

## Praxisorientierte Strategieentwicklung für KMU

# Mehr Erfolg durch gezielte Konzentration auf Stärken

In einem immer kompetitiveren Marktumfeld ist strategische Planung ein Must für jeden Unternehmer. Über Strategie und Strategieentwicklung gibt es hinreichend Fachliteratur. Doch diese ist zum grössten Teil auf Grossunternehmen ausgerichtet; für KMU sind die beschriebenen Instrumente oftmals nur schwierig anwendbar. Der in diesem Artikel vorgestellte Strategieentwicklungsprozess ist auf die Bedürfnisse von KMU ausgerichtet und lässt sich durch die dazugehörigen Checklisten sofort in die Praxis umsetzen.

*Franco Dorizzi*  
*Pascal O. Stocker*

Das Ziel lautet: Besteigung des Mont Blanc im Jahr 2007; Höhe: 4792 Meter über Meer! Was muss vorgekehrt werden, um dieses ambitionöse Ziel zu erreichen? Ist diese Herausforderung ohne minutiöse Planung zu meistern?

## 1. Situationsanalyse

Auch hier gilt: Der Weg ist das Ziel. Die Bergsteigergruppe muss die Route im Voraus definieren – und beim Aufstieg trotzdem flexibel sein –, die Umweltverhältnisse kennen, sich der eigenen Stärken und Schwächen bewusst sein, ein Aufbautraining absolvieren, Spezialisten beiziehen, die Ressourcen planen, rasch und überlegt auf Gefahren reagieren und Schutz gegen widrige Umstände von aussen zur Hilfe haben. Oder mit andern Worten: Sich ab dem Entschluss zur

Besteigung bis zum Erreichen des Gipfels eine Strategie zurechtlegen.

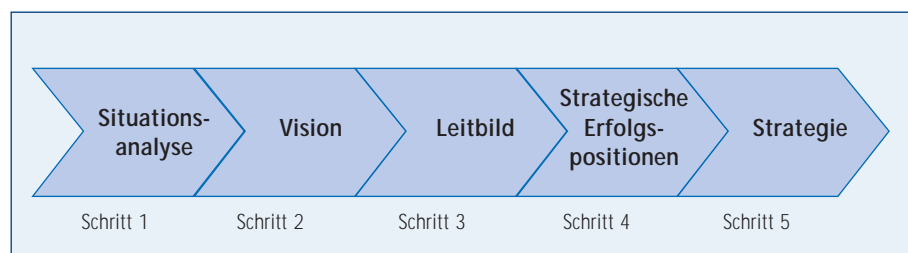
## Erfordernisse an Unternehmen

Was im Spitzensport gilt, kann auch auf die Planung innerhalb von KMU übertragen werden. Die Misserfolgsquote von neu gegründeten Unternehmen liegt innerhalb der ersten drei Jahre bei mehr als 50 Prozent. Bei neun von zehn Fällen ist das Scheitern auf Managementfehler zurückzuführen. Das heutige Wirtschaftsumfeld ist geprägt durch kürzere Produktlebenszyklen, eine sich rasch änderndes Konsumentenverhalten, steigenden Admi-

nistrationsaufwand, Kosten- und Preisdruck sowie weiteren Herausforderungen. Dies erfordert von den Unternehmen:

- Flexibilität,
- Differenzierung,
- konsequente Ausrichtung auf Kundenbedürfnisse,
- Innovationen,
- effektives Marketing und vor allem die
- Konzentration auf Stärken.

Am Markt bestehen werden diejenigen Unternehmen, welche die Herausforderungen erfolgreich meistern. Dabei ist es wichtig, sich aus dem Alltag und den operativen Geschehnissen herauszulösen und



## Instrumente für die Unternehmens- und Umweltanalyse

<b>Wettbewerbsanalyse</b>	Die Wettbewerbsanalyse untersucht die Struktur einer Branche, um die Einflussfaktoren zu erkennen, die für die jeweilige Wettbewerbssituation verantwortlich sind.
<b>PIMS-Modell</b>	Das PIMS-Modell (Profit Impact of Market Strategies) identifiziert jene Faktoren, die für den Gewinn bzw. Return on Investment und Cashflow verantwortlich sind.
<b>Konzept der Erfahrungskurve</b>	Das Konzept der Boston Consulting Group besagt, dass die Kosten pro hergestellte Produktionseinheit mit zunehmender Erfahrung sinken.
<b>Portfolio-Analyse</b>	Die Portfolio-Analyse hat zum Ziel, den Ressourceneinsatz eines Unternehmens auf dessen (potenziellen) Stärken zu fokussieren und in solche Geschäftsfelder oder Produkte zu lenken, in denen die Ressourcen das grösste Potenzial entfalten können.
<b>Gap-Analyse</b>	Bei der Gap-Analyse werden Prognosewerte (z.B. Cashflow oder Umsatz) mit Zielwerten verglichen. Bei den Prognosewerten wird davon ausgegangen, dass die eingeschlagene Strategie fortgeführt wird. Die Abweichung zwischen den beiden Werten wird als Gap (Lücke) bezeichnet. Die Gaps zeigen den strategischen oder operativen Handlungsbedarf auf.
<b>SWOT-Analyse</b>	Die SWOT-Analyse ist ein Instrument zur Untersuchung eines Problems oder einer Situation und untersucht die Stärken und Schwächen des Unternehmens sowie die Chancen und Gefahren der Umwelt/des Marktes.
<b>Benchmarking</b>	Benchmarking steht für «Vergleich mit dem besten oder mit einem anerkannten Marktführer». Ein Unternehmen vergleicht seine Leistungen (Produkte, Dienstleistungen, Prozesse usw.) mit denjenigen Unternehmen, die diese Leistungen am besten erbringen.
<b>Modell des Produktlebenszyklus</b>	Das Modell des Produktlebenszyklus bringt den Umsatzverlauf eines Produkts mit dessen Lebenszyklus in Verbindung. Dabei wird von einer bestimmten Gesetzmässigkeit ausgegangen.
<b>Konkurrenzanalyse</b>	Die Konkurrenzanalyse hilft, die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens im Vergleich zu Mitbewerbern zu identifizieren und darzustellen.

über die Zukunft des Unternehmens nachzudenken, um eine klar definierte Strategie zu entwickeln. Der hier vorgestellte Strategieentwicklungsprozess umfasst fünf Schritte (siehe Grafik links).

### 1. Situationsanalyse

Mittels Situationsanalyse wird durchleuchtet, wie mit den eigenen Stärken und Schwächen den Chancen und Gefahren des Marktes begegnet werden kann. Insbesondere bei grösseren und vor allem diversifizierten Unternehmen ist es von Nutzen, die einzelnen strategischen

Geschäftsfelder – definierten Marktsegmenten zugeteilte Produktgruppen – abzugrenzen, um diese isoliert betrachten zu können.

Bei der Umweltanalyse geht es um die Identifikation der Umweltfaktoren, die das eigene Unternehmen beeinflussen. Ziel ist es, Entwicklungstendenzen in den nächsten fünf bis zehn Jahren zu erkennen und daraus mögliche Chancen und Gefahren abzuleiten. Untersucht werden im Wesentlichen folgende Umweltfaktoren: Wirtschaftsentwicklung, Gesellschaft, Absatzmärkte, Beschaffungsmärkte, Technologie, Ökologie, Politik und Recht.

Die Chancen und Gefahren gilt es nun mit den eigenen Stärken und Schwächen abzugleichen. Mit einer umfassenden Unternehmensanalyse werden die Stärken und Schwächen erkannt. Ein Stärken-/Schwächenprofil zeigt die gewichtete Abweichung zu Mitbewerbern auf. Gibt es am Markt eine Chance, die auf eine Stärke des Unternehmens trifft? Dies könnte ein neues Geschäftsfeld bedeuten.

Für die Unternehmens- und Umweltanalyse stehen zahlreiche Instrumente zur Verfügung, die nachstehend kurz erläutert werden. Nicht alle aufgeführten Analyseinstrumente eignen sich auch für KMU.

Die in KMU am häufigsten verwendeten Instrumente sind die SWOT-Analyse (siehe «KMU-Magazin» Nr. 6, Juli/August 2005) sowie die Konkurrenzanalyse (siehe «KMU-Magazin» Nr. 9, November 2005).

## 2. Vision

Eine gemeinsame Vision, eine gemeinsame Sehnsucht schafft Motivation und Identifikation. Unsere Bergsteigertruppe

wird wohl eher durch den ersehnten Blick über das Nebelmeer, die aufgehende Sonne, die Freiheit auf dem Gipfel und das verdiente Glas Rotwein als durch den beschwerlichen Aufstieg angetrieben. Visionen in bildhafter Sprache – «Die Kunden werden bereits in der Nacht vor unserem Geschäft anstehen, um das neue Produkt zu kaufen» – werden bei den Mitarbeitern mehr Energie freisetzen als Floskeln wie «Wir wollen jedes Jahr 20 Prozent wachsen». Die Kraft von Bildern bringt überraschenden Erfolg!

# Checkliste

Vision	Ja	Nein
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hat die Vision eine motivierende, begeisternde Wirkung?</li> <li>■ Kann die Vision als Bild oder in bildhafter Sprache kommuniziert werden?</li> <li>■ Steht das Team hinter der Vision?</li> <li>■ Vermittelt die Vision den angestrebten, zukünftigen Idealzustand?</li> <li>■ Ist die Vision für die Mitarbeiter verständlich und greifbar?</li> </ul>		

# Checkliste

Leitbild	Ja	Nein
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ist das Leitbild kongruent mit der Unternehmensvision?</li> <li>■ Entspricht der Schein dem Sein? Werden die angesprochenen Werte gelebt oder handelt es sich bloss um eine Farce?</li> <li>■ Ist klar ersichtlich, wie sich das Unternehmen differenzieren und positionieren möchte (hinsichtlich Produkten, Verhalten, Mitarbeitern usw.)?</li> <li>■ Sind die Leitsätze sprachlich korrekt formuliert?</li> <li>■ Können die Mitarbeiter und das Management hinter dem formulierten Leitbild stehen?</li> <li>■ Ist die formulierte Mission für Dritte verständlich und nachvollziehbar (Ev. Fremdttest durch eine unabhängige Person durchführen.)</li> <li>■ Ist das Leitbild vollständig? Deckt es die oben aufgeführten Aspekte ab?</li> <li>■ Ist das Leitbild formal kreativ, originell und ansprechend gestaltet?</li> <li>■ Passt das Leitbild von der Form und den Formulierungen zum Unternehmen?</li> <li>■ Ist das Leitbild in sich stimmig und logisch durchdacht?</li> </ul>		

## 3. Leitbild

Basierend auf der Vision wird das Leitbild erarbeitet. Handelt es sich bei der Vision um den angestrebten, zukünftigen Idealzustand, enthält das Leitbild alle wichtigen Werte, die das Unternehmen verkörpert. Diese Werte bilden die Grundlage für das Verhalten des Unternehmens und dessen Mitarbeiter. Somit basieren auch sämtliche Strategien auf dem Leitbild.

Das Leitbild sollte über folgende Aspekte Auskunft geben:

1. Mission (Auftrag/Zweck des Unternehmens)
2. Kunden, Leistungen
3. Positionierung, Kundennutzen
4. Finanzen
5. Umgang mit Interessensgruppen
6. Humankapital
7. Kultur, Zusammenarbeit
8. Wissen und Innovation

Ein Leitbild wird sowohl unternehmensintern wie auch -extern verwendet. Innerhalb des Unternehmens dient es als Orientierungshilfe für Entscheidungen, zur Führung von Mitarbeitern (insbesondere für die Mitarbeiterauswahl) und als Leitplanke für das Verhalten der Mitarbeiter und des Unternehmens als Ganzes. Gegen aussen informiert das Leitbild über die

## Strategische Erfolgspositionen (SEP)

Bereich	Beispiel
<b>Produkte und Dienstleistungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fähigkeit, Kundenbedürfnisse rascher und besser als die Konkurrenz zu erkennen und damit die Sortimente bzw. Produkte und Dienstleistungen schneller den Marktbedürfnissen anpassen zu können.</li> <li>■ Fähigkeit, eine hervorragende Kundenberatung und einen überlegenen Kundenservice zu bieten.</li> <li>■ Fähigkeit, einen bestimmten Werkstoff (z.B. Aluminium) in der Herstellung und der Anwendung besser zu kennen und zu beherrschen.</li> </ul>
<b>Markt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fähigkeit, einen bestimmten Markt bzw. eine bestimmte Abnehmergruppe gezielter und wirkungsvoller als die Konkurrenz zu bearbeiten.</li> <li>■ Fähigkeit, in einem Markt ein überlegenes Image (z.B. Qualität) aufzubauen und zu halten.</li> </ul>
<b>Unternehmensfunktion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fähigkeit, bestimmte Distributionskanäle am besten zu erschliessen und zu besetzen (z.B. Direktvertrieb).</li> <li>■ Fähigkeit, überlegene Beschaffungsquellen zu erschliessen und zu sichern.</li> <li>■ Fähigkeit, effizienter und kostengünstiger als die Konkurrenz zu produzieren.</li> <li>■ Fähigkeit, die bestqualifizierten Mitarbeiter anzuwerben und zu halten.</li> </ul>

Grundsätze des Unternehmens und wird oft in Unternehmensporträts integriert.

### Vorgehen für die Erarbeitung des Leitbildes:

1. Durchführung eines Brainstormings zu den oben genannten Bereichen mit dem Strategieteam. Vorschläge und Wortmeldungen werden zum Beispiel auf einem Flipchart festgehalten.
2. Teamentscheidung, welche Vorschläge für die Formulierung der Leitsätze berücksichtigt werden sollen.
3. Ein geeignetes Teammitglied erstellt auf Grund des Brainstormings das nächste Meeting Formulierungsvorschläge der Leitsätze.
4. Besprechung der Vorschläge und Formulierung der Endfassung der Leitsätze.
5. Leitbild mit Checkliste (links) prüfen.

6. Leitbild in eine geeignete Form (Plakate, Visitenkarten, Postkarten usw.) bringen. Kreativ sein!

7. Massnahmen festlegen, um das Leitbild an alle Mitarbeiter zu kommunizieren und es zum Leben zu erwecken.

## 4. Strategische Erfolgsposition

Ausgehend von der Situationsanalyse, der Vision und dem Leitbild werden die strategischen Erfolgspositionen (SEP) definiert, über die das Unternehmen bereits verfügt oder solche, die aufgebaut werden sollen. Eine SEP ermöglicht einem Unternehmen, im Vergleich zur Konkurrenz auch längerfristig überdurchschnittliche Leistungen zu erzielen. Man spricht in diesem Zusammenhang auch gerne von Kernkompetenzen. Sie können in unterschiedlichen Bereichen aufgebaut werden (nach Pümpin, 1992):

SEP zeichnen sich durch folgende Eigenschaften aus:

- selten und dauerhaft
- nur mit grosser Mühe nachahmbar
- schwer handelbar
- basieren auf der Unternehmensvision

Für den Aufbau von SEP sind erhebliche Ressourcen notwendig. Diese gilt es gezielt einzusetzen. Eine Konzentration auf wenige SEP ist zu empfehlen.

## 5. Strategie

Strategie bedeutete ursprünglich die Kunst der Heerführung. In den 60er-Jahren hat sich der Begriff sowohl im Management als auch in der Alltagssprache nach und nach etabliert. Im Zusammenhang mit der Unternehmensplanung versteht man heute darunter, wie ein Unternehmen seine vorhandenen und seine potenziellen Stärken einsetzen kann, um

## Ebenen der Strategiefestlegung

<b>Strategien für das Gesamtunternehmen</b>	Die Gesamtunternehmensstrategie hält die übergeordneten Stossrichtungen und Grundsatzentscheide des Unternehmens fest.
<b>Marktstrategien</b>	Die Marktstrategien legen die Stellung gegenüber den einzelnen Marktsegmenten bzw. Zielgruppen fest.
<b>Wettbewerbsstrategien</b>	Bei Wettbewerbsstrategien geht es hauptsächlich um die Positionierung gegenüber der Konkurrenz.
<b>Funktionale Strategien</b>	Funktionale Strategien legen die Schwerpunkte der Funktionsbereiche (Finanzen, Einkauf, Produktion etc.) eines Unternehmens fest.

## Strategien für das Gesamtunternehmen

Thema	Zu beantwortende strategische Frage
<b>Strategische Geschäftsfelder</b>	In welchen strategischen Geschäftsfeldern ist das Unternehmen tätig? Welche Prioritäten haben die strategischen Geschäftsfelder?
<b>Angebotsabgrenzung</b>	Welche Grenzen werden betreffend Produktangebot und geografischer Gebiete gezogen (es stellt sich die Frage der Konzentration oder Diversifikation)?
<b>Marktgebiet</b>	Welche Marktgebiete sollen bearbeitet werden (lokal, regional oder überregional, national oder multinational, global)?
<b>Standort</b>	An welchem Standort oder an welchen Standorten soll das Unternehmen präsent sein (nahe beim Konsumenten, Billiglohnland, Standort mit Steuervorteilen usw.)?
<b>Organisation</b>	Wie werden die Unternehmensaktivitäten organisiert (zentral oder dezentral)?
<b>Anspruchsgruppen</b>	Wie wird mit den wichtigsten Anspruchsgruppen (z.B. Gemeinde) umgegangen?

## Marktstrategien

Thema	Zu beantwortende strategische Frage
<b>Entwicklungsrichtung und Mitteleinsatz</b>	In welche Richtung soll sich das Unternehmen bewegen und seine Ressourcen investieren? Soll es wachsen, seine aktuelle Grösse beibehalten oder schrumpfen?
<b>Märkte</b>	In welchen Märkten will das Unternehmen mit welchem Angebot tätig sein? Wie werden die einzelnen Märkte mit dem eigenen Dienstleistungsangebot bearbeitet?
<b>Marktsegmentierung</b>	Welche Marktsegmente sollen bearbeitet werden?
<b>Zielkunden</b>	Wer sind die Kunden oder Kundengruppen? Welche Kunden oder Kundengruppen sind für das Unternehmen finanziell oder strategisch besonders attraktiv?
<b>Kundennutzen</b>	Welchen konkreten Nutzen soll den Kunden geboten werden?
<b>Leistungsangebot</b>	Welche Leistungen (Produkte oder Dienstleistungen) sollen den Kunden in welcher Priorität angeboten werden?
<b>Differenzierung und Positionierung</b>	Wie unterscheidet sich das Angebot im Vergleich zur Konkurrenz? Wie wird dieser Unterschied kommuniziert?
<b>Preis</b>	Wie gestaltet das Unternehmen seine Preispolitik?
<b>Distributionskanäle</b>	Welche Distributionskanäle sollen vom Unternehmen genutzt werden?

## Wettbewerbsstrategien

Thema	Zu beantwortende strategische Frage
<b>Wettbewerbsvorteile</b>	Über welche Wettbewerbsvorteile will sich das Unternehmen gegenüber seinen Mitbewerbern unterscheiden? Strebt das Unternehmen eine Kostenführerschaft oder die Differenzierung über die angebotene Leistung an?
<b>Wettbewerbsort</b>	In welchem Bereich soll konkurriert werden? Steht ein bestimmtes Segment (z.B. eine bestimmte Kundengruppe, eine Produktgruppe oder eine abgegrenzte Region) im Vordergrund?
<b>Wettbewerbsverhalten</b>	Wie verhält sich das Unternehmen im Wettbewerb? Passt sich das Unternehmen den Gepflogenheiten an oder durchbricht es die geltenden Regeln?

Veränderungen in der Umwelt zielgerichtet zu begegnen.

Der Zeithorizont von Strategien ist in den vergangenen Jahren, insbesondere bedingt durch raschere und dynamischere Veränderungen, kürzer geworden. In der Regel wird heute von einem strategischen Planungshorizont von zwei bis sechs Jahren ausgegangen.

Die Herausforderung bei der Festlegung von Strategien ist, die verschiedenen auf

ein Unternehmen einwirkenden Faktoren zu interpretieren und auf Grund der Erkenntnisse Strategien abzuleiten, die Energien zu vereinen und auf die Unternehmensvision auszurichten. Informationsbasis dafür bildet die Situationsanalyse von Schritt 1 (Situationsanalyse). Die Schwierigkeit liegt darin, dass es sich sowohl beim Unternehmen als auch bei der Umwelt um komplexe, dynamische Systeme handelt. Erschwerend kommt hinzu, dass Strategien auf die Zukunft gerichtet sind und diese nicht vorhersehbar ist. Grundsätzlich

werden Strategien auf mehreren Ebenen festgelegt (siehe Darstellung).

Bei der Formulierung von Strategien geht es darum, wie ein Unternehmen seine beschränkten Ressourcen einsetzt, um a) die vorhandenen strategischen Erfolgspositionen zu stärken und neue aufzubauen, b) die gesteckten Ziele zu erreichen sowie c) dadurch seine Vision zu realisieren. Es geht somit um Grundsatzentscheidungen hinsichtlich verschiedenster unternehmerische Aspekte (siehe Darstellung).



## Checkliste

### Bestimmung der Strategie

Es empfiehlt sich, bei der Festlegung der Strategien diesen allgemeinen Prinzipien (nach Pümpin, 1980) zu folgen:

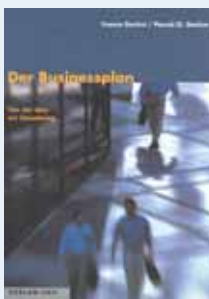
- Konzentration der Kräfte
- Aufbau von Stärken
- Vermeidung von Schwächen
- Ausnutzung von Umwelt- und Marktchancen
- Geschickte Innovation
- Ausnutzung von Synergievorteilen
- Abstimmung von Zielen und Mitteln
- Schaffung einer zweckmässigen Organisationsstruktur
- Risikoausgleich
- Ausnutzungsgrad von Koalitionsmöglichkeiten
- Einfachheit

## Literatur

Der vorliegende Beitrag stammt aus dem Buch «Der Businessplan – von der Idee zur Umsetzung». Dieses praxisnahe Handbuch beschreibt nicht nur, wie eine Erfolg versprechende Strategie entwickelt wird, sondern auch, wie mithilfe von vier aufbauenden Workshops ein professioneller Businessplan erarbeitet wird. Die Workshops werden durch Tools, Checklisten, Praxistipps und Arbeitspapiere auf CD-ROM begleitet.

Franco Dorizzi,  
Pascal O. Stocker  
«Der Businessplan» –  
von der Idee zur Umsetzung

1. Auflage 2004  
220 Seiten, broschiert  
inkl. CD-ROM, CHF 58.–  
ISBN 3-286-51261-3  
Bezug: Verlag SKV  
www.verlagskv.ch



## Funktionale Strategien

Je nach Bedarf oder Grösse des Unternehmens ist es sinnvoll, ebenfalls für die verschiedenen Funktionsbereiche (Produktion, Forschung und Entwicklung, Personal, Finanzen usw.) die grundsätzliche Stossrichtung und Schwerpunkte festzulegen. Ein Beispiel zur Illustration: Ein Unternehmen möchte die Frauenquote in seinem Unternehmen erhöhen. In der Personalstrategie wird formuliert, dass die Anstellungskonditionen für Frauen gegenüber den Mitbewerbern überdurchschnittlich sein sollen. Als abgeleitete Massnahmen werden die Leistungen der Mutterschaftsversicherung entsprechend angepasst, der Mutterschaftsurlaub ausgeweitet sowie ein Angebot für die Kinderbetreuung geschaffen.

## Fazit

Mit einer sorgfältigen Strategieausarbeitung können mögliche Risiken frühzeitig erkannt und nötige Massnahmen ergriffen werden. Die Chancen auf den wohlverdienten «Gipfelwein» erhöhen sich durch diese Planung markant. ■



## Seminare

Mehr Unternehmer-Know-how bietet das Strategie-Seminar «Grundlagen strategisches Management». Es orientiert sich am Buch «Der Businessplan» von Franco Dorizzi und Pascal O. Stocker (siehe Literaturhinweis).

Die nächsten Strategie-Seminare in Zusammenarbeit mit dem Schweizerischen Institut für Betriebsökonomie:

- 4./5. April 2006 Grundlagen strategisches Management  
30./31. Okt. 2006 Grundlagen strategisches Management

Details unter [www.periscope.ch](http://www.periscope.ch).

Hintergrund: Die auf Unternehmensentwicklung spezialisierte Periscope Vision AG unterstützt etablierte Unternehmen wie auch angehende Neuunternehmer in den Bereichen Beratung, Seminare und betriebswirtschaftliche Services. Zur Hauptzielgruppe gehören kleinere und mittlere Unternehmen aus allen Branchen: vom Unternehmensgründer bis zum erfahrenen Unternehmer. Periscope arbeitet eng mit dem Schweizerischen Institut für Betriebsökonomie (SIB) zusammen. Das SIB ist seit 1963 eine Topadresse für Führungs- und betriebswirtschaftliche Fachausbildung. Vor zwei Jahren hat das SIB den modernen «Sihlhof» an bester Lage in der Zürcher City neben dem Hauptbahnhof bezogen.

## Fragen?

Pascal O. Stocker  
Eidg. dipl. Betriebsökonom FH  
Partner  
[pascal.stocker@periscope.ch](mailto:pascal.stocker@periscope.ch)



Franco Dorizzi  
Eidg. dipl. Betriebsökonom FH  
Freier Berater und Trainer  
[franco.dorizzi@periscope.ch](mailto:franco.dorizzi@periscope.ch)



Periscope Vision AG  
Hafenweg 3, 8808 Pfäffikon  
Tel. 055 420 33 11  
[www.periscope.ch](http://www.periscope.ch)