



School of
Management and Law

COMPETENCE



KMU – Rückgrat der
Schweizer Wirtschaft

Das Magazin der ZHAW School of Management and Law
Nr. 6, September 2015

Bild Titelseite:

Solarville AG

Angebot: Planung, Bau und Betrieb
von Photovoltaik-Anlagen

Gründungsjahr: 2011

Anzahl Mitarbeitende: 25

www.solarville.ch

Inhalt

Vorwort	5
Verbandsperspektive	6
«Jedes Gesetz hat ein Preisschild.» / Interview mit Hans-Ulrich Bigler und Monika Rühl	
Hintergrund	10
KMU-Landschaft Schweiz	
Hochschulperspektive	13
Benchmarking: Erfahrungsaustausch steigert Wettbewerbsfähigkeit / Fabian Danko, Prof. Dr. Gabriela Nagel	
Unternehmensnachfolge: Planung ist das A und O / Anna Böhme, Prof. Dr. RA Willi Fischer, Anita Sigg	16
Vertrauen ist gut, Compliance ist besser / Dr. RA Helke Drenckhan, Prof. Dr. RA Patrick L. Krauskopf	19
KMU im Fadenkreuz der WEKO / Dr. Fabio Babey, Prof. Dr. RA Patrick L. Krauskopf	22
Sozial und sicher / Dr. RA Sabine Steiger-Sackmann	26
Von der guten Absicht zur guten Praxis / Herbert Winistörfer	28
Entscheiden mit Herz und Verstand / Elias Jehle, Dr. Kerstin Pichel	30
Sind KMU attraktive Arbeitgeber? / Kuno Ledergerber	32
Geschäftsmodelle statt Produkte entwickeln / Dr. Ben Graziano, Prof. Dr. Adrian W. Müller	36
Mehr Effizienz dank Prozessintelligenz / Elke Brucker-Kley, Prof. Dr. Thomas Keller	38
Erfolgreich integrieren / Dr. Stephan Bergamin, Dr. Markus Braun	41
Unternehmensperspektive	42
Die Schweiz – Land der unbekanntesten Weltmarktführer / Adrian Sulzer	
CEO-Perspektive	46
«An der Spitze fühle ich mich nicht einsam.» / Interview mit Nina Aemissegger	
Alumni-Perspektive	50
Aus Freude an der Mitgestaltung / Interviews mit SML-Alumni	

Café Conditorei Bäckerei SPATZ AG

Angebot: Bäckerei, Konditorei, Confiserie,
Café, Catering

Gründungsjahr: 1973

Anzahl Mitarbeitende: 25

www.spatz-dessert.ch



Benchmarking: Erfahrungsaustausch steigert Wettbewerbsfähigkeit

Wie positioniere ich mich gegenüber neuen Anbietern? Sind meine Personalkosten marktgerecht? Mit solchen oder ähnlichen Fragen sehen sich Unternehmer im Alltag konfrontiert. Hilfreich ist der regelmässige Austausch mit Gleichgesinnten.

Text: Fabian Danko und Gabriela Nagel

Geschäftsführer und Unternehmer sind stärker denn je mit den Herausforderungen der hochdynamischen Umweltsphären konfrontiert. Trotz der Konsultation externer Berater, Ratschlägen aus dem Familien- und Freundeskreis oder des Austauschs im Rahmen lokaler Gremien fehlt vielen Unternehmern eine Plattform, um wichtige Fragen mit Gleichgesinnten diskutieren zu können. Diese Möglichkeit bieten sogenannte «Erfahrungsgruppen» (ERFA-Gruppen). Dort werden reale Probleme besprochen und leistungsorientierte Vergleiche (Benchmarking) durchgeführt, um Leistungslücken zu identifizieren. So wird mittels Benchmarking eine kontinuierliche Optimierung angestrebt und versucht, Wettbewerbsvorteile zu schaffen. Entscheidend für den Erfolg einer ERFA-Gruppe ist eine grosse Offenheit unter den Teilnehmenden. Nur so lassen sich substanzielle Antworten finden. Unternehmer sind aber verständlicherweise eher zurückhaltend, wenn es darum geht, die eigene interne Situation direkten Mitbewerbern offenzulegen. Um trotzdem die notwendige Transparenz zu erreichen, besteht eine ERFA-Gruppe idealerweise aus Unternehmen, die zwar die Situation und die Probleme der jeweiligen Branche kennen, jedoch auf anderen regionalen Märkten aktiv sind. Ein branchenübergreifendes Benchmarking ist ebenfalls ein erfolgreiches Instrument, um von den Besten zu lernen. Hier sinkt die Hemmschwelle für die Offenlegung noch tiefer, da die anderen in der Gruppe engagierten Unternehmen keine direkten Konkurrenten darstellen.

Ursprung des Benchmarkings

Rückblickend lassen sich viele unternehmerische Entscheidungen als Resultat eines erfolgreichen Benchmarkings interpretieren: so beispielsweise die Übertragung des Fließbandprinzips aus einer Grossschlachtereierie auf die Automobilproduktion durch Henry Ford Anfang des 20. Jahrhunderts. Die akademische Auseinandersetzung mit der Methode des Benchmarkings begann aber erst mit dem US-Technologiekonzern Xerox, der den betriebswirtschaftlichen Begriff wesentlich prägte. Der Anbieter von Drucklösungen sah sich Ende der 1970er-Jahre von japanischen Konkurrenten, deren Produktionskosten deutlich tiefer lagen, in die Enge getrieben. Xerox startete daraufhin ein Benchmarking-Programm mit branchenfremden Unternehmen. Aus der Gegenüberstellung der Prozessabläufe mit einem erfolgreichen Sportartikel-Versandhändler konnten Massnahmen abgeleitet werden, die in der Folge zu einer signifikanten Steigerung der Gesamtkapitalrendite führten. Seither wurde das Benchmarking als Managementmethode stetig weiterentwickelt. Heute gehört es zum Standardrepertoire in der Betriebsökonomie.

Regelmässige Kennzahlenvergleiche

Die mangelnde Verfügbarkeit von Branchenvergleichsdaten ist eine der Hauptschwierigkeiten bei der Führung von KMU. Der Austausch in ERFA-Gruppen kann Abhilfe schaffen. Mehrmals jährlich durchgeführte Kennzahlenvergleiche sind eine ideale Möglichkeit, Informations-

defizite zu überwinden. Dabei werden Rentabilitätskennzahlen (wie RoE, RoI, EBIT-Margen), liquiditätsorientierte Kennzahlen (Liquiditätsgrad I bis III) sowie strukturelle Bilanzkennzahlen (wie Anlagendeckungsgrad, Eigenkapitalquote, Debitorenfrist) analysiert. Mithilfe der gewonnenen Erkenntnisse lassen sich Unternehmensprozesse verbessern. Für KMU mit wenig Kapazität ist es empfehlenswert, externe Fachleute beizuziehen. So vertrauen rund 30 Unternehmen verschiedener Branchen ihre Finanzzahlen dem Zentrum für Accounting & Controlling der ZHAW School of Management and Law an. In Zusammenarbeit mit der auf Coaching, Consulting und Connecting ausgerichteten Benrox AG werden die Unternehmen in sinnvolle ERFA-Gruppen eingeteilt und bei ihrer Entscheidungsfindung begleitet.

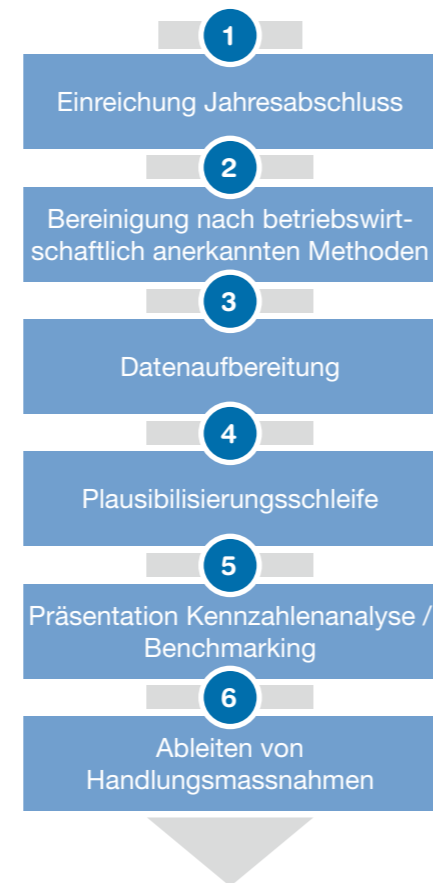
Die meisten Unternehmer sehen den Nutzen der strategischen Unternehmensführung. Doch oft fehlt infolge operativer Hektik die Ruhe und Musse, sich die dazu notwendigen Gedanken zu machen. Der Kennzahlenvergleich liefert rasch wertvolle Anhaltspunkte, aus denen fundierte Unternehmensziele abgeleitet werden können. Beim Benchmarking in ERFA-Gruppen gilt es, die tatsächlichen wirtschaftlichen Leistungen untereinander zu vergleichen. Dazu werden die Jahresabschlüsse der einzelnen Unternehmen nach betriebswirtschaftlich anerkannten Kriterien bereinigt. So werden Veränderungen von stillen Reserven korrigiert, kalkulatorische Unternehmerlöhne angerechnet oder nicht betriebsnotwendige Aufwände und Erträge eliminiert. Anhand der individuellen Berichte können Veränderungen erkannt, die Konkurrenzfähigkeit zwischen den Betrieben verglichen und die eigene Wettbewerbsfähigkeit kritisch hinterfragt werden.

Herausforderungen frühzeitig erkennen

Erfolgreiche Unternehmen haben oft die Befürchtung, durch Offenlegen ihrer Erfolgsmodelle Wettbewerbsvorteile einzubüssen. Diese Sorge ist unbegründet: Erstens ist kein Unternehmen überall Klassenprimus. Zweitens schöpfen erfolgreiche Unternehmen ihr Optimierungspotenzial meist schneller aus als andere. Drittens ist die Übertragung von Erfolgsrezepten auf andere Unternehmen aufgrund unterschiedlicher Kulturen, Strukturen und Rahmenbedingungen selten eins zu eins möglich. Die grössten Erfolge werden in einer kontinuierlichen ERFA-Gruppe erzielt, deren Mitglieder voneinander lernen.

Gesunde Finanzen sind das Motorenöl jedes Unternehmens. Sich abzeichnende Schwierigkeiten in den Finanzrapporten rechtzeitig zu erkennen und effektive Massnahmen abzuleiten ist absolut zentral für eine erfolgreiche Unternehmenssteuerung. Dafür ist eine solide Finanzdatenbasis unabdingbar. Dies gilt gerade auch für KMU, die meistens mit knappen finanziellen Mitteln operieren. Kennzahlenvergleiche und Benchmarkings innerhalb einer ERFA-Gruppe führen zu einer erhöhten Entscheidungssicherheit. Auf dieser Grundlage fällt es leichter, nachhaltig erfolgreiche Entscheide für das eigene Unternehmen zu fällen. Allerdings stellen sie keinen Ersatz für kompetente Entscheidungsfindung und weitsichtige Betriebsführung dar.

Ablauf Kennzahlenvergleich



Fabian Danko

Fabian Danko ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Zentrum für Accounting & Controlling. Er verfügt über einen Master of Arts in Accounting and Finance der Universität St. Gallen (HSG) und war mehrere Jahre für einen Schweizer Industriekonzern sowie eine Private-Equity-Gesellschaft tätig.

Gabriela Nagel

Prof. Dr. oec. publ. Gabriela Nagel ist Leiterin des Zentrums für Accounting & Controlling sowie stellvertretende Leiterin der Abteilung Banking, Finance, Insurance. Die Autorin und Herausgeberin diverser Fachbücher ist zudem Verwaltungsrätin der Liechtensteinischen Landesbank und der Ruetschi Technology AG.

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

zhaw School of Management and Law

Von Accounting bis Zukunftsplanung – bei uns sind Sie gut beraten
255 Experten, 1 Ansprechperson

Von Kompetenz zu Exzellenz.
Crossing Borders.

Ihre Adresse für kompetente Beratung
www.zhaw.ch/sml/corporate

Zürcher Fachhochschule