen.

Welche Beratungsthemen derzeit aktuell sind, darüber gibt Ihnen die vorliegende Ausgabe von Consulting einen Überblick.

Viel Spass beim Lesen wünscht Ihnen ihr

**Dr. Carsten Priebe**

## Strategische Planung im Angesicht des demographischen Wandels

**Die Werbung gaukelt das Bild ewiger Jugend vor. Die Realität sieht anders aus – die Bevölkerung wird immer älter. Wie wirkt sich der demographische Wandel auf die Ostschweiz aus? Was kommt auf die KMU zu?**

CARSTEN PRIEBE

Strategische Planung im Unternehmen gehört zu den wichtigsten Aufgaben des Managements. Zu den Grundfragen, die stets aufs Neue beantwortet werden müssen, gehört jene nach den Kunden von morgen. Ziel einer strategischen Planung muss es sein, die künftigen Kunden und ihre Bedürfnisse zu identifizieren. Das hört sich einfach an. Das Hauptproblem für Manager von KMU ist es oft, neben dem Tagesgeschäft genügend Zeit zu haben, um sich überhaupt mit dieser eigentlich überlebenswichtigen Frage zu beschäftigen. Grossunternehmen tun sich dabei natürlich leichter – hier arbeiten ganze Stäbe an solchen zukunftsgerichteten Fragen. Dabei haben KMU heute den Vorteil, dass die frei verfügbaren Informationen für alle Marktteilnehmer fast identisch sind und der Aufwand, Wichtiges von Unwichtigem zu trennen, für alle Unternehmen in etwa gleich gross ist.

Allerdings müssen heute bei der Suche nach den Geschäftsfeldern von morgen auch ganz andere Rahmenbedingungen berücksichtigt werden. Ein entscheidender Einflussfaktor, der sich insbesondere auch auf KMU in der Ostschweiz auswirken wird, ist der sich abzeichnende demographische Wandel in Mitteleuropa. Diese sozialen Veränderungen spielen sich nämlich direkt vor unserer Haustüre ab und werden Auswirkungen auf die Art und Weise haben, wie und mit wem wir künftig unsere Geschäfte machen werden und wer unsere Mitarbeiter sind.

Zu den Schlüsselfragen der strategischen Planung gehört zweifellos die nach dem demographischen Umfeld in sagen wir zehn bis 15 Jahren.

Wie wird die Region Ostschweiz/Bodensee dann aussehen? Wie stark sind wir vom demographischen Wandel betroffen?

Aus europäischer Perspektive steht der Bodenseeraum stark unter dem Einfluss des Zentrums Zürich, das als Kern eines Zentralraumes gilt, der bis kurz vor die Grenzen Appenzells reicht. Dieser Zentralraum hat nach Ansicht der Statistiker gute Zukunftsperspektiven, aber auch einige gravierende Probleme.

Aktuelle Prognosen der Bevölkerungsstatistiker zeigen, dass die Bodenseeregion zwar zu den Wohlstandinseln in Europa gehören wird, dass der demographische Wandel jedoch auch hier seine Spuren hinterlassen wird.

### **Klare Grenzen zwischen den Regionen**

Das prognostizierte Bevölkerungswachstum in der Bodenseeregion ist hoch, auf der deutschen Seite des Bodensees herrscht geradezu ein Bauboom. Die Statistiker rechnen durch den starken Bevölkerungszug mit einem wachsendem Verkehrsaufkommen, das auch die Schweiz betreffen wird. Hier entstehen aber im grenzübergreifenden Geschäft auch neue Möglichkeiten für Unternehmer. Andererseits steigt das Durchschnittsalter der Bevölkerung stark an. Verstärkt wird dieser Trend durch den kontinuierlichen Zuzug von Personen, die am Ende ihres aktiven Berufslebens stehen.

Dies gilt aber nicht nur für die Bodenseeregion: in der Schweiz wird der Anteil der über 65-Jährigen in den nächsten zehn Jahren massiv ansteigen. 2035 wird ein Viertel der Schweizer Bevölkerung im Rentenalter sein! Gegenüber heute ist das ein Zuwachs von zehn Prozent, gemessen an der Gesamtbevölkerung. Besonders problematisch wird sich diese Altersstruktur auf die wirtschaftliche Entwicklung der beiden Appenzell auswirken, da hier der Anteil der Senioren schon heute sehr hoch ist. Allerdings ist hier und im Thurgau der Anteil der erwerbstätigen Männer in der Alterskategorie 50 bis 64 Jahre auch besonders hoch. Dabei darf man aber nicht übersehen, dass derzeit kaum ältere Arbeitnehmer neu eingestellt werden – obwohl sich ein Mangel an jungen Nachwuchskräften im Inland abzeichnet.



Der Think Tank Avenir Suisse kommt in einer Untersuchung über künftige Entwicklungen am Arbeitsmarkt zu der Erkenntnis, dass der Markt für ältere Arbeitnehmer heute sehr schwierig ist. Und weiter: es „dürfte auch die «magische Grenze 65» dazu beitragen, welche die berufliche Perspektive sowohl aus Sicht der Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber unnötig einschränkt.“ Diese Erkenntnis ist nicht gerade überraschend und nicht gerade neu. Fakt ist aber, dass Unternehmer bald mehr Probleme haben werden, neue junge Arbeitskräfte in der Region zu finden. Dieser Effekt kann jedoch durch die enorme Zahl von Unternehmen, die keinen Nachfolger finden, teilweise kompensiert werden – auch wenn dies volkswirtschaftlich natürlich nicht wünschenswert ist. Zu befürchten ist es, dass viele KMU ihre Arbeitsplätze auf Grund des demographischen Wandels ins Ausland verlagern werden.

### **Kaum Firmengründer und kaum Nachfolger**

Die Faktoren Verfügbarkeit von Arbeitskräften und Anzahl/Entwicklung der Konkurrenzbetriebe sollten im Rahmen der strategischen Planung stets berücksichtigt werden.

Der demographische Wandel kann aber auch positive Aspekte haben: Für Dienstleister bieten sich womöglich neue Geschäftsfelder an. Allerdings scheinen nur wenige Unternehmer hier eine

Chance zu sehen: Die aktuelle Untersuchung von Avenir Suisse brachte nämlich zu Tage, dass die meisten befragten Unternehmen keinen Bedarf sehen, sich mit ihren Produkten und Dienstleistungen auf eine älter werdende Kundschaft einzustellen.

Diese Aussage gilt nicht nur für die Schweiz. Die Beratungsfirma Booz Allen Hamilton kam bei einer Umfrage bei deutschen Versicherungen und Banken zu dem Ergebnis, dass auch diese keine passenden Lösungen für Kunden in fortgeschrittenem Alter anbieten. Vergänglichkeit wird ausgeblendet, der Jugendkult scheint nach wie vor das Denken in den Firmen zu dominieren – und er zeigt wohl die Angst vor dem eigenen Älter werden. Dies ist womöglich ein gravierender Fehler, denn die Folgen der aktuellen Entwicklung sind gerade in der Ostschweiz weit reichend.

### **Auf dem Weg zur grössten Seniorenresidenz der Schweiz**

In keiner Region der Schweiz gab es in den letzten Jahren so wenige Firmenneugründungen wie in der Ostschweiz. Dabei spricht das Bundesamt für Statistik von einem Gründerboom in der Schweiz! Betroffen ist auch der Immobilienmarkt der Ostschweiz. Die Eidgenössische Volkszählung aus dem Jahr 2000 zeigte nämlich, dass ältere Wohnungseigentümer oft Liegenschaften mit mehr als fünf

Zimmern besitzen. Viele dieser Wohnungen werden aber nicht den Bedürfnissen nach altersgerechtem Wohnen gerecht. In den nächsten Jahren kann also mit massiven Veränderungen auf dem Immobilienmarkt gerechnet werden: viele ältere Liegenschaftsbesitzer im Thurgau oder auch Appenzell werden sich überlegen (müssen?), eine ihren Bedürfnissen besser entsprechende Wohnung zu suchen. Auswirkungen auf das Preisniveau von Liegenschaften sind derzeit schwer abzuschätzen. Viele ältere Liegenschaften mit zum Teil grossem Renovations- oder Sanierungsbedarf werden auf dem Markt angeboten werden, gleichzeitig steigt an diesen Orten der Bedarf nach kleinen, so genannten barrierefreien Wohnungen. Die räumliche Nähe des neuen Domizils ist wichtig, da die Mobilität im Alter eingeschränkt ist. Hier ist die Bau- und Immobilienbranche gefragt, entsprechende Lösungen anzubieten. In bestimmten Regionen der Ostschweiz sind deshalb auch innovative neue Wohnformen gefragt. Schon heute erreicht die Anzahl der über 80-Jährigen, die in Appenzell Ausser Rhoden in sozialmedizinischen Institutionen lebt, schweizweit rekordverdächtige Werte. Die Demographen rechnen in den nächsten Jahrzehnten mit einer Verdoppelung der über 80-Jährigen in der Schweiz.

Es sind innovative Lösungen gefragt, damit das Appenzell nicht zu einem einzigen grossen Seniorenheim mutiert.

# CONSULTING

## Sinkende Halbwertzeit von Strategien – was ist zu tun?

In einem immer dynamischeren Umfeld müssen KMU in ihrer Strategieplanung umdenken.

VON FRANZ BROGER

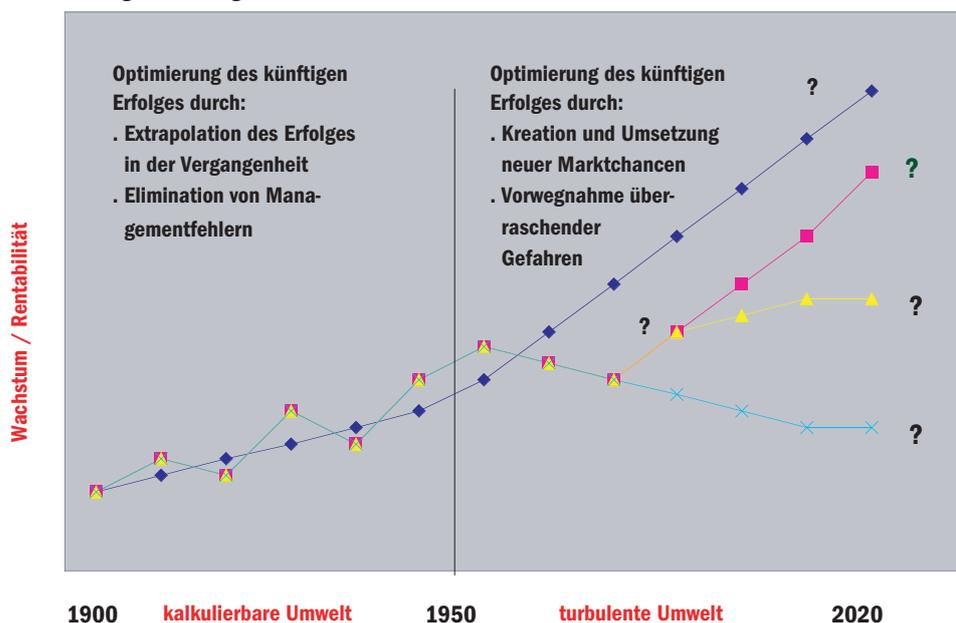
### Strategische Ausgangslage

Mit steigendem Veränderungsrythmus unseres Umfeldes sinkt die Halbwertzeit von Unternehmensstrategien. Es genügt deshalb nicht mehr, sich jährlich mit Strategiefragen zu befassen, um sich im Anschluss daran in gemächlichem Tempo der Umsetzung anzunehmen.

Wie die nachfolgende Grafik verdeutlicht, haben wir uns in den vergangenen Jahren von einem relativ stabilen Umfeld in Rahmenbedingungen hineinbewegt, die von einer Vielzahl von Einflussfaktoren immer kurzfristiger im positiven wie auch im negativen Sinne beeinflusst werden.

Während in der Vergangenheit der Unternehmenserfolg durch Extrapolation des historischen Erfolges und über die Elimination von Managementfehlern optimiert werden konnte, verlangt das heutige Umfeld, dass auf dem Markt Chancen kreiert und durch geschicktes Agieren in erfolgreiches Handeln umgesetzt werden. Erfolgreichen Unternehmen gelingt es, überraschenden Gefahren proaktiv zu begegnen.

In einer turbulenten Umwelt ist der Erfolg in der Vergangenheit immer weniger der Erfolgsfaktor der Zukunft!



### Strategische KMU-Realität

Bei vielen KMU fehlt noch heute ein formalisierter Strategieprozess und trotzdem sind sie erfolgreich. Insbesondere bei kleineren Gesellschaften sind es oft die Patrons, die dem Unternehmen den Stempel aufdrücken, indem sie intuitiv die Trends und Bedürfnisse des Marktes wahrnehmen und ihr unternehmerisches Handeln kurzfristig darauf ausrichten. So erfolgreich Unternehmen dieser Art sind, so schnell steuern sie einer Krise entgegen, wenn das Unternehmen von der Intuition seines Patrons verlassen wird. Trotz der damit verbundenen Gefahren hat das Strategieverständnis des legendären Patrons einige Vorteile, die im heutigen Wirtschaftsklima beachtet werden sollten. Im Wesentlichen handelt es sich um folgende:



**Franz Broger**

- Strategiebestimmung und Strategieumsetzung sind laufende Prozesse, die zu raschem Handeln führen, sobald sich auf dem Markt Chancen anbieten oder Gefahren abzeichnen.
- Die wichtigen Informationen zur Steuerung des strategischen Verhaltens werden laufend aufbereitet.
- Die Nähe zum Kunden bewirkt eine laufende Anpassung zur Optimierung des Kundennutzens.
- Die Strategie orientiert sich an den eigenen Stärken.

Die wenigsten KMU können es sich leisten, durch Zukauf von Marktanteilen ihre Marktposition zu verbessern. In der Regel sind sie dann erfolgreich, wenn sie als Nischenplayer bei ihren Kunden einen optimalen Nutzen erzeugen. Um diesem Erfordernis in einem bewegten Umfeld gerecht zu werden, sollte deshalb auch das Strategieverständnis vieler KMU angepasst werden.

### **Was ist zu tun?**

Während die KMU in der Regel über ausreichende finanzielle Daten verfügen, sind strategisch relevante Daten oft nur bruchstückhaft vorhanden. Diese werden, falls überhaupt, mit hohem Zeitbedarf im Rahmen von Strategieübungen aufbereitet und ausgewertet. Ein kontinuierlicher Strategiecheck ist mit den bestehenden Informationssystemen oft nicht möglich.

Für einen effizienten Strategieprozess besteht bei vielen KMU vor allem in folgenden Bereichen Handlungsbedarf:

- Bestimmung und Überwachung der strategisch relevanten Ziele durch eine laufende Verarbeitung strategisch relevanter Informationen über den Markt, Wettbewerb, etc., in konziser Form (keine Datenfriedhöfe)
- Laufender Strategiecheck
- Überwachung der strategisch relevanten Ziele
- Ergänzung der eindimensionalen Budgetierung durch ein Denken in Szenarien, das dem Chancen- und Gefahrenpotential Rechnung trägt

Damit die Teilschritte des Strategieprozesses abgebildet und effizient verarbeitet werden können, ist eine systemtechnische Unterstützung notwendig. Dabei bieten sich folgende Lösungen an:

- Für die Verarbeitung von strategisch relevanten Informationen und für den laufenden Strategiecheck können einfache Datenbanklösungen, die auf die Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnitten sind, ihren Dienst erweisen. Damit keine Datenfriedhöfe entstehen, empfiehlt es sich, die relevanten Informationen auf strukturierten digitalen Arbeitsblättern zu sammeln.
- In der Praxis hat sich die Balanced Scorecard für die Umsetzung der strategisch relevanten Ziele und deren Überwachung bewährt. Die Vorgehensmethodik verlangt, dass die Strategie auf einige wenige messbaren Zielgrößen herunter gebrochen wird. Heute werden auf dem Markt Tools und Einführungsmethoden angeboten, die auch für ein KMU erschwinglich sind.
- Bei der Szenariotechnik handelt es sich um einen Vorgehensapproach, der zum Ziel hat, mögliche Alternativen vorausschauend qualitativ und

quantitativ abzubilden, um eine klare Vorstellung über künftige mögliche Veränderungen und deren Auswirkungen auf das Unternehmen zu schaffen. Die Anwendung dieser Technik zwingt zu einer gedanklichen Durchforstung der Zukunft und damit zur Abschätzung der Chancen und Risiken. Sie führt letztlich auch zu einer gezielten und raschen Reaktion bei Eintritt eines Ereignisses. Die Szenariotechnik ist vor allem bei hoher Ungewissheit empfehlenswert.

Der Strategieprozess kann mit einfachen Mitteln den komplexen Rahmenbedingungen angepasst werden. Gleichzeitig wird verhindert, dass Strategiearbeiten in der Schublade enden bzw. von den Mitarbeitern nicht wahrgenommen werden.

**franz.broger@trewitax.ch**  
**www.trewitax.ch**

# CONSULTING

## So wirkt Stress

**Alle reden davon und fast jeder fühlt sich im Berufsalltag gestresst. Aber was passiert eigentlich im Körper, wenn wir uns so fühlen?**

VON CARSTEN PRIEBE

Stress ist für uns etwas alltägliches geworden, dabei befindet sich unser Körper in den Momenten hoher Anspannung eigentlich in einer Ausnahme-situation. Wie also wirkt sich Stress auf unsere Handlungen aus? Und welche Situationen verursachen den meisten Stress? Wer mit den Mechanismen seines Körpers in solchen Situationen besser vertraut ist, kann in Belastungssituationen auch effizienter reagieren.

Grundsätzlich bezeichnet man mit Stress eine psychische und physische Körperreaktion, die durch externe Reize ausgelöst wird.

Der Begriff wurde vom Mediziner Hans Selye in die Medizin eingeführt.

Unser Verhalten auf Situationen, die wir als gefährlich oder belastend einstufen, hat sich im Laufe der Evolution wenig verändert. Schon simple Reize können in uns eine komplexe Reaktionskette auslösen. Fühlen wir uns bedroht oder in Gefahr, erhöht sich die Sympathikusaktivität. Hypothalamus und Hypophyse, sprich das vegetative Nervensystem, reagiert, die Nebennierenrinde produziert vermehrt Adrenalin. Der Blutdruck steigt schnell an, die Muskelspannung ebenfalls, der Blutzuckerwert ist erhöht, Herzschlag und Atmung beschleunigen sich. Die Pupillen weiten sich, wir produzieren mehr Schweiß und selbst unsere Haare stellen sich auf. Noradrenalin regt bestimmte Hirnteile an und Serotonin verhindert, dass das Grosshirn eine ausführliche Analyse der Situation vornimmt. Das Stresshormon Cortisol wird ausgeschüttet und führt beispielsweise in Prüfungssituationen zu einem Blackout. Unsere Wahrnehmung wird eingeschränkt bis hin zu einem „Tunnelblick“. Harndrang stellt sich ein.

Das alles bleibt nicht ohne Folgen für unseren Körper. Kurzfristig kann ein solcher Stressschub durch-

aus seine guten Seiten haben, dann spricht man von Eustress. Langanhaltender Stress, so genannter Distress, belastet die Blutgefäße, das Herzkreislaufsystem und die Nieren. Der gesamte Verdauungstrakt wird in Mitleidenschaft gezogen, das Immunsystem geschwächt und die Libido lässt nach. Zu den schwerwiegenden Folgen zählt das Burn-out-Syndrom.

Frauen sollen übrigens körperlich länger und intensiver auf Stress reagieren als Männer.

### **Volkskrankheit Stress**

Bei unseren Vorfahren wurde durch die komplexen Körperreaktionen der Organismus in kürzester Zeit auf einen Angriff oder zur Flucht vorbereitet. Im Bürodschungel sind die Bedrohungen allerdings anders gelagert als in freier Wildbahn und doch reagieren wir ähnlich wie unsere Ahnen in der Steinzeit, nur wenig verändert auf die Reize, die wir als Belastung empfinden. Allerdings gibt es auch Situationen, in denen wir Stress als etwas Positives wahrnehmen. Und wir können Techniken entwickeln, die den Umgang mit negativem Stress erleichtern. Am einfachsten funktioniert dies, wenn wir Erfahrungen mit einer bestimmten Situation sammeln können. Das Verkehrschaos einer Grossstadt zur Rush-Hour stresst jeden Autofahrer, der zum ersten Mal seinen Weg durch das noch unbekanntes Chaos finden muss. Für die Pendler um ihn herum, gehören solche Situationen jedoch zum Alltag. Analog gilt dies für zahlreiche Alltagssituationen.

Wer aber hat den meisten Stress? Das Wall Street Journal veröffentlichte 1996 eine Liste von 250 Jobs mit dem zugehörigen Stressfaktor. Unangefochten als stressigster Job gilt der des U.S.-Präsidenten. Da

der gegenwärtige Amtsinhaber jedoch einen Grossteil seiner Amtszeit in Ferien weilte, gehen wir direkt zu Position zwei: Berufsfeuerwehrleute haben vor Topmanagern und Chirurgen den stressigsten Job. Autoverkäufer landen in dieser Aufstellung auf Platz 47, Mechaniker im Mittelfeld und Buchhalter findet man am Ende des Rankings.

Was stresst uns im Büroalltag am häufigsten? Sehr belastend ist oft der Zeitmangel, um bestimmte Aufgaben zu erledigen. Unter- sowie Überforderung sind klassische Stressoren, genauso wie Mobbing, unerschwellige Konflikte und ein hohes Mass an Verantwortung. Belastend kann es auch sein, Arbeiten ohne real messbare Leistungseffekte zu erledigen oder wenn der Arbeitsrhythmus unregelmässig unterbrochen wird. Fehlende Kontrolle oder mangelnde Mitbestimmungsmöglichkeiten sind ebenfalls Stressoren.

Besonders belastend ist auch ein gestörter Schlaf-Wachrhythmus, etwa bei Schichtarbeit. Monotonie und Reizüberflutung wirken sich ebenfalls negativ auf das Wohlbefinden aus. Nach dem so genannten Yerkes-Dodson-Gesetz wirkt sich ein mittleres Erregungsniveau günstig auf unser Wohlbefinden und unsere Arbeitsleistung aus.

Wenn man versucht, unterschiedliche Stresssituationen in eine Rangfolge zu bringen, dann löst der Tod des Partners den höchsten Stress aus, vergleichbar einem Messwert von 100 Punkten. In der von Ruch und Holmes 1971 veröffentlichten Skala verursacht eine Scheidung 73 Stresspunkte, Ärger mit Vorgesetzten 23 Punkte. Ein verändertes Aufgabenfeld im Beruf schlägt mit 36 Punkten zu Buche. Der Verlust des Arbeitsplatzes hatte damals 47 Stresspunkte verursacht – heute dürfte der Wert deutlich höher liegen.



Ein bewussterer Umgang mit stressauslösenden Faktoren, den so genannten Stressoren, kann die Lebensqualität deutlich verbessern. Im Betrieb erhöht ein geeignetes Stressmanagement zudem die Produktivität. Im Sinne einer betriebswirtschaftli-

chen Optimierung sollten also gezielt unnötige und übermässige Stressoren reduziert werden. Die wichtigsten Stressoren können beispielsweise durch anonymisierte Fragebögen ermittelt werden. Nur ein geringes bis mittleres Stressniveau führt

nämlich zu optimalen Ergebnissen. Ein völlig stressfreies Leben gibt es übrigens nicht, denn die Abwesenheit von Stress bedeutet Tod.

Anzeige

## Wenn Sie nicht nur für den Hypothekarzins arbeiten wollen...

Ob eine Hypothek langfristig tragbar bleibt, hängt nicht allein von der Zinsentwicklung ab – (mit)entscheidend sind Aspekte, die je nach Liegenschaft und individueller Situation des Eigentümers unterschiedlich zu gewichten sind.

Deshalb gehen wir bei Immobilienfinanzierungen – was leider andernorts nicht immer selbstverständlich ist – ausgesprochen kundennahe Wege. Das heisst: Unsere Berater/innen streben transparente und flexible



Lösungen an. Realisierbar sind sie erfahrungsgemäss mit einfachen, aber «massgeschneiderten» Kombinationen von variablen und festverzinslichen Hypotheken, die sich

Ihrem persönlichen Umfeld und objektspezifischen Gegebenheiten anpassen (lassen) – nicht zuletzt, falls diese sich im Lauf der Zeit verändern.

**Finanzierungslösungen, die langfristig tragbar bleiben:**

**Bank  St.Gallen**

Marktplatz 1, 9004 St.Gallen  
071 226 73 73, [www.casg.ch](http://www.casg.ch)

©2004 KPMG Holding, a Swiss corporation, is the Swiss member firm of KPMG International, a Swiss cooperative.

Understanding

People

Wer Erfolg haben will, braucht Visionen und Werte. Und drei sich ergänzende Wissens- und Erfahrungsbereiche unter einem Dach: Audit, Tax, Advisory. Audit zur Schaffung von Transparenz und Vertrauen im Zeichen der Corporate Governance. Tax und Advisory Services für eine erfolgreiche und ganzheitliche Unternehmensführung. Unser Ziel ist, Wissen in Wert zu wandeln – für unsere Kunden, Mitarbeitenden und den Kapitalmarkt.

[www.kpmg.ch](http://www.kpmg.ch)

AUDIT ■ TAX ■ ADVISORY

**KPMG**

Druckerei Flawil

## Revisionspflicht – Eingeschränkt von wem?

**Ein neues Gesetz soll die Buchprüfung für KMU erleichtern. Noch ist aber unklar, wer sich mit der eingeschränkten Revision zufrieden geben wird.**

Nächstes Jahr soll das neue Gesetz zur Revisionsaufsicht in Kraft treten. Für kleine und mittlere Unternehmen gibt es neu eine Abstufung nach ordentlicher und eingeschränkter Revision. Bisher wurden Aktiengesellschaften vergleichsweise «streng» kontrolliert, GmbH mussten vom Gesetz her keine Buchprüfung vorlegen. Neu ist nicht die Rechtsform für die vorgeschriebene Form der Revision entscheidend, sondern die Bedeutung der Firma.

Ausschlaggebend sind bestimmte Eckwerte: Gesellschaften, die in zwei aufeinander folgenden Geschäftsjahren zwei der drei Grenzen übersteigen (10 Mio. Franken Bilanzsumme, 20 Mio. Franken Umsatz, 50 Vollzeitstellen), müssen sich einer ordentlichen Revision unterziehen. Wer bei zwei der drei Eckwerte unter der «Bedeutungsschwelle» liegt, kann sich mit dem neuen Gesetz mit einer «eingeschränkten Revision» begnügen. Das gilt in der Schweiz für die allermeisten der insgesamt rund 300 000 Unternehmen.

Die eingeschränkte Revision hat den Charakter einer Review (prüferische Durchsicht) und einer Plausibilitätsanalyse mit angemessener Detailanalyse. Damit ist der Revisionsbericht weniger verbindlich. Zusätzlich haben Kleinstfirmen neuerdings die Möglichkeit, ganz auf eine Revision zu

verzichten. Fachleute sprechen hier vom so genannten «Opting-out»: Diese Möglichkeit bietet das Gesetz, sofern die Gesellschaft nicht mehr als zehn Vollzeitstellen umfasst und sämtliche Aktionäre beziehungsweise Gesellschafter damit einverstanden sind.

**Consulting: Haben die Prüfgesellschaften keine Freude an einer eingeschränkten Revision?**

**Kurt Stocker:** Im Gegenteil, wir begrüßen die grössenabhängigen Kriterien, welche definieren, in welcher Tiefe eine Gesellschaft zu prüfen ist. Derzeitig besteht für uns vor allem punkto Haftung eine grosse Lücke bei der eingeschränkten Revision. Weiterhin sind wir verpflichtet, bei Untätigkeit des Verwaltungsrates bei einer offensichtlichen Überschuldung ersatzweise die Anzeige beim Gericht vorzunehmen. Unterlassen oder verpassen wir diese Pflicht, haften wir wie bei der ordentlichen Revision weiterhin solidarisch mit dem Verwaltungsrat. Der Gesetzgeber hat jedoch diese Lücke erkannt.

**C.: Wie verhalten sich die Revisionsstellen im Umgang mit der «eingeschränkten Revision»?**

**K.S.:** Grundsätzlich bieten wir sozusagen das

«volle Sortiment» an, von der eingeschränkten Revision bis zu Audits grosser börsenkotierter Konzerne. Für uns sind noch einige Details bezüglich «eingeschränkter Revision» offen, welche derzeit von der Treuhänderkammer in Zusammenarbeit mit dem Schweizerischen Treuhänder-Verband in einem Standard erarbeitet werden. Der aktuellste Entwurf dieses Standards sieht einen Prüfumfang vor, welcher bei kleineren Gesellschaften schon heute mehrheitlich Anwendung findet.

**C.: Aber die Haftung bleibt für Sie auch eine grosse Unbekannte?**

**K.S.:** Es kann nicht sein, dass die Haftung bei dieser Art von limited Review mit reduzierter Prüfungstiefe die gleiche sein soll, wie bei einer vollen beziehungsweise ordentlichen Prüfung. Im Ausland hat man in diesen Fällen die Haftung beschränkt, beispielsweise auf ein vielfaches des jährlichen Revisionshonorars. Das wäre für uns sicher eine gerechte Lösung.

**C.: Worin unterscheidet sich im Wesentlichen die «eingeschränkte» zur «ordentlichen» Revision?**

**K.S.:** Die ordentliche Revision ist eine «volle» Abschlussprüfung, wogegen die eingeschränkte Revision lediglich eine «summarische» Abschluss-



**HYPO**  
LANDESBANK  
VORARLBERG

Ihr Geld verdient Leistung.

Ich, ein zufriedener Hypo-Weltdepot Kunde.

„Mit der Hypo St.Gallen im Rücken  
eröffne ich mir neue Anlagehorizonte.  
Und das Hypo-Weltdepot Dynamik.“

Über 100 Millionen Euro vertrauen seit dem Januar 2004 dem Aufsteiger des Jahres, dem Hypo-Weltdepot Dynamik, dieser konkurrenzlosen Anlageform. In diese Anlage kann man beruhigt und sorgenfrei anlegen, denn sein Sicherheitsnetz federt nachteilige Beteiligungen der Aktienmärkte ab und sichert eine Performance auf höchster Ebene. Gerne empfangen wir Sie zu einem persönlichen Gespräch oder senden Ihnen nähere Informationen über das Hypo-Weltdepot Dynamik zu.

Hypo St.Gallen, Bankgasse 1, 9004 St.Gallen  
Tel. 071 228 85 00, [www.hypobank.ch](http://www.hypobank.ch)

St.Gallen | Bregenz | Wien | Bozen | Vaduz



## Aufgabe der Externen Revisionsstelle

## Prüfungsaufgabe der Externen Revisionsstelle

Bisher

Zukunft

Art. 728 OR  
 ◦ Ordnungsmässigkeit  
 ◦ Jahresrechnung (Abnahmeempfehlung)  
 ◦ Gewinnverwendung

Art. 728a par. 1 and 2 OR  
 ◦ Ordnungsmässigkeit  
 ◦ Jahresrechnung (Abnahmeempfehlung)  
 ◦ Gewinnverwendung

+

Art. 728a par. 3 OR (nur ord. Revision)  
 Existenz eines Internen Kontrollsystems

+

Art. 663b para. 12 OR  
 Risikobeurteilung als Teil des Anhangs

+

Art. 663b<sup>bis</sup> (neu) (Börsenkotierte Gesellschaft) / Art. 663c OR  
 Management-Entschädigung

Betrifft nicht die eingeschränkte Revision

KPMG

13

### Anforderungen Revisionspflicht

Gesellschaftsform	Grössenkriterien	Ziel	Revisionsform	Anforderungen an die Revisionsstelle
Publikumsgesellschaften	Börsenkotiert Anleiheobligationen ausstehend	Schutz der Investoren	ordentlich	Staatlich kontrollierte Revisionsfirmen
Wirtschaftlich bedeutendes Unternehmen	10 Mio. Fr. Bilanz 20 Mio. Fr. Umsatz 50 Vollzeitstellen 2 von 3 Kriterien über 2 Jahre	Schutz des öffentlichen Interesses	ordentlich	Zugelassene Revisionsexperten
KMU		Schutz der Minderheitsaktionäre und Gläubiger	eingeschränkt	Zugelassener Revisor
Kleinstunternehmen	<10 Vollzeitstellen	Schutz der Minderheitsaktionäre und Gläubiger	freiwillig	"Laien"-Revisor

## Anforderungen Revisionspflicht

prüfung darstellt. D.h. der Prüfungsumfang geht bei einer ordentlichen Revision tiefer und erhält neu mit der Prüfung der Existenz eines Internen Kontrollsystems ein zusätzliches Prüffeld. Ein anderes wesentliches Unterscheidungsmerkmal betrifft die Unabhängigkeit. So muss bei einem ordentlich zu prüfenden Unternehmen der leitende Revisor nach 7 Jahren wechseln, unabhängig davon, ob die Gesellschaft börsenkotiert ist oder nicht. Und ein anderer wichtiger Unterschied betrifft die fachliche Qualifikation des Revisors. So darf nur noch ein zugelassener Revisionsexperte die Prüfung bei ordentlich zu prüfenden Gesellschaften durchführen. Bei eingeschränkt zu prüfenden Unternehmen reicht ein zugelassener Revisor aus.

### C.: Bedeutet das, dass KMU noch mehr mit regulatorischen Vorschriften belastet werden?

**K.S.:** Der Gesetzgeber verlangt die Existenz eines Internen Kontrollsystems ja nur für grössere (ordentlich zu prüfende) Unternehmen. Somit sind viele kleinere Unternehmen von diesen neuen Vorschriften weniger betroffen. Bei den betroffenen Unternehmen bestehen rein aus ihrer Grösse heraus viele interne Kontrollen. Was die Hausaufgabe über die nächsten zwei Jahre, bis das

Gesetz in Kraft tritt, jedoch sein wird, ist das Dokumentieren derjenigen internen Kontrollen, welche sich auf die finanzielle Berichterstattung beziehen. Oft ist es auch so, dass die internen Kontrollen eigentlich vorhanden sind, aber nicht ausreichend dokumentiert werden. Das ist für gewisse Firmen wohl mit einem Initialaufwand verbunden, aber auch für uns wird die Prüfung der Existenz dieses Internen Kontrollsystems zumindest zu Beginn zu einem höheren Aufwand führen.

### C.: Wie gross wird dieser Zusatzaufwand?

**K.S.:** Ich schätze 20 bis 30 Prozent des bisherigen Revisionsaufwandes zu Beginn, der sich später jedoch wieder reduzieren wird. Es ist eine neue Aufgabe. Neben der Jahresrechnung (Bilanz, Erfolgsrechnung und Anhang) und der Gewinnverwendung ist das Interne Kontrollsystem ein zusätzliches Prüffeld. Der grössere Aufwand kommt jedoch den Unternehmen zu, denn sie müssen vorerst die internen Kontrollen definieren und dokumentieren. Dieser Aufwand sollte jedoch auch als Chance gesehen werden. Ich könnte mir vorstellen, dass einige Unternehmen dank dieser Analyse Ineffizienzen beziehungsweise Synergien entdecken werden.

### Weiterführende Literatur

Audit Update Februar 2006: «Neuordnung des schweizerischen Revisionsrechts (OR) und neues Revisionsaufsichtsgesetz (RAG)»

Audit Update April 2006: «Berücksichtigung des Internen Kontrollsystems in der Abschlussprüfung – Das Positionspapier der Treuhand-Kammer»

Zum Download erhältlich unter [www.kpmg.ch/library](http://www.kpmg.ch/library)

**Kurt Stocker**  
 Partner, Leiter Audit, Managing Partner  
 Middle Market Schweiz  
 KPMG St. Gallen  
 Tel. +41 71 272 00 56  
 Fax +41 71 272 00 51  
[kstocker1@kpmg.com](mailto:kstocker1@kpmg.com)

# CONSULTING

## Transaktionsintegration als kritischer Erfolgsfaktor

Als Folge der Globalisierung gewinnen Fusionen und Akquisitionen eine zunehmende Bedeutung in der Wirtschaft. Die Akquisition einer bzw. die Fusion mit einem anderen Unternehmen zählt daher zu den wichtigsten Meilensteinen im Lebenszyklus eines Unternehmens, an dessen Ende oft eine neue Unternehmensgruppe mit einer anderen Identität steht.

Die Übergangsphase nach einer Akquisition bzw. Fusion konfrontiert alle Beteiligten mit einer neuen Situation. Viele Unternehmen unterschätzen dabei die Komplexität der Integration mit der Konsequenz, dass es anstelle von schnellen und vorzeigbaren Erfolgen zu langwierigen und teuren Umwandlungsphasen kommt. Obwohl eine Post-Merger-Integration in der Regel anderthalb bis zwei Jahre dauert, müssen in den ersten 100 Tagen entscheidende Integrationsaktivitäten initiiert und erfolgsbringend in die richtige Richtung gelenkt werden. Eine schnelle und nachhaltige Integration von Unternehmen ist nach dem „Closing des Deal“ der kritische Erfolgsfaktor, um die geplanten Erfolgspotenziale und Synergien zu realisieren. Vier von fünf Unternehmensvertretern/ respektive Stakeholdern und 85 Prozent der transaktionserfahrenen Unternehmen machen ein unzureichendes Integrationsmanagement für das Scheitern der meisten Transaktionen verantwortlich.

Wesentliche Faktoren betreffen dabei die Zusammenführung der operativen Geschäftseinheiten, die Integration der unterschiedlichen Geschäftsprozesse sowie die Zusammenlegung der IT-Systeme. Um die Chance auf Wertsteigerung zu erhöhen

müssen die Risiken im Deal-Kontinuum aktiv reduziert werden. Der versprochene Shareholder Value wird sonst eher beeinträchtigt als realisiert. Beispielsweise war jede zweite Zusammenführung in den letzten 14 Jahren, mit kotierter deutscher Unternehmensbeteiligung, für die Aktionäre ein minderwertiges Geschäft.

Zentrale Aufgabe des Integrations-Managements ist es daher die Zusammenführung möglichst schnell und reibungslos zu bewerkstelligen und sich auf zentrale Entscheidungen und ein ausgefeiltes Integrationskonzept mit deutlichen Prioritäten zu konzentrieren.

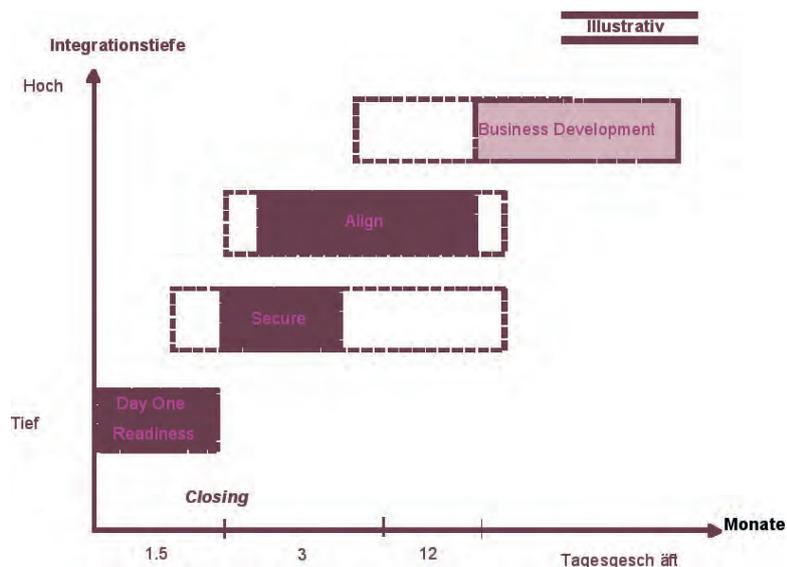
Nachfolgend wird anhand eines Praxis-Fallbeispiels die Notwendigkeit einer raschen und ausgereiften Post-Deal-Integration aufgezeigt.

Das Unternehmen der Spezialitätenchemie strebt ein überdurchschnittliches und fokussiertes Wachstum in ausgewählten Märkten im Bereich der Herstellung von Feinchemikalien an, welches durch Akquisitionen beschleunigt werden soll. Zur Erreichung einer marktführenden Stellung wurde eine ausländische mittelständische Tochterunternehmung eines internationalen Pharmaunternehmens Anfangs 2006 akquiriert. Im Vorder-

# CONSULTING

grund stand die Ausnutzung von Synergien im Verkaufs- und R&D-Bereich. Das Ziel einer umfassenden Integration des Übernahmeobjektes in die bestehende Organisationsstruktur soll bis Ende Jahr abgeschlossen sein. PricewaterhouseCoopers (PwC) wurde damit beauftragt, die Integrationsaktivitäten zu strukturieren und zu steuern, sowie inhaltlich zu unterstützen.

In einer ersten Phase zwischen Signing und Closing des Kaufvertrages wurden die operativen Voraussetzungen zur Sicherstellung der „Day One Readiness“ geschaffen, mit Fokus auf den Bereichen IT, HR und Verkauf (siehe Abbildung 1). Dies umfasste u.a. die juristische Gründung und steuerliche Optimierung der neuen Rechtseinheit, die Erarbeitung von Service Level Agreements, das Aufsetzen einer neuen Organisationsstruktur oder die Abarbeitung von Pre-Closing Vertragsbedingungen. Nach dem Closing wurde ein Masterplan für die ersten 100 Tage mit rund 50 Projekten erstellt mit geplanter Umsetzung bis Mitte 2006. Dieser hat das Ziel die Kunden und Mitarbeiter zu halten, sowie die quantifizierten Synergien zu realisieren (Phase „Secure“). Parallel dazu werden die beiden Geschäftsmodelle und die strategische Positionierung aufeinander abgestimmt (Phase „Align“).



Entscheidend im Rahmen einer Post Deal Integration ist die gleichgewichtete Einbindung von Mitarbeitern beider Organisationseinheiten, um die Akzeptanz und die Geschwindigkeit der Projektumsetzung zu erhöhen sowie die kulturelle Annäherung zu unterstützen.

Die Zusammenarbeit mit PwC ermöglicht es dem Unternehmen Synergien von mehreren Millionen EUR zu sichern, sowie die bestehende Kunden und Mitarbeiterbasis zu halten. Des Weiteren wurde die Strategie des Geschäftsbereiches innert dreier Monaten aufeinander abgestimmt und eine finanzielle Mittelfristplanung erstellt.

**PricewaterhouseCoopers**  
**Birchstrasse 160**  
**8050 Zürich**  
**T: +41 58 792 44 00**  
**F: +41 58 792 44 10**

Dr. Ralf C. Schlaepfer, Head Strategy Advisory,  
[ralf.schlaepfer@ch.pwc.com](mailto:ralf.schlaepfer@ch.pwc.com)

Gustav Baldinger, Director, Strategy Advisory,  
[gustav.baldinger@ch.pwc.com](mailto:gustav.baldinger@ch.pwc.com)

# CONSULTING

## Nachhaltiges Wirtschaften – eine Herausforderung und Chance für den Mittelstand

**Viele KMU stöhnen unter der Last hoher Energiekosten und strenger Umweltauflagen. Mit den richtigen Konzepten eröffnen sich aber neue Perspektiven.**

VON MARTIN KILGA

Energie- und Rohstoffpreise steigen seit Jahren, von Anfang 1999 bis September 2005 beispielsweise hat sich der Erdölpreis mehr als verdreifacht. Der Klimawandel kann nicht mehr geleugnet werden, gestritten wird nur noch über dessen finanzielle und ökologische Auswirkungen. Meldungen über und spürbare Folgen durch Sommersmog und Feinstaubbelastung sind alltäglich geworden. Politische Stabilität, gerade auch in energiefördernden Ländern lässt auf sich warten. Arbeitsplatzabbau und -sicherheit sind beherrschende Themen.

### **Herausforderungen**

Vor diesem Hintergrund sehen sich insbesondere Klein- und Mittelunternehmungen, das Rückgrat der Schweizer Wirtschaft, einer globalisierten Wirtschaft ausgesetzt und oft auch ausgeliefert. Aktuelle Umfragen zeigen, dass KMUs mehr und mehr mit dem Anpassen ihrer Strategien an vermeintlich erfolgreiche Modelle von internationalen Konzernen reagieren und oft eine ihrer bisherigen Stärken, das Verfolgen von ganzheitlichen und langfristigen Zielen, zu Gunsten schneller Erfolge aufgeben. Gerade diese ganzheitliche Sicht entspricht jedoch dem, was unter einer nachhaltigen Strategie zu verstehen ist. Somit ist nachhaltiges Wirtschaften in KMUs kein neues Phänomen oder eine moderne Spielerei, sondern war über Jahrzehnte intuitiv gelebte Unternehmenstradition. Neu ist hingegen, dass die Nachhaltige Entwicklung unseres Landes als gesellschaftliches und politisches Ziel Verankerung auch in der Verfassung gefunden hat und für Unternehmen weltweit zur Firmenphilosophie erhoben wird.

Unbestritten ist der enorme wirtschaftliche Druck dem sich Unternehmen heute ausgesetzt sehen. Was liegt da näher, als bei der Kostenoptimierung Instrumente und Rollen wie Umwelt- und Sozialmanagementsysteme, U-Verantwortliche, Personalabteilungen, auf das vermeintlich notwendigste zu reduzieren. Dies ist ein Trend der sich gerade in den Zeiten der wirtschaftlichen Krise nach dem 11. September 2001 verstärkt hat. Umwelt- und Sozialverantwortung nur noch im Rahmen der gesetzlichen Erfordernisse wahrzunehmen führt sicher kurzfristig zu einer verbesserten Kostenstruktur, doch mittel- und langfristig führt diese Denkweise zu einer rein reagierenden Unternehmung und lässt die Chancen die gerade für mittelständische Unternehmungen in einem proaktiven Handeln liegen ungenutzt. Nachhaltiges Wirtschaften besteht auch in einer Denkweise, welche auf Lebenszyklen beruht und Grundlage für Betrachtungen im Sinne von total cost of ownership (TCO) ist.

### **Um Chancen zu nutzen braucht es mehr als Zertifikate**

Gerade im Umweltbereich zeigen verschiedene Studien, dass eine Mehrzahl von Mittel- und Kleinunternehmen entsprechende Managementsysteme in erster Linie auf Druck von aussen eingeführt haben. Sei dies auf Grund von Kundenanforderungen oder des Gesetzgebers (legal compliance). Einige wenige Pioniere sahen bereits früh eine echte Chance, insbesondere in einem globalisierten Wettbewerb, sich über Umwelt- und Sozialthemen erfolgreich von der Konkurrenz abzuheben. Doch um diese Vorteile auszuspielen zu können reichen heute keine Zer-

tifikate mehr, denn diese werden oft vorausgesetzt und der Konkurrent ist auch in deren Besitz, sondern es bedarf einer glaubwürdigen Vermittlung von gelebten Werten und Kenntnisse der eigenen Prozesse sowie Ehrlichkeit gegenüber eigenen Stärken und Schwächen. Eine umfassende, in der Schweiz durchgeführte, Umfrage aus dem Jahre 2003 bei ISO14001-zertifizierten Unternehmungen zeigte unter anderem, dass eine grosse Mehrheit der Unternehmen enttäuscht ist über die fehlende Aussenwirkung ihrer Anstrengungen, was dazu führt, dass mehr und mehr KMUs auf eine Rezertifizierung verzichten oder die Aktivitäten auf das notwendigste beschränken. Diese Unzufriedenheit rührt teilweise auch daher, dass die Erwartungen an die Wirkung eines Zertifikats zu hoch oder gänzlich falsch waren, teilweise auch hervorgerufen durch Versprechungen der jeweiligen Berater.

Die Verankerung der Themen Umwelt und Soziales in den Geschäftsprozessen ist jedoch nur der Beginn einer erfolgreichen Strategie. Analog einem modernen Finanz- und Rechnungswesen, das heute aus ökonomischer Sicht zu recht weit über die gesetzlichen Erfordernisse hinaus ausgebaut ist, bedarf es einfacher jedoch aussagekräftiger, kennzahlenbasierter Führungsinstrumente um sowohl den ökonomischen als auch ökologischen und sozialen Nutzen nachhaltigen Handelns greifbar zu machen. Mithin werden so auch bereits die Grundlagen für eine transparente und glaubwürdige, sich von Mitbewerbern abhebende Kommunikation mit Stakeholdern der Unternehmung geschaffen.





# Den Überblick behalten

## awitgroup ag – all in one

Das Zusammenfassen von verschiedenen Disziplinen, die Fachkompetenzen von einzelnen Profis, der konstruktive und kritische Austausch untereinander und die umfangreiche Kapazität und Leistungsfähigkeit unseres Teams haben ein klares Ziel:

**Wir wollen dazu beitragen, dass Sie Ihrer Konkurrenz auch übermorgen einen entscheidenden Schritt voraus sind.**

## ag für steuerberatung s+a

Wer Recht und Finanzen im Griff hat, der hat noch keinen unternehmerischen Erfolg – wer Recht und Finanzen nicht im Griff hat, der hat die beste Aussicht auf böse Überraschungen.

Unsere kundenbezogene und strategieumsetzende Steuer- und Wirtschaftsberatung hilft Ihnen, sich auf die Aufgaben zu konzentrieren, die Ihren Erfolg ausmachen.

**Machen Sie mehr aus Ihrer Zeit**

## ags wirtschaftsprüfer ag

Ohne Risiko kein Fortschritt.

Ohne Fortschritt kein Erfolg.

Ohne Erfolg keine Bestätigung.

Risiken sind ein Teil des unternehmerischen Handelns. Risiken professionell zu managen ist ein Grundbestandteil des unternehmerischen Erfolgs.

**Machen Sie mehr aus Ihrem Risiko**

## ag für immobilien aws

Wir verstehen uns als Ihr Full-Service-Partner rund um die Immobilien und gewährleisten Ihnen fachmännische Analysen und Strategien sowie die professionelle Bewirtschaftung Ihrer Immobilie(n). Sie gewinnen dadurch zusätzliche Anlagensicherheit und verbessern gleichzeitig Ihre Rendite.

**Machen Sie mehr aus Ihrem Vermögen**

## RE/MAX network immobilien gmbh

Unser Franchisepartner ist die erste Wahl wenn es um den Kauf oder Verkauf einer Immobilie geht – call us first!

**Wir bringen zusammen, was zusammen gehört**

**RE/MAX®**  
Bodensee-Arbon / Rorschach

Tel. +41 (0)71 447 88 77

Fax +41 (0)71 447 88 78

[www.remax-arbon.ch](http://www.remax-arbon.ch)

[www.remax.ch](http://www.remax.ch)

Zwei starke Partner - eine

Adresse:

Landquartstrasse 3

9320 Arbon

Schweiz



awitgroup ag

Tel. +41 (0)71 447 88 88

Fax +41 (0)71 447 88 78

[www.awit.ch](http://www.awit.ch)

# CONSULTING

**awitgroup ag:**

«Wir denken nicht in Problemen,  
sondern in Lösungen.»

**Ganzheitliche Unternehmensberatung als Leitbild und Firmenkultur.**

Um sich auf dem hart umkämpften Beratermarkt zu profilieren, präsentiert sich die awitgroup ag in Arbon mit seriöser, fachlich fundierter und umfassender Unternehmensberatung und liegt damit voll im Trend. Für Rolf Staedler, Unternehmensberater, dipl. Steuerexperte und Partner der Gruppe, ist die Voraussetzung für Erfolg in der Qualität eines innovativen Beratungsangebots zu finden. In diesem Corporate Image sieht er die Abgrenzung seines Unternehmens gegenüber der Konkurrenz. Die awit hat sich die ganzheitliche Dienstleistung in den Bereichen Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung, Unternehmensberatung, Immobilienbewirtschaftung und Treuhand auf die Fahne geschrieben und schafft so die Basis für nachhaltige Kundenbindung, Glaubwürdigkeit und Vertrauen. Gut ausgebildete Spezialisten tragen zum Gelingen dieser anspruchsvollen Firmenphilosophie bei.

### **awit trägt die ganzheitliche Dienstleistung bereits im Namen**

Die Holding awitgroup ag trägt unter dem Oberbegriff „All in one“ die drei juristisch eigenständigen Hauptgesellschaften und Kernbereiche Wirtschaftsprüfung, Immobilitätentreuhand und Treuhand im Namen. Eine weitere Dienstleistung, den Immobilienverkauf, hat die Gruppe als Franchisenehmer von RE/MAX in eines der weltweit grössten Immobiliennetzwerke eingebunden. „Wir bringen zusammen, was zusammen gehört, den Kunden und die Immobilie“, so platziert sich die Sparte Immobilienverkauf erfolgreich am Markt und bietet durch Synergien innerhalb des Unternehmens für Kunden aus der EU Unternehmensansiedlung und Domizilberatung an. Rolf Staedler über das Erfolgskonzept: „Durch das Angebot komplexer Gesamtlösungen unter einem Dach erfahren die Kunden eine ganzheitliche Beratung. Sie ersparen sich die Konsultation unterschiedlicher Prüfer und Berater und erlangen dadurch Koordinations- und Kostenvorteile.“

### **Ganzheitliche Unternehmensberatung beginnt bei der Analyse der Bedürfnisse**

Diese ganzheitliche Unternehmensberatung und die Analyse der Beratungsbedürfnisse setzt offene Kommunikation mit dem Klienten und eine klar strukturierte Organisationsform voraus. Zur Gewährleistung der Qualität ist der Beratungsbereich in Zuständigkeitsabteilungen gegliedert. Der Mandatsleiter übernimmt dabei die Aufgabe der Bedürfnisanalyse seines Klienten sowie die Steuerung an die Spezialisten inhouse. Er muss anstehende Entscheidungen erkennen und gemeinsam mit dem Klienten Strategien entwickeln. Nur gut ausgebildete Fachleute haben die Kompetenzen, dieser komplexen Aufgabenstellung gerecht zu werden.

### **Der Faktor Mensch steht im Vordergrund der Beratung**

Die Beratung schliesst immer auch den „Faktor Mensch“ mit ein. Unternehmer und seine Mitarbeiter müssen bei der Erlangung wirtschaftlichen Erfolgs als Einheit gesehen werden. Es gilt, neben rein wirtschaftlichen Betrachtungsweisen auch Störfaktoren im zwischenmenschlichen Gefüge eines Unternehmens zu analysieren. Für die Dienstleistung des Konfliktmanagements gibt es im awit-Team neben dipl. Steuerexperten, dipl. Treuhändern, Betriebswirtschaftlern und Betriebsökonomen auch eine Mediatorin für Wirtschaft. Mit der Einbeziehung der „sozialen Kompetenz“ in die Beratung trägt die awit zur Schaffung von Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit von Unternehmen und deren Mitarbeitern bei und präsentiert sich als dauerhafter und zuverlässiger Partner bei der Erreichung von Unternehmenszielen.

### **Philosophie liefert die Kompetenz zur Problemlösung**

Rolf Staedler ist überzeugt, dass Weiterbildung nicht mit dem Erwerb betriebswirtschaftlichen Rüstzeuges aufhört. Als Absolvent des Nachdiplomstudien-

gangs „Philosophie und Management“ an der Universität Luzern hat er die Erfahrung gemacht, dass die Philosophie in etlichen Bereichen der Unternehmensberatung die Kompetenz zur Problemlösung liefert. Den Perspektivwechsel, den er während seines Studiums vollzogen hat und mit dem Leitsatz „in Lösungen, statt in Problemen denken“ umschreibt, setzt er in seiner Beratertätigkeit für die Kunden gewinnbringend um. Für ihn passt das, was auf den ersten Blick wie die Quadratur des Kreises klingt, nämlich Philosophie und Ökonomie, durchaus zusammen. Die Philosophie, wörtlich die „Liebe zur Weisheit“ führt den Menschen auf die Spur des folgerichtigen Denkens (Logik) und des rechten Handelns. Die bereits in der Antike von Aristoteles begründete Ökonomie hingegen, die Lehre vom Wirtschaften und effektiven Haushalten, vom vernünftigen Umgang mit knappen Ressourcen, gilt als nicht besonders hochfliegende, sondern eher bodenständige Wissenschaft. Ein Blick in die Geistesgeschichte zeigt jedoch, dass beide Disziplinen die selben Wurzeln haben. Ein Beispiel dafür, dass die Kunst des philosophischen Denkens von wirtschaftlichem Nutzen sein kann, ist von Thales von Milet in einer schönen Anekdote überliefert:

Der alte Grieche, der als erster Philosoph überhaupt bezeichnet wird, soll zu seinen Lebzeiten im sechsten vorchristlichen Jahrhundert einmal frühzeitig beobachtet haben, dass die Olivenernte sehr reich ausfallen werde. Flugs habe er sämtliche Ölpresen erworben, um sie zum Zeitpunkt der Ernte gewinnbringend zu vermieten. Der Philosoph, heisst es, habe sich die Aktion allerdings nur ausgedacht, um seinen Zeitgenossen vor den Kopf zu stossen. Die hätten dem Denker die Tauglichkeit fürs Leben rundweg abgesprochen. Heute sei das ähnlich, so Staedler, der Respekt der Wirtschaft vor dem Geist halte sich in Grenzen. Viel zu selten bitten Unternehmer die „Denker“ um Hilfe oder nehmen ganzheitliche Beratertätigkeit zu spät in Anspruch.

## Wie sag ich's meinen Geschäftspartnern?

### Kommunikation in Krisensituationen – was man aus Praxisbeispielen lernen kann.

VON CARSTEN PRIEBE

In KMU gilt oft genug der Leitsatz: Kommunikation ist Chefsache. Es gibt auch genügend Unternehmer, die es perfekt beherrschen, sich und ihre Firma ins rechte Licht zu rücken. Oft ist es ein Patron von altem Schlag, der die Zügel fest in der Hand hält und der sich das Privileg, zu informieren, nicht nehmen lässt.

Je restriktiver er die Kontrolle über firmenrelevante Informationen ausübt, desto mehr Kontrolle über die Firma als Ganzes hat er scheinbar. Nur was tun, wenn solch ein Chef einen Unfall hat?

Betriebs- und vor allem Nichtbetriebsunfälle, schwere Krankheiten oder andere Schicksalsschläge machen vor niemandem halt. Beispiele dafür gibt es genug: Mehrere bekannte Schweizer Unternehmerpersönlichkeiten wurden in den letzten Jahren Opfer von Flugzeugabstürzen oder Autounfällen. Erstaunlicherweise hatten selbst weltweit operierende Unternehmen, die von solchen Unglücken betroffen waren, keine Notfallpläne in der Schublade. In einem Fall wurde auf der Homepage des Konzerns über die tragischen Ereignisse sogar in Schwiizerdütsch kommuniziert – ein denkbar unpassendes Signal an eine internationale Klientel. Dies ist sicherlich eine Ausnahme, aber eine lehrreiche. Es zeigt vor allem eins: Im Zuge des Risk-Managements müssen auch für derartige Unglücksfälle Pläne vorhanden sein.

Leider ist dies nicht so abwegig, wie es auf den ersten Blick erscheint. Denn über die Mehrzahl der Fälle und Schicksale, die mit solchen Unglücken verbunden waren, haben die Medien nie berichtet.

#### Notfallpläne griffbereit

Allein im Jahr 2005 registrierte die UVG über 250 000 neue Berufsunfälle. Als unfallträchtigste Branche gilt nach wie vor die Landwirtschaft, gefolgt von Gartenbau. Während bei den Berufsunfällen zwar ein kontinuierlicher Rückgang zu verzeichnen ist, bleibt die Zahl der Freizeitunfälle hoch. Besonders riskant scheinen junge männliche Schweizer Handwerker ihre Freizeit zu verbringen, wenn man der Unfallstatistik folgt; der ultimative Freizeitkick ist eben gross in Mode.

Glücklicherweise sind die meisten von der Statistik erfassten Fälle für die Betroffenen nicht besonders gravierend. Das darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass die UVG 2004 insgesamt mehr als 600 Todesfälle als Folge von Unfällen anerkannte. Das entspricht zwei Todesfällen in der Schweiz pro Tag!

Jeder Unternehmer muss sich daher die Frage stellen: Wer informiert Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und Teilhaber, wenn mir etwas zustossen sollte? Wann und wie soll informiert werden? In welcher Reihenfolge soll informiert werden? Diese Frage kann besonders heikel sein. Wichtig ist es jedenfalls, Notfallpläne für solche Situationen bereit zu halten.

#### Vorsicht mit schnellen Erfolgsmeldungen

Es gibt auch andere Situationen, in denen eine adäquate Krisenkommunikation unabdingbar ist. Beispielsweise, wenn sich die Firma in einer besonderen Situation befindet. Hier reicht das Spek-

trum von drohender Kurzarbeit bis hin zu Fusion oder Übernahme. Dominieren Gerüchte am Stammtisch das Bild des Unternehmens, ist dies auf Fehler in der Unternehmenskommunikation zurückzuführen.

Vielleicht ist der Anlass für eine Fehlinformation sogar noch viel banaler: ein als sicher geglaubter Auftrag, über den schon die Lokalpresse berichtet hat, ist doch nicht so sicher wie gedacht. Oder eine kostspielige Produktentwicklung stellt sich als Investitionsruine heraus.

Hier ein Extrembeispiel zur Veranschaulichung: Hätte das Deutsche Transrapid-Konsortium jedes Mal einen Transrapid verkauft, wenn die Meldung, der Deal sei so gut wie sicher, triumphierend verkündet wurde - China müsste mit Transrapids gepflastert sein! Es wirkt in der Tat merkwürdig, wenn ein rund 30 Jahre altes Produkt heute noch als High-Tech-Errungenschaft gefeiert und permanent vermeldet wird, der Durchbruch stehe unmittelbar bevor, auch wenn bis heute nur ein einziger Auftrag an das Unternehmen erteilt worden ist. Das Beispiel lehrt zwei Dinge: 1. Vorsicht mit vorzeitigen Erfolgsmeldungen. 2. Über Investitionsruinen schweigt man besser und begräbt sie.

#### Maulkörbe und Hostessen

Ein weiteres lehrreiches Beispiel zur Krisenkommunikation konnte man vor einigen Monaten ausführlich in der Schweizer Presse verfolgen: der Fall SIG. Der ungleiche Machtkampf zwischen der Unternehmensleitung von SIG und der Investmentge-



sellschaft Sterling zog sich über Wochen hin. Beide Seiten versuchten, alle Register der Unternehmenskommunikation zu ziehen – mit gemischtem Erfolg. Sterling Strategic Value schaffte es immerhin, SIG in Zugzwang zu versetzen. SIG´s Dialog mit den Medien scheiterte – VR-Präsident Leisewitz legte sich selbst mit der äusserst unternehmerfreundlichen „Handelszeitung“ an. Nach dieser Schlappe bunkerte sich SIG ein, verhängte ein Kommunikationsverbot - ganz nach dem Motto „Augen zu und durch“. Nun waren der Investor Tito Tettamanti und der Polospieler Agosti von Sterling am Zug. In Zeitungsinseraten behaupteten sie, nur durch ihre Initiative würde das Potenzial der Firma erst richtig ausgeschöpft. Aktionäre, die allerdings beobachtet hatten, was Tettamanti und Agosti im Falle der von ihnen übernommenen Jean Frey AG erreicht hatten, mussten angesichts solch vollmundiger Versprechen jedoch Zweifel beschleichen. Denn obwohl Sterling an der entscheidenden GV auch noch drei junge, hübsche, mit Handzetteln bewaffnete Damen ins Rennen schickte, blieb die Investment-Gesellschaft erfolglos, denn Sterling scheiterte mit seinen Anträgen. Es war ein klarer Punktsieg für SIG.

Der Fall lehrt Folgendes für die Kommunikation in aussergewöhnlichen Situationen: Wer unter Druck kommuniziert, sollte besonders zurückhaltend mit seinen Aussagen sein.

### **Profis vor der Kamera**

Dies erlebte kürzlich auch der bekannte St. Galler

Management-Berater Fredmund Malik. Prof. Malik ist unter anderem Mitglied des Aufsichtsrates der ÖBB-Holding, welche die Österreichische Bundesbahn kontrolliert. Der Management-Papst musste sich für seine Rolle als Aufsichtsrat einige kritische Fragen stellen lassen – beispielsweise warum sein Beratungsunternehmen einen grossen Auftrag von der ÖBB-Holding erhalten hat und warum wegen des geringfügigen Fehlverhaltens einer Managerin der ÖBB ein Rechtsgutachten erstellt wurde. Malik predigt zwar in seinen Büchern, wie man „normale Menschen zu Spitzenleistungen“ bringt und wie richtige Corporate Governance auszusehen hat – so ganz in die Praxis umgesetzt, scheint er dies bei der ÖBB-Holding noch nicht zu haben. Mit diesen und anderen kritischen Fragen vor den Fernsehkameras konfrontiert, verhielt sich Malik äusserst professionell und für uns lehrreich: er zwang sich sichtlich zu einem Lächeln und tat das, was er bei anderen Managern wohl ebenfalls anprangern würde, nämlich, sich hinter der Institution des Aufsichtsrates zu verschanzen, welcher entschieden habe. Diese simple Form der Anonymisierung einer Entscheidung durch ein Gremium, verschleiert die Verantwortung des Einzelnen. Ist dieses Manöver geglückt, folgt Schritt zwei – vom eigentlichen Sachverhalt weiter ablenken, stets freundlich bleiben und lächeln. Wer solch ein Manöver erfolgreich durchhält, hat gute Chancen, auch brenzlige Fragen sicher zu umschiffen.

Aus diesen Praxisbeispielen lässt sich Folgendes lernen: wichtig ist es, stets freundlich zu bleiben, denn

es ist ein gravierender Fehler, sich in kritischen Situationen auch noch neue Gegner zu schaffen. Argumentieren Sie mit überprüfbaren Fakten, nicht mit blossen Behauptungen. Und zu guter Letzt: nicht in jeder Situation und Branche ist die Unterstützung durch leicht bekleidete Hostessen hilfreich.

# CONSULTING

## Elektronische Archivierung und digitale Signatur

# MEHR EFFIZIENZ UND WENIGER PAPIERBER- GE IN DER ADMINISTRATION

**Bis vor kurzem bestand für Geschäftsbücher, Geschäftskorrespondenz und Belege die Aufbewahrungspflicht der Originalbelege in Papierform. Seit 1. Januar 2005 ist die digitale Aufbewahrung durch den Gesetzgeber erlaubt, die Papierform ist nicht mehr zwingend erforderlich.**

Die elektronische Aufbewahrung von Geschäftsdokumenten – elektronische Archivierung genannt – erfolgt auf externen Speichermedien wie DVD oder CD und unterliegt speziellen gesetzlichen Voraussetzungen. Ebenso verhält es sich mit der elektronischen Signatur:

- Die Übereinstimmung mit den zugrunde liegenden Geschäftsfällen muss gegeben sein.
- Die Grundsätze der ordnungsgemässen Datenverarbeitung (Integrität, Echtheit, Unverfälschbarkeit) ist zu gewährleisten.
- Elektronisch archivierte Daten dürfen nicht mehr verändert werden können.
- Die gespeicherten Daten müssen während der gesamten Dauer der Aufbewahrungspflicht von 10 Jahren jederzeit lesbar gemacht werden können.
- Elektronische Signaturen beruhen auf einem Zertifikat, das aufgrund der Bestimmungen der Verordnung (ZertDV) von einem anerkannten Zertifizierungsanbieter (z. B. Post/SwissSign) ausgestellt wird.

### **EINFLUSS AUF UNTERNEHMENSPROZESSE**

Die elektronische Archivierung von Dokumenten und Belegen beeinflusst sowohl betriebsübergreifende wie betriebsinterne Geschäftsprozesse. Sie kann durchaus als einzelne Massnahme eingeführt werden. Die Digitalisierung von weiteren, sowohl internen wie externen Geschäftsprozessen als ergänzende Massnahmen sollte jedoch geprüft werden. Multinationale Konzerne wie beispielsweise die Autoindustrie, Nahrungsmittel-, Chemie- oder Technologiekonzerne sind heute ohne digitalisierte Prozesse gar nicht mehr existenzfähig. KMU als Lieferanten und Kunden von Grosskonzernen sind von diesen Entwicklungen ebenfalls betroffen.

### **DIGITALISIERUNG VON BETRIEBSINTER- NEN PROZESSEN**

Verschiedene interne Prozesse eignen sich hervorragend zur Digitalisierung. Dabei gilt es nicht nur, die Papier- und Kopienflut zu reduzieren. Beleginformationen, periodische Reports und ereignisabhängige Informationen sollen den zuständigen Personen und Stellen rasch, unkompliziert und standortunabhängig zur Verfügung stehen.

#### • KREDITORENRECHNUNGEN

Eingehende Rechnungen werden über den Belegleser identifiziert und ins System übernommen, die Originalbelege mit Barcode etikettiert und eingescannt. Die digitalisierten Belege stehen im System sofort zur Kontrolle, elektronischen Visierung und Zahlungsdisposition zur Verfügung. Der Versand der Papierbelege an andere, interne Stellen entfällt. Nach Vergütung der Auszahlung erfolgt die gesetzeskonforme, elektronische Archivierung der Rechnungsbelege automatisch.

#### • MATERIALWIRTSCHAFT

Sämtliche ausgehenden Dokumente wie Offerten, Bestellungen, Lieferscheine, Auftragsbestätigungen oder Rechnungen werden elektronischen Dossiers zugeordnet. Eingehende Lieferdokumente werden, bei Bedarf mit Strichcodeetiketten versehen, gescannt und ebenfalls in elektronischen Dossiers hinterlegt.

#### • ELEKTRONISCHE ARCHIVIERUNG JAHRES- ABSCHLUSS

Der Jahresabschluss mit Bilanz und Erfolgsrechnung wird allenfalls noch für den internen Gebrauch gedruckt. Die detaillierten Kontoauszüge sowie die Jahresabschlussdokumente aus den Nebenbüchern, der Lohnbuchhaltung, der Anlagenbuchhaltung wie auch der Bilanz/ER werden elektronisch archiviert und mit der digitalen Unterschrift signiert.

#### • AUTOMATISIERTES REPORTING

Mit ausgeklügelten Benachrichtigungsdiensten stehen den Unternehmen effiziente Informationsmittel zur Verfügung. Das ERP-System wird vom Abfrage-Instrument zum Informations-Lieferanten. Automatisierte, ereignisorientierte Prozesse verteilen Informationen zeit-, ziel- und stufengerecht sowohl an interne wie auch an externe Stellen. Das zeitraubende Zusammenstellen und Versenden von Reporten in Papierform entfällt und den Mitarbeitenden steht so mehr Zeit für das Kerngeschäft zur Verfügung.

#### • VISUALISIERUNG DES ELEKTRONISCHEN ARCHIVS

Bei der elektronischen Archivierung werden automatisch die notwendigen Softwarekomponenten auf dem Speichermedium hinterlegt, die systemunabhängig eine effiziente Suche der digitalisierten Belege und Dokumente ermöglichen. Das Archiv kann nach diversen Kriterien wie Stichworten, Wortfragmenten, Zahlen oder Kombinationen durchsucht werden.

### **AUSWIRKUNGEN AUF DAS ERP-SYSTEM UND DIE SYSTEMUMGEBUNG**

Die bestehenden Systeme sind auf die erforderlichen Hardware-, Betriebssoftware und Systemkomponenten hin zu überprüfen und bei Bedarf anzupassen. Notwendig sind leistungsstarke Server und Netzwerke. In einigen Unternehmen gehören Scanner und Barcodeetikettendrucker nicht zur Standardausrüstung, sie sind deshalb neu zu beschaffen. Durch die zunehmende Digitalisierung ist der Systemsicherheit erhöhte Aufmerksamkeit zu schenken: Firewall, Virenschutz, Spamschutz, Patch Management, Hardwareredundanz, Datensicherung und unabhängige Stromversorgung. In der ABACUS ERP-Software wurden frühzeitig die ersten Funktionen und Produkte zur Di-



**Ueli Aebersold**  
Informatik Marketing  
und Verkauf  
OBT Zürich  
ueli.aebersold@obt.ch



**Walter Baumann**  
Bereichsleiter Software  
Lösungen  
OBT St. Gallen  
walter.baumann@obt.ch

#### OBT AG

Rorschacher Strasse 63 | 9004 St. Gallen  
Tel. 071 243 34 34 | Fax 071 243 34 00  
mail: [info@obt.ch](mailto:info@obt.ch)

gitalisierung von Dokumenten und zur elektronischen Archivierung realisiert und seitdem konsequent erweitert. Die neuen Technologien sind in der Praxis unter produktiven Bedingungen im Einsatz und haben sich bewährt. Ab Version 2005 steht mit der Freigabe von «digital ERP» die Funktionalität vollständig zur Verfügung. Die modulare Struktur der Software erlaubt den KMU, den Einsatz der effektiv benötigten, auf die spezifischen Bedürfnisse der Unternehmen abgestimmten Komponenten einzusetzen.

#### FAZIT

Mit der elektronischen Archivierung und Digitalisierung der internen Prozesse wird das Büro nicht papierfrei, aber Unternehmen profitieren davon gleich mehrfach: Die Systeme sind erprobt, stehen rasch bereit und können auf die individuellen Bedürfnisse abgestimmt werden. Die Informationen stehen im System rasch, stufengerecht, zeit- und ortonabhängig zur Verfügung. Papierbelege müssen nicht mehr kopiert und im Betrieb verteilt werden. Fehlerquellen

werden reduziert und den Mitarbeitenden steht mehr Zeit für Kernaufgaben zur Verfügung. Mit effizienten Suchmechanismen werden elektronische Dokumente rasch gefunden und können jederzeit rekonstruiert und ausgedruckt werden. Reduktion der Kosten für Druck, Kopien, Aufbewahrungsräume.

**OBT**  
Für starke KMU

**Vertrauen Sie den Informatikern, die auch Ihren Job verstehen.**

Unsere IT-Spezialisten aus verschiedenen Fachdisziplinen kennen das Business ihrer Kunden tatsächlich. So können wir Ihnen stets genau die richtige und auf Ihre Situation passende Lösung anbieten. Wir unterstützen Sie fachkundig beim Kauf von neuer Hard- und Software, von Peripheriegeräten und bei der Erweiterung Ihrer EDV. Damit Sie in Sachen Informatik den Kopf frei haben und sich voll auf Ihre Geschäfte konzentrieren können.

Unsere Informatik-Dienstleistungen für KMU, Gemeinden, Städte, Schulen, Heime und Werke aus einer Hand: Umfassendes Consulting, Beratung, Aufbau, Betrieb und Schulung von Systemplattformen, Netzwerken und Softwarelösungen, Rechenzentrumsleistungen, ganzheitlicher Service und Support.

Informatiker von A bis Z:  
Telefon 0844 80 35 55  
[verkauf@obt.ch](mailto:verkauf@obt.ch), [www.obt.ch](http://www.obt.ch)

**Microsoft**  
GOLD CERTIFIED  
Partner

SOFTWARE PARTNER  
2006  
AVACUS

IS-E  
Die Erfolgslösung

**NEST**  
Die Gemeindelösung

# Unternehmensfinanzierung



**Patrick Albrecht**  
Vice President  
Credit Suisse St. Gallen  
St. Leonhardstrasse 3  
9001 St. Gallen  
Tel. +41 71 226 32 61  
Fax +41 71 226 34 40  
E-Mail: patrick.albrecht@credit-suisse.com

## Einleitung

Wie lässt sich die Unternehmenstätigkeit finanzieren? Wieviel Fremd- und wieviel Eigenkapital ist nötig? Wie werden die Ziele Liquidität, Sicherheit, Rendite und Wachstum optimal aufeinander abgestimmt? Wie spielen Liquiditätsplanung und Unternehmensfinanzierung zusammen?

Diese und viele weitere Fragen beschäftigen unsere Kunden. Je nach Lebenszyklusphase in der sich die Unternehmung befindet, verändern sich die Rahmenbedingungen und damit die Art und die Höhe des Finanzierungsbedarfs und der damit verbundenen Risiken. In der Entwicklungsphase (Unternehmensgründung und -aufbau) ist der erforderliche Finanzierungsbedarf üblicherweise absolut betrachtet eher gering, die damit verbundenen Risiken jedoch hoch. Daher wird in dieser frühen Unternehmensphase meist auf Eigenkapital in Form von Wagniskapital (Venture Capital) abgestellt. Dieses wird entweder von unternehmehmlichen Personen (Familie, Freunde) oder professionellen Investoren (Venture Capital-Firmen, Business Angels etc.) zur Verfügung gestellt. Ist die erste Entwicklungs- und Aufbauphase des Unternehmens abgeschlossen, erweitern sich in der nachfolgenden Reifephase die Möglichkeiten der Wachstumsfinanzierungen. Die Unternehmung hat sich in der Regel erfolgreich im Markt positioniert und realisiert Gewinne. Für das weitere Wachstum, z.B. auch durch Akquisitionen, müssen nun, wiederum absolut betrachtet, grössere Beiträge finanziert werden. Neben Private Equity- und Kapitalmarktfinanzierungen als mögliche Eigenkapitalformen, steht grundsätzlich Fremdkapital in Form von Investitionsgüterleasing und Kredit-/Anleihenfinanzierung zur Diskussion. Historisch gesehen stellen Bankkredite dabei die bedeutendste Finanzierungsquelle für Unternehmungen dar.

Anhand der nachfolgenden beispielhaften Fragen soll entsprechend das Thema «Fremdfinanzierung durch Bankdarlehen» etwas näher beleuchtet werden.

## Hat ein gut informierter und vorbereiteter Kunde Vorteile beim Bankkreditgesuch?

Ja, mit Sicherheit. Kennt ein Kunde die Anforderungen der Kapitalgeber und bereitet er sich entsprechend auf eine Finanzierungstransaktion vor, so gestaltet sich auch die Wahl der richtigen Finanzierung deutlich einfacher. Im Falle einer Finanzierung durch eine Bank stehen im Vordergrund: Fremdkapital in Form von Bank- und Mezzanine-Darlehen. Für alternative Finanzierungsmöglichkeiten wie z.B. Venture Capital oder Private Equity kann die Bank zudem oft eine vermittelnde Rolle übernehmen. Bei der Beurteilung eines Kreditantrages für ein Bankdarlehen kommt dem Unternehmensrating eine hohe Bedeutung zu. Dieses bringt die Beurteilung der Verschuldungsfähigkeit einer Unternehmung zum Ausdruck und bestimmt wesentlich die Höhe der Finanzierungskosten. Erforderlich für die Bestimmung des Ratings sind quantitative Faktoren (historische Daten und Kennzahlen wie z.B. Eigenkapitalquote oder Cash-Flow Ratio), prognostizierte Daten (Planrechnung, Businessplan) und auch qualitative Faktoren (z.B. Managementqualität).

## Welches sind die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Finanzierung?

Hinsichtlich des Geschäftsmodells (Business Case) ist zu beachten, dass die Vision und Strategie der Unternehmung klar und verständlich formuliert sind. Die Gesellschaft sollte in einem attraktiven Markt positioniert sein und über das nötige Wachstumspotenzial verfügen. Positive und stabile Cash-Flows sind entscheidender als zukünftige astronomische Gewinne nach einer jahrelangen verlustbringenden Durststrecke. Eine plausible Finanzplanung rundet ein überzeugendes Geschäftsmodell ab und bildet neben einer regelmässigen Planerreichung einen wesentlichen Faktor für das Vertrauen ins Managementteam. Neben der Fachkompetenz und dem bestehenden Netzwerk des Managements sind insbesondere die Incentivierungsstrukturen sowie die Persönlichkeiten ausschlaggebend. Schliesslich bedeutet jede externe Finanzierung eine zumindest teilweise Öffnung gegenüber Dritten. Diese erwarten professionelle Unternehmensstrukturen, wie z.B. ein hohes Transparenzniveau des Reportings, zeit- und unternehmensge-

mässe Corporate Governance und eine klare Rechtsstruktur.

## Welches sind die häufigsten Stolpersteine?

Die Ursachen dafür sind vielfältiger Natur. So ist beispielsweise das so vielversprechende Geschäftsmodell bei einer objektiven Beurteilung leider häufig weniger attraktiv als erhofft. Oftmals muss auch festgestellt werden, dass die Vorbereitung der Unternehmung, der Dokumentation und/oder des Managements auf eine solche Transaktion ungenügend durchgeführt wurde. Dies kann beispielsweise darin zum Ausdruck kommen, dass die Transparenz des Reportings mangelhaft ist und die erforderliche Detailbeurteilung nicht vorgenommen werden kann. Oft besteht auch im Bereich der Planungsrechnung noch ein gewisser Nachholbedarf (insbesondere die dazugehörigen Mittelfluss- oder Fondsrechnungen). Für die Berechnung des maximalen Verschuldungspotenzials (Debt Capacity), die v.a. auf den betrieblichen Free Cash Flows basiert, ist dies ein entscheidendes Element. Als einen der wichtigsten Scheiterungsgründe muss schlussendlich der fehlende Wille des Unternehmers zur Öffnung der Gesellschaft erwähnt werden.

## Warum soll sich der kreditsuchende Unternehmer bei der Bank beraten lassen?

Die traditionelle Fremdfinanzierung über eine Bank ist heute nur noch eine von vielen möglichen Finanzierungsarten. Es lohnt sich, vor einer Finanzierungsentscheid, den ganzen Strauss an möglichen Finanzierungsinstrumenten im Detail zu analysieren und daraus die beste Option zu wählen, denn eine Finanzierung stellt eine langjährige Partnerschaft mit der finanzierenden Partei dar und kann für den Zukunftserfolg einer Unternehmung entscheidend sein. Wegen der Komplexität eines solchen Entscheides ist es empfehlenswert, sich fachkundig beraten zu lassen. Neben der Beratung und Beachtung von Frühwarnindikatoren denkt der Berater zum Beispiel an die regelmässige Durchführung von Check-ups, an gezielt durchgeführte «Fitness-Programme», an eine möglichst offene Informationspraxis und an eine bessere Risikoorientierung des Managements. Gerne unterstützen wir Sie dabei.

## Warum syt dir so truurig?

(MANI MATTER)

**Traumjob oder Horror am Arbeitsplatz? Wie sieht der optimale Arbeitsplatz aus?**

VON CARSTEN PRIEBE

Wie sieht der ideale Arbeitsplatz aus? Eine Frage, die Heerscharen von Soziologen, Psychologen und Ökonomen seit Generationen umtreibt. Spätestens seit dem Filmklassiker „Modern Times“ von Charlie Chaplin weiss jedes Kind, dass Fließbandarbeit eintönig ist. Wissenschaftler tüftelten an neuen Konzepten und Lösungen. Eine der viel gepriesenen Rezepte für die Monotonie am Band schien die Gruppenarbeit zu sein. Dann erkannte man, dass die dabei oftmals entstehende Gruppendynamik für die Produktivität nicht unbedingt hilfreich ist. Nach und nach wurden alle Bereiche eines Unternehmens durchleuchtet und in jeder Abteilung nach Möglichkeiten gesucht, das Arbeitsklima zu verbessern.

Nun sind mehrere Jahrzehnte ins Land gegangen, in denen sämtliche sozialwissenschaftlichen Disziplinen der Frage nach dem idealen Arbeitsumfeld auf den Grund gehen konnten. Eigentlich müssten wir bei so viel Forschung längst in der Welt der perfekten Büros und Fabriken leben!

Realität ist jedoch, dass wir einen Rückfall aus der wissenschaftlichen in die magische Epoche erleben und die akademischen Berater durch Feng Shui-Meister und sonstige Heilsversprecher abgelöst wurden. Gegen diese Konkurrenz hat die Wissenschaft scheinbar versagt.

Ausserdem gab es noch nie so viele psychische, psychosomatische und physische Beschwerden am Arbeitsplatz wie heute. Das allerorten grassierende Mobbing ist nur ein Symptom dieser Entwicklung. In Europa haben nach aktuellen Umfragen 60 Prozent der Arbeitnehmer Erfahrungen mit Mobbing gemacht. Spitzenreiter ist Ungarn mit 76 Prozent Mobbing-Opfern!

Auch diese Tendenz ist kein Leistungsausweis für die Wissenschaftler, die sich um den optimalen Arbeitsplatz bemühen. Dies gilt nebenbei auch für die Zunft der Feng Shui-Berater, welche die Büros durchstreifen.

### **Frust senkt Produktivität**

Kurzum, die Zufriedenheit der Angestellten am Arbeitsplatz ist oftmals gering. Die Schweiz nimmt im internationalen Vergleich zwar noch eine Sonderrolle ein, hierzulande sind die Menschen überdurchschnittlich zufrieden. Trotzdem ist die Zahl derjenigen, die aus Unzufriedenheit über ihre Arbeitssituation auf der Suche nach der richtigen Work-Life-Balance sind, massiv gestiegen.

Die Gründe dafür – einige wurden schon genannt – sind vielfältig. Mitarbeiter mit der latenten Angst des Arbeitsplatzverlustes sind zwar leicht einzuschüchtern, aber nur schwer zu motivieren. Dann ist da natürlich der Punkt Verantwortung. Der ehemalige Manager einer Zürcher Grossbank erzählte mir: „Ich habe bei der ... schnell gelernt, dass es besser ist, für nichts die Verantwortung zu übernehmen. Eine Powerpoint-Präsentation habe ich zum Beispiel nie selbst gemacht. Gab es Kritik, konnte ich die Verantwortung sofort abschieben.“ Inzwischen übernimmt er Verantwortung – für sein eigenes Unternehmen und ist deutlich zufriedener. Das bestätigt inzwischen auch die Wissenschaft. Der Zürcher Ökonomie-Professor Bruno S. Frey fasst seine jüngsten Forschungen auf diesem Gebiet so zusammen: „Menschen, die selbständig arbeiten, sind oft zufriedener, obwohl sie mehr arbeiten und weniger verdienen als Angestellte.“ Frey ist überzeugt, dass die Faktoren Selbst- und Mitbestimmung am Arbeitsplatz zentral für das psychische Wohlbefinden sind.

Die betriebliche Praxis stoppt aber die potenziellen Glücksgefühle des Einzelnen recht früh, denn zwangsläufig kann nicht jeder mitbestimmen. Inwiefern die Möglichkeit der Mitbestimmung an Projekten, die zwar von grossen Ankündigungen begleitet sind, kurze Zeit später aber sang- und klanglos beerdigt werden, befriedigend ist, steht auf einem anderen Blatt.

### **Mut wird belohnt**

Zu einem ähnlichen Ergebnis wie Prof. Frey gelangten auch Wissenschaftler der Universität Pittsburgh in den USA. Sie registrierten bei Probanden mit niedrigem sozialen Status – wie etwa Arbeitslosen – deutlich höhere Konzentrationen von Stresshormonen als bei Führungskräften. Die Forscher stellten einen deutlichen Zusammenhang zwischen Einkommenshöhe und Stresslevel fest: je höher das Einkommen – und damit auch die Position im Unternehmen, desto geringer die Belastung durch Stresshormone!

Führungsverantwortung scheint also in der Tat viele positive Aspekte zu haben.

Der englische Prof. Simon Parker von der altherwürdigen Universität Durham untersuchte die Zufriedenheit von Unternehmensgründern. Prof. Parker stellte fest, dass männliche junge Briten, die den Sprung in die Selbständigkeit wagen, länger für weniger Geld arbeiten, als ihre angestellten Altersgenossen. Die oft extrem langen Arbeitszeiten der Existenzgründer ergaben sich in der Regel aus den zahlreichen Unwägbarkeiten und Unsicherheiten, die mit einem Start-up verbunden sind. Trotz all dieser Einschränkungen waren die Existenzgründer aber insgesamt zufriedener mit ihrer Arbeit als ihre angestellten Altersgenossen. An dieses Umfrageergebnis sollten sich Unternehmer erinnern, wenn wieder Ärger mit Kunden oder Auftraggebern droht. Unter dem Strich bietet die Selbständigkeit meist nämlich genau das, wovon viele Angestellte träumen: einen perfekten Arbeitsplatz.



# KMU.plan®

Die vollintegrierte Finanzplanung für KMU

*Für alle KMU, die ihre Finanzplanung lieber nicht dem Zufall überlassen.*

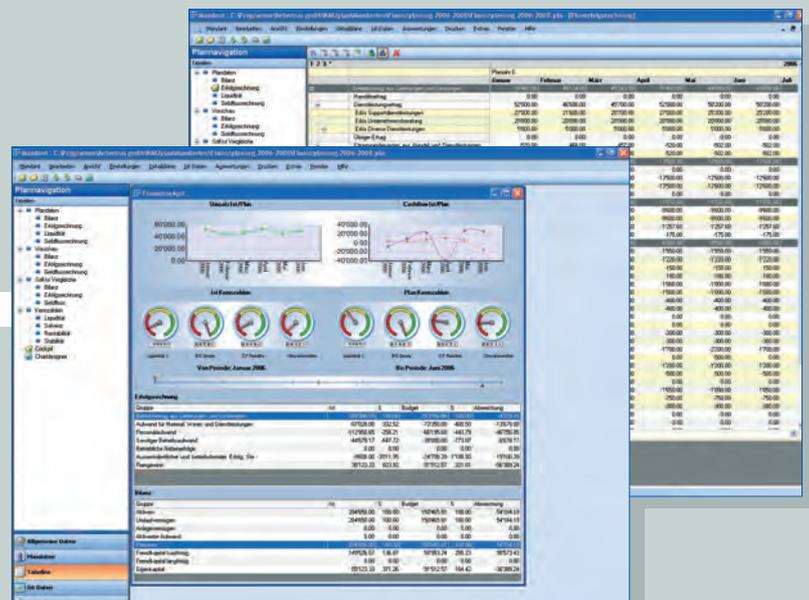
**KMU.plan ist ein Planungs- und Budgetierungsinstrument, mit dem Sie auch komplexeste betriebsspezifische Anforderungen hinsichtlich Unternehmensanalysen, Plan- und Berichtswesen realisieren können.**

### KMU.plan integriert:

- Plan-Bilanz
- Plan-Erfolgsrechnung
- Plan-Geldflussrechnung
- Liquiditätsplan
- Dynamische Vorschau
- Kennzahlensystem
- Berichtswesen

### KMU.plan Features:

- mandantenfähig
- volle Flexibilität über Zeitraumeinteilung (Monat/Quartal/Halbjahr/Jahr)
- Planungshorizont frei wählbar
- Laufender Soll-Ist Vergleich
- Vorschau und Abweichungsanalyse
- frei definierbare Zahlungsströme
- Abbildung der Mehrwertsteuer
- steuerliche Verlustverrechnungen
- Anlagen- und Investitionsplanung
- Finanzierungsplanung
- Personalplanung etc.



- voll integriert und konsistent
- automatisiert
- flexibel in Aufbau und Anwendung

### Sind Sie interessiert?

Wir zeigen Ihnen gerne die Vorteile und Einsatzmöglichkeiten für Ihr Unternehmen. Weitere Informationen unter [www.helvetras.ch](http://www.helvetras.ch)

Helvetras GmbH, Neugasse 48/Oberer Graben 15  
CH-9001 St.Gallen, [kmuplan@helvetras.ch](mailto:kmuplan@helvetras.ch)

**Helvetras®**



Für eine nachhaltige und erfolgreiche Unternehmensentwicklung wird es immer bedeutender, entscheidungs- und steuerungsunterstützende Instrumente einzusetzen. Neben der Analyse der Vergangenheit kommt der Zukunftsplanung eine ebenso wichtige Rolle zu. **Eine integrierte Unternehmensfinanzplanung** leistet einen wertvollen Beitrag zur Professionalisierung der Unternehmensführung und ermöglicht qualitativ bessere und treffsichere Entscheidungen von Führungskräften.

Der Blick in die Vergangenheit ist notwendig, aber nicht mehr genug. Vergangenheitswerte bilden bereits Geschehenes, nicht mehr Beeinflussbares ab. Der Unternehmenserfolg ist nicht zuletzt davon abhängig, die richtigen Entscheidungen zur richtigen Zeit zu treffen. Ob heute getroffene Entscheidungen richtig waren zeigt sich jedoch erst in der Zukunft.

Damit die finanziellen Auswirkungen und der Gestaltungsrahmen von Entscheidungen des Managements erfassbar werden, bedarf es einer zukunftsgerichteten Planungsrechnung.

Dies gilt nicht nur für internationale Konzerne sondern insbesondere auch für kleine und mittelgrosse Unternehmen.

- Welche Auswirkungen haben derzeitige und zukünftig erwartete Geschäftsentwicklungen auf die Ertragslage und die Finanzsituation?
- Wann sollte investiert oder divestiert werden?
- Wie kann ein bevorstehendes Investitionsvorhaben finanziert werden?
- Wieviel Unternehmerlohn kann sich meine Firma langfristig leisten?
- Kann den finanziellen Verpflichtungen gegenüber Lieferanten und Kreditgebern nachgekommen werden?

Wer sich diese oder ähnliche Fragen selbst schon gestellt und keine passende Antwort gefunden hat, sollte sich mit dem Thema Unternehmensfinanzplanung etwas vertiefter auseinandersetzen.

### Die integrierte Unternehmensfinanzplanung

Eine integrierte Unternehmensfinanzplanung entspricht im Wesentlichen einem Jahresabschluss, besteht aber aus Daten der noch gestaltbaren Zukunft. Eine optimale Planungsrechnung basiert auf einer detaillierten Analyse der Vergangenheit; diese bildet die Geschichte und die Strukturen und damit die kurzfristigen Möglichkeiten einer Unternehmung ab. Der Planungsprozess soll aber keinesfalls eine reine Fortschreibung der Vergangenheit sein. Vielmehr geht es um eine aktive Gestaltung der Zukunft unter Auflagen.

Die aus vielen Teilrechnungen bestehende Planungsrechnung (Umsatzplan, Investitionsplan, Produktions-

plan, Personalplan, etc.) wird im Budget zusammengefasst und gliedert sich in Planerfolgsrechnung, Planbilanz, Finanzplanung (Liquiditätsplan). In der Praxis werden Budgets für das nächste Jahr (Kurzfristplanung) sowie für die nächsten 3-5 Jahre (Mittelfristplanung) erstellt.

Statische Planungsrechnungen, welche jeweils bestenfalls im letzten Quartal des Jahres für das Folgejahr gemacht worden sind und bis zum Ende des neuen Jahres ihre Gültigkeit haben sollten, gehören definitiv der Vergangenheit an. Die einzige Schlussfolgerung die man aus diesen Planungen ziehen konnte: «Es bestanden grössere Abweichungen seit dem ersten Planmonat und die Planzahlen konnten bis Ende Jahr nicht mehr erreicht werden. Wir haben schlecht geplant.»

Kürzere Produktlebenszyklen, ein turbulentes Marktumfeld sowie Innovationsdruck zwingen Unternehmer vermehrt, die Planungsrechnung kontinuierlich an veränderte Umweltbedingungen anzupassen und die Rückschlüsse für die Zukunft zu ziehen.

Diese Flexibilität bietet die rollierende bzw. kontinuierliche Planung, bei welcher die Fortschreibung des Planungszeitraums mit konstantem Planungshorizont erfolgt.

Das klingt recht und gut, doch manche KMU wird sich vor dem Aufwand einer solchen komplexen Planungsrechnung scheuen. Was richtig und gleichzeitig falsch wäre. Richtig ist, dass das Erstellen und Aufbereiten einer kontinuierlichen Planungsrechnung mehr Aufwand darstellt als ein rein statisches Budget (auf Basis der Erfolgsrechnung in der Jahresrechnung). Der Nutzen daraus ist aber erheblich grösser. Falsch ist, dass dies zeitlich einen Mehrbedarf darstellen muss.

So kann man bereits mit wenigen Handgriffen und dem entsprechenden Know-how ein K(M)U verträgliches Planungstool auf Basis einer Tabellenkalkulation erstellen, welches die Anforderungen an eine Planungsrechnung durchaus erfüllen kann.

### Softwaregestützte Planung

Planungswerkzeuge müssen eine geeignete Flexibilität und Entwicklungsumgebung aufweisen, damit sie auch in einer veränderten Unternehmenssituation zur Planungsunterstützung genutzt werden können.

Um den Geschäftsnutzen einer integrierten Planung vollumfänglich zu entfalten, empfiehlt sich die systemtechnische Umsetzung mit einer Softwarelösung. Statt unzähliger Tabellenkalkulationsblätter, werden heute integrierte Softwarelösungen eingesetzt. Ausgereifte

Technik und anwenderfreundliche Funktionalität gewährleisten eine effiziente Planung und gute Planda-tenqualität.

Trotz einer stattlichen Anzahl Produkte am Markt erfolgt die Planungsrechnung nur bei sehr wenigen Unternehmen mit Hilfe einer speziellen Software. Mittels selbst «gebastelten» Tabellenkalkulationsblättern lässt sich sehr viel umsetzen. Doch Wehe dem, der in der Tabelle nachträglich eine strukturelle Änderung vornehmen will.

Bereits seit einiger Zeit werden vor allem auf dem deutschen Markt spezielle Softwaretools angeboten, welche (zumindest teilweise) auch für kleinere Unternehmungen geeignet sind. Die Mehrzahl der Produkte ist jedoch hauptsächlich für grosse bis sehr grosse Unternehmungen konzipiert und verlangt in der Planungsausgestaltung einen hohen Detaillierungsgrad und viel fachliches Know-how. Die Kosten sind ein nicht zu unterschätzender Faktor. So gibt es Tools, von welchen die Hersteller einen Zeitbedarf zur Implementierung von mehreren Tagen bis Wochen als notwendig erachten. Dies ist wohl kaum KMU verträglich.

Erschwerend kommt hinzu, dass die Softwareprodukte im Funktionsumfang erhebliche Unterschiede aufweisen. Nicht Eingeweihte werden es schwer haben sich für das richtige Tool zu entscheiden.

### Fehler bei der Unternehmensfinanzplanung von KMU

- Die Planungsrechnung besteht nur aus einem Jahresbudget
- Die Planung wird zu Beginn des Jahres erstellt und «eingefroren»
- Die Planung wird nicht gemacht, da die Marktentwicklung so oder so nicht abschätzbar ist
- Planung wird nur erstellt wenn Kreditanfragen bei Banken anstehen
- Planung ist nur ein Instrument für Start-up Firmen im Rahmen des Businessplanes
- Die Zukunft bedeutet immer Wachstum
- Heute machen wir Verlust aber morgen wird alles anders
- Planen lässt sich unabhängig von strategischen Überlegungen
- Das Budget orientiert sich zu stark an der Vergangenheit
- Aus Abweichungen werden keine Schlüsse gezogen
- Planung erfolgt ohne kritische Hinterfragung der zugrunde liegenden Annahmen

**Christian Zanetti**

lic.oec.HSG

eidg. dipl. Wirtschaftsprüfer

Partner

Keel + Partner AG, St. Gallen

[www.k-partner.ch](http://www.k-partner.ch)

# Halbsatzverfahren bei Dividenden

## Auswirkungen auf die Wahl der Rechtsform?



**Werner Bollhalder**, Dipl. Steuerexperte  
Partner, steuerpartner ag, St. Gallen



**Dr. Mathias Oertli**, Dr. iur. et lic. rer. pol.  
Partner, steuerpartner ag, St. Gallen

Unternehmen können bekanntlich in der Rechtsform von Personenunternehmen (Einzelfirmen, Kollektiv- und Kommanditgesellschaften) oder von Kapitalgesellschaften (z.B. Aktiengesellschaften, Gesellschaften mit beschränkter Haftung) betrieben werden. Bei Personenunternehmen unterliegt das Geschäftseinkommen zusammen mit dem übrigen Einkommen der Einkommenssteuer und das Geschäftseinkommen zusätzlich der AHV. Bei Kapitalgesellschaften wird der Gewinn zunächst bei der Gesellschaft mit der Gewinnsteuer und ausgeschüttete Dividenden ein zweites Mal beim Aktionär mit der Einkommenssteuer besteuert. Dies wird als wirtschaftliche Doppelbelastung bezeichnet. Die Lohnbezüge des Geschäftsinhabers können bei der Kapitalgesellschaft als Aufwand in Abzug gebracht werden. Sie unterliegen zudem der AHV.

Zur Milderung der wirtschaftlichen Doppelbelastung sehen die Ostschweizer Kantone St. Gallen (SG), Appenzell A.Rh. (AR), Thurgau (TG) und Appenzell I.Rh. (AI) vor, Dividenden ab dem Jahr 2007 nur noch zur Hälfte des für das steuerbare Gesamteinkommen massgebenden Steuersatzes zu besteuern, wenn der Ausschüttungsempfänger wesentlich am Grundkapital beteiligt ist und die Kapitalgesellschaft ihren Sitz in der Schweiz hat. In den Kantonen SG, AR und AI beträgt die Quote für eine wesentliche Beteiligung mind. 10%, im Kanton TG 5%. Der Bund sieht im Rahmen der Unternehmenssteuerreform II für die direkte Bundessteuer eine ähnliche Entlastung vor.

### Personengesellschaft oder Kapitalgesellschaft

Ein Vergleich der Steuer- und Sozialversicherungsbelastungen für Personen- und Kapitalgesellschaften im Kanton SG zeigt, dass, unter Berücksichtigung einer gleichen Entlastung für die direkte Bundessteuer, die beabsichtigte Dividendenbesteuerung für die Rechtsformwahl von Bedeutung sein kann.

### Belastungsvergleich in TCHF

Annahmen: Gewinn vor Steuern, AHV und BVG: CHF 500'000 Lohn Geschäftsinhaber bei Kapitalgesellschaft: CHF 200'000, Rest wird als Dividende ausgeschüttet

	Einzelfirma	Kapitalgesellschaft geltendes Recht	Kapitalgesellschaft neues Recht
Kapitalgesellschaft			
Gewinn		500	500
./ . Lohn inkl. AHV/BVG		-248	-248
./ . Steueraufwand 19,2%		- 48	- 48
Gewinn nach Steuern/Lohn/AHV/BVG		204	204
Einzelfirma/Privatperson			
Gewinn	500		
./ . AHV/BVG	- 68		
Gewinn nach AHV/BVG	432		
Lohneinkommen netto		200	200
Dividende		204	204
Zwischentotal		404	404
Einkommenssteuer 36%	-156	- 72	- 72
Dividendensteuer 36%/18%		- 73	- 37
Verbleibendes Einkommen	276	259	295
Total Steuern, AHV/BVG in CHF	224	241	205
Total Steuern, AHV/BVG in % des Gewinnes	44.8	48.2	41.0

Nach geltendem Recht ist die Steuer- und AHV-Belastung bei der Personengesellschaft günstiger als bei der Kapitalgesellschaft. Die beabsichtigte Steuergesetzesrevision hat zur Folge, dass die Rechtsform der Kapitalgesellschaft, aufgrund der milderen Besteuerung der Dividenden für massgebliche Beteiligungen auf Stufe des Gesellschafters, steuerlich attraktiver wird. Der Vorteil der Kapitalgesellschaft gegenüber der Personenunternehmung beträgt im Berechnungsbeispiel rund 4%. Eine Vergleichsrechnung in den Kantonen AR, TG und AI zeigt ähnliche Ergebnisse. Der Vorteil der Kostenreduktion beruht grösstenteils auf der Einsparung der Sozialversicherungsabgaben.

### Planungsvarianten in den Kantonen AR und AI

Der Kanton AR beabsichtigt hohe Einkommen mit einem degressiven Steuersatz zu besteuern. Ab einem Einkommen von CHF 1,5 Mio. gelangt der halbe Steuersatz und ab einem solchen von CHF 5 Mio. vermindert sich der Steuersatz auf einen Viertel. Der Kanton AI beabsichtigt zu einem späteren Zeitpunkt

bei Dividendenzahlungen an Gesellschafter mit einer wesentlichen Beteiligung den Steuersatz weiter von 50% auf 30% zu reduzieren. In beiden Kantonen kann mit einer geschickten Dividendenplanung eine zusätzliche Steuerersparnis erreicht werden.

### Schlussbemerkungen

Mit der vorgesehenen reduzierten Besteuerung von Dividenden aus massgeblichen Beteiligungen wird die Belastung durch Steuern und Sozialabgaben bei Kapitalgesellschaften gegenüber derjenigen bei Personenunternehmen tendenziell günstiger. Es lohnt sich, im Einzelfall die Rechtsform, insbesondere das Verhältnis Lohn / Dividende sowie den Zeitpunkt der Dividendenausschüttung zu prüfen. Mit der reduzierten Besteuerung von Dividenden schliesst sich die Schweiz einer internationalen Entwicklung an. Die Milderung der wirtschaftlichen Doppelbelastung ist auch aus Sicht der rechtsformneutralen Besteuerung und dem Prinzip der Besteuerung nach der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit zu begrüssen.

# CONSULTING



Bruno Augustoni

## Durch Akquisition die Zukunft sichern!

Wer nicht akquiriert, arbeitet nicht für die Zukunft!

**Obwohl die Akquisition die wichtigste Phase des Verkaufsprozesses darstellt, wird sie in vielen Unternehmen nicht ausreichend betrieben und ihr damit auch nicht die notwendige Bedeutung beigemessen.**

### Was bedeutet eigentlich Akquisition in Bezug auf den Verkauf?

Akquisition ist die Gewinnung von neuen Kunden. Im Übrigen sind mit neuen Kunden nicht Unternehmen, sondern neue Personen gemeint. Auch wenn in vielen Firmen unter dem Begriff Kunden Firmennamen gemeint sind, ist dies eine falsche Definition. Letztlich ist es nie eine Firma, die einem Verkäufer einen Auftrag erteilt, sondern eine Person. Somit kann ein Verkäufer in einer Firma mehrere Kunden haben.

### Welche Vorteile bringt die Akquisition?

Ein Vorteil der Akquisition besteht darin, dass man aktiv auf einen potentiellen Kunden zugeht. Das bedeutet, schon in einer Phase, in der der Kunde möglicherweise noch gar keinen Bedarf oder kein Projekt hat. Es wird eine Beziehung aufgebaut, die einem in einer späteren Phase zugute kommen kann.

Wer frühzeitig eine Kundenbeziehung aufbaut, hat immer den Vorteil, dass er den potentiellen Kunden sorgfältig analysiert und die passenden Argumente gezielt einbringen kann.

Durch permanentes akquirieren generiert ein Verkäufer letztlich mehr Potential, als er überhaupt bewältigen kann. Dies versetzt ihn dann in die Lage, sich auf bestimmte Geschäfte und Projekte, welche bessere Margen versprechen, stärker zu konzentrieren und damit die Erfolgchancen zu erhöhen.

Das Gegenteil von professioneller Akquisition ist das Warten auf Ausschreibungen. Wer dies tut, tritt in der letzten Phase, nämlich kurz vor der Vergabe in den Verkaufsprozess ein und hat fast ausschliesslich nur noch mit dem Preis zu kämpfen. In vielen Fällen ist der Kuchen schon verteilt. Der viel zitierte ‚Last Call‘ ist lediglich Ausdruck eines Beziehungsvorsprungs.

Argumente wie Qualität, Service, Termin usw. werden von den Vergebern in dieser Phase gar nicht mehr gehört, sondern als Voraussetzung betrachtet.

### Warum kommt in vielen Unternehmen die Akquisition zu kurz?

Erstens liegt es daran, dass es viel mehr Kraft und Aufwand kostet, einen bisher unbekanntem Menschen kennen zu lernen, als sich mit den bereits bestehenden, vertrauten Gesichtern herum zu schlagen. Einen neuen Kontakt aufzubauen stellt höchste Anforderungen an das eigene Verhalten. Alleine die ersten Sekunden eines Gesprächs entscheiden oftmals darüber, ob der Kontakt weitergeführt wird oder nicht. Es handelt sich dabei für viele Verkäufer um einen Superstress. D.h. viele Verkäufer haben einfach Angst, zu akquirieren.

Zum Zweiten sind heute Akquisitionsgespräche in den meisten Fällen Abwerbungsgespräche. Die Mehrzahl der Kunden verfügen nämlich bereits über einen Lieferanten, mit dem sie mehr oder weniger zufrieden sind – das behaupten sie zumindest. Um einen Kunden abwerben zu können, braucht es höchste persönliche Qualität. Ohne die bereits bestehende Beziehung zwischen dem Kunden und seinem bisherigen Lieferanten zu verletzen, muss es dem Verkäufer gelingen, den neuen Ansprechpartner so neugierig zu machen, dass dieser seinerseits zumindest den Kontakt aufrechterhalten möchte.

Ein dritter Punkt, den die Verkäufer immer wieder ins Feld führen, ist die fehlende Zeit. Analysiert man jedoch dieses Hindernis etwas genauer, stellt es sich in den meisten Fällen heraus, dass es sich dabei lediglich um eine Ausrede handelt.

Die Liste der Ausreden der Verkäufer für fehlende Akquisition ist endlos.

### Wie kann man die permanente Akquisition durchsetzen?

Wer Verkäufer zu Akquisiteuren machen will, muss in den Zielsetzungen klare Akquisitionsziele setzen. Zusätzlich muss die Akquisitionsaufgabe mit einer Planung hinterlegt sein. Ein Verkäufer, der wirklich akquiriert, macht eine Akquisitionsplanung. Eine solche Planung enthält die Namen der Personen, die er z.B. im nächsten Jahr zu seinem Kundentamm hinzugewinnen will. Und hier sei nochmals erwähnt, dass es dabei vor allem um die Gewinnung von Menschen geht.

Ein weiterer bedeutender Punkt zur Durchsetzung der Akquisition ist die Honorierung des Akquisitionserfolges. Die Entlohnung muss direkt mit den Akquisitionszielen gekoppelt sein. Nur das ist mit ein Ansporn für permanente Akquisition. Zumal die Hindernisse zahlreich sind.

Und drittens müssen die Verkäufer auf diese wohl schwierigste Aufgabe hin immer wieder ausgebildet werden.

Um als Verkäufer mitzuhelfen, die Zukunft des Unternehmens und letztlich auch die eigene zu sichern, ist die Akquisition eine stetige, tagtägliche Aufgabe. Ein weiterer wesentlicher Grund, der dafür spricht, ist die Tatsache, dass man jeden Tag einen bestehenden Kunden verlieren kann.

Nur wer 100% Marktanteil hat, kann es sich wirklich leisten, nicht mehr zu akquirieren.

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

# INNOVATION UND TRADITION – EIN WIDERSPRUCH?

Alter und Moderne, Tradition und Fortschritt sind Spannungsfelder, die uns schon immer zu neuen Ideen inspiriert haben. Als älteste Bank der Schweiz betreuen wir seit Generationen die Vermögen unserer Kundinnen und Kunden. Dabei legen wir Wert auf neuestes finanztheoretisches Know-how und pflegen einen regen Austausch mit Lehre und Forschung. Die stetige Erweiterung unseres Angebots an innovativen Produkten und Dienstleistungen überrascht daher nicht.



WEGELIN & Co.

PRIVATBANKIERS SEIT 1741

WEGELIN & CO. PRIVATBANKIERS GESELLSCHAFTER BRUDERER, HUMMLER, TOLLE & CO.

CH-9004 St.Gallen Bohl 17 Telefon +41 71 242 50 00 Fax +41 71 242 50 50 [www.wegelin.ch](http://www.wegelin.ch)

ST. GALLEN BASEL BERN LAUSANNE LUGANO SCHAFFHAUSEN ZÜRICH

# CONSULTING

## Nachfolgeregelung im Unternehmen: je früher, desto besser



Jeder, der mit Leib und Seele Unternehmer ist, sollte auch an einer optimalen Lösung seiner Nachfolge interessiert sein. Durch rechtzeitige und sorgfältige Planung kann der Grundstein für die Weiterführung des Lebenswerks und damit die Sicherung der Arbeitsplätze gelegt werden. Es liegt daher sowohl im Interesse des Unternehmers wie auch der Unternehmung, mit der Vorbereitung der Nachfolgeregelung ausreichend früh zu beginnen. Ideal ist eine Planungszeit von mindestens 5–7 Jahren.

**Die Nachfolgeregelung ist eine komplexe Angelegenheit, die es frühzeitig zu planen gilt. Nur so lassen sich geeignete Lösungen finden, die persönliche und geschäftliche Interessen gleichermaßen berücksichtigen und in Einklang bringen.**

Die Unternehmung auf die Nachfolge vorbereiten  
Der Firmeninhaber sollte die Unternehmung so auf eine Übergabe vorbereiten, dass sie sich verkaufen lässt. Vermögenswerte, die nicht der firmeneigenen Tätigkeit dienen und damit für einen möglichen Käufer nicht interessant sind, sollten ins Privatvermögen des Eigentümers überführt werden. Solche Vermögenswerte können Liegenschaften, Wertpapiere, liquide Mittel usw. sein. Damit diese Transaktionen nicht zu Steuerfallen werden, empfiehlt sich der frühzeitige Beizug von Fachpersonen.

### Den geeigneten Nachfolger finden

Ein Anwärter für die Unternehmensnachfolge muss nicht nur gefunden werden, er muss sich der neuen Aufgabe auch stellen wollen und ihr gewachsen sein. Wenn sich ein geeigneter Nachfolgekandidat in der Firma oder der Familie finden lässt – nicht jeder gute Mitarbeiter ist auch ein guter Unternehmer – ist ein frühzeitiges Gespräch ratsam, um dessen Interesse zu kennen bzw. zu wecken. Auch ist es für eine nachhaltig erfolgreiche Nachfolgelösung wichtig, dass der Interessent sein familiäres Umfeld in die Entscheidungsfindung einbezieht.

### Struktur, Finanzierung und steuerliche Auswirkungen

Die Unternehmensübergabe kann je nach Ausgestaltung und Struktur für Verkäufer und Käufer weit reichende steuerliche Belastungen mit sich brin-

gen. Auch hier sollten bei Bedarf Fachpersonen für eine steuerreduzierte Lösung involviert werden. Zudem ist darauf zu achten, dass die Struktur nicht nur kurzfristigen steuerlichen Überlegungen folgt, sondern auch die langfristigen Interessen des Verkäufers, des Käufers und der Unternehmung genügend berücksichtigt werden.

Da der Kaufinteressent in vielen Fällen nicht in der Lage ist, den Kaufpreis aus eigenen Mitteln zu entrichten und daher auf eine Fremdfinanzierung angewiesen ist, empfiehlt es sich, auch die Spezialisten der Bank frühzeitig an Bord zu holen. Gemeinsam können Struktur, Finanzierung und steuerliche Aspekte der Nachfolge optimal aufeinander abgestimmt werden, um so die Grundlage für eine erfolgreiche Fortführung der unternehmerischen Tätigkeit zu legen.

**Philipp Roos, Leiter Firmenkunden Region  
Ostschweiz, UBS St.Gallen  
Tel. 0041 71 221 83 30**

# CONSULTING

## Sustainability Fitness - eine zukunftsorientierte Führungsaufgabe



### Welche Chance bietet nachhaltiges Wirtschaften für ein Unternehmen?

Der Begriff Nachhaltigkeit bedeutet Zukunftsfähigkeit und Dauerhaftigkeit. Ursprünglich stammt der Begriff Nachhaltigkeit aus der Forstwirtschaft. Bereits im 18. Jahrhundert wurde damit eine Waldbewirtschaftung beschrieben, bei der nicht mehr Holz aus dem Wald entnommen werden darf, als in gleicher Zeit nachwächst. Heute ist es vor allem eine Frage über die sozialen Folgen des weltweiten demografischen Wandels für Wirtschaft und Gesellschaft, über die Knappheit endlicher Rohstoffe, Klimaschutz, Energieversorgung und über die begrenzte Aufnahmefähigkeit der Erde für Schadstoffe. Bei diesen grossen und schwierigen Themen geht es dann um die Frage, welche Aufgaben der Staat, welche die Wirtschaft und welche die Zivilgesellschaft übernimmt. Hier ist Eigenverantwortung gefragt.

In Zeiten der zunehmenden Geschwindigkeit der Wirtschaft konzentriert sich die Aufmerksamkeit der Unternehmen auf den kurzfristigen Erfolg. Vorausschauende Unternehmen nutzen jedoch die Nachhaltigkeitsaspekte, um Wettbewerbsvorteile zu gewinnen. Nachhaltiges Wirtschaften ist für die Entwicklung des Unternehmens ein wichtiger Wertschöpfungsfaktor und Innovationstreiber.

### Innovative Unternehmensführung

Die nachhaltige Wirtschaft fordert aber eine neue Form der Wirtschaft, sie fordert neue Visionen, Ziele und neue Spielregeln. Damit sich diese Wirtschaft formen kann, braucht sie innovative Unternehmen. Aus gesellschaftlicher Sicht soll Wirtschaften nicht

### Wie kann das Unternehmen nachhaltige Leistungen entwickeln? Welcher Nutzen ergibt sich für das Unternehmen und seine Kunden?

nur der Gewinnerzielung dienen, sondern sich an menschlichen Bedürfnissen orientieren. Wirtschaften ist nicht Selbstzweck, sondern Mittel zum guten Leben der Menschen. Das bedeutet, dass die Unternehmen müssen nicht nur ökonomisch erfolgreich sein, sondern sie müssen darüber hinaus auch einen ökologischen und sozialen Mehrwert erbringen – dies stellt für die heutige Unternehmensführung eine reizvolle Herausforderung dar. Das dynamische Unternehmen nimmt diese Herausforderung an und entwickelt dazu eine geeignete Strategie.

### Die Entwicklung einer nachhaltigen Unternehmensstrategie kann wie folgt ablaufen:

- Die unternehmerische Analyse und Diagnose (Nachhaltigkeitscheck)
- Alternative Optionen entwickeln

- Auswahl und Bewertung der Optionen
- Ziele und Strategie definieren
- Umsetzung der Strategie
- Steuerung und Kontrolle (Sustainability Balanced Scorecard)
- Lernen und Verbessern (plan – do – check – act)

### Nachhaltigkeitscheck für Unternehmen und Gemeinden

Unter nachhaltige Entwicklung für kleinere und mittlere Unternehmen bzw. Gemeinden verstehen wir die Politik der kleinen aber kontinuierlichen Schritte. Behutsam, aber konsequent in Richtung umwelt- und sozialverträgliche sowie qualitativ hochstehende Dienstleistungen, Produkte und Produktion. Das heisst zum Beispiel kritischer Materialeinkauf, Rohmaterial einsparen, Prozesse optimieren, Abfälle ver-

### Nutzenpotenzial eines Nachhaltigkeitscheck

#### Förderung der Innovationschancen

Nachhaltigkeit bedeutet nicht Verzicht! Ziel ist es, das langfristige Überleben des Unternehmens zu sichern, indem Innovationen für neue Produkte, Dienstleistungen und Technologien gefördert werden. Ein Nachhaltigkeitscheck schafft die Voraussetzung dafür.

#### Stärkung von Image und Wettbewerbsfähigkeit

Je ähnlicher wir uns werden, desto wichtiger werden die Unterschiede! In einer Welt der gesättigten Märkte, in der die Qualität der Produkte oft nur noch schwer zu unterscheiden ist, werden emotionale Faktoren immer entscheidender. Glaubwürdiges Agieren stärkt das Image und damit auch die Wettbewerbsfähigkeit - nicht nur am Produkt, sondern auch am Personal- und Kapitalmarkt.

#### Verbesserung des Risikomanagements, Ausbau der Vorsorge

Der Nachhaltigkeitscheck bildet ökologische und gesellschaftliche Risiken ab. Das Instrument dient damit auch als Frühwarnsystem für das Unternehmen und leistet einen Beitrag zur Erhöhung der betrieblichen Stabilität.

## Der Nachhaltigkeitscheck befasst sich mit folgenden Themen:

<p><b>Ökonomie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Organisation und Unternehmensstrategie</li> <li>Finanzen und Wertschöpfung</li> <li>Regionale/globale Position</li> </ul> <p><b>Soziales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Personal</li> <li>Aus- und Weiterbildung</li> <li>Arbeitssicherheit und Gesundheit</li> </ul>	<p><b>Ökologie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Organisation des Umweltschutzes</li> <li>Produktion und Immobilien</li> <li>Produkte, Dienstleistungen, Recycling und Verkauf</li> <li>Transporte und Dienstreisen</li> </ul> <p><b>Kommunikation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Information</li> <li>Kooperation und Innovation</li> <li>Marketing</li> </ul>
---	--

meiden, kontinuierliche Weiterbildung des Personals. Um die unternehmerische Situation und das spezifische Nutzenpotenzial zu eruieren, ist eine Nachhaltigkeitsanalyse bzw. -check (sustainability assessment)

für das Unternehmen bzw. für die Gemeinde durchzuführen. Sie erhalten damit eine Übersicht über Ihre klima-, umwelt- und sozialrelevanten Aktivitäten. Damit erleichtern Sie die Identifikation der unternehmeri-

schen Nachhaltigkeitsstrategie sowie die Entwicklung von kreativen Geschäftsideen und -programme (business case for sustainability).

Der Autor Dan O. Ljungberg (Dipl. Chem.-Ing.) ist Inhaber des Beratungsbüros DOL Environmental Engineering & Consulting, St. Gallen und Präsident der Vereinigung S.A.T. – Swiss Audit Team

**Kontakt: Dan Ljungberg**  
**Tel. 071 230 30 20, Email: [dol@environ.ch](mailto:dol@environ.ch)**  
**Homepage: [www.environ.ch](http://www.environ.ch)**

## DOL Environmental Engineering & Consulting

### Das Ostschweizer Beratungsunternehmen für Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement sowie Umwelt-Engineering

Mit unseren jahrelangen Erfahrungen bieten wir, als unabhängige Experten, unseren Kunden praxisgerechte Lösungen an und helfen Ihnen dabei die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern sowie die Rechtskonformität zu sichern.

#### Unsere Kompetenz für Ihren Erfolg Nachhaltigkeits-/Umweltmanagement

- Nachhaltigkeitsanalyse bzw. -check, Entwicklung von nachhaltigen Geschäftsstrategien und Kennzahlen (Sustainability Balanced Scorecard, GRI etc.)
- Implementation von Nachhaltigkeits-/Umwelt-Management-Systemen
- Durchführung von Audits, Überprüfung der Legal Compliance
- Nachhaltigkeits-/Umweltberichterstattung, -kommunikation etc.

#### Umwelt-Engineering

- Cleaner Technology- Konzepte, Ökologische Betriebsanalysen
- Energie- und Materialflussanalysen
- Lufthygiene, Klimaschutz, VOC-Lenkungsabgabe
- Abfall-, Abluftkonzepte
- Umweltverträglichkeitsprüfungen (UVP) etc.



DOL Environmental Engineering & Consulting – Ihr Partner für effiziente Ressourcennutzung, umweltverträgliches Handeln und nachhaltiges Wirtschaften.



Oberer Graben 22  
 CH-9000 St. Gallen

Tel. +41-71-230 30 20 / Fax +41-71-230 30 53 / Email [dol@environ.ch](mailto:dol@environ.ch) / Homepage: [www.environ.ch](http://www.environ.ch)

# Regionale Wirtschafts- und Polit-News mit Biss



# LEADER

MetroComm AG | Zürcherstrasse 170 | 9014 St.Gallen  
Abos erhältlich unter Tel. 071 272 80 50  
[www.leadermagazin.ch](http://www.leadermagazin.ch) | [leader@metrocomm.ch](mailto:leader@metrocomm.ch)

# Internes Kontrollsystem (IKS)

**Verwaltungsräte und Management von Publikumsgesellschaften sowie von wirtschaftlich bedeutenden Unternehmen sehen sich in den kommenden Monaten mit den Gesetzesbestimmungen zum Thema «Interne Kontrolle» konfrontiert. Diese treten voraussichtlich am 1. Juli 2007 in Kraft. Anlass, um näher auf den Begriff der «Internen Kontrolle» und die Einführung eines internen Kontrollsystems (IKS) über die finanzielle Berichterstattung einzugehen.**

Am Ausgangspunkt einer internen Kontrolle und der Einführung eines internen Kontrollsystems (nachfolgend: IKS) steht die Frage, welche organisatorischen Massnahmen sicherstellen, dass Geschäftsprozesse ordnungsgemäss funktionieren. Gemeint sind damit in erster Linie jene innerbetrieblichen Abläufe, welche die finanzielle Berichterstattung steuern und beeinflussen – aber auch «Fraud & Errors» verhindern oder zumindest rechtzeitig aufdecken sollen. Das IKS ist dabei nicht als Überwachungssystem im engeren Sinn zu verstehen. Vielmehr soll es Verwaltungsrat und Management darin unterstützen,

- die geschäftspolitischen Ziele zu erreichen,
- Gesetze und Vorschriften einzuhalten,
- den Schutz des Vermögens sicherzustellen,
- Fehler und Unregelmässigkeiten zu vermeiden bzw. aufzudecken,
- Zuverlässigkeit und Vollständigkeit der Buchführung sicherzustellen,
- eine zeitgerechte und verlässliche Berichterstattung zu garantieren sowie
- die Geschäfte wirksam und effizient zu führen.

## Die Implementierung eines IKS

Die Anforderungen an Ausgestaltung und Dokumentation eines IKS sind nicht uniform; jedes Unternehmen entscheidet für sich über die Ausgestaltung seines IKS. Dabei zu berücksichtigende Faktoren sind die Grösse des Unternehmens, die Komplexität der Geschäftsprozesse sowie die Art der Finanzierung (Publikumsgesellschaft, Fremdfinanzierung etc.). In der Praxis hat sich das nachfolgend beschriebene fünfstufige Vorgehen für eine detaillierte, aussagekräftige Beurteilung der internen Kontrollen über die finanzielle Berichterstattung bewährt:

### 1. Zielsetzung, Strategie und Wahl des Framework

Zunächst sind Zielsetzung des IKS sowie die Kriterien zu bestimmen, anhand derer die Beurteilung der internen Kontrollen vorgenommen wird. Die Standards der internen Kontrolle sind zu Beginn des Evaluationsprozesses angemessen zu definieren. Das weltweit am häufigsten angewendete Framework ist dabei jenes von COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). Gemäss COSO kann man von einer effizienten internen Kontrolle ausgehen, wenn die in fünf Komponenten zusammengefassten 20 Prinzipien adäquat adressiert werden.<sup>1</sup>

### 2. Bildung eines Projektteams

Jedes Unternehmen hat für sich selbst die optimale Projektorganisation zu bestimmen. In erster Linie grosse Unternehmen dürften hier dem Vorschlag zur Einrichtung eines Projektteams unter der Aufsicht des CEO und des CFO folgen. Dieses «Sponsoring» des Top Management ist für eine erfolgreiche Umsetzung äusserst wichtig.

### 3. Kontrollen auf der Ebene des Gesamtunternehmens

Die internen Kontrollen auf Ebene des Gesamtunternehmens umfassen eine Beurteilung von fünf Komponenten. Das Kontrollumfeld bestimmt erstens den „tone at the top“ einer Organisation und beeinflusst so direkt das Kontrollbewusstsein aller Mitarbeitenden. Zweitens hat eine fortlaufende, griffige Risikobeurteilung zu erfolgen, aufgrund der die bedeutenden Risiken bei der Erreichung der Unternehmensziele identifiziert und behandelt werden. Mit den zu definierenden

1 COSO, Internal Control over Financial Reporting – Guidance for Smaller Public Companies

Kontrollaktivitäten sind drittens die Grundsätze und Methoden (z.B. Planungssysteme, Funktionstrennungen etc.) festzulegen, welche die Einhaltung der Anweisungen der Geschäftsleitung sicherstellen. Viertens sind Informations- und Kommunikationssysteme so zu gestalten, dass sie die Identifikation, die Erfassung sowie den Austausch von Informationen in einem Form- und Zeitrahmen unterstützen und es den involvierten Mitarbeitenden ermöglichen, ihre individuelle Verantwortung wahrzunehmen. Und schliesslich ist fünftens die Einhaltung der internen Kontrollen durch das Management regelmässig zu überwachen.

### 4. Kontrollen auf Stufe von Prozessen, Transaktionen oder Applikationen

Die Sicherstellung der internen Kontrollen auf der Ebene der einzelnen Prozesse, Transaktionen oder Anwendungen folgt einem Top-Down-Approach. Hier geht es darum, zuerst die wesentlichen Elemente der finanziellen Berichterstattung zu identifizieren (Bestimmung der wesentlichen Konten). Dann wird eruiert, welche Prozesse diese Konten beeinflussen (z.B. Beschaffung, Verkauf, Personal etc.). Für diese Prozesse wird dann individuell eine Risikobeurteilung vorgenommen. Für alle Schlüsselerisiken sollte eine wirksame Kontrolle installiert werden. Festgestellte Kontrolllücken sind zu schliessen.

### 5. Wirksamkeit der Kontrollen, Verbesserungs-massnahmen und Überwachungssystem

Die Beurteilung der Wirksamkeit der Kontrollen ist gleichzeitig Anfang und Ende des Prozesses. Ein wirksames internes Kontrollsystem sollte sich laufend selbst überwachen und, falls nötig, korrigierend einwirken – sich also von einem Projekt hin zu einem Prozess entwickeln.

**Markus Oppliger**

**Dipl. Wirtschaftsprüfer**

**Partner**

**Assurance & Advisory Business Services**

**Ernst & Young St. Gallen**

**markus.oppliger@ch.ey.com**

# Schwachstellen bei professionellen Dienstleistungsunternehmen

Sie wirken an zentralen Entscheidungen ihrer Klienten mit. Ihr Geschäft ist die Erzeugung sowie der Verkauf von Wissen - der zentralen Ressource moderner Volkswirtschaften.

Von Christoph Lechner

Professionelle Dienstleistungsunternehmen unterscheiden sich in einem zentralen Punkt, dem Management. Folgende kritischen Punkte sind dabei besonders hervorzuheben:

## 1. Opportunistisches Verhalten

Auf der Suche nach Kundenprojekten nehmen viele dieser «Professional Service Firms» (PSFs) oft fast alles an, was sie bekommen können. Dies verwässert aber langfristig die Wettbewerbsposition. Sich ein klares Profil zu geben, heisst auch zu Aufträgen «Nein» zu sagen, wenn sie nicht der Weiterentwicklung der Firma dienen.

## 2. Eigeninteresse vor Klienteninteresse

Der finanzielle Druck bzw. Anreiz, möglichst viele Stunden- oder Tagessätze zu verrechnen, verleitet immer wieder PSFs dazu, ihr Eigen- vor das Klienteninteresse zu stellen. Klienten haben jedoch ein feines Gespür dafür, wann die Grenze überschritten wird. Ist etwa die PSF bereit, bei Verzögerungen zusätzlich Ressourcen anzubieten, selbst wenn es die Rentabilität des Projektes reduziert? Kurzfristig zahlt sich eine strikte Klientenorientierung nicht immer aus, langfristig schon.

## 3. Jagen versus ernten

Neue Kunden zu gewinnen (das sogenannte Jagen) ist bei PSFs oft sehr wichtig, vor allem, wenn dies für

die erfolgreichen Jäger an finanzielle Anreize gekoppelt ist. Dabei wird übersehen, dass die Bearbeitung etablierter Klienten oft lukrativer und erfolgswirksamer ist. Man kennt den Klienten, dies reduziert das Risiko von Flops. Auf dieser Basis kann man sich an anspruchsvollere Projekte wagen und muss keine Ressourcen für aufwendige «Schönheitswettbewerbe» einsetzen.

Zusammengefasst heisst das: das Management von PSFs steht vor Herausforderungen, deren Konsequenzen erst im Zeitverlauf sichtbar werden. Nur ein guter Professional in seinem Fachgebiet zu sein, reicht meist nicht aus, um ihnen adäquat zu begegnen.

**Prof. Dr. Christoph Lechner ist  
EMBA Chair of Strategic Management &  
Director of the Institute of Management  
University of St. Gallen**



Executive School of Management,  
Technology and Law (ES-HSG)

Universität St. Gallen

## PSF Forum

Management von Professionellen  
Dienstleistungsunternehmen (PSF)

28. – 29. Juni 2007

### Seminarleitung



Prof. Dr. Christoph Lechner

### Inhalte

- Zentrale Herausforderung beim Management einer PSF
- Wie führt man eine PSF profitabel?
- Wie gewinnt und betreut man seine Klienten?
- Wie rekrutiert und entwickelt man die Professionals?
- Welche strategischen Optionen bieten sich in einer PSF?

### Zielpublikum

Führungskräfte von Unternehmensberatungen, Wirtschaftsprüfungskanzleien, Law Firms, Executive Search Firms, IT-Beratungen etc.

### Details & Beratung

Universität St. Gallen, Management-Seminare  
Dufourstrasse 40a, CH-9000 St. Gallen, Telefon +41 71 224 23 68  
management-seminare@unisg.ch

Weitere Seminarangebote:



[www.es.unisg.ch/management-seminare](http://www.es.unisg.ch/management-seminare)

Pure Eleganz und kraftvolle Ästhetik, das neue BMW 3er Coupé begeistert auf den ersten Blick. Erstmals wird xDrive, das intelligente Allradsystem von BMW, in einem Coupé angeboten. Herausragende Fahrdynamik verspricht das BMW 335i Coupé mit 306 PS (225 kW) und dem serienmässigen 6-Gang-Schaltgetriebe. Beispiellos vorbildlich ist die Sechszylinder-Weltneuheit mit Hochpräzisionseinspritzung und Twin-Turbolader auch beim Verbrauch. Die Zukunft ist da.

CO<sub>2</sub>-Emission: 228 g/km (204 g/km: Durchschnitt aller Neuwagenmodelle), Energieeffizienzklasse: E, Treibstoffverbrauch gesamt: 9,5 l/100 km.

Das neue  
BMW 3er Coupé



[www.bmw.ch](http://www.bmw.ch)

Freude am Fahren

# Das Design raubt den Atem. Der Motor den Verstand. Das neue BMW 3er Coupé.



3er Coupé

**Sepp Fässler AG**, 9050 Appenzell, Tel. 071 788 30 60, [www.faessler-garage.ch](http://www.faessler-garage.ch). **Christian Jakob AG**, 9443 Widnau, Tel. 071 727 20 40, [www.christianjakob.ch](http://www.christianjakob.ch). **Christian Jakob AG**, 9016 St. Gallen, Tel. 071 282 49 69, [www.christianjakob.ch](http://www.christianjakob.ch). **Bickel Auto AG**, 8500 Frauenfeld, Tel. 052 728 91 91, [www.BickelAutoAG.ch](http://www.BickelAutoAG.ch). **Xenon Auto AG**, 9500 Wil, Tel. 071 913 99 33, [www.bmw-xenon-wil.ch](http://www.bmw-xenon-wil.ch). **Xenon Auto AG**, 8580 Amriswil, Tel. 071 411 37 77, [www.bmw-xenon-amriswil.ch](http://www.bmw-xenon-amriswil.ch). **Garage H. Dubach AG**, 8570 Weinfelden, Tel. 071 622 64 44, [www.bmw-dubach.ch](http://www.bmw-dubach.ch). **Garage Kurt Köstli AG**, 8280 Kreuzlingen, Tel. 071 686 84 84, [www.bmw-koestli.ch](http://www.bmw-koestli.ch). **Max Heidegger AG**, 9495 Triesen (FL), Tel. 3 399 40 80, [www.heidegger.li](http://www.heidegger.li). **Horben Garage AG Ebnat-Kappel**, 9642 Ebnat-Kappel, Tel. 071 993 37 33, [www.bmw-horben.ch](http://www.bmw-horben.ch). **Auto Walser AG Wangs**, 7323 Wangs, Tel. 081 720 45 50, [www.bmw-autowalser.ch](http://www.bmw-autowalser.ch).



**Unternehmerische Visionen verwirklichen.  
Eine Qualität von Ernst & Young.**

[www.ey.com/ch](http://www.ey.com/ch)

**ERNST & YOUNG**

*Quality In Everything We Do*

Ob Singapore, Seattle oder St. Gallen: Wir sind weltweit und in der Schweiz präsent und machen uns vor Ort für Ihre Ideen stark. Denn weit reichende Ideen brauchen lokale Ansprechpartner, aber auch ein globales Netz. Unsere 140 Partner und rund 1700 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Schweiz stehen Ihnen in allen Regionen und in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung, Risikomanagement-Beratung, Transaktionsunterstützung sowie Accounting Services zur Seite – und sind gleichzeitig Ihr Anschluss an das weltweite Ernst & Young-Netzwerk.

Ernst & Young fördert unternehmerische Tätigkeiten in der Schweiz im Rahmen des Programms «Entrepreneur of the Year». Damit machen wir deutlich, wie wichtig lokale Verankerung für den nationalen und internationalen Erfolg einer Unternehmung ist. Wir freuen uns auf Ihren Anruf: Telefon +41 58 286 31 11.

**Audit. Tax. Legal. Risk. Transactions. Accounting.**