pische Einstellung eines verantwortungsbewussten Unternehmers. Die Übernahme von mehr Verantwortung für öffentliche Güter, wie die Umwelt und Gesellschaft, ist in zeitgemässen Unternehmen eine aktive Quelle für die strategische Unternehmensführung geworden.

Plötzlich ändert sich die Optik

Das öffentliche Bewusstsein für verantwortungsbewusstes Handeln von Unternehmen hat sich gewandelt. Mit zwei Beispielen lässt sich dies illustrieren:

• Das Erscheinen des UN-Klimareports Ende 2007 hat – gestützt auf Pressemeldungen über zunehsein durch die Werbebotschaften der Unternehmen.

• Die Finanzkrise hat vor Augen geführt, wie fragil die auf den Handel von Wert(los)papieren orientierten Gewinnen sind. Sie hat zudem die Bedeutung der Realwirtschaft in Erinnerung gerufen. Statt der Spekulation auf die Steigerung des Werts mit Wertpapieren ist die Wertschöpfung wieder ins Zentrum des Interesses gerückt. Denn wer tatsächlich Werte schöpft, stiftet auch echten Nutzen – das Fundament für nachhaltigen unternehmerischen Gewinn.

Damit ist die Suche nach neuen Vorstellungen über Werte lanciert und das Terrain für ein bessere ökologische Verantwortung von Unternehmen undenkbar geworden CSR-Aktivitäten stehen nicht im Widerspruch zum ökonomischen Erfolg.

Je mehr diese Aufgaben sowohl dem öffentlichen «Wert» (public value) als auch dem unternehmerischen Interesse entsprechen, desto mehr lohnt es sich für die Unternehmen auch in finanzieller Hinsicht (siehe Seite 53).

• Auf der Kostenseite lohnt sich die konsequente Auseinandersetzung mit der energieeffizienten oder rohstoffverbrauchsarmen Herstellung von Produkten, vor allem dann, wenn der Energie- oder Rohstoffanteil einen signifikanten Anteil an den Herstellkosten ausmacht. Energie- und Rohstoffeffizienz stehen im Einklang mit einem anerkannten öffentlichen Interesse

Rohstoffen (Kakao, Min durch eine partnersch Einbindung vorgelagerter schöpfungsstufen.

• Investitionen in energ same Herstellverfahren u schinen rechnen sich heut denn je mit der zunehm Verteuerung von Energi verschwendungsfreie Hers von Produkten mit mini Ausschuss und geringere stoffeinsatz, wie sie i Lean-Management-Philos zum Ausdruck kommt, geh einher mit dem öffentliche resse.

Peter E. Naegeli, Präsident ASCO, Z

ASCO

Für mehr ökologisches Bewusstsein

ASCO Award «Best Business Transformation» Diese Auszeichnung unter dem Patronat von Economiesuisse stellt das im Titel genannte Credo unter Beweis, indem es die Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen in der Schweiz zum Ziel hat. Künftig werden nicht nur ökonomisch motivierte Business-Transformationen zu beobachten sein und ausgezeichnet werden, sondern auch solche, die durch die Übernahme von gesellschaftlicher und ökologischer Verantwortung durch Firmen ausgelöst werden. Die Unternehmensberater können hier als externe Katalysatoren, basierend auf Corporate-Social-Responsibility-Überlegungen, einen wertschöpfenden Beitrag zur Veränderung und zum Umdenken leisten.

Beratung im Netzwerk gewinnt an Bedeutung

KOOPERATIONEN Um die Herausforderungen zu meistern, genügt vielen Unternehmen das Know-how einzelner Berater oft nicht mehr. Beratungsnetzwerke könnten die Lösung

HANS BAUMGARTNER

Die Schweizer Wirtschaft ist massgeblich geprägt von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Viele haben sich in einer Nische zum Innovations-, Qualitäts- und schliesslich zum Marktführer entwickelt. Gründe dafür sind die qualitätsbewusste Schweizer Kultur und die Besonderheit des Heimmarktes.

Der Markt Schweiz reicht nicht, um die hohen Fixkosten von innovativen und qualitativ hochwertigen Produkten zu decken. Die Unternehmen erhöhen ihre Umsätze deshalb durch Exporte ihrer Produkte ins Ausland. Jeder zweite Franken wird in der Schweiz im Ausland verdient. Auch auf Märkten, auf welchen die Wirtschaftskrise zu starken Umsatzrückgängen führt. Treffsichere Massnahmen festzulegen, ist dort besonders herausfordernd: Es müssen andere Konkurrenzverhältnisse, Personalmärkte, Gesetze und Regulierungen berücksichtigt werden.

Eine weitere aktuelle Heraus-

BRUNO ARNOLD

Alle verfügbaren Quellen nutzen.

lungen dar. Rund ein Viertel der Schweizer KMU-Unternehmer plant, in den kommenden fünf Jahren ihre Nachfolge zu regeln. Zusammen beschäftigen diese Unternehmen eine knappe Million Mitarbeitende.

Die Ausgangslage ist je nach Unternehmen sehr unterschiednanzielle Situation, Familienmitglieder und familienexterne Schlüsselpersonen spielen eine Rolle – um nur einige Einflussfaktoren zu nennen. Ausgehend davon stellen sich auch sehr unterschiedliche Fragen: Personelle, organisatorische, steuerliche, finanzielle, emotionale.

Auch im Bereich der Finanzierung können sich aufgrund der wirtschaftlichen Lage Herausforderungen ergeben. Bei Unternehmen mit unsicherer Ertragslage können Finanzierungsprobleme entstehen. Dies einerseits bei der Fremdkapitalfinanzierung, aber auch bei der Eigenkapitalfinanzierung. Letzeres zeigt sich an der Entwicklung der Unternehmenswerte, welche seit Beginn der Krise gesunken sind.

Fokus auf Kernkompetenz

Auf der Suche nach Lösungen auf diese komplexen Fragestellungen müssen Unternehmer alle verfügbaren Quellen nutzen. Selten verfügt eine Einzelperson über das umfassende Wissen zur Vorbecherer Massnahmen. Hier sind Berater, Treuhänder, Anwälte und Finanzierungspartner gefordert, im Netzwerk für bestmögliche Lösungen zu sorgen. Die Frage an den Kunden muss lauten: «Welches ist die strategische Herausforderung und wie kann ich zu deren Bewältigung beitragen?» Die Antwort erfordert entweder die eigene Kernkompetenz, oft aber auch jene eines Kooperationspartners.

Dieses Beratungsverständnis setzt eine neue Haltung des Beraters voraus. Es erfordert den Mut, auch Fragen zu stellen, auf welche man selber keine Antwort kennt. In der heutigen komplexen Welt sind Berater gefragt, die Fragestellungen strukturieren können und Quellen für mögliche Antworten kennen. Bei strategischen Herausforderungen ist Konzentration auf die Kernkompetenz bei gleichzeitigem Einsatz des Netzwerks mit anderen Kompetenzträgern gefragt. Wird dies

Das Wichtigste: Ein Netzwerk muss alle Beteiligten weiterbringen.

erhalten Unternehmen optimale Lösungen, und alle Netzwerkpartner profitieren von einer effizienten Zusammenarbeit.

Form der Zusammenarbeit

Ein Netzwerk funktioniert informell, aber trotzdem mit Regeln. Die wichtigste ist: Es muss alle Beteiligten weiterbringen. Ein Netzwerk, welches einzelne Beteiligte mittel- oder langfristig übervorteilt, ist nicht tragfähig. Das Netzwerk kann nicht reines Mittel zum Zweck sein, ist aber auch nicht völlig interessenlos. Es ist vergänglich, wenn es nicht gehegt und gepflegt wird und seine Kontinuität und Dynamik aufrechterhält. Funktioniert es, strebt es automatisch nach der besten Lösung für alle Beteiligten.

Profitieren zwei Netzwerkpartner besonders von gegenseitigen Leistungen, kann eine formelle Kooperation entstehen. Die Credit Suisse zum Beispiel führt mehrere

zum Ziel, die Firmenkunde rer Unternehmensentwick unterstützen und gemeins ihnen zu wachsen.

Mit jedem Kooperatio ner bestehen individuelle barungen und Zielsetzung meinsam mit der Osec wer formationsplattformen und tungsdienstleistungen für i tional orientierte Untern angeboten. Mit dem Swiss Club (SVC) führt die Credit unter anderem Unterne preise durch, um heraus den unternehmerischen L gen eine öffentliche Plattfo Anerkennung zukommen sen. Mit der Universität St. (HSG) wurde eine Studie z ternehmensnachfolge erste es werden Beraterschulun diesem Thema durchgefüh ASCO schliesslich wird un derem die herausforderne ordnung von Beratungsleis zu spezifischem Beratungs bei Unternehmen gefördert

Hans Baumgartner, Leiter KMU-Gesc