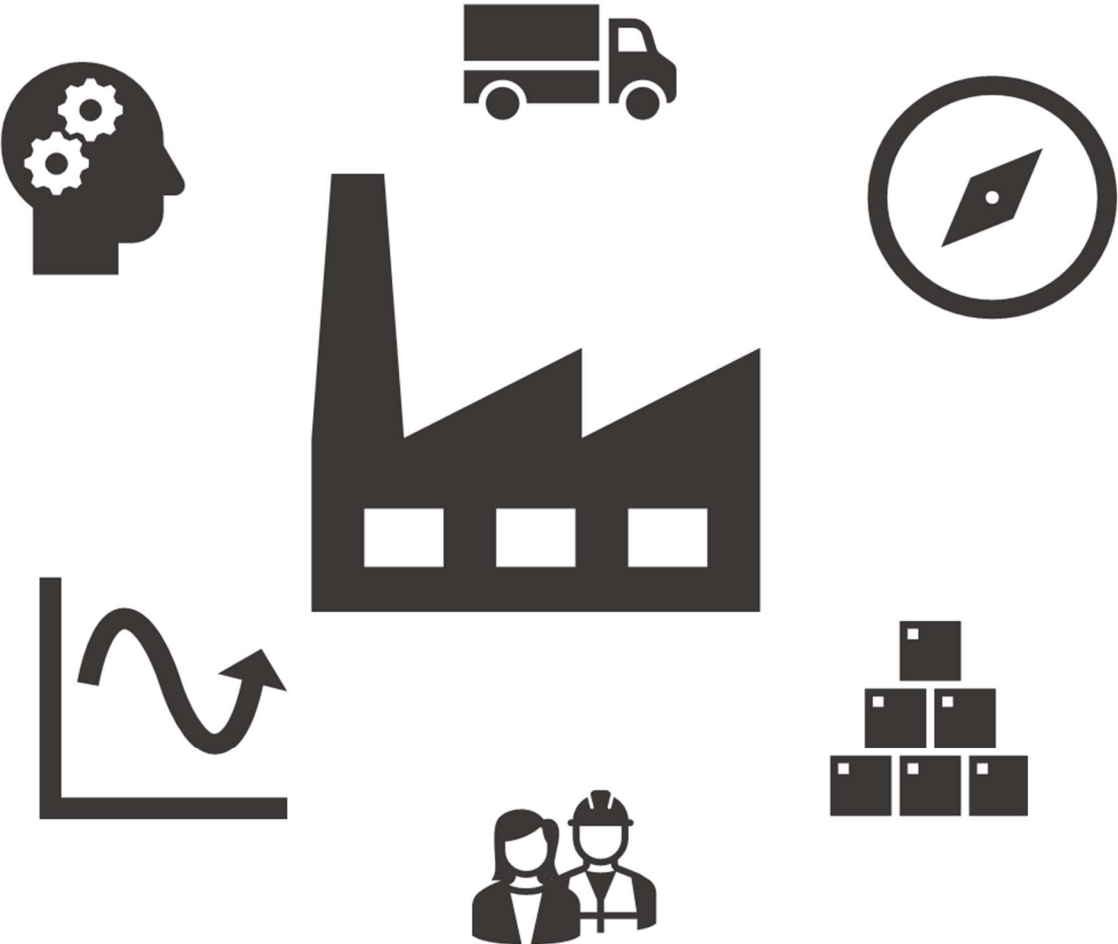


---

# ZUSAMMENFASSUNG - UNTERNEHMENSFÜHRUNG



## INHALT

Strategie .....	4
Knowledge Management .....	4
Grösseneinteilungen von Unternehmen .....	4
Produktivität .....	5
Produktionsfaktoren .....	6
Wertschöpfung .....	6
Wertschöpfung Berechnen .....	7
Erfolg berechnen .....	7
Maslowsche Bedürfnis-Hierarchie .....	8
Expansion .....	9
Formen von Unternehmens-verbindungen .....	9
Das Marktgleichgewicht .....	11
Nachfrage .....	11
Angebot .....	11
Gleichgewichtspreis .....	12
Wirtschaftskreislauf .....	13
Porter's Five Forces .....	14
Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern .....	15
Bedrohung durch neue Anbieter .....	15
Verhandlungsstärke der Lieferanten .....	16
Verhandlungsstärke der Abnehmer .....	16
Bedrohung durch Ersatzprodukte .....	17
Vor- und Nachteile des Modells .....	17
Unternehmens Leitbild .....	17
Neue Medien und Technologien in Bezug auf unsere Stakeholder .....	19
Organigramm .....	20
Risikomanagement .....	20
Risiko Allokation (-Verteilung) .....	22
Kreislaufwirtschaft .....	22
Güter .....	23
Businessplan .....	24
Aufbau des Businessplan .....	25
Das Unternehmen im Überblick .....	25
Aktuelle und zukünftige Situation .....	26
Der Markt heute und in der Zukunft .....	27
Marketing .....	27

Infrastruktur und Meilensteine .....	28
Finanzplanung .....	28
Finanzierung .....	30
Management Summary .....	31
Stakeholder-Analyse bei einer Firmenübernahme .....	31
Nachfolgeregelung .....	32
Nachfolgesituation bewerten .....	32
Vorbereitung .....	32
Nachfolger Bestimmen .....	32
Übergabe und Umsetzung .....	32
Integration .....	32
Budgetierung auf Managementebene .....	33
Budgetierungs-Schritte .....	33
Break-Even Berechnung .....	34
Standortfaktoren .....	35
Probleme in der Branche .....	36
Formeln .....	37
Begriffe .....	37
Literatur- und Quellverzeichnis .....	38

## STRATEGIE

Bei einem **mittel- bis langfristigen Zeitraum** redet man von einer Strategie. Kurzfristige Entscheidungen sind operativer Natur. Tritt eine Krise ein, muss die Unternehmensführung kurzfristig bzw. operativ reagieren. Mittel und Langfristig muss die Führungsebene seine Strategien der Krise entsprechend anpassen.

Ein Beispiel aus der Realwirtschaft: Georg Fischer AG in der Wirtschaftskrise 2008; Der Umsatz im Automotiv Sektor verringerte sich schlagartig um fast 50%. Operative Maßnahme: Komplette Transparenz gegenüber Mitarbeitern. Alles, was entbehrlich ist, wird gestrichen. Die Mitarbeiter gelten in dieser Situation nicht als entbehrlich. Sobald der Automotiv Sektor wieder anlaufen sollte, ist das Unternehmen auf deren Knowhow angewiesen. Mobiliar kann wieder angeschafft werden.

## KNOWLEDGE MANAGEMENT

In der heutigen Unternehmensführung wird gerne gesagt, jeder sei ersetzbar. Personell betrachtet stimmt diese Aussage auch. Doch dem geistigen Verlust (Persönlichkeit, Knowhow, Betriebliches Wissen, Individualität...) muss auch Beachtung geschenkt werden!

Knowledge Management heißt für Unternehmen, das es sich überlegen muss, wie man das **vorhandene Fachwissen festhalten** kann. Bei einem Personalwechsel geht dadurch Fachwissen weniger verloren. Dies kann man mit Betriebshandbüchern, Tutorials etc... Umsetzen.

## GRÖSSENEINTEILUNGEN VON UNTERNEHMEN

Unternehmen werden in folgende Größen unterteilt:

	Beschäftigte Anzahl Personen	Jahresumsatz EURO	Jahresbilanz EURO
Mikrounternehmen	< 10	< 2 Mio.	< 2 Mio.
Kleine Unternehmen	< 50	< 10 Mio.	< 10 Mio.
Mittlere Unternehmen	< 250	< 50 Mio.	< 43 Mio.

Die Mikrounternehmung ist eine Sonderform, welche aus der hohen Anzahl solcher Betriebe in der Schweiz entstanden ist. Da die Schweiz eine kleine Bevölkerungszahl aufweist haben Mikrounternehmen einen hohen Anteil. In anderen Ländern wird nicht vom Mikrounternehmen gesprochen.

## PRODUKTIVITÄT

Produktivität ist eine Kennzahl, welche das **Verhältnis** zwischen **Output** und **Input** bezeichnet. In der Regel bezieht sich diese Kennzahl auf ein System oder einen Produktionsprozess mit **Produktionsfaktoren (Input)** und **Produkten (Output)**.

Um ein konkretes Urteil fällen zu können muss die Wirtschaftlichkeit der Produktivität gegenübergestellt werden. Eine tiefe Produktivität muss nicht zwingend ineffizient sein. Es kommt auf das Verhältnis von Ertrag und Aufwand an, daraus resultiert der Gewinn.

$$\begin{aligned} \text{Arbeitsproduktivität} &= \frac{\text{Ausbringungsmenge}}{\text{Eingesetzte Arbeitsstunden}}, \\ \text{Maschinenproduktivität} &= \frac{\text{Ausbringungsmenge}}{\text{Eingesetzte Maschinenstunden}}, \\ \text{Materialproduktivität} &= \frac{\text{Ausbringungsmenge}}{\text{Materialeinsatzmenge}}, \\ \text{Bodenproduktivität} &= \frac{\text{Erntemenge}}{\text{Landfläche}}. \end{aligned}$$

ABBILDUNG 1: DIVERSE ARTEN VON PRODUKTIVITÄT

Hierzu ein einfaches Rechenbeispiel:

**Arbeitsproduktivität** = Umsatz pro Tag / Arbeitsstunden pro Tag

**Arbeitsproduktivität** = 600 CHF / 8 Stunden = 75 CHF pro Stunde

Wirtschaftlichkeit:

Die Wirtschaftlichkeit misst das Verhältnis von Output zu Kosten. In diesem Fall betrachten wir den Umsatz (Output) im Verhältnis zu den Kosten für den Mitarbeiter.

**Kosten pro Mitarbeiter** = Kosten pro Stunde \* Arbeitsstunden pro Tag

**Kosten pro Mitarbeiter** = 66 CHF \* 8 Stunden = 528 CHF

**Wirtschaftlichkeit** = Umsatz pro Mitarbeiter / Kosten pro Mitarbeiter

**Wirtschaftlichkeit** = 600 CHF / 528 CHF ≈ 1,14

Die Wirtschaftlichkeit von etwa 1,14 bedeutet, dass für jeden investierten CHF in den Mitarbeiter etwa 1,14 CHF Umsatz generiert werden. Der Gewinn pro geleistete Arbeitsstunde läge demnach bei 9.24 CHF oder bei 14%.

## PRODUKTIONSFAKTOREN

Die Produktionsfaktoren werden auf den Beschaffungsmärkten besorgt und in ein Produkt oder eine Dienstleistung transformiert. Wir kennen verschiedene Produktionsfaktoren:

Produktionsfaktor	Erklärung
Arbeitskraft	Zur Erzeugung von Produkten und Dienstleistungen wird körperliche und geistige Arbeitskraft von Menschen benötigt.
Knowhow	Das Knowhow hängt stark mit der Arbeitskraft zusammen. Es umfasst Können, Wissen und Informationen, welche für die Erzeugung des Outputs nötig sind.
Betriebsmittel	Betriebsmittel sind Güter, welche nicht ein Teil des Outputs werden: Maschinen, Werkzeuge, Boden, Gebäude und Geld.
Werkstoffe	Werkstoffe werden im Produktionsprozess ein Teil des Outputs: Rohstoffe, Hilfsstoffe, Halbfabrikate, Betriebsstoffe.

## WERTSCHÖPFUNG

Grundsätzlich kann man die Wertschöpfung als Differenz von Input und Output definieren. Mithilfe der Wertschöpfung kann berechnet werden, wie erfolgreich ein Unternehmen wirtschaftet ist. Bei einem Unternehmen umfasst die Wertschöpfung den gesamten erwirtschafteten Umsatz abzüglich der benötigten Fremdgüter.

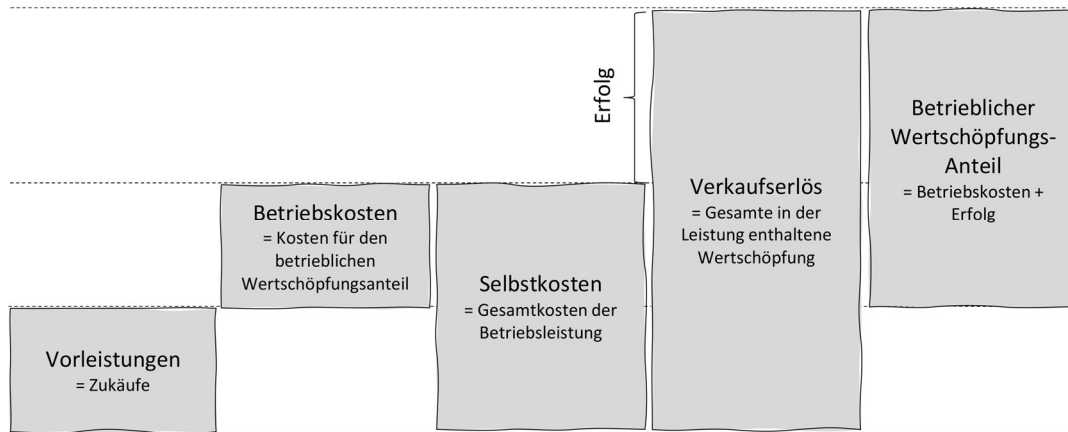


ABBILDUNG 2: WERTSCHÖPFUNG ALS MODELL DARGESTELLT

Bei den Vorleistungen Kosten einzusparen, gleicht Erbsenzählerei. Auf die Dauere bringt es nichts. Die Selbstkosten zu verringern, geht über die Betriebskosten.

Die Wertschöpfung ist ein wichtiger Aspekt in der betriebswirtschaftlichen Analyse. Je höher diese ist, desto effizienter nutzt das Unternehmen seine Ressourcen, um Mehrwert zu schaffen.

Diese Analyse ist wichtig, um die Effizienz eines Unternehmens zu bewerten und die Rentabilität zu steigern. Ausserdem kann sie dazu beitragen die Position eines Unternehmens in der Wertschöpfungskette seiner Branche zu verstehen und strategische Ziele zu setzen.

## WERTSCHÖPFUNG BERECHNEN

*Grundlegende Berechnung:*

**Wertschöpfung = Umsatzerlös – Vorleistungen**

*Prozentualer Anteil des Umsatzerlöses:*

**Wertschöpfungsrate (%) = (Wertschöpfung / Umsatzerlös) \* 100**

**Der Umsatzerlös** repräsentiert den Gesamtbetrag der Einnahmen, welche ein Unternehmen durch den Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen erzielt.

**Die Vorleistungen** umfassen alle Kosten welche zur Herstellung/Erbringung von Produkten/Dienstleistungen nötig sind. Dazu gehören Material, Lohn, Energie, Miete, Versicherung etc.

*Beispiel: Die Spenglerei «Alpine Dach» erzielt einen Umsatz von 750'000 CHF. Die Vorleistungskosten belaufen sich auf 600'000 CHF:*

*Wertschöpfung = 750'000 CHF – 600'000 CHF = 150'000 CHF*

*Wertschöpfungsrate = (150'000 CHF / 750'000 CHF) \* 100% = 20%*

Die Wertschöpfungsrate liegt bei etwa 20%. Dieser Wert ist nicht mit dem Gewinn zu verwechseln, dieser wird in der Erfolgs- und Bilanzrechnung ersichtlich. In der Wertschöpfung sind nicht alle Betrieblichen Ausgaben berücksichtigt! Nur die Produkt/Dienstleistungs-Spezifischen Kosten fliessen in diese Rechnung ein.

## ERFOLG BERECHNEN

Die Erfolgsberechnung ist eine grundlegende Kennzahl in der Unternehmensführung und hilft dabei, die finanzielle Leistung und Rentabilität eines Unternehmens zu bewerten.

**Erfolg = Output Wert (Ertrag) – Input Wert (Aufwand)**

## MASLOWSCHE BEDÜRFNIS-HIERARCHIE

Die Maslow Pyramide stellt die Bedürfnisse des Menschen in einer Hierarchie dar; sie beschäftigt sich mit Inhalt, Art und Wirkung von Motiven. Den Versuch, eine konkrete Rangliste von Bedürfnissen aufzustellen erschien Maslow nicht Zielführend. Er ordnete die menschlichen Bedürfnisse nach fünf Oberkategorien. Diese Kategorien wurden in vier Defizitbedürfnisse und einem Wachstumsbedürfnis unterteilt.

Solange eine Bedürfnis Ebene nicht vollständig befriedigt ist, kann ein Mensch nicht in die nächsthöhere Ebene aufsteigen. Kommt ein Mensch in die Situation das ein Bedürfnis seiner aktuellen Ebene nicht mehr erfüllt wird, fällt er wieder ganz nach unten in der Pyramide. Dadurch muss er sich wieder durch die die verschiedenen Ebenen nach oben "arbeiten".

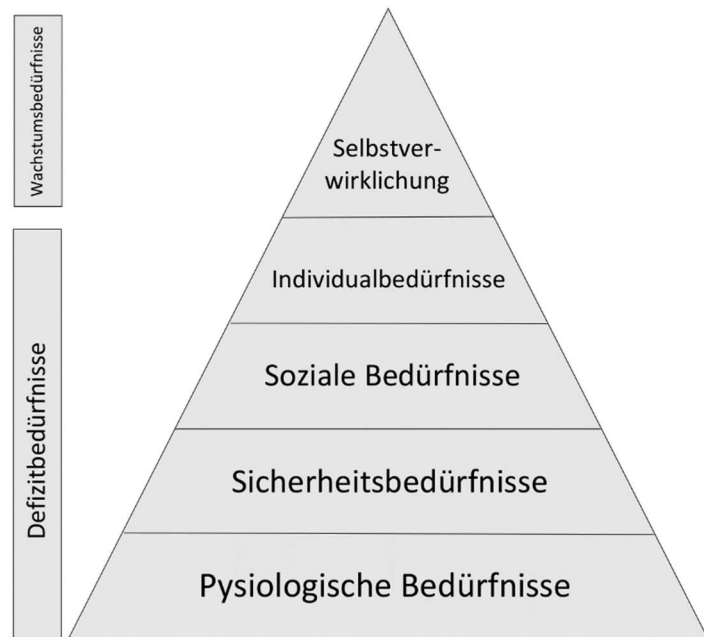


ABBILDUNG 3: DIE "KLASSISCHE" MASLOW PYRAMIDE

### Die "klassischen" fünf Ebenen

1. **Physische Bedürfnisse:** Grundbedürfnisse die zur Lebenserhaltung nötig sind
2. **Sicherheitsbedürfnisse:** Körperliche und seelische Sicherheit, materielle Grundsicherung, Arbeit, Wohnung, Familie, Gesundheit
3. **Soziale Bedürfnisse:** Familie, Freundschaft, Zugehörigkeit, Kommunikation, Gemeinschaft, Beziehung, Zuneigung, Liebe und sexuelle Intimität.
4. **Individualbedürfnisse:** Vertrauen, Wertschätzung, Selbstbestätigung, Erfolg, Freiheit und Unabhängigkeit
5. **Selbstverwirklichung:** Eine neue Unruhe im Menschen erwacht. Er will seine Talente, Potenziale und Kreativität entfalten, seine Persönlichkeit und Fähigkeiten weiterentwickeln.

## EXPANSION

Unternehmen können horizontal, vertikal und lateral expandieren. Die Wahl der Wachstumsstrategie hängt von den Zielen, Ressourcen und der Wettbewerbssituation eines Unternehmens ab.

Bei einer **horizontalen Expansion** breitet sich ein Unternehmen innerhalb seines Marktes aus. Dies geschieht z.B. durch die Einführung eines neuen Produktes/Dienstleistung, welches im Zusammenhang mit dem bestehenden Angebot steht. Diese Strategie kann zur Marktpräsenz und zum Umsatzwachstum beitragen.

Die **vertikale Expansion** bezieht sich auf die Ausdehnung in der Wertschöpfungskette. Bei der **Rückwärts-Integration** übernimmt ein Unternehmen Lieferanten oder Hersteller von Rohmaterial. Bei der **Vorwärts-Integration** baut ein Unternehmen bei den Vertriebs- oder Einzelhandelskanälen aus. Die Effizienz und Kontrolle über die Lieferkette werden dadurch gesteigert.

Durch eine **laterale Expansion** diversifiziert sich ein Unternehmen in neu Geschäftsfelder und Branchen. Dies geschieht oft durch Fusionen und Übernahmen oder die Einführung völlig neuer Geschäftsbereiche. Somit wird das Risiko eines Unternehmens gestreut, jedoch ist diese Art der Expansion sehr aufwändig.

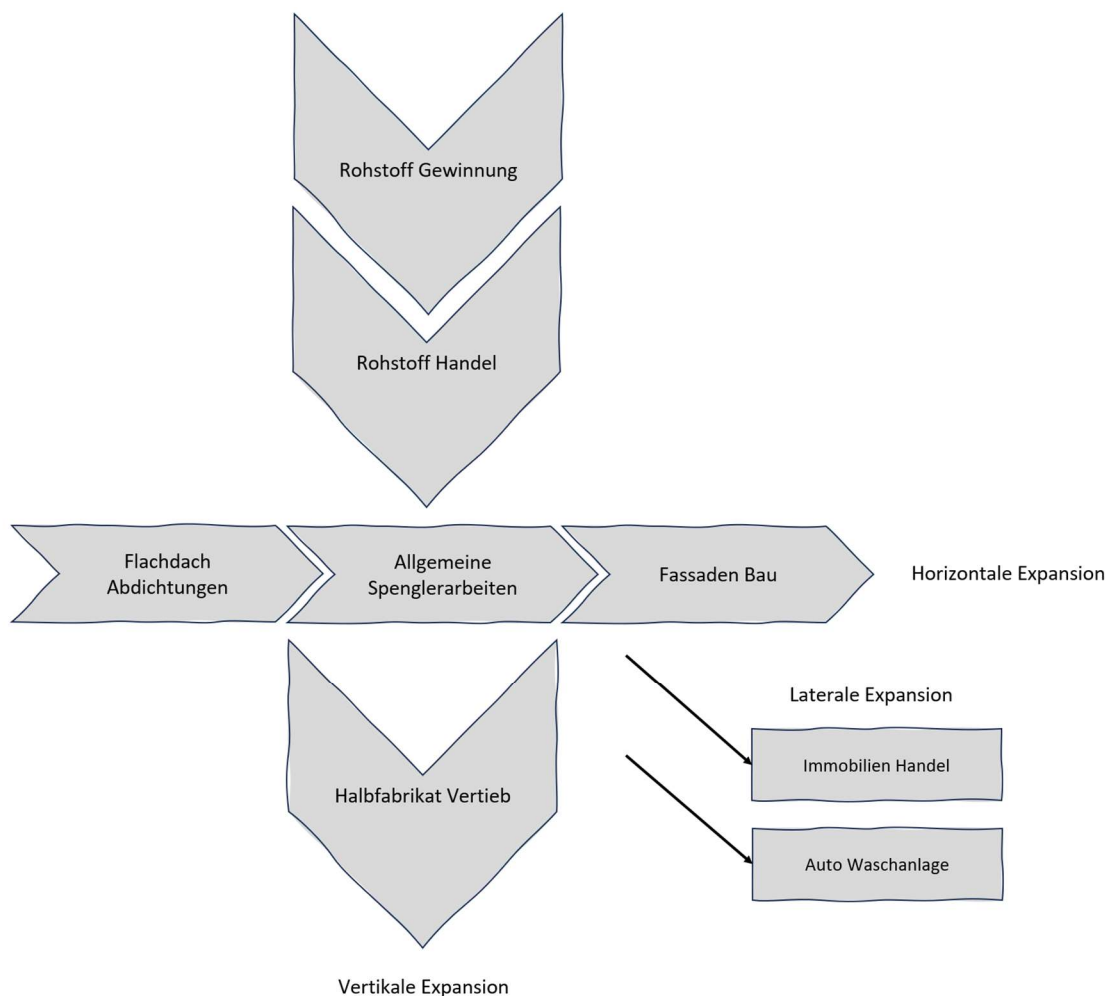


ABBILDUNG 4: HORIZONTALE, VERTIKALE UND LATERALE EXPANSION

## FORMEN VON UNTERNEHMENS-VERBINDUNGEN

Es gibt zwei Formen der Unternehmensverbindung:

### **Kooperationen:**

- Partizipationen
- Konsortien
- Kartelle Interessengemeinschaften
- Joint Ventures

### **Konzentrationen:**

- Mehrheitsbeteiligungen von Unternehmen an anderen Unternehmen
- Konzerne mit Gleich- oder Unterordnung der abhängigen Unternehmen
- Fusionen

Bei einer Kooperation bleiben die Unternehmen finanziell und rechtlich selbständig. Das Ziel ist die Wirtschaftlichkeit, die durch die zusammengelegten Ressourcen besser wird.

Bei einer Konzentration ist der Zusammenschluss viel enger und dauerhafter. Die beteiligten Unternehmen geben ihre wirtschaftliche Selbständigkeit auf und unterstellen sich z.B. einer Konzernleitung. Oder Sie geben sogar ihre rechtliche Selbständigkeit auf und vereinigen sich durch Fusion zu einem neuen Unternehmen.

### **Vorteile**

- Effizienzsteigerung in Form von Kosteneinsparungen
- Bessere Auslastung der Kapazitäten
- Stärkung der Marktposition
- Mehr Einflussnahme auf Stakeholder (Kunden, Lieferanten, Kapitalgeber)
- Verteilung der unternehmerischen Risiken

### **Nachteile**

- Mehr Arbeitsprozesse heißt auch mehr Fehlerquellen
- Mehr Arbeitsprozesse bedeutet auch eine schwierigere Abstimmung der Prozesse aufeinander
- Umso grösser der Betrieb, um so kostspieliger wird ein Betriebsausfall/Stillstand

## DAS MARKTGLEICHGEWICHT

Das Marktgleichgewicht wird von den Teilnehmern dessen angestrebt. Ein **Ungleichgewicht** hat **wirtschaftliche Risiken** auf Angebot, Nachfrage und Preis zur Folge.

In einem vollkommenen Markt (d.h. indem kein einzelner Teilnehmer allein den Preis beeinflussen kann) pendelt sich eigenständig ein **Gleichgewichtspreis** ein.

Ein **Monopolist** wird immer **überhöhte Preise** fordern. Dadurch kommt es zur Verknappung der angebotenen Menge. Ökonomen können durch das Aufstellen von Regeln versuchen dieser Entwicklung entgegenzuwirken. Dadurch soll ein Wohlfahrtsverlust für die Gesellschaft vermieden oder zumindest verringert werden.

- Der Staat kann direkte gesetzliche Massnahmen ergreifen
- Durch Besteuerung kann der Markt indirekt reguliert werden

## NACHFRAGE

Die Nachfrage ist die **Menge der Güter**, welche die **Konsumenten** zu einem bestimmten Preis **kaufen**.

Hauptkriterien für den Preis, welchen die Konsumenten bereit sind zu zahlen:

- Menge des Gutes
- Höhe des eigenen Einkommens
- persönlicher Geschmack
- Preis von Substitutions-Gütern
- Preis von Komplementär-Gütern

## ANGEBOT

Das Angebot bezeichnet die **Menge eines Gutes**, welche die **Erzeuger** zu einem bestimmten Preis bereit sind zu **produzieren** und dazu auch fähig sind.

## GLEICHGEWICHTSPREIS

Wie auf dem Diagramm zu erkennen ist gelten folgende Regeln:

- Je höher der Preis, umso mehr Anbieter produzieren
- Je niedriger der Preis, umso mehr Abnehmer kaufen
- Bei Sinkendem Angebot steigt der Preis
- Sinkt die Nachfrage, fällt der Preis

Die Preiserwartungen von Anbietern und Abnehmern sind gegenläufig. Der daraus resultierende Schnittpunkt zeigt den Gleichgewichtspreis und den maximalen Umsatz auf.

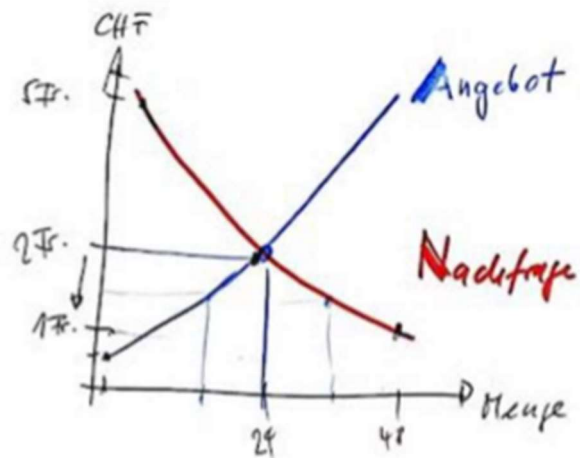


ABBILDUNG 5: ANGEBOT UND NACHFRAGE

Verändert sich die Nachfrage und mehr Leute wollen ein bestimmtes Gut erwerben, so steigert sich dessen Preis. Als Folge der Preissteigerung werden neue Anbieter hinzukommen oder bestehende Anbieter werden ihre Produktion erhöhen. Sinkt die Nachfrage, passiert genau das Gegenteil.

Verändert sich das Angebot und erhöht sich, so sinkt der Preis und die umgesetzte Menge steigert sich.

**Die Preiselastizität** gibt an wie stark sich eine Preisänderung eines bestimmten Produktes/Dienstleistung auf die Nachfrage bzw. auf das Angebot auswirkt. Je höher der Wert dessen ist, desto stärker reagiert die Menge auf die Preisanpassung.

Ein einzelnes Gut tendiert stärker dazu bei einer Preisänderung substituiert zu werden als ein Gesamtmarkt.

*Preiselastizität = Relative Mengenänderung / Relative Preisänderung*

$$\eta_{Q,P} := \frac{\frac{Q_2 - Q_1}{Q_1}}{\frac{P_2 - P_1}{P_1}}$$

$P_1$  = Alter Preis  
 $P_2$  = Neuer Preis  
 $Q_1$  = Alte Menge  
 $Q_2$  = Neue Menge

**Rechenbeispiel:**

Alter Preis für einen Lüftungshut  $P_1 = 50$  CHF  
 Neuer Preis für einen Lüftungshut  $P_2 = 60$  CHF

Alte Nachfragemenge  $Q_1 = 200$  Einheiten  
 Neue Nachfragemenge  $Q_2 = 150$  Einheiten

$$\left( \frac{150 \text{ Einheiten} - 200 \text{ Einheiten}}{200 \text{ Einheiten}} \cdot 100\% \right) / \left( \frac{60 \text{ CHF} - 50 \text{ CHF}}{50 \text{ CHF}} \cdot 100\% \right) = \underline{\underline{-1.25}}$$

Das Resultat besagt: Eine Ein Prozentige Preiserhöhung führt zu einer 1.25-prozentigen Verringerung der Nachfrage.

## WIRTSCHAFTSKREISLAUF

Mit dem Wirtschaftskreislauf wird modellhaft der **Austausch von Gütern und Geld** zwischen **Wirtschaftssubjekten** dargestellt. Geld und Güter fließen dabei entgegengesetzt und entsprechen sich wertmässig. Dieses Modell ist essenziell für die volkswirtschaftliche Gesamtrechnung. Es ermöglicht den Kreislauf wirtschaftlicher Aktivitäten und Transaktionen zu visualisieren und zu analysieren. Zu den Wirtschaftssubjekten gehören:

### Unternehmen

Sie produzieren Güter und Dienstleistungen, um sie am Markt zu verkaufen. Im Gegenzug erhalten diese von den Privaten Haushalten den Kaufpreis.

### Private Haushalte

Diese kaufen den Unternehmen ihre Güter ab. Gegen Arbeitsleistung erhalten sie Löhne, Gehälter, Renten und andere Einkommensarten.

### Der Staat

Dieser erhält Einnahmen in Form von Steuern und gibt Subventionen in Form von Gütern und Dienstleistungen wie Bildung, Infrastruktur oder Gesundheitswesen zurück.

### Die Kapitalsammelstelle (Banken)

Banken fungieren als Vermittler zwischen den übrigen Wirtschaftssubjekten. Sie nehmen Einlagen entgegen und gewähren Kredite und Hypotheken.

### Das Ausland

Exporte bringen Geld ins Land, während Importe Geld aus dem Land abfliessen lassen.

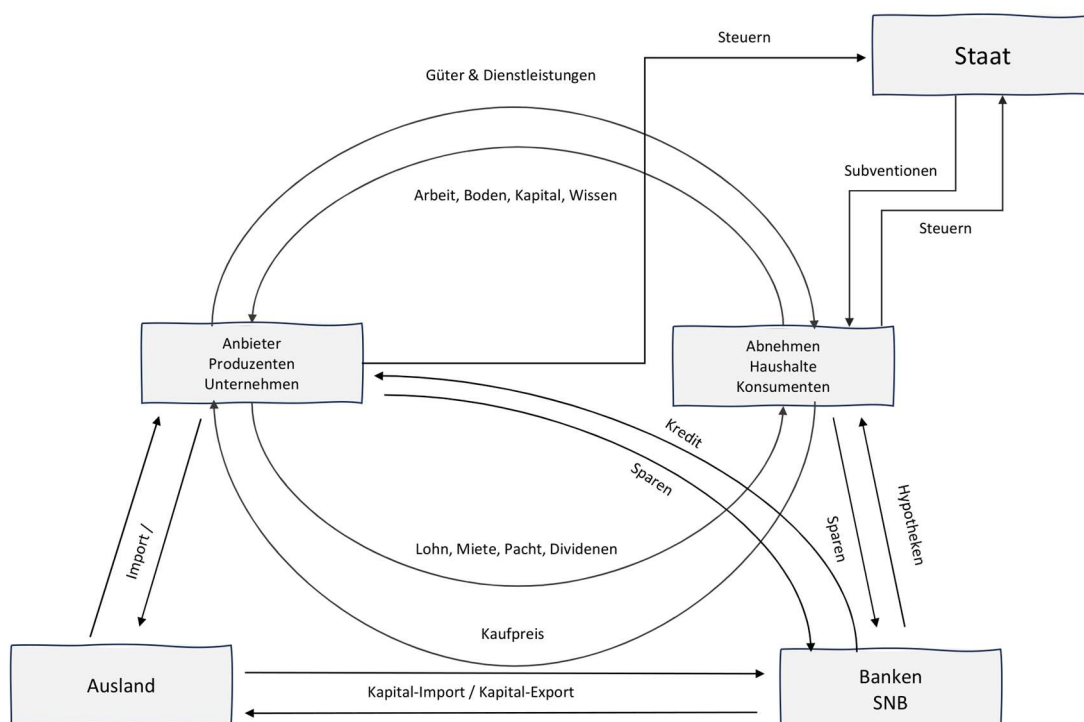


ABBILDUNG 6: DER WIRTSCHAFTSKREISLAUF ALS MODELL

## PORTER'S FIVE FORCES

Das Porter's Five Forces Modell dient als Analyseinstrument zur Bewertung der Wettbewerbsintensität und der Attraktivität eines Marktes.

Das Modell besagt, dass der Erfolg einer Unternehmung zumindest indirekt von der Marktstruktur abhängt. Die Attraktivität eines Marktes wird durch seine Marktstruktur bestimmt. Die Marktstruktur beeinflusst das strategische Verhalten des Unternehmens. D.h. ihre Wettbewerbsstrategie welche ihren Markterfolg bestimmt.

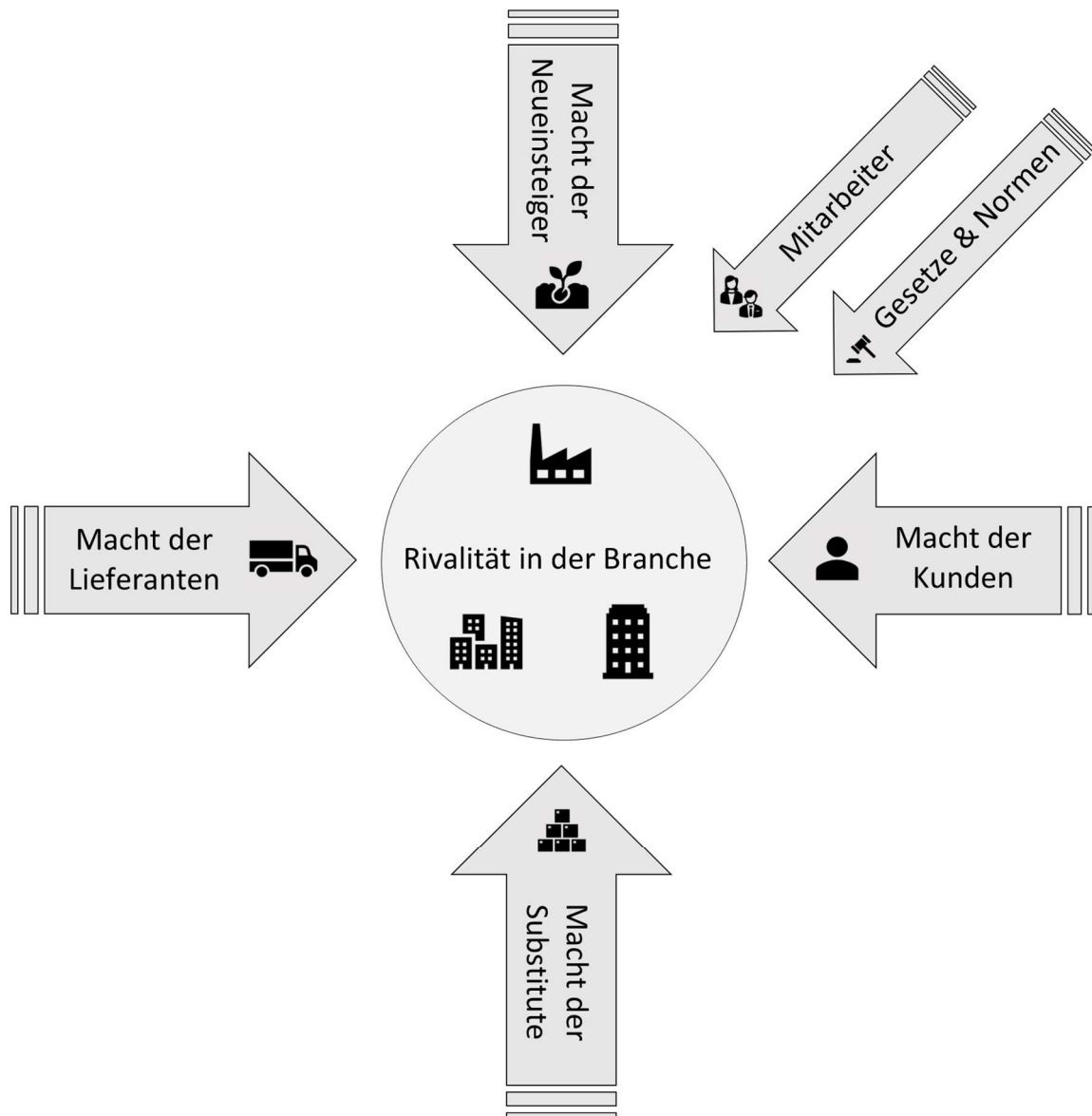


ABBILDUNG 7: PORTER'S FIVE FORCES PLUS ZWEI, DIE MODERNE FORM DES MODELLS BERÜCKSICHTIGT MITARBEITER, GESETZ & NORMEN

Im Wesentlichen wird die Attraktivität einer Branche durch fünf Wettbewerbskräfte bestimmt. Die nachfolgenden Analyse Kriterien sind immer auf eine gesamte Branche, nicht nur auf ein einzelnes Unternehmen zu beziehen!

## RIVALITÄT UNTER DEN BESTEHENDEN WETTBEWERBERN

(engl. Intensity of competitive rivalry)

Die Rivalität zwischen den im Markt befindlichen Unternehmen ist hoch, wenn:

- Wenn viele ähnlich geartete Konkurrenten vorhanden sind.
- Die Branche nur langsam wächst.
- Die Kapazität nur in großen Volumina erhöht werden kann.
- Eine hohe Produktdifferenzierung herrscht (Viele Wettbewerber)
- Es hohe strategische Risiken gibt (z.B. Energie)
- Hohe Marktaustrittsbarrieren bestehen (z.B. spezialisierte Betriebsmittel, Fixkosten bei Stilllegung, emotionale Barrieren...)

## BEDROHUNG DURCH NEUE ANBIETER

(engl. Potential entrants)

Neue Marktteilnehmer beeinflussen direkt den Wettbewerbsvorteil. Die Rendite der bestehenden Marktteilnehmer wird durch zusätzliches Angebot bei gleichbleibender Nachfrage geschwächt.

Durch Zugangsbarrieren kann dieser Bedrohung entgegengewirkt werden.

Porters nennt sechs wesentliche Zugangsbarrieren:

- **Skalenerträge** sind überproportionale Senkungen der Gesamtkosten. Sie zwingen Neuzugänge mit hohem Kapitalaufwand und Risiko einzusteigen. Unter Umständen werden damit starke Reaktionen der Marktteilnehmer provoziert.
- **Produktdifferenzierung** heißt, dass sich etablierte Unternehmen ihre Markenidentifikation, Kundenloyalität und andere Marketing-Ziele schon geschaffen haben. Neuzugänge müssen mit erhöhten Kosten für Werbung etc. rechnen.
- **Kapitalerfordernisse** bedeutet das ein Neuzugang wesentliche Investitionen bedarf. Dies stellt insbesondere eine Hürde dar, wenn im Falle eines Fehlschlages die Kosten nicht zurückgewonnen werden können (Versunkene Kosten).
- **Wechselkosten** stellen eine Methode dar, die Kundentreue zu erhöhen. Man spricht von Wechselkosten, wenn beim Wechsel zu einem neuen/anderen Produkt Kosten für ihn entstehen (z.B. Maschinenumstellung).
- **Zugang zu Vertriebskanälen** kann für einen Neuzugang z.B. durch zusätzlich anfallende Kosten erschwert werden. Typisches Beispiel sind Supermarktregale, für die Produkthanbieter zahlen müssen.
- **Produkttechnologie** - Knowhow, Patente, Gebrauchsmuster etc.
- **Zugang zu Ressourcen**, hierbei müssen nicht nur Rohstoffe gemeint sein. z.B. die Landrechte an Flugplätzen, wobei eine Fluggesellschaft bevorzugt behandelt wird gegenüber anderen.
- **Standortvorteile**, etablierte Unternehmen haben geeignete Standorte mit gutem Zugang zu Rohstoffen, Märkten, Infrastrukturen etc. schon besetzt.

## VERHANDLUNGSSTÄRKE DER LIEFERANTEN

(engl. Bargaining power of suppliers)

Indem Preise für Waren oder Dienstleistungen erhöht werden können Lieferanten eine Gefahr für ein Branche darstellen. Dadurch kann die Profitabilität einer Branche reduziert werden, wenn jene die Mehrkosten nicht auf dem eigenen Markt einbringen kann.

Eine Lieferantenbranchen hat Macht, wenn folgende Faktoren vorliegen:

- Die Lieferantenbranche wird von wenigen Unternehmen dominiert
- Für die bezogenen Produkte/Dienstleistungen besteht eine geringe Substitutionsgefahr (keine neuen/besseren Produkte in Aussicht)
- Die Abnehmerbranche ist für die Lieferantenbranche nicht wichtig
- Die gelieferten Produkte/Dienstleistungen stellen einen wesentlichen Beitrag für den Abnehmer dar
- Gelieferte Produkte/Dienstleistungen sind differenziert oder haben Wechselkosten aufgebaut
- Die Lieferantenbranche kann glaubwürdig mit Vorwärtsintegration in die Kundenbranche drohen

## VERHANDLUNGSSTÄRKE DER ABNEHMER

(engl. Bargaining power of customers)

Wenn die Abnehmer eine hohe Marktmacht besitzt kann diese Preise drücken, bessere Qualitäten durchsetzen oder erweiterte Dienstleistungen erzwingen. Dies senkt die Profitabilität der Branche.

Die Abnehmer haben Macht, wenn:

- Dieser stark konzentriert ist oder im Vergleich zum Branchen Umsatz große Volumina einkauft
- Die bezogenen Produkte/Dienstleistungen standardisiert oder undifferenziert sind (z.B. Benzin)
- Die Kundenbranche nur geringe Umstellungskosten in Kauf nehmen muss
- Die Kundenbranche sich in einer wenig profitablen Geschäftssituation befindet
- Die Kundenbranche glaubwürdig mit einer Rückwärtsintegration in die Zulieferbranche drohen kann (z.B. Volkswagen oder Ford)
- Die bezogenen Produkte/Dienstleistungen unerheblich für die Qualität der Produkte/Dienstleistungen der Abnehmerbranche sind

## BEDROHUNG DURCH ERSATZPRODUKTE

(engl. Threat of substitutes)

Ersatzprodukte bzw. Substitute begrenzen möglich Gewinne einer Branche. Sie setzen eine absolute Grenze für die Preise, welche eine Branche für ihre Produkte/Dienstleistungen fordern kann.

Der Einfluss von Substituten ist groß, wenn

- Nur eine geringe Produktloyalität herrscht
- Kaum Umstellungskosten vom Original zum Ersatz anfallen
- Lizenzen und Patente auslaufen
- Die Preise des Originals hoch sind

## VOR- UND NACHTEILE DES MODELLS

Vorteile

- Es wird eine systematische und umfassende Betrachtung der relevanten Faktoren sichergestellt.
- In der Anfangsphase einer strategischen Analyse ist das Modell zweckmäßig.
- Das Modell erlaubt es, Chancen und Risiken einzuschätzen.
- Komplexe Interaktionen von Marktteilnehmern können untersucht und bewertet werden.

Nachteile

- Das Modell erzeugt lediglich eine Momentaufnahme einer Branche.
- Es betrachtet lediglich strukturelle Merkmale.
- Das Modell geht nur von stetiger Konkurrenz aus, in der Praxis gibt es auch Kooperationen.
- Das Modell berücksichtigt nur jeweils eine Branche
- Die Praktische Umsetzung der Erkenntnisse kann sich wohlfahrtsreduzierend auf eine Branche auswirken.

## UNTERNEHMENS LEITBILD

Ein Leitbild ist oft Ausgangspunkt oder Bestandteil eines Veränderungsprozesses. Bei dessen Entwicklung werden folgende Fragen beantwortet:

- Wofür stehen wir als Gemeinschaft (Vision)?
- Was wollen wir gemeinsam erreichen (Mission)?
- Welche Werte und Prinzipien sollen unser Handeln leiten (Leitbild)?

Es soll nach Außen kommunizieren, wofür ein Unternehmen steht. Nach innen soll es die Mitarbeiter Motivieren und Orientieren.

## **Beispiel Unternehmensleitbild der Bauspenglerei "AlpineMetall"**

**Wir streben danach**, die führende Bauspenglerei in der Zentralschweiz zu sein, die für ihre handwerkliche Exzellenz, innovative Lösungen und nachhaltiges Engagement bekannt ist. Wir möchten ein vertrauenswürdiger Partner für unsere Kunden, Mitarbeiter und die Gemeinschaft sein.

**Unsere Mission** ist es, höchste Qualität in der Metallverarbeitung zu liefern, die sowohl ästhetisch ansprechend als auch funktional ist. Wir sind bestrebt, die Erwartungen unserer Kunden zu übertreffen, indem wir innovative Lösungen entwickeln. Dabei legen wir großen Wert auf nachhaltige Praktiken, um die Umwelt zu schützen und einen positiven Beitrag zur Gesellschaft zu leisten.

### **Unsere Werte**

**Handwerkskunst:** Wir sind stolz auf unsere handwerkliche Expertise und streben nach Perfektion in jedem Detail unserer Arbeit.

**Innovation:** Unsere Innovationskraft ermöglicht es uns, maßgeschneiderte Lösungen anzubieten, die den Bedürfnissen unserer Kunden gerecht werden.

**Vertrauen:** Vertrauen bildet das Fundament unserer Beziehungen. Wir pflegen offene und transparente Kommunikation mit unseren Kunden, Mitarbeitern und Partnern.

**Nachhaltigkeit:** Unsere Materialien und Prozesse sind so gestaltet, dass sie umweltfreundlich sind und zur Reduzierung unseres ökologischen Fußabdrucks beitragen.

**Teamarbeit:** Wir schätzen Vielfalt, fördern offenen Dialog und unterstützen einander, um gemeinsam Spitzenleistungen zu erzielen.

### **Unsere Strategischen Ziele**

**Operative Exzellenz:** Wir streben nach kontinuierlicher Verbesserung in unseren Prozessen, um Effizienz und Qualität zu steigern. Dadurch möchten wir unsere Kunden termingerecht und mit höchster Präzision beliefern.

**Kundenorientierung:** Wir werden die Bedürfnisse unserer Kunden stets im Fokus behalten und maßgeschneiderte Lösungen bieten, die ihre Erwartungen übertreffen.

**Innovationsführerschaft:** Wir investieren in Forschung und Entwicklung, um innovative Technologien und Methoden zu entwickeln, die unsere Produkte und Dienstleistungen verbessern.

**Nachhaltigkeit und Verantwortung:** Wir setzen uns für nachhaltige Praktiken ein, die die Umwelt schonen. Gleichzeitig werden wir uns aktiv in die Gemeinschaft einbringen und sozial verantwortliches Handeln fördern.

**Mitarbeiterempowerment:** Wir schaffen eine inspirierende Arbeitsumgebung, die unsere Mitarbeiter ermutigt, kreativ zu sein, Verantwortung zu übernehmen und sich kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Durch die Umsetzung dieser Vision, Mission, Werte und strategischen Ziele möchten wir "AlpineMetall" zu einer herausragenden Bauspenglerei in der Zentralschweiz formen, die sowohl für ihre handwerkliche Exzellenz als auch für ihre Zukunftsorientierung geschätzt wird.

## NEUE MEDIEN UND TECHNOLOGIEN IN BEZUG AUF UNSERE STAKEHOLDER

Die rasante technologische Entwicklung in den letzten Jahren hat einen bedeutenden Einfluss auf das Verhältnis zwischen einem Unternehmen und seinen Stakeholdern. Die Integration von Social Media, KI, Big Data, Web 3.0 usw. bedarf einer sorgfältigen Planung, Schulung und Anpassung in einem Unternehmen. Einige Aspekte bezüglich der Stakeholder sind hier aufgelistet:

**Kunden:** Unsere Kunden haben immer leichteren Zugang zu Informationen über Technik und Material bezüglich eines Bauprojekts. Ausserdem tragen Social Media Auftritte von Unternehmen immer mehr zum Kaufentscheid bei. Referenzbilder, Bewertungen, personalisierte Werbung und KI Chatbots sind hier Einflussfaktoren.

**Mitarbeiter:** Durch den Einsatz von KI, Big Data, Virtual Reality usw. können Automatisierungen und Assistenzsysteme realisiert werden, welche die Effizienz der Mitarbeiter steigern kann. Die Nutzung solcher Systeme erfordert jedoch neue Schulungen, um mit diesen zu Arbeiten.

**Lieferanten:** Durch Einsatz von Big Data können Lieferanten die Nachfrage besser vorhersagen und effizientere Lieferketten gestalten. Dies kann zu einer besseren Zusammenarbeit und kostengünstigerer Beschaffung führen.  
Investoren

**Investoren:** Die finanzielle Leistungsfähigkeit von (Bau-) Projekten kann durch Big Data und Analysen besser vorhergesagt werden. Dies führt zu einer Risiko Verringerung von Investoren.

**Mitbewerber:** Eine frühzeitige Annahme/Integration von KI und Big Data kann zu einem Wettbewerbsvorteil führen. Durch Social Media können Mitbewerber schneller auf Marktveränderungen reagieren und wenn nötig anpassen.

**Staat/Behörden:** Regulierungsbehörden müssen sicherstellen das der Datenschutz und -Sicherheit gewährt bzw. reguliert sind.

**Gesellschaft und Umwelt:** Durch den Einsatz moderner Technologien können Material- und Energieverbrauch im Baugewerbe optimiert werden. So wird der ökologische Fussabdruck und auch langfristig die Kosten reduziert. Ausserdem kann ein Unternehmen sein Image verbessern.

**Gemeinschaft und Nachbarschaft:** Durch Einsatz von Web 3.0 Technologie und Social-Media kann der Baufortschritt und potenzielle Auswirkungen auf die Nachbarschaft geteilt werden. So wird ein Bauprojekt besser in einer Gemeinschaft/Nachbarschaft integriert.

## ORGANIGRAMM

Zur visuellen Darstellung einer Unternehmensstruktur wird ein Organigramm erstellt. Es legt die Aufbauorganisation mit ihren Einheiten, Aufgabenverteilung (bzw. Hierarchieebenen) und Kommunikationsbeziehungen offen.

In der Praxis haben sich die hier ersichtlichen Formen zur Darstellung bewährt.

Je nach Anforderung des Unternehmens kann ein Organigramm in verschiedenen Formen erstellt werden:

**Linienorganigramm:** Die einfachste Form des Organigramms zeigt die Führungsebenen durch Linien. Es geht von der Obersten Führungs-Ebene hinab zur untersten Ebene.

**Matrixorganigramm:** In der Matrixstruktur arbeiten Mitarbeiter in mehreren Teams oder Abteilungen gleichzeitig. In diesem komplexen Organigramm können Mitarbeiter auf mehreren Verbindungslinien erscheinen.

**Funktionsorganigramm:** Dieses Organigramm konzentriert sich auf die einzelnen Funktionen, nicht auf die Personen in einem Unternehmen. Es zeigt auf wie die Funktionen miteinander verbunden sind.

Die Wahl der Organisationsstruktur und des Organigramms beeinflussen die Kommunikation, Entscheidungsfindung, Effizienz und die Fähigkeit eines Unternehmens.

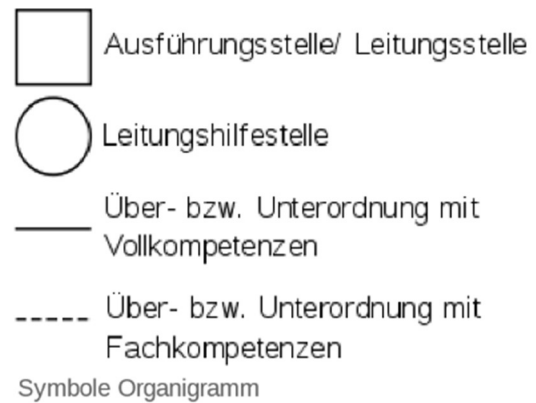


ABBILDUNG 8: SYMBOLE EINES ORGANIGRAMMS

## RISIKOMANAGEMENT

Das Eingehen eines Risikos kann für ein Unternehmen zu einer Gefahr oder zu einer Chance werden. Ein Teil der Risiken lässt sich mit gezielten Massnahmen vermeiden. Der Risikomanagement Prozess besteht aus vier Schritten:

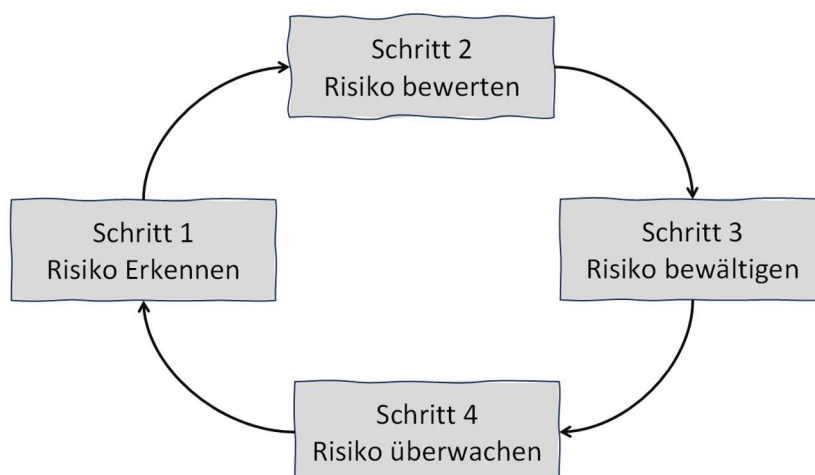


ABBILDUNG 9: DIE VIER SCHRITTE IM RISIKOMANAGEMENT

**Schritt 1 - Das Risiko erkennen:** Potenzielle Gefahren werden z.B. durch den Einsatz einer SWOT-Analyse oder einer Wettbewerbsanalyse erkennbar gemacht. Weiter Instrumente können Risikolisten, die Entwicklung von Szenarien, Expertenbefragungen und die Rückmeldungen von Mitarbeitern sein.

**Schritt 2 - Risiko bewerten:** Das erkannte Risiko wird nachfolgenden drei Kriterien bewertet:

- Was ist die Ursache für das Eintreten des Risikos
- Wie hoch ist die Eintritts-Wahrscheinlichkeit?
- Wie gross ist die (monetäre) Tragweite für das Unternehmen?

**Schritt 3 - Risiko bewältigen:** Als nächstes wird mit dem erkannten und bewerteten Risiko umgegangen. Dabei gibt es vier grundsätzliche Methoden zur Bewältigung:

- *Vermeidung:* Der Auslöser für ein Risiko muss eliminiert werden.
- *Vermindern:* Nicht jedes Risiko kann vermieden werden, daher muss ein Unternehmen die Auswirkung solcher Risiken vermindern.
- *Überwälzen:* Durch das Abschliessen von Versicherungen wird der entstandene Schaden auf diese abgewälzt.
- *In Kauf nehmen:* Gewisse Risiken können nur in Kauf genommen werden. Das Unternehmen kann hoffen, dass der Schadenfall nicht eintritt.

**Schritt 4 - Risiko überwachen:** Beim sogenannten Risiko Controlling wird ein Risiko überwacht und dokumentiert. Dabei werden folgende Fragen gestellt:

- Hat sich durch die getroffenen Massnahmen etwas an der Eintrittswahrscheinlichkeit und an der Tragweite des Risikos verändert?
- Wurden die Massnahmen ausgeführt?
- Sind neue Risiken hinzugekommen?
- Wie effektiv waren die getroffenen Massnahmen?

## RISIKO ALLOKATION (-VERTEILUNG)

Das Risiko wird im Rahmen des Risikomanagements auf verschiedene Wirtschaftssubjekte verteilt. Eine Ausgewogene Verteilung trägt zur finanziellen Stabilität und einem langfristigen Wachstum eines Unternehmens bei. Die effektive Verteilung bedarf einer sorgfältigen Planung und Analyse.

Hier sind einige Ansätze, wie das Risiko verteilt werden kann:

**Versicherungen:** Durch das Abschliessen von Versicherungen werden gewisse Risiken auf diese abgewälzt. Beispielsweise eine Schlechtwetter Versicherung für ein Flachdach Unternehmen deckt den Arbeitsausfall, welcher wegen starker Regenfälle entsteht.

**Diversifikation:** Das Geschäftsportfolio wird in verschiedene Branchen, Produkte oder Regionen verteilt.

**Finanzierung:** Mithilfe von Finanzinstrumenten wird die Anfälligkeit auf Marktschwankungen oder Liquiditätsengpässen vermieden. Durch die Aufnahme von Krediten muss nicht das Eigenkapital angezapft werden.

**Partnerschaften und Joint Ventures:** Durch Partnerschaften werden Ressourcen und Risiken aufgeteilt.

**Outsourcing:** Durch die Auslagerung von Geschäftsfunktionen an Dritte kann sich ein Unternehmen von betrieblichen und finanziellen Risiken schützen. z.B. die Auslagerung der IT-Infrastruktur.

**Rechtliche/Vertragliche Absicherung:** Mithilfe von rechtlichen Vereinbarungen kann ein Unternehmen Risiken minimieren. In der Baubranche z.B. Typisch: Abmahnungen, Werkverträge, Nutzungsvereinbarungen.

## KREISLAUFWIRTSCHAFT

Als Reaktion auf die begrenzte Verfügbarkeit von Ressourcen und die Auswirkungen auf unsere Umwelt der linearen Wirtschaft entstand das Konzept der Kreislaufwirtschaft ("Circular Economy"). Das Ziel des Konzepts ist es den Verbrauch von Ressourcen und Energie zu minimieren und Abfälle zu reduzieren. Ressourcen werden in einem geschlossenen Kreislauf gehalten.

Im Gegensatz steht die lineare Wirtschaft: Ein Produkt wird hergestellt, verwendet und weggeworfen. In der Kreislaufwirtschaft soll die Lebensdauer eines Produkts verlängert werden, es soll einfach reparierbar sein und auch wieder möglichst leicht demontiert und recycelt werden können.

Dies bedarf auch einer gewissen Transparenz der technischen Dokumentation eines Produkts (Stichwort: "Open Source Hardware"). Open Source ermöglicht die Zusammenarbeit unter Unbekannten. Diese ist in einer Kreislaufwirtschaft gerade im Zusammenhang mit Reparatur, Demontage und Recycling unerlässlich. Diese Anforderungen müssen auch beim Produktdesign miteinfließen.

## GÜTER

Güter sind alle materiellen und immateriellen Wirtschaftsobjekte, welche der Bedürfnisbefriedigung der Wirtschaftssubjekten dienen.

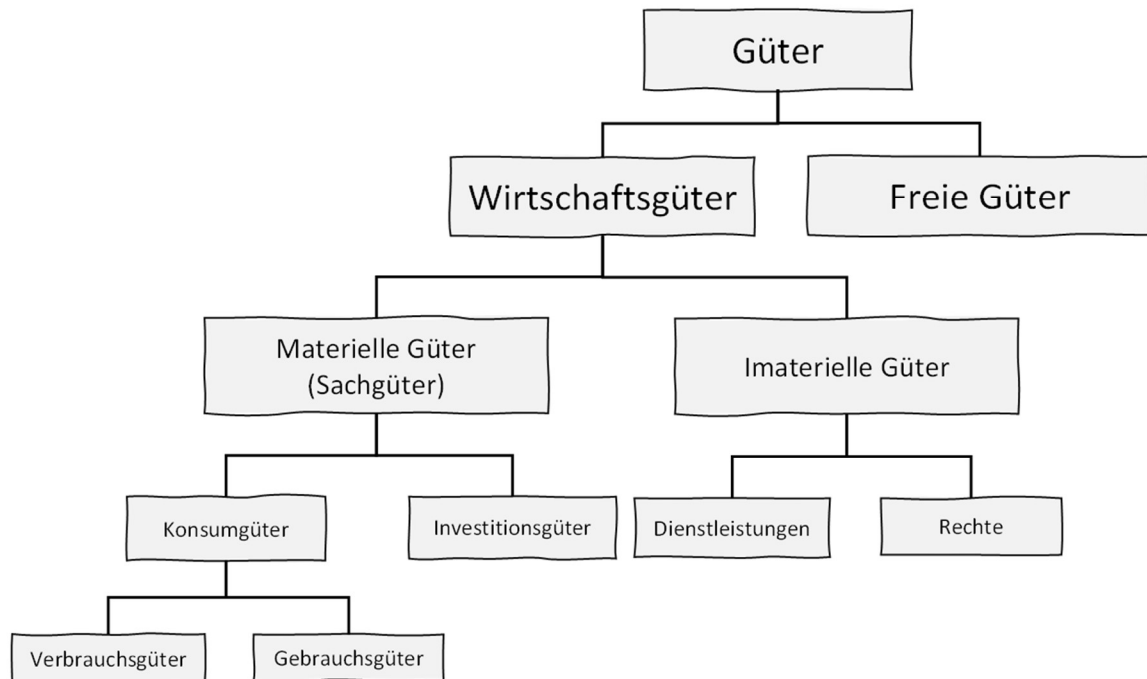


ABBILDUNG 10: MATERIELLE UND IMMATERIELLE GÜTER

Einige Beispiele für die diversen Güter:

**Freie Güter:** Luft, Sonnenlicht, Meereswasser, Wind, Gravitation

**Verbrauchsgüter:** Lebensmittel, Kraftstoff, Medikamente, Kosmetika

**Gebrauchsgüter:** Fahrzeuge, Möbel, Elektronikgeräte, Werkzeug

**Dienstleistungen:** Bildung, Unterhaltung, Gesundheitswesen, Beratung

**Rechte:** Urheberrecht, Patente, Markenrecht, Lizenzen

## BUSINESSPLAN

Der Businessplan hat sich als **Planungsinstrument für kurz- und mittelfristige Vorhaben** einer Unternehmung bewährt. Er ist insbesondere **Verhandlungs- und Entscheidungsführend** mit der Ansprechgruppe der **Kapitalgeber**. Er bewährt sich ebenso als strategisches Instrument für die interne Planung und Steuerung eines Unternehmens.

Der Businessplan **beleuchtet die kurz- bis mittelfristigen strategische Ziele** eines Unternehmens oder eines bestimmten Vorhabens (d.h. die Planung der nächsten 1 bis 5 Jahren). Es handelt sich demnach bei einem Businessplan um **eine umfangreiche Dokumentation eines Unternehmens** oder eines Teilbereichs dessen.

Ziele, Maßnahmen, Beurteilung des wirtschaftlichen Umfeldes sowie Nachweis über notwendige Mittel kommen darin zur Sprache.

Businesspläne werden immer dann erstellt, wenn über ein spezielles Vorhaben entschieden werden muss:

### Firmengründung

- Ein Jungunternehmer will eine systematische, präsentationsreife Entscheidungsgrundlage für sein Unternehmen haben.

### Kapitalbeschaffung

- Ein Unternehmen will Fremdkapital aufstocken (Banken, sonstige Darlehensgeber...).
- Die Inhaber suchen Investoren, um ihr Eigenkapital zu verstärken.
- Es besteht die Möglichkeit, Fördermittel zu beantragen.

### Partnersuche

- Es werden neue Partner / Beteiligte für ein bestehendes Unternehmen gesucht
- Die Unternehmensleitung will entscheidende Kunden- und Lieferanten Beziehungen aufbauen

### Kauf und Verkauf

- Der jetzige Inhaber will das Unternehmen seinem Nachfolger übergeben.
- Man will das Unternehmen, oder ein Teil davon an Dritte verkaufen.
- Das Unternehmen oder Teile davon werden dem bestehenden Management abgetreten (Management Buy out).
- Ein anderes Unternehmen zeigt Kaufinteresse, das es zu prüfen gilt.

### Management-Rekrutierung

- Die Unternehmensleitung will das Management verstärken, neue Führungskräfte gewinnen

Der Businessplan ist auch ein Kommunikationsinstrument und sollte immer an eine bestimmte Lesergruppe gerichtet sein. Es ergeben sich daraus folgende Anforderungen an ihn:

**Aussagekräftig:** Es besteht ein konkretes Anliegen an den Empfänger. Man muss sich auf das wesentliche beschränken.

**Gute Struktur:** Der Empfänger soll sich auf Anhieb zurechtfinden. Detailzahlen gehören in den Anhang! Wichtige Aussagen müssen belegt sein.

**Nachvollziehbar:** Aussagen oder verwendete Fachbegriffe müssen für den Empfänger verständlich und nachvollziehbar sein. Ausgewiesene Zahlen müssen plausibel belegt sein. Der Businessplan muss vollständig sein.

**Interessant:** Man muss das Interesse des Lesers gewinnen. Die wichtigsten Aussagen sind in einem Management Summary zusammenzufassen.

## AUFBAU DES BUSINESSPLAN

Für den Aufbau eines Businessplan gibt es diverse Vorlagen. Hier wird eine Vorlage des Instituts für Jungunternehmen - St. Gallen vorgestellt:

### DAS UNTERNEHMEN IM ÜBERBLICK

Das Unternehmen kurz und prägnant beschreiben:

Stichwort	Frage
Unternehmen	Wann wurde/wird es gegründet?
	Wie viele Mitarbeiter werden beschäftigt?
Branche	In welcher Branche ist das Unternehmen tätig?
	Welches ist unser wichtigstes Angebot und welche ist unser wichtigste Kundengruppe?
Vision	Wohin soll das Unternehmen?
	Was ist das langfristige Ziel?
Finanzielle Eckwerte	Wo steht das Unternehmen gemäß dem letzten Jahresabschluss bzw. welches finanzielle Resultat soll das Unternehmen im Startjahr erreichen?
	Wie hoch ist der aktuelle Auftragsbestand bzw. mit welchem Auftragsbestand wird im Startjahr gerechnet?
	Wie sehen die Kapital- und Vermögenswerte derzeit aus bzw. über welches Startkapital wird verfügt?
Schlüsselpersonen	Welche Schlüsselpersonen tragen in welcher Funktion zum Erfolg des Unternehmens bei?

## AKTUELLE UND ZUKÜNFTIGE SITUATION

Welche wichtigen **Stärken und Schwächen** sind derzeit im Unternehmen festzustellen? Wichtige Anhaltspunkte liefert hierfür die Auseinandersetzung mit dem Knowhow, den Kenntnissen, Erfahrungen, Begabungen, Beziehungen zu interessanten Kunden und Lieferanten, den schon bestehenden oder potenziellen Geschäftsverbindungen.

Es ist aufzuführen, wo das Unternehmen **gegenüber der Konkurrenz im Vorteil ist**. Dies ist nur möglich, wenn man seine Mitbewerber kennt:

- Wer sind die Hauptkonkurrenten
- Welche Ziele und Erfolgsrezepte verfolgen sie?
- Welche Stärken und Schwächen haben sie?
- Wie treten sie auf dem Markt auf (Marketinginstrumente)?

**Chancen, Gefahren und Herausforderungen** der Zukunft sind aufzuzeigen, indem die Umweltsphären des Unternehmens genau beleuchtet werden:

Welche gesellschaftlichen, politischen, rechtlichen, technischen, ökologischen oder wirtschaftlichen **Entwicklungen** werden unser Vorhaben beeinflussen (Positiv oder Negativ)?

Zu den **heutigen oder zukünftigen Kunden** sind folgende Überlegungen vorzunehmen:

- Welches sind die entscheidenden Kaufmotive unserer Kunden? Wie können sich diese verändern?
- Wo wird heute und zukünftig gekauft? (Absatzkanäle)
- Wie gut sind die Kunden über das Unternehmen informiert?

Stichwort	Frage
Situation Heute	Welches sind die größten Stärken im Unternehmen?
	Welches sind die größten Schwächen im Unternehmen?
	Wer ist unser direktester Mitbewerber?
	Wie unterscheiden wir uns von unserem direktesten Mitbewerber?
Situation in drei Jahren	Welches sind die wichtigsten Chancen für das Unternehmen im Markt?
	Welches sind die wichtigsten Gefahren für das Unternehmen im Markt?
	Wie entwickeln sich die Bedürfnisse unserer Kunden?
	Welchen konkreten Nutzen wollen wir unseren Kunden in Zukunft bieten?

## DER MARKT HEUTE UND IN DER ZUKUNFT

Durch eine Marktanalyse ist **der heutige Markt**, in welchem sich das Unternehmen befindet darzustellen. Dabei sind Kunden, Angeboten Produkte und Dienstleistungen aufzuführen.

Stichwort	Frage
Unser Markt heute	Welches sind unsere heutigen Angebote?
	Welche ist unser heutige Kundengruppe?
	Wie gross ist unsere Kundengruppe?
	Wieviel Umsatzanteil erzielen die einzelnen Kundengruppen?
Unser Markt in drei Jahren	Welches sind die geplanten Angebote (Produkte und Dienstleistungen)?
	Welches sind unsere Potenziellen Kundengruppen?
	Wie groß sind die potenziellen Kundengruppen?
	Welchen Umsatzanteil wollen wir mit den einzelnen Kundengruppen erreichen?
	Wie entwickelt sich der Markt? Welches Wachstumspotenzial sehen wir?

## MARKETING

Erst der Kunde gibt einem Unternehmen seine Daseinsberechtigung. Gute Kenntnisse von Markt und Wettbewerb sind daher ein kritischer Faktor für den Erfolg jedes Unternehmens.

Im Businessplan sind Kunden, welche eine gute Referenz darstellen aufzuführen.

Es ist zu erläutern mit welchen Maßnahmen aus dem Marketingmix in Zukunft neue Kunden akquiriert werden sollen.

Stichwort	Frage
Referenzkunden	Wer sind unsere Referenzkunden?
	Warum sind sie vom Unternehmen begeistert?
Kundenbindung	Was wird für die Kundenbindung unternommen?
Verkauf	Wie wird beim Akquirieren neuer Kunden vorgegangen?
Werbung	Wie machen wir das Unternehmen bekannt?
Partner	Wer sind unsere wichtigsten Vertriebs- und Kooperationspartner?

## INFRASTRUKTUR UND MEILENSTEINE

Welche **Maßnahmen sind bezüglich der Infrastruktur** in Planung. Welche **notwendigen Investitionen** resultieren daraus? Es sind Etappenziele mit klaren Terminen festzulegen. Die Ziele müssen messbar sein.

Stichwort	Frage
Infrastruktur	Welche Infrastrukturmaßnahmen sind vorgesehen? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal</li> <li>• Materialwirtschaft, Produktion, Logistik</li> <li>• Forschung und Entwicklung</li> <li>• Administration</li> <li>• IT-Infrastruktur</li> <li>• Organisation</li> <li>• Standort</li> </ul>
Lieferanten	Welches sind unsere wichtigsten Lieferanten?
Meilensteine	Welches sind unsere nächsten Meilensteine bzw. Etappenziele
Investitionen	Welche Investitionen sind in nächster Zeit geplant?
	Mit welchen Kosten rechnen wir in zu welchem Zeitpunkt?

## FINANZPLANUNG

In der Finanzplanung werden Unternehmensziele und getroffene Annahmen in Zahlen ausgedrückt. Sie besteht aus der Plan-Erfolgsrechnung und der Plan-Bilanzrechnung.

Stichwort	Frage
Budget	Wie entwickelt sich das Unternehmen in den kommenden Jahren finanziell? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan-Erfolgsrechnung (Aufwand und Ertrag)</li> <li>• Plan-Bilanz (Aktiven und Passiven)</li> </ul>
Liquiditätsrechnung	Wie können die liquiden Mittel sichergestellt werden

**Plan-Erfolgsrechnung:** Gegenüberstellung von zukünftigen Aufwendungen und Erträgen. Die Differenz zeigt den zu erwartenden Unternehmenserfolg. Zuerst ist eine pessimistische und eine optimistische Schätzung zu erstellen. Danach erstellt man eine realistische

**Plan-Bilanzrechnung:** Die wichtigsten Bestandteile der langfristigen Finanzplanung. Kapitalgeber können sich einen Überblick über die **aktuelle und zukünftige Vermögens- und Eigenkapitalsituation** verschaffen.

**Die Liquiditätsrechnung** ergibt sich aus der Plan-Erfolgsrechnung; Sie wird auf einen kurzfristigen Zeitraum (Ein Jahr) heruntergebrochen. Sie ist insbesondere für Neuunternehmer unentbehrlich.

	Erwartete Einnahmen aus der Geschäftstätigkeit
/	Erwartete Ausgaben aus der Geschäftstätigkeit
=	Bruttozufluss oder -abfluss aus der Geschäftstätigkeit
+	Weiter Einnahmen und Kapitalerhöhung
/	Weitere Ausgaben und Entnahmen von Kapitalgebern
=	Netto Geldzufluss oder -Geldabfluss
+	Bestand Kasse, Postkonto, Bankkonto
=	Geldüberschuss oder Geldbedarf

## FINANZIERUNG

Als Antrag an den Empfänger werden die benötigten finanziellen Mittel aufgrund der Finanzplanung aufgezeigt.

Der Nachweis, wie die Finanzen und die Liquidität unter Kontrolle gehalten werden soll, muss erbracht werden. Einige Möglichkeiten zum Controlling wären:

**Cashflow-Analyse:** Den Geldfluss in das Unternehmen hinein und hinaus verfolgen. Engpässe können so identifiziert werden.

**Liquiditätsplanung:** Detailliert aufzeigen, wann Ein- und Auszahlungen erwartet werden. So werden Engpässe vermieden.

**Working Capital Management:** In Bezug auf das Umlaufvermögen und kurzfristigem Fremdkapital wird sichergestellt dass ausreichen Mittel für den täglichen Betrieb zur Verfügung stehen.

**Kreditoren- und Debitorenmanagement:** Zahlungsfristen werden optimiert und Verzögerungen reduziert um den Cashflow zu verbessern.

**Budgetierung:** Einnahmen und Ausgaben werden detailliert budgetiert. Die Tatsächlichen Resultate werden regelmäßig überprüft. Bei Abweichungen werden Maßnahmen ergriffen.

**Finanzkennzahlen:** Finanzkennzahlen wie das Liquiditätsverhältnis, das Current Ratio und das Quick Ratio werden genutzt um die finanzielle Gesundheit des Unternehmens zu bewerten.

**Szenarioanalyse:** Es werden verschieden Szenarien durchgespielt um die Auswirkungen auf die Liquidität zu bewerten. Dies können z.B. Preiserhöhungen, Umsatzrückgänge oder Kostenerhöhungen sein.

Stichwort	Frage
Kapitalbedarf	Welcher Bedarf resultiert aus der Finanzplanung?
Kapitalbeschaffung	Wie und mit welchen Partnern soll das benötigte Kapital beschaffen werden?
Finanzierungsart	Welche konkreten Anträge stellt das Unternehmen an Banken oder an andere Finanzierungspartner?
Nutzen	Welcher Nutzen entsteht für den Kapitalgeber?
Sicherheit	Welche Sicherheiten bietet das Unternehmen dem Finanzierungspartner?
Controlling	Welche Maßnahmen werden getroffen, um die Finanzen und die Liquidität unter Kontrolle zu halten?

## MANAGEMENT SUMMARY

Das Management Summary wird zum Schluss verfasst, gehört jedoch an den Anfang eines Businessplans. Es handelt sich hierbei um eine verdichtete Darstellung der detaillierten Ausführungen im Businessplan.

Dieser Teil sollte sich auf maximal zwei Seiten beschränken. Daher ist sich genau zu überlegen welche Fragen darin geklärt werden sollen, um die Kurzfassung möglichst interessant zu machen.

Abschnitt	Inhalt
Management Summary (Zusammenfassung)	Was ist unsere Geschäftsidee?
	Wer sind wir? Kurzportrait des Unternehmens mit den Schlüsselpersonen
	Welches Wachstumsziel streben wir an?
	Wie hoch ist der Finanzbedarf?
	Welche Absicht verfolgen wir mit diesem Businessplan, welchen Antrag stellen wir an die Leser?

## STAKEHOLDER-ANALYSE BEI EINER FIRMENÜBERNAHME

Im Zusammenhang mit einem Zukauf eines Unternehmens ist es wichtig die verschiedenen Stakeholder zu identifizieren und zu bewerten. Je nach Situation und strategischen Zielen kann die Bedeutung derer variieren.

**Investoren und Aktionäre** haben ein direktes finanzielles Interesse am Zukauf und erwarten eine Steigerung des Unternehmenswert. Jene werden die finanzielle Leistung und den Aktienkurs genau beobachten.

Die Integration der **neuen Mitarbeiter** in die Unternehmenskultur und die Sicherheit ihrer Arbeitsplätze sind wichtige Faktoren. Unzufriedene Mitarbeiter beeinträchtigen die Produktivität und gefährden den Erfolg des Zukaufs.

Die Loyalität der zugekauften **Kunden** muss erhalten, wenn nicht sogar gestärkt werden. Die Produktpalette, Kundenservice oder Preisgestaltung können die Kundenbeziehungen beeinflussen.

Wichtige **Lieferanten** des zugekauften Unternehmens müssen informiert und in die neuen Geschäftspläne einbezogen werden. Änderungen in der Lieferkette können Auswirkungen auf Kosten und Qualität zufolge haben.

**Geschäftspartner** des zugekauften Unternehmens müssen informiert werden und evtl. muss mit diesen neu verhandelt werden.

**Mitbewerber** werden die Entwicklung des Zukaufs genau verfolgen. Dieser könnte einen Einfluss auf die Marktposition des Unternehmens haben.

Die **öffentliche Meinung** kann den Ruf und das Image eines Unternehmens beeinflussen. Positive Berichterstattung bez. Einem Zukauf kann Vertrauen schaffen.

## NACHFOLGEREGELUNG

In einem KMU ist eine gut durchdachte Nachfolgeregelung ein entscheidender Schritt, um die Kontinuität des Geschäfts zu sichern. Dieser Prozess kann in fünf Phasen aufgeteilt werden:

### NACHFOLGESITUATION BEWERTEN

Als erstes ist eine gründliche Bewertung des Unternehmens durchzuführen. Dies umfasst finanzielle Gesundheit, Vermögenswerte, Verträge und Verbindlichkeiten. Handelt es sich um ein Familienunternehmen? Ist Familienintern ein fähiger und williger Nachfolger vorhanden. Erste diskrete Gespräche mit potenziellen Nachfolgern sind zu führen. Der Übergeber muss sich auch klar sein, welche Lösung für ihn stimmt. Mit der Bewertung und Planung der Nachfolge hat sich der Übergeber bereits ab einem Alter von 50 Jahren zu beschäftigen.

### VORBEREITUNG

Der Unternehmer soll genau kalkulieren auf welche finanziellen Mittel er nach der Übergabe angewiesen sein wird. Ausserdem sind die Steuerlichen Auswirkungen auf den Übergeber, das Unternehmen und seinen Nachfolger zu prüfen.

Das Unternehmen selbst muss für die Übergabe fit gemacht werden:

- Ist das Unternehmen finanziell gesund und solide positioniert?
- Ist das Geschäftsmodell zukunftsfähig?
- Ist ein breites Know-how vorhanden?
- Sind Stakeholder Beziehungen nachhaltig und rechtlich abgesichert?
- Sind Geschäfts- und Privatvermögen getrennt?
- Sind Organisation und Prozesse definiert und dokumentiert?
- Hat das Unternehmen die Optimale Rechtsform?

Um die Zahl potenzieller Interessenten und den Verkaufswert zu steigern, müssen solche Vorbereitungen getroffen werden, die «Braut muss richtig geschmückt werden».

### NACHFOLGER BESTIMMEN

Die Wahl des Nachfolgers kann von diversen Faktoren abhängen. Nicht nur der Verkaufspreis ist entscheidend. Auch seine Vertrauenswürdigkeit und sein Bekenntnis zur Weiterführung des Geschäfts sind wichtige Aspekte. Unternehmer und Nachfolger müssen sich auf persönlicher und finanzieller Ebene finden.

### ÜBERGABE UND UMSETZUNG

Um die Unsicherheiten während der Übergabe bei den Stakeholdern einzudämmen, sollten Unternehmer und Nachfolger mit diesen eine offene Kommunikation pflegen. Mit der Vertragsunterzeichnung wird die Übergabe besiegelt.

### INTEGRATION

Die Nachfolge beginnt nun mit der Einarbeitungszeit. Gerade bei KMU (insbesondere Familienbetrieben) sollte der abtretende Unternehmer eine gute Mischung aus fachlicher Unterstützung und Abgabe von Verantwortung finden. Der Eigentumswechsel bringt für die Stakeholder, insbesondere für die Mitarbeiter unweigerlich Veränderungen mit sich. Viele Menschen tun sich mit Veränderungen schwer. Die Veränderungsprozesse in der Übergangsphase sind aktiv zu gestalten und zu begleiten.

## BUDGETIERUNG AUF MANAGEMENTEBENE

Die Budgetierung auf Managementebene ist von entscheidender Bedeutung für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens, da sie dabei hilft, finanzielle Ressourcen effektiv zu nutzen und sicherzustellen, dass die Unternehmensziele erreicht werden. Die Führungskräfte definieren die finanziellen Ziele des Unternehmens. Sie stellen zudem sicher, dass die verfügbaren Mittel optimal eingesetzt werden.

### BUDGETIERUNGS-SCHRITTE

#### ***Zielsetzung***

Es wird eine klare finanzielle und strategische Ausrichtung definiert. Diese Ausrichtung leitet und sichert den gesamten Budgetierungsprozess. Finanzielle Entscheidungen müssen im Einklang mit der Vision eines Unternehmens stehen.

#### ***Budgeterstellung***

Auf den definierten Zielen basierend werden Budget Vorschläge erstellt. Sie enthalten detaillierte Informationen zu Einnahmen und Ausgaben. Diese Schätzungen können auf historischen Daten basieren.

#### ***Budget Überprüfung***

Die Vorschläge werden durch das Management sorgfältig geprüft. Dies ist eine kritische Phase. Es muss sichergestellt werden, dass die Vorschläge realistisch sind.

#### ***Budget Genehmigung***

Das Budget wird von den entsprechenden Entscheidungsträgern genehmigt. Die finanziellen Mittel sind fair und effizient auf die verschiedenen Abteilungen zu verteilen.

#### ***Umsetzung und Kontrolle***

Die Einnahmen und Ausgaben sind zu überwachen und mit den geplanten Werten zu vergleichen. Diese Kontrolle ist entscheidend dafür, um das Unternehmen auf Kurs zu behalten. Identifizierung von Abweichung und dementsprechende Massnahmen sind wichtige Schritte in dieser Phase.

## BREAK-EVEN BERECHNUNG

*Aufgabenstellung:* Eine Serviceabteilung hat 500'000 fix kosten. Ein Verkaufter Service Vertrag kostet 650 chf Aufgrund von Teuerungen sind Anpassungen vorzunehmen der Vertrag wird um 22% gemäß GL erhöht. Die variablen Kosten steigen auch von 200 auf 223 CHF. Berechnen sie den Break-Even Point mengenmässig und wertmässig. Berechnen sie außerdem die % Veränderung der Menge nach der Preisanpassung.

### Angaben

Verkaufspreis / Nettoerlös	793 CHF (= 650 CHF * 1.22)
- Einstandspreis / Variable Kosten	223 CHF
= Deckungsbeitrag	570 CHF
Fixkosten	500'000 CHF

### Mengenmässige Berechnung = Fixkosten / Deckungsbeitrag pro Einheit

Vor der Preisanpassung:  $500'000 / 450 = 1111.11... = 1112$  Stück

Nach der Preisanpassung:  $500'000 / 570 = 877.193... = 878$  Stück

### Wertmässige Berechnung:

Nettoerlös:  $878 \text{ Stück} * 793 \text{ CHF} = 696'254 \text{ CHF}$

Variable Kosten:  $878 \text{ Stück} * 223 \text{ CHF} = 195'794 \text{ CHF}$

Selbstkosten:  $195'794 \text{ CHF} + 500'000 = 695'794 \text{ CHF}$

Deckungsbeitrag:  $878 \text{ Stück} * 570 \text{ CHF} = 500'460 \text{ CHF}$

Fixkosten:  $500'000 \text{ CHF}$

Verkaufspreis / Nettoerlös	696'254 CHF
- Einstandspreis / Variable Kosten	195'764 CHF
= Deckungsbeitrag	500'460 CHF
- Fixkosten	500'000 CHF
= Gewinn / Verlust	<u>460 CHF</u>

**Prozentuale Veränderung der Menge** =  $((\text{Neue Menge} - \text{Alte Menge}) / \text{Alte Menge}) * 100\%$

=  $((878 \text{ Stück} - 1112 \text{ Stück}) / 1112 \text{ Stück}) * 100\% = \underline{\underline{\sim 21\%}}$

## STANDORTFAKTOREN

Standortfaktoren sind in der Marktstrategie und im Marketing wesentliche Kriterien, welche bei der Entscheidung über einen Unternehmensstandort von Bedeutung sind.

Es wird unterschieden zwischen harten und weichen Faktoren. Die Harten Faktoren können in manchen Fällen auch unabdingbar sein für die Errichtung eines Unternehmens (Beispiel: Ein Lebensmittelproduzent benötigt Landwirtschaftsland).

Weiche Faktoren wie z.B. die Qualität der Arbeitskräfte oder politische Stabilität sind für ein langfristiges Wachstum und den Erfolg eines Unternehmens von grosser Bedeutung.

Die Berücksichtigung und Bewertung der Standortfaktoren ist ein kritischer Schritt bei der Geschäftsplanung. Wettbewerbsfähigkeit und Rentabilität eines Unternehmens werden durch sie stark beeinflusst.



ABBILDUNG 11: STANDORTFAKTOREN

## PROBLEME IN DER BRANCHE

Aktuelle Probleme (nicht nur) in unserer Branche sind die steigende Inflation, höhere Zinsen, Personalmangel und das Umweltmanagement. Insgesamt ist eine strategische Planung und Anpassung an diese Herausforderung entscheidend. Hierzu habe ich folgende kurze Analysen und Lösungsansätze zusammengetragen:

### ***Inflation***

*Auswirkung:* Das Geld entwertet und die Kosten für unsere Vorleistungen und Betriebskosten steigen dadurch scheinbar. Wird nicht darauf reagiert, beeinträchtigt diese Entwicklung die Rentabilität von Projekten.

*Lösungsansatz:* Wichtig in unserer Branche ist es die Kostenkalkulation und Preiskalkulation sorgfältig zu berechnen, um für den Kunden angemessene Preise festzulegen. Ebenfalls können Verträge mit flexiblen Preisanpassungsklauseln abgeschlossen werden (gerade bei Grossprojekten. Stichwort: Globalpreis).

### ***Zinsen***

*Auswirkung:* Als Reaktion auf die erhöhte Geldmengenausweitung werden die Zinsen erhöht. Steigende Zinsen erhöhen Finanzierungskosten für ein Unternehmen. Dadurch wird die Rentabilität einer Investition beeinträchtigt.

*Lösungsansatz:* Unternehmen sollen Ihre Finanzierungsoptionen sorgfältig prüfen. Um sich vor Zinsschwankungen zu schützen kann man möglicherweise auf langfristige Finanzierungsquellen umstellen. Ein effizientes Cashflow-Management ist ebenfalls wichtig, um die eigene finanzielle Flexibilität zu gewährleisten.

### ***Personalmangel***

*Auswirkungen:* Der Personalmangel hat grundsätzlich einen Einfluss auf die Qualität und Quantität der Arbeit. Projekte verzögern sich. Daraus entsteht beim Kunden eine Unzufriedenheit. Der stetige Druck wirkt sich auch auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter aus.

*Lösungsansatz:* Es muss in die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter investiert werden, um qualifiziertes Personal zu gewinnen und zu halten. Flexible und attraktive Arbeitsbedingungen motivieren bestehende Arbeitskräfte und ziehen neue an.

### ***Umweltmanagement***

*Auswirkungen:* Auflagen und das Umweltbewusstsein gewinnen in der Baubranche immer mehr an Gewicht. Der Bau ist ein grosser Verursacher von Umweltverschmutzung. Unternehmer müssen umweltfreundliche Praktiken einführen, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

*Lösungsansatz:* Unternehmen sollen auf umweltfreundliche Zertifizierungen und Standards achten, um ihre Glaubwürdigkeit zu stärken und neue Geschäftsmöglichkeiten zu erschliessen. Investitionen in umweltfreundliche Verfahren können die Effizienz steigern und langfristig Kosten senken.

## FORMELN

**Selbstkosten** = Vorleistungen + Betrieblicher Aufwand

**Betriebliche Wertschöpfung** = Nettoerlös – Vorleistungen

**Positiver oder Negativer Erfolg** = Nettoerlös -Selbstkosten

**Nettoumsatz (Erlös)** = Bruttoumsatz – allfällige Kosten (Rückgaben, Reparaturen usw.)

**EBIT** = Umsatz – Betriebskosten – Abschreibungen

**Break Even Mengemässig** = Fixkosten / Deckungsbeitrag pro Einheit

**Produktivität** = Output (Ertrag) / Input (Aufwand)

**Wirtschaftlichkeit** = Umsatz pro Mitarbeiter / Kosten pro Mitarbeiter

**Wertschöpfung** = Umsatzerlös – Vorleistungen

**Wertschöpfungsrate (%)** = (Wertschöpfung / Umsatzerlös) \* 100

## BEGRIFFE

**EBIT** = Gewinn vor Zinsen und Steuern

**Wertschöpfung** = Durch den Verkauf eines Produkts oder einer Dienstleistung wird der Wert Einstandswert erhöht.

**Produktivität** = Die Effizienz und Effektivität mit den Ressourcen genutzt werden um Produkte und Dienstleistungen herzustellen oder Aufgaben zu erledigen.

**Wirtschaftlichkeit** = Das Verhältnis von Kosten zu Nutzen. Das Ziel liegt darin Kosten zu minimieren und den Nutzen zu maximieren.

## LITERATUR- UND QUELLVERZEICHNIS

Wikipedia Einträge:

<https://de.wikipedia.org/wiki/Branchenstrukturanalyse>

[https://de.wikipedia.org/wiki/Maslowsche\\_Bed%C3%BCrfnishierarchie](https://de.wikipedia.org/wiki/Maslowsche_Bed%C3%BCrfnishierarchie)

<https://de.wikipedia.org/wiki/Produktivit%C3%A4t>

<https://de.wikipedia.org/wiki/Marktgleichgewicht>

<https://de.wikipedia.org/wiki/Preiselastizit%C3%A4t>

<https://de.wikipedia.org/wiki/Organigramm>

<https://de.wikipedia.org/wiki/Risikoallokation>

<https://de.wikipedia.org/wiki/Kreislaufwirtschaft>

[https://de.wikipedia.org/wiki/Gut\\_\(Wirtschaftswissenschaft\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Gut_(Wirtschaftswissenschaft))

<https://de.wikipedia.org/wiki/Standortfaktor>

Sonstige Weblinks:

<https://www.bwl-lexikon.de/wiki/wertschoepfung/>

<https://www.bwl-lexikon.de/wiki/wirtschaftskreislauf/>

<https://www.raiffeisen.ch/rch/de/firmenkunden/unternehmerlebenszyklus/unternehmensnachfolge/nachfolgeprozess.html>

Lehrmittel Suissetec – 42.32 Unternehmensführung

Rechenbeispiele erstellt mit ChatGPT 3.5