

## Businessplanung

Editorial	3
Der Businessplan als strategisches Führungsinstrument	4 – 5
Entwicklung eines Businessplans	6
Aufbau, Inhalt und Form des Businessplans	7 – 8
Erarbeitung einer Unternehmensstrategie	9 – 13
Marketing und die Umsetzung am Markt	14 – 15
Produkt und Sortiment definieren den Unternehmenserfolg von Morgen	16 – 17
Wegweisende Planung von Produktion und Logistik	18 – 19
Wertorientierte Immobilienplanung	20 – 21
Die Finanzplanung als Instrument zur Beurteilung der Attraktivität einer Geschäftsidee	22 – 25
Wesentliche Aspekte der Finanzierung	26 – 27
Die Steigerung des Unternehmenswerts als übergeordnetes Ziel der strategischen Unternehmensführung	28 – 30
Umsetzung der Businessplanung	31 – 34

**Impressum:**

Management Letter Sommer 2005  
10. Jahrgang

**Auflage:**

15 000

**Herausgeber und Redaktion, Copyright 2005:**

Helbling Corporate Finance AG  
Zürich

**Verantwortlich:**

Damian Wirth  
Hohlstrasse 614  
CH-8048 Zürich  
Telefon: +41-44 743 84 11  
Telefax: +41-44 743 84 10  
E-Mail: [damian.wirth@helbling.ch](mailto:damian.wirth@helbling.ch)  
Internet: [www.helbling.ch](http://www.helbling.ch)  
[www.helbling.de](http://www.helbling.de)  
[www.helbling-group.com](http://www.helbling-group.com)  
[www.helbling-inc.com](http://www.helbling-inc.com)

**Koordination, Layout, Satz, Gestaltung:**

Peter Bütikofer & Company  
Tricom AG für Gestaltung und Kommunikation  
Nordbrücke 4  
CH-8037 Zürich  
E-Mail: [mailbox@buetikofer.ch](mailto:mailbox@buetikofer.ch)  
Internet: [www.buetikofer.ch](http://www.buetikofer.ch)

# Businessplanung – ein bewährtes Instrument zur strategischen und operativen Unternehmensführung

## Editorial

*Die Herausforderungen an Unternehmer und Manager sind in den zurückliegenden Jahren stark gewachsen. Globalisierung, Margenerosion, Produktionsverlagerungen, technologischer Fortschritt und verändertes Konsumverhalten sind nur einige Entwicklungen, welche in einem immer rascheren Tempo ablaufen. Fast ist man versucht zu fragen: Macht mittel- und langfristige Unternehmensplanung überhaupt noch Sinn? Fest steht jedenfalls, dass die strategische Planung um ein Vielfaches anspruchsvoller geworden ist.*

Erfolgreiche Unternehmensführung erfordert vom Management nicht nur Dynamik und Flexibilität, sondern auch klare Vorstellungen bezüglich der anzustrebenden Ziele und der zu ihrer Erreichung erforderlichen Mittel. In der Praxis bleiben Unternehmensstrategien jedoch oft vage und unverbindlich.

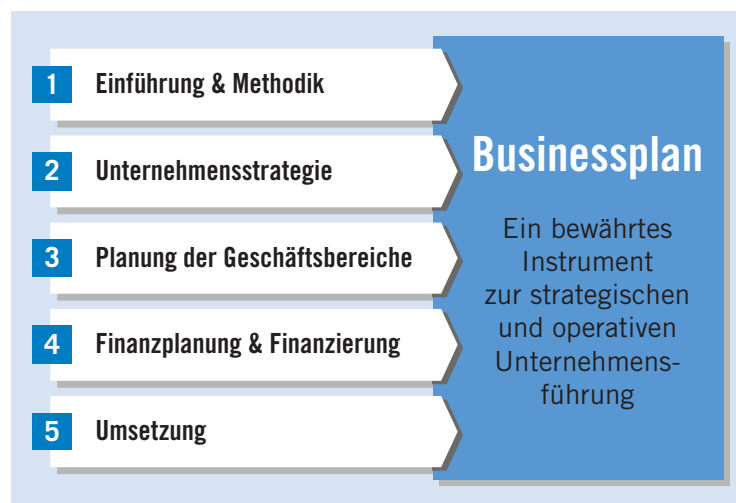
In unserer täglichen Arbeit erweist sich der Businessplan als ein ideales Steuerungs- und Führungstool für die strategische Unternehmensführung. Er schafft einen verbindlichen Rahmen für das Management und erfüllt die steigenden Ansprüche der Kapitalgeber bezüglich Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Geschäftsvorhaben.

Mit diesem Management Letter wollen wir Ihnen aus unserer Beratungspraxis heraus einige hilfreiche Hinweise und Anregungen in die Hand geben. Diese sollen Sie bei der raschen und effizienten Erstellung eines überzeugenden Geschäftsplans unterstützen und Sie in der strategischen Entwicklung Ihres Unternehmens voranbringen.



Damian Wirth  
Partner  
lic. oec. HSG  
Mitglied der  
Geschäftsleitung  
Helbling Corporate  
Finance AG Zürich  
damian.wirth  
@helbling.ch

Damian Wirth  
Partner/Mitglied der Geschäftsleitung  
Helbling Corporate Finance



Grafik: Aufbau und Inhalt des Management Letters «Businessplanung»

## Der Businessplan als strategisches Führungsinstrument



Damian Wirth  
Partner  
lic. oec. HSG  
Mitglied der  
Geschäftsleitung  
Helbling Corporate  
Finance AG Zürich  
damian.wirth  
@helbling.ch

*An guten Ideen und hochgesteckten Zielen für eine vielversprechende Unternehmensentwicklung fehlt es in vielen Firmen nicht. Die erfolgreiche Umsetzung ist aber anspruchsvoll. Wunsch und Realität klaffen oft weit auseinander.*

Die Gründe hierfür sind vielfältig: Strategieformulierungen bleiben abstrakt, rein qualitativ oder durch einseitige Finanzsicht dominiert. Oft sind sie in sich nicht schlüssig, ohne Verzahnung zum operativen Geschäft, oder sie werden nicht konsequent gelebt und schlecht kommuniziert. Auch dominieren im Unternehmensalltag kurzfristig ausgerichtete Führungs- und Steuerungsinstrumente, welche kaum über den Budgetzeitraum von zwölf Monaten hinaus konkrete Ziele formulieren.

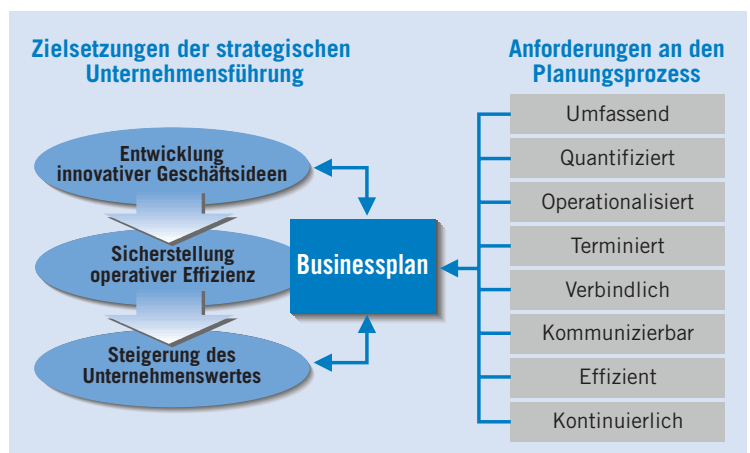
Im heutigen Markt- und Konkurrenzumfeld können aber nur mit fokussierten und kontinuierlich verfolgten Anstrengungen nachhaltige Erfolge erzielt werden. Die strategische Unternehmensführung hat deshalb in unserer dynamischen, globalisierten Wirtschaft stark an Bedeutung gewonnen. Dabei geht es nicht um detaillierte Analysen und hochtrabende Strategieformulierungen, sondern es stehen vielmehr drei einfache Fragen im Vordergrund: Wo befinden wir uns heute, wo möchten wir hin, und wie kommen wir dorthin?

### Funktion und Zweck der strategischen Geschäftsplanung

Businesspläne im klassischen Sinn werden meist in Start-up-Situationen gebraucht, um Kapitalgebern Chancen und Risiken eines komplexen Projektes aufzuzeigen und somit eine fundierte Entscheidungsgrundlage zu bieten. Die meisten dieser Fragestellungen gelten jedoch ganz generell für die Unternehmensführung. Überzeugende Businesspläne unterscheiden sich von herkömmlichen Strategieformulierungen durch

drei wesentliche Merkmale und bilden dadurch ein geeignetes Instrument für die strategische Unternehmensführung:

- Der Businessplan zwingt uns, die Strategie in konkreten, quantifizierten Zielen und Vorhaben zu formulieren und diese systematisch zu durchdenken. Welches ist die Leitidee unseres Tun und Handelns, was bedeutet sie in Marktanteilen, Umsatz, Kosten und Ertrag?
- Der Businessplan bewirkt, dass wir die einzelnen Unternehmensbereiche durch Teilstrategien konsequent auf die definierten Unternehmensziele ausrichten, die Strategie mit konkreten Massnahmen, Meilensteinen, Ressourcen und Verantwortlichkeiten unterlegen, Prioritäten in der Ressourcenallokation setzen und dadurch eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung schaffen.
- Die zum Businessplan gehörende integrierte Finanzplanung beurteilt die Wirtschaftlichkeit und Erfolgsaussichten der Strategie im Hinblick auf die verfolgte Wertsteigerung. Sie zeigt, inwieweit die erarbeiteten Mittel genügen, um Investitionen und Kapitalkosten zu finanzieren, und definiert dadurch die Attraktivität und Machbarkeit der eingeschlagenen Strategie.



Grafik: Businessplan als Instrument der strategischen Unternehmensführung

Der Businessplan ist in unserem Verständnis keine Hochglanz-Dokumentation, welche nach einer Präsentation vor Kapitalgebern oder Entscheidungsgremien ihren Zweck erfüllt hat. Er ist vielmehr ein ständiger Begleiter des Managements im Unternehmensalltag, der fokussiertes Vorgehen fordert und zu Entscheidungen zwingt.

### **Wirkungsvoller Planungsprozess**

Aus der Sicht dieser Funktionen und Problemstellungen ergeben sich vier wichtige Anforderungen an den Erstellungsprozess eines praxisorientierten und wirkungsvollen Businessplans:

- Die Zeit für strategische Planungsaufgaben ist in der Linie stets limitiert. Der Businessplan muss deshalb so konzipiert sein, dass er in einer begrenzten Zeit erarbeitet werden kann, übersichtlich gestaltet ist und zu leicht anwendbaren Erkenntnissen führt. Umfangreiche Handbücher und komplizierte Darstellungen verfehlen den Zweck.
- Der Businessplan muss das Unternehmen in einer ganzheitlichen Form erfassen und die einzelnen Teilaspekte schlüssig aufeinander abstimmen und integrieren. Nur so kann den Erwartungen von Mitarbeitern auf allen Stufen entsprochen und die notwendige Verbindlichkeit geschaffen werden.
- Die strategische Geschäftsplanung ist kein einmaliges Unterfangen. Vielmehr handelt es sich um einen jährlich wiederkehrenden Prozess. Bei der Gestaltung des Businessplans ist diesem Aspekt insoweit Rechnung zu tragen, als eine neue Planungsperiode nicht einen kompletten Neuanfang bedingt.
- Die Umsetzung der im Businessplan festgehaltenen Strategie und Stossrichtungen ist von allergrößter Bedeutung. Diese Zielsetzung muss von Anfang an berücksichtigt werden. Die wichtigsten Führungskräfte und Leistungsträger müssen deshalb vollumfänglich in den Prozess der Businessplanung einbezogen werden.

### **Ist externe Unterstützung durch Berater sinnvoll?**

Grundsätzlich muss das Management selber in der Lage sein, die strategische Unternehmensführung zu gestalten und einen Businessplan zu formulieren. Die Verantwortung für Aufbau und Inhalt schafft die notwendige Identifikation. Trotzdem können externe Spezialisten das interne Projektteam effizient unterstützen. Mögliche Beiträge hierzu sind:

- Führen des Prozesses durch Moderation von Workshops und durch Coaching der Beteiligten
- Unvoreingenommene und vorbehaltlose Beurteilung der Ausgangslage und der verschiedenen Handlungsoptionen
- Methodensicherheit und Bereitstellung der geeigneten Instrumente für ein rasches Vorgehen
- Überbrückung von Management-Engpässen
- Einbringen von spezifischem Branchen- und Fachwissen
- Unterstützung bei der Umsetzung

### **Den Nutzen sehen und die Freude nicht verlieren**

Oft hält sich die Freude bei strategischen Planungsprozessen in Grenzen. Es bestehen negative Erinnerungen an viel Arbeit und wenig konkrete Ergebnisse. Und wer kann schon die zukünftigen Umsätze, Kosten und Marktveränderungen voraussagen! Doch man muss es positiv sehen. Die strategische Geschäftsplanung zwingt einen, seine Vorhaben systematisch zu durchdenken, zu strukturieren und auf den Punkt zu bringen. Unsicherheiten werden aufgedeckt und Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung definiert. Man kommt einen Schritt weiter in der Entwicklung seines Unternehmens, und das wird einem Freude und Befriedigung bereiten.

## Entwicklung eines Businessplanes



Adam Janas  
Dipl. Ökonom  
Senior Engagement  
Manager

Helbling Corporate  
Finance GmbH  
Düsseldorf

adam.janas  
@helbling.de

*Die Erstellung einer strategischen Geschäftsplanung ist ein anspruchsvolles Unterfangen. Es empfiehlt sich, dieses aktiv als Projekt zu managen. Viele Businessplan-Entwicklungen starten mit viel Enthusiasmus, verlieren aber sehr schnell an Dynamik. Klare Verantwortlichkeiten und die Unterstützung durch das Management oder den Verwaltungsrat sind notwendig, um ein Businessplanprojekt zum Erfolg zu führen.*

### Schritt 1: Vorbereitung

In einem ersten Schritt sind Zweck und Zielsetzungen zu definieren. Was wollen wir mit der Businessplanung erreichen? Welche Informationsbedürfnisse haben wir? Wie grenzen wir den Businessplan inhaltlich ab? Welche Mitarbeiter sind zu involvieren?

Ziel und Zweck definieren die Methodik für die Erarbeitung des Businessplans. Dient der Businessplan der kontinuierlichen Unternehmensentwicklung oder sogar der Bewältigung einer Krisensituation, empfiehlt sich ein breiter Einbezug aller relevanten Entscheidungsträger und Schlüsselpersonen.

### Schritt 2: Projektorganisation

Ist die Erstellung eines Businessplans nicht Teil eines routinierten, jährlich wiederkehrenden Prozessablaufs, kann die Erarbeitung mehrere Wochen oder Monate dauern. In einem solchen Fall ist es von Bedeutung, den Erarbeitungsprozess professionell zu handhaben und als Projekt zu organisieren.

Für ein zielgerichtetes Vorgehen ist es empfehlenswert, einen Projektplan zu erstellen. Dieser sollte die Aufgabenpakete, einen Terminplan mit Meilensteinen, die Verantwortlichkeiten und die Abhängigkeiten zwischen den Arbeitspaketen definieren. Ein Projekt-Kick-off markiert den offiziellen Start.

### Schritt 3: Inhalt und Schwerpunkte

Für eine effiziente Erstellung des Businessplans empfiehlt es sich, gleich zu Beginn den angestrebten

Inhalt gemeinsam mit den involvierten Mitarbeitern möglichst konkret festzulegen. Durch die Einschränkung und Vorgabe von Analyseschwerpunkten, Arbeitsthesen und Stossrichtungen wird unnötige Arbeit vermieden und der Prozess beschleunigt.

### Schritt 4: Ausarbeitung in Workshops

Ein zielgerichtetes Vorgehen zur inhaltlichen Ausarbeitung einzelner Module (z. B. Vision und Strategie, Umsetzungs- und Massnahmenplanung, Finanzen und Risiken) kann die Durchführung von Workshops sein. Zu diesem Zweck ist eine Agenda mit Ablaufplan, Themen und Workshop-Zielen zu definieren und ausführlich vorzubereiten. Dabei sollte man sich nicht scheuen, Hausaufgaben zu verteilen. Eine externe Moderation erleichtert es, inhaltlich in den Workshops mitzuarbeiten.

Die nachbearbeiteten Workshop-Resultate dienen als Grundlage zur Verfassung des Businessplans. Die Resultate werden konsolidiert, bereinigt, dokumentiert und anschliessend an die beteiligten Workshop-Teilnehmern zur Durchsicht verteilt.

### Schritt 5: Verfassung und Verabschiedung

Die ausgearbeiteten Inhalte der einzelnen Module werden in einem ersten Entwurf zusammengeführt. Im Rahmen eines Plausibilitätstests wird die inhaltliche Kohärenz und Vollständigkeit des Businessplans geprüft. Erfüllt der Businessplan alle Testkriterien, wird er nach letzten redaktionellen und grafischen Veränderungen zur Verabschiedung dem entscheidungsbefugten Gremium vorgelegt. Ein formal sauber aufgearbeiteter Businessplan ist die Visitenkarte des Projektleiters und schafft zusätzliche Akzeptanz.

### Schritt 6: Umsetzung und Controlling

Die im Businessplan definierten Leistungsindikatoren und Massnahmenpläne dienen als Leitfaden zur Umsetzung der entwickelten Strategien. Sie werden sukzessive Teil der operativen täglichen Arbeit. Der Umsetzungsfortschritt soll anhand von Cockpits periodisch überwacht werden. Bei Abweichungen ist eine zeitnahe Intervention notwendig.

## Aufbau, Inhalt und Form des Businessplans

*Aufbau und Inhalt eines Businessplans orientieren sich grundsätzlich am Verwendungszweck und den Bedürfnissen der Zielgruppe. Im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung hat der Businessplan deshalb ein möglichst ganzheitliches Bild des Unternehmens und seines Umfelds wiederzugeben. Die Überzeugungskraft des Businessplans ergibt sich aus dem konkreten Inhalt und einer sauberen Aufmachung.*

Gliederung und Schwerpunkte eines Businessplans werden einerseits durch den Verwendungszweck und andererseits durch die Charakteristika des Geschäfts definiert. Je nachdem sind die einzelnen Teilkonzepte mehr oder weniger zu gewichten. In einem kapitalintensiven Fertigungsbetrieb hat die Kapazitäts- und Investitionsplanung beispielsweise einen andern Stellenwert als in einem Dienstleistungsunternehmen. Die nachstehende Übersicht zeigt einen möglichen Grundaufbau, der sich im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung in der Praxis bewährt hat. Schlussendlich geht es aber immer um die Punkte: Ausgangslage von Unternehmen und Umfeld, Unternehmensstrategie und Geschäftsplan der einzelnen Unternehmensbereiche, die Abbildung der geplanten Geschäftsaktivitäten in einer integrierten Finanzplanung sowie um den Realisierungsfahrplan.

Ein häufiger Fehler bei der Erstellung eines Businessplans ist, dass dem Realisierungsfahrplan kaum Beachtung geschenkt wird. Es wird zwar eine perfekte Strategie entwickelt, es werden jedoch keine detaillierten Massnahmenpläne zu deren Umsetzung erstellt. Es müssen klare Roadmaps bezüglich den Zielen, Aufgaben, der Verantwortung und dem Umsetzungszeitrahmen aller Unternehmensbereiche erarbeitet werden.

**Grafik: Mögliche Gliederung eines Businessplans für die strategische Geschäftsplanung**

<b>Management Summary</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Problemstellung &amp; Absicht</li> <li>■ Kernpunkte von Geschäftstätigkeit und Strategie</li> <li>■ Finanzielle Eckwerte</li> <li>■ Chancen &amp; Risiken</li> <li>■ Anträge &amp; Entscheidungen</li> </ul>
<b>Unternehmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bisherige Entwicklung</li> <li>■ Operative, finanzielle Kennzahlen</li> <li>■ Unternehmensstruktur, Führungsorganisation</li> <li>■ Eignerstrategie, Rahmenbedingungen</li> <li>■ Stärken &amp; Schwächen</li> </ul>
<b>Markt &amp; Wettbewerb</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Marktabgrenzung, Marktvolumen, Marktanteile</li> <li>■ Markttrends &amp; Einflussfaktoren</li> <li>■ Wettbewerbssituation &amp; eigene Marktstellung</li> <li>■ Kundenstruktur</li> <li>■ Kundenbedürfnisse</li> </ul>
<b>Strategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vision &amp; Leitbild</li> <li>■ Unternehmens- &amp; Geschäftsfeldstrategien</li> <li>■ Strategische Erfolgspositionen</li> <li>■ Positionierungsziele</li> <li>■ Quantitative Zielvorgaben</li> </ul>
<b>Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kunden- &amp; Marktsegmente</li> <li>■ USP</li> <li>■ Marketing-Mix</li> <li>■ Vertriebsorganisation</li> <li>■ Quantitative Zielvorgaben</li> </ul>
<b>Produkte, Dienstleistungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Marktleistungen</li> <li>■ Positionierung der Produkte &amp; Dienstleistungen</li> <li>■ Sortimentspolitik</li> <li>■ Forschung &amp; Entwicklung</li> <li>■ Entwicklungsprojekte &amp; Produkt-Roadmap</li> </ul>
<b>Produktion, Logistik, Standorte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kernkompetenzen</li> <li>■ Standorte &amp; Immobilien</li> <li>■ Kapazitäten &amp; Investitionen</li> <li>■ Fertigungsorganisation</li> <li>■ Logistik: Beschaffung, Fertigung, Absatz</li> </ul>
<b>Finanzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ist-Analyse</li> <li>■ Planannahmen</li> <li>■ Integrierte Finanzplanung: G&amp;V, Bilanz, CF</li> <li>■ Finanzierungsstrategie</li> <li>■ Risiko- und Sensitivitätsanalyse</li> </ul>
<b>Realisierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Schlüsselprojekte</li> <li>■ Verantwortlichkeiten, Projektorganisation</li> <li>■ Meilensteine</li> <li>■ Realisierungsbudget</li> <li>■ Rahmenbedingungen für die Umsetzung</li> </ul>



Sandro Beffa  
dipl. Ing. HTL, MBA  
Senior Engagement  
Manager  
Helbling Corporate  
Finance AG  
sandro.beffa  
@helbling.ch

### Einige Hinweise zur Form

Ein sinnvolles Element zu Beginn eines Businessplans bildet das Management Summary. Inhaltlich geht es darum, das gesamte Dokument auf ein bis zwei Seiten zusammenzufassen und dem Leser einen ersten, kompakten Überblick zu verschaffen. Wichtige Inhalte sind: Problemstellung, Absicht, Kernpunkte der Geschäftstätigkeit und der Strategie, Werttreiber, finanzielle Eckwerte, Chancen und Risiken sowie all-fällige Anträge oder Entscheidungen.

Halten Sie Ihren Businessplan kurz und präzise und beschränken Sie sich auf das Notwendige! Nicht die Quantität, sondern die Qualität macht den Erfolg aus. Ein Umfang von rund 30 Seiten sollte durchaus genügen, auch ein mittleres Unternehmen darzustellen. Unterscheiden Sie in Ihren Ausführungen klar zwischen

effektiven Entwicklungen und Planungen. Halten Sie die Planannahmen fest, so dass diese auch zu einem späteren Zeitpunkt noch nachvollziehbar sind.

Der Businessplan hat eine wichtige Kommunikationsfunktion im Unternehmen. Deshalb hat die Aufmerksamkeit, auch wenn sie nichts über die Planungsqualität aussagt, eine nicht zu unterschätzende Bedeutung. Arbeiten Sie mit Grafiken und vermeiden Sie Anhäufungen von Texten, die den Leser überfordern! Formale Fehler können in der Missachtung trivialer Regeln der Rechtschreibung, Tonalität und Gliederung bestehen und die ganze Arbeit rasch in Misskredit bringen. Vermeiden Sie auch eine lose Blätter-Sammlung! Ein gebundener oder gehefteter Businessplan erzeugt bereits auf den ersten Anblick einen professionellen Eindruck.

Grafik: Beispiel eines Businessplans – hoher Konkretisierungsgrad durch Quantifizierung und Terminierung



## Erarbeitung einer Unternehmensstrategie

*Ausgangspunkt jeder Businessplanung bildet die Unternehmensstrategie. Ihre Erarbeitung lässt sich in drei Phasen unterteilen. Jede dieser Phasen wird durch spezifische Fragestellungen und Vorgehensweisen bestimmt und bildet die Grundlage für die darauf folgende Phase. Eine systematische Vorgehensweise ist Voraussetzung.*

### Phase 1: Analyse der Ausgangslage

Die Analyse der Ausgangslage bezieht sich auf die zwei Themenkreise Unternehmen und Umwelt. Wichtig ist dabei, dass alle Beteiligten zu einer übereinstimmenden Beurteilung der Ausgangslage gelangen. Denn dieser Konsens bildet zusammen mit der Eigentümerstrategie (z.B. Renditevorgaben) die Grundlage, auf der in der zweiten Phase strategische Optionen festgelegt und bewertet werden können.

Die Beschreibung und Bewertung der Ausgangslage beinhaltet Aussagen über:

- das Unternehmen und seine Marktposition mit Marktanteil, Qualität und Image, Kostenpositionen mit Investmentintensität, Produktivität und Innovationsrate, Organisation, Führungssysteme und -instrumente sowie Kompetenzen und Know-how
- das Marktumfeld und die Marktentwicklung, Kundenbedürfnisse, technologische Entwicklung, demographische und gesamtwirtschaftliche Entwicklung sowie gesetzliche Rahmenbedingungen und anstehende Veränderungen
- die Konkurrenz, deren Schwächen und Stärken, Strategien, Marktanteile und Kostenpositionen sowie zukünftige Trends in fremden Branchen, in denen aufgrund neuer Technologien oder Geschäftsmodelle die Spielregeln des Marktes völlig neu definiert werden können

Die wichtigsten Instrumente zur Analyse der Ausgangslage sind:

- Kundennutzenanalyse

- Portfolioanalyse
- Erfahrungskurve
- ABC-Analyse
- Analyse der strategischen Erfolgsfaktoren
- Produktportfolio, Kundenportfolio
- Substitutions- und Sättigungsanalysen

Jedes dieser Instrumente beschreibt die Ausgangslage aus einer spezifischen Sichtweise und gibt Hinweise auf den Handlungsbedarf. Die Instrumente dürfen nicht einzeln und voneinander losgelöst angewandt werden, sondern müssen in einem Gesamtkontext die Situation des Unternehmens beschreiben. Welche Instrumente dazu eingesetzt werden sollen, muss von Fall zu Fall entschieden werden. Jederzeit für einen Einsatz empfehlenswert sind die ABC-Analysen der Produkte- und Kundenstruktur zur Beurteilung der Umsatz- und Ertragstreiber sowie der Unternehmenskomplexität.

Für die meisten Unternehmen ist es sinnvoll, strategische Geschäftsfelder zu definieren, um den je spezifischen Marktgegebenheiten und Kundenbedürfnissen gerecht zu werden. Für die einzelnen Geschäftsfelder bzw. Unternehmensbereiche sind in der Folge eigenständige Strategien zu entwickeln (Geschäftsfeldstrategien). Die Bildung von strategischen Geschäftsfeldern kann nach den Dimensionen Kundenbedürfnis, Technologie, Kernkompetenzen, Produkt, Absatzkanal oder Marktregion erfolgen.

Eine systematische Zusammenfassung der Ergebnisse in Form von Stärken und Schwächen des Unternehmens sowie der Chancen und Risiken des Umfelds (SWOT-Analyse) hilft, die wichtigsten strategischen Herausforderungen des Unternehmens herauszuarbeiten. Eine SWOT-Analyse und die daraus abgeleiteten Herausforderungen müssen schriftlich dokumentiert und im Anschluss von den Verantwortlichen verabschiedet werden. Dieser Konsensbeschluss stellt eine einheitliche Beurteilung der Ausgangslage unter den Beteiligten sicher.



Ignaz Furger  
Dipl. Math. ETH  
Associate Director  
Helbling Management  
Consulting AG  
Zürich  
ignaz.furger  
@helbling.ch

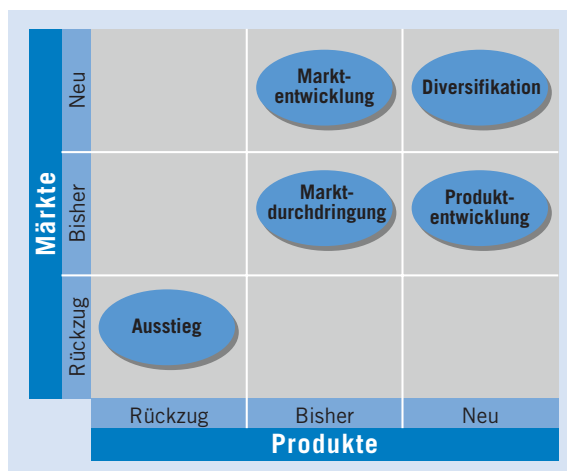
**Phase 2:  
Erarbeitung von strategischen Optionen**

Aus der Analyse der Ausgangslage ergeben sich bereits erste Hinweise für strategische Optionen. Anhand der Portfolioanalyse wird beispielsweise dargestellt, in welche Richtung die Geschäftsfelder entwickelt werden sollen. Ergebnisse aus den ABC-Analysen können zeigen, dass zur Fokussierung auf ertragsstarke Kunden und Produkte, respektive zur Reduktion der Komplexität, das Kunden- oder Produktportfolio bereinigt werden muss.

Zur systematischen Entwicklung strategischer Optionen hat sich besonders die Produkt-/Markt-Matrix bewährt<sup>1)</sup>. Hier wird in einem ersten Schritt überprüft, welche grundsätzlich möglichen strategischen Optionen bezüglich Produkt- und Marktentwicklung für das Unternehmen bzw. die einzelnen Geschäftsfelder in Frage kommen:

- **Marktdurchdringung:** Stärkung der Marktposition im bestehenden Markt
- **Marktentwicklung:** Erschliessen von neuen Märkten
- **Produktentwicklung:** Entwickeln und Anbieten von neuen Produkten und Marktleistungen

**Grafik: Produkt-/Markt-Matrix als Instrument für die Entwicklung strategischer Optionen**



- **Diversifikation:** Aufbau von neuen Geschäftsfeldern
- **Ausstieg:** Aufgabe oder Verkauf von Geschäftsfeldern

In einem zweiten Schritt werden einzelne strategische Optionen ausgearbeitet. Dabei empfiehlt es sich, die folgenden Themen zu vertiefen:

- Segmentierung der Märkte und Kunden
- Angebot von Produkten und Dienstleistungen je Markt und Kundengruppe
- Qualitäts- und Preisstrategie je Markt und Kundengruppe
- Grobkonzept für Marketing, Verkauf und Vertriebskanäle
- Akquisitionen und strategische Partnerschaften
- Vorgaben für eine Kostenstrategie
- Anforderungen an interne Prozesse, z.B. Produktionsstrategien, Wertschöpfungstiefe

**Phase 3:  
Formulierung der Unternehmensstrategie**

Die strategischen Optionen aller Geschäftsfelder werden miteinander verglichen und bewertet. Die Bewertung erfolgt nach folgenden Kriterien:

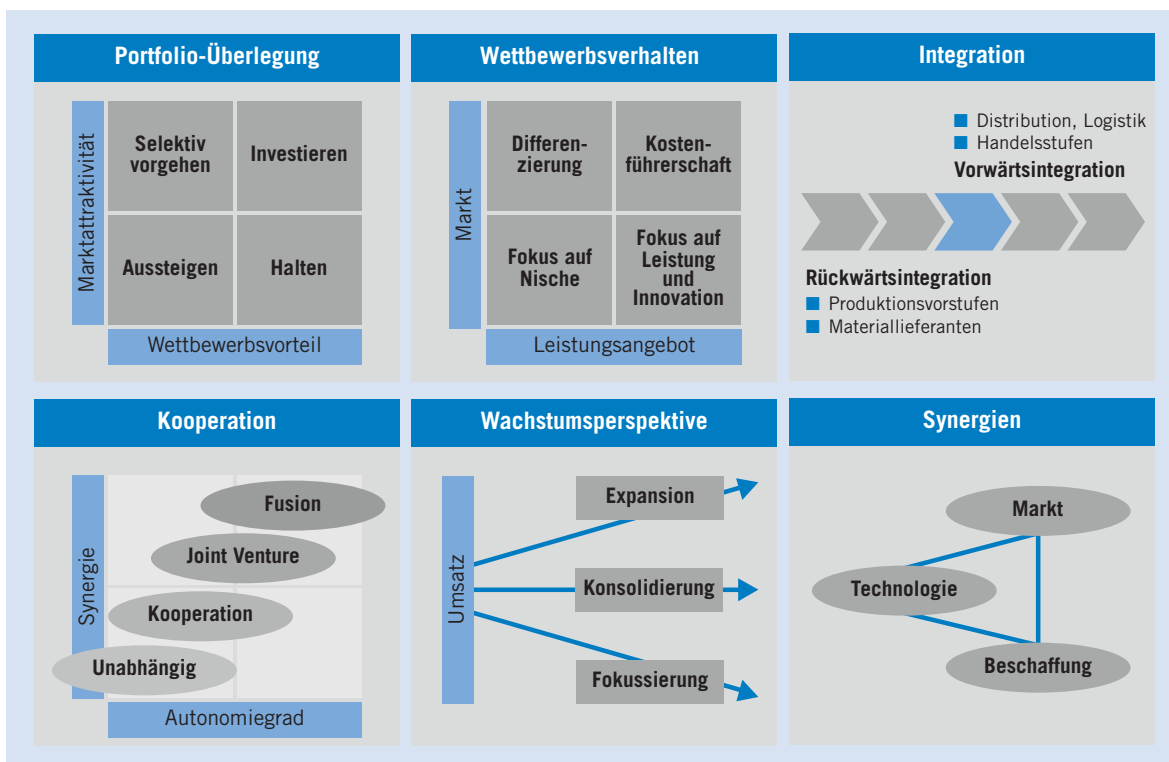
- **Strategische Ziele:** Können die vorgegebenen strategische Ziele in Bezug auf Marktposition, Kostenposition, Innovationsleistung erreicht werden?
- **Renditeziele:** Können die vorgegebenen finanziellen Ziele erreicht werden?
- **Ressourcen:** Welche Ressourcen sind notwendig, um die Strategien umzusetzen?
- **Risiken:** Entsprechen die Optionen der vorgegebenen Risikobereitschaft und können diese vom Unternehmen getragen werden, oder müssen diese sogar eingegangen werden?

Strategien werden in der Strategietheorie wie auch in der -praxis aus unterschiedlichen Blickwinkeln heraus entwickelt und formuliert<sup>2)</sup>. Einer der bedeutendsten Ansätze in der Praxis ergibt sich aus der Perspektive

des Wettbewerbsverhaltens<sup>3)</sup>. Eine Differenzierung soll über geringere Kosten (Kostenführerschaft) oder durch die Erbringung eines attraktiveren Leistungsangebotes (Technologie-, Innovationsführerschaft) erfolgen. Aber auch aus dem Blickwinkel von Portfolio-Überlegungen, Synergiebetrachtungen oder Wachstumsperspektiven werden Strategien abgeleitet. Oft werden auch Kombinationen angewandt. Gemeinsam bleibt allen Strategieformulierungen das Ziel, Kundennutzen zu schaffen, Wettbewerbsvorteile zu erringen und eine nachhaltige Marktposition sicherzustellen.

Eine Strategieformulierung beinhaltet die strategischen Unternehmensziele, die Beschreibung der Taktiken und wichtigsten Massnahmen zu deren Umsetzung sowie die hierfür notwendigen Mittel und Ressourcen. Dabei gilt immer der Grundsatz: Ziele, Mittel und Massnahmen müssen aufeinander abgestimmt und kongruent sein. Die Erarbeitung der einzelnen Funktionalstrategien sowie erste Rahmenbedingungen für die Finanzplanung bilden wichtige ergänzende Elemente innerhalb der strategischen Geschäftsplanung.

Grafik: Perspektiven und Instrumente für die Strategieentwicklung



### Grundsätze für erfolgreiche Strategien

Es empfiehlt sich, die eigene Strategie im Hinblick auf Gesetzmässigkeiten, welche Wissenschaftler im Rahmen der Strategieforschung aufgedeckt haben, kritisch zu hinterfragen<sup>4)</sup>.

- **Differenzierung:** Unternehmen mit starker Differenzierung haben gegenüber ihren Konkurrenten grössere Erfolgsaussichten.
- **Effizienz:** Die Produktivität ist laufend zu steigern, die Kostenstruktur permanent zu verbessern.
- **Timing:** Aktivitäten müssen zum richtigen Zeitpunkt erfolgen. Ist der Markt reif für unsere Innovation? Lässt sich die geplante Strategie zeitgerecht umsetzen?
- **Konzentration der Kräfte:** Die Ressourcen des Unternehmens sind auf ausgewählte Produkt-Markt-Kombinationen und Funktionen zu konzentrieren.
- **Aufbauen auf Stärken:** Eine erfolgreiche Strategie baut auf den eigenen Stärken auf und nützt die Schwächen der Wettbewerber aus.
- **Nutzen von Umwelt- und Marktchancen:** Umwelt und Markt sind permanent nach Chancen zu durchleuchten, um ein nachhaltiges Wachstum zu erreichen.
- **Nutzen von Synergiepotentialen:** Durch das Zusammenführen von zwei oder mehreren unternehmerischen Aktivitäten kann etwas Neues entstehen, das als Ganzes mehr als die Aneinanderreihung der einzelnen Aktivitäten bewirkt.
- **Humankapital:** Der Erfolg der Strategie hängt entscheidend davon ab, Mitarbeiter zielgerichtet zu motivieren und zu begeistern.

### Strategische Erfolgsfaktoren als Kriterien der Strategiebeurteilung

Erfolgreiche Unternehmen richten ihre Strategie darauf aus, dem Kunden einen echten Nutzen zu bieten. Als Resultat jahrelanger empirischer Studien mit über 3'000 Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen gibt PIMS (Profit Impact of Market Strategies)<sup>5)</sup> neun Faktoren an, welche die strategische Position eines Unternehmens bestimmen und gleichzeitig mit positiven Finanzergebnissen korrelieren. Wir empfehlen deshalb, diese Erkenntnisse bei der Beurteilung der formulierten Strategie zu berücksichtigen.

- 1) Müller-Stewens G. und Lechner C.: Strategisches Management (Stuttgart, 2005)
- 2) Eschenbach R. und Kunesch H.: Strategische Konzepte (Stuttgart, 2003)
- 3) Porter M.E.: Wettbewerbsstrategie: Methoden und Analyse von Branchen und Konkurrenten (Frankfurt, 1998)
- 4) Pümpin C.: Management strategischer Erfolgspositionen (Berlin – Stuttgart, 2005)
- 5) The Pims Principles (New York) Buzzel R. D. und Gale B. T.

## Marktposition

	Erfolgsfaktor	Definition	Wirkung und Zielgrösse
1	Absoluter Marktanteil	Umsatz im relevanten Markt im Verhältnis zum Marktvolumen in Prozent	Economies of Scale – Ausschöpfen der Erfahrungskurven <b>Zielgrösse: mindestens 15%</b>
2	Relativer Marktanteil	Eigener Marktanteil dividiert durch die Summe der Marktanteile der drei grössten Konkurrenten	Grössenvorteile und Marktmacht. Besonders wichtig bei hohen Marketing- und F&E-Kosten <b>Zielgrösse: mindestens 50%</b>
3	Relative Qualität	Qualität aus Kundensicht im Verhältnis zur Qualität der Konkurrenz	Durchsetzung höherer Preise <b>Zielgrösse: Marktanteilsgewinne</b>
4	Innovationsrate	Umsatzanteil von Produkten, die nicht älter sind als drei Jahre	Differenzierung gegenüber Wettbewerb <b>Zielgrösse: 10% bis 15% – nach Markt</b>

## Kostenposition

	Erfolgsfaktor	Definition	Wirkung und Zielgrösse
5	Investitionsintensität	Verhältnis von betriebsnotwendigem Kapital zur Wertschöpfung	Hohe Fixkosten – Zwang zur Auslastung, Preiskämpfe, hohe Ein-/Austrittsbarrieren <b>Zielgrösse: niedriger als Konkurrenz</b>
6	Produktivität	Verhältnis von Wertschöpfung zu Anzahl Mitarbeiter und zu betriebsnotwendigem Kapital	Hohe Produktivität wirkt negativen Auswirkungen der Investitionsintensität entgegen <b>Zielwert: höher als Konkurrenz</b>
7	Fertigungstiefe – vertikale Integration	Verhältnis von Wertschöpfung zu Umsatz	Situationsabhängig <b>Nach Branche und Marktreife zu beurteilen</b>
8	Kapazitätsauslastung	Auslastung der Produktionskapazität im Verhältnis zum Wettbewerb	Produktivität des Kapitals <b>Zielwert: höher als Konkurrenz</b>
9	Relative Herstellkosten	Verhältnis zum Umsatz der eigenen direkten Herstellkosten im Vergleich zu den wichtigsten Mitbewerbern	Direkter Einfluss auf ROI – Potential der Erfahrungskurve ausschöpfen <b>Zielgrösse: niedriger als Konkurrenz</b>

Quelle: PIMS – Einfluss von strategischen Erfolgsfaktoren auf den Return on Investment

## Marketing und die Umsetzung im Markt



Dr. Frank Trinius  
Diplom-Chemiker, MBA  
(University of Toronto)  
Associate Director  
Helbling Management  
Consulting GmbH  
München  
frank.trinius  
@helbling.de

*Die Marketing- und Vertriebsplanung ist die Basis für die Umsetzung der Businessplanung im Markt. Im Mittelpunkt aller Marketing-Aktivitäten steht der Kunde, denn wie Peter Drucker formulierte: «Das Ziel eines Unternehmens ist es, Käufer zu schaffen!» Durch die Quantifizierung von Absatz, Umsatz und Deckungsbeiträgen bildet die Marketingplanung die Grundlage für die weitere Ressourcen- und Finanzplanung.*

### Segmentierung und Positionierung

Die Aufgabe der Marketingstrategie ist es, die bei der Erarbeitung der Unternehmensstrategie erstellten Analysen und umrissenen Optionen zu konkretisieren und zu quantifizieren. Zu diesem Zweck ist in einem ersten Schritt der Zielmarkt trennscharf zu definieren und in einzelne, möglichst homogene Kundensegmente zu gliedern. Dies erfolgt anhand von geographischen, demographischen, sozialen oder anderen Kriterien. Anschliessend sind diese Segmente näher zu charakterisieren und ihre Attraktivität für das Unternehmen und seine Strategie anhand von Volumen, Wachstumsdynamik und Profitabilität zu bewerten.

Die Kunden der einzelnen Segmente haben in der Regel unterschiedliche Bedürfnisse. In einem zweiten Schritt ist deshalb die Frage zu beantworten, mit welchen Produkten und Dienstleistungen die einzelnen Kundensegmente am besten bedient werden sollen. Was ist die Unique Selling Proposition (USP), die das Marktangebot für den Kunden einzigartig macht?

### Marketing-Mix

Der Marketing-Mix setzt genau hier an. Er bestimmt die konkrete Ausgestaltung der Produkte bzw. Dienstleistungen, den Preis, den Weg der Vermarktung sowie die Aktivitäten zur Absatzförderung (4Ps: Product, Price, Place, Promotion):

- Das **Produkt** und die mit ihm verbundenen Services sind detailliert festzulegen, d.h. Funktionen, Ausstattung und deren Qualität, Extras, Packungsgrößen oder Garantieleistungen.

- Der **Preis** ist zu definieren, wobei es sich in der Praxis in der Regel eher um ein Preissystem handelt, das sich vor allem aus dem Marktumfeld und der Preiselastizität der Nachfrage ableitet. Das Preissystem beinhaltet dabei Listen-/Katalogpreise, Rabatte, Skonti, Werbekostenzuschüsse, Zahlungsfristen und Finanzierungsbedingungen.
- Die **Distribution**, d.h. der Weg, auf dem das Produkt zum Verbraucher gelangt, ist zu definieren. Hierzu gehören die Planung der Marktabdeckung und die Warenlogistik. Es ist zu entscheiden, ob das Unternehmen selbst bis zum Kunden liefert oder sich einer oder mehrerer Handelsstufen wie etwa des Grosshandels bedient. Vor dem Hintergrund der Vertriebskanäle ist insbesondere die Frage der Markenarchitektur zu diskutieren. Der Vertrieb über verschiedene Absatzkanäle erfordert häufig unterschiedliche Marken, z.B. wenn das Produkt über den Fachhandel, den Discounter oder das Internet parallel vertrieben werden soll.
- Die **Absatzförderung** ist detailliert zu planen, d.h. Werbung, PR, Verkaufsförderung und der direkte, persönliche Verkauf. Wichtig ist hier neben der Budgetierung eine konsequent faktenbasierte Bewertung von Aufwand und Ertrag anhand eindeutig definierter Kriterien wie z.B. der Veränderung der gestützten bzw. ungestützten Bekanntheit oder der Kosten pro tausend Kontaktpunkte (TKP).

### Vertrieb

Da der Vertrieb einer der grössten Kostenfaktoren ist, erfordert die Vertriebsplanung grosse Sorgfalt. Die Planung basiert auf dem «magischen Dreieck» im Vertrieb:

- Welcher Kunde (Selektion)
- Häufigkeit der Besuche (Frequenz)
- Kernbotschaften.

Die richtige Dimensionierung und Ausgestaltung der Verkaufsorganisation hängt davon ab, wieviele Kunden wie häufig durch den Vertrieb besucht werden sollen, wieviel Zeit ein qualifiziertes Verkaufsgespräch erfordert und wie gross das jeweilige Verkaufsgebiet ist. Diese Faktoren bestimmen die notwendigen

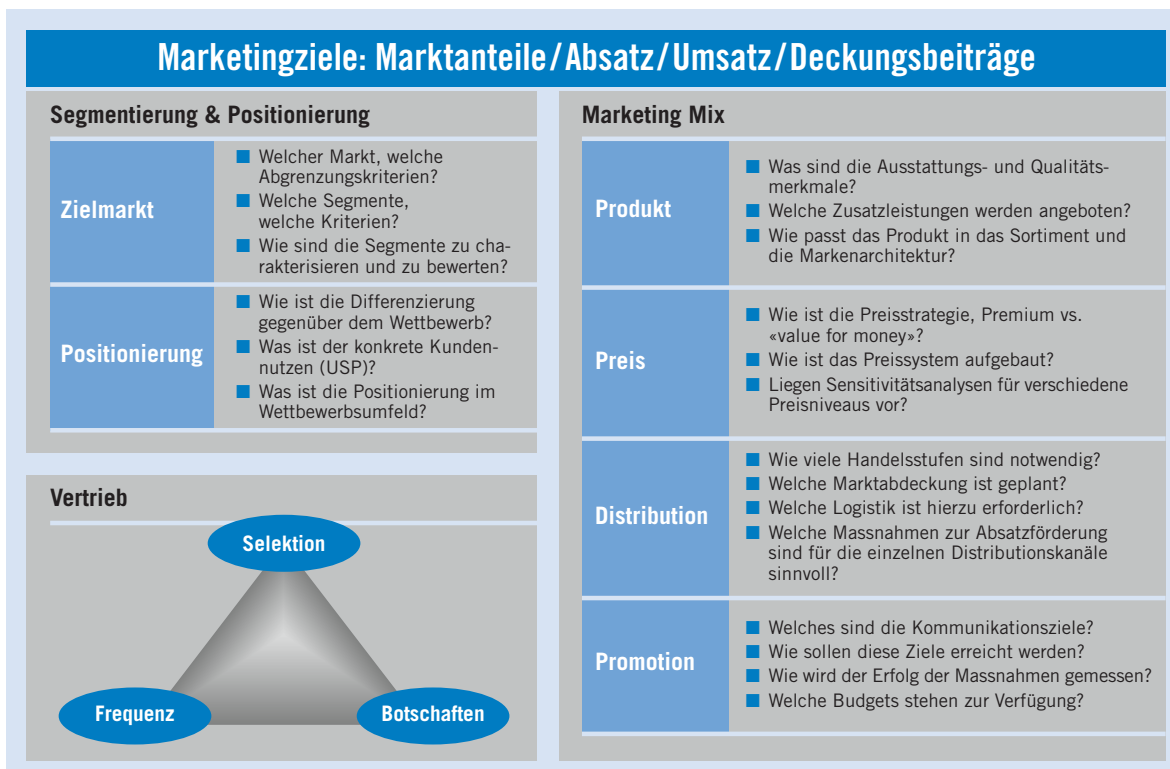
Ressourcen und die erforderliche Organisation zur Koordination wie etwa die Zahl der Distrikt- und Regionalleiter. Eine weitere wichtige Rolle spielt auch der den Kunden angebotene Service-Level. In der Praxis werden Kunden nach ihrer Attraktivität bzw. Profitabilität in verschiedenen Kategorien segmentiert. Es liegt auf der Hand, dass ein attraktiver, so genannter A-Kunde ein höherwertiges Vertriebsangebot erwarten kann und eine intensivere Betreuung als etwa ein C-Kunde. Bei C-Kunden stellt sich vielmehr die Frage, ob hier die teure, persönliche Betreuung durch den Vertrieb nicht besser durch ein kosteneffektiveres Medium wie ein Call-Center oder Internetangebote ersetzt werden kann. Darüber hinaus gibt es häufig auch wichtige Grosskunden, die eine besondere Behandlung erfordern. Hier hat sich das Einführen eines sogenannten «Key Account Management» bewährt, bei dem sich speziell ausgebildete und autorisierte Mitarbeiter auf die Betreuung von Grosskunden spezialisiert haben.

Das Marketing hat in Absprache mit der Vertriebsleitung festzulegen, welche Kernbotschaften zu kommunizieren sind und wie die Vertriebsaktivitäten am besten mit den Marketingaktivitäten koordiniert werden.

### Quantifizierung der Marketing- und Vertriebsziele

Auf Basis der definierten Marktsegmente sind quantitative Ziele bezüglich Marktanteilen, Absatzzahlen, Umsätzen und Deckungsbeiträgen zu formulieren bzw. bei einer Top-Down-Planung abzugleichen. Jedes Ziel muss in eindeutiger und messbarer Form quantifiziert sein und für das Erreichen dieser Ziele ist ein bestimmter Zeitraum festzulegen. Die Ziele müssen realistisch sein, denn sie bilden die Basis für den weiteren Planungsprozess in andern Unternehmensbereichen. Eine Fehleinschätzung kann grosse Auswirkungen nach sich ziehen.

Grafik: Elemente der Marketing- und Vertriebsplanung



# Produkt und Sortiment definieren den Unternehmenserfolg von Morgen



Jörg Oskar Maier  
dipl. Ing. HTL/  
Wirtschafts-Ing. STV  
Senior Consultant  
Helbling Technik AG  
Zürich  
joerg.maier  
@helbling.ch

*Angesichts der immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen ist die strategische Produkt- und Sortimentsplanung von grösster Bedeutung. Ein Unternehmen hat dafür zu sorgen, dass es zu jedem Zeitpunkt über Produkte in der Phase der Profitgenerierung verfügt. Eine aktive Planung von Produkt und Sortiment ist deshalb die Aufgabe der Unternehmensführung. Die Portfoliomethodik unterstützt diesen Prozess.*

## Produktplanung mit der Portfoliomethode

Die Portfoliomethode hat die Aufgabe, Produkt und Sortiment zu analysieren und zu optimieren. Ziel ist, dass sich das Produktportfolio im Gleichgewicht befindet. Dies ist dann der Fall, wenn das Unternehmen über Produkte in allen Phasen des Lebenszyklus verfügt. Das Ergebnis der Portfolioanalyse ist die Produkt-Roadmap, welche Auskunft über zukünftige Entwicklungsprojekte gibt. Eine gute Portfoliodarstellung dient zudem als ideales Kommunikationsinstrument zwischen Marketing und Entwicklung.

## In fünf Schritten zur zukünftigen Produkt-Roadmap

### 1. Erstellen einer Ist-Analyse:

Es werden alle existierenden Produkte (allenfalls Produktgruppen) und Entwicklungsprojekte im Portfolio erfasst.

### 2. Darstellung und Beurteilung:

Die Ergebnisse werden grafisch dargestellt und in bereichsübergreifenden Teams diskutiert. Es geht darum, Wettbewerbsvorteile, Marktchancen, aber auch Risiken zu erkennen und festzuhalten. Hieraus resultieren erste Ansätze für den bestehenden Optimierungsbedarf.

### 3. Abgleich mit der strategischen Unternehmensplanung:

Aufgrund der Ist-Analyse kann der Abgleich mit der strategischen Unternehmensplanung vorgenommen werden. Daraus entstehen die Massnahmen für die Produkt- und Sortimentsplanung. Die Bandbreite der möglichen Massnahmen reicht

vom sofortigen Marktrückzug bis hin zum Generieren von neuen Produkten.

### 4. Zukünftiges Produktportfolio:

Das Resultat der Massnahmenplanung wird im selben Portfolioraster dargestellt. Dadurch werden die Veränderungen und Lücken sichtbar. Gegebenfalls müssen auch die Produktgruppen neu definiert werden.

### 5. Generierung der Produkt-Roadmap:

Auf Basis des zukünftigen Produktportfolios wird die Entwicklungsplanung (Produkt-Roadmap) erarbeitet. Neben der grafischen Darstellung auf der Zeitachse gilt es folgende Planungsparameter festzuhalten:

- Konzeptbeschreibung
- Zeitpunkt der Markteinführung
- Geplante Herstellkosten
- Verkaufsziele (Verkaufspreis, Volumen, Margen)
- Investitionen
- Entwicklungs- und Marktrisiken
- Meilensteine im Entwicklungsprozess

Die konsolidierten Parameter sind integrierter Bestandteil des Businessplans.

## Die Roadmap: Wegweiser in die Zukunft

Bei der Anwendung der Portfoliomethode und der Erarbeitung der Produkt-Roadmap empfiehlt es sich, Folgendes zu beachten:

- Roadmapping ist kein einmaliger Prozess, sondern sollte als Teil des normalen jährlichen Planungsprozesses verstanden werden. Die Erfahrung vieler Unternehmen zeigt, dass Produkt-Roadmaps bei regelmässiger Anwendung eine zuverlässige Planungsgrundlage sind.
- Zur Erstellung aussagekräftiger Portfolios bedarf es einerseits der Expertise des Marketings und Vertriebs sowie andererseits derjenigen der Entwicklung. Die Verkaufsexperten werden benötigt zur Definition der Kundenbedürfnisse und zur Quanti-

fizierung des Marktpotenzials, die F&E-Experten zur Beurteilung der Technologie und der Entwicklungsrisiken.

- Die übersichtlichen Darstellungen der Portfoliomethode eignen sich gut, Kapitalgebern die langfristigen Produktinnovationen, geplanten Veränderungen und strategischen Ausrichtungen aufzuzeigen. Auch wenn die Darstellungen recht einfach aussehen, basieren sie auf umfangreichen und notwendigen Vorüberlegungen, die in die Umsatz- und Kostenplanung einfließen müssen.

### Helbling-Fallbeispiel:

Ein führender Schweizer Hersteller von Komponenten für die Werkzeugmaschinenindustrie hat im Rahmen seines Planungsprozesses festgestellt, dass sich die Wettbewerbssituation verschärft und die zukünftige Umsatzentwicklung nicht gesichert ist. Die Herausforderung: Kurzfristig Entwicklung neuer, innovativer Produkte, rasche Einführung und dadurch Sicherung und weiterer Ausbau der Marktstellung.

Aufgrund der Portfolio-Analyse wurde transparent, dass zu viele aktive Entwicklungsprojekte (elf Projekte) den Innovationsmotor lahmgelegt haben.

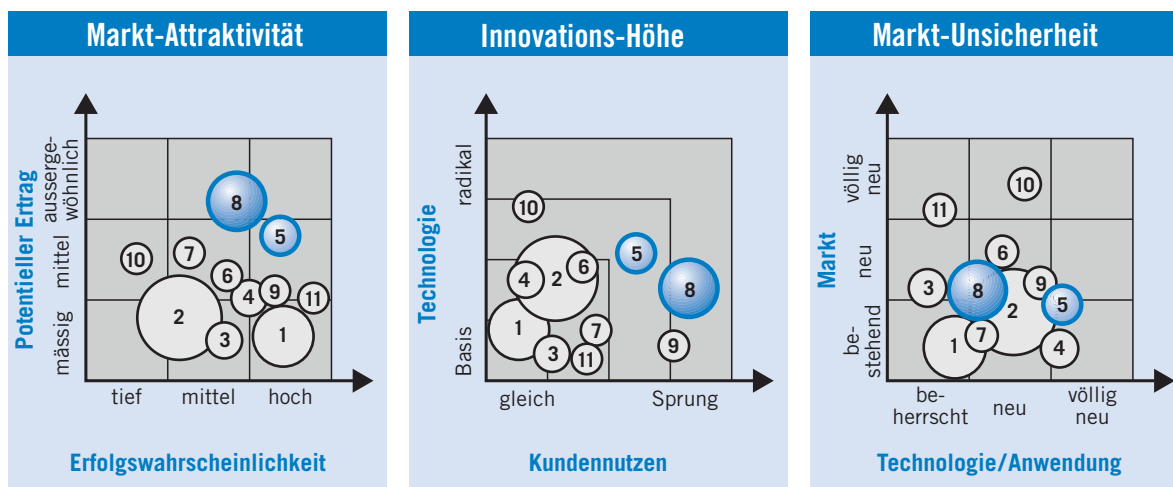
Im Portfolio wurden die zwei vielversprechendsten Projekte (Nr. 5 und 8 in der Grafik) definiert. Durch die Fokussierung des Ressourceneinsatzes und die Freisetzung der notwendigen Investitionen konnte die Durchlaufzeit bis zur Markteinführung wesentlich verkürzt werden.

Analyse und Planungsprozess zeigten aber auch deutlich den Bedarf für weitere mittelfristige Innovationschritte auf. In der aktualisierten Produkt-Roadmap wurden die hierfür notwendigen Massnahmen konkretisiert und die nötigen Ressourcen bereitgestellt.

### Fazit:

- Produktportfolios schaffen die notwendige Transparenz für rasche, konsequente Entscheidungen.
- Durch Konzentration auf wenige erfolgsversprechende Projekte können die Durchlaufzeiten deutlich reduziert und die Effizienz der Entwicklungsarbeiten erhöht werden.
- Die Produkt-Roadmap zeigt den mittelfristigen Handlungsbedarf mit den für die Umsetzung notwendigen Ressourcenbedarf auf.

Grafik: Portfolioanalyse als Entscheidungsbasis



## Wegweisende Planung von Produktion und Logistik



Kurt Gantenbein  
dipl. Ing. HTL  
Mitglied der  
Geschäftsleitung  
Helbling Management  
Consulting AG  
Zürich  
kurt.gantenbein  
@helbling.ch

*Vor dem Hintergrund der erarbeiteten Strategie ist die Planung der zukünftigen Unternehmensstrukturen durchzuführen. Dabei müssen Kernkompetenzen, Standorte, Fertigungstiefe und Logistik sorgfältig analysiert werden, um die notwendigen Investitionen abschätzen zu können. Diese Weichenstellungen bestimmen oft für lange Zeit die Kostenstruktur – und damit zu einem wesentlichen Teil auch die Wettbewerbsfähigkeit. Die Planung muss daher die Optimierung des Kapitaleinsatzes und der Rentabilität sicherstellen.*

### **Fokussierung auf tatsächliche Kernkompetenzen**

Seit einigen Jahren ist eine zunehmende Auslagerung der Fertigung an professionelle Zulieferer zu beobachten. Dieser Trend zeigt sich zurzeit besonders stark in der Verlagerung von Produktionskapazitäten in Richtung Osteuropa und Asien. Die Hauptgründe für diese Entwicklung sind Kostendruck, anstehende Investitionen sowie eine Verlagerung der Absatzmärkte.

Kernkompetenzen konnten sich früher über längere Zeiträume entwickeln und hatten auch länger Bestand als heute, wo von immer kürzeren Produktlebenszyklen mit neuen Produkt- und Produktionstechnologien sowie sich rasch verändernden Wettbewerbssituationen ausgegangen werden muss. Dieser schnelle Wandel verlangt entsprechende Produktionskonzepte mit einer konsequenten Fokussierung auf die tatsächlichen Kernkompetenzen und einer darauf abgestimmten Fertigungstiefe, die auch allfällige Abhängigkeiten zur F&E berücksichtigt.

Erfolgreiche Konzepte streben nicht eine möglichst vollständige Verlagerung der Produktion in Billiglohnländer an, sondern basieren auf einer differenzierten und auf die spezifischen Anforderungen des jeweiligen Marktsegmentes ausgerichteten Strategie.

### **Standorte in den relevanten Märkten**

Die Planung der Produktion und Logistik muss folgende Fragestellung berücksichtigen: Worin liegt der strategische Nutzen der heutigen Standorte? In welchen geografischen Märkten sind unsere Kunden

tätig? Wo können wir stabil und günstig produzieren? Welche Bereiche müssen wir aus Know-how-Gründen an den bisherigen Standorten halten? Wo können wir auf qualifiziertes Fachpersonal zurückgreifen? Welche Risiken können und wollen wir eingehen?

Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Produktionsstandorte zunehmend in den relevanten Absatzmärkten angesiedelt werden. Über Jahre gewachsene Strukturen müssen mit Ansätzen verglichen werden, die von einer Realisierung auf der «Grünen Wiese» ausgehen. Allfällige Korrekturen bei der Standortwahl sind rasch umzusetzen.

### **Kapazitätsplanungen bedingen Investitionsplanungen**

Für die Investitionsplanung sind ebenfalls grundsätzliche Fragen zu beantworten: Welche Produktionsmittel finden Einsatz im Unternehmen? Welche sind vorhanden, welche müssen im Planungshorizont neu angeschafft werden? Ausserdem müssen bei der Planung von Fertigungskapazitäten und Produktionsanlagen Altersstruktur des Maschinenparks, Stand der Technologie, Ausschussraten, Zertifizierungen, Produktionskosten, Maschinenauslastungen, Schichtmodelle und gegebenenfalls Maschinenausfallzeiten festgehalten werden, um den Veränderungsbedarf aufzuzeigen.

Es gilt sich bei der Investitionsplanung einen Überblick über die notwendigen Investitionen zu verschaffen, indem diese nach Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen gegliedert werden. Auch allfällige grössere Überholungen von Maschinen und Anlagen sind zu planen. Neben der Planung der Produktionsmittel ist die erforderliche qualitative und quantitative Veränderung in der Personalstruktur aufzuzeigen. Insbesondere die notwendigen Qualifikationen für Schlüsselpositionen im Bereich Operations müssen genau beschrieben werden.

### **Kontinuierliche Verbesserung der Fertigungsorganisation**

Effiziente und kostengünstige Fertigungsorganisationen basieren heute in der Regel auf folgenden Ansätzen:

- Auftragsbezogene Fertigung, weitgehend ohne Lager oder in speziellen Fällen anonyme Fertigung mit auftragsbezogener Montage
- Ausrichtung auf Baugruppen (Konstruktion, Stücklisten, Beschaffung, Fertigung und Montage)
- Insel-, Zellenfertigung mit teilautonomen Arbeitsgruppen
- Kanban und Just-in-Time-Systeme
- Six Sigma
- Toyota Production System

Bei der Planung der Fertigungsorganisation gilt es, den richtigen, auf das eigene Geschäftsmodell bezogenen Methoden-Mix zu finden und konsequent umzusetzen. Die Planung soll auf die kontinuierliche Verbesserung der Produktions- und Logistikprozesse zielen. Nur so können die Produkt- und Lieferqualität stetig erhöht und gleichzeitig die Herstellkosten reduziert werden.

### Drei Elemente der Logistik

Zur Planung der Logistik gehören alle Aufgaben, die sich unmittelbar mit der Beschaffung, der Materialbewirtschaftung und dem Materialfluss innerhalb und ausserhalb des Unternehmens befassen. Mit zunehmender Reduktion der Fertigungstiefe verschieben sich die Schwerpunkte. In der Logistik werden drei Kernbereiche unterschieden:

- Wesentliche Themen bei der **Beschaffungslogistik** sind: Strategischer Einkauf, Global Sourcing, Bündelung und Lieferantenkonzentration, Rahmenverträge, C-Teile-Versorgung durch Dienstleister, Ein-

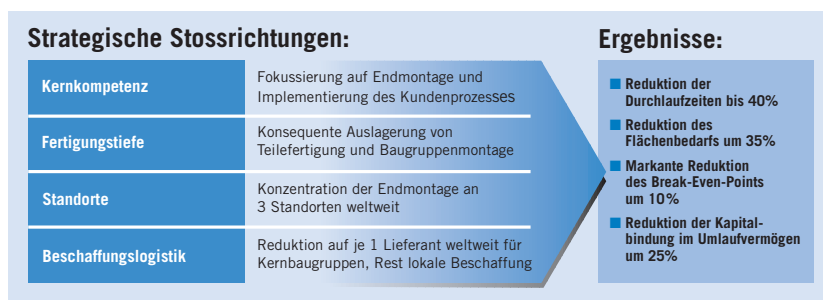
kaufsallianzen, Nutzung von IT- und Internet-Plattformen sowie Zahlungs- und Finanzierungskonditionen. In der Beraterpraxis zeigt sich, dass im Einkauf oftmals ein grosses Optimierungspotenzial steckt. Es ist deshalb aufzuzeigen, dass das Beschaffungsteam optimal aufgestellt ist und die Prozesse richtig strukturiert sind, um dieses Potenzial zu realisieren.

- Die **Produktionslogistik** ist ausschlaggebend für die Durchlauf- und Lieferzeiten, die Verfügbarkeit, die Bestände und die produktive Anlagennutzung. Die Produktionslogistik ist dann wichtig, wenn die Produktion über mehrere Standorte verteilt ist. Es empfiehlt sich zu beschreiben, wie Rohmaterial und Halbfabrikate zwischen den Standorten transportiert werden, welche Kosten, Zeiten, Puffer- und Zwischenlager damit verbunden sind und wie sich diese Prozesse und Bestände in Zukunft optimieren lassen.
- Die **Absatzlogistik** kann durch optimale Dimensionierung, integrierte IT-Systeme zur Anbindung der Kunden sowie richtige Standorte der Lager- und Verteilsysteme entscheidende Wettbewerbsvorteile schaffen. Im Vordergrund der Planung stehen die Reduktion der Logistikkosten, die Verbesserung der Versorgungssicherheit sowie die Erhöhung der Versorgungsgeschwindigkeit.

In den letzten Jahren hat die eigene Logistik in vielen Unternehmen an Stellenwert verloren. In verschiedenen Bereichen sind professionelle und kostengünstige Dienstleister tätig geworden, die neue und attraktive Outsourcing-Lösungen anbieten. Es gilt deshalb vermehrt, bestehende interne

Lösungen externen gegenüber zu stellen und das jeweilige Kosten-/Nutzen-Verhältnis genau zu prüfen.

**Grafik: Die Operationsstrategie eines High-Tech-Maschinenbauers, der die strategischen Fragen für sich beantwortet hat**



## Wertorientierte Immobilienplanung



Beat Kientsch  
dipl. Arch. ETH/SIA,  
NDS BWI ETH  
Mitglied der  
Geschäftsleitung  
Helbling Beratung  
und Bauplanung AG  
Zürich  
beat.kientsch  
@helbling.ch

*Immobilien stellen oft einen erheblichen Teil der Aktivpositionen eines Unternehmens dar. Eine aktive Planung stellt nicht nur die Wirtschaftlichkeit von Immobilien langfristig sicher, sondern steuert auch einen substanziellen Beitrag zur Rentabilität des eingesetzten Kapitals bei. Hauptziele der Immobilienplanung sind ein kosteneffizienter, wirtschaftlicher Betrieb, hohe Nutzerzufriedenheit sowie Werterhalt und Wertentwicklung der Immobilien.*

Die Veränderungen in der Wirtschaft haben auch beim Immobilienbesitz zu einem Wertewandel geführt. Sollen Immobilienwerte effizient genutzt werden und einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten, so verlangen folgende Fragestellungen eine konsequente Antwort: Was können die Immobilien zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen? Wie lassen sich Betriebskosten nachhaltig reduzieren? Wie kann der Wert des Immobilienbestandes langfristig optimiert werden?

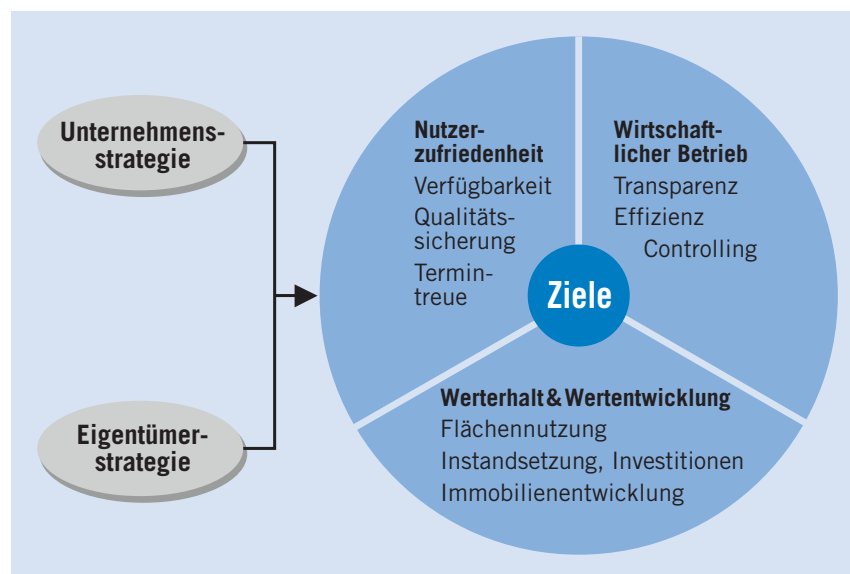
### Immobilienplanung im Rahmen der Geschäftsplanung

Wesentliche Besonderheiten von Immobilien sind ihre Standortgebundenheit und dass sie weder verzichtbar noch unbeschränkt vermehrbar sind. Immobilienplanung bedeutet deshalb immer das Fällen von langfristigen und kosten- bzw. kapitalrelevanten Entscheidungen im Rahmen der Geschäftsplanung.

Besteht ein möglicher Spielraum, so ist die Standort-situation bei grossen Angebotsmengen an Mietflächen und Immobilien zu überprüfen. Oft lassen sich bei einer Neugestaltung des Standortkonzeptes langfristig substanzielle Einsparungen auf Miet-, Transport-, Lager- und Bewirtschaftungskosten realisieren. Selbstverständlich sind bei der Standortprüfung auch verschiedene qualitative Kriterien wie die Nähe zu urbanen Zentren und Hauptverkehrsträgern zu berücksichtigen.

Durch das Eigentum von Immobilien werden bedeutende Finanzmittel im Betrieb gebunden und können damit nicht mehr direkt für die betriebliche Wertschöpfung eingesetzt werden. Im Rahmen der Geschäftsplanung ist deshalb zu klären, in welchem

**Grafik: Elemente und Zielsetzungen der Immobilienplanung**



Masse Immobilien in Eigentum gehalten oder allenfalls verkauft und durch «sale-and-lease-back-Operationen» zurückgemietet werden sollen. Zentrale Messgrösse der Performance ist dabei die Rendite auf dem eingesetzten Kapital.

### Optimierung der Flächen und Betriebskosten

Der aus der Planung von Produktion, Logistik und Overhead resultierende Flächenbedarf hat unmittelbaren Einfluss

auf Betriebskosten, Investitionen und Kapitalbindung. Um Flächenkosten zu optimieren bzw. die Kosten pro Arbeitsplatz zu reduzieren, sind

- durch detaillierte Flächenanalysen und Benchmarking die nicht strategiekonformen Reserveflächen als erhebliche Sparpotenziale zu identifizieren, auszuscheiden und umzunutzen,
- attraktive und teure Flächen konsequent für hochwertige, permanente Nutzungen zu verwenden sowie
- Nutzflächen prozessorientiert entlang der betrieblichen Wertschöpfungskette anzuordnen, um durch entstehende Synergien Flächen und Wegstrecken zu reduzieren.

Die Betriebskosten setzen sich zusammen aus Energie, Instandhaltung, infrastrukturellen Dienstleistungen, Verwaltung und Bereitstellung (Abschreibungen und Zinsen). Bei der Planung und Optimierung der Betriebskosten empfehlen sich folgende Ansatzpunkte:

- Schaffung von Transparenz bezüglich Kosten und Leistung
- Staffelung finanzieller Verpflichtungen (z.B. Laufzeiten von Hypotheken, Koordination von Kündigungsfristen)
- Überprüfung der Effizienz der bestehenden Verwaltungsorganisation
- Optimaler Einsatz und Nutzung neuer Technologien, Gebäudemodernisierungen
- Bündelung des Einkaufsvolumens und Überprüfung der Konditionen

Zur wirksamen Reduktion der Betriebskosten leistet im Facility Management das Outsourcing von bisher selbst erbrachten Supportprozessen oft einen positiven nachhaltigen Beitrag.

Die Bedeutung einer konsequenten Planung des Immobilienbetriebs lässt sich durch eine Analyse verdeutlichen, die Helbling für ein Liegenschaftsportfolio

von ca. 120 Objekten einer schweizerischen Industrieunternehmung durchgeführt hat. Bereits kurzfristig umgesetzte Massnahmen im Bereich Energieoptimierung und Instandhaltung führten zu Kostensenkungen von ca. 10% pro Jahr.

### **Langfristige Wertentwicklung von Immobilien**

Die Planung und Optimierung von Immobilienbestand und -wert ist ein langfristiger Prozess, welcher einer klaren strategischen Ausrichtung bedarf und Massnahmen auf unterschiedlichen Aktionsebenen erfordert. Die systematische Erfassung und Gegenüberstellung der wichtigsten Kennzahlen wie Renditen, Kosten für Zinsen, Unterhalt und Betrieb, verfügbare Flächen und Betriebseinrichtungen helfen die Werthaltigkeit im Rahmen von unterschiedlichen Entwicklungsszenarien aufzuzeigen. Für die aktive Wertentwicklung ergeben sich folgende Ansatzpunkte:

- Immobilien mit langfristig ungenügenden Renditen oder überproportionalen Bereitstellungs- und Bewirtschaftungskosten pro Flächeneinheit sind im Portfolio zu ersetzen. Nichtbetriebsnotwendige Liegenschaften sind zu verwerten.
- Vorhandene Flächen- und Nutzungspotenziale im Immobilienbestand sind durch organisatorische Massnahmen oder durch schrittweise Entwicklung zur Nutzung oder Verwertung verfügbar zu machen.
- Die Instandhaltung ist pro-aktiv und über mehrere Jahre zu planen. Dadurch kann langfristig die Gebrauchstauglichkeit der Liegenschaften und der damit verbundenen Erträge sichergestellt werden.
- Für die bautechnisch nachhaltige Werterhaltung sind Materialien und Konstruktionssysteme so zu wählen, dass die unterschiedlichen Instandsetzungszyklen optimal aufeinander abgestimmt werden können.

# Die Finanzplanung als Instrument zur Beurteilung der Attraktivität einer Geschäftsidee



Marcel Fäh  
lic.oec.publ.  
Senior Engagement  
Manager  
Helbling Corporate  
Finance AG  
Zürich  
marcel.fah  
@helbling.ch

*Die Finanzplanung bildet die Grundlage zur Beurteilung der wirtschaftlichen Zweckmässigkeit und Umsetzbarkeit der strategischen Planung. Zudem ist sie ein wesentliches Informationsinstrument für bestehende und zukünftige Kapitalgeber. Die Glaubwürdigkeit dieses Instruments hängt vom systematischen Aufbau, der transparenten Offenlegung und der Begründung der Planannahmen ab.*

## Finanzielle Planung ist mehr als ein Blick in die Kristallkugel

Der Umfang einer Finanzplanung kann abhängig von der Fragestellung stark variieren. Je nachdem, ob die Unternehmensstrategie abzubilden, ein Bankgespräch für eine Zusatz- oder Überbrückungsfinanzierung zu führen ist, eine Unternehmensbewertung erstellt oder der Finanzierungsbedarf ermittelt werden muss, sind spezifische Schwerpunkte und unterschiedliche Detaillierungsgrade angebracht. Wenn die Kapitalgeber Adressaten des Business- und Finanzplans sind, soll dieser stets nachvollziehbar und plausibel darlegen, ob die Rückzahlbarkeit und die risikogerechte Verzinsung des eingesetzten Fremd- und Eigenkapitals gewährleistet sind. Hier interessiert die Finanzplanung in erster Linie als Instrument zur wirtschaftlichen Beurteilung der im Rahmen der Strategie beschlossenen Marschrichtung.

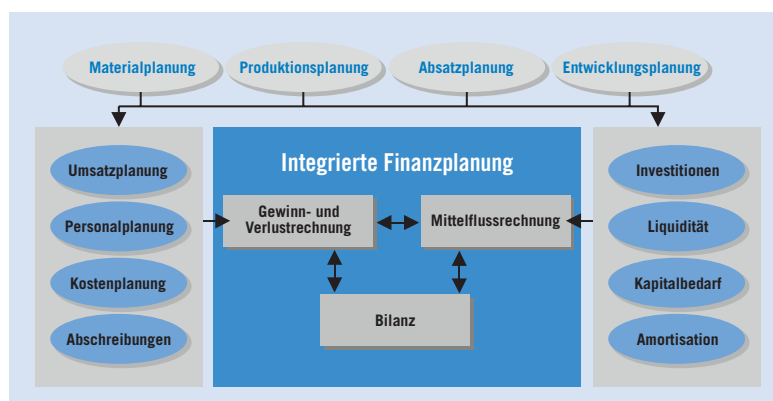
Dabei richtet sich der Blick nicht auf die Ertragskraft und die Kapitalstruktur des Unternehmens in der Vergangenheit, sondern auf die zukünftige finanzielle Entwicklung. Der Planungshorizont erstreckt sich in der Regel auf drei bis fünf Jahre.

In der Praxis wird oft argumentiert, die Zukunft sei in hohem Masse ungewiss, die Planung komme deshalb einem fragwürdigen Blick in die Kristallkugel gleich. Der Unsicherheit kann jedoch begegnet werden, indem Aussagekraft und Qualität der Planung mittels geeigneter Methodik und richtiger Strukturierung der Finanzplanung maximiert werden.

## Die Planungsmethodik resultiert aus fünf ineinander verzahnten Schritten:

1. **Modellierung:** der Unternehmensstruktur und dem Geschäftsmodell entsprechend werden die Teilpläne definiert
2. **Basisdaten:** die historischen und aktuellen finanziellen Daten werden aufgearbeitet
3. **Parameter:** die Einflussfaktoren und die Planannahmen werden definiert
4. **Integration:** die Einzelpläne werden konkret ausgearbeitet und integriert
5. **Simulation und Risikoanalyse:** die Ergebnisse der Planung werden systematisch plausibilisiert

Diese fünf Schritte sollen nachfolgend näher betrachtet werden.



## Modellierung: Finanzplanung ist mehr als die Summe ihrer Teilpläne

Das Rückgrad der Finanzplanung bilden die Gewinn- und Verlustrechnung, die Bilanz und die Mittelflussrechnung (Cashflow-Rechnung). Diese drei Planrechnungen setzen sich jeweils aus

Grafik: Bestandteile der integrierten Finanzplanung

detaillierten Teilplanungen zusammen. Alle Teilpläne gemeinsam definieren die Struktur des Finanzplans.

Eine methodisch sorgfältige Planung zeichnet sich dadurch aus, dass alle getroffenen Annahmen rechnerisch richtig und nachvollziehbar in den einzelnen Teilplanungen dargestellt und dokumentiert sind. Die Güte der Teilpläne entscheidet in der Folge über Aussagekraft und Qualität der Gesamtplanung.

In der Praxis sind die Finanzpläne oft nicht integriert, sondern basieren auf einer Gewinn- und Verlustrechnung. Dieses Vorgehen ist zu vermeiden, weil es ein unvollständiges Bild vermittelt. Dazu ein Beispiel: Eine Kostensenkung auf den Materialeinkauf führt bei konstantem Umsatz zu einem höheren Gewinn und damit zu einem höheren Eigenkapital am Ende des Geschäftsjahres. Gleichzeitig führen die verminderten Ausgaben zu einem erhöhten Cashflow, was sich im Bestand der flüssigen Mittel oder der Netto-Finanzverbindlichkeiten bemerkbar macht. Ausserdem werden sehr wahrscheinlich die Verbindlichkeiten gegenüber Lieferanten im Jahresdurchschnitt leicht sinken, was einer Abnahme auf der Finanzierungsseite gleichkommt.

Diese Interdependenzen sind in der Finanzplanung systematisch und vollständig zu erfassen, so dass bei der Änderung einer Teilplanung sämtliche anderen Teilplanungen automatisch angepasst werden. Aus dieser Systematik heraus entsteht die integrierte Finanzplanung; die Teilpläne stehen dabei nicht mehr länger unabhängig nebeneinander.

#### **Basisdaten:**

##### **Wo die Planung ausbricht, welkt die Phantasie**

Während bei der Erstellung des Businessplans eine Analyse der Ist-Situation und der Vergangenheit stattfindet, basiert die Finanzplanung auf den Jahresabschlüssen der letzten zwei Geschäftsjahre und einer Hochrechnung für das jeweils laufende Geschäftsjahr. Für den Planungszweck ist diese Zahlenbasis um ausserordentliche Einmalaufwendungen (z.B. Restrukturierungskosten, Verluste aus Anlagenverkauf, Schadenkosten) zu bereinigen.

An diese Zahlenbasis werden drei bis fünf Planjahre angehängt. Die einfachste Art, die Gewinn- und Verlustrechnung für die Planjahre zu bestimmen, wäre die Fortschreibung einzelner Positionen mit prozentualen Veränderungen. Damit entsteht zwar eine Finanzplanung, es liegen aber keine Informationen über die Wirkungszusammenhänge und die erforderlichen Massnahmen vor. Solche Finanzplanungen genügen der Erfordernis der Transparenz und Klarheit nicht.

Die moderne Finanzplanung bezweckt die möglichst exakte Ermittlung der finanziellen Wirkung auf der Ebene der operativen Teilplanungen. Die Phantasie soll eingeschränkt und durch eine genaue Argumentation ersetzt werden.

#### **Parameter:**

##### **Planannahmen werden hinterfragt und dokumentiert**

An erster Stelle steht die Absatzplanung mit einem detaillierten Mengen- und Preisgerüst. Hieraus resultiert die Umsatzplanung. Auf Produktstufe werden vom Umsatz die Materialkosten subtrahiert und damit die Bruttomarge je Produkt ermittelt.

Die wichtigsten Eckwerte für die Kostenplanung ergeben sich aus der Umsatzplanung. Oft wird für jede Kostenart, mindestens jedoch für die Personalkosten und die übrigen Betriebskosten, ein separater Teilplan erstellt. Die Annahmen über den Zusammenhang von Kosten und Umsatz beruhen dabei auf den Relationen der Vergangenheit.

Mit dem steigenden Detaillierungsgrad der Finanzplanung nimmt auch der Aufwand zu. Die Finanzplanung hat jedoch mindestens so detailliert zu sein, dass auch «bewährte» Annahmen und alte Grundsätze nochmals hinterfragt und plausibel dargestellt werden.

Den Umsatz für die Planung in den Vordergrund zu stellen, entspricht der marktorientierten Vorgehensweise von Industrie- und Handelsunternehmen. Dienstleistungsunternehmen finden meist eine andere Realität vor. Bei ihnen machen die Personalkosten einen grossen Teil der Gesamtkosten aus. Und mit den Personalkosten ist gleichzeitig die Mengen-Kapazität definiert. Auf dieser Basis ergibt sich der zu

Microsoft Excel - Finanzplanung Basisvariante Master.xls

3.1 Planung Umsatz

realistisch Szenario

Einheit	Jahr 1		2	3	4	5	6	7	8	9
	Akt.	Akt.	HR	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
<b>Produktlinie 1</b>										
<b>Produkt A</b>										
Anzahl Stück	#	3'000	4'500	5'500	11'000	11'165	11'332	11'502	11'675	11'850
Preis pro Stück	CHF#	155.20	155.20	162.96	171.11	179.66	188.65	198.08	207.98	218.38
<b>Total Umsatz Produkt A</b>	<b>TCHF</b>	<b>466</b>	<b>698</b>	<b>896</b>	<b>1'882</b>	<b>2'006</b>	<b>2'138</b>	<b>2'278</b>	<b>2'428</b>	<b>2'588</b>
Materialquote	%	38.1%	38.1%	37.1%	36.1%	36.1%	36.1%	36.1%	36.1%	36.1%
<b>Total Bruttomarge Produkt A</b>	<b>TCHF</b>	<b>288</b>	<b>432</b>	<b>563</b>	<b>1'202</b>	<b>1'281</b>	<b>1'365</b>	<b>1'455</b>	<b>1'551</b>	<b>1'653</b>
<b>Produkt B</b>										
Anzahl Stück	#	25'000	35'000	45'000	55'000	55'825	56'662	57'512	58'375	59'251
Preis pro Stück	CHF#	79.95	79.95	83.95	88.14	92.55	97.18	102.04	107.14	112.50
<b>Total Umsatz Produkt B</b>	<b>TCHF</b>	<b>1'999</b>	<b>2'798</b>	<b>3'778</b>	<b>4'848</b>	<b>5'167</b>	<b>5'506</b>	<b>5'868</b>	<b>6'254</b>	<b>6'666</b>
Materialquote	%	37.1%	37.5%	37.5%	38.1%	37.8%	37.8%	37.8%	37.8%	37.8%
<b>Total Bruttomarge Produkt B</b>	<b>TCHF</b>	<b>1'258</b>	<b>1'749</b>	<b>2'361</b>	<b>2'999</b>	<b>3'214</b>	<b>3'425</b>	<b>3'650</b>	<b>3'890</b>	<b>4'146</b>
<b>Produkt C</b>										
Anzahl Stück	#	25'000	28'000	30'000	52'000	52'780	53'572	54'375	55'191	56'019
Preis pro Stück	CHF#	136.30	136.30	143.12	150.27	157.78	165.67	173.96	182.66	191.79
<b>Total Umsatz Produkt C</b>	<b>TCHF</b>	<b>3'408</b>	<b>3'816</b>	<b>4'293</b>	<b>7'814</b>	<b>8'328</b>	<b>8'875</b>	<b>9'459</b>	<b>10'081</b>	<b>10'744</b>
Materialquote	%	32.6%	33.4%	34.1%	33.7%	32.8%	32.4%	32.0%	31.6%	31.1%
<b>Total Bruttomarge Produkt C</b>	<b>TCHF</b>	<b>2'297</b>	<b>2'542</b>	<b>2'829</b>	<b>5'181</b>	<b>5'596</b>	<b>6'000</b>	<b>6'432</b>	<b>6'895</b>	<b>7'402</b>
<b>Total Umsatz Produktlinie 1</b>	<b>TCHF</b>	<b>5'872</b>	<b>7'313</b>	<b>8'967</b>	<b>14'544</b>	<b>15'501</b>	<b>16'520</b>	<b>17'606</b>	<b>18'763</b>	<b>19'997</b>
<b>Total Bruttomarge Produktlinie 1</b>	<b>TCHF</b>	<b>3'843</b>	<b>4'723</b>	<b>5'754</b>	<b>9'381</b>	<b>10'091</b>	<b>10'790</b>	<b>11'537</b>	<b>12'336</b>	<b>13'201</b>
<b>Produktlinie 2</b>										
<b>Produkt E</b>										
jährliches Wachstum	%		20%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Total Umsatz Produkt E</b>	<b>TCHF</b>	<b>431</b>	<b>520</b>	<b>520</b>	<b>520</b>	<b>520</b>	<b>520</b>	<b>520</b>	<b>520</b>	<b>520</b>
Materialquote	%	30.0%	30.0%	29.0%	28.0%	27.0%	27.0%	27.0%	27.0%	27.0%
<b>Total Bruttomarge Produktlinie 2</b>	<b>TCHF</b>	<b>302</b>	<b>364</b>	<b>369</b>	<b>374</b>	<b>380</b>	<b>380</b>	<b>380</b>	<b>380</b>	<b>380</b>
<b>Total Produktlinie 2</b>	<b>TCHF</b>	<b>431</b>	<b>520</b>	<b>520</b>	<b>520</b>	<b>520</b>	<b>520</b>	<b>520</b>	<b>520</b>	<b>520</b>
<b>Total Bruttoumsatz</b>	<b>TCHF</b>	<b>6'303</b>	<b>7'833</b>	<b>9'487</b>	<b>15'064</b>	<b>16'021</b>	<b>17'040</b>	<b>18'126</b>	<b>19'283</b>	<b>20'517</b>
<b>Total Bruttomarge</b>	<b>TCHF</b>	<b>4'145</b>	<b>5'087</b>	<b>6'123</b>	<b>9'756</b>	<b>10'471</b>	<b>11'170</b>	<b>11'917</b>	<b>12'716</b>	<b>13'581</b>

Graphik: Beispiel einer Absatz- und Umsatzplanung

erzielende Umsatz aus der Multiplikation der Auslastungsmenge mit den Stunden- bzw. Tagessätzen.

Während des Planungsprozesses sind die Planungsannahmen laufend festzuhalten. Es empfiehlt sich, wichtige Umsatztreiber wie die Entwicklung von Marktvolumen und Marktanteilen oder den Pro-Kopf-Umsatz von Verkäufern sowie die wesentlichen Kostentreiber in den Teilplänen mitzuführen. Von bisherigen Relationen abweichende Entwicklungen können so rasch erkannt und begründet werden.

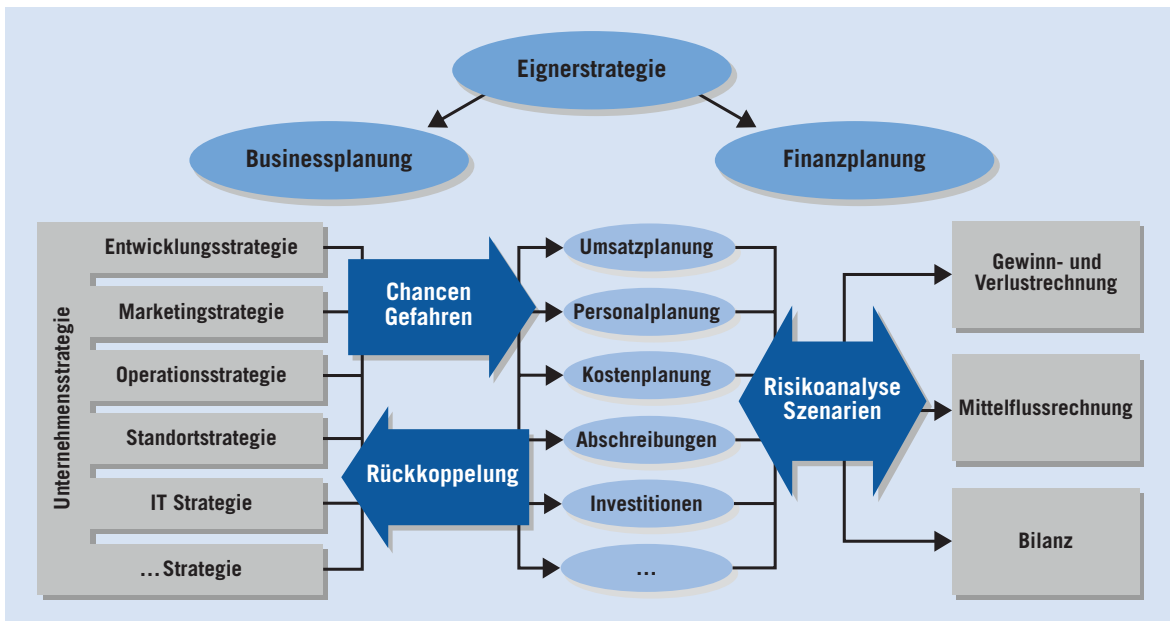
### Integration:

#### Gleichgewicht der finanziellen Unternehmensziele

Die Integration der einzelnen Teilplanungen führt zur Gesamtfinanzplanung. Mit dieser sollen drei wesentliche finanzielle Ziele der Unternehmenstätigkeit nachgewiesen werden:

- das Erwirtschaften einer angemessenen Rendite,
- die Sicherstellung der Unternehmensfinanzierung sowie
- die Optimierung des Risikos durch eine angemessene Eigenkapitalquote und ausreichende Liquidität.

Die Eignerstrategie definiert in der Regel bereits vor Planungsbeginn diese Vorgaben. Die Ergebnisse der Finanzplanung sind mit diesen Zielvorstellungen abzugleichen. Allfällige negative Abweichungen müssen durch die Definition geeigneter Massnahmen zur Optimierung von Ertragskraft und Kapazitätsstruktur bereinigt werden. Damit entsteht eine laufende Interaktion zwischen der Finanzplanung, der Eignerstrategie und dem Businesskonzept bzw. der Unternehmensstrategie.



Grafik: Interaktion von Business- und Finanzplanung durch Risikoanalyse

### Simulation und Risikoanalyse: Alternativrechnungen

Jedes Unternehmen ist Risiken ausgesetzt. Durch eine ehrliche und umfassende, qualitative und quantitative Risikobetrachtung wird aufgezeigt, dass die Geschäftsplanung durchdacht und negative Entwicklungen im Marktumfeld oder im Unternehmen selbst berücksichtigt sind. Dabei sollte man Risiken immer wieder neu hinterfragen und beurteilen.

Eine geeignete Form, Risiken und Sensitivitäten darzustellen, sind Alternativrechnungen. In verschiedenen Szenarien können unterschiedliche Zukunftsentwicklungen gezeigt und negative wie positive Veränderungen simuliert werden. Üblich ist es, den «Normfall» (base case), den «günstigsten Fall» (best case) und den «ungünstigsten Fall» (worst case) darzustellen. Alternativrechnungen sollten insbesondere dann gemacht werden, wenn es sich um neue geschäftliche Aktivitäten mit hoher Unsicherheit handelt, bei denen keine Erfahrungen aus der Vergangenheit vorliegen – also zum Beispiel beim Aufbau von neuen

Unternehmenseinheiten in unbekanntem Märkten oder bei umfangreichen Restrukturierungen.

Alternativrechnungen haben insbesondere die Entwicklung der Wert- und Erfolgstreiber zu berücksichtigen. Bei einer deutlichen Veränderung der fundamentalen Planungsgrößen, beispielsweise des Preisgerüsts in der Umsatzplanung, kann das Vorzeichen der gesamten Finanzplanung wechseln. Aus Gewinnen werden rasch Verluste und anstatt mit Cashflow ist man bald mit «Cash Drain» konfrontiert.

Dabei soll weder der Teufel an die Wand gemalt noch empfohlen werden, jede auch nur erdenkliche zukünftige Panne darzustellen. Alternativrechnungen zielen nicht darauf ab, mit einem aus vielen Szenarien die Zukunft genau vorherzusagen. Vielmehr soll das Bewusstsein für Wirkungszusammenhänge und Sensitivitäten geschärft werden. Nicht zuletzt entsteht mit der professionellen Integration von Alternativrechnungen die Chance, beim Eintritt positiver wie negativer Ereignisse Auffangsszenarien bereits verfügbar zu haben und damit die Reaktionszeiten zu verkürzen.

## Wesentliche Aspekte der Finanzierung



Rico Vannotti  
lic. oec. publ., CFA  
Engagement Manager  
Helbling Corporate  
Finance AG  
Zürich  
rico.vannotti  
@helbling.ch

*Das Finanzierungskonzept zeigt auf, wie der gemäss Businessplanung erwartete Kapitalbedarf abgedeckt werden soll. Durch die Wahl der Finanzierungsinstrumente und die Definition der Finanzierungs- und Risikostruktur steht das Finanzierungskonzept in einem engen Zusammenhang mit der Eigen- und Unternehmensstrategie. Mittels alternativer Finanzierungsformen lassen sich heute unternehmensspezifische Lösungen entwickeln.*

### Finanzierungskonzept im Einklang mit der Strategie

Entsprechend dem Grundsatz «finance follows strategy» steht die Finanzierung am Ende des Geschäftsplanungsprozesses. Der im Rahmen der Finanzplanung ermittelte Kapitalbedarf ist mit einem konsistenten Finanzierungskonzept zu hinterlegen. Dabei ist insbesondere auf die Erfüllung der folgenden Anforderungen zu achten:

- Kosten- und steueroptimale Beschaffung der notwendigen Finanzierungsmittel

- Sicherung der Flexibilität durch ausreichenden Finanzierungsspielraum und geeignete Finanzierungsinstrumente
- Permanente Sicherstellung der Liquidität
- Effizienter Einsatz der Finanzmittel im Unternehmen
- Evaluation von Kapitalgebern, welche bereit sind, die Unternehmensstrategie über eine gewisse Zeit und auch in schwierigen Situationen mitzutragen
- Schaffung einer adäquaten Kapitalstruktur durch Verteilung der unternehmerischen Risiken auf die involvierten Kapitalgeber

Im Finanzierungskonzept muss Klarheit über die Ziel-Kapitalstruktur und das angestrebte Verhältnis von Eigen- und Fremdkapital bestehen. Während risikoreiche Wachstumsphasen tendenziell stärker durch Eigenkapital zu finanzieren sind, kann bei einer stabilen Ertragslage der Fremdkapitalanteil ausgebaut werden. Einen wichtigen Anhaltspunkt dazu geben auch das Geschäftsmodell oder die Branchenzugehörigkeit. So benötigen beispielsweise Unternehmen in Branchen mit hohem Anlagevermögen eine relativ grosse Eigenkapitalquote.

Grafik: Finanzierungsformen



### **Innenfinanzierung mit Grenzen**

Die einfachste Form der Mittelbereitstellung ist die Innenfinanzierung. Unter Innenfinanzierung sind neben der Gewinnthesaurierung und der Veräusserung von Vermögenswerten auch die nicht-liquiditätswirksamen Aufwendungen wie Abschreibungen und Rückstellungsbildungen zu verstehen.

Die Innenfinanzierung basiert auf der operativen Planung. Der Spielraum ist somit vorgegeben. Bei der externen Kapitalbeschaffung ist die Handlungsfreiheit weitaus grösser. Es gilt, aus den verfügbaren Finanzierungsarten eine massgeschneiderte Lösung auszuwählen.

### **Grösserer Spielraum dank alternativen Finanzierungsformen**

In den vergangenen Jahren haben unter anderem rückläufige Eigenkapitalquoten der Unternehmen, verstärktes Risiko-Pricing der Banken und eingeschränkte Anlagemöglichkeiten der Vorsorgeeinrichtungen alternative Finanzierungsformen stärker in den Vordergrund treten lassen:

- Leasing und Factoring gewinnen immer mehr an Bedeutung. Während Leasing die Liquidität schont und häufig steuerliche Vorteile aufweist, werden beim Factoring durch den Verkauf von Forderungen zusätzliche flüssige Mittel generiert. Je nach Ausprägung beinhaltet Factoring neben der Bevorschussung auch die Kreditversicherung sowie das Debitorenmanagement. Diese zusätzlichen Dienstleistungen sind jedoch mit höheren Kosten verbunden und können eine Offenlegung der finanziellen Situation gegenüber dem Rechnungssteller erfordern.
- Mezzanine-Kapital ist eine Finanzierungsart, die sowohl Eigen- als auch Fremdkapitalcharakter aufweist. Fixe Zinszahlungen, Gewinnbeteiligungen, Nachrangigkeit und Wandeloptionen können damit in einem Instrument kombiniert werden. Durch die individuellen Gestaltungsmöglichkeiten eignet sich die Mezzanine-Finanzierung besonders in Spezialsituationen wie Wachstumsfinanzierungen oder Restrukturierungen.

- Die Verbriefung künftiger Zahlungsströme (Asset Backed Securities) war bisher meist kapitalmarktfähigen Unternehmen vorbehalten. In Zukunft könnte diese Finanzierungsform dank Pooling-Lösungen der Banken vermehrt auch mittelständischen Unternehmen zur Verfügung stehen.

### **Risikogerechte Verzinsung von Eigen- und Fremdkapital**

Mit der Einführung von Basel II legen die meisten Kreditgeber heute ihren Fokus auf die Ermittlung von risikogerechten Kreditkonditionen. So bildet die Berücksichtigung der vorausschauenden Finanzplanung einen festen Bestandteil des Rating-Verfahrens vieler Banken. Zudem werden auch qualitative Merkmale der Geschäftsplanung (z.B. Management, Konkurrenzsituation) vermehrt in die Beurteilung miteinbezogen.

Dagegen wird der Anspruch auf eine risikogerechte Verzinsung von den Eigenkapitalgebern noch zu oft vernachlässigt. Vor allem im KMU-Sektor ist häufig festzustellen, dass die erwirtschaftete Verzinsung des Kapitals dem eingegangenen Risiko nur ungenügend Rechnung trägt.

### **Transparente Information der Finanzpartner**

Das Finanzierungs-konzept stellt aufgrund seiner langfristigen Bedeutung ein Kernstück der Businessplanung dar. Mittels alternativer Finanzierungsformen kann es heute auf die spezifischen Bedürfnisse eines Unternehmens abgestimmt werden. Mit einer transparenten und konsistenten Darstellung werden die Finanzpartner direkt angesprochen und informiert.

## Die Steigerung des Unternehmenswerts als übergeordnetes Ziel der strategischen Unternehmensführung



Désirée Baer  
lic.oec.HSG, CFA  
Senior Engagement  
Manager  
Helbling Corporate  
Finance AG  
Zürich  
desiree.baer  
@helbling.ch

*Ziel des unternehmerischen Handelns und somit auch des Planungsprozesses ist die Steigerung des Unternehmenswertes. Wie jedoch wird dieser ermittelt? Mit der Ausarbeitung einer umfassenden Businessplanung wird automatisch die Grundlage hierfür geschaffen. Die in der Praxis anerkannten und dominierenden Bewertungsmethoden basieren grösstenteils auf einer nachvollziehbaren qualitativen und quantitativen Unternehmens- und Finanzplanung.*

Sämtliche Anstrengungen bei der Geschäftsplanung haben letztlich die Steigerung des Unternehmenswertes zum Ziel. Dies führt nicht nur zu einer Erhöhung des Wertes des Eigenkapitals für die Eigentümer-schaft, sondern hat auch positive Auswirkungen für die übrigen Anspruchsgruppen einer Unternehmung:

- Die Banken vergeben leichter und zu günstigeren Konditionen Kredite.
- Die Mitarbeiter geniessen eine erhöhte Arbeitsplatzsicherheit.
- Die Kunden und Lieferanten haben einen verlässlichen Geschäftspartner.
- Der Staat freut sich an höheren Steuereinnahmen.

### Unterschiedliche Perspektiven und Methoden für die Bewertung

Für das Verständnis der Vorgehensweise bei der Unternehmensbewertung ist zu beachten, dass diese zwar geprüfte und bewährte Modelle verwendet, aber keine exakte Wissenschaft mit objektiven Ergebnissen ist. Ein errechneter, theoretischer Unternehmenswert ist deshalb nicht einem allfälligen Börsenwert oder einem allenfalls erzielbaren Verkaufspreis gleichzusetzen.

Jede Bewertungsmethode hat ihre eigene Sichtweise und weist spezifische Vor- und Nachteile auf. Für die Ermittlung des Unternehmenswertes werden deshalb meist verschiedene Methoden herangezogen und die Ergebnisse miteinander verglichen.

Das in der Praxis am häufigsten – und im Zusammenhang mit der Geschäftsplanung sinnvollste – angewandte Verfahren ist die Discounted-Cashflow-Methode (DCF). Auf der Basis der Geschäfts- und Finanzplanung werden die erwarteten zukünftigen Free Cashflows mit einem zu definierenden Kapitalkostensatz abdiskontiert. Der Kapitalkostensatz WACC (Weighted Average Cost of Capital) berücksichtigt die risikogerechten Kosten für Eigen- wie auch für Fremdkapital sowie die angestrebte Kapitalstruktur.

Bewertungsverfahren	Beschreibung	Vorteile	Nachteile
<b>Discounted Cash Flow Methode (DCF)</b>	Abdiskontierung der zukünftigen freien Cashflows	<ul style="list-style-type: none"> <li>Theoretisch fundiert</li> <li>Intensive Auseinandersetzung mit Finanzplan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Scheingenauigkeit (Subjektivität der Inputs)</li> <li>Kein Marktwert</li> </ul>
<b>Trading und Transaction Multiples</b>	Anwendung von Multiplikatoren vergleichbarer börsenkotierter Unternehmungen bzw. Unternehmenstransaktionen auf Kennzahlen der Unternehmung (Umsatz, EBITDA, EBIT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marktwert</li> <li>Geringere Subjektivität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vergleichbarkeit der Unternehmungen nur mit Einschränkungen möglich</li> <li>Zeitpunkt der Transaktion (Aktualität oft nicht gewährleistet)</li> </ul>
<b>Economic Value Added (EVA)</b>	Messung der Differenz zwischen dem wirtschaftlichen Gewinn und den dafür notwendigen Kapitalkosten	<ul style="list-style-type: none"> <li>Theoretisch fundiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Scheingenauigkeit (Subjektivität der Inputs)</li> <li>Kein Marktwert</li> </ul>
<b>Ertragswert</b>	Kapitalisierung des aktuellen oder zukünftigen Ertrages (Vereinfachung der DCF-Methode)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einfach</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vernachlässigt Zyklizität des Geschäfts</li> <li>Kein Marktwert</li> <li>Vernachlässigt Investitionen</li> </ul>
<b>Netto-Substanzwert</b>	Eigenkapital nach Auflösung der stillen Reserven	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einfach</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Berücksichtigt nicht die mit der Substanz erwirtschafteten Erträge</li> </ul>

Grafik: In der Praxis verwendete Bewertungsverfahren und ihre Vor- und Nachteile

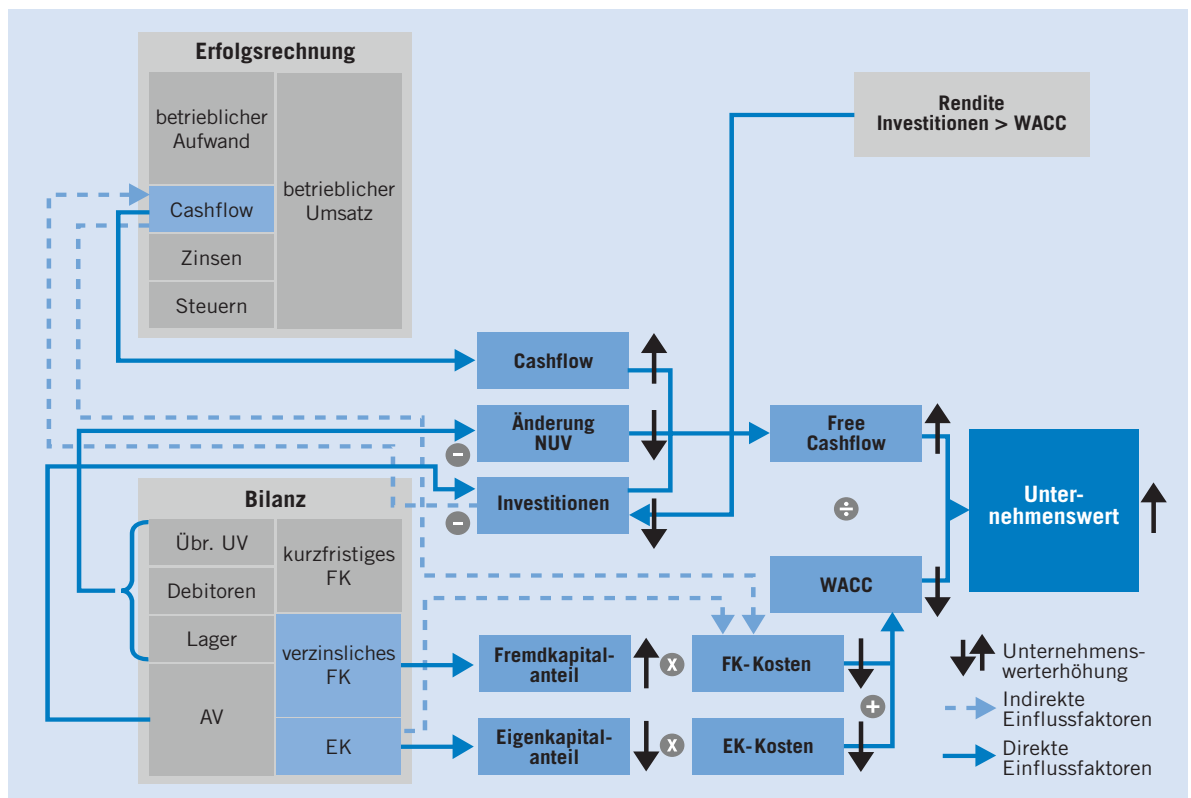
### Vorgehen bei der DCF-Bewertung

Die im Rahmen der Geschäftsplanung erarbeitete Finanzplanung bildet die Grundlage für die ertragswertorientierte Bewertung. Um den Arbeitsaufwand möglichst gering zu halten, empfiehlt es sich, die Bewertungsparameter direkt in die Finanzplanung zu integrieren. Für die eigentliche Bewertungsarbeit gilt es folgende Punkte zu beachten:

- Wie die Finanzplanung baut die Unternehmensbewertung auf der Analyse der Erfolgssituation in der Vergangenheit und in der Zukunft auf. Vergangenheitsdaten müssen um ausserordentliche Effekte

bereinigt, zukünftige Erträge müssen plausibel und nachvollziehbar dargestellt werden. Sind die geplanten Werte im Vergleich mit den in der Vergangenheit erzielten Ergebnissen realistisch?

- Für die Zeit nach dem Planungshorizont muss ein Wertbeitrag (Terminal Value) ermittelt werden. Dieser hat einen erheblichen Einfluss auf den Gesamtwert des Unternehmens. Entscheidende Werttreiber hierfür sind: die Höhe eines nachhaltig erzielbaren Cashflows, die zugrunde gelegte Wachstumsrate und eine allfällige Einschränkung des Bewertungszeitraums.



**Grafik: Einflussfaktoren auf den Unternehmenswert**

- Auch der Kapitalkostensatz hat eine zentrale Bedeutung für den Unternehmenswert. Dieser hat die geforderte Mindestrendite und Geschäftsrisiken angemessen zu berücksichtigen. Es empfiehlt sich, die Auswirkungen verschiedener Kapitalkostensätze anhand von Sensitivitätsanalysen zu überprüfen.
- Sofern das Unternehmen über nicht betrieblich notwendige Vermögenswerte verfügt, sind diese getrennt zu bewerten und zum bisher ermittelten Wert zu addieren. Der Wertansatz geht von einem möglichen Verkaufspreis aus.
- Trotz sorgfältiger Prüfung beinhaltet jeder Finanzplan Unsicherheiten und in der Folge subjektive Einschätzungen. Diese lassen sich durch Alternativ-

rechnungen und Sensitivitätsanalysen besser greifen. Für eine glaubwürdige Argumentation empfiehlt es sich, auf Basis der definierten Szenarien und Kapitalkostensätze Resultate in Wertbandbreiten anzugeben.

### Fokussierung auf die Werthebel bei der Geschäftsplanung

Die wertorientierte Führung unterstützt die Geschäftsleitung bei der Identifikation der für das Unternehmen relevanten Werthebel. Das Management muss auf diese fokussieren, wenn es den Unternehmenswert positiv beeinflussen will. In der Regel sind Umsatzwachstum, Margen, Investitionen in Anlage- und Umlaufvermögen sowie Kapitalkosten und Steuern die wichtigsten Werthebel. Das bedeutet neben der Ertragsorientierung auch ein aktives Management von Aktiven und Passiven.

## Umsetzung der Businessplanung

*Empirische Studien zeigen, dass durchschnittlich nur etwa 30% aller Strategie- und Businesspläne erfolgreich umgesetzt werden. In vielen Fällen erfolgt die Umsetzung entweder gar nicht oder in einer von der ursprünglichen Intention stark abweichenden Form. Hauptgründe hierfür sind meist die fehlende Definition von konkreten Umsetzungsmassnahmen mit Verantwortlichkeiten und Terminen sowie ein zu lasches Management des Umsetzungsprozesses.*

Das Scheitern vieler Businesspläne resultiert in der Regel aus einer unzureichenden Behandlung der typischerweise im Implementierungsprozess auftretenden Problemfelder. Diese Stolpersteine können sowohl extern wie intern bedingt sein.

### Erfolgreiche Umsetzung in der Praxis

Die Umsetzung erfolgt in der Praxis durch eine Kombination von direkten und indirekten Massnahmen. Direkte Massnahmen sind Aktionen und Handlungen, die mit der eigentlichen Businessplanung verbunden sind. Indirekte Massnahmen schaffen dagegen die notwendigen Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Umsetzung (Kultur, Organisation, Personalauswahl und Schulung).



Guido Fiebes  
Diplom-Kaufmann  
MBA (SUNY)  
Senior Engagement  
Manager  
Helbling Corporate  
Finance GmbH  
Düsseldorf  
guido.fiebes  
@helbling.de

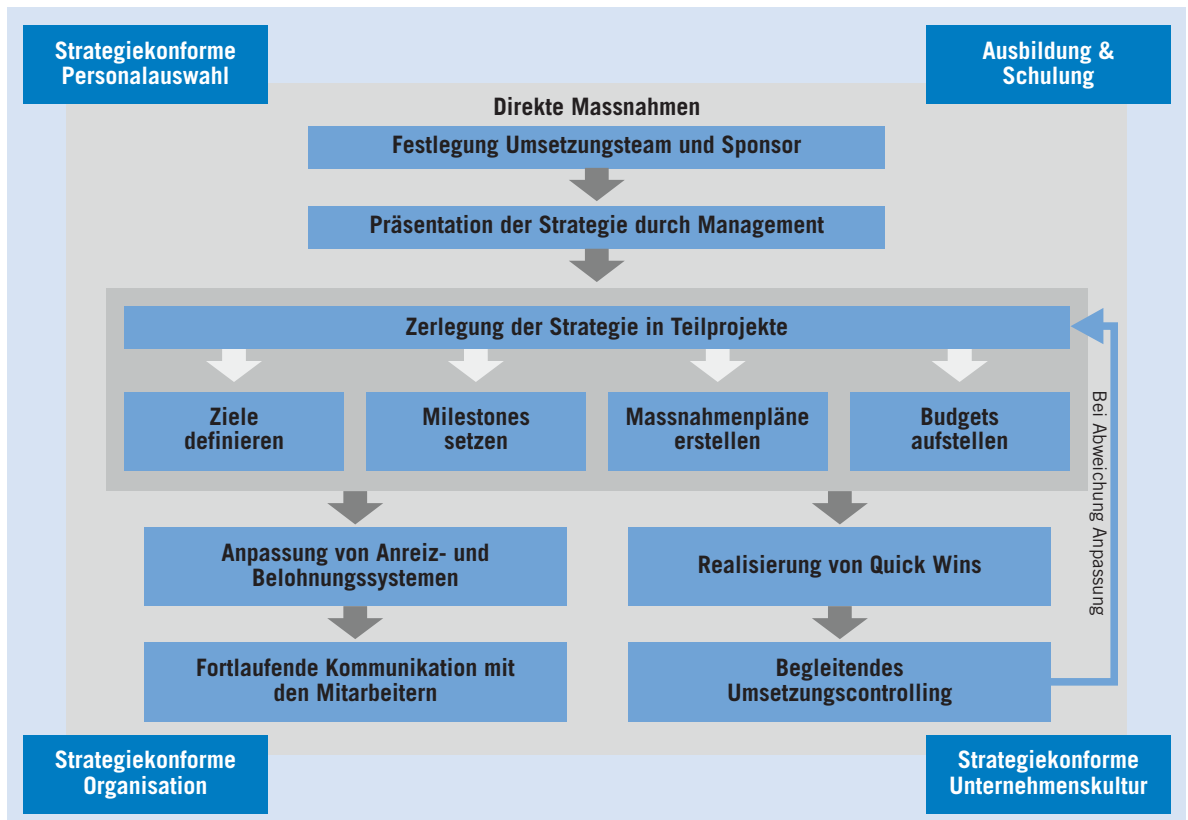
Grafik: Stolpersteine bei der Umsetzung von Businessplanungen

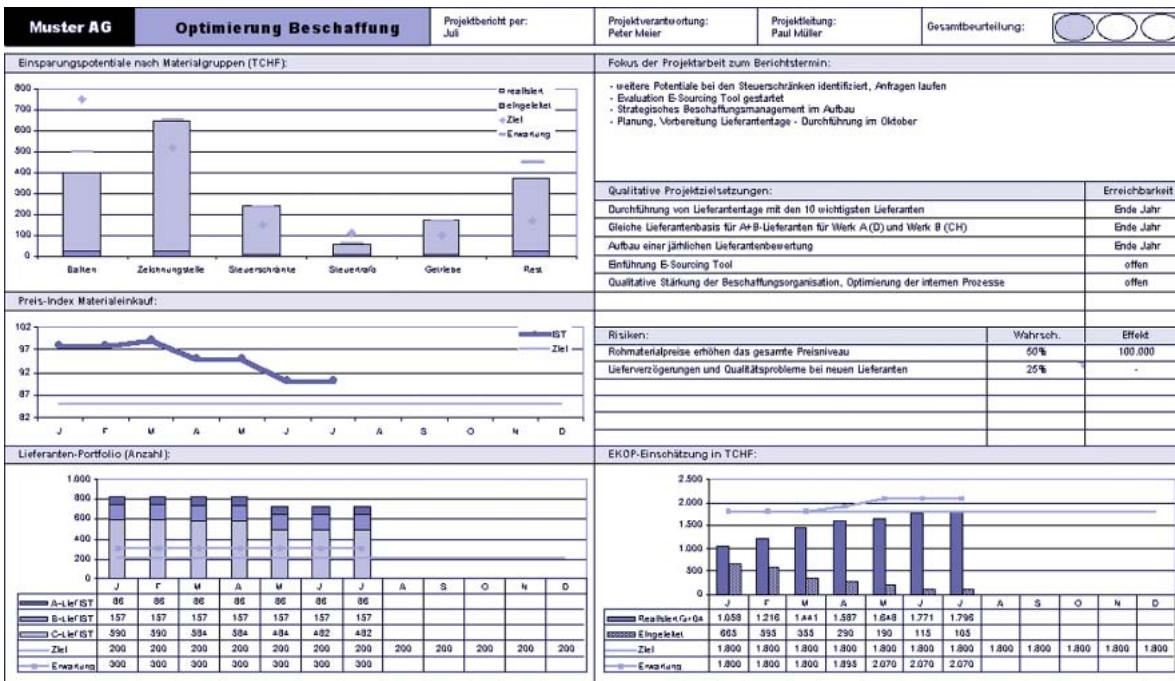


Wesentliche **direkte Massnahmen** sind:

- Festlegung und Benennung eines Implementierungsteams und eines «Sponsors» aus der Geschäftsleitung: Wichtig ist dabei, dass der «Sponsor» das Implementierungsteam mit der notwendigen Umsetzungskompetenz ausstattet und das Projekt eng begleitet.
- Präsentation der Strategie durch die Geschäftsleitung: Um den Mitarbeitern die Wichtigkeit der Umsetzung zu vermitteln, ist es notwendig, dass die Kommunikation der Strategie und Businessplanung direkt durch die Geschäftsleitung erfolgt. Bewährt hat sich dafür in der Praxis eine offizielle Kick-off-Veranstaltung.
- Definition von Teilprojekten: Um die Umsetzung zu erleichtern, sollte die Strategie zunächst in konkrete Teilprojekte zerlegt werden. Für jedes Teilprojekt werden anschliessend qualitative und quantitative Zielsetzungen, Massnahmenpläne mit Terminen und Verantwortlichkeiten sowie eine konkrete Budgetierung mit Finanz- und Investitionsplanung erstellt. Es empfiehlt sich, Teilprojekte schriftlich in Steckbriefen auszuformulieren. Daraus ergibt sich die notwendige Klarheit und Verbindlichkeit für die verantwortlichen Teilprojektleiter.
- Realisierung von «Quick Wins» durch Sofortmassnahmen: Die Massnahmenpläne sollten auf Einzelmassnahmen hin untersucht werden, die sich mit einem geringen Aufwand quasi sofort umsetzen

**Grafik: Massnahmen für eine erfolgreiche Umsetzung der Businessplanung**





Grafik: Beispiel eines Management Cockpits Teilprojekt Beschaffung

lassen und damit dem Unternehmen kurzfristige Vorteile (wie z. B. Einsparungen) verschaffen. Die Realisierung dieser «Quick Wins» sollte im Unternehmen breit kommuniziert werden, um eine Signalwirkung für die erfolgreiche Umsetzung des Businessplans zu erzielen.

- Anreiz- und Belohnungssysteme anpassen: Dieser Punkt wird in der Praxis häufig übersehen. Insbesondere in Unternehmen, die ein «Management by Objectives» praktizieren, verhalten sich die Mitarbeiter letztendlich konform zu ihren individuellen Zielvorgaben. Die Strategiem Umsetzung kann deshalb nur dann gelingen, wenn diese zum Bestandteil der individuellen Zielvorgaben der beteiligten Mitarbeiter gemacht wird und wenn auch die sonstigen Anreizsysteme im Unternehmen ein strategiekonformes Handeln belohnen.

- Fortlaufende Kommunikation: Um Unklarheiten und Unsicherheiten bei den Mitarbeitern zu vermeiden, ist eine fortlaufende Vermittlung der erfolgreichen Umsetzung des Businessplans notwendig, z. B. durch regelmäßige Informationsveranstaltungen, Newsletters oder feste Kolumnen in der Mitarbeiterzeitung.

Wesentliche **indirekte Massnahmen** sind:

- Strategiekonforme Personalauswahl: Zu diesem Zweck sind die Einstellungskriterien für neue Mitarbeiter so zu überarbeiten, dass deren Profil den Anforderungen der neuen Strategie entspricht.
- Ausbildung und Schulung: Bei den vorhandenen Mitarbeitern des Unternehmens sind durch geeignete Schulungsmassnahmen Lücken bei den für die neue Strategie erforderlichen Schlüsselqualifikationen zu schliessen.

- Unternehmenskonforme Organisationsstruktur: Hier gilt die klassische Aussage, wonach die Unternehmensstruktur stets der Strategie zu folgen hat. Das Top Management muss durch geeignete organisatorische Massnahmen den Fit zwischen Organisation und Strategie sicherstellen.
- Strategiekonforme Unternehmenskultur: Die vollständige Anpassung einer Unternehmenskultur an veränderte strategische Rahmenbedingungen benötigt in der Regel einen relativ langen Zeithorizont. Kurzfristige Veränderungen der Kultur können aber durch persönlichen Einsatz des Top Managements (Vorbildfunktion) erreicht werden.

### **Begleitendes Controlling der Strategieumsetzung**

Getreu dem Motto «only what gets measured gets done» ist eine straffe Fortschrittsüberwachung ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Strategieumsetzung. Grundsätzlich geht dabei Schnelligkeit vor Genauigkeit, das heisst der laufende Controlling-Prozess sollte das Top Management dazu befähigen, quasi in Echtzeit korrigierend in den Implementierungsprozess einzugreifen.

Das begleitende Controlling der Strategieumsetzung beinhaltet zunächst die Überprüfung der laufenden Erreichung der im Businessplan definierten Soll-Kennzahlen (Key Performance Indicators, KPIs). Dieser Controlling-Prozess erfolgt sowohl auf der Ebene des Gesamtunternehmens als auch auf jener der einzelnen Unternehmensbereiche. Es versteht sich von

selbst, dass diese KPIs auch auf allen Ebenen in den jährlichen Budgetprozess einfließen.

Als besonders aussagekräftiges Controlling-Instrument haben sich Management Cockpits bewährt, in denen die KPIs regelmässig in aggregierter Form erhoben und dem Management kommuniziert werden. Die folgende Grafik illustriert dies exemplarisch am Beispiel der Überwachung eines Teilprojekts im Beschaffungsbereich eines Unternehmens.

Neben einer Fortschrittsüberwachung auf Kennzahlenbasis sollte aber auch eine enge Verfolgung der verschiedenen qualitativen Massnahmen stattfinden. Denn nur wenn die im Rahmen der Strategieumsetzung formulierten Teilprojekte und Aktionspläne auch qualitativ und nachhaltig bewältigt werden, können die anvisierten Ziele und Potenziale realisiert werden.

Das abschliessende Controlling der Umsetzung beinhaltet regelmässige Fortschrittspräsentationen aller Teilprojektleiter (Implementierungsteam) vor dem Lenkungsausschuss für das Gesamtprojekt. Der Leiter des Lenkungsausschusses ist dabei im Idealfall der verantwortliche Gesamtleiter (z.B. CEO). Der Lenkungsausschuss sollte regelmässig und in überschaubaren Zeitabständen zusammenkommen. Er bildet das zentrale Forum für die Fortschrittskontrolle und – sofern notwendig – für die Bestimmung von Korrekturmassnahmen. Um eine Sitzungsflut zu vermeiden, werden diese Meetings in der Praxis auch im Rahmen von regelmässig stattfindenden Geschäfts- oder Bereichsleitungssitzungen durchgeführt.

## Vertiefende Literatur

- Franco Dorizzi, Pascal O. Stocker:  
[Der Businessplan – von der Idee zur Umsetzung](#)  
(Zürich, 2004)
- Pruss, Kruth, Meinert, Rams, Sängler, Schlürscheid:  
[Der Geschäftsplan](#)  
(Bonn, 2003)
- Richard Stutely:  
[Der professionelle Businessplan](#)  
(München, 2002)
- Richard Stutely:  
[The Definitive Business Plan](#)  
(Great Britain, 2002)
- Thomas Kubr, Daniel Ilar, Heinz Marchesi:  
[Planen, gründen, wachsen](#)  
(Zürich, 1997)
- Jörg Müller-Ganz:  
[Turnaround – Restrukturierung und Sanierung von Unternehmen](#)  
(Zürich, 2004)
- Sabine Haller:  
[Dienstleistungsmanagement](#)  
(Berlin, 2001)
- Müller-Stewens G. und Lechner C.:  
[Strategisches Management](#)  
(Stuttgart, 2005)
- Eschenbach R. und Kunesch H.:  
[Strategische Konzepte](#)  
(Stuttgart, 2003)
- Porter M.E.:  
[Wettbewerbsstrategie: Methoden und Analyse von Branchen und Konkurrenten](#)  
(Frankfurt, 1998)
- Pümpin C.:  
[Management strategischer Erfolgspositionen](#)  
(Berlin-Stuttgart, 2005)
- Buzzel R. D. und Gale B. T.:  
[The Pims Principles](#)  
(New York)
- Markus Venzin, Carsten Rasner, Volker Mahnke:  
[Der Strategieprozess](#)  
(Frankfurt/Main, 2003)

# Ihr Partner für Mergers & Acquisitions, Transaction Support, Turnaround- und Value-Management

helbling

## Mergers & Acquisitions

- Verkauf von Unternehmen
- Kauf von Unternehmen
- Fusionen
- Finanzierungen
- Nachfolgeplanung und -regelung
- Management Buy out/Buy in

## Transaction Support

- Due Diligence
- Unternehmensbewertung
- Business Planning
- Financial Modelling
- Fairness Opinion
- Post Merger Integration

## Turnaround-Management

- Strategische und operative Analysen
- Turnaroundkonzept
- Prüfung Sanierungsfähigkeit und -würdigkeit
- Ertragsorientierte Restrukturierung
- Liquiditätsoptimierung
- Kapitaleinsatzoptimierung
- Bilanzsanierung
- Interimsmanagement
- Massnahmenumsetzung
- Turnaround-Controlling

## Value Management

- Wertorientierte Führung
- Performance Management
- Management Integration System
- Organisation finanzieller Führung
- Controlling Prozesse

Die 1963 gegründete Helbling Gruppe ist im Besitz ihrer Partner. Das international tätige Beratungs- und Engineering-Unternehmen beschäftigt mehr als 300 Professionals in fünf Unternehmensbereichen: Mergers & Acquisitions und Turnaround, Management Consulting, Innovation/Produktentwicklung, Informatik, Bau/Energie und Infrastruktur. Die Helbling Gruppe erbringt in ihrem betriebswirtschaftlichen und technologischen Kompetenzverbund Leistungen zur Überlebenssicherung, Sanierung und Wertsteigerung von Unternehmen.

Helbling Corporate Finance steht für ein umfassendes Beratungsangebot, das konsequent auf Wertsteigerung und -realisierung durch Corporate Finance-Dienstleistungen ausgerichtet ist. Wir profilieren uns nicht durch theoretische Konzepte, sondern durch unsere Arbeitsweise: Umsetzungs- und erfolgsorientiert, pragmatisch, kompetent, entschlossen, flexibel und teamorientiert. Unser Know-how haben wir in mehr als 200 erfolgreich abgeschlossenen M&A-Transaktionen und über 300 Turnaround-Mandaten unter Beweis gestellt. Helbling Corporate Finance ist schwergewichtig in den Branchen Industrie, Handel und Bau tätig.

## Ansprechpartner Schweiz

Helbling Corporate Finance AG  
Hohlstrasse 614  
CH-8048 Zürich

Telefon +41-44 743 84 44  
Telefax +41-44 743 84 10  
E-Mail [hcf@helbling.ch](mailto:hcf@helbling.ch)  
Internet [www.helbling.ch](http://www.helbling.ch)

## Ansprechpartner Deutschland

Helbling Corporate Finance GmbH  
Heinrich-Heine-Allee 22  
DE-40213 Düsseldorf

Telefon +49-211-13 70 70  
Telefax +49-211-13 70 777  
E-Mail [hcf@helbling.de](mailto:hcf@helbling.de)  
Internet [www.helbling.de](http://www.helbling.de)



Helbling Corporate Finance ist Mitglied von Moores Rowland International (MRI), einem weltweiten Verbund von rechtlich unabhängigen Revisions- und Beratungsunternehmen.

