



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](http://www.solarville.ch)

# Inhalt

Vorwort	5
Verbandsperspektive	
«Jedes Gesetz hat ein Preisschild.» / Interview mit Hans-Ulrich Bigler und Monika Rühl	6
Hintergrund	
KMU-Landschaft Schweiz	10
Hochschulperspektive	
Benchmarking: Erfahrungsaustausch steigert Wettbewerbsfähigkeit / Fabian Danko, Prof. Dr. Gabriela Nagel	13
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	
Die Schweiz – Land der unbekanntesten Weltmarktführer / Adrian Sulzer	42
CEO-Perspektive	
«An der Spitze fühle ich mich nicht einsam.» / Interview mit Nina Aemissegger	46
Alumni-Perspektive	
Aus Freude an der Mitgestaltung / Interviews mit SML-Alumni	50



## La Cyma

Angebot: Damen- und Herrenfrisör,  
Tagescafé mit Mittagsmenü, Bar

Gründungsjahr: 2012

Anzahl Mitarbeitende: Frisör 2, Café 9

[www.la-cyma.ch](http://www.la-cyma.ch)

# Building Competence.



Liebe Leserin, lieber Leser

Was wäre die Schweizer Wirtschaft ohne die kleinen und mittleren Unternehmen? 99,6 Prozent aller Betriebe in unserem Land zählen weniger als 250 Mitarbeitende, zusammen beschäftigen sie rund zwei Drittel aller Arbeitnehmenden. Für diese Ausgabe haben wir elf solche Unternehmen aus dem Grossraum Winterthur fotografiert. Gemessen an ihrer Bedeutung sind die KMU zu selten im Fokus der Aufmerksamkeit. Für Schlagzeilen sorgen vornehmlich die Grossunternehmen. Dabei haben auch KMU mit zahlreichen Herausforderungen zu kämpfen: mit internationaler Konkurrenz, Konjunkturzyklen, Wechselkursen, Innovationsdruck, steigender Regulierung, Steuern oder Zollvorschriften. Nicht selten entwickeln sich diese Faktoren auch zum Nachteil der KMU. Wie können sie sich trotzdem erfolgreich behaupten?

KMU sind gezwungen, immer effizienter zu arbeiten. Mittels eines effektiven Benchmarkings sowie des Erfahrungsaustausches mit Gleichgesinnten können sie ein gutes Gespür dafür entwickeln, wo das eigene Unternehmen steht (S. 13). Wichtige Lektionen kann man auch von den unbekannteren Weltmarktführern lernen, den Hidden Champions. Sie sind überdurchschnittlich erfolgreich, innovativ und vermögen es, die besten Mitarbeitenden langfristig an sich zu binden (S. 42). Gerade für KMU ist es besonders wichtig, sich ihrer Attraktivität als Arbeitgeber bewusst zu sein und ihre Stärken auf dem Arbeitsmarkt optimal auszuspielen (S. 32). Denn hoch qualifizierte Nachwuchskräfte sind gefragter denn je, nicht nur im Hinblick auf den Generationenwechsel in Familienunternehmen (S. 16). Zwar zählen unter Studierenden immer noch die bekannten Grossunternehmen zu den beliebtesten Arbeitgebern. Im Heft erzählen Absolventinnen und Absolventen der ZHAW School of Management and Law aber, warum sie trotzdem lieber für ein KMU arbeiten (S. 50).

Im harten, zunehmend internationalen Wettbewerb haben KMU diverse Ansatzpunkte, um ihre Konkurrenzfähigkeit zu verbessern und die Wertschöpfung langfristig sicherzustellen. Sie können ihre Prozesse verbessern (S. 38) oder sogar das ganze Geschäftsmodell weiterentwickeln (S. 36). Doch egal wie effizient und erfolgreich KMU agieren, vieles hängt von den gesetzlichen Rahmenbedingungen ab. Meist haben sie aber keine Mittel, um selbst politisch aktiv zu werden. Deshalb gibt es Verbände, die in ihrem Interesse agieren. Was *economiesuisse* und der Schweizerische Gewerbeverband SGV auf nationaler Ebene konkret unternehmen, um für gute Rahmenbedingungen zu sorgen, verraten Monika Rühl und Hans-Ulrich Bigler im Interview (S. 6). Sie sprechen über den starken Franken, die Regulierungswut und weitere Herausforderungen, die den hiesigen KMU zu schaffen machen.

Die ZHAW School of Management and Law kennt die genannten Problemstellungen der KMU und bietet in diesem Heft Lösungsansätze und Analysen aus der angewandten Forschung. Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre. Für weitere Informationen zu den einzelnen Themen kontaktieren Sie bitte die entsprechenden Autoren. Wir freuen uns, Sie beraten zu dürfen.

Prof. André Haelg  
Direktor  
ZHAW School of Management and Law

# «Jedes Gesetz hat ein Preisschild.»

Sie stehen an der Spitze mächtiger Verbände: Monika Rühl, Vorsitzende der Geschäftsleitung von Economiesuisse, und Hans-Ulrich Bigler, Direktor Schweizerischer Gewerbeverband. Im Interview sprechen sie über wirtschaftliche Rahmenbedingungen, Regulierungswut und das Verhältnis zu Europa.

Interview: **Adrian Sulzer**

**Es gibt Economiesuisse, den Gewerbeverband, den Arbeitgeberverband und zahlreiche Branchenverbände, die alle im Namen der Wirtschaft sprechen. Wo liegen die Unterschiede?**

**Monika Rühl:** Die Schweizer Verbandslandschaft ist so vielfältig wie die Wirtschaft. Doch all diese Verbände haben letztlich ein gemeinsames Ziel, nämlich gute Rahmenbedingungen für Schweizer Unternehmen zu schaffen. Je mehr Verbände sich dafür einsetzen, desto stärker die Position gegenüber der Politik. Branchenverbände haben natürlich spezifischere Anliegen, doch ergänzen wir uns gut.

**Hans-Ulrich Bigler:** Es handelt sich um historisch gewachsene Strukturen. Der Hauptunterschied liegt zwischen Branchenverbänden mit spezifischen Anliegen und den Dachverbänden, die Interessen bündeln und politisch vertreten.

**In Bern lobbyieren immer mehr Akteure für Partikularinteressen. Schwindet der Einfluss der Verbände?**

**Rühl:** Als Dachverbände stehen wir ein für freies Unternehmertum, einen schlanken Staat, wenig Regulierung, ein gutes Bildungssystem, gute Infrastruktur sowie hohe Innovations- und Wettbewerbskraft. Diese Hauptanliegen werden von den Branchenverbänden mitgetragen. Unsere Arbeit ist anspruchsvoller geworden, weil es in der Schweizer Politlandschaft keine einfache Teilung in links und rechts mehr gibt. Neue Akteure und Parteien positionieren sich sehr unterschiedlich und fallen aus dem

traditionellen Schema heraus. Sie sind schwieriger einzuschätzen.

**Bigler:** «Die Wirtschaft» gibt es nicht. Sie ist heterogen und ihre Akteure haben unterschiedliche Interessen. Ich staune teilweise, wie viel Geld einzelne Firmen für Lobbying einsetzen. Am Ende braucht es genügend politische Kraft, um Entscheidungen durchzusetzen. Dafür muss man zusammenarbeiten. Einzelnen Firmen wäre kaum gelungen, was der SGV zustande gebracht hat; zum Beispiel das Kartell- oder Präventionsgesetz zu verhindern.

**Rühl:** Was uns Verbände stark macht, ist Transparenz. Man kennt unsere Mitglieder und kann uns einordnen. Demgegenüber agieren viele Lobbyisten als Einzelkämpfer. Wir geniessen höheres Vertrauen und mehr Akzeptanz in der Politik.

**SGV und Economiesuisse sind wichtige Player im Abstimmungskampf. Wie sieht die Arbeitsteilung aus?**

**Bigler:** Bei allen relevanten Kampagnen sind wir im Gespräch und überlegen uns, wie wir die grössten Erfolgchancen haben. Je nachdem, wie wir die Strategie definieren, wird entschieden, wer mit welchen Argumenten auftritt.

**Rühl:** Eine Steuerungsgruppe auf Präsidentschaftsstufe fällt jeweils die strategischen Entscheide. Anschliessend legen wir auf technischer Ebene das Vorgehen fest. Ab 2016



Bilder: Florian Wehrli

Setzen sich gemeinsam für eine wirtschaftsfreundliche Schweiz ein: Monika Rühl von Economiesuisse und Hans-Ulrich Bigler vom Schweizerischen Gewerbeverband

rechnen wir mit rund 30 wirtschaftsfeindlichen Volksinitiativen, die zur Abstimmung gelangen, dazu noch einige Referenden. Alleine aufgrund dieser Menge müssen wir uns absprechen und koordinieren. Kein Verband könnte das alleine stemmen.

**Beide Verbände wurden im Abstimmungskampf schon für ihren Stil kritisiert. Verstehen Sie diese Kritik?**

**Rühl:** Kampagnenarbeit besteht darin, zuzuspitzen. Denken Sie an Plakate: Da muss man auf engstem Raum das Anliegen platzieren, visuell und sprachlich starke Signale setzen. Folglich braucht es klare, präzise und harte Botschaften. Eine Konsequenz, die wir aus verlorenen Abstimmungen gezogen haben, ist die Trennung der Kampagnen von der übrigen Kommunikation, wo wir differenzierter auftreten.

**Bigler:** Ich teile die Auffassung von Frau Rühl. Man muss zuspitzen und verkürzen. Die Stilfrage bringen die Gegner immer dann, wenn sie keine glaubwürdigen Argumente haben, wie etwa bei unserer Kampagne zur RTVG-Abstimmung.

**Was können Unternehmen von den Wirtschaftsdachverbänden erwarten?**

**Bigler:** Wir geben den Unternehmen eine Stimme in der politischen Öffentlichkeit, die dazu keine Mittel haben. Ich bin ständig unterwegs, um mir anzuhören, was die Basis sagt. Aus diesen Mosaiksteinchen entsteht ein Bild, das zeigt, wo der Schuh wirklich drückt.

**Rühl:** Unabhängig von der Firmengrösse höre ich immer wieder die Klage über neue Regulierungen. Seit Jahren versuchen wir der Politik klarzumachen, dass es so nicht weitergehen kann. Aktuell diskutieren wir diesbezüglich Dossiers wie die «Grüne Wirtschaft» oder die Energiestrategie 2050. Weiter plädieren wir dafür, bestehende Vorschriften zu überprüfen. Wir haben 40 Regulierungsmassnahmen identifiziert, die man problemlos abschaffen könnte, teilweise ohne Gesetze oder Verordnungen ändern zu müssen. Ich hoffe sehr, dass die Politik hier mitzieht.

**Bigler:** Die Hoffnung stirbt zuletzt (lacht). Die Regulierungskosten betragen nachweislich rund 10 Prozent des Bruttoinlandsprodukts. Natürlich gibt es sinnvolle Regulierungen, wie etwa zur Arbeitssicherheit. Darüber beklagt sich niemand. Es muss aber gelingen, unnötige Regulierungen abzubauen und das Staatswesen effizienter zu machen. Ich habe den Eindruck, die Regulierungswut hat in den letzten Jahren zugenommen.

**Was sind die Treiber dieser Regulierungswut?**

**Bigler:** Es hat wohl mit den veränderten politischen Verhältnissen in Bern zu tun, insbesondere mit der Parteienzusammensetzung. Die Mitte ist stärker geworden und viele Entscheide werden mit Blick auf den prozentualen Wähleranteil oder die Wiederwahl der eigenen Bundesräte gefällt. Jedes Gesetz hat aber ein Preisschild und viele Politiker sind sich dessen nicht bewusst. So müssen laut dem neuen Geldwäschereigesetz alle Inhaberaktien in ein

Register eingetragen werden. Das gilt auch für KMU, obwohl diese meist im alleinigen Besitz des Inhabers sind. Dieses Register zu führen kostet. Entweder der Unternehmer wendet seine Zeit dafür auf oder beauftragt externe Fachleute. Wir haben auf diese Regulierungskosten hingewiesen, doch die Politiker wollten es nicht wahrhaben. Es braucht nun eine verwaltungsunabhängige Stelle, welche die Regulierungskosten kalkuliert. Politikerinnen und Politiker müssen wissen, welches Preisschild neue Regulierungen haben.

**Rühl:** Ich glaube, die Politik möchte manchmal den Anschein erwecken, dass sich sämtliche Risiken dieser Welt kontrollieren lassen. Das ist aber unmöglich. Politikerinnen und Politiker müssen auch sagen können: «Okay, es ist etwas passiert, aber wir müssen deshalb nicht gleich ein neues Gesetz machen.» Nehmen wir das Beispiel Pferdefleischskandal: ein Fehler in der Produktion der betroffenen Firma, den diese verantworten muss. Jetzt wird im Parlament aber diskutiert, ob künftig alle Zutaten und ihre Herkunft im Detail zu deklarieren sind. Wenn das umgesetzt wird, gibt es Beipackzettel, die grösser sind als die Verpackung. Das ist absurd.

**Bigler:** In Deutschland gibt es den Normenkontrollrat, der Auskunft gibt über die genauen Kosten solcher Massnahmen. Sind diese bekannt, kann man politisch Druck machen und unnötige Regulierungen infrage stellen. Ohne entsprechende Zahlen ist das schwierig. Dabei können überflüssige Vorschriften im Extremfall Geschäfte unrentabel machen. Ein Produzent umweltfreundlicher Heizsysteme, der in die EU exportiert, hat mir kürzlich gesagt, dass ihm nicht der starke Franken Sorgen bereite, sondern die vielen Vorschriften. Er beobachtet zudem, dass viele Junge deshalb die Freude verlieren, sich unternehmerisch zu betätigen. Ich finde es bedenklich, wenn der Unternehmertegeist, der die Schweiz stark gemacht hat, auf diese Weise abgewürgt wird.

#### Was können Unternehmen gegen Regulierungen tun?

**Rühl:** Sie müssen aufzeigen, was Regulierung in ihren Betrieben konkret bedeutet. Nur so gelangt die Problematik in die Köpfe. Zweitens sollten mehr Unternehmer in die Politik gehen, um dort ihre Standpunkte zu vertreten. Mit den entsprechenden Stimmen wären die Beschlussfassungen oft anders. Deshalb haben wir die Kampagne zur Stärkung des Milizsystems lanciert. 200 Unternehmen unterstützen das Anliegen und sind bereit, Mitarbeitenden Zeit für politische Ämter zu gewähren.

**Bigler:** Natürlich dürfte es mehr Unternehmer in der Politik haben, aber die KMU sind grundsätzlich gut vertreten. Es braucht einfach insgesamt mehr bürgerliche Vertreter, welche die Anliegen der Wirtschaft ernst nehmen und faktenbasiert politisieren, statt parteipolitische Scheingefechte zu führen. Hier setzen wir unsere Hoffnungen in den bürgerlichen Schulterchluss.

#### Welches sind weitere aktuelle Herausforderungen für KMU?

**Rühl:** Der starke Franken macht vielen KMU zu schaffen, speziell denjenigen, deren Hauptmarkt die EU ist. Wir versuchen bei den Regulierungen Entlastung zu schaffen. Weiter helfen wir exportierenden Unternehmen, neue Märkte zu erschliessen. Dafür braucht es Freihandelsabkommen. Hier erwarte ich, dass die Landwirtschaft mithilft, diese im Interesse der Gesamtwirtschaft zu ermöglichen. Ein weiteres Thema ist der Fachkräftemangel. Wie können wir unsere Firmen trotz demografischer Entwicklung und Masseneinwanderungsinitiative mit Fachkräften versorgen? Wir sind schon seit Jahrzehnten auf ausländische Fachkräfte angewiesen und werden das auch künftig sein. Daneben müssen wir Massnahmen treffen, um die Leute im Inland besser in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Schliesslich gilt es, Aus- und Weiterbildungsmassnahmen für Mangelberufe zu treffen, insbesondere im MINT-Bereich.

**Bigler:** Wir sind in einem internationalen Standortwettbewerb und müssen kompetitiv bleiben. Das Steuerklima ist ganz zentral für die Wettbewerbsfähigkeit. Deshalb ist die Unternehmenssteuerreform III wichtig. Da sind wir mit dem Vorschlag des Bundesrats auf gutem Weg. Zudem sind wir für weitgehende Verzichte auf Subventionen, wie beispielsweise die kostendeckende Einspeisevergütung (KEV).

#### Gilt das auch für Landwirtschaftssubventionen?

**Bigler:** Auch da müssen wir uns fragen, wie die Schweizer Landwirtschaft international bestehen kann. Diese Diskussion wird zu wenig intensiv geführt, denn solche Fragen verhindern oft Freihandelsabkommen. So wie aktuell mit Brasilien, wo ein Abkommen aufgrund der hohen Zollrestriktionen für die Schweizer Maschinenindustrie wichtig wäre.

#### Unternehmen sollen neue Märkte erschliessen. Ist es für KMU nicht schwierig, etwa nach China zu exportieren? Welche Unterstützung bieten Sie?

**Bigler:** Das Zusammenspiel ist entscheidend. Switzerland Global Enterprise verfügt über die Expertise, um export-

willige Firmen zu begleiten. Ich bin überzeugt, dass unser traditionelles Gewerbe im Zuge der Globalisierung grosse Chancen hat, neue Märkte zu erschliessen, wie der Solothurner Confiseur, der seit 2014 erfolgreich in die chinesische Millionenstadt Harbin exportiert. Im Zusammenhang mit dem Freihandelsabkommen Schweiz–China ist zu erwarten, dass auch vermehrt chinesische Firmen hierherkommen. Wir sensibilisieren für diese Entwicklungen und leisten politischen Support bei Umsetzungsproblemen.

**Rühl:** Über die E-Mail-Adresse [kmu@economiesuisse.ch](mailto:kmu@economiesuisse.ch) beantworten wir Fragen zum Freihandelsabkommen mit China. So konnten wir beispielsweise ein Tessiner KMU beim Markteintritt unterstützen. Im Rahmen der Sitzung des gemischten Ausschusses Schweiz–China bringen wir Umsetzungsschwierigkeiten zur Sprache und suchen gemeinsam mit den chinesischen Partnern Lösungen.

#### Wie soll die Masseneinwanderungsinitiative umgesetzt werden?

**Rühl:** Sie muss wirtschaftsfreundlich umgesetzt werden, ohne die bilateralen Verträge zu gefährden. Zusammen mit dem Schweizerischen Arbeitgeberverband haben wir ein Drei-Säulen-Konzept vorgeschlagen. Die drei Säulen sind erstens das Instrument der Schutzklausel, die das Prinzip der Personenfreizügigkeit intakt lässt, eine Beschränkung der Zuwanderung aber ermöglicht. Die Schutzklausel hat die EU schon in zig Verträgen mit Drittstaaten angewendet. Zweitens gilt es, das Inländerpotenzial besser zu nutzen, wozu wir das Projekt «Zukunft Arbeitsmarkt Schweiz» lanciert haben. Drittens eine klare Botschaft an den öffentlichen Sektor: Die Privatwirtschaft ist nicht alleine verantwortlich für die Zuwanderung. Denken Sie nur mal an das Gesundheits-, Schul- oder Sozialwesen.

**Bigler:** Man muss die Initiative maximal ausreizen und eine Lösung am Verhandlungstisch erzielen. Wenn wir unsere Optionen aber ständig öffentlich breitschlagen und hinterfragen, schwächen wir die eigene Verhandlungsposition. Zu Beginn sind die Positionen immer unvereinbar – entscheidend ist, wie gut man sie vertritt. Bislang hat unsere Diplomatie jeweils einen sehr guten Job gemacht. Beim Lösungsansatz haben wir eine Differenz zu Economiesuisse: Die Schutzklausel ist eine statische Grösse, die Dynamiken nicht berücksichtigt. Wir befürchten ein Verteilungsproblem, namentlich in personalintensiven Branchen wie der Gastronomie, sowie einen hohen bürokratischen Aufwand. Unser Ansatz bezüglich Fachkräftemangel ist die Stärkung der höheren Berufsbildung.

#### Wie sollen sich die Beziehungen zur EU in den nächsten Jahren entwickeln?

**Rühl:** Der bilaterale Weg hat sich bewährt. Unser oberstes Ziel ist, diesen fortzuführen. Man muss aber anerkennen, dass es neben der Masseneinwanderungsinitiative weitere Knacknüsse gibt, wie die ungelösten institutionellen Fragen.

**Bigler:** Wir haben ja vorhin darüber gesprochen, dass man in Kampagnen zuspitzen muss. So formuliert würde ich sagen: Bilaterale ja – EU-Beitritt nein.

#### Wachstum ist die Grundlage des Wirtschaftssystems, was aus ökologischen Kreisen aber kritisiert wird. Gibt es Alternativen?

**Rühl:** Viele Leute machen einen Denkfehler und setzen Wachstum gleich mit «mehr vom selben». Wachstum bedeutet aber bessere Qualität oder neue Technologien. Solch qualitatives Wachstum ist gut und wird auch in Zukunft gebraucht.

**Bigler:** Wachstum und Ökologie sind kein Widerspruch. Als das Umweltgesetz in den 1990er-Jahren verabschiedet wurde, hat die Wirtschaft gestöhnt, weil es grosse Einschränkungen mit sich brachte. Gleichzeitig war es die Grundlage dafür, dass Schweizer Firmen neue Umwelttechnologien entwickelten und inzwischen auf diesem Gebiet weltweit führend sind. Die Schweizer Wirtschaft ist grün und wenn sie wächst, kann das global helfen. Wir sind nicht gross genug, um beispielsweise Einfluss auf die Umweltpolitik in China zu nehmen. Wenn wir aber gute Lösungen für dortige Probleme haben, können wir diese den Chinesen anbieten und so einen wertvollen Beitrag leisten. Darum geht es.

#### Hans-Ulrich Bigler

Hans-Ulrich Bigler, lic. rer. pol., ist seit 2008 Direktor des Schweizerischen Gewerbeverbands SGV. Zuvor war er während elf Jahren Direktor des Unternehmerversbands der Schweizer Druckindustrie Viscom und anschliessend zwei Jahre Direktor des Unternehmerversbands der Schweizer Maschinenindustrie Swissmem.

#### Monika Rühl

Monika Rühl, lic. phil. I, ist seit 2014 Vorsitzende der Geschäftsleitung von Economiesuisse. Zuvor war sie vier Jahre Generalsekretärin des Eidg. Departements für Wirtschaft, Bildung und Forschung (WBF) sowie fünf Jahre Chefin Leistungsbereich Bilaterale Beziehungen beim Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO).

# KMU-Landschaft Schweiz

Die Schweiz ist ein Land der KMU. Über 99 Prozent aller Betriebe haben weniger als 250 Mitarbeitende, zusammen beschäftigen sie zwei Drittel aller Arbeitnehmenden.

Text: Florian Wehrli

Das typische Schweizer KMU ist eine Einzelfirma, beschäftigt weniger als zehn Personen und orientiert sich weitgehend am einheimischen Markt. In acht Branchen ist die Dynamik der KMU besonders stark spürbar. Zusammen erwirtschaften sie mehr als die Hälfte der Bruttowertschöpfung und beschäftigen über 60 Prozent aller Mitarbeitenden in KMU. In den Krisenjahren 2008–2013 haben sich besonders die inländisch orientierten Branchen wie Bau und Dienstleistungen sowie das Gesundheits- und Sozialwesen mit überdurchschnittlichen Wachstumsraten hervorgetan. So verwundert es nicht, dass diese Branchen auch die meisten Mitarbeitenden beschäftigen. Detail- und Grosshandel haben dagegen mehr unter dem starken Franken gelitten, während Beherbergung und Gastronomie sogar negative Wachstumsraten verzeichnen. Durch die breite Diversifikation hat der gesamte KMU-Sektor insgesamt aber einen stabilisierenden Einfluss auf Konjunktur und Beschäftigung.

<b>Mikrounternehmen:</b>	1–9 Mitarbeitende
<b>Kleinunternehmen:</b>	10–49 Mitarbeitende
<b>Mittelgrosse Unternehmen:</b>	50–250 Mitarbeitende
<b>Grossunternehmen:</b>	>250 Mitarbeitende

**Beherbergung und Gastronomie**

Anzahl Beschäftigte:	240 000
Anzahl KMU:	29 000
Anteil an allen Beschäftigten:	5,7%
Anteil an KMU:	5,3%
Durchschnittliche reale BIP-Wachstumsrate (2008–2013):	-1,1%

**Informations- und Kommunikationsbranche**

Anzahl Beschäftigte:	152 965
Anzahl KMU:	19 823
Anteil an allen Beschäftigten:	3,6%
Anteil an KMU:	3,6%
Durchschnittliche reale BIP-Wachstumsrate (2008–2013):	1,9%

**Detailhandel**

Anzahl Beschäftigte:	358 950
Anzahl KMU:	38 800
Anteil an allen Beschäftigten:	8,5%
Anteil an KMU:	7,1%
Durchschnittliche reale BIP-Wachstumsrate (2008–2013):	1,2%

**Dienstleistungen**

Anzahl Beschäftigte:	586 200
Anzahl KMU:	113 500
Anteil an allen Beschäftigten:	13,9%
Anteil an KMU:	20,0%
Durchschnittliche reale BIP-Wachstumsrate (2008–2013):	3,2%



**MEM-Industrie**

Anzahl Beschäftigte:	231 165
Anzahl KMU:	11 564
Anteil an allen Beschäftigten:	5,5%
Anteil an KMU:	2,1%
Durchschnittliche reale BIP-Wachstumsrate (2008–2013):	0,9%

**Baubranche**

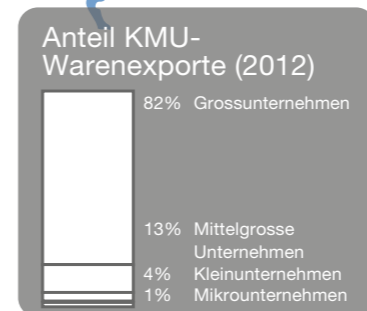
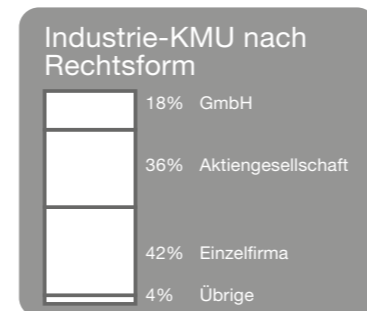
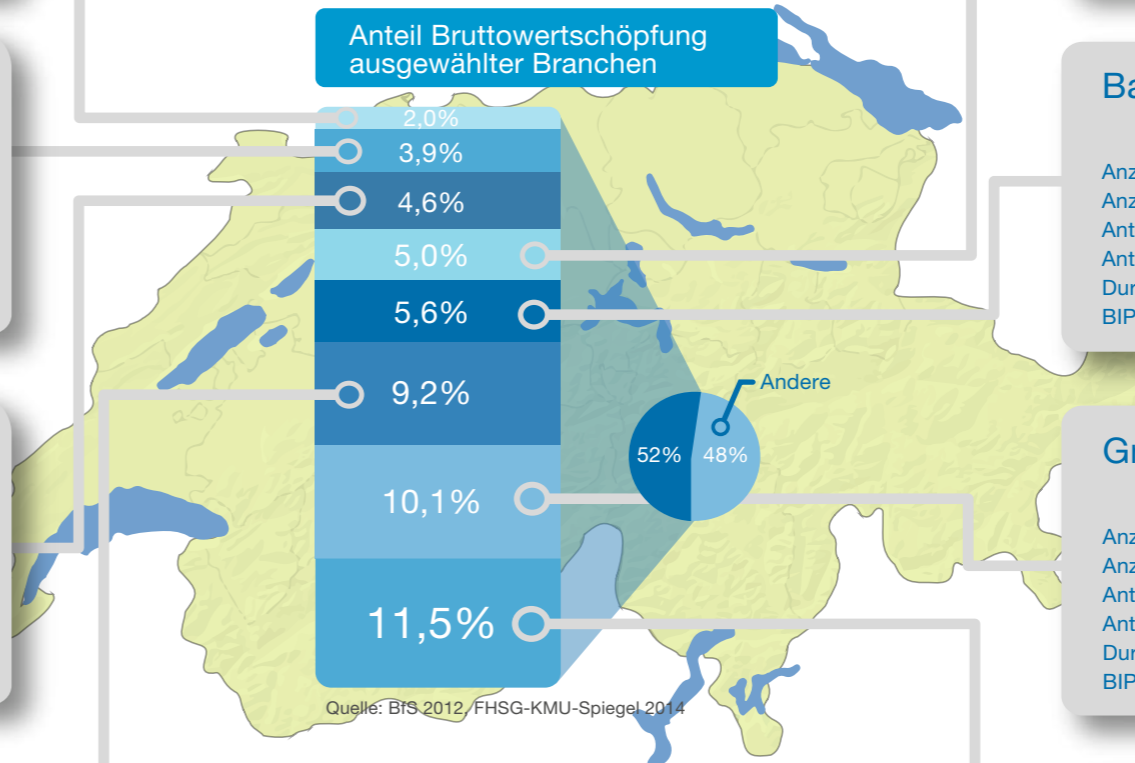
Anzahl Beschäftigte:	330 300
Anzahl KMU:	45 800
Anteil an allen Beschäftigten:	7,9%
Anteil an KMU:	8,4%
Durchschnittliche reale BIP-Wachstumsrate (2008–2013):	2,9%

**Grosshandel**

Anzahl Beschäftigte:	229 540
Anzahl KMU:	24 300
Anteil an allen Beschäftigten:	5,5%
Anteil an KMU:	4,4%
Durchschnittliche reale BIP-Wachstumsrate (2008–2013):	1,2%

**Gesundheits- und Sozialwesen**

Anzahl Beschäftigte:	485 000
Anzahl KMU:	53 600
Anteil an allen Beschäftigten:	12,0%
Anteil an KMU:	9,8%
Durchschnittliche reale BIP-Wachstumsrate (2008–2013):	4,3%



## Café Conditorei Bäckerei SPATZ AG

Angebot: Bäckerei, Konditorei, Confiserie,  
Café, Catering

Gründungsjahr: 1973

Anzahl Mitarbeitende: 25

[www.spatz-dessert.ch](http://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.

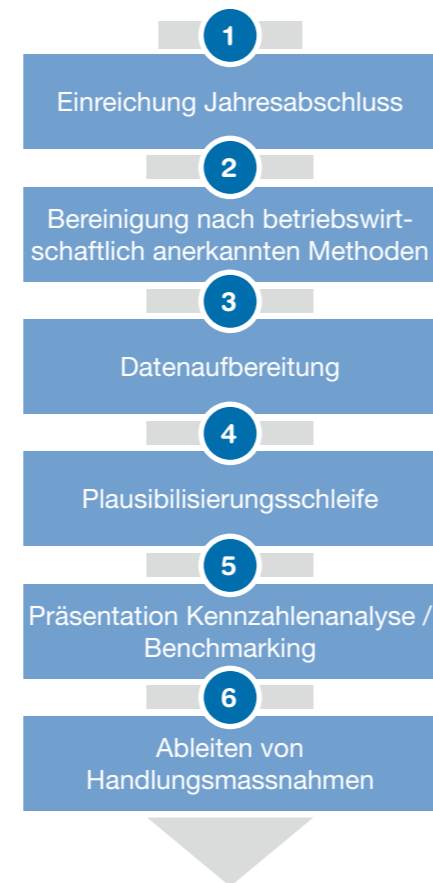
Die meisten Unternehmer sehen den Nutzen der strategischen Unternehmensführung. Doch oft fehlt infolge operativer Hektik die Ruhe und Musse, sich die dazu notwendigen Gedanken zu machen. Der Kennzahlenvergleich liefert rasch wertvolle Anhaltspunkte, aus denen fundierte Unternehmensziele abgeleitet werden 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](http://www.zhaw.ch/sml/corporate)

Zürcher Fachhochschule



# Unternehmensnachfolge: Planung ist das A und O

Die langfristige Existenz eines KMU hängt nicht nur vom erfolgreichen Geschäftsgang ab, sondern auch davon, ob der Generationenwechsel gelingt. Wer sein Lebenswerk in guten Händen wissen will, sollte den Nachfolgeprozess frühzeitig planen, da dieser oft Jahre dauern kann. Auch wenn der Fokus dem Unternehmen gilt, darf die persönliche Finanz- und Vorsorgesituation keinesfalls aus den Augen verloren werden.

Text: **Anna Böhme, Willi Fischer und Anita Sigg**

Die Nachfolgeplanung ist eine grosse und komplexe Herausforderung. Unabhängig davon, ob ein Unternehmen innerhalb oder ausserhalb der Familie weitergegeben wird, sind zahlreiche finanzielle und rechtliche Fragen zu klären. Die Vorbereitung der Übergabe und die damit verbundene Gestaltung der privaten Einkommens- und Vermögensstruktur brauchen Zeit. Unternehmer, die nicht unter Zugzwang geraten wollen, sollten frühzeitig damit beginnen, die Unternehmensnachfolge zu regeln.

## Heikle Rechts- und Steuerfragen

Entscheidende Fragen im Hinblick auf die Unternehmensnachfolge stellen sich bereits bei der Gründung oder Übernahme. So ist etwa die rechtliche Situation in Bezug auf die Vermögenswerte und den Vermögenszuwachs sowie den Güterstand gemäss Ehegüterrecht zu klären. Was geschieht zum Beispiel im Fall einer Gütergemeinschaft, wenn das Unternehmen nach dem Tod eines Ehegatten an Dritte weitergegeben wird? Auch wenn sich niemand gerne damit auseinandersetzt, sollte man für den Todesfall vorsorgen, denn im Erbrecht lauern viele Fallstricke. Schwierig gestaltet sich beispielsweise die Berechnung des Pflichtteils bei der Unternehmensbewertung. Bei Streitigkeiten, zu denen es im Rahmen der Erbteilung nicht selten kommt, bleiben bisweilen nur der Verkauf oder die Unternehmensliquidation. Um dies zu verhindern, gilt es,

sich über die verschiedenen Gestaltungsmöglichkeiten zu informieren, die sich mittels Testament oder Erbvertrag ergeben. Ferner kann mithilfe einer Notfallplanung und den Instrumenten des Vorsorgeauftrags sichergestellt werden, dass die Übergabe auch bei einem plötzlichen Ausfall des Unternehmers erfolgreich durchgeführt werden kann.

Bei einem Verkauf an Nachkommen zu Lebzeiten muss das Unternehmen aus erbrechtlichen Gründen richtig bewertet und der Kaufpreis entsprechend festgelegt werden. Um spätere Konflikte zu vermeiden, empfiehlt es sich, einen unabhängigen Dritten mit dieser Aufgabe zu betrauen. Reichen die Finanzmittel der Nachkommen für die Übernahme nicht aus, kann der ausscheidende Unternehmer ein Darlehen gewähren oder das Unternehmen in eine Erbenholding überführen, die vom Nachfolger beherrscht wird. Dieser kann dann den Kaufpreis über die folgenden Jahre aus den betrieblich erwirtschafteten Erträgen abzahlen. Diese Lösung ist zwar komplex, bietet jedoch unter gewissen Voraussetzungen Steuervorteile. Mittels Erbvorbezug, Schenkung oder einer Mischform der beiden kann ein Unternehmen unentgeltlich übergeben werden. Der Erbteil des Begünstigten wird dann allerdings entsprechend herabgesetzt. Je nach Rechtsform ergeben sich unterschiedliche erbrechtliche Probleme: Einzelunternehmen gehen unmittelbar auf die Erben über. Sofern die

Stellvertretung im Todesfall nicht geregelt ist, ist das Unternehmen bis zum Antritt der Erbschaft nicht nur führungslos, die Erben haften auch uneingeschränkt für die Schulden. Bei Personengesellschaften stellt sich unter anderem die Frage, ob Gesellschafter berechtigt sind, ihren Anteil auf einen als Nachfolger vorgesehenen Erben zu übertragen, obwohl das Gesetz die Auflösung der Gesellschaft bei Ausscheiden eines Gesellschafters vorsieht. Am einfachsten ist der Erbgang und damit die Nachfolgeplanung bei Kapitalgesellschaften (AG oder GmbH). Die Erben haften nicht für Unternehmensschulden und ihre steuerliche Situation bleibt unverändert. Nachfolgeplanung ist stets Massarbeit und muss individuell den jeweiligen Bedürfnissen angepasst werden. Gerade in rechtlichen Fragen kann man nicht auf die Beratung durch eine Fachperson verzichten, will man nicht folgenschwere Formfehler oder inhaltliche Mängel riskieren.

## Wie gut wurde vorgesorgt?

Nicht selten kommt es vor, dass Unternehmer den eigenen Betrieb als Vorsorgevehikel für das Alter verstehen. Durch einseitige Steuerstrategien werden Gewinne im Unternehmen thesauriert statt ausgeschüttet. So wird das Familienvermögen im Unternehmen blockiert und der private Vermögens- und Vorsorgeaufbau behindert. Ausserdem ist die Vorsorge für Risiken wie Tod, Invalidität und Alter unzureichend. Gerade die private Altersvorsorge darf aber keinesfalls vernachlässigt werden. Unternehmer sollen sich deshalb den eigenen Arbeitseinsatz mit angemessenem Lohn und ausreichenden Vorsorgeleistungen (zweite und dritte Säule) abgelten. Der Lohn soll so bemessen sein, dass er zur Anstellung eines externen Dritten reichen würde. Zum adäquaten Kompensationspaket gehört ferner eine angemessene Vorsorge in Form einer umfassenden Pensionskassenlösung mit überobligatorischen Komponenten. Zudem muss das Risiko auf dem eingesetzten Kapital, das Unternehmer selbst tragen, durch regelmässige Gewinnausschüttungen abgegolten werden. Wer darauf hofft, diese Abgeltung beim Verkauf des Unternehmens zu erhalten, geht ein unangemessenes Risiko ein. Denn oft klaffen die subjektive Einschätzung bisheriger Inhaber und die Preisvorstellungen möglicher Käufer weit auseinander.

## Entscheidungen nicht aus der Hand geben

Die finanzielle Planung für Unternehmer ist hochkomplex. Bezüglich Steuern, Kapitalanlagen, Vorsorge, Versicherungen sowie Ehegüter- und Erbrecht gilt es, sowohl die unternehmerische wie auch die private Situation inklusive gegenseitiger Abhängigkeiten im Auge zu behalten. Um optimale, auf die individuellen Bedürfnisse und Rahmenbedingungen zugeschnittene Lösungen zu finden, braucht es viel Fachwissen und Erfahrung. Unternehmer sind gut beraten, sich in diesen Fragen fachkundige Unterstützung zu holen, ohne aber die Entscheidungen aus der Hand zu geben. Ein guter Berater hilft Meilensteine zu setzen und stellt das notwendige Know-how bereit, überlässt die eigentliche Federführung aber den direkt Beteiligten.

### **Anna Böhme**

Anna Böhme, MLaw, ist wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Fachstelle Unternehmens- und Steuerrecht und arbeitet dort an verschiedenen Forschungsprojekten mit.

### **Willi Fischer**

Prof. Dr. Willi Fischer, RA, ist Leiter der Fachstelle für Unternehmensrecht an der ZHAW School of Management and Law. Er ist Autor zahlreicher juristischer Fachpublikationen.

### **Anita Sigg**

Lic. oec. publ. Anita Sigg ist stellvertretende Leiterin des Instituts für Wealth & Asset Management. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Swiss Banking und Personal Finance. Die Bankrätin der Zürcher Kantonalbank ist (Mit-)Autorin und Herausgeberin diverser Fachbücher und -beiträge.

Die ZHAW School of Management and Law ist Herausgeberin des Fachbuchs «Unternehmensnachfolge» sowie eines Arbeitsbuchs zur selbstständigen Prozessgestaltung in der Nachfolge. Unsere Expertinnen und Experten für Finanz- und Rechtsfragen bieten individuelle Beratungen an. Bei Interesse wenden Sie sich bitte an die Autoren.



[www.bit.ly/unternehmensnachfolge](http://www.bit.ly/unternehmensnachfolge)

# Vertrauen ist gut, Compliance ist besser

Die Schweizer Wirtschaft hat rund 260 000 KMU. Deren regulatorisches Umfeld wird immer anspruchsvoller. Die Behörden zögern nicht mehr, auch KMU bei Rechtsverstössen mit drakonischen Sanktionen und Auflagen in die Pflicht zu nehmen. Eine gute Compliance hilft, dies zu verhindern.

Text: Helke Drenckhan und Patrick L. Krauskopf

Zahlreiche Unternehmer glauben, es genüge, Ideale und Werte vorzuleben und den eigenen Mitarbeitenden zu vertrauen, um sicherzustellen, dass sich alle an die Gesetze und die internen Regeln halten. Diverse an die Öffentlichkeit gelangte Fälle zeigen indes, dass KMU nicht weniger anfällig sind für rechtswidriges Verhalten als Grossunternehmen. Einige Beispiele:

- Mitarbeitende der Zollbehörden werden bestochen (**Korruption**);
- Der Fahrer eines Pistenfahrzeugs übersieht aus Fahrlässigkeit einen Snowboarder (**Sicherheit**);
- Mitarbeitende von Unternehmen der Baubranche sprechen sich bei Vergabeverfahren über die Zuschlagskonditionen ab (**Kartell**).

In all diesen Fällen stellt sich die Frage, ob die verantwortlichen Organe des KMU alles getan haben, um einen Rechtsverstoss zu vermeiden. Die Ermittlungen der Behörden zeigen leider, dass die Compliance-Anstrengungen nicht immer den Anforderungen genügen.

## Risiken mindern

Compliance soll die festgestellten rechtlichen Risiken minimieren, im besten Fall sogar beseitigen. Dafür muss das KMU zunächst seine rechtlichen Risiken kennen. Zu den typischen Risiken gehören aktienrechtliche Pflichten, Bestechung, Kartellrecht, Umweltschutz, Arbeitsrecht und -sicherheit, Produkthaftung und -sicherheit, Datenschutz, Steuern und Exportkontrollen. Darüber hinaus sind die

branchen- und unternehmensspezifischen Risiken zu ermitteln, die unter anderem vom Standort, von der Anzahl der Mitarbeitenden, dem relevanten Markt, der Konkurrenzsituation sowie der Politik und der Rechtsprechung abhängen. Ein wirksames Compliance-Programm beugt Haftungsfällen vor, stärkt die Mitarbeitenden im Umgang mit den zahlreichen gesetzlichen und internen Anforderungen und bewahrt vor Reputationsschäden sowie vor verwaltungs- und strafrechtlichen Sanktionen.

## Compliance als Wettbewerbsvorteil

Der Markt erwartet zunehmend, dass auch KMU Compliance-Standards einhalten. Zertifizierungsstellen geben Empfehlungen ab, wie zum Beispiel ein Management der rechtlichen Risiken – vom Arbeitnehmer- und Umweltschutz bis hin zum Wirtschaftsstrafrecht – aussehen soll. Weicht das KMU von den Empfehlungen ab, muss es dies gut begründen können, um sich nicht einer Pflichtverletzung schuldig zu machen. Aufgrund dieser Entwicklungen müssen sich KMU bei Vertragsabschlüssen mit Kunden immer häufiger zur Einhaltung bestimmter Compliance-Standards verpflichten und entsprechende Überprüfungen dulden. Letztlich ist ein durchdachtes Compliance-Programm ein bedeutender Wettbewerbsvorteil.

## Keine Standardlösungen

Ein KMU steht bei der Umsetzung der Compliance-Organisation vor der Herausforderung, die beste Lösung für das eigene Unternehmen zu finden. Nicht alles, was

## 6a plus – Kletterhalle Winterthur

Angebot: Kletterwände, Boulderanlage, Seilpark, Kletterkurse, Shop, Bistro, Events

Gründungsjahr: 2014

Anzahl Mitarbeitende: 30

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

für Grossunternehmen passt, ist auch für KMU richtig. Wesentliche Eckpunkte für KMU sind:

- **Verantwortung.** Die Unternehmensleitung trägt die Verantwortung. Sie muss die Compliance-Kultur vorleben und konsequent durchsetzen. Sie legt das System fest, bestimmt die Verantwortlichen und überprüft die Wirksamkeit.
- **Risikoanalyse und -reduktion.** Die Unternehmensleitung muss die rechtlichen Risiken analysieren. Darauf aufbauend müssen Massnahmen zu deren Reduktion bestimmt werden.
- **Compliance-Aufgaben.** Die Compliance-Aufgaben sind zu verteilen. Ein KMU benötigt meist keinen besonderen Compliance Officer.

Die Unternehmensleitung muss die folgenden Compliance-Elemente im eigenen Unternehmen sicherstellen:

- **Orientierungshilfen.** Richtlinien für die Geschäftstätigkeit dienen als Orientierung für das ganze KMU. Exponierten Angestellten mit risikobehafteten Arbeiten sind besondere Vorgaben zur Verfügung zu stellen.
- **Schulung.** Mitarbeitende sind regelmässig zu schulen. Zu thematisieren sind etwa der Umgang mit Geschenken und Einladungen sowie Interessenkonflikte. Das Vorgehen bei Verdachtsfällen und das Verhalten im Ernstfall sind zu üben.
- **Prozesse.** Für bestimmte Risiken sind Genehmigungsverfahren angezeigt. Zudem können Reportingpflichten sinnvoll sein. Ein internes Kontrollsystem mit regelmässigen sowie unangekündigten Kontrollen bildet ein weiteres wichtiges Compliance-Element. Schliesslich sind der Umgang mit Verstössen sowie allfällige Sanktionen transparent zu kommunizieren.
- **Dokumentation.** Sämtliche Compliance-Massnahmen sind zur Absicherung und Nachverfolgung zu dokumentieren und im Falle einer Untersuchung den Behörden vorzuweisen.

### Compliance zahlt sich aus

Aus KMU-Sicht erscheint das Thema Compliance zunächst als ein ressourcenintensiver und unproduktiver Faktor. Aufgrund der teilweise existenzgefährdenden Sanktionen bei Rechtsverstössen haben die Verantwortlichen aber keine andere Wahl, als durch eine geeignete Compliance die Gefahren rechtzeitig vom KMU abzuwenden. Mithilfe von Spezialisten kann ein Compliance-Programm auf ressourcenschonende Art und mit maximaler Effizienz implementiert werden. Denn Vorsicht ist besser als Nachsicht.

### Tipps und Weiterbildung

Sie wollen sich als KMU gegen Geldbussen und andere böse Überraschungen schützen? In der bewährten Workshop-Serie «Compliance in Action» werden die wichtigsten Themen behandelt. Erfahrene Praktiker geben wertvolle Tipps und Tricks zur Compliance sowie zum Aufbau und zur Umsetzung entsprechender Programme in KMU.

Sie wollen ein Compliance-Management-System aufbauen? Das nötige Rüstzeug geben Ihnen unsere Dozierenden aus Wissenschaft und Praxis im CAS Certified Compliance Officer (Start Frühjahr 2016). Hier erfahren Sie praxisnah alles über Compliance.

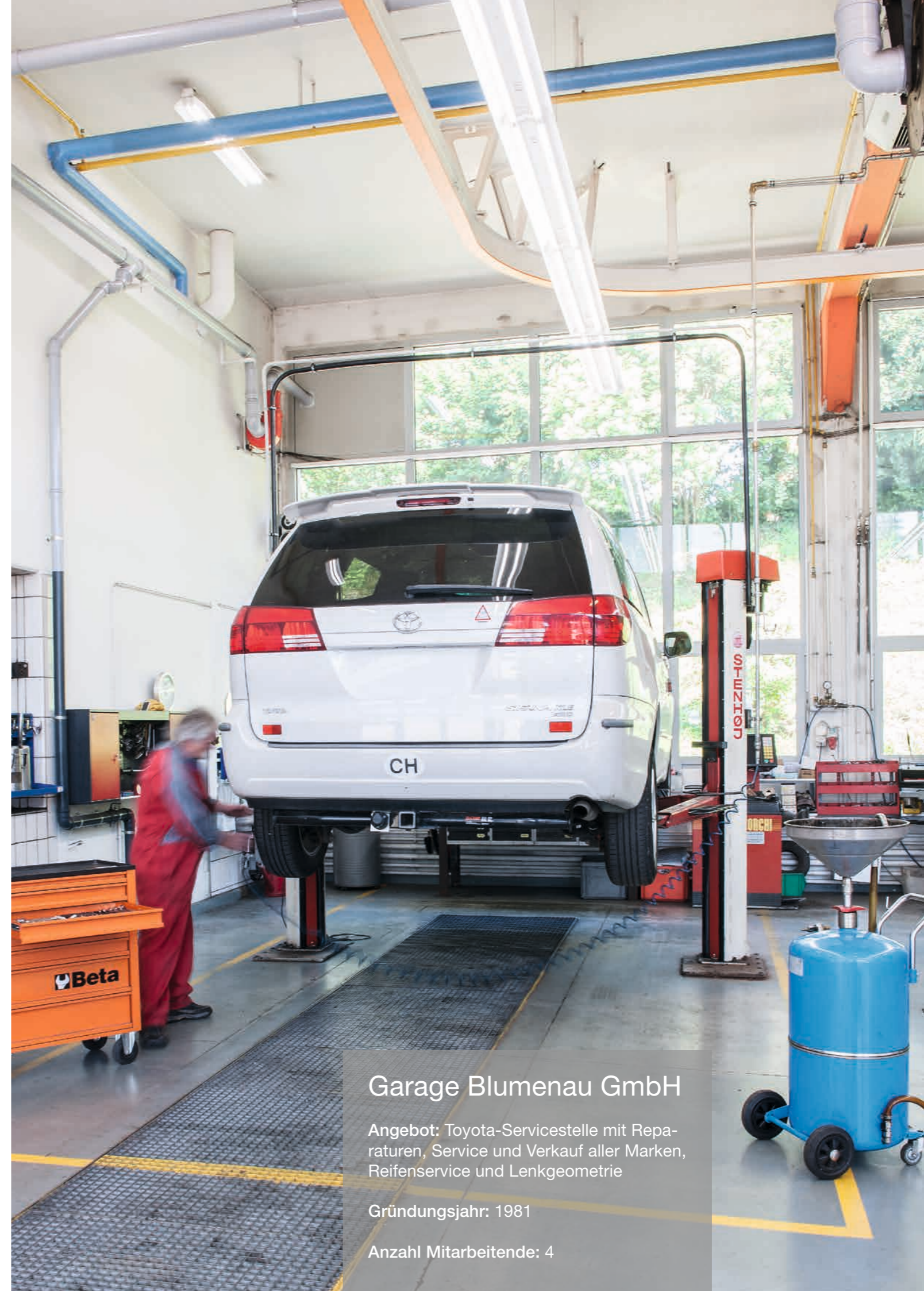
[www.zhaw.ch/zwh](http://www.zhaw.ch/zwh)

#### Helke Drenckhan

Dr. Helke Drenckhan, RA, ist Dozentin für Wirtschaftsrecht und Leiterin des CAS Certified Compliance Officer und der Workshop-Reihe «Compliance in Action» an der ZHAW School of Management and Law. Zuvor war sie als deutsche Rechtsanwältin in einer namhaften Zürcher Anwaltskanzlei und im German Desk einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft tätig.

#### Patrick L. Krauskopf

Prof. Dr. iur. Patrick L. Krauskopf, LL.M. (Harvard), RA Zürich / New York, ist Leiter des Zentrums für Wettbewerbs- und Handelsrecht an der ZHAW School of Management and Law und Chairman der auf Kartellrecht spezialisierten Anwaltskanzlei AGON Partners. Neben seiner Tätigkeit in der Wissenschaft ist er in der Praxis beratend für Rechts- und Compliance-Fragen bei Verbänden, KMU und internationalen Unternehmen tätig.



## Garage Blumenau GmbH

Angebot: Toyota-Service mit Reparaturen, Service und Verkauf aller Marken, Reifenservice und Lenkgeometrie

Gründungsjahr: 1981

Anzahl Mitarbeitende: 4

# KMU im Fadenkreuz der WEKO

Bei Zuwiderhandlung gegen das Kartellgesetz drohen Unternehmen Millionenbussen. Die Beurteilung, ob ein Verhalten rechtskonform ist, kann insbesondere für KMU sehr aufwendig sein. Die WEKO hat deshalb Sonderregeln für KMU aufgestellt, die es diesen erleichtern, ihr eigenes Verhalten zu beurteilen. Dennoch geraten KMU immer wieder in den Fokus der WEKO.

Text: **Fabio Babey und Patrick L. Krauskopf**

In der Schweiz waren Kartelle bis Mitte der 1990er-Jahre fester Bestandteil der Wirtschaft. Die Harmonisierung des Preisverhaltens erfolgte oft im Rahmen der Verbandstätigkeit. 1996 wurde mit der Einführung des Kartellgesetzes die langjährige Kartelltradition beendet. Das Unrechtsbewusstsein ist aber auch 20 Jahre später noch nicht in allen Branchen angekommen. Vor allem bei vielen KMU stösst das Kartellgesetz mit seinem Postulat eines unverfälschten Wettbewerbs immer noch auf grosse Skepsis. Für KMU sind Kooperationen untereinander im Rahmen sogenannter Arbeitsgemeinschaften (ARGE) oft das einzige Mittel, um im Wettbewerb mit den Grossen mithalten zu können.

## Spezielle Marktanteile für KMU

Um die negativen Auswirkungen des Kartellgesetzes für KMU abzufedern, hat die Wettbewerbskommission (WEKO) 2005 die KMU-Bekanntmachung verabschiedet und publiziert. Diese legt fest, dass Abreden zwischen KMU zulässig sind, wenn sie die Wettbewerbsfähigkeit der beteiligten Unternehmen verbessern und ihnen nur eine beschränkte Marktwirkung zukommt. Die Marktwirkung orientiert sich dabei an den Marktanteilen der involvierten KMU:

- Der gesamte Marktanteil aller KMU, die an einer horizontalen Kooperation (einer Abrede zwischen Konkurrenten) beteiligt sind, darf auf dem betroffenen Markt nicht mehr als 10 Prozent betragen.

- Der Marktanteil aller KMU, die an einer vertikalen Wettbewerbsabrede (einer Abrede von Unternehmen auf verschiedenen Ebenen der Wertschöpfungskette) beteiligt sind, darf auf dem relevanten Markt 15 Prozent nicht übersteigen.

## Sonderfall ARGE

In der Praxis müssen KMU oft kooperieren, um im Wettbewerb mit den grossen «Playern» mithalten zu können. Wenn Unternehmen, die grundsätzlich miteinander in Konkurrenz stehen, ein gemeinsames Angebot vereinbaren, statt getrennt anzubieten, spricht man von einer

*«Für KMU sind Kooperationen untereinander oft das einzige Mittel, um im Wettbewerb mit den Grossen mithalten zu können.»*

Arbeitsgemeinschaft (ARGE). Eine solche ist zwar grundsätzlich erlaubt, die Grenze zwischen einer zulässigen ARGE und einem unzulässigen Kartell ist aber nicht immer einfach zu ziehen.

- **Zulässige ARGE.** Eine ARGE lässt sich meist rechtfertigen, wenn KMU erst durch die Kooperation in der Lage sind, ein Angebot einzureichen. Veranlasst

beispielsweise ein Bauherr eine ARGE, fehlt es in der Regel bereits an der vorausgesetzten wettbewerbsbeschränkenden Wirkung oder an einem wettbewerbsbeschränkenden Zweck. ARGE, die keinen der zentralen Wettbewerbsparameter (z.B. Preis, Menge, Gebiet, Kunden) betreffen, sind ebenfalls zulässig. Das Kartellgesetz ist nicht anwendbar.

- **Unzulässiges Kartell.** Aus kartellrechtlicher Sicht wird durch eine ARGE der Wettbewerb beeinträchtigt, wenn sich die Partner ohne Not über wesentliche Wettbewerbsparameter (z.B. Preis, Menge) einigen. Lässt sich die ARGE zudem nicht durch Effizienzgewinne rechtfertigen, ist sie unzulässig und kann Bussgelder nach sich ziehen. Dies trifft zumeist auf sogenannte Submissionskartelle (Form des Preiskartells) zu.

## Existenzbedrohende Geldbussen und Schadenersatzforderungen

Mit der Möglichkeit, Millionenbussen gegen Unternehmen zu verhängen, wurde der WEKO ein wirkungsvolles Instrument zur Durchsetzung des Kartellrechts in die Hand gegeben. KMU, die in den Fokus der Wettbewerbsbehörden

*«Zusätzlich zu den hohen Geldzahlungen droht den Kartellisten ein Reputationschaden, wenn der Fall an die Öffentlichkeit gelangt.»*

geraten, riskieren im Falle einer Verurteilung Geldbussen in Millionenhöhe. Die Maximalgrenze einer Sanktion liegt bei 10 Prozent des in den letzten drei Geschäftsjahren in der Schweiz erzielten Umsatzes. Bei der Festlegung der Busse berücksichtigt die WEKO strafmildernde Faktoren (z.B. Kooperation, Kronzeugenregelung) sowie strafverschärfende Faktoren (z.B. Zurückhaltung von Informationen, Verweigerung der Kooperation).

Der Albtraum für die beteiligten KMU geht weiter, wenn geschädigte Kunden oder Zulieferer Schadenersatz verlangen. Obwohl in der Schweiz bis anhin die zivile Durchsetzung von Schadenersatzansprüchen noch nicht etabliert ist und die Praxis erst wenige Fälle aufweist, müssen verantwortungsvolle KMU auch dieses Risiko einkalkulieren. Denn für die Zukunft sind folgende Tendenzen erkennbar:

- Die Geltendmachung von Schadenersatzansprüchen geschädigter Kunden oder Zulieferer nimmt zu, vor

allem im grenzüberschreitenden Handel. So kann ein Schweizer KMU ohne Weiteres von Kunden in der EU oder in den USA eingeklagt werden.

- Die zivilrechtlichen Schadenersatzansprüche können die Geldbussen der WEKO um ein Vielfaches übersteigen und bedrohen dadurch die Existenz vieler KMU.

Zusätzlich zu den hohen Geldzahlungen droht den Kartellisten ein Reputationsschaden, wenn der Fall an die Öffentlichkeit gelangt. Sie werden in den Medien nicht nur negativ dargestellt, sondern oftmals gleich vorverurteilt. Die Berichterstattung zeichnet das Bild von profit-süchtigen Unternehmen, die mittels Kartellabsprachen erhöhte Preise zulasten der Konsumenten bewirken. Unter dem Imageschaden, den die negative Berichterstattung bei der Marktgegenseite (Konsumenten, Lieferanten, Abnehmer) bewirkt, leiden die Geschäftsbeziehungen langfristig.

## Verhaltensguidelines für unangekündigte Hausdurchsuchungen

Die WEKO führt bei KMU Hausdurchsuchungen durch, wenn ein hinreichender Tatverdacht besteht, dass ein Kartell vorliegt, und es wahrscheinlich ist, dass Beweismittel (u.a. E-Mail, Bundesordner) gefunden werden. Die Hausdurchsuchung beginnt in der Regel um neun Uhr. Die WEKO wartet nicht, bis der Anwalt des Unternehmens eingetroffen ist. Nur äusserst selten wird bei einem KMU zweimal eine Hausdurchsuchung angeordnet. Man kann somit nicht «on the Job» lernen. KMU haben also nur eine Chance, sich richtig oder falsch zu verhalten. Widerstand gegen die Hausdurchsuchung ist strafrechtlich relevant. Die Vereitelung, etwa die Vernichtung von Beweismitteln, ist zu unterlassen.

- **Pflichten.** Die Pflicht des KMU zur Mitwirkung beschränkt sich im Wesentlichen auf eine passive Duldung: Der WEKO muss Zugang zu den Räumlichkeiten und zum Computersystem gewährt werden, wobei die WEKO Räume versiegeln kann, um sicherzustellen, dass keine Beweismittel entfernt werden. Im Übrigen müssen Mitarbeitende aus eigenem Antrieb keine Angaben darüber machen, wo sich bestimmte Akten befinden. Gewisse sachdienliche Hinweise, etwa zur Lage gewisser Büros innerhalb des Gebäudes oder zur eingesetzten Hard- und Software, sind hingegen empfehlenswert. Sie führen dazu, dass die Hausdurchsuchung auf die für die Behörde relevanten Bereiche fokussiert werden kann, sodass der übrige Betrieb weniger gestört wird.

- **Rechte.** Das KMU hat das Recht, einen externen Anwalt beizuziehen. Dieser wird die beschlagnahmten Beweismittel einsehen und allenfalls eine Siegelung verlangen. Damit kann die WEKO die Beweismittel vorläufig nicht verwerten. Die Unterlagen aus dem Verkehr zwischen dem Anwalt und dem Unternehmen unterstehen dem Anwaltsgeheimnis und sind vor einer Beschlagnahme geschützt.

Die Kronzeugenregelung soll für beteiligte Kartellisten Anreize schaffen, mit der WEKO zu kooperieren. Nur der erste Kronzeuge geht strafflos aus. Eine solche Kooperation mit der WEKO ist indes sorgfältig zu prüfen, denn die Auswirkungen sind schwer vorauszusehen

*«Die finanziellen Folgen von Behörden- wie auch Zivilverfahren können gerade KMU die gesamte Existenzgrundlage entziehen.»*

(u.a. Schadenersatz, Reputationsrisiken). Vor, während und nach dem WEKO-Verfahren ist eine (Kartellrechts-)Strategie unerlässlich. Für das betroffene Unternehmen gilt es dabei, politische, rechtliche, mediale und wirtschaftliche Kriterien gleichermaßen zu berücksichtigen.

#### Risiken abklären lassen

Aufgrund der zahlreichen Unsicherheiten, die mit Kartellrechtsverfahren einhergehen, schwebt das Kartellrecht mit seinen Sanktionen wie ein Damoklesschwert über potenziell betroffenen KMU. Behördenverfahren können nicht nur zu hohen Bussen führen, sondern auch zivile Schadenersatzklagen nach sich ziehen. Die finanziellen Folgen von Behörden- wie auch Zivilverfahren können gerade KMU die gesamte Existenzgrundlage entziehen. Daher ist es unerlässlich, dass nicht nur während, sondern auch vor und nach einem Kartellrechtsverfahren eine umfassende rechtliche, politische, mediale und wirtschaftliche Analyse der möglichen Risiken durch externe Kartellrechts- und Compliance-Experten vorgenommen wird.

#### CAS International Competition Law and Compliance

Der Kurs richtet sich in erster Linie an Führungskräfte von KMU aller Branchen, die sich auf dem Gebiet der Kartellrechts-Compliance solides technisches, strategisches und praktisches Wissen aneignen möchten.

[www.zhaw.ch/zwh/cas-iclc](http://www.zhaw.ch/zwh/cas-iclc)

Checkliste ARGE, abrufbar unter:

[www.bit.ly/checkliste-arge](http://www.bit.ly/checkliste-arge)

#### Fabio Babey

Dr. iur. Fabio Babey ist Dozent am Zentrum für Wettbewerbs- und Handelsrecht und Managing Director bei AGON Partners. Er ist als externer Compliance Officer eines weltweit agierenden Unternehmens tätig, publiziert regelmässig zur Compliance und organisiert bedeutende Compliance Events wie die «Ateliers de la Concurrence».

#### Patrick L. Krauskopf

Prof. Dr. iur. Patrick L. Krauskopf, LL.M. (Harvard), RA Zürich / New York, ist Leiter des Zentrums für Wettbewerbs- und Handelsrecht an der ZHAW School of Management and Law und Chairman der auf Kartellrecht spezialisierten Anwaltskanzlei AGON Partners. Neben seiner Tätigkeit in der Wissenschaft ist er in der Praxis beratend für Rechts- und Compliance-Fragen bei Verbänden, KMU und internationalen Unternehmen tätig.



#### Royal Döner AG

Angebot: Produktion von Döner Kebab

Gründungsjahr: 1993

Anzahl Mitarbeitende: 122

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

# Sozial und sicher

Welche Versicherungen sind für das Personal wirklich nötig?  
Was ist bei Auslandsinsätzen von Mitarbeitenden zu beachten?  
Wie geht man im Krankheitsfall, bei Kurzarbeit oder bei einem Stellenabbau richtig vor? Das KMU-Portal «sozial&sicher» beantwortet diese und weitere Fragen.

Text: **Sabine Steiger-Sackmann**

Für die Beantwortung sozialversicherungsrechtlicher Fragen ist in vielen KMU nicht genügend Fachwissen vorhanden. Externe Hilfe ist teuer und nicht immer verlässlich und unabhängig. Ratgeberliteratur und Websites von Ämtern und Versicherungen sind oft zu wenig spezifisch für die Lösung des konkreten Problems. Die Website «sozial&sicher – Das KMU-Portal für Soziale Sicherheit» bietet hier bedarfsgerechte Unterstützung. Sie ist entwickelt worden von zwei Forschungsteams der ZHAW School of Management and Law (SML) und dem Centre Patronal. Beim telefonischen Beratungsdienst des Centre Patronal haben sozialversicherungsrechtliche Fragen zunehmend an Bedeutung gewonnen, ein schriftliches Informationsmittel zu diesem Thema fehlt aber bislang. Ziel der Forschungskooperation ist es, diese Lücke zu schliessen.

## Praxisnahe Website

Das Centre Patronal wird voraussichtlich noch dieses Jahr das KMU-Portal «sozial&sicher» aufschalten. Dieses liefert umfassende, aber dennoch konkrete Antworten auf rechtliche Fragen aus der Unternehmenspraxis. Die Nutzer können die Informationen über verschiedene Wege erschliessen:

Sie können gezielt nach Begriffen suchen und bei den einzelnen Stichwörtern jeweils den Versicherungszweig, der sie interessiert, auswählen. Über Links in den Texten gelangen sie zu den gewünschten Informationen. Suchen sie etwa nach «Beiträge», werden sie unter AHV darauf hingewiesen, dass nicht auf alle Zahlungen an Mitarbeitende Beiträge abzuliefern sind. Die Nutzer erfahren, wie es sich mit Kinderzulagen oder Krankentaggeldern, Boni oder Weiterbildungskosten verhält, und dass dies bei AHV

und Unfallversicherung unterschiedlich geregelt ist. Durch Hinweise und Links können sie sich bei ihrer Suche leiten lassen und gelangen so vielleicht zu Informationen, nach denen sie nicht direkt gesucht haben, die für sie aber von Bedeutung sind.

Wer Informationen zu einer konkreten Station im Lebenszyklus eines Unternehmens sucht, kann über die entsprechende Gliederung einsteigen und sich auf diese Weise über Versicherungsbelange bei der Unternehmensgründung, beim Abschluss von Versicherungen, bei der Rekrutierung von Personal oder der Ausgestaltung von Arbeitsverträgen informieren. Weiter finden sich wichtige Informationen zu Versicherungsleistungen bei Krankheit, Unfall, Mutterschaft oder Austritt aus dem Unternehmen. Die Integration von gesundheitlich beeinträchtigten Mitarbeitenden und Änderungen in der Unternehmensstruktur sind ebenfalls Situationen, in denen sich rechtliche Fragen stellen – auch dazu finden sich auf der Website weiterführende Antworten.

Mitarbeitenden von KMU wird auf der Website praxisnah und mit inspirierenden Comics illustriert aufgezeigt, wo bei Sozialversicherungen Handlungsspielräume bestehen und wie diese sinnvoll genutzt werden können. Gleichzeitig wird aber auch klargestellt, wo das rechtliche Risikomanagement ein rechtskonformes Handeln gebietet.

## Instrument für Strategie und Compliance

Das Sozialversicherungsrecht gehört genauso zu einer nachhaltigen Unternehmensführung und zur Compliance von KMU wie das Steuer- und das Wettbewerbsrecht. Auch hier gilt: Wer die rechtlichen Rahmenbedingungen

kennt, kann die Ausgestaltung des massgebenden Sachverhalts im Hinblick auf die späteren Rechtsfolgen positiv beeinflussen. Kündigt man beispielsweise einer Wiedereinsteigerin erst auf einen Termin nach zwölf statt bereits nach elf Arbeitsmonaten, ermöglicht man ihr den Bezug von Arbeitslosentaggeldern. Denn diesen Anspruch hat sie erst nach zwölf Beitragsmonaten. Die Website bietet konkrete Entscheidungshilfen für die Rekrutierung sowie für die Gestaltung von Arbeitsverträgen und Versicherungslösungen.

Tipps und Hinweise finden sich auch für sozialversicherungsrechtliche Risiken: Geht ein KMU etwa fälschlicherweise davon aus, für einen freien Mitarbeiter seien keine Beiträge abzurechnen, kann dies ungeplante Kosten zur Folge haben. Wird nämlich später bei einer Arbeitgeberkontrolle dieser freie Mitarbeiter als unselbstständig erwerbstätig eingestuft, sind innert kurzer Frist die Sozialversicherungsbeiträge nachzuzahlen, soweit sie nicht verjährt sind. Schon bei einer jährlichen Lohnsumme von 100 000 Franken können sich für das KMU Nachzahlungen von circa 70 000 Franken ergeben. Zudem drohen unter Umständen Geldstrafen und Bussen.

KMU sind meist bestrebt, ihre Mitarbeitenden in Versicherungsfragen zu beraten und ihnen zu optimalen Leistungen zu verhelfen. Wenn Fragebogen von Versicherungen bei KMU eintreffen, ist den Verantwortlichen aber häufig nicht klar, wie sich ihre Angaben für die Mitarbeitenden auswirken. Sie sind sich zum Beispiel unsicher, ob es für die versicherten Mitarbeitenden vorteilhaft ist, wenn sie der IV mitteilen, dass die Arbeitsleistung eigentlich nicht dem ausbezahlten Lohn entspricht, etwa weil sie sich gescheut haben, einem depressiven, nicht mehr voll leistungsfähigen Mitarbeiter den Lohn zu kürzen. Auf der Website finden sie Erklärungen und Hilfestellungen zu solchen Versicherungsfragen.

## Forschungskooperation

Das Team des Zentrums für Sozialrecht der SML hat die rechtlichen Bezüge zwischen Sozialversicherungen und Unternehmen erstmals umfassend aufgearbeitet. Die Fachleute des Centre Patronal haben die Informationstexte mit ihren Erfahrungen aus der Rechtsberatung abgeglichen und ergänzt. So wird sichergestellt, dass sie für Nutzer ohne Vorkenntnisse verständlich, aber dennoch rechtlich korrekt und aktuell sind. Doch ohne die Entwicklung neuer technischer Möglichkeiten im IT-Bereich wäre dieses Ziel nicht erreichbar gewesen. Dank der Mitarbeit des Instituts für Wirtschaftsinformatik der SML liessen sich die komplexe Verknüpfung der Textinhalte sowie eine zentrale Verwaltung der regelmässig wechselnden, teuerungsabhängigen Frankenbeträge umsetzen.

## Sabine Steiger-Sackmann

Dr. iur. Sabine Steiger-Sackmann, RA, ist Dozentin für Arbeits- und Sozialversicherungsrecht an der ZHAW School of Management and Law in Winterthur. Sie leitet das Projekt «sozial&sicher».

## CAS Sozialversicherungsrecht für die Unternehmenspraxis

Der CAS richtet sich an Geschäftsleitungsmitglieder, Personalverantwortliche, Fachleute aus den Bereichen Treuhand, Case Management und Payroll sowie Fachverantwortliche bei den Sozialpartnern. Er vermittelt einen fundierten Überblick über das Sozialversicherungsrecht, insbesondere seine Schnittstellen zum Unternehmen. Die Teilnehmenden sind nach Abschluss des Kurses in der Lage, die Rechtsgrundlagen zu einem konkreten Problem zu finden und fachgerechte Lösungsvorschläge zu erarbeiten. Der Kurs findet von August bis Dezember statt und wird 2015 bereits zum zehnten Mal durchgeführt.

[www.zhaw.ch/zsr/cas-sru](http://www.zhaw.ch/zsr/cas-sru)

## Centre Patronal

Das Centre Patronal ist ein Wirtschaftsverband mit Sitz im Waadtland und Niederlassung in Bern. Es betreibt eine eigene AHV-Kasse und Familienausgleichskassen, führt eine Lohnausfallversicherung und betreut BVG-Stiftungen. Daneben bietet es umfassende Dienstleistungen und Beratungen für Unternehmen, Berufs- und Wirtschaftsverbände sowie wirtschaftliche Interessensvereinigungen an, sei dies im Verbandsmanagement, als Kompetenzzentrum Arbeitsrecht, in der politischen Interessenvertretung, als Organisator praxisbezogener Weiterbildung oder als Herausgeber rechtlicher und wirtschaftlicher Publikationen, beispielsweise des Standardwerks «Handbuch des Arbeitgebers».

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

# Von der guten Absicht zur guten Praxis

Welchen Stellenwert haben die Klimathematik oder die Einhaltung der Menschenrechte entlang der Wertschöpfungskette für ein Unternehmen? Ein professioneller Zugang zu gesellschaftlicher Verantwortung und Nachhaltigkeit wird auch für KMU in der Schweiz immer wichtiger. Seit 2011 können Unternehmen sich dafür an der Leitlinie ISO 26000 orientieren.

Text: **Herbert Winistörfer**

KMU sind in ihrem lokalen Umfeld verankert und häufig im Besitz von Familien, die sich der Region verpflichtet fühlen. Sie übernehmen daher oft intuitiv ein hohes Mass an gesellschaftlicher Verantwortung. Ein professionelles Instrumentarium zur Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung scheint demnach in erster Linie für Grossunternehmen nötig zu sein. Das gilt heute nicht mehr: Die Komplexität des Geschäftsumfelds und die globale Vernetzung der KMU nehmen zu. Anspruchsgruppen legen

*«Anspruchsgruppen legen immer mehr Wert auf Nachhaltigkeitsthemen.»*

immer mehr Wert auf Nachhaltigkeitsthemen wie zum Beispiel die Einhaltung von Menschenrechten entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Dies stellt KMU vor neue Herausforderungen, bietet ihnen aber gleichzeitig eine Chance, sich gegenüber Mitbewerbern zu differenzieren. Die Leitlinie ISO 26000 bildet eine hervorragende Grundlage dafür, sich der gesellschaftlichen Verantwortung und der Nachhaltigkeit professionell anzunähern.

## Leitfaden zur Verantwortung

Nach mehrjährigen Verhandlungen mit allen Anspruchsgruppen hat die Internationale Standardisierungsorganisation Ende 2010 den «Leitfaden zur gesellschaftlichen

Verantwortung» ISO 26000 publiziert. Er definiert sieben Kernthemen, unterteilt in 37 Handlungsfelder: Organisationsführung, Menschenrechte, Arbeitspraktiken, Umwelt, faire Betriebs- und Geschäftspraktiken, Konsumentenbelange sowie regionale Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft. Seit ihrem Erscheinen dient die Leitlinie allen bedeutenden Verbänden und Institutionen sowie dem Bundesrat als Richtlinie für ein modernes Verständnis von gesellschaftlicher Verantwortung.

## Forschung mit KMU für KMU

Die ZHAW School of Management and Law (SML) und die Hochschule Luzern (HSLU) haben in einem gemeinsamen Forschungsprojekt unter der Leitung der HSLU die Kerninhalte des umfangreichen Normentexts in einfach anwendbare, KMU-taugliche Werkzeuge übersetzt und an die Schweizer Verhältnisse angepasst. Für den Projekterfolg wesentlich waren die Mitwirkung von fünf Schweizer KMU aus verschiedenen Branchen und Regionen sowie die Unterstützung durch die Kommission für Technologie und Innovation KTI. Die entwickelten Werkzeuge wurden zunächst unter Einbezug der Unternehmen vom Forschungsteam entworfen, anschliessend in Pilotprojekten in allen beteiligten Unternehmen eingesetzt, aufgrund der gewonnenen Erfahrungen überarbeitet und schliesslich zur Verkaufsreife gebracht. Als Vertriebspartner für das Werkzeugset konnte die Öbu, das Netzwerk für nachhaltiges Wirtschaften, gewonnen werden, das zu seinen

Mitgliedern viele Schweizer KMU zählt, die Nachhaltigkeit als Differenzierungsmerkmal erkannt haben und auch nutzen.

## Themenschwerpunkte setzen

Das Kernstück des Werkzeugsets ist ein Analyseraster, basierend auf den Handlungsfeldern von ISO 26000, in dem alle bestehenden Prozesse, Strukturen, Programme und Projekte erfasst werden. Zu jedem Handlungsfeld wird festgehalten, wie weit die im Normentext formulierten Anforderungen bereits erfüllt sind. Als Orientierungshilfe dienen anschauliche Beispiele. Im Entstehungsprozess waren die beteiligten Unternehmen in dieser Phase regelmässig erstaunt, wie viele Aktivitäten bereits vorhanden sind.

Weil die Vielfalt der Handlungsfelder fast unbegrenzt ist, müssen Themenschwerpunkte gesetzt werden: Wie wichtig ist für uns die Klimathematik? Welchen Stellenwert hat für uns die Einhaltung der Menschenrechte in Zulieferbetrieben aus Fernost? Das Werkzeugset ermöglicht eine strukturierte interne Gewichtung der Handlungsfelder unter Einbezug aller relevanten Unternehmensfunktionen wie Produktion, Produktentwicklung, Beschaffung, Personalmanagement oder Kommunikation.

Diese Innensicht wird ergänzt durch eine Gewichtung der Handlungsfelder aus der Sicht ausgewählter Anspruchsgruppen. Welche Nachhaltigkeitsthemen halten unsere Kunden für wichtig, welche unsere Mitarbeitenden, welche die Vertreter der Standortgemeinden? Für die am Projekt beteiligten Unternehmen war dieser Teil besonders herausfordernd, im Rückblick aber auch besonders bereichernd. Jedes Unternehmen hat seine eigenen Anspruchsgruppen und die Konsultationsform gewählt – von der Online-Befragung von Mitarbeitenden bis zu Experteninterviews mit kritischen Umweltorganisationen. Gemeinsam war allen Unternehmen die Erfahrung, von dieser neuen Aussensicht auf den eigenen Betrieb sehr viel gelernt zu haben.

## Weiterentwicklung planen

Für die Erarbeitung einer Strategie zur Weiterentwicklung werden nun alle drei Perspektiven kombiniert: das Aktivitätenprofil, die Priorisierung der Handlungsfelder aus Innensicht sowie die Priorisierung aus der Perspektive der Anspruchsgruppen. Besonders gross ist der Handlungsbedarf bei Themen mit geringen Aktivitäten, die sowohl von der Unternehmensleitung wie auch von den Anspruchsgruppen für bedeutend gehalten werden. Umgekehrt gilt es, Aktivitäten in Bereichen zu hinterfragen, die weder aus Innen- noch aus Aussensicht als prioritär eingestuft werden. Wenig überraschend sind die von den beteiligten Unternehmen gewählten Schwerpunkte sehr divers. Die definierten Schwerpunkte fliessen in die Strategie- und Planungsprozesse der Unternehmen ein.

## Werkzeugset mit Anleitung

Ergänzt wird das Werkzeugset durch eine Übersicht über die Schweizer Gesetzgebung zu den Handlungsfeldern und Querverbindungen von ISO 26000 zu den verwandten Standards GRI, ISO 14001 und EFQM. Ausführliche Anleitungen zur Nutzung der Werkzeuge finden sich auf der Webplattform. In Zusammenarbeit mit Öbu und HSLU bietet die SML Workshops und Seminare an, in denen der Einsatz der Werkzeuge am konkreten Beispiel erprobt werden kann. Damit steht den Schweizer KMU erstmals ein umfassendes Instrumentarium zur Verfügung, um den oft etwas diffusen Bereich der gesellschaftlichen Verantwortung zu verstehen, für die individuellen Voraussetzungen zu konkretisieren, mit der Geschäftsstrategie zu verknüpfen und zielgerichtet weiterzuentwickeln.

## KMU-Plattform ISO 26000

- Individuell auf die Bedürfnisse Ihres Unternehmens ausgerichtet
- Praxisorientiert
- Mit wählbarem Detaillierungsgrad
- Mit Verknüpfungen zu GRI, ISO 14001 und EFQM
- Entwickelt und erprobt in Zusammenarbeit mit Schweizer KMU-Betrieben: Raiffeisenbank Mischabel-Matterhorn, Fortisa AG, Knecht & Müller AG, Heineken Schweiz, Kuhn Rikon

[www.iso-26000.info](http://www.iso-26000.info)

## Zertifikatslehrgang Corporate Responsibility / Social Management

Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, Nachhaltigkeitsmanagement, Corporate Social Responsibility (CSR): Diese etablierte Weiterbildung an der SML vermittelt die nötigen Begriffe, Konzepte, Standards und Instrumente – praxisnah und wissenschaftlich fundiert.

[www.zhaw.ch/aib/cas-crsm](http://www.zhaw.ch/aib/cas-crsm)

## Herbert Winistörfer

Herbert Winistörfer ist Dozent und Leiter des Kompetenzbereichs Corporate Responsibility an der ZHAW School of Management and Law und Mitglied des für ISO 26000 zuständigen Komitees der Schweizerischen Normen-Vereinigung SNV.

# Entscheiden mit Herz und Verstand

Führungspersonen müssen strategische Entscheide auf der Grundlage von komplexen und unsicheren Einflussfaktoren fällen. Mit dem Wertschöpfungsnavigator stellt die ZHAW School of Management and Law (SML) ein umfassendes, kostenloses Online-Analysetool zur Verfügung.

Text: **Elias Jehle und Kerstin Pichel**

Auf unvorhersehbare Ereignisse wie die Aufhebung des Euromindestkurses durch die Schweizer Nationalbank müssen Unternehmen rasch reagieren. Wie soll beispielsweise ein Maschinenbauunternehmen entscheiden, wenn kurz nach einer solchen Meldung ein wichtiger Konkurrent zum Verkauf steht?

Bei unsicherer Entscheidungsgrundlage entscheidet der Mensch meist intuitiv. Der Psychologe und Wirtschaftsnobelpreisträger Daniel Kahneman beschreibt diese Gehirnleistungen in seinem Bestseller «Thinking, Fast and Slow» als assoziierende, vereinfachende, schnelle Beurteilungen. «Daten, die zu unserer Intuition passen, werden höher gewichtet als unpassende Daten», schreibt Kahneman. Verschärft wird diese Situation durch persönliche Werte und Visionen, die Entscheidungsträger oft unbewusst lenken. Im Beispiel des Maschinenbauers passte die strategische Analyse des liquiditätsschwachen Konkurrenten und der eigenen finanziellen Mittel nicht zur intuitiven Einschätzung. Er zog die strategische Option einer Übernahme nicht in Betracht, die Chance nutzte ein dritter Mitbewerber.

In Strategieworkshops hat sich als hilfreich erwiesen, sich sein «strategisches Bauchgefühl» durch einen expliziten Wechsel zwischen intuitiven und kognitiven Beurteilungen bewusst zu machen und dadurch eine ehrliche, nachhaltige Entscheidung zu unterstützen. Diese duale Strategieentwicklung ermöglicht eine vertiefte Kommunikation, die durch eine Balance zwischen Individuum und Gruppe sowie zwischen Intuition und Kognition herbeigeführt wird.

Ein Instrument für duale Strategieentwicklung ist der Wertschöpfungsnavigator (WSN), der am Zentrum für Strategie und Operations (ZSO) der SML entwickelt und bereits mehr als 1000 Mal eingesetzt wurde. Er analysiert die strategische Ausgangslage eines Unternehmens und bewertet es anhand der Bereiche Finanzen, Markt, Prozesse und Fähigkeiten. Der Benutzer erhält unmittelbar einen Ergebnisbericht mit konkreten Handlungsempfehlungen. Füllen gleich mehrere Personen desselben Unternehmens den WSN aus, können sie ihre Einschätzungen vergleichen und hinterfragen, ob ihre jeweilige Bewertung mehr rational oder intuitiv erfolgte. Im Fall des Maschinenbauers wäre die strategische Option einer Konkurrenzübernahme dadurch in ein anderes Licht gerückt worden.

## Wertschöpfungsnavigator

Der Wertschöpfungsnavigator (WSN) ist ein wissenschaftlich fundiertes Analysetool, mit dessen Hilfe KMU ihre Wertschöpfung überprüfen können. Zudem erhalten sie eine Einschätzung ihres Unternehmens in Bezug auf die Bereiche Finanzen, Markt, Prozesse und Fähigkeiten. Die User erhalten unmittelbar einen übersichtlichen Ergebnisbericht inklusive Handlungsempfehlungen. Der WSN steht allen Interessierten kostenlos zur Verfügung. [www.wertschoepfungsnavigator.ch](http://www.wertschoepfungsnavigator.ch)

### Elias Jehle

Elias Jehle ist wissenschaftlicher Mitarbeiter mit Schwerpunkt Strategieentwicklung an der ZHAW School of Management and Law.

### Kerstin Pichel

Dr. Kerstin Pichel ist Dozentin für strategisches Management an der ZHAW School of Management and Law.



## Maag Recycling AG

Angebot: Recycling, Entsorgung, Muldenservice

Gründungsjahr: 1942

Anzahl Mitarbeitende: 60

[www.maag-recycling.ch](http://www.maag-recycling.ch)



# Sind KMU attraktive Arbeitgeber?

Ob einem Unternehmen die Rekrutierung begehrter Fachkräfte gelingt, hängt zu einem grossen Teil von seiner Attraktivität als Arbeitgeber ab. Welche Vor- und Nachteile haben KMU in diesem Punkt gegenüber Grossunternehmen? Eine Einschätzung aus der Sicht des Human Capital Managements.

Text: **Kuno Ledergerber**

## Definition Humankapital

Das Humankapital eines Unternehmens ist jener Teil

- der Fähigkeiten,
  - des Wissens,
  - der Erfahrungen,
  - der Kreativität und des Innovationsvermögens,
- den Mitarbeitende bereit sind, in das Unternehmen einzubringen, und der von diesem genutzt wird.

Quelle: Meyer-Ferreira, Humankapital strategisch einsetzen, Luchterhand

## HR-Marketing

Die Studie «Praxisleitfaden Arbeitgeberattraktivität» sowie das Praxistool für KMU des Zentrums für Human Capital Management der ZHAW School of Management and Law finden Sie unter folgendem Link:

[www.zhaw.ch/zhcm/hr-marketing](http://www.zhaw.ch/zhcm/hr-marketing)

Seit der Aufhebung des Frankenmindestkurses gegenüber dem Euro jagen sich die negativen Schlagzeilen zur wirtschaftlichen Entwicklung. Laut einer Umfrage unter den 1400 KMU des Berufsverbands Swissmechanic wollen nur noch vier Fünftel davon ihr Geschäft vollständig aus der Schweiz heraus anbieten. Weiter wird angedacht, wie bei Grossbetrieben üblich, einfache Tätigkeiten in Niedriglohnländer auszulagern. Diese Tendenz bestätigt auch der Verband Swissmem. Die wirtschaftliche Situation lässt vermuten, dass auf die Schweizer KMU weitreichende Veränderungen zukommen werden. Die Herausforderungen können wohl nur mit der Gewinnung neuer Absatzmärkte und nicht zuletzt durch die Steigerung der Innovationskraft gemeistert werden.

In den stark exportorientierten Unternehmen wird die Nachfrage nach hoch qualifizierten Arbeitskräften zunehmen, weil nur durch Innovation und die Konzentration auf technologische Spitzenprodukte die Vorteile des vergleichsweise sehr teuren Produktionsplatzes Schweiz erhalten werden können. Die einfachen Tätigkeiten werden aufgrund der Arbeitsplatzverlagerung verschwinden. Hierbei muss deutlich hervorgehoben werden, dass das Humankapital (siehe Definition) der entscheidende Wettbewerbsfaktor sein wird. Die KMU stehen auf dem begrenzten Arbeitsmarkt in Konkurrenz mit den Grossunternehmen und es herrscht ein harter Wettbewerb. Die Frage nach der Attraktivität der KMU als Arbeitgeber wird immer aktueller. Es ist deshalb in den wirtschaftlich schwierigen Zeiten besonders wichtig, sich damit zu befassen.

## Wettbewerbsfaktor HR-Marketing

Sollte sich die oben formulierte These bewahrheiten, wird es in Zukunft schwieriger werden, die richtigen Mitarbeitenden zu finden und zu behalten. Der Wettbewerb wird bestimmt durch die Erwartungen der potenziellen Mitarbeitenden an ihren künftigen Arbeitgeber und das «Produkt», das die Unternehmen den

spezifischen Zielgruppen anzubieten haben. Gutes HR-Marketing wird somit zu einem wettbewerbsentscheidenden Faktor.

Ein wesentlicher Teil des HR-Marketings baut auf der Attraktivität eines Unternehmens auf. Arbeitgeberattraktivität fasst all jene Faktoren zusammen, die Fach- und Führungskräfte dazu bewegen, sich bei einem Unternehmen zu bewerben und dort zu bleiben. Um sich als attraktiver Arbeitgeber zu behaupten, muss das Unternehmen die Bedürfnisse der Zielgruppe genau kennen und erfüllen. Es muss sich daher folgende Fragen stellen:

1. Welche Fach- und Führungskräfte sind für meinen wirtschaftlichen Erfolg notwendig?
2. Was erwarten die Fach- und Führungskräfte von einem attraktiven Arbeitgeber?
3. Was kann ich als Unternehmen anbieten und auch einhalten?
4. Mit welchen Massnahmen kann ich mich am Arbeitsmarkt als attraktiver Arbeitgeber positionieren?
5. Und ausserordentlich wichtig: Wie kann ich die Fach- und Führungskräfte auch langfristig an mein Unternehmen binden?

Studien zeigen, dass Fach- und Führungskräfte in erster Linie eine interessante, herausfordernde Arbeit, Entwicklungsmöglichkeiten und eine gute Unternehmens- und Führungskultur erwarten. Die Hitliste ist weitgehend unabhängig von Alter, Geschlecht und Ausbildung der Befragten. Der angebotene Lohn darf im Vergleich zum marktüblichen Lohn nicht zu tief sein. Insbesondere bei jungen Menschen beeinflussen aber die übrigen Faktoren die Entscheidung weit stärker als die Höhe des Lohns.

## Vorzüge sichtbar machen

Das Zentrum für Human Capital Management (ZHCM) der ZHAW School of Management and Law hat in Zusammenarbeit mit der HTW Chur in der Alpenrhein-Region eine Studie zur Attraktivität der KMU als Arbeitgeber durchgeführt. Dabei wurden folgende Vor- und Nachteile der KMU als Arbeitgeber ermittelt:

### Vorteile von KMU

- Breite, abwechslungsreiche, ganzheitliche Aufgabe
- Interne Wechselmöglichkeiten zwischen Aufgabengebieten
- Grosse Entscheidungsfreiheit und Spielraum bei der Umsetzung eigener Ideen

- Hoher Verantwortungsgrad
- Persönlicher und familiärer Umgang
- Kurze Kommunikationswege, schnelle Entscheidungsfindung und Reaktionsgeschwindigkeit
- Kenntnis der Zusammenhänge und Strukturen
- Unternehmerisches Denken jedes Einzelnen

### Nachteile von KMU

- Eingeschränkte hierarchische Entwicklungsmöglichkeiten
- Fehlende Spezialisierung
- Höherer Leistungsdruck
- Geringeres Lohnniveau und geringere betriebliche Sozialleistungen
- Der Laune von Vorgesetzten/Geschäftsführern stärker ausgesetzt

Es ist auffallend, dass sich die Vorteile genau mit den Attraktivitätsfaktoren decken, die von den Mitarbeitenden in zahlreichen branchenübergreifenden Studien immer wieder hervorgehoben werden. KMU haben also beste Voraussetzungen, auf dem Arbeitsmarkt als attraktiv zu gelten. Die grosse Herausforderung besteht nun darin, diese Vorteile auch zu transportieren, sichtbar zu machen und so umzusetzen, dass sie zu einer langfristigen Bindung der wettbewerbsentscheidenden Mitarbeitenden führen.

## Durch Taten überzeugen

In zahlreichen Gesprächen mit KMU-Vertretern wird immer wieder darauf hingewiesen, dass KMU im Vergleich zu Grossunternehmen über weniger finanzielle Mittel verfügen, sich auf dem Arbeitsmarkt bekannt zu machen. Das muss allerdings nicht zwingend ein Nachteil sein. Ein professionelles HR-Marketing ist kein Privileg von Grossunternehmen. Im Gegenteil: Es bringt nichts, mit viel Geld die Rekrutierungsanstrengungen zu verdoppeln, neue Arbeitgeber-Brands auf allen verfügbaren Kanälen zu verbreiten und Versprechungen abzugeben, die dann nicht eingehalten werden können. Hoch qualifizierte Fach- und Führungskräfte wollen durch Taten überzeugt werden.

Was bedeutet das konkret für KMU? Das ZHCM hat als Resultat der Forschungsarbeit mit der HTW Chur einen Leitfaden entwickelt. Dieser ermöglicht es KMU, strukturiert und professionell vorzugehen, um die Erwartungen mit den Anforderungen abzugleichen und dementsprechend im Arbeitsmarkt aufzutreten.

Damit ist es allerdings noch nicht getan. Unternehmen müssen Mitarbeitende auch langfristig an sich binden können. Ein professionelles Beziehungsmanagement ist die wichtigste Voraussetzung. Es gilt, die Mitarbeitenden richtig einzusetzen, sie zu fördern und ihnen Verantwortung zu übertragen. KMU haben dafür klar die besseren Voraussetzungen als Grossbetriebe. Die Entscheidungswege sind kurz und die hoch qualifizierten Führungs- und Fachkräfte können ihren Beitrag häufig und gut sichtbar leisten. Die kleineren und mittleren Unternehmen sind gut beraten, ihre Führungsinstrumente möglichst effizient und effektiv auszuwählen. Dadurch können sie ihre Vorteile gezielt stärken. Die Überflutung mit unnötigen Führungsinstrumenten trägt eher zur Demotivation der Mitarbeitenden als zu deren Leistungssteigerung bei.

KMU verfügen also über eine durchaus gute Ausgangslage. Sie können viele Erwartungen erfüllen, die potenzielle oder bereits angestellte Mitarbeitende an einen attraktiven Arbeitgeber stellen. Um diese Ausgangslage in erfolgreiches Wirtschaften umzumünzen, sind folgende fünf Vorgehensweisen empfehlenswert:

**1. Mittel- und langfristige Strategien erarbeiten.**

Kurzfristige, konjunkturgetriebene Hektik löst bestenfalls kurzfristig Probleme. Das Management des Humankapitals wird damit zur Unternehmensführungsaufgabe.

**2. Nichts versprechen, was nicht eingehalten werden kann.**

Werbung allein verkauft noch keine Arbeitsplätze – auch nicht, wenn sie modern und trendy über Social Media kommuniziert wird.

**3. Ein professionelles Beziehungsmanagement zu den Mitarbeitenden aufbauen.**

Eine Unternehmens- und Führungskultur pflegen, die mehr umfasst als das Beschriften von Mousepads mit den Führungsgrundsätzen. Über fehlende Fachkräfte zu jammern und gleichzeitig bestehende, langjährige Leistungsträger nicht genügend wertzuschätzen oder mit Mikromanagement und immer neuen Regeln zu demotivieren, ist wenig überzeugend.

**4. Die Vorteile gegenüber Grossbetrieben gezielt nutzen.**

Das heisst, das Know-how der hoch qualifizierten Mitarbeitenden richtig einsetzen (interessante, herausfordernde Aufgaben übertragen) und sie in Entscheidungen einbeziehen (hohe Verantwortung und

grosser Entscheidungsspielraum). Dazu ist es notwendig, sich auf die wesentlichen Führungsinstrumente zu beschränken und Mikromanagement abzubauen. Es muss nicht jeder Trend, der gerade als besonders attraktiv in den Managementzeitschriften angepriesen wird, übernommen werden. Die Einführung von Führungsinstrumenten mit dem einzigen Zweck, überprüfen zu können, ob sie angewendet werden, ist weder motivierend noch leistungssteigernd. Sie fördert lediglich das Aufblähen von Stabsstellen und generiert hohe Kosten. Ausserdem widerspricht dieser Managementstil den Attraktivitätsfaktoren.

**5. Langfristige Planung des erforderlichen Humankapitals und Bearbeitung des Arbeitsmarkts durch Bündelung der Kräfte.**

Die Zusammenarbeit von KMU dient nicht nur dazu, auf dem Absatzmarkt, sondern auch auf dem hart umkämpften Arbeitsmarkt an Wettbewerbsfähigkeit zu gewinnen.

KMU sind gut beraten, sich auf ihre Stärken zu besinnen und diese aktiv zu vermarkten. Sie wirken so auf dem Arbeitsmarkt als erfolgreiche und glaubwürdige Markenbotschafter der KMU – Attraktivität garantiert.

Kurzfristig auf äussere Einflüsse wie die Frankenstärke zu reagieren, ist im Hinblick auf die Arbeitgeberattraktivität mit hohen Risiken verbunden. Der Wettbewerb um das Humankapital wird dadurch nicht einfacher. Geplantes, langfristiges Reagieren ist von Vorteil.

**Kuno Ledergerber**

Lic. rer. pol. Kuno Ledergerber ist Leiter des Zentrums für Human Capital Management sowie Studiengangleiter der CAS Personalentwicklung und HR-Marketing an der ZHAW School of Management and Law. Er verfügt über langjährige Erfahrung in Führungspositionen sowie in der Beratung zu Personalmarketing, -recruiting und -entwicklung.

## Brauerei Stadtguet AG

Angebot: handwerklich hergestelltes Bier.  
Stadtguet Blond, Amber und Schwarz sowie  
saisonale Spezialitäten

Gründungsjahr: 2004

Anzahl Mitarbeitende: 4

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



# Geschäftsmodelle statt Produkte entwickeln

Neue Produktideen alleine reichen heute meist nicht mehr aus, um das eigene Geschäft nachhaltig weiterzuentwickeln. Einzelne Produkte oder Dienstleistungen werden rasch nachgeahmt und Vorteile im Markt verschwinden schneller wieder, als sie gekommen sind. Erfolgreiche Firmen erneuern deshalb ganze Geschäftsmodelle, anstatt auf klassische Produktinnovation zu setzen.

Text: **Ben Graziano und Adrian W. Müller**

Innovation ist in aller Munde: Ohne sie kommt kein Unternehmen weiter. Wenn altbewährte Geschäftsmodelle nicht mehr funktionieren, werden Branchenführer von aufstrebenden Mitbewerbern abgelöst. In den USA machte etwa der Videoverleiher Blockbuster Umsätze in Milliardenhöhe, bis sich das Geschäft vom Verleih in den Videotheken immer mehr ins Versand- und Internetgeschäft verlagerte. Im Jahr 2000 hätte Blockbuster die Gelegenheit gehabt, den Konkurrenten Netflix zu übernehmen, als die junge Firma noch DVDs per Post verschickte. Der Deal kam nicht zustande. Mitte 2009 überholte Netflix mit seinem Streaming-Service den Giganten bereits in Punkto Umsatz. Heute ist Blockbuster am Ende, während Netflix als Vorzeigebeispiel gelungener Innovation gilt.

## Wertschöpfung verpufft rasch

Produkt- und Innovationszyklen werden immer kürzer, der Mehrnutzen eines neuen Produktes wird immer geringer. Kaum hat ein Unternehmen ein Produkt oder eine Dienstleistung erfolgreich auf den Markt gebracht, folgen die Kopien der Wettbewerber. Als der Unternehmer Wim Ouboter um die Jahrtausendwende mit seiner Schweizer Firma Micro Mobility Systems das Kickboard massentauglich machte, gab es innert kürzester Zeit Nachahmer verschiedenster Art. Micro Mobility Systems konnte sich nur deshalb behaupten, weil es neu lancierte Modelle nicht als einfache Fahrzeug- oder Produktinnovationen betrachtet, sondern stets auch als essenziellen Bestandteil

neuer Geschäftsmodelle. So stattet das Schweizer KMU etwa die neue High-End-Limousine «Exalt» von Peugeot mit einem Elektrokickboard aus. Micro versteht sich denn heute nicht mehr als klassischer Hersteller und Verkäufer von Fahrzeugen, sondern immer mehr als Dienstleistungsunternehmen, das portable und kombinierte Mobilitätslösungen anbietet. Durch die Einbettung der neuen Produkte in innovative Geschäftsmodelle werden diese besser vor Wettbewerb geschützt und deren Wertschöpfung wird nachhaltig gesteigert.

## Anteil am Wertschöpfungsprozess der Branche optimieren

Die zentrale Frage bei Geschäftsmodellinnovation ist, wie sich mit einer Idee Geld verdienen lässt. Für jede Geschäftsidee gibt es stets mehrere verschiedene Wege oder eben Geschäftsmodelle. Welches jedoch ist die beste Option? Als die Schweden Erik Wallenberg und Ruben Rausing in den 50er-Jahren die beschichtete Kartonverpackung Tetrapak erfanden, hatten sie mehrere Möglichkeiten, damit Geld zu verdienen. Schliesslich entschieden sie sich dafür, nicht die Verpackung an sich zu verkaufen, sondern ganze Abfüllanlagen zu produzieren und diese zu vermieten. Erst dank dieses innovativen Geschäftsmodells konnten sie den Anteil an der Wertschöpfung in der Branche optimieren. So wurde aus einer Erfindung ein florierendes Geschäft und aus einem kleinen Familienunternehmen ein Weltkonzern.

Doch was eine Zeit lang funktioniert hat, muss nicht so bleiben. Innovation ist kein Ergebnis, sondern ein dynamischer Prozess. Dies bekommen manchmal sogar ganze Branchen zu spüren. Mit der zunehmenden Digitalisierung der Medien Anfang des neuen Jahrtausends geriet auch die Schweizer Druckindustrie selbst unter Druck. Neue Geschäftsmodelle sind gefragt, welche die Errungenschaften der Neuen Medien für die Printmedien nutzbar machen und Synergien schaffen. So gibt es inzwischen Anbieter, die Inhalte aus Social-Media-Plattformen wie Instagram oder Facebook als Druck-Erzeugnis aufbereiten und haptisch erfahrbar machen. Und aus der Online-Enzyklopädie Wikipedia lassen sich individuelle Lexika zusammenstellen. Kunden werden quasi selbst zu Verlegern und lassen Fotobücher, Reisejournale oder Romane in unterschiedlichsten Stückzahlen drucken – «Print on demand» heisst das Zauberwort.

## Aufbau und Entwicklung von Geschäftsmodellen

Das Center for Innovation & Entrepreneurship (CIE) der ZHAW School of Management and Law hat im Auftrag der Denkfabrik Visuelle Kommunikation die Studie «Social Media Driven Business Models in Print» erstellt, welche die genannten und weitere Beispiele erfolgreicher Geschäftsmodellinnovationen vorstellt und analysiert. Die Studie ist nur eines von vielen Beispielen der Unterstützung, die das CIE Unternehmen und Branchenorganisationen bietet.

Wer sich in der Aufbauphase genügend Zeit für kreative und strategische Überlegungen lässt, spart Ressourcen, entwickelt Durchsetzungskraft im Markt und kann sich auch längerfristig von seinen Wettbewerbern differenzieren. In der Entwicklungsphase geht es in erster Linie um die Skalierbarkeit: Wie kann ein Geschäftsmodell so ausgerichtet werden, dass es schneller und effektiver wachsen kann? Beispielsweise ist Software in der Entwicklung meist aufwendig, lässt sich aber beliebig oft kopieren, sobald sie einmal funktioniert. Im Gegensatz dazu kann ein Beratungsunternehmen in der Regel nur expandieren, wenn es auch weitere Berater engagiert und einsetzt. Erträge und Kosten wachsen im zweiten Beispiel nur proportional, wodurch dem Wachstum der Wertschöpfung klare Grenzen gesetzt sind.

## Mut lohnt sich noch immer

Besonders für Wachstum mit begrenzten Ressourcen braucht es manchmal den Mut, am eigenen Ast zu sägen. Auch dem gepflegtesten Garten schadet etwas Wildwuchs nicht, denn auch vermeintliches Unkraut kann die schönsten Blüten hervorbringen. Durch gezieltes Beschneiden alter Bäume erhalten junge Pflanzen genug Licht, damit die Saat der Innovation eines Tages aufgeht. Es ist beruhigend zu wissen, dass dieser Mut sich lohnen kann.

Eine Studie der Boston Consulting Group zu über 300 Firmen zeigt, wie sich Geschäftsmodellinnovation längerfristig auszahlt. Drei Jahre nach der Einführung einer Innovation war die Eigenkapitalrendite bei Firmen, die auf Geschäftsmodellinnovation setzten, 6,8 Prozent höher als bei Unternehmen, die ausschliesslich über Produkte oder Prozesse innovierten. Noch klarer sieht die Situation nach fünf Jahren aus: Hier verschafft die Geschäftsmodellinnovation noch immer einen Vorsprung von 5,9 Prozent. Auch wenn Geschäftsmodellinnovation mehr Mut braucht – gerade langfristig zahlt sie sich aus.

## CAS Innovation & Leadership

Der CAS Innovation & Leadership bietet eine praxisorientierte Fachausbildung für Führungskräfte und Innovatoren aus KMU. Der Lehrgang vermittelt die methodischen und strategischen Grundlagen zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und zu deren Realisation im eigenen Unternehmen über geeignete Anreiz- und Führungssysteme. [www.zhaw.ch/cie/casil](http://www.zhaw.ch/cie/casil)

## CTI-Entrepreneurship-Kurse

Der Bund fördert Start-ups und Innovation in Firmen mit spezialisierten Trainings. Im Rahmen dieser Kurse können Sie Ihr eigenes Geschäftsmodell weiterentwickeln und optimieren und werden dabei von erfahrenen Coaches begleitet. Dank der Unterstützung durch die KTI kosten die Kurse maximal 300 Franken. [www.startup-campus.ch](http://www.startup-campus.ch)

### Ben Graziano

Dr. Benjamin Graziano forscht am Center for Innovation & Entrepreneurship der ZHAW School of Management and Law und ist Start-up-Coach im CTI-Entrepreneurship-Trainingsprogramm.

### Adrian W. Müller

Prof. Dr. Adrian W. Müller ist Leiter des Center for Innovation & Entrepreneurship an der ZHAW School of Management and Law. Seine Forschungsschwerpunkte sind Business Innovation und Entrepreneurship.

# Mehr Effizienz dank Prozessintelligenz

In Zeiten knapper Margen sind effiziente Prozesse wichtiger denn je. So wird Prozessmanagement auch in Schweizer Unternehmen zunehmend organisatorisch verankert und strategisch ausgerichtet. Für eine deutliche Effizienzsteigerung muss aber das operative Geschäft einbezogen werden. Prozessintelligenz bietet hierfür Ansatzpunkte.

Text: **Elke Brucker-Kley** und **Thomas Keller**

Geschäftsprozesse kundenorientiert, effizient und zugleich flexibel auszuführen, ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für Unternehmen. Transparenz, Effizienzsteigerung und Kundenorientierung sind die meistgenannten Ziele, die Unternehmen mit Geschäftsprozessmanagement verfolgen. IT-Systeme können dabei helfen, Prozesse zu standardisieren und so effizienter zu machen. So zum Beispiel mithilfe von Workflowsystemen, die Anfragen strukturieren und kanalisieren. Gerade in kleineren und mittleren Unternehmen sind Workflows und Automatisierung aber häufig Reizwörter. «Wozu brauchen wir Workflows? Wir können ja miteinander reden», sagen sich viele Mitarbeitende von KMU. Das eine schliesst das andere aber nicht aus – im Gegenteil: Workflows können Freiräume schaffen, um sich noch intensiver mit Kunden und Mitarbeitenden auszutauschen und so neue Bedürfnisse und innovative Lösungen zu finden.

## Operative Daten nutzen

In Sachen Transparenz sind viele KMU bereits auf gutem Weg. Anhand von Prozesslandkarten und -modellen identifizieren sie erfolgskritische Prozesse, optimieren ihre Strukturen oder definieren Kennzahlen und Risiken. Der Nachweis für Effizienzsteigerung und Kundenorientierung ist hingegen deutlich schwieriger zu erbringen. Bislang nutzen nur wenige KMU Prozessmanagement, um Leistungen wie Durchlaufzeiten oder Kosten effektiv zu

überwachen und die Ausführung zu steuern. So bleiben die hinterlegten Kennzahlen oft nur theoretische Messgrößen. Auch das Standardisierungs- und Automatisierungspotenzial wird in den wenigsten Unternehmen systematisch identifiziert.

Um flexibel auf veränderte Rahmenbedingungen und Kundenanforderungen zu reagieren, muss das Prozessmanagement auch in das operative Geschäft einbezogen werden. Die Studie «Prozessintelligenz» des Instituts für

*«IT-Systeme können dabei helfen, Prozesse zu standardisieren und so effizienter zu machen.»*

Wirtschaftsinformatik an der ZHAW School of Management and Law zeigt, wie wichtig es ist, operative Daten für die Gestaltung, Analyse, Steuerung und Optimierung von Geschäftsprozessen zu nutzen. Denn diese lassen sich nur dank realer Daten für Monitoring und Entscheidungsunterstützung laufend verbessern. Um dieses Potenzial auszuschöpfen, müssen Unternehmen Kompetenzen bündeln und Methoden der Business Intelligence wie beispielsweise Data Mining anwenden. Die unternehmensweite Integration von Systemen und Daten muss dafür im Sinne eines Enterprise Architecture Managements sicher-

gestellt werden. Auf diesem erweiterten Fundament ist Prozessmanagement intelligenter und wirksamer für den Unternehmenserfolg.

## Den Blickwinkel öffnen

Prozessintelligenz eröffnet eine zusätzliche Perspektive auf das Management der Geschäftsprozesse. Statt traditionell Aktivitäten und Akteure in den Mittelpunkt zu stellen, konzentriert sich Prozessintelligenz auf Informationen wie Log- oder Prozessdaten, die für Prozesse benötigt werden oder währenddessen entstehen. Dabei werden Methoden des Prozessmanagements und der Business Intelligence kombiniert, um Prozesse besser verstehen, steuern und optimieren zu können. Doch die Messung von Durchlaufzeiten oder Ressourcenverbrauch ist nur eine Form von Prozessintelligenz. Wenn beispielsweise ein Pharmaunternehmen den Produktionsplan und die Lieferstrategie für Medikamente anpassen kann, weil es über aktuelle Informationen zum weltweiten Bedarf verfügt, dann ist das eine Form praktischer Prozessintelligenz. Wenn es den Bedarf darüber hinaus durch Simulationen der Supply Chain voraussagen kann, kommen analytische und praktische Intelligenz zusammen.

Ein weiteres innovatives Verfahren ist das Process Mining. Es kombiniert Data Mining und Prozessanalyse, um aus aufgezeichneten Daten der Geschäftsfälle den realen Prozessverlauf zu visualisieren. Die Ergebnisse zeigen nicht nur Engpässe und Schwachstellen auf, sondern oft auch Abweichungen zwischen modellierten Sollprozessen und real ablaufenden Geschäftsfällen. Wenn Modelle und Realität nicht übereinstimmen, kann das zu fehlerhaften Entscheidungen führen.

## Mehr als Datensammlung und Analytik

Die Verfügbarkeit operativer Daten und analytischer Werkzeuge ist ein wesentliches Element. Die aktuelle Studie «Prozessintelligenz» zeigt aber, dass diese rein technische Sicht zu kurz greift. Die Suche nach einem umfassenderen Intelligenzbegriff, der auch den strategischen und organisatorischen Aspekten des Prozessmanagements gerecht wird, führt in die Psychologie. Das Modell der «Erfolgsintelligenz» des renommierten Psychologen Robert J. Sternberg eignet sich optimal, um die verschiedenen Fähigkeiten aufzuzeigen, die ein ganzheitliches und kontinuierliches Prozessmanagement umfassen muss.

Sternberg gehört zu jenen Entwicklungspsychologen, die seit den 1980er-Jahren den traditionellen Intelligenzbegriff einer feststehenden, kaum beeinflussbaren und über den IQ messbaren menschlichen Eigenschaft anzweifeln. Stattdessen definieren sie Intelligenz als ein Set von Fähigkeiten, die sich permanent entwickeln und eingesetzt werden, um wichtige gemeinsame oder individuelle Ziele zu erreichen. Entscheidend für Erfolgsintelligenz sind nicht analytische Intelligenz oder isolierte Fähigkeiten allein, wie sie in schulischen Prüfungen und IQ-Tests gemessen werden. Gleichermassen wichtig ist die kreative Intelligenz, die Menschen zum Lernen motiviert und in die Lage versetzt, Neues zu schaffen, Unwichtiges von Wichtigem zu unterscheiden und Schwächen durch Stärken zu kompensieren. Massgeblich ist zudem die praktische Intelligenz, die sich darin zeigt, wie gut ein Mensch mit seinen Rahmenbedingungen zurechtkommt und situationsgerecht handeln kann.

Das Institut für Wirtschaftsinformatik der ZHAW School of Management and Law ist Herausgeber der Studie «Prozessintelligenz» u.a. mit Fallbeispielen von AXA Winterthur, Roche, St. Galler Kantonalbank und Ville de Lausanne.

Download der Studie:

[www.zhaw.ch/iwi/prozessintelligenz](http://www.zhaw.ch/iwi/prozessintelligenz)

### Elke Brucker-Kley

Elke Brucker-Kley ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Wirtschaftsinformatik an der ZHAW School of Management and Law. Sie leitet das BPM Research Lab, das Kompetenzen für Studien und angewandte Forschungs- und Beratungsprojekte zu unternehmerischen Prozessthemen bündelt.

### Thomas Keller

Prof. Dr. Thomas Keller ist Leiter des Instituts für Wirtschaftsinformatik an der ZHAW School of Management and Law und Professor für Wirtschaftsinformatik. Zu seinen Forschungsschwerpunkten zählen Prozessautomatisierung, Business Integration und Software-Architektur.

# Erfolgreich integrieren

Wer ein Unternehmen kauft, trifft eine weitreichende und risikobehaftete Entscheidung. Eine Firmenübernahme erfordert grosse finanzielle und personelle Ressourcen und spezifische Fähigkeiten. Der hohe Einsatz erlaubt keinen Misserfolg. Ein gutes Integrationsmanagement ist deshalb entscheidend.

Text: **Stephan Bergamin und Markus Braun**

Eine Fusion oder eine Übernahme – ein Merger oder eine Acquisition (M&A) – umfasst verschiedene Phasen: Anbahnung, Interessentensichtung, Risikoprüfung (Due Diligence), Vertragsvorbereitung, Vertragsabschluss und Integration. Die Chancen, die eine Übernahme bietet, sollen maximiert, die Risiken minimiert werden. Die Leitungsgremien eines Unternehmens versuchen mit umsichtiger Vorbereitung, detailliertem Ausführungsplan und stringenter Umsetzungsdisziplin dieses Ziel zu erreichen. Eine Akquisition birgt deutlich grössere Risiken als andere unternehmerische Investitionen. Deshalb fand in den vergangenen Jahrzehnten eine Professionalisierung der M&A-Kompetenz statt.

Die Komplexität und die besonderen Umstände jeder M&A-Transaktion erfordern spezifische Fähigkeiten, die weit über die technisch-fachlichen Kompetenzen hinausgehen. Im Umgang mit fremden Kulturen oder in der Zusammenarbeit mit ebenbürtigen Partnern sind Soft Skills entscheidend. Viele Fusionen und Übernahmen zeigen, dass letztlich die Zusammenführung der verschiedenen Unternehmenskulturen massgebend ist für den Erfolg. In diesem Zusammenhang spielt das Integrationsmanagement eine entscheidende Rolle.

## Frühzeitige Planung

KMU sind im Bereich der M&A-Kompetenz vielfach sehr schlank organisiert. Für sie ist es eine Herausforderung, die für die Bewältigung von M&A-Transaktionen notwendigen Kapazitäten aufzubauen und zielführend einzusetzen. Die hohen Investitionssummen für Firmenzukäufe erlauben keinen Misserfolg. Doch die Hälfte aller M&A-Transaktionen verläuft nicht erfolgreich, die erhoffte Wertsteigerung bleibt aus. Entscheidend für die eigentliche Wertschöpfung einer Fusion oder Übernahme ist die Integrationsphase. Erfolgsfaktoren im Integrationsmanagement sind professionelles Projektmanagement, klare Verantwortungszuweisung, Ausschöpfung von Synergien und Anstreben eines höheren Performanceniveaus, Talentmanagement sowie Monitoring der Integrationsmassnahmen.

Für ein KMU ist es entscheidend, die Integration bereits vor Vertragsunterschrift zu planen und die zusätzlich benötigten personellen und finanziellen Ressourcen für die Integration frühzeitig in die Wirtschaftlichkeits- und Machbarkeitsüberlegungen einfließen zu lassen.

Der Praxisleitfaden zeigt, wie ein Integrationsprojekt erfolgversprechend geplant und umgesetzt wird. Die theoretischen Anleitungen werden untermauert mit spannenden Fallbeispielen von renommierten CEO, Verwaltungsräten und Topberatern.

Stephan Bergamin, Markus Braun

**M&A: ERFOLG DANK  
INTEGRATIONS-MANAGEMENT**  
Herausforderungen, Erfahrungsberichte, Praktikerleitfaden



Verlag Neue Zürcher Zeitung

### **Stephan Bergamin**

Dr. Stephan Bergamin ist CFO der Gearbulk Group, ehemals CFO der Steiner Gruppe und CFO der Goldbach Gruppe.

### **Markus Braun**

Dr. Markus Braun ist Leiter Business Development und Dozent an der ZHAW School of Management and Law und Verwaltungsrat. Zuvor war er Leiter des Corporate Office bei der Diethelm Keller Holding sowie CFO und stellvertretender Geschäftsleiter der Nuance Group.

## Hofmann Gartenbau AG

Angebot: Planung, Bau und Pflege von Garten- und Grünanlagen

Gründungsjahr: 1967

Anzahl Mitarbeitende: 50

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

# Die Schweiz – Land der unbekanntesten Weltmarktführer

Hidden Champions sind Weltmarktführer, die kaum jemand kennt. Im deutschsprachigen Raum gibt es besonders viele davon. Gemessen an ihrer Mitarbeiterzahl sind sie oft innovativer als Konzerne. Was macht diese Unternehmen so erfolgreich?

Text: **Adrian Sulzer**

In Sachen Innovation ist die Schweiz Weltspitze. Das bestätigen Jahr für Jahr Studien wie der europäische Innovationsindex oder der Global Competitiveness Report des World Economic Forums. Wer hierzulande an Innovation denkt, dem dürften zuerst die Eidgenössischen Technischen Hochschulen in Zürich und Lausanne einfallen sowie die Basler Pharmariesen oder Nestlé – Konzerne, die jährlich mehrere Milliarden Franken in Forschung und Entwicklung (F&E) stecken. Doch auch unter Schweizer KMU gibt es viele innovative Unternehmen, die in ihren spezifischen Segmenten Weltmarktführer sind. Diese Hidden Champions überzeugen mit überdurchschnittlicher Innovationskraft, Produktivität und Arbeitnehmerzufriedenheit.

## Was Hidden Champions ausmacht

Der deutsche Wirtschaftsprofessor und Autor Hermann Simon hat den Begriff Anfang der 1990er-Jahre geprägt und sich seither intensiv mit Hidden Champions auseinandergesetzt: Diese Firmen zählen in ihrem Segment zu den Top 3 weltweit, machen maximal 5 Milliarden Euro Umsatz und sind in der Öffentlichkeit kaum bekannt, so seine Definition. Ein überdurchschnittliches Wachstum ist charakteristisch für Hidden Champions. Deshalb entwickeln sich viele KMU, die dieses Prädikat verdienen, mit der Zeit zu Grossunternehmen. So beispielsweise DT Swiss in Biel, mit über 700 Mitarbeitenden Weltmarktführer für

Laufträder, Fahrradfelgen, -naben und -speichen sowie Federgabeln und Hinterraddämpfer. DT Swiss ist beispielhaft für die Innovationskraft der Hidden Champions: Über 120 Patente hat die Firma bereits angemeldet, jährlich kommen weitere hinzu. Hermann Simon hat errechnet, dass Hidden Champions durchschnittlich 6 Prozent ihres Umsatzes in F&E stecken, rund doppelt so viel wie andere Unternehmen.

Ein weiteres Beispiel ist Lantal Textiles mit knapp 400 Mitarbeitenden. In der Textilbranche, wo Schweizer Produzenten mit der Konkurrenz aus Fernost kaum mithalten können, ist das Familienunternehmen die grosse Ausnahme. Das Erfolgsrezept heisst Spezialisierung, wie bei den meisten Hidden Champions. Lantal ist Weltmarktführer für die Einrichtung von Flugzeugkabinen. Dabei machen die Langenthaler fast alles selbst: Die Fertigungstiefe erreicht je nach Produkt bis zu 100 Prozent, was ebenfalls typisch ist. Hidden Champions gibt es auch in der starken Schweizer Uhrenindustrie: So verfügt Nivarox in Le Locle über einen Weltmarktanteil von 90 Prozent bei Regelorganen (Assortiments) für Armbanduhren, während Universo in La Chaux-de-Fonds Weltmarktführer für Zeiger ist. Beide Unternehmen gehören inzwischen zur Swatch Group, die eine vertikale Integration verfolgt, also die Internalisierung vor- oder nachgelagerter Fertigungsstufen.

## Kulturell bedingte Innovationskraft

Hermann Simon hat errechnet, dass über die Hälfte aller Hidden Champions weltweit aus dem deutschsprachigen Raum stammt. Deutschland dominiert mit über 1300 Firmen, gemessen an der Einwohnerzahl bewegen sich Österreich (166) und die Schweiz (133) aber auf ähnlich hohem Niveau. Für diese geografische Auffälligkeit gibt es historische Gründe. Faktoren sind die Kleinstaaterei und der ausgeprägte Föderalismus. Hidden Champions sind aufgrund der hohen Spezialisierung ausgesprochen international tätig. Damit hat man hierzulande jahrhundertlange Erfahrung: Der Handel in Mitteleuropa war bis weit ins 19. Jahrhundert von einer Vielzahl kleinräumiger Märkte mit eigenen Währungen, bürokratischen Hürden und Zollvorschriften geprägt. So kamen selbst bescheidene Expansionen rasch einer Internationalisierung gleich. «Die Haltung ›wir exportieren‹ ist in dieser Region gewissermassen naturgegeben», sagt Stefan Beeck, Senior Director bei Simon Kucher & Partners in Zürich. Auch er beschäftigt sich seit Jahren intensiv mit dem Thema. «Weltoffenheit und interkulturelle Fähigkeiten werden in der Schweiz schon lange kultiviert. Nicht zuletzt, weil man selbst im eigenen Land rasch an Sprachgrenzen stösst.» Dazu kommt eine ausgeprägte, ebenfalls historisch begründete Innovationskraft: «Andere Weltregionen sind reich mit Rohstoffen gesegnet, weshalb der Zwang zur Innovation weniger ausgeprägt ist.» Auch gebe es in der Maschinen-, Präzisionsinstrumente- oder Uhrenindustrie, die zahlreiche Hidden Champions hervorbringen, in vielen deutschsprachigen Regionen eine lange Handwerkstradition. Schliesslich sei die duale Berufsbildung ein weiterer Faktor, da sie für qualifizierte Nachwuchskräfte Sorge.

## Niemand zu klein, Marktführer zu sein

70 Prozent aller Schweizer KMU exportieren, importieren, produzieren im Ausland oder arbeiten mit internationalen Kunden zusammen. Dies zeigt eine 2014 veröffentlichte Studie der Credit Suisse zu den Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU. In der Industrie sind es gar 87 Prozent – absolute Spitzenwerte. Gemäss der Studie bezeichnen sich 11 Prozent von 2000 befragten KMU als globaler Marktführer für mindestens ein Kernprodukt. Unter den Herstellern von Präzisionsinstrumenten waren es satte 60 Prozent, bei der Uhren-, Elektro- und Maschinenindustrie 20 bis 30 Prozent. Ein Beispiel ist die Hemro Gruppe in Bachenbülach mit weltweit rund 200 Mitarbeitenden. Zu ihr zählen Firmen wie die Ditting Maschinen AG, die sich auf die Produktion von Mahlwerken für Kaffeefullautomaten sowie Kaffeemühlen für Coffeeshops spezialisiert hat. Im professionel-

len Segment ist Hemro Weltmarktführer mit einem Anteil von 60 bis 80 Prozent. Zu den Kunden zählen Starbucks, Tchibo, Coop, Migros und weitere klangvolle Namen. Bei Hemro arbeiten mehr als 10 Prozent der Mitarbeitenden im Bereich F&E. «Unsere Mahlscheiben produzieren wir zu 100 Prozent inhouse. Die richtige Geometrie ist das Erfolgsgeheimnis», verrät CEO Philipp Baumberger, der in der Montagehalle bisweilen selbst Hand anlegt.

Ein Beispiel aus dem IT-Sektor ist die Firma Bibliotheca mit Sitz in Rotkreuz, das grösste Unternehmen für Entwicklung, Installation und Support von RFID-, Hybrid- und Barcode-Technik in Bibliotheken. Mit weltweit rund 250 Mitarbeitenden geht es gerade noch als KMU durch. Global verfügt Bibliotheca über einen Marktanteil von 30 bis 40 Prozent. Diese starke Position verdankt man gemäss Benno Hangartner, Verkaufsleiter Schweiz, den eigenen F&E-Tätigkeiten. So hält Bibliotheca derzeit 30 Patente. Das ist deutlich über dem Schnitt von 31 Patenten pro 1000 Mitarbeitende, den Hermann Simon für Hidden Champions ermittelt hat. Bei Grossunternehmen sind es fünfmal weniger. «Softwareentwicklung ist unsere Kernkompetenz. Hier liegt unsere Fertigungstiefe bei 100 Prozent. Wir leben vom F&E-Output, um unser Wachstum zu treiben», so Hangartner. Ein Wachstum, das sich sehen lässt: 2014 stieg der globale Umsatz um 7 Prozent.

## Kundennähe und weitere Erfolgsfaktoren

Laut Hermann Simon ist die Kundennähe die grösste Stärke der Hidden Champions, noch vor der Technologie. Allerdings sind die Bereiche stark voneinander abhängig. Das grosse Vertrauensverhältnis zu den Kunden und das Verständnis ihrer Bedürfnisse sind wichtige Faktoren in F&E. Bei Hidden Champions haben bis zu 50 Prozent der Mitarbeitenden Kundenkontakt, rund fünfmal mehr als bei Grossunternehmen. Kein Wunder gelingt es ihnen überdurchschnittlich gut, Kundenbedürfnisse zu erfassen und in praktikable Lösungen zu überführen. Denn Kunden sind wichtige Ideen- und Impulsgeber für Innovation. «Wir erarbeiten Lösungen gemeinsam mit den Kunden», sagt Hemro-CEO Philipp Baumberger und auch Benno Hangartner von Bibliotheca bestätigt, dass sein Unternehmen nur dank des Eingehens auf Kundenwünsche so stark wachsen konnte. «Hidden Champions sind oft strategische Zulieferer, die gemeinsam mit ihren Topkunden Produkte entwickeln und Märkte erschliessen. Das verbindet», sagt Berater Stefan Beeck. Schlanke Prozesse und flache Hierarchien sind weitere Faktoren, die es ihnen ermöglichen, rasch auf neue Kundenbedürfnisse reagieren zu können.

Hidden Champions operieren oft in oligopolistischen Märkten, in denen sich der Wettbewerb auf der Leistungs- und Innovationsebene abspielt. Auch wenn sie in der Regel über mehrere strategische Wettbewerbsvorteile verfügen, dominieren Produktqualität und Kundennähe. Die Bedeutung von Serviceleistungen wie Beratung oder Training dürfte aber künftig steigen. «Die Qualität der Produkte muss stimmen, doch das alleine reicht heute bei Weitem nicht mehr», sagt Philipp Baumberger. Hohe Qualität und intensive Betreuung haben aber ihren Preis. Dort liegt der wichtigste Wettbewerbsnachteil der Hidden Champions, auch wenn die Gefahr ruinöser Preiskämpfe in oligopolistischen Märkten gering ist. «Ich habe Fertigungshallen in China gesehen, wo alles topmodern, lean und gut dokumentiert ist.» Die neue Konkurrenz aus Fernost beunruhigt die Hemro aber nicht: «Wir werden zwar kopiert, doch es zählt nicht nur das Produkt alleine. Unsere Kundenbeziehungen und unser Service lassen sich nicht so einfach kopieren», so Baumberger, der zuversichtlich in die Zukunft blickt: «Wir setzen uns ambitionierte Ziele, auch in Bezug auf Wachstum, und werden unsere Marktstellung nicht nur verteidigen, sondern weiter ausbauen.»

### Nachteile auf dem Arbeitsmarkt?

Die meisten KMU, auch Hidden Champions, kennt man in der Öffentlichkeit kaum. Häufig ist das ein Nachteil bei der Rekrutierung. Das spürt auch Bibliotheca: «Wir haben Mühe, für Kader- und Schlüsselpositionen geeignete Personen zu finden», bestätigt Benno Hangartner. Kein Wunder: So sind es bei Studierendenbefragungen jeweils Global Players wie ABB, Credit Suisse, Nestlé oder Roche, die sich die Plätze der begehrtesten Arbeitgeber streitig machen. Kleinere Unternehmen haben es daneben schwer, in die Köpfe potenzieller Arbeitnehmer vorzudringen. Hemro hat hingegen keine solchen Probleme: «Wir sind in der glücklichen Lage, dass wir jeweils alle Vakanzen besetzen können. Zudem haben wir kaum Abgänge», verrät Baumberger. Aufgrund der internationalen Ausrichtung, der transparenten Informationspolitik, flacher Hierarchien und flexibler Arbeitszeitmodelle sei man ein attraktiver Arbeitgeber.

Angesichts des sich verschärfenden Fachkräftemangels ist es für KMU besonders wichtig, ihre Mitarbeitenden halten zu können. Den Hidden Champions gelingt auch das überdurchschnittlich gut. Ihre jährliche Fluktuationsrate liegt bei lediglich 2,7 Prozent, also deutlich unter dem Schweizer Landesschnitt aller Branchen (8,8 Prozent). Das beginnt ganz oben: Im Vergleich zu Grossunternehmen bleiben die Chefs deutlich länger an der Spitze. Dies ist allerdings wenig erstaunlich, sind doch rund zwei Drittel aller Hidden Champions Familienunternehmen. «Die Geschäftsführer gehen mit gutem Beispiel voran und schaffen es, die Mitarbeitenden mit ambitionierten Zielen zur Höchstleistung anzuspornen. Expansion und Wachstum sorgen für eine positive Grundstimmung und eröffnen laufend neue Perspektiven», fasst Stefan Beeck die Vorteile zusammen. «Zudem sorgt das Prinzip 'mehr Arbeit als Köpfe' dafür, dass Mitarbeitende kaum Zeit haben, sich Gedanken über einen Wechsel zu machen. Hidden Champions sind oft in ländlichen Gegenden domiziliert und dort die Toparbeitgeber. Wer an Ort bleiben will, wechselt nicht.» Für Baumberger sind die qualifizierten und motivierten Mitarbeitenden das Schlüsselement für den Erfolg. Dementsprechend stark werden sie on und off the Job gefördert.

In seinem Buch «Hidden Champions – Aufbruch nach Globalia» geht Hermann Simon den Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer mit zahlreichen Beispielen und Statistiken auf den Grund.



[www.bit.ly/buch-hiddenchampions](http://www.bit.ly/buch-hiddenchampions)

#### **Adrian Sulzer**

Adrian Sulzer ist Leiter Kommunikation der ZHAW School of Management and Law.



## Obergass Bücher GmbH

Angebot: Buchhandlung

Gründungsjahr: 1999

Anzahl Mitarbeitende:  
4 Buchhändlerinnen, 2 Lernende

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

# «An der Spitze fühle ich mich nicht einsam.»

Nina Aemissegger (27) ist Geschäftsführerin des Online-Marketing-Unternehmens Netpulse. Im Interview erklärt die Alumna der ZHAW School of Management and Law, warum sie gerne in einem KMU arbeitet und mit welchen Herausforderungen sie dort konfrontiert ist.

Interview: Florian Wehrli

**Sie sind eine der jüngsten Geschäftsführerinnen der Schweiz. Wie sind Sie zu diesem Job gekommen?**

**Nina Aemissegger:** Ich habe während des ganzen Studiums gearbeitet. Als ich 2010 von meinem Austauschjahr in Kolumbien zurückkam, habe ich bei Netpulse als Bloggerin und studentische Aushilfe angefangen. Damals waren wir erst vier Mitarbeitende, das Arbeitsumfeld hat mir aber schon sehr gut gefallen. Nach Abschluss des Studiums waren alle meine Kollegen auf Stellensuche. Ich wollte dagegen noch etwas bei Netpulse bleiben und konnte mein Pensum auf 100 Prozent erhöhen. Trotzdem schaute ich mich als Absolventin des Studiengangs International Management nach einem Job in einer international tätigen Firma um.

**Warum sind Sie trotzdem geblieben?**

Als ich dem Inhaber und damaligen Geschäftsführer Lukas Nauer mitteilte, dass ich kündigen werde, wollte er mich nicht gehen lassen. Für mich war klar, dass ich andere Aufgaben übernehmen wollte, und beschrieb ihm meinen Traumjob in einem Brief. Dann ging ich eine Zeit lang auf Reisen. Als ich zurückkam, bot er mir den Job als stellvertretende Geschäftsführerin an. Nach zwei Jahren zog er sich aus dem operativen Geschäft zurück, um eine neue Firma zu gründen. Seit dem bin ich CEO von Netpulse.

**Kam die Beförderung für Sie überraschend?**

Nicht wirklich. Ich wurde darauf vorbereitet, diese Aufgabe irgendwann zu übernehmen. Trotzdem war es mir in den ersten drei Monaten irgendwie unangenehm, mich als Ge-

schäftsführerin vorzustellen, da sich an meinen Aufgaben im Vergleich zur Stellvertretung nicht viel geändert hatte. Mittlerweile habe ich mich aber daran gewöhnt.

**Wünschen Sie sich manchmal weniger Verantwortung?**

Selten. Bei wichtigen Entscheidungen werde ich mir bewusst, dass ich alleine die Verantwortung trage; als ich mir überlegt habe, die 42-Stunden-Woche einzuführen, oder als ich jemanden entlassen musste. Das fiel mir natürlich nicht leicht. Obwohl ich sehr viel Wert darauf lege, dass wir uns im Team austauschen, kann nicht jede Entscheidung im Plenum getroffen werden.

**Wie reagieren die Kunden?**

Es kommt manchmal vor, dass mich Kunden im ersten Moment für eine Assistentin halten. Ich offeriere ihnen Kaffee und führe sie in den Raum, dann sind sie jeweils kurz erstaunt, wenn ich mich als Geschäftsführerin vorstelle (lacht). Im Verlauf des Gesprächs ändern die meisten dann ihre Haltung sehr schnell und wir können auf Augenhöhe diskutieren.

**Wer zählt zu Ihren Kunden?**

Unsere Kunden sind ausschliesslich KMU, die ihre Werbepräsenz im Netz auf- oder ausbauen möchten. Inzwischen haben wir über 800 Kunden, davon 350 aktive. Unser Geschäftsmodell unterscheidet sich weitgehend von dem anderer Webagenturen. Besonders in traditionellen Branchen mit wenig Online-Bezug kommt uns das sehr entgegen. Unser Lieblingskunde ist der Schreiner von nebenan.



Bild: Florian Wehrli

Nina Aemissegger: «Unser Lieblingskunde ist der Schreiner von nebenan.»

Wir nehmen an keinen Pitches teil, der Kunde kommt immer zu uns. Dann nehmen wir uns viel Zeit, ihm zu erklären, was wir genau machen und wie viel ihm das kostet. Gemeinsam machen wir zum Beispiel eine Keywordanalyse mit Zehntausenden Suchbegriffen, um die Werbung genau so einzugrenzen, wie sich der Kunde das vorstellt. Wenn er bei uns rausgeht, läuft seine Online-Werbung bereits.

**Wie überzeugen Sie skeptische Kunden?**

Im Gespräch wird auch Kunden, die den Neuen Medien kritisch gegenüberstehen, schnell klar, dass auch sie profitieren können. Heutzutage schlägt niemand mehr den Spengler in den Gelben Seiten nach. Jeder googelt. Aus meiner Sicht ist keine andere Werbeform so transparent wie Google Adwords. Gerade für lokale Anbieter lohnen sich teure TV-Spots oder Plakatwerbung nicht. Online lässt

sich die Zielgruppe dagegen klar definieren und lokal eingrenzen. So können auch kleinere Firmen mit wenig Werbebudget gegen die Grossen bestehen. Das liebe ich an meinem Job: Man sieht den Erfolg unserer Dienstleistung direkt bei den Kunden; sieht, wie sie mit uns wachsen.

**Haben Sie da Beispiele?**

Ein Gitarrenlehrer aus Winterthur hat seine Adwords-Kampagnen nach zwei Monaten wieder abschalten lassen, weil er bereits auf Wochen ausgebucht war. Oder ein Umzugsunternehmen, das kurz vor dem Konkurs stand, kam dank unserer Hilfe innert kurzer Zeit wieder auf die Beine und konnte sogar in einen neuen Lastwagen investieren. Auch für unsere Projektleiter ist es extrem motivierend, den Erfolg ihrer Kunden direkt zu sehen. Gleichzeitig lernen sie extrem viele unterschiedliche Branchen kennen: von der Kanalreinigung bis zur IT-Beratung.



### Momentan gehören praktisch ausschliesslich Schweizer Firmen zu Ihrer Kundschaft. Gibt es eine Internationalisierungsstrategie?

Ein Stück weit war schon die Filiale in Biel eine Art Internationalisierung – allein aufgrund der Sprachgrenze. Im Ernst: Ich sehe noch viel Wachstumspotenzial in der Schweiz. Ausserdem ist die Nähe zum Kunden Teil unseres Geschäftsmodells. Internationale Firmen, die in der Schweiz Werbung machen möchten, können wir nicht unterstützen. Wir mussten schon grosse Player wie Coca Cola als Kunden ablehnen, weil ein solches Engagement nicht unserer Firmenphilosophie entspricht.

### Und was ist Ihre persönliche Managementphilosophie?

Ich versteife mich da nicht zu fest auf Theorien, sondern entscheide viel aus dem Bauch heraus. Ich würde mich als ziemlich mutig bezeichnen. Natürlich spreche ich mich mit dem Inhaber ab, aber er lässt mir viel Freiheit. Dank unserer flachen Hierarchie und einfacher Prozesse kann ich die Übersicht behalten.

### Als Geschäftsführerin sind Sie wohl nicht mehr so sehr ins Daily Business integriert. Bleiben da Ihre Fachkenntnisse nicht auf der Strecke?

Da muss man halt Prioritäten setzen. Ich habe zum Beispiel mit dem Launch von Youtube Schweiz viel Know-how für diese Plattform aufgebaut und versuche, mein Expertenwissen dort à jour zu halten. Für alles andere habe ich Spezialisten, die ständig am Ball bleiben, spezielle Trainings von Google erhalten und mich updaten. Die Branche entwickelt sich rasend schnell weiter, da kann man alleine kaum folgen. Trotzdem betreue ich selbst noch einige Kunden, um den Bezug zur Front nicht zu verlieren.

### Wie haben Ihre Mitarbeitenden reagiert, als Sie plötzlich ihre Vorgesetzte waren?

Die Mitarbeitenden haben zum Glück durchwegs positiv auf meine Beförderung reagiert, weil sie mich schon kennen. Bereits als Stellvertreterin gehörte die Führung der Mitarbeitenden zu meinen Aufgaben. Heute sind wir 25 Personen im Team, die meisten habe ich selbst eingestellt.

### Umfragen unter Studierenden zeigen, dass Grosskonzerne nach wie vor zu den beliebtesten Arbeitgebern zählen. War es leicht, neue Mitarbeitende zu finden?

Es ist nicht ganz einfach. Aber nicht, weil die Leute nicht zu einem KMU wollen, sondern weil gerade im Bereich Online-Marketing noch nicht viele seriöse Ausbildungen existieren. Für mich muss primär die Leidenschaft für die

digitale Welt vorhanden sein. Wenn mich jemand dahingehend überzeugt, kann er sich intern zum Spezialisten weiterbilden lassen. Pro Woche erhalten wir etwa drei Blindbewerbungen, obwohl wir zurzeit keine offenen Stellen ausgeschrieben haben. Hinzu kommen Anfragen von Personalvermittlern, auf deren Hilfe ich aber vorerst verzichte. Das können wir uns leisten, da wir uns in den letzten Jahren einen Namen als wichtigste Agentur im KMU-Bereich für Google Schweiz erarbeitet haben.

### Wie können Sie Ihre Fähigkeiten aus dem International-Management-Studium in einem KMU anwenden, das praktisch ausschliesslich Kunden aus der Schweiz betreut?

Zunächst dachte ich, dass ich mit einem Abschluss nicht in einem Unternehmen arbeiten will, das nicht international tätig ist. Die Arbeit hier ist aber so vielfältig, dass mir meine Kenntnisse trotzdem zugutekommen. Gerade eben haben wir eine Filiale in Biel eröffnet. Bereits dort gibt es kulturelle Unterschiede zur Deutschschweiz. So waren potenzielle Kunden am Anfang skeptisch, mit einer Deutschschweizer Agentur zusammenzuarbeiten – wenn man dann aber fließend Französisch spricht, ist alles halb so wild. Ausserdem vermittelte das Studium sehr breite Managementkenntnisse und gute Social Skills. Während meines Auslandjahrs in Kolumbien habe ich auch viel über mich selbst gelernt.

### Hat das Auslandjahr auch zu Ihrem Selbstbewusstsein beigetragen?

Absolut. Wobei dies nicht mein erster Auslandsaufenthalt war. Bereits mit 15 Jahren habe ich ein Highschool-Jahr in den USA gemacht. Für meine Matura war ich dann drei Jahre in Neuchâtel. Diese Erfahrungen haben mich schon früh sehr selbstständig gemacht und mein Interesse für andere Sprachen und Kulturen geweckt. Das Jahr in Kolumbien war aber noch mal eine ganz andere Erfahrung, auch punkto Sicherheit. Als mir eine Woche vor meiner Heimreise eine Waffe an den Kopf gehalten wurde, war ich froh, dass ich wieder nach Hause zurückkehren konnte.

### Haben Sie solche Erfahrungen für Ihre Führungsaufgabe vorbereitet?

Durchaus. Ich sehe mich aber nicht als einsame Kämpferin an der Spitze. Wir haben eine flache Hierarchie und ohne die Unterstützung meines Teams könnte ich diese Aufgabe nicht bewältigen. Trotzdem macht die Führung der Mitarbeitenden einen sehr grossen Teil meiner Arbeit aus.

### Seit Sie bei Netpulse arbeiten, ist die Firma von 5 auf 25 Mitarbeitende gewachsen. Stösst bei diesem Wachstum diese einfache Struktur nicht zunehmend an Grenzen?

Wir sind tatsächlich sehr stark gewachsen. Letztes Jahr haben wir sogar einen Stellenschafferpreis der Standortförderung Winterthur gewonnen. Jetzt müssen wir aber erst einmal eine Konsolidierungsphase durchlaufen.

### Was, wenn die Auftragslage wieder einbricht? Müssen sie dann im gleichen Stil Mitarbeitende entlassen?

Ich hoffe nicht. In den letzten Jahren haben wir unsere ganzen Gewinne in das Wachstum investiert. Meine Herausforderung ist es jetzt, Ruhe reinzubringen und uns vor solchen unliebsamen Überraschungen zu schützen. Wir spüren aber die Frankenstärke enorm, besonders bei der Zahlungsmoral. Vorläufig werden wir wohl niemanden mehr einstellen und unsere Ressourcen auf die bestehenden Kunden konzentrieren. Wenn die Auftragslage wieder besser wird, kann ich mir aber schon eine Ausweitung auf weitere Standorte vorstellen.

### Gab es auch schon schwierige Momente in der Personalführung?

Kürzlich habe ich die Arbeitszeit auf 42 Stunden erhöht. Das war herausfordernd. Umso glücklicher war ich, dass der grosse Teil der Mitarbeitenden diese Massnahmen stützt. Ich versuche alles, um das Arbeitsumfeld so positiv wie möglich zu gestalten. Im Gegenzug will ich aber wirklich nur motivierte Mitarbeitende.

### Netpulse bildet auch Lernende aus. Was ist Ihre Motivation dafür?

Ich finde, dass wir als Unternehmen eine Verantwortung gegenüber der Gesellschaft haben. Ich bin stolz darauf, dass wir Lernende ausbilden. Im Idealfall können wir sie nach ihrem Abschluss anstellen und eines Tages bilden sie vielleicht selbst Lernende aus.

### Das klingt, als hätten Sie noch viel vor. Werden Sie irgendwann einmal eine Patronne, die ihr ganzes Leben lang einen Betrieb führt?

So weit will ich nicht vorausschauen. Aber die Arbeit macht mir sehr viel Spass und ich bin stolz auf das Erreichte, beispielsweise die Zusammenarbeit mit Google: Für viele Firmen ist der Konzern unnahbar. Mittlerweile sind wir als Agentur aber so wichtig geworden, dass Google sehr gut zu uns schaut und wir direkte Ansprechpersonen bei Google haben. Sie bilden unsere Mitarbeitenden in exklusiven Trainings in Zürich aus oder lassen uns ihre

Räumlichkeiten für Events nutzen. Beim jährlichen Wettbewerb von Google unter 2 000 Agenturen in der Schweiz, Deutschland und Österreich sind wir zurzeit auf Platz 3. Darauf bin ich schon stolz.

### Hat Google bereits versucht, Sie abzuwerben?

Dazu kann ich nichts sagen (lacht). Sie müssten schon einiges bieten, denn bei der Netpulse gefällt es mir sehr gut. Ich habe hier ein tolles, motiviertes Team und viele Möglichkeiten, die ich eigenständig und unkompliziert umsetzen kann. In einem grossen Konzern sind die Wege meist länger und stärker reguliert. Wenn schon, dann gründe ich vielleicht selbst irgendwann eine Firma.

### Trotzdem die Frage: Wo sehen Sie sich in zehn Jahren?

Ich möchte meine eigene Familie haben, wenn sich das bis in zehn Jahren mit meinem Beruf vereinbaren lässt. Da ist die Politik in der Schweiz leider noch nicht so weit. Ich habe meine Bachelorarbeit an der ZHAW School of Management and Law zum Thema «Women in Leadership Positions» geschrieben. Das Fazit zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie fiel leider ernüchternd aus.

### Wie sieht Ihre Work-Life-Balance heute aus?

Wir haben eine 42-Stunden-Woche, die eigentlich auch für mich gilt. Weil ich bei meinen Mitarbeitenden keine Überzeit dulde, muss ich auch mich dazu zwingen, sie rasch wieder abzubauen. Solange die Arbeit Spass macht und man Resultate sieht, ist ein bisschen mehr okay. Wir haben einen sehr guten Zusammenhalt im Team, grillieren regelmässig zusammen im Garten unserer «Villa» und spielen über Mittag eine Runde Tischtennis. Ich kenne andere Agenturen, wo Zehn-Stunden-Tage die Regel sind. Dies ist bei uns zum Glück nicht der Fall.

### Netpulse

Die Netpulse AG ist eine Online-Marketing-Firma mit Hauptsitz in Winterthur, einer Filiale in Biel und rund 25 Mitarbeitenden. Seit 2009 bietet Netpulse Online-Marketing für KMU aus allen Branchen an. Als zertifizierte «Google Partner»-Agentur ist Netpulse auf Google-Adwords, Facebook-Werbung und Suchmaschinenoptimierung spezialisiert.

### Nina Aemissegger

Nina Aemissegger (27) ist CEO der Winterthurer Online-Marketing-Agentur Netpulse. Sie hat einen Bachelorabschluss in Business Administration mit Vertiefung International Management der ZHAW School of Management and Law.

# Aus Freude an der Mitgestaltung

Vom traditionsreichen Familienunternehmen bis zum innovativen Start-up – an der Arbeit in einem KMU schätzen diese Alumni der ZHAW School of Management and Law den persönlichen Austausch, die kurzen Entscheidungswege und die hohe Eigenverantwortung.

Interviews: Florian Wehrli



**Alexandros Theodoracatos (32)**  
Informationstechnologe FH (2008) /  
MAS Wirtschaftsinformatik (2012)  
Softwareingenieur  
Quilvest Switzerland Ltd.

## Warum arbeiten Sie gerne in einem KMU?

Die überschaubare Grösse unserer Firma erlaubt es mir, Software zu entwickeln, bei der ich von der Planung über die Umsetzung bis hin zur Schulung eine wesentliche Rolle spielen kann. Ich sehe also gleich den Erfolg oder Misserfolg meines Schaffens, was eine grosse persönliche Genugtuung sein kann.

## Was ist die grösste Herausforderung für KMU?

Meistens besitzen KMU nur begrenzte Mittel, die nachhaltig eingesetzt werden müssen. Somit können Innovationen, die in der Informatik sehr von Bedeutung sind, nur in begrenztem Ausmass gemacht werden. Diese sind jedoch wichtig, damit kleine Firmen auch für die Zukunft wettbewerbsfähig bleiben können.

## Welche Fähigkeiten aus dem Studium können Sie bei Ihrer Arbeit besonders gut einsetzen?

Die Fähigkeit, sich innerhalb kürzester Zeit in ein Themengebiet einzuarbeiten und neues Wissen aneignen zu können. Vor allem in der schnelllebigen Informatik ist man regelmässig mit neuen Technologien und Problemen konfrontiert. Stillstand bedeutet dabei Rückschritt.



**Daniel Walder (34)**  
Betriebsökonom FH /  
General Management (2007)  
Geschäftsführer  
Schuhhaus Walder AG

## Warum arbeiten Sie gerne in einem KMU?

KMU bieten vielfältige Tätigkeitsbereiche mit engem Kontakt zu anderen Abteilungen und kurzen Entscheidungswegen. In einem KMU ist alles viel persönlicher. Unsere Mitarbeitenden kennen sich untereinander, was die Zusammenarbeit effizienter und sympathischer macht.

## Was ist die grösste Herausforderung für KMU?

Die grösste Herausforderung ist die Abstimmung von Arbeitslast und Personal. Die meisten KMU haben wohl mehr Aufgaben als Hände. Als wir den Wechsel von der fünften zur sechsten Familiengeneration vollzogen haben, mussten wir strategische Schwerpunkte setzen. Passend zur Schuhbranche arbeiten wir jetzt Schritt für Schritt ab.

## Welche Fähigkeiten aus dem Studium können Sie bei Ihrer Arbeit besonders gut einsetzen?

Ich habe gelernt, Wissen nicht nur zu sammeln, sondern auch in der Praxis anzuwenden. Ich muss nicht jedes einzelne Detail im Kopf haben, aber wissen, wo ich die Information schnell herbekomme. Ich denke Projekte als Fallbeispiele durch und zeige den weiteren Beteiligten einen möglichen Weg auf.



**Fabian Schiltknecht (32)**  
BSc Betriebsökonomie /  
Wirtschaftsinformatik (2008)  
Managing Consultant  
Appway AG

## Warum arbeiten Sie gerne in einem KMU?

Nach fünf Jahren bei einer kleineren Bank wechselte ich vor drei Jahren zu einer kleineren Softwareberatungsfirma. An beiden Arbeitgebern schätze ich die flachen Hierarchien und die vielen Möglichkeiten, die Unternehmung aktiv mitzugestalten. Zudem bin ich überzeugt, dass viele KMU flexibler am Markt auftreten können.

## Was ist die grösste Herausforderung für KMU?

Grössere und renommiertere Unternehmen erscheinen oft als vermeintlich begehrtere Arbeitgeber. Dies führt meines Erachtens zu höheren Rekrutierungsaufwänden bei KMU. Zudem erachte ich für KMU in der Finanzbranche die Bewältigung der zunehmenden regulatorischen Anforderungen als problematisch. Dies gelingt grossen und international ausgerichteten Unternehmen sicherlich besser.

## Welche Fähigkeiten aus dem Studium können Sie bei Ihrer Arbeit besonders gut einsetzen?

Das Studium der Wirtschaftsinformatik ist die optimale Basis für meine aktuelle berufliche Tätigkeit. Speziell der hohe Praxisbezug kommt mir sehr zugute und ist klar auch ein Vorteil gegenüber anderen Akademikern. Zudem wurde während des Studiums grosser Wert auf die Ausbildung der analytischen Fähigkeiten gelegt. Genau diese Fähigkeiten kann ich heute tagtäglich im Job anwenden.



**Raphael Studer (30)**  
BSc in Business Administration (2011)  
Services / Informatik  
Albin Kistler AG

## Warum arbeiten Sie gerne in einem KMU?

Nach über zehn Jahren bei einer grossen Schweizer Bank habe ich zum unabhängigen Vermögensverwalter Albin Kistler gewechselt. Wir sind nicht nur von den Banken unabhängig, sondern von der Mainstreammeinung, von starren Strukturen und ineffizienten Entscheidungswegen. Der Chef arbeitet im Büro nebenan und ist nicht einfach Manager, sondern Unternehmer mit langfristigen Zielen.

## Was ist die grösste Herausforderung für KMU?

Viele IT-Prozesse können mittlerweile ausgelagert werden. Doch auch KMU müssen sich selber mit entsprechenden Ressourcen aktiv mit den digitalen Veränderungen am Markt auseinandersetzen und den optimalen Einsatz von Informationstechnologie finden, um sich ihren Kernkompetenzen widmen zu können.

## Welche Fähigkeiten aus dem Studium können Sie bei Ihrer Arbeit besonders gut einsetzen?

Ein Bachelor in Betriebsökonomie ist wohl so etwas wie eine akademische Grundausbildung. Zeitmanagement, Arbeitsorganisation, strukturiertes Vorgehen bei Problemen und verschiedene betriebswirtschaftliche Konzepte – all diese Elemente aus dem Studium sind sehr wertvoll und begegnen mir in meinem Arbeitsalltag immer wieder.



**Patricia Andri (34)**  
BSc Business Administration /  
Marketing (2008)  
Leiterin Marketing und Kommunikation  
Eberli Sarnen AG

## Warum arbeiten Sie gerne in einem KMU?

In meinem KMU habe ich ein vielseitiges Aufgabengebiet, sowohl strategisch wie auch operativ. Im Gegensatz zu einem Grosskonzern kann ich mich hier besser verwirklichen, kann mehr Einfluss nehmen und die Entscheidungswege sind kürzer. Durch die übersichtliche Grösse ist der rege Austausch zwischen den verschiedenen Abteilungen gegeben und man hat automatisch das Gesamtbild. Zudem werde ich als Mensch wahrgenommen und geschätzt.

## Was ist die grösste Herausforderung für KMU?

Eine grosse Herausforderung für ein KMU ist, neben einem Grosskonzern zu bestehen, da die monetären und personellen Ressourcen limitierter sind als bei einem Grossunternehmen.

## Welche Fähigkeiten aus dem Studium können Sie bei Ihrer Arbeit besonders gut einsetzen?

Natürlich kann ich die Vielseitigkeit der ganzen Ausbildung in Bezug auf das Fachwissen im Arbeitsalltag einsetzen. Wichtiger scheinen mir aber die Fähigkeiten, die ich mir durch das Studium an sich angeeignet habe und die in meinem Arbeitsalltag allgegenwärtig sind. Dazu gehören die Priorisierung einer Vielzahl von Aufgaben, analytisches und vernetztes Denken sowie Durchhaltewillen.



**Olivier Odermatt (41)**  
MAS in Financial Consulting (2012)  
Geschäftsführer  
STT PLUS AG

#### Warum arbeiten Sie gerne in einem KMU?

Durch überschaubare Teams entsteht in KMU eine familiäre Atmosphäre. Man kennt sich persönlich und kann so auf die Anliegen der Mitarbeitenden besser eingehen. Der Betrieb gehört nicht anonymen Aktionären, sondern ist inhabergeführt. Dadurch werden herausragende Arbeiten eher wahrgenommen und entsprechend fair entlohnt. Aufgrund flacher Hierarchiestufen sind die Kommunikationswege kürzer. Dadurch können KMU sich effizienter und flexibler am Markt anpassen.

#### Was ist die grösste Herausforderung für KMU?

Für KMU ist es wichtig, ihre Wettbewerbsvorteile zu kennen und gewinnbringend zu nutzen. Vertrauen ist das Fundament einer Kundenbeziehung, insbesondere in der Finanzbranche. Meiner Meinung nach können KMU dies aufgrund persönlichen Kundenkontakts besser erreichen. Ziel ist eine langjährige konstante Begleitung des Kunden und eine Vermeidung häufiger interner Umstrukturierungen, wie sie in Grossbetrieben üblich sind.

*«Zum heutigen Erfolg meines Unternehmens hat auch das Alumni-Netzwerk beigetragen.»*

#### Welche Fähigkeiten aus dem Studium können Sie bei Ihrer Arbeit besonders gut einsetzen?

Im Studium konnte ich meine Kenntnisse im Bereich Vorsorge und Finanzplanungen vertiefen. Meine langjährige Praxiserfahrung und das Studium bildeten gemeinsam die optimale Ausgangslage für den Schritt in die Selbstständigkeit. Nach Abschluss des Studiums gründete ich die STT PLUS AG. Zum heutigen Erfolg meines Unternehmens hat auch das Alumni-Netzwerk beigetragen, das während meiner Studienzeit entstanden ist.



**Ramon Meier (25)**  
BSc Betriebsökonomie /  
General Management (2012)  
Trade Marketing Manager  
Lekkerland (Schweiz) AG

#### Warum arbeiten Sie gerne in einem KMU?

Ich schätze besonders die flache Hierarchie, also mehr Eigeninitiative und Verantwortung. Nach kurzer Rücksprache mit meinem Vorgesetzten konnte ich neue Marketingprojekte lancieren und die volle Verantwortung für laufende Projekte übernehmen. Ich kann mir nicht vorstellen, dass dies bei einem Grosskonzern so schnell möglich gewesen wäre. Man ist als Arbeitnehmer eines KMU nicht nur eine Nummer, sondern Teil eines Teams, das massgebend zum Erfolg des Unternehmens beiträgt.

*«Man ist als Arbeitnehmer nicht nur eine Nummer, sondern Teil eines Teams.»*

#### Was ist die grösste Herausforderung für KMU?

Die heutigen Herausforderungen sind auch für KMU immer globaler und komplexer. Im Vergleich zu Grossunternehmen haben sie zwei entscheidende Nachteile; die begrenzten personellen Ressourcen und finanziellen Mittel. Mit Innovation und dem Fokus auf seine Stärken kann aber auch ein KMU langfristig gegen die Big Players bestehen.

#### Welche Fähigkeiten aus dem Studium können Sie bei Ihrer Arbeit besonders gut einsetzen?

Durch die zahlreichen praxisorientierten Gruppenarbeiten und Projektpräsentationen konnte ich mir eine strukturierte Arbeitsweise aneignen und habe gelernt, Ideen vor grossem Publikum stilsicher zu verkaufen. Ich bin absolut überzeugt, dass das Bachelorstudium ein gutes Fundament für die berufliche Weiterentwicklung ist. Auch mir hat besonders das vermittelte Marketing-Know-how schon mehrmals weitergeholfen.

#### Florian Wehrli

Florian Wehrli ist stellvertretender Leiter Kommunikation der ZHAW School of Management and Law.



School of  
Management and Law

# NETWORKING

Krönen Sie Ihre Karriere.

**Wir bilden Sie weiter:**  
[www.zhaw.ch/sml/weiterbildung](http://www.zhaw.ch/sml/weiterbildung)

Building Competence. Crossing Borders.

# Zehnder Holz Handel AG

**Angebot:** Handel mit Holz und holzverwandten Produkten für Hausbau, Innenausbau und Garten, Zuschnitt von Holz auf Mass, Mietmaschinen, Fachberatung, Reparaturservice

**Gründungsjahr:** 1982

**Anzahl Mitarbeitende:** 6

[www.zehnder-handel.ch](http://www.zehnder-handel.ch)

COMPETENCE | 06/2015 | September 2015

Impressum

## Herausgeber

ZHAW School of Management and Law

## Projektleitung

Susanna Bieri, [bies@zhaw.ch](mailto:bies@zhaw.ch)  
ZHAW School of Management and Law

## Redaktion

Susanna Bieri, [bies@zhaw.ch](mailto:bies@zhaw.ch)  
Adrian Sulzer, [suan@zhaw.ch](mailto:suan@zhaw.ch)  
Florian Wehrli, [wehl@zhaw.ch](mailto:wehl@zhaw.ch)  
ZHAW School of Management and Law

## Gestaltung

Nadja Hutmacher, [htmn@zhaw.ch](mailto:htmn@zhaw.ch)  
ZHAW School of Management and Law

## Ganzseitige Fotos

Beat Märki, [www.bilderhaus.ch](http://www.bilderhaus.ch)

## Druck

Mattenbach AG, Winterthur

## Kontakt

ZHAW School of Management and Law  
Adrian Sulzer, Stadthausstrasse 14  
Postfach, 8401 Winterthur  
[info.sml@zhaw.ch](mailto:info.sml@zhaw.ch)

Wiedergabe von Beiträgen und Bildern nur mit schriftlicher Einwilligung der Redaktion sowie Quellenhinweis: «COMPETENCE». Das Magazin der ZHAW School of Management and Law.

Die von den Autorinnen und Autoren geäusserten Meinungen können von denjenigen des Herausgebers abweichen.

«COMPETENCE» erscheint einmal jährlich.  
Auflage (Print) 69 000, elektronischer Versand 6 000  
[www.zhaw.ch/sml/competence](http://www.zhaw.ch/sml/competence)

Zürcher Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften

## School of Management and Law

St.-Georgen-Platz 2  
Postfach  
8401 Winterthur  
Schweiz

[www.zhaw.ch/sml](http://www.zhaw.ch/sml)



printed in  
**switzerland**



**Building Competence. Crossing Borders.**