

SEPTEMBER 2007 | LEADER Sonderausgabe

CONSULTING

LEADER Das Unternehmernmagazin für die Ostschweiz und
Liechtenstein - www.leaderonline.ch



Ist die Wertschöpfungskette mehr als die Summe ihrer Glieder?*

Maïre Walsh, PricewaterhouseCoopers Zug



Je grösser der demografische, wirtschaftliche und ökologische Wandel, desto komplexer die Wertschöpfung weltweit tätiger Unternehmen. PricewaterhouseCoopers unterstützt Sie von der Abstimmung der operativen Geschäftseinheiten bis zur Optimierung Ihrer internationalen Steuer-, Rechts- und Finanzierungsstrukturen. Damit Sie Veränderungen Gewinn bringend nutzen. Und die Profitabilität kontinuierlich erhöhen können. Welche Frage bewegt Sie? www.pwc.ch

*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

	Magazin LEADER MetroComm AG Zürcherstrasse 170 Postfach 349 9014 St. Gallen Telefon 071 272 80 50 Fax 071 272 80 51 leader@metrocomm.ch www.leaderonline.ch
Verleger:	Natal Schnetzer
Redaktion:	Marcel Baumgartner (Leitung) Stefan Millius (Stv.) Martina Niklaus
Bildredaktion:	Stefan Millius (Leitung) Bodo Rüedi Peter Ruggie
Redaktionsanschrift:	wortwerk medien GmbH Neugasse 20 9000 St. Gallen Tel. 071 226 11 77 Fax 071 226 11 79 info@wortwerkmedien.ch www.wortwerkmedien.ch
Herausgeberin und Verlag:	MetroComm AG Zürcherstrasse 170 9014 St. Gallen Tel. 071 272 80 50 Fax 071 272 80 51 www.leaderonline.ch www.metrocomm.ch info@leadermagazin.ch
Geschäftsleitung:	Natal Schnetzer
Verlags- und Anzeigenleitung:	Martin Schwizer
Marketingervice/ Aboverwaltung:	Irene Hauser
Abopreis:	Fr. 60.– für 14 Ausgaben
Erscheinung:	Der LEADER erscheint 9x jährlich mit Ausgaben Januar/Februar, März, April, Mai, Juni, August, September, Oktober, November/Dezember zusätzlich 5 Special-Ausgaben
Layout/Satz:	Nina Germann satz@metrocomm.ch
Produktion:	AVD Goldach

CONSULTING ist eine jährliche Sonderausgabe des LEADER.

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

ISSN 1660-2757

Wirksames Kostenmanagement steigert die Produktivität	4
Die kontinuierliche Verbesserung der Kostenposition ist eine Kernaufgabe guten Managements	
Wer trägt die Veränderung mit?	6
Wie man sicherstellt, dass CRM-Projekte von Erfolg gekrönt sind	
Wachstumspläne allein genügen nicht	8
Strategische Pläne haben in vielen Firmen entscheidend zum Erfolg beigetragen	
Wissen ohne Ohnmacht	11
Führungskräfte sind durch die Informationsflut zunehmend gefordert	
Der Jakobsweg für Führungskräfte	13
In den letzten Jahren erlebte der Jakobsweg eine immense Renaissance	
Der führende Anbieter	14
Die IMG ist ein international tätiges Beratungshaus mit Wurzeln in St.Gallen	
Wieviel ist eine Firma wert?	22
Die Gelegenheiten, bei denen der Wert eines Unternehmens interessiert, sind zahlreich	
«Wirtschaftsprüfung im Wandel»	24
Interview mit Bruno Nagel und Adrian Thürlimann von der Revisal AG in Gossau	
Strategie muss alle etwas angehen	26
Fünf Grundsätze helfen, dass der Einsatz des Managementinstruments Balanced Scorecard gelingen	
Erfolgsfaktor Unternehmenskultur	29
Unternehmenskultur ist die «Summe der Geschichten», die man sich erzählt	
Mehr Übersicht im Verkehr mit Banken	32
Durch eine Überprüfung all seiner Bankbeziehungen kann ein Unternehmen diese optimieren	

Wirksames Kostenmanagement steigert die Produktivität

Die kontinuierliche Verbesserung der Kostenposition ist eine Kernaufgabe richtigen und guten Managements. Nur mit einer gleichzeitigen Berücksichtigung der Aussensicht (Markt) und der Innensicht (Organisation, Prozesse, Mitarbeiter) kann die langfristige Lebensfähigkeit gesichert werden.

TEXT: THORSTEN LIPS*

Wirksames Kostenmanagement – von Krisensituationen abgesehen – ist langfristig anzusetzen und eine dauerhafte Aufgabe jeder Führungskraft. Nur wer gleichzeitig markt- und unternehmensgerichtet agiert, wird seine Kostenposition erfolgreich verbessern. Marktgerichtet heisst Produkte/Dienstleistungen, Märkte und Kunden betrachten und diese unternehmensgerichtet mit Blick auf Organisation, Prozesse und Mitarbeiter optimieren.

Klassische Verfahren zur Kostensenkung

Viele Unternehmen halten die Möglichkeiten zur Kostensenkung (z.B. in Produktion und Technologien) schnell für ausgereizt. Die Erfahrung des Malik Management Zentrum St.Gallen zeigt jedoch, dass diese Einschätzung falsch ist. Ein Grund dafür ist, dass üblicherweise nur zwei traditionelle Ansätze angewendet werden:

1. Die klassische Rationalisierung senkt direkt verrechenbare Kosten hauptsächlich in der Produktion (u.a. Rationalisierungsinvestition, Automatisierung, Abbau von Mitarbeitern).
2. Die Gemeinkostenwertanalyse senkt indirekte Kosten meist in der Verwaltung auf Basis von Kosten-Nutzen-Überlegungen.

Moderne Ansätze gehen weiter

Die klassischen Ansätze führen meist nicht zur grundlegenden Absenkung des Kostenniveaus. Sie kurieren Symptome und lassen dabei die eigentlichen Ursachen häufig ausser Acht.

Wirksames Kostenmanagement geht darüber hinaus und will die Strukturen im Unternehmen dauerhaft optimieren. Zu dieser Philosophie gehört die klare Absage an eine kurzfristige Gewinnmaximierung («Cost Cutting»).

Grundsätze wirksamen Kostenmanagements

Stärkung strategierelevanter Bereiche: Dabei wird die mittel- bis langfristige Ausrichtung des Unternehmens und seiner Alleinstellungsmerkmale festgelegt. Wir fragen konkret: Wo liegen Erfolgspotenziale? Welche Geschäftsfelder sind zu halten beziehungsweise zu schliessen? Welche Aktivitäten sind neu zu starten? Welche Produkte, Märkte oder Kunden sind zu forcieren?

Beseitigung der Ursachen: Die nach kurzfristigen Aktionen gesenkten Kosten erreichen oft nach wenigen Jahren ihr Ausgangsniveau oder gehen darüber hinaus. Im Mittelpunkt unseres Ansatzes steht dagegen die langfristige Ursachenbekämpfung vermeidbarer Kosten.

Unterschiedliche Lösungsansätze: Unserer Meinung nach existiert nicht das eine Rezept zur Kostensenkung. Die Ursachen für bestimmte im Unternehmen vorhandene Kostenstrukturen können sehr unterschiedlich sein. Ebenso müssen die Methoden und Instrumente für deren Optimierung unterschiedlich gewählt und ausgestaltet werden. Mit Hilfe der jeweils geeigneten Analyse identifizieren wir die entscheidenden Kostenverursacher.

Erster Schritt: Analyse

Die Analyse des kompetitiven Kostenniveaus identifiziert Kostennachteile oder -vorteile in Relation zu den relevanten Wettbewerbern. Für die Analyse bieten sich drei verschiedene Instrumente an:

Benchmarking ist laut Robert C. Camp «die Suche nach den besten Industriepraktiken, die zu Spitzenleistungen führen». Benchmarking kann innerhalb des eigenen Unternehmens durchge-

führt werden, beispielsweise über den Vergleich verschiedener Produktionsstandorte oder einzelner Abteilungen. Andererseits können auch andere «Vergleichspartner» gewählt werden wie etwa direkte Wettbewerber, Unternehmen aus verwandten Branchen oder Datenbanken.

Die Erfahrungskurve ist empirisch erwiesen und besagt, dass mit jeder Verdoppelung der kumulierten Menge ein Kostensenkungspotenzial von 20 bis 30 Prozent der Kosten der Wertschöpfung zu konstanten Preisen entsteht. Dieses Potenzial beruht zum überwiegenden Teil auf einem Zuwachs an Know How. Zusätzlich spielen auch Effekte der Grössendegression eine Rolle. Die Erfahrungskurve des eigenen Unternehmens identifiziert Kostennachteile und formuliert Ziele zur kontinuierlichen Kostensenkung. Eine Untersuchung der Erfahrungskurve der Lieferanten oder des Gesamtmarktes kann zusätzliche Informationen liefern. Ihre Betrachtung kann beispielsweise Aufschluss darüber liefern, ob der Zulieferer sein eigenes Kostenpotential bereits ausgeschöpft hat und seine Preise sich demnach schon auf einem sehr niedrigen Niveau bewegen. Zeigt die Analyse jedoch auf, dass auf Lieferantenseite noch Spielraum für Kostensenkung vorhanden ist, können Zulieferer und Abnehmer eventuell gemeinsam nach Möglichkeiten suchen, dieses Potenzial zu heben. Damit lässt sich die Profitabilität des Lieferanten steigern, während der Abnehmer zur gleichen Zeit zu niedrigeren Preisen einkaufen kann.

Die Wertkette definiert ein Unternehmen als eine Reihe von Tätigkeiten, die den Wert verursachen beziehungsweise errichten. Dies beginnt mit beschafften Gütern und Dienstleistungen (Wertkette der Lieferanten). Darauf folgen pri-

märe und unterstützende Aktivitäten des eigenen Unternehmens sowie der Gewinn. Die Gesamtkosten eines Unternehmens lassen sich somit den Aktivitäten zuordnen. Schliesslich lassen sich die relevanten Kostentreiber leicht erkennen und geeignete Massnahmen formulieren. Diese Massnahmen betreffen regelmässig nicht nur die Optimierung bestimmter Tätigkeiten sondern gehen weit darüber hinaus.

Zweiter Schritt: Gestaltungsphase

Der Einsatz der Gestaltungsinstrumente orientiert sich an den Analyse-Ergebnissen. Hierfür eignen sich verschiedene Methoden, von denen nachfolgend drei skizziert werden sollen:

Das Komplexitäts-Management: Mit der Vielfalt der Produkte und Varianten steigt der Grad der Komplexität. Mit jeder Verdoppelung der Variantenanzahl steigen die Stückkosten eines Produktes durchschnittlich etwa um 20 bis 35 Prozent. Der Vorteil aus der grösseren kumulierten Menge kann also durch den Nachteil aus der steigenden Variantenvielfalt mehr als kompensiert werden. Erfolgreiches Komplexitätsmanagement heisst zunächst Begrenzung: Reduktion des Sortimentes, der Teile und der Kunden sowie vieles mehr. Zusätzlich erfolgt eine Gestaltung von ertragssteigernden Massnahmen für die restliche Varietät. Zukünftig sollte die damit Variantenvielfalt dauerhaft kontrolliert und auf ein «gesundes» Mass begrenzt werden. Selbstverständlich gibt es neben der Variantenvielfalt – welche aus Komplexitätssicht den Treiber Nr. 1 darstellt – weitere Einflussfaktoren auf die Komplexität wie beispielsweise die Anzahl und Struktur der Kunden, die Fertigungstiefe, die Vielfalt der zugekauften Güter und Dienstleistungen oder auch die eigene Organisations-

struktur etwa durch eine Vielzahl von Produktionsstandorten.

Bei der Funktionsgestaltung stehen gemäss dem wertanalytischen Ansatz zwei Aspekte im Mittelpunkt der Betrachtung. Dies ist auf der einen Seite die Effektivität, das heisst die Beantwortung der Frage «Tun wir die richtigen Dinge?». Untersucht wird, welche Leistungen ohne Schaden für das Unternehmen reduziert oder aufgehoben werden können. Und auf der anderen Seite handelt es sich um die Effizienz der verbleibenden Aufgaben, also die Beantwortung der Frage «Tun wir die Dinge richtig?». Hierzu wird untersucht, welche notwendigen Leistungen redimensionierbar sind und welche strukturellen Änderungen einen Beitrag dazu leisten können. Massstab für beide Dimensionen ist die Erwartung des Kunden.

Die Reduktion der Investmentintensität drückt aus, wie viel Kapital ein Geschäftsfeld bindet und wie hoch seine Wertschöpfung ist. Es handelt sich um eine entscheidende Grösse für die Renditeträchtigkeit eines Geschäfts. Je geringer die Investmentintensität bei gleicher Wertschöpfung ist, desto höher ist der Return on Investment. Eine Bereinigung der Aktivseite der Bilanz führt zur gewünschten Reduktion der Investmentintensität. Möglichkeiten zur Verringerung bestehen zum Beispiel in der Beschleunigung des Mahnwesens oder im Abbau von Lagern oder Produktionsanlagen.

Dritter Schritt: Umsetzung

Wirksames Kostenmanagement heisst: Alle Kennzahlen (monetäre wie nichtmonetäre) und Informationen finden Eingang in die Planung und Zielvereinbarungen auf allen Ebenen. Erst wenn

Kostenbewusstsein im Management vorgelebt wird, kann es seitens der Führungskräfte von den Mitarbeitern erwartet werden. Nur wenn es schliesslich im gesamten Unternehmen zu einer grundlegenden Verhaltensänderung kommt, ist Kostenmanagement erfolgreich.

**Thorsten Lips ist Associate Partner am Malik Management Zentrum St.Gallen. Er beschäftigt sich schwerpunktmässig mit Strategieentwicklung und -umsetzung, Effizienzsteigerung und Projektmanagement.*



Malik Management Zentrum St. Gallen
 CH-9014 St. Gallen
 Tel. 0041 (0)71 274 34 40
 consulting@malik-mzsg.ch

Wer trägt die Veränderung mit?

Nachdem in der Vergangenheit viel Hoffnung in das Wundermittel CRM gesetzt wurde und zum Teil die Erwartungen nicht erfüllt wurden, ist in letzter Zeit eine erhöhte Aktivität zum Thema Kundenmanagement spürbar. Heutige Projektleiter wollen aus der Vergangenheit lernen. Doch wie stellt man sicher, dass zukünftige CRM-Projekte von Erfolg gekrönt sind?



TEXT: JOSÉ CARLOS RAGETH*

Bei der Einführung einer CRM-Software liegt der Fokus oft in der Auswahl und in der technischen Implementierung. Um erfolgreich zu sein, muss das Blickfeld erweitert und zugleich ein Kulturwechsel herbeigeführt werden. Praxisbeobachtungen zeigen auf, dass nur die Beherrschung beider Disziplinen zum Erfolg führt.

Bei CRM-Projekten geht es immer darum, bestehende Abläufe evolutionär anzupassen und Menschen zu neuen Handlungsweisen zu führen.

Das Phänomen von (Gross-)Gruppen

CRM-Projekte werden durch Gruppenbildungen geprägt und erfassen oft mehrere Teilbereiche einer Unternehmung, wenn nicht sogar das Gesamtunternehmen als solches. Deshalb ist es wichtig, die Gesetzmässigkeiten und die Dynamik besser zu verstehen. In Anlehnung an das Buch von Roswita Königwieser und Marion Keil verlaufen die Gestaltung und der Lernprozess von Gruppen, die mehr als 30 Personen zählen, über folgende Stufen:

Untersuchungen haben ergeben, dass in einem Grossunternehmen 5%, höchstens aber 10% der Mitarbeiter Querdenker sind. Diese stehen somit an der Spitze eines Wandels. Weitere 5% verändern sich niemals, egal wie sie geführt werden. Das heisst, ein Unternehmen besteht zu 85% bis 90% aus Mitarbeitern, die Veränderung nicht aktiv anstossen und Veränderungen nur dann mitmachen, wenn sie geführt werden.

Der Projektleiter übernimmt bei einem CRM-Projekt die Rolle des Mediators. Er führt seinen Arbeitskreis durch ein Wertesystem, das von Vertrauen und Offenheit geprägt ist. Er überwindet interne Machtstrukturen und entwickelt bzw. entdeckt das Potenzial der Gruppe. Er lässt – falls

nötig – Raum für Ängste und Unsicherheit. Er unterschätzt weder die Dynamik noch die Komplexität und ist sich bewusst, dass gewisse Dinge etwas mehr Zeit benötigen.

Bevor eine neue CRM-Kultur etabliert werden kann, ist es wichtig, dass eine bewusste Abnabelung von der bisherigen Kultur vollzogen wird. Planen Sie zum Beispiel ein Abschiedsfest von den alten Verhaltensweisen und begraben Sie diese symbolisch. Belegen Sie die neue CRM-Kultur mit Ritualen und Symbolen und definieren Sie deren Werte für die Gruppe und das Unternehmen. Sorgen Sie dafür, dass alle Mitarbeiter die Verantwortung für die Veränderung übernehmen.

CRM-Kultur: Was heisst das?

Was bedeutet genau eine CRM-Kultur? In Ableitung der Definition einer Unternehmenskultur von Hermann Simon kann eine CRM-Kultur wie folgt beschrieben werden. Eine CRM-Kultur ist das von allen Mitarbeitern anerkannte, festgeschriebene und als Verpflichtung angenommene Werte- und Zielsystem im Umgang mit bestehenden Kunden, Neukunden, Lieferanten und Mitarbeitern. Eine CRM-Kultur muss eigenständig wachsen, und das geschieht in der Wechselwirkung von Ordnung und Chaos.

Bei der Neudefinition geht es zum Beispiel um Fragen wie:

- Welche Informationen wollen wir über den Kunden gewinnen?
- Zu welchem Zeitpunkt gewinnen wir diese Informationen?
- Wer hat Zugang zu den Informationen?
- In welcher Situation setzen wir dieses Wissen ein?
- Wie prägt dieses Wissen unser Verhalten gegen-

über unseren Kunden?

- Welche Verhaltensregeln wenden wir bei Anfragen, Aufträgen, Reklamationen usw. an?
- Was wollen wir in jedem Fall zusammen mit unseren Kunden erreichen und was soll in keinem Fall eintreffen?
- Welche Eckwerte kontrollieren unser Verhalten und wie entwickeln wir unsere CRM-Kultur weiter?

In einem ersten Schritt wird ein Kernteam, das normalerweise aus zwei bis vier Mitgliedern besteht, gebildet. Aufgabe dieses Kernteams ist es, zu beurteilen, welche Handlungsmuster heute bestehen, wo der grösstes Handlungsbedarf ist und welche strategischen Ziele zu definieren sind.

Bei einem weiteren Schritt geht es darum, die CRM-Kultur auf eine erweiterte Basis zu stellen und erste Umsetzungen zu initiieren. Hier umfasst der Kreis der Personen 5 bis 10 Personen. Mit diesem Schritt wird auch die Stärke des Widerstandes geprüft und werden Erfahrungen zur weiteren Umsetzung gesammelt.

In einem dritten Schritt werden die Massnahmen in der Kommunikation intensiviert und verstärkt. Es ist wichtig zu wissen, dass eine alte Kultur nicht gänzlich verschwinden, sondern nur überlagert werden kann. Die neue CRM-Kultur muss stärker und attraktiver sein als die alte, damit sie eine echte Erfolgchance hat.

Eine neue CRM-Kultur entsteht nicht von heute auf morgen. Ein wesentlicher Beitrag, um zu etablieren, sind der Dialog und die Führungskultur. Der Dialog sollte von Offenheit geprägt sein und sowohl strukturiert wie auch unstrukturiert, zum Beispiel im Rahmen eines Pausengesprächs,

stattfinden. Die Führung muss eine Vorbildfunktion einnehmen und ihre Botschaft so aussenden, dass sie auf der Frequenz des Einzelnen eingestellt ist.

**Der Autor José Carlos Rageth ist Mitgründer und Geschäftsführer der bebridge AG, St.Gallen*

Strategie: Wachstumspläne allein genügen nicht

Strategische Pläne haben in vielen Firmen entscheidend zum Erfolg beigetragen. In einigen Firmen konnte aber auch trotz sorgfältig erarbeiteter Strategie der Niedergang nicht vermieden werden. Daraus wurde dann geschlossen, dass auf Strategien verzichtet werden kann; die Zukunft sei sowieso nicht voraussehbar.

TEXT: KLAUS KOCHER*

In den mehr als 25 Jahren, in welchen Strategieentwicklung von grossen, aber auch von vielen kleinen Firmen betrieben wurde und wird, hat sich eine effiziente Vorgehensweise herauskristallisiert:

Gemischte Teams:

Für jedes namhafte Geschäftsfeld arbeitet ein Team von 5 bis 10 Personen. Das Team besteht aus «alten Füchsen» und «jungen Tigern», aus Chefs und Frontleuten der Basis, aus Erfahrung und Unbefangenheit. Strategiearbeit ist am effizientesten, wenn Sie von internen Personen geleistet wird.

Genügend Zeit:

Eine gute Strategie lässt sich nicht über Nacht formulieren. Es braucht Zeit. Erkenntnisse müssen sich setzen können, kritische Punkte müssen erkannt werden können. Strategieentwicklung ist ein Lernprozess. Die Entwicklung braucht 2 bis 3 Monate und muss anfänglich einige Jahre hintereinander in vollem Umfang durchgeführt werden.

Erkenntnisse nutzen:

Heute stehen über 100 verschiedene Analysen und viele «strategische Regeln» zur Verfügung. Die Kunst in der Planung einer Strategieentwicklung besteht darin, jene 5 bis 7 Analysen und jene «Regeln» zu wählen, welche für das spezifische Geschäftsfeld am aussagekräftigsten sind. In diesem Bereich macht Übung den Meister. Wenn nötig, ziehen Sie für die Auswahl den Experten bei.

Neue Wege finden:

Basierend auf den Analyseerkenntnissen, gilt es den Weg mit den grössten Erfolgchancen zu finden. Wo können wir uns differenzieren? Wie können wir neue Märkte kreieren?

Wo können wir die Kostenführerschaft übernehmen? Für Kreativität – und sie ist hier gefordert – gibt es kein Allerweltsrezept. Ein gemischtes, offen kommunizierendes Team, gewappnet mit sauberen Analyserkenntnissen bildet aber die ideale Voraussetzung für das Finden von kreativen Strategien.

Die grosse Enttäuschung

«Trotz umfassender Strategie sind auch wir ins Loch der Rezession zu Beginn der 90er Jahre gefallen und haben uns bis heute nicht erholt». Diese Aussage hört man auch heute noch sehr oft. Einige Firmen gar – und auch sie gewappnet mit einer Strategie – existieren heute nicht mehr.

Und dass dann folgt «Nein, strategische Pläne entwickeln wir heute nicht mehr», ist verständlich. Verstärkt wird diese Haltung durch kritische Artikel. Selbst in der Hauszeitschrift des grossen Strategen Michael Porter, in der Harvard Business Review, finden sich Titel wie «What's Wrong with Strategy?».

Denkfehler und Lehren

Ein altes chinesisches Sprichwort sagt «Wer die Zukunft richtig voraussagt, der lügt». Wie die Zukunft sein wird, können wir auch mit den besten Analysen nicht voraussagen. Wir mögen Glück haben und richtig liegen, aber zum vornherein wissen können wir es nicht.

Kurz- und mittelfristig mag die Extrapolation aus Analyseresultaten richtig sein. Wir alle wissen aber, dass Trendwechsel immer wieder stattfinden. Wir ahnen vielleicht, dass ein solcher kommen wird. Wann genau er kommt, kann aber niemand sagen.

Seit Mitte der 80er Jahren hatten Fachleute immer wieder darauf hingewiesen, dass die Wirtschaft Europas überhitzt sei. Ab 1990 wurde dies drastisch spürbar. Trotzdem hat der Nachfragerück-

gang viele Unternehmen auf dem linken Fuss erwischt.

Die Börsenentwicklung gehört ins gleiche Kapitel. Schon 1996 wurde vor einem Crash gewarnt. Die Korrektur nach unten ist im Sommer 1998 gekommen (und selbst grosse Banken, welche am Puls der Börse sind, sind gestrauchelt).

Die Zukunft können wir nicht voraussagen. Aber wir können heute den Fall der Trendwende durchdenken – und sind dann, weil wir den Fall gedanklich durchgespielt haben, gewappnet.

Zwei Seiten der Strategie: Wachstums- und Überlebensplan

Mit der Strategiearbeit wollen wir im Normalfall unsere Wachstumschancen nutzen. Wir wollen erkennen, wo wir zulegen können; allenfalls, wo wir einen Rückgang in einem Bereich durch ein forciertes Vorgehen in einem anderen Bereich auffangen können.

Das Resultat dieser Arbeit ist dann meist eine Wachstumsstrategie, eine «strategische Landkarte», die uns aufzeigt, wie wir den ins Auge gefassten Gipfel erklimmen können.

Analog zur Planung der Hochgebirgstour wäre es aber unverantwortlich, sich nur für gutes Wetter vorzubereiten. Ein Wetterumsturz kann kommen, auch wenn der Wetterbericht heute noch nichts davon sagt. Vielleicht müssen wir dann aus der Berghütte gar ganz ins Tal absteigen, wo wir ursprünglich hergekommen sind.

Diesen Fall, den Fall der Trendwende, der Rezession, der «Asienkrise», etc. gilt es in der Arbeit an der Strategie ebenfalls abzudecken:

- Wie können wir auf einen Rückgang der Nachfrage reagieren?



- Sind wir flexibel genug, um rasch reagieren zu können?
 - Haben wir für diesen Fall die richtigen (billigeren) Produkte schon in der Schublade?
 - Können wir die nötigen Abschreiber im Lager verkraften?
 - Haben wir die Reserven, um Sozialpläne zu finanzieren?
- Gesättigte Märkte in den hochindustrialisierten Regionen, rasant wachsende Schwellenländer, Dere-

gulierung, Globalisierung und eine neue Dimension des Informationsaustausches, all diese Faktoren machen die Wirtschaft heute um einiges komplexer. Mit den Mitteln, die in einer stabilen, immer wachsenden Wirtschaft Erfolg gebracht haben allein können wir der neuen Herausforderung nicht genügen. Sowohl zielgerichtete Wachstumspläne als auch ein auf Überleben ausgerichteter Plan gehören heute zum Werkzeug der Unternehmensführung.

**Klaus Kocher ist Strategieberater renommierter Unternehmen diverser Branchen und Grössen im internationalen Umfeld. VR-Mitglied und -Präsident diverser Unternehmen. Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen.*



Expertenwissen für Ihren Erfolg

kmurevisions ag

Treuhand- und Revisionsgesellschaft für kleine und mittlere Unternehmen

Dienstleistung nach Mass für KMU – kompetent, fair, seriös

- Qualitativ hochstehendes Angebot für massgeschneiderten Service
- Ausgewiesene, erfahrene Treuhandspezialisten
- Neutral und unabhängig
- Sitze in Zürich, Chur, St. Gallen, Olten und Zug

www.kmu-revision.ch infomation@kmu-revision.ch

Wirtschaftsprüfung
Financial Services
Treuhand und Immobilien
Unternehmensberatung und
Informatik
Steuer- und Rechtsberatung



Unsere Kompetenz zur Erreichung Ihrer Ziele

75 Jahre BDO Visura, 18 Jahre Partnerschaft mit ABACUS und 32 motivierte, in Betriebswirtschaft und Informatik ausgebildete Mitarbeitende.

Mit dieser breit abgestützten Kompetenz begleiten wir Sie professionell in allen Phasen Ihrer Projekte und stehen Ihnen auch nach Projektabschluss mit unserem ABACUS Service Center zur Verfügung.

BDO Visura, Vadianstrasse 59, **9001 St. Gallen**, Telefon 071 228 62 00, Fax 071 228 62 62
BDO Visura, Fabrikstrasse 50, **8031 Zürich**, Telefon 044 444 35 55, Fax 044 444 35 35

abacus@bdo.ch



Wissen ohne Ohnmacht

Führungskräfte sind durch die Informationsflut zunehmend gefordert: Starten Sie eine Informations-Diät: Fragen sie sich, im Sinne von zero-based budgeting, welche Informationen Sie wirklich aufgrund Ihrer Aufgaben benötigen und in welcher Form und Frequenz.

TEXT: MARTIN J. EPPLER*

Die Informationsflut macht heute mehr als jedem zweiten Manager ernsthaft zu schaffen. Dies folgt aus einer repräsentativen, weltweiten Umfrage, welche von Reuters letztes Jahr durchgeführt wurde. 80 Prozent der befragten Manager glauben zudem, dass sich diese Überschwemmung mit Information im Management weiter verschlimmern wird. Die einzig mögliche Gegenstrategie besteht dabei aus einem systematischen persönlichen Wissensmanagement. Nur so kann aus der Vielzahl von Informationen das richtige, entscheidungsrelevante Wissen gewonnen werden. Ein derartiges Wissensmanagement für die einzelne Führungskraft besteht aus einer Reihe von Prinzipien, von denen in der Folge einige aufgeführt sind. Sie können den Umgang mit Informationen und dem eigenen Wissen nachhaltig verbessern:

«Eisenhower-Matrix»

Strukturieren Sie die benötigten Informationen aufgrund der Aufgaben Ihres Arbeitsbereiches und setzen Sie dementsprechend Prioritäten. Sie können z.B. nach folgendem bewährten Prinzip (in Anlehnung an die bekannte «Eisenhower-Matrix») vorgehen: Dringende und wichtige Informationen sofort sichten und lesen, dringende aber weniger wichtige weiterleiten, wichtige und weniger dringende auf später verschieben (ablegen) und unwichtige und nicht dringende Informationen direkt entsorgen.

Aufgaben aufteilen

Verbessern Sie Ihre Informationskompetenz, indem Sie gezielter und selektiver lesen und indem Sie moderne Informationsinstrumente (wie z.B. personalisierte Nachrichtendienste (Wie beispielsweise www.my.yahoo.com), Metasuchmaschinen (ein empfehlenswerter, sehr einfacher Agent stammt etwa von www.webferret.com) oder Visualisierungstechniken) erlernen. Verbessern Sie auch die

Absprache mit Kollegen, um so Informationsaufgaben aufteilen zu können (wer liest was?)

Zentral ist die Trennung von Wesentlichem und Unwesentlichem: Verwenden Sie aufgrund dieser Unterscheidung verschiedene Lesetechniken, wie z.B. Speed Reading für «diagonales Lesen» oder die Methode «SQ3R» (Survey, Question, Read, Recall, Review) für intensives Lesen.

Achten Sie genauer auf die Motive, welche hinter einer Information (beispielsweise einer E-Mail) stehen (z.K. = zwecks Karriere, zur Absicherung, aus «politischen» Gründen etc.) und die Signale, welche auf die Qualität der Information deuten (Quelle, Stil, Medium, Autor, Aktualität etc.).

Delegieren

Reduzieren Sie die Anzahl regelmässig auf Sie entfallender Informationen (Bsp.: Verteiler, Zeitschriften, «Z.K.»s etc.) oder bündeln sie diese (beispielsweise durch einen Pressespiegel oder durch die Delegation von Zusammenfassungen an sogenannte Ghostreader).

Verlangen Sie von Ihren Arbeitskollegen, Mitarbeitern und Geschäftspartnern, dass sie auf die Informationsqualität achten, d.h. dass sie kompakte, gut strukturierte Informationen mit Zusammenfassungen und Kommentaren zu Relevanz und Aufbau eines Textes liefern.

Nutzen Sie Filter (persönliche, soziale, technologische) und persönliche Netzwerke intensiver, um nur die für Sie relevanten Informationen zu erhalten.

Starten Sie eine Informations-Diät: fragen sie sich, im Sinne von zero-based budgeting, welche Infor-



mationen Sie wirklich aufgrund Ihrer Aufgaben benötigen und in welcher Form und Frequenz.

Versuchen Sie anstatt ziellos und auf Vorrat Informationen zu sammeln, Hypothesen zu entwickeln welche Ihre Informationssuche lenken und fokussieren können. D.h. entwickeln Sie eine mögliche Antwort auf Ihr Problem (= die Hypothese) und suchen Sie in der Folge nur nach Informationen, welche diese Antwort entweder bestätigen oder widerlegen können.

Mut zur Lücke

Haben Sie zwischendurch die Gnade, nicht alles wissen zu wollen. Der Aufwand übersteigt oft bei weitem den erreichbaren Nutzen durch den zusätzlichen Informationsgewinn. Zudem kann eigenes Nachdenken manchmal weiterführen als das Suchen einer Information. Wissen managen heisst Wissen sichtbar machen: das ist das Grundprinzip jeder Wissensmanagementstrategie, ob auf individueller oder auf Unternehmensebene. Dieses Prinzip ist den oben aufgeführten Hinweisen voranzustellen. So leiden Sie nicht unter der Informationsflut, sondern nutzen sie gezielt.

**Martin J. Eppler ist Leiter des Kompetenzzentrums Enterprise Knowledge Medium am Institut für Medien- und Kommunikationsmanagement der Universität St. Gallen (HSG)*

Risiko identifizieren
Risiko bewerten
Risiko bewältigen
Risiko kontrollieren

risiko \neq erfolg

Risk Management ist die Kunst, aus Chancen und Risiken Erfolg zu generieren.



Neugasse 48/Oberer Graben 15
CH-9001 St.Gallen
Tel.: +41 (0)71 228 29 00
info@k-partner.ch

Wirtschaftsprüfung Wirtschaftsberatung Wirtschaftstreuhand e-Solutions



profics:rsa 

Risiko-Selbstanalyse für KMU

Nichts dem Zufall

Die Software **profics:rsa** bietet eine gezielt auf die Bedürfnisse von KMU zugeschnittene effektive Unterstützung Ihres Risiko-Managements: **einfach** in der Handhabung, **fundiert** in der Analyse, **überzeugend** im Reporting.

**Bestens vorbereitet auf die Änderungen im Aktienrecht (OR).
Der richtige Zeitpunkt zu handeln ist jetzt!**

Attraktive Lizenzpakete für Treuhänder und Unternehmen.
Einzellizenz: Fr. 380.– inkl. MWST

Entwickelt in Kooperation mit Keel und Partner AG, www.k-partner.ch und KS Treuhand AG, www.kstreuhand.ch

Mehr Informationen und Bestellungen:
Profics GmbH
Katharina-Sulzer-Platz 8
8400 Winterthur
Telefon 052 218 10 10
www.profics.ch/rsa



Der Jakobsweg für Führungskräfte

In den letzten Jahren erlebte der Jakobsweg eine immense Renaissance. Zehntausende von Pilgern aus der ganzen Welt machen sich auf, das Grab des heiligen Jakobus in Santiago de Compostela im Nordwesten Spaniens zu besuchen. Der Kurs «Der Jakobsweg für Führungskräfte» bietet Personen der Zielgruppe Management und Kadermitarbeitern Seminare an, in denen sie die Erfahrungen einer Pilgerreise in konzentrierter Form selbst machen können.

TEXT: PETER SOMMERAUER

Infolge der starken beruflichen Beanspruchung vernachlässigen Führungskräfte oft ihre mentale Seite. Fachlich sind sie auf dem neusten Stand und auch in der Personalführung bilden sie sich laufend weiter, aber die eigenen spirituellen Bedürfnisse müssen hinten anstehen. Diese Vernachlässigung der seelisch-geistigen Elemente ist eine der Ursachen für ein Burnout.

An dieser Stelle setzen die Seminare «Der Jakobsweg für Führungskräfte» an: Es wird aufgezeigt, wie trotz starker beruflicher Belastungen die mentale Seite gefördert werden kann und wie die Führungskräfte zu heiterer Gelassenheit finden können.

Innere Inventur

Die Seminare dauern drei Tage und finden auf dem historischen Jakobsweg in der Zentral- und der Ostschweiz statt. Täglich wandern die Teilnehmenden 15 bis 20 Kilometer. Der Morgen beginnt mit einer Einführung und durch jeden Tag führt ein besonderes Thema als Leitgedanke.

Der erste Tag steht unter dem Motto «Den Entschluss fassen». Bis sich jemand überhaupt mit der Idee einer Pilgerreise auseinander setzt, ist in der Regel schon einiges geschehen. «Was fehlt mir?» «Was will ich eigentlich?» «Bin ich bereit, mich für meine inneren Bedürfnisse einzusetzen?» Solche Fragen haben sich die meisten der TeilnehmerInnen schon einmal gestellt. Oft wird der berufliche Erfolg von persönlichen Krisen begleitet: Ehen gehen in Brüche, Beziehungen scheitern und erste gesundheitliche Probleme stellen sich ein.

Während des ersten Tages versuchen die SeminarteilnehmerInnen eine innere Inventur zu machen. Die Instrumente dazu werden ihnen am Morgen in

einer Einführungsstunde vermittelt. Während der Wanderung haben die Teilnehmer dann genügend Zeit, um sich mit dem Seminarleiter oder seinem Assistenten auszutauschen.

Achtsam sein

Das Motto des zweiten Tages heisst: «Auf dem Weg». Die Übungen für diesen Tag können wie folgt zusammengefasst werden: «Sich einlassen» – «Achtsam sein» – «Im Hier und Jetzt sein» – «Auf die innere Stimme hören».

Indem die Teilnehmer sich noch bewusster auf den Weg einlassen, wird die meditative Wirkung des Pilgerns zusätzlich verstärkt. Langsam beginnen die Teilnehmer zu realisieren, dass sie sich auf dem Weg zu sich selbst befinden. Am Abend werden die Ergebnisse der Übungen ausgetauscht und es wird aufgezeigt, wie die gewonnenen Erkenntnisse in den Alltag integriert werden können.

Der Weg zum Ziel

Am dritten Tag begleitet die Seminarteilnehmer die Frage: «Was tue ich, wenn ich das Ziel erreicht habe?» Viele Menschen erleben eine grosse Leere oder gar plagende Unzufriedenheit, wenn sie eine wichtige Aufgabe erledigt haben. Die hochgesteckten Erwartungen, die sie an das Erreichen des Ziels geknüpft haben, erfüllen sich oft nicht und Enttäuschungen machen sich breit.

Am dritten Tag soll deshalb aufgezeigt werden, dass der Sinn nicht im Erreichen eines Ziels zu suchen, sondern im «Weg zum Ziel» zu finden ist. Dabei ist es wichtig, dass die Teilnehmer sich überhaupt über ihre Ziele klar werden. Mit dem Erreichen des Ziels einer Pilgerreise beginnt die Reise ja erst: Es ist die Reise zu sich selbst, die nie zu Ende geht. Damit kann der Weg zum Ziel werden.

Für Praktiker

Die Seminare werden weder von einem Psychologen noch von einem Esoteriker geleitet. Das Konzept der Seminare wurde nicht aufgrund ausgewählter Theorien entwickelt und aufgebaut. Es handelt sich im Gegenteil um das Angebot eines Praktikers für Praktiker. Alle Erfahrungen, die vermittelt werden, hat der Seminarleiter selbst gemacht.

Der führende Anbieter

The Information Management Group (IMG) ist ein Unternehmen der S&T

Die IMG, ein international tätiges Beratungshaus mit Wurzeln in St.Gallen und Niederlassungen in Europa, Asien und den USA, ist spezialisiert auf die Umsetzung innovativer Geschäftsmodelle in Prozesse und Systeme.

IMG wurde im Jahr 1988 aus dem Umfeld der Universität St.Gallen (HSG) gegründet und unterhält noch heute enge Beziehungen zur Schweizer Universität. Das Unternehmen nutzt langjährige Branchenerfahrung, führendes Know-how und modernste Werkzeuge. Mit der im Business Engineering fundierten Vorgehensweise sorgt die IMG-Gruppe für grösstmögliche Sicherheit auch in sehr anspruchsvollen Projekten.

Seit dem 2. April gehört das Unternehmen zur S&T Unternehmensgruppe mit Hauptquartier in Wien, die mit rund 3'000 Mitarbeitern und einem Umsatz von 461,3 Millionen Euro im vorigen Jahr der führende Anbieter von IT-Beratung, IT-Lösungen und IT-Services für Kunden in CE, Asien und in der Deutschland- Österreich-Schweiz-Region ist.

Weiterentwicklung seit der Gründung

Seit der Gründung entwickelte sich die IMG zu einem Spezialisten für die Erarbeitung und Umsetzung internationaler, unternehmensübergreifender Geschäftsmodelle in Prozesse und Systeme. Die auf Business Networking spezialisierte Unternehmensberatung unterstützt auf Basis des Business Engineering-Ansatzes Transformationsvorhaben – vom global tauglichen Geschäftsmodell über das Redesign der Prozesse bis hin zur organisatorischen und technischen Implementierung mit Blick auf den Return on Investment. Die IMG plant und implementiert Geschäftslösungen in der Technischen Industrie, dem Handel, der Prozessindustrie und für Finanzinstitutionen mit Niederlassungen in Europa und Asien.

Der von der IMG gemeinsam mit der Universität St.Gallen entwickelte Business Engineering-Ansatz fasst die Erkenntnisse über die Transformation aus Wissenschaft und Praxis zusammen und leitet daraus Konzepte und Instrumente zur Planung und Realisierung von Geschäftsmodellen des globalen Informationszeitalters ab.

Strategische Stärkung durch S&T

Mit der Übernahme durch die S&T im April 2007 hat die IMG ihre Position in Osteuropa ausgebaut. Für S&T und IMG standen bei der Fusion die strategische Stärkung und partnerschaftliche Zusammenarbeit im Vordergrund. «Wir sind bereits der grösste IT-Dienstleistungsanbieter in Mittel- und Osteuropa. Diese führende Position bauen wir mit dieser Übernahme massiv weiter aus, denn die IMG verstärkt in erster Linie unser Kerngeschäft in unseren Heimatmärkten Mittel- und Osteuropa», so Christian Rosner, CEO S&T AG. Auch die Zielindustrien «Fertigung» und «Finanzservices» beider Unternehmen überlappen weitgehend. Besonders spezialisiert ist IMG ausserdem auf Dienstleistungen im SAP-Umfeld. Auch damit passt die Unternehmensgruppe perfekt zu S&T, die ebenfalls einen Schwerpunkt in diesem Bereich hat und zu den grössten SAP-Beratungshäusern in Europa zählt. Nicht zuletzt bringen die IMG Niederlassungen in der äusserst interessanten Wachstumsregion Asien einen grösseren geografischen Footprint für S&T.

Fokus wird auf ausgewählte Branchen gelegt

Der Fokus auf ausgewählte Branchen, Kernprozesse und flexible Werkzeuge hilft, die jeweilige Kundenstrategie zu verstehen, diese in Prozessen und Systemen abzubilden und umzusetzen und damit sichere Projekte zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit zu verwirklichen.

Die Bereiche Business Consulting, Business Solutions und Systemintegration adressieren ein umfassendes Serviceangebot von der Strategieberatung bis zur Prozess- und Systemintegration und verfügen zugleich über vertieftes Know-how und Erfahrungen in den Branchen, Car Trade/Automotive, Retail/Consumer Products, Process Industries, Aerospace & Defense und in Technischen Industrien und Rental Service Supplier.

Wichtige Persönlichkeiten bei IMG

Der Betriebswirtschaftler Alfred Ermer ist seit dem 1. Juli 2005 in der Geschäftsleitung der internationalen Unternehmensberatung The Information Management Group und verantwortete die Entwicklung des Kernmarktes Deutschland-Österreich-Schweiz sowie das Marketing der IMG-Gruppe. Seit dem 1. Februar 2006 ist Ermer Chief Executive Officer (CEO) der IMG. S&T CEO Christian Rosner ist Verwaltungsratspräsident der IMG.

IMG und ihre strategischen Partner

Mit der SAP (Systeme, Anwendungen, Produkte in Datenverarbeitung), dem heute weltweit führenden Anbieter von Business-Softwarelösungen verbindet die IMG eine langjährige Partnerschaft. Die erfolgreiche Zusammenarbeit schlägt sich unter anderem in mehreren internationalen Service und Special Expertise Partnerschaften (SEP) sowie in mehrfacher Auszeichnung mit dem SAP Quality Award der unabhängigen SAP User Group nieder.

Eine weitere Partnerschaft der IMG besteht mit dem Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St.Gallen, welches wissenschaftlich fundierte Lösungen zu strategischen Fragestellungen der Wirtschaftsinformatik entwickelt.



Christian Rosner ist CEO der S&T AG.



Der CEO der IMG: Alfred Ermer.



Thomas Gutzwiller ist Vizepräsident des IMG-Verwaltungsrats.

Das branchenübergreifende Serviceangebot der IMG

- **Business Consulting**
- **Business Architecture**
- **Business Networking**
- **Global IT Management**
- **Global Master Data Management**
- **Change Management**
- **International Roll-out/-in**

- **Human Resources**
- **Nearshoring**
- **SAP Business One**
- **System Integration**

- **SAP Netweaver**
- **Migrations-/Release Management**
- **Prozess- und Systemintegration**
- **Master Data Management**
- **Content und Community**
- **Mobile Business/Rfid**



**Wir können die Zeit nicht anhalten,
doch wir können sie gestalten.**

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.

Ihr Spezialist für massgeschneiderte Nachfolgeregelung

Wir sind der Partner für Unternehmen und Unternehmer. Als Spezialisten für nachhaltige und sorgfältig ausgefeilte Nachfolgelösungen bieten wir Ihnen individuelle Bedarfsanalyse und gemeinsame Standortbestimmung und somit die Garantie, dass sich Ihr Unternehmen auch unter neuer Führung erfolgreich weiterentwickelt.

Ihr Partner bei der Abwicklung des Verkaufs und Kaufs von Unternehmen

Reden Sie mit uns und lassen Sie sich durch unsere Erfahrungen inspirieren. Vertraulich und diskret entwickeln wir für Sie massgeschneiderte Lösungen für den Verkauf Ihres Unternehmens – von der Bewertung über die gezielte Suche nach Interessenten bis hin zu Finanzierungsfragen – mit uns erhalten Sie Komplettdienstleistung aus einer Hand. Profitieren Sie auch von unserem Netzwerk und unserer Erfahrung im Immobilienverkauf. Unsere Liegenschaften warten auf Sie.

Ihr Experte für die Neupositionierung Ihre Unternehmens

Identifikation und Verbundenheit zeigen sich bei der Mitbeteiligung am Risiko. Wir sehen uns als Ihr Partner beim Meistern schwieriger Situationen in allen Bereichen der Finanzdienstleistung. Wir helfen Ihnen bei der erfolgreichen Umsetzung von Umstrukturierung und der Neupositionierung Ihres Unternehmens. Unsere qualifizierten Spezialisten nehmen Ihnen die Ungewissheit durch individuelle Beratung in allen Fragen rund um die finanzielle Umstrukturierung.

Ihr Begleiter rund um Finanzierung und Steueroptimierung

Steueroptimierung, Finanzierung und Firmenkonzepte – diese Schlagworte sind schnell ausgesprochen – schwieriger ist die Umsetzung! Behalten Sie die Finanzfunktion Ihres Unternehmens im Griff, wir erarbeiten für Sie eine massgeschneiderte und klare Strategie. Denn wer Recht und Finanzen im Griff hat, der hat noch keinen unternehmerischen Erfolg – doch wer Recht und Finanzen nicht im Griff hat, der hat die besten Aussichten auf böse Überraschungen.



3 Partner, 1 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



Haredan AG
Tel. +41 (0)71 447 88 88
Fax +41 (0)71 447 88 78
www.haredan.ch



RE/MAX Bodensee
Tel. +41 (0)71 447 88 77
Fax +41 (0)71 447 88 78
www.remax-arbon.ch
www.remax.ch

Den Kunden im Focus

INTERVIEW-PARTNER: EDGAR STEIGER

BERATER EXECUTIVES & ENTREPRENEURS, UBS ST. GALLEN

Eine These von Beobachtern lautet: Die Banken haben analog beispielsweise zu Telekommunikationsanbietern begonnen, spezialisierte Produkte anzubieten, die schwer vergleichbar sind für den Kunden. Ist diese These korrekt? Und was bedeutet sie für die Kundschaft der Banken?

Ihre Beobachtung trifft teilweise tatsächlich zu. In den 80er Jahren hat eine Welle der Liberalisierungen begonnen, welche in der Telekombranche wie in der Finanzbranche Veränderungen ausgelöst hat. In der Schweiz wurde das Kreditgeschäft liberalisiert und international öffneten sich die Kapitalmärkte. Diese Entwicklungen sind mit ein Grund für das heute vielfältige Angebot. Auf der anderen Seite lassen sich viele Bankprodukte heute einfacher vergleichen als früher. Im Fondsgeschäft müssen die Kosten inzwischen beispielsweise sehr transparent mit der Kennzahl TER ausgewiesen werden. Schwierig sind Vergleiche von komplexen finanziellen Gesamtlösungen, wie wir sie bei UBS zum Beispiel für Executives und Entrepreneurs anbieten. Hier spielen u.a. Themen wie Integration der Optionspläne in die Gesamtvermögensanalyse oder Unternehmensnachfolgeplanung eine wichtige Rolle. Solche Lösungen sind und bleiben Unikate, die auf die Bedürfnisse des Kunden zugeschnitten sind. Banken sind heute kundenorientierter als früher. Wir verfügen in der gesamten Schweiz über Beraterteams, die auf Executives und Entrepreneurs spezialisiert sind, um dem Kunden einen Experten zur Seite stellen zu können, der sich auf diese komplexen Bedürfnisse spezialisiert und Erfahrungen hat mit diesen wichtigen und anspruchsvollen Kundensegmenten.

Früher war die Entscheidung für eine Bank eine fürs Leben, heute betreiben im privaten Bereich viele Kunden «Produkte-Picking» und wählen je nach Lebensbereich Produkte verschiedener Banken. Wie reagiert die UBS auf diesen Trend?

Im Zentrum stehen bei uns nicht die Produkte, sondern die Kunden. Bevor wir über Produkte sprechen, möchten wir unsere Kunden kennen lernen. Wenn wir ihre Gesamtsituationen und ihre Ziele verstehen, können wir ihnen umfassende Lösungen bieten. Un-

ser ganzes Dienstleistungspaket ist dabei stets mehr als die Summe seiner Teile. Vielen Kunden dürfen wir darum ein Leben lang zur Seite stehen – das ist übrigens immer noch so! So begleiten unsere Beratungsteams für Entrepreneurs Unternehmer während der Aufbau-, Wachstums- und Reifephase des Unternehmens, erarbeiten mit ihnen für jede Situation die passende private Finanzstrategie und begleiten sie im Prozess der Nachfolgeplanung. Kunden, die jedoch den Aufwand auf sich nehmen wollen, von Anbieter zu Anbieter zu gehen, um sich Patchwork-Lösungen zusammen zu stellen, finden auch bei uns interessante Angebote. Wir bieten ihnen eine vielfältige Produktpalette. In der Schweiz gibt es kaum ein Bedürfnis, für das wir nicht bewährte Lösungen haben.

Worin liegt der Vorteil für den Kunden, seine Bankbeziehung auf ein bis zwei Banken zu beschränken?

Es gibt nicht nur einen Vorteil, sondern mindestens drei: Erstens behält der Kunde die Übersicht über sein Vermögen. Zweitens spart er Zeit, weil er weniger Ansprechpartner hat und diese ihn dafür besser kennen. Drittens, und dies ist der wichtigste Punkt, ist so eher möglich, eine ganzheitliche finanzielle Lösung zu implementieren. Um die Vermögensanlage zu optimieren, müssen wir zum Beispiel auch die Kreditseite betrachten, die steuerliche Situation sowie die Vorsorgeplanung. Für Executives können unsere spezialisierten Berater unter Miteinbezug des Aktien- und Optionsplanes eine breite Diversifikation bei der Asset Allocation sicherstellen. Unter dem Strich profitiert der Kunde, weil seine Situation unter allen Gesichtspunkten optimiert wird.

Gerade in Zeiten der Globalisierung gewinnt die Nähe wieder an Bedeutung. Oft herrscht die Meinung vor, regionale oder lokale Bankinstitute könnten diesbezüglich eine persönlichere Beratung anbieten. Wie reagiert eine Grossbank wie die UBS auf diese Einschätzung, und ist sie überhaupt korrekt?

Sachlich gesehen ist diese Einschätzung sicherlich nicht korrekt. Allein schon an unserem Sponsoring-

Engagement ist ersichtlich, dass wir uns lokal stark engagieren. Es ist aber wohl so, dass Erfolg in der Schweiz nicht nur Sympathien hervorruft. Eine Massnahme, um Herrn und Frau Schweizer zu vermitteln, dass sie uns wichtig sind, ist beispielsweise unsere Werbekampagne „Sie & ...“. Dabei zeigen wir nicht Models, sondern echte, lokal verankerte UBS-Mitarbeiter. Übrigens handelt es sich um die grösste Schweizer Werbekampagne überhaupt – auch dies ein Zeichen, wie wichtig uns die Nähe zum Kunden ist.

Zudem legen wir gerade bei den sehr beschäftigten Executives und Entrepreneurs grossen Wert darauf, dem Kunden einen Mehrwert zu bieten, indem er Zeit spart. Das heisst, wir kommen gerne zum Kunden an den Arbeitsplatz oder nach Hause – auch dies ist ein Zeichen von Nähe und persönlicher Beratung, die sich ganz auf die individuellen Bedürfnisse des Kunden ausrichtet.

**UBS Executives & Entrepreneurs
Region Ostschweiz**

Standorte:

Chur, Heerbrugg, Kreuzlingen, St. Gallen, Wil

Kontakt: Tel. +41-71-221 85 57

Branchenlösung für Anwaltskanzleien von BDO Visura

Mandatsverwaltung, Leistungserfassung, Honorarabrechnung

Zu den Kernbereichen einer Anwaltslösung zählen eine Mandatsverwaltung, eine Zeit- und Leistungserfassung sowie eine automatisierte Honorarabrechnung und Fakturierung. Die Branchenlösung der BDO Visura basiert auf der ABACUS-Software AbaProject und wurde in Zusammenarbeit mit der renommierten Anwaltskanzlei Pestalozzi Lachenal Patry, Rechtsanwälte Zürich, erstellt. Diese gehört zu den führenden wirtschaftsrechtlich orientierten Anwaltskanzleien in der Schweiz. Die entstandene ABACUS-Lösung deckt heute nicht nur die Geschäftsprozesse der Mandatsverwaltung ab, sondern beinhaltet auch das komplette Rechnungswesen, die Lohnbuchhaltung, das Human Resources und die Archivierung.

Ende 2003 entschieden die Verantwortlichen von Pestalozzi Lachenal Patry, die bestehende, auf mehreren Access-Datenbanken aufbauende Leistungserfassung abzulösen. Das anfallende Datenvolumen brachte die Access-Lösung an ihre Leistungsgrenzen. Eine Evaluation für ein integriertes ERP-System wurde durchgeführt und dabei fiel die Wahl auf die ABACUS Leistungs-/Projektanrechnung AbaProject. Im Rahmen des Einführungsprojekts wurden die Geschäftsprozesse und Informationsbedürfnisse analysiert und die neue Lösung als Prototyp bis Sommer 2004 realisiert. Im Herbst erfolgte während drei Monaten ein Parallelbetrieb, so dass die Leistungsauswertungen und die Fakturierung mit den gewünschten Fakturavorschlägen inhaltlich und prozessmässig kontrolliert werden konnten. Seit Anfang Januar 2005 läuft das ABACUS-System für die Mandatsverwaltung und Zeit-, Leistungserfassung produktiv und stabil.

Mandatsverwaltung

In der Struktur der Mandatsverwaltung, dem so genannten Mandatsbaum, wird die Kanzlei- und Partnerstruktur der Gesellschaft 1:1 abgebildet. Das Mandat wird textlich, nach Typ und Art, Rechtsgebiet sowie Kategorie beschrieben. Mandate lassen sich als Beratungs-, Verwaltungsrats oder Schiedsgerichtsmandate hinterlegen. Alle am Mandat Beteiligten, das interne Mandatsteam, die Gegenpartei und Kontaktpersonen etc. können erfasst werden. Pro Mandat wird auch der Klientenverantwortliche, der Mandatsleiter und der Debitorenverantwortliche bestimmt.

Um bei einem neuen Mandat allfällig vorhandene In-

teressenkonflikte mit anderen bereits bestehenden Mandaten der Anwaltskanzlei zu überprüfen, steht die ABACUS-Suchmaschine AbaPilot zur Verfügung, mit der Mandatseingaben nach beliebigen Kriterien überprüft werden können.

Über einen Sprachcode bestimmt der Mandatsverantwortliche, in welcher Sprache die Rapportierung zu erfolgen hat; dementsprechend werden alle Leistungsarten in der gewünschten Sprache im Rapportbereich vom Programm vorgeschlagen. Die Honorarsätze sind pro Berufsträger und Mitarbeiter hinterlegt und können aufgrund der Mandatsteambestimmung für jedes Mandat individualisiert werden. Die Art der Fakturierung, das Dokument und der Detaillierungsgrad der Beilagen wird vom Anwender im Rahmen der Mandatserfassung ausgewählt. Es stehen sechs verschiedene Varianten zur Verfügung. Mandate können zudem auch mit oder ohne Kleinspesenzuschläge geführt werden. Der vorgegebene Prozentsatz wird im Stamm des Mandats definiert.

Durch die Bestimmung des Debitorenverantwortlichen ist auch ein kanzleibezogenes Mahnwesen in der Debitorenbuchhaltung gewährleistet.

Innerhalb der ABACUS-Dossierverwaltung können unter anderem Schriftstücke, Akten oder Urkunden mandatsbezogen elektronisch abgelegt werden.

Leistungserfassung und Honorarabrechnung

Alle Berufsträger wie Partner, Konsulenten, Anwälte und Juristen können ihre Leistungen und Auslagen

selber erfassen oder diese gesammelt von ihrem Kanzleisekretariat erfassen lassen.

Ein zur Verfügung stehendes Benutzer- und Berechtigungssystem steuert dies eindeutig und legt die Zugriffsberechtigungen fest.

Es kann unter anderem zwischen tages- und mandatsbezogener Erfassung gewählt werden. Die Sprache wird in jedem Fall vom Mandat vorgegeben. Die pro Mandat hinterlegten Notizen und Rapporthinweise werden bei der Eingabe angezeigt. Die verwendeten Leistungscodes werden als «sprechende Abkürzungen» vom Vorgängersystem übernommen und ergänzt.

Um eine schnelle Eingabe zu erlauben, werden aus der Vielzahl der möglichen Erfassungselemente nur die wichtigsten in der Erfassungsmaske abgefragt. Aus diesem Grund wird auch mit so genannten Rapportvorschlägen gearbeitet, die zum Beispiel bei der automatisierten Fakturierung von Verwaltungsratsmandaten Anwendung finden. Interne Rapportbemerkungen zu den Fakturapositionen können vom Benutzer optional eingegeben werden.

Die Honorarabrechnung lässt sich nach Bedarf zentral über die Buchhaltung oder dezentral via Kanzlei organisieren. Die Kontrollen der Fakturvorschläge werden in jedem Fall durch die Partner und Klientenverantwortlichen vorgenommen. Anpassungen der Rechnungen können jederzeit vorgenommen werden. Der Druck erfolgt inklusive aller Beilagen. Dank der integrierten ABACUS-Module sind diese Rechnungen sofort als «Offene Posten» in der Debitorenbuchhaltung und als Erlöse gemäss dem vorge-

gebenen Verteilungsmodus in der Erfolgsrechnung vorhanden.

Auswertungen

AbaProject bietet standardmässig viele detaillierte und kumulierte Auswertungsmöglichkeiten. Damit die Programmanwender aus der Anwaltsbranche genau die für ihre Zwecke optimierten Auswertungen erhalten, wurden die benötigten Reports inhaltlich und hinsichtlich des Layout durch die BDO vordefiniert und als Vorlagen gespeichert. Sie stehen jetzt im zentralisierten Auswertungsbe- reich dem Programm 25 zur Verfügung. In Zusammen- arbeit mit Pestalozzi Lachenal Patry ist ein strukturiertes «Auswertungsbuch» entstanden, aus dem der Benutzer sofort seine gewünschte Li- sten auswählen und erstellen kann. Die Auswer- tungsstruktur ist zudem nach Benutzerrolle wie Partner und Kanzleisekretärin unterschiedlich. Die meisten Auswertungen benötigen maximal zwei Selektionseingaben: einerseits das Datum und andererseits die Angabe des Mandats, des Mitarbeiters oder etwa der Kanzlei. Die Selekti- onseingaben lassen sich in einer einzigen einheit- lichen Erfassungsmaske eingeben. Die jeweils möglichen Eingabefelder öffnen sich aufgrund der vordefinierten Auswertung.

ABACUS-Software bei	Pestalozzi
Lachenal Patry	
Projektverwaltung	80 Benutzer
Auftragsbearbeitung	6 Benutzer
Finanzbuchhaltung	26 Benutzer
Debitorenbuchhaltung	24 Benutzer
Kreditorenbuchhaltung	4 Benutzer
Lohnbuchhaltung	4 Benutzer
Human Resources	4 Benutzer
Electronic Banking	6 Benutzer
Adressverwaltung	4 Benutzer
AbaView Report Writer	46 Benutzer
Archivierung	20 Benutzer
AbaPilot Volltextsuche	40 Benutzer

Pestalozzi Lachenal Patry

Dr. Urs Jordi
 Löwenstrasse 1
 CH-8001 Zürich
 Telefon +41 44 217 91 11
 Fax +41 44 217 92 17
 zrh@plplaw.ch
 www.plplaw.ch

Fazit

In den 21/2 Jahren seit der Einführung der ABA- CUS-Leistungserfassung wurden jährlich rund 120'000 Rapportbuchungen erfasst und 3'000 Honorarrechnungen geschrieben. Die ERP-Lö- sung, zu der neben AbaProject seit 1989 auch die Module für die Finanz-, Debitoren-, Kreditoren- und Lohnbuchhaltung gehören, läuft stabil und ohne Unterbruch. An dieser Stelle danken wir den Verantwortlichen von Pestalozzi Lachenal Patry für die langjährige Treue zur BDO und zur ABACUS- Software und freuen uns auf weitere gemeinsame Projekte. IBDO

BDO Visura

Norbert Körsgen
 Fabrikstrasse 50
 CH-8031 Zürich
 norbert.koersgen@bdo.ch
 www.bdo.ch

Das projektorientierte Unternehmen



Angelo Amonini
Geschäftsführer

Es sind eine Menge neuer Führungskonzepte und Managementsysteme aus Japan und USA, vor allem in den neunziger Jahren, entwickelt worden. Viele dieser Systeme sind in Büchern dargestellt und im Internet aufzufinden. Eine Vielzahl dieser Instrumente ist mit Begriffsdefinitionen und Vorgehensmethoden zur Einführung der Systeme vorgestellt und beschrieben. Bevor der Entscheid vom oberen Management gelegt wird, eines der Führungsinstrumente einzuführen, bedarf es eine klare Vision und Strategie des Unternehmens. Ebenso sind ein vernetztes Denken und Kenntnis des Nutzens der verschiedenen Managementsysteme, für das eigene Unternehmen, nötig. Hierbei sind die Disziplinen „Vision, Strategie und Projektmanagement“, gerade in der heutigen Zeit, in

aller Munde. Trotzdem steckt das Zusammenspiel zwischen diesen drei Begriffen, speziell in Klein- und Mittelunternehmungen (KMU), noch in den Kinderschuhen. Die Globalisierung, der Konkurrenzdruck, die Öffnung der Märkte, die immer kürzer werdenden Lebenszyklen von Produkten und besonders die Informationstechnologie zwingen uns diese Führungsinstrumente als Einheit zu betrachten. So gesehen dürfen sie nicht einfach voneinander getrennt werden.

Es sind nunmehr über 20 Jahre vergangen, wonach sich der Autor mit Führungsinstrumenten auseinandersetzt. Sei dies in KMU, auf praktischer- und Hochschulstufe oder auf theoretischer Basis. Eines ist während dieser Zeit klar zum Vorschein gekommen. Das Strategische wie das Projektportfolio-Management gehören als Verbundenheit zusammen. Das Eine komplettiert das Andere. Zusammen bilden sie einen langfristigen Unternehmenserfolg, sowie ein professionelles und effizientes Vorgehen in diesem immer grösser werdenden globalen Druck.

Evolution des Strategischen Managements

Die Unternehmungen sind heute aufgrund der Umweltdynamik und –komplexität herausgefordert. Dabei sind Führungs- und Steuerungssystemen nicht nur in Grossbetrieben, sondern auch in KMU nötig. Die Zeit des stabilen Umfeldes, wonach mit Vergangenheitskennzahlen als Planungsgrundlage früher reichte, ist vorbei. Zudem ist eine Langfristplanung mit extrapolativen historischen Trends immer schwieriger zu berechnen. Die KMU sind mit Diskontinuitäten, Trendbrüchen

und Überraschungen nicht verschont. Der Aufbau von Kernkompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden, sowie eine Stärken/Schwächenanalyse werden immer wichtiger. Die Trends in den Branchen müssen vorausschauend antizipiert und erarbeitet werden. Dabei wird es unumgänglich werden eine klare Vision und Strategie des eigenen Unternehmens zu definieren. Diese danach umzusetzen eine der höchsten Herausforderungen für das oberste Management oder Pioniere von KMU. Eine interaktive strategische Planung, um eine langfristige Sicherung und Weiterentwicklung des Unternehmens zu garantieren, wird ein Muss.

Empirische Untersuchungen zur strategischen Planung zeigten, dass Unternehmungen mit einer klar formulierten Vision und Strategie deutlich erfolgreicher waren, als solche, welche ausschliesslich auf die Intuition bauten. Die Studie von Covin/Slevin 1989 kam bei Kleinbetrieben zum Schluss, dass vor allem höhere finanzielle Erfolge zu verzeichnen waren, als jene, die sich nur auf die Erfahrungen von Führungskräften stützten.

Vision

Die Vision legt prägnant die unternehmerische Marschrichtung fest. Sie bestimmt damit das Zukünftige des Unternehmens. Die Vision gibt das Was und Warum vor. Bei der Strategieformulierung geht es um den Weg und gibt das Wie vor (Lombriser/Abplanalp 1998). Aufgrund des schnellen Wandels, der Globalisierung und des unstablen Marktes wird es immer wichtiger, dass eine klare Leitplanke ebenfalls für KMU bestimmt wird. Dabei ist in der Wirtschaft festzustellen,

dass viele Pioniere, welche in den letzten 30 Jahren eine Unternehmung starteten, die Vision im Kopf besitzen, aber Mühe haben diese mit den Führungskräften zu teilen. Obwohl die Kommunikation der mittel- bis langfristigen Ausrichtung der Firma die Sicherheit und Motivation aller Mitarbeitenden deutlich steigern würde. Zudem wäre bei einer Kommunikation der klaren Vision ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor wie die Loyalität und Image gegen aussen zu erhöhen.

Strategie

Strategien sind langfristige Zielsetzungen um den Erfolg einer Firma sicherzustellen. Strategien sind das Bindeglied zwischen dem Markt, seinen Bedürfnissen und der Unternehmung mit ihren Möglichkeiten, diese zu befriedigen. Die Formulierung der Strategie gehört wie die Bestimmung der Vision in das Aufgabengebiet des oberen Managements. Die jeweilige Umsetzung der Strategie in die operative Führung des Tagesgeschäftes. Wie sagt man doch so schön – Top down for Targets and Bottom up for Results, oder - Beteiligte zu Betroffene machen.

Das projektorientierte Unternehmen

Die Beherrschung des Projektmanagements ist eine Schlüsselqualifikation, die von Unternehmen zunehmend nachgefragt wird. Projektmanagement hat heute in vielen Firmen den gleichen und teilweise sogar den höheren Stellenwert als Linienmanagement. Projekte sind heute der Schlüssel für die Weiterentwicklung von Unternehmen. Moderne Unternehmen werden heute mehr und mehr über Projekte geführt. Die wirklich entschei-

denden Dinge in innovativen Unternehmen spielen sich immer weniger innerhalb des operativen Betriebes ab. Im Zentrum erfolgreicher Unternehmensführung stehen die strategische Führung, die Suche nach Innovationen, nach Neuausrichtung und die permanente Optimierung von Produkten/Dienstleistungen und Prozessen. Damit untrennbar verbunden ist die Projektarbeit im besten Sinne des Begriffes. Es ist daher nicht gewagt, vom projektorientierten Unternehmen zu sprechen, das ein grundlegend neues Verständnis der Unternehmungsführung fordert. Management by Projects ist ein Begriff, der in diesem Zusammenhang immer häufiger genannt wird (Scheuring 2007).

Die Summe aller laufenden und insbesondere richtigen Projekte wird die Weiterentwicklung der Unternehmen sichern. Die Effizienz wird anhand eines professionellen Projektmanagementsystems (PMS) sichergestellt. Die Effektivität mit der Einführung eines Projektportfoliomanagements (PPM). Dieses Ziel wird erreicht, wenn das PMS und PPM auf die Bedürfnisse des Unternehmens entwickelt, geschult, eingeführt und gepflegt wird. Mit dem Projektmanagement sind Einzelprojekte, welche in allen Bereichen und Abteilungen eines Unternehmens vorkommen, gemeint. Diese sollten in Projektarten gegliedert werden. Dabei wird zwischen Organisations-, Investitions-, Informatik- und Innovations-/ Entwicklungsprojekten unterschieden. Dazu kommen die externen Kundenprojekte. Die Aufgabe wird es sein, alle diese Projekte, welche die langfristige Sicherung des Unternehmens bedeutet, effizient zu führen und zu steuern. In KMU ist dies unbe-

dingt eine Voraussetzung, da die humanen- und finanziellen Ressourcen in einem begrenzten Masse zur Verfügung stehen.

Mit anderen Worten:

Unternehmen sollten durch Projekte geführt werden, wie denn sonst?

Structures Consulting AG
GZ, Walke 23
9101 Herisau
Switzerland
Tel. 071 354 84 43
E-Mail: amonini@structures.ch

Eine Frage - viele Methoden: Wieviel ist eine Firma wert?

Die Gelegenheiten und Anlässe, bei denen der Wert eines Unternehmens interessiert, sind zahlreich. Firmenkäufe und -verkäufe, Umstrukturierungen, Nachfolgeplanungen - alltägliche Vorgänge, welche zwingend eine Aussage über den Wert bzw. den Preis eines Unternehmens erfordern.

Kaum Probleme bereitet die Wertermittlung bei börsenkotierten Gesellschaften. Die Börse als Markt für den Handel von Unternehmen bzw. Unternehmensanteilen setzt die Preise mittels der klassischen Regel von Angebot und Nachfrage praktisch täglich neu fest. Der Wert eines Unternehmens entspricht somit grundsätzlich seiner Börsenkapitalisierung (zuzüglich einem Zuschlag für die mit Mehrheitsanteilen verbundenen Kontrollrechte).

Kein Börsenhandel - was dann?

Bekanntlich sind nun die wenigsten Unternehmen an der Börse kotiert. Dennoch werden auch für solche Firmen immer wieder verlässliche Wertangaben benötigt. Die Betriebswirtschaftslehre hat sich dieser Problematik angenommen und eine eigene Disziplin entwickelt, die Unternehmensbewertung. In Verbindung mit der Praxis haben sich im Laufe der Zeit verschiedene Verfahren und Methoden herausgebildet, welche im Rahmen der Wertfindung von Firmen als geeignete Hilfsmittel eingesetzt werden können (vgl. Abbildung).

Verschiedene Methoden in der Praxis

Bei der klassischen Ertragswertmethode entspricht der Unternehmenswert den kapitalisierten zukünftig erzielbaren Gewinnen. Für die Berechnung wird unterstellt, dass diese Gewinne konstant sind, d.h. als eine Art ewige Rente anfallen. Der nachhaltig erzielbare Gewinn wird dann durch den Kapitalisierungszinssatz dividiert, der die geforderte Rendite eines durchschnittlichen Investors widerspiegelt.

Bei Anwendung der Substanzwertmethode wird der Unternehmenswert als Differenz zwischen den zu aktuellen Wiederbeschaffungswerten bewerteten Gesamtaktiven des Unternehmens und dem Fremdkapital berechnet. Auch wenn der Substanz-

Verfahren auf Basis interner Daten		Verfahren auf Basis externer Daten	
Ertragswertverfahren	Substanzwertverfahren	Kombinationsverfahren	Marktwertverfahren
Klassische Ertragswertmethode [Basis Gewinn]	Substanzwertmethode	Mittelwertmethoden	Marktvergleichsmethoden
DCF-Methode [Basis Cash Flow]		Methoden der Übergewinnkapitalisierung (z.B. EVA-Methode)	

Abbildung: Methoden der Unternehmensbewertung im Überblick

wert heute als eigenständige Wertbasis grundsätzlich abgelehnt wird, kann dennoch nicht von einer Substanzwertanalyse abgesehen werden. Allen Bewertungsmethoden ist nämlich gleich, dass die sogenannte nichtbetriebsnotwendige Substanz (zum Beispiel die Oldtimer-Sammlung eines Industriebetriebs) jeweils separat zum Liquidations- oder Verkehrswert bewertet werden muss.

Eine Kompromisslösung stellt die in der Schweiz teilweise noch verbreitete Mittelwertmethode dar, bei der der Unternehmenswert als Mittel aus Ertrags- und Substanzwert berechnet wird (häufig mit doppelter Gewichtung des Ertragswertes). Die Theorie steht den Mittelwertmethoden jedoch kritisch gegenüber und zieht grundsätzlich ertragswertorientierte Verfahren vor.

Neuere Entwicklungen und Tendenzen

Die im anglo-amerikanischen Raum entwickelte DCF-Methode (Discounted Cash Flow) hat auch

bei uns seit den neunziger Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen und gilt inzwischen als "best practice". Sie basiert auf der Prämisse, dass der erarbeitete freie Cash-flow eines Unternehmens (vereinfacht definiert als operativer Cash-flow minus Investitionen ins Anlagevermögen) jeweils am Ende eines Geschäftsjahres an den entsprechenden Investor ausgeschüttet wird. Der Unternehmenswert ergibt sich als Summe aller diskontierten zukünftigen freien Cash-flows abzüglich dem verzinslichen Fremdkapital. Für die Diskontierung wird dabei ein gewichteter Satz aus Fremd- und Eigenkapitalkosten verwendet.

Die in den letzten Jahren vermehrt diskutierte EVA-Methode (Economic Value Added) operiert im Gegensatz zur DCF-Methode nicht auf der Geldstrom-, sondern auf der Erfolgsebene (Diskontierung der periodenbezogenen Übergewinne). Bei konsistenter Handhabung führt die EVA-Methode stets zum selben Unternehmenswert wie die DCF-Methode.

Zum Schluss seien noch die Marktvergleichsmethoden erwähnt, die sich insbesondere zur Grob-bewertung (erste Abschätzung von Preisbandbreiten) und zur Plausibilisierung eignen. Hier wird der Unternehmenswert bestimmt, indem das zu bewertende Unternehmen mit ähnlichen börsenkotierten Firmen oder mit Preisen, welche kürzlich beim Verkauf ähnlicher Gesellschaften erzielt worden sind, verglichen wird (Similar-Public-Company Method bzw. Recent-Acquisitions Method).

Fazit

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass für die Lösung des komplexen Problems der Unternehmenswertbestimmung verschiedene Methoden zur Auswahl stehen, die alle ihre Vor- und Nachteile haben. Entscheidend für die Qualität einer Wertaussage bleibt aber - unabhängig von der Methode - die Sach- und Fachkenntnis des Bewerbers sowie die Konsistenz und Güte des zugrundegelegten Datenmaterials.



Kurt Stocker
Partner, KPMG AG, St. Gallen
E-mail: kstocker1@kmpg.com



Dr. Silvan Loser
Partner, KPMG AG, St. Gallen
E-mail: silvanloser@kmpg.com

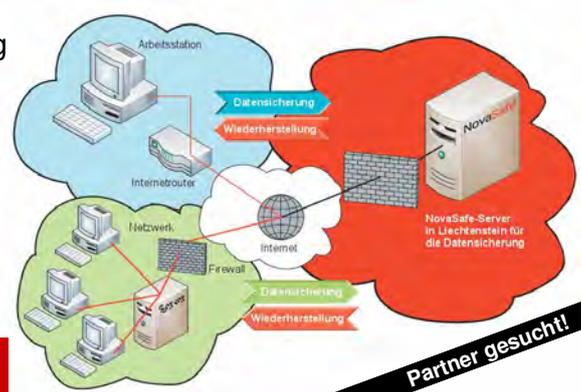


Die einfache Datensicherung ab CHF 19.90

- Vollständig automatische Datensicherung
- Keine zusätzliche Hardware oder Software nötig
- Einfach zu installieren und benutzen
- Hohe Sicherheit durch Verschlüsselung
- Kosteneffizient mit monatlichem Abo

Jetzt 30 Tage gratis testen! Software kostenlos heruntergeladen unter:

www.novasafe.li



«Wirtschaftsprüfung im Wandel»

Interview mit den diplomierten Wirtschaftsprüfern Bruno Nagel und Adrian Thürlemann von der Revisal AG in Gossau

Bilanzskandale und Unternehmenszusammenbrüche haben weltweit zu einer Verschärfung der Bestimmungen über die Rechnungslegung und -prüfung geführt. Auch in der Schweiz: Voraussichtlich auf den 1. Januar 2008 tritt das neue Revisionsrecht in Kraft. Es berücksichtigt die unterschiedlichen Bedürfnisse und Anforderungen für grössere und kleinere Unternehmen. Zudem dürfen die Revisoren den KMU-Verantwortlichen auch gewisse Beratungsdienstleistungen anbieten.



Bruno Nagel, dipl. Wirtschaftsprüfer, GL-Mitglied / Partner



Adrian Thürlemann, dipl. Wirtschaftsprüfer, GL-Mitglied / Partner

INTERVIEW: HERBERT BOSSHART

BILDER: PD

Was sind die Grundsätze des neuen Revisionsrechtes?

Bruno Nagel: Ab 2008 ist die Revisionspflicht für juristische Personen nicht mehr von der Rechtsform, sondern von der Grösse des Unternehmens abhängig. Die Bestimmungen über die Revision gelten also nicht mehr nur für Aktiengesellschaften und Genossenschaften, sondern neu auch für GmbHs, Kommandit-AGs, Vereine und Stiftungen. Für grössere Unternehmen gelten zusätzliche Auflagen, während für kleinere und mittlere Gesellschaften (KMU) ein geringerer Prüfungsumfang vorgesehen ist. Grössere Betriebe und Gesellschaften mit Konzernrechnungspflicht unterliegen der «Ordentlichen Revision», bei kleineren ist die «Eingeschränkte Revision» durchzuführen. Letztere ist eine schweizerische Eigenheit und soll den Bedürfnissen der Wirtschaft nach einer angemessenen und kostengünstigen KMU-Lösung Rechnung tragen.

Wo liegt die Grenze zwischen «Gross» und «Klein»?

Bruno Nagel: Die Eingeschränkte Revision kommt für Gesellschaften zur Anwendung, die zwei der nachstehenden Grössen in zwei aufeinanderfolgenden Jahren nicht überschreiten:

- Bilanzsumme von 10 Millionen Franken
- Umsatz von 20 Millionen Franken
- 50 Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt

Ist auch für einen «Kleinen» eine «Ordentliche Revision» möglich?

Adrian Thürlemann: Ja. Das Gesetz lässt den Unternehmen, die der Eingeschränkten Revision unterliegen, verschiedene Wahlmöglichkeiten offen. Auf freiwilliger Basis kann die Ordentliche Revision veranlasst werden. Man spricht von einem «Opting-

up». Zum Schutz der Minderheiten sieht das Gesetz zudem vor, dass Vertreter von 10 Prozent des Kapitals eine Ordentliche Revision verlangen können.

Wie sieht es für die «ganz Kleinen» aus?

Adrian Thürlemann: Kleinunternehmen, die nicht mehr als 10 Arbeitnehmende beschäftigen, können gar im Sinne eines «Opting-out» vollständig auf eine Revision verzichten, wenn sämtliche Gesellschafter damit einverstanden sind. Umgekehrt kann nach einem Opting-out ein einzelner Gesellschafter jederzeit verlangen, dass die Jahresrechnung wieder eingeschränkt geprüft wird. Das wäre dann ein «Opting-in». Kleinstunternehmen ist es somit freigestellt, ob und in welcher Art sie eine Prüfung der Rechnung vornehmen lassen wollen.

Verlieren die Revisionsgesellschaften mit dem neuen Recht Mandate?

Bruno Nagel: Das ist schon möglich. Allerdings kann der Verzicht auch Nachteile für das Unternehmen haben. Die Prüfung der Jahresrechnung gibt dem Unternehmer die notwendige Sicherheit, die Führung auf verlässlichen Zahlen auszurichten. Gegenüber den Steuerbehörden, den Sozialversicherungen und insbesondere den Banken bringt ein geprüfter Abschluss zweifellos Vorteile.

Enthält das neue Recht auch organisatorische Neuerungen?

Adrian Thürlemann: Ja. Wer als Revisionsstelle oder als RevisorIn tätig sein will, muss künftig bei der neu geschaffenen Eidgenössischen Revisionsaufsichtsbehörde RAB um eine Zulassung nachsuchen. Die Anforderungen sind je nach Art der gewünschten Zulassung unterschiedlich. Wer die Anerkennung als «Zugelassener Revisor» erhält, darf

Eingeschränkte Revisionen durchführen, während für die Ordentliche Prüfung und weitere Spezialprüfungen die höhere Anerkennung als «Zugelassener Revisionsexperte» erforderlich ist.

Über welche Zulassung verfügt die Revisal AG?

Adrian Thürlmann: Wir erfüllen die höheren fachlichen Anforderungen als Revisionsexpertin. Über die Zulassung und Befähigung der Revisionsstellen und RevisorInnen führt die RAB ein öffentliches Register. Die RAB beaufsichtigt und überprüft zudem die Revisionsstellen von Publikumsgesellschaften. Die Unternehmen werden künftig jederzeit in der Lage sein zu prüfen, wer welche fachlichen Anforderungen erfüllt.

Das neue Recht erlaubt Revisionsstellen auch gewisse Beratungstätigkeiten. Weshalb?

Bruno Nagel: Gesetzgeber und Öffentlichkeit stellen zu recht an die Revisionsstelle hohe Anforderungen bezüglich Unabhängigkeit. Im Interesse der KMU sind jedoch neu bei der Eingeschränkten Revision gewisse zusätzliche Dienstleistungen unter ganz bestimmten Voraussetzungen parallel zur Prüfung zugelassen. Diese Lockerung macht Sinn, da die Revisionsstelle aufgrund ihrer Prüftätigkeit über wertvolle Kenntnisse verfügt, die sie so besser in die Beratungstätigkeit umsetzen kann.

Was sind das für Dienstleistungen?

Bruno Nagel: Die Revisal AG kann künftig ihren KMU-

Mandanten in Steuerfragen, beim Erstellen von Planrechnungen oder als Unterstützung bei anstehenden Investitions- und Finanzierungsentscheiden behilflich sein.

ZUM UNTERNEHMEN

Die Revisal AG Gossau ist vorwiegend in den Bereichen Wirtschaftsprüfung und Beratung tätig. Die Gesellschaft und ihre leitenden Mitarbeiter erfüllen die hohen fachlichen Anforderungen als Revisionsexperte. Für weitere Dienstleistungen verfügt das Unternehmen über ein Netzwerk mit den Partnergesellschaften Lenz & Dudli Treuhandgesellschaft AG und Unit Consulting AG.

Kontakt: www.revisalag.com

Drei unabhängige Gesellschaften - eine starke Partnerschaft



revisal

Telefon 071 388 81 60
Telefax 071 388 81 61
admin@revisalag.com
www.revisalag.com



Lenz & Dudli
TREUHANDGESELLSCHAFT AG

Telefon 071 388 81 50
Telefax 071 388 81 51
admin@lenz-dudli.com
www.lenz-dudli.com



UNIT CONSULTING

Telefon 071 388 81 00
Telefax 071 388 81 01
admin@unit-consulting.com
www.unit-consulting.com

St.Gallerstrasse 99 - 9201 Gossau

**Wirtschaftsprüfung
Finanz- und Rechnungswesen
Steuerberatung
Unternehmensberatung**

Strategie muss alle etwas angehen

Fünf Grundsätze helfen, dass der Einsatz des Managementinstruments Balanced Scorecard gelingt

Die Balanced Scorecard hat sich zum wichtigsten Instrument des strategischen Managements entwickelt. Die Begründer der Balanced Scorecard, Robert S. Kaplan und David P. Norton, haben durch langjährige Beobachtungen festgestellt, dass es für eine erfolgreiche Strategieumsetzung entscheidend ist, die Balanced Scorecard nahtlos ins Managementsystem zu integrieren und haben dazu fünf Grundsätze entwickelt.



TEXT: MARTIN BACHMANN

Nach wie vor wird heute eine gute Strategie als zentraler Faktor für den unternehmerischen Erfolg gewertet. Verschiedene Studien zeigen jedoch, dass nur ein Bruchteil der Strategien auch erfolgreich umgesetzt wird und dass Misserfolge zum überwiegenden Teil auf mangelhaft implementierte Strategien zurückzuführen sind. (Kaplan, Norton 2001, S.3).

Hier setzt die Balanced Scorecard (BSC) an: Sie stellt ein vollständiges pragmatisch einsetzbares Managementinstrument zur Verfügung, mit dem sich die Strategieumsetzung zielorientiert steuern lässt. Die Begründer Robert S. Kaplan und David P. Norton, haben fünf Grundsätze (Kaplan, Norton 2001, S.10) entwickelt, die eine Organisation verfolgen sollte, um eine Strategie konsequent mit Hilfe der BSC umzusetzen (Abbildung 1).

Erstens: Operationalisierung der Strategie

Die BSC stellt einen methodischen Rahmen zur Verfügung, mit dem es möglich ist, eine Strategie zu beschreiben, zu visualisieren und deren Umsatz zu steuern und enthält dafür die folgenden Elemente:

- Strategische Ziele, die den vier Perspektiven einer BSC- Finanzen, Kunden, Prozesse und Lernen/-Entwicklung- zugeordnet werden, beschreiben jene Handlungsfelder, die strategisch wichtig sind und Handlungsbedarf aufweisen.
- Mit entsprechenden Messgrößen lässt sich der Erfolg in der Umsetzung der strategischen Ziele messen.
- Zielwerte für die Messgrößen zeigen auf, welche Verbesserungen nötig sind, um die strategischen Ziele zu erreichen.
- Mit definierten Aktionen wird festgehalten, was konkret getan werden muss, um die strategischen Ziele zu erreichen.

- Die Strategielandkarte ermöglicht es, die Strategie grafisch zu visualisieren. Dadurch wird die Strategie kommunizierbar und die strategischen Prioritäten können abgeglichen werden.

Bei der Operationalisierung der Strategie nach dem Konzept der BSC hat die Strategielandkarte eine zentrale Bedeutung, da sie nicht nur die Kommunikation der Strategie erleichtert, sondern auch in der Phase der Strategieerarbeitung und bei der jährlichen Strategie-Review wertvolle Dienste leisten kann.

Zweitens: Ausrichtung der Organisation auf die Strategie

Das soeben ersichene Buch von Kaplan und Norton mit dem Titel «Alignment» (2006a) beschäftigt sich mit der Frage, wie Geschäftseinheiten und Supportbereiche – aber auch externe Partner wie zum Beispiel Lieferanten – auf ihre Aufgaben im Gesamtunternehmen, nämlich die Schaffung von Mehrwerten und Synergien, ausgerichtet werden können.

Die Umsetzung von komplexen strategischen Projekten, die bereichsübergreifenden Charakter haben – zum Beispiel die Einführung einer neuen Produktlinie – stellt Unternehmen oft vor grosse Schwierigkeiten. Erfahrungen zeigen, dass ergänzende thematische, organisationsbereichsübergreifende BSCs und Strategielandkarten sich sehr gut eignen, die Umsetzung von komplexen Projekten zu steuern. Als Nebeneffekt erfolgt eine verbesserte Ausrichtung der Funktionsbereiche auf die Gesamtstrategie.

Drittens: Strategie als Tagesgeschäft für alle

Vielfach sind Strategien und BSCs nur dem Topma-

nagement zugänglich. Dies geschieht meist aus der Angst heraus, dass wichtige Informationen zu Mitbewerbern gelangen könnten. Je komplexer und anforderungsreicher sich die Wettbewerbslandschaft jedoch darstellt, desto wichtiger ist es, dass alle Mitarbeitenden am gleichen Strick ziehen und die für sie relevanten Aspekte der Strategie kennen.

Die BSC – insbesondere die Strategielandkarte – unterstützt die Strategiekommunikation, indem sie es erlaubt, die zielgruppenrelevanten Aspekte einer Strategie herauszuarbeiten und in einen Gesamtkontext zu stellen. Eine effiziente Massnahme zur Strategiekommunikation bildet auch die konzeptionelle Verbindung von BSC und dem System «Management by Objectives» (MBO): Mit Hilfe der Strategielandkarte kann dem Mitarbeitenden sein persönlicher Beitrag zur Strategieumsetzung aufgezeigt werden.

Viertens: Strategie als kontinuierlicher Prozess

Unternehmen, die der zielorientierten Strategieumsetzung eine hohe Bedeutung beimessen, haben einen verbindlichen Führungskader etabliert, der den strategischen Managementprozess mit den operativen Planungs-, Reporting- und Steuerungsprozessen verbindet. Moderne Softwaretools, die das operative und strategische Reporting nahtlos integrieren, werden weiter an Bedeutung gewinnen. Die offene Kommunikation und die Diskussion von Erfolgen und Problemen in der Strategieumsetzung – zum Beispiel im Intranet – ist eine weitere Chance, das Wissen der Mitarbeitenden für einen unternehmensweiten gemeinsamen Lernprozess zu nutzen.

Fünftens: Mobilisierung des Wandels durch das Management

Das Management muss ein Bewusstsein für die

Notwendigkeit des dauernden strategischen Wandels schaffen und bereit sein, die Strategieumsetzung zu überwachen und durchzuführen. Bisher wurden die verschiedenen Prozesse im Zusammenhang mit der Strategieentwicklung und – umsetzung von unterschiedlichen Stellen bewerkstelligt. Beispiele:

- Der Prozess für die Strategieentwicklung und – kommunikation wird von der Unternehmensentwicklung gesteuert.
- Der Planungs- und Reportingprozess für die BSC-Kennzahlen obliegt dem Controlling.
- Der MBO- Prozess untersteht der Personalabteilung.
- Das Multiprojektmanagement ist bei der Informatik angesiedelt.

Eine Abstimmung dieser verschiedenen Prozesse erwies sich in der Praxis als zeitaufwändig und ineffizient. Mit einer Zusammenfassung all dieser Aktivitäten in einem so genannten «Office of Strategy Management» (Kaplan, Norton 2006b) wurden in letzter Zeit sehr positive Erfahrungen gemacht.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Etablierung eines strategischen Managements mehr bedeutet als die Einführung einer Balanced Scorecard. Die von Kaplan und Norton entwickelten Grundsätze der strategiefokussierten Organisation stellen eine praxiserprobte und pragmatische Anleitung zum Aufbau einer neuen Qualität im strategischen Management dar. Die Flexibilität des Konzepts erlaubt es allen Unternehmen unabhängig von Unternehmensgrösse und Branche von den Vorteilen einer strategiefokussierten Organisation zu profitieren.

Literatur

Horvath und Partner (2005): Ergebnisbericht.

Highlights der Balanced Scorecard Studie. Stuttgart.

Kaplan, R.S.; Norton, D. P. (2006a): Alignment. Boston.

Kaplan, R.S.; Norton, D. P. (2001): Die strategiefokussierte Organisation. Stuttgart.

pensionskasse pro

Aus der Ruhe kommt die Kraft.



Der Sitz der pensionskasse pro in Schwyz mit neuem Anbau

Konservative Strategie, flexible Vorsorge: die pensionskasse pro.

Schon über 3500 Unternehmen aller Branchen und Grössen haben sich in den letzten Jahren für die pensionskasse pro entschieden, die faire Sammelstiftung für Schweizer KMU.

Innovation und Flexibilität

Mit annähernd 40 Arbeitsplätzen am Sitz in Schwyz ist die pensionskasse pro ein Wirtschaftsfaktor im Kanton, der mit innovativen Lösungen und flexiblen Vorsorgeplänen Zeichen in der beruflichen Vorsorge setzt. Erstklassige Leistungen, günstige Prämien und ein ausgezeichneter Service sind Merkmale, mit denen die pensionskasse pro allen Anforderungen von Unternehmen und deren Mitarbeitern an eine zukunftsorientierte Pensionskasse entgegenkommt.

Nachhaltige Anlagen. Sichere Gewinne.

Die Anlagestrategie orientiert sich am BVG-25 Index 2000 der Bank Pictet & Cie, Genf, und ist mit einem Aktienanteil von max. 25% bewusst konservativ und auf sicheres Wachstum ausgerichtet; Zinsrisiken bei CHF-Obligationen sind mit geeigneten Finanzmarktinstrumenten abgesichert.

Mit dieser Philosophie ist die pensionskasse pro eine der wachstumsstärksten Schweizer Pensionskassen geworden. Und sie hat noch viel vor. Gemeinsam mit den Kunden, deren Leistungsfähigkeit Massstab und Vorbild zugleich ist. Wenn Sie mehr wissen möchten, fordern Sie den aktuellen Geschäftsbericht an – E-Mail genügt!

- Über 3500 Schweizer Unternehmen aller Branchen und unterschiedlicher Grösse haben sich in den letzten Jahren für die pensionskasse pro entschieden
- Hohe Flexibilität durch eine breite Palette an Individualplänen und verschiedene Basis-, Zusatz- und Kaderlösungen
- Kundenvorteile durch günstige Prämien und Zahlungskonditionen, Übernahme der gesamten Administration, schnelle Reaktionszeiten
- Unabhängigkeit und Engagement für den Kunden

pensionskasse pro

Bahnhofstrasse 4

6430 Schwyz

Tel. 041 817 70 10

Fax 041 817 70 15

info@pkpro.ch • www.pkpro.ch

Erfolgsfaktor Unternehmenskultur

Unternehmenskultur ist die ,«die Summe der Geschichten, die man sich erzählt». In der Theorie wird Unternehmenskultur als «Summe der Normen, Werte und Artefakte, die bewusst oder unbewusst, sichtbar oder unsichtbar gelebt werden» definiert.

TEXT: HANS RUDOLF JOST*

Der Begriff «Unternehmenskultur» wird oft gebraucht – und unterschiedlich verstanden. Doch hat er grosse Bedeutung: Gerade in komplexen Transformationsprojekten zum Beispiel sind Bremser oder Treiber meist kulturbedingt. An einer von uns durchgeführten Grundlagenstudie zum Thema «Unternehmenskultur», an der 280 führende Unternehmen teilnahmen, gelangten wir zu folgenden Erkenntnissen:

- 71 % der Unternehmen möchten an ihrer Unternehmenskultur etwas ändern, wenn sie könnten. Bei staatlichen Verwaltungen sind es sogar 80 %.
- Wichtigster Treiber von Unternehmenskultur ist die Vorbildwirkung von Vorgesetzten.
- Die hauptsächlichste Wirkung von Unternehmenskultur sind besser motivierte Mitarbeitende und höhere Arbeitsproduktivität.

In der Theorie wird Unternehmenskultur als «Summe der Normen, Werte und Artefakte, die bewusst oder unbewusst, sichtbar oder unsichtbar gelebt werden» definiert. Leider haben solche Definitionen wenig Praxisbezug. Deshalb definiere ich Unternehmenskultur als «die Summe der Geschichten, die man sich erzählt». Wer sich die gleichen Geschichten erzählt, gehört zur gleichen Subkultur. Wer keine Geschichten zu erzählen hat, hat keine (bzw. eine dysfunktionale) Unternehmenskultur. Geschichten sind emotionale, packende Bilder, die sich leicht einprägen und die sich leicht weitererzählen lassen. Geschichten funktionieren, sie helfen Menschen, ihr Handeln zu steuern und Ziele schneller zu erreichen. Geschichten schlagen die Brücke von rein betriebswirtschaftlichen Perspektiven des Managements zur konkreten, identifizierbaren, emotionsstarken, werthaltigen und bis zur «spirituellen» Erlebbarkeit einer Unternehmensidee. Geschichten wirken als «kulturelle Replikatoren». Gute Geschichten werden nur von noch besseren Geschichten verdrängt. Denn Ge-

schichten prägen und gute Geschichten werden «von Mund zu Mund» weitergegeben und sind ebenso glaubwürdiger als irgendwelche Verlautbarungen und Leitbilder, die alltagsfremd von Komitees entwickelt wurden.

Formelle/informelle Organisation

Ein Unternehmen – und damit auch seine Kultur – hat eine sichtbare und eine nicht sichtbare Dimension. Oder anders formuliert: Die formelle und informelle Ebene. In der sichtbaren Ebene – der ersten Organisation – sind die «harten Fakten»: Prozesse und Abläufe, Organisationsstrukturen, Führungssysteme, Entscheidungsverhalten und Verhaltensrichtlinien definiert. Materielle Ausprägungen wie Architektur, Raumgestaltung, Corporate Design, Produkte usw. sind Ikonen der ersten Organisation. In der unsichtbaren Ebene sind die «weichen Faktoren»: Die Geschichten, die Mythen, die Legenden einer Organisation. Oder negativ formuliert: Die Gerüchte, die Intrigen, der Klatsch. Immaterielle Ausprägungen wie Firmen- und Erfolgsgeschichten (je nach dem auch Misserfolgsgeschichten), informelle Beziehungen, verdeckte Regeln, Dogmen und Tabus sind Erscheinungsformen der zweiten Organisation. In der ersten Organisation wird Sicherheit geschaffen. In der zweiten Organisation entsteht und vertieft sich Vertrauen. Bei informellen Kaffee-Gesprächen, zwischen Tür und Angel, nach einer Sitzung «informelle Codes» ausgetauscht, die unmittelbare Wirkung auf unsere Wahrnehmung haben: Sie fördern. Dies sind die Treiber der gelebten Unternehmenskultur und damit Basishebel für Kulturveränderungsprogramme. Wie beim Eisberg sind in der informellen, nicht sichtbaren, zweiten Organisation die Gravitationskräfte eines Unternehmens, quasi die genetischen Codes der Unternehmenskultur. Sie halten den Eisberg stabil. Und sie sind gefährlich, wenn man sie nicht beachtet. Titanic lässt grüssen.

Weiche Faktoren – harten Fakten

Über 50 Prozent der Change-Management-Projekte zeichnen sich durch Erfolgsfreiheit aus. Das ist eindeutig zu viel und in jedem anderen Gebiet würde eine solche Erfolgsratio den Verantwortlichen den Job kosten. Woran liegt's? Der weitaus grösste Bremser ist der Mensch selber, seine Unterschiedlichkeit, wie er mit Veränderungen umgehen kann oder will. Das für sich allein genommen ist ja noch kein Bremser. Aber viele Führungskräfte unterliegen dem fatalen Irrtum, dass in einer Veränderung mit allen Anspruchsgruppen gleich kommuniziert werden muss.

Wenn man mal betrachtet, wie sich die Change-Fähigkeits-Typologie von Menschen in Unternehmen darstellt, wird dies schnell klar. Wir unterscheiden sieben Typen: Die «Cheerleaders» sind die Wanderprediger des Wandels. Wandel ist «Null-Problem». Meist anzutreffen in den Chefetagen, «disconnected from reality...». Die «Pioniere» sind die wichtigsten Change-Agents: Sie können ohne Landkarte und Kompass losziehen, sie führen als Vorbild durch den Change. Die «Beständigen» sind diejenigen, die dafür sorgen, dass «der Karren läuft», trotz aller Irritationen und Unklarheiten, die Change mit sich bringt. Leider werden die Beständigen fast in jedem Change als vernachlässigbare Grösse behandelt. Dabei sind sie die wichtigste Gruppe, die Wertbeitrag produzieren.

Mutlos und unengagiert

Für die «Herzmenschen» muss vor allem das Gefühl stimmen. Sie können einen Change zwar intellektuell verstehen, haben mit dem Bauch und dem Herz aber Mühe. Sie sind dann bereit für Veränderungen, wenn die Gefühle positiv bestätigt sind. Aber wehe, wenn sie mal enttäuscht wurden. Die «Indifferenten» sind mutlos, unengagiert, oft ausgelagert. Sie sind



**Der beste Austausch
für CFO:
KPMG's CFO Institute**



Mit regelmässigen Roundtable-Gesprächen und mit dem Aufzeigen von Best Practice Ansätzen fördert KPMG's CFO Institute den gegenseitigen Austausch von Know-how. Unser Kompetenzzentrum hat das Ziel, CFO in der Ausübung ihrer vielseitigen Tätigkeiten zu unterstützen.

Alles über diese Informationsplattform sowie nähere Angaben zur Registrierung unter: www.cfoinstitute.ch

AUDIT ■ TAX ■ ADVISORY

KPMG



Von wegen "Freier Wille": Wo wollen Sie am 5. und 6. Oktober 2007 sein?

**Testen Sie den Boxster und den Cayman beim Golfpark Waldkirch.
Wir freuen uns auf Ihren Besuch!**

Anmeldungen bitte an: p.wahsel@city-garage.ch oder a.rieser@kasper.ch

Porsche Zentrum St. Gallen
City-Garage AG
9001 St. Gallen, Tel. 071 245 84 74

Porsche Service Zentrum Bronschhofen
Edwin Kasper AG
9552 Bronschhofen, Tel. 071 914 80 00



Überlebende des 17. Kick-offs und des x-ten Management-Teams. Sie sind schwer für Wandel aktivierbar, am ehesten noch als Mitläufer mit hohem Trägheitsmoment. Für die «Schwerfälligen» ist nichts mehr wie früher, sie lecken ihre Wunden und sagen zueinander: «Früher war früher auch besser.» Die «Ayathollas» sind das morsche Holz einer Organisation. Man kann gewisse Menschen einfach nicht verändern. Destruktiv, immobil, klare Sanierungsfälle. Fundamentalopposition ohne Aussicht auf Veränderung. Morsches Holz, sagte mir mal ein Zimmermann, muss entfernt werden. Wie wahr. Wenn man diese Change-Fähigkeits-Typologie anschaut, wird klar, wie fatal es sein kann, wenn man die unterschiedlichen Typen einheitlich anspricht. Ich muss mir also vor jeder Kulturveränderung klar werden, wer wie auf Change anspricht. Und ich muss auf die Pioniere, die Beständigen und die Herzmenschen setzen, darauf vertrauend, dass diese die Indifferenten und die Schwerfälligen «positiv infiltrieren».

Am besten mit Erfolgsgeschichten. Denn Erfolgsgeschichten sind ansteckend, sie verdrängen dysfunktionale Geschichten in den informellen Räumen. Der Fokus wird auf die vorhandenen Stärken gelegt und verstärkt vorhandene Energien. Denn Menschen sind nur dann bereit, Neues zu wagen, wenn sie das Beste des Bisherigen mitnehmen können.

**Hans Rudolf Jost ist Berater, Trainer und Autor. Inhaber der Change Factory Unternehmensberatung AG in Zürich.*



Z ANOTTA AG

Ökologie lohnt sich.



Aktenvernichtung
Altpapierverwertung
Transporte

Lettenstrasse 3
 CH-9008 St.Gallen
 Tel : 071 244 55 03

www.zanotta.ch

Mehr Übersicht und Ordnung im Verkehr mit Banken

Durch eine gründliche Überprüfung all seiner Bankbeziehungen kann ein Unternehmen diese optimieren, indem es seine eigenen Bedürfnisse ermittelt und diese seinen Banken kommuniziert.

TEXT: MARTIN SCHNEIDER UND ANDREAS CARL*

Die vielen Bankfusionen der vergangenen Jahre zeigen, wie eng der Markt für Banken weltweit geworden ist. Um in diesem Umfeld konkurrenzfähig zu bleiben, haben die Banken in den vergangenen zehn Jahren vermehrt ihre eigenen Stärken ermittelt und damit begonnen, entsprechend spezialisierte Produkte anzubieten. Dies geschieht ähnlich wie bei den Telecom-Unternehmen, die ihre Produkte so darstellen, dass diese möglichst wenig vergleichbar werden und sich der Kunde über die Qualität der Dienstleistung für einen Anbieter entscheidet.

Kritisch hinterfragen

Unternehmen, die das Optimum aus ihren Bankbeziehungen holen möchten, sollten sich daher Fragen wie die folgenden stellen:

- Haben wir unnötig viele Bankbeziehungen, oder sind wir zu stark von einer einzelnen Bank abhängig?
- Was erwarten wir von einem Besuch unseres Kundenbetreuers?
- Kann sich bei einem Besuch bei einer Bank herausstellen, dass eine unserer Töchter eine uns bisher unbekannt Verbindung mit dieser Bank hat?

Der vorliegende Fachbeitrag gibt weiterführende Hinweise zur Beantwortung solcher und ähnlicher Fragen. Darüber hinaus bietet der Beitrag einen Überblick zur Organisation von Bankbeziehungen.

Die Bank als Lieferant

In jedem Fall können Banken heutzutage als normale Dienstleister, also als normale Lieferanten betrachtet werden. Diese Lieferanten bieten ihren Kunden ein breites Angebot an Produkten:

- Kurzfristige Finanzierung
- Langfristige Finanzierung

- Maklergeschäfte
- Kapitalmärkte
- Zahlungsdienstleistungen lokal, europaweit, weltweit
- Einzugsdienstleistungen
- Factoring
- Bankgarantien
- Pensionskassen
- Mergers & Acquisitions

Diese Liste ist nicht abschliessend. Sie gibt lediglich einen Anhaltspunkt, nach welchen Kriterien Bankbeziehungen ausgewählt und unterschieden werden können.

Vorbereitung auf Meetings

Typischerweise bestehen Bankbeziehungen bei einem KMU über viele Jahre hinweg. In der Regel besucht der Kundenbetreuer der Bank Unternehmen auf seine eigene Initiative hin. Unternehmen arrangieren Treffen für gewöhnlich nur, wenn sie ein Bedürfnis für eine spezifische Dienstleistung haben.

Über solche Treffen werden in KMU selten Aufzeichnungen gemacht, und wenn, dann werden sie oft von abtretenden Treasury-Verantwortlichen nicht an ihren Nachfolger übergeben.

Es ist daher zu empfehlen, über Meetings mit den Banken ein Dossier anzulegen und sich spezifische Fragen für solche Treffen zu überlegen. Innerhalb von Banken wechselt das Personal häufiger als in KMU. Möchte eine Unternehmung Themen ansprechen, die ein paar Jahre zurückreichen, so sollte dies dem Kundenbetreuer vorher angekündigt werden. Auch hierzu sind eigene Aufzeichnungen zu den bisherigen Kontakten sehr nützlich.

Was soll man fragen?

Wer exzellente Fragen stellt, erhält bessere Antworten.

Es ist bei solchen Gesprächen wichtig, offen zu sein und der Bank aufzuzeigen, wie das eigene Unternehmen arbeitet und was für Bedürfnisse daraus erwachsen. Manche Bank-Kundenbetreuer werfen mit zahlreichen Fachausdrücken aus der Bankenwelt um sich. In so einem Fall bittet man ihn, das Ganze erneut in einfacheren Worten zu erklären oder auch ein Beispiel für den eigenen Betrieb aufzuzeigen. Falls viele technische Antworten zu erwarten sind, sollte ein IT-Fachmann der Firma teilnehmen. Erlaubt sei auch die Frage, ob ein Bankprodukt seit Jahren etabliert oder neu ist. Plant die Bank Änderungen des Produkts oder völlig neue Dienstleistungen? Wann sollen diese eingeführt werden? Kann man Referenzen einholen?

Strategiedokument

Sobald sich ein Unternehmen über seine Bedürfnisse im Klaren ist und die Liste der Bankbeziehungen vollständig und aktuell ist, sollten sich der CEO und der CFO daran machen, ihre Erwartungen in ein Strategiedokument zu fassen. Es muss betont werden, dass dies in der Verantwortung von CEO und CFO liegt. Das Dokument legt fest, wie sich die Treasury-Verantwortlichen gegenüber den Banken verhalten sollen und muss auch die wahrscheinlichen Risiken und andere Einflüsse auf die Geschäftstätigkeit beschreiben.

Bankbeziehungen sollen in Gruppen zusammengefasst werden, zum Beispiel Partnerbanken, Anlagebanken, Banken für inländischen, für europaweiten oder für weltweiten Zahlungsverkehr, Banken für lokale Bedürfnisse oder Spezialbanken. Jeder Mitarbeiter, der für eine bestimmte Bankbeziehung verantwortlich ist, muss aufzeigen, warum er «seine» Bankbeziehung aufrechterhalten will.



Schlussfolgerung

Das Sammeln von Informationen über die eigenen Bankbeziehungen fällt nicht leicht. Ein Machtwort des CFO oder CEO, das die Wichtigkeit des Unterfangens betont, würde der Sache helfen. Zudem muss eine Person bestimmt werden, welche die Vorgehensweise bestimmen und kontrollieren kann. Politisch gesehen kann der Beizug einer externen Person die Emotionen glätten und bei Entscheidungen mithelfen. Dies muss jemand sein, der auch die Zeit, die Fähigkeit und das Kommunikationstalent hat, dies zu tun. Er sollte darüber hinaus in der Firma auf breiter Basis akzeptiert sein.

Eine Checkliste finden Sie unter www.tomato.ch
 *Martin Schneider ist Geschäftsführer der Tomato AG. Andreas Carl ist Spezialist für Bankverbindungen bei der Tomato AG

Sind alle Bankbeziehungen erfasst, so beginnt erst die wahre Arbeit. Die Liste sollte zunächst einer geschlossenen Benutzergruppe (Finanzpersonen) zugänglich gemacht werden, vorzugsweise im Intranet. Darauf folgen Interviews mit betroffenen Mitarbeitern. Im Gespräch mit dem Mitarbeiter, der für die Beziehung zu Bank A zuständig ist, werden zahlreiche Gründe für eine Bankverbindung angeführt werden, so dass die Diskussionen stark ins Detail gehen. Dabei ist die Antwort zur Frage der richtigen Anzahl Bankverbindungen nicht einfach, da sich die Ausgangslage ständig ändert. Zudem werden anlässlich von Mitarbeiterwechseln oder in besonderen Situationen neue Bankbeziehungen entstehen.

Falls ein Unternehmen Töchter hat, so benötigen diese Zeit, um eine sorgfältige Auflistung über deren Bankbeziehungen an das zentrale Treasury (zentrale Finanzeinheit) abzuliefern. Aus Erfahrung sind für die Durchsicht von 50 bis 60 Bankkonten mindestens sechs Monate zu veranschlagen, um alle relevanten Daten zu beschaffen und zu analysieren. Sobald die Daten standardisiert sind, muss in der Folge auch eine Übersicht gewonnen werden, wer unterschrifts- und zahlungsberechtigt ist. Bei dieser Gelegenheit muss zudem überprüft werden, ob die Aufteilung der Berechtigungen in Einklang mit dem Risiko-Management des Gesamtunternehmens steht.

Systematisches Risk Management - Erfahrungsbericht über die Umsetzung in einem KMU-Unternehmen der High-Tech Branche

VON THOMAS KEEL UND ANDREAS SCHMIDHEINI

Die Varioprint AG, Heiden AR, ist eine Leiterplattenfabrik mit rund 140 Mitarbeitern und produziert im High-Tech Bereich. Die Geschäftsleitung und der Verwaltungsrat haben mit einem pragmatischen Ansatz die Risikobeurteilung durchgeführt. Dies im Hinblick auf die Umsetzung der neuen Bestimmungen im Obligationenrecht (OR; Art. 663 b), wonach die Revisionsstelle die "Angaben über die Durchführung einer Risikobeurteilung" im Anhang zur Jahresrechnung zu prüfen hat. Als ISO 9001 und ISO 14001 zertifiziertes Unternehmen ist sich die Varioprint AG ihrer Risiken bewusst, die ausserhalb des Finanzbereichs liegen. Ein systematisches Risk Management mit entsprechender Dokumentation unterstützt die Geschäftsleitung und den Verwaltungsrat, bereichsübergreifend die Risikolandschaft zu sensibilisieren.

Verwaltungsratsbeschluss über die Einführung einer systematischen Risikobeurteilung

Voraussichtlich am 1. Januar 2008 treten die Änderungen im OR in Kraft. Verwaltungsrat und Geschäftsleitung der Varioprint AG wollen nicht auf den "gesetzlichen Zwang" warten, um ein systematisches Risiko Management einzuführen.

Neben den Änderungen im OR ist der erhöhte Informationsbedarf der Banken und Aktionäre Grund genug, ein systematisches Risikomanagement einzuführen.

Der Verwaltungsrat erteilt einem VR-Ausschuss den Auftrag, ein pragmatisches, der Grösse der Unternehmung angepasstes Risk Management einzuführen.

Gewähltes Vorgehen

Jedes Geschäftsleitungsmitglied füllt zu Beginn aus seiner Sicht eine Risikomatrix zu 10 verschiedenen Einzelrisiken aus. Damit kann festgestellt werden, in welchen Bereichen vertiefter analysiert werden muss.

Schliesslich wird mit dem EDV-Tool "RSA - Risiko-Selbstanalyse für KMU" die systematische Arbeit umgesetzt. Wir achten darauf, dass nicht unwesentliche oder irrelevante Risiken aufgeführt sind, nur weil diese in einer Checkliste stehen, sondern dass vor allem die Themen aus der ersten Selbsteinschätzung der Geschäftsleitung vertieft aufgegriffen werden.

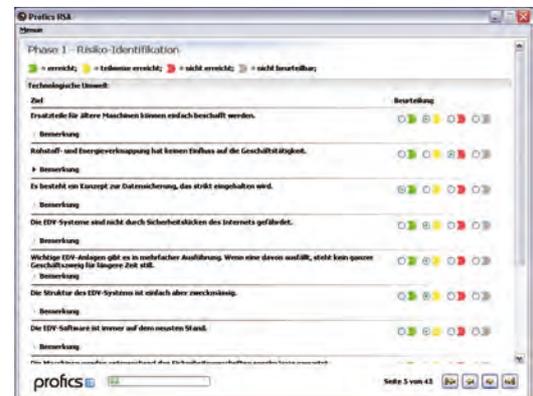
1. Schritt: Risiko-Identifikation

In der Risiko-Identifikation haben wir uns auf einen vorgegebenen Risikokatalog gestützt. Daraus sind die weniger relevanten Punkte eliminiert worden. So entstand ein umfassender Risikokatalog, der sich über das ganze Unternehmen erstreckt.

Die Varioprint AG ist führend in der Forschung im Bereich der elektro-optischen Leiterplatten und dafür mit den Swiss Technologie-Award 2007 ausgezeichnet worden. Gerade die Risiken in Forschungsgebieten, die noch weitgehend unerschlossen sind, lassen den Verwaltungsrat aufhorchen.

2. Schritt: Risiko-Bewertung

Vor der Bewertung der Risiken, muss innerhalb des verantwortlichen Teams Übereinstimmung hinsichtlich des anzuwendenden Massstabs bestehen. Innerhalb des definierten Rahmens werden sowohl Zielabweichung (auch als Eintretenswahrscheinlichkeit bekannt) wie Tragweite (wird auch als Schadenspotenzial bezeichnet) jedes einzel-

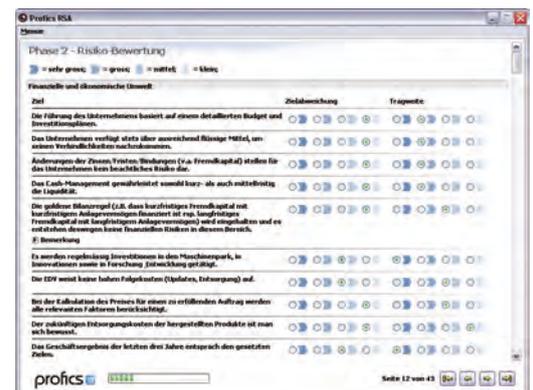


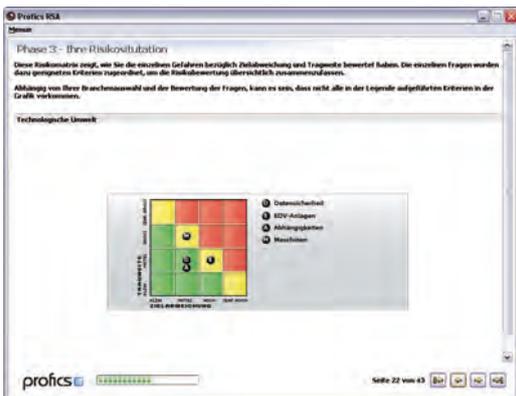
nen identifizierten Risikofaktors abgeschätzt. Dies erfolgt mit Hilfe des EDV-Tools.

Idealerweise wird die erste Einstufung für alle Risiken innerhalb eines kurzen Zeitraumes und von einem gleichbleibenden Personenkreis vorgenommen. So entstehen keine Abweichungen dadurch, dass verschiedene Personen verschiedene Massstäbe anwenden. Es empfiehlt sich auch, eine kritische Review der ersten Risikobewertung durchzuführen.

3. Schritt: Risiko-Bewältigung (Massnahmenplan)

In den meisten Fällen stehen für das Risiko-





nagement nur wenig Zeit und Ressourcen zur Verfügung. Deshalb werden häufig nur für die grössten Risiken entsprechende Massnahmen zur Bewältigung gesucht und umgesetzt.

In diesem Zusammenhang ist entscheidend, dass die höchsten Risiken (in der Grafik im roten Bereich dargestellt) zuerst angegangen werden, um sie möglichst schnell zu senken. Meist bieten sich dafür in einem ersten Schritt Sofortmassnahmen an. Anschliessend wird dem jeweiligen Risiko und seiner Eindämmung etwas mehr Zeit gewidmet, um es nachhaltig auf die gewünschte Stufe zu reduzieren.

Mit dem Massnahmenplan hat die Geschäftsleitung ein wichtiges Kontrollinstrument, um den Fortschritt der Umsetzung zu überwachen.

4. Schritt: Risikodokumentation, Risikoüberwachung

Die abgebildete Risikobewertung zusammen mit der Risikomatrix und dem Massnahmenkatalog



sind als Dokumentation für die Geschäftsleitung und den Verwaltungsrat Basis genug, um sich ein eigenes Bild machen zu können.

Das kurze Management Summary mit einer Gesamtübersicht über die Risikolage rundet die Berichterstattung ab.

Geschlossener Kreislauf

Die Fortschritte der Risiko-Bewältigung lassen sich durch eine periodische Wiederholung der Risiko-Selbstanalyse dokumentieren. Bei VarioPrint AG hat der Verwaltungsrat festgelegt, die Risikoanalyse mindestens jährlich zu überarbeiten. Sind in einem Bereich besondere Vorkommnisse zu verzeichnen, werden die Analyse und der Massnahmenplan überprüft und korrigiert (Neubewertung bestehender Risiken; Überprüfung der Wirksamkeit umgesetzter Massnahmen; Identifizierung neuer Risiken inkl. passender Massnahmen; Eliminierung nicht mehr bestehender Risiken aus dem Prozess).

Was bringt die Risikobeurteilung für die VarioPrint AG

Als Aufhänger für ein systematisches Risikomanagement darf sicher die Überarbeitung des Obligationenrechts (OR) gesehen werden. Die VarioPrint AG erkannte jedoch früh, dass nicht nur das absolute gesetzliche Minimum Sinn macht.

Eine umfassende Risikobeurteilung mit einem stufengerechten Reporting bringt einen echten Mehrwert im Tagesgeschäft. Die Aufgabenstellungen auf dem Markt und in der Produktion sind derart komplex, dass es wichtig ist, die Risiken unternehmensweit zu kennen.



Thomas Keel, St. Gallen
Verwaltungsrat der VarioPrint AG, Heiden AR
dipl. Wirtschaftsprüfer, Senior Partner,
Keel+Partner AG, St. Gallen
Mitglied der Fachkommission Swiss GAAP FER



Andreas Schmidheini, Speicher
lic.oec. HSG, CEO und Delegierter des Verwaltungsrates der VarioPrint AG, Heiden AR

Kostenreduktion in Zeiten zunehmender Komplexität

Die Kostenkontrolle als permanente Führungsaufgabe birgt die Herausforderung, Kosten zu senken, ohne den nachhaltigen Unternehmenserfolg zu beeinträchtigen. Ein strukturierter Ansatz wie die „Sustainable Cost Reduction“ hilft, dieser Herausforderung gerecht zu werden, und kann gleichzeitig die Transparenz der Kostenzurechnung erhöhen.



VON MARKUS KOCH UND CHRISTIAN KIRNER*

Die Handhabung und Reduktion von Kosten ist ein Thema mit fortwährender Aktualität. Die zunehmend rasante Globalisierung hat die Komplexität der Kostenstrukturen erhöht und auch die Gewichtung innerhalb der Kostenstruktur verändert. Davon sind heute in stark zunehmendem Masse auch KMUs mit wenigen Dutzend Mitarbeitern betroffen. Ein Projekt betraf etwa einen Zulieferer zur Maschinenindustrie. Die Schweizer Firma (160 Millionen Franken Umsatz) hatte schon früh auch eine Produktionsstätte in England. Getrieben durch die Globalisierung, um sich einerseits für den internationalen Wettbewerb zu wappnen und um anderer-

seits die sich bietenden Chancen wahrzunehmen, übernahm die Firma einen in der Supply Chain vorgelagerten Betrieb mit Produktionsstätten in England und den USA. Zudem baute sie Werke in Indien und China auf. Plötzlich benötigte die Firma eine komplexe Administration (Reporting, Risiko-Management, Corporate Governance, Prozesse, usw.), die sich sonst nur Grosskonzerne leisten können. Weitere Kostentreiber waren etwa der erhöhte Druck, länderspezifisch massgeschneiderte Produkte und Lösungen anzubieten, die Verkürzung der Produktlebenszyklen und die Aufblähung der Logistik-, Wert- und Informationsketten (Supply Chain). Schliesslich kamen uneinheitliche Gesetzes- und Steuerbestimmungen hinzu, die beachtet werden mussten.

Kostenmanagement als Herausforderung

Solche Faktoren stellen die Unternehmen permanent vor neue Herausforderungen im Kostenmanagement. Dabei wollen sie Kosten senken, ohne ihr Entwicklungspotenzial einzuschränken. In der Vergangenheit scheiterten viele Firmen mit Kostenreduktionsprogrammen. Aufgrund des Druckes, schnelle Erfolge vorweisen zu können, führten sie oft kurzfristige Kostenreduktionsprogramme durch. In vielen Fällen stieg das Kostenniveau manchmal bereits nach Monaten wieder auf die alte Höhe – oft mit erheblichem Schaden für Firmenstrukturen, -Kultur und Image.

Um Verbesserungspotenziale effektiv identifizieren und strukturiert angehen zu können, ist eine Kostenkategorisierung wichtig. Gängige Unter-

scheidungen sind fixe und variable Kosten oder Gemein- und Einzelkosten.

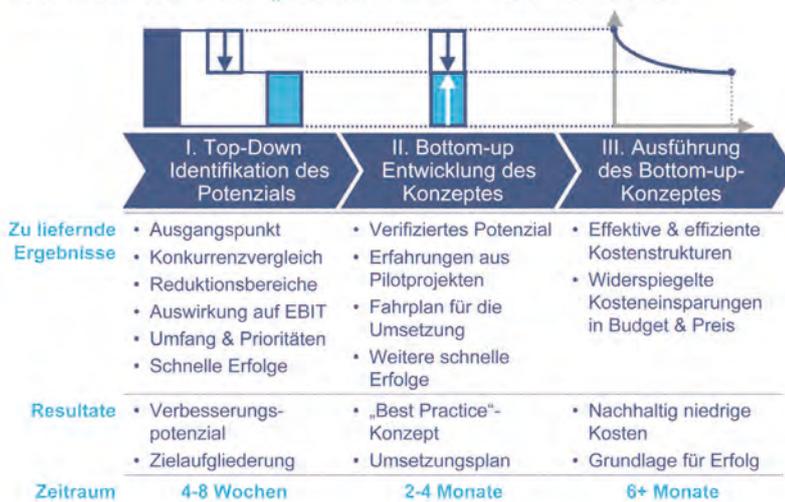
Gemeinkosten mit hohem Potenzial

Kostensenkungsprogramme können bei fast allen Kostenarten Anwendung finden. Programme zur Senkung von Gemeinkosten, die sich oft «automatisch» aufblähen, weisen häufig ein hohes Potenzial auf. Speziell Unternehmen, die von den beschriebenen Phänomenen der Globalisierung betroffen sind, müssen Budgets erhöhen, um Aufbau- und Expansionskosten etwa für komplexe Logistikketten zu finanzieren. Vielfach wandeln sich einmalige Kosten zu wiederkehrenden Kosten, weil die Budgets nicht genügend angepasst werden und Business-Unit-Leiter zugesprochene Mittel intern umverteilen. Die Reduktion der Gemeinkosten bietet sich auch an, weil sie in der Regel nicht die Substanz der Marktleistung betrifft.

«Sustainable Cost Reduction»

Zur Kostenreduktionen hat sich in der Praxis die Methodik der «Sustainable Cost Reduction» bewährt. Die Methode gliedert sich in drei Phasen: In einer ersten Phase (Top-Down) werden Potenziale zur Kostenreduktion, etwa durch Benchmarking, grob identifiziert. In einem zweiten Schritt (Bottom-Up) gilt es, ein Konzept zu entwickeln sowie Schlüsselgebiete zu definieren, auf die sich die Anstrengungen konzentrieren sollen. Schliesslich wird in der letzten Phase das Bottom-Up-Konzept umgesetzt. Der Prozess dauert meistens sechs bis

Die Methodik der „Sustainable Cost Reduction“



zwölf Monate. Die angestrebte nachhaltige Kostenreduktion erfordert, dass nicht die hohen Kosten als Symptome, sondern die zugrunde liegenden Strukturen, Prozesse und Konzepte als echte Ursachen optimiert werden.

Weiche Faktoren oft erfolgsbestimmend

In der Praxis liegt die Herausforderung oft darin, die Unterstützung der Betroffenen zu erhalten. In einem Mandat wollte ein grosser Importeur kostenintensiver Gebrauchsgüter den Deckungsbeitrag II durch die Optimierung der Gemeinkosten um 11% verbessert haben. Das wurde mit definierten Modulen nach den drei Phasen der „Sustainable Cost Reduction“ in 18 Monaten erreicht:

In der Top-Down-Phase erfolgte die Klärung des Potenzials für Kostenreduktionen: Kostentreiber, -struktur und Kernprozesse wurden analysiert, Ansprechpartner für involvierte Bereiche identifiziert und Fokusgebiete festgelegt. Abschluss der Top-Down-Phase war ein Workshop, um Erwartungen zu klären und Einsparungsziele zu definieren. Eines der wichtigsten Ziele bestand dabei darin, die Unterstützung der verantwortlichen Bereichsleiter zu gewinnen. Nachhaltige Kostenreduktionen lassen sich nicht von oben herab diktieren.

Den wichtigsten Teil der Bottom-Up-Phase bildet die Projektidentifikation: Dazu wurden Arbeitsgruppen gebildet – zum Teil bereichsspezifisch, zum Teil bereichsübergreifend. Die Aufgaben die-

ser Teams bestanden darin, die top-down initiierten Projektinitiativen zu validieren und zu einem Projekt weiterzuentwickeln. Besonders bei bereichsübergreifenden Projekten zeigte sich die Bedeutung der sorgfältigen Koordination und klaren Führung.

Die Umsetzungsphase führte zur Abstimmung der in der Bottom-Up-Phase entwickelten Projekte und zu einem nach Wichtigkeit verdichteten Fahrplan. Dieser enthält auch das Coaching der Bereichsleiter sowie ein Monitoring über Fortschritte und Zielerreichungsgrad der Projekte.

Eine besondere Herausforderung in der Umsetzungsphase war die teilweise vorherrschende Mentalität, an einem Ort gesparte Kosten andernorts in der gleichen Abteilung wieder auszugeben. Das reduzierte die Gesamtkosten nicht wesentlich. Abhilfe schuf ein rigoroser Kostendruck beim Budgetierungsprozess – das verhinderte Budgetverlagerungen zwischen Kostenblöcken.

Kostenreduktion ist und bleibt für alle Unternehmen aktuell. Wichtig ist dabei ein strukturierter Ansatz wie die „Sustainable Cost Reduction“-Methodik. Sie zielt darauf ab, nur Kosten zu senken, die einerseits den nachhaltigen Unternehmenserfolg nicht gefährden und andererseits auf längere Sicht auf tieferem Niveau gehalten werden können.

**Markus Koch, Partner Wirtschaftsberatung, und Christian Kirner, Manager Wirtschaftsberatung PricewaterhouseCoopers, Zürich*

SOLITAS Informatik AG – Documents unlimited

Ob Sie es Document-, Content- oder Knowledge-Management nennen, ob für Workflow oder Archivierung – die Solitas Informatik AG sorgt mit ihrem Produkt- und Dienstleistungsspektrum für schnelle Prozesse. Suchen, Finden, Zusammenstellen kompletter Vorgänge, kurzfristige Analysen von Geschäftsprozessen – die Lösungen überzeugen.



Die Entscheidung für Solitas ist immer auch eine Entscheidung für mehr Sicherheit und Transparenz, für mehr Zuverlässigkeit und Effizienz. Denn führend im Markt für Enterprise Document Management zu sein, bedeutet, etwas von der Sache zu verstehen.

900 Kunden der Solitas und deren internationaler Partner setzen auf Investitionssicherheit. Unterschiedliche IT-Umgebungen, ERP-Systeme oder hochspezialisierte Branchenlösungen – Solitas integriert ihre Lösungen und passt diese an Ihre individuellen Anforderungen an. Damit bietet sich den Unternehmen mehr als eine deutlich effizientere Verwaltung:

Mit Solitas sowie dem ausgeprägten Partnernetzwerk in der Schweiz, Österreich und Deutschland sichern Sie die Infrastruktur Ihrer Informationsprozesse.

Galexis AG realisiert mit Produkten der Solitas Informatik AG unternehmensweites elektronisches Archiv- und Dokumentenmanagement

Von Daten aus dem ERP-System über Dokumente aus der Office-Welt bis hin zu ausgewählten ge-

schäftsrelevanten E-Mails überspielt die Schweizer Galexis AG jetzt Daten aus dem gesamten Unternehmen in das Archivsystem.

Seit inzwischen mehr als sieben Jahren archiviert die Galexis AG Rechnungen und Lieferscheine aus dem firmeneigenen ERP-System. Die Erfahrungen, die die in der Schweiz aktive Pharmagrossistin mit dem Archivsystem der Solitas Informatik AG sammelte, waren ausserordentlich positiv. IT-Systembetreuer Werner Leutenegger wörtlich: „Für die Datenarchivierung aus dem ERP-System ist InfoStore das Beste, was man haben kann.“

Als das Management von Galexis im Jahr 2005 beschloss, die Archivierung „unternehmensweit“ auszubauen, musste sich die Solitas Informatik AG noch einmal der Konkurrenz stellen. Die IT-Fachleute bei Galexis sahen sich „diverse Tools für die unternehmensweite Archivierung“ an, so Projektleiter Christian Meyer. Dennoch fiel die Entscheidung zugunsten von Solitas „aufgrund der guten Erfahrungen, aus Kostengründen und weil wir bereits über Know-how verfügten“, erklärt Meyer.

Galexis und ein in der Schweiz tätiger Solitas-Partner, die Five Informatik AG, teilten sich die Projektarbeit. In enger Abstimmung zwischen Galexis und FIVE entstand das Pflichtenheft. FIVE wirkte sodann insbesondere an der firmenspezifischen Anpassung, an den Einstellungen im Programm, der Gestaltung der Eingabemasken, der leichten Wiederauffindbarkeit archivierter Dokumente sowie an der Auslegung des Berechtigungssystems mit.

Auch E-Mails werden archiviert!

Unternehmensführung sowie Verkauf, Marketing, Human Resources, Finanzen und Controlling, SCM, Immobiliendienst und – last but not least – die IT-Abteilung können heute wichtige, langfristig benötigte Unterlagen ins Archiv zur revisionssicheren Aufbewahrung überspielen. Archiviert werden bei Galexis jetzt auch E-Mails. Jeder Mitarbeiter entscheidet selbst, welche Mails er als „geschäfts-

relevant“ einstuft. Nach manueller Indizierung kann ein E-Mail zum Geschäftsfall zugeordnet und archiviert werden.

Christian Meyer resümiert: „Das Projekt wurde innerhalb der geplanten Zeit abgeschlossen, auch die Kosten hielten sich innerhalb des Budgets.“



Roland Böhme
Geschäftsführer Solitas

SOLITAS

Kontakt:

Solitas Informatik AG
Bahnhofstrasse 21b
9471 Buchs – Switzerland
E-Mail: info@solitas.com
WEB: www.solitas.com
Telefon: +41 81 755 55 00
Fax: +41 81 7 55 55 01



Berater für Executives & Entrepreneurs

Stellen Sie die Weichen für
Ihren Vermögensaufbau richtig.
Und frühzeitig.

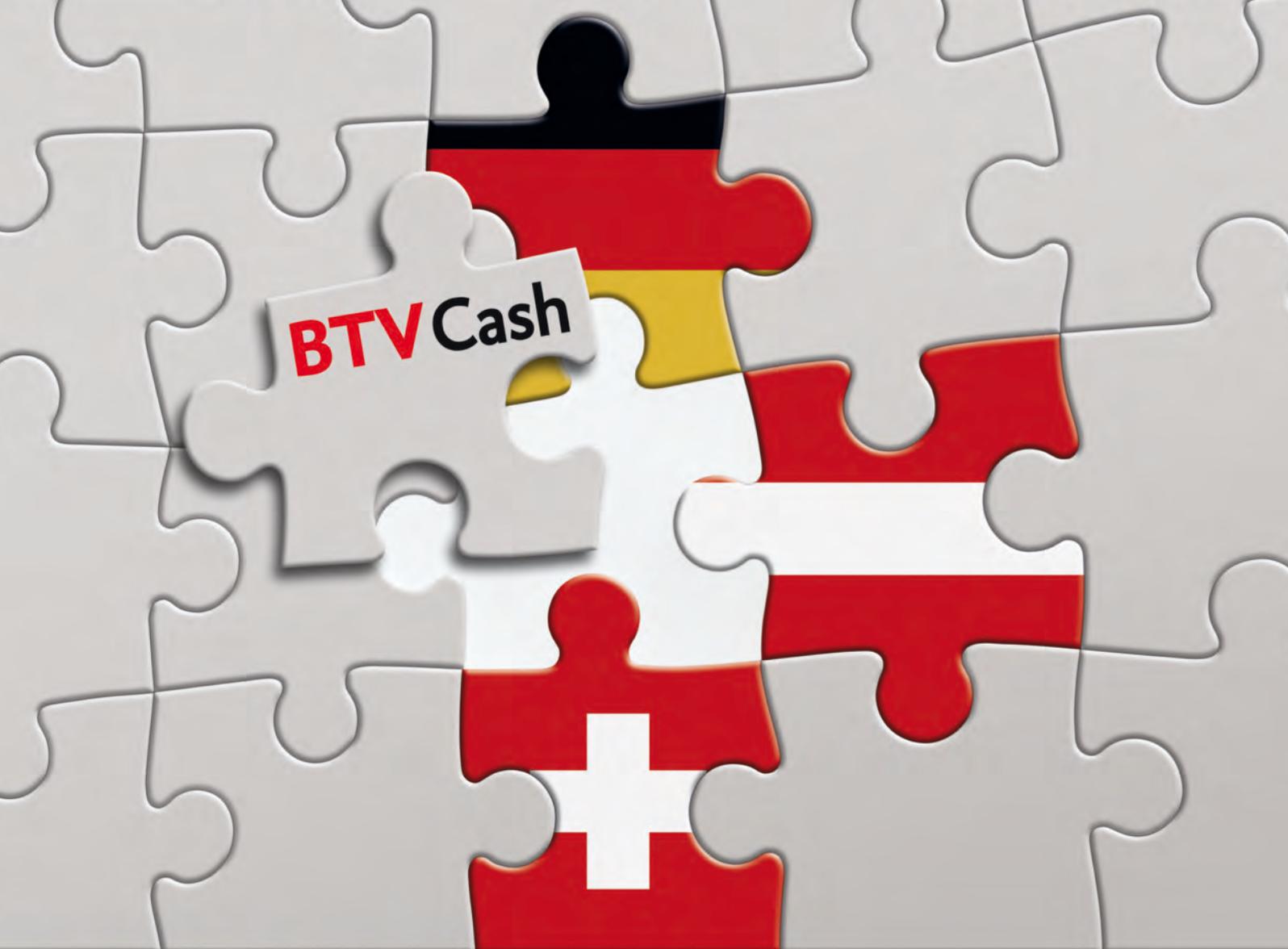
Sind Sie beruflich und privat sehr engagiert und haben deshalb wenig Zeit, sich um Vermögensanlagen zu kümmern? Bei UBS stehen Ihre privaten finanziellen Ziele an erster Stelle. Dafür sorgen unsere speziell ausgebildeten Executives & Entrepreneurs Berater, die Ihre Wünsche, Bedürfnisse und Ziele verstehen und Sie in einer lebenszyklusorientierten Finanzplanung konsequent unterstützen. Wenn Sie die Weichen für Ihren Vermögensaufbau jetzt richtig stellen wollen, legen Sie Ihre finanziellen Angelegenheiten in kompetente Hände.

Ihre Executives & Entrepreneurs Berater der Region Ostschweiz freuen sich auf Ihren Anruf.

Tel. +41-71-221 85 57

www.ubs.com





BTV Cash

BTV CASH. DIE LÖSUNG FÜR IHREN INTERNATIONALEN ZAHLUNGSVERKEHR.

Mit der Zahlungsverkehrslösung BTV Cash bietet Ihnen die BTV eine Plattform, über die Sie Ihre Konten in Deutschland, Österreich und der Schweiz von einem Standort aus mit einem System steuern können. So wird Ihr Cash Management in diesen Ländern nicht nur kostengünstiger, sondern auch schneller und effizienter.

Weitere Informationen:

BTV Staad am Bodensee
Direktor Gerhard Burtscher
Leiter Markt Schweiz
Tel.: +41 (0)71 858 10-21
E-Mail: btv.staad@btv3banken.ch

www.btv.at/ch

BTV
3 Banken Gruppe