

Unternehmenswachstum und strategisches Kostenmanagement

Editorial	3
Wachstumsstrategien	4 – 5
Wachstum durch Innovation	6 – 8
Wachstum durch aktives Management der Marketing- und Vertriebsprozesse	9 – 11
Externes Wachstum durch Zusammenschlüsse und Akquisitionen	12 – 14
Herausforderungen und Chancen für profitables Wachstum in China	15 – 17
Wachstumshebel bei der Firma Phonak: 6 Fragen an den CEO	18 – 19
Komplexitätsmanagement zur strategischen Kostensteuerung im Overhead	20 – 22
Immobilien in einem dynamischen Marktumfeld	23 – 25
Produktkostensenkung – eine Notwendigkeit für Wachstum, Arbeitsplatzsicherung und Unternehmensgewinn	26 – 28
Globales Supply Chain Management – Innovation und Kostensenkung im Einkauf und in der Logistik	29 – 32
Benchmarking als Instrument zur systematischen Leistungssteigerung in operativen Bereichen	33 – 35

Impressum:

Management Letter Herbst 2006
11. Jahrgang

Auflage:

15 000

Herausgeber und Redaktion, Copyright 2006:

Helbling Management Consulting AG
Zürich

Verantwortlich:

Thomas Bertschinger
Hohlstrasse 614
CH-8048 Zürich
Telefon: +41-44 743 83 11
Telefax: +41-44 743 83 10
E-Mail: hmc@helbling.ch
Internet: www.helbling.ch
www.helbling.de
www.helbling-group.com
www.helbling-inc.com

Koordination, Layout, Satz, Gestaltung:

Peter Bütikofer & Company
Tricom AG für Gestaltung und Kommunikation
Nordbrücke 4
CH-8037 Zürich
E-Mail: mailbox@buetikofer.ch
Internet: www.buetikofer.ch

Druck:

gdz AG
Spindelstrasse 2
Postfach
CH-8041 Zürich

Editorial

Geschätzte Geschäftspartner

Die fortschreitende Globalisierung sowie die derzeit günstige konjunkturelle Lage konfrontieren das Management mit einem zweifachen Handlungsbedarf:

Einerseits gilt es, die Unternehmen auf Wachstumskurs zu bringen oder zu halten, um von den dynamischen Marktentwicklungen zu profitieren und für Kapitalgeber und Talente weiterhin attraktiv zu bleiben.

Andererseits führen die Marktöffnung und der Wettbewerb aus und in China, Indien und weiteren Regionen dazu, dass traditionelle Wertschöpfungsketten rasch restrukturiert werden. Daraus resultiert, unabhängig von der Nachfragesituation, ein intensiver Kampf um die tiefsten Kosten.

Wir haben den vorliegenden Management Letter dieser dualen Herausforderung gewidmet. Wie sich dieser begegnen lässt, möchten wir anhand konkreter Projektansätze und vor dem Hintergrund unserer Erfahrungen aus der täglichen Zusammenarbeit mit unseren Kunden aufzeigen.

Um Ihnen einen Überblick über die doppelte Thematik zu geben, beschäftigt sich ein Artikel mit den verschiedenen Möglichkeiten, Wachstum zu generieren; ein weiterer setzt sich mit den Perspektiven und Risiken in China auseinander.

Mit Blick auf den strategischen Imperativ zu wachsen beschreiben wir Ansatzpunkte in den Bereichen Marketing und Vertrieb, Produktinnovation sowie M&A.

Das Thema des strategischen Kostenmanagements beleuchten wir aus den verschiedenen Blickwinkeln der Overheadkosten, der Produktkosten, der Immobilienoptimierung, der Material- und Logistikkosten sowie der Produktivitätssteigerung von Operations mittels Benchmarking.

In einem Kurzinterview erfahren wir, wie sich Dr. Valentin Chapero, CEO von Phonak, einem der erfolgreichsten Unternehmen der Schweiz, der Thematik stellt. Das Interview wurde vor Ankündigung der Akquisition der ReSound Gruppe geführt. Die Bedeutung des Wachstumshebels Akquisition wird durch diese Transaktion, die Phonak vom dritten auf den ersten Platz im weltweiten Hörgerätegeschäft positioniert, eindrücklich veranschaulicht.

Wir hoffen, Ihnen mit diesen Projektansätzen und Fallbeispielen einige Inspirationen oder Lösungsskizzen für anstehende Herausforderungen zu liefern und wünschen Ihnen eine kurzweilige Lektüre.

Mit bestem Gruss

Thomas Bertschinger



Thomas Bertschinger
lic. oec. HSG
Partner
Geschäftsleiter
Helbling Management
Consulting

Wachstumsstrategien



Ignaz Furger
dipl. Math. ETH
Associate Director
Helbling Management
Consulting

Eine erfolgreiche Wachstumsstrategie ist die beste Voraussetzung, um seine Marktposition zu verteidigen und die langfristige Profitabilität zu sichern. Ausgangspunkt jeder Wachstumsstrategie bildet das gesunde Kerngeschäft. Darauf aufbauend können die Wachstumsziele entlang der drei Hebel Marketing, Innovation und M&A systematisch erarbeitet werden. Dabei spielt der Ausbau von bestehenden Kernkompetenzen eine zentrale Rolle. Die Bewertung von strategischen Optionen anhand ihrer Nähe zum Kerngeschäft hilft, eine erfolgreiche Wachstumsstrategie zu formulieren.

Ertragreiche Expansionspfade zu finden, ist eine zentrale strategische Aufgabe. Doch sie stellt kein leichtes Unterfangen dar: Oft müssen wachstumsrelevante Entscheidungen vor dem Hintergrund mehrerer Optionen, hoher Unsicherheit, steigender Komplexität und unter grossem Zeitdruck getroffen werden.

Bei der Erarbeitung der Wachstumsstrategie wird in einem ersten Schritt festgelegt, was die relevanten Messgrössen sein sollen (z.B. Umsatz, Eigenkapitalrendite, Unternehmenswert, Total Shareholder Return, Wertsteigerung). Die Möglichkeiten und Grenzen des Wachstums sind dabei einerseits durch den Markt und andererseits durch die Bedürfnisse der Eigentümer bestimmt. In einem zweiten Schritt wird der Zeitrahmen für die Zielerreichung festgesetzt. Damit sind die Grundlagen geschaffen, um in einer späteren Phase die Wachstumsoptionen hinsichtlich ihres Beitrags zur Zielerreichung zu bewerten.

Kerngeschäft als Ausgangspunkt

Ausgangspunkt jeder Wachstumsmöglichkeit ist ein starkes und profitables Kerngeschäft. Denn die Erfahrung zeigt, dass Wachstum insbesondere dann erfolgreich ist, wenn es sich an das Kerngeschäft anlehnt. Das heisst, wenn es jene Wachstumsmöglichkeiten ausschöpft, die in den angrenzenden Gebieten des Kerngeschäftes liegen. Diese Nähe kann sich auf die

Kundensegmente, die Produkte, die Absatzregionen, die Absatzkanäle oder die eingesetzten Technologien beziehen. Die Erfolgsträchtigkeit von Wachstumsstrategien auf der Basis des Kerngeschäfts liegt darin begründet, dass einerseits bestehende Erfahrung- und Lernkurveneffekte ausgeschöpft werden können und dass andererseits die Komplexität nicht unnötig erhöht wird.

«What Business are we in?»

Auch wenn Firmen zuerst glauben, das Kerngeschäft zu kennen, stellt sich oft heraus, dass darüber bei den entscheidenden Personen unterschiedliche Auffassungen bestehen. Eine Möglichkeit, ein gemeinsames Verständnis des Kerngeschäftes zu erarbeiten, besteht darin, die folgenden Fragen zu beantworten:

- Wo liegen die Grenzen unseres Geschäfts? Sind es «natürliche» Grenzen, die durch das Kundenbedürfnis, die Marktsegmente, die Absatzregionen, die Absatzkanäle oder die Wettbewerber festgelegt sind?
- Welches sind die notwendigen Kernfähigkeiten und Ressourcen, um sich in diesem Wettbewerbsumfeld erfolgreich behaupten zu können?
- Was sind die Schlüsselfaktoren, die uns für unsere wichtigsten Kunden einzigartig machen?
- Welches sind die angrenzenden Gebiete unserer Tätigkeiten – in Bezug auf Produkte, Technologien, Kundenlösungen?
- Wo gibt es Anzeichen, dass sich unser Wettbewerbs- und Kundenumfeld ändert? Wo gibt es Anzeichen für Substitutionen?

Drei Wachstumshebel

Aufbauend auf dem Kerngeschäft kann ein Unternehmen grundsätzlich auf drei verschiedene Arten expandieren:

1. Marketing & Sales – Ausschöpfen des Kerngeschäftes

Dieser erste Hebel bedingt eine Überprüfung des Marketings und eine Verbesserung der Verkaufsaktivitäten. Eine Option stellt die Erschliessung neuer geographi-

scher Märkte und/oder neuer Kundensegmente für das Kerngeschäft dar. Dadurch bietet sich die Chance, ein höheres Volumen zu generieren. Dieser Hebel birgt vergleichsweise geringe Risiken, die aber insbesondere von der Position des Kerngeschäfts im Lebenszyklus abhängen. Mit Marketing- und Verkaufsaktivitäten allein können ambitionierte Wachstumsziele allerdings häufig nicht erreicht werden.

2. Innovation – Entwicklung von neuen Produkten und Aufbau von neuen Geschäftsfeldern

Im Vordergrund dieses zweiten Hebels stehen die optimale Ausschöpfung von bestehenden Kernkompetenzen und ihre Anwendung auf neue Produkte oder Geschäftsfelder. Innovation kann sich dabei auf verschiedene Aspekte wie beispielsweise das Produkt, zusätzliche Services, die Gestaltung der Wertschöpfungskette, das Marketing oder die Vertriebskanäle beziehen.

3. Mergers&Acquisitions – Über das Kerngeschäft hinaus wachsen

Ziel dieses dritten Hebels ist es, das Wachstum über das Kerngeschäft hinaus zu tragen. Das naheliegendste Mittel zu diesem Ziel besteht darin, durch Mergers und Akquisitionen zu wachsen. Die Bewertung der potenziellen Partner sollte aber auch hier vor dem Hintergrund des eigenen Kerngeschäfts und der eigenen Kernkompetenzen erfolgen. Eine Expansion über M&A ist insbesondere dann zielführend, wenn in kurzer Zeit ein starkes Wachstum angestrebt wird.

Praxisbeispiel

Gerade für kleinere und mittlere Unternehmen ist die Aufgabe, Wachstum zu generieren, nicht einfach. Ein Unternehmen aus der Druckindustrie hatte nach erfolgreicher Restrukturierung eine Liste von 16 Ideen für ein nachhaltiges Wachstum ausgearbeitet. Nach einer gemeinsamen Diskussion zum Verständnis des Kerngeschäfts wurden die Wachstumsoptionen anhand ihrer Nähe zu eben diesem Kerngeschäft analysiert und bewertet. Kriterien für die Bewertung der Nähe waren die folgenden Punkte:

- Betroffene und angesprochene Kundengruppen und Marktsegmente
- Kundenproblem und Kundenbedürfnis
- Eingesetzte und bekannte Technologien
- Angebotene Produkte und Dienstleistungen
- Zu nutzender Absatzkanal

In einem Portfolio wurden die Wachstumsoptionen in Beziehung gesetzt zu ihrem erwarteten Beitrag zur Erreichung der anfänglich festgelegten Wachstumsziele. Dieser muss je nach Fall und Situation konkret bestimmt werden. Bei einer Akquisitionsstrategie lässt sich die Bewertung dieses Beitrags auch aus einem konventionellen Portfolio ableiten. Die Evaluation nach diesen beiden Kriterien, Nähe zum Kerngeschäft und Beitrag zur Zielerreichung, ermöglichte eine Priorisierung und schliesslich eine Auswahl der Wachstumsoptionen (vgl. Abb. 1).

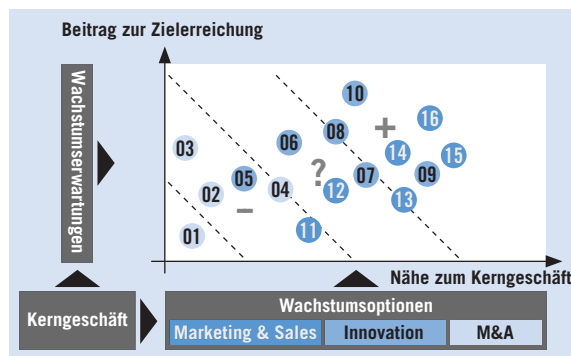


Abb. 1: Beurteilung und Auswahl der strategischen Wachstumsoptionen

Aufgrund der Natur des Kerngeschäfts und der Marktdynamik wurden die Wachstumsoptionen gruppiert und die am meisten Erfolg versprechenden evaluiert. Einige stellten sich dabei als rein operative Projekte heraus, andere erwiesen sich als zu weit weg vom Kerngeschäft und damit risikoreich und wurden zurückgestellt. Aufgrund dieser Auswertung wurde eine dezidierte Innovations- und Marketingstrategie beschlossen, um die von den Eigentümern formulierten Wachstumsziele anzustreben.

Wachstum durch Innovation



Walter Huber
dipl. Ing. FH
Partner
Geschäftsleiter
Helbling Technik



Tom Russi
Dr. dipl. Ing. ETH
Leiter
SW Engineering&IT
Helbling Technik

«*Innovation is a survival skill*», das wissen Unternehmer ganz genau. Umgekehrt gilt als erwiesen, dass für eine erfolgreiche Innovations- und Wachstumskultur die Figur des Unternehmers einen Schlüsselfaktor darstellt. Denn das Entdecken und Realisieren von Innovationen hat viel mit den Werten zu tun, welche im klassischen Unternehmertum enthalten sind. Dazu gehören Selbstbewusstsein, Mut für Neues, Risikobereitschaft, Lust auf Wettbewerb, Leistungsbereitschaft, Vertrauen in Mitarbeiter und Partner, Zuverlässigkeit und angestrebte Nachhaltigkeit. «*Spot the Entrepreneurs*» empfiehlt denn auch Prof. Dr. Peter Lorange, President IMD Lausanne, in seinen Vorträgen und ergänzt: «*The entrepreneurs do not talking and planning ad absurdum, they see opportunities and they do it*».

Innovation als Schlüssel zum Erfolg

Innovation als Schlüssel zum Erfolg und als Voraussetzung für Wachstum ist heute unbestritten. Nicht nur Firmen, sondern auch Länder, ja sogar ganze Kontinente wie Europa sehen darin fast die einzige Möglichkeit, um im globalen Wettbewerb bestehen zu können. Zahlreiche Analysen und Aussagen von namhaften Führungskräften belegen, dass es einen sehr direkten Zusammenhang gibt zwischen der Innovationskraft und dem Erfolg eines Unternehmens. Damit steht die Frage im Raum: Was ist Innovation und wie erschafft man sie?

Zunächst ist festzuhalten, dass Innovation in ganz verschiedenen Bereichen möglich ist: im Marketing, im Einkauf, in der Logistik, im Vertrieb, im Service und in vielen weiteren Tätigkeitsgebieten eines Unternehmens. Die Innovation auf Produktebene steht indessen für viele Firmen im Zentrum ihrer Anstrengungen. Auf die Frage, was Innovation ist, gibt es trotz der grenzenlosen Vielfalt ihrer Erscheinungen eine einfache Antwort: Wirksame, nachhaltige Innovationen können

von einem Kunden oder einem Endbenutzer gesehen, gefühlt und erlebt werden – und sie heben sich klar vom bisher Bekannten ab. Mit diesen Eigenschaften begründen Innovationen einen Wettbewerbsvorteil, welcher besonders bei Konsumgütern immer noch der stärkste Hebel für eine erfolgreiche Produktgeschichte ist.

Beispiel: Innovation in der Softwareentwicklung

Software ist ein wesentlicher Treiber technologischer Innovationen. So hat die Erfindung des Internets mit all seinen Diensten (z.B. WWW, E-Mail, Skype, Google) die Gesellschaft, das Geschäftsleben und die Wirtschaft nachhaltig verändert. Software spielt aber auch eine wesentliche Rolle in der Innovation von neuen Produkten.

Mit der Entwicklung des iPods hat Apple das Musikgeschäft revolutioniert. So wurden bis Mitte 2006 mehr als 60 Millionen iPods weltweit verkauft. Mit der Software iTunes und dem genialen, weil intuitiven Benutzerinterface hat Apple einen Meilenstein gesetzt. Neben dem sehr ansprechenden Design der iPod-Produktlinie ist die innovative Benutzerführung verantwortlich für den enormen Markterfolg. Interessanterweise entwickelte die kleine, wenig bekannte Start-up-Firma Pixa Inc. für Apple das Benutzerinterface. Darin zeigt sich, dass die Innovationsfähigkeit nur wenig mit der Grösse und dem F&E-Budget einer Firma korreliert. Kreativität, technisches Know-how, Kommunikationskultur und die Fähigkeit, in einem Netzwerk zusammen mit Partnern Projekte zu realisieren, sind Grundvoraussetzungen für eine innovative Produktentwicklung. Ebenso sind die Bereitschaft und der Wille, Bestehendes immer wieder zu hinterfragen und zu verbessern, Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Innovation.

Die Firma Bamatec hat in ihrer über 100-jährigen Firmengeschichte ihre Produktpalette kontinuierlich verändert, erweitert und verbessert. Die neueste Inno-

vation, die CNC Windenmaschine der Baureihe BCX, wurde an der WIRE 2006 einem breiten Fachpublikum vorgestellt. Sie besticht durch viele Vorteile, neben Innovationen in der Mechanik auch durch die **Benutzerführung auf einer modernen Software-Oberfläche**, die mit dem Entwicklungspartner Helbling Tech-

nik AG entwickelt wurde (vgl. Abb. 1). Damit kann zum Beispiel das von Bamatec eigens entwickelte und erstmals eingesetzte Federberechnungsprogramm leicht an die individuellen Bedürfnisse angepasst werden – natürlich über Touchscreen und damit einfach und praktisch.

Innovation, together we do it – Nicht nur ein Slogan, sondern auch eine Philosophie

«Innovation» (the survival skill)

Der Wettbewerb im industriellen Umfeld der Helbling Technik ist wesentlich von neuen Produkt- und Dienstleistungsideen geprägt. Know-how über neue Technologien, Arbeitsmethoden und verfügbare Hilfsmittel (CAx, Labors) und Kreativität spielen eine grosse Rolle. Die Helbling Technik fokussiert ihre Tätigkeiten auf innovative Ansätze und Lösungen bei der Produktentwicklung oder der Produktverbesserung. Innovationserfolge sind jedoch auch eine Frage der Unternehmenskultur. Innovation entsteht im Spannungsfeld von hoher Kreativität und geordneten Prozessen, von hoch motivierten, entspannten Entwicklungsteams und zielorientierter Führung.

«together» (the network spirit)

In den Innovationsnetzwerken unserer Kunden ist die Helbling Technik ein kreativer und gleichwertiger Partner, welcher selber auch über interessante Netzwerke verfügt (Designer, Partner für Prototyping, Hochschulen). Innovationsnetzwerke erzeugen gegenüber herkömmlichen, eher zentralisierten und geschlossenen Strukturen eine deutlich höhere Innovationsdynamik. Durch vernetzte Informationsflüsse lassen sich Erfahrung, Wissen und Kreativität kombinieren und schneller steigern. Voraussetzung dafür sind echte Partner-

schaften, welche gut organisiert und geführt sind und bei denen das «together» im Vordergrund steht, intern wie extern.

«we do it» (more doing than speaking)

Innovative Ideen sind schön und gut, aber nur eine realisierte Idee wird für unsere Kunden und Partner auch zu einer wertvollen Idee. Die technische Innovation ist oft sehr wichtig. Meistens geht es darum, eine neue Technologie früher als die Konkurrenz in einem Produkt zu nutzen oder mit einer neuen Technologie eine neue Produktidee rasch auf den Markt zu bringen. Technologiekenntnisse, spezifisches Fachwissen, CAx-Tools und Laboreinrichtungen spielen dabei eine wichtige Rolle. Doch andere Faktoren wie das Projektmanagement, eingespielte interdisziplinäre Teams mit hoher Einsatzbereitschaft, internationale Kooperationsfähigkeiten und das Qualitätsmanagement sind für den Innovationserfolg ebenso entscheidend.

Innovation in Produkten ist nicht alles, aber ohne Innovation ist alles nichts

Innovativ sein heisst letztendlich: Neue Ideen denken und sie umsetzen. Dabei gilt es, Widerstände zu überwinden und eine Dynamik zu erzeugen. Mit dem Ansatz der «Innovationspartnerschaft» und der dazugehörigen Vision «Innovation, together we do it» erzielt Helbling Technik zusammen mit ihren Kunden echte Innovationserfolge.

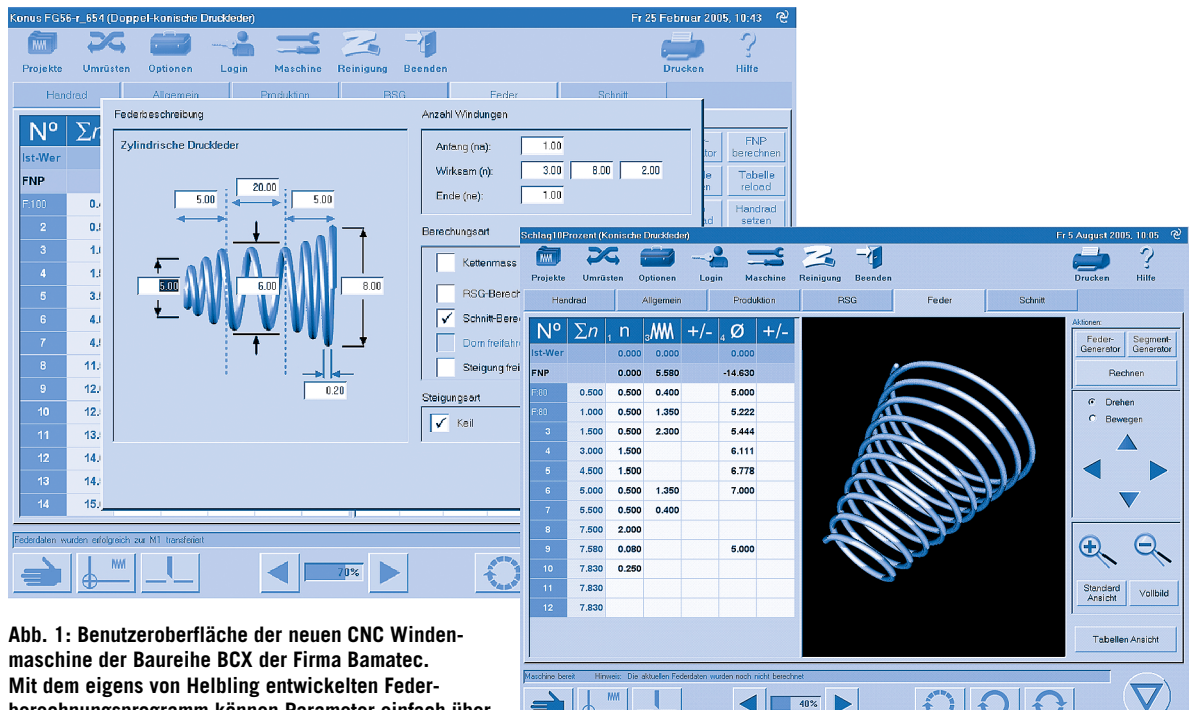


Abb. 1: Benutzeroberfläche der neuen CNC Windenmaschine der Baureihe BCX der Firma Bamatec. Mit dem eigens von Helbling entwickelten Federberechnungsprogramm können Parameter einfach über einen Touchscreen eingegeben und direkt visualisiert werden. Dadurch werden Arbeitsabläufe vereinfacht und Fehlerquellen in der Federproduktion reduziert.

Innovation in der Software betrifft aber nicht nur die Benutzeroberfläche. Sie zeigt sich unter anderem auch in

- verbesserten oder neuen Funktionen und «intelligenten» Eigenschaften,
- der Robustheit und Fehlertoleranz der Produkte,
- der Geschwindigkeit der Verarbeitung von Daten und Informationen,
- der Vernetzung, Kommunikation und Interoperabilität sowie

- dem Zusammenspiel mit der Hardware (Elektronik, Mechanik, Sensorik).

Software ist ein virtuelles Produkt. Ihr Innovationspotenzial wird nur durch die Fähigkeiten der Software-Entwickler begrenzt. Innovation in der Softwareentwicklung bedeutet deshalb, immer wieder an die Grenzen zu gehen, ja diese zu überschreiten und gemeinsam mit den beteiligten Partnern Neuland zu betreten – immer zum Nutzen der Kunden und Anwender.

Wachstum durch aktives Management der Marketing- und Vertriebsprozesse

Eine mangelhafte Ausrichtung auf attraktive Märkte und Zielkunden wie auch ein ungeeigneter Markt- und Kundenzugang sind häufige Ursachen für stagnierende Umsätze und fehlende Zielerreichungen. Eine externe, neutrale Perspektive, unterstützt durch geeignete Tools und Methoden, kann hier wertvolle Dienste leisten.

Die Hauptkriterien für eine solche Bewertung sind:

- Beziehungskompetenz und Marktnähe
- Kommunikationskompetenz (extern und intern)
- Leistungskompetenz (operativ, strategisch und kommerziell)
- Management- und Mitarbeiterkompetenz



Thomas Strauch
Dr. Ing.
Senior Manager
Helbling Management
Consulting

Fokussierung auf attraktive Märkte und Kunden

Das zunehmend dynamische Umfeld zwingt Unternehmen zu einer regelmässigen Überprüfung und Optimierung der Ausrichtung auf attraktive Märkte und Kunden wie auch der Vertriebsstrukturen. Bewährte Methoden wie Kundenwertanalysen (vgl. Abb.1) und Portfolioanalysen bieten immer noch die beste Hilfestellung, um die aktuelle Geschäftssituation und die Entwicklung von Zukunftsszenarien periodisch zu überprüfen.

Auswahl geeigneter Vertriebsstrukturen

Welche Vertriebsstruktur geeignet ist, ist aufgrund von klaren Selektionskriterien zu definieren (vgl. Abb. 2). Ein pragmatischer Lösungsansatz besteht aus einer Mischung von eigenen Ländergesellschaften und Vertretungen.

Eine Überprüfung der Vertriebsstruktur umfasst auch die Beurteilung der Vertriebspartner nach ihrer Leistungsfähigkeit und ihrem Markt- resp. Kundenzugang. Während z.B. gemeinsame Kunden- und Messebesuche analysiert werden können, sollte die Leistungsfähigkeit des Vertriebspartners anhand von klar definierten Kriterien und Messgrössen systematisch bewertet werden.

Analyse Kundenstruktur						
Kunde			Umsatzanteil		Deckungsbeitrag	
Hs. Nr.	Name	Segment	Mio. ELR	% v. Ges. Ums.	Mio. ELR	% v. U. Anteil
1						
2						
3						
4						
6						
...						
...						
18						
18						
20						
21						
22						
23						
24						
26						
28						
...						
...						
62						
63						
64						
67						
68						
69						
60						
61						
Summe			115,0	100%	11,6	10,1%

Gewinnbringer

↑

↓

Verlustträger

Abb. 1: Analyse der Kundenstruktur

Die folgenden Messgrössen sind je nach Industrie und Geschäftsmodell individuell auf ihre Anwendbarkeit hin zu prüfen:

- Häufigkeit/Dichte wichtiger Kundenkontakte
- Regionale Marktabdeckung/Marktanteile
- Kundenzufriedenheit
- Kommunikationsqualität, z.B. anhand von Rückfragehäufigkeit
- Umsetzung des Pricing, Korrektur der Preise, Häufigkeit von Preisanfragen
- Budget- und Zielerreichung bei Absatz und Kosten

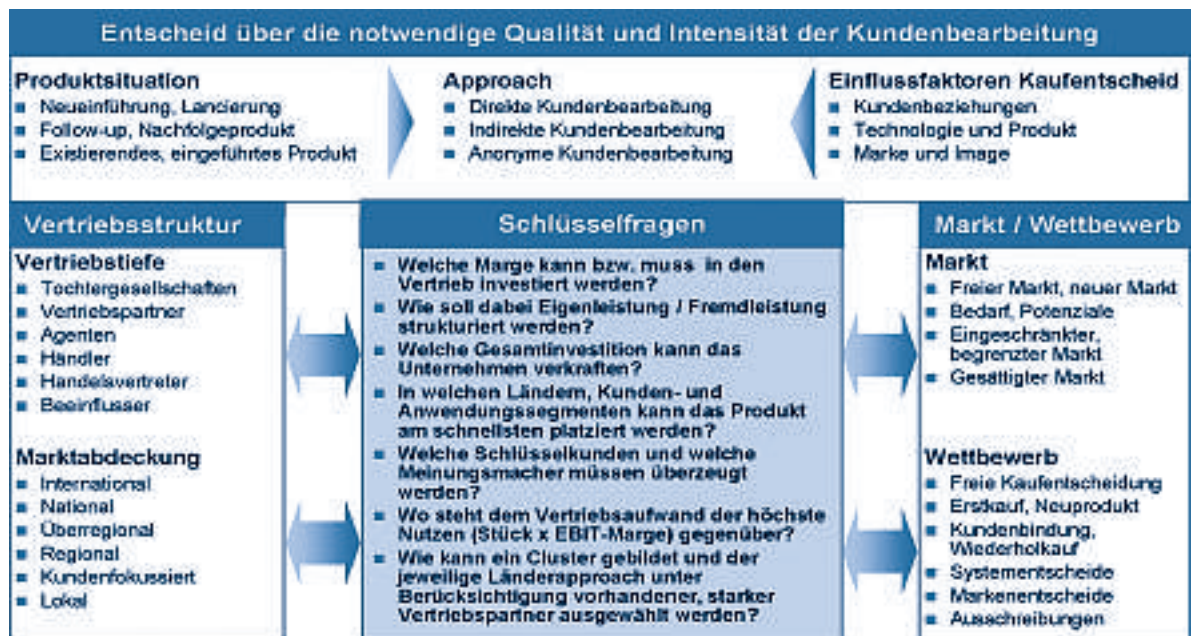


Abb. 2: Schlüsselfragen zur Vertriebsstruktur

Veränderungen managen

Werden aufgrund von Analysen der Ist-Situation grundsätzliche Verbesserungspotenziale identifiziert, so gehen die daraus folgenden Ansätze resp. guten Vorsätze allerdings häufig im Tagesgeschäft unter. Im Verkaufsumfeld ist daher ein konsequentes Projektmanagement notwendig, um den Umsetzungserfolg sicherzustellen.

Erfolg motiviert

Mit zielgerichteten Massnahmen und Initiativen werden wesentliche Impulse gegeben, von alten Gewohnhei-

ten und eingefahrenen Wegen Abstand zu nehmen. Die zugrunde liegenden Überlegungen und die historische Entwicklung sind für alle Beteiligten transparent und plausibel zu gestalten und zu kommunizieren, um ein «Buy-In» der Verkäufer und Schlüsselpersonen zu erreichen. Ohne eine solche Identifikation verläuft jede Initiative nach kurzer Zeit wieder im Sande.

Und zeigen die eingeleiteten Massnahmen schliesslich die erhofften Resultate, so gilt es, diese Erfolge gebührend zu feiern.

Projektbeispiel

Ausgangslage und Aufgabenstellung

Eine Geschäftseinheit eines mittelgrossen Schweizer Konzerns (Umsatz ca. 200 Mio. CHF), die als Lieferant in der Telekomindustrie tätig ist, hat sich die Aufgabe gestellt, die aufgrund des natürlichen Wachstums entstandene Vertriebsstruktur zu opti-

mieren und im Hinblick auf eine Anpassung der Leistungstiefe zu bereinigen. Das Geschäftsmodell beinhaltet neben der grossvolumigen Lieferung von Standardkomponenten auch kundenspezifische Anpassungen von Produkten durch das «Application Engineering», jeweils in enger Zusammenarbeit mit der Entwicklungsabteilung des Kunden.

Aufgrund von Analysen, Interviews und systematischem Kundenfeedback wird deutlich, dass die gewachsene Vertriebsstruktur, bestehend aus Agenten und Vertretungen, den steigenden Anforderungen der Schlüsselkunden bezüglich intensiverem technologischem Austausch und schnellerer Reaktionszeit nicht gerecht werden kann. Insbesondere die Erkenntnis, dass dank der Qualität dieses «Vor-Verkaufsprozesses» das Design-In beim Kunden erfolgreicher gesteuert werden kann, führt zur Entscheidung, strategisch langfristige Alternativen zu den vorhandenen Vertriebsstrukturen zu suchen und auf ihre Umsetzbarkeit hin zu überprüfen.

Ergebnis

Das Ergebnis dieser Untersuchung macht deutlich, dass die Variante Direktvertrieb mit lokaler Tochtergesellschaft die für diesen Fall bessere Alternative

darstellt, und zwar aufgrund der folgenden Vorteile:

- Direkter Kundenkontakt bezüglich Neuprodukten, kundenspezifischen Anpassungen und Design-In
- Direkter Kundenkontakt im Hinblick auf eine Optimierung der Supply Chain und der Transportlogistik (Liefertermine, Kleinmengenlagerhaltung vor Ort)
- Generell schnellere Reaktionszeit
- Reduktion von Missverständnissen im Vergleich zur vorherigen Dreiecks-Kommunikation

Die Entscheidung zum Aufbau einer eigenen lokalen Tochtergesellschaft wird gefällt und innerhalb von zwei Monaten erfolgreich umgesetzt. Eine höhere Kundenzufriedenheit und die Absicherung der eigenen Wettbewerbsposition beim Kunden sowie die Realisierung von weiterem Umsatzwachstum sind die mittelfristigen Auswirkungen dieser Entscheidung.

Optimierungsansätze

Die nachfolgend aufgelisteten Themen sind weitere Beispiele für Marketing- und Vertriebsprojekte, die durch Veränderungen im Vorgehen, in der Ausrichtung und im Marktauftritt mittelfristig interessante Wachstumschancen bieten:

Ansatz	Erläuterung
Kundenvorteile gezielt managen	Kundennutzen identifizieren und durch Produkt bzw. Leistung ansprechen (z.B. Entwicklung einer Kundennutzenargumentation)
Aktive Neukundenakquisition	Durch transparenten Prozess (Verkaufstrichter) für Verkäufer internen Wettbewerb generieren
Neupositionierung	Produkte bzw. Leistungen durch verbesserte Kommunikation stärker positionieren (z.B. neuer Brand, neues CI)
Resegmentierung	Segmentierung überarbeiten für eine an die Kundenbedürfnisse besser angepasste Marktbearbeitung (Auswirkungen auf Konditionen, Pricing, Positionierung)
Lösungsbündelung (Solution Packages)	Produkte bzw. Leistungen zu Paketen bündeln, die dem Kunden einen Zusatznutzen bringen (z.B. «One Stop Shopping», Just-in-Time-Lieferung, Servicekonzepte)
Integration von Informationen	Produkte bzw. Leistungen durch prozess- und qualitätsrelevante Informationen ergänzen (z.B. Bar Code, RFID Tags)

Externes Wachstum durch Zusammenschlüsse und Akquisitionen



Jörg Müller-Ganz
Dr. oec. HSG
Partner
Geschäftsführer
Helbling
Corporate Finance

In gesättigten Märkten mit hohem Wettbewerb wachsen Unternehmen in der Regel nur parallel zur Konjunktur- und Branchenentwicklung. Ein Quantensprung in der Entwicklung des Wachstums, der Rentabilität, des Know-hows oder des Geschäftsmodells ist meistens nur durch den Kauf eines anderen Unternehmens zu erzielen. Damit derartige Zusammenschlüsse und Akquisitionen (M&A) zum Erfolg werden, gilt es neun Grundregeln zu beachten:

1. M&A sind Mittel zum Zweck

Die Akquisition von Unternehmen ist für sich genommen noch keine Strategie. Akquisitionen sind lediglich ein Instrument zur Strategieimplementierung. Es gilt, im Rahmen der Entwicklung der Unternehmensstrategie die Lücke zum angestrebten Soll-Zustand zu erkennen und diese sodann durch Akquisitionen gezielt zu schliessen. Je nach Art der strategischen Lücke führen unterschiedliche Lösungen zum Ergebnis: Ungenügende Rentabilität wird mit einer Verbesserung der Skalenerträge durch eine Stärkung des eigenen Produkt-/Marktprofils oder durch eine Diversifikation verbessert. Unzureichendes Wachstum wird durch den Erwerb einer zukunftssträchtigen Plattform erhöht. Know-how-Defizite bedürfen der Akquisition spezifischer Kompetenzen.

2. Das Heft selbst in die Hand nehmen

Passivität und opportunistisches Warten auf die «gute Gelegenheit» führen selten zum Erfolg. Wer weiss, was er sucht, muss sich aktiv, systematisch und strukturiert nach möglichen Zielunternehmen innerhalb der festgelegten Suchfelder umschauen. Es wird sich später immer auszahlen, diesen Prozess qualifiziert und umfassend angegangen zu sein; die käufliche «Perle» nicht zu finden, ist ebenso sträflich, wie ein unpassendes Target verfolgt zu haben.

3. «Die Guten ins Töpfchen, ...»

Aschenputtel liess Tauben für sich arbeiten, um Linsen nach ihrer Qualität schnell zu sortieren. Ein umfassender, im Voraus definierter Raster der zu

erfüllenden Bedingungen eines Akquisitions-Targets ist eine *conditio sine qua non*, um den M&A-Prozess effektiv und effizient durchführen zu können. Eine schnelle und qualifizierte Selektion in Frage kommenden Unternehmen nach einer Grobbeurteilung bzw. für das bindende Angebot nach einer Due Diligence ist Voraussetzung für eine Grundsatzentscheidung. Sie erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit und senkt die Prozesskosten einer Transaktion.

4. Führung der Due Diligence

Im Rahmen der Due Diligence müssen die Erfüllung der Akquisitionsziele überprüft, die bedeutenden Transaktionsrisiken erkannt, die Eckpfeiler des Integrationskonzepts erarbeitet, der maximal zu zahlende Kaufpreis ermittelt und die zentralen Aspekte des Unternehmenskaufvertrages definiert werden. In dieser Phase gilt es, das interdisziplinäre Prüfteam, bestehend aus internen und externen Spezialisten (für das wirtschaftliche und technische Geschäftsmodell, Human Resources, Finanzen, Steuern, Recht, Umwelt, IT etc.), schnell und zielorientiert auf alle Detailfragen anzusetzen und die daraus gewonnenen Erkenntnisse integral zu verdichten. Das Management sämtlicher Spezialthemen im Detail, kombiniert mit der Fähigkeit zur Helikoptersicht, ist eine ausgesprochen anspruchsvolle und komplexe Führungstätigkeit. Learning by Doing führt im besten Fall zu unnötigen Due Diligence-Kosten, im schlimmsten Fall zur Existenzgefährdung der übernehmenden Unternehmung nach dem Kauf.

5. Schnelligkeit und Bedachtsamkeit

Insbesondere bei M&A gilt es, die Gunst der Stunde zu nutzen. Erfolgreiche Übernahmekandidaten werden in der Regel von mehreren «Heiratswilligen» umworben. Der beste Akquisitionsprozess und das ideale Übernahmeangebot sind nutzlos, wenn ein anderer schneller war. Im Rahmen des Angebotsprozesses ist der richtige Zeitpunkt zu erkennen, um zum Abschluss zu kommen; diese Chance kommt meistens nur einmal. Trotzdem darf der Käufer sich vom «Jagdfieber» nicht vereinnahmen lassen und muss seine Entscheidungen mit kühlem Kopf und möglichst objektiv treffen.

6. Preis = Bewertungstechnik + Markt + Verhandlung

Bei Unternehmenskäufen geht es für alle Beteiligten um grosse Geldsummen. Die Verhandlung des Preises (und der preisnahen Vereinbarungen wie Garantien und Gewährleistungen) hat deshalb einen hohen Stellenwert. Die Beherrschung sämtlicher Bewertungstechniken ist eine Voraussetzung, um sich in die Denkweise des Gegenübers versetzen und entsprechend argumentieren zu können. Ein guter Kaufpreis wird auf dieser Basis in einer klugen Verhandlung erzielt, wobei der Wettbewerb auf dem (für den Käufer intransparenten) Markt für die Preisfindung mitentscheidend ist. Der Preis resultiert aus dem Zusammenspiel dieser Einflussgrössen. Hier muss man Freude am und Erfahrung im Mitspielen auf allen Ebenen haben, sonst wird man am Ende nicht das Optimum erzielen.

7. Integration frühzeitig planen

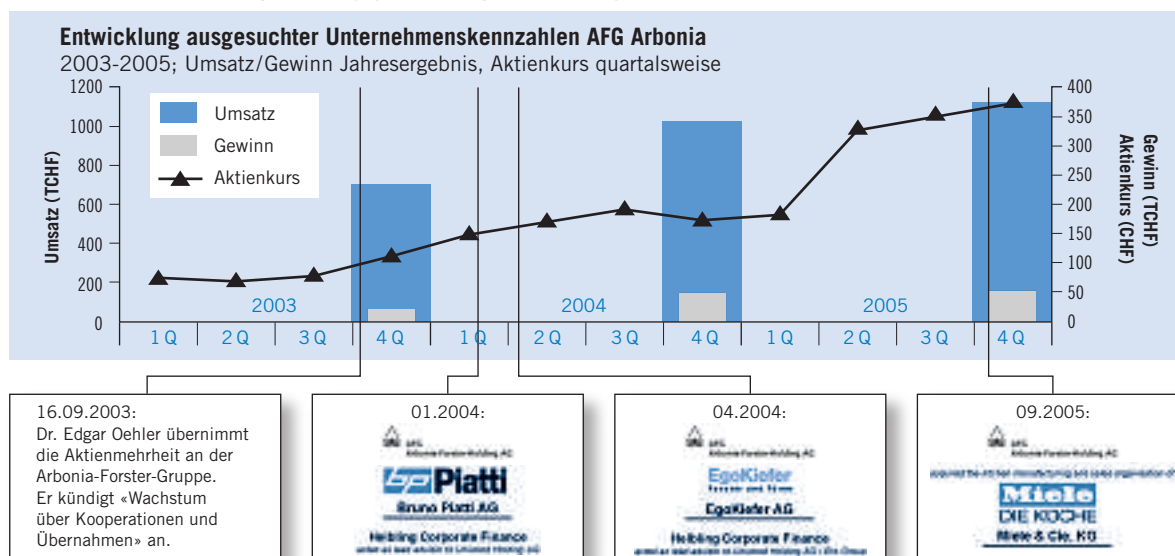
Die meisten gescheiterten Akquisitionen sind auf eine schlecht durchgeführte Integration zurückzuführen. Noch vor Vertragsabschluss sind deshalb die strukturellen (Branche, Markt, Politik, Management-

fähigkeiten, etc.), vor allem aber die kulturellen Stolpersteine (Verhaltensunterschiede, Machtkonflikte, Motivation, Ängste, etc.) transparent zu machen sowie Lösungskonzepte zu entwerfen und mit den Beteiligten zu diskutieren. Information und Kommunikation spielen hierbei eine zentrale Rolle. Für die ersten Monate nach der Übernahme ist zusätzlich zur ordentlichen Aufbauorganisation der beiden Unternehmen eine unternehmensübergreifende Integrationsorganisation hilfreich.

8. Von Anfang an zu Ende denken

Der M&A-Prozess hat viele Ähnlichkeiten mit einem Schachspiel. Um Erfolg zu haben, braucht man eine Grundidee des möglichen Spielverlaufs und muss dabei auf Züge der Gegenseite überlegt reagieren. Ein falscher Zug kann nicht mehr rückgängig gemacht werden; die professionelle Gegenseite wird den Fehler zu ihren Gunsten nutzen. Deshalb empfiehlt es sich, sich frühzeitig ein klares Bild über die verschiedenen Eventualitäten der einzelnen Phasen (vgl. Abb. 2) zu machen, die eigene Taktik festzulegen und sich für mögliche Aktionen der Gegenseite mit einer Szenarienplanung zu wappnen.

Abb. 1: AFG Arbonia als Beispiel einer geglückten Akquisitionsstrategie



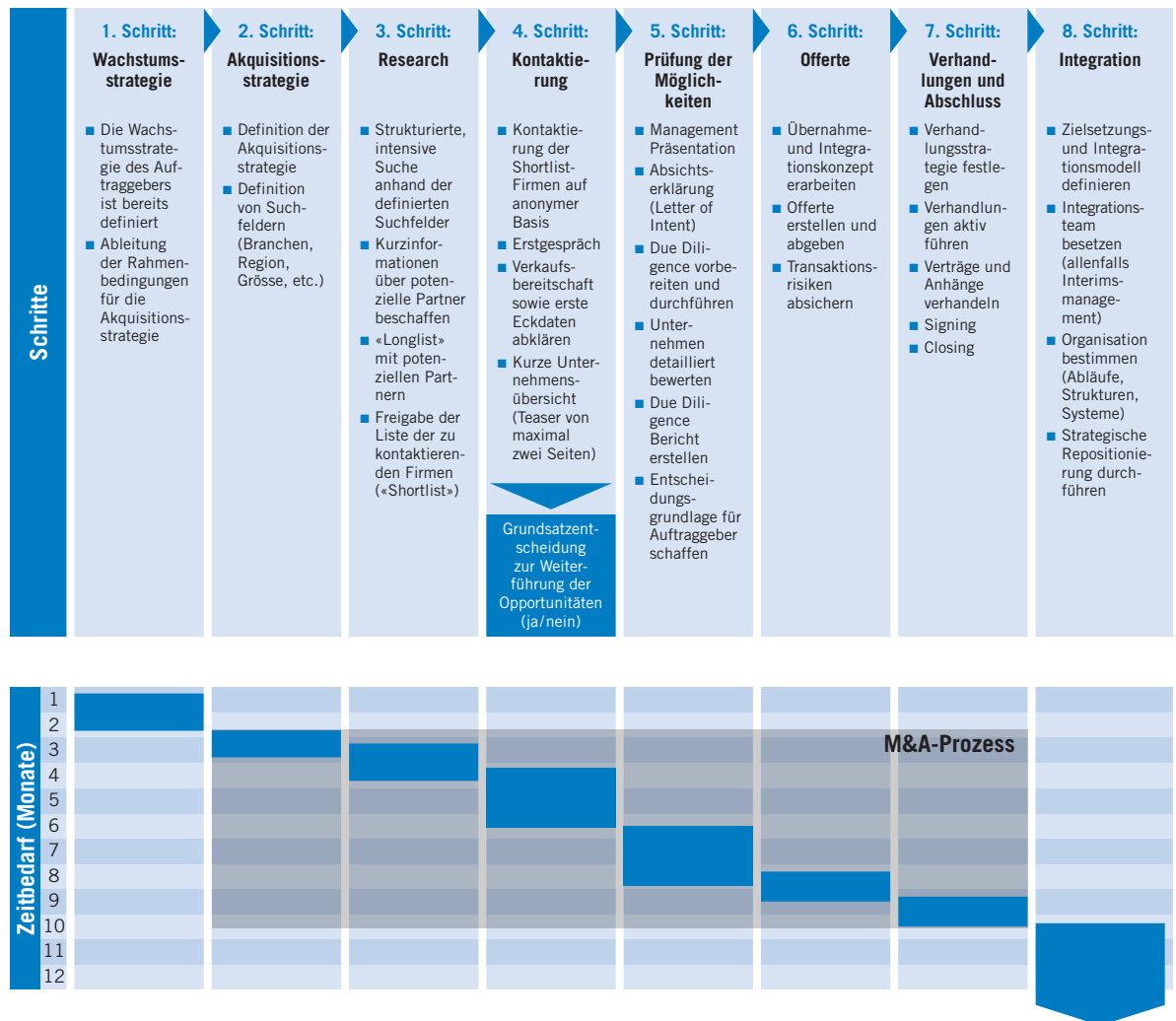
Quelle: www.afg.ch

9. Spezialisten erhöhen die Erfolgchancen

M&A gehören meistens nicht zum Alltagsgeschäft der Verantwortlichen einer Unternehmung; in vielen Fällen (z.B. bei Unternehmensnachfolgen) sind M&A sogar eine einmalige Tätigkeit im Berufsleben der Beteiligten. Die Durchführung einer erfolgreichen Akquisition bedarf jedoch von Anfang bis Ende, ohne

Möglichkeit einer Anwärmphase, grossen Know-hows und profunder Erfahrung in sämtlichen Bereichen des Prozesses. Einmal gemachte Fehler können nicht mehr korrigiert werden und haben möglicherweise schwerwiegende finanzielle Folgen. Der Einsatz erfahrener Spezialisten rechnet sich ökonomisch immer; sie sollten deshalb von Anfang an beigezogen werden.

Abb. 2: Der Prozess eines Unternehmenskaufs im Überblick



Herausforderungen und Chancen für profitables Wachstum in China

Wenn in Europa von China die Rede ist, dominieren negative Themen: Man beklagt die Verlagerung von Arbeitsplätzen oder den mangelnden Patentschutz und kritisiert das zunehmende Einkommensgefälle oder die Umweltverschmutzung. Dass in China in weniger als 20 Jahren mehrere hundert Millionen Menschen den Aufstieg aus bitterer Armut in eine neue Mittelschicht geschafft haben, wird dabei kaum zur Kenntnis genommen. Oft werden auch die Chancen übersehen: Deutschland und die Schweiz exportieren zusammen bereits für rund 24 Milliarden EUR Güter und Dienstleistungen nach China. Dies entspricht mindestens 120'000 Arbeitsplätzen im deutschsprachigen Raum.

Weltmacht China

Dass in China mit tiefen Löhnen und tiefer Produktivität sowie unter dem Einsatz veralteter Technologien vor allem im untersten Qualitätssegment produziert wird, ist ein gängiges Vorurteil. Wer in China eine

der unzähligen neuen Fabriken besucht, stellt fest, dass man dort bezüglich Technologie, Produktivität, Organisation und Sauberkeit den Vergleich mit Fabriken im Westen oft nicht zu scheuen braucht. Dazu kommt: Bereits heute bildet China mehr Ingenieure aus als Nordamerika und Europa zusammen. Es ist kaum zu bestreiten, dass Technologie und Innovation mittelfristig von jenen Ländern dominiert werden, welche die grösste Anzahl hervorragend qualifizierter Ingenieure hervorbringen.

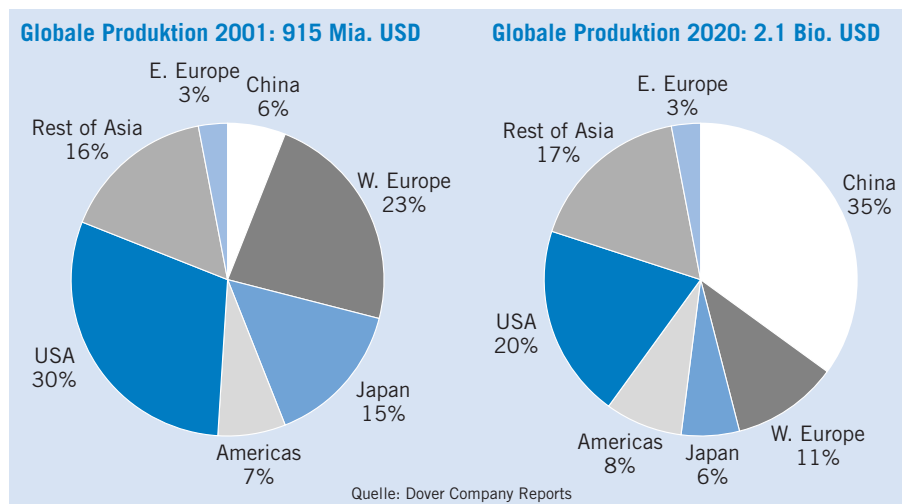
Mit einem jährlichen, nachhaltigen Wirtschaftswachstum von 10% ist China im Begriff, viele westliche Industrienationen in absehbarer Zeit zu überholen. Bereits heute ist China die sechstgrösste Volkswirtschaft der Welt, nach Kaufkraftparität bereinigt hinter den USA sogar die zweitgrösste. Besonders im Industriesektor wird sich China zu einem Powerhouse entwickeln und den Anteil an der Weltproduktion auf 35% steigern – und damit alle westlichen Industrieländer hinter sich lassen (vgl. Abb. 1).

Dass das Vertrauen der finanziellen und industriellen Investoren in China ungebrochen ist, zeigen die ausländischen Direktinvestitionen: Im Jahr 2004 flossen 96 Milliarden USD nach China, während bspw. in Indien nur 6 Milliarden USD investiert wurden.



Reto Müller
Dr. oec. HSG
Partner
CEO und Verwaltungsratspräsident
Helbling Gruppe

Abb. 1: China, das industrielle Powerhouse der Zukunft (Prognostizierter Anteil an der Weltproduktion)



Grosse Chancen, grosse Herausforderungen

Die atemberaubende ökonomische Entwicklung Chinas eröffnet westlichen Unternehmen grosse Chancen. Das Riesenreich mit seinen bald 1,5 Milliarden Menschen birgt enorme Marktpotenziale; es hält aber auch erhebliche Herausforderungen bereit.

Wie lassen sich die Chancen nutzen, und wie ist den Herausforderungen zu begegnen? Unterschiedliche, sich teilweise ergänzende Strategien haben sich als erfolgsträchtig erwiesen:

1. Gewinnung hoher Marktanteile in China dank eigener Vertriebsorganisation
2. Ausnutzung des mehrjährigen technologischen Innovationsvorsprungs vor chinesischen Mitbewerbern
3. Ideenreiches Kostenengineering in der Produktentwicklung und optimierte Aufteilung der Produktion zwischen dem Heimland und China
4. Kostengünstige Beschaffung aufgrund einer Kombination von Global Sourcing und Local Sourcing in China
5. Übernahme von chinesischen Wettbewerbern

Selbstverständlich ist die optimale Strategie in China für jede Firma individuell auszuarbeiten. Die Frage nach der richtigen Strategie hängt zudem wesentlich von der Unternehmensgrösse ab (vgl. Abb. 2).

Eine besondere Herausforderung besteht im Wettbewerb ausländischer Firmen mit chinesischen Anbietern, die ihre Produkte zu 10% bis 30% des hiesigen Preisniveaus auf den Markt bringen. Um dieser Herausforderung zu begegnen, haben sich in der Praxis mehrere Ansätze bewährt (vgl. Abb. 3).

Erfolgsprinzipien

Interessanterweise ist zu beobachten, dass nicht nur Grosskonzerne, sondern auch mittelständische Unternehmen mit «nur» 150 Mitarbeitenden in der Schweiz schon nach kurzer Aufbauzeit profitable eigene Gesellschaften in China betreiben. Auch zwei Drittel der US-Firmen in China erzielen bereits überdurchschnittlich hohe Gewinne. Welche Faktoren sind für den Erfolg in China ausschlaggebend? Die Erfahrung zeigt, dass sich erfolgreiche Firmen an fünf strategische Grundsätze halten:

1. Konsistente, langfristig angelegte Strategie, einschliesslich formulierter Marktpositionsziele, F&E-, Produktions- und Beschaffungskonzepte

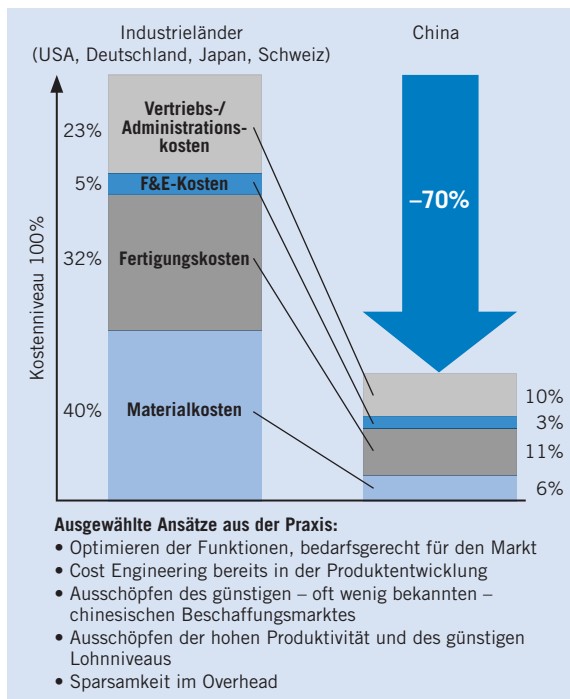
Abb. 2: Die China-Strategie der KMUs unterscheidet sich erheblich von jener der Konzerne



2. Klare Besitzverhältnisse (ideal: 100%, d.h. Wholly Foreign Owned Enterprise, WFOE)
3. Besetzung der Führungsspitze mit chinesischer Unternehmerpersönlichkeit, Einsatz von Expats für strategisches Management, Know-how-Transfer sowie die finanzielle Aufsicht
4. Lancierung wettbewerbsfähiger Produkte für den chinesischen Markt unter Ausschöpfung des chinesischen Kostenniveaus
5. Durchsetzung eines straffen Ertrags- und Kostenmanagements und rasche Generierung von Cash-flow und Gewinn

Diese Erfolgsprinzipien werden nicht zuletzt durch eine hohe Produktivität, Lohnkostenvorteile von 1:10 bis 1:20 sowie günstigste Beschaffungsmärkte unterstützt. Dass die Lohnkostenvorteile bald verschwinden werden, ist angesichts des immer noch riesigen Arbeitskrätereservoirs nicht zu erwarten.

Abb. 3: Wie erzielen chinesische Firmen Produktkosten, die im Wettbewerb gegen Firmen aus Industrieländern gewinnen?



Kulturelle Kompetenz

Das chinesische Verhandlungsgeschick bei Geschäftsabschlüssen ist zu Recht beinahe schon legendär. Entsprechend ratsam ist es, dass sich westliche Unternehmen vor einer Expansion ins Reich des Drachen mit der chinesischen Kultur auseinandersetzen. So ist es beispielsweise unerlässlich, sich mit den 36 Listen der Chinesen (Strategeme, vgl. Abb. 4) vertraut zu machen, um das Verhalten chinesischer Partner besser zu verstehen.

Auszug aus den 36 Strategemen

Strategem	Bedeutung
03. Mit dem Messer eines anderen töten	Gegner durch fremde Hände ausschalten
07. Aus dem Nichts etwas erzeugen	Vorgaukeln, Trugbild oder Einschüchterung
13. Auf das Gras schlagen, um die Schlange aufzuscheuchen	Auf den Busch klopfen, einschüchtern, Warnschussstrategem
31. Das Strategem der schönen Frau	Eine schöne Frau gegen den Feind/Partner
36. Weglaufen ist das Beste	In völlig aussichtslosen Situationen

Quelle: Prof. Dr. Harro von Senger, 36 Strategeme für Manager, München/Wien 2005

Abb. 4: 5 der 36 chinesischen Listen (Strategeme)

Leicht ist die Aufgabe allerdings nicht, gegenüber der chinesischen Konkurrenz erfolgreich zu bestehen. Denn in China paart sich ein ausgeprägter Unternehmergeist mit dem unbändigen Willen, das Land in zentralen Bereichen wie Wirtschaft, Wissenschaft und Sport zur weltweiten Nummer eins zu machen. Unlängst liess die chinesische Regierung gar verlauten, dass man bis 2020 nicht nur das BIP verdoppeln, sondern in ausgewählten Wirtschaftssektoren auch hinsichtlich technologischer Innovation die Weltspitze erreichen will. Was Napoleon vor zweihundert Jahren voraussagte, beginnt Wirklichkeit zu werden: «Quand la Chine s'éveillera, le monde tremblera.»

Wachstumshebel bei der Firma Phonak: 6 Fragen an den CEO



Dr. Valentin Chapero
CEO Phonak Group

Welchen Beitrag zum Wachstum steuern Marketing/Vertrieb und Distribution bei?

Marketing/Vertrieb und Distribution sind integrale Erfolgsfaktoren der Hörgeräteindustrie und bilden gemeinsam mit der Produktinnovation das Rückgrat der Phonak Wachstumsstory. Marketing liefert den Input für marktorientierte, innovative Produktentwicklungen. Die Vorteile dieser Produktentwicklungen gilt es auf unkonventionelle, authentische Weise dem Markt, über die Vertriebs- und Distributionskanäle, zu kommunizieren. Anders gesagt: Marketing/Vertrieb und Distribution sind die Elemente, die Innovation ermöglichen und am Markt erfolgreich machen.

Können Sie die Bedeutung der Innovation und der konkreten Produktentwicklung für das Wachstum der Firma erläutern?

Wir erwirtschaften etwa 70% des Gesamtumsatzes mit Produkten, die in den letzten 24 Monaten lanciert wurden. Dank der Einführung der revolutionären modularen Hard- und Software Plattform PALIO und den ersten darauf basierenden Hörsystemen wie Savia oder eXtra konnten wir im Geschäftsjahr 2005/06 ein internes Wachstum von 24% erreichen.

Welchen Stellenwert haben Firmenzukäufe/Akquisitionen für das Wachstum der Phonak?

Bei Produktentwicklung und Technologie setzen wir erfolgreich auf unsere internen Ressourcen,

welche kontinuierlich ausgebaut werden. Neben dem organischen Ausbau unserer Distributionskanäle, z.B. in Japan, nutzen wir Akquisitionen zur Komplettierung unseres globalen Grosshandelsnetzwerkes. So haben wir im Oktober 2005 eine Mehrheitsbeteiligung am brasilianischen Marktführer im Hörgerätevertrieb, CAS Produtos Médicos Ltda., erworben. Damit gewinnen wir schnell Zugang zu den aufstrebenden Märkten.

Welches sind die Hauptakzente im Kostenmanagement zur Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit der Produkte?

Kostenmanagement beginnt bereits beim Produktdesign, Stichwort Design-to-Cost. Ein durchdachtes Produktkonzept legt den Grundstein für konkurrenzfähige Produkte UND tiefe Produktkosten. Die Hörgeräteindustrie kennt tiefe Stückzahlen (weltweit werden ca. 8 Millionen Hörsysteme pro Jahr verkauft) und eine relativ grosse Variantenvielfalt (z.B. Im-Ohr- und Hinter-dem-Ohr-Geräte mit jeweils dem Hörverlust angepassten Grössen- und Signalübertragungsvarianten). Aus diesem Grund hat Phonak die flexible und skalierbare Hard- und Software Plattform PALIO entwickelt. Dank des frei programmierbaren Chipsets erfolgt die Produktdifferenzierung mittels Software zu einem sehr späten Zeitpunkt innerhalb des Produktionsprozesses. So können wir mit generischen Modulen mit einem hohem Wiederverwendungsgrad arbeiten. Die Folge sind Flexibilität in der

Produktdifferenzierung, vertretbare Komplexitätskosten und Vorteile bei der Kostenoptimierung. Optimierungsmassnahmen sind sofort für alle plattformbasierten Produkte wirksam und der Einkauf profitiert von höheren Stückzahlen identischer Bauteile.

Welche Anforderungen an die Unternehmenskultur ergeben sich bei rasch wachsenden Unternehmen?

Schnelles Wachstum heisst auch rascher Wandel. Dazu braucht es unternehmerisch denkende Mitarbeiter. Das heisst, es braucht Mitarbeiter, welche mit Unsicherheit umgehen können, Eigeninitiative zeigen und selbständig arbeiten können und wollen. Damit man diese Mitarbeiter gewinnen und halten kann, braucht es flache Hierarchien, direkte Kommunikationswege und eine starke, menschliche Unternehmenskultur.

Welches sind Ihre Tipps für mittelständische Unternehmen?

Ich glaube nicht, dass es spezifische Tipps für «mittelständische» Unternehmen gibt. Ganz allgemein sollte sich die Unternehmensleitung darauf konzentrieren, die eigenen unternehmensspezifischen Stärken, im mittelständischen Kontext fallen mir spontan Innovation und Kundennähe ein, weiter zu entwickeln. Und auf der anderen Seite immanente Nachteile, z.B. fehlende Grösse oder knappe Ressourcen, soweit im Griff zu haben, dass sie nicht allzu sehr ins Gewicht fallen.

Phonak

Die Phonak Gruppe ist auf die Entwicklung, die Produktion und den weltweiten Vertrieb von technologisch führenden Hörsystemen spezialisiert. Phonak kombiniert profunde Kenntnis in der Hörtechnologie mit einem starken Vertriebsnetz. Zusammen mit ihren Kunden und Geschäftspartnern leistet Phonak einen wesentlichen Beitrag zur Verbesserung der Lebensqualität von hörgeschädigten Menschen.

Mit einem globalen Marktanteil von rund 19 – 20% gehört die Phonak Gruppe heute zu den weltweit führenden Hörgeräteherstellern.

Kennzahlen 2005/06:

■ Umsatz	CHF 867 Mio.
■ EBIT-Marge	24.4%
■ Gewinn	CHF 172 Mio.
■ Wachstumsrate	31.2%
■ Anzahl Mitarbeiter	3428
■ Börsenkapitalisierung	CHF 4.9 Mia.



Verve – das exklusivste Hörsystem der Welt

Komplexitätsmanagement zur strategischen Kostensteuerung im Overhead



Thomas Bertschinger
lic. oec. HSG
Partner
Geschäftsleiter
Helbling Management
Consulting

Ein häufiger Grund für das überproportionale Wachstum des Overheads liegt in der Zunahme der Komplexität. Sie ist in der Regel nicht das Ergebnis absichtsvollen Handelns, sondern gleichsam ein Naturgesetz bürokratischer Organisationen. Ein strukturiertes Komplexitätsmanagement ermöglicht es, die Komplexität zu beherrschen und damit die Overheadkosten in den Griff zu bekommen.

Das Problem indirekter Kosten

Indirekte Kosten (zum Beispiel für Marketing/Vertrieb, Führung, Finanzen, IT, Personal, F&E) bringen für die Unternehmensführung üblicherweise eine Reihe von Problemen mit sich:

- Sie tragen teilweise wenig oder nichts zum kurzfristigen Markterfolg bei.
- Sie werden von Ressourcen generiert, die mittel- und längerfristig für die Unternehmensentwicklung wichtig sind (i.d.R. hoch qualifizierte Mitarbeitende).
- Sie sind schwer steuerbar, da ihnen normalerweise keine Mengengerüste und Faktorkosten hinterlegt werden können.

Die Eigendynamik des Overheads

Overheads entwickeln sich häufig fast unbemerkt und wachsen im Vergleich zur Umsatzentwicklung eines Unternehmens in der Regel überproportional stark. Zu diesem Befund kamen zahlreiche Studien. Ausgehend von seinen Untersuchungen hat C.N. Parkinson einige Gründe dafür in humorvoll formulierten und mittlerweile weitherum bekannten Thesen festgehalten:

- Angestellte und Beamte schaffen sich selber Arbeit.
- Jede Arbeit benötigt soviel Zeit, wie zu ihrer Erledigung zur Verfügung steht, d.h. nicht unmittelbar produktiv tätige Personen sind immer voll ausgelastet oder überlastet.

- Jeder Beamte und Angestellte wünscht, die Zahl seiner Untergebenen, nicht aber die Zahl seiner Rivalen zu vergrößern. Das führt dazu, dass Overheadabteilungen mehr oder weniger ständig unter Personalaufstockungsanträgen stehen, die mit der Überlastung begründet werden.

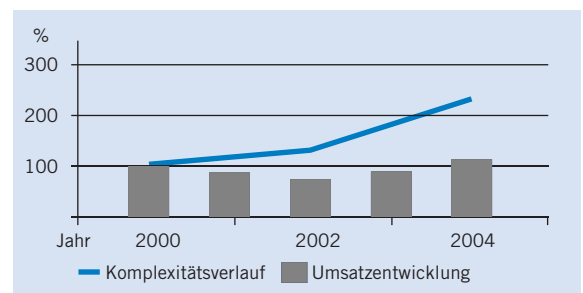
Komplexität als Treiber der Overheadkosten

Eine unserer Projektaufgabenstellungen betraf die zukünftige Ausrichtung und Dimensionierung des Headquartiers mit rund 100 Mitarbeitenden eines international agierenden Industrieunternehmens. Den Hintergrund bildete eine ambitionierte Wachstumsstrategie. Das Ziel bestand neben der Beantwortung zahlreicher qualitativ-inhaltlicher Fragestellungen darin, einem übermässigen Ressourcenanstieg frühzeitig entgegenzutreten.

Erste Analysen ergaben, dass die Produktivität des Headquartiers, gemessen am Umsatz pro HQ-Mitarbeiter in den vergangenen vier Jahren, um fast 5% pro Jahr abgenommen hatte. Interessanterweise klagten die Mitarbeitenden dennoch, sie seien extrem überlastet. Das Anliegen des Managements, die Kosten zu stabilisieren oder sogar zu senken, kontrastierte also scharf mit der Eigenwahrnehmung der betroffenen Mitarbeitenden.

Im Rahmen eines Teilprojekts analysierten und massen wir die Komplexität des Headquartiers. Dabei konnten wir erkennen, dass diese sich im Messzeitraum mehr als verdoppelt hatte (vgl. Abb. 1) und somit klar der Hauptgrund für die beklagte Belastungszunahme war.

Abb1: Komplexitätsentwicklung HQ gesamt



Sichtbarmachen und Managen der Komplexitätsentwicklung

Schritt 1:

Identifikation der Komplexitätstreiber

Zunächst eruierten wir für jede Abteilung, wieviel Prozent der Ressourcen für welche Aufgabenfelder verwendet wurden. Anschliessend ermittelten wir pro Aufgabenfeld, welche Treiber mit welchem Einfluss den quantitativen Ressourcenansatz letztlich bestimmten (vgl. Abb. 2). Auf diese Weise konnten wir die Komplexitätstreiber in der Reihenfolge ihrer Bedeutung identifizieren und so einen Komplexitätsindex erstellen.

Schritt 2:

Messung der Komplexitätsentwicklung

Nach der Beschreibung der Treiber und ihrer Gewichtung wurden die Daten für die zu untersuchende Zeitperiode von den einzelnen Abteilungen erhoben, um sie sodann grafisch aufzubereiten sowie in die Gesamtkennzahl einzuarbeiten. Dabei konnten für fast alle Bereiche dramatische Anstiege der Komplexität nachgewiesen werden.

Schritt 3:

Massnahmen

Aufgrund der so ermittelten Treiber der Komplexitätszunahme liessen sich nun für alle Bereiche geeignete

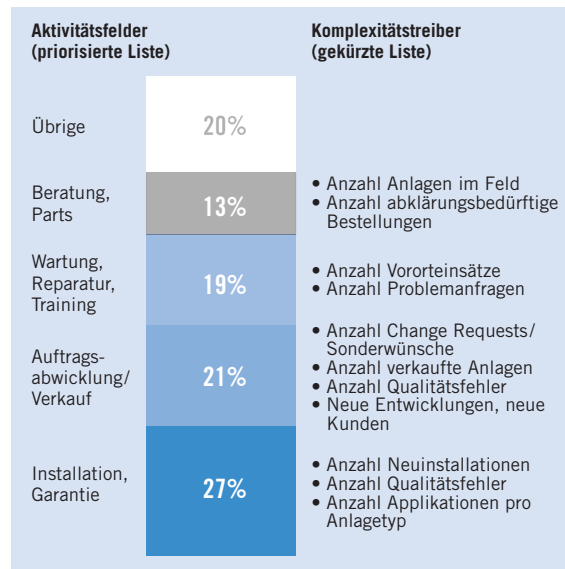
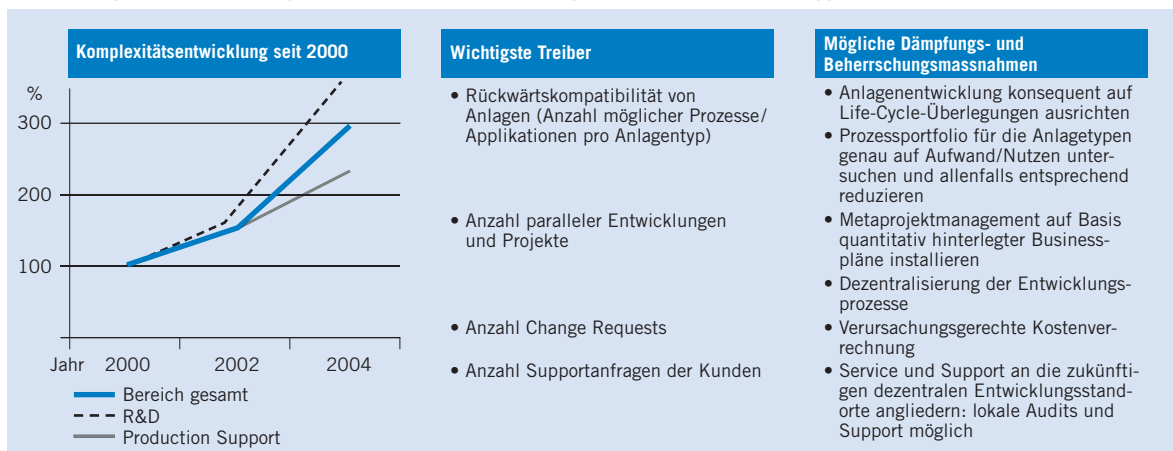


Abb. 2: Komplexitätstreiber Beispiel Verkauf/Service

Massnahmen erarbeiten (vgl. Abb. 3). Im Vordergrund standen dabei zwei Fragen: Was lässt sich vermeiden? Und was lässt sich optimieren? Damit standen auch das Instrumentarium und die Vorgehensweise zur Verfügung, um die Daten in geeigneten Zeitabständen zu aktualisieren und die Untersuchungsergebnisse für eine zielführende Massnahmendiskussion weiter zu verwenden.

Abb. 3: Komplexitätsentwicklung, Treiber und Massnahmen Beispiel R&D und Production Support



Komplexitätsmanagement setzt an der Wurzel an

Für das Management und die Dimensionierung des Overheads stehen grundsätzlich verschiedene Methoden zur Verfügung. Beispiele sind:

- Gemeinkostenwertanalyse
(Nachteil: Image/Verunsicherung der Belegschaft)
- Benchmarking
(Nachteil: Vergleichbarkeit der konkreten Business-Situationen)
- Geschäftsprozessmanagement
(Nachteil: hoher Formalismus; sinnvoller Detaillierungsgrad ist schwierig festzulegen)

Das hier beschriebene Komplexitätsmanagement leistet unserer Erfahrung nach als ergänzender Ansatz und insbesondere in Nichtkrisensituationen einen wertvollen Beitrag zur Steuerung der Overheadressourcen, da anhand von ihm im Vergleich zu den oben genannten anderen Ansätzen aufgezeigt werden kann, wo die Gründe für das Overheadwachstum liegen (wenn es sie denn gibt) und wie diesen sinnvoll und mit Bedacht begegnet werden kann.

Immobilien in einem dynamischen Marktumfeld

Immobilien werden für grosse Industrieunternehmen zunehmend zu einem wettbewerbsbestimmenden Faktor. Um das Kerngeschäft in optimaler Weise zu unterstützen, müssen betriebsnotwendige Immobilien, aber auch die technische Infrastruktur perfekt auf die Prozesse und die Organisation des Unternehmens zugeschnitten sein und dabei hochflexibel bleiben.

Die Dynamisierung und Globalisierung der wirtschaftlichen Kreisläufe stellen die Entwicklung und Bewirtschaftung des Immobilienvermögens von Unternehmen heute vor ganz neue Herausforderungen. Wiesen das Kerngeschäft und die dazu notwendigen Immobilien in der Vergangenheit noch ähnliche Lebenszyklen auf, so entwickeln sie sich heute zunehmend mit gegenläufiger Dynamik. Die Gründe hierfür sind unter anderem:

- schnell ändernde Wertschöpfungsketten
- Prozessinnovationen mit nachhaltigen Auswirkungen auf Produktion und Dienstleistungen
- globalisierungsgetriebene Standortverlagerungen

Immobilien und Einrichtungen sind damit signifikant kürzeren Nutzungszyklen unterworfen. Historisch gewachsene Industrielandschaften verschwinden oder werden gänzlich neu erschlossen. Schauplätze dieser Entwicklung sind z.B. Zürich West oder die Stadt Winterthur mit ihren ehemals durch Sulzer geprägten Industrieflächen.

Für ein nicht nachhaltig auf das Kerngeschäft angepasstes Immobilienvermögen führen die beschleunigten Nutzungszyklen zu:

- im Wettbewerbsvergleich hohen Kosten für Bewirtschaftung und Unterhalt der Objekte und Standorte

- hoher Kapitalbindung in unprofitablen Anlagen
- Ineffizienzen mit Auswirkungen auf die Kernprozesse des Unternehmens
- ungenügender Unterstützung von Innovation und Wachstum

Die Kluft zwischen mobilem und immobilem Vermögen kann sich so bei Unternehmen mit einem hohen Anteil an Immobilienkapital, zumal wenn es auf verschiedene Standorte verteilt ist, rasch vergrössern.

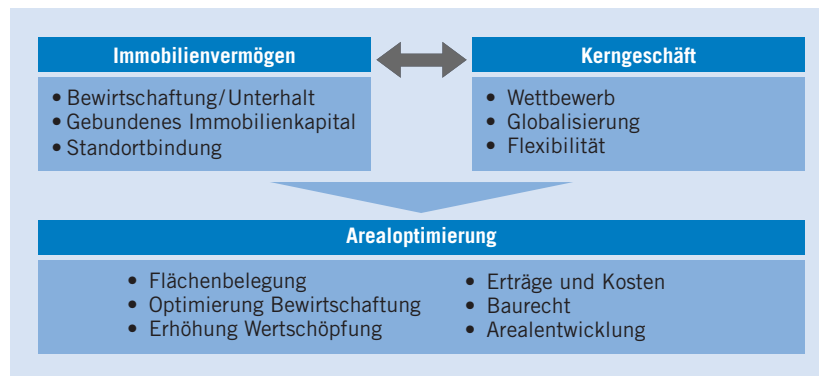


Abb. 1: Kerngeschäft und Immobilienvermögen bedingen einander

Wie ist das Dilemma zu managen?

Aus diesem Dilemma kann allein eine umfassende und kontinuierliche Arealoptimierung herausführen. Die kongruente Entwicklung von Immobilien- und Unternehmensstrategie ist ein fortlaufender Prozess. Dazu kann ein an allen Standorten und Objekten einheitlich geführtes Real Estate Information System (REIS) relevante Kenndaten liefern hinsichtlich:

- Flächenzusammensetzung, -belegung und -zustand
- Prozess der Bewirtschaftung
- Ertrag sowie Kosten der Belegung und Bewirtschaftung
- Marktwert der Parzellen und Objekte



Andreas Winkler
lic. oec. HSG
Mitglied der
Geschäftsleitung
Helbling
Beratung+Bauplanung



David Knoke
Dipl.-Ing. Arch. TU
Projektleiter
Helbling
Beratung+Bauplanung

- baurechtliches Umfeld
- steuerliche Auswirkung

Diese Daten gilt es im Hinblick auf die zukünftigen Anforderungen des Unternehmens resp. des Nutzers zu hinterfragen und projektbezogen anzupassen. Hierbei sollten zwei Kernfragen im Mittelpunkt stehen:

- Wie kann die Immobilie mit nachhaltig verbesserten Kosten das Wachstum des Unternehmens unterstützen?
- Wie kann gebundenes Vermögen dynamisiert werden?

Auch gilt es, Antworten hinsichtlich des zukünftigen Flächenbedarfs, der technischen Ausstattung und Infrastruktur, des Standorts, der Logistik usw. zu finden sowie alternative Szenarien unter wirtschaftlichen, rechtlichen und architektonischen Gesichtspunkten durchzuspielen. Beispiele sind:

- Standortkonzentration
- Sale-and-lease-back
- Neubau und Verwertung nicht-betriebsnotwendigen Vermögens
- reine Miete mit flexiblen Mietverträgen hinsichtlich Laufzeiten und Konditionen

Warum Wertschöpfung durch Arealentwicklung?

Das Kerngeschäft ist bei der Entwicklung existierender Areale das Mass der Dinge: Kapital, das in nicht-betriebsnotwendigen Liegenschaften gebunden ist, ist über eine systematische Immobilienrentabilisierung marktgerecht zu verwerten, wobei die Erlöse werthaltig in das Wachstum des Unternehmens zu reinvestieren sind.

Durch die Darstellung von Markt- und Nutzungsszenarien sowie von Zielkennwerten kann die für die jeweilige Immobilie optimale Entwicklungsrichtung definiert werden. Diese kann unter anderem in der Öffnung der zulässigen Nutzweise oder in der Anpassung von Grundmassen wie Baumassen, Gebäudehöhen, Abständen etc. liegen. Die Ausnutzung

planungsrechtlicher Instrumente wie z.B. Umzonung, Sonderbauvorschriften oder Gestaltungsplan ermöglicht es, die Flexibilität und Werthaltigkeit eines Areals nachhaltig zu erhöhen.

Neben den Interessen des Unternehmens müssen für eine erfolgreiche Arealentwicklung die unter Umständen abweichenden Zielsetzungen weiterer Betroffener wie Standortgemeinde, Investor oder Nachbar berücksichtigt werden. Die Einbeziehung in den politischen Entscheidungsprozess stellt den Entwickler zudem möglicherweise vor die Situation, dass er einen abschliessenden Erfolg der Arealentwicklung und somit die Realisierung der Wertschöpfung nicht vorgängig umfänglich garantieren kann. Eine Risikoanalyse und ein gesundes Abwägen von gewünschten und realisierbaren Umsetzungsmassnahmen sind daher umso wichtiger. Auch die zu tätigenden Vorinvestitionen und der notwendige Umsetzungshorizont von ca. 1 – 3 Jahren dürfen nicht vernachlässigt werden.

Arealentwicklung am Beispiel der Siemens Schweiz AG

Die Siemens Schweiz AG gibt, bedingt durch eine das Kerngeschäft nachhaltiger unterstützende Standortkonzentration in Zug, ihren Standort in Männedorf auf Ende 2005 hin auf (Arealfläche: 14'000m², Baumasse: 75'000 m³, Zone BZO: Industriezone). Die Marktchancen von Gewerbeimmobilien dieser Grössenordnung und Lage sind gering. Helbling Beratung + Bauplanung hat nach einer umfassenden Standort- und Marktanalyse verschiedene Nutzungs- und Entwicklungskonzepte mit ihren Auswirkungen auf den Markt und die Werthaltigkeit aufgezeigt.

Als Ergebnis wird die Ausarbeitung eines Gestaltungsplanes mit dem Ziel der Öffnung der zulässigen Nutzung (Erweiterung um Wohnen) empfohlen und umgesetzt.

Die anschliessende Vermarktung des Gesamtareals als Einheit bzw. in Teilflächen realisiert die erreichte Wertschöpfung.



Die Aufgabe

Arealfäche: 14'000 m²
 Vorhandene Baumasse: ca. 75'000 m³
 Zone BZO: Industriezone
 Zeitrahmen: 2004 – 2007

Die Siemens Schweiz AG gibt ihren Standort in Männedorf bis Ende 2005 auf. Die Marktchancen von Gewerbecomplexen dieser Gröszenordnung und Lage sind gering. Helbling wird mit der Entwicklung und Vermarktung des Areals beauftragt.

Der Lösungsweg von Helbling

Nach einer umfassenden Standort- und Marktanalyse werden verschiedene Nutzungs- und Entwicklungskonzepte mit ihren Auswirkungen auf Markt und Werthaltigkeit aufgezeigt.

Als Ergebnis wird die Ausarbeitung eines Gestaltungsplanes mit dem Ziel der Öffnung der zulässigen Nutzung (Erweiterung um Wohnen) empfohlen und umgesetzt. Die Flexibilität einer zukünftigen Planung muss hierbei erhalten bleiben.

Die anschliessende Vermarktung des Gesamtareals als Einheit bzw. in Teilflächen realisiert die erreichte Wertschöpfung.

Der Kundennutzen

Durch die vollzogene Arealentwicklung wird die Werthaltigkeit des Standortes gesteigert, neue Investorenkreise werden angesprochen und somit die Vermarktungschancen nachhaltig erhöht.

Abb. 2: Siemens Schweiz AG: Männedorf Arealentwicklung

Der Kundennutzen

Von einem an die Bedürfnisse von Siemens angepassten Immobilienvermögen profitiert nicht nur der Eigentümer, sondern bei einer umsichtigen, am Markt orientierten Umsetzung auch der Investor und die Standortgemeinde.

Siemens als Eigentümer: Als Ergebnis der Arealoptimierung ergibt sich ein Ideal auf das Kerngeschäft

zugewachsenes Immobilienvermögen. Bei richtigem Einsatz der Mittel stellt es den neuen Benchmark in der Branche hinsichtlich Flächenverbrauch und -kosten. Die Modellierung der Kennziffern sowie die Flexibilisierung der Flächen und Prozesse erlaubt auch weiterhin das Erkennen und Umsetzen weiterer Kostensenkungspotenziale. Das im Vermögen gebundene Kapital führt zu einer Wertoptimierung mit marktgerechter Nutzung. Die Arealentwicklung in eigener Regie erlaubt eine optimale Projektentwicklung mit einer dem Kerngeschäft zu Gute kommenden Abschöpfung der Werthaltigkeit.

Investor und Anleger: Eine fachgerecht aus der industriellen Nutzung herausgelöste und entwickelte Liegenschaft ermöglicht einen flexiblen und attraktiven Nutzungsmix. Gewachsene Standorte werden für die Ansiedlung neuer Qualitäten mit Impulsen für Wachstum und Vielfalt geöffnet. Eine am Markt ausgerichtete Verwertung sorgt für eine attraktive Verzinsung des Investments mit Wertsteigerungspotenzial.

Standortgemeinde: Mit der Öffnung einer Industrieliegenschaft wird Raum für die Ansiedlung neuer Nutzer geschaffen. Dies führt zu Wachstumsimpulsen am Standort und ermöglicht bei geschickter Steuerung neue Wertschöpfung mit Zukunftspotenzial. Gleichzeitig kann eine Industriebranche mit ihrer negativen Auswirkung auf die gesamte Region vermieden werden.

Wo kann der Experte helfen?

Die Strategie und Führung des Immobilienvermögens eines Industrieunternehmens unter Kosten- und Wertimpulsen ist in der Regel im Bereich Corporate Real Estate Management (CREM) angesiedelt. Von dort gehen in aller Regel auch die Impulse für Arealoptimierungen aus, deren Umsetzung in all ihren oben erläuterten Facetten jedoch vermehrt von externen Spezialisten durchgeführt wird. Diese widmen sich in einem definierten Zeitraum vollumfänglich der immobilien Vermögensfrage in wirtschaftlicher, planerischer und rechtlicher Hinsicht und setzen sie treuhänderisch um.

Produktkostensenkung – eine Notwendigkeit für Wachstum, Arbeitsplatzsicherung und Unternehmensgewinn



Ralph M. Bush
lic. oec. HSG
Partner
Mitglied der
Geschäftsleitung
Helbling Management
Consulting

Der heutige Weltmarkt verlangt in vielen Wirtschaftssektoren nicht nur nach immer neuen, sondern auch nach immer preiswerteren innovativen Produkten. Der Preisdruck hat meist mehrere, sich überlagernde Ursachen:

- Härte des Wettbewerbs, oft gekennzeichnet durch einen Lieferantenmarkt mit vielen Anbietern und Überkapazitäten
- Ausschöpfung der Faktorkostenvorteile in «Low Labor Cost Countries» (LLCC) durch national oder global tätige Unternehmen
- Potenziell grosse Absatzmärkte wie China, Indien, Russland oder Brasilien nehmen grosse Mengen, z.B. im Konsumgütersektor, nur zu Preisen ab, die 20% bis 50% unter dem Niveau in den Industrieländern liegen

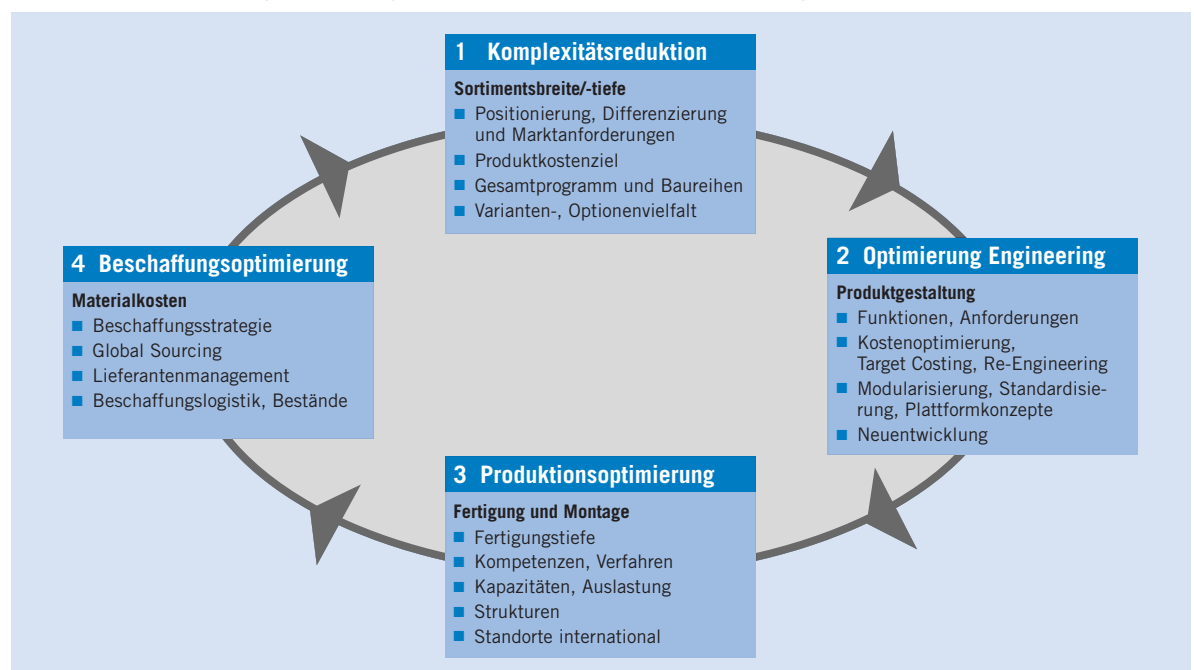
Riesige Potenziale zur Produktkostensenkung

Viele Firmen in den Industrieländern können nur noch Wachstum erzielen, Arbeitsplätze sicherstellen und die dazu notwendigen Gewinne erwirtschaften, wenn sie neben einer hohen Innovationskraft auch über Kompetenzen im Produktkostenmanagement verfügen.

Je nach Absatzmarkt, Branche, Technologieentwicklung und Wettbewerbssituation sind Möglichkeiten zur Produktkostensenkung von 25% bis 70% eher die Regel als die Ausnahme. Die Helbling Gruppe wird denn auch immer häufiger für solche sehr anspruchsvollen Projekte und Aufgabenstellungen angefragt und eingesetzt.

Sollen hoch gesteckte Ziele erreicht werden, setzen Unternehmen häufig interdisziplinäre Teams ein, um die dazu erforderlichen fachlichen Kompetenzen in Komplexitätsmanagement, Engineering, Produktion, Beschaffung sowie in Wirtschaftlichkeits- und Life-Cycle-Betrachtungen voll abdecken zu können (vgl. Abb. 1).

Abb. 1: Umfassender Helbling-Ansatz ermöglicht eine ambitionierte Produktkostensenkung



Die Erfahrung der Helbling Gruppe lehrt, dass in vielen Segmenten des Geräte-, Apparate-, Maschinen- und Anlagebaus selbst unter Beibehaltung des Fertigungsstandortes in Deutschland oder der Schweiz oft Potenziale für Produktkostensenkungen von 20% bis 50% realisiert werden können. Wer eine Produktionsverlagerung in Betracht zieht, tut deshalb gut daran, zuerst diese Potenziale am alten Standort zu ermitteln und auf ihre Realisierbarkeit hin zu prüfen.

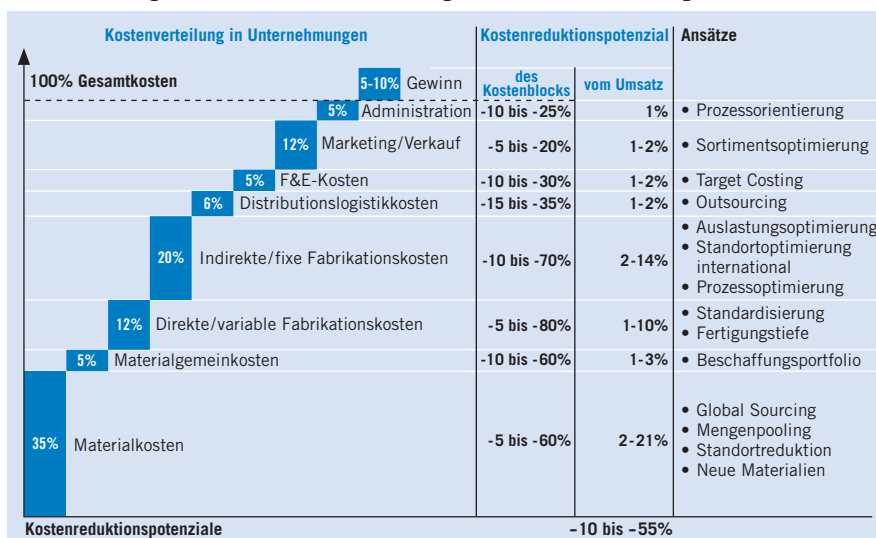
Unterschiedliche Ansätze für unterschiedliche Aufgabenstellungen

Um die verschiedenen Kostenarten von Produkten zu reduzieren, gibt es eine Vielzahl von Ansätzen (vgl. Abb. 2), die je nach Branche und Unternehmen eine unterschiedliche Bedeutung haben und Wirkung entfalten. Unsere Erfahrung zeigt, dass in der Praxis in der Regel zahlreiche Ansätze in unterschiedlichen Kombinationen verfolgt werden:

- Reduktion der Komplexität, Reduktion der Produkte- und Sortimentsvielfalt sowie der Bauteilezahl
- Ausschöpfung der Potenziale einer verstärkten Standardisierung sowie Umsetzung von Plattformkonzepten für Produktlinien im Rahmen einer strategischen Produkte-Roadmap

- Einsatz von Target Costing
- Redesign for Manufacturing and Assembly
- Optimierung der Funktionsanforderungen wie Conjoint Analysis und Quality Function Deployment (QFD)
- Einsatz alternativer Technologien und Verfahren, gepaart mit hoher Ingenieurkreativität
- Anwendung von Werkzeugen wie Simulation, z.B. zwecks Materialeinsatzoptimierung bzw. -minimierung oder Failure Mode and Effect Analysis (FMEA), mit denen Risiken frühzeitig erkannt, Lösungen erarbeitet und die enormen Kosten der Nachbearbeitung, von Rückrufaktionen oder Produktschäden verhindert werden können
- Vereinfachte Herstellung durch rationalen Warenfluss, Layout der Fabrikation, optimale Wahl des Automatisierungsgrades, Wahl eines international sehr wettbewerbsfähigen Produktionsstandortes und vorbildliche Betriebsführung
- Ermittlung der optimalen Fertigungstiefe (In-house-Produktion/Outsourcing/Beschaffung)
- Optimierung der Investitionen in die Fabrikation
- Optimierung der Logistikkosten (Verpackung,

Abb. 2: Erfahrungswerte für Produktkostensenkung bei technischen Industriegütern



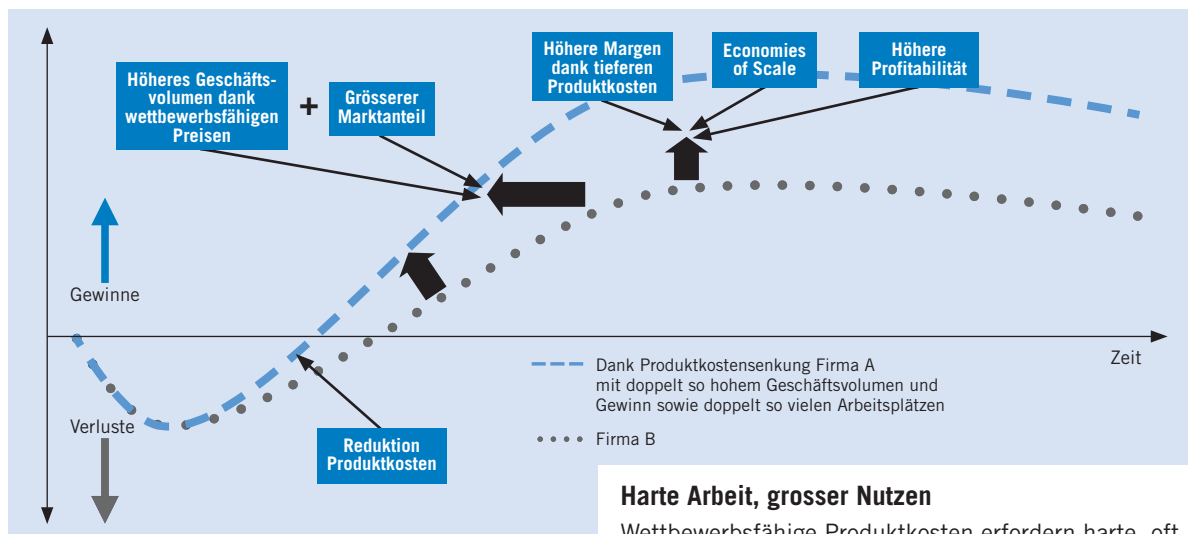
Lagerhaltung, Transport, tarifäre und nicht-tarifäre Handelshemmnisse)

- Reduzierung der Materialkosten durch optimale Spezifikationen, Ausschöpfung der leistungsfähigsten Lieferantenmärkte, sei es lokal oder global, d.h. auch in China, Indien und den aufstrebenden Industrieländern Osteuropas
- Senkung der Gesamtqualitätskosten (inkl. Ausschuss)

Der Effekt von Produktkostensenkungen – auch kleinen – über den ganzen Product Life-Cycle ist in der Regel sehr bedeutend. Nur Berechnungen über den ganzen Product Life-Cycle, z.B. anhand des Net Present Value (NPV), führen zu einem optimalen Einsatz der Ressourcen (Management, F&E, Produktion, Finanzen, Zeit). Noch zu häufig trifft Helbling Situationen an, wo bloss geringfügig F&E-Kosten eingespart respektive optimiert werden, mit der Konsequenz überhöhter, oft international nicht mehr wettbewerbsfähiger Produktkosten und eines oft nicht einmal halb so grossen kumulierten Cash-flows aus der Produktlinie (vgl. Abb. 3).

3. Das fundierte interne Produkt-Know-how durch externe Technologie- und Kreativitätskompetenz ergänzen
4. Global erfahrene Produktions- und Einkaufs-Professionals sowie geübte Controller (Kostenrechnung) mit klaren Zielsetzungen in das Projekt einbinden
5. Das Produktkosten-Engineering im Detail entlang aller Einzelkostenkomponenten technisch und betriebswirtschaftlich konsequent verfolgen
6. Den Projektfortschritt anhand von Management-Informationssystemen mit Cockpits und Schlüsselkennzahlen (u.a. prognostizierte Produktkosten, aktualisierter NPV) laufend rapportieren

Abb. 3: Reduktion der Produktkosten steigert markant den Product Life-Cycle-Gewinn



Harte Arbeit, grosser Nutzen

Wettbewerbsfähige Produktkosten erfordern harte, oft unbequeme Arbeit. Werden aber Ziele, die zunächst als zu hoch gesteckt erscheinen, schliesslich doch erreicht, freut sich das verantwortliche Team natürlich umso mehr.

Für das Unternehmen ist der Nutzen meistens bedeutend: Weltweite Marktpositionen können erfolgreich gegen Tiefpreisanbieter verteidigt werden; es gelingt, zusätzliche Marktsegmente mit anderen Käuferschaften zu erschliessen; es lassen sich höhere Produktions- und Absatzvolumen erzielen, und Arbeitsplätze und Unternehmensgewinne können gesichert werden.

Sechs Grundsätze

Untersuchen wir bei erfolgreichen Unternehmen Projekte mit signifikanter Senkung der Produktkosten um 20% bis 70%, stellen wir regelmässig fest, dass sich der Projektverlauf strikt an sechs Grundsätze hält:

1. Eine Gesamtanalyse durchführen und ein ganzheitliches, interdisziplinäres Vorgehen wählen
2. Im Produktentwicklungsprozess einen klar definierten Kostensenkungs-Teilprozess definieren und integrieren

Globales Supply Chain Management – Innovation und Kostensenkung im Einkauf und in der Logistik

Global Supply Chain Management (GSCM) steht für die unternehmensübergreifende Planung, Steuerung und Kontrolle weltweit vernetzter und integrierter Einkaufs-, Produktions- und Logistikprozesse. Ein zielorientiertes Management der gesamten Supply Chain erhöht die Lieferbereitschaft und Effizienz, die Innovationsfähigkeit und senkt gleichzeitig die Kosten.

Einkauf

Der Einkauf, neben der Produktion und Logistik eine der drei Säulen der Supply Chain, profitiert von der zunehmenden Globalisierung. Der Zugang zu neuen Lieferquellen und Märkten erhöht die Preistransparenz und den Wettbewerb. Die Hebel zur Materialkostensenkung werden durch Global Sourcing und die Nutzung von globalen Beschaffungsnetzwerken grösser. Um die Chancen einer global vernetzten Supply Chain wahrnehmen zu können, müssen geeignete Massnahmen ergriffen und effizient umgesetzt werden. Im Folgenden werden beispielhaft sechs solche Massnahmen dargestellt.

1. Schaffung von Transparenz über Beschaffungs-, Material- und Lieferantendaten

Datentransparenz ist die Grundlage für die Identifikation und Ausschöpfung von Optimierungs- und Kostensenkungspotenzialen. Sie gründet sich auf:

- ABC-Analysen zur Klassifizierung/Priorisierung (Material, Lieferanten, etc.)
- Volumen-/Umsatzanalysen je Materialgruppe, Lieferant, Region oder Land
- Abbildung der Warenströme nach Wert und Volumen
- Analyse von Währungsrisiken
- Bereinigung von fehler- oder lückenhaften Material- und Lieferantendatensätzen in den verschiedenen Systemen und Synchronisierung eben dieser Systeme

Mit einem detaillierten Gesamtbild über relevante Beschaffungsdaten können Verbesserungskonzepte

erstellt und eine Beschaffungsstrategie formuliert werden.

2. Materialgruppen-Management

Ein Erfolgsfaktor im Einkauf ist das Materialgruppen-Management. Es umfasst die Definition und Implementierung zweckmässiger Materialgruppen und Cluster, die Festlegung von Materialgruppenstrategien (Single vs. Dual Sourcing, Local vs. Global Sourcing, Low Cost vs. Innovation Leadership) und Aktionsplänen sowie die Beschaffungsmarktforschung. Die Materialgruppensteuerung und -kontrolle ist die Aufgabe von Lead-Buyers und eigens gebildeten Competence-Teams.



Abb. 1: Materialgruppen-Cluster

Materialgruppenstrategien und ihre Umsetzung sind mitentscheidend für den Beschaffungserfolg. Wo soll zukünftig beschafft werden? Wie werden neue Lieferquellen identifiziert? Mit welchen Lieferanten sind strategische Partnerschaften nötig? Von welchen Lieferanten sollte man sich trennen? Was ist die optimale Fertigungstiefe (Make-or-Buy)? Die Beantwortung dieser Fragen stellt die Weichen für eine zukunftsfähige, kostenoptimierte Beschaffung.

3. Lieferantenmanagement

Die Qualität der Lieferanten und die Zusammenarbeit mit ihnen beeinflussen direkt die Materialkosten und



Roderik Wiedemeier
Dipl.-Kaufmann
Associate Director
Helbling Management
Consulting



Bruno Zingg
dipl. Betriebsingenieur
ETH
Senior Manager
Helbling Management
Consulting

die Produktionsqualität. Unternehmensweit geltende Standards und Richtlinien für Lieferanten sind deshalb notwendig. Sechs Kernelemente bilden das Fundament für ein effizientes Lieferantenmanagement:



Abb. 2: Kernelemente des Lieferantenmanagements

4. Nutzung der Global Sourcing-Potenziale

Global Sourcing ist ein wichtiges Instrument zur Identifikation neuer Lieferquellen, zur Durchführung von Benchmarkanalysen und letztlich zur Senkung von Materialkosten. Wichtige Aspekte sind dabei:

- Definition der Kriterien zur Auswahl potenzieller neuer Lieferanten
- Nutzung von eSourcing-Plattformen
- Identifikation von anzufragenden Teilen und zweckmässige Teiledokumentation
- Einholung von Angeboten
- Preisbenchmarking
- Auswahl interessanter Lieferanten
- Erarbeitung des Migrationsprozesses
- Verhandlung und Abschluss von Rahmenverträgen mit alten und neuen Lieferanten

Global Sourcing ist nicht ein einmaliges Projekt, sondern muss als regelmässiger Bestandteil der strategischen Beschaffung etabliert werden. Nur so lässt sich eine aktive Beschaffungsmarktbearbeitung mit optimaler Markttransparenz sicherstellen.

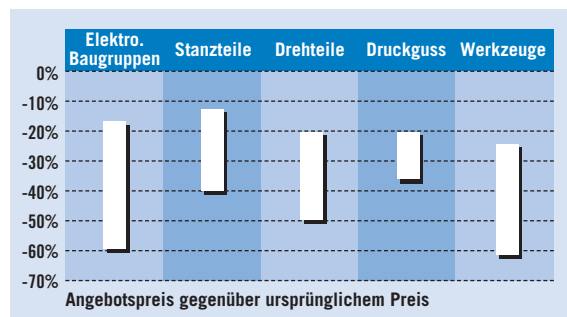


Abb. 3: Einsparungspotenziale pro Materialgruppe

5. Strategischer Einkauf als Zentralfunktion und Einführung des Lead-Buyer-Konzepts

Die Ausstattung der globalen Beschaffungsorganisation mit der Zentralfunktion «Strategischer Einkauf» sowie die Einrichtung regional ausgerichteter Beschaffungs-Competence-Center unterstützen eine koordinierte Beschaffung und ermöglichen die Nutzung von Synergien. Die Ernennung von Lead-Buyers und Competence-Teams für die Materialgruppen sowie die Festlegung von Verantwortlichkeiten, Kompetenzen und Zielen der strategischen und operativen Einkäufer stellen eine effiziente Beschaffung auf globaler und regionaler Ebene sicher. Unternehmensspezifisch gilt es allerdings differenziert abzuwägen, welche Beschaffungsorganisation passend und zweckdienlich ist.

6. Nutzung von Instrumenten für Controlling und Supplier Relationship Management (SRM)

Die zunehmende Komplexität der globalen Lieferketten verlangt nach Analyse-, Planungs- und Controlling-Tools in der IT, die über die klassischen Methoden der ERP-Systeme weit hinausgehen und eine dauerhafte Optimierung der Beschaffungsplanung und -abwicklung ermöglichen. Die IT-gestützte Ermittlung von bestehenden Lieferanten- und Materialgruppenstrukturen (Portfolio-, ABC-Analysen, etc.) aus dem operativen Datenbestand oder die bestands- und verfügbarkeitsoptimierte Planung von Zuliefermengen oder Fremdfertigungen sind nur zwei Beispiele hierfür. Purchasing Information Systeme und SRM-Tools,

die auf die jeweiligen Unternehmensanforderungen zugeschnitten werden können, übernehmen dabei unterstützend die Rolle eines SCM-Enablers für die Realisierung der Supply Chain-Potenziale.

Logistik

Wie der Einkauf bietet auch die Logistik zahlreiche Ansatzpunkte zur Kostenoptimierung und Effizienzsteigerung der Supply Chain. Dabei spielen die Disposition, das Lagermanagement sowie die Gestaltung der Warenströme eine entscheidende Rolle.

1. Disposition als Instrument der Logistikplanung

Die Disposition gilt als Schnittstelle zwischen Absatzplanung und Produktionsplanung und versorgt die Produktion mit dem richtigen Material, zum richtigen Zeitpunkt und in der richtigen Menge. Wichtig ist eine optimale Balance zwischen Lieferbereitschaft und Lagerbeständen, um eine bestmögliche Versorgung der externen Kunden sowie der internen Produktion gewährleisten zu können. Die Einstellung optimaler Losgrößen und Sicherheitsbestände sowie ein ERP-gestützter, automatisierter Dispositionsprozess, abgestimmt auf definierte Materialklassen (ABC-, XYZ-Klassen), sind hierfür wesentlich. Je nach Materialklasse sollten unterschiedliche Dispositionsvorgänge sowie Lagerumschläge und -reichweiten (z.B. A-Materialien 36 – 52, B-Materialien 12 – 36, C-Materialien 6 – 12 Umschläge pro Jahr) definiert werden. So können die Bestände und der Dispositionsaufwand minimiert werden. Die Disposition ist somit ein wesentliches Instrument zur Effizienzsteigerung der Logistik innerhalb der Global Supply Chain.

2. Lagermanagement und Logistikkennzahlensystem

Eine kostenoptimierte Materialflusslogistik verlangt neben der wirtschaftlichen Disposition gleichzeitig ein effizientes Lagermanagement anhand zweckmässiger Lagerkonzepte sowie den Einsatz geeigneter Instrumente zum Bestands-Controlling. Konzepte wie Konsignationslager, Vendor Managed Inventory, C-Teile-Management oder Kanban können dabei zu

erheblicher Ressourcenfreisetzung und Kostenreduktion führen. Zur zielgerichteten Einleitung von Lageroptimierungsmassnahmen ist es allerdings notwendig, über aussagefähige Kennzahlen als Steuerungsgrößen zu verfügen. Ein unternehmensweit einheitlich definiertes und implementiertes Logistikkennzahlensystem zur Messung von Lagerbeständen, Reichweiten, Umschlagshäufigkeiten sowie Lagerhaltungs- und Transportkosten dient als wertvolles Controlling- und Steuerungsinstrument, welches zudem eine vorausschauende Problemerkennung ermöglicht.

3. Optimierung der globalen Warenströme

Die Gestaltung der globalen Warenströme hat erheblichen Einfluss auf die Transport- und Logistikkosten sowie die Lieferbereitschaft und die Lagerbestände. Der Warenfluss muss wert- und mengenmässig abgebildet werden, um die wirtschaftlichste und zweckmässigste Logistikköslösung zu finden. Dabei sollten auch externe Logistikprovider, Contract Management und Kommissionierungshubs in Betracht gezogen werden. Neben einer kosteneffizienten Warenflussgestaltung muss die Lieferbereitschaft gewährleistet sein. Die Festlegung der Lieferfrequenzen (A-Teile JIT, JIS oder wöchentlich, B-/C-Teile monatlich), der Lieferart (direkte vs. indirekte Belieferung, Konsolidierungslieferung) und der Transportmittel – stets unter Berücksichtigung der anfallenden Kosten und Lagerbestände – ist deshalb von grosser Bedeutung. Der Erfolg bei der Gestaltung der Warenströme ist davon abhängig, wie gut man den Zielkonflikt zwischen hoher Lieferbereitschaft und geringen Lagerbeständen durch geeignete Logistikkonzepte zu lösen vermag.

Ein weiterer Aspekt bei der Optimierung der Warenströme ist die Überprüfung des oftmals historisch gewachsenen Produktionsnetzwerkes (welche Produkte/Komponenten werden wo für wen produziert). Nur wenn bei der Ausgestaltung des Produktionsnetzwerkes neben den Herstellkosten und Kundenbedürfnissen auch die Logistikkosten berücksichtigt werden, kann eine optimale Global Supply Chain realisiert werden.

Helbling Praxisbeispiel

Internationaler Zulieferer von elektromechanischen Komponenten für die Automobilindustrie mit fünf Produktionsstandorten in Europa, Asien und im NAFTA-Raum.

Ausgangssituation

Fehlendes strategisches Lieferantenmanagement führte im Laufe der Zeit zu einer national ausgerichteten Lieferantenbasis mit der Folge zu hoher Beschaffungskosten im internationalen Vergleich.

Nur wenig automatisierte Dispositionsprozesse von Standort zu Standort, eine geringfügige Nutzung von alternativen Lagerkonzepten sowie eine fehlende gruppenweite Definition und Messung von vergleichbaren Lagerkennzahlen erschwerten das Lager- und Warenstrommanagement und führten zu hohen Beständen sowie ebenfalls hohen Transport- und Logistikkosten.

Resultate

Durch die Einführung von Global Sourcing und einem strategischen Materialgruppen- und Lieferantenmanagement wurden die Materialkosten massgeblich reduziert.

Die Realisierung des strategischen Einkaufs, die Ansiedlung der Beschaffung an den Produktionsstandorten, die Neuordnung der Verantwortlichkeiten und Kompetenzen einschliesslich der Einführung des Lead-Buyer-Konzepts und der Standardisierung der Beschaffungsprozesse erhöhten die Produktivität des Einkaufs.

Die Optimierung der Dispositionsprozesse und Losgrössen sowie die Einführung neuer Lagerkonzepte führten zu einer erheblichen Lagerbestandsreduktion. Die Evaluierung neuer Logistikkonzepte bildete die Basis für die Reduktion der Warenstromkomplexität und die Senkung der Logistikkosten.

Benchmarking als Instrument zur systematischen Leistungssteigerung in operativen Bereichen

«Wenn Du weder den Feind kennst noch Dich selbst, wirst Du in jeder Schlacht unterliegen.

Wenn Du Dich selbst kennst, aber den Feind nicht, wirst Du für jeden Sieg auch eine Niederlage einstecken.

Wenn Du den Feind kennst und Dich selbst, musst Du auch hundert Schlachten nicht fürchten.»

(Sun Tzu, Die Kunst des Krieges; China 500 v. Chr.)

Mit dem Benchmarking-Ansatz ist das Ziel verknüpft, nicht nur zu aktuellen Top-Performern aufzuschliessen, sondern diese kurz-/mittelfristig zu überholen. Vorsprünge können durch regelmässiges und systematisches Benchmarking abgesichert bzw. ausgebaut werden.

Benchmarking deckt Prozessdefizite auf

Im Verlauf der letzten 20 Jahre hat sich die Benchmarking-Methode als Instrument zur systematischen Verbesserung industrieller Prozesse zunehmend

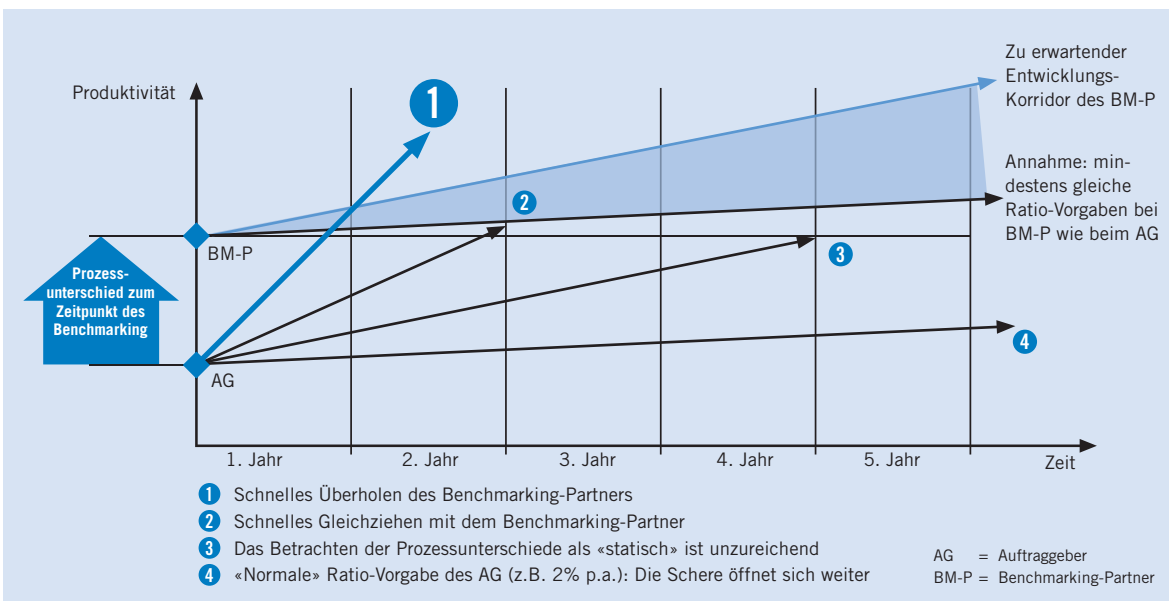
etabliert. Mit Benchmarking werden in aller Regel signifikante Verbesserungspotenziale zutage gefördert, die nach unserer Erfahrung in Teilbereichen selbst erstklassig geführter Unternehmen noch Grössenordnungen von bis zu 40% über Zeiträume von 1 – 3 Jahren erreichen können. Während diese immensen Potenziale in den Umsetzungsprojekten realisiert werden, können mit den während der Projektlaufzeit identifizierten und kurzfristig umsetzbaren «Quick Hits» die Projektkosten häufig schon weitgehend kompensiert werden.

Vor dem Hintergrund des Ziels, nicht nur Prozessdefizite im Vergleich zur Best Practice zu beheben, sondern sich möglichst schnell eine Führungsposition im Wettbewerb zu erarbeiten, resultieren aus Benchmarking-Projekten kreative Ansätze, deren Potenziale oft weit über die Ziele gängiger Verbesserungsprojekte oder Budgetziele hinausreichen (Abb. 1). Diese verursachen in aller Regel ebenfalls einen hohen Aufwand, führen aber nur selten zu einer nachhaltigen Verbesserung der eigenen Leistungsfähigkeit im Wettbewerb.



Thomas Finkbeiner
Dipl.-Ing., MBA (IMD)
Associate Director
Helbling Management
Consulting

Abb. 1: Das Schliessen vorhandener Gaps erfordert Massnahmen, die über normale Ratio-Ansätze weit hinausreichen



Herausforderungen in der Projektdurchführung

Im Rahmen einer internen Analyse des Kundenprozesses werden zunächst alle für das Benchmarking in Frage kommenden Objekte identifiziert und selektiert. Dabei handelt es sich um komponentenspezifische Teilprozesse oder innerbetriebliche Dienstleistungen, für die alle relevanten prozessspezifischen Kennzahlen erhoben werden, wobei das erreichbare Optimierungspotenzial mit der Eigenwertschöpfungstiefe korreliert.

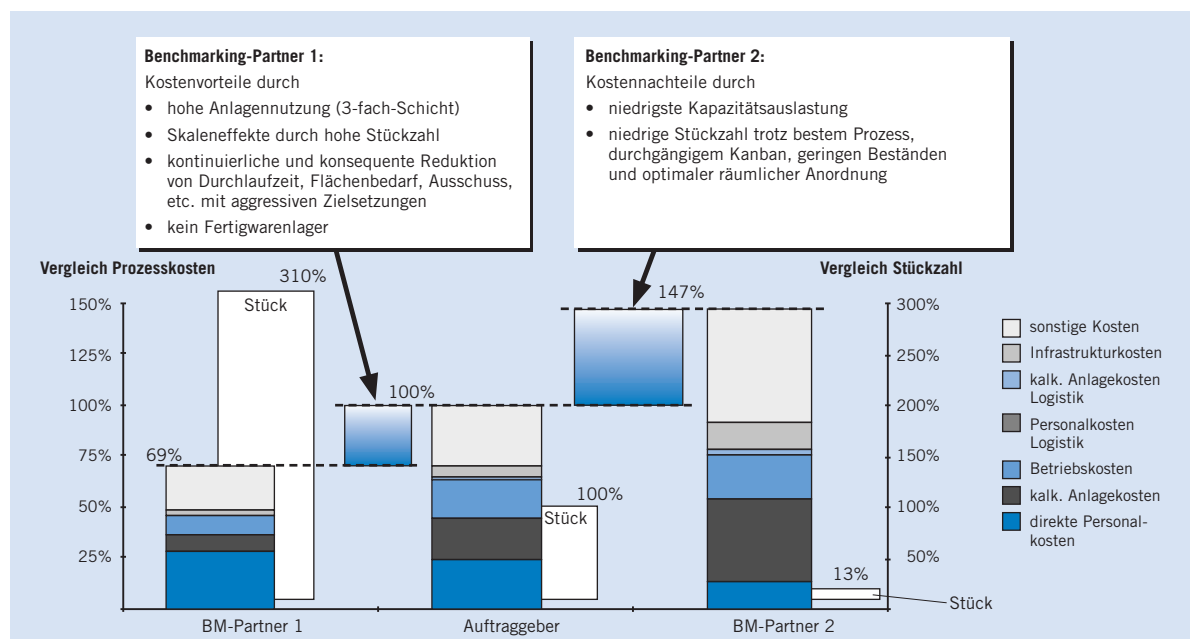
Parallel dazu erfolgt die Auswahl und Kontaktierung der Benchmarking-Partner. Unsere Erfahrung aus Projekten in der Automobilindustrie und im Maschinenbau zeigt, dass die grösste Herausforderung im Identifizieren und Gewinnen relevanter und in ihrer Performance Perception erstklassiger Benchmarking-Partner auf internationaler Ebene liegt. Aus einer Vorauswahl von bis zu 100 möglichen Kandidaten sollten nach einem systematischen Selektionsprozess nicht mehr als fünf Benchmarking-Partner pro geographische Zielregion herangezogen werden.

Den Benchmarking-Partnern werden zur Vorbereitung der Benchmarking-Besuche kennzahlen- und prozessbezogene Fragebögen zugeschickt, die dann vor Ort anhand prozessspezifischer Besonderheiten gegenseitig verifiziert werden.

Aufgrund der unterschiedlichen Prozesse und Rahmenbedingungen der einzelnen Unternehmen lassen sich aus einfachen Kennzahlenvergleichen noch keine aussagekräftigen Erkenntnisse ableiten. Erst durch eine systematische, fallweise mehrfache Normierung entstehen tragfähige Vergleichswerte, die eine hinreichend präzise Aussage über existierende Leistungsunterschiede zwischen den verschiedenen Benchmarking-Partnern zulassen (z.B. bezogen auf Produktkomplexität, Prozessunterschiede, etc.).

Der eigentliche Wert des Benchmarking liegt letztlich jedoch darin, auf der Basis einer objektiven Bewertung der unterschiedlichen Prozessabläufe konkrete Ziele zu formulieren. Dies erfolgt nach Abschluss aller Benchmarking-Besuche in umfassenden Aus-

Abb. 2: Ergebnisse einer Gap-Analyse bezogen auf Antriebsaggregate in der Automobilindustrie



wertungsworkshops. Hier werden im Konsens aller Beteiligten und auf der Grundlage individueller Commitments die Umsetzungsprojekte definiert.

Es hat sich bewährt, Benchmarking-Projekte in Zusammenarbeit mit einem erfahrenen externen Berater durchzuführen. Neben einer fundierten und breit erprobten Methodik stellt er industriespezifisches, prozessbezogenes Know-how bereit und verfügt über die erforderlichen Industriekontakte. Als Moderator ist er in der Lage, in neutraler und objektiver Weise ein Spannungsfeld zu erzeugen, das die Bereitschaft zu einem Paradigmenwechsel fördert.

Der Business Excellence Workshop

Mit systematisch durchgeführten Benchmarking-Ansätzen erschliessen sich enorme Verbesserungspotenziale. Derartige Projekte sind allerdings mit hohem Analyseaufwand verbunden und relativ zeitaufwändig. Aus diesem Grund wurde von der Helbling Management Consulting ein weiterer Projektansatz entwickelt, der «Business Excellence Workshop». Er nimmt die Ideen des Benchmarking auf, erschliesst jedoch thematisch fokussierte Optimierungsansätze mit weit geringerem Ressourceneinsatz.

Das Vorgehen basiert auf einem mehrtägigen, fallstudienbasierten Workshop und teilnehmerspezifischen Fragebögen. Stärker als im Benchmarking konzentriert sich der «Business Excellence Workshop» auf ein klar abgegrenztes Themenfeld. Dieses wird mit einer Fallstudie umschrieben und mündet in spezifische Fragestellungen. Die Fallstudie wird von Fachexperten der teilnehmenden Unternehmen in mode-

rierten Gruppen bearbeitet, die Ergebnisse werden im Plenum zur Diskussion gestellt. Auf diese Weise entwickelte Lösungsansätze basieren auf der Summe der Erfahrungen der Teilnehmer, sind objektiv, inhaltlich neutral und haben «Best Practice»-Potenzial.

Parallel dazu wird mit Fragebögen der Status der teilnehmenden Unternehmen themenspezifisch, kennzahlenbasiert und in standardisierter Form erhoben. Die Auswertung erfolgt anonym, dargestellt werden lediglich Minimal-, Maximal- und Durchschnittswerte, gegen welche der einzelne Teilnehmer sein Unternehmen abgleichen kann. Damit stehen jedem Workshopteilnehmer belastbare und aussagekräftige, prozessbezogene Vergleichswerte zur Verfügung.

Benchmarking-orientierte Ansätze als Weg zu Business Excellence

Es hat sich gezeigt, dass durch Benchmarking auch in bereits optimierten Bereichen noch nachhaltige Verbesserungen möglich sind. Voraussetzung dafür ist neben der Bereitschaft zum offenen Erfahrungsaustausch zwischen den Benchmarking-Partnern insbesondere der Einsatz einer umfassend bewährten Systematik, die qualitative und quantitative Dimensionen miteinander verknüpft. Je nach Problemstellung können dabei sowohl umfassende, ganzheitliche als auch einfache, prozessspezifische Ansätze zum Ziel führen. Letztlich wird aber Benchmarking nur dann erfolgreich sein, wenn es als kontinuierlicher Prozess verstanden wird. Erst die regelmässige Wiederholung ebnet den Weg zur Erreichung nachhaltiger Business Excellence.

Ihr Partner für mehr Profitabilität und höhere Wettbewerbsfähigkeit

helbling

Helbling Management Consulting ist die Beratungsgesellschaft für massgeschneiderte, zukunftssichernde Lösungen für mehr Profitabilität und höhere Wettbewerbsfähigkeit. Wir differenzieren uns durch die Integration von Management-, Technologie- und Corporate Finance-Know-how, durch eine hohe Umsetzungsorientierung sowie die konsequente Fokussierung auf die Industrie.

Mit unserem Dienstleistungsangebot erarbeiten wir innovative und nachhaltige Lösungen zur strategischen Unternehmensentwicklung, zur Ertrags- und Produktivitätssteigerung, zum Innovations- und Technologiemanagement, zur Operations Excellence sowie zu Business & IT. Unsere Kunden profitieren von unserem ausgeprägten Branchen-Know-how und den technologisch-betriebswirtschaftlichen Kompetenzen der gesamten Helbling Gruppe.

Die 1963 gegründete Helbling Gruppe ist im Besitz ihrer Partner. Das international tätige Engineering- und Beratungsunternehmen Helbling beschäftigt rund 320 Mitarbeitende in sechs Unternehmensbereichen: Management Consulting, Mergers & Acquisitions und Turnaround, Finanzierung und Entwicklung von Unternehmen, Innovation und Produktentwicklung, Informatik sowie Immobilien, Energie und Infrastruktur.

Helbling Management Consulting AG

Hohlstrasse 614
CH-8048 Zürich
Telefon +41-44-743 83 11
Telefax +41-44-743 83 10
E-Mail hmc@helbling.ch
Internet www.helbling.ch

Helbling Management Consulting GmbH

Leonrodstrasse 52
D-80636 München
Telefon +49-89-45 929 100
Telefax +49-89-45 929 200
E-Mail hmc@helbling.de
Internet www.helbling.de

Helbling Management Consulting GmbH

Mergenthalerallee 77
D-65760 Eschborn-Frankfurt
Telefon +49-61-96 470 250
Telefax +49-61-96 470 255
E-Mail hmc@helbling.de
Internet www.helbling.de

Beratung für Unternehmenswachstum und strategisches Kostenmanagement



Helbling Management Consulting ist Mitglied von Moores Rowland International (MRI), einem weltweiten Verbund von rechtlich unabhängigen Revisions- und Beratungsunternehmen.

