INFOBULLETIN

JANUAR 2022 · NUMMER 59

Fachbeitrag

Unternehmensführung und Geschäftsmodelle bei KMU

Infos aus der Treuhandpraxis

Schweizer Datenschutzgesetz 2022/2023
Arbeitsrecht, Neuerungen 2021
Treuhänderische Unterstützung von RentnerInnen

Wegmann+Partner AG
Treuhandgesellschaft
www.wptreuhand.ch

Rekonta Revisions AG
Zugelassene Revisionsexpertin
www.rekonta.ch

EDITORIAL

In der Ausgabe unseres 59. Infobulletins befasse ich mich in einem Fachbeitrag mit dem Thema «Unternehmensführung und Geschäftsmodelle bei KMU». Dieses Thema ist nicht zufällig gewählt, denn die letzten knapp 2 Jahre waren geprägt von permanenten Veränderungen der Gesellschaft und von den gesetzlichen Grundlagen im Zusammenhang mit Covid-19. Das war und ist nicht nur für viele Privatpersonen eine grosse Herausforderung, sondern auch für KMU-Inhaberinnen und -Inhaber. Die Unternehmensführung von KMU war gefordert in dieser Krisenzeit. Die vom BAG geforderten Verhaltensweisen gegenüber Mitarbeitenden mussten umgesetzt werden, neue Arbeitsplatzmodelle, wie zum Beispiel Homeoffice, sind entstanden und Change-management sowie klare Führung war und ist gefordert. Auch die Kundenbedürfnisse haben sich je nach Branche verändert, sogar einzelne vorübergehende oder dauerhafte Betriebsschliessungen mussten durchgeführt werden und auch in diesen Themenbereichen ist eine professionelle Unternehmensführung bei KMU ins Zentrum gerückt. Bisherige, bewährte Geschäftsmodelle mussten plötzlich angepasst werden (zum Beispiel bei Restaurantbetrieben Umstellen auf Take-away). Das Thema Unternehmensführung ist aber nicht nur in Krisenzeiten, sondern auch ganz generell sehr wichtig für den Erfolg und Weiterbestand von KMU.

Die Entwicklung und Inkraftsetzung neuer Gesetze ist nicht stehen geblieben, das Schweizer Datenschutzgesetz steht kurz vor der Inkraftsetzung, darüber berichten wir in den Infos. Auch das neue schweizerische Erbrecht und Aktienrecht werden am 1.1.2023 in Kraft treten, darüber werden wir in späteren Bulletins berichten. Aktuell ist das Schweizer Arbeitsrecht von Covid-19 beeinflusst, auch über diese Thematik berichten wir. Die treuhänderische Unterstützung von RentnerInnen gehört zu unseren persönlichen Kompetenzen von Treuhandmandaten und Verwaltungen, dieses Thema fokussieren wir ebenfalls in den Infos aus der Treuhandpraxis.

Auch in unserem sehr beständigen Team gibt es ab und zu Personalwechsel, über unsere beiden neuen Mitarbeitenden berichten wir auf der nebenstehenden Seite.

Das neue Jahr 2022 gehen wir zuversichtlich und optimistisch an und hoffen natürlich wie praktisch die gesamte Weltbevölkerung, dass bald wieder Normalität unser tägliches Privat- und Geschäftsleben prägen wird. Wir wünschen Ihnen ein gutes und vor allem gesundes 2022 und stehen Ihnen gerne persönlich, kompetent und langfristig zur Seite.

Dr. iur. Peter Wegmann

INHALT

JANUAR 2022 · NUMMER 59

1 Aktuelles von Wegmann und Rekonta S. 3

1.1 Porträt von Lavaenya Manirupan S. 3
1.2 Porträt von Gentrit Berisha S. 3

2 Infos aus der Treuhandpraxis S. 4

2.1 Schweizer Datenschutzgesetz 2022/2023 S. 4
2.2 Arbeitsrecht, Neuerungen 2021 S. 8
2.3 Treuhänderische Unterstützung von RenterInnen S. 11

3 Unternehmensführung und Geschäftsmodelle bei KMU S. 14

3.1 Einleitung S. 14
3.2 Unternehmensplanung S. 15
3.3 Unternehmensführung S. 16
3.4 Unternehmensführung mit Balanced Scorecard S. 19
3.5 Führen mit Kunden- und Mitarbeiterperspektive S. 19
3.6 Zeitgemässe Führung (Leadership) S. 21
3.7 Positive Unternehmenskultur und «Bauchgefühl» S. 22
3.8 Gesetzliche Unternehmensführungspflichten S. 24
3.9 Geschäftsmodelle S. 24
3.10 Zusammenfassung S. 26

Begriffe, die eine weibliche und eine männliche Form aufweisen können, werden in diesem Infobulletin nicht unterschieden, sondern in der einen oder anderen Form verwendet. Diese sind als gleichwertig zu betrachten. Ältere Infobulletins können bei uns kostenlos bestellt werden oder auf unserer Homepage heruntergeladen werden.

COVERFOTO: ADOBE STOCK/SHUTTER B

1 AKTUELLES VON WEGMANN UND REKONTA

1.1 Porträt von Lavaenya Manirupan

Seit 1. Oktober 2021 betreut Frau Manirupan unsere Kunden am Telefon und am Empfang. Sie ersetzt Frau Agushi, welche Ende September das Arbeitsverhältnis bei uns beendet hat. Frau Manirupan hat ihre kaufmännische Lehre in einer Treuhandfirma im Sommer 2021 abgeschlossen, eine neue Herausforderung gesucht und bei uns gefunden. Nebst Kundenempfang und Telefon bearbeitet Frau Manirupan diverse Buchhaltungs- und Steuermandate als Treuhandsachbearbeiterin. Frau Manirupan hat sich rasch in ihre Aufgaben eingearbeitet und ist durch ihre fröhliche, freundliche und unkomplizierte Art gut in unserem Team angekommen. In ihrer Freizeit pflegt Frau Manirupan ihre Freundschaften und spielt Fussball. Wir freuen uns, sie in unserem Team zu haben, und wünschen ihr weiterhin viel Erfolg.

Lavaenya Manirupan

1.2 Porträt von Gentrit Berisha

Am 1. Dezember 2021 ist Herr Gentrit Berisha zu unserem Team gestossen. Er ersetzt Chantal Bachmann, welche im Dezember 2021 ihr zweites Kind geboren hat. Herr Berisha kommt nicht vom Treuhand, aber vom Finanzwesen. Er war seit einigen Jahren als Buchhalter mit vielen verschiedenen Aufgaben in einer grösseren Firma tätig. Zudem ist er in Ausbildung zum Eidg. Fachausweis Treuhand, welche er voraussichtlich diesen Sommer abschliessen wird. Er ist bereits sehr gut in unserem Team integriert und hat schnell Fuss gefasst. Herr Berisha ist verheiratet und hat eine süsse, kleine Tochter. Mit ihr und der Familie verbringt er sehr gerne seine Freizeit und ist auch an sportlichen Aktivitäten interessiert. Wir freuen uns über die Mitarbeit von Herrn Berisha und wünschen ihm bei seiner Ausbildung und Einarbeitung in unsere Mandate viel Erfolg.

Gentrit Berisha

2 INFOS AUS DER TREUHANDPRAXIS

2.1 Schweizer Datenschutzgesetz 2022/2023
2.2 Arbeitsrecht, Neuerungen 2021
2.3 Treuhänderische Unterstützung von Rentnerinnen

Info zum QR-Code
Halten Sie die Kamera Ihres Smartphones oder Tablets über den Code und Sie werden direkt auf die entsprechende Internetseite oder zu unseren Infobulletins geführt.

Bundesgesetz über den Datenschutz:

EU-Datenschutzgrundverordnung (siehe Infos 2.2 aus der Treuhandpraxis in unserem Infobulletin Nr. 52 vom August 2018).

2.1 SCHWEIZER DATENSCHUTZGESETZ 2022/2023

2.1.1 Die Praxis

- **Revision des Datenschutzgesetzes:** In der Herbstsession am 25. September 2020 hat das Parlament das neue Schweizer Datenschutzgesetz (nachfolgend DSG genannt) verabschiedet und es wird voraussichtlich in der zweiten Hälfte 2022 oder Anfang 2023 in Kraft treten. Das neue Datenschutzgesetz wird künftig für einen besseren Schutz der persönlichen Daten von natürlichen Personen sorgen, welche sich in der Schweiz befinden und deren Daten durch Private und den Staat bearbeitet werden. Der Datenschutz wurde den technologischen Entwicklungen angepasst und die Selbstbestimmung über die persönlichen Daten sowie die Transparenz bei der Beschaffung von Personendaten wurde erhöht. Folgende Aspekte sind dabei zentral:

  – Erhöhung der Transparenz und Stärkung der Rechte der betroffenen Personen
  – Förderung der Prävention und der Eigenverantwortung der Datenbearbeitenden
  – Stärkung der Datenschutzaufsicht (durch den Eidgenössischen Datenschutz- und Öffentlichkeitsbeauftragten EDÖB)
  – Verschärfung der Strafbestimmungen mit Folgen für die verantwortlichen Mitarbeitenden
  – Ausbau der Governance-Pflichten

Zudem war eine Anpassung an die EU-Datenschutzverordnung wichtig, um mit der EU auf gleichem Datenschutzniveau zu sein und damit die grenzüberschreitende Datenübermittlung auch in Zukunft ohne zusätzliche Anforderungen bleibt.

Das Gesetz sieht keine Übergangsfristen vor, deshalb sollte die Umsetzung der nötigen Anpassungen durch die Unternehmen frühzeitig erfolgen. Denn für Unternehmen bringt das Gesetz neue Pflichten, vor allem bei der Erhebung, dem Verlust oder dem Missbrauch von Personendaten, weshalb wir Ihnen nachstehend einen kurzen Überblick verschaffen möchten. Bereits in einem früheren Infobulletin haben wir über die neue europäische Datenschutz-Grundverordnung (EU-DSGVO) vom 25. Mai 2018 berichtet.

FOTO: ADOBE STOCK/PETERSCHREIBER.MEDIA

- **Anwendungsbereich**
  Das Schweizer Datenschutzgesetz orientiert sich an der EU-Datenschutz-Grundverordnung (EU-DSGVO) und ist zwar weniger formalistisch, aber in einigen Punkten strenger, wie zum Beispiel bei der Informationspflicht bei der Erhebung von Personendaten und auch bei den Sanktionen für natürliche Personen. Analog der EU-DSGVO werden in Zukunft nur noch natürliche Personen durch das DSG geschützt. Juristische Personen müssen sich auf ihr Firmenrecht oder andere Bestimmungen der Rechtsordnung stützen. Jedoch ist jedes Unternehmen vom neuen Datenschutzgesetz betroffen, weil praktisch alle Unternehmen über eine Vielzahl von Daten ihrer Kunden, Partner, Mitarbeitenden und Lieferanten verfügt. Das Gesetz verpflichtet die Unternehmen, die Datensicherheit sicherzustellen und den Datenmissbrauch zu verhindern.

- **Wichtigste neue Pflichten für Schweizer Unternehmen:**
  - Datenschutz durch Technik und datenschutzfreundliche Voreinstellungen (Art. 7 DSG): Die Verantwortlichen sind verpflichtet, die Datenbearbeitung technisch und organisatorisch so auszugestalten, dass die Datenschutzvorschriften eingehalten werden.
  - Verzeichnis der Bearbeitungstätigkeiten (Art. 12 DSG): Die Verantwortlichen führen ein Verzeichnis ihrer Bearbeitungstätigkeiten, das Verzeichnis enthält mindestens:
    a) die Identität des Verantwortlichen
    b) den Bearbeitungszweck
    c) Beschreibung der Kategorie Personendaten
    d) Empfänger und Empfängerinnen
    e) Aufbewahrungsdauer
    f) Massnahmen zur Datensicherheit

  Der Bundesrat sieht Ausnahmen für das Führen eines Bearbeitungsverzeichnisses für Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitenden vor, wenn deren Datenbearbeitung ein geringes Risiko von Verletzung der Persönlichkeit der betroffenen Personen mit sich bringt (Art. 12 Abs. 5 DSG). Allerdings empfiehlt sich ein freiwilliges Bearbeitungsverzeichnis aus verschiedenen Gründen.

Art. 7 DSG Datenschutz durch Technik und datenschutzfreundliche Voreinstellungen:

Art. 12 DSG Verzeichnis der Bearbeitungstätigkeiten:

Art. 25 DSG Recht auf Auskunft über die Bearbeitung von Personendaten:

Art. 28 DSG Recht auf Datenherausgabe und -übertragung:

Tabelle: Beispiel eines Verzeichnisses vom Verantwortlichen

Angaben zum Verantwortlichen
Name oder Bezeichnung Unternehmen
Strasse
PLZ und Ort
Telefon
E-Mail
Homepage

Tabelle: Beispiel eines Verzeichnisses von Verarbeitungstätigkeiten

Bearbeitungszweck	Kategorien betroffener Personen	Kategorien personenbezogener Daten	Kategorie Empfänger	Übermittlung an Drittstaaten	Löschungsfristen	Techn. und organisatorischen Massnahmen	Datum der letzten Änderung
z. B. Lohnabrechnung	z. B. Mitarbeitende, Kunden	z. B. Personalabteilung	z. B. Personalabteilung, Steuerverwaltung	nein	nach Ablauf der gesetzlichen Pflichten	z. B. Zugriffskontrolle, Passwörter	2.2.2022
z. B. Arbeitszeiterfassung	z. B. Mitarbeitende	z. B. Arbeitszeiten, Abwesenheiten, Ferien	z. B. Personalabteilung	nein	nach Ablauf der gesetzlichen Pflichten	z. B. Zugriffskontrolle, Passwörter	2.2.2022
z. B. Kundenbetreuung	z. B. aktive oder ehemalige Kunden	z. B. Buchhaltungen, Steuererklärungen	z. B. Steuerverwaltung	nein	nach Ablauf der gesetzlichen Pflichten	siehe oben	2.2.2022
z. B. Beschaffung	z. B. Lieferanten	z. B. Kontaktdaten	z. B. Abteilung Einkauf intern	nein	nach Ablauf der gesetzlichen Pflichten	siehe oben	2.2.2022

– Informationspflicht bei der Beschaffung von Personendaten (Art. 19 DSG): Die Verantwortlichen informieren die betroffene Person angemessen über die Beschaffung der Personendaten.
– Informationspflicht bei einer automatisierten Einzelentscheidung (Art. 21 DSG): Entscheidungen, welche in Bezug auf eine Person mithilfe von Algorithmen getroffen und auf deren persönliche Daten angewendet werden.
– Datenschutz-Folgenabschätzung (Art. 22 DSG): Wenn die Bearbeitung ein hohes Risiko für die Persönlichkeit oder die Grundrechte der betroffenen Person mit sich bringen kann.
– Meldung von Verletzungen der Datensicherheit (Art. 24 DSG): Die Verantwortlichen melden sie dem EDÖB (Eidgenössischen Datenschutz- und Öffentlichkeitsbeauftragten).

- **Personendaten:** Die Rechte der betroffenen Privatpersonen wurden ausgeweitet, so müssen betroffene Personen über die Beschaffung ihrer Daten informiert werden. Die Infor-

mation muss mindestens Angaben zu den Verantwortlichen, zum Bearbeitungszweck sowie zu den Empfängern der Personendaten enthalten. Diese Information kann beispielsweise über eine Datenschutzerklärung erfolgen. Zudem haben die betroffenen Personen Anspruch auf jede Information, welche für sie erforderlich ist, um ihre Rechte nach dem DSG geltend zu machen. Dazu gehört neben den informationspflichtigen Auskünften auch die Aufbewahrungsdauer von Personendaten.

- **Risiken für Unternehmen:** Bei den Sanktionen verschärft das DSG die Massnahmen deutlich. Die Bussen für Verletzungen der Informations-, Auskunfts- und Sorgfaltspflichten sowie der beruflichen Schweigepflicht oder dem Missachten von Verfügungen des EDÖB (Eidgenössischen Datenschutz- und Öffentlichkeitsbeauftragten) können neu bis zu CHF 250 000.00 betragen.

  Im Gegensatz zur EU-DSGVO, bei der lediglich Unternehmen oder Organisationen im Fokus stehen, richten sich die Sanktionen in der Schweiz direkt gegen die verantwortliche Person. Es ist deshalb entscheidend, dass die Verantwortlichkeiten und Prozesse verbindlich festgelegt werden, um Sanktionen vorzubeugen.

- **Neue Governance-Pflichten:** Neu gibt es sowohl für die Verantwortlichen für die Datenbearbeitungen als auch für Auftragsbearbeitende – diese bearbeiten Daten im Auftrag der Verantwortlichen – die Pflicht zur Führung eines Verzeichnisses ihrer jeweiligen Datenbearbeitungen. Ausnahmen für kleinere Unternehmen (weniger als 250 Mitarbeitende) werden in der Verordnung geregelt.

  Weiter sind Verantwortliche verpflichtet, eine Datenschutz-Folgenabschätzung vorzunehmen, wenn eine Datenbearbeitung ein hohes Risiko für die Persönlichkeit oder die Grundrechte der betroffenen Personen mit sich bringen kann.

  Zudem gilt neu eine Meldepflicht der Verantwortlichen an den EDÖB, wenn eine Datenschutzverletzung mit grossen Risiken für die Persönlichkeit oder die Grundrechte der betroffenen Personen stattgefunden hat.

2.1.2 Unsere Empfehlung

Das DSG wurde verabschiedet und es ist nun klar, welche Vorschriften für Unternehmen in der Schweiz zukünftig bei Datenbearbeitungen gelten. Weil das Gesetz keine relevanten Übergangsvorschriften vorsieht und die Pflichten beim Inkrafttreten des DSG sofort gelten, empfehlen wir Ihnen, sich frühzeitig vorzubereiten und bei allfälligem Handlungsbedarf zu reagieren. Wir haben für Sie einige (nicht abschliessende) Massnahmen aufgelistet, welche erforderlich sind:

- Umfassende Bestandesaufnahme aller Datenbearbeitungen (Abschätzung der Risiken)
- Bewusstsein wecken bei allen Mitarbeitenden zum Thema Datenschutz, ihnen die Gefahren aufzeigen, die beispielsweise im Umgang mit E-Mails auftreten können, und hierzu Lösungen und Handlungsregeln definieren
- Erstellen von internen Richtlinien zur Datenbearbeitung
- IT-Sicherheitsmassnahmen zur Verhinderung von Cyberattacken, Datendiebstahl oder Datenverlust
- Ernennung eines Datenschutzbeauftragten
- Erstellung und Führung eines Verzeichnisses der Bearbeitungstätigkeiten, das Verzeichnis selbst ist zum Beispiel ein Excel- oder Word-Dokument mit Angaben über den Bearbeitungszweck, die Kategorie der betroffenen Person, Kategorie der Empfänger
- Erstellen der Datenschutzerklärungen oder deren Anpassung im Internet oder auf Werbe- und Vertragsdokumenten
- Datenexporte ins Ausland prüfen
- Transparenz bei der Datenbearbeitung
- Überprüfung von Verträgen mit Kunden, Lieferanten, Dienstleistern und Arbeitnehmern

Es ist schwierig, das neue Datenschutzgesetz zu 100 Prozent umzusetzen, und momentan fehlt es an Erfahrung aus der Praxis. Aber es lohnt sich, wenn Sie Ihr Möglichstes tun, um das Datenschutzrecht einzuhalten, um einen Beitrag zur Datensicherung zu leisten und Ärger mit Behörden, betroffenen Personen und Vertragspartnern zu vermeiden.

Art. 60-63 DSG Strafbestimmungen:

Covid-19-Gesetze 2021 (Entschädigungen und Kredite) (siehe Infos 2.1 aus der Treuhandpraxis in unserem Infobulletin Nr. 57 vom Januar 2021).

Leistungen der VSE (Vaterschaftsentschädigung):

Art. 160 Erwerbsersatzgesetz:

Leistungen der BUE (Betreuungsentschädigung):

Überbrückungsleistung für ältere Arbeitslose:

2.2 ARBEITSRECHT, NEUERUNGEN 2021

2.2.1 Die Praxis

- **Allgemeines:** Im Arbeitsrecht gab es im Jahr 2021 einige Änderungen, über die wir berichten. Gleichzeitig war (und ist) das Arbeitsrecht stark von staatlichen Massnahmen aufgrund der Coronapandemie beeinflusst worden, worüber wir im Zusammenhang mit Corona-Entschädigungen (Kurzarbeit, EO-Entschädigungen) bereits berichtet hatten. Die stetigen Änderungen und teils unterschiedlichen Auslegungen machen die Beratungsarbeit schwieriger und schaffen teils Rechtsunsicherheit oder lassen einem zumindest so empfinden.

- **Vaterschaftsurlaub (OR 329g, in Kraft seit 1.1.2021):**
  - 14 Kalendertage
  - Innert 6 Monate nach Niederkunft zu beziehen
  - EO-Taggelder (80 Prozent des versicherten Lohnes bis max. CHF 196.00)

- **Urlaub für die Betreuung von Angehörigen (OR 329h, in Kraft seit 1.1.2021):**
  - Maximal 3 Tage pro Ereignis / 10 Tage pro Jahr
  - Lohnfortzahlungspflicht durch den Arbeitgeber
  - Arbeitgeber darf Arztzeugnis verlangen
  - Zur Familie gehören Kinder, Ehegatten/eingetragene Partner, Eltern, Schwiegereltern, Geschwister und Lebenspartner

- **Urlaub für die Betreuung eines wegen Krankheit oder Unfall gesundheitlich schwer beeinträchtigten Kindes (OR 329i, in Kraft seit 1.7.2021):**
  - Betreuungsurlaub von 14 Wochen pro Kind und Ereignis
  - Nur für gesundheitlich schwer beeinträchtigte Kinder
  - Rahmenfrist von 18 Monaten ab Bezug des 1. Taggeldes
  - Maximal 98 Taggelder (je nach Beschäftigungsgrad)
  - Bei Verheirateten je 7 Wochen Betreuungsurlaub oder frei wählbar

  - Artikel 160 des Erwerbsersatzgesetzes (EOG) regelt die Definition eines gesundheitlich schwer beeinträchtigten Kindes wie folgt:
    Ein Kind ist gesundheitlich schwer beeinträchtigt, wenn:
    a) eine einschneidende Veränderung seines körperlichen oder psychischen Zustandes eingetreten ist;
    b) der Verlauf oder der Ausgang dieser Veränderung schwer vorhersehbar ist oder mit einer bleibenden oder zunehmenden Beeinträchtigung oder dem Tod zu rechnen ist;
    c) ein erhöhter Bedarf an Betreuung durch die Eltern besteht und;
    d) mindestens ein Elternteil die Erwerbstätigkeit für die Betreuung des Kindes unterbrechen muss.

- **Überbrückungsleistungen für ältere Arbeitslose (in Kraft seit 1.7.2021):**
  Die Möglichkeit der Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt ist nicht immer einfach, ein höheres Alter macht es meist noch schwerer. Der Staat hat dies nun erkannt und gehandelt. Für 60-Jährige, welche die maximale Bezugsdauer der Arbeitslosenversicherung ausgeschöpft haben und nun als ausgesteuert gelten, geht es nicht mehr zwangsläufig zum Sozialamt. Es wurde eine Überbrückungslösung geschaffen, den genauen Inhalt und die Voraussetzungen finden Sie im Merkblatt 5.03 Überbrückungsleistungen. Achtung: Nicht alle 60-Jährige haben automatisch Anspruch auf diese Leistung und die Berechnungen sind bei den Berechnungen der Ergänzungsleistungen angesiedelt. Man muss demnach sehr viele Nachweise erbringen und die Leistungen können sich monatlich ändern. Ganz wichtig: Sie werden sich weiterhin um die Integration im Arbeitsmarkt bemühen müssen (ähnlich wie Arbeitslose mit den Bewerbungsnachweisen beim RAV).

- **Einfluss von Corona**
  - Starker Einfluss aufs Arbeitsrecht: Die staatlichen Massnahmen zur Eindämmung des Coronavirus haben Auswirkungen auf unseren Arbeitsalltag. So kam es seit Anfang Jahr zu sehr vielen Ausfällen aufgrund von behördlichen Quarantäneanordnungen, welche in den Sozialversicherungen unterschiedlich behandelt werden. Wie be-

reits in der Einleitung zu diesem Artikel erwähnt, war das Arbeitsrecht noch nie so häufig von Änderungen betroffen (wenn auch nur dessen Auslegung in dieser Situation). Grosse Unsicherheiten herrschen auch wegen fehlender Gerichtsentscheide, die wegweisend wären. Es ist also wichtig, sich laufend zu informieren, um auf dem neusten Stand zu bleiben. Per 3.2.2022 wurde die Kontaktquarantäne sowie Homeoffice-Pflicht abgeschafft. Letzteres wurde noch bis zum 16.2.2022 empfohlen. Per 17.2.2022 wurde die Homeoffice-Empfehlung aufgehoben.

– Selbst auf das Coronavirus positiv getestet (Stand 17.2.2022): Wer selbst positiv auf das Coronavirus mittels PCR-Test getestet wird, muss sich 5 Tage (seit 13.1.2022) in Isolation begeben. Es gilt Lohnfortzahlungspflicht gemäss OR 324a (wie bei Krankheit). Homeoffice mit normaler Lohnzahlung, sofern keine Arbeitsunfähigkeit vorliegt, ist möglich. Es werden keine Corona-Entschädigungen aus der EO entrichtet.

– Quarantäne aufgrund positiven Kontaktes (Stand 31.1.2022): Wer sich auf behördliche Anordnung in Quarantäne begeben musste (Kontaktquarantäne), hatte Anspruch auf eine Corona-Entschädigung aus der EO von maximal 5 Taggeldern (seit 13.01.2022). Aufgrund der Abschaffung der Kontaktquarantäne hat dies nun keine Relevanz mehr.

– Schutzkonzept: Die Arbeitgeber müssen Schutzkonzepte erstellen, um die Sicherheit im Unternehmen zu gewährleisten. Das Schutzkonzept kann Unterschiedliches umfassen: Maskenpflicht, Hygienemassnahmen, Umgang im Team (z. B. Beschränkung der Anzahl Mitarbeiter, welche gleichzeitig in der Kantine sind etc.), Umgang mit Kunden (z. B. Sitzungen auf ein Minimum reduzieren oder persönliche Sitzungen ganz verbieten). Innerhalb des Schutzkonzeptes kann auch eine Zertifikatspflicht eingeführt werden, dies muss aber verhältnismässig und angemessen sein sowie sachlich begründet. Arbeitnehmende sind indes verpflichtet, die Arbeitgeber bei der Durchführung der Schutzkonzepte zu unterstützen (Befolgung von Weisungen, Berücksichtigung allgemein anerkannter Regeln). Mitarbeiter, die sich weigern, das Schutzkonzept (insbesondere die Zertifikats- oder Impfpflicht) einzuhalten, können im schlimmsten Fall entlassen werden (die Arbeitstätigkeit, persönlicher Kundenkontakt etc. haben darauf einen Einfluss). Mitarbeiter, die sich negativ gegen den Arbeitgeber und dessen Schutzkonzept äussern oder diesbezüglich Unruhe stiften, können ebenfalls entlassen werden. Trotz Aufhebung der meisten Corona-Massnahmen ab dem 17.2.2022 hat der Arbeitgeber weiterhin eine Fürsorgepflicht gegenüber den Mitarbeitenden.

- **Homeoffice**
  – Starke Ausbreitung im Geschäftsalltag: Was vor Corona noch in wenigen Branchen ausgelebt wurde, hat nun Einzug in unzählige Unternehmungen gehalten – und dies praktisch branchenübergreifend: Homeoffice. Das Homeoffice wird bestimmt auch nicht mehr komplett verschwinden, kann es je nach Branche oder nach Situation doch sehr vorteilhaft sein. Beispielsweise bei einer Pandemie, bei vorübergehend ungünstiger familiärer Lage etc. Nichtsdestotrotz hat der Arbeitgeber auch für Mitarbeiter im Homeoffice die gleiche Fürsorgepflicht wie bei Mitarbeiter vor Ort. Es ist wichtig, für Homeoffice-Arbeiten klare Regeln zu schaffen, so zum Beispiel, um den Datenschutz zu gewährleisten, den Gesundheitsschutz des Mitarbeiters (Arbeits-/Ruhezeiten) nicht aus den Augen zu verlieren oder um die Arbeitsqualität einzuhalten. Als der Bundesrat die Homeoffice-Pflicht eingeführt hatte, musste vieles schnell geschehen und Arbeitgeber sowie Arbeitnehmer waren angehalten, miteinander Lösungen zu suchen. Es ist jedoch gut möglich, dass gewisse Arbeitgeber und auch Arbeitnehmer in Zukunft vermehrt auf Homeoffice oder eine andere Form des mobilen Arbeitens setzen. Im Zusammenhang mit dem Coronavirus wurde die Homeoffice-Pflicht per 3.2.2022 aufgehoben und per 17.2.2022 fiel auch die Homeoffice-Empfehlung weg. Es gilt Folgendes:

Art. 6 ArG (Arbeitsgesetz) Pflichten der Arbeitgeber und Arbeitnehmer:

Art. 328 OR, Schutz der Persönlichkeit des Arbeitnehmers:

Änderungskündigung im Arbeitsrecht: (siehe Infos 1.1 aus der Treuhandpraxis in unserem Infobulletin Nr. 34 vom August 2009).

Art. 327 a Abs. 3 OR:

- Grundsätzlich: Der Arbeitgeber bezahlt dem Arbeitnehmer seinen Lohn wie vereinbart. Der Arbeitgeber ist dafür verantwortlich, den Mitarbeiter mit allem für die Arbeit Nötigen auszustatten. Wenn der Mitarbeiter die Geräte zur Verfügung stellt, ist er dafür zu entschädigen (OR Art. 327). Die Kosten, die für die Ausführung der Arbeit entstehen, müssen vom Arbeitgeber ebenfalls entschädigt werden und darauf darf nicht verzichtet werden (OR 327a Abs. 1). Der Arbeitnehmer hat sogar Anspruch auf Entschädigung für die Nutzung eines Zimmers, welches für die Arbeit genutzt wird. Dies leitet sich aus einem Bundesgerichtsentscheid ab (BGer 4A_533/2018, 23.04.2019).

- Homeoffice auf Wunsch des Mitarbeiters: Der Arbeitgeber muss seinem Mitarbeiter einen geeigneten Arbeitsplatz zu Verfügung stellen. Wenn er dies tut und der Mitarbeiter dennoch im Homeoffice arbeiten möchte (und der Arbeitgeber stimmt zu), so hat der Mitarbeiter keinen Entschädigungsanspruch. Dies, da Homeoffice freiwillig genutzt und nicht vom Arbeitgeber verlangt wird.

- Homeoffice auf Wunsch des Arbeitgebers: Sofern der Arbeitgeber wünscht, dass der Mitarbeiter ganz oder teilweise im Homeoffice arbeitet und ihm kein geeigneter Arbeitsplatz zur Verfügung steht, so hat der Mitarbeiter Anspruch auf eine entsprechende Entschädigung. Entweder stellt der Arbeitgeber die Geräte und das Material zur Verfügung (z. B. PC, Drucker, weitere Büroeinrichtung, Verbrauchsmaterial wie Toner und Papier etc.) oder der Mitarbeiter wird für die Nutzung der privaten Geräte entschädigt. Der Mitarbeiter hat auch zwingend Anspruch auf eine anteilige Entschädigung an seinen Miet- und Stromkosten, Internet- und Telefongebühren etc. Es kann auch eine Pauschale verabredet werden, doch sagt Art. 327 a Abs 3 OR klar: «Abreden, dass der Arbeitnehmer die notwendigen Auslagen ganz oder teilweise selbst zu tragen habe, sind nichtig.»

- Änderung des Arbeitsvertrages: Sofern sich Homeoffice weiterhin durchsetzt (nicht coronabedingt aufgrund Entscheid des Bundesrates), könnten Arbeitgeber auf die Idee kommen, den Lohn zu senken. Es können Argumente fallen, dass Homeoffice eine grosse Flexibilität biete, der Arbeitsweg und die entsprechenden Kosten entfallen, freiere Arbeitszeiteinteilung und dadurch bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie etc. Dennoch muss dies vom Mitarbeiter nicht akzeptiert werden, auch treffen diese Aussagen nicht auf jeden Mitarbeiter zu. Gewisse wollen und brauchen eine stärkere Struktur oder sind zu Hause schlicht nicht fürs Arbeiten eingerichtet. Eine spürbare Lohnreduktion wird kaum ein Mitarbeiter einfach so akzeptieren (ausser unter dem Strich passt alles, das kann es durchaus geben). Die letzte Möglichkeit des Arbeitgebers wäre demnach die Änderungskündigung. Aber Vorsicht: Eine einseitige Änderungskündigung seitens des Arbeitgebers, deren einziges Ziel die Lohnverschlechterung des Mitarbeiters ist, kann als missbräuchlich angesehen werden.

2.2.2 Unsere Empfehlung

Wir empfehlen Ihnen, sich mit den aktuellsten Besonderheiten innerhalb des Arbeitsrechts und den Rechten und Pflichten des Arbeitgebers und Arbeitnehmers vertraut zu machen und falls notwendig, bestehende Personalreglemente zu aktualisieren. Im Falle von Corona-Abwesenheiten aufgrund Isolation ist insofern positiv, dass die Mitarbeiter sich nur noch 5 Tage isolieren müssen (Stand 31.1.2022). Wie bereits erwähnt, ist die Kontaktquarantäne wieder aufgehoben worden, sodass nur noch effektiv kranke Mitarbeiter respektive positiv getestete der Arbeit fernbleiben, zur Entlastung der Arbeitgeber und der gesamten Wirtschaft. Wir empfehlen Ihnen, bei Corona-Abwesenheiten Augenmass und Vernunft walten zu lassen, möglichst ohne persönliches Ressentiment aufgrund dessen Impf- respektiv Zertifizierungsstatus. Bei Homeoffice möchten wir Sie ermutigen, das Gespräch mit den betroffenen Mitarbeitern zu suchen respektiv dem Gesprächswunsch des Mitarbeiters nicht aus dem Weg zu gehen und mögliche Lösungen zu suchen, die für beide Parteien stimmen. Dennoch: Es gibt kein Anrecht auf Homeoffice, es kann aber je nach Situation dennoch sinnvoll sein.

FOTO: ADOBE STOCK/FIZKES

2.3 TREUHÄNDERISCHE UNTERSTÜTZUNG VON RENTNERINNEN

2.3.1 Die Praxis

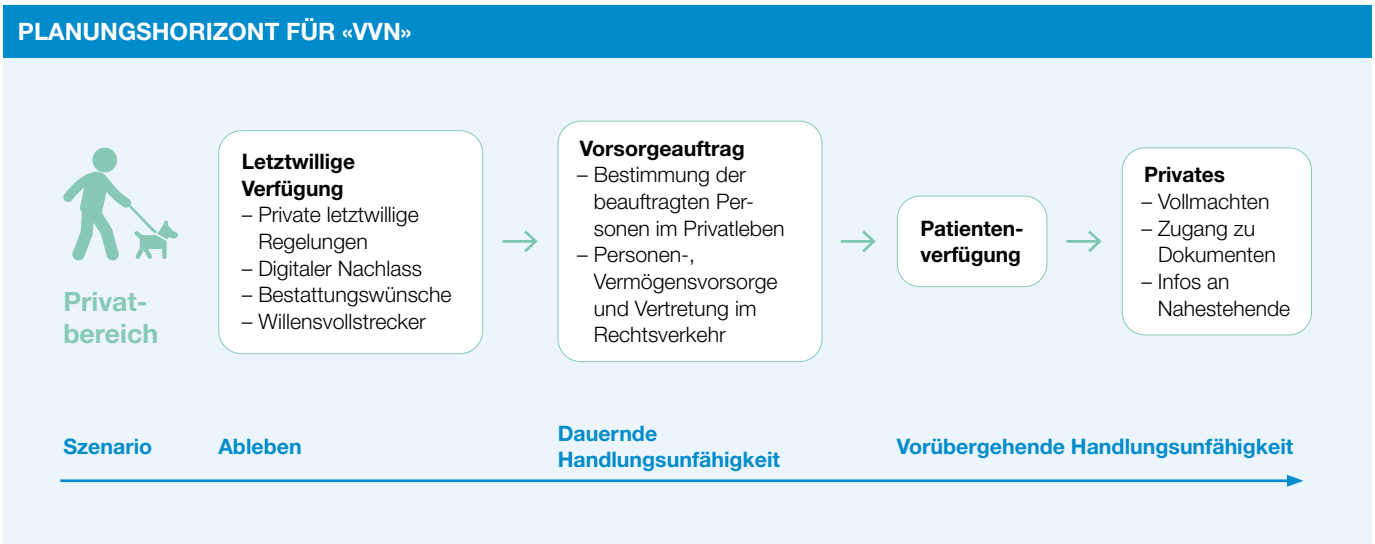
- **Treuhänderische Unterstützung:** Unsere Firma hat sehr langjährige Kundenbeziehungen. Einige dieser Kunden haben inzwischen das Pensionsalter erreicht. Wenn ein Ehepartner verstirbt und keine Kinder (oder wenn die Kinder im Ausland leben) vorhanden sind, sind von den Rentnern vor allem die älteren Frauen etwas hilflos. Bei dieser Generation ist es oftmals so, dass sich der Mann um die Zahlungen, Steuererklärungen, alle administrativen Arbeiten gekümmert hat. Die Ehefrauen (oder manchmal auch die Ehemänner) sind dann auf externe Hilfe angewiesen und wir haben zurzeit einige ältere Damen, die wir administrativ betreuen (in den meisten Fällen ist Frau Ursula Grossenbacher-Wegmann die Ansprechperson). Dank unserer grossen Praxiserfahrung können wir individuelle, persönliche und treuhänderische Unterstützungen anbieten. Auf unserer Homepage steht unter «Treuhandmandate + Verwaltungen»: «Bei uns können Sie im wahrsten Sinne viele Aufgaben in unsere treuen Hände übergeben».

- **Zahlungsverkehr:** Wir helfen bei der Bezahlung von Rechnungen, meistens vor Ort. Wichtig ist uns, dass die Betreffende über die offenen Zahlungen orientiert ist und die Zahlungsaufträge auch selbst unterschreibt (wir haben in der Regel keine Unterschriftenvollmacht auf den Bankkonti). Die Bankbelege und die Rechnungskopien werden in einem Ordner abgelegt, sodass die Kundin (oder der Kunde) jederzeit Zugriff und Einsicht in die Akten hat.

- **Persönliche private Betreuung:** Oftmals kommen auch Alltagsthemen zur Sprache und man ist froh, eine Zweitmeinung zu erhalten, beispielsweise wenn es um Familie, Alltagssorgen, Arztbesuche, Fragen bezüglich Einkäufen etc. geht.

- **Mitwirkung bei Vermögens-, Vorsorge- und Nachfolgeregelungen:** (siehe Grafik Planungshorizont für «VVN» auf der nächsten Seite oben).

Wegmann+Partner AG



Patientenverfügung und Vollmacht bei Covid-19 (siehe Infos 2.1 aus der Treuhandpraxis in unserem Infobulletin Nr. 56 vom August 2020).

Aufgaben des Vorsorgebeauftragten (siehe Infos 2.1 aus der Treuhandpraxis in unserem Infobulletin Nr. 52 vom August 2018).

- **Vollmachten:** Wer soll Vollmachten für die Banken oder die Vertretung vor Behörden erhalten? Im Fall einer vorübergehenden Handlungsunfähigkeit sollten unbedingt Vollmachten erteilt werden. Vollmachten sind für Angehörige sehr hilfreich, bei einer Krankheit, einem Spitalaufenthalt, Unfall etc., das heisst, wenn eine vorübergehende Handlungsunfähigkeit besteht. Während der Dauer dieser vorübergehenden Handlungsunfähigkeit können zumindest die alltäglichen Geschäfte wie zum Beispiel Zahlungen der Rechnungen etc. erledigt werden. Wir verfügen über ein entsprechendes Muster von der KESB und empfehlen, die Unterschrift der Vollmacht auf jeden Fall von einem Notariat amtlich beglaubigen zu lassen.

  Wer soll informiert werden über die Aufbewahrung von Testament, Vollmachten, Vorsorgeaufträge? Wir bewahren für sehr viele Kunden solche Dokumente in unserem Banksafe auf.

- **Patientenverfügungen:** Wir sind gerne behilflich beim Verfassen der Patientenverfügung und haben auch entsprechende Muster (kurze und lange Versionen) dazu. Auch hier ist es wichtig, dass zumindest der Hausarzt eine Kopie davon erhält und dass auch Familienmitglieder über die Existenz einer Patientenverfügung informiert sind. Für Familienmitglieder ist es sehr hilfreich, wenn eine Patientenverfügung existiert. Das erleichtert Entscheidungen, wenn der Patient nicht mehr ansprechbar ist, und so können die Wünsche desjenigen optimal berücksichtigt werden.

- **Vorsorgeauftrag:** Auch das Verfassen eines Vorsorgeauftrags ist sehr wichtig. So kann im Vollbesitz der geistigen Kräfte verfügt werden, wer sich im Falle einer dauernden Handlungsunfähigkeit um die Personen- und Vermögenssorge sowie Vertretung im Rechtsverkehr kümmern soll. Es empfiehlt sich hier, mindestens zwei Personen einzusetzen (Kinder, Vertrauenspersonen etc.), als Drittperson kann auch die Wegmann + Partner AG bei Bedarf eingesetzt werden. Ein Vorsorgeauftrag kann zwar handschriftlich verfasst werden, wir empfehlen unseren Kunden aber, den Vorsorgeauftrag bei einem Notariat beglaubigen zu lassen. Wir verfügen über Vorlagen für die Erstellung eines Vorsorgeauftrags. Gerne sind wir beim Verfassen behilflich, erstellen den Entwurf und senden dann das Dokument dem gewünschten Notar zu. Für die Reservation eines Termins beim Notar stehen wir ebenfalls zur Verfügung. Die Aufbewahrung sollte an einem sicheren Ort sein, auch dieses Dokument können wir auf Wunsch in unserem Banksafe kostenlos aufbewahren.

- **Letztwillige Verfügungen:** Für dieses Anliegen verfügen wir über Muster und können behilflich sein, ein Testament zu schreiben und einen Willensvollstrecker einzusetzen. Wichtig ist es, das Testament handschriftlich, mit Ort,

Datum und Unterschrift niederzuschreiben. Sollte die handschriftliche Form nicht möglich sein, so kann das Testament bei einem Notar beglaubigt (in Anwesenheit von zwei unabhängigen Zeugen) werden. Bei Bedarf kann der Notar auch nach Hause kommen, falls ein Besuch bei ihm nicht möglich ist. Wichtig: Das Testament soll gut aufbewahrt werden. Das kann beim Treuhänder oder beim Notar sein. Wird das Testament zu Hause aufbewahrt, sollte mindestens eine Person den Aufbewahrungsort kennen.

Bestattungswünsche: Hilfreich ist es zudem beim Bestattungsamt seine Bestattungswünsche zu hinterlegen, so sind die Wünsche des Verstorbenen klar und verständlich, auch für die Familienangehörigen.

- **Aufgaben nach dem Tod:** Hier können wir verschiedene Aufgaben übernehmen.
  - Betreuung des Nachlasses als Willensvollstrecker: Ist unsere Firma als Willensvollstreckerin im Testament ernannt, fallen nach dem Tod diverse Arbeiten an. Wir können massgeschneiderte Lösungen anbieten, ganz den Wünschen der entsprechenden Person. Sollte kein Willensvollstrecker ernannt sein und die Aufgaben fallen dem überlebenden Ehegatten zu, können wir sämtliche Aufgaben unterstützend übernehmen. Das können die folgenden Aufgaben sein:
  - Bestattung: Wenn die verstorbene Person keine Nachkommen hat, kümmern wir uns als Willensvollstrecker auch um die Organisation der Beisetzung (Kontaktaufnahme Bestattungsamt, Pfarrer etc.), Verschicken von Todesanzeigen, Organisation eines Leidmahls, Kontakt und Information von Verwandten und im Testament Begünstigten.
  - Liegenschaftsverkauf und Räumung der Wohnung oder Liegenschaft: Hier verfügen wir über sehr gute Kontakte, mit denen wir seit vielen Jahren zusammenarbeiten.
  - Bearbeiten der Steuererklärung sowie Inventarisation: Die meisten unserer Kunden betreuen wir hinsichtlich der Steuerthemen seit vielen Jahren. Auch die Steuererklärungen nach dem Tod werden von uns professionell erledigt.
  - Erbteilungsvertrag: Nach Abschluss aller administrativen Arbeiten wie zum Beispiel Bezahlung aller Rechnungen sowie aller Steuerrechnungen wird zuhanden der eingesetzten Erben ein detaillierter Erbteilungsvertrag erstellt. Nach Unterzeichnung von allen können dann die Vermögenswerte an die Erben übertragen werden.

2.3.2 Unsere Empfehlung

- **Massgeschneiderte Aufträge und Lösungen:** Die Themen der Unterstützung zu Lebzeiten und nach dem Tod sind sehr vielfältig und individuell. Seit vielen Jahren erledigen wir Nachlässe und stehen alleinstehenden Personen ganz individuell und mit massgeschneiderten Lösungen zur Verfügung, ganz ihren Wünschen entsprechend. Wir konnten in den letzten Jahren viele vertrauensvolle Beziehungen aufbauen und stellen fest, dass unsere Hilfestellung gerne in Anspruch genommen wird. Wichtig ist es vor allem, dass alle möglichen Regelungen zu Lebzeiten getroffen werden (Testament, Vorsorgeauftrag, Patientenverfügung, Vollmachten etc.). In den letzten Jahren hatten wir bedauerlicher Weise einige Todesfälle und Nachlassabwicklungen, zum Teil sehr einfache, aber auch sehr komplexe (mit Liegenschaftsverkauf, Wohnungsräumungen etc.). Wir verfügen diesbezüglich über sehr grosse Erfahrung. Wenn Sie Interesse an unseren Dienstleistungen haben, stehen wir Ihnen selbstverständlich jederzeit für ein persönliches Gespräch zur Verfügung.

- **Unsere Ansprechpersonen:** Für die Betreuung von älteren Personen (in den meisten Fällen Rentnerinnen, wir betreuen aber natürlich auch Rentner) und die administrativen Arbeiten wie Nachlasszahlungen etc. ist Frau Ursula Grossenbacher-Wegmann zuständig.

  Im Übrigen stehen auch Peter Wegmann und unser ganzes gut eingespieltes Team für rechtliche Beratungen gerne zur Verfügung.

Letztwillige Verfügungen (Testament oder Erbvertrag) (siehe Infos 2.2 aus der Treuhandpraxis in unserem Infobulletin Nr. 44 vom August 2014).

Willensvollstrecker in anspruchsvollen Umfeldern (Fachbeitrag in unserem Infobulletin Nr. 37 vom Januar 2011).

Siehe auch Porträt von Ursula Grossenbacher-Wegmann (in unserem Infobulletin Nr. 58 vom August 2021).

3 UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND GESCHÄFTSMODELLE BEI KMU

Unternehmensführung bei KMU ist nicht nur im ständig ändernden Markt (zum Beispiel Digitalisierung), sondern auch in Krisenzeiten (wie Covid-19) eine grosse Herausforderung. Zur Professionalität gehört die Bewältigung von Changemanagement, Führen mit Balanced Scorecard (vor allem Kunden- und Mitarbeiterperspektive), zeitgemässe Führung (Leadership) mit positiver Unternehmenskultur sowie Beachtung der gesetzlichen Unternehmensführungspflichten, aber auch die Anpassung und Weiterentwicklung der eigenen Geschäftsmodelle.

Härtefall und Mietzinsreduktion (siehe Infos 2.3 aus der Treuhandpraxis in unserem Infobulletin Nr. 58 vom August 2021).

Covid-19-Gesetze 2021 (Entschädigungen und Kredite) (siehe Infos 2.1 aus der Treuhandpraxis in unserem Infobulletin Nr. 57 vom Januar 2021).

3.1 EINLEITUNG

Zu den wichtigsten Aufgaben von KMU-Inhaberinnen und -inhabern gehören nicht nur die Unternehmensplanung, die wir vor 2 Jahren in einem früheren Infobulletin beschrieben haben, sondern auch die Unternehmensführung sowie die stetige Anpassung der bestehenden Geschäftsmodelle. Sowohl generelle Marktveränderungen (zum Beispiel Digitalisierung) wie auch die schon bald 2 Jahre andauernde Corona-Zeit waren und sind anspruchsvoll für die Führungskräfte und betroffenen Mitarbeitenden. Allfällige Widerstände von Mitarbeitenden, Anpassungen von Geschäftsmodellen und die ständig ändernden gesetzlichen Vorgaben durch das BAG haben teilweise grosse Verunsicherungen ausgelöst. Einige KMU mussten sich mit Härtefällen, Kurzarbeitsentschädigungen und Bankkrediten befassen, um überhaupt das Unternehmen über Wasser zu halten und die Arbeitsplätze so gut wie möglich zu erhalten. Wir haben darüber in den letzten 2 Jahren in unseren Infobulletins berichtet.

Der Fachbeitrag «Unternehmensführung und Geschäftsmodelle bei KMU» ist daher sehr zeitgemäss, aber auch ein sehr grosses Thema, welches wir nach folgenden Kriterien behandeln, aber auch eingrenzen werden:

- Ausgangspunkt für jede KMU-Führung ist die Unternehmensplanung (siehe nachstehende Ziffer 3.2).
- Mit der Unternehmensführung befassen wir uns in Ziff. 3.3 mit Schwerpunkt Changemanagement, aber auch mit den Beschreibungen der Hürden, Phasen und Voraussetzungen für eine erfolgreiche Veränderung.
- Führen mit Balanced Scorecard (Ziffer 3.4) speziell mit Kunden- und Mitarbeiterperspektive.

FOTO: ADOBE STOCK/LOVE THE WIND

Unternehmensplanung bei KMU (siehe Fachbeitrag in unserem Infobulletin Nr. 55 vom Januar 2020).

Geschäftsnachfolge bei KMU (siehe Fachbeitrag in unserem Infobulletin Nr. 42 vom August 2013).

Zentral für eine erfolgreiche Unternehmung ist der Umgang und die Gewinnung von Kunden (Kundenperspektive) wie auch das Führen der Mitarbeitenden (siehe Ziffer 3.5 hinten).

- Zeitgemässe Führung (Leadership) – in den Erläuterungen in Ziffer 3.6 geht es unter anderem auch um Self-Leadership.
- Mit positiver Unternehmenskultur und Bauchgefühl befassen wir uns in Ziffer 3.7.
- Auch gesetzliche Unternehmensführungspflichten (siehe Ziff. 3.8) sind Teil der Führung.
- Mit Geschäftsmodellen befassen wir uns zu guter Letzt noch im Abschnitt 3.9 mit guter grafischer Darstellung.

3.2 UNTERNEHMENSPLANUNG

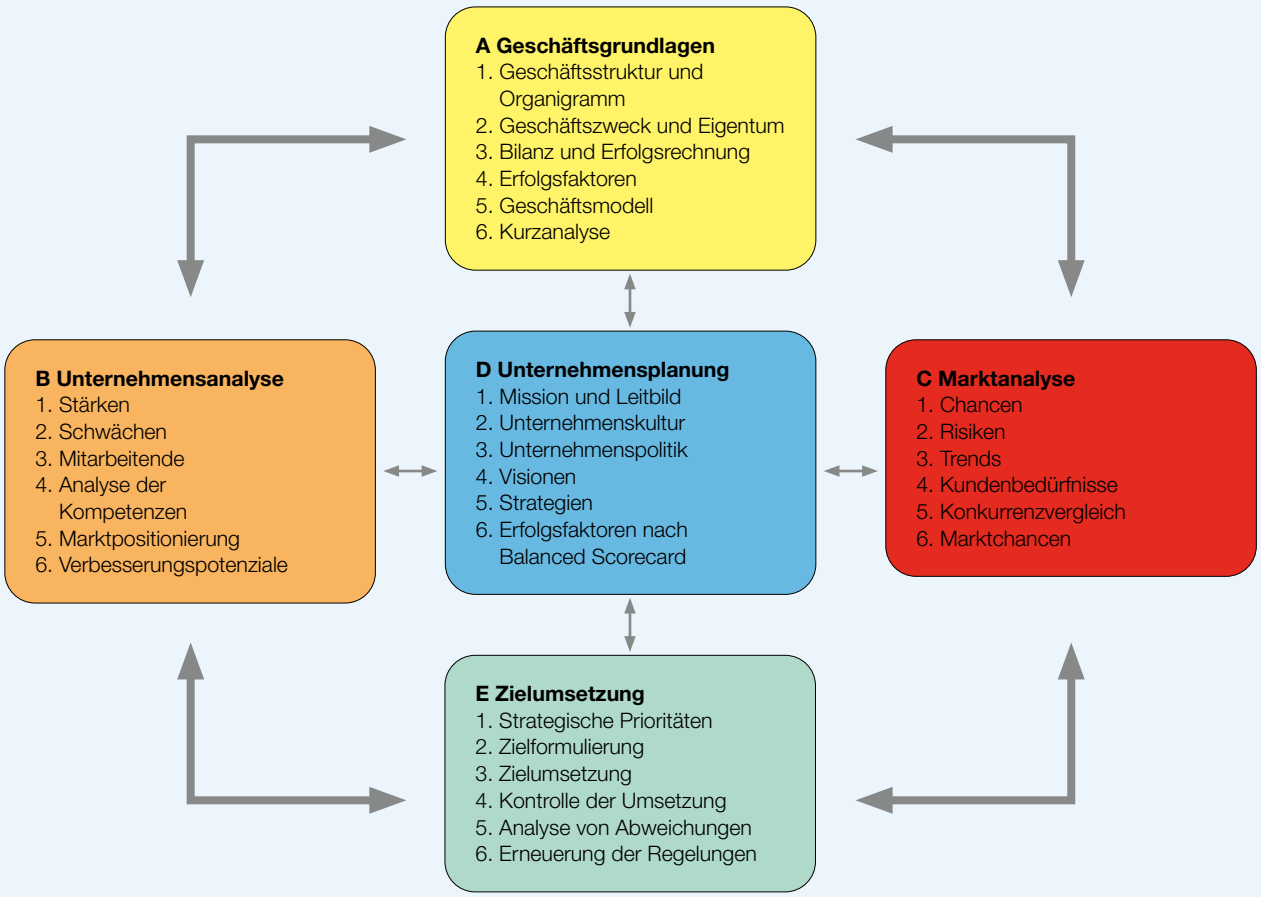
3.2.1 Unternehmensplanung als Teil der Unternehmensführung

Unternehmensplanungen mit zukunftsorientiertem Kurs sind wichtiger Bestandteil der Unternehmensführung von KMU. Wir haben darüber in einem Infobulletin im Januar 2020 berichtet.

3.2.2 Schema für die Unternehmensplanung bei KMU

Bei KMU legen wir nachfolgend eine Grafik bei, alle Details dazu können im bereits zitierten Infobulletin «Unternehmensplanung bei KMU» nachgelesen werden.

UNTERNEHMENSPLANUNG BEI KMU



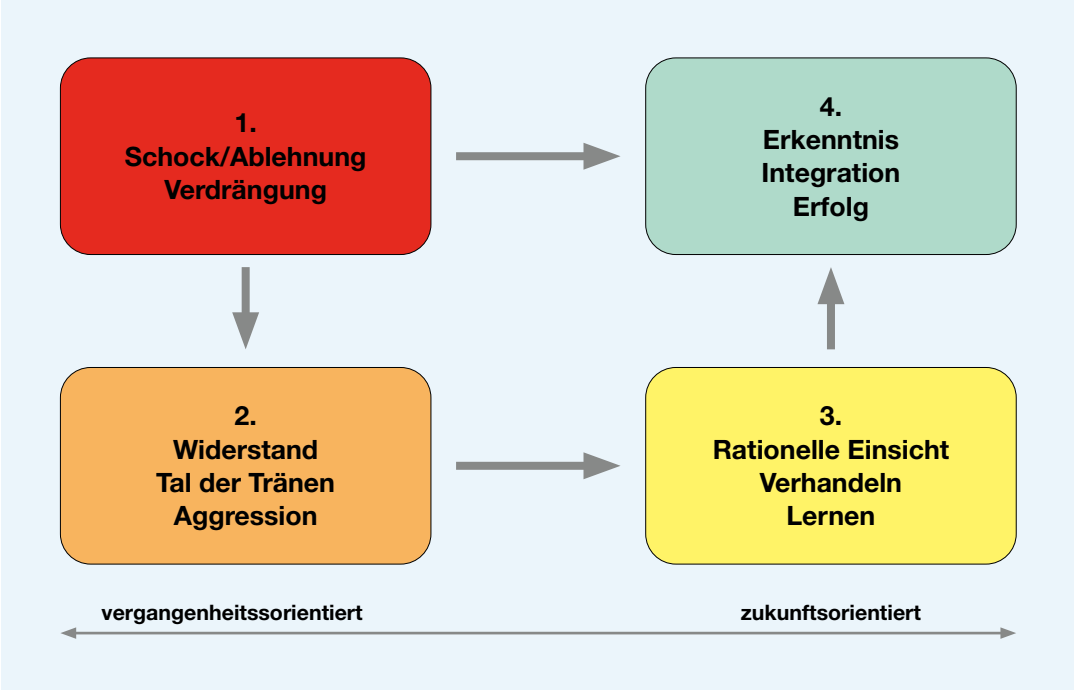
3.3 UNTERNEHMENSFÜHRUNG

3.3.1 Unternehmensführung im Wandel der Zeit

Veränderungen zu gestalten, ist eine zentrale und permanente Managementaufgabe. Der Markt verändert sich in verschiedenen Bereichen, zum Beispiel im Rahmen der Digitalisierung, aber auch seitens der Kunden und Mitarbeitenden (generell ist eine steigende Anspruchshaltung gegenüber Dienstleistungsanbietern festzustellen) und natürlich hat auch Corona dazu beigetragen, dass sich auch KMU-Inhaber ständig an veränderte Marktverhältnisse anpassen müssen. Etwas philosophisch ausgedrückt heisst das, man kann Wellen nicht aufhalten, aber man kann lernen, auf ihnen zu reiten. Veränderungen sind zur beständigen Grösse geworden und Führungskräfte sollten Veränderungen innovativ, flexibel und risikofreudig angehen. Dennoch müssen Unternehmen für Kunden, Eigentümer, Aktionäre und Mitarbeitende sowie Lieferanten stabil und berechenbar bleiben, damit das Vertrauen erhalten bleibt. Das bedeutet eine tägliche Gratwanderung zwischen Veränderung und Stabilität.

Die anspruchsvolle Aufgabe der Unternehmensführung im Wandel der Zeit (man spricht auch von Changemanagement) besteht darin, den Mitarbeitenden eine klare Führung zu geben, um in einem Unternehmen die Veränderungen erfolgreich durchzuführen. Das klingt einfacher, als es ist, und es lohnt sich daher, die verschiedenen Phasen der Veränderung in einem KMU genauer anzuschauen.

PHASEN DER VERÄNDERUNG



3.3.2 Hürden im Changemanagement

Viele Menschen, darunter natürlich auch Unternehmer und Mitarbeitende, sind «Gewohnheitstiere» und routinemässige Abläufe vermitteln Sicherheit und Beständigkeit. Sind Veränderungen verbunden mit vielen kleinen Umstellungen in einem Betrieb geplant, so kann diese Übergangsphase zu Unsicherheiten, Konflikten und Stress führen. Neue, ungewohnte Verhaltensweisen und Aufgaben müssen festgelegt, eingeübt und beibehalten werden. Alte, routinemässige Aufgaben, welche Sicherheit vermitteln, sollen plötzlich nicht mehr Gültigkeit haben. Daraus folgen Erkenntnisse im Rahmen der Führung:

- Es gibt keine Veränderung ohne Widerstand. Nicht das Auftreten von Widerständen, sondern deren Ausbleiben sollte Anlass zur Beunruhigung sein.
- Widerstand ist die verschlüsselte Botschaft für Bedenken und Angst. Die Ursachen für Widerstand liegen oft im emotionalen Bereich.
- Die Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden, zu grosser Druck führt in der Regel zu Gegendruck, ab und zu sollte man auch Denkpausen einschalten.
- Als Führungskraft ist man gut beraten, mit dem Widerstand zu gehen, nicht dagegen anzukämpfen. Dies bedeutet, die Ängste ernst nehmen, Gespräche führen und bei Bedarf externe Berater beiziehen.

3.3.3 Phasen der Veränderung

- **«Die vier Zimmer der Veränderung»:** Wenn Menschen mit tiefgreifenden Veränderungen (beruflich und persönlich) konfrontiert werden, durchleben sie meistens mehrere Phasen mit jeweils unterschiedlichen Stimmungen. Es ist so, als ob wir durch mehrere Räume gehen müssten, um Veränderungen schlussendlich anzunehmen. Das veranschaulicht die Grafik der «vier Zimmer der Veränderung», siehe oben.

- **Schock, Ablehnung, Verdrängung:** Die erste Reaktion auf einschneidende Veränderung ist meist ein Schock (das kann doch nicht wahr sein), eine Ablehnung (davon sind wir nicht betroffen, wir sind Herr der Lage) oder auch eine Verdrängung (das sind nur Gerüchte). Hilfreiche Führungsverhalten in dieser Situation sind, dass man erklärt – wenn möglich mehrmals – warum die Veränderung stattfindet, man sollte auch klare Bilder der Veränderung zeichnen, sich Zeit lassen, bis die Betroffenen das verstanden haben, auch Unterstützung anbieten und den Kontakt mit den Mitarbeitenden aufrechterhalten.

FOTO: ADOBE STOCK/ETIAMMOS

- **Widerstand, Tal der Tränen, Aggression:** In dieser zweiten Phase kämpfen die Betroffenen mit Widerstand, um den Zustand der Vergangenheit zu erhalten, zum Beispiel «das lasse ich mir nicht bieten», oder sie geraten in das Tal der Tränen (zum Beispiel mit Verlust- und Zukunftsängsten, neigen zum Krankwerden) oder oftmals sind auch Aggressionen feststellbar (wir werden Kampfmassnahmen ergreifen). Einige Führungskräfte kämpfen gegen diese Widerstände an, oftmals ist es aber in dieser Phase besser, die Gefühle der Betroffenen anzuerkennen, Mitgefühl und Verständnis zu zeigen und eine offene Kommunikation anzustreben und zu hinterfragen, wo die Ängste ihren Ursprung haben.

- **Rationale Einsicht, verhandeln, lernen:** Allmählich beginnt eine verstärkte Zukunftsorientierung, typische Aussagen im Rahmen der rationalen Einsicht sind: «Wir müssen uns verbessern – klüger arbeiten, nicht härter.» Es wird verhandelt (zum Beispiel zusammen mit den Führungskräften neue Alternativen erarbeiten) und gelernt (Altes wird losgelassen und man ist offen für Neues, neue Wahrnehmungs- und Einstellungsmuster entwickeln).

- **Erkenntnis, Integration, Erfolg:** Im vierten Zimmer entwickelt sich Tatendrang und Optimismus, die Betroffenen sind engagiert und bereit, ihr optimales Leistungsniveau mit klaren Erkenntnissen (zum Beispiel ja, wir schaffen das, Integration der neuen Verhaltensmuster in die Arbeitswelt, der Blick vorwärts in die Zukunft gerichtet, es entsteht eine neue Stabilität) zu entwickeln. Aber auch eigene Erfolgserlebnisse oder diese zusammen mit dem Team zu erleben, gehören zu dieser Phase. Die Führungskraft sollte hier klare Ziele und neue Spielregeln formulieren, auch Teambildungsmassnahmen ermöglichen, um mit positiven Handlungen die neuen Muster in die Tat umsetzen zu können.

3.3.4 Voraussetzungen für eine erfolgreiche Veränderung

- **Führung gibt Orientierung:** Veränderungen müssen auf oberster Stufe entschieden werden, also bei den KMU-Inhabern selber. Manchmal ist es gut, wenn der Inhaber einen externen Sparingpartner beizieht, damit der Veränderungsprozess erfolgreich durchgeführt werden kann.

- **Erfolgsfaktoren für die Veränderung:** Ausgangspunkt ist sicherlich eine realistische Markteinschätzung, Visionen und Ziele müssen messbar definiert werden und wie bereits unter «Phasen der Veränderung» (Ziffer 3.3.3)

erwähnt, ist eine transparente, emotional verständnisvolle Kommunikation von Vorteil. Die entscheidenden Schlüsselpersonen sollten bei der Umsetzung integriert werden und letztlich sind alle Mitarbeitenden in den Veränderungsprozess miteinzubeziehen. Es braucht einen einsichtbaren Massnahmenkatalog.

- **Geschäftsmodelle:** Hilfreich für das Aufzeigen der Veränderungsschritte (sowohl in der Vergangenheit wie auch für die Zukunft) sind die sogenannten Geschäftsmodelle, mit ihnen setzen wir uns in nachstehender Ziffer 3.9 detaillierter auseinander.

3.4 UNTERNEHMENSFÜHRUNG MIT BALANCED SCORECARD

3.4.1 Begriff Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard ist ein Qualitätsmanagementsystem und übersetzt die Unternehmensmission und -strategie in ein übersichtliches System vom Leistungsmessung. Sie misst diese Leistung des Unternehmens aus vier ausgewogenen Perspektiven: Kunden, Mitarbeiter, Geschäftsprozesse sowie Finanzen. Auch bei der Führung eines Kleinbetriebes ist es hilfreich, jede Perspektive isoliert zu betrachten und die vier Faktoren in eine ausgewogene Balance des unternehmerischen Erfolgs zu bringen. Wir gehen nachfolgend nur kurz auf die Balanced Scorecard – unterteilt in die vier verschiedenen Kriterien – ein, wir haben in früheren Infobulletins darüber berichtet.

3.4.2 Kundenperspektive

Hier stellt sich die Frage, wie das Unternehmen der Kundschaft gegenüber auftreten soll, vor allem in einem schnell ändernden Markt. In nachfolgender Ziffer 3.5.2 gehen wir näher auf die Kundenperspektive ein.

3.4.3 Mitarbeiterperspektive

Wie können Mitarbeitende bei schnell ändernden Marktverhältnissen geführt werden? Auf die Mitarbeiterperspektive gehen wir in nachstehender Ziffer 3.5.3 etwas detaillierter ein.

3.4.4 Interne Geschäftsprozesse

Hier stellt sich die Frage, welche Geschäftsprozesse im Rahmen der Führung (zum Beispiel Organisation im Gesamten) optimiert werden sollen. Es geht auch um Projektmanagement, wie zum Beispiel die Prozessoptimierung mit einem genau definierten Pflichtenheft. Vor allem die Digitalisierung führt dazu, dass viele Abläufe auch bei KMU neu definiert und umgesetzt werden müssen bei der Führungsarbeit.

3.4.5 Finanzen

Jedem KMU steht je nach Grösse ein bestimmter Teil der Finanzen zur Verfügung, vielfach können dann auch nicht die teuersten EDV-Projekte angegangen werden. Es ist aber wichtig, eine angemessene Finanzkontrolle mit Budgets, Liquiditätsplänen etc. zu verfassen. In Zeiten der Coronapandemie waren einige KMU auf staatliche Zuschüsse wie Kurzarbeitsentschädigungen oder Härtefallgelder angewiesen. Auch wurden vereinzelt Covid-Bankkredite in Anspruch genommen. Es kann sich lohnen, dass KMU-Inhaber im Bereich der Finanzen (aber auch bei anderen unternehmerischen Perspektiven) einen Treuhänder oder Berater beiziehen.

Unternehmensplanung bei KMU (siehe Fachbeitrag in unserem Infobulletin Nr. 55 vom Januar 2020, Seiten 24 und 25).

Unternehmensführung mit Balanced Scorecard (siehe Fachbeitrag in unserem Infobulletin Nr. 19 vom Januar 2002).

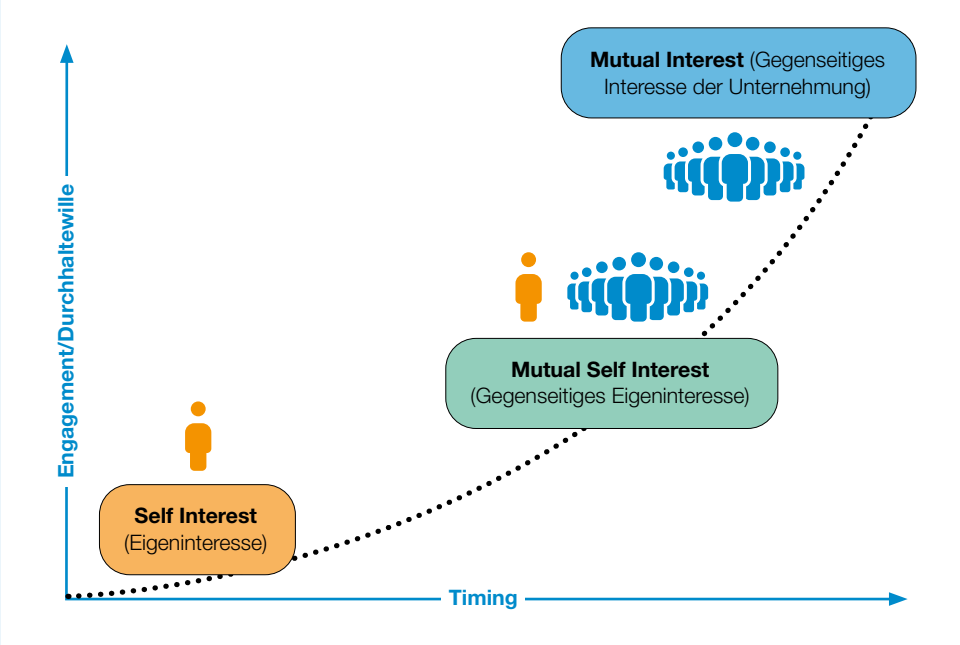
3.5 FÜHREN MIT KUNDEN- UND MITARBEITERPERSPEKTIVE

3.5.1 Menschenführung und -begleitung

Auch in Zeiten von Veränderungen, zum Beispiel Digitalisierung, Corona, Schnelllebigkeit der verschiedenen Märkte, stehen Menschen im Vordergrund. Menschenführung und -begleitung ist daher ein zentraler Erfolgsfaktor, der schon beim KMU-Inhaber selbst anfängt (Self-Leadership, siehe nachstehende Ziffer 3.6.2). Elementar für eine erfolgreiche Unternehmung ist der Umgang und die Gewinnung von Kunden (Kundenperspektive) wie auch das Führen der Mitarbeitenden (Mitarbeiterperspektive).

Zu Menschenführung und -begleitung gehört das Prinzip von Mutual Self Interest, was die Grafik auf der nächsten Seite zeigt. Es braucht die Balance und Erreichung des gegenseitigen Eigeninteresses (Mutual Self Interest) zwischen

MENSCHENFÜHRUNG UND -BEGLEITUNG



Eigeninteresse (Self Interest) und gegenseitigem Interesse einer Gruppe (Mutual Interest), das heisst der Unternehmung mit ihren individuellen Interessen und Zielsetzungen.

3.5.2 Dimensionen der qualitätsorientierten Kundenbetreuung

Jeder Veränderungsprozess orientiert sich unter anderem auch an der qualitätsorientierten Kundenbetreuung und an den aktuellen, im Markt feststellbaren Kundenbedürfnissen. Das ist natürlich je nach Branche verschieden, aber ganz allgemein gesagt, gehören in der Regel folgende Erfolgsfaktoren zur Qualität im Zusammenhang mit der Kundenbetreuung und Kundenführung:

- Erstklassiger Telefonservice und Kundenempfang
- Zuverlässigkeit, terminlich und fachlich
- Reaktionsfähigkeit, flexibel und schnell
- Fachkompetenz, klar und verständlich
- Einfühlungsvermögen (Empathie), die Kundenanliegen verstehen

Wir haben über diese Thematik bereits in einem früheren Infobulletin berichtet (siehe QR-Code unten links).

Qualitätsorientierte Kundenbetreuung
(siehe Infos 2.1 aus der Treuhandpraxis in unserem Infobulletin Nr. 54 vom August 2019).

Gerade in Krisensituationen wie Corona gab es in einigen KMU schnell ändernde Kundenbedürfnisse (zum Beispiel Restaurationsbetriebe mussten auf Take-away umstellen, gewisse Warenverkäufe in Läden auf digital umgestellt werden etc.), diese Veränderungen erforderten eine grosse, flexible, ideenreiche und kreative Anpassung der KMU-Inhaber an die veränderten Kunden- und Markterfordernisse.

3.5.3 Führen und Mitarbeiterperspektive

Die oben beschriebenen Veränderungen der Markt- und Kundenbedürfnisse (am Beispiel Corona) haben natürlich auch Auswirkungen auf die Mitarbeiterführung und -perspektive, wir haben in vorstehender Ziffer 3 darüber berichtet. Eines der weiteren grösseren Probleme ist es, den Bestand der Mitarbeitenden sicherzustellen (es gab insbesondere in der Gastronomie, im Pflegebereich, aber auch in anderen Bereichen Abgänge von Mitarbeitenden und Personalknappheit). Der Stellenmarkt ist an vielen Orten ausgetrocknet, umso wichtiger ist es, im Rahmen der Mitarbeitenden nicht nur eine gute Stelle zu schaffen, sondern auch einen guten Führungsstil zu pflegen (siehe mehr dazu in nachstehender Ziffer 3.6).

Das Thema «Work-Life-Balance» ist heute weit stärker ausgeprägt bei Mitarbeitenden als noch vor vielen Jahren. Dies äussert sich zum Beispiel im Wunsch nach reduzierten Arbeitszeiten, Rücksichtnahme auf Familienplanung, beschränkte Bereitschaft für Überstundenleistungen etc. Aus Sicht der Führung bedeutet dies, dass man anpassungsfähig bleibt, diese Wünsche so gut wie möglich in das Stellenprofil miteinbezieht, Changemanagement ist also auch aus der Sicht der KMU-Inhaber gefragt und notwendig.

3.5.4 Flexibilität als Erfolgsfaktor und Herausforderung

Innerhalb der verschiedenen Dimensionen der qualitätsorientierten Kundenperspektive ist die Flexibilität bei Veränderungsprozessen ein wichtiger Faktor für den Erfolg. Das gilt gleichermassen für Unternehmer und für Mitarbeitende. Flexibel sein ist nicht so einfach, jeder Unternehmer und jede Privatperson kennt die Schwierigkeit, überall schnell erreichbar zu sein. Flexibilität innerhalb eines Unternehmens kann man trainieren, darf aber auch nicht grenzenlos sein.Oft ist es aus Sicht der Führung einfacher, auf die Anforderungen der Flexibilität seitens der Kundschaft einzugehen mit einem überschaubaren, kulturell gut funktionierenden Team. Eine gute Unternehmenskultur ist daher auch ein Bestandteil einer erfolgreichen und flexiblen Führung (siehe dazu mehr in nachstehender Ziffer 3.7). Flexibilität ist aber auch eine Herausforderung für einen KMU-Inhaber im Spannungsfeld zwischen steigenden Kundenansprüchen und Mitarbeitenden mit dem Wunsch auf die eigene flexible Work-Life-Balance.

3.6 ZEITGEMÄSSE FÜHRUNG (LEADERSHIP)

3.6.1 Aspekte der zeitgemässen Führung (Leadership)

Nach heutiger, zeitgemässer Auffassung zum Thema Leadership besteht Führung nicht nur in jener von Mitarbeitenden, sondern ist unterteilt in drei verschiedene Phasen, nämlich Self-Leadership, People-Leadership und Team-Leadership. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von «Zeitgeist»-Leadership. Dieser erfordert eine optimale Verbindung von Self-Leadership, Team-Leadership und People-Leadership. Die Kunst besteht darin, dies täglich und konsequent zu ermöglichen und sicherzustellen.

Diese Definition stammt von Impulzity (ein Leadership-Tool mit App), das bei einem Leadership-

FOTO: ADOBE STOCK/PHILIP STEURY

www.impulzity.com:
(Gleichgewicht von Productivity and Happiness)

Weiterbildungskurs von Expert Suisse im Mai 2021 vorgestellt wurde. Es fördert mit täglichen Impulsen via App die Eigenverantwortung und Weiterentwicklung der Führungspersönlichkeiten.

3.6.2 Self-Leadership

Es geht um die grundlegende Weiterentwicklung und Verbesserung der Fähigkeiten des KMU-Inhabers. Zu den grundlegenden wichtigen Eigenschaften einer Führungskraft gehören Grundoptimismus, Disziplin, Offenheit, Besonnenheit, angemessener Umgang mit eigenen Emotionen, Empathie, Flexibilität sowie Kreativität, auch die Fähigkeit, mit Argumenten und Visionen Motivationen im Team zu schaffen, Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen umzusetzen. Ehrlichkeit mit sich selber und anderen ist sicher auch eine Fähigkeit einer starken Führungskraft, die im Umgang mit Beratern und externen Coachs sowie an Weiterbildungskursen verbessert und weiterentwickelt werden kann.

3.6.3 Team-Leadership

Auf der Ebene Team-Leadership geht es darum, wie die Mitarbeitenden motiviert werden können, wie man als Führungskraft mit Veränderungen umgehen kann (siehe auch unsere Ausführungen in vorstehender Ziffer 3.3) und es braucht auch einen zeitgemässen Führungsstil. Der rein hierarchische ist in vielen Bereichen nicht mehr zeitgemäss, er wurde ersetzt durch einen partnerschaftlichen, bei dem auf die Bedürfnisse von Work-Life-Balance, aber auch auf die zunehmenden anderen Ansprüche der Mitarbeitenden soweit wie möglich eingegangen wird. Ob der Arbeitgeber eines KMU vom Vorgesetzten zum «Gastgeber» wird, wie dies ein ehemaliger Hotelier von Davos an einem Vortrag bei einem Weiterbildungsveranstalter (Unternehmerforum im Herbst 2020 in Davos) gesagt hatte, kann offengelassen werden. Er vertrat die Ansicht, dass der Arbeitgeber eine Atmosphäre des Wohlgefühls schaffen sollte, eine Art Gastgeber ist und jeder so zu einer höheren Leistungsbereitschaft bewegt werden kann. Tatsache ist auf jeden Fall, dass die Führungskraft im Umgang mit Mitarbeitenden beweglich bleiben muss und auch mit steigenden Anspruchshaltungen der Mitarbeitenden positiv umgehen kann.

3.6.4 People-Ledership

Bei der People-Leadership kann je nach KMU Verschiedenes verstanden werden, wir verstehen darunter die Begleitung von Kunden. Wie kann man sie begeistern, für Neues gewinnen, wie individuell erfassen? Auch Kunden kann man ein Stück weit führen, mit steigenden Anspruchshaltungen sollte man positiv und empathievoll umgehen können; natürlich gehört auch der Umgang mit schwierigen Kunden zu den anspruchsvollen Führungsaufgaben eines KMU-Inhabers.

3.7 POSITIVE UNTERNEHMENSKULTUR UND «BAUCHGEFÜHL»

3.7.1 Positive Unternehmenskultur

In die Führung sollte auch eine positive Unternehmenskultur miteinfliessen. Ein uns bekannter Kunde, Inhaber eines grossen Betriebs, hat in einem Vortrag im Dezember 2021 Folgendes gesagt: «Wertvoll an einer Unternehmung sind nur die Menschen, die daran arbeiten, und der Geist, mit dem sie dies tun. Den Geist, den Stil, das Unwägbare einer Unternehmung kann man für kein Geld der Welt kaufen, das muss man selber schaffen.»

Die Unternehmenskultur ist ein zentraler Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen. Man ist sich heute bewusst, dass auch die ausgeklügeltsten Planungs-, Steuerungs- und Kontrollsysteme versagen, wenn Motivation und Engagement der Mitarbeitenden fehlen. Kulturbewusste Führung sowie Rückbesinnung auf wenige, aber wichtige gemeinsame Normen, Grundwerte und Leitbilder fördern den Zusammenhalt im Unternehmen in ungleich stärkerem Ausmass als eine rationale, sachbezogene Unternehmensführung. Die Unternehmenskultur ist daher – etwas blumig ausgedrückt – das Blut und das Herz einer Unternehmung. Für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch für die Kunden, sollte ein leicht verständlicher allgemeiner Grundsatz für die Unternehmenskultur formuliert werden (zum Beispiel der Mensch und seine inhaltliche Erfüllung am Arbeitsplatz und bei der Arbeitsleistung stehen im Zentrum der Unternehmung). Wichtig ist, dass diese Grundsätze auch täglich vorgelebt und praktiziert wer-

FOTO: ADOBE STOCK/CRISTINA CONTI

den, mit dem Ziel, dass ein guter Teamgeist auch im Aussenverhältnis (zum Beispiel von Kunden) wahrgenommen wird. Es ist zu empfehlen, Bestandteile der Unternehmenskultur sowohl für Mitarbeitende wie auch für Kunden in nachvollziehbaren Grundsätzen festzuhalten und zum Beispiel auf der Homepage zu veröffentlichen. Zur teamorientierten Unternehmenskultur haben wir auf unserer Homepage Folgendes unter «individuellen Qualitätsmerkmalen»: «Personenbezogenes, familiäres und partnerschaftliches sowie langjähriges Team mit 12 sehr gut aus- und weitergebildeten Mitarbeitenden». Hinsichtlich Kundenperspektive haben wir unternehmenskulturell Folgendes auf unserer Homepage dargelegt: «Vertrauensvolle, persönliche und individuelle sowie qualitätsorientierte Kundenbetreuung».

3.7.2 Bauchgefühl, Bewusstsein und Mottoziele

Viele erfolgreiche Unternehmer (auch Inhaber von KMU) haben ein ausgesprochen gutes «Bauchgefühl». Viele Handlungen, zum Beispiel Selektion und Auswahl der Mitarbeitenden, basieren im Unterbewussten und erfolgen rein intuitiv. Es würde sich sicher lohnen, detaillierter zu diesem Thema etwas zu schreiben, aber das Bauchgefühl ist schwierig in Worte zu fassen. Als Führungskraft ist es nützlich, ein Bewusstsein und eine Wahrnehmung über sein eigenes Tun und Handeln zu entwickeln, die Achtsamkeit zu steigern und Wahrnehmungen beim Zuhören und der eigenen Gewohnheiten bewusst zu fördern. Aus diesen Erkenntnissen kann auch die Förderung von eigenen Talenten verbessert werden. Viele erfolgreiche Führungskräfte entwickeln sogenannte Mottoziele, die sie sowohl privat wie auch geschäftlich formulieren können. Ein Mottoziel beschreibt eine eigene Haltung, benutzt eine bildhafte Sprache, formuliert die eigene Haltung mit den Lieblingsideen sowie mit positiver Affektbilanz. Ein positives Mottoziel kann zum Beispiel sein: «Positiv, mit Wertschätzung sowie gesundheitsbewusst handelnd, denkend und fühlend, geniesse ich meine farbige Vielfalt im Privat- und Geschäftsleben». Oder im Bereich Disziplin und Ehrgeiz kann ein Mottoziel lauten: «Zielumsetzungen erreiche ich mit Disziplin, Ehrgeiz, Freude und Humor sowie partnerschaftlich und entspannt». Solche Mottoziele können wichtig sein für die Weiterentwicklung von Führungskräften und die Anwendung und Umsetzung von unternehmerischen Zielen mit definierten Führungsprinzipien.

Wegmann+Partner AG

Verwaltungsrat und Geschäftsführer in KMU (siehe Fachbeitrag in unserem Infobulletin Nr. 48 vom August 2016).

Artikel 716 a des Schweizerischen Obligationenrechts (unübertragbare Aufgaben des Verwaltungsrates).

Businessplan als Führungsinstrument (siehe Fachbeitrag in unserem Infobulletin Nr. 27 vom Januar 2006).

3.8 GESETZLICHE UNTERNEHMENSFÜHRUNGSPFLICHTEN

Viele Inhaber von KMU sind entweder als Aktiengesellschaft (AG) oder als Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) organisiert. Das oberste Organ bei der AG ist der Verwaltungsrat, bei der GmbH die Geschäftsführung. Wir haben darüber in einem früheren Infobulletin berichtet.

Am Beispiel der AG lassen sich aus Art. 716 a OR einige unübertragbare Unternehmensführungsaufgaben ableiten, unter anderem die Oberleitung der Gesellschaft und die Erteilung der nötigen Weisungen, Festlegung der Organisation, Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle sowie der Finanzplanung, sofern dies für die Führung der Gesellschaft notwendig ist, aber auch die Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen. Details zu diesem Artikel können mithilfe des QR-Codes nachgelesen werden.

Im Rahmen der Unternehmensführung von KMU bestehen also auch klare gesetzliche und nicht übertragbare Aufgaben, die befolgt werden müssen. Für den Fall eines hoffentlich nicht eintretenden Konkurses können bei Nichtbeachtung der einzelnen Aufgaben von Art. 716 a OR Verantwortlichkeitsklagen gegenüber dem Verwaltungsrat die Folge sein.

3.9 GESCHÄFTSMODELLE

3.9.1 Praxisorientiertes Geschäftsmodell

Unter Einfluss von Digitalisierung, Corona, aber auch anderen schnelllebigen Markttrends müssen KMU-Inhaber im Rahmen der Führung immer wieder ihre Geschäftsmodelle anpassen. In früheren Zeiten ging das gemächlicher, man verfasste jeweils mehrseitige Businesspläne, die dann auch zur Finanzierung von Geschäften dienten. Wir haben in einem früheren Infobulletin über Businesspläne informiert.

Das Businessmodell Canvas erlaubt mit wenigen Schlüsselfragen, anstelle eines aufwendigen Businessplans Ideen und Vorgehensansätze für eine Geschäftsidee (oder Veränderung) zu entwickeln. Zudem lassen sich bisherige Geschäftsmodelle auf ihre Vollständigkeit hin betrachten, Lücken identifizieren sowie neue Sollpositionen entwickeln. Das Geschäftsmodell ist auch ein Führungsinstrument, um die Entwicklungen einer Unternehmung den Mitarbeitenden wie auch den Kunden verständlich zu machen. Das Canvas Business Model ist in der Praxis recht weitverbreitet. Ausgehend von der nachfolgenden Grafik in 3.9.2 werden wir in der Ziffer 3.9.3 Erläuterungen zu den verschiedenen Feldern machen, jeweils mit einem Beispiel ausgehend von einem Ist-Zustand, wobei die Entwicklung in Richtung Digitalisierung gehen soll (als Beispiel).

3.9.2 Canvas Business Model

Siehe Grafik auf der rechten Seite oben.

3.9.3 Erläuterungen zum Canvas Business Model

- **Schlüsselpartnerschaften:** Das Netzwerk von Lieferanten und Partnern, die zum Gelingen des Geschäftsmodelles beitragen, ist aufzulisten. Wer sind die Schlüsselpartner, wer sind die Schlüssellieferanten, welche Schlüsselressourcen beziehen wir von den Partnern?

  Beispiel: Im Hinblick auf eine digitale Ausrichtung kann geprüft werden, ob die bisherigen IT-Partner noch verlässlich sind, ob neue gesucht werden sollen, das Gleiche kann sich natürlich auf Zusammenarbeitspartner (zum Beispiel Banken, Notariate etc.) beziehen.

- **Schlüsselaktivitäten:** Die wichtigsten Dinge, die ein Unternehmen tun muss, damit das Geschäftsmodell funktioniert, sind aufzuzeichnen. Dies bedeutet: Welche Schlüsselaktivitäten erfordern unsere Wertangebote, zum Beispiel katalogisiert in Produktion, Problemlösung, Plattformen/Netzwerke.

  Beispiel: Wenn eine digitale Ausrichtung erfolgt, kann die Schlüsselausrichtung auch bei der EDV-Schulung von Mitarbeitenden im Zentrum sein.

- **Schlüsselressourcen:** Die wichtigsten Wirtschaftsgüter, die für das Funktionieren eines

CANVAS BUSINESS MODEL

Geschäftsmodelles notwendig sind (Produkte, EDV-Anlagen, Menschen, finanzielle Ressourcen etc.).

Beispiel: Ausgehend von bisherigen Mitarbeitenden und EDV-Anlagen, ist es möglich, im EDV-Bereich neue Ressourcen (EDV-Hardware) wie auch EDV-geschulte Mitarbeitende zu suchen.

- **Kostenstruktur:** Alle Kosten, die bei der Leistungserbringung (Produktion, Logistik, Dienstleistungen etc.) anfallen, sind aufzuzeichnen, was sind die zukünftigen Kosten, zum Beispiel bei einer EDV-Erweiterung?

  Beispiel: Ein Kostencheck und eine Kostenanalyse der bisherigen Kosten im Zusammenhang mit der EDV kann von Vorteil sein und eine budgetorientierte, zukunftsausgerichtete Analyse der zu erwartenden Kosten.

- **Wertangebote:** Das Paket von Produkten und Dienstleistungen, das für ein bestimmtes Kundensegment den wirklichen Wert schafft, ist darzulegen. Die Werte können quantitativ sein (zum Beispiel Preis, Leistungsgeschwindigkeit) oder qualitativ (zum Beispiel Gestaltung, Kundenerfahrung).

  Beispiel: Wenn eine digitale Ausrichtung erfolgt, sind nebst bisherigen Dienstleistungen auch die Wertangebote neu zu definieren (zum Beispiel EDV-Beratung für Kunden).

- **Kundenbeziehungen:** Die Art von Beziehungen, die ein Unternehmen mit bestimmten Kundensegmenten eingehen muss, ist darzulegen. Es können auch verschiedene Kategorien von Kundenbeziehungen unterschieden werden.

  Beispiel: Wer zum Beispiel nur noch auf digitale Ausrichtung zählt, erreicht bisherige traditionelle Kunden nicht mehr, sucht aber neue Kundenbeziehungen zu digital ausgerichteten Kunden.

- **Kanäle:** Wie ein Unternehmen seine Kundensegmente anspricht und erreicht, um sie für seine Leistungen (Wertangebote) zu gewinnen und diese zu liefern.

Canvas Business Model

Beispiel: Die Kanäle zu Kunden haben sich auch unter Einfluss von Corona verändert, zum Beispiel Videokonferenzen sind sehr gebräuchlich geworden, um Mitarbeitende und Kunden auf diesen neuen Kanälen zu erreichen.

- **Kundensegmente:** die verschiedene Gruppierungen, Gruppen von Personen oder Organisationen aufzeichnen, die ein Unternehmen erreichen und bedienen will. Von wem schöpfen wir den Wert ab, wer sind die wichtigsten Kunden?

  Beispiel: Wird voll auf digitale Zahlenverarbeitung gesetzt, werden in der Regel auch jüngere oder EDV-gewandtere Kunden gesucht, das muss allerdings jeder Unternehmer selber entscheiden, wo seine Ausrichtung liegt.

- **Einnahmequellen:** Die Einkünfte, die ein Unternehmen aus den Zahlungen jedes Kundensegments bezieht. Für welchen Wert sind unserer Kunden wirklich zur Zahlung bereit, wofür bezahlen sie jetzt?

  Beispiel: Im Rahmen der digitalen Ausrichtung müssen auch Pauschalangebote für Honorare in Betracht gezogen werden (ausgehend von traditionellen Honorargestaltungmöglichkeiten).

3.9.4 Vorgehen bei Geschäftsmodellen

Folgende Vorgehensweise bei Erstellung von Geschäftsmodellen schlagen wir vor:

- Beschreibung des Geschäftsmodelles in der Gegenwart und aktuellen Vergangenheit
- Stärken und Schwächen analysieren vom bisherigen Geschäftsmodell
- Kundennutzen-Analyse (wofür zahlt der Kunde wirklich?)
- Trends und Treiben darlegen und berücksichtigen
- Szenarien kritisch anschauen, Möglichkeiten, Beschreibungen erstellen
- Herausforderungen aufzeichnen, was natürlich eine grosse Diskussionsfrage sein kann
- Handlungsoptionen in den neuen Feldern aufzeigen
- Initiativen (Ziele, Massnahmen, Ressourcen) aufzeichnen

Natürlich klingt das alles viel einfacher, als es ist, wir haben auch in unserem Unternehmen das Canvas Business Model erfolgreich angewendet und verfügen daher über positive Erfahrungen.

3.10 ZUSAMMENFASSUNG

Zeitgemässe und verantwortungsvolle Führung führt weg vom «entweder/oder» hin zum «sowohl/als auch» und verbindet daher Denken und Handeln, Zufriedenheit und Produktivität, Menschlichkeit und Wirtschaftlichkeit sowie Gesellschaft und Wirtschaft. Führen in einem KMU ist zweifellos schwieriger geworden, es hilft aber, wenn man Veränderungen im Markt (zum Beispiel Digitalisierung), aber auch Krisen, die zum Beispiel in der Corona-Zeit entstanden sind, annimmt und so positiv wie möglich gestaltet. Es gibt immer nicht nur ein Krisen-, sondern auch ein Chancenpotenzial und jeder KMU-Inhaber versucht, die Krisen so gut wie möglich zu gestalten, aber auch Chancen der Veränderung wahrzunehmen. Changemanagement ist schwierig, aber lernbar. Der Fokus ist immer auf die Menschen (Kunden und Mitarbeitende) gerichtet und es ist auch eine zeitgemässe Führung gefragt. Das beginnt bei der Führung des Selbst und der Selbstreflexion, in diesem Zusammenhang ist der Beizug von Coaches und Beratern sicherlich von Nutzen. Der Fokus sollte stets auf eine positive Unternehmenskultur ausgerichtet werden. Die aufgezeigten Geschäftsmodelle sind hilfreich für die Führung und Veränderungsprozesse, bei allen Phasen der Unternehmensführung und Entwicklung von Geschäftsmodellen stehen wir Ihnen gerne beratend zur Seite.

Wegmann + Partner AG Treuhandgesellschaft
Januar 2022

STANDORTE

Wegmann+Partner AG
Treuhandgesellschaft
Seestrasse 357
Postfach 674
8038 Zürich
Telefon 044 482 23 24
Telefax 044 482 78 94
info@wptreuhand.ch

Rekonta Revisions AG
Seestrasse 357
Postfach 674
8038 Zürich
Telefon 044 482 85 58
Telefax 044 482 78 94
info@rekonta.ch

Dr. P. Wegmann
Steuer- und Rechtspraxis
Rütiweid 4, 6340 Baar
Telefon 044 482 23 24
Telefax 044 482 78 94
info@wptreuhand.ch

www.wptreuhand.ch
www.rekonta.ch

UNTERNEHMENSTRUKTUR UND KOMPETENZEN

WEGMANN+PARTNER AG
TREUHANDGESELLSCHAFT ZÜRICH
Steuerberatung + Steuerplanung
Rechtsberatung + Rechtsvertretung
Wirtschafts- + Unternehmensberatung
Finanz- + Rechnungswesen
Treuhandmandate + Verwaltungen
Vermögens-, Vorsorge- + Nachfolgeregelungen

REKONTA REVISIONS AG
ZUGELASSENE REVISIONSEXPERTIN ZÜRICH
Eingeschränkte Revisionen
Spezialprüfungen
Ordentliche Revisionen

DR. P. WEGMANN
STEUER- UND RECHTSPRAXIS BAAR
Verwaltungsratskompetenzen
Geschäftsleitungsaufgaben
Stiftungsratsmandate

Wegmann+Partner AG
Treuhandgesellschaft

Seestrasse 357 · Postfach 674
CH-8038 Zürich

Tel +41 44 482 23 24
info@wptreuhand.ch

Beide Firmen sind Mitglied von Treuhand Suisse.

Dr. iur. Peter Wegmann ist Mitglied von der Expert Suisse.

TREUHAND | SUISSE

EXPERT SUISSE

Rekonta Revisions AG
Zugelassene Revisionsexpertin

Seestrasse 357 · Postfach 674
CH-8038 Zürich

Tel +41 44 482 85 58
info@rekonta.ch