

[Subscribe](#)[Share ▾](#)[Past Issues](#)[Translate](#)

CGZ Newsletter 1/2015 rund ums Thema Frankenstärke

[Browser-Version](#)

Frankenstärke – was ist zu tun

Editorial

Lieber Leser, liebe Leserin,

Nachdem am 15. Januar 2015 die Schweizerische Nationalbank die Stützungskäufe zugunsten des Schweizerfrankens eingestellt hat und die Schweizer Währung seither frei floatet und gegenwärtig etwa zu pari mit dem Euro notiert, ist wieder ein neues Kapitel in der Schweizer Wirtschaftsgeschichte aufgeschlagen worden. Ganz neu ist die Geschichte jedoch nicht, denn die exportorientierte Schweizer Wirtschaft kämpft seit Generationen erfolgreich auf den Exportmärkten, trotz der starken Währung. Mit dieser Ausgabe der „Mitarbeit“ beleuchten wir aktuelle Problemstellungen im Zusammenhang mit der Frankenstärke und erinnern an mögliche Massnahmen, die Beiträge leisten können zur erfolgreichen Behauptung des Unternehmens, sowohl in der kurzen Frist wie auch im Hinblick auf die langfristig gedeihliche Entwicklung.



Stichworte zur Behauptung des Unternehmens trotz Frankenstärke: Innovation, hochwertige Produkte und Dienstleistungen, Effizienz der Leistungserstellung, professionelle internationale Supply Chain, rechtzeitige „Make or Buy“ Entscheide, Transnationale Strukturen in Fertigung und Vertrieb, um nur einige zu nennen. Elite Universitäten, ausgezeichnete Fachhochschulen, duales Bildungssystem, hohe Sprachfähigkeit, Rechtssicherheit und direkte Demokratie bilden dazu die

[Subscribe](#)[Share ▾](#)[Past Issues](#)[Translate](#)

ausländische Unternehmen und die freundliche Aufnahme von ausländischen Professionals in der Schweiz ein wichtiger und langjähriger Erfolgsfaktor für die Schweizer Wirtschaft.

Wir freuen uns auf Ihre Kommentare und Anregungen.

Mit besten Grüßen, Ihr
Christoph Schmid



Inhalt



Kostensenkungen (Carlo Hächler)

[Direkt zum Artikel](#)



Personalkapazitäten überprüfen - Know-how erhalten (Dr. Max Becker)

[Direkt zum Artikel](#)



Währungsrisiken - wie absichern? (Dr. Christoph Sievers)

[Direkt zum Artikel](#)



Unternehmensfinanzierung - Neue Möglichkeiten (Mark Roth)

[Direkt zum Artikel](#)



„Wer aufhört, besser zu werden, hat aufgehört, gut zu sein.“ (Prof. Margit Geiger mit Jürg R. Kuster)

[Direkt zum Artikel](#)

[Subscribe](#)[Share ▾](#)[Past Issues](#)[Translate](#)

Kuster mit Prof. Margit Geiger)

[Direkt zum Artikel](#)

Factoring als unkompliziertes und flexibles Finanzierungsinstrument für KMU (Patrik Schneider)

[Direkt zum Artikel](#)

Quo Vadis Standort Schweiz? (Christoph Schmid)

[Direkt zum Artikel](#)

Kostensenkungen

Ansätze für budgetwirksame Massnahmen

In diesem Beitrag geht es nicht um Umsatz -Sicherung oder -Erhöhung, Währungsabsicherung und andere Massnahmen, die vielleicht früher hätten gemacht werden sollen. Wir konzentrieren uns auf kurzfristige Kostensenkungsmassnahmen, welche bereits in der laufenden Budgetperiode ergebniswirksam werden. Diese werden unbeliebt sein und sich möglicherweise mittel- bis langfristig nicht nur positiv auswirken, werden aber durchaus auch bereinigend wirken. Aber in der Krise – oder eben, damit es nicht zur Krise kommt – geht es neben dem Erreichen der Umsatzziele um das Erreichen der Kostenziele, da ansonsten das Überleben des Unternehmens gefährdet ist.



Durch die abrupte Veränderung der Währungssituation sind die Unternehmen gefordert, eine Neubeurteilung der Budget- und Kostenziele zu machen. Da sich in der nächsten Zeit die Umsatzerwartungen, allenfalls durch Kostensenkungsmassnahmen der Kunden, ebenfalls weiter verschärfen dürften, empfiehlt sich, die Kostenseite zu straffen und dafür systematisch vorzugehen. Die Vorgehensweise ist für jeden Fall anders und es empfiehlt sich, gut zu planen, zuerst zu analysieren und dann zu entscheiden.

Kurzfristig wirksam

Bekanntlich ist die Kostenseite nie ganz ausgereizt. Meist beginnt man bei einem Einstellungsstopp, eventuell gefolgt von sorgfältig geprüften Entlassungen. Seit kurzem ist auch währungsbedingte Kurzarbeit möglich. Da bezüglich Entlassungen

[Subscribe](#)[Share ▾](#)[Past Issues](#)[Translate](#)

Überprüfung von Entwicklungs- und Investitionsprojekten. Damit kann bewusst entschieden und kommuniziert werden, was man nicht mehr tun will oder verschiebt. Dass dies eine gute Führung erkennen lässt, ist selbstredend und wird die Belegschaft motivieren. Sofort wirksam sind die Streichung von Ausbildungskosten und die Auflösung von Serviceverträgen, allenfalls verbunden mit Neuverhandlungen. Die Reduktion des Marketingbudgets dürfte sich kaum negativ auf den kurzfristigen Ertrag auswirken. Erfahrungsgemäss liegt bei den Einkaufskosten ein kurzfristig realisierbares Einsparpotential von 15 bis 20%. Dies wirkt sich bei einem Materialanteil von 30% auf tiefere Herstellkosten von 5% und mehr aus.

Kostenoptimierung

Ein straff geführtes Programm zur Reduzierung von Fehlerkosten, unter Mitwirkung der massgeblichen Beteiligten, hat ein Potential im zweistelligen Prozentbereich. Dabei ist zu beachten, dass nichtgehabte Kosten sich direkt im Unternehmensgewinn auswirken. Auch lohnt es sich, interne Prozesse auf Optimierungen, Doppelspurigkeiten und generell auf interne Notwendigkeit zu überprüfen.

Im finanziellen Umfeld lassen sich Zinsen von Darlehen anpassen oder die Reduktion der Dividende vom Vorjahr. Der Lagerbestand kann durch kleinere Bestellmengen sowie einen Aktionsverkauf reduziert werden. Weitere Kosteneinsparideen liegen zum Beispiel bei den Spesen und Reisebudgets.

Man kann den Rotstift auf verschiedenste Art und Weise ansetzen. Es empfiehlt sich, systematisch vorzugehen und die Betroffenen früh einzubeziehen. Es ist erstaunlich, wie viel die Mitarbeitenden beisteuern werden und dann die Massnahmen zum Unternehmenserfolg mittragen.

Carlo Hächler - Managing Partner CGZ

carlo.haechler@cgz.ch

Personalkapazitäten überprüfen - Know-how erhalten

Eine Gratwanderung

Noch selten dürfte eine Volkswirtschaft dermassen schockartig mit einer neuen Situation konfrontiert gewesen sein wie nach dem Entscheid der Schweizerischen Nationalbank in Sachen Frankenkurs. 20% weniger Erträge auf Exporten - das



[Subscribe](#)[Share ▾](#)[Past Issues](#)[Translate](#)

doch: nach einer ersten Sichtung überwiegt der Eindruck, dass die Unternehmer bereit sind, die Ärmel hochzukrempeln und den „Fehdehandschuh des Marktes“ aufzunehmen. Besonnenheit ist eine Tugend, die schweizerisches Unternehmertum auszeichnet und nichts wäre falscher, als überstürzt zu handeln. Auch vermeine ich, eine Art „Zusammenrücken“ zwischen Interessensgruppen festzustellen.

Mut zum Handeln...

Besonnenheit darf jedoch nicht den Mut zum Handeln übertünchen - viele Unternehmungen haben schon in den letzten Jahren schmerzvolle (auch radikale) Sparprogramme „durchgezogen“ - und nun das... In vielen Fällen haben das nur wirklich gute Mitarbeiter überlebt und es gibt keine Speckgürtel mehr - deshalb wird in dieser Phase wohl für viele Firmen die Frage der „Know-how Absicherung“ sehr zentral werden. Die heutige Wissensgesellschaft fordert ungebrochenen Rückgriff auf vorhandenes Wissen - sowohl implizites Wissen als auch datenbasiertes Know-how. Am einfachsten löst sich die Frage über Reduktionen von Arbeitspensen - mir scheint, eine zunehmende Anzahl von Mitarbeitenden sind bereit, darüber zu sprechen - aus unterschiedlichsten Gründen. In einer schwierigen Phase geht die Initiative oft nicht vom Mitarbeiter aus (aus Angst, sich selbst als teilweise überflüssig zu erklären) - aber wenn die Unternehmung (der/die Vorgesetzte) das Thema aufgreift, ist vielleicht diese Lösung greifbarer. Wenn der Prozess auf eine temporäre Basis gestellt werden kann, stellt ja der Staat mit den Kurzarbeitsregelungen Rahmenbedingungen zur Verfügung, welche die Transformation massgeblich erleichtern.

...auf der Basis sorgfältiger Analyse

Wo man damit nicht zum Ziel kommt, wird ein Kapazitätsabbau nur durch schmerzhafte Aufhebung von Arbeitsverhältnissen, Lohnsenkungen, Auslagerungen an andere Standorte oder eine Reduktion der Angebotspalette möglich sein - diese Optionen zu analysieren, erfordert ein optimales Zusammengehen zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung.

Wie sich die Verwerfungen an der Währungsfront auf dem Arbeitsplatz Schweiz niederschlagen werden, vermag zur Zeit noch niemand abschliessend zu beurteilen - vielleicht sind sie langfristig auch eine Chance im internationalen Kontext. Allein: die Unternehmungen haben keine andere Wahl als die Gesetze des Marktes zu akzeptieren, innovativ zu agieren (gerade auch in HR-Fragen) und Leistung bei allen einzufordern.

Dr. Max Becker - Managing Partner CGZ

[Subscribe](#)[Share ▾](#)[Past Issues](#)[Translate](#)

Währungsrisiken - wie absichern?

In der "NZZ am Sonntag" vom 25. Januar haben Schweizer Konzernchefs über die Auswirkungen des starken Franken auf ihre Firmen gesprochen. Alle äussern sich vorsichtig optimistisch und versprechen ihr Möglichstes zu tun, um mit den Währungsverwerfungen effektiv umzugehen.



Die meisten erwarten einen schwächeren Franken zum Euro und einige betonen die Bedeutung von Innovation und Standortstärke. Einige fordern eine Entschlackung der staatlichen Bürokratie und der heimischen Vorschriften an die Unternehmen. Sie schliessen nicht aus, dass sich der Schweizer Franken (CHF) längerfristig zum Euro auf Paritätskurs bewegt, obwohl im gleichen Zug betont wird, dass ein Währungskurs von 1.10 bis 1.20 der effektiven Kaufkraftparität zwischen Euro und CHF besser entsprechen würde. Ein Grund der Euro-Schwäche wird in der Tatsache des Quantitativen Easings der Europäischen Zentralbank gesehen, in welchem diese während knapp zwei Jahren monatlich 60 Mia. Staatsobligationen gegen Euro kaufen will, um den Euro gegenüber andern Währungen nachhaltig zu schwächen.

Was kann der Unternehmer zu Zeiten von Währungsverwerfungen tun, um seine Geschäftsbasis zu sichern und trotzdem hoffentlich einen Gewinn zu schreiben? Währungsturbulenzen definieren sich in der Regel durch eine Schwankungsbreite von +/- 20% in der Kursentwicklung zur Fremdwährung, womit das Kriterium im vorliegenden Fall einer Abwertung von 1.20.- auf 1.- CHF pro Euro gegeben ist.

Am effektivsten ist sicher der Abschluss der Verträge mit den Kunden in CHF oder einer vergleichsweise stärkeren Währung. Leistungen welche in Euro entschädigt werden, können zu einem festen Kurs abgesichert werden. Grosse Konzerne wie zum Bsp. die Pharmakonzerne Novartis und Roche, aber auch die global tätigen Versicherer decken ihre Währungsengagements regelmässig in den Währungsmärkten gegen potentielle Kursschwankungen ab. Dabei gilt, dass je höher die Schwankungen (Volatilität) sind, desto höher die Kosten für die Absicherung sein werden.

Verpflichtungen in Fremdwährung sollten somit durch entsprechende Aktiven in Fremdwährungen gedeckt werden, wobei darauf zu achten ist, dass kurzfristige Verpflichtungen, kurzfristig finanziert und längerfristige Verpflichtungen längerfristig finanziert werden. Eine zusätzliche Verbesserung ergibt sich durch die Verlagerung der Aktivitäten vom stärkeren in den schwächeren Währungsraum, z.B. durch eine

[Subscribe](#)[Share ▾](#)[Past Issues](#)[Translate](#)

einem günstigen Währungsumfeld mit niedrigeren Lohn- und Infrastrukturstarkosten.

Gute Firmen betreiben ein aktives Währungsrisikomanagement mit Hilfe ihres Cash Managements und limitieren die Währungsreserven auf die erwarteten Kosten, wobei es festzuhalten gilt, dass gerade in Zeiten abrupter Wechsel, wie dieser vor gut einer Woche erfolgt ist, mit Überraschungen verbundene Verluste nicht vermieden werden können.

Exporteure können ihre Exporte mit den Fabrikationsrisiko-, Lieferanten- und Käuferkreditversicherungen der Exportrisikoversicherung SERV versichern, wobei hier in der Regel die Fabrikations-, Lieferrisiken und nicht die Währungsrisiken im Vordergrund stehen. Weitere Deckungen, wie Bond-, Akkreditivbestätigungs- und Refinanzierungsgarantie erlauben aufgrund des damit verbundenen Transaktions- und Bonitätsgewinnes günstiger mit den Geschäftsbanken zu finanzieren und das Zahlungsausfallrisiko zu decken, was ohne diese Instrumente nicht gleich gut möglich wäre. Mit der Fabrikationskreditversicherung lassen sich schliesslich zusätzliche Betriebsmittel z.B. in einer heiklen Aufbauphase der Firma schaffen.

Im Tourismus, welcher als Exportindustrie mit hoher CHF-Wertschöpfung konfrontiert ist, versucht man Buchungs-Rückgänge aus Europäischen Ländern mit Gästegruppen aus weniger währungssensitiven Ländern wie China, Indien und Brasilien wettzumachen. Hochgehaltene Kurse für Europäer binden die Gäste aber reduzieren die Marge.

Es gibt schliesslich Schweizer Firmen, welche ihre Bücher in US – Dollar führen, um aufgrund ihrer internationalen Geschäftstätigkeit weniger mit lokalen Wechselkursauswirkungen konfrontiert zu sein. Swiss Re ist ein gutes Beispiel dafür.

Dr. Christoph Sievers - Bereichsleitender Partner CGZ
christoph.sievers@cgz.ch

Unternehmensfinanzierung - Neue Möglichkeiten

Während den letzten Tagen waren die Tageszeitungen und Newsportale voll von Expertenmeinungen über den Entscheid der Schweizerischen Nationalbank, den Mindestkurs zum Euro aufzuheben. Unbestritten scheint einzig, dass dieser Entscheid alle überraschte und die Schweizer Exportwirtschaft vor weiteren einschneidenden und schwierigen



[Subscribe](#)[Share ▾](#)[Past Issues](#)[Translate](#)

In der ganzen Diskussion um den Wechselkurs geht teilweise vergessen, dass sich die Schweizerische Nationalbank mit der Einführung von Negativzinssätzen per 22. Januar 2015, auf ein neues geldpolitisches Experiment einliess. Die Tatsache, dass das Horten von grossen Geldmengen mit Kosten verbunden ist, bietet neue Opportunitäten in der Unternehmensfinanzierung.

Das heutige Zinsniveau, welches sowohl für kurzfristige Anlagen in Franken sowie in Euro negativ ist, ist im historischen Kontext einmalig tief. Dies gilt es zu nutzen. Sofern die Ausstattung mit Eigenkapital in einem gesunden Verhältnis zu den Investitionen respektive dem Anlagevermögen steht, suchen die Banken im heutigen Zinsumfeld nach neuen innovativen Kreditnehmern. Damit bietet sich auch den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), welche keinen Zugriff auf den Kapitalmarkt haben, neue Möglichkeiten. Eine Analyse der aktuellen Finanzierung und eine Umschichtung der Schulden können sich lohnen. Da in vielen Fällen die Vorfälligkeitsprämien mit einem Mindestzinssatz von null berechnet werden, kann selbst ein Ausstieg aus einem langfristigen Kreditvertrag zu einer signifikanten Verbesserung der Konditionen führen. Denkbar ist aber auch eine Teilfinanzierung in Euro, um die Engagements in Euro kostengünstiger abzusichern.

Mark Roth - Budliger Treuhand AG

mark.roth@budliger.ch

„Wer aufhört, besser zu werden, hat aufgehört, gut zu sein.“

Dieser Ausspruch von Robert Bosch illustriert knapp und prägnant das Anliegen unseres Beitrags zur Bewältigung der Herausforderungen im gegenwärtig harten monetären Umfeld unserer Industrie- und Dienstleistungsunternehmen.



Mit Kaizen* Margen sichern...

Der wirtschaftliche Erfolg bedingt, dass höchste Kundenzufriedenheit, und damit eine stabile Umsatz- und Gewinnentwicklung, nur mit kontinuierlicher Optimierung der Leistung (Qualität, Kosten, Durchlaufzeiten) erzielt werden kann. Dabei spielt das Innovationsvermögen, die Kraft zur Kreativität, zur Erreichung eines überlebensnotwendigen Alleinstellungsmerkmals der Produkte und des Unternehmens, eine entscheidende



[Subscribe](#)[Share ▾](#)[Past Issues](#)[Translate](#)

begreifen, ist ein praxiserprobter Ansatz Marktstellung, Qualität und Kosten zu optimieren.

Innovationsmanagement um Margen zu sichern: Eine Frage der Führung

Ein fest im Unternehmensalltag verankertes Innovationsmanagement stellt sicher, dass im Rahmen von Qualitätszirkeln und anderen Initiativen vorgeschlagene Veränderungen von den Führungsverantwortlichen auf Machbarkeit und Erfolgswahrscheinlichkeit geprüft und zügig umgesetzt werden.

Ein modernes Innovationsmanagement im Sinne einer „Lernenden Organisation“ muss sich, um effektiv zu sein, mit bereits praktizierten Konzepten wie Kaizen/KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) und Qualitätsmanagement verzahnen. Der überwiegend größte Pool des Innovationsvermögens eines Unternehmens ist erfahrungsgemäß das implizit vorhandene thesaurierte Know-how der Mitarbeitenden. Dieses gilt es im Innovationsmanagement zu heben:

- Wie lässt sich ein Klima schaffen, in dem Mitarbeiter gern und bereitwillig Innovationen einbringen und an Innovationen mitarbeiten?
- Welche Unterstützungsformen lassen sich im Unternehmen institutionalisieren, damit Innovationen zum Durchbruch kommen und Margen-relevant werden?

Innovationsmanagement ist eine Frage der Führung! Wenn Mitarbeiter Wertschätzung genießen, in einem von Nachhaltigkeit und Vertrauen geprägten Unternehmen arbeiten dürfen und Erfüllung in ihrer Tätigkeit erfahren, ist Innovation ein Selbstläufer „und kaum zu verhindern“. Adäquate Führungsstandards, Prozesstools und Kaizen/KVP-Methoden sind dazu zentrale Voraussetzungen.

Was die Unterstützung und Absicherung von Arbeitsprozessverbesserung und Innovationen anbelangt, sind nach unserer Erfahrung die folgenden Ansätze erfolgreich:

Sogenannte „Change Agents“ finden als „Geburtshelfer“ und Begleiter, und nicht als „Change Manager“ oder „Change Champions“, ihren Platz. Sie sind Dienstleister, die Personen und Gruppen mit Innovationsambitionen mit Rat und Tat zur Seite stehen.

In Krisenzeiten sind unter dem Damoklesschwert der Liquidität größere Innovationen, die meist mit finanziellen Vorleistungen verbunden sind, oft Aktivitäten der zweiten Prioritätsstufe. Das Unternehmen überlebt jedoch nur, wenn es in der Lage ist auch mittelfristig erfolgreich am Markt zu partizipieren. Deshalb sollte selbst im Zero-Base-Budgeting ein „Innovationstopf“ vorgesehen werden, um Projekte zur Zukunftssicherung finanzieren zu können.

[Subscribe](#)[Share ▾](#)[Past Issues](#)[Translate](#)

die kontinuierlichen Optimierungsaktivitäten zur Verbesserung der Absatzleistung und Kostenstruktur. In anderen Worten: mit Kaizen können Margen nachhaltig gesichert werden.

* Kaizen ist ein japanischer Begriff: "kai" Veränderung "zen" zum Besseren

Prof. Margit Geiger & Jürg R. Kuster - Managing Partner CGZ
juerg.kuster@cgz.ch

Factoring als unkompliziertes und flexibles Finanzierungsinstrument für KMU

Factoring ist ein unkompliziertes und flexibles Finanzierungsinstrument für KMU. Die Vorteile liegen auf der Hand: Durch den Verkauf von offenen Forderungen lässt sich sehr schnell und einfach Liquidität verschaffen. Die neu gewonnene Liquidität kann das Unternehmen zum Beispiel für Skonto- und Einkaufsvorteile nutzen oder um andere Finanzierungsmittel zu reduzieren. Hinzu kommt, dass das gesamte Debitorenmanagement und das Ausfallrisiko auf den Debitoren von einem Dritten übernommen werden. Dank einer starken Automatisierung der Prozesse bei den Anbietern, lohnt sich der Einsatz von Factoring schon bei kleinen Unternehmen ab einem Umsatz von CHF 500'000.



Nebst dem klassischen Factoring für Kundenforderungen bestehen in der Schweiz auch Angebote für ein Einkaufs-Factoring (Reverse-Factoring). Dabei übernimmt die Factoring-Gesellschaft die Bezahlung der Lieferantenrechnungen und lässt sich dafür die entsprechenden Forderungen gegenüber dem Einkäufer abtreten. Durch die rasche Begleichung der Lieferantenrechnungen durch die Factoring-Gesellschaft entstehen dem Einkäufer finanzielle Vorteile (Skontoabzüge, erhöhte Flexibilität und Verhandlungsposition usw.), die die Kosten für ein Einkaufs-Factoring normalerweise übertreffen.

Die Nachteile eines Factorings sind die entsprechenden Gebühren und Kosten, welche jedoch im Verhältnis zu den Kosteneinsparungen (Debitorenmanagement, Debitorenverlustrisiko, Skontoabzüge und Flexibilität durch die verbesserte Liquidität) gesetzt werden müssen.

Klassisches Factoring ist zudem nur für Unternehmungen mit klar definierten und verrechneten Leistungen geeignet. Einrede-Möglichkeiten der Kunden verringern die Factoring-Möglichkeiten. Gerade hier kann aber ein Einkaufs-Factoring als Alternative eingesetzt werden.

[Subscribe](#)[Share ▾](#)[Past Issues](#)[Translate](#)patrik.schneider@cgz.ch

Quo Vadis Standort Schweiz?

Ansätze zur Strategieüberprüfung

Mit einer Exportquote von rund 45%, in einzelnen SWISSMEM Unternehmen sogar gegen 95%, verfügt die Schweizer Industrie weltweit über Alleinstellung. Immer wieder wurden in der Vergangenheit tiefgreifende Anpassungen nötig, um diese sportliche Leistung aufrechterhalten zu können. So ist auch bei der bis auf weiteres anhaltenden Frankenstärke proaktives Handeln der Unternehmensleitung gefordert. Neben kurzfristig wirksamen Massnahmen zur Kostensenkung und zur Effizienzsteigerung im operativen Bereich, gilt es, die Strategie des Unternehmens oder des Unternehmensbereiches rasch einer kritischen Überprüfung und Neuausrichtung zu unterziehen.



Zu viel Zeit geht erfahrungsgemäss oft verloren, bis strategische Entscheide zur Frage des „Quo Vadis“ getroffen werden und bis Massnahmen eingeleitet werden, die eine rasche Umsetzung ermöglichen oder die sogar die „strategische Durchlaufzeit“ bis zur Ergebniswirksamkeit von strategischen Massnahmen verkürzen helfen. Die aktuelle Dringlichkeit von strategischen Weichenstellungen zwingt die Unternehmensleitung, Verwaltungsrat und Geschäftsleitung, zu einer auf das absolut Wesentliche fokussierten Strategieüberprüfung. Es gilt, rasch die Lage unter veränderten Rahmenbedingungen bezüglich der Währungsparität des Schweizerfrankens zu überprüfen und Entscheide zu erarbeiten für Korrekturen entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Naheliegende Ansätze liegen im Bereich der Beschaffung, entlang der gesamten Supply Chain, bei möglichen Teilverlagerungen von Produkten in ausländische Tochtergesellschaften oder durch vermehrte Auslagerung an Subunternehmen. Dabei gilt es stets, die Kernkompetenzen des Unternehmens nachhaltig zu sichern. Um dem Wettbewerb auch längerfristig die Stirne bieten zu können, ist zu prüfen, ob und wie innovative Produkterweiterungen oder innovative Ergänzungen des Business Case einen Beitrag zum Erfolg leisten können, zum Beispiel durch ergänzende Dienstleistungen im Bereich des Presales Support, durch ergänzende Aftersales Services oder durch komplementäre Ergänzungsprodukte. Auch der direkte oder indirekte Ausbau des Vertriebs ist eine zu prüfende Option, um ausgefallene Marge zu kompensieren und einen weiteren Beitrag zum arg gebeutelten Bottom Line Resultat zu liefern. Dort, wo ein Aufbau von neuen Strukturen nicht in der geforderten Raschheit erfolgen kann oder wo zu grosse Investitionen notwendig werden, bieten

[Subscribe](#)[Share ▾](#)[Past Issues](#)[Translate](#)

Erfolgreiche Ansätze bei der Überprüfung der Unternehmensstrategie und bei der Umsetzung der strategischen Korrekturen sind der Aufbau einer Markt-Intelligence-Kultur und –Struktur, die Verbindung strategischer, operativer und handlungsbezogener Belange, pragmatische Abschätzung von Machbarkeit, Risiko und Erfolg der Strategieanpassung und der Teilstrategien. Besonders der Einbezug der Mitarbeitenden in den Prozess von Analyse und Strategieentwicklung und die Weiterentwicklung von organisationalem Lernen und vitaler Kommunikation sind Voraussetzung für die zügige Entwicklung und Umsetzung von Strategie-anpassungen.

Christoph Schmid - Gründer, Chairman und CEO CGZ
christoph.schmid@cgz.ch



LinkedIn Google+ Email Website

Copyright © 2015 CGZ Consulting Group Zurich, Inc., All rights reserved.

[unsubscribe from this list](#) [update subscription preferences](#)