



Der Betriebswirt 61. Jahrgang, Heft 2 (2020), S. 67–87  
Duncker & Humblot, Berlin

## Vom System Natur lernen: Wie Firmen nach Corona die VUKA-Welt besser überleben

Von Roland Waibel\*, Thomas Metzger\*\*  
und Rigo Tietz\*\*\*



### Abstract

The Corona crises makes it obvious: Our world is VUCA, characterized by volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity. Since complex social systems such as firms show similar patterns of behavior as hypercomplex natural systems, we can learn from them. Survival is fostered through augmented resilience, which means higher robustness, agility as well as stability.



### Zusammenfassung

Die Corona-Krise zeigt, dass wir in einer VUKA-Welt leben. Dies bedeutet, dass Unternehmen sich auf größere Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit einstellen müssen. Die Umwelt wird noch dynamischer und unberechenbarer, die Existenzsicherung einer Firma noch anspruchsvoller. Hilfreich ist das Verständnis, dass komplexe soziale Systeme ähnliche Grundmuster zeigen wie superkomplexe natürliche Systeme. Gefordert ist ein Paradigmenwechsel: Überleben dank hoher Resilienzfähigkeiten (Robustheit sowie ausgeprägte Agilität durch zugrundeliegende Stabilität) wird wichtiger als die Gewinnmaximierung via Effizienzsteigerung. Wenn Firmen die Evolutions-Prinzipien der Variation, Selektion, Adaption und Heritabilität

---

\* Roland Waibel ist Professor für systemisches Management an der Fachhochschule St. Gallen und leitet dort das Institut für Unternehmensführung.

\*\* Thomas Metzger ist Professor für Betriebswirtschaft an der Fachhochschule St. Gallen und dort Leiter des Studienbereichs Wirtschaft.

\*\*\* Rigo Tietz ist Professor für strategisches Management an der Fachhochschule St. Gallen und leitet dort das Kompetenzzentrum Strategie & Management.

verstehen, deren Transfer auf komplexe soziale Systeme die Widerstandskraft stärken, kann das ihr Überleben sichern. Unternehmen wie der Schweizer Uhrenkonzern Swatch zeigen bereits heute eine hohe Resilienz und sind „enkelfähig“ unterwegs.

## I. Die Corona-Welt ist VUKA

Corona gleicht einer Naturkatastrophe, welche die gesamte Welt gleichzeitig erfasst. Auch die Schweiz, seit der Spanischen Grippe vor 100 Jahren quasi als Insel der Glückseligen von Pandemien verschont, wurde massiv getroffen. Noch nie wurde so deutlich, dass wir in einer VUKA-Welt von komplexen, ineinander verschachtelten Systemen leben, die durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität gekennzeichnet ist. Volatilität bezieht sich auf die zunehmende Häufigkeit, Geschwindigkeit und das Ausmass von (meist ungeplanten) Veränderungen: Was mit dem partiellen bis totalen Corona-Lockdown im März in den meisten Ländern der Erde passiert ist, und wie stark dies unser aller Leben – vom Lockdown über Home Office, Social Distancing bis zu Einkommenseinbussen oder Arbeitslosigkeit – verändert hat, hätte niemand zu Beginn des Jahres für möglich gehalten. Unsicherheit bedeutet das generell abnehmende Mass an Vorhersagbarkeit von Ereignissen in unserem Alltag: Wie sich unser Leben privat, im Job wie in der Gesellschaft in den kommenden Wochen und Monaten entwickeln wird, ist aktuell höchst ungewiss. Komplexität meint die steigende Anzahl von unterschiedlichen Verknüpfungen und Abhängigkeiten: Wir erleben gerade hautnah, wie sich kaum ein Lebensbereich der global vernetzten Corona-Krise entziehen kann; von der Gesundheit über die Wirtschaft bis zum Staat hängt alles mit allem zusammen. Und Ambiguität beschreibt die Mehrdeutigkeit („ambo“ bedeutet im Latein „beide“) und damit Unklarheit der Faktenlage, die falsche Interpretationen und Entscheidungen wahrscheinlicher macht. Beispielsweise wimmelt es im unternehmerischen Umfeld von Ambiguitäten: Man sollte gleichzeitig das eine tun und das andere nicht lassen, obwohl beide sich eigentlich widersprechen, wie z. B. hochwertige und günstige Produkte herstellen, effizient und gleichzeitig innovativ sein. Wenn Corona-Neuansteckungen zurück gehen: Wann kann die Wirtschaft in welchem Mass wieder geöffnet werden? Wie viel Normalität verträgt die fragile Gesundheitslage? Auch wenn sehr viele Zahlen und Daten auf dem Tisch liegen, sind die Entscheidungsgrundlagen mehrdeutig, ein Gleichungssystem mit vielen Unbekannten. Insgesamt zeigt die Corona-Krise überdeutlich auf, wie dynamisch, vernetzt, unberechenbar und vieldeutig unsere Lebensrealität geworden ist, wie VUKA die Welt heute ist. Der Flügelschlag eines Schmetterlings auf der anderen Seite der Welt kann tatsächlich einen Sturm bei uns auslösen, ein Virus von einem Markt in China die halbe Welt lahmlegen.

## II. Charakteristika von komplexen Systemen

- Unsere Lebenswirklichkeit wird heute massgeblich durch komplexe und vernetzte Systeme bestimmt. Die dramatischen betrieblichen Geschehnisse rund um Corona können am besten aus einer Systemperspektive verstanden werden. Danach sind Unternehmen komplexe soziale Systeme, die Teil eines übergeordneten wirtschaftlichen, staatlichen und gesellschaftlichen Systems sind. Dieses nationale System ist wiederum Bestandteil eines internationalen wirtschaftlichen, staatlichen und gesellschaftlichen Obersystems, welches selber Teil des natürlichen Supersystems Erde ist. Und all diese Systeme sind nicht nur miteinander vernetzt, sondern weisen auch ähnliche Funktionsweisen auf. Die wichtigsten sind (Luhmann/Baecker, 2002):
- Ein System ist im Kern eine Differenz zur Umwelt, wobei die Umwelt komplexer ist als das System.
- Systeme „operieren“, d.h. weisen eine zentrale konstitutive Aktivität auf, mit der das System sich selbst produziert und reproduziert: Biologische Systeme leben, soziale Systeme interagieren.
- Systeme sind „operativ geschlossen“: Die Operation, die das System erzeugt und fortbestehen lässt, kommt nur im System vor. Das System schafft seine Strukturen selbst. Eine Familie, Firma, Volkswirtschaft oder ein Staat definiert selber, mit welchen Strukturen, nach welchen Regeln sie intern funktionieren.
- Systeme sind „strukturell an die Umwelt gekoppelt“. Das System baut nur Strukturen auf, die mit der Umwelt irgendwie kompatibel sind. Systeme adaptieren und „lernen“ aufgrund von Impulsen aus ihrer Umgebung. Sie bestimmen individuell, welche Teile ihrer Umwelt für sie bedeutsam sind (und ignorieren den Rest).
- Systeme können unterschiedlich anspruchsvoll sein. Komplizierte Systeme, wie eine Maschine, Budgets oder das U-Bahnnetz einer Grossstadt, weisen zwar viele verbundene Komponenten auf, sind aber grundsätzlich vorhersagbar und berechenbar. In komplizierten Systemen ist lineares Denken oft ausreichend: Eine Ursache-Wirkungskette (A bewirkt B bewirkt C bewirkt D usw.) genügt meist, um einzelne Zusammenhänge angemessen zu beschreiben. Viele sog. komplexe Systeme weisen dagegen VUKA-Charakteristika auf. Sie sind stark vernetzt, schwierig zu verstehen und kaum zu prognostizieren. Deshalb warten sie immer wieder mit (oft unerfreulichen) Überraschungen auf.

Der weit verbreitete intuitive Reflex, bei komplexen Systemen (wie der Natur, nationalen Gesundheits- und Wirtschaftsstrukturen oder internationalen Lie-

ferketten) vom mentalen Modell eines komplizierten linearen Systems<sup>1</sup> auszugehen, führt in die Irre: Bloss mit gründlicher Analyse und präziser Planung wird man die Veränderungen der kommenden Jahre nicht adäquat abschätzen und sich als Unternehmen zukunftsfähig aufstellen können. Zielführender ist, die Augen für die VUKA-Charakteristik von vielen komplexen Systemen zu öffnen. Ein komplexes System – wie etwa eine internationale Wertschöpfungskette – ist angesichts solcher Eigenschaften hochgradig verschlungen, schwierig zu verstehen und kaum zu prognostizieren (jedenfalls nicht über die nahe Zukunft hinaus). Bereits vor der Corona-Krise lagen die kompetentesten und professionellsten Institutionen mit ihren Voraussagen häufig daneben, bei Wirtschaftsprognosen beispielsweise Notenbanken, Konjunkturforschungsstellen oder der internationale Währungsfonds (Straumann, 2019). Scheinbar häufen sich die Beispiele von „systemischen Krisen“: Probleme wie die globale Erwärmung, die Verschuldung der Industrieländer, die Vertrauenskrise der Regierungen und der teilweise daraus resultierende Populismus in vielen Staaten stellen Herausforderungen dar, die keine simplen, lokal begrenzten Ursachen haben und nicht mittels einfachen Rezepten gelöst werden können. Die neue Dimensionalität der weltumspannenden Corona-Krise zeigt dies in einer nie dagewesenen Deutlichkeit auf.

### III. Corona-bedingte unternehmerische Krisensymptome

Corona ist der grösste globale Schock seit dem Zweiten Weltkrieg. Die Dynamik der Krise ist von einer atemberaubenden Geschwindigkeit. Die Wirtschaft ist schwer angeschlagen: In der Schweiz ist bereits in der vierten Corona-Woche jede und jeder dritte Beschäftigte im Modus der Kurzarbeit unterwegs. Viele Firmen werden Konkurs anmelden müssen. In den USA haben sich bis Mitte April 2020 22 Mio. Menschen arbeitslos gemeldet. In einem Monat wurden in den Vereinigten Staaten die Anzahl Jobs ausradiert, die vorher, seit der letzten globalen Krise, innert 10 Jahren mühsam aufgebaut wurden. In keiner Rezession seit der Grossen Depression der 30er Jahre ist Vergleichbares passiert.

Die Corona-Krise macht Schwächen bei den Unternehmen sichtbar, die bis vor kurzem von einer robusten Konjunktur überdeckt waren. Wenn Firmen, selbst grossen, bereits nach einem Krisenmonat die Liquidität ausgeht, deutet dies darauf hin, dass Polster fehlen. Laut einer Faustregel sollte beispielsweise die Deckung der Fixkosten drei Monate gesichert sein, auch wenn die Einnah-

---

<sup>1</sup> Wäre dies nicht auch das vorherrschende Managementverständnis, würde es keinen Sinn machen, so viel Zeit und Energie in Planungs- und Vorhersagemittel (wie Budgets, Zielvereinbarungen, Bonisysteme, Abweichungsanalysen, Controllingkaskaden und Zehnjahres-Strategien) zu investieren, wie dies in den meisten grösseren Unternehmen immer noch der Fall ist (Waibel, 2015).

men ausbleiben. Selbst Experten staunen, wie dünn die generelle Liquiditätsdecke ist, über wie wenig Puffer nicht nur kleine Firmen, sondern scheinbar auch mittlere und grosse Unternehmen verfügen. An einer Mitgliederumfrage, die im April 2020 vom Branchenverband Schweizer KMU-Exporteure durchgeführt wurde, stufte jedes sechste KMU das Risiko eines Konkurses in den nächsten zwölf Monaten als „gross“ oder „sehr gross“ ein (swiss export, 2020). Man fragt sich, wo die Reserven der letzten mehrheitlich guten Wirtschaftsjahre geblieben sind.

Was können wir jetzt für die nächste Krise lernen? Zwar wissen wir nicht, wann und woher sie kommen wird, aber in der VUKA-Welt ist klar, dass es keine Inseln der Glückseligen mehr gibt, die verschont bleiben werden. Kluge Unternehmensführung impliziert, heute die richtigen Schlüsse und Vorkehrungen für morgen zu treffen. Allerdings dürfte die Welt nach Corona eine andere sein. „More of the same“ ist keine sinnvolle Alternative. Die bisherigen Management-Rezepte dürften nicht mehr zielführend sein. Gefragt ist ein neues unternehmerisches Paradigma für die VUKA-Welt. Dabei dürfte das Verständnis helfen, dass Unternehmen als komplexe soziale Systeme ähnliche Grundmuster zeigen wie superkomplexe natürliche Systeme (Waibel/Beyeler, 2012), und dass man aus deren Verhaltensweisen lernen kann, wie eine Firma für die Zukunft resilienter aufzustellen ist.

#### IV. Resilienz: Balance von Robustheit, Agilität und Stabilität

Corona ist wie eine Naturkatastrophe über uns hereingebrochen. Wenn schon der Ursprung aus dem Obersystem Natur kommt, drängt sich die Frage auf: Was können wir systemisch von der Natur lernen?

Oberstes biologisches Ziel ist es, das Überleben zu sichern. Seit Darwin wissen wir, dass in der Evolution diejenigen Arten die grössten Chancen haben, welche sich am besten den Veränderungen der Umwelt anpassen können („Survival of the fittest“). In Analogie dazu kann man von einer gut angepassten Firma sprechen, wenn sie mit den vielfältigen VUKA-Herausforderungen intelligent umgehen kann, selbst in ausgeprägten Krisen belastbar bleibt und langfristig überlebensfähig ist. In der Wissenschaft wird diese Eigenschaft mit dem Fachterminus „Resilienz“ umschrieben. Resilienz bedeutet grundsätzlich die Belastbarkeit eines Systems und seine Elastizität gegenüber Störungen (Finke, 2014). Unternehmerische Resilienz stellt somit die Fähigkeit einer Gesellschaft dar, mit Schocks und Störungen selbstregulierend so umzugehen, dass die Vitalität des Systems erhalten bleibt. Als eine dynamische Kompetenz resultiert Resilienz aus der Balance zwischen den Elementen Robustheit, Agilität und Stabilität (Wüthrich, 2015).

### Unternehmerische Resilienz

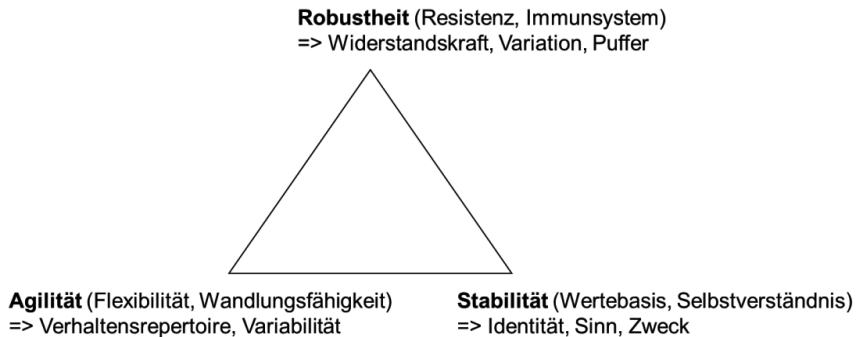


Abbildung 1: Unternehmerische Resilienz: Robustheit, Agilität, Stabilität  
(in Anlehnung an *Wüthrich*, 2015).

Eine resiliente Firma ist in der Lage, ihre Widerstandskraft zu erhöhen und das Immunsystem zu stärken, ohne dadurch unflexibel zu werden. Sie lässt den Wandel zu, ohne die eigene Wertestabilität und Identität zu verlieren. Die ambivalenten (und damit widersprüchlichen) betrieblichen Herausforderungen lauten: abschotten und öffnen, bewahren und verändern, sich selbst treu bleiben und aus Irritationen lernen. Nachfolgend werden die vier systemischen Prinzipien der Evolutionstheorie aufgezeigt, welche, auf Unternehmen übertragen, ihnen Impulse vermitteln können, ihre Resilienz zu verbessern.

### V. Von der Natur lernen: vier Prinzipien zur Verbesserung der Resilienz

Was können wir von der Natur lernen, um Robustheit, Agilität und Stabilität und damit die Resilienz eines Unternehmens zu erhöhen? Natürliche Systeme streben danach, zu überleben und langfristig zu gedeihen. Darwins Evolutionstheorie fusst auf vier Prinzipien. Das erste besagt, dass sich die einzelnen Glieder innerhalb einer Population in ihren Eigenschaften unterscheiden (Prinzip der Variation). Gemäss dem zweiten Prinzip werden mehr Nachkommen produziert, als überleben und sich fortpflanzen können. Einheiten mit für ihre Umwelt besser geeigneten Eigenschaften haben erhöhte Überlebens- und Fortpflanzungschancen (Prinzip der Selektion). Laut dem dritten Prinzip ist zumindest ein Teil dieser Variation erblich und wird an die Nachkommen weitergegeben (Prinzip der Heritabilität). Entsprechend dem vierten Prinzip werden die Nachkommen deshalb mit grösserer Wahrscheinlichkeit die geeigneten Eigenschaften tragen. Es findet eine Anpassung an die Umwelt statt (Prinzip der Adaptation) (*Kutschera*, 2015).

In den folgenden Abschnitten werden diese vier evolutionstheoretischen Prinzipien der Natur auf unternehmerische Systeme transformiert und am konkreten Beispiel des Schweizerischen SMI-Unternehmens Swatch illustriert. Dabei werden die Prinzipien nach ihrer primären Wirkung auf die Resilienz-Faktoren Robustheit, Agilität und Stabilität unterschieden. Da diese Faktoren miteinander in Wechselwirkung stehen, wirken die einzelnen Prinzipien nicht nur auf ein Element. Sie werden jeweils jedem Element zugeordnet, auf das der gewichtigste Einfluss zu erwarten ist.

Die Swatch Group ist ein weltweit tätiges Schweizer Unternehmen, welches im Fertighr- und Schmuckbereich mit 18 Marken in allen Markt- und Preissegmenten vertreten ist. Nebst der Modeuhr Swatch aus dem günstigen Segment stammen die bekanntesten Uhrmarken aus dem Luxussegment, darunter Breguet, Blancpain, Glashütte Original, Jaquet Droz und Omega. Wichtigste Schmuckmarke ist die amerikanische Harry Winston. Die Swatch Group ist mit rund 150 Produktionsbetrieben der grösste industrielle Arbeitgeber der Schweiz und die Schweizer Uhrenindustrie generiert ca. 10% der gesamten Schweizer Exporte.

Charakteristisch für die Swatch ist ihre starke industrielle Position mit einem hohen Grad an vertikaler Integration im Bereich Uhrwerke und Komponenten sowie bei elektronischen Systemen. Swatch deckt praktisch die gesamte Wertschöpfungskette ab, bis hin zum Verkauf. Für den Vertrieb der Uhren im Basissegment setzt die Firma auf eigene Swatch Stores. Im Prestige- und Luxussegment unterhält die Swatch Group an exklusiven Standorten eigens dafür geschaffene Multimarken-Boutiquen. Dabei wird jede Marke gesondert nach dem „Shop-in-shop“-Konzept präsentiert. 2019 erzielte der Konzern bei einem Umsatz von 8.2 Milliarden Franken einen Betriebsgewinn von 1 Milliarde. Die Bilanzsumme beläuft sich auf 13.7 Milliarden Franken.

### 1. Prinzipien der Robustheit:

#### (Strategische) Variation: Diversifikation (statt Fokussierung)

Variation bei den Einheiten eines komplexen Systems erlaubt diesem, sich anzupassen, wenn sich seine Umwelt verändert. Biologisch erklärt eine solche Heterogenität beispielsweise, warum die Menschheit immer noch von vielen Viren geplagt wird, trotz aller Bemühungen, sie auszurotten. So hat das Influenza-A-Virus eine sehr hohe Mutationsrate und damit eine entsprechend hohe Anzahl an Stämmen. Obwohl das menschliche Immunsystem immer wieder Resistenzen gegen die aktuell gängigsten Varianten des Grippevirus entwickelt, treten mit grosser Regelmässigkeit neue Mutationen auf. Ganz allgemein schafft Variation die Grundlage jeder evolutionären Anpassung: Heterogene Stämme bilden den Genpool, aus dem selektioniert wird (Reeves/Levin/Ueda, 2016).

Globalisierung und sich verschärfender Wettbewerb haben Unternehmen in den letzten Jahrzehnten zunehmend den Weg der strategischen Fokussierung



beschreiten lassen. Kostendruck und die Limiten des eigenen Fähigkeitenportfolios führten dazu, dass immer mehr Firmen sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrierten und andere Glieder der Wertschöpfungskette auslagerten („Do what you can do best – outsource the rest“). Eine Analyse für das verarbeitende Gewerbe in Deutschland zeigt etwa, dass die Wertschöpfungstiefe von 1997 bis 2012 von 29 % um einen Viertel auf 23 % gesunken ist (*Bundesbank*, 2016). Diese strategische Fokussierung und Homogenität mag mit Blick auf die Kosten gerechtfertigt erscheinen. Die Gefahr einer weitgehenden Spezialisierung besteht allerdings darin, sich nur noch auf die unmittelbare Konkurrenz zu konzentrieren und im Bemühen, besser als diese zu sein, strategische Chancen zu verpassen, welche darin liegen, sich „anders“ und damit variabler aufzustellen. Zudem können einzelne Geschäftsfelder und Branchen in einem zunehmend disruptiven Umfeld sehr viel schneller als früher durch Digitalisierung, andere Technologiesprünge oder durch disruptive Geschäftsmodelle bedroht und überholt werden. So, wie in der Natur eine Mischkultur deutlich widerstandsfähiger als eine Monokultur ist, dürfte strategische Diversifikation die Resistenz eines Unternehmens erhöhen, selbst wenn dies zum Preis verringerter Effizienz geschieht. Strategische Vielfalt bedeutet allerdings nicht Wildwuchs und bloße Risikoverteilung durch viele Portfolio-Initiativen. Vielmehr bedingt strategische Diversifikation in einer VUKA-Welt voller Ungewissheit und Schocks, strategisch agil zu sein und eine experimentelle Geisteshaltung auch in der grundlegenden Ausrichtung des Unternehmens an den Tag zu legen: Also laufend neue Geschäftsmodelle und Chancen prüfen, branchenfremde Entwicklungen verfolgen, strategische Initiativen im Kleinen testen und Folgerungen ziehen, in Varianten denken und strategisch auf mehreren Standbeinen balancieren. Dies impliziert eine offene Lern-, Test- und Fehlerkultur, die produktive Misserfolge als notwendige Schritte zum Erfolg begreift. Mantras wie „fail fast“ oder „fail forward“ stehen für diese Haltung der strategischen Diversität. Dies erfordert von Unternehmen die Fähigkeit, gleichzeitig effizient und flexibel zu sein, d.h. sowohl das Bestehende optimal ausnutzen als auch Neues ausprobieren zu können. In der Fachliteratur wird diese Fähigkeit unter dem Stichwort „organisationale Ambidextrie“ diskutiert, was im Ursprung „Beidhändigkeit“ bedeutet. Unternehmen müssen also einerseits den aktuellen Anforderungen im betriebswirtschaftlichen Sinne gerecht werden und gleichzeitig flexibel und anpassungsfähig sein, um auf etwaige Umweltveränderungen reagieren zu können (*Raisch/Birkinshaw*, 2008).



Als Weltmacht in der Uhrenindustrie und unbestrittene Königin in der Produktion von Luxusuhren hatte die Schweiz in den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts die Auswirkungen der Quarztechnologie auf den Uhrenmarkt weitgehend unterschätzt. So überliess sie die Weiterentwicklung dieser Innovation Dritten, vor allem japanischen und amerikanischen Firmen. Dank dieses Umstandes entwickelte die Konkurrenz präzise, aber kostengünstige Uhren, die den Markt anfangen zu beherrschen. Für die Schweizer Uhrenindustrie war dies ein harter Schlag: Die Verkaufszahlen fielen dramatisch, und viele Unternehmen fanden sich am Rande des Konkurses.

Der Wirtschaftsberater Nicolas Hayek erkannte als erster gewandelte Kundenbedürfnisse und verhalf dem Schweizer Uhrenmarkt zu neuem Leben: Er entwarf eine Variation der Uhr als Modeaccessoire und Ausdruck der Persönlichkeit – eine Revolution auf dem Uhrenmarkt. Unter dem Namen Swatch kam diese Quarzuhr, die hohe Qualität mit niedrigem Preis kombinierte, 1983 auf den Schweizer Markt. Zwölf Modelle zu moderaten Preisen (zwischen 39 und 50 Franken) umfasste die erste Kollektion. Die Swatch war in mehrerer Hinsicht eine Abweichung der herkömmlichen Regeln im Uhrenmarkt: Erstens war sie kostengünstig. Einerseits setzte sie sich aus 51 und nicht wie herkömmlich aus 90 Komponenten zusammen, und andererseits konnte ihre Herstellung automatisch und in einer Produktionslinie vollzogen werden – eine absolute Neuheit auf dem Schweizer Uhrenmarkt. Zweitens kopierte Hayek das Prinzip der Läden aus der Modebranche. Er liess aufwendig eingerichtete Läden konzipieren, in denen ausschliesslich Swatch-Uhren angeboten werden (dies ist bis heute der Fall). Swatch hatte den gesamten Sektor gerettet. Die Schweizer Uhrenindustrie erwachte aus ihrem Dornröschenschlaf und kehrte an die Weltspitze zurück.

Die Swatch Group stellte sich in der Folge immer breiter auf und erweiterte die Produktlinien vom Günstig- bis ins Luxusuhrensegment.

2013 übernahm der bis dahin reine Uhrenkonzern („pure play“) die US-Schmuck- und Uhrenfirma Harry Winston für eine Milliarde Dollar. Dank der hohen Nettoliquidität von rund zwei Milliarden Franken war der Kauf kein Problem. Die Akquisition ermöglichte Swatch, mit dem Schmuckbereich ein zweites strategisches Standbein aufzubauen sowie im bedeutsamen Markt der USA stärker Fuss zu fassen.

### *(Operative) Variation: Redundanzen (statt Schlankheit und Effizienz)*

In einem System mit Redundanzen können verschiedene Elemente die gleiche Rolle übernehmen. Fällt eines aus, kann ein anderes die gleiche Funktion erfüllen. Redundanzen sind vor allem in dynamischen VUKA-Umgebungen wichtig, in denen negative Schocks immer wieder auftreten.

Ein gutes Beispiel im Zeitalter von Corona ist das menschliche Immunsystem, das redundant arbeitet und den Körper durch mehrere Schutzmechanismen vor Krankheiten bewahrt: durch physische Barrieren (Haut, Schleimhäute), die angeborene Immunabwehr (weisse Blutkörper) und das adaptive Immunsystem (Antikörper), die jeweils mehrere Abwehrmechanismen auf Zell- und Molekularebene umfassen. In einem gesunden Körper arbeiten diese redundanten Me-

chanismen Hand in Hand, sodass, wenn einer ausfällt, die anderen vor Infektionen schützen (Reeves/Levin/Ueda, 2016).

In vielen Firmen werden Redundanzen als die Antithese schlechthin zu schlanken und effizienten Prozessen verteufelt. Dem Primat von Effizienz und Gewinnmaximierung folgend, prägen heute schlanke Bilanzen, ausgelagerte Assets und optimierte Kapitalrenditen die unternehmerische Finanzrealität. Dagegen leuchtet es intuitiv ein, dass Robustheit und Widerstandskraft nicht nur bei Menschen, sondern auch Unternehmen mit der Existenz von Puffern und Knautschzonen verbunden sind, welche Schläge und Schocks abfedern können. Und so erhöhen umfangreiche liquide Mittel, substanzielle Lagerbestände und eigene Immobilien zwar die Bilanzsumme und senken damit die Kapitalrendite, generieren damit aber auch Pufferzonen gegen die mannigfaltigen Überraschungen des Wirtschaftslebens. Geringe Verschuldung und hohe Eigenfinanzierung limitieren das Leverage-Potenzial einer gehebelten Eigenkapitalrendite in guten Zeiten, deckeln aber auch das Downside-Risk in schwierigeren Phasen. Und eine integrierte Wertschöpfungskette schafft die Herausforderung, gegenüber den Spezialisten der einzelnen Wertschöpfungsglieder im Wettbewerb zu bestehen, reduziert gleichzeitig die Abhängigkeiten in der globalen Supply Chain und macht unabhängiger gegenüber externen Zulieferern. Nachfolgend werden Redundanzen in den Themenfeldern „vertikale Integration“ sowie „Liquidität“ diskutiert.

#### *Vertikale Integration (statt Spezialisierung und Abhängigkeit von internationalen Lieferketten)*

Firmen weltweit haben sich mit den globalen Lieferketten die wirtschaftlichen Vorteile der Globalisierung zunutze gemacht. Dies gilt in hohem Masse für Unternehmen aus der Schweiz, eines der am stärksten international verflochtenen Länder der Welt. Günstige Produktion im Ausland maximiert den Gewinn und befriedigt die Bedürfnisse der Kunden. Die erfolgreiche Globalisierung wird den international vernetzten Firmen jetzt aber zur Hypothek. In einer Pandemie reissen Lieferketten, und Importe bleiben aus. Bereits einen Monat nach Inkrafttreten der Einschränkungen des Bundesrates bezüglich der Corona-Pandemie wird deutlich, dass diese starke Auswirkungen auf Schweizer KMU-Exporteure hat. An einer Mitgliederumfrage, die im April 2020 von swiss export, dem Branchenverband Schweizer KMU-Exporteure durchgeführt wurde, nahmen rund 147 von 700 befragten Unternehmen teil. Dabei gaben 62 % der Teilnehmer an, aktuell mit gestörten Lieferketten konfrontiert zu sein. Die Wertschöpfungskette ist auch das grösste antizipierte Risiko der kommenden zwölf Monate, zentraler noch als der Shutdown, wie die folgende Abbildung 2 zeigt.

## Vom System Natur lernen

77

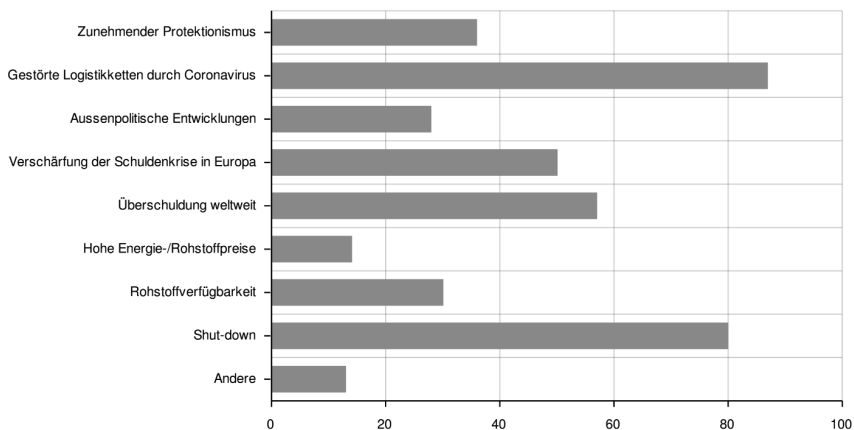


Abbildung 2: Grösste Risiken Schweizer KMU-Exporteure für die kommenden zwölf Monate (swiss export, 2020)

Die Krise hat uns ins Bewusstsein gebracht, dass viele globale Wertschöpfungsketten sehr fragil sind. Sie wurden unter der Prämisse geschaffen, dass alles immer wie am Schnürchen läuft, just in time, ohne Unterbrüche. Nun realisieren wir, dass wir in diesen auf Effizienz getrimmten Logistikketten mehr Sicherheit und Redundanzen einbauen müssen. Belastbarere Value Chains sind das Ziel. Leitfragen dazu sind:

- Welche unserer Vorleistungen und Ressourcen sind für unseren Erfolg am kritischsten (und damit systemrelevant)?
- Welche alternativen Beschaffungsmöglichkeiten gibt es dazu?
- Im Falle von monopolistischen Strukturen in international exponierten und verletzbaren Staaten bei als kritisch eingestuften Gütern: Wie können wir unsere Abhängigkeiten substanziell verringern?
- Welche Redundanzen sollten wir schaffen, um unsere Risiken zu verkleinern?
- Ist es sinnvoll, einzelne Wertschöpfungskomponenten wieder in unsere Wertkette einzugliedern (Insourcing) oder deren Produktion geografisch näher und robuster zu organisieren, selbst wenn dies höhere Kosten zur Folge hat?

In der Nach-Corona-Zeit ist eine neue Sicht auf Schlankheit und Effizienz gefragt. Bisher ging die Input- bzw. Kostenbetrachtung von der Annahme aus, dass jeder Aspekt, jede Verbindung der internationalen Produktions- und Logistikketten reibungslos funktioniert. Nun merken wir, dass wir angesichts einer Welt mit zunehmenden VUKA-Charakteristiken nicht vom Normalfall, sondern eher vom Best Case ausgegangen sind. Künftig muss ein realistischeres Risiko einberechnet werden, dass ein Virus oder ein sonstiger massiver Störfall Produktionsbänder und Lieferketten lahmlegt.

Swatch ist ein Vertreter des Ansatzes der strategischen Autarkie, d. h. einer möglichst grossen Unabhängigkeit durch Abdeckung der breiten Wertschöpfungskette. Dies führt zu einem hohen Grad an vertikaler Integration im Bereich Uhrwerke und Komponenten sowie bei elektronischen Systemen. Swatch deckt die gesamte Wertschöpfungskette ab, inklusive Halbfabrikate wie Uhrwerke und elektronische Komponenten, bis hin zu eigenen Absatzkanälen. Für den Vertrieb der Uhren im Basissegment setzt die Firma auf eigene Swatch Stores. Im Prestige- und Luxussegment unterhält die Swatch Group an exklusiven Standorten eigens dafür geschaffene Multimarken-Boutiquen. Dabei wird für jede Marke eine gesonderte Präsentation nach dem Konzept Shop-in-Shop vorgenommen. Dies unterscheidet Swatch z. B. von der weltweit wertvollsten Uhrenmarke Rolex: Die Genfer Firma legt zwar ebenfalls hohen Wert auf weitgehendes Insourcing der Wertschöpfungskette, hat es aber historisch versäumt, eigene Vertriebskanäle aufzubauen. Rolex muss seine Produkte im Fachhandel vertreiben, ohne am Point-of-Sale die Kontrolle über die Markenwelt in den eigenen Händen zu halten.

*Liquide Handlungsspielräume (statt hohe Kapitalrenditen  
aufgrund von schlanken Bilanzen)*

Liquide unternehmerische Freiheitsgrade im umfassenden Sinne werden am treffendsten via Nettoliquidität operationalisiert<sup>2</sup>. Nettoliquidität ist definiert als Saldo der Bilanzposten Liquide Mittel und Finanzschulden. Unter der Perspektive der Renditeoptimierung ist klar: Liquide Mittel sind renditelos. Wer eine üppige Nettoliquidität ausweist, handelt suboptimal, weil das investierte Kapital verkleinert und die Kapitalrendite erhöht werden könnte. Nettoliquidität hat allerdings auch eine strategische Bedeutung. Unternehmen, die aktuell über hohe flüssige Mittel verfügen, bleiben in der Krise handlungsfähig. Sie können nicht nur einen Umsatzeinbruch finanziell besser verkraften und ihren Verpflichtungen länger nachkommen, was sie als verlässliche Geschäftspartner auszeichnet. Sie sind auch in der Lage, an den strategischen Zielen festzuhalten und die dafür notwendigen Investitionen zu stemmen. Das ist nicht nur wichtig für den langfristigen Unternehmenserfolg, sondern schafft ebenfalls Vertrauen bei Kunden, Lieferanten, Kreditgebern und Aktionären.

Besonders gut gepolstert sind Firmen, deren Liquidität die Finanzschulden übersteigen. Sie sind netto schuldenfrei, denn sie könnten vorhandene Kredite theoretisch aus den flüssigen Mitteln tilgen.

Um Daten zur Nettoliquidität in einer gewissen Breite zu untersuchen, muss auf börsenkotierte Firmen abgestellt werden. Unter den gut 130 vergleichbaren

<sup>2</sup> Die Grösse Nettoliquidität ist als Kennzahl strenger als das häufig verwendete Nettoumlaufvermögen, welches von den flüssigen Mitteln „nur“ die kurzfristigen Verbindlichkeiten und nicht die gesamten Finanzschulden abzieht.

Unternehmen	Kurs in Fr.	Börsenwert in Mio. Fr.	Anzahl Aktien in Mio.	Bilanz- summe in Mio.	Umsatz in Mio.	Nettoliquidität Ende 2019			
						in Mio.	pro Aktie in Fr.	in % des Börsenwerts	in % des Umsatzes
Orell Füssli	92.20	181	1,96	221	237	101	51.60	<b>56</b>	43
Implenla	36.02	665	18,47	3083	4431	273	14.80	<b>41</b>	6
Rieter	84.50	395	4,67	983	760	160	35.50	<b>41</b>	21
Mikron	4.56	76	16,71	290	328	23	1.40	<b>30</b>	7
Villars	795.00	83	0,11	111	92	24	93.30	<b>29</b>	26
TX Group	68.00	721	10,60	2955	1075	207	19.60	<b>29</b>	19
Carlo Gavazzi	198.00	141	0,71	136	155	38	53.50	<b>27</b>	25
Von Roll	0.55	196	356,56	277	292	48	0.10	<b>24</b>	16
Lastminute.com	21.90	255	11,66	461	349	56	5.80	<b>22</b>	16
Metall Zug	1700.00	765	0,45	1083	1196	151	338.20	<b>20</b>	13
Adval Tech	143.00	104	0,73	180	191	20	35.20	<b>19</b>	10
Conzzeta	809.00	1675	2,07	1266	1573	297	143.50	<b>18</b>	19
Medartis	38.90	457	11,75	289	130	73	6.20	<b>16</b>	56
Romande Energie	1040.00	1186	1,14	2226	593	184	178.20	<b>16</b>	31
Huber+ Suhner	62.30	1258	20,20	750	831	192	9.50	<b>15</b>	23
OC Oerlikon	6.88	2338	339,76	3647	2593	333	1.00	<b>14</b>	13
Kardex	127.00	982	7,73	290	471	134	17.30	<b>14</b>	28
Swatch Group I	192.80	10 087	52,32	13692	8243	1342	26.00	<b>13</b>	16
Sensirion	32.85	512	15,57	215	171	48	3.10	<b>9</b>	28
IVF Hartmann	151.00	362	2,40	155	138	33	13.90	<b>9</b>	24
Richemont	53.82	30 893	574,00	28039	13 989	2800	4.50	<b>9</b>	20
Forbo	1196.00	1973	1,65	1097	1282	178	110.80	<b>9</b>	14
Burkhalter	62.40	374	6,00	219	506	33	5.50	<b>9</b>	7
Logitech	43.22	7482	173,11	2024	2788	640	3.60	<b>9</b>	23
Bucher Industries	268.00	2747	10,25	2545	3106	215	21.00	<b>8</b>	7
Schindler PS	217.10	23 401	107,79	10598	11 271	1780	7.20	<b>8</b>	16

Abbildung 3: SPI-Gesellschaften mit höchster Nettoliquidität  
per Ende 2019 (Meier, 2020)

Gesellschaften des SPI<sup>3</sup> weisen rund 40 % eine Nettoliquidität auf. Bei den meisten dieser Unternehmen macht die Nettoliquidität nur einen geringen Teil der Bilanzsumme, des Börsenwerts oder des Umsatzes aus. Die nachfolgende Abbildung 3 stellt jene mit den höchsten Werten dar.

Die Werte zeigen, dass nur zwei grosse SMI-Gesellschaften in der Liste der liquidsten Unternehmen vertreten sind: Swatch und der Genfer Luxusgüterkonzern Richemont. Sicherlich kein Zufall ist, dass beide Firmen dominante Familienaktionäre aufweisen und die oft damit verbundene Langfristorientierung leben. Swatch ist das einzige SMI-Unternehmen in der Schweiz, deren Nettoliquidität mehr als ein Zehntel von Börsenwert als auch Umsatz ausmacht.

Nettoliquidität sichert in Krisenzeiten die operative Umsetzung der Strategie und die dafür notwendigen Investitionen ab. Sie macht unternehmerisch Sinn, weil sie in einer Krise ein Sicherheitspolster darstellt und die Handlungsfähigkeit in Bezug auf Übernahmen erhöht, und das in Zeiten potenziell attraktiver

<sup>3</sup> D. h. ohne jene Unternehmen, deren Bewertung anderen Massstäben unterliegt, also Finanzinstitute, Immobilien-, Beteiligungs- und Start-up-Firmen.

Akquisekonditionen. Künftig dürften vermehrt Unternehmen der Konkurrenz enteilen, die in der Krise durchinvestieren und sich damit einen Vorsprung zu schwächeren, zyklischer agierenden Marktteilnehmern verschaffen können.

Die Zahlen per Ende 2019 belegen, dass Puffer für Swatch einen grossen Stellenwert haben. Die Nettoliquidität ist die üppigste aller SMI-Gesellschaften. In der Kasse liegen 1.2 Milliarden bar, während Swatch keine langfristigen verzinslichen Schulden kennt. Damit besteht keinerlei Abhängigkeit von Banken. Die Hälfte der gesamten Bilanzsumme besteht aus Warenlager (6.8 Milliarden Franken), was eine umfassende Lieferfähigkeit auch in aussergewöhnlichen Zeiten garantiert. Und während viele Firmen mit Blick auf eine schlanke Bilanz ihre Immobilien gerne leasen, ist die Swatch Group lieber deren Eigentümer – inklusive einer Reihe von Liegenschaften, die sie an Dritte vermietet. Die Firmenbilanz ist zu 84 % mit Eigenkapital hinterlegt – rekordverdächtig für ein Unternehmen von der Grösse von Swatch.<sup>4</sup>

## 2. Prinzipien der Agilität:

### Selektion und Adaption: Experimente (statt Planung)

In der Natur sind Variation (Mutation) und natürliche Auslese – also die Abfolge von Abwandlung, Selektion und Verbreitung der Gene, die zum Fortpflanzungserfolg beitragen – ein autonomer Prozess (Reeves, Levin & Ueda, 2016). Während Variation für die Heterogenität sorgt, die der Selektion als Grundlage dient, stellen adaptive Rückkoppelungsschleifen sicher, dass die Selektion stattfindet und die Überlebensfähigkeit des Gesamtsystems verbessert. Adaption ist ein Mechanismus, durch den das System Änderungen in seinem Umfeld erkennt und sie nutzt, um erwünschte Merkmale stärker auszubilden.

Im Unternehmenskontext entspricht Selektion der Auslese am Markt: Markterfolg haben jene Marktteilnehmer, die sich am besten der aktuellen Umweltsituation anpassen können und in der Lage sind, die aktuellen Bedürfnisse der Nachfrager zu befriedigen. Angesichts einer Welt mit VUKA-Zügen gründen die entsprechenden Adaptionfähigkeiten, die heute oft unter dem Begriff „Agilität“ zusammengefasst werden, in zeitgemässen Managementkompetenzen. Agile, flexible, innovative Unternehmenskulturen fallen allerdings nicht vom Himmel oder können einfach vom Management angeordnet werden: Geschäftsleitungen müssen für ein vitales Klima sorgen, ein fruchtbares Biotop erschaffen, welches diese Fähigkeiten fördert und Ideen, Konzepte und Innovationen spriessen lässt (Waibel, 2015). Dem Primat der Effizienz folgend, prägt heute

<sup>4</sup> Städli (2020) fragt in der NZZ am Sonntag vom 5. April 2020: „Schafft es Swatch durch die Corona-Krise?“, und gibt die Antwort gleich selber: „Natürlich, mit dieser Bilanz würde sie auch eine Zombieapokalypse oder einen nuklearen Schlagabtausch überstehen.“

Gleichförmigkeit in Form von Normierung und Standardisierung die unternehmerische Realität. Die vorherrschende Managementlehre ist vielfach darauf ausgerichtet, „Varianzen“ und „Ineffizienzen“, die mit einem iterativen, explorativen und experimentellen Ansatz verbunden sind, zu unterdrücken. Tatsächlich ist jedoch angesichts einer disruptiven Welt die Kultivierung solcher adaptiver Fähigkeiten für Firmen, die vielleicht über Jahrzehnte vor allem mit Analyse- und Planungsinstrumenten geführt wurden, heute überlebenswichtig.

Sinnvollerweise werden Firmen als komplexe soziale Systeme künftig als Experiment verstanden. Die Experimentallogik unterstellt, dass es im Kontext der Unternehmensführung keine idealtypischen Lösungen gibt und Gesellschaften deshalb als Prototypen zu verstehen sind (Wüthrich, 2015). Mit Experimenten lassen sich via Variationen nicht nur die Varietät erhöhen, sondern auch die Adaptionfähigkeit verbessern. In einer hyperdynamischen Umgebung haben Firmen heute weder die Zeit noch die Kapazitäten, Veränderungen in der Umwelt primär via gründlicher Analyse und nachfolgender Planung und Strategie zu begegnen. Stattdessen gilt es, auf Rückkoppelungen auf allen Systemebenen zu setzen und auf Szenarien, Experimente, Iterationen und schnelle Lern- und Anpassungsprozesse zu bauen. Dies bedingt eine Kultur des Vertrauens und Einbezugs aller Mitarbeitenden einer Firma und eine Absage an eine top-down bestimmende Managergilde: Selbst wenn in der Geschäftsleitung ausschliesslich Genies einsitzen, ist die kollektive Intelligenz einer hierarchisch geführten Command-and-Control-Organisation bescheiden. Gelingt es einem Unternehmen dagegen, die Weisheit der Vielen anzuzapfen, mittels kluger Personalauswahl statt Selbstähnlichkeit („Schmidt sucht Schmidtchen“) die Diversität (Variabilität) der Köpfe und Ideen zu erhöhen, dieses grosse Reservoir an mündigen Impulsgebern durch weitgehende Kompetenzen zu ermächtigen und in einer offenen Vertrauens- und Fehlerkultur breit experimentieren zu lassen, werden ungeahnte Zukunftspotenziale erschlossen werden können. Dies setzt allerdings ein entsprechendes Führungsverständnis voraus, das Kontroll- und Machtverlust akzeptieren kann und stattdessen zutraut und loslässt (Metzger & Waibel, 2019).

Der 2010 verstorbene Nicolas Hayek – mittlerweile führen seine Kinder das Unternehmen – prägte die Kultur des Unternehmens sehr stark. Er war Entrepreneur mit Leib und Seele, sehr divers zur herkömmlichen, oft stromlinienförmig erscheinenden Managerpopulation. Sein Auftreten war wenig konformistisch (immer mit Zigarre und mehreren Uhren an beiden Händen). Gegen aussen lancierte er das Produkt der modischen Billiguhr mit grossem Selbstbewusstsein und zog auch immer wieder Künstler und Stars aus anderen Branchen hinzu, die eigene Swatch-Kollektionen designten. Gegen innen pflegte er eine Start-up-Kultur mit grosser Inspiration, Vertrauen und Nonkonformismus; Swatch-Mitarbeitende wissen, dass die Firma aus wirtschaftlichen Gründen keine Entlassungen ausspricht und sie deshalb einen sehr sicheren Arbeitsplatz haben.



Nicolas Hayeks Sohn und Nachfolger Nick Hayek pflegt die Revoluzzer-Mentalität weiter, gegen aussen sichtbar an Jeans und T-Shirt bei Aussenauftreten und der ebenfalls omnipräsenten Zigarre. Die Swatch Group ist ein Unternehmen mit flachen Hierarchien. Und obwohl es gross und weltweit tätig ist, delegiert es die Macht an die Abteilungen in den verschiedenen Ländern. „Die 18 Marken der Swatch-Gruppe unterscheiden sich stark, deshalb braucht jede ein eigenes Marketing“, sagte Nick Hayek (der meist in seinem Mini Cooper zur Arbeit fährt).

Vor wenigen Jahren wurde eine Swatch veröffentlicht, auf welcher das Logo von „Occupy Wallstreet“ prangte, der kapitalismuskritischen Bewegung. CEO Nick Hayek in der „Süddeutschen“: „Diese Uhr haben wir allen unseren Aktionären gegeben. Sie steht dafür, dass wir diese kurzfristige Börsenmentalität für schlecht halten.“ Dies sei halt eine kleine Provokation à la Swatch, so Hayek. So prangt vor dem Firmensitz in Biel eine Piratenfahne. Sie soll die Mitarbeiter dazu animieren, rebellisch zu sein, zu experimentieren, Regeln zu hinterfragen. „Nur mit Wagemut und Risiko kann Grosses entstehen. Das Recht, auch scheitern zu dürfen, sollte in der Verfassung stehen“, sagte Hayek bei einem Auftritt am St. Gallen Symposium 2015.

### 3. Prinzip der Stabilität:

#### **Heritabilität: Enkelfähigkeit (statt kurzfristige Gewinnmaximierung)**

Lebewesen haben eine begrenzte Lebensdauer. Die Merkmale der Lebewesen sind in Form von Genen codiert, das sind spezifische Regionen der DNA. Diese werden bei der Fortpflanzung kopiert und an die Nachkommen weitergegeben. Die Kontinuität des Lebens besteht daher grundsätzlich in der Generationsfolge. Gleichzeitig führt die Reproduktion durch Mutation und Rekombination auch zu Vielfalt innerhalb der Populationen. Die Heritabilität bzw. Vererblichkeit stellt das Mass für die Kontinuität der Merkmale zwischen Eltern und ihrem Nachwuchs dar. Als Kennzahl gibt sie das Korrelationsmass an, das zwischen dem elterlichen Erscheinungsbild (Phänotyp) und jedem der Kinder besteht.

Bei der Stabilität und Kontinuität von Unternehmen spricht man nicht von Vererblichkeit. Insbesondere erfolgreiche Firmen betonen bei aller Notwendigkeit der Agilität und Flexibilität gerade auch die Notwendigkeit eines langen Zeithorizonts (Simon, 2014). Gleichzeitig ist das langfristige Überleben für Unternehmen deutlich anspruchsvoller geworden: Gemäss einer Studie der Yale School of Management basierend auf dem marktbreiten Börsenindex Standard & Poor's 500, der die Aktien der 500 größten US-Konzerne umfasst, ist die durchschnittliche Lebensdauer eines Unternehmens von 67 Jahren (1920) auf 15 Jahre (2015) gesunken. Ebenso zeigt beispielsweise ein Blick auf die durchschnittliche Verweildauer amerikanischer Unternehmen im S&P 500, dass sich die Lebenszyklen von Konzernen in den letzten Jahrzehnten drastisch verkürzt haben. Abzulesen ist das an der durchschnittlichen Verweildauer der Index-Mitglieder im S&P 500: Verweilten US-Konzerne im Jahr 1965 noch rund 33 Jahre im Index, waren es 1990 nur noch 20 Jahre. Aktuell verschwindet alle zwei Wochen ein S&P-Kon-

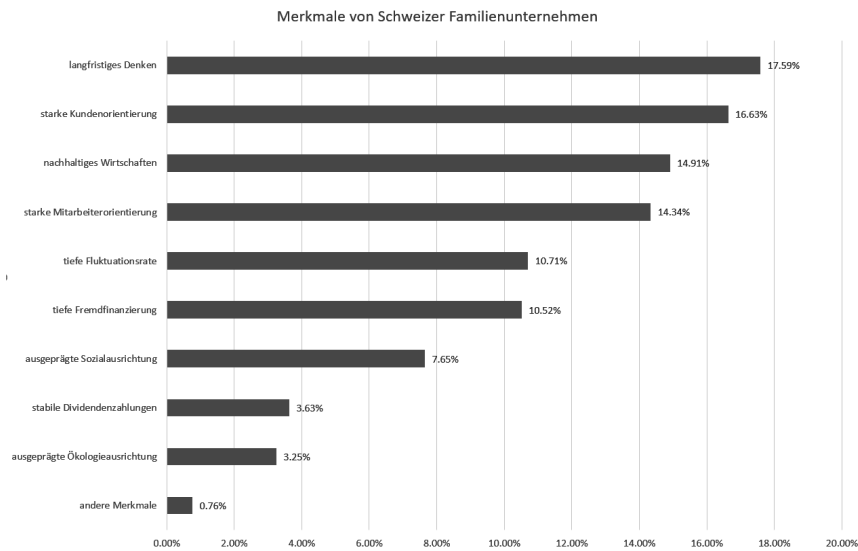


Abbildung 4: Häufigste Merkmale von Schweizer Familienunternehmen  
(Gehrig & Lux, 2020)

zern vom Markt, bis 2027 sollen drei Viertel der Top 500 durch neue ersetzt werden (Anthony, Viguerie, Schwartz & Van Landeghem, 2018). Die Mortalität der Gesellschaften steigt nicht nur aufgrund der zunehmenden VUKA-Charakteristik der Umwelt, sondern auch, weil viele Firmen ihre langfristige Überlebensfähigkeit zugunsten kurzfristiger Erfolge opfern (Reeves/Levin/Ueda, 2016).

Oft sind es Familienfirmen, welche über einen ausgeprägt langfristigen Horizont verfügen und auf ein breit geteiltes Wertefundament setzen. Dies bestätigt eine Studie mit 116 Familienfirmen aus der Schweiz (Gehrig/Lux, 2020): Gefragt nach den entscheidenden Merkmalen eines Familienunternehmens, wurde langfristiges Denken am häufigsten, nachhaltiges Wirtschaften am dritthäufigsten genannt (vgl. Abbildung 4).

Die nachfolgende Abbildung 5 aus einer umfangreichen Studie mit rund 1'000 börsenkotierten Familienfirmen zeigt, dass die Aktienkurse dieser Firmen deutlich besser abschnitten (Klerk, Kersley & O'Sullivan, 2018).

Die erfolgreichsten Familienbetriebe finden sich bei den sog. „Hidden Champions“, den verborgenen und deshalb in der breiten Öffentlichkeit weitgehend unbekannten Weltmarktführern. Zu den bekannteren unter ihnen zählen z.B. die Schweizer Firmen Temenos, Givaudan, Barry Callebaut und Lantal, ausserdem Stihl, Kärcher und Hipp aus Deutschland sowie Doppelmayr und Kässbohrer aus Österreich.

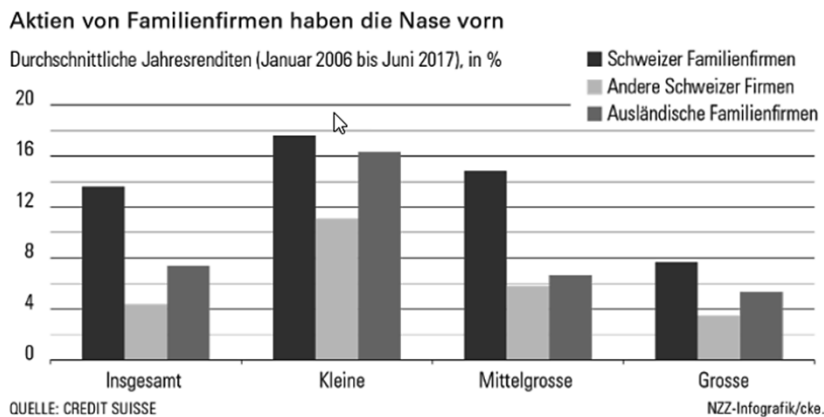


Abbildung 5: Familienunternehmen haben höhere Jahresrenditen

Welche Erfolgsrezepte zeichnen die „Hidden Champions“ aus, die zu 60 % aus dem Industriebereich kommen und oft Familienbetriebe sind? Typische Stärken sind ausgeprägte Kundennähe, administrative Einfachheit, schlanke Organisation, Führungskontinuität und Empowerment der Mitarbeitenden. Diese Unternehmen haben eine überdurchschnittliche Wertschöpfungstiefe, produzieren also vieles selber und bauen so einen Schutz gegen Know-how-Abfluss und Nachahmer auf. Sie setzen auf Innovation und Service, nicht auf Preiskonkurrenz. Die kaum bekannten Marktleader haben eine höhere Eigenkapitalquote als die Branche und sind deshalb finanziell unabhängiger. Und sie sind sehr schlank und unbürokratisch organisiert. Vielleicht das wichtigste Merkmal: Nischenchampions stellen die Unternehmenskultur über alles, orientieren sich an zentralen Firmenwerten und denken sehr langfristig, d.h. über Generationen hinaus. Die Mitarbeiterorientierung ist ausgeprägt, was sich in einer rekordtiefen Fluktuation von weniger als 3 Prozent niederschlägt (der schweizerische Durchschnitt liegt bei 9 Prozent). Und – angesichts Corona gut zu wissen – in Krisenzeiten machen sie alles, um keine Mitarbeitenden entlassen zu müssen. Teilweise verhalten sie sich sogar bewusst antizyklisch: Während der Finanzkrise 2009 und auch in Zeiten des Frankenschocks 2015 investierten sie gezielt in die Zukunftsfähigkeit und erhöhten die Ausgaben in Innovation und Produktentwicklung. Kein Wunder: „Hidden Champions“ investieren fast doppelt so viel in F+E wie Grossunternehmen. Statt auf kurzfristige Gewinne fokussieren sie sich darauf, den Unternehmenswert über mehrere Generationen zu steigern (Simon, 2014).

Die Familie Hayek besitzt 42 % der Aktien der Swatch Group. Nicolas Hayek war und Nick Hayek ist ein vehementer Vertreter einer Unternehmensführung mit langem Zeithorizont: Beständig kritisierten beide die Kurzfristorientierung des Managements, beispielsweise die „Unsitte“ von Quartalsabschlüssen. Die Strategie der Swatch Group zielt auf langfristige Wertschöpfung für Kunden, Mitarbeiter und Aktionäre ab. In ihrem Denken und Handeln spiegelt sich eine intergenerative Ausrichtung; es ist ihr Ziel, Swatch „enkelfähig“ zu machen. Nick Hayek drückt dies so aus: „Die Kultur dieser Gruppe ist, dass wir die Realitäten sehen und dass wir langfristig denken. Das heisst für uns: Es ist nicht wichtig, ob es hier oder dort mal Probleme hat – die gibts immer; ein Feuer in Grenchen, Unruhen in einem Land oder der starke Schweizer Franken. Wir versuchen Lösungen zu finden. Die Swatch Group ist in ihrer Strategie so aufgestellt, dass wir Lösungen haben: Wir sind im unteren Segment, wir sind im Luxussegment. Wir haben keinen Tunnelblick und schauen nicht nur, wo es am meisten zu verdienen gibt. Sondern wir schauen langfristig, wo es für uns eine solide Basis gibt: Für unsere Fabriken, für unsere Mitarbeiter und für unsere Kunden.“

Auch in schwierigen Jahren investiert Swatch kontinuierlich weiter. Stagnierende Umsätze sind für die Swatch Group nicht neu (1992 bis 1997, 2000 bis 2005 sowie 2007 bis 2010). Die Firma ist in der Vergangenheit sehr gut damit gefahren, trotz mehrjähriger Stagnation im Umsatz kontinuierlich in zukünftiges Wachstum zu investieren. Von 1991 bis 2019 hat sie den Umsatz von 2.3 auf 8.2 Milliarden CHF erhöht (5 % Umsatzwachstum pro Jahr) und dabei eine durchschnittliche Eigenkapitalrendite von ca. 15 % erzielt. Seit Januar 1999 hat die Aktie der Swatch Group exklusive Dividendenrendite ca. 6 % pro Jahr rentiert, verglichen mit einer Rendite des Swiss Market Index von weniger als 2 %. Das Wachstum der Swatch Group ist kapitalintensiv. Um die Umsätze in den letzten 30 Jahren von 2 auf 8.2 Milliarden CHF zu erhöhen, hat die Firma 11 Milliarden CHF Eigenkapital investiert.

Wie hat Swatch auf die Corona-Krise reagiert? Der Verwaltungsrat als oberstes strategisches Organ der Swatch hat im April 2020 beschlossen, aufgrund der Pandemie finanzielle Konsequenzen zu ziehen. Den Aktionären wird eine um 30 % tiefere Dividende vorgeschlagen. Swatch teilte am 17. April mit, die Firma habe sich wegen der drastischen Folgen für die Wirtschaft „für ein umsichtiges Vorgehen mit den finanziellen Mitteln“ entschieden. Zudem ist der Verwaltungsrat auch bereit, bei sich selbst zu sparen: Er beantragt der Generalversammlung der Aktionäre eine Kürzung seiner fixen Vergütung ebenfalls um 30 %.

Gemäss Presse haben Mitglieder des Swatch-Managements im März eigene Aktien im Volumen von rund 165 Millionen Franken gekauft<sup>5</sup>. Swatch bestätigte die Käufe des Managements. Das Executive Management investiere in die Swatch Group. Dies würde sein "bedingungsloses Vertrauen in die Kraft und Gesundheit des Unternehmens untermauern", liess die Gesellschaft verlauten.

<sup>5</sup> Das geht aus den an die Börsenbetreiberin SIX gemeldeten Managementtransaktionen hervor. Einen Hinweis darauf, wer aus dem Management zugekauft hat, geben die Meldungen nicht. Es heisst einzig, dass drei meldepflichtige Personen die Transaktion gemeinsam getätigt hätten.

## VI. Fazit

Die Überlebenswahrscheinlichkeit von Unternehmen sinkt, und die Corona-Krise wird dies zusätzlich akzentuieren. Das Leben in einer VUKA-Welt bedeutet, dass Unternehmen sich auf grössere Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit einstellen müssen. Die Umwelt wird noch dynamischer und unberechenbarer, die Existenzsicherung einer Firma noch aufwändiger und anspruchsvoller. Hilfreich ist das Verständnis, dass komplexe soziale Systeme wie beispielsweise Unternehmen ähnliche Grundmuster zeigen wie superkomplexe natürliche Systeme, und dass man aus deren Verhaltensweisen lernen kann, wie eine Firma für die Zukunft resilienter aufgestellt werden kann. Gefordert ist ein Paradigmenwechsel im unternehmerischen Denken: Überleben dank hoher Resilienzfähigkeiten (Robustheit sowie ausgeprägte Agilität durch zugrundeliegende Stabilität) wird wichtiger als die Gewinnmaximierung via Effizienzsteigerung. Wenn Firmen die Evolutions-Prinzipien der Variation, Selektion, Adaption und Heritabilität verstehen, deren Transfer auf komplexe soziale Systeme die Widerstandskraft stärken, kann das ihr Überleben sichern. Unternehmen wie Swatch zeigen bereits heute eine hohe Resilienz und sind „enkelfähig“ unterwegs.

## Literatur

- Anthony, S./Viguerie, S./Schwartz, E./Van Landeghem, J. (2018). 2018 Corporate Longevity Forecast: Creative Destruction is Accelerating. Innosite.
- Finke, P. (2014). Nachhaltigkeit und Krisen in kulturellen Systemen – Wissenschafts- und kulturtheoretische Bemerkungen zur Resilienz. In A. Schaffer/E. Lang/S. Hartard (Hrsg.): Systeme in der Krise im Fokus von Resilienz und Nachhaltigkeit, 25 – 49. Marburg: Metropolis.
- Gehrig, M./Lux, W. (2020). Strategisches Controlling für Familienunternehmen. Controlling & Management Review, 1/2020, 30 – 37.
- Klerk, E./Kersley, R./O'Sullivan, M. (2018). The CS Family 1000 in 2018. Zürich: SCRI.
- Kutschera, U. (2015): Evolutionsbiologie. 4. Auflage. Stuttgart: Eugen Ulmer.
- Luhmann, N./Baecker, D. (2002). Einführung in die Systemtheorie. Heidelberg: Carl-Auer.
- Meier, A. (2020). Welchen Unternehmen die Kasse überquillt. Finanz und Wirtschaft, 18. April 2020, 6.
- Metzger, T./Waibel, R. (2019). Warum die digitale Transformation eine Vertrauenskultur braucht. KMU-Magazin, 3/2019, 32 – 35.
- Raisch, S./Birkshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. Journal of Management, 34/3, 375 – 409.
- Reeves, M./Levin, S./Ueda, D. (2016). Von der Natur lernen. Harvard Business Manager, 09/2016, 34 – 47.

- Simon, H.* (2014). Führung bei den Hidden Champions. Was erfolgreiche Familienunternehmen anders machen. *Zfo*, 02/2014, 68 – 73.
- Swiss export* (2020). Auswirkungen der Corona-Pandemie auf Schweizer KMU-Exporteure. Umfrage April 2020.
- Städli, M.* (2020). Diese Chefs glauben an ihre Firmen. *Geldspiegel*. NZZ am Sonntag, 05. April 2020, 26.
- Straumann, T.* (2019). In der heutigen unsicheren Zeit sind Konjunkturprognosen weitgehend wertlos. *NZZ am Sonntag*, 09. Juni 2019, 29.
- Waibel, R.* (2015). *Die 7 Prinzipien zum Unternehmenserfolg*. München: Hanser.
- Waibel, R./Beyeler, D.* (2012). *Das Ganze verstehen – vernetztes Denken und BWL und VWL*. Zürich: Versus.
- Wüthrich, H. A.* (2015). Gesundheit durch Vielfalt. *Denkanstösse zur Resilienzvorsorge*. *Zfo*, 05/2015, 345 – 346.

