

Andreas Lauterburg

HANDBUCH DER PRAKTISCHEN UNTERNEHMENSFÜHRUNG



FÜR DAS KÖNNEN GIBT ES NUR EINEN BEWEIS: DAS TUN.

Marie von Ebner-Eschenbach
(1830–1916)

Handbuch der praktischen Unternehmensführung

In spritzig-kritischer Manier umkreist der Autor die Grundsätze der praktischen Unternehmensführung. Dass er lange Jahre als Dozent gewirkt hat, kommt dem Buch ebenso zugute wie seine Erfahrungen in der rauen Welt an der Spitze von Unternehmen verschiedener Branchen. So werden ganz spezifisch gewisse Themen, von denen er kraft seiner Erfahrung weiss, dass sie zwar wichtig sind, aber in Lehre, Literatur und Alltag gemeinhin stiefmütterlich behandelt werden, vertieft besprochen, wie der praktische Nutzen der Differenz von kalkulatorischer und buchhalterischer Abschreibung oder die Bedeutung der Eignerstrategie. Andere Themen, über die es bereits einige Literatur gibt, werden – immer aus der Sicht von Führungspersonen, die tagtäglich damit zu tun haben – umrissen und auf ihre Stolperfallen hin kritisch beleuchtet, wie beispielsweise zwischenmenschliche Kommunikation, Finanzierung wachsender Unternehmen, Führen in ausserordentlichen Lagen oder Verhandlungsmethodik. Das besondere Anliegen des Autors, die Planung und die Erfolgskontrolle in der Unternehmensführung, werden akribisch und mit vielen Praxisbezügen aus strategischer und aus operativer Perspektive beschrieben.

Wer den Prozessschritten und den Gewichtungen, wie sie hier empfohlen werden, folgt, deren oder dessen Erfolg steht nichts mehr im Weg.

Andreas Lauterburg

HANDBUCH DER PRAKTISCHEN UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Versus • Zürich

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Das Werk einschliesslich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Weitere Informationen zu Büchern aus dem Versus Verlag unter www.versus.ch

© 2023 Versus Verlag AG, Zürich

Lektorat: Anna Dätwyler, Bern
Grafik und Gestaltung: Engelberger Druck AG, Stans
Printed in Germany

ISBN Print 978-3-03909-326-7
ISBN E-Book 978-3-03909-826-2

INHALTSVERZEICHNIS

AUTOR	9
EINLEITUNG	11
[1] DAS FÜHRUNGSRAD	15
[2] STRATEGISCHE UNTERNEHMENSFÜHRUNG	19
2.1 Der Start: Unternehmensgründung oder Unternehmenskauf?	20
2.1.1 Unternehmensbewertung	21
2.1.2 Kalkulatorische Abschreibungen Buchhalterische Abschreibungen verkünden nicht die Wahrheit	22
2.2 Strategische Planung	27
2.2.1 Schema des Planungsablaufs Im Wechsel von strategischer und operativer Führung	27
2.2.2 Eignerstrategie Haben wir verstanden, was die Eigner wollen?	32
2.2.3 Mission Was ist der Zweck der Unternehmung?	34
2.2.4 Vision Wo stehen wir in einigen Jahren?	35
2.2.5 Leitbild Was ist uns wichtig?	37
2.2.6 Strategische Ausgangslage Den ersten Schritt nicht auslassen	41
2.2.7 Strategische Analyse der internen und externen Ausgangslage Kennen wir uns und die anderen?	45
2.2.8 Strategische Diagnose: SWOT und Portfolios Das Resultat der Analysen	53
2.2.9 Strategische Varianten, Normstrategien Intellektuell anspruchsvoll – und sinnvoll	64
2.2.10 Strategischer Entschluss Das Kernpapier	72
2.2.11 Strategischer Aktionsplan Handwerk im Übergang zur operativen Führung	76
2.2.12 Strategiekommunikation Differenzierung ist sinnvoll	79
2.2.13 Businessplan Kerndokument jeder Unternehmung	80
2.2.14 Strategische Kontrollen und strategisches Controlling Wer nicht kontrolliert, führt nicht	84
2.3 Laufende strategische Aufgaben	87
2.3.1 Strategische finanzielle Führung Man muss rechnen können	87
2.3.2 Strategische personelle Führung Nur den CEO zu beaufsichtigen, reicht nicht	88
2.3.3 Gehalts- und Beteiligungssysteme Zu welchem Resultat führen Anreize?	89
2.3.4 Strategisches Chancen- und Risikomanagement Risikomanagement ist nicht Risikovermeidung	92
2.3.5 Corporate Governance Wirkungsvoll, wenn gelebt	94

2.3.6	Compliance Extern und intern	95
2.3.7	Externe und interne Revision Verantwortung delegieren – aber welche?	96
2.3.8	Datenschutz Gehört auch dazu	100
2.3.9	Strategische Führung von Business Units und Tochterunternehmen Delegieren wäre zu einfach	100
2.3.10	Koordination operative und strategische Führung Ein heikles Thema	102
2.3.11	Beteiligungen und Kooperationen Aufgaben des strategischen Organs	102
2.3.12	Nachfolge, Verkauf, Fusion, Auflösung Gehören auch zu den Aufgaben des strategischen Organs	103
2.4	Rekrutierung von Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten	105

[3] OPERATIVE UNTERNEHMENSFÜHRUNG 107

3.1	Analyse des Vergangenen	110
3.1.1	Erfolgsrechnung Was sagt sie aus und was nicht?	110
3.1.2	Bilanz Zeitdauer oder Momentaufnahme?	112
3.1.3	Unternehmensbewertung Kein Hexenwerk, auch ohne Beratungsunternehmen	114
3.1.4	Liquidität Knapp, wenn erfolgreich	117
3.1.5	Vor- und Nachkalkulation Wer es kann, gewinnt	118
3.1.6	Deckungsbeitrag Genau darum geht es	120
3.1.7	Vollkostenrechnung Wie man sich zu Tode rechnet	120
3.1.8	Betriebsdatenerfassung (BDE) Wie viele Daten? Für wen? Wer macht was damit?	122
3.1.9	Betriebliche Schlüsselkennzahlen (KPI) Die kluge Darstellung bringt den Nutzen	123
3.1.10	Markt Wer definiert ihn?	125
3.1.11	Produktlebenszyklus und Technologielebenszyklus Je nach Branche	126
3.2	Steuerung der Gegenwart	127
3.2.1	Organisationsstruktur Geschäftsfeldstruktur versus Wertkettenstruktur	128
3.2.2	Zusammensetzung der Geschäftsleitung Viele Varianten gibt es nicht	129
3.2.3	Unternehmenskultur Die Grundlage guter Unternehmensführung	130
3.2.4	Meetings oder Berichtswesen Wo liegt der Unterschied?	131
3.2.5	Protokolle Wer niederschreibt, nimmt Einfluss	132
3.2.6	Pendenzen «Mind the gap» zwischen dem Tun und dem Tun-Sollen	133
3.2.7	Reporting Wie lese ich fünfundvierzig Monatsreports – und warum hilft die F.E.K.-Methode?	133
3.2.8	Kommunikationsarten Mündlich oder schriftlich kommunizieren?	134
3.2.9	Zeitplan Das Metronom des Erfolgs	135
3.2.10	Varianten Was man von gut geführten Unternehmen lernen kann	135
3.2.11	Präsenz – Distanz Direktes und indirektes Führen	136
3.2.12	Personalmanagement Potenziale auf dem Radar – Tenure Tracks	138
3.2.13	Entlöhnung Anreize ohne Bestechung	140

3.2.14	Entwicklung Problemerkfassung – hybride Teams – Vorgaben – Reporting	141
3.2.15	Supply Chain Management in Produktions- und Handelsunternehmungen Mehr als Einkauf und Logistik	142
3.2.16	Qualitätsmanagement und Pricing Sind eng miteinander verbunden	143
3.2.17	Informatik Verteidigungslinien – Vernetzung – Einfachheit und Sicherheit	145
3.2.18	Marketing und Vertrieb Symbiotisch verbunden, aber mit unterschiedlichen Aufgaben	146
3.2.19	Vertragswesen Selber tun statt delegieren	148
3.2.20	Projektmanagement Standardmethodik	150
3.2.21	Change Management Defreeze – change – freeze	151
3.2.22	Kommunikation Wahrscheinlich die schwierigste aller Führungsaufgaben	152
3.2.23	Auftragserteilung versus Aufgabenstellung Ein Auftrag ist nicht dasselbe wie eine Aufgabe	153
3.2.24	Führungsrhythmus und «Flughöhe» Die richtige Flughöhe einzunehmen, muss bewusst erfolgen	154
3.2.25	Reserven, Rückstellungen und Rücklagen Nicht zu verwechseln	155
3.2.26	Zinsen und Fremdwährungen Währungsspekulationen gehören nicht zum Kerngeschäft	156
3.2.27	Mergers and Akquisitions Selbst anpacken ist besser, als Beratungen zu engagieren	157
3.2.28	Kooperationen Nur dann sinnvoll, wenn alle Beteiligten wirklich profitieren können	158
3.3	Planung der Zukunft	159
3.3.1	Planungsmethodik Muss man nur einmal lernen	159
3.3.2	Planungsprozess In sechs Schritten zum Resultat	161
3.3.3	Business Continuity Management Heute unverzichtbar	175
3.3.4	Finanzierung Wer trägt Risiken zu welchem Preis?	176
3.3.5	Produktionsplanung Ein Schlüssel zum Unternehmenserfolg	178
[4]	UNTERNEHMENSFÜHRUNG IN AUSSERORDENTLICHEN LAGEN	179
4.1	Führungsrhythmus in ausserordentlichen Lagen	181
4.1.1	Problemerkfassung/Situationserfassung	182
4.1.2	Lagebeurteilung	183
4.1.3	Varianten	184
4.1.4	Entschluss	184
4.1.5	Aktionsplan	185
4.1.6	Kommunikation	186
4.1.7	Kontrollen und Eventualplanung	187
4.1.8	Lessons Learned	187
4.2	Ausbildung in der praktischen Führung in ausserordentlichen Lagen	188

[5] DIE VERHANDLUNG ALS TEIL DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG	189
5.1 Verhandlungsvorbereitung	190
5.1.1 Grundlagen	190
5.1.2 Erfassen der Ausgangslage	190
5.1.3 Analyse der Ausgangslage	193
5.1.4 Verhandlungstaktische Varianten	194
5.1.5 Verhandlungstaktischer Entschluss	197
5.1.6 Verhandlungsplan	198
5.2 Führen von Verhandlungen	200
5.2.1 Methodische Grundsätze	200
5.2.2 Verhandlungstaktische Rollen	200
5.2.3 Abschlusstaktik	201
5.2.4 Follow-up	201
5.3 Nachbearbeiten von Verhandlungen	201
[6] NACHWORT UND DANK	203
TABELLEN- UND GRAFIKVERZEICHNIS	205

AUTOR

1958 wurde ich in einem Arbeiter- und Bauerndorf im Oberaargau geboren. Ich kriegte das Privileg, leicht zu lernen und an allem interessiert zu sein, in die Wiege gelegt. Das war einerseits schulisch von Vorteil – Minimalnoten, aber immer die Hürden geschafft –, lebensstechnisch war es nicht immer einfach, weil alles, was offenstand, gleich interessant war. Das führte zu einem abenteuerlichen Studium mit Geografie, mittelalterlicher Geschichte und einem Masterabschluss in physischer Geografie. Das anschließende Doktorat in Klimatologie öffnete die Welt der präzisen und tiefgehenden Wissenschaft mit viel Physik und Mathematik, was mir später als Analytiker nicht schaden sollte.

Der Ausstieg aus der Wissenschaft und gleichzeitig der Einstieg in das Wirtschaftsleben eröffneten weitere Horizonte, welche ich dank einer Nachdiplomausbildung an der damaligen Hochschule St. Gallen erkunden konnte.

Das Wissenschaftsleben ist hart, muss man sich im wissenschaftlich und öffentlich-rechtlichen Kontext doch laufend Kredite erobern, das Wirtschaftsleben ebenso, ging es doch wirtschaftlich um das nackte Überleben, zuerst als Manager in der Medizintechnik, später als Industrieunternehmer.

Dazu das Familienleben mit einer aktiven und engagierten Ehegattin und drei wohlgeratenen Kindern und Karrieren in Mandaten und im schweizerischen Militär, das füllte die Tage ordentlich aus.

Heute darf ich auf zahlreiche Erfolge zurückblicken. Die Misserfolge blieben dabei nicht auf der Strecke, aber sie sind in der Minderzahl. Beides erzeugt Erfahrung, die ich in diesem Buch gerne weitervermittele.

*Kehrsiten, 25. Juli 2022
Andreas Lauterburg*

EINLEITUNG

Dieses Buch bietet Hilfestellung für die praktische, alltäglich gelebte Unternehmensführung; dies nicht als Gegenstück zur Akademie, sondern als Ergänzung. So, wie ein Kochbuch die Lebensmittelchemikerin nicht ersetzt, aber nur das Kochbuch und die selbst gemachte Erfahrung am Kochtopf helfen, kochen zu lernen. Oder, um eine zweite Metapher zu bemühen: wer fliegen will, kann dies nicht von Aerodynamikern oder Aviatikprofessorinnen lernen, sondern ausschliesslich von praktisch befähigten Piloten und Fluglehrerinnen. Das macht den aviatischen Lehrkörper an technischen Hochschulen nicht überflüssig, nur fliegen lernen kann man bei diesem nicht. So ist es auch in der Unternehmensführung, und als Praktiker mit vielen Jahren Erfahrung möchte ich gerne einen Beitrag als «Fluglehrer für die Unternehmensführung» leisten.

Was kann dieses Buch? Was nicht?

Wer noch nie ein Unternehmen oder einen Unternehmensbereich geführt hat, kann es mit diesem Buch nicht erlernen, darum ist es kein Lehrbuch. Wer aber auf dem Weg in eine verantwortungsvolle Führungsposition ist, sich weiterbildet oder schon in der Praxis steht, kann sich zu beinahe jedem wesentlichen Bereich der Unternehmensführung die wichtigsten Erkenntnisse, aber auch die heikelsten Stolpersteine aus dem Buch holen. Es mag dem einen, der anderen dienen, sich im eigenen Führungsverhalten zu hinterfragen. Es kann vielleicht sogar dabei helfen, in Unternehmen Standards zu setzen, indem auf dieses Buch verwiesen wird. Das ist ein hoher Anspruch und ich bin beileibe nicht der Erste, der ein solches Standardbuch verfasst; was mich von vielen Autorinnen und Autoren aus der Betriebswirtschaftslehre unterscheidet, ist die Tatsache, dass ich Praktiker bin, nicht akademischer Lehrer. Wer dieses Buch zu lesen beginnt, wird dies rasch merken und daraus einen anderen Nutzen ziehen können als aus akademischen Publikationen zum Thema Unternehmensführung. Letztere sind zwar mit zahlreichen Quellen unterlegt, und sie versuchen, theoretisch zu erklären, warum die einen Unternehmen gut geführt sind,

die anderen nicht. Aus meiner Optik ist dieser akademische Weg nur beschränkt zweckmässig, auch wenn man mit akademischen Erklärungsversuchen Bände und Vorlesungen füllen kann – sie sind, zumindest was die Unternehmensführung angeht, wenig nützlich. So sind weder Porter's Five Forces, noch Portfolioanalysen, noch die arbiträre Abtrennung von Nischen- und Gesamtmarktstrategie, noch ein stures Anwenden der Balanced Scorecard in Klein- und Mittelbetrieben sinnvoll anwendbar. Und wenn sie originalgetreu angewendet werden, erbringen sie wenig Mehrwert in der praktischen Unternehmensführung. Ich zeige in diesem Buch dagegen einfache und praktikable Alternativen und Ergänzungen zu akademischen Lehrmodellen auf. Diese Alternativen haben sich bewährt, sind einfach an die unternehmensspezifischen Gegebenheiten anpassbar, schonen die Zeitressourcen und führen direkter zum Ziel. Natürlich habe ich nicht alles selbst entwickelt, koptierte im Gegenteil bei vielen Gelegenheiten Methoden und Vorgehensweisen, die mich bezüglich ihrer einfachen Anwendbarkeit überzeugten. Meistens konnte ich sie noch weiter vereinfachen oder mehrere Methoden zu einer einzigen verschmelzen.

Das ist nicht als Angriff auf die akademische Ausbildung in Betriebswirtschaft gemeint. Die Betriebswirtschaftslehre analysiert und beleuchtet viele wichtige Aspekte der Unternehmensführung und vermittelt fachspezifische Methoden. Dieses Wissen schadet nichts, und es hilft der einen oder dem anderen in ihrer oder seiner Fachführungsaufgabe im Unternehmen. Vieles, was an Hochschulen erforscht und vermittelt wird, ist inspirierend und wichtig für die Weiterentwicklung unserer Welt. Ich will dies keinesfalls unterschätzen oder einschränkend verstanden wissen. Nur hat dies mit Unternehmensführung wenig zu tun. Von Methodenwissen zur Unternehmensführung ist ein langer Weg und vom Wissen zum Können ein ebenso langer; und da hilft die Akademie nicht weiter.

Wer Allgemeingültiges, in diesem Fall zum Thema Unternehmensführung, beschreiben will, steht immer vor dem Dilemma, entweder derart zu vereinfachen, dass die Aussagen für alle Zielgruppen gültig sind, oder ins Detail zu gehen und immer wieder zwischen Unternehmensgrössen und -arten und Branchen zu differenzieren, sodass Lesefluss und Verständlichkeit leiden. Ich beschränke mich darum ausschliesslich auf die Führung von Wirtschaftsunternehmen in der Grösse zwischen ca. 30 und 1000 Mitarbeitenden. Die untere Grenze, ab welcher Unternehmensführung eine Stufe komplexer wird als bei kleineren Unternehmen, ist ungefähr 30 Mitarbeitende: Delegieren wird unverzichtbar, Konzentration auf die Führungsrolle ebenso. Ab etwa 1000 Mitarbeitenden springt die Unternehmensstruktur auf Konzerngrösse. Konzerne sind in vielen Aspekten der Führung anders zu managen als mittlere Unternehmen. Natürlich liegt die Grenze nicht genau bei 1000, sie liegt primär dort, wo eine selbstständige Konzernleitungsorganisation weitgehend abgekoppelt vom Tagesgeschehen ihre Führungsaufgabe wahrnimmt. Ab etwa 1000 Mitarbeitenden ist dies meist der Fall.

Natürlich kann nicht jede Spezifität der verschiedenen Wirtschaftsbranchen beleuchtet werden, aber vier Branchengruppen sind in Bezug auf die Unternehmensführung in sich recht homogen:

1. Produktionsunternehmen
2. Handelsunternehmen
3. Unternehmen aus der Finanz- oder Versicherungsbranche
4. Allgemeine Dienstleistungsunternehmen

Ich werde in einzelnen Kapiteln, nicht in allen, auf die vier Branchen näher eingehen und die für die Unternehmensleitung wichtigen Besonderheiten beschreiben.

Mein Vorgängerbuch, «Führung – auf den Punkt gebracht», ist eine lockere und bewusst ungeordnete Sammlung von 95 Kurzkapiteln zum Thema Führung, geprägt von meinen eigenen Führungserfahrungen in ganz unterschiedlichen Umwelten: Wirtschaftsunternehmen und öffentlichen Unternehmen und Institutionen wie Armee, Hochschule und Staatsverwaltung. Es vermittelt durchwegs ernst gemeinte Ratschläge in humorvoller Art und

Weise und bisweilen mit ironischem, auch mal sarkastischem Unterton.

Mit diesem Buch folgt ein anders geartetes Schriftstück: ein Handbuch. Es ist umfangreicher und die Abfolge der Kapitel ist systematischer. Kurz: wesentliche und praktisch anwendbare Methoden auf den Punkt gebracht. Es ist jedoch kein Lehrbuch. Ich verzichte bewusst auf vollständige Zitate und zahlreiche Quellenhinweise und erläutere nicht jede Aussage bis ins Detail. Wörtliche Übernahme von Textteilen sind als Zitate gekennzeichnet und mit Quellenhinweisen versehen. Dazu kommt, dass sich die Herausforderungen für börsenkotierte Unternehmen in einigen Kapiteln von nicht börsenkotierten stark unterscheiden; darum gehe ich nicht auf die Besonderheiten börsenkotierter Unternehmen ein.

Auflockerung in der naturgemäss sachlich-trockenen Materie sollen die Textblöcke mit blauem Rand in einigen der Kapitel bieten. Darin erzähle ich die Geschichten von KMU-Unternehmerinnen und -Unternehmern. Es gibt Geschichten von weiblichen Unternehmerinnen und von männlichen Unternehmern. Auch wenn die männlichen heute in der Überzahl sind, wählte ich diese Geschlechterverteilung bewusst, weil die ökonomische Literatur voll generischer Maskulina ist. Da darf man ruhig etwas Gegensteuer geben.

Die Geschichten erzähle ich nach der jeweiligen Einleitung in der Ichform, nicht um Autobiografisches wiederzugeben, sondern um den Leser und die Leserin möglichst nahe an die praktischen Führungsherausforderungen heranzuführen. Ähnlichkeiten mit meiner industriellen Unternehmervergangenheit sind an manchen Stellen nicht zu übersehen, darum wählte ich auch ganz andere Branchen als diejenige, in welcher ich tätig war. In diesen Geschichten lebe ich meine ironische und bisweilen sarkastische Seite wieder etwas aus. Den einen Leser, die andere Leserin mag es erheitern, anderen geht vielleicht ein Licht auf, was ich in den trockeneren Sachbuchkapiteln beschreibe.

Dank meiner Lektorin, Anna Dätwyler von der Leserei in Bern, konnte ich mein erstes Buch gen-

dergerecht verfassen. In diesem Buch verfolge ich dieses Ziel ebenfalls. Ich habe mich darum entschieden, konsequent folgende Formen zu verwenden, wobei natürlich immer beide Geschlechter gemeint sind:

- Käuferin für Käuferin oder Käufer
- Unternehmer für Unternehmerinnen und Unternehmer
- Aktionärin für Aktionärin oder Aktionär
- Verhandlungspartner für Verhandlungspartnerin oder Verhandlungspartner
- Besitzerin für Besitzerin oder Besitzer
- Der CEO für die oder der CEO
- Kennerinnen für Kennerinnen und Kenner
- Anleger für Anlegerinnen und Anleger
- Verwaltungsrätin für Verwaltungsrat oder Verwaltungsrätin

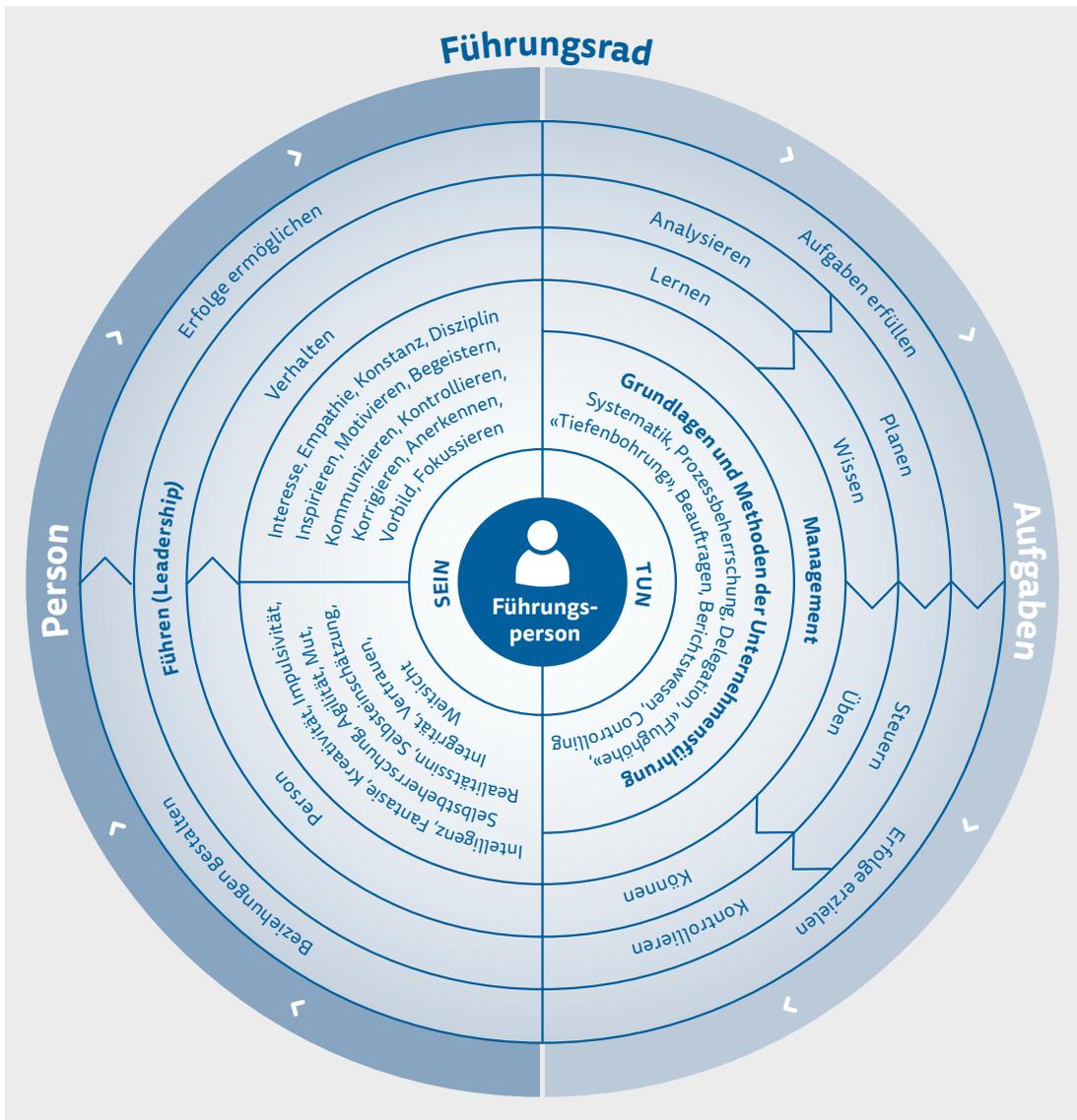
- Verwaltungsratspräsident für Verwaltungsratspräsidentin oder Verwaltungsratspräsident
- Eigner für Eignerin oder Eigner
- Leserin für Leserin oder Leser
- Wettbewerber/Konkurrent für Wettbewerberin/Konkurrentin oder Wettbewerber/Konkurrent
- Herstellerin für Herstellerin oder Hersteller
- Finanzchef für Finanzchefin oder Finanzchef
- Leiterin für Leiter oder Leiterin

Damit hoffe ich, dem Anspruch an Geschlechterneutralität zu genügen.

Ich wünsche meiner Leserschaft Lesevergnügen, die eine oder andere gewinnbringende Erkenntnis und Erfolg auf dem beruflichen Weg.

[1]

DAS FÜHRUNGSRAD



Grafik 1.1: Führungsrad.

Im Zentrum der praktischen Unternehmensführung steht die Führungsperson respektive stehen die Führungspersonen. Ohne hier den Fokus auf die Frage legen zu wollen, ob mehrere Personen gleichwertig eine oberste Führungsrolle effektiv

einnehmen können oder letztlich nur eine, müssen Unternehmen an die Mitglieder der obersten Führungsebenen vielfältige und hohe Anforderungen stellen. Diese sind im Führungsrad¹ dargestellt.

¹⁾ Die Form des Führungsrad und dessen Bezeichnung stammen ursprünglich von Patrick Ruedi, BZLU, Luzern 2020. Das Rad wurde mit dessen Einwilligung als Idee und Grundform vom Autor übernommen und dann verändert.

Gleichwertig stehen die Führungsperson und ihr Verhalten, das Sein (im Schema linke Seite), dem Wissen und Können der Führungsperson, dem Tun (im Schema rechte Seite), gegenüber. Die rechte Seite ist definierbar, erlernbar, man kann sie prüfen und bewerten. Die linke Seite ist weniger klar erfassbar.

Auf der rechten Seite finden wir die klassischen Managementaufgaben: also Aufgaben erfüllen und Erfolge erzielen. Die Haupttätigkeiten sind analysieren, planen und steuern. Die entsprechenden Grundlagen und Methoden kann man erlernen, womit man aber lediglich Wissen erwirbt. Zwischen dem Wissen und dem Können (Anwenden) liegt dann das Üben.

Auf der linken Seite stehen die Führungsperson und ihr Verhalten. Hauptaufgaben sind: Beziehungen gestalten und dadurch Erfolge ermöglichen. Eine Führungsperson ist dadurch definiert, dass sie gewisse ihrer Aufgaben nur über den Hebel unterstellter Personen erfüllen kann. Darum nützte alles Wissen und Können (rechte Seite) nichts, wenn

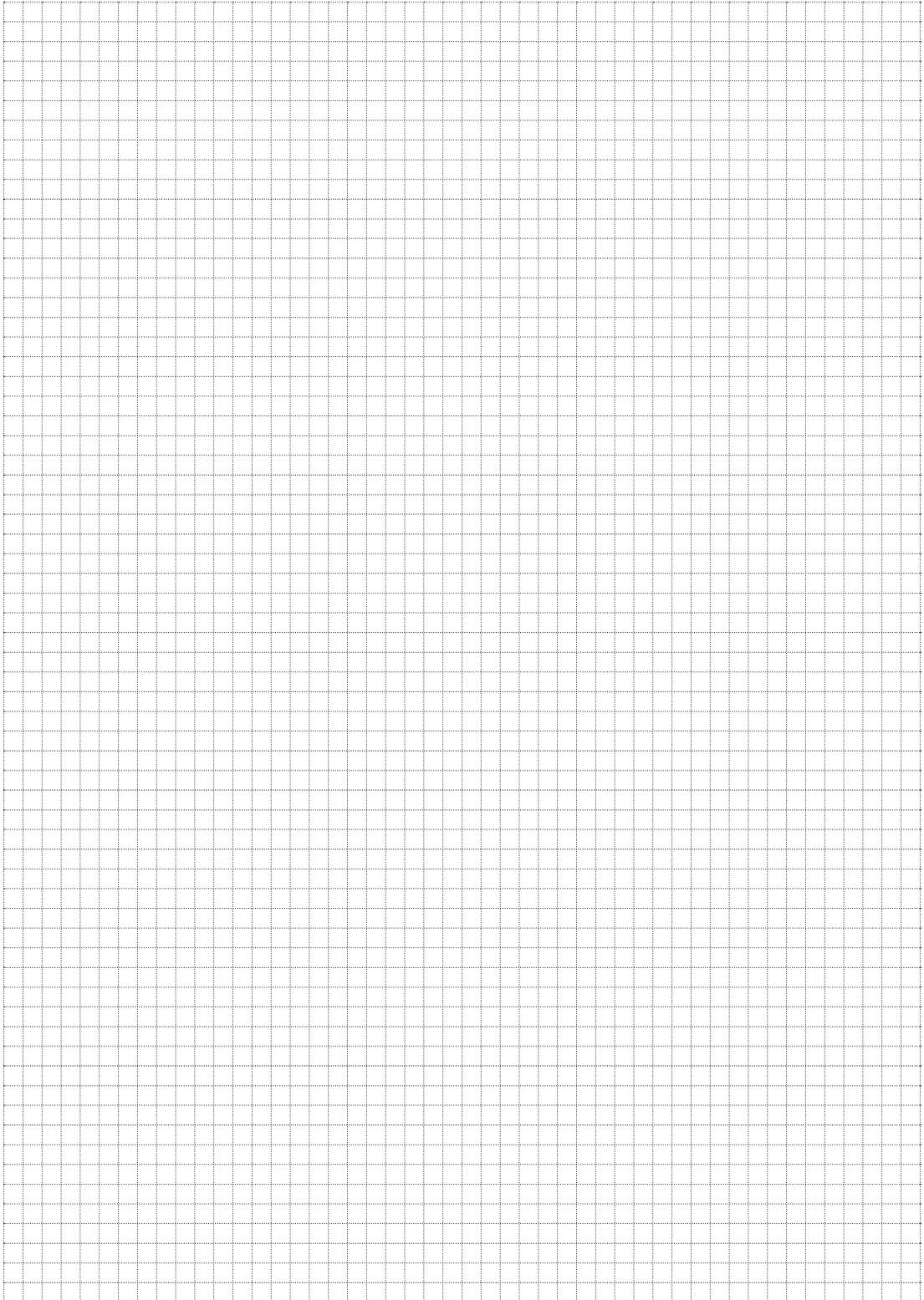
die linke Seite, also Person und Verhalten, mangelhaft wären. Im Gegensatz zur erlernbaren rechten Seite ist die linke Seite weitgehend gegeben und kann nur teilweise und bedingt entwickelt werden.

Die Eigenschaften der Person stehen unten, gegen oben folgen die Verhaltensweisen, die sich aus der Grundstruktur der Person ergeben und sich durch Erfahrung entwickeln können. So stecken beispielsweise Intelligenz, Fantasie und Impulsivität tief in der Person drin. Impulsive Menschen können sich nicht einfach zu ausgeglichenen oder beherrschten Charakteren entwickeln. Oben auf der linken Seite des Rades stehen hingegen Verhalten wie Vorbild sein, fokussieren und anerkennen. Solche Verhaltensweisen kann man im Verlaufe des beruflichen und privaten Werdegangs durchaus entwickeln.

Das Rad dreht gegen rechts. Linke und rechte Seite respektive alle vier Kreissegmente müssen ausgeglichen vorhanden sein und entwickelt werden. Erst wenn Wissen, Können, Person und Verhalten ausgeglichen sind, dreht das Rad gleichmässig, und die Führungsperson wird erfolgreich.²

^[2] Soweit der Erfolg von der Person abhängt und nicht von externen Faktoren.

Notizen



[2]

STRATEGISCHE UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Unternehmen werden von den Führungsorganen geführt. Das sind die Generalversammlung, welche v.a. die Jahresrechnungen genehmigt und den Verwaltungsrat wählt, der Verwaltungsrat, der die Unternehmensstrategie erarbeitet und den CEO führt, und der CEO, welcher die Geschäftsleitung führt und damit die operative Verantwortung wahrnimmt. In diesem Kapitel geht es um die Erarbeitung der Unternehmensstrategie, welche in

der Verantwortung, aber nicht in der alleinigen Arbeit des Verwaltungsrats liegt. Das Kapitel zeigt, wie man methodisch zweckmässig eine Strategie erarbeiten und einen strategischen Aktionsplan verfassen kann. Es beleuchtet die Arbeit des Verwaltungsrats in der Strategiefindung, die Beiträge, welche die Geschäftsleitung zu erbringen hat, und welche Aufgaben beim Verwaltungsrat nach der Verabschiedung der Strategie liegen.

2.1 Der Start: Unternehmensgründung oder Unternehmenskauf?

Soll ein neues Unternehmen entstehen, ist zu klären, ob die Gründung oder die Übernahme eines Unternehmens zielführender ist.

Ein Unternehmen zu gründen, hat gegenüber dem Kauf eine Reihe Vorteile: Man tritt nicht in Verpflichtungen der Vorbesitzerin ein, die zwar in einer sorgfältigen Due-Diligence-Prüfung aufspürbar sind, aber in aller Regel nicht alle; man kann sein Verhältnis zu den Mitarbeitenden selbst klären, statt in einen Gesamtarbeitsvertrag einzutreten; man kennt seine Assets und investiert diese selbst; man verhandelt mit Finanzgebenden «auf der grünen Wiese»; und schliesslich ist man nicht durch die Reputation einer Vorbesitzerin belastet.

Es kann aber auch sinnvoll sein, ein Unternehmen zu kaufen, wenn man dies finanzieren kann. Man ist schneller im Markt, man kann eingespielte Teams übernehmen (und sie dann je nach Situation unternehmenskulturell zurechtbiegen) und man kauft – was der sinnvollste Grund ist – zusätzliches Know-how. Man kauft ein Unternehmen fast nie zum echten unternehmerischen Wert, sondern bezahlt einen Mehrpreis. Diesen nennt man Goodwill, und er muss über die Erfolgsrechnung innerhalb weniger Jahre abgeschrieben werden (nach IFRS in den *Amortizations*). Nach dem Kauf eines Unternehmens werden die Goodwillamortisationen während mehrerer Jahre spürbare Löcher in die Bilanz respektive ins Eigenkapital reissen.

Will man sich an einem Unternehmen lediglich beteiligen, erwerbe man zumindest eine Mehrheit, besser: eine qualifizierte, also mindestens 67%. Wer unter 67% (genau 66,66%) eines Unternehmens hält, steht unter dem Damoklesschwert einer oder mehrerer Minderheitsaktionärinnen, die einzeln oder zusammen eine Sperrminorität (nach schweizerischem Aktienrecht ein Drittel der Anteile) bilden können. Eine Sperrminorität hat die Macht, Kapitalveränderungen, Akquisitionen und grössere Investitionen zu verhindern.

Vorgehen bei der Unternehmensgründung: Gründungsformalitäten wie juristische Form, Statuten, Aktionärsbindungsvertrag, im Falle einer GmbH Gesellschafterbindungsvertrag, Verhältnis von Gründungskapital zu Aktionärsdarlehen.

Vorgehen beim Unternehmenskauf: Analyse der Historie und der aktuellen Marktstellung des Kaufobjekt, Unternehmensbewertung und Aufspüren von Fakten, zum Beispiel mittels Legal-, Financial-, Tax-, Contract- und Reputation-Due-Diligence-Prüfungen.

Beratungsunternehmen können dabei zwar durchaus von Nutzen sein, um Zeit einzusparen, aber eine echte Bereinigung der Erfolgsrechnung und der Bilanz (Unternehmerbezüge und Zeitwertbetrachtung der Assets) bedingen, zumindest was die Assets betrifft, genaue Branchen- und Technikenkenntnisse, was Beratungsunternehmen in

aller Regel nicht mitbringen. Und erst wenn eine Erfolgsrechnung bereinigt ist und Assets fachkompetent bewertet und in Beziehung zu den Abschreibungen gesetzt worden sind, kann mittels Multiple des EBT, des EBIT oder des EBITDA oder mit einer diskontierten Zukunftsmethode ein Unternehmen fair bewertet werden.

Was braucht es, um ein Unternehmen so gut einzuschätzen, dass man einen für die Käuferin tragbaren Preis errechnen kann?

- Bereinigung der Bilanz
- Bereinigung der Erfolgsrechnung
- Branchenspezifische Bewertung des Anlage spiegels (Maschinenlisten, Vorräte, Gebäude, weitere Infrastruktur und Anlagen)
- Informations- und Kommunikationstechnologie (ICT)
- Marktposition
- Konkurrenzverhältnisse
- Vertragsverhältnisse
- Andere Rechtsverhältnisse
- Steuerverhältnisse
- Historie von Compliance und internem Kontrollsystem (IKS)
- Personalsituation, Personalstruktur, Fluktuationsraten

2.1.1 Unternehmensbewertung

Siehe auch Kapitel 3.1.3

Die Bewertung ist nicht dasselbe wie der Preis, der bei einer Übernahme bezahlt wird, aber sie dient als Verhandlungsbasis. Ein Unternehmen überschaubarer Grösse zu bewerten, ist kein Hexenwerk. Entweder bewertet man den aktuellen Zustand eines Unternehmens (Gegenwartsmethode) oder dessen Zukunft (Zukunftsmethode).

Die Zukunftsmethode ist en vogue. Sie bewertet zukünftige Erträge und diskontiert diese mit einem Diskontsatz auf einen gegenwärtigen Wert. Sie wird in diesem Buch nicht empfohlen, weil der Autor der Meinung ist, dass der Wert eines Unternehmens aus der Gegenwart abzuleiten ist und die Zukunft, wenn diese denn erfolgreich sein sollte, der kaufenden Besitzerin obliegt.

Mit der Gegenwarts-methode werden zuerst die Assets (Vermögenswerte) bewertet, also Immobilien, Anlagen, Rohmaterial, Ware in Arbeit, Lager, Cash und Debitoren. Von diesem Gross Asset Value werden Verpflichtungen abgezogen, also Schulden, Kreditoren, latente Steuern. Dazu kommen, je nach Fall mit negativem oder positivem Vorzeichen, weitere Werte wie zum Beispiel Verträge mit Kunden und Zulieferern, Risiken aus offenen Rechtsfällen und nicht verbuchten Forderungen, zum Beispiel aus Qualitätsmängeln und Risiken aus Buchwerten. Letzteres bedeutet, dass die Einschätzungen des Werts von Maschinen, Gebäuden und insbesondere von Lagerbeständen zwischen Käuferin und Verkäufer sehr unterschiedlich sein können. Und hier kommt die Branchenkompetenz der Käuferin zum Zuge: Nur mit guter Kenntnis der Branche und der Produktionsmittel wird es möglich, Maschinen, Installationen und Warenlager mit einem Risikozuschlag oder -abschlag im Buchwert zu korrigieren. Man muss also beurteilen können, ob sich präzise jene Materialien an Lager befinden, die auch in naher Zukunft in der Produktion Verwendung finden, oder man muss die erwartete Nutzungsdauer von Maschinen und Anlagen überprüfen, weil Nutzungsdauern rein buchhalterische Werte sind, die von der Dauer in der Realität weit abweichen können. Wenn buchhalterisch für ein Gebäude eine Nutzungsdauer von fünfundzwanzig Jahren festgelegt ist, also ein Fünfundzwanzigstel des Neuwerts jährlich abgeschrieben wird, steht das Gebäude nach fünfundzwanzig Jahren mit null in den Büchern. Wenn man aber glaubhaft darlegen kann, dass das Gebäude noch lange nicht am Ende seiner Nutzungsdauer angekommen ist, kann man den Restwert bilanziell nicht einfach neu erfassen. Das Gebäude bleibt mit null auf der Assetliste, also in der Bilanz, obschon es gegebenenfalls noch lange weitergenutzt werden kann und damit einen Wert darstellt. Dasselbe trifft für alle Produktionsmittel zu wie Maschinen, Installationen, Energieversorgungsanlagen, Wasser, Hochdruckanlagen, Reinigungssysteme bis hin zu Garderoben und Parkplätzen für die Mitarbeitenden. Und hier lauern zahlreiche Stolperfallen, die nur Personen mit guter Branchenkenntnis umgehen können. Nur sie sind aufgrund eigener Kenntnisse in der Lage, solche Wertberichtigungen vorzunehmen, und nur sie lassen sich von der Gegenseite nicht über den Tisch ziehen.