

WERTTREIBER BUSINESS SOFTWARE

Wie KMU ihren

Der verschärfte Wettbewerb zwingt Unternehmen dazu, ihren Wert zu steigern. Einen Weg dazu eröffnet Business Software, der bei der Lenkung komplexer Unternehmensabläufe zunehmend eine Schlüsselrolle zukommt. Warum das auch für KMU gilt, erfahren Sie hier.

Märkte und interne Abläufe werden zunehmend komplexer, der Wettbewerb unter den Anbietern wird härter. So verwundert es nicht, dass die Steigerung des Unternehmenswertes heute zu einem wichtigen Teilaspekt der Unternehmensführung geworden ist, denn: Eine Unternehmensstrategie ist nur dann erfolgreich, wenn eine kontinuierliche Wertsteigerung

erzielt werden kann. Um die Steigerung des Unternehmenswertes zu messen, gibt es eine Vielzahl von Methoden, wobei heute vor allem die Ermittlung des Economic Value Added (EVA), des Discounted Cashflow sowie die Real Options-Bewertung angewandt werden. Um unter diesen Umständen auch in Zukunft bestehen zu können, setzen immer mehr Unternehmer auf die Hilfe von Business Software zur Lenkung der

Unternehmensprozesse. Damit wird Business Software zunehmend zur zentralen Drehscheibe für die Unternehmensführung.

Der Auswahl der richtigen Business Software kommt somit eine zentrale Bedeutung zu: Sie wird zum wichtigen Hebel, der das Unternehmen weiterbringt. Wie stark dieser Hebel ausfällt, hängt von einer Vielzahl miteinander vernetzter Schlüsselfaktoren ab, die direkt oder indirekt den Unternehmenswert beeinflussen.

Unternehmenswert aktiv beeinflussen

Business Software muss mit dem Unternehmen wachsen können, das heisst, die Flexibilität und das Potenzial der Software müssen der Kom-

plexität der Problemstellungen des Unternehmens zu jeder Zeit gewachsen sein. Anbieter wie SAP haben deshalb Lösungen entwickelt, die auf die jeweilige Grösse der Unternehmen zugeschnitten sind und doch die geforderte Flexibilität und das Wachstumspotenzial mitbringen: «mySAP Business Suite» für Grossunternehmen, «SAP All-in-One» für mittlere Unternehmen sowie «SAP Business One» für kleinere bis mittlere Unternehmen.

Die Auswahl der richtigen Software ermöglicht es Unternehmen, die so genannten Werttreiber positiv oder negativ zu beeinflussen, was wiederum direkte Auswirkungen auf den Unternehmenswert hat. Wie gross diese Auswirkungen tatsächlich sind, lässt sich nicht direkt ermitteln, da es in einem Unternehmen eine Vielzahl von versteckten Rückkopplungen gibt, aber auch schwer zu bestimmende Faktoren wie beispielsweise die Umlaufgeschwindigkeit des Wissens. Je nach Komplexitätsgrad des Business-Ökosystems eines Unternehmens – der Gesamtheit aller am Geschäftsprozess beteiligten Personen und Faktoren – sowie der dahinter stehenden Prozesse dürften die Steigerungspotenziale des Unternehmenswertes bei bis zu 20 Prozent liegen. Neben dem klassischen quantitativen Werttreiber Shareholder-Value existieren zahlreiche qualitative Einflussgrößen wie Mitarbeitermotivation, Kundenzufriedenheit, Corporate Identity, Kommunikationsverhalten, Qualitätsmanagement usw.

Die Chancen für KMU

Da mittlerweile die Prozesssteuerung und die Einbettung in Business-Ökosysteme auch in KMU immer komplexere Lenkungsinstrumente erfordern, dürfte die strategische Nutzung von Business Software zur Steigerung des Unternehmenswertes auch in kleinen und mittleren Unternehmen deutlich zunehmen. KMU-orientierte Business Software wird zunehmend zu einem unverzichtbaren Werkzeug, um Werttreiber zu analysieren und deren Abhängigkeit im Rahmen von Werttreibernetzwerken

Der wirtschaftliche Erfolg von KMU basiert zunehmend auf leistungstarker und flexibler Business Software zur Schaffung eines wertorientierten Steuerungsinstrumentariums.



Wert steigern

STUDIE BELEGT: AUCH KLEINE PROFITIEREN VON SAP

Jedes Jahr stellen sich Tausende KMU die Frage, ob sie eine Business Software einführen und damit ältere Systeme ablösen sollen. Die Angst vor hohen Einführungskosten oder die Unsicherheit hinsichtlich des Return on Investment führen dazu, dass Entscheidungen wiederholt vertagt werden. Eine ganzheitliche Betrachtungsweise unter dem Aspekt des Unternehmenswertes kann zu einer objektiven Entscheidung beitragen.

Gute Einblicke vermittelt die Diplomarbeit «Unternehmenswertsteigerung durch Standardbetriebssoftware», die im Herbst 2002 an der Zürcher Hochschule Winterthur verfasst wurde. Die beiden Autoren Dominik Russ und Roman Wartenweiler befassten sich mit der Frage, ob die Investition in eine Business Software eine Steigerung des Unternehmenswerts mit sich bringt. Am Beispiel der Firma Hohl + Co AG in Abtwil SG wurde die Einführung von SAP Business Software exemplarisch ausgewertet.

Das Ergebnis lässt aufhorchen: Der Produktionsbetrieb Hohl + Co erreichte eine Steigerung des Unternehmenswerts von rund einer Million Franken und eine Gewinnsteigerung um 3 bis 4 Prozent.

Besonders positiv bewertete die Firma Hohl den Einfluss von SAP auf die qualitativen Werttreiber wie Mitarbeiterproduktivität oder Verfügbarkeit von Informationen und Entscheidungsgrundlagen. «Im Verkaufsbereich kann 50% mehr Arbeitszeit für die eigentliche Kernaufgabe verwendet werden», erklärt Geschäftsführer Christian Hohl, «und die internen Kommunikationskosten konnten gesenkt werden, indem die Unternehmensdaten nun transparent für jeden Benutzer zur Verfügung stehen.» Bezogen auf den Einsatz von Business Software in KMU, folgern die Autoren der Diplomarbeit: «Das Beispiel der Hohl + Co AG, die SAP einsetzt, zeigt, dass ein erfolgreicher Betrieb eines solchen Systems auch für KMU keine Utopie mehr ist.»



HOHL + CO

Hohl + Co AG hat sich auf das Bedrucken (Flexodruck) von Verpackungen in allen Varianten spezialisiert. Zu den Kernbereichen des KMU mit 35 Mitarbeitenden gehören zudem die Herstellung von flexiblen Verpackungen und ein exklusives Sortiment von Werbeartikeln.

oder Werttreiberketten aufzuzeigen. Mittels Simulationen und Sensitivitätsanalysen (der Messung des Einflusses einzelner Parameter auf das Modellergebnis) können die wichtigsten Einflussfaktoren auf die strategischen Ziele eines Unternehmens analysiert werden. Derartige Steuerungsmechanismen erlauben eine bessere Anpassung der Unternehmensaktivitäten an zukünftige Entwicklungen und verbessern die Lernprozesse bei den Mitarbeitern.

Der Einsatz von Business Software bietet denn auch interessante Perspektiven:

- Transparenz auf Kundenebene durch Analyse von einzelnen Transaktionen
- Verbesserung der Geschäftsprozesse zur Vermeidung von Engpässen

- Verminderung der IT-Komplexität durch Aufbau von Management-Cockpits
- Integration von Lieferantennetzen im Rahmen eines Business-Ökosystem-Ansatzes
- Erhöhung der Transaktionsgeschwindigkeit und Reduzierung der Transaktionskosten
- Erhöhung des Lernrate bei den Mitarbeitern

Wertorientiertes Management

Business Software ermöglicht die Schaffung eines wertorientierten Steuerungsinstrumentariums und Reportings und bietet eine wichtige Voraussetzung, um die operative Leistungsfähigkeit zu steigern und damit die Geschäftsprozesse zu optimieren. Hierin liegen auch die Gründe für das oftmalige Scheitern des reinen

Shareholder-Value-Ansatzes: Einerseits liegt diesem Ansatz keine Analyse der Werttreiber zugrunde (insbesondere im operativen Management); andererseits werden die qualitativen Faktoren oftmals nicht in die Beurteilung einbezogen.

Die Nutzung von Wertsteigerungspotenzialen auf allen Ebenen des Unternehmens erfordert ein paralleles Management von Werttreibern, die transparent, beeinflussbar und zugleich messbar sein müssen. Vergangenheitsorientierte, finanzwirtschaftliche Kriterien wie etwa Cashflow oder Renditen genügen den modernen Anforderungen nicht mehr. Wer heute ein KMU führt, muss sich auch mit Steuerungskriterien wie etwa der Innovationsrate oder der Kundenzufriedenheit beschäftigen.

Wie aber lassen sich derartige qualitative Faktoren in die Entscheidungsfindung einbeziehen? Einen Erfolg versprechenden Ansatz zur Messung wertschöpfender Faktoren bietet die so genannte Balanced Scorecard (BSC). Hierbei werden finanzielle Steuerungsgrößen mit den Zielen eines Unternehmens und der Perspektive der Kunden verknüpft. Das wesentliche Kriterium für den Einsatz von Business Software ist deshalb die Erzielung eines Hebel-effektes, indem die Produktivität erhöht und die Transaktionskosten entlang der gesamten Wertschöpfungskette – von den Lieferanten über das eigene Unternehmen bis hin zu den Kunden – verringert, die Unternehmensreputation verbessert und die Liquidität erhöht werden. Nur wer all diese Hebel einsetzt,

kann die Real Options, die sich einem Unternehmen bieten, auch sinnvoll nutzen.

Real Options nutzen

Die meisten Gewinnaussichten in Märkten haben eine Gemeinsamkeit: Unsicherheit. Wer in unsicheren Zeiten erfolgreich sein will, benötigt zwei wichtige Fähigkeiten:

- das Erkennen der wertvollen Gelegenheiten in den Märkten
- die Fähigkeit, sich an verändernde Marktplätze anzupassen

Die Chance von heute liegt im veränderten Umgang mit Wissen in Unternehmen, im besonderen Wissen über die Zusammenhänge der Wertgenerierung. Die Herausforderung der Zukunft für Business Software liegt darin, diese an Multi-

channel-Märkte anzupassen und eine Echtzeit-Beobachtung von Werttreibern zu ermöglichen. Nur so lässt sich ein Unternehmen bestmöglich auf kommende Marktveränderungen ausrichten.

Eine aktuell erfolgreiche Strategie garantiert in der Welt des Internets keine zukünftigen Profite, wie die Bostoner Wirtschaftsprofessoren und Real-Options-Spezialisten Kulatilaka und Venkatraman betonen. Deshalb sind Investitionen in Business Software kein Nebenaspekt der Unternehmensstrategie mehr, sondern der Kern jeder strategischen Entscheidungsfindung. Wer heute antizyklisch handelt und in die richtige Business Software investiert, wird nicht nur seinen Unternehmenswert steigern, sondern vor allem seine Gelegenheiten maximieren. ■

DR.-ING. ARTUR P. SCHMIDT



Zur Person

Dr.-Ing. Artur P. Schmidt ist PR-Leiter/Partner bei der aseantic ag in Biel. Er war Strategy Consultant bei einer amerikanischen Unternehmensberatung und Leiter der Abteilung Strategische Planung eines grossen Energiekonzerns. Neben seiner publizistischen Tätigkeit war

Schmidt von 1995 bis 1997 in New York als Managementberater für ein multinationales deutsches Technologieunternehmen tätig. Aktuell baut er mit <http://wissensnavigator.com> ein Wissensportal für Management und Technologie auf. Schmidt ist ein gefragter Referent. Sie erreichen ihn unter blueaps@aol.com.

Publikationen

- Entwicklungstrends der Verkehrsflugzeugbranche, Bern 1992.
- Endo-Management, Bern 1998.
- Der Wissensnavigator, Stuttgart 1999.
- Medium des Wissens, Bern 2000.
- Wohlstand_fuer_alle.com, München 2001.
- Überleben im digitalen Zeitalter, E-Book, Graz 2002.
- Crashonomics, E-Book, Graz 2003.

HR EASY-TO-GO

Schnellservice für die Lohnbuchhaltung

Die PR-Agentur Farner PR hat die Lohnbuchhaltung für ihre 60 Mitarbeitenden vollständig an Mummert-Swicon ausgelagert. Technische Basis für das Outsourcing ist die SAP-Lösung «HR Easy-to-Go», die im ASP-Software-Mietmodell angeboten wird.

Ein Mitarbeitermagazin für einen Weltkonzern, Beziehungspflege mit Medien und Investoren oder ein Konzept für Krisenkommunikation – hinter Lösungen für interne und externe Kommunikation steht häufig eine Agentur für Public Relations. Die 1951 gegründete Farner PR ist eine der erfolgreichsten Schweizer PR-Agenturen und blickt auf unzählige Aufträge in Wirtschaft, Politik und Kultur zurück. Mit fünf regionalen Standorten und über 60 Mitarbeitenden ist Farner PR aber auch ein typisches

Schweizer KMU, das sich mit KMU-typischen Problemen konfrontiert sieht. Dazu gehört die Abwicklung der Lohnbuchhaltung.

Entlastung für wichtige Aufgaben

«Die Lohnbuchhaltung für über 60 Angestellte hat zu viel meiner Arbeitszeit gebunden», erklärt Rosmarie Widmer Gysel, CFO und Mitglied der Geschäftsleitung von Farner. «Diese Erkenntnis führte zu einem Konflikt. Einerseits wollte ich mich für wichtigere Aufgaben entlasten, andererseits aber war das Pensum zu klein, um jemanden fest anzustellen. So habe ich nach einem Weg gesucht, zwar die Lohnbuchhaltung, nicht aber die Kontrolle darüber abzugeben.»

Als optimale Lösung erwies sich «HR Easy-to-Go», eine auf SAP basierende HR-Software, die von Mummert-Swicon zusammen mit den entsprechenden Dienstleistungen

im ASP-Mietmodell angeboten wird. «HR Easy-to-Go» wird beim Anbieter betrieben, erlaubt dem Kunden aber einen Zugriff auf seine Lohn- und Personaldaten über das Internet. «Durch den Onlinezugriff habe ich stets die Kontrolle, ob Aufträge und Mutationen richtig durchgeführt worden sind», beschreibt Rosmarie Widmer Gysel die Vorteile. «Zudem sind die Daten bei unserem Partner gut aufbewahrt und werden regelmässig gesichert.»

Was übrig bleibt, sind fixe monatliche Kosten für das Outsourcing und ein minimaler Arbeitsaufwand. Sind Stundenformulare und Mutationsmeldungen an die zuständige Sachbearbeiterin geschickt, erledigt heute Mummert-Swicon alles andere. Rosmarie Widmer Gysel ist spürbar entlastet und hat die Garantie, dass die Löhne auch dann korrekt ausbezahlt werden, wenn sie mal im Urlaub ist. So ist HR wirklich easy to go. ■



Mummert-Swicon entlastet kleine Unternehmen effektiv von der Lohnbuchhaltung.