

MIDDLE MARKET

Mittelgrosse Schweizer Unternehmen

Herausforderungen und Trends

KPMG SCHWEIZ

Vorwort

Mittelgrosse Schweizer Unternehmen Herausforderungen und Trends

Mittelgrosse Unternehmen leisten zur wirtschaftlichen Entwicklung der Schweiz einen grossen Beitrag. Dennoch dominieren Grosskonzerne die öffentliche Diskussion in der Schweiz. Mit der vorliegenden Studie soll dem mittleren Segment und dessen spezifischen Charakteristika die notwendige Beachtung geschenkt werden.

Mittels einer breit angelegten Fragebogenstudie und zahlreichen vertiefenden Interviews werden die spezifischen Herausforderungen und Trends im mittleren Unternehmenssegment analysiert. Darin eingeschlossen sind Gesellschaften mit einem Umsatz zwischen 50 Millionen und 500 Millionen Schweizer Franken. Um ein möglichst breites Bild der für diese Unternehmen relevanten Themen zu erhalten, werden verschiedenste betriebswirtschaftliche Aspekte einbezogen – jedoch immer aus einer möglichst strategischen Perspektive. Die wichtigsten Erkenntnisse werden im einleitenden Summary sowie einer «Checklist» zusammengefasst.

Die Studienresultate informieren über Charakteristika erfolgreicher mittelgrosser Unternehmen, aber auch über die Herausforderungen, mit welchen sich diese im Wettbewerbsumfeld auseinandersetzen. Dabei zeigt sich, dass die führenden Unternehmen auf vielen Feldern «Best-Practice-Ansätze» verfolgen. Sie beteiligen sich beispielsweise aktiv an Unternehmenstransaktionen, setzen variable Vergütungsbestandteile ein und fördern konsequent die Prozessorientierung. Die Lektüre dieser Studie unterstützt Sie bei Ihrer eigenen Standortbestimmung und vermittelt zudem einen Überblick über die wesentlichen Herausforderungen des mittleren Unternehmenssegments.

Wir hoffen, mit dieser Publikation einen Beitrag zum Verständnis der aktuellen Trends sowie zur Bewältigung der Herausforderungen der schweizerischen mittelgrossen Unternehmen zu leisten.



Prof. Dr. Conrad Meyer

Direktor des Instituts für
Rechnungswesen und Controlling
der Universität Zürich



Dieter Widmer

Mitglied der Geschäftsleitung
Head Advisory
KPMG Schweiz



Kurt Stocker

Partner
Head Middle Market
KPMG Schweiz

Eine Studie von KPMG in Zusammenarbeit mit dem Institut für Rechnungswesen und Controlling der Universität Zürich.

An dieser Studie haben mitgewirkt:

Institut für Rechnungswesen und Controlling der Universität Zürich

- Prof. Dr. Conrad Meyer, Direktor
- Lic. oec. publ. Melanie Schellhammer Jetzer, Assistentin
- Dr. oec. publ. Patrick Frei, Assistent
- Lic. oec. publ. Olivia Bischoff, Assistentin

KPMG

- Dieter Widmer, Mitglied der Geschäftsleitung, Head Advisory
- Kurt Stocker, Partner, Audit, Head Middle Market
- Sandra Heimüller, Senior Manager, Marketing & Sales
- Andreas Kroepfli, Manager, Restructuring & Performance Services
- Isabelle Saxer, Regional Account Manager, Marketing & Sales
- Mathias Hausherr, Regional Account Manager, Marketing & Sales
- Johdi Woodford, Regional Account Manager, Marketing & Sales
- Dr. Daniel Lengauer, Partner, Legal
- Stefan Buser, Director, Risk Management Services
- Dr. Patrik Kerler, Director, Corporate Finance
- Giulio De Lucia, Partner, Restructuring & Performance Services

Inhaltsverzeichnis

1	Summary	6
1.1	Strategie, Märkte und Wachstum	6
1.2	Prozesse	7
1.3	Management	8
1.4	Performance Management	9
1.5	Kosten	9
1.6	Risk Management, Compliance & Governance	10
2	Einleitung	11
2.1	Methodik und Rücklauf	11
2.2	Erfasste Unternehmen	12
2.3	Unternehmenserfolg	14
3	Charakteristika mittelgrosser Schweizer Unternehmen	15
3.1	Strategie	15
3.2	Strategische Planung	16
3.3	Management	18
3.3.1	Grösse der Geschäftsleitung	18
3.3.2	Zusammensetzung der Geschäftsleitung	19
3.3.3	Führungsstil	21
3.3.4	Führungskultur	21
3.4	Organisationsstruktur	23
3.5	Prozessmanagement	23
3.6	Operative Planung und Budgetierung	25
4	Herausforderungen mittelgrosser Schweizer Unternehmen im Wettbewerb	27
4.1	Strategieänderungen	28
4.2	Wettbewerbsintensität	29
4.3	Märkte und Wachstum	31
4.3.1	Internationalisierung	31
4.3.2	Unternehmensübernahmen und -zusammenschlüsse	34
4.4	Leistungsbeurteilung	36
4.5	Kostenmanagement	39
4.5.1	Kostenrechnung	39
4.5.2	Kostensenkungsmassnahmen	40
4.5.3	Shared Services und Outsourcing Lösungen	42
5	Regulatorische Herausforderungen mittelgrosser Schweizer Unternehmen	45
5.1	Regulatorisches Umfeld	45
5.1.1	Risk Management	46
5.1.2	Internes Kontrollsystem	47
5.1.3	Code of Conduct	48
5.1.4	Handhabung von Risiken aus Wirtschaftsdelikten	48
5.1.5	Steuern	49
5.2	Governance	51
5.2.1	Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance	51
5.2.2	Verwaltungsrat	52
5.2.3	Interne Revision	54
6	Checklist	56
	Appendix: Interviewverzeichnis	57

1 Summary

Bei mittelgrossen Unternehmen handelt es sich weder um Grosskonzerne im Kleinformat noch weisen sie dieselben Charakteristika auf wie Unternehmen des Kleingewerbes. Deshalb eröffnen sich für mittelgrosse Schweizer Unternehmen aufgrund ihrer Eigenschaften spezifische Chancen. Sie sehen sich aber auch mit besonderen Herausforderungen konfrontiert.

Die vorliegende Untersuchung beschäftigt sich mit diesen Herausforderungen und Trends mittelgrosser Unternehmen. Dazu wurde das interessierende Unternehmenssegment, welches einen Umsatz zwischen 50 Millionen und 500 Millionen Schweizer Franken aufweist, mittels eines Fragebogens und strukturierten Interviews analysiert. Basis der Untersuchung bilden 111 auswertbare Fragebogen und 16 ausführliche Interviews mit Geschäftsleitungs- und Verwaltungsratsmitgliedern. Die wichtigsten Erkenntnisse werden im Folgenden zusammenfassend dargestellt.

1.1 Strategie, Märkte und Wachstum

Laufende Auseinandersetzung mit der eigenen Strategie

Rund ein Drittel der Unternehmen realisierte in den letzten 5 Jahren eine grundlegende Strategieänderung.

Aufgrund ihrer beschränkten Grösse und den daraus resultierenden kurzen Kommunikationswegen sowie dem geringeren Administrationsapparat können mittelgrosse Unternehmen sehr flexibel im Markt agieren. Diese latent vorhandene Agilität lässt sich vor allem als Wettbewerbsvorteil umsetzen, falls sich die Unternehmen laufend aktiv mit der eigenen Strategie auseinandersetzen und auch allfälligen grundlegenden Neuausrichtungen offen begegnen. Dadurch lassen sich neue Produkte und Dienstleistungen rascher lancieren. All dies trägt zu einem hohen Innovationslevel bei.

Auf die Frage, welche Themen für die Sicherstellung des künftigen Unternehmenserfolgs am wichtigsten erachtet werden, dominierten eindeutig strategische Aspekte. Es handelt sich dabei zu gleichen Teilen um solche, die sich auf die Strategie im Allgemeinen, neue Produkte und Innovationen sowie neue Märkte im In-, aber vor allem auch im Ausland beziehen.

Chancen ausländischer Absatzmärkte

Rund zwei Drittel der Unternehmen weisen Absatzaktivitäten im Ausland auf.

Ausländische Absatzmärkte stellen für mittelgrosse Unternehmen eine bedeutende Chance dar. Das Unternehmen setzt sich so den internationalen Wettbewerbskräften aus und stärkt damit die eigene Wettbewerbsfähigkeit. Dank des grösseren

Absatzpotenzials sind auch für Nischenprodukte Skaleneffekte realisierbar und die Abhängigkeit von der Schweizer Konjunktur wird reduziert. Gegebenenfalls sind Auslandaktivitäten auf der Basis von Kooperationen zu suchen, besonders bei kleineren Unternehmen und bei starken kulturellen Differenzen.

Übernahmetransaktionen

Rund die Hälfte der Unternehmen war in den letzten 5 Jahren an Übernahmetransaktionen beteiligt.

Der zurzeit sehr aktive Markt für Unternehmenstransaktionen bietet ausgezeichnete Möglichkeiten, insbesondere um Markteintritte zu realisieren und organisches Wachstum komplementär zu beschleunigen. Dabei ist ein fokussiertes Vorgehen zu beobachten. Ferner zeichnet sich aufgrund fehlender Nachfolgeregelungen eine weitere Intensivierung der Aktivitäten im Zusammenhang mit Unternehmenstransaktionen ab.

Rolling Forecast

Rund ein Viertel der Unternehmen wendet Rolling Forecasts an; deren Nutzen wird positiv beurteilt.

Rolling Forecasts bewähren sich vor allem in einem wettbewerbsintensiven Umfeld. Dank dieses Führungsinstruments gelingt es, in einem sich laufend verändernden Umfeld schneller Chancen zu nutzen und erkennbare Risiken zu berücksichtigen. Dadurch kann die Flexibilität mittelgrosser Unternehmen noch wirksamer als Wettbewerbsvorteil umgesetzt werden.

1.2 Prozesse

Auseinandersetzung mit Prozessen

Die systematische Auseinandersetzung mit Prozessen kann als Best Practice bezeichnet werden; dies gilt insbesondere für die Bereiche Leistungserstellung, Vertrieb und Kunden sowie Finanzen.

Obwohl reine Prozessorganisationen selten sind, wird der systematischen Auseinandersetzung mit den relevanten Prozessen – inklusive deren Einbezug in die Berichterstattung – hohe Aufmerksamkeit geschenkt. Dadurch lassen sich entscheidende Vorteile im Vergleich zu Grossunternehmen realisieren, da die Ausgestaltung der Kernprozesse ein wichtiges Element bei der Optimierung der Kostenstruktur darstellen kann.

1.3 Management

Geschäftsleitung

Die Geschäftsleitung besteht mehrheitlich aus 4 bis 6 Mitgliedern. Dabei ist die Kenntnis der regional relevanten Produktions- und Absatzmärkte wesentlicher als die Herkunft der einzelnen Mitglieder.

Bei der Zusammensetzung der Geschäftsleitung sind trotz der beschränkten Unternehmensgrösse sowohl genügend Managementkapazität als auch eine angemessene regionale Marktkennntnis der Mitglieder zu gewährleisten. Beachtenswert ist, dass rund 80% der Führungskräfte mittelgrosser Unternehmen aus der Schweiz stammen, aber mehr als 40% über eine internationale Berufserfahrung von mehr als einem Jahr verfügen.

Führungskultur

Dezentralisierung und Delegation mit Kommunikation und Information sind wichtige Faktoren der Führungskultur, um die durch die Unternehmensgrösse resultierenden Chancen nutzen zu können.

Die genannten Aspekte werden von erfolgreichen¹ mittelgrossen Unternehmen wichtiger erachtet als von den anderen Unternehmen. Sie stellen insbesondere in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld entscheidende Erfolgsfaktoren dar, da sie zu einer hohen Flexibilität gegenüber Veränderungen an den Märkten sowie einem effizienten Know-how-Transfer im Unternehmen beitragen.

Nachfolgeregelung

Nachfolgeregelung, aber auch Kaderrekrutierung im Allgemeinen gehören zu den wichtigsten Herausforderungen.

Die proaktive Auseinandersetzung mit der Nachfolgeregelung und der Kaderrekrutierung ist insbesondere deshalb relevant, weil in mittelgrossen Unternehmen die vom Management geprägte Unternehmenskultur dazu beiträgt, das Unternehmen betreffend Produkte, Zusatzleistungen sowie auch als Arbeitgeber einzigartig zu machen.

¹ Die genaue Abgrenzung erfolgreicher Unternehmen wird in Abschnitt 2.3 umschrieben.

1.4 Performance Management

Leistungsbeurteilung und variable Vergütung

Kurzfristige variable Vergütungsbestandteile stellen Best Practice dar; mittel- bis langfristige variable Lohnkomponenten sind erst bei rund einem Drittel der Unternehmen verbreitet.

Erfolgreiche mittelgrosse Unternehmen beurteilen die Bedeutung interner Benchmarks und schriftlicher Mitarbeiterbeurteilungen im Durchschnitt höher als andere Unternehmen. Diese beiden Instrumente sind vorzugsweise in die institutionalisierte Beurteilung der Mitarbeitenden einzubeziehen. Insbesondere eignen sich interne Benchmarks und schriftliche Beurteilungen auch für die Anwendung mittel- bis langfristiger Vergütungsbestandteile. Solche mittel- bis langfristigen Vergütungsbestandteile sind allerdings relativ wenig verbreitet.

1.5 Kosten

Kostenrechnungssysteme

Mehr als zwei Drittel der Unternehmen setzen ein Vollkosten- und/oder Deckungsbeitragsrechnungssystem ein.

Die Deckungsbeitragsrechnung bietet sich besonders bei einem starken Fokus auf die eigene Leistung als Dispositions- und Kontrollinstrument an. Demgegenüber wird die Vollkostenrechnung bevorzugt von jenen Unternehmen eingesetzt, die einem systematischen Vorgehen im Rahmen der strategischen Planung eine hohe Relevanz beimessen.

Kostensenkungsprogramme

Rund zwei Fünftel der Unternehmen sind zurzeit mit aktiven Kostensenkungsprogrammen beschäftigt.

Kostenmanagement ist eine permanente Führungsaufgabe – insbesondere in Wachstumsphasen. Dadurch kann gegenüber Grossunternehmen ein Wettbewerbsvorteil realisiert oder verstärkt werden. Entsprechend scheinen durchgeführte Kostensenkungsprogramme erfolgreich gewesen zu sein.

Shared Services und Outsourcing

Rund zwei Fünftel der Unternehmen verfügen über Shared Services und knapp die Hälfte über Outsourcing Lösungen.

Kostenstrukturen können durch den fokussierten Einsatz von Shared Services und Outsourcing Lösungen optimiert werden. Erstere eignen sich besonders für unterstützende Funktionen, letztere für spezialisierte Bereiche. Zentral ist jedoch die Wahrung der Kernkompetenzen im eigenen Unternehmen. In diesem Bereich sollten die Verantwortlichkeiten und Kontrolle im Unternehmen bleiben.

1.6 Risk Management, Compliance & Governance

Risk Management und IKS

85% der Unternehmen verfügen über ein Risk Management-System und rund 70% über ein Internes Kontrollsystem (IKS).

Trotz der zunehmenden Komplexität des regulatorischen Umfelds scheint ein gewisses Mass an Pragmatismus hilfreich zu sein. Der systematische Umgang mit Risiken ist jedoch insbesondere aufgrund der eingeschränkten Risikofähigkeit der mittelgrossen Unternehmen unerlässlich. Der Formalisierungsgrad muss dabei den Anforderungen des Unternehmens entsprechen.

Governance

Der Verwaltungsrat besteht im Schnitt aus 5 Mitgliedern, davon sind 2 exekutiv. Die Mitglieder werden im Durchschnitt für 2 Jahre gewählt, und es werden jährlich 5 Sitzungen durchgeführt. In gut einem Viertel der Unternehmen besteht eine Personalunion zwischen Verwaltungsratspräsidenten und CEO.

Auch wenn nicht alle Corporate Governance Aspekte für mittelgrosse Unternehmen relevant sind – insbesondere wenn sich diese mehrheitlich in Familienbesitz befinden oder nicht kotiert sind – ist eine verantwortungsvolle Unternehmensführung und -überwachung unverzichtbar und zu institutionalisieren.

2 Einleitung

2.1 Methodik und Rücklauf

Worin bestehen die aktuellen Herausforderungen und Trends mittelgrosser Schweizer Unternehmen?

Dieser Fragestellung wird mittels einer breit angelegten Untersuchung mit Fragebogen und vertiefenden Interviews nachgegangen.

Es ist das Ziel dieser Studie, die Herausforderungen, Trends und Erfolgsfaktoren mittelgrosser Schweizer Unternehmen auf der Basis einer breit angelegten Umfrage und mit zahlreichen Interviews zu identifizieren und zu analysieren.

Sowohl Kleinunternehmen als auch Grosskonzerne in der Schweiz sind relativ häufig Objekt umfassender, betriebswirtschaftlicher Untersuchungen. Demgegenüber fokussiert diese Studie auf den sogenannten «Mittleren Markt». Da die Untersuchung Unternehmen verschiedener Branchen mit einbezieht, ist der Jahresumsatz das geeignete Kriterium zur Abgrenzung der mittelgrossen Unternehmen. Die Umfrage erfolgte Ende 2007. Dabei war der Umsatz des vorherigen Berichtsjahres ausschlaggebend. Als für die Studie massgebender Umsatz wurde die Bandbreite von 50 Millionen bis und mit 500 Millionen Schweizer Franken gewählt.²

Banken und Versicherungen wurden von der Untersuchung ausgeklammert, da diese hinsichtlich geschäftsspezifischer Merkmale und rechtlicher Rahmenbedingungen eine stark abweichende Ausgangslage im Vergleich zu Unternehmen anderer Branchen aufweisen.

Die CEOs der Unternehmen, welche die genannten Grössenkriterien erfüllen, wurden Ende 2007 mit der Bitte angeschrieben, einen Fragebogen auszufüllen. Der Fragebogen deckt verschiedene zentrale betriebswirtschaftliche Themen ab. Dies sind einerseits die Bereiche Strategie, Märkte und Wachstum, welche die Basis für die gesamte wirtschaftliche Tätigkeit und langfristige Entwicklung des Unternehmens bilden. Andererseits werden die internen Bereiche Prozesse, Management, Performance Management und Kosten analysiert. Zusätzlich werden

Abbildung 1: Themenbereiche



² Basis für die Identifikation der relevanten Unternehmen bildet die Übersicht der Handelszeitung: «Top 2007: Die 1000 grössten Firmen in der Schweiz», August 2007.

die Aspekte Risk Management und Governance betrachtet, welche optimalerweise in die gesamte Tätigkeit des Unternehmens einbezogen werden (vgl. Abb. 1).

Neben der Fragebogenerhebung wurden im Februar 2008 16 Interviews mit Vertretern ausgewählter Unternehmen des gleichen Segments durchgeführt (vgl. Appendix auf Seite 56). Die Interviews beinhalteten dieselben Themenkomplexe und dauerten jeweils rund eine Stunde.³

Die Rücklaufquote sowie die ergänzenden Interviews erlauben repräsentative Erkenntnisse für mittelgrosse Unternehmen.

Die Auswertung der Umfrage bestätigt, dass die Fragebogen sehr sorgfältig bearbeitet wurden.

Insgesamt haben 116 Unternehmen an der Umfrage teilgenommen. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 17%. 5 dieser Unternehmen wiesen für 2006 einen Umsatz von unter 50 Millionen Schweizer Franken auf. Sie sind deshalb in der Auswertung nicht enthalten. Die Quote bleibt damit bei rund 16%. In Anbetracht des Umfangs und Detaillierungsgrads des Fragebogens kann die Rücklaufquote als erfreulich bezeichnet werden. Die letzte Frage wurde bewusst offen gestaltet. Die Unternehmen hatten anzugeben, welche wichtigsten drei bis fünf Themen und Herausforderungen sie zur Sicherstellung des künftigen Unternehmenserfolgs beschäftigen. Über 90% der Teilnehmenden haben diese Frage – meist sehr detailliert – beantwortet. Deshalb kann angenommen werden, dass der Fragebogen insgesamt sehr sorgfältig und seriös bearbeitet wurde.

Die ergänzenden Interviews zielten darauf ab, die eher quantitativen Ergebnisse, welche anhand der Auswertung des Fragebogens gewonnen wurden, zu erhärten und in einen kausalen Zusammenhang zu stellen. An den Interviews, die im Februar 2008 durchgeführt wurden, nahmen seitens der Unternehmen primär der CEO, ein Mitglied des Verwaltungsrats und zum Teil auch der CFO teil.

2.2 Erfasste Unternehmen

Die Unternehmen, welche an der Umfrage teilgenommen haben, lassen sich wie folgt charakterisieren:

■ Branche

Insgesamt wurden Fragebogen aus 16 Branchen ausgewertet. Darunter sind am häufigsten vertreten: «Industriegüter/Technologie/Fahrzeuge» (23%), «Handel» (23%) sowie «Transport/Logistik/öffentlicher Verkehr» (10%).

■ Eigentumsverhältnisse

Knapp die Hälfte der Unternehmen (47%) befindet sich mehrheitlich in Familienbesitz, rund ein Zehntel (11%) mehrheitlich in öffentlich rechtlichem Besitz.

■ Kotierung

Rund zwei Drittel (69%) der Unternehmen sind nicht kotiert. Der Rest ist je zur Hälfte direkt (15%) beziehungsweise über die Muttergesellschaft (15%) an einer Börse kotiert.

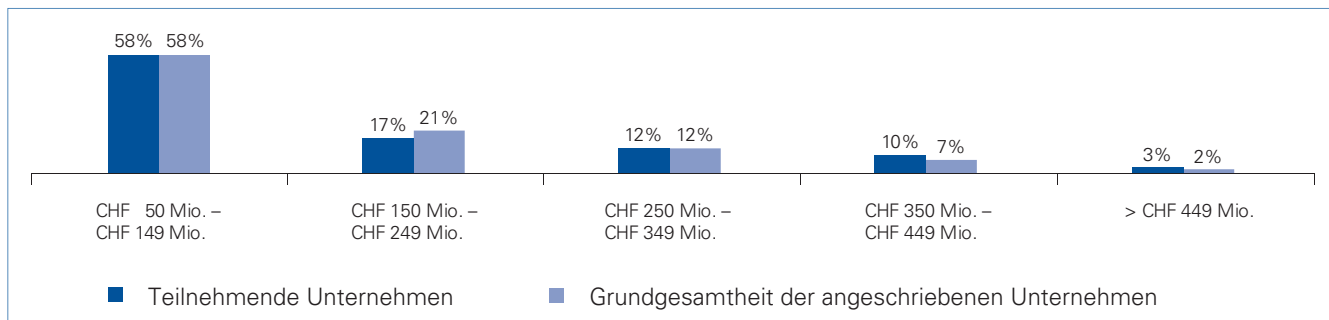
³ Die Erkenntnisse der Interviews werden im Folgenden in kursiver Schrift dargestellt.

Betreffend Umsatz und Anzahl Mitarbeitenden entspricht die Zusammensetzung der Rücklaufquote relativ gut jener der Grundgesamtheit der angeschriebenen Unternehmen.

■ Umsatz

Über die Hälfte (58%) der teilnehmenden Unternehmen weisen für das Geschäftsjahr 2006 einen Umsatz zwischen 50 Millionen und 150 Millionen Schweizer Franken auf. Knapp ein Fünftel rapportiert einen Umsatz zwischen 150 Millionen und 250 Millionen Schweizer Franken. In den Umsatzklassen darüber sind nur noch relativ wenige Unternehmen vertreten. Insgesamt deckt sich die Umsatzverteilung der Unternehmen, die an der Umfrage teilgenommen haben, sehr gut mit der Grundgesamtheit der insgesamt angeschriebenen Unternehmen (vgl. Abb. 2).

Abbildung 2: Anteil Unternehmen verschiedener Umsatzklassen per 2006

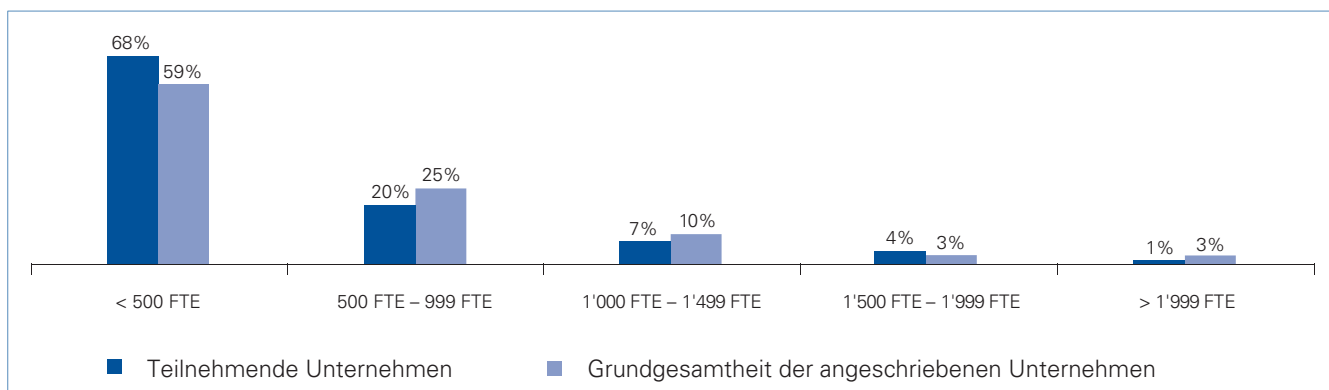


Rund 90% der mittelgrossen Unternehmen beschäftigen unter 1'000 Mitarbeitende.

■ Anzahl Mitarbeitende

Gut zwei Drittel der teilnehmenden Unternehmen (68%) geben an, per Ende 2006 weniger als 500 Mitarbeitende – gemessen in Vollzeitäquivalenten (FTE) – beschäftigt zu haben. Ein Fünftel der Unternehmen (20%) beschäftigt 500 bis 1'000 Mitarbeitende. In der Grundgesamtheit ist das Segment mit weniger als 500 Mitarbeitenden etwas schwächer vertreten, währenddessen das Segment mit 500 bis 1'000 Mitarbeitenden etwas stärker vertreten ist. Die Abweichungen sind allerdings nicht wesentlich (vgl. Abb. 3).

Abbildung 3: Anteil Unternehmen verschiedener Mitarbeiterklassen per 2006



■ Funktion der den Fragebogen bearbeitenden Person

Bei rund einem Drittel der Unternehmen wurde der Fragebogen vom CEO (36%), bei rund einem Viertel vom CFO (26%) und bei knapp einem Zehntel vom Verwaltungsratspräsidenten (8%) beantwortet. Somit wurden die ausgewerteten Informationen grundsätzlich von Personen zur Verfügung gestellt, die das Unternehmen primär aus einer strategischen Perspektive kennen.

2.3 Unternehmenserfolg

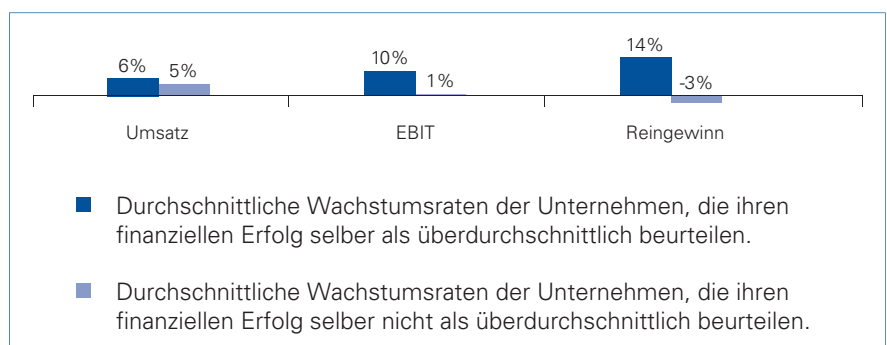
Die Beurteilung, ob ein Unternehmen erfolgreich ist, basiert auf der durchschnittlichen Gewinnwachstumsrate.

Die vorliegende Analyse beschränkt sich nicht nur auf eine Bestandesaufnahme der typischen Charakteristika mittelgrosser Schweizer Unternehmen. Es sollen auch spezifische Erfolgsfaktoren herausgearbeitet werden. Deshalb ist ein geeignetes Kriterium für ein «erfolgreiches» Unternehmen zu definieren. Aufgrund der Spannweite an Unternehmensgrössen und unterschiedlicher Branchen eignen sich dafür absolute Gewinngrössen und auch einfache Verhältniszahlen wie die Eigenkapitalrentabilität nicht. Diese würden die je nach Branche unterschiedliche Profitabilität, Kapital- oder auch Anlageintensität nicht berücksichtigen. Es ist deshalb nahe liegend, zur Beurteilung des Unternehmenserfolgs durchschnittliche Gewinnwachstumsraten heranzuziehen. Dadurch wird der verzerrende Effekt, bedingt durch abweichende Unternehmensgrössen, aber auch unterschiedliche Profitabilitäten, eliminiert.

Als erfolgreich werden jene Unternehmen bezeichnet, die ihren finanziellen Erfolg während der letzten 5 Jahre im Vergleich zur Branche als überdurchschnittlich beurteilen.

Allerdings wurden nur von einer beschränkten Anzahl Unternehmen vollständige Zeitreihen der Finanzdaten angegeben. Deshalb wird als Kriterium zur Abgrenzung der erfolgreichen Unternehmen die Selbsteinschätzung herangezogen, in der die Unternehmen ihren finanziellen Erfolg während der letzten fünf Jahre im Vergleich zur Konkurrenz beurteilen. Dieses Vorgehen ist angebracht, da die Auswertung zeigt, dass jene Unternehmen, welche ihren Erfolg überdurchschnittlich einstufen, im Schnitt um einiges höhere Wachstumsraten betreffend EBIT und Reingewinn aufweisen, als die übrigen Unternehmen (vgl. Abb. 4).

Abbildung 4: Durchschnittliche Wachstumsraten 2001 bis 2006



3 Charakteristika mittelgrosser Schweizer Unternehmen

Das Ziel der Ausführungen zu den Charakteristika mittelgrosser Schweizer Unternehmen ist eine eigentliche «Standortbestimmung». Es soll gezeigt werden, wie mittelgrosse Unternehmen zentrale betriebswirtschaftliche Aufgaben wahrnehmen. Wenn immer möglich wird auch gezeigt, welchen Weg erfolgreiche Unternehmen gewählt haben.

3.1 Strategie

*Die **Strategie** eines Unternehmens umfasst die Bestimmung der langfristigen Ziele sowie die Festlegung der Massnahmen, welche notwendig sind, um diese Ziele zu erreichen. Dazu gehören insbesondere auch Fragen, wie die Chancen aus sich verändernden Rahmenbedingungen genutzt werden können beziehungsweise wie den entsprechenden Risiken zu begegnen ist.*

Grundsätzlich verfügen mittelgrosse Schweizer Unternehmen, abgesehen von wenigen Ausnahmen, über eine formulierte Strategie.

Die Bestimmung der Strategie gehört zu den komplexesten Führungsaufgaben. Oft bestehen grosse Unsicherheiten bezüglich der zukünftigen Entwicklung. Deshalb sind Annahmen zu treffen, was in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld sehr anspruchsvoll ist. Die Existenz einer ausformulierten und gelebten Strategie ist aufgrund heutiger betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse für eine erfolgreiche Tätigkeit eines Unternehmens unabdingbar.

Erwartungsgemäss verfügen die meisten mittelgrossen Unternehmen über einen konkret definierten, langfristigen strategischen Plan (88%) (vgl. Abb. 5). Rund die Hälfte der Unternehmen mit strategischem Plan (44%) konzentriert sich auf die oberste Unternehmensebene, die andere Hälfte (43%) kennt strategische Pläne für mehrere Hierarchieebenen.

Abbildung 5: Strategie

Strategie	
Ja	88%
Ja – für das Gesamtunternehmen	44%
Ja – für das Gesamtunternehmen und die nächste Hierarchieebene	29%
Ja – für das Gesamtunternehmen und mehrere Hierarchieebenen	14%
Nein	12%
Gesamt	100%

3.2 Strategische Planung

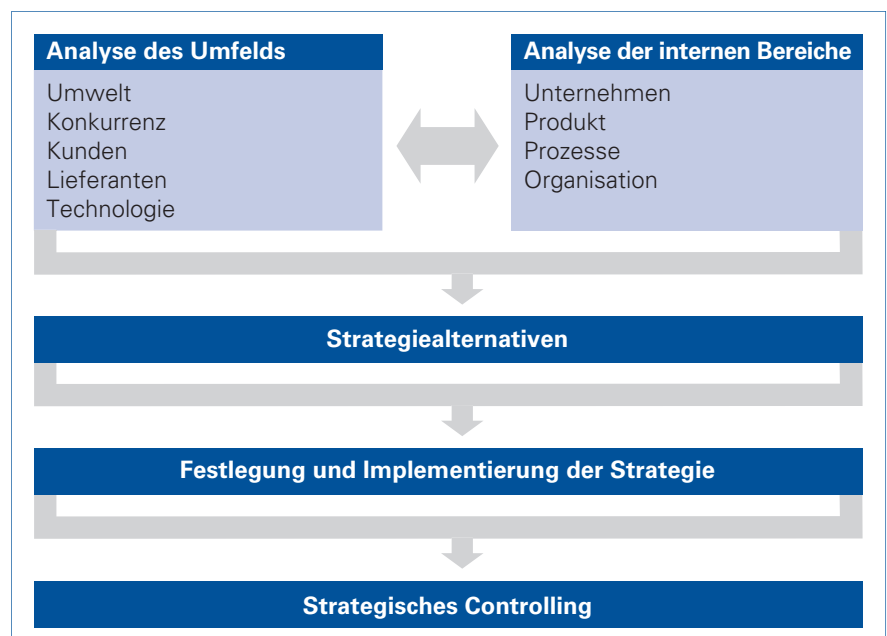
Aufgrund der hohen Anforderungen an die Unternehmensstrategie ist ein systematischer Strategieprozess notwendig. Dabei bezweckt die **strategische Planung** zukünftige Entwicklungen erkennen und entsprechende Konsequenzen für die Unternehmensstrategie ableiten zu können.

Der strategische Planungsprozess dauert in der Regel ein bis vier Monate und ist auf einen Zeithorizont von drei oder fünf Jahren ausgerichtet.

Der strategische Planungsprozess wird in dieser Studie bewusst relativ breit gefasst. Dazu gehören die klassischen Elemente der Unternehmens- und Umweltanalyse, gefolgt von der Entwicklung, Implementierung und Kontrolle der Strategie. In der Umfrage interessierte insbesondere, ob Strategiealternativen entwickelt und formuliert werden und ob eine operative Planung existiert, welche der strategischen Planung folgt. 85% der Unternehmen führen mindestens einmal pro Jahr eine institutionalisierte, strategische Planung durch. Diese dauert bei 18% weniger als einen Monat, was auf einen sehr straffen strategischen Planungsprozess schließen lässt. Bei knapp zwei Dritteln der Unternehmen (64%) dauert der strategische Planungsprozess ein bis vier Monate. Die strategische Planung erfolgt meist für einen Zeithorizont von drei (39%) oder fünf (36%) Jahren.

Die verschiedenen Schritte der strategischen Planung (vgl. Abb. 6) werden mehrheitlich durchgeführt und entsprechend auch als wichtig erachtet. Erfolgreiche Unternehmen stufen die Unternehmensanalyse im Durchschnitt als wichtiger ein, als die nicht erfolgreichen.

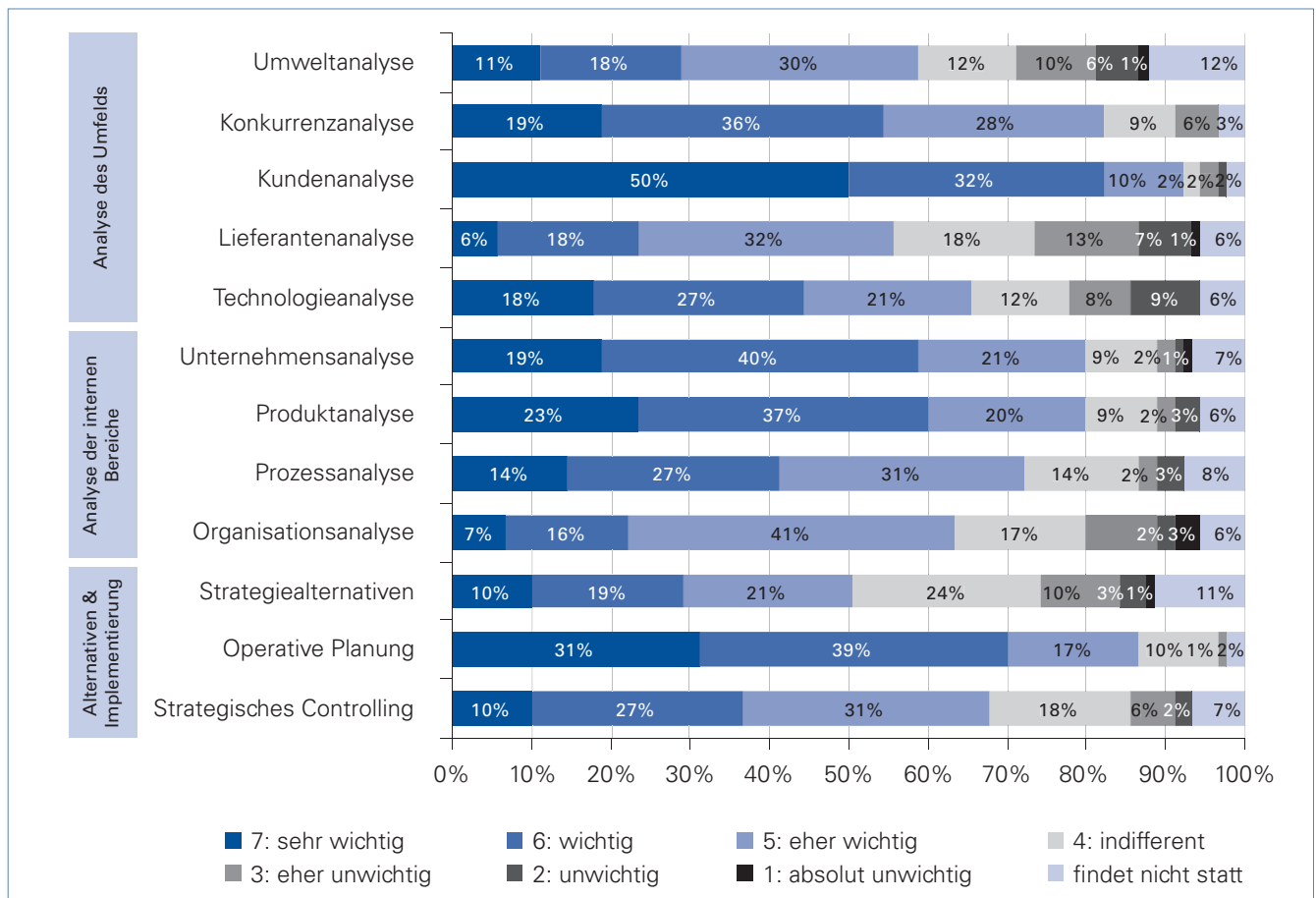
Abbildung 6: Abfrage des strategischen Planungsprozesses im Fragebogen



Die Kundenanalyse und die operative Planung können im Sinne einer Best Practice als die wichtigsten Elemente der strategischen Planung bezeichnet werden.

Abweichungen bestehen in der relativen Verbreitung der einzelnen Elemente der Strategiefindung (vgl. Abb. 7). Die Umweltanalyse und die Formulierung und Analyse von Strategiealternativen sind am wenigsten verbreitet. Beide Elemente finden bei etwas mehr als 10% der Unternehmen nicht statt. Demgegenüber werden die Kundenanalyse und die operative Planung von rund 90% der Unternehmen als eher wichtig bis sehr wichtig beurteilt.

Abbildung 7: Relevanz der verschiedenen Elemente der strategischen Planung



Die Relevanz der Kundenanalyse wurde auch von einem Gesprächspartner betont, der die Auseinandersetzung mit den Kundenbedürfnissen als wichtigsten Aspekt zur Sicherstellung des künftigen Unternehmenserfolgs anführte. Auch der Vertreter eines anderen Unternehmens erläuterte, dass die Generierung eines Kundennutzens, der über demjenigen der Konkurrenz liegt sowie die Kommunikation dieses Mehrwerts absolut zentral seien. Diese Aspekte stellen denn auch einen Wettbewerbsvorteil mittelgrosser Unternehmen dar, da sie aufgrund stärkerer personalistischer Elemente eine engere Kundenbeziehung aufbauen können.

3.3 Management

Das **Management** trägt die Verantwortung für die operative Führung sowie für die Erarbeitung und Umsetzung der vom Verwaltungsrat festgelegten Strategie. Deshalb ist dem Management ein besonderes Augenmerk zu schenken. Erfahrungen, Werte und die Persönlichkeit der einzelnen Mitglieder der Geschäftsleitung, aber auch die Zusammensetzung des Managements beeinflussen die Entscheidungsfindung.

Eine gute Unternehmenskultur sowie die Sicherstellung des Führungsnachwuchses sind für den Erfolg mittelgrosser Unternehmen zentral.

In der offenen Schlussfrage der Untersuchung wurde von verschiedenen Unternehmen vermerkt, dass Management-Aspekte zu den wichtigsten Herausforderungen gehören, welche für die Sicherstellung des künftigen Unternehmenserfolgs relevant sind. Explizit aufgeführt wurden insbesondere die Kaderrekrutierung und die Nachfolgeregelung.

Auch wurde in den Interviews mehrfach betont, dass die Sicherstellung des Führungsnachwuchses von zentraler Bedeutung ist. Dies nicht zuletzt deshalb, weil vor allem in mittelgrossen Unternehmen die Unternehmenskultur dazu beiträgt, das Unternehmen betreffend Produkte, Zusatzleistungen aber auch als Arbeitgeber einzigartig zu machen. Und eben diese Unternehmenskultur wird in besonderem Masse vom Management geprägt. Ein Gesprächspartner führte aus, dass die Sicherstellung der besonderen Unternehmenskultur und des Führungsnachwuchses zu den wichtigsten Themen gehören, welche er für den künftigen Erfolg als relevant erachtet. Auch ein anderer Unternehmensvertreter betonte explizit, wie wichtig die Qualität der künftigen Führungsetage sei.

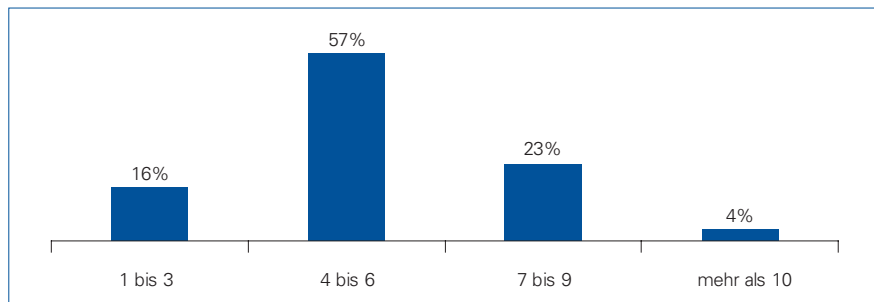
3.3.1 Grösse der Geschäftsleitung

Eine angemessene **Anzahl Mitglieder der Geschäftsleitung** soll die Berücksichtigung möglichst vieler Perspektiven, einen breiten Erfahrungsschatz und ausreichende Managementkapazitäten im Entscheidungsprozess gewährleisten, ohne dass dadurch die Prozesse unnötig verlangsamt werden.

Auch wenn keine optimale Anzahl an Geschäftsleitungsmitgliedern definiert werden kann, besteht diese in der Regel aus 4 bis 6 Mitgliedern.

Gremien mit weniger als drei Mitgliedern sind sehr selten (5%). Obwohl bei einer solchen Grösse der Geschäftsleitung rasche und effiziente Lösungen möglich sind, fehlt in der Regel ein breit abgestütztes Know-how oder auch Spezialwissen. Deshalb besteht die Geschäftsleitung bei der Mehrheit der befragten Unternehmen aus vier bis sechs Mitgliedern (57%), gefolgt von Unternehmen mit sieben bis neun Mitgliedern (23%). Geschäftsleitungen mit zehn und mehr Mitgliedern sind sehr selten (4%) (vgl. Abb. 8, Seite 9).

Abbildung 8: Anzahl Mitglieder der Geschäftsleitung



3.3.2 Zusammensetzung der Geschäftsleitung

*Eine **demografische Heterogenität eines Gremiums** führt zur Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven und damit zu einem erhöhten Informationsniveau. Ein heterogenes Team mit unterschiedlichem Hintergrund kann somit das Umfeld umfassender beurteilen und aufgrund unterschiedlicher Fähigkeiten breiter abgestützte Lösungen erarbeiten. Demgegenüber ist das Fällen von Routineentscheidungen bei homogenen Geschäftsleitungen oft effektiver. Zudem erhöht sich bei einem heterogenen Management das zwischenmenschliche Konfliktpotenzial.*

Basierend auf der Volkszählung des Jahres 2000 des Bundesamtes für Statistik bilden Frauen bald die Hälfte aller Erwerbstätigen in der Schweiz. Trotzdem erreicht der Anteil der Frauen in den Geschäftsleitungen der befragten Unternehmen durchschnittlich lediglich bescheidene 6%. Im Weiteren stammen die Mitglieder der Geschäftsleitungen mittelgrosser Unternehmen fast ausschliesslich aus der Schweiz (80%) und dem übrigen Europa (17%) (vgl. Abb. 9). Bei einer genaueren Betrachtung fällt auf, dass bei Unternehmen mit weniger als 750 Vollzeitstellen der Anteil der Schweizer Mitglieder der Geschäftsleitung 81% beträgt, während dieser bei Unternehmen mit mehr als 750 Vollzeitstellen 73% beträgt.

Für das Management ist die Kenntnis der relevanten lokalen Produktions- und Absatzregionen sehr wichtig.

Eine Erklärung für den hohen Anteil schweizerischer Geschäftsleitungsmitglieder begründet sich in der Fokussierung der mittelgrossen Unternehmen auf den Schweizer Markt. Ein hoher Anteil von Unternehmen verfügt über keine Produktions- (44%) oder Absatzaktivitäten (34%) im Ausland. Zumindest für diese Unternehmen sind schweizerische Geschäftsleitungsmitglieder nur schon aufgrund ihrer Marktkenntnis nahe liegender.

Dieser Aspekt wurde auch in den Interviews bestätigt. Mitteltrosse Unternehmen – insbesondere wenn sich diese mehrheitlich in Familienbesitz befinden – sind tendenziell von einer regionalen Verankerung geprägt. Ein Unternehmensvertreter hat ausgeführt, dass es in ihrer Branche, in der häufig in Arbeitsgemeinschaften kooperiert werde, oft der Fall sei, dass kleinere lokale Betriebe miteinbezogen würden. Damit könne der Auftrag in der Region erhalten bleiben.

Rund zwei Fünftel des Managements verfügen über eine internationale Berufserfahrung.

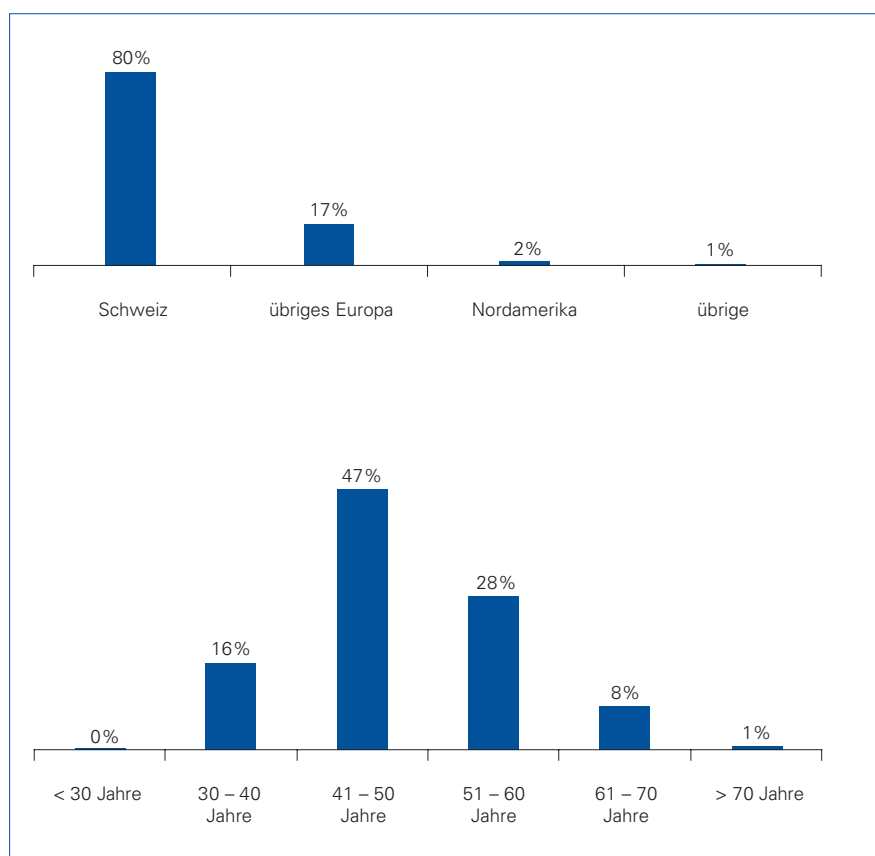
Trotz dem relativ hohen Anteil an Schweizer Mitgliedern in den Geschäftsleitungen sind diese keinesfalls ohne internationale Erfahrung. 43% aller Führungskräfte verfügen über internationale Berufserfahrung von mehr als einem Jahr. Darauf wird bei international orientierten Unternehmen zum Teil explizit Wert gelegt.

Ein Interviewpartner erklärte, dass das Unternehmen bei der Entwicklung des Führungsnachwuchses sicherstelle, dass alle Geschäftsleitungsmitglieder für eine gewisse Zeit in den USA tätig waren.

Im Schnitt ist rund die Hälfte der Geschäftsleitungsmitglieder zwischen 41 und 50 Jahre alt.

Die Befragung bezüglich der Altersstruktur der Mitglieder der Geschäftsleitungen zeigt, dass knapp die Hälfte (47%) zwischen 41 und 50 Jahre alt ist und knapp ein Drittel (28%) zwischen 51 und 60 Jahre. Jüngere Mitglieder im Alter von 30 bis 40 Jahren sind eher selten (16%), und Geschäftsleitungsmitglieder über 60 Jahre sind im Durchschnitt noch seltener (8%) (vgl. Abb. 9).

Abbildung 9: Herkunft und Altersstruktur der Mitglieder der Geschäftsleitung



3.3.3 Führungsstil

Unter **Führungsstil** wird das grundsätzliche Handlungsprinzip von Führungskräften verstanden. Ein **autoritärer** Führungsstil zeichnet sich dadurch aus, dass die Führungskräfte die Entscheidungs- und Anweisungskompetenz alleine innehaben, wodurch eine klare Trennung von Entscheidung, Ausführung und Kontrolle entsteht. Demgegenüber werden Mitarbeitende bei einem **kooperativen** Führungsstil aktiv in den Entscheidungsprozess einbezogen. Während bei einem autoritären Führungsstil vor allem die hohe Entscheidungsgeschwindigkeit sowie die Klarheit der Kompetenzen zu den positiven Aspekten gehören, stellt bei einem kooperativen Führungsstil die erhöhte Motivation der Mitarbeitenden durch die Delegation von Verantwortung einer der wichtigsten Faktoren dar. Durch klare Ziele für die Mitarbeitenden, der konkreten Situation angepasste Leitplanken sowie Vertrauen, Feedback und Coaching soll eine erfolgreiche Partizipation aller Mitarbeitenden sichergestellt werden.

Im Sinne einer Best Practice ist ein eher kooperativer bis vollständig kooperativer Führungsstil die Regel.

14% der befragten Unternehmen beschreiben ihren Führungsstil als vollständig kooperativ. Weitere 59% weisen einen eher kooperativen Führungsstil auf. Die Angaben der Unternehmen stützen somit den Trend hin zu einem eher kooperativen Führungsmodell. Die Ergebnisse der Auswertungen zeigen keinen Zusammenhang zwischen der Ausprägung des Führungsstils und dem Unternehmenserfolg.

Auch in den Interviews konnte der Eindruck einer Vorherrschaft eines grundsätzlich kooperativen Umgangs mit den Mitarbeitenden bestätigt werden. Ein Gesprächspartner wies darauf hin, dass jeder neue oder austretende Mitarbeiter das Unternehmen in seiner Struktur verändere. Ein anderer Unternehmensvertreter hob hervor, dass die Unternehmensleitung grundsätzlich alles vorzuleben versuche, was sie von den Mitarbeitenden verlange. Und auch die grundsätzliche Motivation der Mitarbeitenden wurde mehrfach als wichtiger Erfolgsfaktor hervorgehoben.

3.3.4 Führungskultur

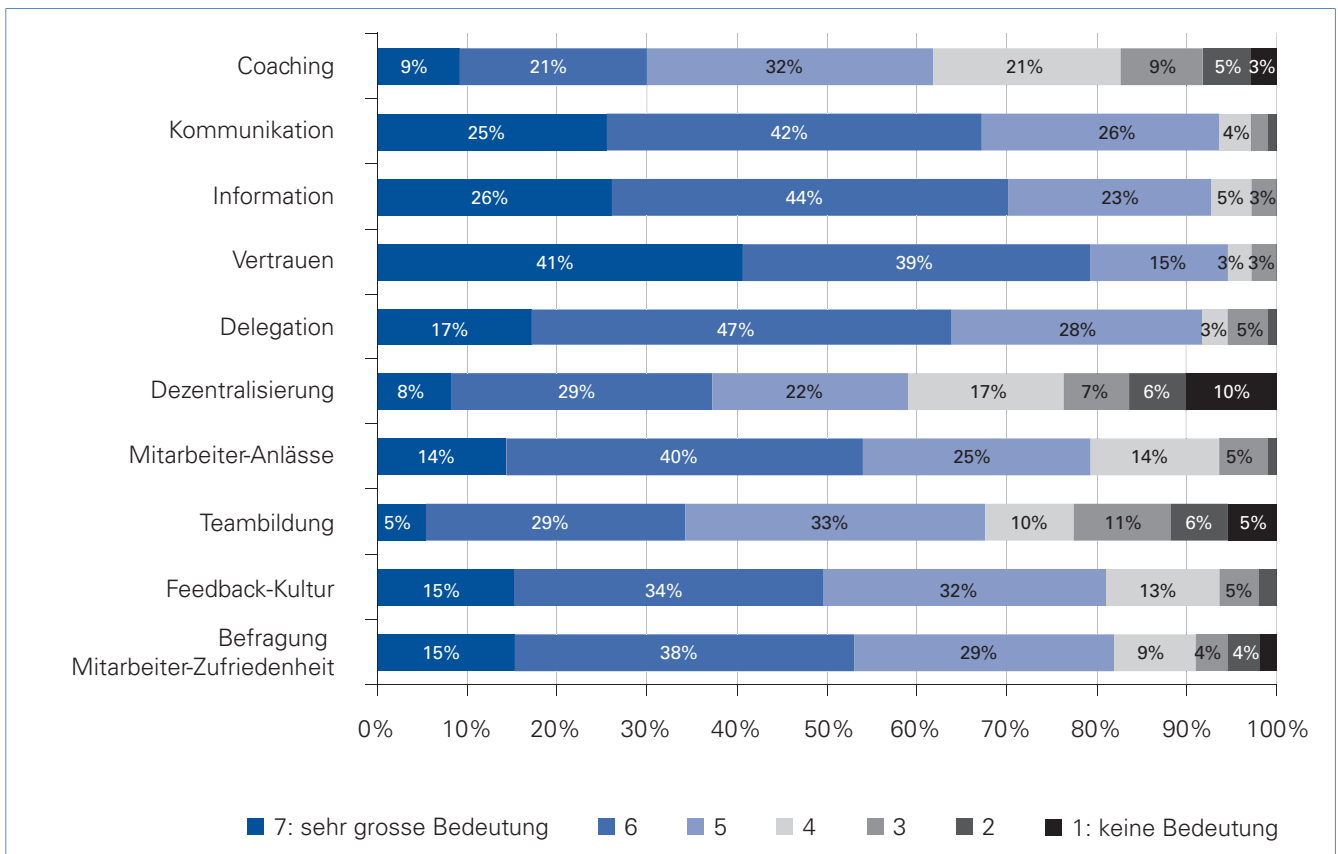
Erfolgreiche Unternehmen erachten Information, Kommunikation, Dezentralisierung und Delegation wichtiger als andere Unternehmen. Diese Elemente können in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld zentrale Erfolgsfaktoren darstellen.

Unter **Führungskultur** werden Normen, Wertvorstellungen sowie Denkhaltungen verstanden, welche das Verhalten der Mitarbeitenden und damit das Auftreten eines Unternehmens beeinflussen.

Die Auswertung der Fragebogen zeigt, dass persönliche und gemeinschafts- sowie loyalitätsstiftende Elemente in der Führungskultur einen wichtigen Platz einnehmen. Insbesondere der Aspekt des Vertrauens (80%), aber auch derjenige der Information (70%) und Kommunikation (67%) hat bei vielen Unternehmen eine grosse bis sehr grosse Bedeutung. Relativ formale Elemente wie Coaching, Dezentralisierung und Teambildung werden im Vergleich zu den obigen Charaktere-

ristika etwas weniger stark gewichtet (vgl. Abb. 10). Interessant ist die Frage, ob zwischen der Einschätzung der Bedeutung einzelner Aspekte der Führungskultur und dem Unternehmenserfolg ein Zusammenhang besteht. Dabei ist zu erkennen, dass für erfolgreiche Unternehmen sowohl die Information als auch die Kommunikation einen höheren Stellenwert haben als bei den anderen Unternehmen. Werden die relativ formalen Elemente untersucht, zeigt sich, dass erfolgreiche Unternehmen die Dezentralisierung sowie die Delegation von Kompetenzen ebenfalls wichtiger einstufen.

Abbildung 10: Führungskultur der Geschäftsleitung



Verschiedenste Interviewpartner haben ausserdem betont, dass die Agilität und Flexibilität für ein mittelgrosses Unternehmen Stärken darstellen, die ihnen – insbesondere im Vergleich zu Grossunternehmen – wichtige Chancen eröffnen.

Vor diesem Hintergrund sind die Bedeutung der Elemente Kompetenzdelegation und Dezentralisierung besonders hervorzuheben, da sie die durch die Unternehmensgrösse latent vorhandene Flexibilität erst richtig umsetzbar machen.

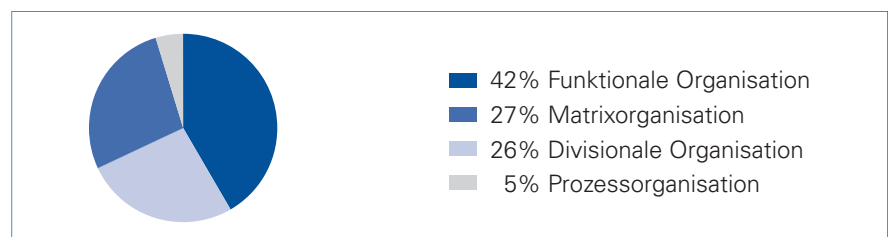
3.4 Organisationsstruktur

Organisationsstrukturen bilden ein System genereller Regelungen für die Zuordnung der Kompetenzen auf die verschiedenen organisatorischen Einheiten.

Eine funktionale Organisationsform findet sich im Sinne einer Best Practice vor allem in homogenen Märkten mit gleichartigen, austauschbaren Produkten und hoher Konkurrenz.

Hinsichtlich der Organisationsstruktur existieren unterschiedliche Konzepte. Ein grosser Teil der Unternehmen (42%) ist funktional organisiert (vgl. Abb. 11). Dies überrascht insofern nicht, als dass diese Organisationsform besonders geeignet ist, wenn ein Produkt, oder zumindest gleichartige Produkte, für eine relativ homogene Nachfrage erstellt wird. Da es sich bei den untersuchten Unternehmen aufgrund ihrer Grösse um relativ fokussierte Unternehmen handelt, bietet sich eine funktionale Organisation häufig an. Diejenigen Unternehmen, welche angeben, über eine funktionale Organisation zu verfügen, beurteilen die Gefahr von Substitutionsprodukten und den Wettbewerbsdruck durch neue Mitbewerber in den vergangenen Jahren stärker als die anderen Unternehmen. Entsprechend gewichten sie auch die Bedeutung der Konkurrenzanalyse in der strategischen Planung stärker. Die Kundenanalyse und der Einbezug von Strategiealternativen in die strategische Planung werden demgegenüber als weniger wichtig erachtet. Eine reine Prozessororganisation ist sehr selten anzutreffen (5%), während die Matrix- und die Divisionale Organisation in etwa gleich stark verbreitet sind (27% beziehungsweise 26%).

Abbildung 11: Organisationsstruktur



3.5 Prozessmanagement

Obwohl Prozessororganisationen selten sind, kann die systematische Auseinandersetzung mit Prozessen als Best Practice bezeichnet werden; dies gilt insbesondere für die Bereiche Leistungserstellung, Vertrieb und Kunden sowie Finanzen.

Prozessmanagement setzt sich mit inhaltlich abgegrenzten und sachlich strukturierten Abläufen auseinander, welche funktionsübergreifend erfolgen. Das Ziel der Prozessorientierung besteht darin, zwischen Beschaffungs- und Absatzmarkt nach Möglichkeit durchgängige Prozesse zu definieren und abzugrenzen sowie diese aktiv zu gestalten. Dadurch können organisatorische Schnittstellen im Leistungsprozess reduziert werden. Diese Vereinfachung wirkt sich positiv auf Qualitäts-, Zeit- und Kostenaspekte eines Unternehmens aus.

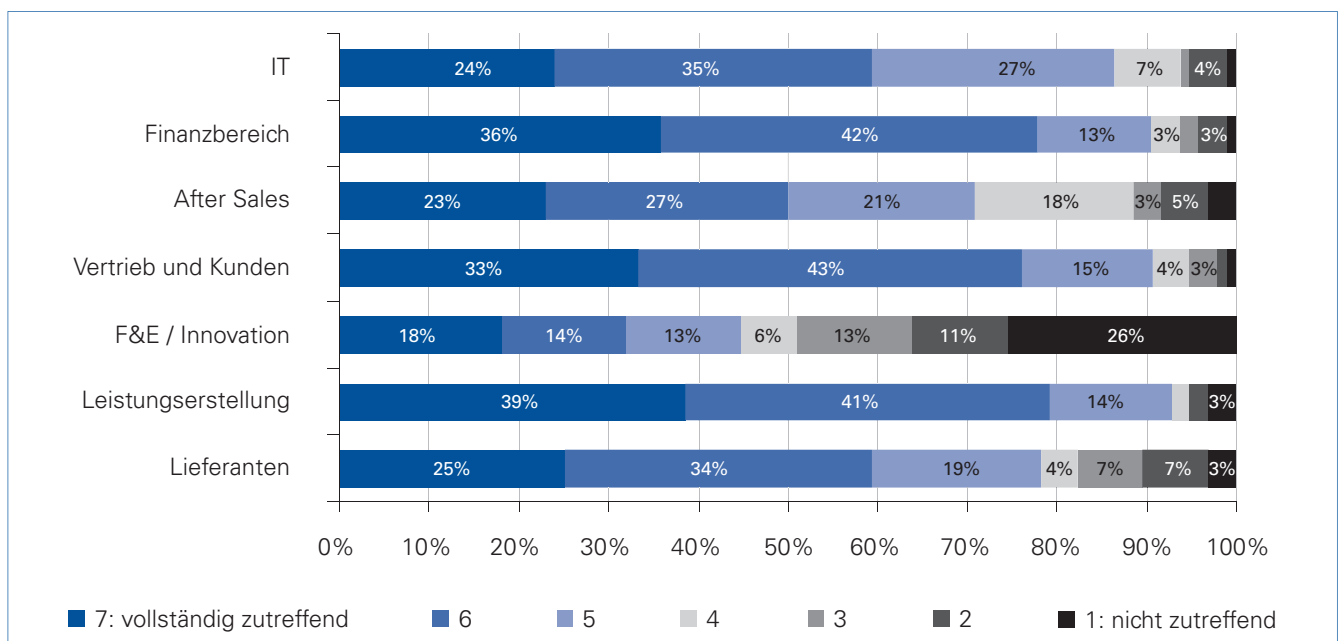
Auch wenn die grundsätzliche Organisationsstruktur der befragten Unternehmen in 42% der Fälle funktional aufgebaut und lediglich in 5% prozessorientiert sind,

setzt sich der grösste Teil der Unternehmen vertieft mit klar definierten, institutionalisierten und dokumentierten Prozessen auseinander (87%). Werden diejenigen Unternehmen, die sich detailliert mit dem Prozessmanagement befassen, nach ihrer Grösse beziehungsweise ihrer Branchenzugehörigkeit unterschieden, sind keine eindeutigen Trends ersichtlich. Eine detaillierte Prozessorientierung erfolgt damit unabhängig der Grösse sowie der Branche der befragten Unternehmen.

Prozessmanagement in Forschung & Entwicklung hat nur in forschungsstarken Branchen eine Bedeutung.

Die Unternehmen, welche sich vertieft mit Prozessen auseinandersetzen, geben an, dass für die meisten Funktionsbereiche institutionalisierte Prozesse existieren. Am stärksten trifft dies für die Bereiche Leistungserstellung, Vertrieb und Kunden sowie den Finanzbereich zu. Das ist insofern nachvollziehbar, als dass ein Prozess beim Kunden mit dessen Anforderungen und Erwartungen beginnt und endet, sobald der Übergang des Outputs an den Kunden erfolgt ist. Die Leistungserstellung sowie -übertragung stellen damit die Kernprozesse eines Unternehmens dar und sind klar zu definieren. Ohne die Sicherstellung einer angemessenen Finanzierung eines Unternehmens kann die Leistungserstellung nicht garantiert werden, was die Bedeutung der Prozesse im Finanzbereich erklärt. In einem geringeren Ausmass existieren institutionalisierte Prozesse in den Bereichen Lieferanten und After Sales, während dem Prozessmanagement im Bereich Forschung & Entwicklung (F&E) die kleinste Bedeutung zukommt (vgl. Abb. 12). 26% aller befragten Unternehmen, die eine vertiefte Prozessorientierung aufweisen, isolieren keine Prozesse in der Forschung & Entwicklung. Dass das Prozessmanagement in diesem Bereich weniger verbreitet ist als in anderen Bereichen, lässt sich branchenbedingt erklären. Unternehmen der Branchen «Industriegüter/Technologie/Fahrzeuge», «Pharma/Biotechnologie/Medizinaltechnologie», und «Energieversorgung und -verteilung» betonen die Bedeutung des Prozessmanagements auch für die Forschung und Entwicklung.

Abbildung 12: Existenz institutionalisierter Prozesse in verschiedenen Bereichen



In den Interviews wurde bestätigt, dass die Ausgestaltung der Prozesse ein wichtiges Element bei der Optimierung der Kostenstruktur darstellen kann. Insbesondere wird hervorgehoben, dass dazu im operativen Geschäft weniger substanzielle Kostensenkungsprogramme sinnvoll sind, sondern viel mehr die tägliche Auseinandersetzung mit den Prozessen. Auch sei besonders in Phasen mit einer guten konjunkturellen Entwicklung eine Erhöhung der Prozesseffizienz möglich, da in einem solchen Umfeld auch grössere Initialinvestitionen verantwortet werden könnten.

3.6 Operative Planung und Budgetierung

Im Rahmen der Unternehmenssteuerung stellen die **operative Planung und Budgetierung** zentrale Führungsinstrumente dar. Bezüglich der traditionellen Budgetierung existieren verschiedene Kritikpunkte wie der hohe Ressourcenaufwand, unzureichende Integration der strategischen und operativen Planung und die Eindimensionalität der Budgetierung durch eine Fokussierung auf finanzielle Grössen.

Diese mangelnde Akzeptanz führte zur Entwicklung **moderner Budgetierungsverfahren**, wie beispielsweise **Beyond Budgeting**. Das Verfahren zeichnet sich durch eine Loslösung von detaillierten Kostenbudgets aus. Im Vordergrund steht eine maximale Ausschöpfung der Leistungspotenziale und nicht mehr das Erreichen von Budgetzielen. Es entstehen flexible Managementprozesse bezüglich des markt- und kundenorientierten Handelns. Dabei wird allerdings nicht auf elementare Managementprozesse wie Planung, Kontrolle und Reporting verzichtet. Anstelle von Budgetwerten treten andere finanzielle sowie nicht-finanzielle Vorgaben.

Neben Beyond Budgeting existieren zahlreiche weitere Instrumente zur Unternehmenssteuerung, welche zu einer Verbesserung der Planungs- und Budgetierungsprozesse führen sollen. Im Rahmen der Flexibilisierung der Prozesse beispielsweise spielen sogenannte **Rolling Forecasts** eine bedeutende Rolle. Dabei erfolgt in zeitlichen Intervallen eine Überarbeitung und Ergänzung der Pläne mit dem Ziel einer Prognostizierung der wahrscheinlichsten zukünftigen finanziellen Entwicklung.

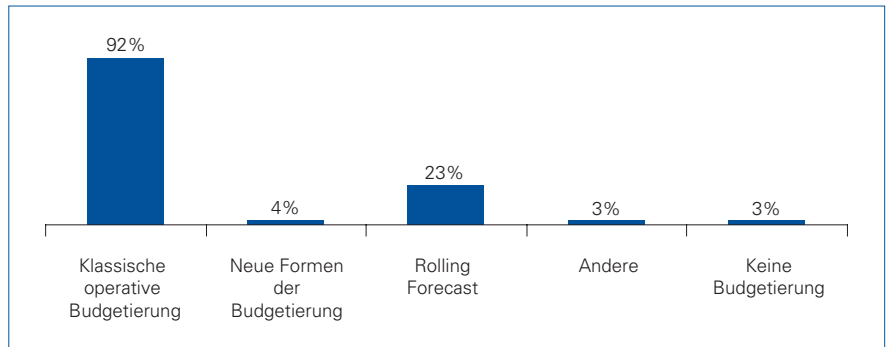
Neue Budgetierungsverfahren haben sich in mittelgrossen Unternehmen nicht durchgesetzt.

Erwartungsgemäss wird von den meisten teilnehmenden Unternehmen (92%) die klassische operative Budgetierung eingesetzt. Neue Formen der Budgetierung werden lediglich von 4% der Unternehmen angewendet. Nur der Rolling Forecast hat eine gewisse Akzeptanz erfahren (23%) (vgl. Abb. 13, Seite 26). Im Schnitt wird der Forecast für einen Zeithorizont von vier Quartalen erstellt. Dies deckt sich mehrheitlich mit dem Zeithorizont der operativen Budgetierung, welche in knapp drei Vierteln aller Unternehmen (74%) ein Jahr umfasst.

Der Rolling Forecast bewährt sich insbesondere dann, wenn der Druck durch neue Mitbewerber und Ersatzprodukte als besonders gross erachtet wird.

Diejenigen Unternehmen, welche einen Rolling Forecast anwenden, beurteilen die Gefahr von Neueintritten zusätzlicher Wettbewerber sowie die Gefahr von Substitutionsprodukten im Durchschnitt bedeutender als andere Unternehmen.

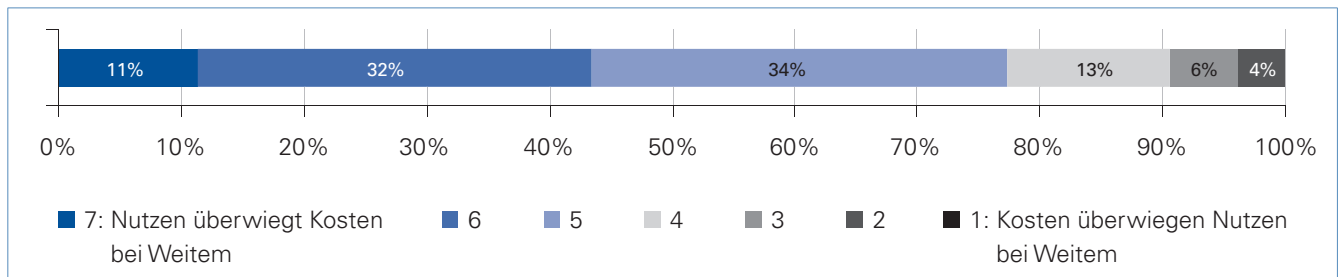
Abbildung 13: Budgetierungs- und Planungsverfahren



Das Kosten-/Nutzenverhältnis des Rolling Forecasts und moderner Budgetierungsverfahren wird sehr positiv beurteilt.

Die Beurteilung des Kosten-/Nutzenverhältnisses der angewendeten Budgetierungsverfahren fällt erstaunlich positiv aus. 77% der Unternehmen stufen den Nutzen höher ein als die Kosten (vgl. Abb. 14). Die wenigen Unternehmen, die neue Formen der Budgetierung sowie Rolling Forecast einsetzen, betrachten das Kosten-/Nutzenverhältnis im Schnitt positiver als jene Unternehmen, welche keines dieser Konzepte anwenden.

Abbildung 14: Kosten-/Nutzenverhältnis der Budgetierungsverfahren



Aufgrund der Ergebnisse, dass neue Budgetierungsverfahren nur sehr selten zur Anwendung kommen, ist es nicht überraschend, dass die Mehrheit der Unternehmen (63%) top-down plant beziehungsweise budgetiert. Klassische Budgetierungsverfahren basieren oft auf einer zentralisierten Führungskultur. Allerdings ist die Budgetierung bei jenen Unternehmen, welche nur die klassische operative Budgetierung anwenden, zu einem nicht zu unterschätzenden Anteil von 40% bottom-up organisiert.

Die bottom-up Planung bietet sich insbesondere dann an, wenn die strategische Planung mittels verschiedener Szenarien erfolgt.

Jene Unternehmen, welche angeben, bottom-up zu planen, beurteilen die Bedeutung einer Herleitung und Analyse von Strategiealternativen im Zusammenhang mit der strategischen Planung grösser, als die top-down planenden Unternehmen. Somit scheint sich der starke Einbezug tieferer Hierarchieebenen – insbesondere der produzierenden Einheiten und Einheiten mit Kundenkontakt – zur Analyse verschiedener Szenarien zu bewähren.

4 Herausforderungen mittel-grosser Schweizer Unternehmen im Wettbewerb

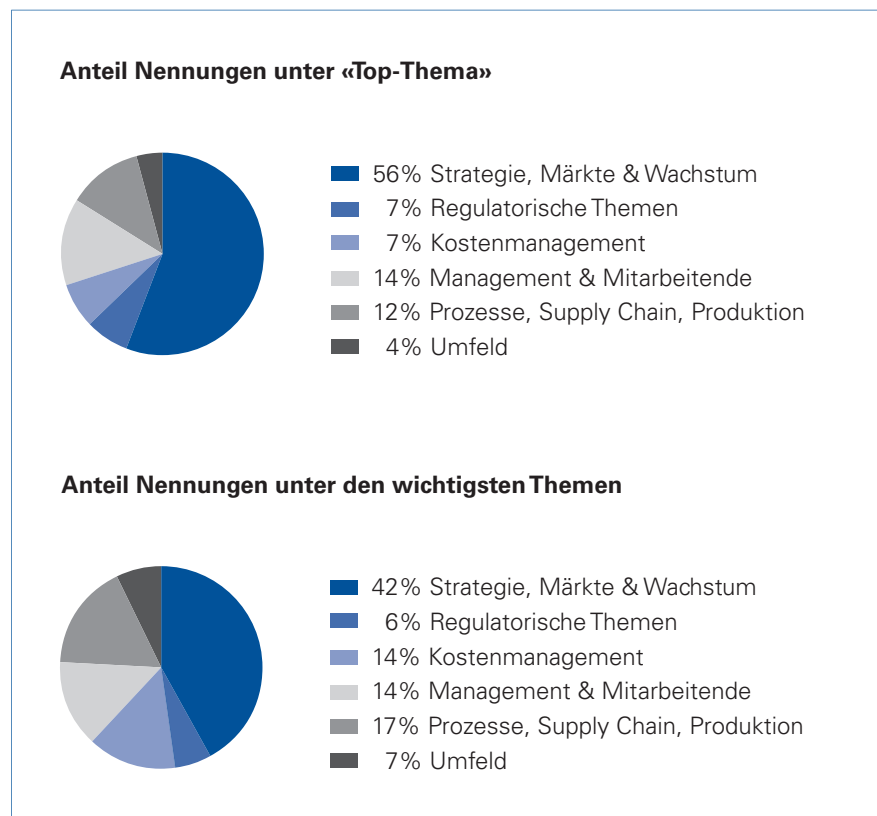
Sowohl die Umfrage wie die Interviews hatten unter anderem zum Ziel, die drei bis fünf wichtigsten Themen zu bestimmen, welche zur Sicherung des künftigen Unternehmenserfolgs als prioritär erachtet werden. Bei der Nennung des wichtigsten Themas dominieren eindeutig Aspekte, welche die Unternehmensstrategie betreffen (56%). Es handelt sich dabei zu gleichen Teilen um Aspekte, die sich auf die Strategie im Allgemeinen, neue Produkte und Innovationen sowie neue Märkte im In- aber vor allem auch im Ausland beziehen.

Strategische Themen, insbesondere marktorientierte, haben höchste Priorität zur Sicherstellung des Erfolgs.

Werden alle aufgeführten Aspekte betrachtet, sind zwar strategiebezogene Themen weiterhin am wichtigsten, allerdings ist der Anteil etwas kleiner als beim «Thema Nummer Eins». Bei den weiteren Aspekten werden etwa zu gleichen Teilen Prozessmanagement, Unternehmensleitung und Mitarbeitende sowie das Kostenmanagement genannt.

Es ist somit ersichtlich, dass Themen, die den Markt oder die vom Unternehmen angebotenen Produkte betreffen, als wichtiger erachtet werden, als intern orientierte Themen wie Produktion, Kosten oder Personal (vgl. Abb. 15). Dies gilt insbesondere für den Aspekt mit der obersten Priorität, während interne Aspekte in den folgenden Prioritätsstufen etwas wichtiger werden.

Abbildung 15: Wichtigste Themen zur Sicherstellung des Unternehmenserfolgs



Diesen Eindruck bestätigen auch die Interviews. Darin wurden strategische Themen im Allgemeinen, die Bedeutung eines so genannten «Continued High Level of Innovation», der Umgang mit Wachstum sowie Neue Märkte stark hervorgehoben.

4.1 Strategieänderungen

Gut ein Drittel der Unternehmen hat in den vergangenen Jahren die Strategie grundlegend geändert.

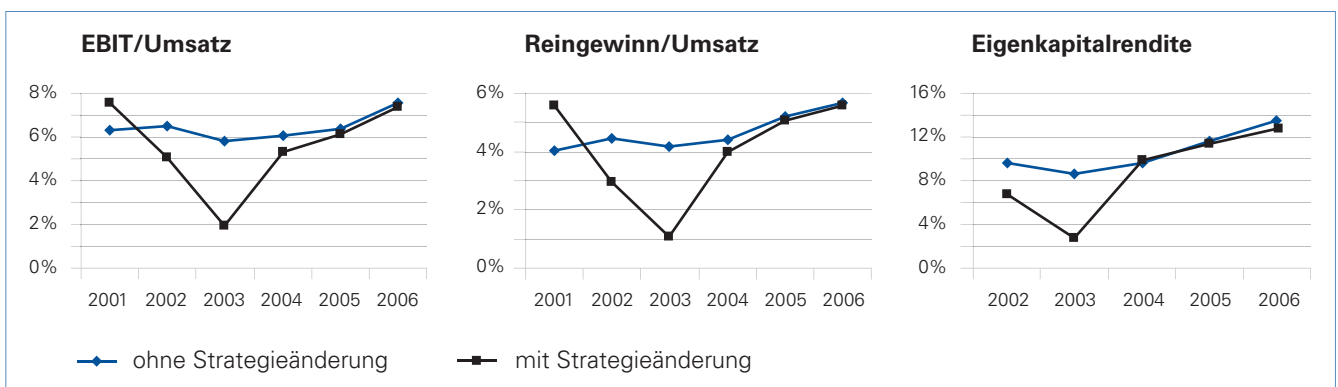
Bisher wurde mehrfach auf die Bedeutung der Unternehmensstrategie hingewiesen. Insbesondere spielen strategische Themen eine wichtige Rolle für den künftigen Unternehmenserfolg. Vor diesem Hintergrund interessiert, welche Charakteristika jene Unternehmen aufweisen, die sich in den vergangenen Jahren dazu entschieden haben oder dazu gezwungen waren, ihre Strategie grundlegend zu ändern.

Gut ein Drittel der Unternehmen (36%) gibt an, in den vergangenen 5 Jahren eine grundlegende Strategieänderung durchlebt zu haben. Diese Unternehmen stufen die Entwicklung und Analyse strategischer Alternativen im Rahmen der strategischen Planung im Durchschnitt wichtiger ein, als jene Unternehmen, die keine Strategieänderung durchgeführt haben. Des Weiteren stufen Unternehmen, die eine strategische Neuausrichtung vollzogen haben, das strategische Controlling wichtiger ein.

Für eine vertiefte Analyse der finanziellen Entwicklung der Unternehmen mit und ohne Strategieänderungen fehlen detaillierte Informationen. Ein Vergleich der mittleren EBIT- und Reingewinnmargen sowie der Eigenkapitalrendite fällt allerdings eindrücklich aus: Unternehmen, die eine strategische Änderung durchlebt haben, wiesen im Schnitt in den Jahren 2002 und 2003 tiefere Margen sowie tiefere Eigenkapitalrenditen auf. In den darauf folgenden Jahren ist die Entwicklung hingegen wieder synchron (vgl. Abb. 16).

Eine strategische Neuausrichtung war für diese Unternehmen offensichtlich aus finanziellen Gründen notwendig und ist erfolgreich verlaufen. Daraus zu schliessen,

Abbildung 16: Profitabilität und Rentabilität von Unternehmen mit und ohne Strategieänderungen



Durch die laufende Auseinandersetzung mit strategischen Alternativen lassen sich grundlegende Neuausrichtungen proaktiv und damit tendenziell erfolgreicher realisieren.

dass Unternehmen, die eine bedeutende Strategieänderung vornehmen, diese grundsätzlich auch erfolgreich durchgeführt haben, wäre allerdings nicht richtig. Einzelne Unternehmen sind sicher auch gescheitert und vom Markt verschwunden oder übernommen worden. Sie erscheinen in derartigen Erhebungen logischerweise nicht.⁴ Eine andere Ursache ist psychologisch begründet. Die meisten Individuen neigen dazu, «Niederlagen» zu verschweigen – selbst wenn sie sich der Niederlage bewusst sind und auch an deren Überwindung arbeiten. An der Analyse ändert dies aber nichts Grundlegendes, da ja primär die Charakteristika jener Unternehmen interessieren, die sich besonders erfolgreich behaupten konnten und können.

Ein weiteres Indiz dafür, dass die einbezogenen Unternehmen, die eine strategische Neuausrichtung vollzogen haben, in den letzten Jahren insgesamt erfolgreich waren, zeigt die Analyse der Selbstbeurteilung. Dieser Ansatz hat im Vergleich zur Auswertung der Finanzdaten den Vorteil, dass für eine grössere Anzahl Unternehmen Angaben vorhanden sind. Jene Unternehmen, welche eine Strategieänderung durchführten, schätzen ihren finanziellen Unternehmenserfolg häufiger als überdurchschnittlich erfolgreich ein, als die anderen Unternehmen.

Auch ein Gesprächspartner betonte, dass laufende Anpassungen im Zusammenhang mit der Strategie wichtig seien. Ausserdem beschrieb ein weiterer Unternehmensvertreter, dass das Unternehmen vor einigen Jahren auf eine Spezialisierungsstrategie umgeschwenkt habe, um sich mit einem sehr differenzierten Angebot und Zusatzdienstleistungen von der Konkurrenz abheben zu können.

Diese Erkenntnisse zeigen insgesamt, dass eine proaktive Auseinandersetzung mit der eigenen Strategie für mittelgrosse Unternehmen bedeutend ist, da so grundlegende Neuausrichtungen rechtzeitig realisiert werden können. Dies kann ausserdem zu einem hohen Innovationslevel beitragen.

Ausserdem wird dadurch auch gewährleistet, dass aus strategischen Fehlentscheidungen zeitnahe Konsequenzen gezogen werden, da diese für mittelgrosse Unternehmen – wie ein Interviewpartner mehrfach hervorhob – nur während einer sehr beschränkten Dauer tragbar sind.

4.2 Wettbewerbsintensität

Vertikale Wettbewerbskräfte werden stärker beurteilt als horizontale.

Die Beurteilung der Wettbewerbsintensität variiert erwartungsgemäss zwischen den verschiedenen Branchen. Da für einige Branchen nur die Angaben weniger Unternehmen ausgewertet werden konnten, ist eine branchenspezifische Einschätzung der Wettbewerbsintensität beschränkt aussagekräftig. Der Vollständigkeit halber werden aber trotzdem alle Branchen betrachtet (vgl. Abb. 17, Seite 30).

⁴ Bei diesem Effekt handelt es sich um den sogenannten «Survival Bias».

Es fällt auf, dass sowohl die Marktmacht der Lieferanten als auch der Kunden von den Unternehmen der meisten Branchen als gross beurteilt wird.

Die Bedrohung durch aktuelle und potenzielle Konkurrenten wie auch durch Substitute wird im Durchschnitt als neutral beurteilt.

Dieser grundsätzliche Eindruck konnte auch in den Interviews bestätigt werden. Die Macht der Kunden wird von verschiedensten Unternehmensvertretern als relativ gross erlebt. Einzelne fügten sogar an, dass Grossabnehmer ihre Marktmacht auch missbräuchlich ausnützen würden. Insgesamt kann eine hohe Wettbewerbsintensität aber auch dazu führen, dass sich das einzelne Unternehmen generell mit den besten Wettbewerbsteilnehmern eines Bereichs misst und dadurch selber an Schlagkraft gewinnt.

Abbildung 17: Beurteilung der Wettbewerbsintensität⁵

Branche	Anzahl Unternehmen	Rivalität unter Wettbewerbern innerhalb der Branche	Bedrohung durch neue Konkurrenten	Bedrohung durch Substitute	Marktmacht der Lieferanten	Marktmacht der Kunden
Industriegüter/Technologie/Fahrzeuge	22	□	□	□	▲	▲
Handel	19	□	▼	▼	□	□
Transport/Logistik/öffentlicher Verkehr	11	□	▼	▼	▲	▲
Dienstleistungen	7	□	□	□	□	▲
Medien/Werbung/grafisches Gewerbe	5	□	□	□	□	▲
Energieversorgung und -verteilung	5	▲	▼	□	▲	▲
Pharma/Biotechnologie/Medizinaltechnologie	4	▲	□	□	▲	□
Nahrungs- und Genussmittel	4	▲	□	▲	▲	▲
Baugewerbe	4	▲	▲	▼	□	□
Andere Branchen	14	□	□	□	▲	□
Insgesamt	95	□	□	□	▲	▲

▼ schwache Wettbewerbsintensität □ neutrale Wettbewerbsintensität ▲ starke Wettbewerbsintensität

⁵ Ausprägungen der Wettbewerbskräfte auf einer Skala von 7 für sehr stark bis 1 für sehr schwach. ▲ für einen Durchschnitt von über 4.5, □ für einen Durchschnitt zwischen 4.5 und 3.5 und ▼ für einen Durchschnitt unter 3.5.

4.3 Märkte und Wachstum

Der Begriff «Globalisierung» bedeutet, nüchtern formuliert, eine Ausdehnung sozialer Praktiken – beispielsweise der Handel mit Gütern und Dienstleistungen oder Kapitaltransaktionen – über staatliche Grenzen hinweg. Dieser Prozess ist dadurch gekennzeichnet, dass nationenübergreifende Institutionen entstehen und sich kulturelle Muster gegenseitig durchmischen.

In der Schweiz hat der Anteil der Importe und Exporte von Gütern und Dienstleistungen am Bruttoinlandprodukt (BIP) der Schweiz innert 10 Jahren von 33% (1995) auf 45% (2005) zugenommen. Eine weitere Grösse, welche die wachsende Internationalisierung der Schweiz zeigt, sind die in die Ertragsbilanz einflussenden Einnahmen und Ausgaben, welche sich auf grenzüberschreitende Transaktionen beziehen. Diese weisen im Zeitraum von 1990 bis 2006 eine durchschnittliche jährliche Wachstumsrate von 6% beziehungsweise 5% auf und stellen vor dem Hintergrund einer durchschnittlichen BIP Wachstumsrate von gut 2% eine eindruckliche Entwicklung dar.

Dies lässt erwarten, dass Schweizer Unternehmen Wachstumsmöglichkeiten vermehrt im Ausland suchen und wirft gleichzeitig die Frage auf, ob davon nur Grossunternehmen betroffen sind oder ob auch mittelgrosse Schweizer Unternehmen von der fortschreitenden Internationalisierung profitieren können.

4.3.1 Internationalisierung

Nur gut zwei Fünftel der mittelgrossen Unternehmen produzieren ausschliesslich in der Schweiz und nur rund ein Drittel verkauft ihre Leistung ausschliesslich in der Schweiz.

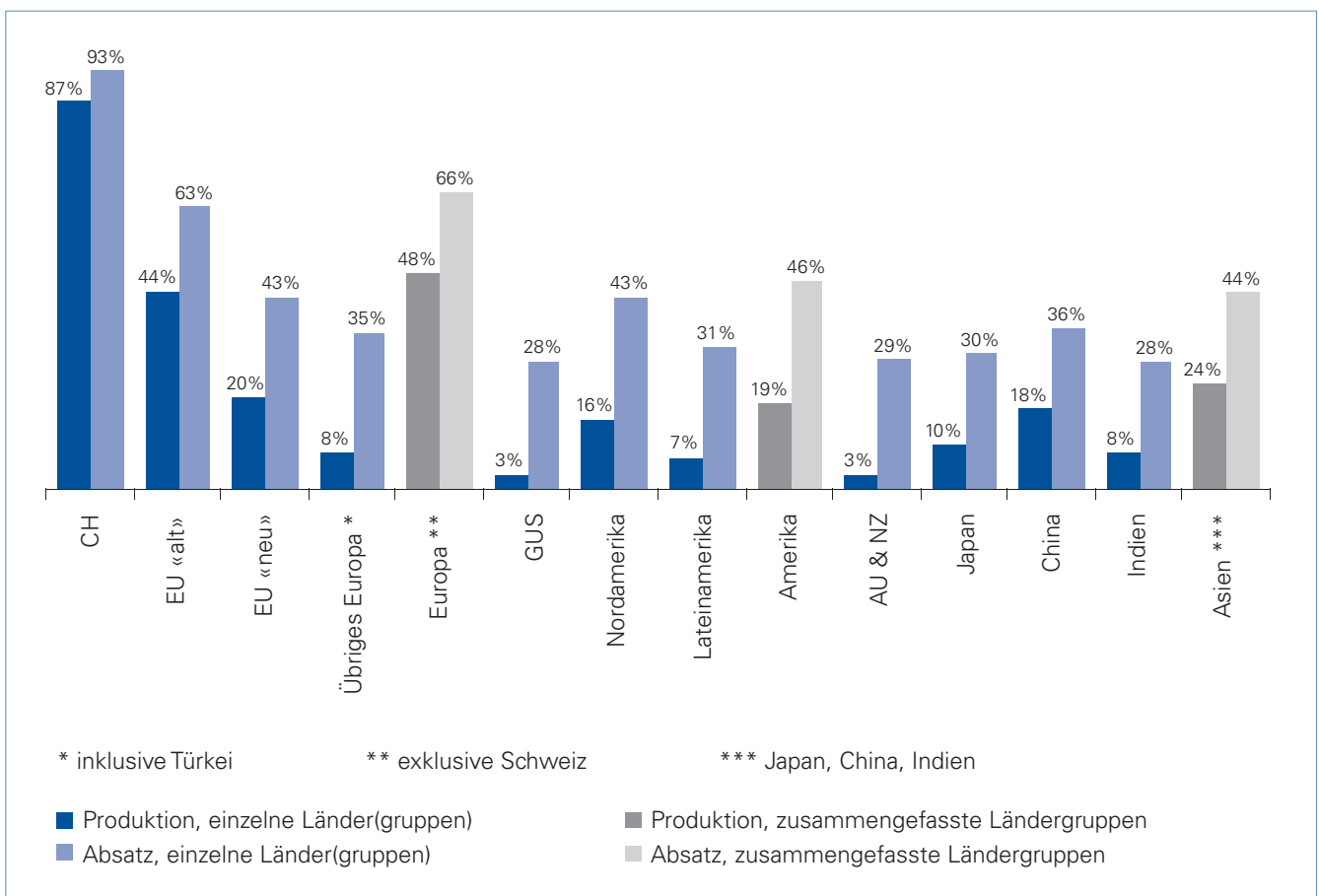
Um das Ausmass der Internationalisierung der Unternehmen zu beurteilen, wurde nach den geographischen Produktions- und Absatzmärkten gefragt. Auch wenn zu erwarten war, dass ein nicht unbedeutender Teil der befragten Unternehmen international aktiv ist, überrascht doch das Ausmass: Weniger als die Hälfte der Unternehmen (44%) erstellt ihre Produkte und Dienstleistungen ausschliesslich in der Schweiz oder setzt diese in der Schweiz ab (34%) (vgl. Abb. 18). Hingegen erstaunt es nicht, dass die Leistungserstellung oder deren Absatz nur relativ selten ausschliesslich im Ausland erfolgt.

Abbildung 18: Produktion und Absatz in der Schweiz und im Ausland



Für die betrachteten Unternehmen ist das Ausland als Absatzmarkt wichtiger als zur Leistungserstellung. Besonders bedeutend sind die europäischen Länder, während Asien und Amerika als Produktions- und Absatzregionen etwas weniger verbreitet sind (vgl. Abb. 19).

Abbildung 19: Produktion und Absatz in einzelnen Regionen



Eine internationale Ausrichtung ist im Verkauf häufiger anzutreffen als in der Produktion; für Auslandaktivitäten werden auch strategische Allianzen und Joint Ventures gebildet.

Obwohl die Auslandaktivitäten mehrheitlich auf selbstständiger Tätigkeit basieren, geht ein nicht unbedeutender Anteil der betrachteten Unternehmen Kooperationsformen ein. Durch strategische Allianzen und die Bildung von Joint Ventures wird der Zugang zu Marktkenntnissen und Distributionskanälen ermöglicht, und das einheimische Unternehmen kann von der Technologie, den Marken und den Produktentwicklungen ausländischer Partner profitieren. Zur Dienstleistungserstellung im Ausland werden von 15% der Unternehmen strategische Allianzen eingegangen und zwar primär in den «alten» EU-Mitgliedstaaten.

8% der Unternehmen geben an, die Leistungserstellung mittels Joint Ventures im Ausland zu tätigen, dabei am häufigsten in China. Auch der Absatz im Ausland erfolgt mehrheitlich selbstständig (62%), wobei strategische Allianzen und Joint Ventures etwas häufiger anzutreffen sind (8% beziehungsweise 21%).

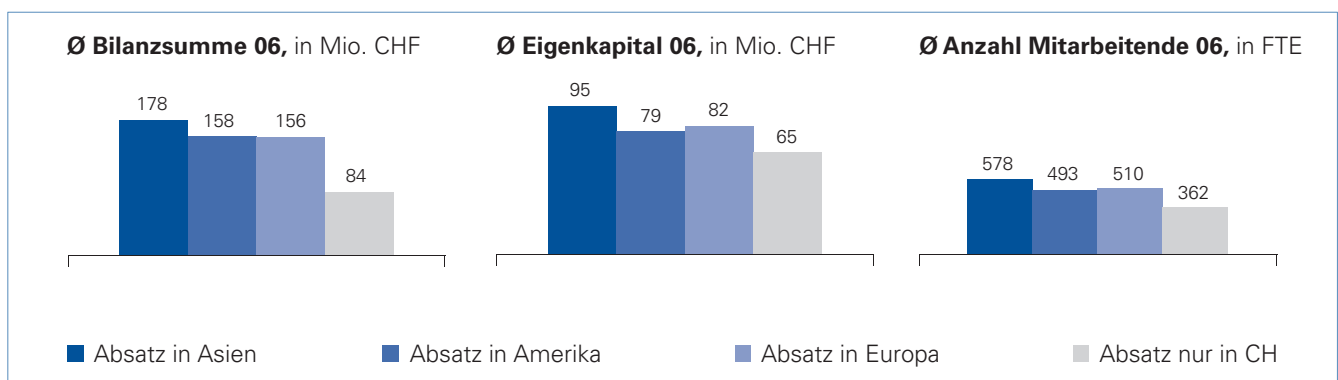
Unternehmen, die ihre Produkte auch ausserhalb der Schweiz absetzen und sich dadurch dem internationalen Wettbewerb stellen, sind gemessen an ihrer Bilanzsumme per Ende 2006 im Durchschnitt grösser, als solche, die ihren Absatz nur in der Schweiz erzielen. Grösser sind sie auch in Bezug auf das Eigenkapital und die Anzahl Mitarbeitende per Ende 2006. Dieser Unterschied war zu erwarten, da für eine aus der Schweiz betriebene internationale Verkaufsorganisation eine gewisse Grösse vorhanden sein muss.

Grundsätzlich muss ein Unternehmen über eine gewisse Grösse verfügen, um im Ausland Fuss fassen zu können. Gleichzeitig ist jedoch ab einer gewissen Grösse der Schritt ins Ausland beinahe unumgänglich.

Das Interview mit einem Unternehmensvertreter hat bestätigt, dass insbesondere für transkontinentale Märkte Fachleute, nicht zuletzt aufgrund kultureller Unterschiede, unverzichtbar sind. Ein weiterer Gesprächspartner betonte, dass fremde Kulturen für kleinere Unternehmen eine beachtlichere Herausforderung darstellen. Mehrere Interviewpartner wiesen darauf hin, dass aufgrund des beschränkten Absatzmarktes in der Schweiz ab Erreichen einer bestimmten Grösse der Schritt ins Ausland unumgänglich ist. Dies gilt umso mehr für Nischenprodukte, die in einem einzelnen Markt ohnehin nur über ein beschränktes Absatzpotenzial verfügen.

Letztgenannter Aspekt wird insofern durch die Daten untermauert, als dass Unternehmen mit Absatzaktivitäten in Asien per Ende 2006 über die höchsten durchschnittlichen Bilanzsummen, Eigenkapitalwerte und Mitarbeiterbestände verfügten (vgl. Abb. 20).

Abbildung 20: Unternehmensgrösse und Absatzgebiete



4.3.2 Unternehmensübernahmen und -zusammenschlüsse

Eng verknüpft mit der Thematik der Internationalisierung ist die Frage von Unternehmensübernahmen und -zusammenschlüssen beziehungsweise so genannten «Mergers and Acquisitions» (M&A).

*Um **Wachstumsstrategien** zu realisieren, kann ein Unternehmen grundsätzlich organisch, durch das Eingehen von Kooperationen oder durch die Übernahme anderer Unternehmen, wachsen. Insbesondere bei internationalem Wachstum können sich allfällige Übernahmen anbieten, da auf diese Weise in den neuen Märkten nicht von Grund auf gestartet werden muss. Zusätzlich kann ein einfacherer Zugang zu fremden Kulturen gefunden werden.*

Rund die Hälfte der Unternehmen war in den vergangenen 5 Jahren an M&A-Transaktionen und rund ein Drittel an mindestens einer bedeutenden Transaktion als übernehmende Partei beteiligt.

Insgesamt sind die betrachteten Unternehmen im Hinblick auf Übernahmetransaktionen sehr aktiv. Über die Hälfte (52%) gibt an, in den vergangenen fünf Jahren an M&A-Transaktionen beteiligt gewesen zu sein; ein Drittel (34%) sogar an mindestens einer bedeutenden Transaktion als übernehmende Partei. Nicht überraschenderweise handelt es sich bei diesen Unternehmen um jene mit grösseren Bilanzsummen, einem höheren Eigenkapital und einer grösseren Anzahl an Mitarbeitenden.

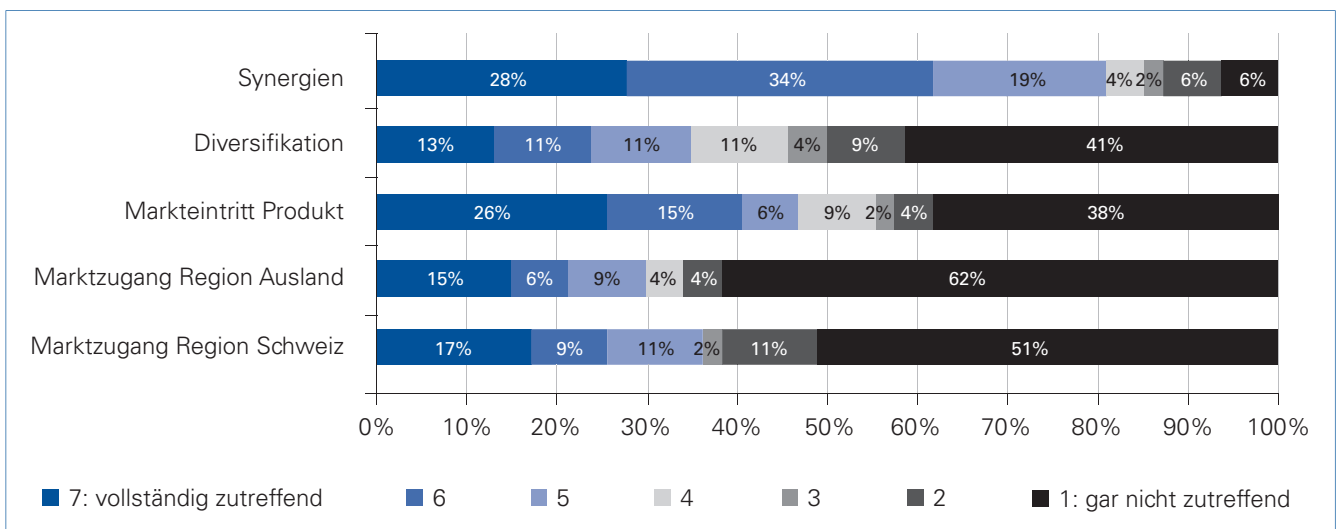
Auch die Interviews haben bestätigt, dass auf dem Markt für Unternehmensübernahmen zurzeit eine relativ hohe Aktivität festzustellen ist. Dies nicht zuletzt deshalb, weil auch im Segment der mittelgrossen Unternehmen vermehrt Private Equity Unternehmen mitmischen. Ein Unternehmensvertreter hat darauf hingewiesen, dass ein Konkurrenzunternehmen innerhalb von eineinhalb Jahren zweimal verkauft wurde. Zunächst von der ehemaligen Unternehmerfamilie an einen Private Equity Investoren und anschliessend – zu einem bedeutend höheren Preis – an einen international tätigen Konzern. Auch andere Gesprächspartner stellen fest, es sei neu, dass Investoren Unternehmen übernehmen, um diese innerhalb relativ kurzer Zeit weiter zu veräussern, ohne dabei strategische Eckwerte zu setzen. Ausserdem ergeben sich verschiedene Unternehmenstransaktionen aus dem patronalen Umfeld aufgrund fehlender interner Nachfolgelösungen. Ein Gesprächspartner führte aus, dass sie aus diesem Grund innerhalb der letzten Jahre zwei Unternehmen übernommen hätten. Zwei weitere Vertreter anderer Unternehmen erwähnten, dass aufgrund eines «Nachfolgestaus» auch in nächster Zeit mit starken Übernahmeaktivitäten zu rechnen sei.

Auf dem zurzeit sehr aktiven M&A-Markt lassen sich durch eine fokussierte Partizipation Chancen nutzen.

Unternehmen, welche sich mehrheitlich in Familienbesitz befinden, sind tendenziell weniger in M&A-Transaktionen involviert. Dies lässt sich dadurch erklären, dass bei diesen Unternehmen grundsätzlich mehr Wert auf kontinuierliche Eigentümerstrukturen gelegt wird. Eine Beteiligung an Unternehmenstransaktionen kann verschiedene Motive haben. Besonders wichtig scheinen die Erzielung von Synergien und der Markteintritt für neue Produkte zu sein, während Diversifikationsgründe und insbesondere der Markteintritt in vom Unternehmen noch nicht abgedeckte

Märkte von eher untergeordneter Bedeutung sind (vgl. Abb. 21). Auffällig ist – und dies stützt das Argument der fokussierten M&A-Aktivitäten – dass bei einer Gewichtung der Motive, welche für eine Übernahmetransaktion ausschlaggebend sind, die mittleren Kategorien sehr selten gewählt wurden. Damit war der Aspekt entweder sehr wichtig oder unbedeutend.

Abbildung 21: Motivation bei M&A-Transaktionen

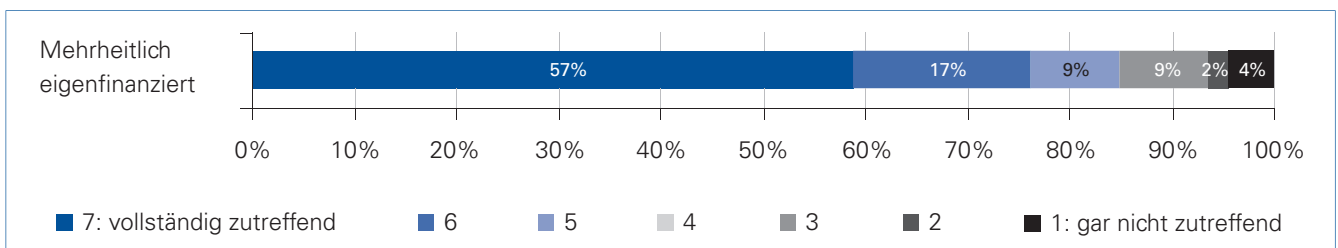


Gegen 60% der Übernahmen sind mehrheitlich eigenfinanziert.

Obwohl aus Sicht einer gewissen Unabhängigkeit zu erwarten war, dass Übernahmen mehrheitlich eigenfinanziert sind, überrascht das Ausmass doch (vgl. Abb. 22).

Bestätigt wird diese Präferenz auch von Interviewpartnern. So betonte ein Gesprächspartner: «Wir haben keine Bankschulden und das werden wir auch nie haben».

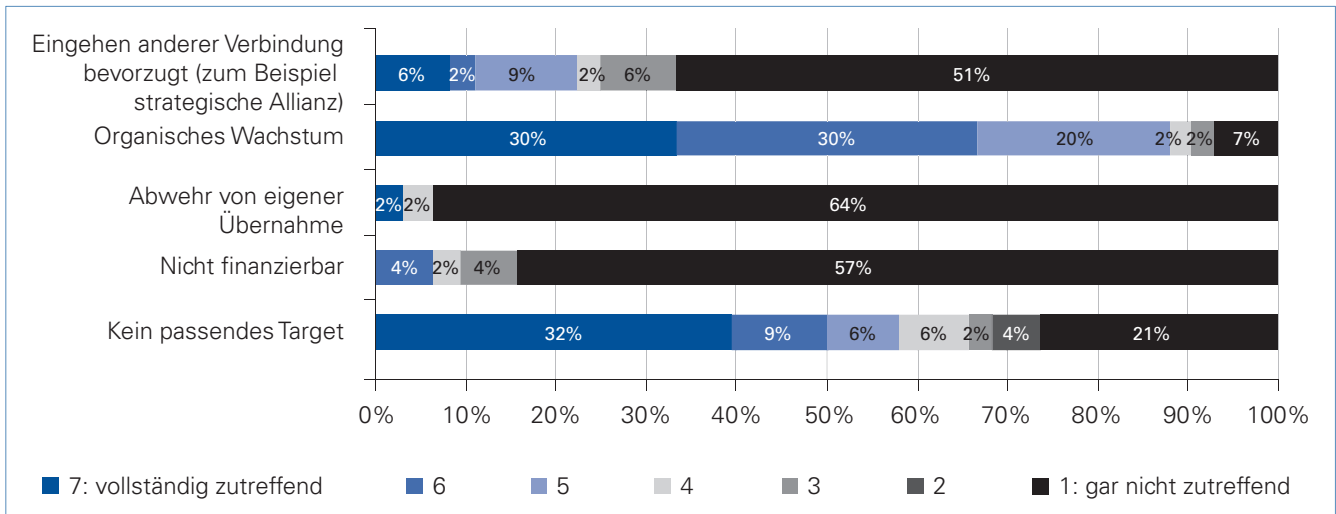
Abbildung 22: Eigenfinanzierung der M&A-Transaktion



Die Gründe, weshalb keine M&A-Transaktionen getätigt wurden, liegen hauptsächlich in der Präferenz zugunsten organischen Wachstums und im Fehlen geeigneter Übernahmeobjekte (vgl. Abb. 23, Seite 36).

Diese Thesen wurden auch durch die Interviews bestätigt.

Abbildung 23: Gründe, weshalb auf M&A-Transaktionen verzichtet wurde



4.4 Leistungsbeurteilung

Es gehört zu den Aufgaben der Unternehmensleitung, sowohl das materielle als auch das immaterielle Anreizsystem – soweit möglich – bewusst zu gestalten. Ersteres umfasst hauptsächlich Lohnzahlungen, kurzfristige und langfristige variable Vergütungsbestandteile oder auch monetäre und nicht-monetäre Sozial- und Zusatzleistungen. Andererseits setzt die Unternehmensleitung durch die Gestaltung der Führungssysteme immaterielle Anreize.

Variable Vergütungssysteme umfassen sowohl erfolgs- als auch leistungsbezogene Lohnsysteme. In Grossunternehmen haben sich ausgeklügelte Systeme der Leistungsbeurteilung und damit verbundene Anreizsysteme bereits seit längerem durchgesetzt.

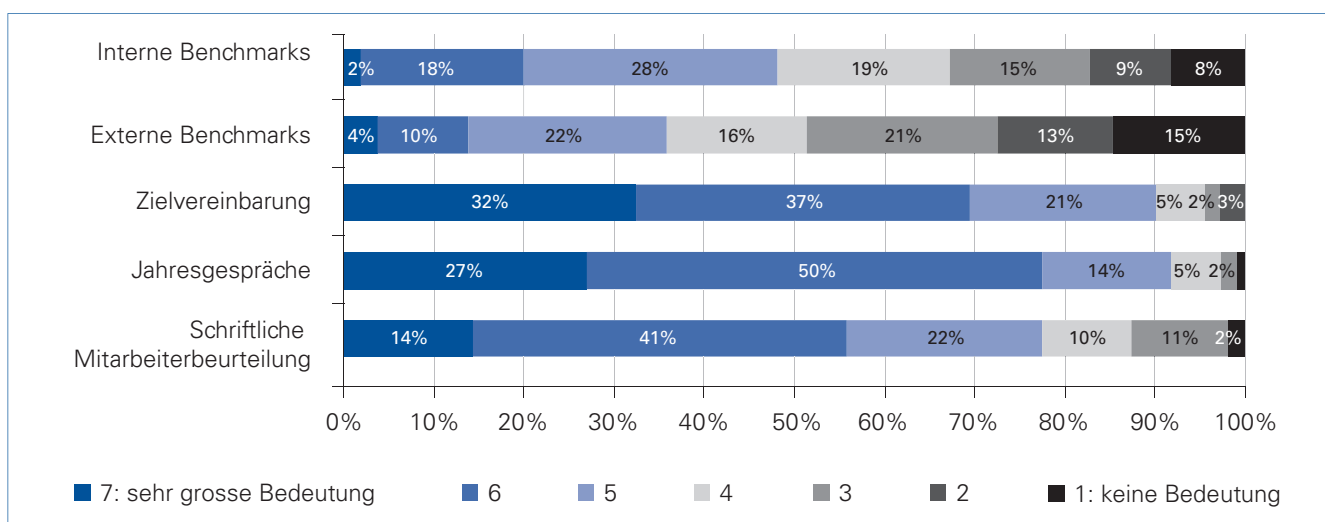
In diesem Zusammenhang interessiert, inwieweit mittelgrosse Unternehmen Instrumente der materiellen und immateriellen Anreizsysteme einsetzen.

Klassische Instrumente der Leistungsbeurteilung (Jahresgespräche und Zielvereinbarungen) haben bei den betrachteten Unternehmen erwartungsgemäss die höchste Bedeutung. Diese werden von über 90% der Unternehmen zumindest mit eher hoher Bedeutung eingestuft. Auch die schriftliche Mitarbeiterbeurteilung ist relativ verbreitet und wird von mehr als drei Vierteln der Unternehmen als eher bedeutend beurteilt. Währenddessen wird Benchmarks eine um einiges tiefere Bedeutung beigemessen. Dabei wird das interne Benchmarking wichtiger erachtet als das externe (vgl. Abb. 24 auf Seite 37).

Vorzugsweise werden auch Benchmarks und schriftliche Beurteilungen in die Leistungsbeurteilung einbezogen – diese eignen sich auch für langfristige, variable Vergütungsbestandteile.

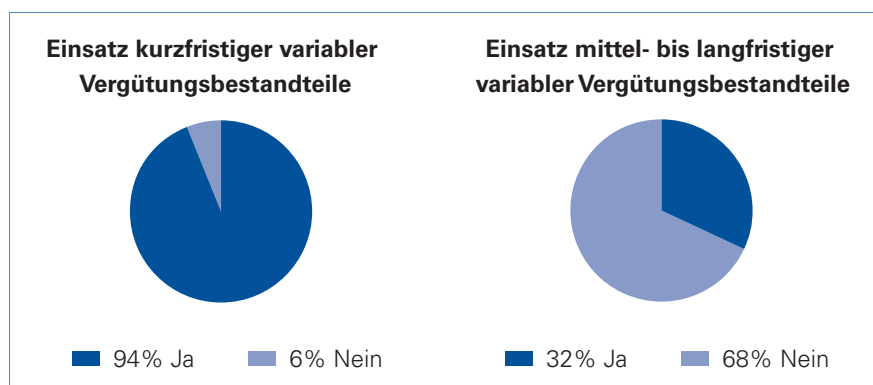
Hervorzuheben ist, dass Unternehmen, die sich selbst als überdurchschnittlich einstufen, die Bedeutung interner Benchmarks und schriftlicher Mitarbeiterbeurteilungen im Durchschnitt höher einstufen als die anderen Unternehmen. Dies kann dahingehend interpretiert werden, dass der Einsatz solcher Indikatoren einen positiven Einfluss auf die Leistung der Mitarbeitenden hat.

Abbildung 24: Instrumente zur Leistungsbeurteilung



Nicht nur die Art und Weise der Leistungsbeurteilung interessiert, sondern auch die Frage, ob Erfolg beziehungsweise Leistung monetär honoriert werden. Der Einsatz kurzfristiger variabler Entlohnungskomponenten wird von den meisten Unternehmen (94%) bejaht und scheint damit «State of the Art» zu sein. Im Gegensatz dazu werden mittel- bis langfristige variable Vergütungsbestandteile lediglich von einem Drittel (32%) der befragten Unternehmen eingesetzt (vgl. Abb. 25).

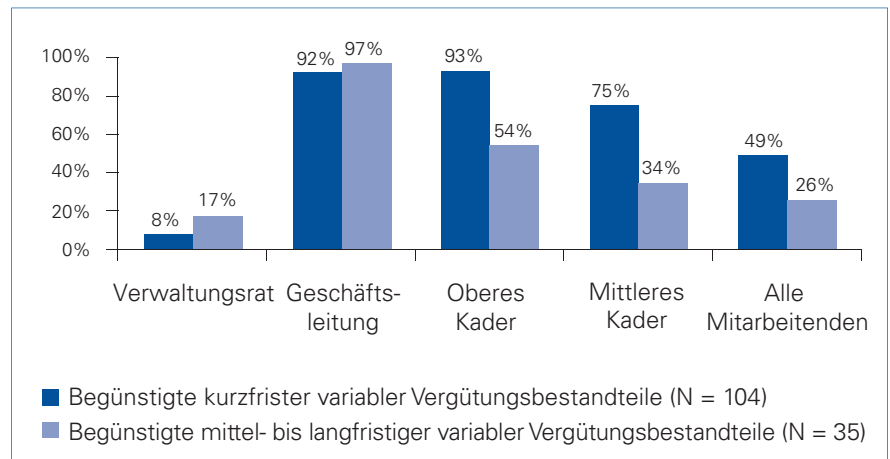
Abbildung 25: Einsatz kurzfristiger, mittel- bis langfristiger variabler Vergütungsbestandteile



Kurzfristige variable Vergütungsbestandteile stellen Best Practice dar, während mittel- bis langfristige variable Vergütungsbestandteile erst bei rund einem Drittel der Unternehmen angewendet werden – diese primär auf Ebene der Geschäftsleitung.

In den Unternehmen, welche kurzfristige variable Vergütungskomponenten kennen, erfolgt dies primär auf Ebene der Geschäftsleitung und des oberen Kaders. Aber auch das mittlere Kader oder alle Mitarbeitenden werden bei drei Vierteln (75%) beziehungsweise rund der Hälfte (49%) der Unternehmen in Lohnsysteme mit kurzfristigen variablen Entlohnungselementen eingebunden. Die weit weniger verbreiteten mittel- bis langfristigen variablen Vergütungsbestandteile werden primär auf Ebene der Geschäftsleitung angewendet (vgl. Abb. 26).

Abbildung 26: Begünstigte kurz- und mittel- bis langfristiger variabler Vergütungsbestandteile



4.5 Kostenmanagement

In einer durch Wettbewerb und Globalisierung geprägten Wirtschaft stellt die Optimierung der Kosten eine unverzichtbare Voraussetzung zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit dar. Dabei sind die anfallenden Kosten auf der Basis eines Kostenrechnungssystems zu dokumentieren, analysieren und gleichzeitig aktiv zu steuern.

4.5.1 Kostenrechnung

Die **Systeme der Kostenrechnung** können anhand verschiedener Kriterien unterschieden werden. Steht der Zeitbezug im Vordergrund, werden die Ist-, Normal- und Plankosten unterschieden. Nach dem Umfang der auf die Kostenträger verrechneten Kosten kann zwischen Vollkosten- und Teilkostenrechnungen differenziert werden.

Die Ist-, Normal- und Plankostenrechnungen lassen sich mit Voll- beziehungsweise Teilkostenrechnungen kombinieren. Es entstehen unterschiedliche Kostenrechnungssysteme, zum Beispiel die traditionelle Vollkostenrechnung, die Deckungsbeitragsrechnung, die starre beziehungsweise flexible Plankostenrechnung oder die Grenzplankostenrechnung. Die klassische Abgrenzung der einzelnen Kostenrechnungssysteme verschwindet allerdings immer mehr, die Übergänge werden fließend.

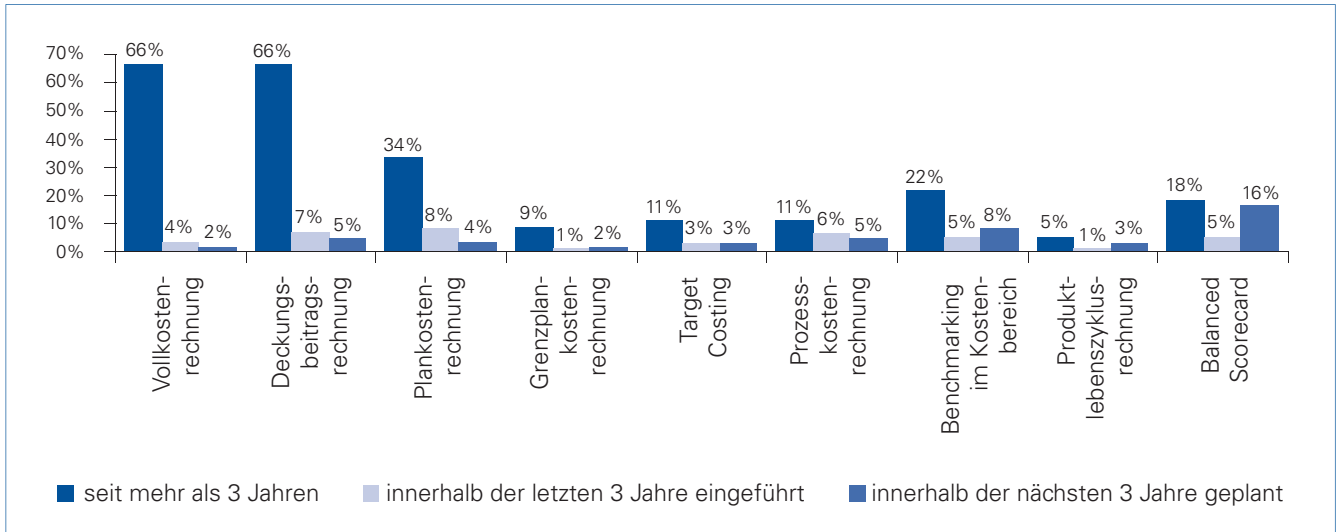
Herausforderungen im Wettbewerbsumfeld haben in den vergangenen Jahren dazu geführt, dass ein Trend von der klassischen Kostenrechnung hin zu einem umfassenden Kostenmanagement zu beobachten ist. Die wichtigsten Instrumente des strategischen Kostenmanagements umfassen das Fixkostenmanagement zur Erhöhung der Transparenz, die Prozesskostenrechnung zur Kalkulation der Prozesse, das Target Costing zur Minimierung der Stückkosten, das Product Life-cycle Costing zur Minimierung der Produktlebenszykluskosten und das Cost Benchmarking.

Aufgrund dieser Trends interessiert, wie mittelgrosse Unternehmen Kostenrechnungssysteme einsetzen und wie deren Bedeutung beurteilt wird. Ausserdem soll anhand der Bedeutung von Kostensenkungsprogrammen beurteilt werden, wie stark der Kostendruck für dieses Unternehmenssegment ist.

Mehr als zwei Drittel der Unternehmen setzen die Vollkosten- und Deckungsbeitragsrechnung ein. Als Trend zeichnet sich bei der Balanced Scorecard eine verstärkte Einführung in den kommenden Jahren ab.

Die Vollkosten- (70%) und Deckungsbeitragsrechnung (73%) sind etwa gleich stark verbreitet. Ebenfalls relativ häufig werden die Plankostenrechnung (42%) und das Benchmarking im Kostenbereich (27%) eingesetzt (vgl. Abb. 27, Seite 40). Alle anderen Kostenrechnungssysteme sind eher selten anzutreffen. Auffallend ist, dass 16% der befragten Unternehmen planen, innerhalb der kommenden drei Jahre die Balanced Scorecard als umfassendes Führungsinstrument einzuführen.

Abbildung 27: Einsatz von Kostenrechnungssystemen



Eignung von Kostenrechnungssystemen:

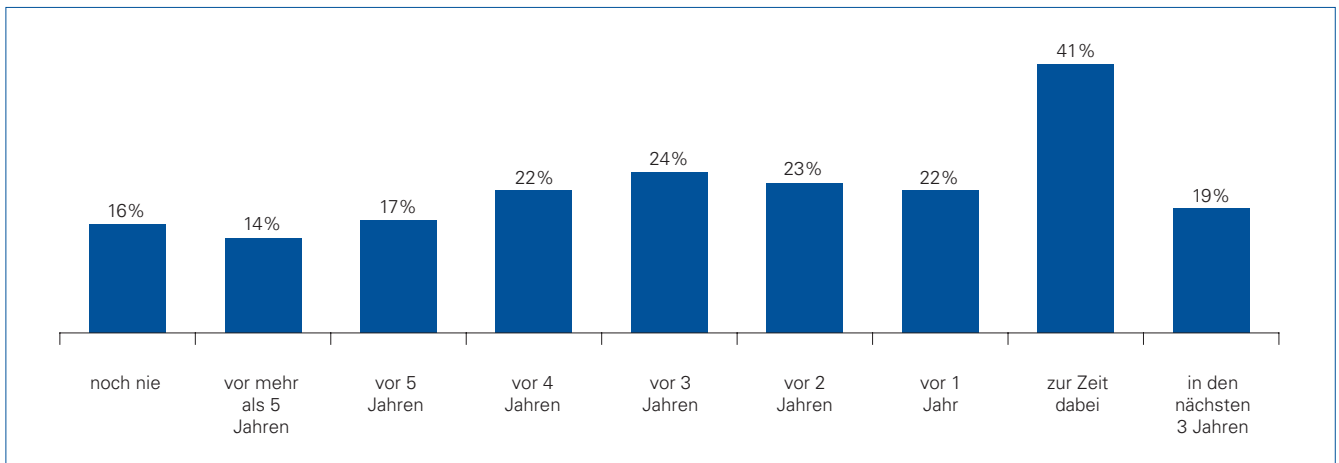
- *Deckungsbeitragsrechnung bei starkem Fokus auf die eigene Leistung,*
- *Vollkostenrechnung bei hoher Relevanz eines systematischen Vorgehens im Rahmen der strategischen Planung,*
- *Benchmarking bei Notwendigkeit einer umfassenden, systematischen strategischen Unternehmensführung.*

Ein Zusammenhang zwischen dem Einsatz von Kostenrechnungssystemen und dem Unternehmenserfolg scheint nicht zu bestehen. Interessant ist allerdings, dass Unternehmen, die über eine Vollkostenrechnung verfügen, die Bedeutung der operativen Planung als Folge der strategischen Planung sowie das strategische Controlling im Durchschnitt höher einstufen. Demgegenüber beurteilen Unternehmen, die eine Deckungsbeitragsrechnung anwenden, die Kunden-, Unternehmens- und Prozessanalyse im Rahmen der strategischen Planung als wichtiger, während sie den Wettbewerb unter den bestehenden Konkurrenten und die Marktmacht der wichtigsten Abnehmer als schwächer einstufen. Andererseits wird die Vollkostenrechnung von jenen Unternehmen eingesetzt, welche besonders viel Wert auf ein systematisches und institutionalisiertes Vorgehen bei der strategischen Planung legen. Unternehmen, welche Benchmarking im Kostenbereich einsetzen, beurteilen die Kunden-, Produkt- und Prozessanalyse ebenso wie die Analyse von Strategiealternativen und das strategische Controlling als wichtiger im Vergleich zu jenen Unternehmen ohne Benchmarking.

4.5.2 Kostensenkungsmassnahmen

Dass ein bedeutender Teil der mittelgrossen Unternehmen von Zeit zu Zeit Kostensenkungsprogramme umzusetzen hat, war grundsätzlich anzunehmen. So geben denn auch nur 16% an, noch nie von derartigen Massnahmen Gebrauch gemacht zu haben. 19% der Unternehmen weisen darauf hin, in den kommenden Jahren Kostensenkungsprogramme durchführen zu wollen. Überraschend ist die Tatsache, dass 41% der Unternehmen angeben, zurzeit Kostensenkungsprogramme zu realisieren (vgl. Abb. 28, Seite 41).

Abbildung 28: Gab es im Unternehmen Kostensenkungsprogramme?



Das Kostenmanagement stellt eine permanente Führungsaufgabe dar – insbesondere auch in Wachstumsphasen. Dadurch kann gegenüber Grossunternehmen ein Wettbewerbsvorteil realisiert, aufrechterhalten oder verstärkt werden.

Damit wird erkennbar, dass die Thematik der Kostenoptimierung als dauernde Führungsaufgabe interpretiert wird. Dies bestätigen auch die Interviews. Insbesondere sind die Kostensteigerungen in den Bereichen Personal, Logistik und Rohwaren sowie die Kosten durch erhöhte regulatorische Anforderungen durch aktive Kostenmassnahmen zu kompensieren.

Auf der Basis der Interviews erkennen ausserdem einige Unternehmen, dass das Kostenbewusstsein aufgrund des starken Wachstums der vergangenen Jahre teilweise abgenommen hat. Auch diese Entwicklung soll angegangen werden. Sie wird allerdings auch als Begleiterscheinung des Wachstums und der Innovationsfähigkeit erkannt. Ein Interviewpartner hob explizit hervor, dass die wichtigste Herausforderung in seinem Unternehmen für die kommenden Jahre darin bestehe, die Abflachung des Geschäfts nach einer starken Wachstumsphase vorzubereiten, wozu Kostensenkungsmassnahmen und Effizienzsteigerungen gehören.

Betont wurde allerdings auch, dass trotz der gelegentlichen Notwendigkeit grundsätzlicher Strukturbereinigungen, Kostensenkungsmassnahmen immer nur ein kurz- bis mittelfristiges Instrument darstellen können. Auf längerfristige Abwärtstrends ist mit neuen Produkten und Dienstleistungen zu reagieren beziehungsweise in jungen Unternehmen sind Prozesse und Strukturen von vornherein kostenoptimal auszugestalten. Auch wurde hervorgehoben, dass Kostenstrukturen einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil für mittelgrosse Unternehmen darstellen können, da diese im Vergleich zu Grosskonzernen über einen geringeren Overhead verfügen.

Kostensenkungsmassnahmen sind kurz- bis mittelfristige Massnahmen; langfristig ist mit neuen Produkten und Dienstleistungen, die kostenoptimiert erstellt werden, zu reagieren.

Dass dieser pragmatische und proaktive Umgang mit dem Thema «Kostenmanagement» durchaus seine Wirkung zeigt, äussert sich in folgender Beurteilung: Unternehmen, welche vor 4 oder 5 Jahren Kostensenkungsmassnahmen durchgeführt haben, beurteilen ihren finanziellen Erfolg in den vergangenen Jahren im Durchschnitt höher als die anderen Unternehmen. Unternehmen, die zurzeit Kostensen-

kungsprogramme realisieren oder dies in den nächsten drei Jahren planen, beurteilen ihren finanziellen Erfolg im Durchschnitt tiefer als die anderen Unternehmen.

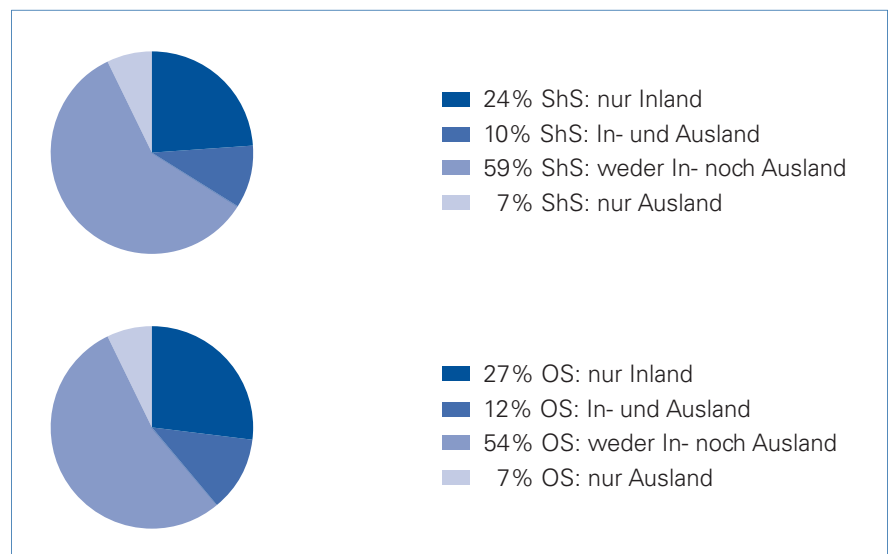
4.5.3 Shared Services und Outsourcing Lösungen

Als **Shared Services Center** werden eigenständige unternehmensinterne Geschäftseinheiten bezeichnet. Diese erbringen als prozessorientierte Organisationseinheiten bestimmte Leistungen konsolidiert und standardisiert für andere Organisationseinheiten. Durch das Zusammenführen einzelner Wertschöpfungsprozesse soll ein effizienterer Ressourceneinsatz sowie eine Erhöhung der Prozess- und Servicequalität erreicht werden.

Outsourcing bezeichnet die Auslagerung traditioneller unternehmensinterner Tätigkeiten an externe Parteien. Die daraus resultierende vertragliche Beziehung bezweckt primär eine Effizienzsteigerung durch die Reduktion der fixen Kosten. Mit Outsourcing verbunden sind Abhängigkeiten gegenüber dem Leistungserbringer, mit dem normalerweise langfristige Bindungen eingegangen werden.

Sowohl Shared Services als auch Outsourcing Lösungen sind im betrachteten Unternehmenssegment durchaus verbreitet und zwar sowohl in der Schweiz als auch im Ausland (vgl. Abb. 29).

Abbildung 29: Verbreitung von Shared Services (ShS) und Outsourcing (OS) Lösungen

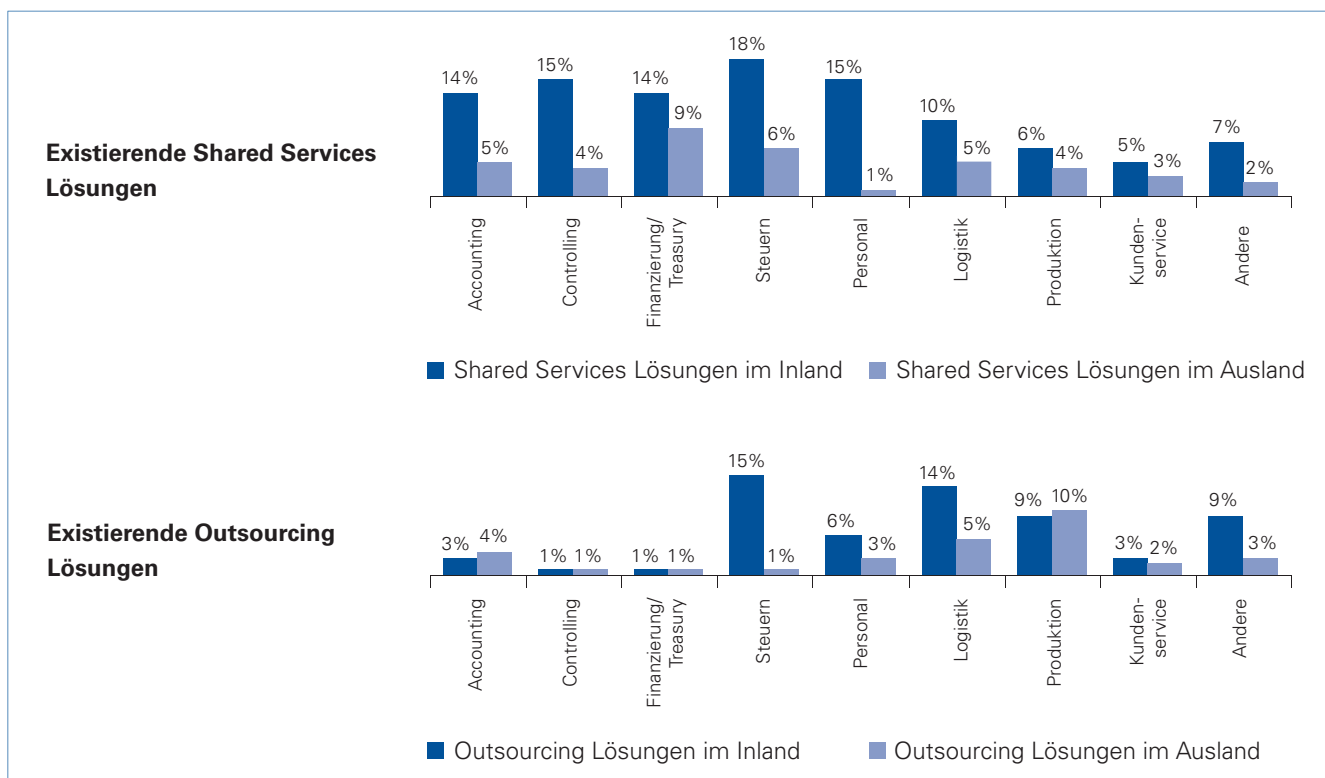


Kostenstrukturen sind durch den fokussierten Einsatz von Shared Services und Outsourcing Lösungen zu optimieren – erstere eignen sich besonders für unterstützende Funktionen, letztere für spezialisierte Bereiche. Zentral ist jedoch die Wahrung der Kernkompetenzen, wo die Verantwortlichkeiten nicht zu beschneiden sind.

Shared Services Lösungen sind besonders in den unterstützenden Bereichen beliebt, in denen keine direkte Beziehung zur Wertschöpfungskette des Unternehmens besteht. Demgegenüber sind Outsourcing Lösungen vor allem in den stark spezialisierten Bereichen Steuern, Personal und Logistik verbreitet (vgl. Abb. 30). In diesen Gebieten ist es für die betrachteten Unternehmen vielfach schwierig, eine kritische Grösse zu erreichen, damit die Funktion kosteneffizient erfüllt werden kann. In den Finanzbereichen Accounting, Controlling und Treasury hingegen sind Outsourcing Lösungen sehr selten. Dies ist nahe liegend, da Tätigkeiten in diesen Bereichen, abgesehen von ihrer originären Funktion, vertiefte Kenntnisse über die Prozesse und Strukturen des Unternehmens generieren. Darauf will nicht verzichtet werden. So findet beispielsweise bei der Umsetzung eines Controlling-systems in der Regel eine systematische Auseinandersetzung mit den strategischen Kerngrössen und deren Messbarkeit statt. Hingegen überrascht der recht hohe Anteil an Unternehmen, die über Outsourcing Lösungen im Produktionsbereich verfügen.

Dieser relativ offene Umgang mit der eigenen Wertschöpfungskette konnte auch in den Interviews beobachtet werden. So erläuterte ein Unternehmensvertreter, dass im Zuge der Implementierung einer Spezialisierungsstrategie ein Teil des angestammten Massengeschäfts an einen Konkurrenten übertragen wurde. Das auslagernde Unternehmen hätte in diesem Bereich keine kritische Grösse mehr.

Abbildung 30: Einsatz von Shared Services und Outsourcing Lösungen nach Funktionen



Shared Services Lösungen werden primär in der Schweiz (33%) sowie in den «alten» EU-Mitgliedstaaten (11%) realisiert. Alle anderen Regionen sind bezüglich der Umsetzung von Shared Services Lösungen unbedeutend.

Outsourcing Lösungen werden primär in der Schweiz realisiert (40%), allerdings sind auch die «alten» EU-Mitgliedstaaten als zweitwichtigste Region zu erwähnen (14%). Alle anderen Regionen werden jeweils nur von einigen wenigen Unternehmen genannt.

Ein Trend zu einer stark ansteigenden Verbreitung von Shared Services und Outsourcing Lösungen lässt sich nicht erkennen. Vereinzelt planen Unternehmen gewisse Funktionen zu zentralisieren oder auszulagern, allerdings ohne dass sich ein eindeutiger Fokus abzeichnen würde.

Dass Flexibilität mit der Kooperations- oder Zentralisierungslösungen realisiert, aber gegebenenfalls auch rückgängig gemacht werden kann, ist ein entscheidender Vorteil mittelgrosser Unternehmen.

In den Interviews wurde der Eindruck verstärkt, dass Shared Services und Outsourcing Lösungen gezielt eingesetzt werden, um spezifischen Wettbewerbskräften zu begegnen. Allerdings genießt die Wahrung der eigenen Kernkompetenzen oberste Priorität. So wird betont, dass sowohl Qualitätsaspekte in Zusammenhang mit den Kernfunktionen der eigenen Wertschöpfungskette als auch der direkte Kundenkontakt sehr stark gewichtet werden. Deshalb wollen die Unternehmen in diesen Bereichen eine Abhängigkeit von externen Anbietern vermeiden. Einige Unternehmen erläuterten auch sehr offen, dass Funktionen, die vor einer gewissen Zeit ausgelagert worden waren, wieder in den eigenen Betrieb integriert wurden, um den Koordinationsaufwand zu reduzieren.

Weiter wurde hervorgehoben, dass Lösungen im Ausland für mittelgrosse Unternehmen tendenziell weniger geeignet sind, da sie höhere Koordinationskosten mit sich bringen. Auch diese Aussagen decken sich mit den Ergebnissen des Fragebogens.

Grundsätzlich scheinen die Unternehmen aber gegenüber innovativen Lösungen sehr offen zu sein – Kosten und Leistungen werden am Markt verglichen und gegebenenfalls externe Lösungen gesucht. Auch wenn die Leistung weiterhin intern erbracht wird, hat dieses Benchmarking zumindest den Vorteil, dass der interne Leistungserbringer herausgefordert wird und sich in einem Quasi-Wettbewerb zu beweisen hat.

Ausgelagert werden ausserdem nicht immer ganze Bereiche, sondern beispielsweise im Produktionsbereich einzelne Aufgaben, um Kapazitätsengpässe zu bewältigen. Ein weiteres erwähnenswertes Beispiel ist ein Unternehmen, das eine unterstützende Funktion in eine Gesellschaft ausgelagert hat, welche zusammen mit einem Konkurrenten betrieben wird.

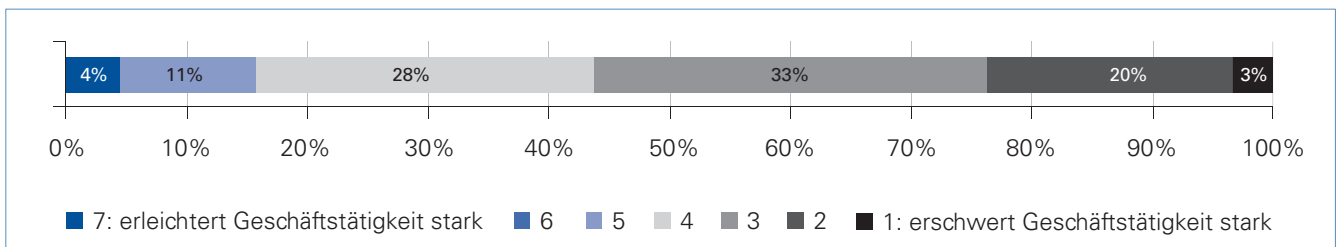
5 Regulatorische Herausforderungen mittelgrosser Schweizer Unternehmen

5.1 Regulatorisches Umfeld

Mittelgrosse Schweizer Unternehmen sehen sich mit zunehmenden Kosten aus dem regulatorischen Umfeld konfrontiert.

Das regulatorische Umfeld ist für mittelgrosse Unternehmen von hoher Bedeutung. Als besonders relevante Einflüsse werden das Aktienrecht, das Interne Kontrollsystem (IKS) zusammen mit dem Risikomanagement sowie die Rechnungslegungsstandards genannt. Die Auswertung zeigt, dass das regulatorische Umfeld die Ausübung der unternehmerischen Tätigkeit eher erschwert (vgl. Abb. 31).

Abbildung 31: Auswirkung des regulatorischen Umfelds auf die Geschäftstätigkeit



Interviews mit Unternehmensvertretern haben ein differenziertes Bild im Zusammenhang mit den Auswirkungen des regulatorischen Umfelds auf die Geschäftstätigkeit ergeben. Einige Branchen sind in diesem Bereich relativ stark exponiert, zum Beispiel die Baubranche, die mit aufwändigen und komplexen Bewilligungsprozessen zu kämpfen hat oder auch die Medizinaltechnologie sowie die Pharmazie, welche diverse spezialgesetzliche Auflagen einzuhalten haben.

Grundsätzlich wird eine Tendenz zur Verstärkung der Regulation betont. Besonders für kleinere Unternehmen mit geringem «Overhead» stellt das eine grosse Herausforderung dar. Auch wird bedauert, dass die unternehmerische Eigenverantwortung immer mehr eingeschränkt werde und die Schweiz teilweise eine Neigung zu vorausweisendem Gehorsam zeige. Dies kann sich für Schweizer Unternehmen, die über internationale Absatzaktivitäten verfügen, zu einem Wettbewerbsnachteil entwickeln, da der Endkunde derartige Faktoren nicht berücksichtigt und sich deshalb die durch regulatorische Erfordernisse bedingten Mehrkosten nicht auf ihn überwälzen lassen. Die Notwendigkeit einer gewissen Basis an Regulierung – zum Beispiel im gesundheitspolizeilichen Bereich – wird allerdings durchaus anerkannt.

Gleichzeitig heben verschiedene Unternehmensvertreter hervor, dass das regulatorische Umfeld in der Schweiz im Vergleich zu anderen europäischen Ländern, insbesondere Deutschland, angenehm sei. Auch zeichnet sich ein gewisser Pragmatismus – gelegentlich auch Fatalismus – im Umgang mit regulatorischen Auflagen ab. Es gilt Lösungen unter den gegebenen Rahmenbedingungen zu finden.

5.1.1 Risk Management

Basierend auf der definierten Strategie zur Unternehmensentwicklung, sind die spezifischen Chancen und Risiken des Unternehmens zu erfassen und zu beurteilen. Dies ist Aufgabe des **Risk Management**. Dabei sind nicht nur die Gefahren, sondern auch die Problematik, Chancen nicht rechtzeitig zu erkennen, zu evaluieren. Im Rahmen des Risk Management werden die spezifischen Risiken systematisch identifiziert und analysiert, eine Risikostrategie festgelegt, konkrete Massnahmen definiert sowie deren Umsetzung regelmässig überwacht.

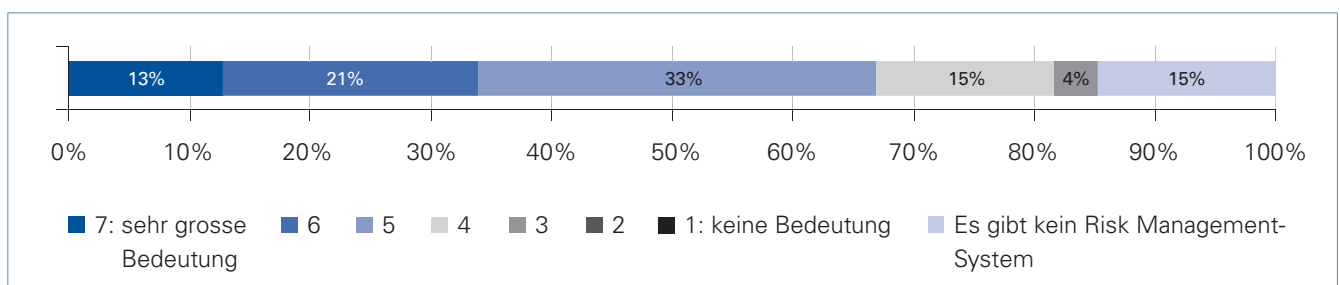
Die sechs essenziellen Phasen des Risikomanagement-Prozesses sind:

- Festlegung der Risikomanagement-Konzeption,
- Identifikation und Messung von Risiken,
- Entwicklung und Beurteilung von Risikomanagement-Strategien,
- Gestaltung und Implementierung von Risikomanagement-Aktivitäten,
- Überwachung und Berichterstattung der Risikomanagement-Aktivitäten,
- Informationen als Grundlage zur Entscheidungsfindung.

85% der Unternehmen verfügen über ein Risk Management-System. Die Mehrheit steuert die zentralen Risiken systematisch.

15% der antwortenden Unternehmen geben an, über kein Risk Management-System zu verfügen. Die Restlichen stufen es erwartungsgemäss mehrheitlich als bedeutungsvoll ein (vgl. Abb. 32). Nur knapp ein Viertel der Unternehmen (23%) systematisiert weder die zentralen Risiken im Unternehmen, noch steuert es diese systematisch (22%). Von denjenigen Unternehmen, welche dem Risk Management die grösste Bedeutung zumessen, systematisieren alle die zentralen Risiken.

Abbildung 32: Existenz und Bedeutung des Risk Management-Systems



Diese Erkenntnis konnte durch die Interviews bestätigt werden. Die Unternehmen zeigen einen systematischen Umgang mit ihren Risiken. Diese werden regelmässig und aktiv angegangen. Betont wird, dass für mittelgrosse Unternehmen das Risk Management aufgrund ihrer eingeschränkten Risikofähigkeit besonders wichtig ist. Der systematische Umgang mit Risiken scheint aber bereits seit einiger Zeit etabliert zu sein.

5.1.2 Internes Kontrollsystem

Seit dem 1. Januar 2008 ist für Unternehmen, welche einer ordentlichen Revision unterstehen, die Pflicht zur Einrichtung eines so genannten Internen Kontrollsystems (IKS) im Gesetz ausdrücklich geregelt. In Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3 OR wird die Prüfung der Existenz des IKS durch die Revisionsstelle verlangt. Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3 OR betrifft allerdings nur das IKS im engeren Sinne. Im Vordergrund stehen die Kontrollstrukturen, welche die Qualität und Integrität der Rechnungslegung gewährleisten.

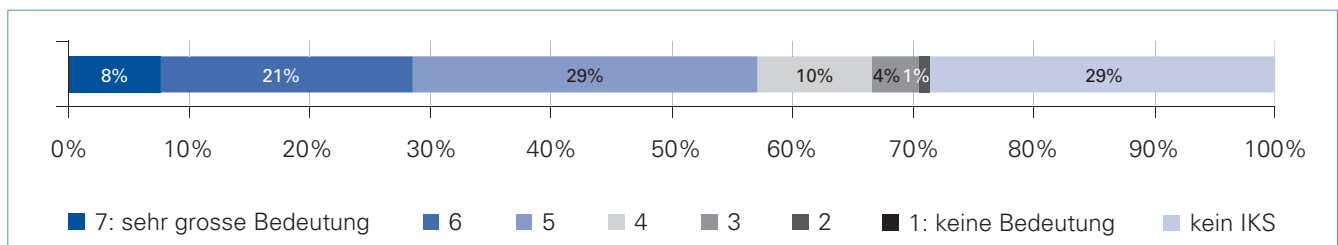
*Unter einem **IKS** im weiteren Sinne wird die Gesamtheit der von der Unternehmensleitung vorgegebenen Grundsätze und Verfahren (Interne Kontrollen) verstanden, welche der Gewährleistung dienen für*

- *die ordnungsmässige und effiziente Geschäftsführung,*
- *die Sicherung der Vermögenswerte,*
- *die Verhinderung beziehungsweise Aufdeckung von deliktischen Handlungen und Fehlern,*
- *die Korrektheit und Vollständigkeit der Aufzeichnungen des Rechnungswesens,*
- *die rechtzeitige Erstellung verlässlicher Finanzinformationen soweit praktikabel.*

Gut ein Viertel der Unternehmen verfügt über kein IKS. Bedenken gegenüber der gesetzlichen Verankerung des IKS sind nicht selten.

Damit wird ersichtlich, dass das IKS eine zentrale Aufgabe bezüglich der Beurteilung der Effizienz und Effektivität der Geschäftsabläufe übernimmt und die Erreichung der gesetzten Ziele unterstützt. Im Vergleich zum vorgängig genannten Risk Management ergibt sich für das IKS hinsichtlich der erhobenen Resultate ein wesentlich akzentuierteres Bild. So verfügen insgesamt 29% der Unternehmen über kein IKS. Ein Fünftel von diesen ist börsenkotiert. Diejenigen Unternehmen, die über ein IKS verfügen, bewerten dieses tendenziell als relativ wichtig (vgl. Abb. 33).

Abbildung 33: Verwendung und Bedeutung IKS



In Anbetracht der Tatsache, dass die Interviewpartner einen systematischen Umgang mit ihren spezifischen Risiken pflegen, werden Bedenken über die Angemessenheit der gesetzlichen Verankerung des IKS geäussert. Dabei wird besonders die Gefahr einer Überregulierung als Reaktion auf die unternehmerischen Verfehlungen einiger weniger schwarzer Schafe angesprochen.

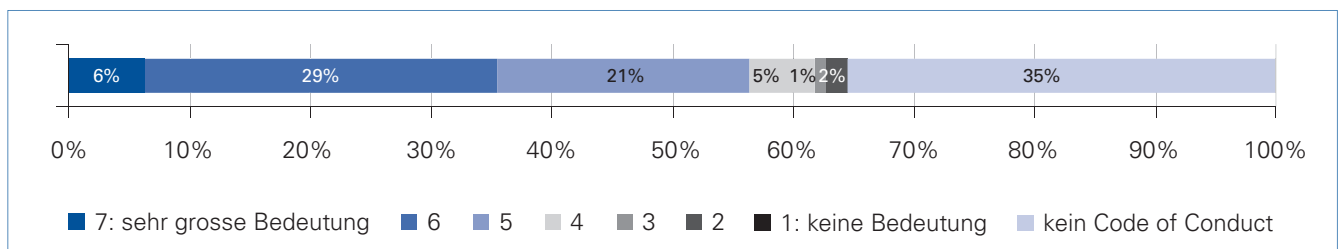
5.1.3 Code of Conduct

Der **Code of Conduct** (Verhaltenskodex) formuliert in prägnanter Form betriebsinterne Normen und interpretiert im Detail die Corporate Governance. Empfänger sind alle Mitarbeitenden des Unternehmens. Ein solcher Verhaltenskodex bildet die Grundlage für die Kultur des Unternehmens, die durch das Management demonstriert werden soll. Mit verschiedenen Massnahmen ist sicherzustellen, dass der Kodex den Mitarbeitenden allgemein bekannt wird.

Rund ein Drittel der Unternehmen verfügt über einen Code of Conduct.

Was die Verbreitung des Code of Conduct betrifft, zeigen die ausgewerteten Daten, dass ein solcher bei insgesamt 35% der Unternehmen nicht vorhanden ist. Davon ist knapp ein Fünftel börsenkotiert. Gleichzeitig wird er von den übrigen Unternehmen als relativ wichtig beurteilt (vgl. Abb. 34).

Abbildung 34: Code of Conduct



5.1.4 Handhabung von Risiken aus Wirtschaftsdelikten

Rund ein Viertel der Unternehmen verfügt über Regelungen zur Handhabung von Risiken aus Wirtschaftsdelikten.

Unternehmen können auf eine Vielzahl von Möglichkeiten zur Handhabung von Risiken aus Wirtschaftsdelikten zurückgreifen. Bei 26% der untersuchten Unternehmen bestehen Regelungen wie Schutzmassnahmen für «Whistle Blower». Dabei handelt es sich um Mitarbeitende oder ehemalige Mitarbeitende, die innerhalb eines Unternehmens auftretende illegale Praktiken oder Missstände an die Öffentlichkeit bringen.

Ferner sind in 21% der Unternehmen Verfahren zur regelmässigen Beurteilung von Deliktrisiken vorhanden und 17% der Unternehmen verfügen über eine Funktion, welche Informationen bezüglich Wirtschaftsdelikten sammelt, analysiert und an die Geschäftsleitung weiterleitet. Demgegenüber gibt eine Mehrheit der Unternehmen (57%) an, dass Personen aus dem Linienmanagement die Verantwortung für Kontrolle, Prävention und Aufklärung in Zusammenhang mit Wirtschaftsdelikten übernehmen.

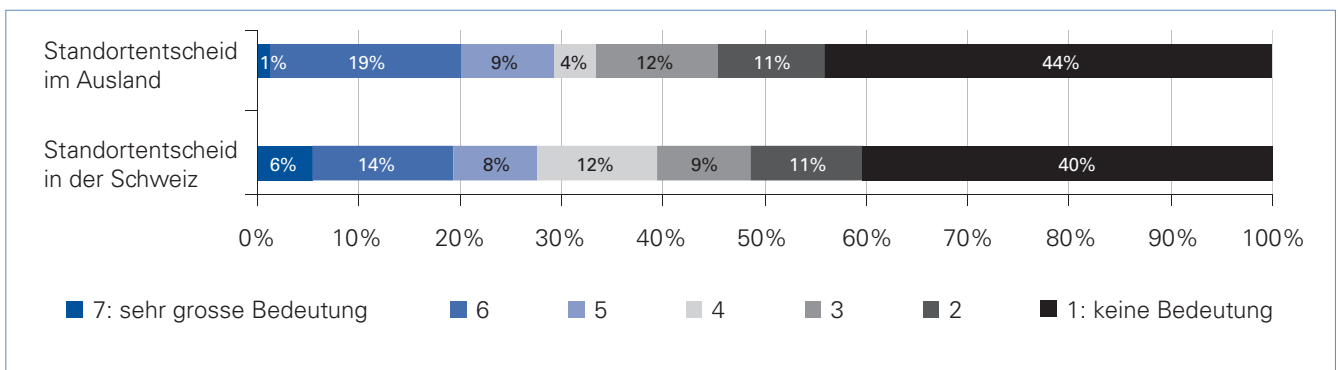
5.1.5 Steuern

Aufgrund der im Vergleich zu anderen Ländern relativ moderaten ordentlichen Besteuerung der Gewinne von Unternehmen beziehungsweise des Einkommens von Privatpersonen gilt die Schweiz im Allgemeinen als steuerlich attraktiv.

Verschiedene andere Länder verfügen ebenfalls über attraktive Rahmenbedingungen bei der Besteuerung von Holdinggesellschaften sowie über Doppelbesteuerungsabkommen mit Staaten, in denen international orientierte Unternehmen mit eigenen Tochtergesellschaften tätig sind. Die rein steuerlichen Vorteile des Holdingstandorts Schweiz haben deshalb im internationalen Vergleich an Bedeutung verloren.

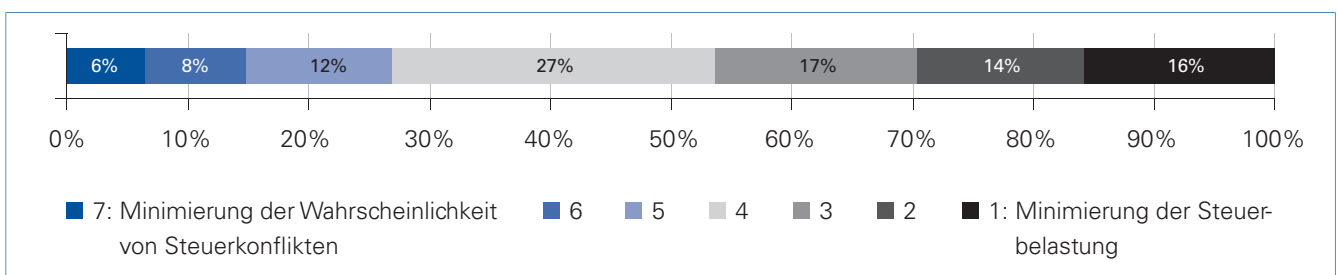
Die Umfrage zeigt jedoch, dass die Steuern für einen nicht unbedeutenden Teil der Unternehmen weiterhin eine bedeutende Rolle spielen (vgl. Abb. 35).

Abbildung 35: Bedeutung der Steuern für den Standortentscheid



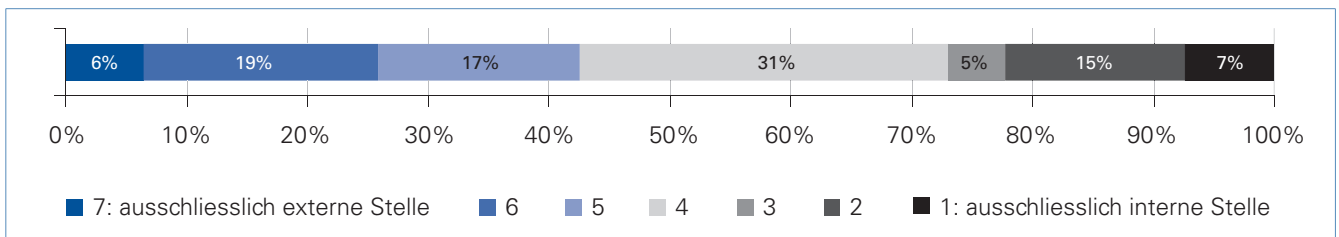
In Bezug auf die Charakterisierung der Steuerpolitik lässt sich kein eindeutiger Trend erkennen. Allerdings besteht eine leichte Tendenz zur Minimierung der Steuerbelastung (vgl. Abb. 36).

Abbildung 36: Charakterisierung der Steuerpolitik



Für anfallende Arbeiten im Zusammenhang mit Steuerbelangen werden externe Stellen (Steuerberatung beziehungsweise Steuerexperten) öfters eingesetzt als interne (vgl. Abb. 37).

Abbildung 37: Arbeiten der Steuerplanung



Dies scheint sowohl sinnvoll als auch einleuchtend, da eine Mehrheit der Unternehmen angibt, weder über eine institutionalisierte strategische Steuerplanung noch über ein institutionalisiertes operatives Steuermanagement zu verfügen. Entsprechend bildet die strategische Steuerplanung auch bei einer Mehrheit der Unternehmen keinen integralen Bestandteil der strategischen Planung.

5.2 Governance

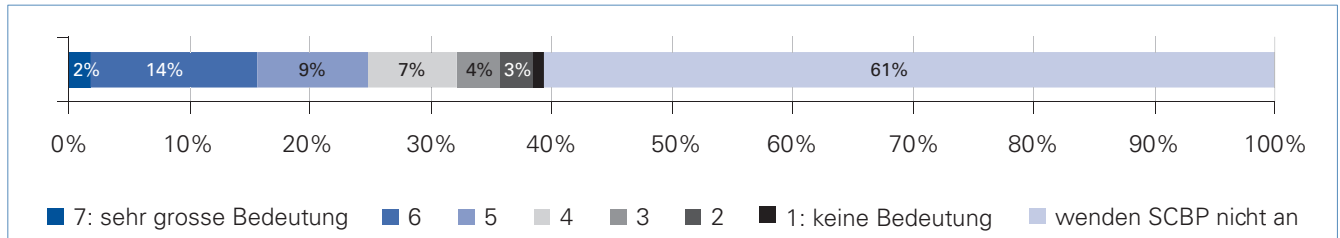
5.2.1 Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance

Der Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance (SCBP) der economie-suisse wendet sich im Sinne von Empfehlungen in erster Linie an schweizerische Publikumsgesellschaften. Allerdings können auch nicht kotierte volkswirtschaftlich bedeutende Unternehmen oder Organisationen dem SCBP zweckmässige Leit-ideen entnehmen.

Rund 40% der mittelgrossen Unternehmen wenden den Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance an.

Von einer Mehrheit (61%) der antwortenden Unternehmen wird der SCBP nicht angewendet. Dieses Resultat war zu erwarten, da 70% der Unternehmen nicht börsenkotiert sind. Allerdings hat der SCBP für die untersuchten Unternehmen tendenziell eine hohe Bedeutung (vgl. Abb. 38).

Abbildung 38: Anwendung des SCBP



Die Corporate Governance Thematik wird von den Interviewpartnern differenziert beurteilt. Einerseits wird hervorgehoben, dass die Einhaltung von Grundsätzen der Corporate Governance zur Sicherstellung einer verantwortlichen Unternehmensführung wichtig ist. Andererseits wird betont, dass die Situation für nicht kotierte, mittelgrosse Unternehmen individuell zu beurteilen sei. Ausserdem werden weitere Regulierungen mit dem Verweis auf die Realitätsfremdheit amerikanischer Lösungen tendenziell abgelehnt.

5.2.2 Verwaltungsrat

Gemäss SCBP ist eine ausgewogene **Zusammensetzung des Verwaltungsrats** anzustreben. Im Sinne der Faustregel «so klein wie möglich, so gross wie nötig» soll der Verwaltungsrat aus so wenigen Mitgliedern bestehen, dass eine effiziente Willensbildung möglich ist. Dennoch soll er so viele Mitglieder zählen, dass diese die Erfahrung und das Wissen aus verschiedenen Bereichen ins Gremium einbringen und die Funktionen von Leitung und Kontrolle unter sich aufteilen können.

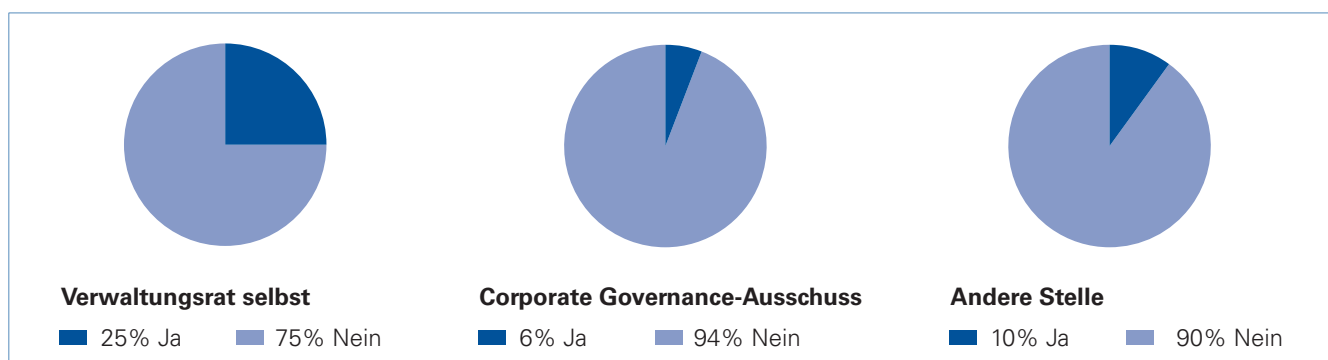
Der Verwaltungsrat der betrachteten Unternehmen besteht im Durchschnitt aus 5 Mitgliedern (inklusive 2 Exekutiven) und wird für eine Periode von 2 Jahren gewählt.

Grundsätzlich ist die Grösse des Gremiums auf die Anforderungen des einzelnen Unternehmens abzustimmen. Überdies soll gemäss SCBP in der Regel die Mehrheit aus Mitgliedern bestehen, die im Unternehmen keine operativen Führungsaufgaben erfüllen (nicht exekutive Mitglieder). Der Verwaltungsrat der betrachteten Unternehmen besteht im Durchschnitt aus fünf Mitgliedern, wovon zwei operativ tätig sind (exekutive Mitglieder). Die ordentliche Wahlperiode beträgt durchschnittlich zwei Jahre und es finden fünf Verwaltungsratssitzungen pro Jahr statt. Die periodische Prüfung der Zweckmässigkeit und Angemessenheit der vom Verwaltungsrat erlassenen Reglemente erfolgt mehrheitlich durch diesen selbst (75%) und nur relativ selten durch einen Corporate Governance-Ausschuss (6%) oder eine andere Stelle (10%) (vgl. Abb. 39).

In gut einem Viertel der Unternehmen besteht eine Personalunion zwischen CEO und Verwaltungsratspräsident.

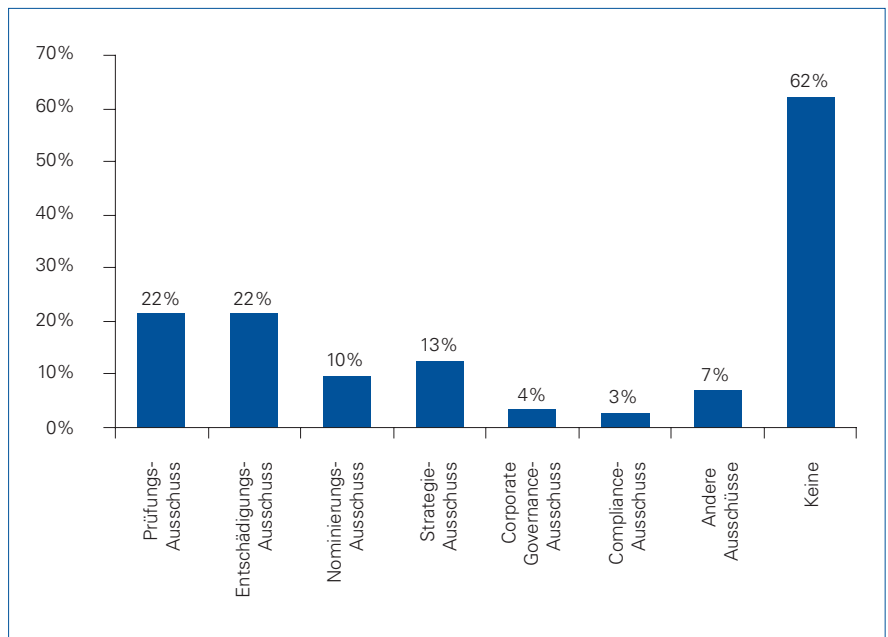
Bei 28% der antwortenden 110 Unternehmen besteht eine Personalunion zwischen dem Verwaltungsratspräsidenten und dem CEO. Für diese wird in zwei Dritteln der Fälle durch Kontrollmechanismen ein Gegengewicht geschaffen, welche zu 25% aus einem Lead Director bestehen und zu 39% aus anderen Mechanismen.

Abbildung 39: Stelle zur Überprüfung der vom Verwaltungsrat erlassenen Reglemente



Verwaltungsratsausschüsse kennt nur eine Minderheit der Unternehmen, was im Hinblick auf die relativ geringe durchschnittliche Anzahl Verwaltungsratsmitglieder zu erwarten war. Am häufigsten verbreitet sind Prüfungs- und Entschädigungsausschüsse (vgl. Abb. 40). Des Weiteren nehmen bei der Hälfte der Unternehmen Verwaltungsräte Einsitz in verschiedenen Unternehmen.

Abbildung 40: Verwaltungsratsausschüsse



5.2.3 Interne Revision

Grundsätzlich wird der Verwaltungsrat bei der Wahrnehmung der Funktion als oberstes Organ im Unternehmen durch die Interne Revision unterstützt. Sie beurteilt die Risikomanagement-, Steuerungs- und Kontroll-Prozesse, kommuniziert die Beobachtungen dem Verwaltungsrat beziehungsweise dem Audit Committee und schlägt Prozessverbesserungen vor. Die Interne Revision steht zudem der Geschäftsleitung beratend zur Seite und hat die Effizienz und Effektivität der Internen Kontrolle zu beurteilen. Sie ist, im Gegensatz zur externen Revision, eine Systemprüfung, welche primär ex ante und nicht ex post prüft.

Bei der Erfüllung der Aufgaben soll die Interne Revision unter anderem feststellen, ob

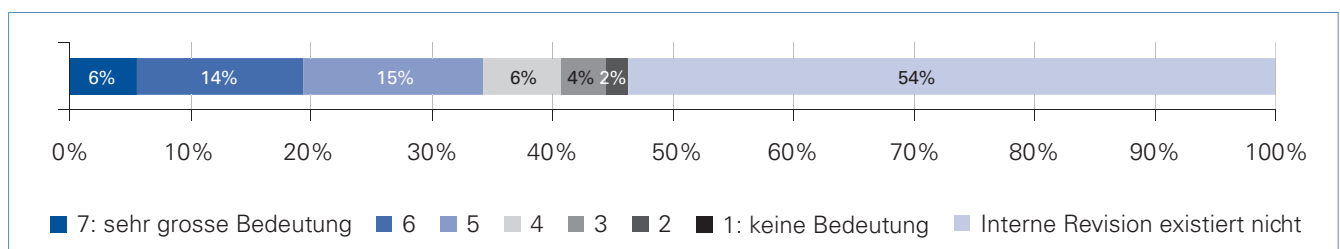
- das organisatorische Umfeld das Kontrollbewusstsein fördert,
- die organisatorischen Zielsetzungen realistisch sind,
- geeignete Genehmigungsverfahren für Transaktionen festgelegt und angewandt werden,
- Richtlinien, Verfahren, Berichte und andere Mechanismen zur Überwachung von Aktivitäten und Sicherung von Vermögenswerten – vor allem in Bereichen mit hohem Risiko – entwickelt sind,
- vorhandene Informationsmittel dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung angemessene und zuverlässige Informationen zur Verfügung stellen,
- Verhaltensnormen bestehen, in denen verbotene Tätigkeiten sowie Sanktionen bei aufgedeckten Verstössen festgelegt sind.

Mit Ausnahme der Finanzgesellschaften schreibt das schweizerische Recht den Unternehmen keine Interne Revision vor. Allerdings empfiehlt der «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» die Einrichtung einer solchen Instanz.

Knapp die Hälfte der Unternehmen verfügt über eine Interne Revision.

Die Mehrheit der antwortenden Unternehmen (54%) verfügt über keine Interne Revision. In allen übrigen Fällen wird deren Bedeutung jedoch als relativ hoch eingestuft (vgl. Abb. 41). Dabei wird sie primär zur Unterstützung des Verwaltungsrats und zur Beurteilung der Unternehmensprozesse eingesetzt.

Abbildung 41: Existenz einer Internen Revision



Mit Blick auf das Begriffsverständnis wurde von den Unternehmen richtig erkannt, dass der Internen Revision nicht die Verantwortung hinsichtlich der Effizienz und Effektivität des IKS zukommt, sondern lediglich die diesbezügliche Beurteilung. Die Verantwortung kommt dem Verwaltungsrat zu. Auch wurde von den Unternehmen mehrheitlich korrekt interpretiert, dass es sich bei der Internen Revision um eine nicht in die Abläufe integrierte, sondern um eine prozessunabhängige Stelle handelt.

Schliesslich ist anzumerken, dass bei Unternehmen, welche eine Interne Revision kennen, diese Aufgabe in 65% der Fälle durch eine interne Instanz ausgeübt wird. Ein Co-Sourcing, bei dem die Interne Revision mit einem externen Revisionsunternehmen zusammenarbeitet oder ein Outsourcing der Internen Revision an ein externes Revisionsunternehmen, erfolgt bei lediglich 16% beziehungsweise 20% der Unternehmen.

6 Checklist

Wie die vorangehenden Analysen bestätigt haben, bestehen für mittelgrosse Unternehmen durchaus spezifische Herausforderungen und Trends. Diese konnten mit dem gewählten Vorgehen des breit angelegten Fragebogens und den ausführlichen, vertiefenden Interviews herausgearbeitet werden. Die wichtigsten Erkenntnisse werden in der nachfolgenden Abbildung im Sinne einer Checklist zusammenfassend dargestellt.

Strategie, Märkte und Wachstum

- ✓ Aktive Auseinandersetzung mit **strategischen Alternativen**: Auseinandersetzung mit eigener Strategie hilft, die Flexibilität mittelgrosser Unternehmen als Wettbewerbsvorteil zu nutzen.
- ✓ Nutzung **internationaler Absatzmärkte**: Führt zu grösserem Absatzpotenzial – auch für Nischenprodukte; reduziert konjunkturelle Volatilität und stärkt Wettbewerbsfähigkeit.
- ✓ Aktive, aber fokussierte Teilnahme an **M&A-Transaktionen**: Komplementäre Beschleunigung von organischem Wachstum; Option zur Lösung der Nachfolgeproblematik.
- ✓ Einbezug von **Rolling Forecasts**: Verbessert Reaktionszeit in wettbewerbsintensivem Umfeld.
- ✓ Einbezug **personalistischer Elemente** in Strategie: Trägt dazu bei, Einzigartigkeit betreffend Produkten, Zusatzleistungen, aber auch als Arbeitgeber zu schaffen – vor allem im Vergleich zu Grossunternehmen.

Prozesse

- ✓ Systematische **Auseinandersetzung** mit Prozessen inklusive deren Steuerung; vor allem in den Bereichen Leistungserstellung, Kunden, Vertrieb und Finanzen als Best Practice; wichtiges Element zur Optimierung der Kostenstruktur.
- ✓ **Reporting** bezüglich dieser Prozesse: Unterstützt Institutionalisierung und Kontinuität.

Management

- ✓ **Zusammensetzung**: Gewährleistung ausreichender Managementkapazität und Marktkenntnisse.
- ✓ **Dezentralisierung, Delegation, Kommunikation** und **Information**: Erhöhen Flexibilität in dynamischem Umfeld.
- ✓ **Kaderrekrutierung** und frühzeitige **Nachfolgeplanung**: Basis zur Aufrechterhaltung der Unternehmensstruktur.

Performance Management

- ✓ Einbezug der **formalen Elemente** «schriftliche Beurteilung» und «Benchmarking»: Unterstützt Institutionalisierung und Kontinuität der Beurteilung.
- ✓ **Variable Vergütungsbestandteile**: Kurzfristige Bestandteile als Best Practice; mittel- bis langfristige Bestandteile unterstützen Umsetzung langfristiger Strategie.

Kosten

- ✓ **Kostenmanagement**: Laufende Führungsaufgabe zur Realisierung von Wettbewerbsvorteilen.
- ✓ **Kostenrechnung**: Fokussierter, auf Unternehmen abgestimmter Einsatz auch moderner Konzepte.
- ✓ **Shared Services und Outsourcing**: Fokussierter Einsatz zur Optimierung der Kostenstruktur.

Risk Management, Compliance, Governance

- ✓ **Risk Management**: Systematischer Umgang mit Risiken, insbesondere unter Einbezug der Risikofähigkeit.
- ✓ **Compliance**: Pragmatischer Umgang mit regulatorischen Anforderungen.
- ✓ **Governance**: Individuelle Gewährleistung einer verantwortungsvollen Unternehmensführung.

Appendix: Interviewverzeichnis

■ **Aéroport International de Genève**

Philippe Clapasson, Direktionsmitglied und Leiter der Abteilung Finanzen und Verwaltung (21.2.2008; Genf, GE).

■ **B. Braun Medical AG**

Roland Marti, Chief Executive Officer (4.2.2008; Sempach, LU).

■ **Burckhardt Compression AG**

Valentin Vogt, Chief Executive Officer und Delegierter des Verwaltungsrats (15.2.2008; Winterthur, ZH).

■ **Cellere AG**

Dr. Christian Fink, Mitglied des Verwaltungsrats und der Gruppen-Gesamtleitung (18.2.2008; St. Gallen, SG).

■ **Debiopharm S.A.**

Oengus Ramsay, Director Finance & Administration (28.2.2008; Lausanne, VD).

■ **EBM Elektra Birseck**

Dr. Hans Büttiker, Chief Executive Officer (6.2.2008; Münchenstein, BL).

■ **Feintool AG**

Jürg E. Wenger, Chief Financial Officer (6.2.2008; Lyss, BE).

■ **Groupe Minoteries SA**

Marc Genoud, Leiter Finanz- und Rechnungswesen (26.2.2008; Granges-Marnand, VD).

■ **Medela AG**

Urs Tanner, Delegierter des Verwaltungsrats (1.2.2008; Baar, ZG).

■ **Nussbaum Holding AG**

Florian J. Nussbaum, Chief Executive Officer (20.2.2008; Matzingen, TG).

■ **Pestalozzi + Co AG**

Dietrich Pestalozzi, Präsident und Delegierter des Verwaltungsrats (26.2.2008; Dietikon, ZH).

■ **Planzer Transport AG**

Edgar Gut, Chief Financial Officer (28.2.2008; Dietikon, ZH).

■ **Rivella AG**

Christian Mom, Chief Financial Officer (26.2.2008; Rothrist, AG).

■ **Thurella AG**

Paul Kundert, Chief Executive Officer (8.2.2008; Egnach, TG).

■ **Villars Holding SA**

Pierre Siffert, Chief Executive Officer (26.2.2008; Fribourg, FR).

■ **«Zur Rose» Pharma AG**

Walter Oberhänsli, Präsident des Verwaltungsrats und CEO
(20.2.2008; Frauenfeld, TG).

Impressum

KPMG
Badenerstrasse 172
8026 Zürich

Bestell-Nr. 011668
kpmgpublications@kpmg.ch
Tel. +41 44 249 31 31
Fax +41 44 249 25 92
www.kpmg.ch

«Mittelgrosse Schweizer
Unternehmen – Herausforderungen
und Trends» erscheint auf Deutsch
und Französisch.

Konzeption, Design:
KPMG

Druck:
Schmäh Offset & Repro AG,
Oberehrendingen

Die hierin enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und beziehen sich daher nicht auf die Umstände einzelner Personen oder Rechtsträger. Obwohl wir uns bemühen, genaue und aktuelle Informationen zu liefern, besteht keine Gewähr dafür, dass diese die Situation zum Zeitpunkt der Herausgabe oder eine zukünftige Sachlage widerspiegeln. Die genannten Informationen sollten nicht ohne eingehende Untersuchung und eine professionelle Beratung als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage dienen.

© 2008 KPMG Holding Ltd, a Swiss corporation and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. Printed in Switzerland.

Hauptsitz

8026 Zürich
Badenerstrasse 172
Postfach
Tel. +41 44 249 31 31
Fax +41 44 249 23 19
www.kpmg.ch

Deutschschweiz

5000 Aarau
Mühlemattstrasse 58
Postfach 2701
Tel. +41 62 834 48 00
Fax +41 62 834 48 50

4003 Basel
Steinengraben 5
Postfach
Tel. +41 61 286 91 91
Fax +41 61 286 92 73

3000 Bern 15
Hofgut
Postfach
Tel. +41 31 384 76 00
Fax +41 31 384 76 17

6039 Root/Luzern
D4 Platz 5
Tel. +41 41 368 38 38
Fax +41 41 368 38 88

9001 St. Gallen
Bogenstrasse 7
Postfach 1142
Tel. +41 71 272 00 11
Fax +41 71 272 00 30

Suisse romande

1211 Genève 12
Chemin De-Normandie 14
Case postale 449
Tél. +41 22 704 15 15
Fax +41 22 347 73 13

1002 Lausanne
Avenue de Rumine 37
Case postale 6663
Tél. +41 21 345 01 22
Fax +41 21 320 53 07

2000 Neuchâtel
Rue du Seyon 1
Case postale 2572
Tél. +41 32 727 61 30
Fax +41 32 727 61 58

1701 Fribourg
Rue des Pilettes 1
Case postale 887
Tél. +41 26 347 49 00
Fax +41 26 347 49 01

2800 Delémont
Rue de la Maltière 10
Case postale 575
Tél. +41 32 423 45 10
Fax +41 32 423 45 11

Ticino

6900 Lugano
Via Balestra 33
Tel. +41 91 912 12 12
Fax +41 91 912 12 13

Liechtenstein

LI-9494 Schaan
Landstrasse 99
Postfach 342
Tel. +423 237 70 40
Fax +423 237 70 50
www.kpmg.li