

## KMU-PRAXIS

Unternehmen  
und Geld

Teil 7 – Fazit und Abschluss



● VON MARCELLO SCARNATO\*

Wir haben in dieser Serie versucht, jene Aspekte unternehmerischen Handelns zu beleuchten, die sich vor allem auf die formelle Ausgestaltung einer Firma beziehen. Es ging letztlich darum, zu zeigen, dass es eine Trennung geben muss zwischen Kapital und Entscheidungskraft. Nicht wer bezahlt, befiehlt im KMU, sondern wer etwas besser kann, soll es machen. Ebenso wenig hat ein passiver Teilhaber im Verwaltungsrat zu sitzen, denn dort ist die Geschäftsleitung inhaltlich zu überwachen und Branchenkunde Voraussetzung.

## Zweckorientierung

Ein KMU unserer Breitengrade sollte möglichst schlank organisiert werden. Von Anfang an Überlegungen zu Kapitaleinsatz (und damit Macht) sollten sich die Waage halten mit Strategien zur Marktleistung (und damit Kernkompetenz). Die formelle Aufbaustruktur ist einerseits per Gesetz gut reguliert (Aktionariat etc.) und andererseits möglichst einfach auszugestalten (Teams statt Hierarchien). Inhaltlich sollte die Leistungserbringung zielorientiert auf die Erfüllung von wirklichen Kundenbedürfnissen abzielen. Die Teamchefs fungieren als Integratoren, die Geschäftsleitung koordiniert, der VR wird zum Gestaltungsrat.

## Operatives geht vor

Wir haben Entrepreneurship mit einer Bootsfahrt verglichen. Je nach Grösse und zu befahrendes Wasser wird ein kleines, wendiges oder grosses, stabiles Schiff gewählt. Das richtige Team auszuwählen ist die nächste Kunst. Fahrt aufnehmen und Kurs halten kann man dann schliesslich nur, wenn alle an einem Strang ziehen und ausschliesslich für diese eine Sache arbeiten. Sonst wird man beim ersten kleinen Unwetter wohl schon kräftig aus der Bahn geworfen.

## Ethik als Philosophie

Dass formelles Geplänkel, Diskussionen über Macht und Recht wenig bringen, haben wir gesehen. Die erwähnte Zweckorientierung ist aber nur ein Aspekt. Es braucht auch so genannte Softskills, also z. B. eine Basis-Philosophie des täglichen Schaffens. Hier findet man neuerdings wieder zu ethischen Grundwerten zurück, welche jenen Menschen Hoffnung schenken, die noch täglich in ihren Firmen wirklich arbeiten müssen, um den Lohn zu verdienen und die Miete bezahlen zu können.

## Quintessenz Spirit

Was nun ist «des Pudels Kern»? – Wohl die Tatsache, dass man auch von Beamten mittlerweile hört, dass die Bürger Kunden sind und dass man eine Dienstleistung erbringt. Damit ist der entscheidende Funke des Entrepreneurship übersprungen, nämlich der Geist einer Idee, die Kraft einer Vision, die Freude am gemeinsamen Gestalten eines nützlichen Produktes oder einer gefragten Dienstleistung. Nur damit haben Pioniere, sprich Unternehmer der freien Marktwirtschaft, auch heute noch eine Chance. Denn zu ihnen muss man nicht kommen – man geht freiwillig hin. In diesem Sinne verabschiedet sich KMU-Praxis zwanglos in die Sommerpause. Viel Spass und Musse!

\* Dr. oec. HSG Marcello Scarnato ist Wirtschaftsberater für Unternehmensentwicklung und Entrepreneurship in Vaduz.

## Lukrative Genuss-Generation

Das Marketing setzt vermehrt auf die ausgabefreudigen Baby-Boomer

**Noch immer machen die 15- bis 49-Jährigen die werberelevante Zielgruppe aus. Doch ein Umdenken findet statt. Denn die Kaufkraft liegt woanders: In der Boom-Generation.**

● VON ANJA BÜCHEL

Sie wurden zwischen dem Ende des Zweiten Weltkriegs und dem «Pillennick» Mitte der Sechzigerjahre geboren. Die entbehrungsreichen Kriegsjahre kennen die Baby-Boomer, im Gegensatz zu ihren Eltern, nur aus Erzählungen. Gleichzeitig profitierten sie vom wirtschaftlichen Aufschwung und dem Ausbau der Sozial- und Vorsorgeeinrichtungen in den letzten Jahrzehnten.

## Bereit zu geniessen

Die Baby-Boomer – oder die «Boom-Generation», wie Marketing-Menschen sie zu nennen pflegen – ist in Zeiten von stagnierenden Märkten die perfekte Zielgruppe für eine Vielzahl von Konsumgütern: Die Generation der 45- bis 65-Jährigen hat überdurchschnittlich viele Freiräume, ein hohes Mass an individueller Mobilität und ist, entgegen der weit verbreiteten Meinung jüngerer Leute, offen für Neues. Und – das ist aus wirtschaftlicher Sicht das Interessante – sie will die «beste Zeit ihres Lebens» geniessen und verfügt dank grosszügiger Erbschaften auch über die finanziellen Mittel dazu.

So wie Margrith W., die die vom Vater geerbten Mehrfamilienhäuser verkauft hat und jetzt regelmässig zum Shoppen nach Mailand fährt – wenn sie sich nicht gerade eine Massage gönnt, wandern geht oder eine Lesung am Senioren-Kolleg mitverfolgt.

## Es darf auch etwas teurer sein

Die Boom-Generation kennt keinen zwanghaften Spartrieb, wie er ihren Eltern während des Krieges für immer

eingepflichtet wurde. Sie ist konsumfreudig und lässt es sich gut gehen. Und dabei muss es nicht immer das Günstigste sein. Im Gegenteil: Die heute 45- bis 65-Jährigen zeichnen sich durch eine relativ geringe Preissensibilität aus. «Etwas Gutes darf auch etwas kosten», lautet die Überzeugung dieser Generation. Damit kann die Boom-Generation nicht nur auf ein überdurchschnittlich hohes Einkommen zählen, sie bringt es auch wieder in den Wirtschaftskreislauf zurück.

Ernst C. tut dies beispielsweise, indem er Golf spielen lernt, sein neu erworbenes Anwesen in Frankreich umbaut oder ausgedehnte Reisen mit seiner Frau geniessert. Vom geruhamen Pensionsalter will der End-Fünfziger nichts wissen. «Ruhig liegen», sagt der ehemalige Unternehmer, «kann ich, wenn ich tot bin.»

## Nur noch 18 Prozent setzen aufs Sparen

Die Veränderung vom reinen Sparen zum bewussten Konsum lässt sich auch mit Zahlen unterlegen: Der Anteil der 50- bis 59-jährigen Schweizer, die das Sparen einem schönen Leben vorzieht, hat sich von 1992 bis 2002 von 37 auf 18 Prozent reduziert.

Aber die Boom-Generation kauft nicht alles. Anders als jüngere Zielgruppen stützt sie sich auf Werte ab, die sich im Laufe ihres Lebens angesammelt haben. Produkte und Dienstleistungen messen sie an 40 oder 50 Jahren Medien- und Konsumerfahrung, gepaart mit «bürgerlichen Tugenden» aus der Jugendzeit. Anbieter, die diese Wertewelten nicht kennen und deren Produkte diesen Erwartungen nicht entsprechen, werden links liegen gelassen.

## Alles andere als leichtgläubig

Die Boom-Generation erwartet reife Leistungen auf der ganzen Linie, von der Produktgestaltung bis hin zum Kundenservice. Sie ist bereit, für reife Leistungen einen «reifen» Preis zu be-

**Konsumenten im besten Alter:** Die 45- bis 65-Jährigen sind bereit, für gute Produkte einen angemessenen Preis zu zahlen.

zahlen. Falsche Versprechen, verkappte Kundenbindungs-Programme und ungenügende Service-Leistungen werden jedoch sehr schnell als solche enttarnt. Kein Zweifel also, die Boom-

Generation birgt für Marketing-Spezialisten grosses Potenzial in sich. Um dieses letztlich zu nutzen, sind aber clevere Strategien und vor allem überzeugende Produkte gefragt.

## Flugwetter für Schweizer Manager

In wirtschaftlich schwierigen Zeiten häufen sich die Wechsel

**Es herrscht Flugwetter für Manager: Kaum je wurden so viele Spitzenkräfte der Wirtschaft ausgewechselt wie seit Jahresbeginn. Die schlechte Konjunktur lässt die Köpfe rollen.**

● VON ALEXA CLEMENZ BERGER

Im vergangenen Jahr haben 10,2 Prozent aller CEOs von Top-Firmen im deutschsprachigen Raum ihren Job verloren oder verlassen, wie das Beratungsunternehmen Booz Allen Hamilton in einer Untersuchung bei 2'500 Firmen feststellt. Im laufenden Jahr dürfte die Rate noch um einiges höher liegen.

«Die Managerwechsel häufen sich», bestätigt Christian Muggli, geschäftsführender Partner bei der Beratungsfirma Egon Zehnder International. Stockt die Konjunktur, könnten Management-Fehler nicht mehr so gut überfüncht werden wie in guten Zeiten. «Bei Unternehmen, die nicht laufen, wird heute nicht mehr jahrelang zugehört», sagt Muggli. Stimme die Leistung nicht, werde die Spitze heute schneller ausgewechselt. «Es ist richtig, dann zu handeln und einen Schlussstrich zu ziehen.»

## Problemfälle

Wegen unbefriedigender Ertragslage wechselten etwa Forbo, SIG, Lonza und Loeb ihre Führung aus. Forbo-CEO Werner Kummer wurde nach sechs Jahren vor die Tür gestellt. Lonza-Chef Markus Gemünd zog die Konsequenzen aus einem Gewinnbruch. SIG-Chef Roman Boutellier wurde für den Konzernverlust von 2003 verantwortlich gemacht. Nach

François Loebs Rückzug aus der operativen Leitung des gleichnamigen Warenhauses Ende Juni 2000 schieden mit Robert Scherz und Martin Bühler zwei seiner langjährigen Weggefährten mehr oder weniger freiwillig aus.

Managersitze sind dennoch keine Schleudersitze. Bei «soliden» Konzernen wie Nestlé, Roche oder Novartis etwa sind Wechsel selten. Die Gründe für Rochaden sind vielfältig. Oft steht ein Wechsel auch am Ende einer Restrukturierungsphase.

Jüngste Beispiele sind ABB und die CS Group. Bei der CS Group wurde die Doppelspitze nach anderthalb Jahren wieder abgeschafft. John Macks Vertrag wurde nicht verlängert. Oswald Grübel wurde als alleiniger CEO eingesetzt, nachdem die beiden Co-Chefs die Bank wieder auf Kurs gebracht hatten. Bei ABB konzentriert sich Jürgen Dormann auf das Präsidium des Verwaltungsrats, nachdem er den Konzern auch in der Funktion als Chef restrukturiert hat. Sein Nachfolger wird der 44-jährige Sulzer-Chef Fred Kindle.

## Wechsel aus Opportunitätsgründen

Wie die ABB ist auch die Berner Ascom für häufige Wechsel an der Spitze bekannt. Anfang Juni gab Juhani Anttila die Konzernleitung an Finanzchef Rudolf Hadorn ab. Hadorn ist damit bereits der sechste Konzernchef seit Ende 1990. Anttila hat – wie Dormann – sein Doppelmandat als CEO und Verwaltungsratspräsident aufgegeben.

Wechsel gibt es auch aus Opportunitätsgründen. ABB-Finanzchef Peter Voser etwa hatte auf den obersten Sessel bei ABB aspiriert. Vier Monate nach Bekanntgabe der Wahl Kindles

trat er zurück. Sein Frust wird sich in Grenzen halten; per Anfang Oktober wird Voser Finanzchef und Konzernleitungsmitglied bei Royal Dutch/Shell.

## Fallschirme und Bücher

Wie sind die Aussichten für entlassene Manager? Viele Fallschirme sind nach wie vor vergoldet. Die meisten Führungskräfte finden zudem schnell

wieder einen Chefposten. So wurde der ehemalige Valora-Chef Reto Hartmann von der Feintool-Gruppe engagiert.

Doch es gibt auch Verlierer, wie Unternehmensberater Muggli sagt. Ex-Swissair-Chef Philipp Bruggisser habe beispielsweise etwas Mühe. Und Ex-Swiss-Chef André Dosé schreibe wie die ehemalige Bundesrätin Ruth Metzler halt ein Buch.

**Bei ABB verschmähnt, bei Royal Dutch/Shell bald neuer Finanzchef:** Peter Voser, einer von vielen im aktuellen Manager-Karussell.

Foto: ABB