



Strategische Kostenplanung: Der Weg aus der Preis-Leistungs-Schere

von Michael D. Pfiffner

Die Preis-Leistungs-Schere öffnet sich. Dagegen sind bekanntlich nur zwei Kräuter gewachsen: Innovation und Kostenmanagement. Zu Letzterem finden Sie hier aktuelle Erfahrungen und Tipps aus unserer Beratungspraxis.

Geschätzte
Leserinnen und Leser

Im Hauptartikel von «insicht» finden Sie heute konkrete Praxistipps, wie sich KMUs «kostenfit» machen können.

Mit zukunftsweisenden Themen befassen sich auch die Meldungen aus den BHP-Projekten: Wie soll die Schweiz künftig mit ihrem Abfall umgehen? Wie kann Factoring den Turnaround eines Industrieunternehmens unterstützen? Wie wirken sich Reformprojekte auf die Kantons- und Gemeindefinanzen aus?

Eine anregende Lektüre wünscht Ihnen

Ihr Christian Hanser

Die Wettbewerbsbedingungen für KMUs in der Schweiz verschärfen sich: Kontinuierlich steigende Kosten, hohe Leistungsansprüche der Kunden, Billiganbieter und administrative Pflichten reduzieren die Margen. Aussagen von KMU-Kadern zufolge erholen sich in Aufschwungsphasen wie der aktuellen wohl die Volumina, kaum aber die Preise. Mengenwachstum stellt jedoch verglichen mit Preiswachstum die unattraktivere Variante dar, weil Menge durch Zusatzleistung erarbeitet werden muss. Dies wiederum setzt, um *profitabel* zu

wachsen, entsprechende Kostenfitness voraus.

Mit einer nur durchschnittlichen Kostenstruktur aber lassen sich heute trotz innovativer Angebote kaum mehr Wachstums- und Ertragssprünge bewerkstelligen. Überpreisigen Angeboten fehlt schlicht die Durchschlagskraft im Markt. Das alte Rezept, wonach sich Qualität *langfristig* durchsetzt, scheint zu stimmen, solange diese Qualität zu attraktiven Preisen erhältlich ist – ausgesprochene Luxusangebote einmal ausgenom-

Seite 2 ▶

«Wenn die Volumina steigen, die Preise aber stagnieren, wird die eigene Kostenstruktur zum kritischen Wachstumsfaktor»

AUS DEN BHP-PROJEKTEN...

Strategie «Nachhaltige Rohstoffnutzung und Abfallentsorgung» für das Bundesamt für Umwelt (BAFU)

Was muss die Schweiz in den nächsten Jahren im Bereich Abfallentsorgung weiter verbessern? Unsere umfassende Evaluation der Abfallpolitik des Bundes zeigt, dass in den letzten 20 Jahren bereits bedeutende Fortschritte erzielt wurden. In Zukunft sind jedoch weitere, ökologisch orientierte Verbesserungen anzustreben sowie die Effizienz der Abfallentsorgung zu steigern.

Um allerdings auf dem Weg zur nachhaltigen Entwicklung einen *bedeutenden* Schritt vorwärts zu kommen, braucht es eine breitere Optik: Statt nur die Entsorgung, also den letzten Lebensabschnitt eines Produktes, zu optimieren, gilt es den gesamten Lebenszyklus eines Rohstoffes – von dessen Gewinnung über die Güterproduktion und die Güternutzung bis zur

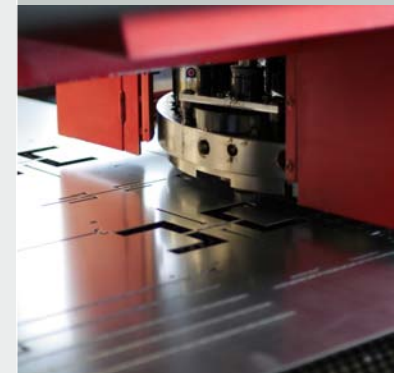
Seite 7 ▶

Weitere Inhalte:

[BHP News](#) Seite 6 ▶

[BHP unterstützt den Kanton Aargau bei der Aktualisierung von Teilen der AFAG](#) Seite 6 ▶

[Liquiditätsgengpass dank Factoring überbrückt](#) Seite 7 ▶



[Impressum](#) Seite 7 ▶

Strategische Kostenplanung Fortsetzung von Seite 1

men. Innovation und strategisches Kostenmanagement sollten deshalb Hand in Hand gehen.

Innovation ist für die Unternehmung existentiell notwendig und Pflichtbestandteil der laufenden Unternehmensplanung. Als *sichere* Quelle für bessere Margen weist jedoch das Kostenmanagement einige Vorzüge auf: Kostensenkungen lassen sich in Eigenregie umsetzen, sind nicht von der Gunst des Kunden oder von Marktconstellationen abhängig und entziehen sich An-

ausreicht, der zuverlässig gute Durchschnittsleistungen erbringt. Entscheidet sich die Firma dagegen fürs Rapid Prototyping, wird sie sich konsequent von Fertigwarenlagern, Papiersteuerung und Just-in-time-Zulieferern verabschieden, dafür aber keine Kosten scheuen, um

denden Ressourcen fokussiert, um dort in der obersten Liga mitzuspielen.

**«Strategische Kostenplanung
heisst nicht niedrigste Kosten,
sondern optimale Kosten hinsichtlich der
strategischen Zielsetzung»**

**«Wer allen etwas bietet,
ist zwangsläufig durchschnittlich»**

griffen des Wettbewerbs weitgehend. Dieser Umstand macht Kostenplanung zuverlässig, quantifizierbar und planbar.

Was will die strategische Kostenplanung?

Strategisches Kostenmanagement fordert, dass die Höhe der einzelnen Kostenbestandteile von Produkten und Dienstleistungen ihrem Beitrag zur strategischen Zielerreichung entspricht. Überspitzt ausgedrückt: Strategisch Wichtiges darf etwas kosten, strategisch Irrelevantes nicht und ist wegzulassen.

Richtet sich ein Industriebetrieb beispielsweise strategisch auf die Herstellung hochpräziser, mehrlagiger Leiterplatten aus, wird er intensiv in Anlagen und Prozesse der Innenlagenfertigung investieren und sie bis ins letzte Detail verbessern. Hier wird er ein Weltklasse-Produktivitäts- und Kostenniveau anstreben, während ihm bei der strategisch weniger wichtigen Logistik ein Partner

die Durchlaufzeiten auf Minutenbasis zu optimieren, in schnelle statt nur in hochpräzise Anlagen zu investieren und eine Logistik sicherzustellen, die ihre Produkte in 998 von 1000 Fällen weltweit termingenaue liefert. Fazit: Strategisches Kostenmanagement verlangt nicht generell niedrigste Kosten, sondern: Optimale Kosten hinsichtlich der strategischen Zielsetzung, niedrigste Kosten für nicht strategierelevante aber dennoch nötige Vorgänge und null Kosten für Überflüssiges.

Um nicht wertvolle Ressourcen in Kostensenkungsinitiativen für Produkte zu stecken, die keinen Beitrag mehr zur langfristigen Unternehmensentwicklung leisten werden, ist Strategiearbeit gefragt. Waren Sie je im Zweifel über den Nutzenbeitrag von Strategieplanung – nun spielt sie eine entscheidende Rolle. Michael E. Porter bringt es auf den Punkt: *«The essence of strategy is choosing what not to do»*¹. Es gilt die Frage zu beantworten, wo sich das Unternehmen künftig nicht (mehr) engagiert und wohin es die dadurch frei wer-

Welches Kostenniveau ist zu erreichen?

Haben Sie Ihre strategischen Aufgaben gelöst und wissen, wo Sie in Zukunft zu den Besten zählen können, sind Sie bereit für den nächsten Schritt: Mit der Analyse der Nachkalkulationsergebnisse einer repräsentativen Geschäftsperiode finden Sie heraus, welches Kostenniveau erreicht werden soll. Dazu können Sie:

- die Ist-Herstellkosten den realisierten Marktpreisen gegenüber stellen *und*
- die vorkalkulierten Herstellkosten der *verlorenen* Aufträge mit den Marktpreisen eben dieser Aufträge vergleichen.

Seite 3 ▶

¹«Das Wesentliche einer Strategie ist der Entscheid, was nicht zu tun ist.» Michael E. Porter in seinem berühmten Harvard-Business-Review-Artikel «What Is Strategy?» (1996).

Strategische Kostenplanung Fortsetzung von Seite 2

Dies immer vorausgesetzt, dass Ihre Kostenrechnung korrekte Informationen vermittelt (vgl. dazu Box 1). Für Handels- und Dienstleistungsfirmen gilt die sinngemässe Vorgehensweise. Die *Marktpreise* der *verlorenen* Aufträge sind durch die Verkaufsabteilung zu erheben resp. zu schätzen. Ebenso wichtig: Die angebotenen *Marktleistungen* der lost orders sollten daraufhin geprüft werden, ob sie dem Kundenwunsch wirklich entsprechen, d.h. in welchem Masse der Preis tatsächlich Ursache für die Ablehnung war.

Die so erhobenen *Marktmargen* sind dann mit den aus den *Strategiezielen* abgeleiteten *Soll-Margen* zu vergleichen, die dem *Betrieb* die *Plan-Rentabilität* sichern. Aus der *Differenz* lässt sich der *Handlungsbedarf* ableiten und *quantifizieren*.

Je nach Ergebnis ergibt sich die Wahl der Methode. Durch *Funktionsoptimierung* (vgl. Box 2) lassen sich erfahrungsgemäss zwischen 5 und 12% der *Herstellkosten* einsparen – dies auch kurz- bis mittelfristig für nicht mehr *strategische Produkte*, die Sie aus De-

«(Kosten-)Dynamik ist weniger bedrohlich,
wenn sie von einem selber kommt»

Alternativ kann man versuchen, die *Kostenstruktur* der *Hauptwettbewerber* abzubilden und sich *kostenmässig* entsprechend zu rüsten – der *Aufwand* dafür ist aber *gross* und der *Nutzen* unklar, da die *Resultate* kaum überprüfbar sind, auf *spezifischen Eigenheiten* der *Konkurrenten* beruhen und zudem *laufend neue Anbieter* auftauchen. Besser ist es nach unserer Erfahrung, bei sich selber anzufangen und sich *anspruchsvolle Kostenziele* entsprechend den *eigenen Möglichkeiten* zu setzen: (Kosten-) Dynamik ist weniger bedrohlich, wenn sie von einem selber kommt.

ckungsbeitragsgründen kaum sofort absetzen werden. In Box 3 finden Sie dazu eine Anleitung für die *Praxisumsetzung*.

Besteht deutlich mehr *Kostensenkungsbedarf*, braucht es erfahrungsgemäss *Prozessmusterwechsel* und *strukturelle Veränderungen* (vgl. Box 2).

Seite 4 ▶



Liefert Ihr Kostenrechnungssystem die richtigen Informationen?

Box 1

Spezielle Aufmerksamkeit beim strategischen Kostenmanagement erfordert das *Kostenrechnungssystem*: Der *Gemeinkostenbereich* umfasst heute meist wesentlich *grössere Kostenvolumen* als der *direkte Fertigungsbereich*. Damit kommt der *Gemeinkosten*transparenz und den entsprechenden *Umlageprinzipien* auf die *Kostenträger* eine enorme Bedeutung zu: Es spielt eine *entscheidende Rolle*, nach welchen *Kriterien* *Produkte* mit *Gemeinkosten* belastet werden.

Bevor Sie also für *strategische Entscheidungen* auf die *Ergebnisse* Ihres *Kostenrechnungssystems* vertrauen, sollten Sie prüfen, ob die *Systemannahmen* noch *gültig* sind:

1. Passt das *Kostenrechnungsmodell* noch zu Ihrem *Geschäftsmodell* und *Sortiment*?
2. Sind die *unterstellten Mengengerüste* und *Kostenannahmen* noch *aktuell*?
3. Bildet das *Kalkulationsschema* Ihre *Leistungserstellungsprozesse* noch *korrekt* ab?
4. Treffen die *Annahmen* zu den *kalkulatorischen Zinsen* und *Abschreibungen* noch zu?
5. Ist das *Verursacherprinzip* im *Gemeinkostenbereich* angemessen *berücksichtigt*?

Zwei komplementäre Verbesserungsmethoden

Box 2

Funktionsoptimierung

erreicht die *effizientere Lösung* einer Aufgabe durch **verbesserte Durchführung bestehender Lösungsansätze**.

Prinzip: Gleicher *Lösungsansatz*, aber *besser umgesetzt*.
Beispiele: Mehrere *Durchschlagpapiere* hintereinander; *schneller gehen*.

Prozessmusterwechsel

erreicht die *effizientere Lösung* einer Aufgabe durch **Einführung neuer Lösungsansätze**, evtl. unter *Neuinterpretation* der Aufgabe.

Prinzip: *Anderer Lösungsansatz*.
Beispiele: *Kopiergerät*; *Velo fahren*.

Was ist Gegenstand der strategischen Kostenplanung?

Im Fokus des strategischen Kostenmanagements steht das System, mit dem das Unternehmen die betriebliche Leistung erzeugt; dazu zählen auch Marketing und Distribution. Der Optimierungsgrundsatz lautet dabei: Was das System zur Erreichung der strategischen Zielsetzung nicht können muss, kann es nicht; was es können soll, erbringt es mit maximaler Effizienz und optimaler Flexibilität. Sie erinnern sich: Strategy is choosing what not to do. Davon betroffen sind im Kostenmanagement primär die drei Bereiche Strukturen, Prozesse sowie Wissen und Führung.

Die in Abbildung 1 dargestellten Grundregeln sind allgemein gültiger Natur, müssen also vor ihrer Umsetzung durch den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung in den Firmenkontext übersetzt werden.

Seite 5 ▶

Methodisch lassen sich entlang der optimalen Zeit-Aufwand-Diagonale zwei sich ergänzende Wege zur Verbesserung der Kostenstruktur darstellen:

	Moderate Einsparungen	Drastische Einsparungen
Mittelfristig umsetzbar	<ul style="list-style-type: none"> Reaktive Anpassungen von Struktur und Prozessen nach Opportunität. 	<ul style="list-style-type: none"> Strategische Kostenplanung Prozessmusterwechsel (next practice) in Form grundlegender Change- und Re-Engineering Projekte. Meist >15 bis 33% der Herstellkosten. Strukturelle Veränderungen der Unternehmensressourcen. Nicht generell quantifizierbar. Outsourcing/Offshoring. Bis zu 70% der Fertigungs- resp. 50% der Herstellkosten.
Kurzfristig umsetzbar	<ul style="list-style-type: none"> Laufendes Kostenmanagement Funktionsoptimierungen (best practice) im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (inkl. «make or buy»). Ca. 5 bis 12% der Herstellkosten. Gemeinkostenbereinigung. Erfahrungsgemäss bis zu 5% des Kostenblocks. (Box 4) 	<ul style="list-style-type: none"> Restrukturierung/Downsizing

© Grafik: BHP – Hanser und Partner AG, Zürich

Zeitbedarf

Aufwand / Effekt

1 Strukturen

- Beschränkung auf Ausrüstung und Prozesse, die aus strategischen Gründen (Kosten-Nutzen-Relation sowie Schutz der Wettbewerbsposition) zwingend intern anzusiedeln sind.
- Für die restlichen Aktivitäten effiziente Zulieferer beziehen und Outsourcing-/Offshoring-Partner beauftragen.
- Die unternehmerische Fitness aller Partner aktiv überwachen und steuern, um sicherzustellen, dass diese ihren strategischen Beitrag auf Dauer leisten.

2 Prozesse

- Die Messlatte für die strategischen Kernprozesse auf Meisterniveau legen.
- Die Wertschöpfung zu diesem Zweck objektiv messbar machen und permanent überwachen.
- Laufende Funktionsoptimierung betreiben.
- Den Wertbeitrag von Prozessmusterwechseln regelmässig prüfen und, falls geeignet, realisieren.
- Mittels externem Benchmarking, in das auch Fremdbranchen einbezogen werden, den Anspruch an das eigene Fähigkeits- und Leistungsniveau permanent hoch halten.

3 Wissen und Führung

- Das zur Umsetzung und Weiterentwicklung der Strategie relevante Wissen systematisch antizipieren, orten und durch interne Entwicklung oder externe Akquisition verfügbar machen.
- Die Anwendung dieses Wissens im Wertschöpfungsprozess und bei Investitionsentscheidungen durch Ausbildung und geeignete Führung sicherstellen.

Abbildung 1: Grundregeln strategischer Kostenplanung

Strategische Kostenplanung
Fortsetzung von Seite 4

Praxistipp kurzfristige Kosteneinsparungen

Optimierungsgrundsätze

Box 3

- A Prozesse: nötig, kurz, flexibel, transparent und verlässlich.**
- B Bestände reduzieren.**
- C Durchlaufzeiten minimieren.**
- D Sicherheitsreserven durch hohe Prozessqualität überflüssig machen.**

Vorgehensschritte

- Schritt 1 Operative Projektteams** eruieren entlang des Wertschöpfungsprozesses pro Funktionsbereich inkl. Verkauf, Beschaffung und Unterstützungsprozessen die jeweils **20 bis 30 wirkungsvollsten Kostensenkungs- und Effizienzsteigerungsmassnahmen**. Das Ergebnis kann z.B. eine Tabelle mit folgenden Spalten sein:
- i. Massnahme plus evtl. Begleitmassnahme
 - ii. Quantifizierter Nutzen (Kosten-, Zeit- und/oder Qualitätsgewinn) in Geldeinheiten
 - iii. Externe und interne Kosten zur Massnahmenumsetzung
 - iv. Dauer der Massnahmenumsetzung
 - v. Risiken und Risikokosten
 - vi. Kompatibilität und Interdependenzen mit anderen Massnahmen
 - vii. Gesamtbeurteilung und Priorisierung der Massnahme

Schritt 2 Finanz- und Rechnungswesen analysiert **Gemein- und Fixkosten** und schlägt **Reduktionen** vor.

Schritt 3 Auswahl der Massnahmen mit dem grössten kumulativen Effekt und dem besten Kosten-Nutzen-Verhältnis innerhalb der angestrebten Zeitdauer.

Schritt 4 Budgetierung, Projektplanung und Umsetzung

Schritt 5 Vorher-Nachher-Analyse, Erfolgsmessung und -auswertung; evtl. zurück zu Schritt 1.

© Grafik: BHP – Hanser und Partner AG, Zürich

Wie lassen sich kurzfristig Kosten einsparen?

Durch laufendes Kostenmanagement, genauer durch Funktionsoptimierung sowie durch Gemein- und Fixkostenmanagement. Minimale Kosten für definierte Wertschöpfungsvorgänge lassen sich wie in Box 3 dargestellt erreichen.

Die Erfahrung zeigt, dass es sich lohnt, das Projektteam so prozessnah wie irgend möglich zu wählen. Der Auftrag dazu sollte direkt von der Geschäftsleitung kommen, so dass die Projektmitarbeitenden wahrnehmen, dass sie in einer wichtigen Angelegenheit mit einem herausfordernden Auftrag betraut sind und direkt zum Unternehmenserfolg beitragen können.

Gemeinkostenbereinigung

Box 4

Im GK-Block finden sich oft Kosten-Altlasten: Nicht (mehr) gerechtfertigte Privilegien; nicht (mehr) betriebsnotwendige Ausrüstung; totgelaufene Projekte, Ausschüsse und Kommissionen; nicht mehr benötigte Lizenzen, Abonnemente oder Versicherungen; Boni ohne Gegenleistung; überflüssige Reservesysteme; Hobbies und Liebhabereien einflussreicher Kader; Nachlässigkeit beim Inkasso; Sponsoring und Zuwendungen aus privaten Motiven; überflüssige Aufgabenbereiche oder Jobs.

Lohnt sich der Aufwand?

Werden laufendes und strategisches Kostenmanagement konsequent umgesetzt, resultieren *überdurchschnittliche Margen*, indem die verfügbaren Mittel optimiert eingesetzt und überflüssige Kosten beseitigt werden. Darüber hinaus versetzt sich das Unternehmen in die Lage, *von frühzeitig erkannten Marktentwicklungen zu profitieren* und aufgrund seines Kosten- und Leistungsvorteils eine *nachhaltig vorteilhafte Wettbewerbsposition* zu besetzen.

Aus Sicht der Strategieplanung bieten strukturelle Kostenvorteile einen *nicht bzw. nur schwer kopierbaren Wettbewerbsvorteil*. Ein weiteres Argument bildet die *Attraktivität* solcher Firmen für *talentiertere und anspruchsvolle Mitarbeitende und Kader* aufgrund der sich bietenden Karriere- und Lernchancen. Für die Firma kann dies z.B. bedeuten, dass sie Talente im Markt nicht teuer einkaufen muss.

Wieso beginnen Sie also das nächste Strategieplanungs-Meeting nicht mit Michael E. Porter und beschliessen dann, etwas Mutiges zu tun: Nämlich zu entscheiden, was nicht zu tun ist und die Kosten dafür wegzulassen.

Michael D. Pfiffner, MBA Rochester University NY, ist Projektleiter der BHP – Hanser und Partner AG m.pfiffner@hanserconsulting.ch

AUS DEN BHP-PROJEKTEN...

BHP unterstützt den Kanton Aargau bei der Aktualisierung von Teilen der AFAG

Der Kanton Aargau erstellt seit 2004 jährlich eine aggregierte Finanzanalyse (AFAG): Eine quantitative Gesamt-schau der finanziellen Auswirkungen, die auf Stufe Gemein-de und Kanton durch laufende und geplante Refor-men sowie durch Kostenentwicklungen bei bestehen- den Aufgaben entstehen. Die AFAG soll zur Planungssi- cherheit in den Gemeinden beitragen.

Im Rahmen der jährlichen Aktualisierung der AFAG hat die BHP – Hanser und Partner AG die Aufgabe, die vom Finanzdepartement eruierten gesamthaften finanziellen Effekte den einzelnen Gemeinden *mittels geeigneter Indikatoren zuzuordnen*.

Die jährliche Nachführung des Modells ist aufgrund der grossen Dimension komplex: Es geht um 229 Ge- meinden à ca. 60 Massnahmen, jeweils mit einem Prognosehorizont von zehn Jahren. BHP liefert dem Kanton eine Datei mit sämtlichen Detailergebnissen sowie übersichtliche Factsheets pro Gemeinde. Mit dem Mandat an BHP profitiert der Kanton von unse- rem Fachwissen und entlastet gleichzeitig die perso- nellen Ressourcen der kantonalen Verwaltung.

Die diesjährigen Ergebnisse der AFAG stehen den Ge- meinden und allen interessierten Personen auf der Website des Kantons Aargau zur Verfügung.

Hans Rudolf Meier
hr.meier@hanserconsulting.ch

BHP News

Stefan Buser, Holzbauingenieur FH, ist im April 2006 als Junior-Berater zu unserem Team gestossen. Neu im Team ist auch Sonja Inguscio: sie ist seit Mai 2006 als Sekretärin bei uns tätig.

Im April 2006 ist Michèle Härdi nach langjähriger und geschätzter Mitarbeit in unserem Sekretariat in den Ruhestand getreten. Annelise Alig Anderhalden hat sich per Mai 2006 einer neuen beruflichen Herausforderung zugewendet. Wir wünschen unseren beiden ehemaligen Kolleginnen von Herzen alles Gute für die Zukunft.

Gemeinsam mit der BEKB | BCBE haben BHP – Hanser und Partner einfach anzuwendende Instrumente für die Finanzplanung und die Erarbeitung eines Businessplans entwickelt. Die Instrumente wurden speziell auf die Bedürfnisse von KMUs ausgerichtet und stehen auf der Website der BEKB | BCBE kostenlos zum Download zur Verfügung.

Im Auftrag des Wirtschaftsforums Graubünden haben BHP – Hanser und Partner eine umfassende Aus- legeordnung der Zweitwohnungsproblematik erstellt. Der Bericht «Neue Wege in der Zweitwohnungs- politik» wurde am 12. September 2006 der Öffentlichkeit vorgestellt und kann kostenlos bezogen werden unter www.wirtschaftsforum-gr.ch.

Melchior Ehrler, Partner der BHP – Hanser und Partner AG, ist seit diesem Sommer Präsident von SwissCycling, des nationalen Verbandes der Radfahrer mit 21'000 Mitgliedern in 530 Clubs. Selbst passionierter Radfahrer, steht Melchior Ehrler samt komplett erneuertem Vorstand einem Verband vor, der so unterschiedliche Disziplinen wie Strassenrennsport, Kunstrad oder BMX umfasst. Der Verband soll künftig im schweizerischen Radsport seine Integrationsrolle gegenüber Mannschaften, Veranstal- tern, Sponsoren usw. stärker wahrnehmen. Brennende Themen sind z.B. die Nachwuchsförderung oder griffige Massnahmen gegen das Dopingproblem nicht nur auf nationaler, sondern auch – koordiniert mit anderen Landesverbänden – auf internationaler Ebene.

Entscheidungen von grosser Tragweite erfordern verlässliche Grundlagendaten. Benötigen Sie für Ihre Argumentation Vergleichszahlen aus verschiedenen Kantonen und Gemeinden? Wollen Sie wissen, ob sich Ihr Geschäftsmodell auch in Norditalien oder in Frankreich rechnen würde? Die Auswahl, Beschaf- fung, Verarbeitung und Interpretation statistischer Daten kann anspruchsvoll und zeitaufwändig sein. Unsere Datenspezialisten können Sie dabei kompetent unterstützen. Für eine erste Information steht Ihnen Hans Rudolf Meier gerne zur Verfügung.

Team

Businessplan online

Zweitwohnungs- politik

SwissCycling

Statistisches Know-how

AUS DEN BHP-Projekten...

Liquiditätsengpass dank Factoring überbrückt

Nach einer längeren Restrukturierungsphase mit substanziellem Cashloss nahmen die Liquiditätsprobleme einer mittelständischen, Metall verarbeitenden Unternehmung existenzbedrohende Ausmasse an. Die BHP – Hanser und Partner AG wurde mit der Entwicklung eines Sanierungskonzeptes beauftragt. Es zeigte sich, dass trotz guter Turnaround-Aussichten aufgrund der hohen Zins-, Amortisations- und Leasingverpflichtungen innert weniger Monate mit dem Eintreten der Zahlungsunfähigkeit zu rechnen war.

In harten Verhandlungen konnten von den Banken ein Amortisationsstopp und die Gewährung eines Überbrückungskredites erwirkt werden. Grössere Lieferanten waren zu Forderungsverzichten, zur Verlängerung der Zahlungsziele und zu anderen Konzessionen bereit. Hingegen verweigerte die Leasinggesellschaft ihre Zustimmung zu einer Verlängerung der Leasingdauer. Das Finanzierungspaket drohte zu scheitern.

Der Ausweg fand sich in der Einführung eines Factorings. BHP – Hanser und Partner führten die Unternehmung bei zwei Factoring-Gesellschaften ein und unterstützten sie bei den Verhandlungen bis zum Vertragsabschluss.

Trotz der etwas höheren Kosten erwies sich das Factoring im vorliegenden Fall als zweckmässig: Die Banken waren zwar unter keinen Umständen zur Gewährung eines höheren Überbrückungskredites bereit. Hingegen waren sie damit einverstanden, zu Gunsten des Factors auf eine Debitorenzession zu verzichten. Die Bevorschussung von rund 60 bis 70% des Debitorenbestandes reichte gut aus, um die Finanzierungslücke während der prognostizierten Turnaround-Phase zu überbrücken.

Rainer Grundler
r.grundler@hanserconsulting.ch

AUS DEN BHP-Projekten...

Strategie «Nachhaltige Rohstoffnutzung und Abfallentsorgung» für das Bundesamt für Umwelt Fortsetzung von Seite 1

Entsorgung respektive Wiederverwertung – so zu gestalten, dass Umweltbelastung und Rohstoffverbrauch minimiert werden können.

Die BHP – Hanser und Partner AG hat im Auftrag des Bundesamtes für Umwelt und im Dialog mit verschiedenen betroffenen Akteurguppen (Bund, Kantone, Umweltorganisationen, Abfallwirtschaft etc.) die Grundlagen für die Neugestaltung der Abfallpolitik des Bundes erarbeitet. Im Zentrum steht dabei die «integrierte Produktpolitik», welche darauf hinwirkt, dass sich die Nachfrage – und damit auch das Angebot – vermehrt auf Produkte und Dienstleistungen verlagert, die während ihres gesamten Lebenszyklus hohen ökologischen Standards genügen, ohne die wirtschaftliche Effizienz und soziale Kriterien zu vernachlässigen.

Jürg Kuster
j.kuster@hanserconsulting.ch

Strategie «Nachhaltige Rohstoffnutzung und Abfallentsorgung». Grundlagen für die Gestaltung der zukünftigen Politik des Bundes. Umwelt-Wissen Nr. 0612. Bundesamt für Umwelt, 2006. [Download des Berichts](#)

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

Wir beraten und begleiten:
■ mittelständische Unternehmen in betriebswirtschaftlichen Fragen.
■ Verwaltung und Politik in Fragen zu Wirtschaft und Gesellschaft.

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.
Wiedergabe mit Quellenangabe gestattet

Kontaktformular