



Geschätzte
Leserinnen und Leser



Neue Anforderungen kommen auf Unternehmen zu. Abnehmer fragen bei ihren Kunden nach, ob sie bereit sind Investitionen zu tätigen,

damit günstiger produziert werden kann. Sind das verlockende Vorschläge oder nicht kalkulierbare Risiken? Wie soll man sich verhalten?

Missglückte Investitionen gehören zu den häufigsten Mitverursachern finanzieller Krisen. In vielen Mandaten haben wir aufgezeigt, wie Risiken minimiert werden, unter welchen Bedingungen eine Investition Erfolg haben kann, was eine umfassende Beurteilung beinhalten soll und welche Fragen vor einem Entscheid zu beantworten sind. Diese Erkenntnisse fassen wir im nebenstehenden «insicht» Leitartikel zusammen.

Eine anregende Lektüre und besinnliche Festtage wünscht Ihnen

Ihr Christian Hanser

Investitionen: Denken Sie an alles? Von Rainer Grundler

Die Wirtschaft boomt, die Produktionskapazitäten sind ausgelastet und Abnehmer kommen mit neuen Anforderungen auf Unternehmen zu. Investitionsentscheide stehen an. Was überwiegt: Chancen oder Risiken?

Ein weltweit tätiger Apparatebau-Konzern will verschiedene Teile neu im Ausland fertigen und vor Ort auch beschichten lassen. Die dortigen Firmen erfüllen aber die geforderten Qualitäts- und Umweltstandards nicht. Der Konzern fragt deshalb seinen bisherigen Lieferanten, ein Schweizer KMU, an, ob er bereit wäre, einen den Bedürfnissen des Konzerns entsprechenden Betrieb im Ausland aufzubauen. Hauptziel der Produktionsverlagerung: Die Beschichtungspreise sollen um rund zwei Drittel gesenkt werden. Dafür werden dem Lieferanten jährlich stark wachsende Stückzahlen und zusätzliche Aufträge in Aussicht gestellt. Ein attraktiver Vorschlag?

AUS DEN BHP-Projekten...

Verkauf einer Sägerei

Im Frühsommer 2007 wurde die BHP – Hanser und Partner AG vom Inhaber eines Sägerei- und Hobelwerks beauftragt, dessen Unternehmen zu verkaufen. Der Sägerei war es in den letzten zwei, drei Jahren gelungen, eine Produktmarke für Innen- und Aussenböden aus Edelkastanienholz erfolgreich im Schweizer Markt zu etablieren. Für den 58-jährigen Unternehmer war der Zeitpunkt gekommen, den nächsten

Verschiedene Szenarien durchspielen

Der Verwaltungsrat des Beschichters will den Vorschlag seriös prüfen, zumal es sich um seinen grössten Kunden handelt. Er zieht die BHP – Hanser und Partner AG zur Abklärung der wirtschaftlichen Machbarkeit bei. Gemeinsam werden die wichtigen Rahmenbedingungen für den Aufbau einer Produktionsstätte ermittelt und Investitionsrechnungen für verschiedene Szenarien aufgestellt.

Die Analysen zeigen: Die vom Kunden angestrebten Preise decken bei Produktion im Ausland nur etwa die variablen Kosten. Es verbleibt ein ungedeckter Fix-

Seite 2 ▶

Schritt der Unternehmensentwicklung, spricht den Aufbau professioneller Vertriebsstrukturen mit einem strategischen Partner, anzugehen und gleichzeitig seine eigene Nachfolge sicherzustellen. Im Fokus der Käufersuche standen in- und ausländische Sägereien sowie nachgelagerte Holzhandelsunternehmen. Per Ende Oktober 2007 wurde der Betrieb an eine bedeutende Schweizer Holzhandelsgruppe verkauft, welche nun

Seite 4 ▶

Weitere Inhalte:

[Internes Kontrollsystem \(IKS\)](#) Seite 3 ▶

[BHP News](#) Seite 3 ▶

[Businessplan für Savognin Tourismus AG](#) Seite 4 ▶



[Über uns](#) Seite 4 ▶

Investitionen:
Denken Sie an alles?
Fortsetzung von Seite 1

kostensockel. Für einen rentablen Businesscase sind höhere Preise und Volumen unabdingbar. Basierend auf dieser Erkenntnis wird eine solide Verhandlungsposition für die Gespräche mit dem Kunden erarbeitet. BHP – Hanser und Partner unterstützt in den Verhandlungen den Verwaltungsrat des Schweizer KMU und zeigt die für einen wirtschaftlichen Betrieb erforderlichen Mindestmengen und -preise auf. Die Gewährung entsprechender Abnahmegarantien würde die Risiken auf ein vertretbares Mass reduzieren und ist deshalb Bedingung für einen positiven Investitionsentscheid.

Unsicherheiten reduzieren

Investitionsvorhaben haben langfristige und oft starke Auswirkungen auf den Erfolg einer Unternehmung. Ihre Chancen und Risiken müssen deshalb sehr sorgfältig geprüft und abgewogen werden.

Kernstück einer Investitionsbeurteilung bildet die Investitionsrechnung, in der die erwarteten Ausgaben und Einnahmen einander gegenübergestellt und abdiskontiert werden. Während die Kosten meistens einigermaßen zuverlässig zu ermitteln sind – wobei eine genügende Reserve für Unvorhergesehenes berücksichtigt werden sollte –, unterliegen die Erträge oft wesentlich grösseren Unsicherheiten. Sie sind abhängig von der Auslastung und diese steht selten langfristig fest. Deshalb unsere Empfehlung: Rechnen Sie verschiedene Szenarien mit unterschiedlichen Annahmen durch.

Rechnen Sie verschiedene Szenarien mit unterschiedlichen Annahmen durch.

Missglückte Grossinvestitionen gehören zu den häufigsten Mitverursachern finanzieller Krisen.

Um die Risiken einer Investition zu reduzieren, ist es sinnvoll, einerseits die Kosten so weit als möglich zu flexibilisieren (z.B. mieten statt kaufen) und andererseits die Erträge so gut wie möglich zu sichern (z.B. langfristige Abnahmeverträge mit wichtigen Kunden zu fixierten Preisen).

Fragen beantworten mit umfassender Investitionsbeurteilung

Neben der Wirtschaftlichkeit müssen aber auch weitere Aspekte in die Beurteilung mit einbezogen werden:

- Die erfolgreiche Umsetzung grösserer Investitionsvorhaben erfordert oft zusätzliche Managementkapazität und allenfalls auch spezielles Know-how. Wie kann dieses aufgebaut werden?
- Investitionen beanspruchen das Finanzierungspotenzial einer Unternehmung. Wie kann die Finanzierung sichergestellt werden und wie wirkt sich die Investition auf die Bilanzstruktur und den künftigen finanziellen Spielraum aus?
- Mittel, die in eine Investition fliessen, stehen der Unternehmung für andere Zwecke nicht mehr zur Verfügung. Wird die Investition durch andere Ziele konkurrenziert, wie Investitionen in andere Bereiche oder die Bildung von Privatvermögen?
- Meistens gibt es verschiedene Wege, um ein Ziel zu erreichen. Die Suche nach Alternativen wie Kooperationen oder Outsourcing gehört deshalb dazu. Was sind deren Vor- und Nachteile?

Missglückte Grossinvestitionen gehören zu den häufigsten Mitverursachern finanzieller Krisen. Die Gründe dafür sind vielfältig. Allen Fällen gemeinsam ist, dass ihnen Fehleinschätzungen des Managements vorausgegangen sind.

Die BHP – Hanser und Partner AG unterstützt Sie mit einer sorgfältigen Investitionsbeurteilung, die Chancen und Risiken transparent macht und Massnahmen zur Reduktion des Investitionsrisikos aufzeigt.



Rainer Grundler ist Projektleiter der BHP – Hanser und Partner AG.
r.grundler@hanserconsulting.ch

AUS DEN BHP-PROJEKTEN...

Internes Kontrollsystem (IKS)

Ab dem Geschäftsjahr 2008 ist ein internes Kontrollsystem (IKS) einzuführen, das jeweils mit dem Jahresabschluss geprüft wird. So verlangen es die neuen gesetzlichen Bestimmungen von Publikumsgesellschaften und wirtschaftlich bedeutenden Unternehmen (Umsatz > 20 Mio. CHF, Bilanzsumme > CHF 10 Mio., Vollzeitstellen > 50; Erfüllung von zwei dieser drei Kriterien in zwei aufeinander folgenden Jahren). Ein IKS umfasst die Gesamtheit der internen Kontrollmassnahmen, die den effizienten und sicheren Ablauf der wichtigsten Prozesse im Unternehmen gewährleisten. Das Gesetz schreibt kein System für die Ausgestaltung des IKS vor. Wichtig für die Umsetzung ist, dass eine der Unternehmensgrösse und -komplexität angepasste Form gewählt und das IKS schriftlich dokumentiert wird.

Nebst den privatrechtlichen Gesellschaften sind auch alle Bundesämter aufgrund des Finanzhaushaltgesetzes verpflichtet, ein IKS einzuführen. Die BHP – Hanser und Partner AG unterstützt zurzeit das Bundesamt für Strassen (ASTRA) bei der Entwicklung und Implementierung eines zweckmässigen IKS.



Marco Fantelli
m.fantelli@hanserconsulting.ch

BHP News

Projektleiter **Peder Plaz** wird per 1. Januar 2008 in die Geschäftsleitung der BHP – Hanser und Partner AG aufgenommen, zusätzlich zu Christian Hanser und René Goetz. Peder Plaz ist auf wirtschafts- und tourismuspolitische Fragestellungen sowie auf Fragen der Unternehmensentwicklung spezialisiert. Seit 2004 führt er ausserdem die Geschäfte des Wirtschaftsforums Graubünden.

Clemens Westreicher, seit 2004 als Berater für BHP tätig, übernimmt per 1. Januar 2008 die Funktion eines Projektleiters. Clemens Westreicher verfügt über profunde Erfahrung in der Beratung von Unternehmen und Verwaltungseinheiten der öffentlichen Hand, speziell zu Fragen der Strategie und Organisation sowie des Change Managements. Zurzeit betreut er die Restrukturierung des Bundesamts für Strassen (ASTRA).



Vom 12. bis 14. Dezember finden in Chamonix-Mont-Blanc die neunten «sommets du tourisme» statt, dieses Mal zum Thema Immobilienboom in Tourismusdestinationen (*Le foncier: du «boom» au déséquilibre des sites touristiques*). Unter dem Titel «Promotion ou restriction?» wird **Peder Plaz**, Projektleiter BHP und Geschäftsführer des Wirtschaftsforums Graubünden, am 13. Dezember 2007 ein Referat zu folgendem Thema halten: Mit welchen Steuerungsinstrumenten lässt sich – im Interesse der Destination – eine ausgewogene, nachhaltige Entwicklung des touristischen Immobiliengeschäfts erreichen?

Am 6. November 2007 tagte in Zug die zweite Metropolitankonferenz Zürich. Rund 100 Entscheidungsträger aus Politik und Verwaltung – darunter zahlreiche Regierungsmitglieder aus allen Kantonen und aus diversen Städten und Gemeinden des Metropolitanraums Zürich – einigten sich auf ein gemeinsames Selbstverständnis und die Grundzüge der künftigen Zusammenarbeit. Eine wichtige Grundlage für die Bündelung der Interessen und die geplanten Kooperationsprojekte bildet das **Porträt des Metropolitanraums Zürich**, das die BHP – Hanser und Partner AG im Auftrag von Stadtentwicklung Zürich erstellt und an der Konferenz vorgestellt hat.

Swiss Equity guide

Für den Swiss Equity Guide «Unternehmensnachfolge 2007/08» verfasste BHP-Projektleiter **Michael D. Pfiffner** im Auftrag der Neuen Aargauer Bank einen Expertenbeitrag zum Thema «Unternehmer, was nun?». In seinem Artikel geht er auf verschiedene Aspekte ein, die der Schritt vom angestellten Manager zum Unternehmer mit sich bringen kann. Der aktuelle Swiss Equity Guide enthält Fallstudien und Expertenbeiträge sowie einen Serviceteil mit Checklisten und Adressen zum Thema Unternehmensnachfolge. Er ist in vier Ausgaben (gesamte Schweiz, Aargau, Basel, Bern) im Buchhandel sowie im Internet via neben stehenden Link erhältlich.

Team

«9es sommets du tourisme»
12. – 14. Dezember
2007

Zweite Metropolitan-
konferenz Zürich
vom 6. November
2007

Swiss Equity Guide
«Unternehmens-
nachfolge 2007/08»

AUS DEN BHP-PROJEKTEN...

Businessplan für Savognin Tourismus AG

Im Frühjahr 2007 hat der Kanton Graubünden eine Reform der touristischen Vermarktung eingeleitet. Die einzelnen Bündner Destinationen sind angehalten, ihre Vermarktungsstrukturen und -prozesse zu überdenken. Vor diesem Hintergrund hat die BHP – Hanser und Partner AG die Tourismusorganisation «Savognin Tourismus im Surses» bei der Erarbeitung eines neuen Businessplans unterstützt. Der Businessplan sieht vor, dass aus der bisherigen Tourismusorganisation eine eigentliche Verkaufsorganisation wird. Damit diese Verkaufsorganisation optimal im Markt agieren kann, sind folgende wesentliche Massnahmen geplant:

Marketing

- Aufbau einer umfassenden Kundendatenbank für ein künftig zielgerichtetes Database-Marketing und CRM
- Erhöhung der Verfügbarkeit der Buchungskanäle (Schalter, Telefon, Internet)
- Ausweitung der Distributionskanäle für ein internationales Marketing

Organisation

- Umwandlung des Vereins in eine AG und Bereinigung der Eigentümerstruktur
- Aufbau eines Dienstleistungszentrums für Tourismusorganisation, Schneesportschule und Bergbahnen



Peder Plaz

p.plaz@hanserconsulting.ch

AUS DEN BHP-PROJEKTEN...

Verkauf einer Sägerei Fortsetzung von Seite 1

die Vermarktung und den Vertrieb, insbesondere der Produkte aus Edelkastanienholz, forcieren wird. Ihren Standort in der Südschweiz wird die Sägerei aufrecht erhalten. Der bisherige Inhaber wird in den nächsten Jahren eine aktive Rolle als Product Manager beim Holzhandelsunternehmen wahrnehmen, während für die Sägerei ein neuer Geschäftsführer gefunden werden konnte, der sich ebenfalls am Unternehmen beteiligt hat.



René Goetz

r.goetz@hanserconsulting.ch

Über uns

Die BHP – Hanser und Partner AG ist ein wirtschaftlich und politisch unabhängiges Beratungsunternehmen.

Wir beraten und begleiten

- kleine und mittelständische Unternehmen in betriebswirtschaftlichen Fragen.
- Verwaltung und Politik in Fragen zu Wirtschaft und Gesellschaft.

Unsere Schwerpunkte Unternehmensberatung

- Restrukturierungen, M & A
- Strategie- und Managementberatung
- Finanzierungen und Beteiligungen

Politikberatung

- Evaluationen
- Machbarkeitsanalysen und Szenarien
- Moderation von Strategie- und Reorganisationsprozessen

Impressum

BHP – Hanser und Partner AG
Lagerstrasse 33
Postfach 3167
CH-8021 Zürich
Telefon + 41 44 299 95 11
Telefax + 41 44 299 95 10
info@hanserconsulting.ch
www.hanserconsulting.ch

«*insicht*»
erscheint 3 – 4x pro Jahr.

Diese und frühere Ausgaben sind auf www.hanserconsulting.ch verfügbar.

Wiedergabe mit Quellenangabe gestattet

Kontaktformular