

| Ausgabe Nr. 03 | November 2009 |

Herausgegeben von PostFinance in Zusammenarbeit mit KMU-HSG

KU

Führung von Kleinunternehmen Entwicklungsschritte

Meilensteine der Unternehmensentwicklung

Erfolg versprechende Wachstumsstrategien

Krise und Turnaround

Übergabe und Nachfolge



Schweizerisches Institut
für Klein- und Mittelunternehmen

Universität St.Gallen

PostFinance
DIE POST

Die Autoren und Experten dieser Nummer



Urs Frey (41),
Prof. Dr.

Urs Frey ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen sowie Mitglied der Geschäftsleitung des Center for Family Business HSG der Universität St. Gallen (CFB-HSG). Er lehrt und forscht im Bereich der strategischen Unternehmensführung in mittelständischen Familienunternehmen. In Praxisprojekten und Erfahrungsgruppen des Instituts setzt er sich mit Führungsaspekten und -eigenheiten von familiengeführten Unternehmen auseinander.



Pius Küng (61),
Dr. oec.

Pius Küng ist Inhaber von Dr. Pius Küng & Partner, St. Gallen, sowie Gründer und Verwaltungsratspräsident des IFJ Institut für Jungunternehmen AG, St. Gallen. Das IFJ begleitet seit 1989 Kleinunternehmen in der Aufbau- und Wachstumsphase. Das Institut ist verantwortlich für die Durchführung der Venturelab-Initiative des Bundes, die zum Ziel hat, Arbeitsplätze in der Schweiz mit innovativen Start-ups zu schaffen. Pius Küng ist seit vielen Jahren Dozent an der FHS Fachhochschule St. Gallen.



Lauric Barbier (47),
lic. oec. publ.

Lauric Barbier ist Partner der Helbling Gruppe und Mitglied der Geschäftsleitung Helbling Corporate Finance AG. Nach über zehn Jahren in leitenden Industriepositionen hat er seit seinem Wechsel in die Beratung rund 30 Unternehmen in Turnaround-Situationen begleitet. Seine Erfahrungen im Turnaround-Management konnte er unter anderem als Leiter der Pilotage Stratégique der Expo.02 und als Experte der SUVA-Immobilienkrise einbringen.



Matthias Stettler (27),
MA Accounting & Finance HSG

Matthias Stettler ist als Consultant der Helbling Corporate Finance AG im Bereich Turnaround-Management sowie Mergers & Acquisitions tätig. Vor seiner Tätigkeit bei der Helbling war er mehrere Jahre als Firmenkundenberater bei einer schweizerischen Grossbank tätig.



Frank Halter (35),
Dr. rer. pol.

Frank Halter ist Geschäftsleitungsmitglied des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG) und des Center for Family Business (CFB-HSG) an der Universität St. Gallen. In seiner beruflichen und akademischen Arbeit setzt er sich vertieft mit der Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen auseinander.



Meilensteine der Unternehmensentwicklung	04
Erfolg versprechende Wachstumsstrategien	13
Krise und Turnaround im Kleinunternehmen	19
Übergabe und Nachfolge im Kleinunternehmen	26
Praxisbeispiele: Blue Box Distribution AG	11
Trotter Optik AG	17
Catt Wasserstrahlen GmbH	24
Glossar der wichtigsten Begriffe	29
Vorschau	30
Das ku-Unternehmensführungsmodell	31

TITELBILD. Stephanie Walker, Education Manager Joico, Blue Box Distribution AG, schult Stylisten.



Mixed Sources
Cert no. SQS-COC-100261
© 1996 FSC

ku – Führung von Kleinunternehmen / Entwicklungsschritte

Liebe Leserin, geschätzter Leser



Jörg Bucher Leiter PostFinance

Pionierinnen und Pioniere schaffen Arbeitsplätze. Rund 11 500 Unternehmen mit weniger als zwei Vollzeitstellen nehmen in der Schweiz jedes Jahr ihren Betrieb auf. Gelingt der Start, wachsen sie und weiten ihre Tätigkeit aus. Sie nutzen den Schwung der Startphase für einen erfolgreichen Aufbau und schaffen zusätzliche Arbeitsplätze.

Kleine Unternehmen durchleben aber auch Durststrecken: Ein grosser Abnehmer zieht sich zurück. Kundinnen oder Kunden zahlen Rechnungen nicht. Das vormalig umsatzstarke Produkt findet nicht mehr den angestrebten Absatz. Krisensignale früh zu erkennen und das Richtige zu tun, ist Voraussetzung, eine Firma zurück auf den Erfolgsweg zu führen.

Ob Expansion oder Krise – rechtzeitig erkannt und mit den richtigen Massnahmen bewältigt, ist jeder Meilenstein ein Zeichen der Reife. Es kann ein Unternehmen davor bewahren, bald wieder von der Bildfläche zu verschwinden – wie dies leider rund 50 Prozent aller Neugründungen innerhalb der ersten drei Jahre widerfährt. Wie bei den Krisensignalen gilt es bei der Übergabe oder Nachfolge erste Anzeichen zu erkennen und den Prozess frühzeitig anzugehen.

In diesem Heft geht es um die wichtigsten Entwicklungsschritte eines Kleinunternehmens nach der Gründung. Wie erkenne ich als Unternehmerin, dass der nächste Schritt ansteht? Wie gehe ich als Unternehmer eine Krise an? Und wie übergebe ich mein Unternehmen so, dass es erfolgreich bleibt? Auf diese Fragen haben unsere Autoren Antworten gesucht und hilfreiche Tipps zusammengestellt.

Mutige Schritte lohnen sich! Ich hoffe, dass Sie den nächsten Meilenstein erreichen – und dass Ihnen diese Ausgabe von «ku – Führung von Kleinunternehmen» dabei hilft.

Viel Lesefreude wünscht Ihnen

Ihr Jörg Bucher

Impressum: «ku – Führung von Kleinunternehmen» erscheint 2x jährlich in Deutsch, Französisch und Italienisch.

Auflage: 30 000. Herausgeber: PostFinance, Nordring 8, 3030 Bern, in Kooperation mit KMU-HSG, Universität St. Gallen, Dufourstrasse 40a, 9000 St. Gallen. Redaktion: Silvan Merki (Leitung), Dr. Ivo Cathomen, Prof. Dr. Urs Frey, Sabine Zeilinger. Fotografie: Juliette Überschlag, Luzern. Gestaltung: Othmar Rothenfluh, Zürich. Korrektorat: Ruth Rybi, Zürich.

Druck: Stämpfli AG, Bern. Abonnement: PostFinance, Kommunikation, Nordring 8, 3030 Bern oder unter www.postfinance.ch/ku.

© 2009, PostFinance Kommunikation, 3030 Bern. Die Veröffentlichung, der Nachdruck und Vervielfältigungen von Beiträgen aus «ku - Führung von Kleinunternehmen» sind, auch auszugsweise, nur mit Quellenangabe gestattet.

Haben Sie Fragen oder Anregungen?

Dann schreiben Sie an PostFinance, Kommunikation, Nordring 8, 3030 Bern oder an redaktion.ku@postfinance.ch.

Meilensteine der Unternehmensentwicklung

Urs Frey

Unternehmerische Entwicklungsschritte werden begleitet von der Notwendigkeit, sich den Veränderungen des Umfeldes anzupassen. Man verwendet in diesem Zusammenhang den Begriff «unternehmerische Fitness». Doch welche Ereignisse und Veränderungen können Entwicklungsschritte auslösen? Wie kann sich ein Kleinunternehmen vorausschauend auf solche Ereignisse vorbereiten?

Nicht jedes Kleinunternehmen wird zum internationalen Grosskonzern

Wertschöpfung, Innovation und Wachstum. Unternehmerpersönlichkeiten haben unterschiedliche Ziele, was die Entwicklung ihrer Firma betrifft. Längst nicht alle **Start-ups** und Kleinunternehmen (KU) werden durch kontinuierliches Wachstum zum internationalen Grosskonzern, wie dies die Betriebswirtschaftslehre glauben machen will. Diese Entwicklung steht darum hier nicht im Vordergrund. Es geht vielmehr darum, unternehmerische Entwicklungsschritte aufzuzeigen, die besondere Beachtung erfordern und umsichtig angegangen werden müssen.

Die Abbildung 01 zeigt eine Unternehmenstypologie, die den Fokus auf Innovations- und Wachstumspotenzial sowie volkswirtschaftlichen Wertschöpfungsbeitrag richtet. Je nachdem stehen unterschiedliche Entwicklungsschritte an.

Beständigkeit und Wandel. Die Dynamik des Alltags bedingt für alle Unternehmen eine stete Weiterentwicklung der Strukturen, der Prozesse und der Führungstätigkeiten. Die Veränderungsprozesse stellen Einschnitte in die normale, weitge-

hend vorhersehbare Entwicklung eines Unternehmens dar und kommen oft unerwartet. Beispiele sind der Wegfall eines wichtigen Kunden, Preissprünge im Einkauf oder gesamtwirtschaftliche Einbrüche. Sie können aber auch planbar sein, wie zum Beispiel Finanzierungen, Internationalisierung oder Nachfolgeregelung. In der Unternehmensführung geht es darum, die Balance zwischen Beständigkeit und Wandel durch geeignete Führungstätigkeiten zu meistern.

Das Lebenszyklusmodell als Orientierungshilfe

Qualitative und quantitative Entwicklung. Das Lebenszyklusmodell beschreibt den Wandel innerhalb eines Unternehmens als das Durchlaufen von Entwicklungsschritten. Typischerweise wird Wachstum nicht nur als quantitatives Phänomen verstanden (mehr Umsatz, mehr Kunden, mehr Produkte), sondern auch als qualitatives Phänomen (nachhaltiger Umsatz, zufriedene Kunden, ausgereifte Produkte). Abbildung 02 zeigt die einzelnen Phasen im Lebenszyklusmodell idealtypisch auf. Werden andere Kriterien zugrunde gelegt, zum Beispiel Umsatz, Anzahl Mitarbeitende oder Gewinn, kann die Entwicklung in anderer Weise verlaufen.

Gründungsphase. Die erste Phase umfasst sämtliche Aktivitäten, die notwendig sind, um ein Unternehmen formell zu gründen. Während der Gründungsphase wird ein **Businessplan** erstellt und potenziellen Investoren und Partnern vorgelegt. Das Jungunternehmen stellt die verschiedenen benötigten Ressourcen zusammen, wie Finanzen, Personal und Informationen.

tipp

Günstig und einfach gründen:



Startups.ch und das KMU-Portal des Bundes bieten Unternehmerinnen und Unternehmern die Möglichkeit, ihre Firma online zu gründen. Startups.ch bietet darüber hinaus ein breites, regional verankertes Netzwerk von Fachleuten.

www.startups.ch

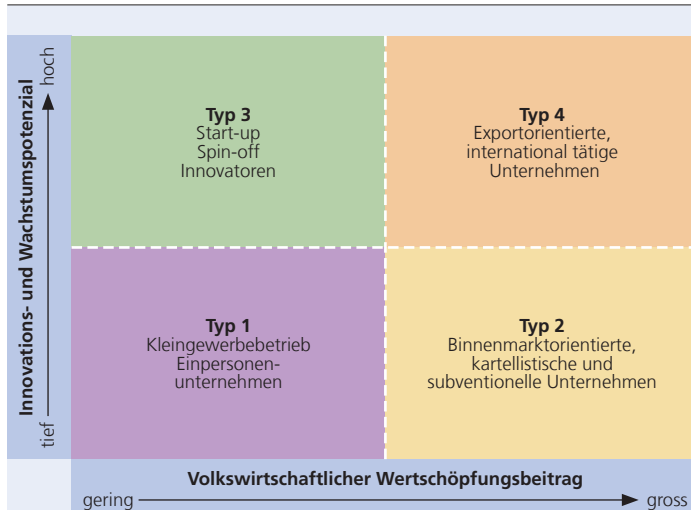
www.kmu.admin.ch

Das Institut für Jungunternehmen begleitet die Pionierinnen und Pioniere von der ersten Geschäftsidee bis zum Firmenaufbau. Das Angebot umfasst:

Businessplan-Workshops und -Software, Unternehmerleitfaden, die Teilnahme an Messen, Netzwerkevents und Onlineplattformen als kostenlose Informationsquellen. www.ifj.ch

Die **markierten** Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 01 Eine Unternehmenstypologie von Kleinunternehmen



Nicht alle Unternehmen können einen hohen volkswirtschaftlichen Wertschöpfungsbeitrag leisten und nicht alle das gleiche Innovations- und Wachstumspotenzial aufweisen.

Daraus folgt, dass KU des Typs 1 und 2 in der Regel einer anderen, gemächlicheren Dynamik ausgesetzt sind als Unternehmen des Typs 3 oder 4. Je nach Unternehmenstypus stehen unterschiedliche Entwicklungsschritte im Vordergrund.

Die Gründer und Gründerinnen sind in dieser Phase oft technisch oder produktorientiert. Ihre Energie wird durch die Herstellung und den Verkauf absorbiert, Managementaufgaben werden häufig vernachlässigt. Die intensive Kommunikation mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und lange Arbeitszeiten bei moderaten Löhnen gehören ebenfalls zu den Charakteristika der Gründungsphase. Am wichtigsten für die Motivation und die Entscheidungen der Gründer sind die Marktreaktionen. Führungspersonen agieren entsprechend den Verhaltensweisen der Kunden.

Wachstumsphase. Die meisten Unternehmensgründungen weisen nicht von Anfang an ein starkes Wachstum auf. Vielmehr wird zu Beginn eine lebhafteste Startphase der Entwicklung durchlaufen. Diese tritt nach dem Unternehmensstart auf und endet mit dem Beginn eines nachhaltigen Wachstums – typischerweise zwischen dem zweiten und fünften Geschäftsjahr. Dieser Abschnitt ist geprägt von den Anstrengungen, technisch effizienter zu werden und sich auf wettbewerbsintensiven Märkten zu behaupten. Die Unternehmer konzentrieren sich in dieser Phase stark auf technische Probleme und tendieren dazu, die Durchdringung bestehender Märkte oder die Suche nach neuen Märkten zu vernachlässigen. Eine solche Phase ist durch ein Wachstum in Nachfrage und Verkauf gekennzeichnet. Die Zahl der Mitarbeitenden steigt. Diese Phase kann durch technologische Durchbrüche, innovatives Marketing, starke Marktnachfrage oder unaufmerksame Konkurrenten zusätzlich beschleunigt werden.

Reifephase. Das Unternehmen arbeitet nun reibungslos. Die sich ändernden Kundenwünsche

können befriedigt werden, die interne Organisationskultur ist effektiv und die Produktion arbeitet mit grosser Effizienz. Diese Situation kann im Alltag zu einer gewissen Gemütlichkeit führen. Das Streben nach Verbesserung lässt nach, die Prozesse sind eingespielt, das Augenmerk liegt vermehrt auf internen Herausforderungen, wie zum Beispiel Konflikten zwischen neuen und langjährigen Mitarbeitenden, der Kunde wird etwas aus den Augen verloren. Die Reifephase wird charakterisiert durch einen intensiven Wettbewerb, Indifferenz der Kunden gegenüber den Leistungen des Unternehmens und einer Sättigung des Marktes. Die Begeisterung der Anfangsphase ist nicht mehr in gleichem Masse vorhanden. Finanzverantwortliche verlegen ihre Kontrolltätigkeit auf das Erreichen kurzfristiger Resultate. Die ursprünglichen Schwerpunkte in den Bereichen Marketing sowie Forschung und Entwicklung treten in den Hintergrund.

Die Wendephase. Vor dem drohenden Niedergang kann eine «Wiedergeburt», eine **Revitalisierung** stehen und dem Unternehmen einen neuen Schwung verleihen. Dieses kann über einen der drei nachfolgend dargestellten Wege in eine frühere Entwicklungsphase zurückgelangen. Der Niedergang eines Unternehmens im Sinne einer geordneten Liquidation mit dem Erreichen eines gewissen Reifegrades ist somit kein unabwendbares Schicksal.

1. Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistungen: Basierend auf einer stabilen Kundenbasis mit guten Kundenbeziehungen sind strategische Optionen zu suchen. Als Möglichkeiten sind zusätzliche Dienstleistungen, neue Produkte und die Vertiefung der Geschäftsbeziehungen zu prüfen.

exkurs

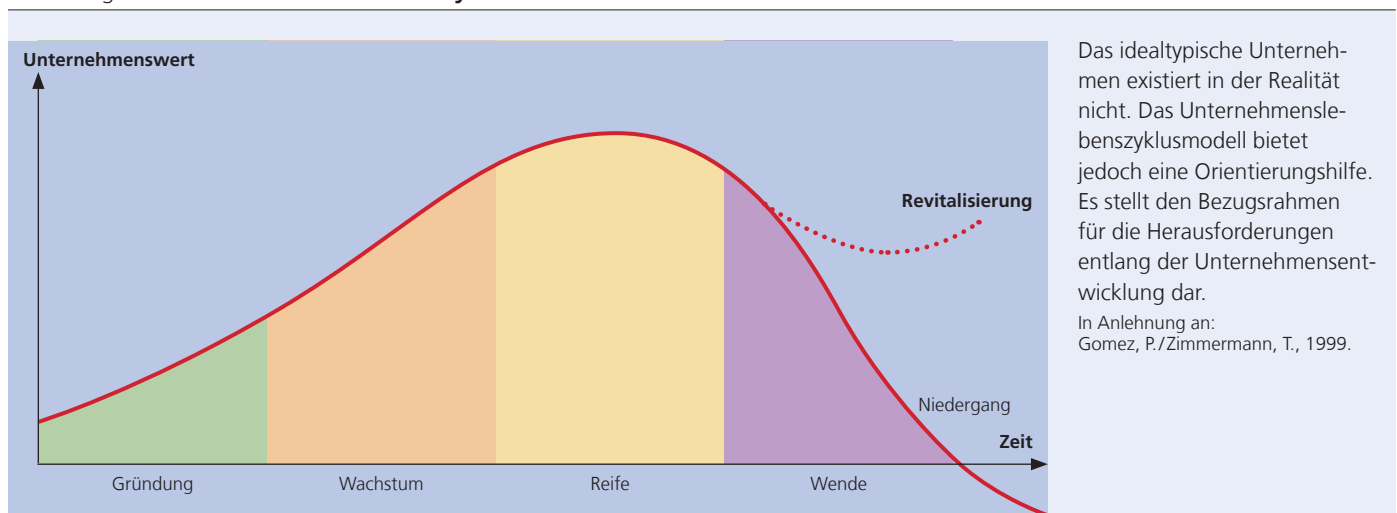
Herausforderung Wachstumsphase:



Unternehmen im Wachstum sind mit drei fundamentalen Herausforderungen konfrontiert:

- 1. Grösse:** Das rasche Wachstum kann zu Problemen wie Entfremdung, mangelnde Fähigkeiten, unzureichende Systeme oder mangelnde Beherrschung zentraler Prozesse führen.
- 2. Überheblichkeit:** In Anbetracht des Erfolges sind wachsende Unternehmen von der Unfehlbarkeit ihrer Strategien überzeugt und lassen keine Kritik gelten.
- 3. Innerer Aufruhr:** Konflikte zwischen neuen Mitarbeitenden und solchen der Gründungsphase; Gründer sehen sich mit ungewollten Managementaufgaben und -verantwortlichkeiten konfrontiert.

Abbildung 02 Das Unternehmenslebenszyklusmodell



2. Eintritt in neue Märkte: Eine Alternative besteht darin, für bestehende Produkte und Dienstleistungen neue Märkte oder Kundensegmente zu erschliessen. Dies zielt darauf ab, den Marktanteil auf dem Gesamtmarkt auszubauen oder eine Marktnische zu finden und zu besetzen. Das Produktangebot bleibt gleich, muss jedoch eventuell lokalen Marktgegebenheiten angepasst werden.

3. Diversifizierung: Der Eintritt in Geschäftsfelder mit neuen Produkten oder Dienstleistungen für neue Kunden kann eine Lösung darstellen, wenn durch die bisherige Geschäftstätigkeit ausreichend finanzielle Mittel zur Verfügung stehen. Dieser Schritt sollte jedoch nur in Betracht gezogen werden, wenn das erforderliche Know-how über Produktentwicklung und Vermarktung bereits vorhanden ist oder durch neue Mitarbeitende gewonnen werden kann. Eine weitere Möglichkeit für diesen Weg kann sich aus Kooperationen ergeben.

Versagt das Unternehmen bei der Implementierung einer dieser Strategien, muss es Einbussen in Kauf nehmen. Das Verhalten der Beteiligten ändert sich in einer solchen Umbruchphase markant. Bei Fehlern wird eher nach den Verantwortlichen, als nach Ursachen geforscht. Ein ausgeprägter Bürokratismus ist für Unternehmen dieser Phase typisch. Mitarbeitende arbeiten nach Vorschrift. Kostenreduktionen werden wichtiger als Bemühungen zur Steigerung der Erträge. In jeder Phase stehen unterschiedliche Managementaufgaben und Führungsstile im Vordergrund. Abbildung 03 zeigt einen Überblick.

Auslöser unternehmerischer Entwicklungsschritte

Eine Faustregel besagt, dass drei Viertel der Ursachen, die notwendige Entwicklungsschritte auslösen, dem unternehmensinternen Bereich, namentlich der Unternehmensführung zuzuordnen sind.

Die Auslöser können jedoch auch externer Natur sein, etwa Änderungen des wirtschafts- und sozialpolitischen Umfeldes aufgrund von Branchen- und Länderrisiken, Konjunkturschwankungen oder der Währungspolitik. Alle Ursachen können, vor allem dann, wenn sie kumulativ auftreten oder von der Führung nicht früh genug erkannt werden, das Unternehmen in eine schwierige Situation bringen, die eine Neupositionierung mit entsprechenden Entwicklungsschritten unumgänglich macht. Man spricht in dieser Situation von einem «**Turnaround**».

Unternehmerische Entwicklung kann als ein Zyklus von Zielformulierung, -umsetzung, -kontrolle und -anpassung verstanden werden. Ein zentrales Element ist die Erkenntnis der Notwendigkeit organisatorischen Wandels. Wichtig ist, dass es keine bestimmte Abfolge von Ereignissen und Handlungen gibt, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Nachfolgend sind darum beispielhaft unternehmerische Herausforderungen dargestellt (siehe dazu auch Checkliste am Schluss des Beitrags, Seite 10).

Unzweckmässige Rechtsform. Die falsche Wahl der Rechtsform kann dazu führen, dass sich ein Unternehmen in seiner Entwicklung selbst einengt oder aber unnötigen Aufwand verursacht. Möglicherweise muss die Rechtsform dem Wach-

exkurs

Bestandteile eines Businessplans:



Die wichtigsten Bausteine eines Businessplans sind:

- **Zusammenfassung**
- **Unternehmen:** Rechtsform, Kapitalstruktur, Eigentümer
- **Management und Mitarbeitende:** Organigramm, Ausbildung und Managementenerfahrung, Personalplanung
- **Produkte/Dienstleistungen:** Beschreibung, Kundennutzen, Stand im Lebenszyklus, Weiterentwicklungen, Innovation
- **Märkte:** Absatzmärkte, Kundenstruktur, geplante Verkaufszahlen, Konkurrenz-/Marktanalyse
- **Marketing:** Zielmärkte und Kundengruppen, PR, Werbung, Verkauf, Distribution, Sortiments-, Produkt-, Service- und Preispolitik
- **SWOT** (Stärken, Schwächen, Chancen, Gefahren)
- **Zeit- und Finanzplan**

Abbildung 03 Charakteristika der einzelnen Lebenszyklusphasen

Messkriterien	Gründung	Wachstum	Reife	Wende oder Niedergang
	Klein	Klein bis mittel	Mittel bis gross	Wechselnd oder abnehmend
Verkaufsrate	Inkonsistent	Schnell positiv	Langsam	Revitalisierung oder Rückgang
Aufgaben/Aktivitäten der Führung	Formelle Gründung, Produktstart	Kapazitätssteigerung, Aufbau von operativen Systemen	Kostenkontrolle, Aufbau von Managementsystemen	Revitalisierung oder Schuldzuweisung
Organisationsstruktur/ Führungsstil	Individualistisch und unternehmerisch	Weisungen	Delegation	Partizipativ oder autokratisch
Kontrollsysteme	Es zählen die Resultate auf dem Markt	Branchenstandards erreichen, Cost-Center-Verantwortung	Reportingsysteme etablieren, Profit-Center-Verantwortung	Gemeinsame Zielsetzungen oder starrer Bürokratismus

Anhand ausgewählter Messkriterien kann eine erste Zuordnung eines Unternehmens zu einzelnen Lebenszyklusphasen vorgenommen werden.

In Anlehnung an Schaper, M./Volery, T., *Entrepreneurship*, 2007.

tum und dem Lauf der Entwicklung des Unternehmens angepasst werden. Es ist jedoch mit Aufwand und Kosten verbunden. Es lohnt sich daher, bei der Gründung Vor- und Nachteile der einzelnen Formen gegeneinander abzuwägen.

Finanzierungsengpässe. Mangelnde finanzielle Mittel hemmen Innovationsvorhaben. Namentlich kleinere, innovative Unternehmen sind davon betroffen. Grund dafür ist in vielen Fällen, dass es für Kapital- und Kreditgeber oftmals schwierig ist, die zukünftige Ertragslage einzuschätzen. Die Praxis zeigt, dass die Forschungs- und Entwicklungstätigkeit intensiver ist, je besser ein Unternehmen mit Eigenkapital ausgestattet ist.

Nachfragerückgang. Für Zulieferer wird ein Nachfragerückgang Realität, wenn sich Kunden aus Kosten- oder Qualitätsüberlegungen anderweitig eindecken, Kunden sich im Zuge einer allgemeinen Konzentration zusammenschliessen oder einen ganzen Geschäftszweig aufgeben. Der Rückgang kann unvermittelt auftreten, einen beachtlichen Teil des Umsatzes betreffen und damit rasche Massnahmen erforderlich machen.

Konkurrenzdruck. Kaum ein Sektor ist davor verschont, dass neue Wettbewerber in den Markt eintreten und damit den Konkurrenzdruck erhöhen. Für die etablierten Anbieter ist es besonders problematisch, wenn es sich dabei um ungleich grössere Unternehmen oder Anbieter aus Weltregionen handelt, die ungleich günstigere Kostenstrukturen aufweisen.

Kostendruck. Wenn die Konkurrenz mit Preisen agiert, die deutlich unter den Kosten im eigenen

Unternehmen liegen, resignieren viele Unternehmerinnen und Unternehmer. Sie erkennen keine Möglichkeit, wie sie das eigene Kostenniveau in nützlicher Frist senken können, haben nicht die Mittel dazu oder sind nicht in der Lage, einen Verdrängungswettbewerb mitzumachen. Kostendruck geht aber auch von den Kunden aus, die ihren eigenen Druck an die Lieferanten weiterreichen.

Kürzere Produkt- und Technologiezyklen. Neue Produkte werden in immer kürzeren Intervallen entwickelt und auf den Markt gebracht. Diese kurzen **Produktzyklen** verschlingen viel Geld für Forschung, Entwicklung, Markteinführung und Vertrieb. Investitionen müssen rascher amortisiert werden, damit Geld für die nächste Produktgeneration vorhanden ist – ein Teufelskreis.

Bürokratie. In vielen reifen Unternehmen geht es oft recht behäbig zu und her. Lange Entscheidungswege, Selbstzufriedenheit, Unbeweglichkeit, interner Widerstand und weitere Symptome für eine zunehmende Bürokratisierung des Unternehmens deuten auf die Gefahr hin, dass das Unternehmen über kurz oder lang von Konkurrenten überholt wird.

Wachstum. Eine Steigerung des Umsatzes wird häufig, aber irrtümlicherweise mit einer Erhöhung des Gewinns gleichgesetzt (siehe dazu Abbildung 04). Nicht selten ist genau das Gegenteil der Fall. Trotz steigender Umsätze sinkt der Gewinn. Die Ursache kann darin liegen, dass die Produktpalette stark ausgebaut worden ist, unrentable Investitionen getätigt wurden, die Fixkosten aus dem Ruder laufen, unrentable

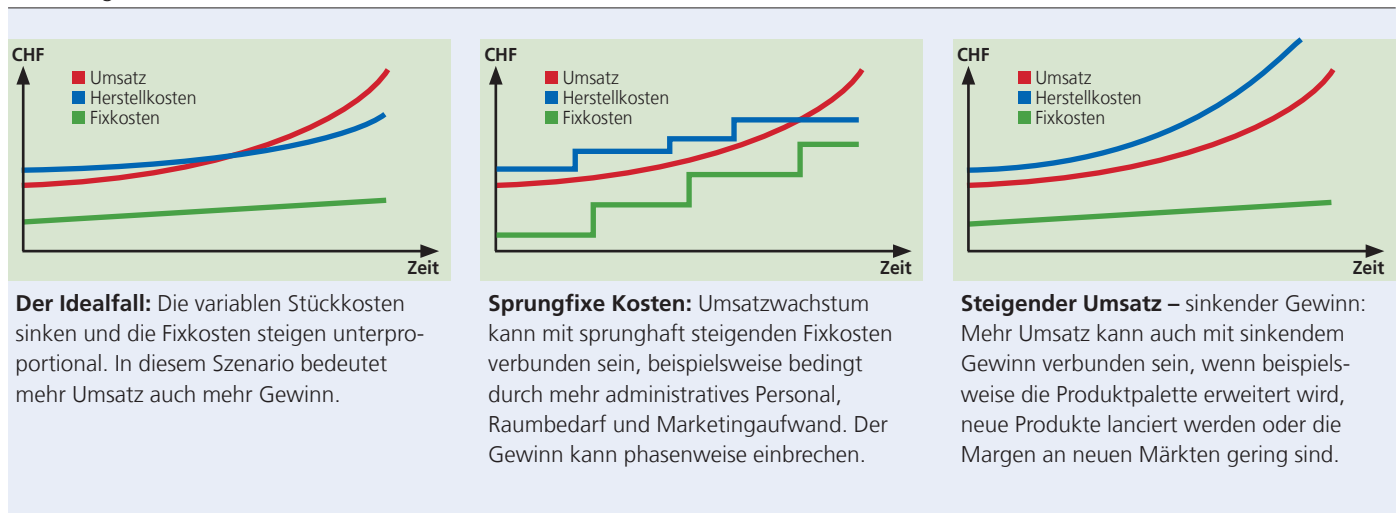
exkurs

Signale für anstehende Entwicklungsschritte:



- Fehlende bzw. unrealistische Zielsetzungen
- Fehlende bzw. nicht kommunizierte Strategie
- Mangel an Delegation
- Entscheidungsschwäche oder -unsicherheit
- Fehlende Kontrolle durch die Geschäftsleitung und/oder die zuständigen Aufsichtsgremien (zum Beispiel der Verwaltungsrat)
- Fehler in der Investitionsplanung
- Unzureichendes Teamverhalten
- Starkes «Gärtlidenken»
- Fehlende bzw. nicht aufrechtgehaltene Kommunikation mit wichtigen Ansprechpartnern (Kunden, Lieferanten usw.)

Abbildung 04 Drei Szenarien des Umsatzwachstums



Produkte mitgeschleppt werden, Vorleistungen teuer eingekauft werden müssen oder die Lohnkosten stark gestiegen sind.

Delegationsprobleme. «Management by Delegation» ist eine Führungstechnik, bei der Kompetenzen und Handlungsverantwortung eines bestimmten Aufgabenbereiches auf die Mitarbeitenden übertragen werden. Die Führungskräfte werden von Routineaufgaben entlastet, die Eigeninitiative, die Leistungsmotivation sowie das Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeitenden werden gefördert. Wird jedoch nicht konsequent und geplant delegiert, besteht die Gefahr, dass nur uninteressante Aufgaben delegiert, Mitarbeitende überfordert und keine Kontrollmechanismen eingeführt werden.

Internationalisierung. Übliche Motive für eine Internationalisierung sind:

- Sicherung des Absatzes durch Erschließung neuer Märkte
- Senkung der Lohn- und Lohnnebenkosten
- Umgehen von Importrestriktionen
- Realisierung von Transportkostenvorteilen
- Investitionsfördermassnahmen durch ausländische Staaten
- Unabhängigkeit von der Entwicklung der Devisenkurse

In welcher konkreten Form Internationalisierung erfolgt, ist abhängig von der Situation des jeweiligen Unternehmens und seiner Strategie.

Die sechs zu unterscheidenden Stufen der Internationalisierung sind Export, Lizenzvergabe, **Franchising**, **Joint Venture**, Auslandsniederlassung und Tochterunternehmen. Vergleiche dazu nebenstehenden Tipp und Abbildung 05.

Anstehende Nachfolgeregelung. Der Generationenwechsel in einer Firma führt zu tief greifenden Veränderungen. Der ausscheidende Unternehmer muss sich von seinem Lebenswerk trennen. Eine gute Nachfolgelösung weckt positive Erwartungen und kann viel zur Dynamisierung eines Unternehmens beitragen. Wandel erhöht aber immer auch die Unsicherheit.

Die Mitarbeitenden bekommen einen neuen Vorgesetzten mit eigenem Führungsstil und anderer Prioritätensetzung. Dieser wird über kurz oder lang die unternehmerischen Zielsetzungen, die Unternehmenskultur, die Führungsstruktur sowie betriebliche Abläufe seinen eigenen Vorstellungen anpassen.

Notwendige Massnahmen frühzeitig planen und einleiten

Die nachfolgenden Handlungsempfehlungen helfen KU, mögliche Massnahmen einzuleiten.

Interne Handlungsfelder. Insgesamt kristallisieren sich aus der Praxiserfahrung fünf zentrale Handlungsfelder für Massnahmen heraus, die vom Unternehmen aus eigener Kraft ergriffen werden können. Diese sind nicht isoliert zu betrachten, sondern weisen Abhängigkeiten untereinander auf.

1. Die inhaber- und mitarbeiterseitige Bereitschaft, Neuerungen und verhaltensbezogenen Wandel zuzulassen und umzusetzen, ist ein entscheidender Faktor für die Entwicklungsfähigkeit in KU. Wandel darf dabei nicht erst durch Wachstum erzwungen, sondern muss als Chance erkannt und ständig gefördert werden.

tipp

Änderung der Rechtsform:



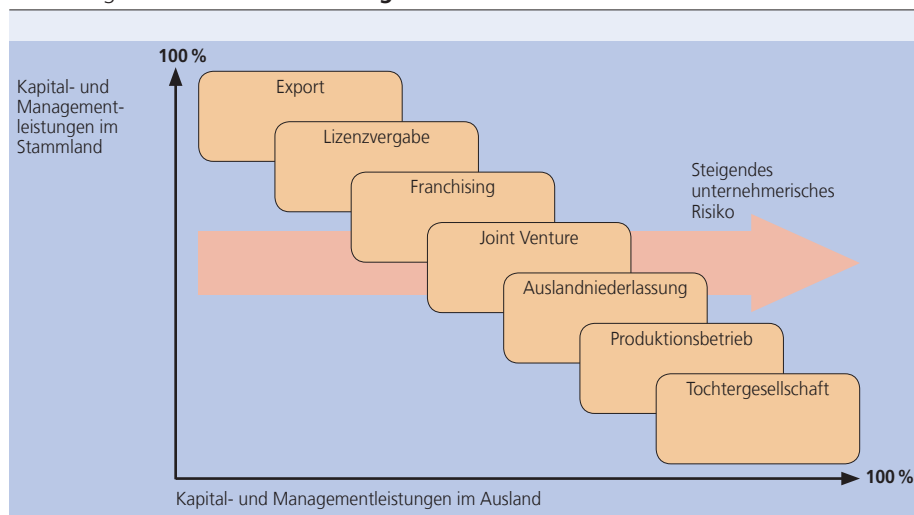
Entwickelt sich ein Unternehmen weiter, müssen die Besitzer auch die Rechtsform überprüfen. Ist ein Wechsel angezeigt, sind zwei Wege möglich:

■ Umwandlung mittels «Rechtskleidwechsels», z. B. von einer Kollektivgesellschaft in eine GmbH oder AG oder von einer GmbH in eine AG.

■ Auflösung und Neugründung, d. h. alle Aktiven und Passiven des Unternehmens gehen auf ein neu gegründetes über. Das erste wird gelöscht.

Die Details zur Änderung der Rechtsform sind im Fusionsgesetz geregelt.

Abbildung 05 Internationalisierungsformen und -stufen



Die Auslandsaktivitäten eines Unternehmens können in verschiedene Stufen unterteilt werden. Hierbei findet eine Verschiebung der Unternehmensaufwendungen (Kapitalleistungen, Führungs- und Kontrollaktivitäten) vom Stammland zum Gastland statt. In gleichem Masse nimmt die damit verbundene Risikobereitschaft zu.

In Anlehnung an Becker, J., 2002.

2. Die wachstums- und entwicklungsbezogene Zukunft von KU muss durch eine sorgfältige und zunehmend professionalisierte strategische Planung vorgezeichnet werden, die sich bewusst mit den Risiken und Gestaltungsoptionen in den Bereichen Absatz, Finanzierung, Personal, Beschaffung und Führung auseinandersetzt.
3. Die Inhaberinnen und Inhaber werden das Unternehmenswachstum in der Regel nicht allein schultern können. Sie benötigen die Unterstützung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dementsprechend werden sie sich neuen, delegativen Führungsstilen und -modellen öffnen müssen, um alle für die zukünftigen Aufgaben zu motivieren.
4. Die Entwicklung und konsequente Umsetzung der Marketingstrategie sind Erfolgsfaktoren in der Unternehmensentwicklung. Damit wird die Grundlage für die Überlebensfähigkeit des Unternehmens geschaffen.
5. Die gezielte Personalentwicklung bringt Schwung in das Unternehmen. Die Verbesserung der Kommunikation, der Zusammenarbeit und der notwendigen Kompetenzen entwickelt das Unternehmen von innen heraus.
6. Die innere Konsistenz in der Inhaberfamilie als tragende Säule des KU, die sich zum Beispiel in einer offenen und vertrauensgeprägten Kommunikationskultur manifestiert, ist von erfolgskritischer Bedeutung für die Realisierung unternehmerischer Entwicklungsschritte.

Externe Unterstützungsmassnahmen. Die eingangs erwähnte Individualität der KU kommt auch im Einsatz möglicher externer Massnahmen zum Ausdruck:

1. Die fokussierte strategische Beratung bei der Entwicklung hin in bestimmte Richtungen des Marktes oder der eigenen Organisation schafft eine stärkere Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern.
2. Der durch einen externen Moderatoren geführte Strategieworkshop setzt bei der Unternehmensführung an und bietet als intensive Kurzzeitberatung neue Impulse und Ideen für die strategische Ausrichtung des Unternehmens und der Positionierung der Produkte.
3. Ein Unternehmercoaching setzt direkt beim Inhaber des Unternehmens an. Dieses hat die Entwicklung der Unternehmerpersönlichkeit zum Ziel. Notwendig wird das vor allem dann, wenn sich bestehende Unternehmen vergrössert haben und der Unternehmer selbst sehr viele operative Aufgaben erledigt. Ziel des Coachings ist die Stärkung der Führungskompetenz des Unternehmers oder der Mitarbeitenden. Die Begleitung von Menschen im Unternehmen, die Schlüsselpositionen besetzen, ist eine wichtige Form der gezielten Unternehmensentwicklung.
4. Ein systematisch genutztes Beziehungsnetzwerk mit Entscheidungsträgern im relevanten marktlichen und politischen Umfeld kann für nachhaltige Wachstumsstrategien förderlich sein.
5. In Erfahrungsgruppen (Erfa-Gruppen) tauschen sich Unternehmerinnen und Unternehmer untereinander aus. Sie erarbeiten gemeinsam Möglichkeiten, wie ihre Unternehmen wettbe-

exkurs

Rasches Wachstum durch Franchising:



Die Vergabe von **Franchising**-Lizenzen stellt eine Möglichkeit dar, eine Geschäftsidee schnell zu verbreiten. Die Vorteile sind:

- Zentraler Einkauf und Preisvorteile
- Überregionale Werbung und PR
- Keine Reibungsverluste durch Kämpfe in der Hierarchie
- Hohe Motivation der Vertriebspartner und des Personals
- Schnelle Reaktion auf Marktveränderungen
- Hohes Kostenbewusstsein bei den Franchisenehmern
- Image- und Qualitätskontrolle am Point of Sale

Beispiele von Schweizer Franchisinggebern sind: Kieser Training, Esprit, Schuler & Cie, Amavita Apotheken, RE/MAX Switzerland, Jako International.

Abbildung 06 Ursachen für Unternehmenskrisen und ihre Gründe

Zu geringes Eigenkapital	■ Zu schnelles Wachstum ■ Unwirtschaftliche Investitionen	■ Hohe Privatentnahmen ■ Geringe Selbstfinanzierung	Viele Unternehmenskrisen wären bei geeigneten Vorkehrungen vermeidbar gewesen. Gerade in konjunkturell schwierigen Zeiten bietet ein professionelles Planungs- und Controllingsystem den Unternehmen die Möglichkeit, sich abzeichnende Krisen frühzeitig zu erkennen und Gegenmassnahmen zu ergreifen. Quelle: Kreditanstalt für Wiederaufbau – KfW.
Langfristige Bindung kurzfristiger Gelder	■ Schlechte Finanzplanung ■ Geringe Kreditwürdigkeit	■ Finanzierungslücken durch Überschreitung von Kostenvoranschlägen	
Zu hohe Kosten	■ Zu hohe Lagerhaltung ■ Unrationale Produktion ■ Zu lange Debitorenziele	■ Unrationales Vertriebssystem ■ Mängel in der Organisation und im Rechnungswesen	
Zu geringe Erträge	■ Fehlende Aufträge ■ Konkurrenzkampf	■ Falsche Preispolitik ■ Mängel in der Betriebsführung	
Vermögensverluste bzw. Wertverfall	■ Forderungsausfälle ■ Technische Neuerungen ■ Wertverluste bei den Produkten durch Absatzprobleme	■ Streiks ■ Naturkatastrophen	

werbsfähiger werden. Unternehmen berichten direkt von ihren positiven und negativen Erfahrungen und erlangen so neue Anregungen. Gleichzeitig vermitteln die Unternehmer untereinander praktische Beispiele von Umsetzungsmassnahmen aus allen Betriebsbereichen.

Fazit

Wenn sich die Umsatz- und Gewinnzahlen eines Unternehmens im (tief)roten Bereich bewegen, muss die Unternehmensführung primär die Liquidität sichern, Kosten senken und neue Ertragsquellen erschliessen. Eine weitsichtige Unternehmensführung sorgt dafür, dass es jedoch gar nicht dazu kommt. Statt zu reagieren, sollten KU rechtzeitig agieren. Durch geeignete (Brandschutz-) Massnahmen (Früherkennung und Ursachenanalyse) muss die Feuerwehr (Kostensenkungsmassnahmen, Berater, einschneidende Restrukturierung) erst gar nicht zum Einsatz kommen. Abbildung 06 auf Seite 9 zeigt beispielhaft, wo die Ursachen für verschiedene Unternehmenskrisen zu orten sind.

In diesem Sinne geben die nachfolgenden Vertiefungsartikel gezielte Hinweise und Handlungsanleitungen, wie die Hauptentwicklungsschritte, Wachstum und Expansion, Krise und Turnaround sowie Übergabe und Nachfolge mittels geeigneter Merkmale frühzeitig erkannt und erfolgreich bewältigt werden können.

Checkliste: «Entwicklungspotenzial»

Die nachfolgenden Fragen helfen Ihnen, das Entwicklungspotenzial Ihres Unternehmens zu bestimmen.

☐ ☐ ☐	1. Wahl der Rechtsform: Entspricht die Rechtsform den Anforderungen meiner Branche, z. B. hinsichtlich Kapitalbedarf bei Wachstum, Möglichkeiten, andere Personenkreise am Unternehmen zu beteiligen oder Übertragung der Firma an Dritte?
☐ ☐ ☐	2. Finanzierungsengpässe: Verfüge ich jederzeit über die notwendige Liquidität, um meinen Zahlungsverpflichtungen gegenüber den Mitarbeitenden (Löhne) dem Staat (Sozialleistungen) und anderen Gläubigern (z. B. Lieferanten) nachzukommen?
☐ ☐ ☐	3. Nachfragerückgang: Kann ich grössere Nachfrageschwankungen (+/- 30 %) innert Wochen mit geeigneten Massnahmen (z. B. Zusammenarbeit mit anderen Anbietern, Erhöhen oder Auslagern der Produktion, nachhaltige Kostensenkungen im Unternehmen, verstärkte zielgruppenspezifische Werbekampagnen) ausgleichen?
☐ ☐ ☐	4. Konkurrenzdruck: Bin ich auf einen stetig wachsenden Konkurrenzdruck vorbereitet, indem ich mich beispielsweise durch ein Kontaktmanagement stärker um meine A-Kunden kümmere oder vermehrt meinen strategisch festgelegten potenziellen Nischenmärkten widme?
☐ ☐ ☐	5. Kostendruck: Kann ich steigendem Kostendruck, der vom Kunden ausgeht, durch kundenspezifische Nutzenargumentation entgegenhalten?
☐ ☐ ☐	6. Kürzere Produkt- und/oder Technologiezyklen: Stellen kürzere Produkt- und Lebenszyklen für mich eine normale Herausforderung dar, die ich durch Innovationsmassnahmen bewältigen kann?
☐ ☐ ☐	7. Administration: Ist die Organisation meines Unternehmens kundengerecht und marktorientiert?
☐ ☐ ☐	8. Wachstum: Kann mein Unternehmen ein starkes Umsatzwachstum (+30 %) erfolgreich bewältigen, sodass daraus ein höherer Unternehmensgewinn resultiert?
☐ ☐ ☐	9. Delegation: Werden in meinem Unternehmen Aufgaben mit den dazugehörenden Kompetenzen und der Führungsverantwortung an fähige Mitarbeitende übertragen?
☐ ☐ ☐	10. Internationalisierung: Stellt Internationalisierung für mein Unternehmen eine Chance dar, neue Märkte zu erschliessen und mein Tätigkeitsfeld erfolgreich zu vergrössern? Werden passende Internationalisierungsstufen (vgl. dazu Abb. 05) bei Bedarf geprüft?
☐ ☐ ☐	11. Nachfolgeregelung: Bestehen klare Vorstellungen, wie die anstehende Nachfolgeregelung im Unternehmen angegangen (wann, was, wem, zu welchem Preis) werden soll?

Antworttraster für alle Fragen: ☐ Ja ☐ Weiss nicht ☐ Nein

Hinweis: Je mehr Fragen Sie mit Ja beantwortet haben, desto besser sind Sie für die unternehmerischen Herausforderungen vorbereitet. Falls Sie bei mehreren Fragen «Weiss nicht» angekreuzt haben, sollten sie die eigene Geschäftsstrategie überdenken oder externe Unterstützungsmassnahmen (siehe dazu die Ausführungen auf Seite 09) in Anspruch nehmen.

«Kundenzufriedenheit ist der wichtigste Wachstumstreiber.»

Marcel Meyer, Blue Box Distribution AG



Unternehmen, Sitz Blue Box Distribution AG, 6010 Kriens

Branche, Tätigkeit Handel mit Haarpflegeprodukten, Schulung

Gründung 2002

Anzahl Mitarbeitende 12 (entspricht 8 Vollzeitstellen)

Ziele 5 Prozent Marktanteil in der Coiffeurzulieferung

«Diese Lektion habe ich gelernt: Die Kundenzufriedenheit steht im Mittelpunkt, der Umsatz ist die Folge daraus und der Gewinn das Ergebnis.»

2002 hängt Marcel Meyer seinen Managerjob in der IT-Branche an den Nagel und bricht zu den unbekannten Gewässern des Handels mit Haarpflegeprodukten der Marke Joico auf. Am Markt mit 8600 Coiffeursalons und vier marktbeherrschenden Anbietern schwört er sein Team auf absoluten Kundenfokus ein. In einer zwischenzeitigen Flaute war aber vor allem er als Unternehmer gefordert, Bekenntnis zur Geschäftsidee und zu den Unternehmenszielen abzulegen.

Dem Garagenunternehmen entwachsen. «Kommen Sie, ich zeige Ihnen unseren Betrieb.» Entschuldigend weist Marcel Meyer auf die komplizierten Platzverhältnisse in der Krienser Gewerbeliegenschaft hin – das Büro im Dritten, ein neuer Schulungsraum im Zweiten und das Lager im Keller. Der Auszug eines anderen Unternehmens bietet ihm die Möglichkeit, seinen Platzbedarf eines wachsenden Lagers und Schulungsangebots zu befriedigen.



«Wir haben uns in sieben Jahren vom Homeoffice zum Kleinunternehmen entwickelt.» Marcel Meyer will mit seinem Unternehmen auch weiterhin wachsen. «Ich sehe mich als Seefahrer und fordere mein Team regelmässig auf, neue Territorien zu ergründen.» Dieser Pioniergeist bewegt ihn 2002 auch dazu, die Managementposition bei einem IT-Outsourcing-Unternehmen mit unbekanntem Ziel aufzugeben.

Hart umkämpfter Markt. Mehr aus Zufall wird er auf die Haarpflegeprodukte Joico und die fehlenden Vertriebsstrukturen in der Schweiz aufmerksam. «Zwei Handelsgesellschaften mit Joico-Produkten sind vor uns gescheitert.» Keine idealen Voraussetzungen für ein Start-up, zumal sich der gelernte Elektromechaniker und Kaufmann in Haarpflegeprodukten nicht besser auskennt als die Mehrheit der männlichen Bevölkerung und der Markt von vier Weltkonzernen dominiert wird. Seine Weiterbildung als Marketingplaner und ein Nachdiplomstudium in Dienstleistungsmarketing und -management kommen ihm zugute.

Mit der fachlichen und finanziellen Unterstützung eines ihm bekannten Coiffeurs sticht er in See. Einen – den einzigen – Aussendienstmitarbeiter und die Lagerbestände übernimmt er von der gescheiterten Vorgängerfirma. Die Produkte und Schulungen werden von den Coiffeuren geschätzt, was ihn dazu antreibt, weiterzumachen.

Wachstumsbekenntnis. «Nach drei Jahren kam eine Stagnation.» Er muss seinen Aussendienst neu besetzen, um neuen Wachstumsschub zu erlangen. «Vor

allem musste ich aber meine eigene Einstellung überdenken und ein klares Bekenntnis zur Unternehmensidee und zur weiteren Entwicklung ablegen.» Bis zu diesem Zeitpunkt arbeitete er nämlich immer mit «doppeltem Boden», mit Aufträgen aus seinem früheren Beruf.

Marcel Meyer weiss, was er will und was er nicht will. «Wir bedienen heute rund 200 bis 250 Coiffeursalons. Das Ziel liegt bei 500.» Aber es sind nicht quantitative Ziele, die den Luzerner umtreiben. «Unsere Aufmerksamkeit liegt ganz klar auf der Qualität und dem Kundenfokus.» Das junge Unternehmen sucht sich die Salons wohlüberlegt aus, die zu den Produkten des Herstellers Joico passen.

Klare Fokussierung. «Wir wollen ein klares, erkennbares Profil bewahren und nicht Umsatz um jeden Preis machen.» Darum sind die Produkte auch nicht im Einzelhandel erhältlich. «Wir setzen vielmehr auf die persönliche Beratung und Schulung.» Darin sieht Marcel Meyer den wichtigsten Wachstumstreiber. Bestehende Kunden werden monatlich besucht, fachliche Fragen beraten und Neuheiten vorgestellt. Das wachsende Schulungsprogramm ist dabei eine zusätzliche wichtige Verkaufsunterstützung und etabliert sich zunehmend als zweites Standbein des Unternehmens.

Marcel Meyer weiss genau, wo er den rentabelsten Umsatz erzielt – bei seinen bestehenden Kunden. Er strebt darum die Tiefe der Kundenbeziehung an. Neben etwa 50 Joico-Salons in der Schweiz, die exklusiv auf die Produkte setzen, will er bei den übrigen Coiffeursalons einen Anteil von 60 bis 80 Prozent am Wareneinkauf erreichen.

«Unsere Aussendienstmitarbeitenden haben eine klare Order: 80 Prozent ihrer Zeit für bestehende Kunden, 20 Prozent für die Akquisition von Neukunden. Die Tiefe der Kundenbeziehung ist mir viel wichtiger als eine lange Kundenliste.»

Erfolg versprechende Wachstumsstrategien

Pius Küng

Wer hoch hinaus will, muss seine zukünftigen Erfolge Schritt für Schritt planen. Dies gilt speziell beim Aufbau von Start-up- und beim Ausbau von Kleinunternehmen (KU). Kluge Wachstumsstrategien und die Sicherstellung der richtigen Wachstumsgrundlagen sind entscheidend für den nachhaltigen Erfolg.

Die Marktgesetze sind gleichsam fair wie brutal. Der Markt und die Marktumwelt verändern sich in einem immer schnelleren Tempo. Das Sprichwort «Die Grossen fressen die Kleinen» wird durch «Die Schnellen fressen die Langsamen» ersetzt. KU und insbesondere Start-ups müssen Veränderungen rechtzeitig erkennen und eine Denkhaltung einnehmen, die durch Flexibilität und einen weit überdurchschnittlichen Einsatz geprägt sind. Die Bereitschaft zur Veränderung ist eine der wichtigsten Erfolgsvoraussetzungen in jedem Unternehmen. Wegen des Trends zur Grösse scheiden immer mehr mittelgrosse Unternehmen aus dem Markt aus, weil es nicht gelingt, die Beweglichkeit eines KU zu erhalten und internationale Märkte mit einer klugen Wachstumsstrategie zu erschliessen.

Langjährige Erfahrungen zeigen, dass es Erfolgsgrundsätze gibt, die als allgemeingültig bezeichnet werden können. Die Beachtung dieser Erfahrungen bei der Verfolgung von Wachstumsstrategien ist eine wichtige Voraussetzung für die Sicherstellung nachhaltiger guter Resultate.

Die Strategien der Erfolgreichen

Erfolgreiche KU haben nicht nur eine klare Strategie. Sie wissen diese auch konsequent umzusetzen.

zen. Es gibt drei Stossrichtungen, die erfolgreiche Unternehmen verfolgen und die diese befähigen, selbst unter ungünstigen Bedingungen ein profitables Wachstum zu erzielen:

■ **Strategie «systematisches Kundenportfoliomanagement»:** Diese verfolgt das Ziel, gute, profitable Kunden zu halten, auszubauen und mit neuen Topkunden zu ergänzen. Die Hauptfrage lautet: Welchen Kunden kann ich mit meinem Produkt, mit meiner Dienstleistung den grössten Nutzen bringen?

■ **Strategie «Entwicklung neuer Erfolgsprodukte und Dienstleistungen»:** Auf der Basis der bestehenden Stärken, verbunden mit einem fundierten Know-how, überlegt sich der Unternehmer, welche neuen Produkte und Angebote die bisherigen Erfolg versprechend ergänzen.

■ **Strategie «gezieltes Vertriebskanalmanagement»:** Unter Nutzung von geeigneten Kooperationen im In- und Ausland werden neue Vertriebskanäle erschlossen.

Wichtige Wachstumspotenziale. Wissenschaftliche Untersuchungen belegen, dass es wichtige Wachstumsgrundlagen und Potenziale gibt, die nachhaltig erfolgsentscheidend sind:

■ **Wachstumsgrundlage «Sicherstellung eines wettbewerbsüberlegenen Kundennutzens»:** Dieser orientiert sich an den Erwartungen der Kunden. Nicht die Stärken, sondern der Nutzen für den Kunden zur Verbesserung seiner Wirtschaftlichkeit, seiner Sicherheit, seines Komforts und seines Status ist erfolgsentscheidend.

■ **Wachstumsgrundlage «Wirtschaftlichkeit aller Prozesse»:** Darunter fallen Überlegungen, was selbst gemacht wird und was besser an Spezial-

tipp

Finanzierung des Wachstums:



Wer unternehmerisches Wachstum anstrebt, benötigt dafür eine Finanzierung. Nur selten können Wachstumsschritte aus eigener Ertragskraft finanziert werden. Mögliche weitere Finanzquellen neben dem **Cashflow** sind:

- Kreditfinanzierung einer Bank oder privater Gläubiger
- Verkauf von Unternehmensbereichen oder Vermögenswerten
- Neues Eigenkapital der bisherigen oder neuer Aktionäre
- Leasing statt Kauf
- Kooperationen mit Partnerunternehmen
- Verkauf des Unternehmens an einen Investor, der das Wachstum finanzieren kann

Die **markierten** Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 07 Wer ist erfolgreich und wer scheitert?

Erfolgreiche Kleinunternehmerinnen und -unternehmer	Erfolgreiche Kleinunternehmerinnen und -unternehmer	Erfolgreiche Kleinunternehmerinnen und -unternehmer	Erfolgreiche Kleinunternehmerinnen und -unternehmer
■ sind konsequente, selbstbewusste Persönlichkeiten; ■ verfügen über eine gute fachliche und betriebswirtschaftliche Basisausbildung und bilden sich laufend weiter; ■ sind überdurchschnittlich fleissig, beharrlich und gegenüber sich und den Mitarbeitenden konsequent; ■ stellen persönliche Interessen (Hobby, Familie usw.) in der Aufbau- und Wachstumsphase in den Hintergrund; ■ zeichnen sich durch «Rechtmacher»-Eigenschaften und durch unkonventionelle Ideen aus; ■ bleiben unzufrieden mit den eigenen Leistungen und wollen immer mehr erreichen; ■ erarbeiten klare Strategien/Businesspläne und setzen diese konsequent um; ■ arbeiten mit einer gezielten Finanzplanung und kontrollieren laufend Ziele, Budgets und Liquidität.	■ verzichten auf eine klare Schwerpunktbildung; ■ haben zu viel oder zu wenig Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten; ■ sind zu wenig ausdauernd und fleissig; ■ verzichten auf eine konsequente Umsetzung; ■ sind mental «zu jung» (naiv) oder «zu alt» (zu wenig flexibel); ■ verzichten auf konsequente Finanz- und Liquiditätsplanung und -kontrolle; ■ haben zu wenig Kundenkontakte und können nicht verkaufen; ■ verkaufen schlechte Produkte oder Dienstleistungen und sind bezüglich Kundenservice nicht fit.		Langjährige Studien zeigen typische Merkmale von mehr oder weniger erfolgreichen Kleinunternehmen. Es muss aber nicht jeder Erfolgsfaktor erfüllt sein, damit sich eine Firma erfolgreich entwickeln kann.

listen delegiert wird, die gewisse Arbeiten besser, schneller und günstiger erledigen.

- **Wachstumsgrundlage «nachhaltig bessere Strategieumsetzung»:** Diese basiert auf dem Aufbau eines kompetenten Teams und einer konsequenten pragmatischen Anpassung der Organisation und der Führungsgrundsätze.

Abbildung 08 zeigt die drei Wachstumsstrategien in Verbindung mit wichtigen Wachstumsgrundlagen, die für den Erfolg oder für den Misserfolg entscheidend sind. Wachstumsstrategien kommen dann zum Tragen, wenn wichtige Wachstumsgrundlagen sichergestellt sind.

Wachstum bedingt eine konsequente Umsetzung. Viele KU haben ausgezeichnete Businesspläne entwickelt, können aber dennoch kein Wachstum sicherstellen, weil sie die Tragweite der Entscheide auf die internen Strukturen und die finanzielle Situation nicht erkennen.

Konzepte sind wichtig, doch gegen Veränderungen am Markt vermögen Strategien nichts auszurichten. Sie bleiben «strategische Wolken» oder Papiertiger. Zudem sind mittelfristige **Businesspläne** bis zu einem gewissen Grad situationsabhängig, indem zum Beispiel neue Grosskunden im Ausland eine rasche Änderung der Ausrichtung verlangen. Ein wettbewerbsüberlegener Kundennutzen, echte Kernkompetenzen bei den Prozessen und eine hervorragende Strategieumsetzung sind die Basis für ein nachhaltiges Wachstum und für den nachhaltigen Erfolg.

Strategie 1: Professionelles Kundenportfoliomanagement

Rentabilität von Kundenbeziehungen. Zahlreiche Unternehmen verdienen an einem Grossteil ihrer Kunden nichts. Diese Tatsache erstaunt, ist aber durch verschiedene Untersuchungen in der Beratungspraxis belegt. In vielen Unternehmen bringen rund 35 Prozent aller Kunden keinen oder kaum Profit, obwohl 50 bis 60 Prozent aller Ressourcen auf diese nicht oder kaum rentablen Kunden ausgerichtet sind.

20 Prozent der Kunden stellen demgegenüber rund 80 Prozent des Umsatzes und 70 Prozent der Rendite sicher. Unter Einschluss wichtiger Schlüsselkunden sind diese Werte noch extremer. Fünf bis zehn Kernkunden können in der Start- und Wachstumsphase durchaus 50 bis 60 Prozent des Umsatzes und des Deckungsbeitrags von KU ausmachen.

Fokussierung auf profitable Kunden. Mit einer gezielten Schwerpunktbildung auf «ausgewählte» Kundinnen und Kunden versuchen erfolgreiche Start-ups und KU, mit einem besonders guten Beziehungsmanagement und einem optimalen Nutzentransfer bedeutende Wachstumsraten zu erzielen. Solche fokussierte Strategien bedingen eine gute Informationsbasis. Ein «Radar» muss die bisherigen Umsätze, die Potenziale in der Zukunft, die Beziehung zum Einkauf und Projektchancen aufzeigen, von denen die notwendigen massgeschneiderten Massnahmen aufbereitet werden können. Für KU genügt es, die zehn wichtigsten bestehenden Kunden und zehn neue Kunden oder Kleinkunden mit einem grossen Wachstumspotenzial näher zu dokumentieren (siehe

beispiel

Kunden gezielt ansprechen (Strategie 1):



80 % der klinischen Tests haben grosse Zeitverzögerungen. Die Medikamente kommen verspätet auf den Markt. Umfassende Datenbanken (Kliniken, Ärzte und Patienten) und IT-gestützte Prozesse stellen sicher, dass Clariness AG für Pharma- und Biotechkunden klinische Studien durchführen kann. Die Auswahl der Kunden basiert auf einem Kundenradar, der eine gezielte Ansprache der Buying Center von wichtigen Pharma- und Biotechunternehmen sicherstellt. Das Clariness-Team managt vielfältige Kundendaten (Kliniken, Ärzte, Patienten) und setzt im Vertrieb auf einen klaren Kundenfokus.

www.clariness.com

Abbildung 08 Potenzialradar für Bestandes- und Neukunden

Name Kunde/Ort	Marktpartnersegment und Anwendung	Kundenkategorie (Ist und Zukunft)	Umsatzentwicklung (in 1000 CHF)			Kommentar zu Umsätzen, zur Kundenzufriedenheit, zu Anwendungen und zu Möglichkeiten in der Zukunft	Beziehungsqualität zu Key Playern und Partnern: +, -, +/-, ?*	Ziele (in 1000 CHF)			Wichtigste Konkurrenten/Herausforderungen	Konsequenzen/ergänzende Kommentare (z. B. zu Projekten von Konkurrenten)
			Produkte	2009	2010 (Prognose)			Produkte	2011	2012		
			Gruppe 1					Gruppe 1				
			Gruppe 2					Gruppe 2				
			Gruppe 3					Gruppe 3				
			Gruppe 4					Gruppe 4				
			Total					Total				

* + = Gute Beziehung/Fan von uns | - = Schlechte Beziehung/Gegner | +/- = Neutral | ? = Einstellung zu uns unbekannt/keine Beziehung

Abbildung 08). Auf dieser Basis können das Beziehungsmanagement und die Kundenbindung stufenweise verbessert werden. Das Ziel ist erreicht, wenn es einem wichtigen Kunden «weh tut», wenn er seinen Partner wechseln würde.

Strategie 2: Neue und verbesserte Produkte und Dienstleistungen

Die laufende Entwicklung neuer Produkte und die Verbesserung bestehender Dienstleistungen sind eine zentrale Wachstumsbasis. Ein auf Innovationen basiertes Businessmodell ist die Basis für die Rolle neuer und verbesserter Produkte beim Unternehmenswachstum.

Die Untersuchung zeigt, dass KU der «Spitzenklasse» fast 50 Prozent ihres Umsatzes mit Produkten erzielen, die es vor drei Jahren noch nicht gab (siehe Abbildung 09). Spitzenleistungen erzielen all diejenigen Unternehmen, die das Beziehungsmanagement mit Kernkompetenzen bei Produkt- und Dienstleistungsinnovationen verbinden können.

Strategie 3: Vertriebskanalmanagement

Für ein nachhaltiges Wachstum vieler KU ist es erfolgsentscheidend, wie man die Produkte und Dienstleistungen am besten zu den Kunden bringt. Um wachsen zu können, sind Unternehmen oft gezwungen, bestehende und neue **Vertriebskanäle** zu nutzen oder die Betreuung von Kleinstkunden an Partner abzugeben. Mit geeigneten Partnerschaften und Kooperationen im In- und Ausland wird die Produktivität im Vertrieb verbessert, indem der Vertrieb – speziell bei Klein-

kunden – an Partner delegiert wird, die diese Zielgruppen schneller und besser bearbeiten können. Der Erfolgsansatz für Kleinkunden heisst heute oft «Multichannel Management» – obwohl dieses Konzept grössere Komplexität mit sich bringen kann. Erfahrungen zeigen, dass drei Stossrichtungen möglich sind:

- Die Erschliessung neuer Kanäle, zum Beispiel **E-Commerce**.
- Abbau von teuren, wenig effizienten Kanälen und Kooperationspartnern sowie Fokussierung auf loyale **Distributoren**.
- Sicherstellung einer gezielten Förderung bestehender Distributoren als Bindeglied zwischen dem Unternehmen und dem Endkunden.

Folgen von Wachstumsstrategien

Neben zusätzlichen Investitionen in Anlagen und der Erschliessung neuer Märkte hat eine Wachstumsstrategie meistens zur Folge, dass zusätzliche «Investitionen» in das Personal, in den Vertrieb und in die Mitarbeiterförderung getätigt werden müssen. Bei Standardprodukten geht mit dem Wachstum meist eine Preissenkung einher, da neue Kunden oft nur mit Preiskonzessionen gewonnen werden können und die Konkurrenz auf diese zusätzlichen Anstrengungen ebenfalls mit tieferen Preisen reagiert. Das hat weitreichende Konsequenzen:

- Die Erfolgsrechnung wird mit zusätzlichen Kosten für den Vertrieb und für die Neu- und Weiterentwicklung von Produkten belastet.
- Es fallen zusätzliche Personal- und Raumkosten an.

beispiel

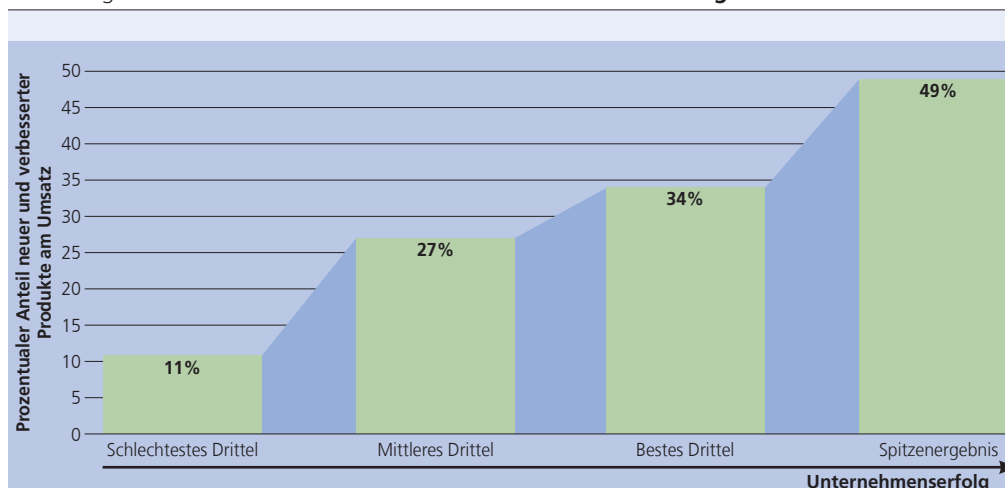
Besser sein, einfacher sein (Strategie 2):



Das 24translate-Team hilft kleinen und grossen Unternehmen, ihre Übersetzungen effizienter abzuwickeln. Das kleine Team arbeitet mit 900 freischaffenden Übersetzerinnen und Übersetzern zusammen. Im komplett informatikgestützten Prozess können Kundinnen und Kunden die Qualitätslevel (good, better, best) wie auch Lieferzeiten (5 Tage, 3 Tage, 1 Tag) selber definieren. Die stark vereinfachte Administration senkt die Kosten. 24translate wächst seit Jahren «zweistellig». Die Expansion ins Ausland ist im Gange.

www.24translate.ch

Abbildung 09 **Anteile neuer und verbesserter Produkte am Erfolg**



Wer erfolgreich sein will, muss neue Produkte lancieren. Wachstumsstarke Unternehmen sind in der Lage, die Produkte- und Dienstleistungspalette laufend zu erneuern und die betreffenden Innovationen zu Umsatzträgern des Unternehmens zu entwickeln.

Quelle: Gertz, D./Baptista, J.P.A.: *Grow to be Great*, 1996.

- Je nach Finanzierungsart werden die Unternehmen mit Zinsen, Leasingraten und Darlehensamortisationen belastet.
- Die Debitoren und die Vorräte in der Bilanz wachsen und belasten den Cashflow.

Die Mehrkosten in der Erfolgsrechnung und die Investitionen in die Aktivseite der Bilanz müssen finanziert werden, denn der zusätzliche Aufwand greift den **Cashflow** in einer Übergangsphase an. Deshalb stellen sich im Zusammenhang mit noch so gut durchdachten und mit Budget hinterlegten Wachstumsstrategien immer Fragen bezüglich Finanzierung des Wachstums. Es gibt Hunderte von Beispielen, in denen Start-ups und KU am eigenen Erfolg scheitern, weil sie die Anforderungen an die Finanzierung des Wachstums nicht rechtzeitig erkennen.

Gefahren des Wachstums. Folgende Fehler im Zusammenhang mit Wachstumsstrategien sind bei Start-ups und KU häufig anzutreffen:

- Die Wachstumsstrategien sind nicht optimal mit den Planerfolgsrechnungen und speziell mit der Liquiditätsplanung vernetzt.
- Der Zeitbedarf für die Nutzung von Investitionen in neue Produkte und in die Erschliessung neuer Märkte und Kunden wird unterschätzt.
- Die Konsequenzen einer Wachstumsstrategie bezüglich Investitionen, zusätzlichen Personals, mehr Managementaufwand, erhöhter Verkaufsanstrengungen usw. werden vernachlässigt.
- Eine vorausschauende Liquiditätsplanung fehlt.
- Es wird verkannt, dass Wachstumsstrategien im Umlaufvermögen zusätzliche Mittel für Debitoren und Vorräte binden.

- Die Wachstumsstrategien und die Investitionen werden nicht durch eine adäquate Finanzierung gesichert.

- Man arbeitet mit zu hohem Fremdkapital und scheitert anschliessend am Schuldendienst. Die Fakten sind brutal: 50 Prozent der gescheiterten Jungunternehmen haben zum Zeitpunkt des Konkurses einen wachsenden Auftragseingang.

Fazit: Schritt für Schritt zum erfolgreichen Wachstum

Businesspläne bleiben «strategische Wolken», wenn es nicht gelingt, diese über den richtigen Gärten zu positionieren, wo es später regnen soll. Noch so klug durchdachte Wachstumsstrategien bringen nur 20 Prozent des Erfolges, diese sind jedoch von entscheidender Bedeutung. 80 Prozent macht dann die Umsetzung aus.

Die laufenden Veränderungen am Markt und im Marktumfeld dürfen nie dazu führen, auf klare Wachstumsstrategien zu verzichten. Im Gegenteil: Die Veränderungen müssen für Kleinunternehmer Ansporn sein zur vermehrten Anstrengung bei der Erarbeitung von «richtigen» Wachstumsstrategien, bei denen immer die Auswirkungen auf die internen Strukturen und Prozesse sowie die Finanzierung beachtet werden müssen. Mit laufenden Verbesserungen wird die Zielgenauigkeit stufenweise verbessert und die Fokussierung auf die richtigen Handelsbereiche verstärkt.

Literaturhinweis: Gertz, D./Baptista, J.P.A.: *Grow to be Great*, 1996.

Hinweis: Die Businessplan-Software «Business Navigator» des IFJ erhalten PostFinance-Kunden zu vergünstigten Konditionen. www.postfinance.ch/geschaeftskunden.

beispiel

Vertriebskanäle erweitern (Strategie 3):



Die Rokker Company hat eine neuartige Bekleidung für Motorradfahrer entwickelt, die die Sicherheit deutlich verbessert. Nach Verkäufen an Private wurde stufenweise der Fachhandel im Inland und seit Neustem im Ausland erschlossen. Die konsequente Konzentration auf die Kernkompetenzen ermöglicht ein starkes Wachstum aus eigener Kraft. Arbeitsintensive Logistikleistungen wurden integral der Schweizerischen Post anvertraut.

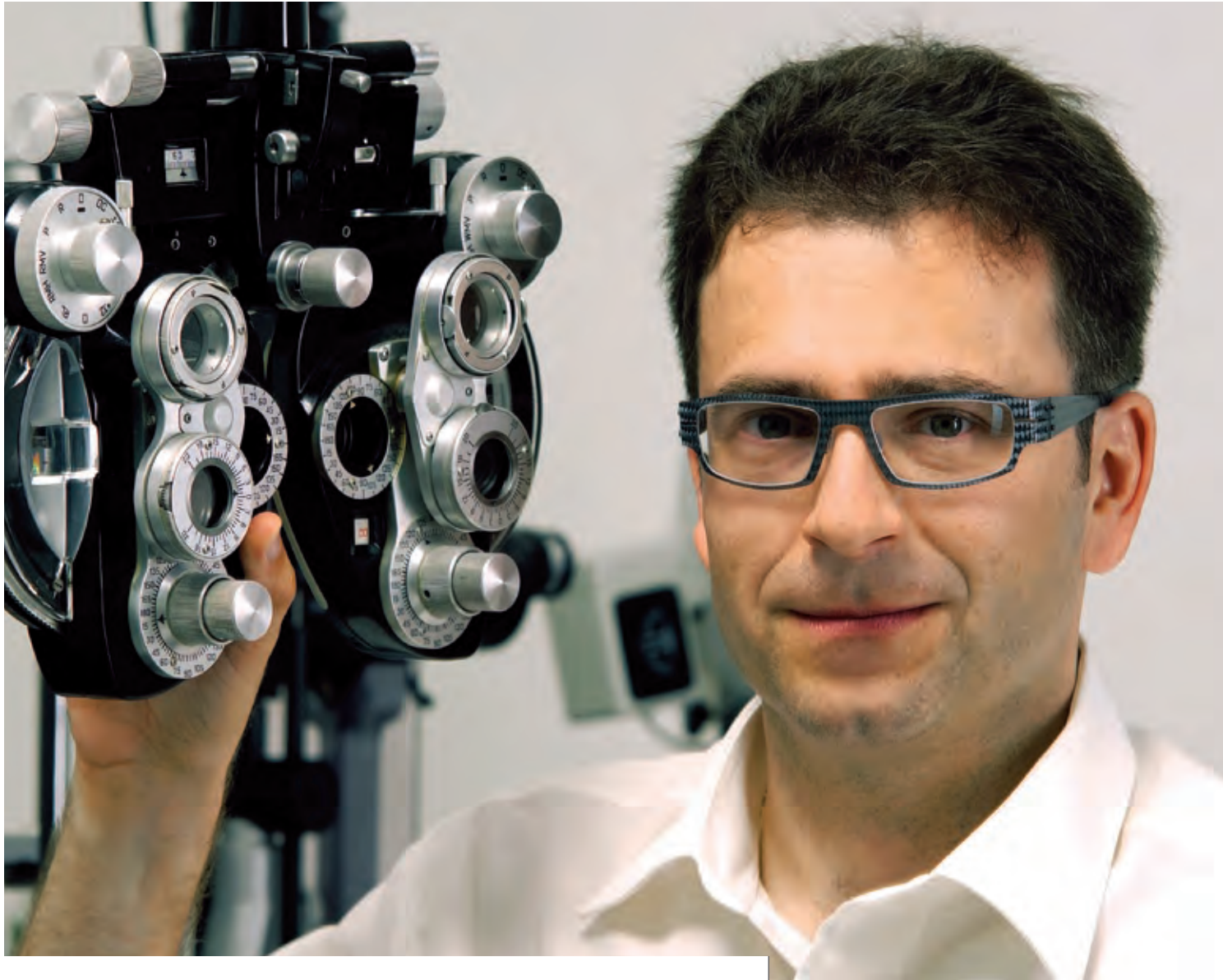
www.therokkercompany.com

Abbildung 10 Checkliste zur Erfolgssicherung

☐	1. Ist unser Unternehmen fit für weitere Wachstumsschritte? Kundennutzen, Prozesse und Mitarbeiterteam sind bereit für eine expansive Wachstumsstrategie.
☐	2. Verfügen wir über eine fundierte Wachstumsstrategie? Eine Wachstumsstrategie basiert immer auf einer klaren Vision und systematisch erarbeiteten Stossrichtungen.
☐	3. Haben wir die finanziellen Konsequenzen unserer Unternehmensstrategie fest im Griff? Bei jeder Wachstumsstrategie spielen die Finanzen eine zentrale Rolle.
☐	4. Ist die Finanzierung des Wachstums gesichert oder gehe ich damit unkalkulierbare Risiken ein? Die Ziele müssen mit den Mitteln übereinstimmen.
☐	5. Haben wir Kooperationen mit Partnern als Wachstumsalternative geprüft? Mit Kooperationen und anderen Partnerschaften kann das Risiko unter Umständen verringert und das Wachstum beschleunigt werden.
☐	6. Ist sichergestellt, dass wir mit der verfolgten Wachstumsstrategie unsere Unabhängigkeit bewahren können? Bei Wachstumsstrategien und deren Finanzierung darauf achten, inwieweit man sich in Abhängigkeit von anderen begibt.
☐	7. Sind laufende Umsetzungskontrollen für die Realisierung der Wachstumsstrategie definiert? Die Umsetzung von Wachstumsstrategien sollte wöchentlich oder im Minimum monatlich mit Soll-Ist-Vergleichen überprüft werden.
☐	8. Verfolgen wir unsere Wachstumsziele genügend konsequent, beharrlich und mit einer ausreichenden Umsetzungsgeschwindigkeit? Eine gute Strategie ist so gut wie die Beharrlichkeit in der Umsetzung.

«Ich musste an meine Limite gehen.»

Marco Trotter, Geschäftsführer, Trotter Optik AG



Unternehmen, Sitz Trotter Optik AG, Olten und Lenzburg

Branche, Tätigkeit Augenoptik/Optometrie, Verkauf und Beratung

Gründung 1924

Anzahl Mitarbeitende 18 (inkl. Lernende)

Ziel Differenzierung durch hochwertige Dienstleistungen

2007 hat Marco Trotter aus der Konkursmasse eines Optikergeschäftes eine Filiale in Lenzburg übernommen und in sein bestehendes Fachunternehmen integriert. Dank raschem Handeln und der Kooperation des Konkursamtes konnte er Kunden und Mitarbeitende halten. Bei der konkursamtlichen Versteigerung des Geschäftsstandortes stand der Expansionsschritt allerdings auf Messers Schneide.

Enge Bande. «Als ich 2005 hörte, dass das Familienunternehmen in Lenzburg veräußert worden war, bedauerte ich, nicht früh genug von der Nachfolgersuche und dem Verkauf vernommen zu haben.» Doch Marco Trotter konnte nicht ahnen, dass das Fachgeschäft bereits kurze Zeit später erneut seine Aufmerksamkeit erlangen sollte. Der Nachfolger musste unter der Last eines aufwendigen Umbaus nach nur zwei Jahren Insolvenz anmelden.

«Ich hatte immer im Hinterkopf, das Tätigkeitsgebiet weiter auszubauen. Als ich von der Insolvenz des Optikergeschäftes mit Standorten in Lenzburg und Zofingen erfahren habe, nahm ich kurz entschlossen mit dem Konkursamt Verbindung auf und öffnete das Geschäft nach zwei Tagen wieder.»



«Ich kannte das vormalige Schmuck- und Optikergeschäft aus meiner Lehrzeit. Hier habe ich vor 20 Jahren meine berufliche Karriere begonnen.» Auch sein damaliger Lehrmeister Beat Hunziker war nach wie vor im Geschäft tätig – und ist es bis heute geblieben. «Er war in der Übergangszeit der Garant für die Kundenbindung.»

Suche nach Expansionsmöglichkeiten. Die Familie Trotter blickt mittlerweile auf vier Generationen im Optikergewerbe zurück. Nach anfänglicher Hausierertätigkeit eröffnete der Urgrossvater 1924 in Olten ein erstes Ladenlokal, 1970 expandierte Vater Jörg Trotter auf die andere Aareseite in Olten.

Auch Marco Trotter suchte in der umkämpften Optikerbranche nach Expansionsmöglichkeiten. Als er darum von der Insolvenz erfuhr, packte er die Gelegenheit beim Schopf und nahm mit dem Konkursbeamten Kontakt auf. «Ein Fachgeschäft darf nicht wochenlang geschlossen bleiben, sonst sind die Kunden verloren.» Auf dem Konkursamt war man kooperativ, und so konnte der Unternehmer die beiden Filialen des insolventen Unternehmens – Lenzburg und Zofingen – nach einer vorübergehenden Schliessung von zwei Tagen wieder öffnen – unter dem Namen Trotter Optik und interimistisch bis zur Versteigerung.

Ein kalkuliertes Wagnis. In der rund dreimonatigen Zwischenphase gab es einiges zu tun. «Zuallererst musste die Kundschaft informiert werden. Wir schrieben allein für den Standort Lenzburg zwischen 5000 und 6000 Kunden

an.» Die Reaktionen waren überaus erfreulich. Die Klienten der Filiale Zofingen waren dagegen zurückhaltender.

«Bei der konkursamtlichen Versteigerung konzentrierte ich mich infolgedessen auf den Standort Lenzburg, die Filiale Zofingen schloss ich bereits zwei Wochen vor der Versteigerung wieder.» Marco Trotter war jedoch nicht der einzige Bieter. «Ich ging bis zu meiner vorgängig gesetzten Limite und erhielt den Zuschlag.

Unterstützt wurde das Optikergeschäft durch die Banken, zu denen Marco Trotter eine langjährige Beziehung unterhält. «Wir geniessen aufgrund unserer Historie ausreichende Kreditlimiten und die Rückendeckung unserer Banken.»

Im Wettbewerb gut positioniert. Die Positionierung des übernommenen Geschäfts im hochwertigen Segment von Produkten und Dienstleistungen deckte sich mit Marco Trotters Philosophie. Dagegen mussten nach dem Kauf Prozesse vereinfacht und der Personalbestand leicht reduziert werden. Glücklicherweise hatten bereits die Vorgänger auf dieselbe Informatikbranchenlösung wie Trotter Optik gesetzt, weshalb hinsichtlich Infrastruktur keine grossen Schwierigkeiten zu bewältigen waren.

«Alles in allem hat sich das Geschäftsmodell bewährt und meine Annahmen über die Entwicklung haben sich als zutreffend erwiesen», blickt Marco Trotter auf die Transaktion und den Turnaround des Lenzburger Geschäfts zurück. «Im zunehmenden Wettbewerb gegenüber der Discountkonkurrenz sind wir gut positioniert.»

«Im Rückblick auf die vergangenen zwei Jahre seit der Übernahme hat sich die Expansion für uns, die Kunden und die Mitarbeitenden als Glücksfall erwiesen. Nun schauen wir voraus und planen den Generationenwechsel am Standort Lenzburg.»

Krise und Turnaround im Kleinunternehmen

Lauric Barbier, Matthias Stettler

Jedes zehnte Kleinunternehmen (KU) weist über mehrere Jahre nur Verluste aus und lediglich die Hälfte erzielt im Mehrjahresvergleich immer Gewinne. Für die andere Hälfte stellt sich damit immer wieder die Herausforderung, existenzgefährdende Unternehmenskrisen zu bewältigen und zurück auf den Weg des nachhaltigen Unternehmenserfolges zu finden. Turnaround-Management ist eine unternehmerische Aufgabe. Es gibt dafür kein einfaches und immer stimmiges Erfolgsrezept. Doch die Beherrschung von zentralen Erfolgsfaktoren ist eine unabdingbare Voraussetzung.

Krisensignale erkennen

Unternehmenskrisen entwickeln sich im Verborgenen. Eine Reaktion des Unternehmens erfolgt in der Regel erst viel später, wenn sich die Symptome in einem Liquiditätsengpass offenbaren. Je später eine Krise als solche erkannt wird, desto enger wird der Handlungsspielraum für eine adäquate Reaktion. Krisen werden durch eine Summierung von ungünstigen Entwicklungen und Ereignissen verursacht. Die Gründe sind zum einen extern zu suchen. Dabei geht es vor allem um negative Nachfrageveränderungen, die wiederum auf verschiedene Ursachen aus dem Unternehmensumfeld zurückzuführen sind. Zum anderen ist der Ursprung von Unternehmenskrisen intern zu finden, im falschen Einsatz der Unternehmensressourcen und deren Kombination.

Von strategischen Defiziten über Ertragsprobleme zur Liquiditätskrise. Im Verlauf einer Unternehmenskrise gibt es Gemeinsamkeiten (siehe

Abbildung 11). Sie führt ausgehend von strategischen Defiziten (Strategiekrise) über Ertragsprobleme (Ertragskrise) zur Liquiditätskrise. Häufig wird die Krise mit zeitlicher Verzögerung zur Kenntnis genommen. Dies ist für das betroffene Unternehmen fatal, da der Reaktionsspielraum durch die fortschreitende Krise zunehmend kleiner wird.

Unternehmenskrisen entwickeln sich meist lange bevor sie sichtbar werden, in der Regel in einer Phase, in deren Verlauf sich strategische Defizite einstellen. Häufig verändert sich die Branche strukturell (beispielsweise Preiszerfall oder neue Trends), ohne dass das Unternehmen darauf adäquat reagiert, oder es werden fehlerhafte Wachstumsstrategien verfolgt.

In dieser Phase werden keine nachhaltigen **Erfolgspotenziale** geschöpft, das Unternehmensumfeld wird verzerrt wahrgenommen und Ressourcen (Kapital, Know-how) werden falsch eingesetzt. Erträge aus einer erfolgreichen Vergangenheit werden suboptimal investiert oder gar abgeschöpft.

In der nachfolgenden Ertragskrise machen sich erste schwache Signale auf dem Absatzmarkt bemerkbar. Kundenbedürfnisse werden nicht mehr umfassend erfüllt, was zu einer Verdrängung am Markt und daraus resultierenden Umsatzeinbussen führt. So kommt es vor, dass Mitbewerber die sich abzeichnende Schwäche des betroffenen Unternehmens zu ihren Gunsten nutzen und eine aggressivere Preispolitik betreiben. Des Weiteren führen fixe Kostenstrukturen zu einem Margenzerfall, was wiederum verhindert, dass das Unternehmen in künftige Potenziale investieren kann. Diese negative Entwicklung hat auf die meisten **Anspruchsgruppen** Signalwirkung.

tipp

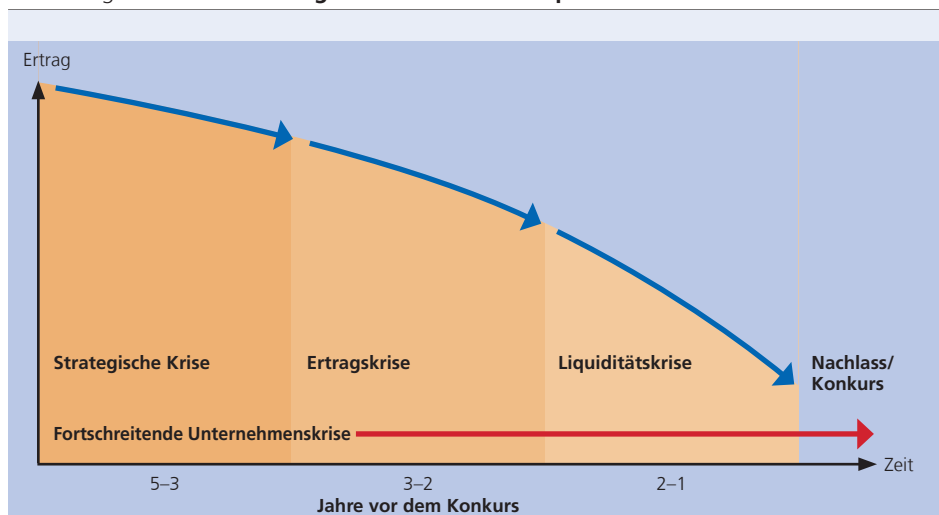
Augen auf!



Das frühzeitige Erkennen von Krisensignalen vergrössert den Handlungsspielraum erheblich. Schaffen Sie deshalb finanzielle Transparenz im Unternehmen. Sie haben so Ihre Kosten besser im Griff und wissen, wo sich Potenziale für Umsatzsteigerungen oder Kostensenkungen befinden. Wichtig ist des Weiteren eine Erfolgs- und Liquiditätsplanung (Budget), die Sie monatsaktuell (nach-)führen sollten. Eruiieren Sie die Gründe für etwaige Abweichungen der Istergebnisse zu ihren Planwerten.

Die **markierten** Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 11 Von der strategischen bis hin zur Liquiditätskrise



Die Wirkungskette «von der Strategie zur Liquiditätskrise» gilt im aktuellen Umfeld nur mehr bedingt. Während Unternehmenskrisen im «normalen» wirtschaftlichen Umfeld bereits bis zu fünf Jahre im Voraus entstehen, handelt es sich derzeit um wenige Monate. Finanzielle Transparenz ist vor diesem Hintergrund umso wichtiger, um entsprechende Signale früh zu erkennen.

Quelle: Helbling Corporate Finance AG.

gen. Sie werden wiederum Massnahmen ergreifen, die das Unternehmen zusätzlich negativ beeinflussen. Wichtige Mitarbeitende gehen verloren und wechseln gar zur Konkurrenz, die Banken drohen Kontokorrentlimiten zu streichen, wichtige Kunden sehen sich nach alternativen Angeboten um und Lieferanten bestehen auf kürzere Zahlungsfristen. Ungenügende **Cashflows** verhindern in der Folge eine nachhaltige Entwicklung, indem beispielsweise anstehende Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen gekürzt werden. Ohne geeignete Gegenmassnahmen und je nach Höhe des in der Vergangenheit geschaffenen «Speckgürtels» führt eine solche Ertragskrise mittelfristig in eine Liquiditätskrise mit der Gefahr von Insolvenz und Überschuldung.

Krisensignale im aktuellen Umfeld. Während normalerweise von der Strategie- bis zur Liquiditätskrise mehrere Jahre verstreichen können, sind im Umfeld der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise drastisch verkürzte Zeiträume von nur wenigen Monaten zu beobachten. Diese Geschwindigkeit wird von der Dynamik innerhalb des Systems verursacht. Im «normalen» wirtschaftlichen Verlauf sind nur einzelne Unternehmen von Krisen betroffen, und die Ursache ist häufig intern zu suchen, zum Beispiel in fehlerhaften strategischen Entscheidungen, die zu abträglichen Marktreaktionen führen. Aktuell ist die Ursache weitgehend in der Dynamik **unternehmensübergreifender Wertschöpfungsketten** zu finden. Ein frühzeitiges Erkennen von Signalen ist bei Krisen dieser Art umso wichtiger.

Krisensignale frühzeitig identifizieren. Das Unternehmen kann sich den beschriebenen abträg-

lichen Kräften entziehen, indem es Krisensignale konsequent identifiziert. Diese Handlungsempfehlung gilt sowohl während des «normalen» Wirtschaftsverlaufs und erst recht im Umfeld der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise.

Das Unternehmen muss sich intensiv mit der Wertschöpfungskette, in der es als Teilglied agiert, und mit sich selbst auseinandersetzen. Eine hohe finanzielle Transparenz in Bezug auf alle Unternehmensbereiche, Produkte und Kunden hilft, mögliche Krisensignale frühzeitig zu erkennen. Der Unternehmer sollte ausserdem zwingend in Szenarien denken. So können bereits im Vorfeld Massnahmen eruiert werden, sollten gleichwohl abträgliche Kräfte auf das Unternehmen einwirken. Hauptgrössen, die die Lebensader des Unternehmens darstellen, sind die Liquidität und das bilanzielle Eigenkapital. Diese sollten regelmässig Stressszenarien (Abbildung 14, Seite 22) unterzogen werden, um herauszufinden, wie anfällig das Unternehmen auf mögliche negative Einflüsse reagiert.

Krisenmanagement mittels Turnaround

Voraussetzung eines erfolgreichen Turnaround. Erkennt die Unternehmerin oder der Unternehmer die kritische Lage nüchtern und ergreift rechtzeitig Massnahmen, um den Weg in den Nachlass, Konkurs oder die Insolvenz zu verhindern, beschreitet sie oder er den Weg des Turnarounds. Abbildungen 12 und 13 veranschaulichen die Module, die in der Konzeption und Umsetzung eines Turnarounds durchschritten werden.

Ausgangspunkt ist die **Turnaround-Analyse**. Hierbei wird das Unternehmen einer kritischen

exkurs

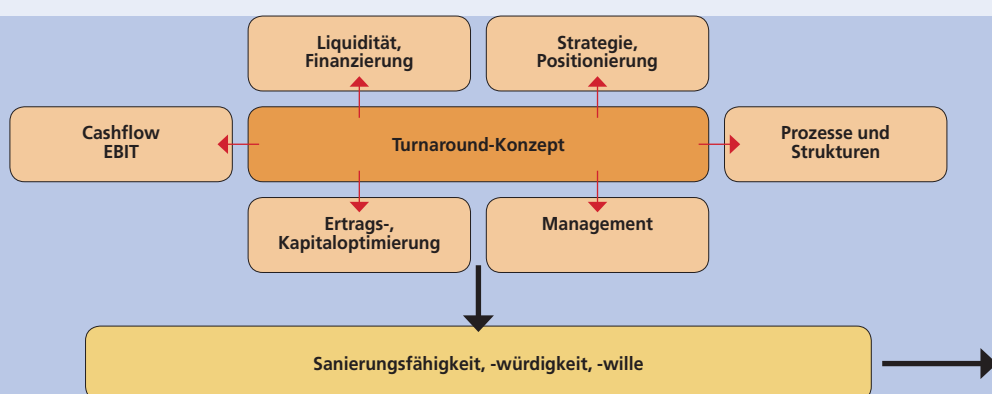
Denken in Szenarien:



Das aktuelle Umfeld stellt aufgrund der hohen Dynamik grosse Anforderungen an die Akteure. Die künftige Branchenentwicklung ist schwierig zu prognostizieren. Denken Sie deshalb in Szenarien. Als Grundlage dient Ihnen hierfür ein monatliches Budget (Erfolgsrechnung und Liquiditätsplanung), das einen «normalen» konjunkturellen Verlauf abbildet. Diese Basis können Sie nun aus verschiedenen Perspektiven verändern, indem Sie Szenarien mit möglichen negativen Einflussfaktoren bilden, z. B. der Wegfall Ihres wichtigsten Kunden, die Preiserhöhung von Lieferanten oder der Markteintritt eines ausländischen Anbieters (siehe Abbildung 14, Seite 22).

Abbildung 12 Turnaround-Analyse und -Konzept

Bei der Konzeption und Umsetzung eines Turnaround werden verschiedene Module durchschritten. Ausgehend von einer Analyse des betroffenen Unternehmens bezüglich «Verlusttreiber» wird bei Vorliegen von Fähigkeit, Würdigkeit und Wille zur Sanierung ein Sanierungskonzept erstellt.



Standortbestimmung in Relation zur relevanten Umwelt mit den finanziellen Konsequenzen unterzogen. Die Frage, die es zu beantworten gilt, lautet, ob das Unternehmen überlebensfähig ist oder nicht. Lautet die Antwort Ja, sind die Bedingungen zu spezifizieren, die zum Erhalt der Überlebensfähigkeit notwendig sind. Dies führt direkt zum detaillierten Turnaround-Konzept, das sämtliche Fragen der Ertrags-, Liquiditäts- und Kapitaloptimierung, der Bilanzsanierung, der Führung und in Ansätzen der strategischen Neuorientierung klären muss.

Die Umsetzung des Turnaround besteht aus verschiedenen Modulen, die einander ergänzen und je nach Turnaround-Phase unterschiedliche Bedeutung erlangen. Vor dem Hintergrund der aktuellen Krise sind sowohl bei der Erkennung von Krisensignalen wie auch beim anschliessenden Krisenmanagement die Module Liquiditätsoptimierung und Bilanzsanierung – wie nachfolgend vertieft – von entscheidender Bedeutung.

Liquiditätsmanagement: die Lebensader im Griff behalten. Viele Unternehmenspleiten sind die Folge von Illiquidität. Liquiditätsmanagement geniesst deshalb sowohl bei der Eruierung von Krisensignalen wie auch während der Bewältigung der Krise oberste Priorität. Die Kernelemente eines strukturierten Liquiditätsmanagements lauten Transparenz, Organisation und Priorisierung.

■ Transparenz herstellen – dazu gehören tagesaktuelle Finanzinformationen, eine kurzfristige Liquiditätsvorschau für vier bis sechs Wochen, eine rollende Monatsliquiditätsplanung für 12 bis 24 Monate und die Analyse von Abweichungen. Informationen müssen aktuell, vollständig, konsistent und korrekt sein.

■ Die organisatorische Verantwortung muss im Liquiditätsmanagement klar zugeteilt und in einem Prozess beschrieben sein. Nur wer die Geldflüsse kontrolliert, kann die Liquidität auch steuern. In der Praxis hat es sich bewährt, dass sich möglichst wenige Köpfe mit Liquiditätsmanagement beschäftigen. Geldflüsse lassen sich am besten zentral steuern. Die übrigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden daraufhin sensibilisiert, dass Liquidität ein knappes Gut ist. In einer Krise treffen sich die für Liquidität massgebenden Personen wöchentlich zu einer Ist-Soll-Analyse. So können dieselben Personen früh allfällige Sanierungsmassnahmen einleiten. Hinzu kommt die stetige Kommunikation mit den kreditgebenden Banken.

■ Ein erfolgreiches Liquiditätsmanagement verlangt nach System und Konsequenz. Für die Steuerung und Generierung der Liquidität kommt deshalb der Priorisierung verschiedener Liquiditätsflüsse eine hohe Bedeutung zu. Es wird das Ziel verfolgt, die Stellhebel so zu positionieren, dass Liquiditätsabflüsse reduziert und -zuflüsse erhöht werden. Dies kann – neben vielen weiteren Massnahmen – beispielsweise durch eine Verringerung von Durchlaufzeiten, ein gezieltes Einkaufsmanagement, Lagerabbau und Debitorenbewirtschaftung erreicht werden.

Bilanzsanierung als Massnahme, um den direkten Konkurs abzuwenden. In Turnaround-Situationen ist die Sanierung der Bilanz oft unumgänglich, da sonst der Gesellschaft zwingend der Gang in die Insolvenz droht. Den spätesten Zeitpunkt, an dem der Verwaltungsrat einer Aktiengesellschaft Massnahmen in einer Unternehmenskrise zu treffen hat, definieren die Gesetzgeber anhand

tipp

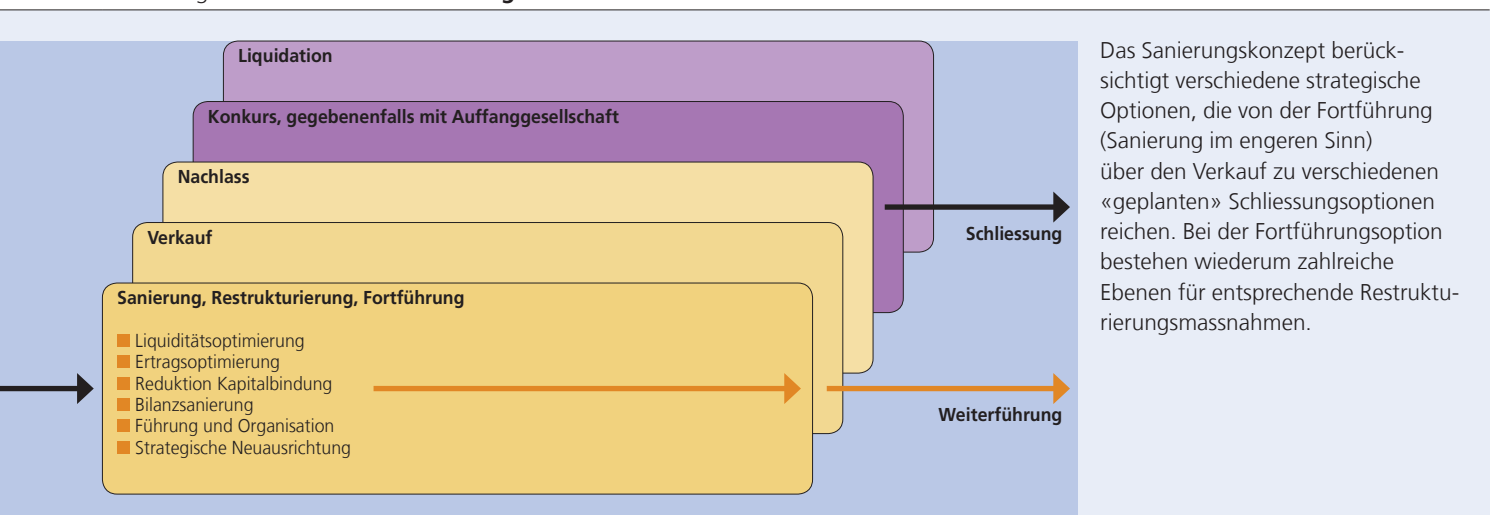
So verbessern Sie Ihre Liquidität:



Achten Sie besonders in aussergewöhnlichen Situationen auf die Entwicklung Ihrer Liquidität, z. B. bei starkem Wachstum, bei besonders grossen Aufträgen oder bei umfangreicheren Investitionen. Einfache Mittel zur Verbesserung der Liquiditätssituation sind:

- Rasche Rechnungstellung nach Abschluss eines Auftrags
- Teil- und Vorauszahlungen vereinbaren
- Direkte Verrechnung zwischen Lieferant und Kunde
- Aufträge rasch abschliessen
- Längere Zahlungsfristen von Lieferanten ausbedingen
- Skonto einräumen

Abbildung 13 Turnaround-Umsetzung



des bilanziellen Eigenkapitals (Obligationenrecht Artikel 725, Absatz 1 und 2). Hierbei wird unterschieden zwischen Massnahmen infolge eines hälftigen Kapitalverlusts und solchen infolge einer Überschuldung.

- Bei hälftigem Kapitalverlust, das heisst wenn der Bilanzverlust die Hälfte des Aktienkapitals und der gesetzlichen Reserven übersteigt, verlangt der Gesetzgeber vom Verwaltungsrat die Einberufung einer ausserordentlichen, den Sanierungsmassnahmen gewidmeten Generalversammlung.
- Im Falle einer Überschuldung – das heisst, wenn das gesamte Eigenkapital nicht mehr gedeckt ist – haben die verantwortlichen Organe den Richter zu benachrichtigen und die Bilanz zu deponieren. Die Folge ist der Nachlass oder Konkurs. Soll der Gang zum Richter verhindert werden, ist die Überschuldung mittels geeigneter Massnahmen zu beseitigen. Mit der Bilanzsanierung wird dem Unternehmen frisches Kapital zugeführt oder es werden bewusste Änderungen an der Kapital- und Bilanzstruktur (Reservenauflösung, Aufwertungen, Forderungsverzicht usw.) vorgenommen.

Die Massnahmen gelten für kleinere Aktiengesellschaften wie für grosse Unternehmungen und dienen dem Gläubigerschutz. Im Fall einer Missachtung läuft der Verwaltungsrat Gefahr, persönlich zu haften. Bei Personengesellschaften, zum Beispiel Kollektivgesellschaften, und Einzelunternehmen sieht der Gesetzgeber keine solchen Bestimmungen vor, weil die Gesellschafter mit ihrem persönlichen Vermögen haften.

Umso wichtiger ist aber auch hier die Kontrolle des unternehmerischen Eigenkapitals, damit das Privatvermögen nicht zu Schaden kommt. Auch für die Erkennung von Krisensignalen bildet das Eigenkapital eine wichtige Kenngrösse. Mittels verschiedener Szenarien kann die Bilanz auf ihre Stressfähigkeit geprüft werden. Damit können bereits im Vorfeld rasch einsetzbare Massnahmen für den Ernstfall definiert werden (siehe Abbildung 14).

Fazit

Erwarte das Unerwartete. Die Finanz- und Wirtschaftskrise zeigt, dass auch bisher für unmöglich gehaltene Szenarien Wirklichkeit geworden sind. Mithilfe des Mottos «Erwarte das Unerwartete», verknüpft mit einer Szenariodenkweise, kann die Komplexität eines dynamischen Umfeldes reduziert werden. Diese Vorgehensweise verhilft dazu, aus einer gestärkten Position heraus in eine Konjunkturerholung zu starten. Dazu ist es nötig, Budgets bewusst so zu gestalten, dass verschiedene Szenarien berücksichtigt werden. Gleichzeitig können bereits im Vorfeld Massnahmen definiert werden, wie auf negative Ereignisse konkret und schnell reagiert werden kann.

Liquidität und Eigenkapital im Fokus. Liquidität und Eigenkapital sind jene Kenngrössen, die bei ungünstiger Entwicklung direkt in den Konkurs führen. Sie liefern deshalb sowohl beim Erkennen von Krisensignalen mithilfe von Stresstests wie auch bei der Bewältigung von Krisen mithilfe von Liquiditätsmanagement und Bilanzsanierung die wichtigsten Hinweise auf den Gesundheitszustand des Unternehmens. Dies bedingt, dass die

tipp

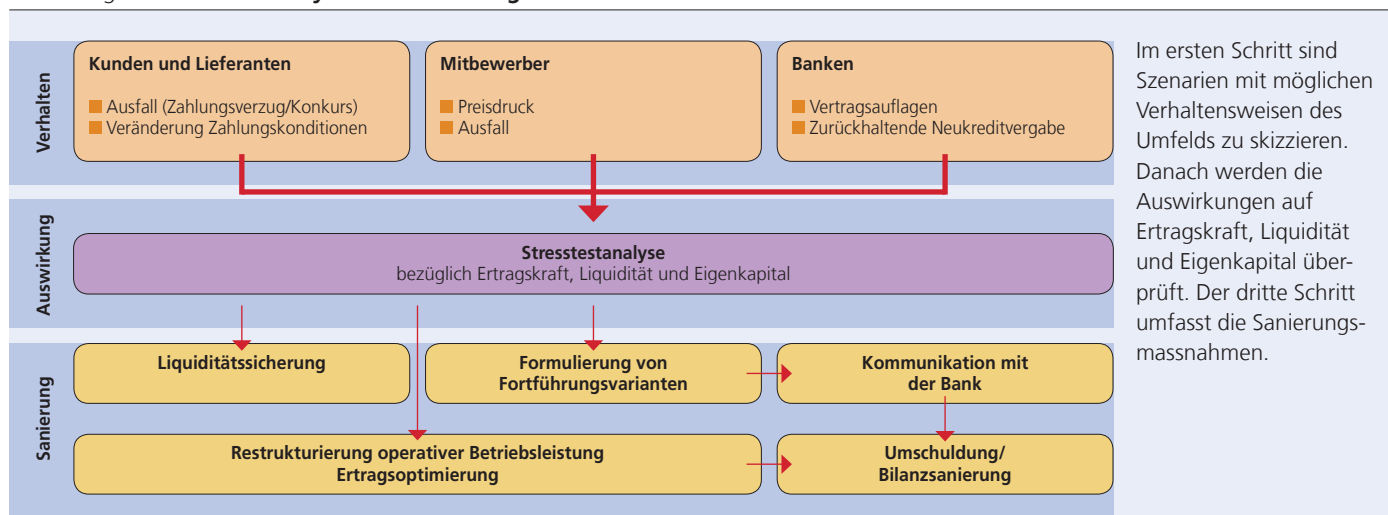
Stresstest in der Praxis:



Beispielhaft können Liquidität und Eigenkapital auf folgende Szenarien getestet werden:

- Was passiert bei einem unerwarteten Einbruch des Umsatzes und wie lange braucht das Unternehmen, um seine Kosten auf diese veränderte Ertragslage anzupassen?
- Ist das Unternehmen von einigen wenigen Schlüssellieferanten abhängig und was passiert bei einem Wegfall (z. B. Konkurs) derselben?
- Ist das Unternehmen von wenigen Schlüsselskunden abhängig?
- Wie reagieren Mitbewerber?
- Wie kann das Unternehmen auf veränderte Zahlungsbedingungen reagieren?

Abbildung 14 **Stresstestanalyse und Sanierungsmassnahmen**



Liquidität tagesaktuell überwacht wird und die Bilanz wenigstens monatlich nachzuführen ist.

Transparenz schaffen. Transparenz und organisatorische Massnahmen runden das Konzept einer erfolgreichen Krisenerkennung und -bewältigung ab. Nur wer Verantwortlichkeiten klar zuteilt und wahrnimmt, kann Krisen managen oder gar abwenden. Hierzu ist es nötig, auch über die entsprechenden Informationen zu verfügen, um die richtigen Entscheidungen unter Zeitdruck treffen zu können. Finanzielle und organisatorische Transparenz zu schaffen, ist in der Krisenerkennung und -bewältigung von absolut zentraler Bedeutung.

Selbst ist das KU. Ob KU in Krisensituationen mit der Unterstützung ihrer externen Partner wie Finanzinstitute, Lieferanten oder gar der Staat rechnen dürfen, ist eher ungewiss. Finanzinstitute legen harte Kriterien für die Kreditwürdigkeit an. Umso wichtiger ist es, auch in guten Zeiten den kontinuierlichen, offenen und vertrauenswürdigen Dialog mit den Fremdkapitalgebern aufrechtzuerhalten. In einem Turnaround werden diese eher Verständnis für die Strategie zur Bewältigung der Krise aufbringen.

Checkliste: «Umgang mit Krisen»

Die nachfolgende Checkliste dient als Orientierungshilfe, um vor der Krise Signale richtig zu erkennen und um während der Krise das Unternehmen zielführend zu steuern.

Vor der Krise: Krisensignale richtig erkennen

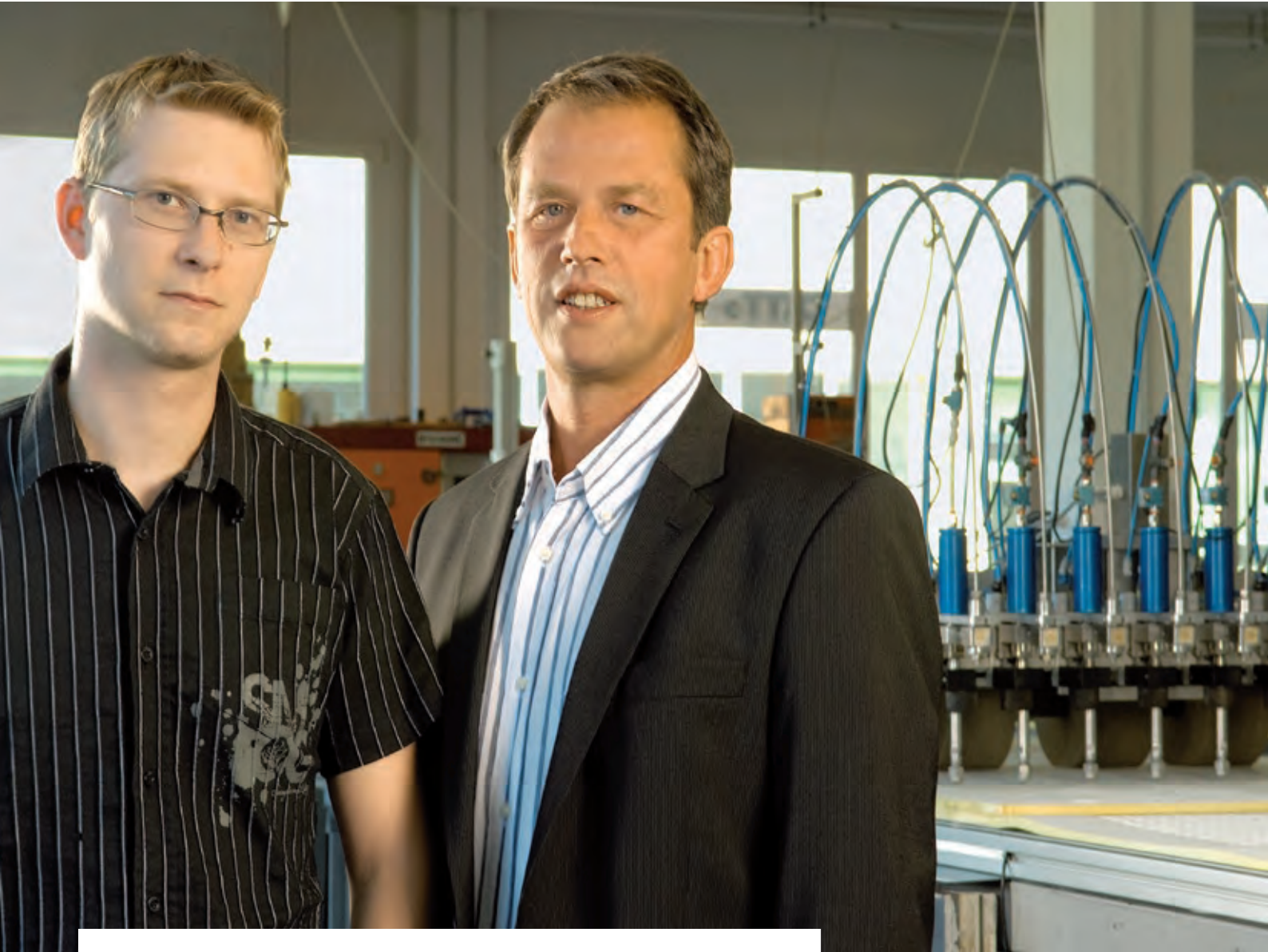
☐	Schaffen Sie finanzielle Transparenz. Detaillierte finanzielle Ergebnisse sollten bis auf Stufe Kunde, Produkt oder Projekt ermittelt werden. Die Liquiditäts- und Erfolgsrechnung sollte langfristig geplant und mindestens monatsaktuell auf entsprechende Abweichungen untersucht werden.
☐	Das Unternehmensumfeld ist dynamisch. Stellen Sie sich regelmässig die Frage, ob die Unternehmensleistung immer noch den externen Bedürfnissen entspricht.
☐	Auf den Ernstfall vorbereitet sein. Formulieren Sie Szenarien, die auch Unerwartetes berücksichtigen, so sind Sie im Ernstfall vorbereitet. Die wichtigsten finanziellen Kenngrössen für die Szenariobeurteilung sind Eigenkapital und Liquidität.
☐	Pflegen Sie mit Ihrer Bank eine offene Kultur. Sie kommt Ihnen in kritischen Situationen dann auch eher entgegen.
☐	Fitness im Wachstum. Pflegen Sie Ihre Ressourcen, Organisation und Prozessabläufe auch in guten Zeiten. Starkes Wachstum verleitet oft dazu, diese zu vernachlässigen.

In der Krise: Turnaround-Management

☐	Reagieren Sie rasch auf sich abzeichnende Krisen. Der Handlungsspielraum wird mit fortschreitender Krise enger.
☐	Suchen Sie primär intern nach Massnahmemöglichkeiten. Obwohl eine Krise dazu verleitet, Ursachen vermeintlich extern finden zu wollen, werden diese in den meisten Fällen intern verursacht. Die extern wahrgenommenen Einflüsse sind als Reaktion darauf zu verstehen.
☐	Variable statt fixe Kosten. Bei sinkendem Umsatz sollten fixe Kosten so weit wie möglich variabilisiert werden.
☐	Geldflüsse beachten. Die Cashflow-Rechnung (Geldzuflüsse abzüglich Geldabflüsse) bildet sowohl historisch als auch in der Planung die finanzielle Wirklichkeit besser ab als die Erfolgsrechnung.
☐	Liquidität schaffen. Denken Sie daran, dass sich Liquiditätsreserven auch im Umlaufvermögen befinden. Durch eine gezielte Reduktion des Warenlagers, eine Erhöhung der Durchlaufzeiten (von Kunde, zum Kunden) und ein konsequentes Forderungsmanagement können Sie überlebenswichtige Reserven generieren.
☐	Externe Spezialisten beiziehen. Zeichnet sich eine Krise ab, sind häufig weder die notwendigen personellen Ressourcen noch die spezifischen Kompetenzen ausreichend vorhanden, um möglichst rasch Gegensteuer zu geben.

«Wir haben schon bei der Gründung an die Nachfolge gedacht.»

Marcel und Werner Sigrist, Catt GmbH



Unternehmen, Sitz Catt Wasserstrahlen GmbH, 6260 Reiden LU

Tätigkeit Schneiden, Spalten und Fräsen von Gummi, Schaumstoff und anderen Kunststoffen

Gründung 2005

Anzahl Mitarbeitende 3

Ziele Das Unternehmen übergeben und wachsen. Einzigartig schnell, gut und günstig bleiben.

Sie setzen auf Wasserstrahlen, die mit bis zu 3800 bar aus der Saphirdüse schiessen. Sie schneiden haargenau Dichtungen für Fenster, Dämpfer für Maschinen, Dämmungen für Autoteile und Verpackungsmaterial aller Art. Mit selbst entwickelter Technik und pragmatischer Leidenschaft fürs Geschäft. Onkel Werner Sigrist und Neffe Marcel Sigrist sagen, wie der Aufbau und die Firmenübergabe Hand in Hand gehen.

Wieso wird die Firmenübergabe bei Catt GmbH klappen?

► Werner Sigrist: Weil wir die Übergabe seit der Gründung thematisiert haben. Sofort nach dem Entscheid, dass mein Neffe übernehmen wird, habe ich damit begonnen, ihm so viel als möglich abzugeben. Dann haben wir alle harten finanziellen Fakten der Übergabe geregelt und festgelegt, in welchen Schritten ich die Firma an ihn abgebe. Jedes Detail musste für beide klar sein.

«Wir haben von Anfang an mit offenen Karten gespielt. Das gilt für die finanziellen Verhältnisse, aber auch für die Absicht, wohin wir mit dem Unternehmen wollen. Seither ist voneinander lernen und delegieren angesagt.»

Marcel Sigrist (links im Bild)



Marcel Sigrist, was raten Sie anderen Übergebern und Nachfolgern zur erfolgreichen Übergabe?

► Meiner Meinung nach ist es entscheidend, den Nachfolger sofort an die Front zu lassen, bei den Kunden lernt er am meisten. Er muss aber auch jeden Produktionsschritt und jeden administrativen Vorgang im Hintergrund kennenlernen. Mein Onkel sagte immer: «Wir spielen mit offenen Karten und verstecken voneinander nichts.» Das gilt vor allem für die finanziellen Dinge und die Vorstellungen über die Zukunft der Firma.

Werner Sigrist, Sie haben als Tüftler Catt Wasserstrahlen GmbH 2005 gegründet.

► Ja, ich bin seit mehr als 20 Jahren in dieser Branche tätig. Kurz nachdem ich 40 wurde, wollte ich nochmals etwas komplett Neues anfangen, eine Idee verwirklichen. Diese ist heute noch das Herz der Firma.

Sie entwickelten die erste Maschine, die Endlosmaterial mit Wasserstrahlen schneidet.

Wie kamen Sie auf die Idee?

► Werner Sigrist: Ehrlich gesagt, war ich immer ziemlich faul: Das wiederkehrende Einspannen in die Maschine, das ständige Herausnehmen fertig geschnittener Teile, das «Um-die-Maschine-Laufen», die Stillstandzeiten. Mir kam das aufwendig, ineffizient und langweilig vor. Das muss auch ab Band gehen, habe ich mir gedacht.

Wieso schneiden Sie sprichwörtlich besser ab als Ihre Konkurrenz?

► Werner Sigrist: Weil wir schnell sind, von der Sofortkalkulation der Preise am Telefon bis zur Lieferung der geschnittenen Teile. Und weil wir sehr günstig sind. Bei einer Offerte entscheiden oft wenige Rappen pro Stück.

Ihr Neffe ist heute der allein agierende Catt-Mann an der Kundenfront.

► Werner Sigrist: Richtig, Marcel war von Anfang an dabei, kennt alle Maschinen und hat sie mit gebaut. Die vollständige Geschäftsübergabe haben wir schon in der Aufbauzeit geplant. Mit allen Absichten, Erwartungen und offengelegten Zahlen. Heute bleibe ich operativ so viel wie möglich im Hintergrund, die Besitzanteile gebe ich schrittweise ab. Ich entwickle Ideen weiter – oder auch nur die Administrationssoftware. Marcel kann von mir zwar noch einiges lernen, ich lasse ihn aber zunehmend eigene Erfahrungen und auch Fehler machen. Loszulassen macht mir keine Mühe.

Marcel Sigrist, warum haben Sie als 23-Jähriger entschieden, in die GmbH Ihres Onkels einzusteigen und sie sukzessive zu übernehmen?

► Weil alles für mich stimmte: Werner und ich haben Catt grösstenteils zusammen aufgebaut, und vorher habe ich extern das Branchenwissen von der Pike auf gelernt. Wir verstehen uns und kennen beide das Geschäft in- und auswendig. Auch die Kleinheit der Firma gefällt mir, ständig neue, knifflige Aufträge, das Beraten der zahlreichen Kunden. Das alles macht Spass!

Haben Sie nie das Risiko gescheut, sich so jung an ein Geschäft zu binden?

► Marcel Sigrist: Nein, weil ich früh viel mitbestimmen konnte. Heute fällt kein Entscheid ohne mich, trotzdem kann ich auf Rückendeckung zählen, wenn ich einen Fehler mache, Kunden nicht zahlen oder ich Hilfe brauche. Werner will so früh wie möglich aufhören, so schnell lasse ich ihn aber nicht in die vorzeitige Pension.

«Marcel musste am Anfang viel von mir lernen und immer wieder nachfragen. Heute entscheidet er meist selbst und verantwortet auch seine Fehler. Ich berate im Hintergrund, wenn er mich braucht.» **Werner Sigrist**

Wohin wollen Sie mit der vollständig übernommenen Catt GmbH?

► Marcel Sigrist: Ich will wachsen, ganz klar. Aber auf eine gesunde Weise, Schritt für Schritt. Ich will aus der Aufbauphase herauskommen. Auch damit es etwas weniger 16-Stunden-Tage und arbeitsreiche Wochenenden gibt. Und ich möchte die Organisation wie auch die Werbung verbessern.

Übergabe und Nachfolge im Kleinunternehmen

Frank Halter

Bei der Unternehmensnachfolge handelt es sich meist um ein einmaliges Projekt im Leben eines Unternehmers oder einer Unternehmerin. Diese Herausforderung ist ein Moment der Wahrheit, denn am Schluss eines mehrjährigen Engagements wird Bilanz gezogen, Stärken und Schwächen eines Unternehmens werden offengelegt. Es sind Eigentums- und Führungsverhältnisse neu zu regeln, was einfach klingt, aber in der Praxis mit Hürden belegt ist.

Bedeutung der Unternehmensnachfolge. Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Unternehmensnachfolge ist gross. 25 Prozent aller Unternehmerinnen und Unternehmer sagen, dass sie in den kommenden fünf Jahren die Unternehmensnachfolge in Bezug auf Eigentum und/oder Führung neu regeln möchten (Erhebung 2009). Dies bedeutet eine Zunahme um knapp 6 Prozentpunkte gegenüber der Erhebung aus dem Jahr 2005. Die Zunahme kann auf die von verschiedenen Stellen geleistete Sensibilisierungsarbeit und auf den Abbau der steuerrechtlichen Unsicherheiten zurückgeführt werden, die in den letzten Jahren zu einem regelrechten Stau bei den Nachfolgeregelungen geführt haben.

Als weiteren Trend zeichnet sich ab, dass zunehmend familienexterne Nachfolgelösungen in der Form von Unternehmensverkauf an die eigenen Mitarbeitenden, an Jungunternehmerinnen und -unternehmer oder institutionelle Käufer gesucht werden. In der Schweiz wollten im Jahr 2005 noch rund 60 Prozent der Unternehmer eine Regelung innerhalb der Familie finden. Heute sind dies noch rund 40 Prozent (siehe Abbildung 15).

Fünf Themenfelder für die Regelung der Unternehmensnachfolge

Die eigentliche Gestaltung der Unternehmensnachfolge ist ein komplexes Projekt, das interdisziplinäre Fähigkeiten erfordert (siehe Tipp). Es können fünf Themenfelder identifiziert werden, die auf die individuellen und familiären Rahmenbedingungen abgestimmt werden müssen. In der Regel bietet sich keine Standardlösung an. Namentlich gilt es der Vorgeschichte genügend Rechnung zu tragen, denn diese ist oft Quelle von Erwartungshaltungen, die nicht immer eingelöst werden können und entsprechend ein emotionales Konfliktpotenzial beinhalten.

1. Das Selbstverständnis des Familienunternehmens. In einem ersten Schritt empfiehlt sich eine vertiefte Auseinandersetzung mit den Zielsetzungen und Erwartungen des Besitzers. Dabei gilt es auch bisher Unausgesprochenes offenzulegen und zur Diskussion zu stellen. Das Ziel ist es, als Unternehmerfamilie ein gemeinsames Grundverständnis und damit übereinstimmende Zielsetzungen zu erlangen, was die gemeinsamen Werte und grundsätzlichen Vorstellungen und Erwartungen in Bezug auf die Familie, das Unternehmen und die bevorstehende Unternehmensnachfolge sind. Erst eine relativ starke Verankerung dieser Annahmen erlaubt es in kritischen Phasen der Unternehmensnachfolge, zielorientiert und konfliktfrei Entscheidungen zu fällen.

Stehen beispielsweise der Fortbestand des Unternehmens und die Sicherung der Arbeitsplätze im Vordergrund der Unternehmerfamilie, kommt der Unternehmensbewertung mit einer Verkaufspreismaximierung eine untergeordnete

tipp

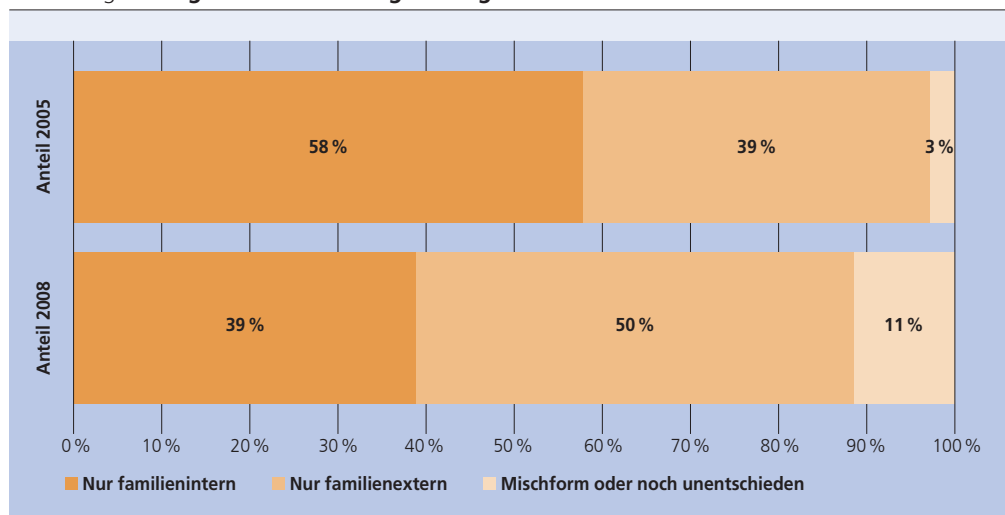
Coaching:



Die Praxis zeigt, dass eine erfahrene Vertrauensperson (Coach) den Nachfolgeprozess vereinfacht. Fragestellungen und Hürden können früher erkannt und Lehrgeld gespart werden. Gute Coaches haben Erfahrung, verstehen die Ängste und Sorgen der Betroffenen, leisten Hilfe zur Selbsthilfe und verfügen bei Bedarf über ein Netzwerk von Fachexperten. Geeignete Coaches finden Sie primär durch persönliche Empfehlungen und über Netzwerke wie kmuNEXT (www.kmu-NEXT.ch), das Institut für Jungunternehmen (www.ifj.ch), den Berufsverband für Supervision, Organisationsberatung und Coaching (www.bso.ch) oder Branchenverbände. Ein guter Coach stellt Referenzen zur Verfügung.

Die [markierten](#) Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 15 Angestrebte Nachfolgelösung in Unternehmen



Immer mehr Unternehmen suchen eine familienexterne Nachfolgelösung oder eine Kombination aus familieninternen und -externen Nachfolgern. Besonders die Mitarbeitenden gewinnen bei der externen Nachfolge an Bedeutung.

Quelle: PricewaterhouseCoopers, 2005 und Credit Suisse, 2006.

Bedeutung zu. In solchen Fällen übertragen Unternehmerinnen und Unternehmer dem Nachfolger oder der Nachfolgerin wesentliche Anteile des berechenbaren Unternehmenswertes ohne Entgelt, um ihr Lebenswerk zu sichern.

2. Vorsorge und Sicherheit. Jüngste Untersuchungen zeigen weiter, dass die Mehrheit der Unternehmerinnen und Unternehmer in KU auch nach dem 55. Altersjahr ihre persönliche Vorsorge noch nicht geregelt hat, weil über Jahre alle erwirtschafteten Mittel vollumfänglich in das Unternehmen reinvestiert wurden. Das Unternehmen selbst stellt in diesen Fällen einen wesentlichen Teil der Altersvorsorge dar. Die zentrale Frage ist darum, ob das Unternehmen überhaupt einen Käufer findet.

In engem Zusammenhang damit steht eine Auseinandersetzung mit der steuerlichen Belastung. Kritisch ist die Situation vor allem dann, wenn viele **nicht betriebsnotwendige Wertanlagen** im Unternehmen sind, die im schlimmsten Fall sogar vollständig abgeschrieben wurden. Denn spätestens bei einem Verkauf an Aussenstehende müssen die stillen Reserven aufgelöst werden. Dies bringt eine hohe steuerliche Belastung mit sich. Es lohnt sich deshalb, frühzeitig die persönliche Vorsorge systematisch zu planen und rechtzeitig mit dem Aufbau von entsprechenden Vermögen ausserhalb des Unternehmens zu beginnen (siehe Checkliste, Seite 28).

3. Stabilität und Fitness. Viele Unternehmerinnen und Unternehmer sind von einer **Substanzwertperspektive** geprägt. Dies bedeutet, dass der Unternehmenswert primär durch die vorhandenen Mobilien, Maschinen und Immobilien abgebildet

wird. Die Perspektive der nachfolgenden Unternehmergeneration ist eine andere. Im Vordergrund steht für sie die **Ertragsperspektive** – nicht zuletzt, um die Finanzierung mit oder ohne Fremdkapital sicherstellen zu können.

Die Attraktivität des Unternehmens für eine Übernahme wird dadurch bestimmt, ob das Unternehmen fit ist und ein Potenzial für die Zukunft aufweist. Im Zentrum stehen einerseits ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell (Aussenperspektive) sowie Strukturen und Prozesse (Innenperspektive).

4. Rechtliches Korsett. Die Gestaltungsmöglichkeiten der Unternehmensnachfolge sind vielfältig. Gleichzeitig gibt es aus rechtlicher Perspektive förderliche und hinderliche Aspekte. In einem ersten Schritt geht es um die Frage, welche Gesellschaftsform das Unternehmen heute hat und welche für die vorgesehene Nachfolgegestaltung eher förderlich oder hinderlich ist. Mit einher geht für juristische Personen auch die Frage, ob es geschäftsrelevante Verträge gibt, die an Personen der abtretenden Generation gebunden sind, und nicht an das Unternehmen. Zu denken ist dabei beispielsweise an Lizenzvereinbarungen, Patent- oder Markenrechte und Nutzungsrechte. Im privaten Bereich stellt sich die Frage, welche Rolle Ehe- und Erbverträge oder Testamente haben.

5. Transaktionskosten (Steuern, Bewertung, Finanzierung). Aus der Perspektive der Steuern steht im Zentrum, ob das Unternehmen hohe stille Reserven aufweist, die im Rahmen eines Unternehmensverkaufs aufgelöst werden müssen und entsprechend eine grosse steuerliche Belastung zur Folge haben. Es empfiehlt sich, früh genug im

tipp

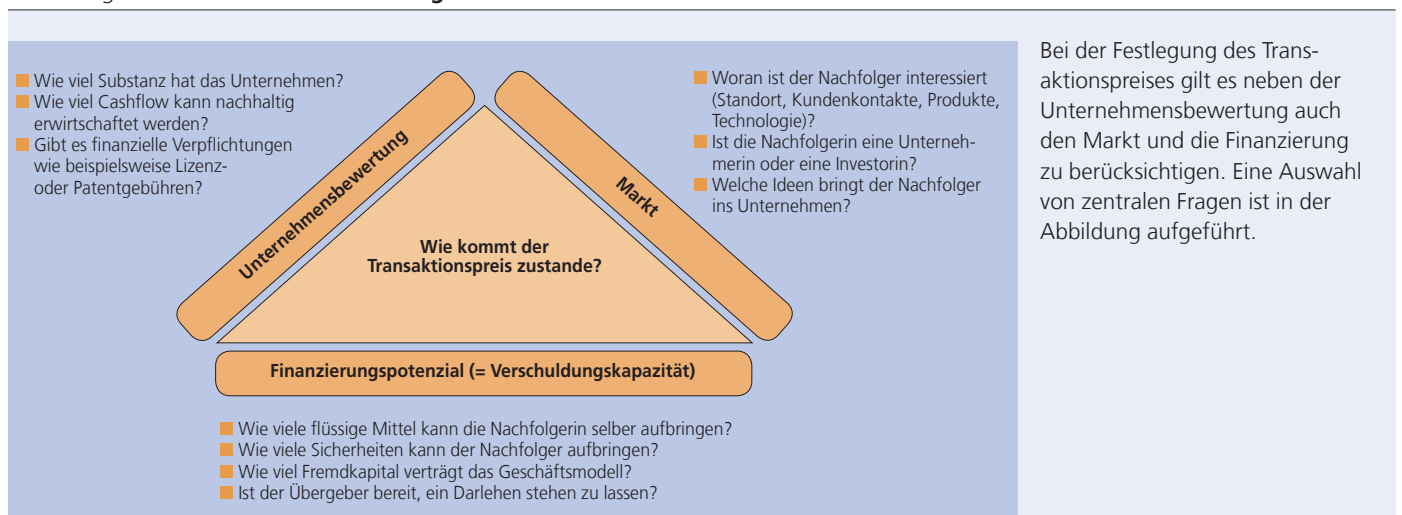
Erwarte das Unerwartete!



Bei der Unternehmensnachfolge gibt es immer wieder Überraschungsmomente; ursprünglich getroffene Annahmen und darauf aufbauende Gedankengänge müssen überdacht werden.

- Was mache ich, wenn die Kinder nicht einsteigen?
- Wer entscheidet, wenn ich einen Unfall habe?
- Kommt der Nachfolgeprozess ins Stocken, wenn die Nachfrage einbricht?
- Sind mein Geschäft und der Kundenstamm konjunkturresistent?
- Bleiben die guten Mitarbeitenden auch beim neuen Chef und Eigentümer?

Abbildung 16 **Faktoren zur Preisfindung eines Unternehmens**



Nachfolgeprozess eine Unternehmensbewertung vorzunehmen. Eine solche Bewertung kann zu verschiedenen (Zahlen-)Werten führen. Dabei gilt es in Erinnerung zu rufen, dass es sich um eine Annäherung an einen möglichen Transaktionspreis handelt (siehe Abbildung 16).

Bei der Finanzierung der Unternehmensnachfolge ist der Frage nachzugehen, wie viel Eigenmittel die nächste Generation aufbringt, welcher Anteil mittels Fremdkapital gedeckt wird, welchen Wertanteil der zurücktretenden Eigentümer im Unternehmen unentgeltlich stehen lassen möchte oder was im Rahmen eines sogenannten **Earn-out-Modells** im Zeitverlauf aus den erwirtschafteten Erträgen an den Verkäufer zurückgeführt werden kann. Letzteres Vorgehen ist eine Lösung, die vor allem bei einem Verkauf an Mitarbeitende häufig zu beobachten ist.

Fazit

Ein konsequentes Projektmanagement, ein Bewusstsein für die Vielschichtigkeit von Fragestellungen und das Eingehen auf verschiedenen Szenarien sind drei grundlegende Voraussetzungen für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge. Insbesondere bei Kleinstunternehmen ist die Zurückhaltung in Bezug auf das Engagement eines Nachfolgecoaches noch verbreitet – der Nutzen daraus vor dem Hintergrund der möglichen Fehlerkosten ist nicht zu unterschätzen. Guter Rat muss nicht immer teuer sein, denn Erfahrungswerte in Bezug auf die eigene Unternehmensnachfolge haben Unternehmer und Unternehmerinnen in der Regel (noch) nicht.

Checkliste: «Übergabe und Nachfolge»

Ein Unternehmen zu übergeben ist mehr, als den neuen Chef zu bestimmen. In KU und Familienbetrieben stellen sich besondere Fragen, die in Zeiten der Veränderung oftmals vergessen werden. Diese Checkliste hilft, auch an Aspekte zu denken, die nicht auf den ersten Blick dringlich sind.

Selbstverständnis der Besitzer	
☐	Haben Sie mit der Familie offen über das Thema Unternehmensnachfolge gesprochen?
☐	Haben Sie Ihre Ziele an die Nachfolgelösung definiert und formuliert?
☐	Ist die Familie für das Unternehmen da oder ist das Unternehmen für die Familie da?
☐	Welchen Stellenwert hat die Gerechtigkeit innerhalb der Familie?
☐	Wie gestalten Sie die erste(n) Woche(n) nach der Übertragung der Eigentums- und Führungsverantwortung?
☐	Was ist für Sie eine erfolgreiche Nachfolgeregelung?

Vorsorge und Sicherheit	
☐	Haben Sie Ihre Vermögenssituation (Unternehmen und privat) einmal aufgestellt?
☐	Haben Sie Privatvermögen und Geschäftsvermögen konsequent getrennt?
☐	Haben Sie den Finanzbedarf des Lebensabschnittes nach der Unternehmensübertragung berechnet?
☐	Haben Sie die verschiedenen Vorsorgemöglichkeiten ausgeschöpft?
☐	Sind Sie auf einen ansprechenden Verkaufserlös angewiesen?

Stabilität und Fitness des Unternehmens	
☐	Sind Prozesse und Strukturen so aufgebaut, dass Sie mit gutem Gewissen 3 Monate in die Ferien fahren können?
☐	Hat das Unternehmen in den nächsten 10 Jahren ein Potenzial in Bezug auf die Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit?
☐	Gibt es im Unternehmen Vermögensbestandteile (z. B. Immobilien), die für das Kerngeschäft nicht notwendig sind?
☐	Wie beurteilen Sie die Umsatz- und Margenentwicklung Ihres Unternehmens in den kommenden 5 Jahren?

Rechtliches Korsett	
☐	Kennen Sie den ehelichen Güterstand und die damit verbundenen Konsequenzen?
☐	Gibt es Ehe- und Erbverträge? Entwicklungsfähigkeit?
☐	Gibt es geschäftsrelevante Verträge, die auf den Unternehmer ausgestellt sind?

Transaktionskosten	
☐	Gibt es im Unternehmen hohe stille Reserven, die bei ihrer Auflösung im Rahmen eines Verkaufs zu einer hohen steuerlichen Belastung führen?
☐	Gibt es ein Mehrwertsteuerrisiko?
☐	Was ist das Unternehmen wert?
☐	Was bietet der Markt für das Unternehmen?
☐	Wie kann die Transaktion finanziert werden (Eigen- und Drittmittel)?

Glossar

Anspruchsgruppen, auch «Stakeholder». Als Anspruchsgruppe werden Personen oder Gruppierungen bezeichnet, die ihre Interessen wahrnehmen. Im Zusammenhang mit Unternehmen unterscheidet man beispielsweise zwischen Eigentümern, Mitarbeitenden, Management, Kunden, Lieferanten, Gläubigern, Staat und Öffentlichkeit.

Businessplan. Der Businessplan oder Geschäftsplan beinhaltet den Beschrieb der Geschäftsidee (Businessmodell), eine Analyse des Marktes und der vorhandenen Ressourcen, die Ziele des Unternehmens sowie die entsprechenden Massnahmen und Meilensteine für die Umsetzung. Businesspläne werden sowohl von Investoren, Banken und anderen Partnern verlangt.

Cashflow. Geldfluss, das heisst Liquiditätszuflüsse abzüglich Liquiditätsabflüsse. Diese Grösse ist nicht mit dem Gewinn zu verwechseln. Für die finanzielle Führung ist der Cashflow eine wichtige Grösse, weil sie unabhängig vom Gewinn zeigt, ob das Unternehmen in der Lage ist, Geldüberschüsse zu erwirtschaften, die für Investitionen oder Kapitalausschüttungen (Dividenden, Fremdkapitalrückzahlung) zur Verfügung stehen.

Distributoren. Wiederverkäufer, Vertriebspartner und Repräsentanten werden auch als Distributoren bezeichnet. Sie sind wirtschaftlich selbstständig und vertreiben gegen Provision oder Marge Waren und Dienstleistungen.

Earn-out-Modell. Das Entschädigungsmodell sieht vor, dass sich der Käufer eines Unternehmens verpflichtet, zukünftige Zahlungen auf der Basis des zukünftigen Einkommens zu leisten. Die Höhe des Preises hängt vom Ergebnis ab, das der Käufer mit dem Unternehmen erwirtschaftet.

E-Commerce, eigentlich Electronic Commerce, steht für die vollständig elektronische Abwicklung einer Unternehmensaktivität im Internet. Häufig wird der Begriff auf den Internethandel reduziert.

Erfolgspotenziale. Alleinstellungsmerkmale (Unique Selling Proposition, USP), die höhere Margen oder Gewinne erwarten lassen, indem man sich auf eine besondere Weise deutlich von der Konkurrenz abheben kann. Beispiele sind eine besondere Marke, eine bahnbrechende Technologie, eine besondere Vertriebsstruktur oder besonders wertvolles Mitarbeiterwissen. Alleinstellungsmerkmale bzw. nachhaltige Erfolgspotenziale sind durch Dritte nicht leicht kopierbar. Dies macht sie wertvoll und nachhaltig.

Ertragsperspektive. Im Rahmen der Unternehmensbewertung bildet der potenzielle, zukünftig zu erwartende Ertrag, der durch den Einsatz der Maschinen und Fahrzeuge oder durch die Bewirtschaftung einer Immobilie erarbeitet werden kann, die Grundlage für die Bewertung.

Franchising. Auch Konzessionsverkauf genannt, besteht in der Übertragung einer Handelsmarke oder eines Geschäftskonzeptes an einen Unternehmensgründer. Der Franchisenehmer oder die Franchisenehmerin tritt als selbstständiger Unternehmer oder selbstständige Unternehmerin in die Kette des Franchisegebers ein und erschliesst einen meist räumlich eingegrenzten Markt. Er fabriziert oder vermarktet gegen ein Entgelt die lizenzierten Produkte oder Dienstleistungen und stellt sich unter das einheitliche Erscheinungsbild der Franchiseorganisation.

Joint Venture. Als Joint Venture oder Gemeinschaftsunternehmen versteht man eine gemeinsame Tochtergesellschaft von mindestens zwei rechtlich und wirtschaftlich unabhängigen Unternehmen. Dabei kommt es zur Gründung eines neuen, rechtlich selbstständigen Unternehmens, an dem die Gründungsgesellschaften finanziell beteiligt sind. Neben dem Kapital bringen die Gründungsgesellschaften häufig Technologien, Schutzrechte, technisches oder Marketing-Know-how und Betriebsanlagen ein.

Nicht betriebsnotwendige Wertanlagen. Dabei handelt es sich um Aktivpositionen (Vermögensbestandteile), die zum Eigentum des Unternehmens gezählt werden, aber nicht für die Erfüllung der Geschäftstätigkeit notwendig sind, zum Beispiel ein Wohnhaus, Landparzellen, die nicht für den Betrieb gedacht sind oder Wertschriften, die über das Reservepolster des Unternehmens hinausgehen.

Produktzyklus bedeutet die Abfolge von Produkt und Nachfolgeprodukten und greift damit über den Produktlebenszyklus hinaus. Dieser beschreibt Einführung, Wachstum, Reife und Wende meist gemessen am Umsatz eines Produktes. Der Produktzyklus ergibt sich aus der Abfolge mehrerer Produktlebenszyklen.

Revitalisierung. Gleichbedeutend mit «wieder zum Leben erwecken». Die Revitalisierung kann zu unterschiedlichen Zeitpunkten einsetzen, etwa bei einem sich abzeichnenden Niedergang oder aber erst, wenn ein Betrieb oder Unternehmen, eine Liegenschaft oder eine Produktion bereits stillgelegt worden ist.

Start-up. Der Begriff umfasst die Phasen der Vorbereitung, der eigentlichen Gründung und des Aufbaus.

Substanzwertperspektive. Im Rahmen der Unternehmensbewertung bilden die Aktiven, wie Maschinen, Immobilien oder Fahrzeuge, die Grundlage der Unternehmensbewertung. Dabei wird die Frage beantwortet, wie viel Geld bei einem entsprechenden Verkauf gelöst werden kann.

Turnaround. Turnaround kommt aus dem Englischen und bedeutet Richtungswechsel. Turnaround-Management im Zusammenhang mit einer Unternehmenskrise steht für einen geplanten Eingriff in das Unternehmen, um einen wirtschaftlichen Richtungswechsel herbeizuführen, der aus der Krise führt.

Unternehmensübergreifende Wertschöpfungsketten. In der arbeitsteiligen Wirtschaftswelt übernehmen Unternehmen bestimmte Aufgaben (Spezialisierung), die nur Teil des Endproduktes sind. Sie sind somit Teil einer unternehmensübergreifenden Wertschöpfungskette. Ein Beispiel ist der Schreiner, der das Holz von einem Dritten bezieht (Vorleistungen). Sein Wertschöpfungsbeitrag ist sein Umsatz abzüglich der Vorleistungen durch Dritte.

Vertriebskanal. Ein Vertriebskanal ist der Weg, über den ein Produkt oder eine Dienstleistung zum Kunden gelangt. Man unterscheidet zwischen direkten Verkaufs- oder Distributionsmöglichkeiten und jenen über Zwischenhändler. Beispiele für Vertriebskanäle sind Direktverkauf, Einzelhandel, Internet und der Grosshandel.

Vorschau

Ausblick. Die nächste Ausgabe von «ku – Führung von Kleinunternehmen» befasst sich mit der finanziellen Führung.

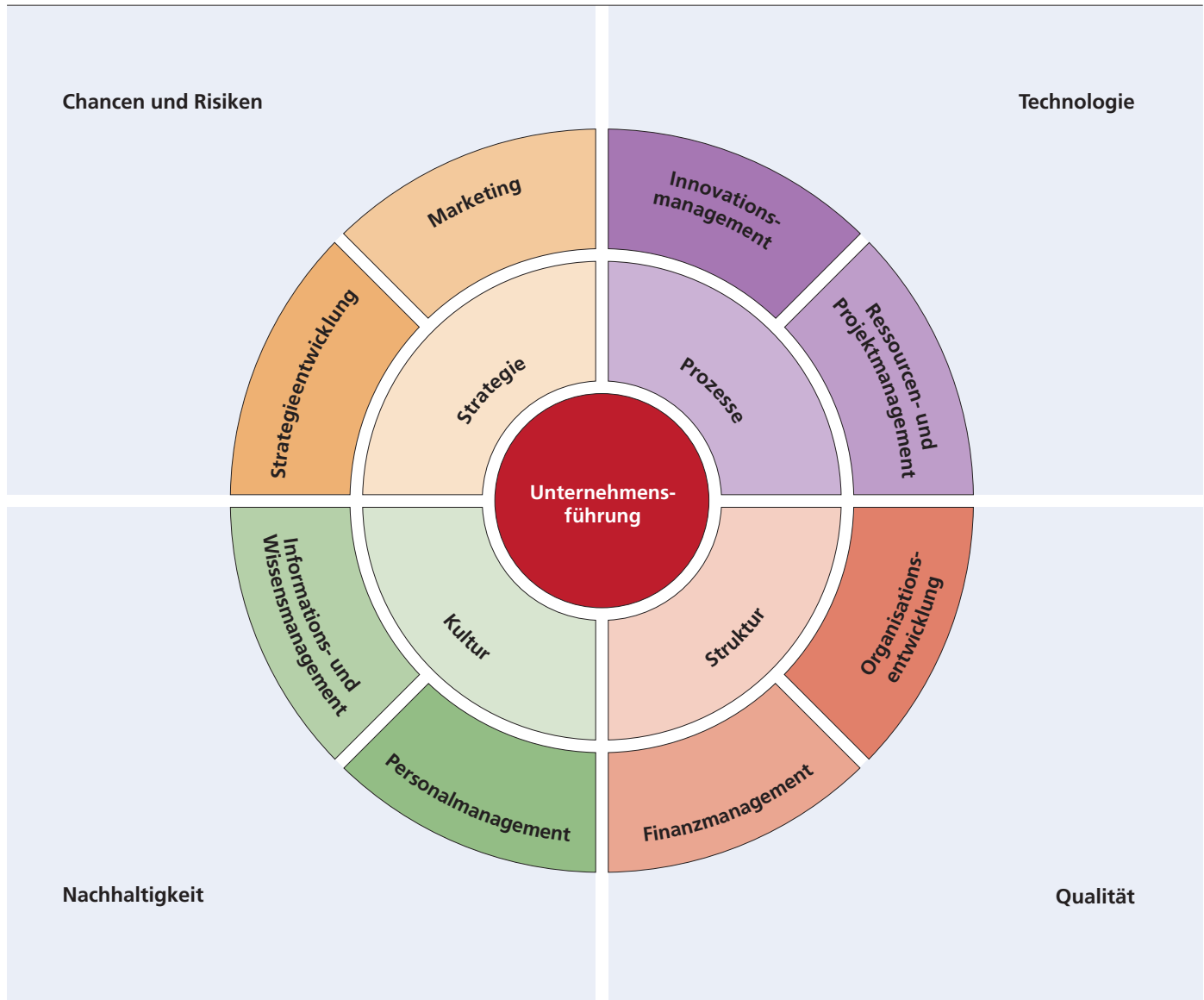
Hauptaufgaben des Finanzmanagements eines Unternehmens sind die Liquiditätssicherung und die Steuerung der finanziellen Flüsse. Diese müssen aktiv geplant, gelenkt und kontrolliert werden. Mit Liquiditätsmanagement, Buchhaltung und Rechnungswesen setzen sich Führungspersonen von Kleinunternehmen also ebenso auseinander wie mit ihren Kunden und den eigentlichen Kernaufgaben.

Dies tun sie in der Regel weder alleine noch unabhängig. Treuhänder, Banken und Versicherungen, das Steueramt und gegebenenfalls die Revisionsstelle nehmen Einfluss auf das Finanzmanagement eines Geschäfts. Spezialistinnen und Spezialisten helfen beim Navigieren durch die eigene Finanzwelt: bei grösseren Investitionen, bei Liquiditätsüberschüssen oder -engpässen, beim Budgetieren und Bilanzieren sowie vielen anderen Tätigkeiten der finanziellen Führung.

Wie das Finanzwesen eines kleinen Unternehmens sinnvollerweise aufgebaut ist, wo die Knackpunkte im Einnehmen oder Ausgeben von Geld liegen und wie diese am besten gemeistert werden können – davon mehr in der nächsten Ausgabe von «ku – Führung von Kleinunternehmen». Das Heft erscheint im Frühling 2010.

Bestellkarte weg? – Sie können «ku – Führung von Kleinunternehmen» auch über das Internet bestellen: www.postfinance.ch/ku

Das ku-Unternehmensführungsmodell



Entwicklungsschritte tangieren alle Aspekte der Unternehmensführung. Die Beiträge in dieser Ausgabe von «ku – Führung von Kleinunternehmen» zeigen eindrücklich: Unternehmerische Entwicklungsschritte haben auch massiven Einfluss auf die Ordnungsmomente einer Firma. Wachstumsphasen, Krisen oder Übergaben wirken gleichermaßen auf Struktur und Strategie, aber auch auf die Prozesse und schliesslich die Kultur einer Organisation. Dies ist ein Hinweis darauf, dass solche Schritte durch die Führung aktiv und umsichtig

geplant sowie sorgfältig und kontrolliert umgesetzt werden müssen.

Überblick über Aufgaben und Funktionen. «ku – Führung von Kleinunternehmen» greift Aspekte der Unternehmensführung auf, die sich in das Modell von Prof. Dr. Urs Frey einordnen lassen. Der innere Kreis des Modells enthält die vier Ordnungsmomente. Sie befassen sich mit den langfristigen Zielen (Strategie), der Gestaltung der Abläufe (Prozesse), der Koordination verschiedener Aufgaben

(Struktur) sowie dem kollektiven System der Wertvorstellungen, Denk- und Handlungsweisen aller Mitarbeitenden eines Unternehmens (Kultur). Im äusseren Ring des Modells sind diese Hauptaufgaben als konkrete Tätigkeitsbereiche der Unternehmerin oder des Unternehmers angeordnet: Strategieentwicklung, Marketing, Innovationsmanagement, Ressourcen- und Projektmanagement, Organisationsentwicklung, Finanzmanagement, Personalmanagement sowie Informations- und Wissensmanagement. Diese

Aufgaben hat jede Führungskraft wahrzunehmen, um einen bestimmten Bereich oder das ganze KU zielgerichtet zu leiten. Zum Modell gehören auch die vier Querschnittsfunktionen Chancen/Risiken, Technologie, Qualität und Nachhaltigkeit. Sie durchdringen alle Funktionsbereiche und bearbeiten zentrale Themen, die das Unternehmen als Ganzes besonders stark tangieren.

Bisher erschienen



Nr. 1, November 2008: Personalmanagement

Personalmanagement ist eine erfolgskritische Schlüsselfunktion im Unternehmen. Im Heft sind Hilfestellungen über die wichtigsten Themen des Personalmanagements zu finden. Porträts von drei Kleinunternehmen aus der Ostschweiz und den Sektoren Handel, Gewerbe und Dienstleistung zeigen, welchen Weg diese zum Thema Personal einschlagen. Checklisten, Tipps und ein Glossar unterstützen bei der täglichen Führungsarbeit.



Nr. 2, Mai 2009: Preisgestaltung

Im zunehmenden Preisdruck überlegen sich Kleinunternehmerinnen und -unternehmer, welcher Preisstrategie sie folgen. Die Preisgestaltung geht einher mit der Positionierung der Firma und ihrer Produkte oder Dienstleistungen. Das Heft umfasst Fachbeiträge zur Preisfindung in Handel, Gewerbe und Dienstleistungen. Praktische Anleitungen, Checklisten, Tipps und Rechenbeispiele sowie drei Unternehmensporträts vervollständigen die Ausgabe.

Einzelnummern und Abonnemente kostenfrei bestellen unter: www.postfinance.ch/ku.

ku – Führung von Kleinunternehmen

Herausgegeben von PostFinance in Zusammenarbeit mit KMU-HSG.

KMU-HSG

Das Schweizerische Institut für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG) entstand bereits 1946. Das Institut der renommierten Universität St. Gallen widmet sich in der Schweiz als einziges Kompetenzzentrum auf Universitätsstufe ausschliesslich der Förderung von Klein- und Mittelunternehmen. «KMU, Family Business und Entrepreneurship» bilden die Schwerpunktthemen des Instituts. KMU-HSG engagiert sich in den Bereichen Weiterbildung, Consulting & Services, Forschung und der universitären Lehre. Kooperationen mit anderen Forschern und vielfältige Weiterbildungsveranstaltungen ergänzen die Institutskompetenzen. www.kmu.unisg.ch

PostFinance

PostFinance ist eine erfolgreiche Finanzdienstleisterin und ein ertragsstarker Geschäftsbereich der Schweizerischen Post. Sie ist die Nummer 1 im schweizerischen Zahlungsverkehr und im E-Finance, der elektronischen Kontobewirtschaftung. PostFinance erbringt für Privat- und Geschäftskunden innovative, umfassende Finanzdienstleistungen in den Teilmärkten Zahlen, Anlegen, Vorsorgen und Finanzieren. www.postfinance.ch