

Dr. Urs Leupin

# Ab wann wird die Umsetzung eines Business-Plans erfolgsversprechend?

**Operationelles UMSETZEN von strategischem WOLLEN in Erfolgswerte setzt erfolgspotenziales KÖNNEN voraus, und nicht umgekehrt! Und: mit der nachgewiesenen Erfolgswahrscheinlichkeit dieser Umsetzung wird der Businessplan als erfolgsorientierte Verhaltensvorgabe erst glaubwürdig!**

Seit geraumer Zeit, spätestens aber seit dem «SWISS»-Neustart, ist der Begriff des «Business-Plans» in aller Munde. Dabei werden die unterschiedlichsten Arten inhaltlicher Aussagen und Formen ihrer Darstellung zitiert. Als aussageentscheidende Frage aber steht immer im Raum: *Beantwortet* der Business-Plan (aufgrund der Analysen- und Diagnosen-Erkenntnisse) lückenlos und nachweisbar *die zukunftsorientierten Fragen zur Existenzsicherung und Erfolgssteigerung* eines Unternehmens! Was kann und soll das Unternehmen womit, wie und wann erreichen, unter gleichzeitiger Darstellung der Chancen und Risiken der in der mittelfristigen Finanzplanung dargelegten Wertgrößen und Erfolgszahlen. Unterstützt wird die Aussagekraft des Business Plans in der abschliessenden Beurteilung der Erfolgswahrscheinlichkeit seiner praktischen Umsetzung!

Jede *strategische (qualitative) Zielsetzung* eines Unternehmens beinhaltet ein Zweifaches: zunächst *das WAS*, das «WOLLEN», im Festlegen der zu erreichenden strategischen Schlüsselfaktoren (wie Wettbewerbsvorteile, Marktstellungen, Produkte- und Dienstleistungsqualität etc.); sie beinhaltet anschliessend *das WOMIT*, das «KÖNNEN», im Festhalten der Erfolgspotenziale, d.h. der produkt- und marktspezifischen Voraussetzungen von Ressourcen (wie das Know-how, die Sys-

teme, die Logistik, Finanzen u.a.m.). Die ergänzende *operationelle (quantitative Zielsetzung)* beinhaltet *das WIE*, das «UMSETZEN» der *Erfolgsziele in konkrete Erfolgsgrößen* (Umsatz/Ertrag/Gewinn). Diese drei Unternehmens-Eckpfeiler bilden auch die *Basis eines Businessplans* wenn es darum geht, den Erfolg einer strategischen Neuausrichtung oder Adaption nachzuweisen. Sie bedeutet einen *Neustart*, aber eben nicht von irgendwoher im Blind- oder Sichtflug nach irgendwohin, sondern «im Instrumentenflug» geführt, gezielt und erfolgsorientiert *aus einer bereinigten Ausgangslage heraus in den Turnaround bzw. in die Erfolgssteigerung*.



Urs Leupin  
Dr. iur., Basel  
(bis 1999 Direktor der Abteilung  
Recovery Management der UBS in Basel)

Jedes strategische Wollen setzt das entsprechend vorhandene erfolgspotenziale Können voraussetzt (was zu oft übersehen wird); umgekehrt dienen die Erfolgspotenziale als Richtgrösse und Jalon sowohl zur adäquaten Strategiewahl einerseits als auch zur operationellen Umsetzungseffizienz andererseits (was leider noch mehr übersehen wird)! Aus diesem wechselseitigen und sich bedingenden Mecano können zwei Erkenntnisse gewonnen werden:

Aus dem durch das Erfolgspotenzial sich ergebenden Ergebniskorridor wird bereits ersichtlich, erstens: ob sich das Unternehmen aufgrund seines (evtl. isolierten) Strategieprofils von vornherein auf der Gewinner- oder Verliererseite befindet, und zweitens: ob sich das Unternehmen der «Reizschwelle zur kritischen Unternehmensgrösse» erst nähert oder diese bereits überschreitet: nämlich dann, wenn Einbrüche in die Wertgrößen mit eigenem Erfolgspotenzial nicht mehr bewältigt werden könnten!

Die Praxis hat bei der *Erstellung des Business-Plans ein Vorgehen in vier Schritten* entwickelt. Aufgrund der Ermittlung der vorhandenen/reaktivarbaren Erfolgspotenziale (1), können die im

«Erfolgskorridor» liegenden strategischen Zielsetzungen (2) und die operationellen Umsetzungsdifferenzen der Ziele in Wertgrößen festgelegt werden und vorgegeben in der Finanzplanung (3), beurteilt in einer Erfolgswahrscheinlichkeits-Diagnose (4).

**ERSTER SCHRITT:  
Ermitteln der Unternehmens-  
Erfolgspotenziale, als Richtgrösse  
sowohl für die strategische  
Neuausrichtung als auch für die  
operationelle Umsetzungs-Effizienz  
in Wertgrößen**

Die Hauptgründe für eine strategische Neuausrichtung liegen entweder im Neubeginn nach abgeschlossenen Restrukturierungen/Sanierungen oder, schon vorgängig, in branchenbedingten möglichen Krisenursachen. Es sind dies Unternehmen mit chronischen wirtschaftlichen Schwierigkeiten mit stagnierenden/rückläufigen Umsätzen, mit rückläufigen Deckungsbeiträgen und Verlusten. Diese Unternehmen bewegen sich in stagnierenden oder schrumpfenden Märkten und/oder mit kaum differenzierten Produkten, und/oder mit Dienstleistungen mit geringen Innovationsmöglichkeiten, mit schwacher Stellung auf dem bedienten Markt, aber alles unter Einsatz einer kapitalintensiven Technologie! Solche Unternehmen sind infolge hoher Kapitalbindung bei stagnierenden Märkten zu flexiblen Reaktionen kaum in der Lage. Eine wegen umfangreichen Fixkosten nur über grosse Mengen erreichbare Gewinnschwelle erfordert an sich eine volle Kapazitätsauslastung, die aber infolge Unvermögen und/oder Unmöglichkeiten zur notwendigen Produktdifferenzierung und/oder Marktsegmentierung nur möglich wird über den Verdrängungswettbewerb mit Preisen unter den Vollkosten, und das kann's wohl nicht sein!

Das unternehmerische Erfolgspotenzial, d.h. *das «erfolgspotenziale Können»* eines Unternehmens bildet die Richtgrösse für seine Möglichkeiten zur Erzielung von Erfolg; es steckt den Zielraum ab für das betriebswirtschaftlich eigentlich Machbare und umreisst auch die «kriti-

sche Unternehmensgrösse»! Ermittelt werden vorhandene und revitalisierbare Potenziale durch die Unternehmensanalyse einerseits und die Erfolgspotenzial-Diagnose (inkl. Branche, Markt, Konkurrenz) anderseits.

Erfolgspotenzial beinhaltet mittel- bis langfristige Werte, deren Vorhandensein die Erfolgswahrscheinlichkeit zur Erreichung sowohl der strategischen Schlüsselfaktoren (Marktattraktivität und Wettbewerbsvorteile) als auch tatsächlicher Erfolgsziele wie Umsatz, Gewinn und Rentabilität vergrössert und somit auch Chancen wahrnehmen und Risiken begegnen kann. – Gleichzeitig kann mit der Erfolgspotenzial-Diagnose die Erfolgswahrscheinlichkeit der Gewinn- und Wachstumsperspektiven beurteilt werden.

Das Erfolgspotenzial, mit welchem das Unternehmen das Rüstzeug hat für den Erfolg am Markt, umfasst alle produkt- und marktbezogenen Voraussetzungen im überlieferten Begriff und Sinn von Ressourcen wie das Know-how, softwareorientierte Systeme in in-through und out-put, in F+E, in der Logistik und den Finanzmitteln. *Indizien für (noch) vorhandenes Erfolgspotenzial* können sein: eine noch relativ dominierende Wettbewerbsposition sowie eine noch relativ führende Produktequalität, als strategische Schlüsselfaktoren; noch umfangreiche Auftragsbestände mit noch weitreichendem Arbeitsvorrat und noch festem Kundenstamm; noch gutes Image durch bewährte Produkte und ein noch anerkannt führender Technologiestatus im Produkte- und Verfahrensbereich; noch eingespielte Auftragsabwicklung und Vertriebsorganisation mit Servicenetz; noch leistungsfähige F+E Abteilung sowie Rechte, Patente und Lizenzen, die noch nachhaltige Wettbewerbsvorteile verschaffen!

**ZWEITER SCHRITT:  
Ermitteln und Festlegen des  
strategischen Wollens, d.h.  
der Strategiewahl und der strate-  
gischen Stossrichtung, aufgrund  
der Erfolgspotenziale.**

Eine Strategie ist ein Plan des eigenen Vorgehens, der dazu dient, ein Ziel zu erreichen. In diesen Plan werden diejenigen Faktoren, die in die eigene Aktion hineinspielen könnten, von vornherein einkalkuliert. Daraus erhellt, dass eine Strategie nichts Endgültiges ist, dass sie, im Unterschied zu Operationen, ausgerichtet ist nicht auf kurzfristige Zielerreichungen, sondern auf das Erreichen optimaler Zielpositionen, den «strategischen Schlüsselfaktoren»! Die Strategie gibt somit an, in welchen Bereichen und aus welchen Gründen das Unternehmen tätig sein und sich auszeichnen will.

*Das «strategische Wollen»* legt die branchenbedingten Schlüsselfaktoren fest; deshalb wird auch das strategische Profil eines Unternehmens *bestimmt durch die drei Schlüsselfaktoren «Marktanteil»* (Marktposition/Wettbewerbsvorteile), *«Produktequalität»* und *«Kapitalbindungsintensität»* (Struktur der im Unternehmen gebundenen Ressourcen). Das strategische Profil entscheidet über den Erfolg am Markt! Aufgrund der konkret vorhandenen Erfolgspotenzialen geht es jetzt darum, die adäquate Strategiewahl zu treffen und die künftige strategische Stossrichtung zu bestimmen. Das vorhandene Potenzial wird die Antworten liefern zu den Kernfragen wie: Wiedererlangung/Behauptung/Ausweitung von Marktanteilen (Positionierung als Marktführer, in Nischen, in Segmentierungen, mit Wettbewerbsvorteilen gegenüber der Konkurrenz) in der Überlegenheitserlangung im Produktbereich in Preis/Kosten/Qualität/Beratung/Wartung/Service u.a.m. Als Stossrichtungen können sich ergeben: in bereits bedienten Märkten Ausweiten/Halten/Sich zurückziehen, und in noch nicht bedienten Märkten Diversifizieren/Ausweichen; auf die Tätigkeitsbereiche bezogen: eine offensive Marktbehauptung zur *Marktführer*-Strategie oder ein offensiver Marktwechsel zur *Diversifikations*-Strategie, oder eine defensive Marktbehauptung, zur *Konsolidierungs*-Strategie oder ein defensiver Marktwechsel zur *Aufgabe*-Strategie. Kombinationen sind denkbar.

Eine Strategiewahl (ein Wollen), die sich nicht auf vorhandene Erfolgspotentiale abstützt (das Können), ist eo ipso zum Scheitern verurteilt!

**DRITTER SCHRITT:  
Ermitteln und Festlegen des operationellen Umsetzens der strategischen Zielsetzungen in Erfolgswerte (Umsatz/Ertrag/Gewinn), wiederum aufgrund der Erfolgspotenziale und festgehalten in der Finanzplanung!**

Die operationelle Umsetzung der strategischen Zielsetzungen in Erfolgswerte steht und fällt mit den notwendigen Effizienzfaktoren im dispositiven Geschick des professionellen Managements sowie in den Strukturen (Führungs-, Organisations- und Rechtsstruktur). Notwendig ist das führungsmässige Vorhandensein der Kapazität zum Erkennen, Beurteilen, Positionieren, Auffangen und Korrigieren von Risiken, Schwachstellen und Reibungsverlusten sowie zum Erkennen, Beurteilen, Positionieren und Wahrnehmen von Chancen. Zur Erlangung der notwendigen Schlagkraft und eines notwendigen Dispositionsfreiraumes des Managements müssen auch die entsprechenden günstigen Voraussetzungen geschaffen werden. In ihnen können sich Innovation und Erfolgssteigerung entwickeln; in ihnen können sie aber auch, meist unbemerkt, veröden.

Ein Umsetzen der Strategieziele (das Wollen) in Erfolgswerte, das sich nicht ebenfalls auf vorhandene Erfolgspotenziale abstützt (das Können), ist eo ipso ebenfalls zum Scheitern verurteilt!

*1) Zur Umsetzungseffizienz in den drei Strukturen*

Die Adaption der inhaltlichen Substanz der drei Strukturen Führung, Organisation und Recht, in sinnvoller Abstimmung zu den durch die strategische Neuausrichtung herauskristallisierten Erforder-

nissen, wird zum Mitgaranten eines effizienten Umsetzungspotenzials.

• **Führungsstruktur:**

ihre Festlegung in Adaption an die strategische Neuausrichtung hat die beiden, die Führungseffizienz steigernden Elemente, mitzubehütenden, nämlich die typischen Merkmale der Führungsentscheidungen wie Selbständigkeit und Verantwortung für die richtungsweisenden Grundsatzentscheide, die für Bestand und Erfolg des Unternehmens von tragender Bedeutung sind; dann auch die unternehmerische Führungsstruktur in der Vorgabe von Zielen, der Grundsätze der Unternehmenspolitik, der Koordination der unternehmerischen Teilbereiche sowie die Interessenvertretung und die Repräsentation.

• **Organisationsstruktur (Aufbauorganisation):**

Diese Organisation zielt auf eine klare Gliederung und Abgrenzung der betrieblichen Teilaufgaben, auf eine plammässige Festlegung der Aufgabenverteilung und eine bestimmte Ordnung der Beziehungszusammenhänge zwischen den Aufgabenträgern, deren Zuständigkeit und Verantwortung hin. Die im Zuge der strategischen Neuausrichtung vorgesehenen personellen Neu-/Umbesetzungen, teils nach neuen Anforderungsprofilen, sind eher selten in die bestehende Organisationsstruktur teltelle integrierbar; vielmehr muss umgekehrt die Struktur den Besonderheiten der neuen Managementanforderungen angepasst werden. Der lapidaren Feststellung, dass Unternehmenskrisen i.d.R. Managementkrisen darstellen, und/oder ihre Ursache zur Hauptsache im Missmanagement verankert haben, kann in einer unternehmensstrategiebezogenen und erfolgspotenzialabdeckenden Organisationsstruktur mit Erfolg begegnet werden. Dabei können die Strukturen gegliedert werden: nach funktionalen und/oder nach objektbezogenen Kriterien, und können gebildet werden nach externen und/oder internen Merkmalen.

• **Rechtsstruktur:**

ein auf die strategische Neuausrichtung be-

zogener «gesellschaftsrechtlicher Strukturwechsel» sollte nie ohne vorgängige Realisierbarkeitsprüfung durch Kapitalmarkt-, Gesellschaftsrechts- und Fiskalspezialisten vollzogen werden. Oft verwendete Hinweise «...wird vorgesehen» oder «...ist noch in Abklärung» sind untauglich und irreführend. Sollte aus Zeitgründen und/oder aus noch offenen Fragen in angelaufenen Partner- oder Allianzverhandlungen eine aussagekräftige Präsentation (noch) nicht möglich sein, so empfiehlt sich eine Aufschiebung der Rechtsstruktur-Änderung solange, bis zu ihrer Realisierung alle Rahmen- und Randbedingungen abgeklärt und erfüllt sind.

*2) Zur mittelfristigen Finanzplanung*

Durch die mittelfristige Finanzplanung wird der *quantifizierbare Nachweis* erbracht, dass das Unternehmen, meist auch nach erfolgten betriebswirtschaftlichen restrukturierenden und flurbereinigenden Massnahmen, immer aber aufgrund der festgelegten strategischen Neuausrichtung mit erfolgsversprechender Zielsetzung, Stossrichtung und erfolgspotenzialfähiger Umsetzung, die *Voraussetzungen für den Neustart in den Turnaround geschafft hat*.

Mit der Finanzplanung wird der rechnerische Nachweis auch der Erfolgswahrscheinlichkeit des neu ausgerichteten Unternehmens geliefert, vorausgesetzt, die der Planung zugrunde gelegten Annahmen lehnen sich an diejenigen bei den drei Basiselemente des Wollens, Könnens und Umsetzens an!

*Die mittelfristige Finanzplanung*, beginnend mit der adaptierten «Eröffnungsbilanz» sowie den einzelnen Jahresbudgets und fortfahrend mit der Planung von weiteren zwei Jahren.

- *basiert* auf der strategischen Neuausrichtung, insbesondere auf den angenommenen Umsetzungen der strategischen Ziele in Erfolgswerte,
- *umfasst* die Ermittlung, Quantifizierung, Darstellung und Kommentierung, der mutmasslichen Entwicklung



von Bilanz und Erfolgsrechnung mit aussagefähiger Kapitalflussrechnung, und

- *beinhaltet*, nebst den zugrunde gelegten Planungsannahmen die Elemente Produktions-/Absatz- und Personalplanung, die Plan-Spartenrechnung und die Investitionsplanung, die Plan-Erfolgsrechnung und die Plan-Bilanz sowie die Kapitalfluss-Rechnung und die Liquiditätsplanung, abschliessend mit Hinweisen auf Adaption in der Finanzführung, im Rechnungswesen und im Controlling.

Die Finanzplanung ist das Produkt zahlreicher sich gegenseitig bedingender und beeinflussender permanenter Interaktionen und löst durch einen ebenso permanenten *Aufdatierungs-Handlungsbedarf* aus!

Dieser Aufdatierungs-Handlungsbedarf wird abgedeckt durch permanentes adaptierendes Financial-Engineering mittels korrigierenden Prognosen und gestalten Einflussnahmen und Anpassungen.

#### **VIERTER (Ergänzungs-) SCHRITT: Der «Selbst-Check» des Business-Plans durch ein Due Diligence-Verfahren»**

Es beginnt sich in der Praxis zu bewähren, dieses Verfahren nicht erst in Partneran näherungs- oder Übernahmeprojekten anzuwenden. Bei einer strategischen Neuausrichtung sind alle Beteiligten daran interessiert, die *Erfolgswahrscheinlichkeit untermauert* zu wissen. Es werden vor allem allenfalls noch vorhandene Altlasten, «Leichen im Keller», «begrabene Hunde», «Zeitbomben» und/oder irrtümliche Erkenntnisgewinne und Konsequenzziehungen, Extrapolationen, getrof-

fene Planungsmassnahmen und/oder nicht kausaladäquate Schlussfolgerungen offen gelegt und ihre Mängelbehebung in die Wege geleitet. Ein auf diese Weise gechecktes (und oftmals noch adaptiertes) «Endprodukt» verstärkt die planerische Aussagekraft und schafft eine optimale *Basis von Transparenz und Vertrauen* direkt oder indirekt interessierten Dritten gegenüber! *Inhaltlich umfasst der Selbstcheck*, durchgeführt z.Bsp. durch ein auszuscheidendes Team (Unternehmensintern/Revisionsstelle/gemischt) mindestens einen qualitativen Basis- und einen quantitativen Detailcheck:

- *im qualitativen Basischeck*, im Bereich der strategischen Ziele, deren Erreichung und operationelle Umsetzung, sind alle Überprüfungen vorzunehmen, deren Ergebnisse zum Ausdruck bringen müssen, dass die anvisierten Wettbewerbsvorteile am Markt durch die Produktequalität erreichbar und das anvisierte Umsetzen in Erfolgswerte aufgrund des vorhandenen Potenzials gewährleistet sind und dass das gewählte strategische Dispositiv die anvisierten Stärken aufweist. Es ist per Saldo eine strategische Bewertung auf der Grundlage z.Bsp. der Portfoliokriterien aus der strategischen Neuausrichtung mit den projekt-spezifischen Kernpunkten sowie eine wirtschaftliche Bewertung der operativen Kernpunkte auf der Grundlage z.Bsp. des Marketingplanes.

Das erste Ergebnis des «Selbstchecks» muss in der Aussage «als qualitative Basisbewertung» darin enden, dass das Unternehmen imstande ist, aufgrund seiner Erfolgspotenziale die gesetzten strategischen Ziele erreichen zu wollen, erreichen und auch umsetzen zu können!

- *im quantitativen Detailcheck*, im Bereich der Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken, sind alle Überprüfungen vorzunehmen, deren Ergebnisse zum Ausdruck bringen müssen, dass das Unternehmen imstande ist, auf die verborgenen «worst case Szenarien» («*where are the risks*») zu reagieren und Negativa mit den eigenen Möglichkeiten aufzufangen, dass potenzielle neue Einbrüche im operationellen Umsetzungs- und Finanzbereich zwar stagnierende, nicht aber existenzgefährdende Anzeichen aufweisen könnten. Auch über die in der Finanzplanung ausgewiesenen quantitativen Erfolgswahrscheinlichkeiten und Sensitivitäten wird sich der Selbstcheck aussprechen müssen, wie auch über die Folgen der sich in die Finanzplanung eingeschlichenen Wunschfaktoren wie die Vernachlässigung der Folgeinvestitionen, der Finanzierung des Umlaufvermögens, der Überschätzung von Synergien bzw. der Unterschätzung von Restrukturierungskosten.

Das zweite Ergebnis des «Selbstcheck» muss in der Aussage «als quantitative Detailbewertung» darin enden, dass das Unternehmen imstande ist, aufgrund seiner Erfolgspotenziale, eine nachhaltige Erfolgssteigerung, auch bei entsprechenden Sensitivitäten erreichen zu wollen, erreichen und auch umsetzen zu können!

## FÜNFTER SCHRITT: Erstellen des Business-Plans als Dokument

Als Disposition mit inhaltlichen Mindestessenzialien gedacht sei die nachstehende Darstellung zu verstehen, als mögliche Lösung:

### 1. Einleitung:

**Ergebniszusammenfassung vorweg, als «Darstellung für den eiligen Leser», «auf einen Blick»**

- Darstellung, worum es geht («de quoi il s'agit!»);
- Ergebnisse der strategischen Neuausrichtung, mit Strategieziel und strategischer Stossrichtung sowie mit den Umsetzungskapazitäten in Wertgrössen;
- Ergebnisse der mittelfristigen Finanzplanung
- Ergebnisse der «Due Diligence» in eigener Sache mit dem Grad der Erfolgswahrscheinlichkeit
- Evtl. bereits: Anträge an Finanzinstitute (evtl. Sanierungs-/Finanzierungsbeiträge)

### 2. Ist-Zustand und Ausgangslage

- Informationen über Unternehmens-Daten
- Rückblick und Herleitung des Ist-Zustandes, spezifisch bezüglich die unternehmerische Existenzgefährdung
- Darstellung der Situation im strategischen Bereich, im Leistungs- und im Finanzbereich
- Darstellung bisher eingeleiteter und noch geplanten Massnahmen zur Stabilisierung, evtl. der Vereinbarungen mit den Finanzinstituten

### 3. Die strategische Neuausrichtung

- Darstellung der Ergebnisse der Unternehmensanalyse sowie ergänzender Analysen und Gutachten

- Darstellung der Ergebnisse der Erfolgspotenzial-Diagnose
- Darstellung der ermittelten Zielstrategie und der strategischen Stossrichtung, als Primär-Scenario
- Darstellung von Alternativ-Scenarien mit Beurteilung
- Zusammenfassung aller Elemente im Strategie-, Leistungs- und Finanzbereich
- Darstellung der Führungs-/Organisations- und Rechtsstruktur
- Evtl. Darstellung des Verfahrensstandes von Beteiligungen möglicher Drittpartner (industriell/finanziell)

### 4. Die mittelfristige Finanzplanung

- Darstellung der Planung zugrunde gelegten Annahmen
- Darstellung der wertmässigen Quantifizierungen der in Wertgrössen umgesetzten Ziele, auf drei Jahre
- Darstellung der einzelnen Elemente wie Bilanzen Erfolgsrechnung, Liquiditätsplanung u.a.m.
- Darstellung der nachvollziehbaren belegten/begründeten quantifizierten Erfolgswahrscheinlichkeit

### 5. Formulierten belegte Anträge an Dritte

### 6. Beilagenverzeichnis