



Businessplan-Beispiel für ein mittelgrosses KMU  
mit zwei Geschäftsfeldern und ambitionösen Wachstumszielen

## **KS&T Printservice AG**

Planjahre 2008 - 2012

### WARNUNG

Es handelt sich beim vorliegenden Businessplan um einen tatsächlichen Geschäftsfall. Dieser diene als Grundlage für die ursprünglich geplante Entwicklung des Geschäfts. Wir weisen jedoch ausdrücklich darauf hin, dass sich das Geschäft in Realität abweichend von dieser ursprünglichen Planung entwickelt hat.

Die Informationen sind nicht repräsentativ für die Geschäftsentwicklung. So entsprechen insbesondere die finanziellen Angaben, sowie u.a. auch Angaben zu Kunden, Partnern und Schlüsselspielern nicht den effektiven Gegebenheiten.

Dr. Pius Küng, Beat Schillig, Thomas Rüegg

KS&T Printservice AG  
Kirchlistrasse 1  
9010 St. Gallen  
Tel: 071 244 09 24  
Fax: 071 245 79 39  
e-Mail: [info@ifj.ch](mailto:info@ifj.ch)  
[www.ifj.ch](http://www.ifj.ch) / [www.venturelab.ch](http://www.venturelab.ch) / [www.venturekick.ch](http://www.venturekick.ch)

Mittwoch, 3. Dezember 2008

## Inhaltsverzeichnis

<b>1 MANAGEMENT SUMMARY</b> .....	<b>3</b>
<b>2 GESAMTUNTERNEHMUNG</b> .....	<b>6</b>
2.1 Vision .....	6
2.2 Unsere Key Player / Unser Team .....	6
2.3 Analyse bisherige Resultate / Ausgangsbilanz .....	6
<b>3 FULLSERVICE FÜR PERIODIKA, KATALOGE UND WERBEDRUCK</b> .....	<b>8</b>
3.1 Analysen Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck .....	8
3.1.1 Marktanalyse Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck .....	8
3.1.2 Konkurrenzanalyse Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck .....	9
3.1.3 Kundenanalyse Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck .....	9
3.1.4 Analyse Marktbearbeitung Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck .....	10
3.1.5 Analyse Geschäftsprozesse Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck .....	10
3.1.6 Analyse Infrastruktur / Anlagevermögen Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck .....	11
3.1.7 Analyse Wirtschaftlichkeit Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck .....	11
3.1.8 SWOT und Fazit Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck .....	12
3.2 Strategie Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck .....	13
3.2.1 Geschäftsmodell .....	13
3.2.2 Strategische Erfolgspotenziale / Kernkompetenzen Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck .....	13
3.2.3 Marktprioritäten / Zukunftsmärkte Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck .....	13
3.2.4 Wirtschaftliche Ziele Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck .....	14
3.2.5 Qualitative Ziele und Positionierung Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck .....	15
3.2.6 Wichtigste Kunden und Ziele Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck .....	16
3.3 Massnahmen Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck .....	16
3.3.1 Marketing-Massnahmen Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck .....	16
3.3.2 Projekte/Innovationen Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck .....	17
3.3.3 Personalplanung Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck .....	17
3.3.4 Infrastruktur-Massnahmen Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck .....	18
3.3.5 Investitionsrechnung Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck .....	18
3.3.6 Wirtschaftlichkeit Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck .....	19
<b>4 FULLSERVICE MAILINGS UND FORMULARE</b> .....	<b>20</b>
4.1 Analysen Fullservice Mailings und Formulare .....	20
4.1.1 Marktanalyse Fullservice Mailings und Formulare .....	20
4.1.2 Konkurrenzanalyse Fullservice Mailings und Formulare .....	21
4.1.3 Kundenanalyse Fullservice Mailings und Formulare .....	21
4.1.4 Analyse Marktbearbeitung Fullservice Mailings und Formulare .....	22
4.1.5 Analyse Geschäftsprozesse Fullservice Mailings und Formulare .....	22
4.1.6 Analyse Infrastruktur / Anlagevermögen Fullservice Mailings und Formulare .....	23
4.1.7 Analyse Wirtschaftlichkeit Fullservice Mailings und Formulare .....	23
4.1.8 SWOT und Fazit Fullservice Mailings und Formulare .....	24
4.2 Strategie Fullservice Mailings und Formulare .....	25
4.2.1 Geschäftsmodell .....	25
4.2.2 Strategische Erfolgspotenziale / Kernkompetenzen Fullservice Mailings und Formulare .....	25
4.2.3 Marktprioritäten/Zukunftsmärkte Fullservice Mailings und Formulare .....	25
4.2.4 Wirtschaftliche Ziele Fullservice Mailings und Formulare .....	26
4.2.5 Qualitative Ziele und Positionierung Fullservice Mailings und Formulare .....	27
4.2.6 Wichtigste Kunden und Ziele Fullservice Mailings und Formulare .....	27
4.3 Massnahmen Fullservice Mailings und Formulare .....	28
4.3.1 Marketing-Massnahmen Fullservice Mailings und Formulare .....	28
4.3.2 Projekte/Innovationen Fullservice Mailings und Formulare .....	28
4.3.3 Personalplanung Fullservice Mailings und Formulare .....	29
4.3.4 Infrastruktur-Massnahmen Fullservice Mailings und Formulare .....	29
4.3.5 Investitionsrechnung Fullservice Mailings und Formulare .....	30
4.3.6 Wirtschaftlichkeit Fullservice Mailings und Formulare .....	30

<b>5 UMSETZUNG GESAMTUNTERNEHMUNG .....</b>	<b>31</b>
5.1 Analyse potenzieller Probleme (APP).....	31
5.2 Meilensteine.....	31
5.3 Marketing-Massnahmen Unternehmen .....	31
5.4 Projekte/Innovationen Unternehmen .....	32
5.5 Personalplanung Unternehmen .....	32
5.6 Investitionsrechnung Unternehmen .....	32
<b>6 PLANRECHNUNG .....</b>	<b>33</b>
<b>7 BEILAGEN .....</b>	<b>35</b>
<b>8 ANHANG .....</b>	<b>37</b>
8.1 Anhang Analyserechnungen.....	37
8.1.1 Analyse Infrastruktur / Anlagevermögen.....	37
8.1.2 Analyse Bisherige Resultate / Ausgangsbilanz .....	38
8.2 Anhang Planrechnungen.....	40
8.2.1 Investitionsrechnung .....	40
8.2.2 Plan-Erfolgsrechnung .....	41
8.2.3 Plan Cashflow .....	42
8.2.4 Planbilanz.....	43
8.2.5 Kennzahlen.....	44
8.2.6 Unternehmensbewertung.....	45
8.2.7 Planliquidität .....	46

# 1 MANAGEMENT SUMMARY

## Geschäftsidee / Hintergrund

Unser Unternehmen KS&T wurde im Jahr 2000 gegründet. Nach der Gründungsphase und turbulenten ersten Geschäftsjahren konnten wir uns als etablierten und führenden Anbieter von Fullservices in zwei strategischen Geschäftsfelder positionieren. Im Bereich Periodika, Kataloge und Werbedruck (SGF 1) sind wir durch unsere ausgeprägte Kompetenz im digitalen Workflow und durch die schnelle und effiziente Auftragsabwicklung und durch unser hervorragendes Beziehungsmanagement etabliert und herausragend positioniert. Im Bereich „Fullservice für Formulare, Mailings und Lettershop“ liefern wir saubere, qualitativ einwandfreie Produkte unter Einhaltung von optimaler Termintreue, Flexibilität und Geschwindigkeit in der Auftragsabwicklung.

## Vision / Marktposition

Die Ausrichtung unseres Unternehmens in den kommenden 5-10 Jahren ist durch folgende Eckpunkte geprägt:

KS&T spielt in 5 - 7 Jahren in der "Champions-League", d.h. wir sind das kompetenteste Fullservice-Unternehmen für Periodikas, Kataloge, Mailings und ergänzende ASP-Lösungen in der Schweiz.

Die Realisierung dieser Vision erlaubt es, dass wir uns in geeigneter Form auf unsere gewählten Geschäftsfelder konzentrieren, Cross-Selling-Potentiale nutzen und einen optimalen Risikoausgleich sicherstellen. Gleichzeitig soll die langfristige Zukunft mit einem Cash flow sichergestellt werden, wo sämtliche Investitionen aus selbsterarbeiteten Mitteln bezahlt werden können.

## Leistungen / Kundennutzen

Im Mittelpunkt unserer zukünftigen Stossrichtungen stehen folgende Prioritäten bei den Leistungen:

- 1 Effizienz und Produktivitätssteigerung durch Optimierung des Projektmanagement-Know-hows zur Optimierung der Kundenprozesse in technologischen und innovativen Belangen der digitalen Datenverarbeitung und im Druck
- 2 Lösungen aus einer Hand ab Entwurf bis zum Versand
- 3 Massgeschneiderte Konzepte für unsere Kunden

Durch diese Prioritäten bei den Leistungen wird KS&T sich gegenüber der Konkurrenz abheben und differenzieren können.

Um uns im Markt gegenüber den Mitbewerbern zu profilieren, wollen wir folgende Kundennutzen sicherstellen:

- 1 Kompetente Betreuung der Key-Accounts sowie Aufbau neuer Top-Accounts (optimales Beziehungsmanagement)
- 2 Fullservice-Unternehmen mit Kompetenz, alle wichtigen Geschäftsprozesse unter einem Dach abzuwickeln
- 3 Integrales Projektmanagement für den Kunden

## Schützbarkeit / Eintrittsbarrieren für die Konkurrenz

Zur Sicherstellung unserer Rechte und unserer Marktposition werden wir folgende Dispositionen treffen:

- 1 Die hohen Anfangsinvestitionen in der Druckbranche bewirken eine hohe Eintrittshürde für potenzielle Konkurrenz
- 2 Durch eine relativ hohe Diversifikation bei der Kundschaft ist KS&T lediglich geringen Klumpenrisiken ausgesetzt

Die Schutzstrategie wird nicht durch Patente gesichert, sondern durch Innovation, durch die Geschwindigkeit des Fortschritts und durch den Vorsprung gegenüber der Konkurrenz. Die bestehende Kundschaft wird durch ein sich ständig entwickelndes Leistungsangebot bedient, sodass die Kundenbindung als hoch einzustufen ist.

## Rechtsform

Für unser Unternehmen wählen wir folgende Rechtsform:

	Rechtsform	HR Eintrag
bisher	Aktiengesellschaft AG	2000
geplant	Aktiengesellschaft AG	keine Änderung

## Wachstumsziele

In den kommenden Jahren wollen wir die nachstehenden Wachstumsziele erreichen:

Kurzbeschreibung SGF	Laufendes Jahr: 2008			Planjahr: 2012		
	Umsatz	Bruttogew.	Mitarbeiter	Umsatz	Bruttogew.	Mitarbeiter
Fullservice für Periodika, Kataloge, Geschäftsberichte	25'053	16'216	68	30'419	22'615	79
Fullservice für Formulare, Mailings und Lettershop	15'468	9'794	55	20'074	14'361	63

Gesamtunternehmen	Laufendes Jahr: 2008				Planjahr: 2012			
	Umsatz	Cashflow	Gewinn	Mitarb.	Umsatz	Cashflow	Gewinn	Mitarb.
KS&T	40'521	-7'698	1'978	135	50'492	5'090	3'983	152

Beträge in CHF 1'000, Mitarbeiter in Full Time Equivalents.

SGF 1 fokussiert sich auf das Projektgeschäft resp. auf grosse Projekte bei ausgewählten Kunden.  
SGF 2 will die Chancen nutzen, welche sich durch intelligente Logistikformulare ergeben.

## Meilensteine / Massnahmeplan

Folgende Meilensteine bestimmen und leiten unser Handeln:

Meilensteine	Termin
Finanzierung der Investitionen 2008 geregelt.	01.01.2008
Neue Produktionsanlagen (Anschaffungen 2008) voll produktionsfähig.	01.01.2009
Neue Branchensoftware installiert. Dezentrale Terminsteuerung und optimierte Auftragsbearbeitung eingeführt.	01.01.2010
Einführung Digitaler Farbdruck (SGF 2).	01.01.2010
Zielvereinbarungs-Konzept für MitarbeiterInnen und Kader entwickelt und einführen.	01.01.2010

Die Finanzierung der Investitionen ist von grosser Wichtigkeit, um den Aufbau des zweiten strategischen Geschäftsfeldes weiter vorantreiben zu können.

## Anträge

An unseren Bank-Partner stellen wir folgende Anträge:

Nr.	Antrag	Beschreibung
1	Investitionskredit	Gewährung Investitionskredit für Produktionsanlage in der Höhe von 5'000'000 CHF im Jahr 2008.
2	Zusage / Dauer	Feste Zusage für eine Dauer von 5 Jahren mit einer flexiblen Amortisation von ca. 500'000 CHF p.a. (ab 2011).
3	Zinssatz	Gewährung eines attraktiven Zinssatzes.

Die zusätzlichen Mittel sind insbesondere für den Kauf der Farben-Maschinen (SGF 1 und SGF 2) bestimmt. Der Kauf dieser Maschinen ist von grösster Wichtigkeit, da nur durch fortschrittlichste Technik der Wettbewerbsvorsprung gehalten, bzw. ausgebaut werden kann. Dies sichert wiederum den erfolgreichen Fortbestand des Unternehmens.

## Argumente

Folgende Hauptargumente führen wir auf, warum unseren Anträgen entsprochen werden sollte:

- 1 Realistische, bewährte Geschäftsstrategie, mit Konzentration auf Kernkompetenzen.
- 2 Gutes, erfahrenes Management und unternehmerisch handelnde Mitarbeiter / -Innen.

KS&T AG hat in den letzten Jahren nach dem Management Buyout das Geschäft saniert und ist nun bereit, in der Top-Liga mitzuspielen. Die Rückzahlungsverpflichtungen gegenüber den Investoren konnten eingehalten werden. Das Management verdient das Vertrauen des Geldgebers.

## 2 GESAMTUNTERNEHMUNG

### 2.1 Vision

Unter Berücksichtigung aller Erkenntnisse aus den Analysen lassen wir uns in den kommenden 5-10 Jahren von folgender Vision leiten:

KS&T spielt in 5 - 7 Jahren in der "Champions-League", d.h. wir sind das kompetenteste Fullservice-Unternehmen für Periodikas, Kataloge, Mailings und ergänzende ASP-Lösungen in der Schweiz.

Die Realisierung dieser Vision erlaubt es, dass wir uns in geeigneter Form auf unsere gewählten SGF's konzentrieren, Cross-Selling-Potentiale nutzen und einen optimalen Risikoausgleich sicherstellen. Gleichzeitig soll die langfristige Zukunft mit einem Cash flow sichergestellt werden, wo sämtliche Investitionen aus selbsterarbeiteten Mitteln bezahlt werden können.

### 2.2 Unsere Key Player / Unser Team

Name	Pius Küng	Beat Schillig	Thomas Rüegg
Geburtsdatum	06.05.1948	25.08.1965	05.10.1976
Aus- und Weiterbildung	Dr. oec. / dipl. Immobilienreuhänder	lic. oec. HSG	lic. oec. HSG
Berufserfahrung	16 Jahre Managementenerfahrung	5 Jahre Erfahrung KAM	5 Jahre Branchenerfahrung
Tätigkeit im Unternehmen	Vorsitz GL / Key Account Manager	Mitglied GL / Leitung SGF2	Kadermitglied
Wichtigste Stärken	Marketing-Know-how, Beziehungen Top-Kunden, Führung	Beziehungsnetz, Projektmanagement, Fach-Know-how	Umfassendes Know-how im Direct-Marketing, Führung, Beziehungen
Wichtigste Schwächen	Nur 5 Jahre Branchenerfahrung	Ungeduld	Bescheidenheit
Finanzieller Anteil (%)	35	35	30
Mitarbeit im Unternehmen (%)	100	100	100

Durch das umfassende Wissen und die komplementären Fähigkeiten unserer drei Schlüsselpersonen zeigt sich das Management als ein äusserst schlagkräftiges Team. Die grosse Branchenerfahrung rundet das Profil ab.

### 2.3 Analyse bisherige Resultate / Ausgangsbilanz

Analyse bisherige Resultate / Bilanzzahlen:

Analyse Erfolgsrechnung	2007	2006	2005
Nettoumsatz	37'161	32'096	28'931
Bruttogewinn	23'649	20'453	18'441
Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT)	2'684	2'758	1'311
Reingewinn(+) / Verlust(-)	1'863	1'798	649

Analyse Bilanz	2007	2006	2005
Umlaufvermögen	10'479	8'181	6'505
Flüssige Mittel	2'479	1'681	1'005
Anlagevermögen	7'985	9'450	9'365
Fremdkapital	9'257	11'278	11'815
Eigenkapital	9'207	6'353	4'055

Beträge in CHF 1'000

Der Umsatz und der Gewinn konnten in den vergangenen Jahren mit einem enormen Einsatz des Managements und aller beteiligten Mitarbeitern in einem schwierigen Umfeld verbessert werden. KS&T hat bewiesen, dass im Markt noch Erfolgchancen genützt werden können.

Den finanziellen Rechnungen liegen folgende Eckwerte zugrunde:

Kreditoren Zahlungsziel	60 Tage	kurzfristiger Fremdkapitalzins Analysejahre	4%
Debitoren Zahlungsziel	30 Tage	langfristiger Fremdkapitalzins Analysejahre	6%
Lagerreichweite	100 Tage		
Ertragssteuersatz	25%		



## 3 FULLSERVICE FÜR PERIODIKA, KATALOGE UND WERBEDRUCK

### 3.1 Analysen Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck

#### 3.1.1 Marktanalyse Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck

Unser Markt ist durch folgende Merkmale geprägt:

##### Marktvolumen

Das Volumen im Served Market beläuft sich auf ca. CHF 550 Mio. pro Jahr. Insgesamt wird der Markt stagnieren oder nur noch leicht wachsen.

##### Preisentwicklung in den letzten Jahren

Die Preisentwicklung in den letzten beiden Jahren war leicht rückläufig.

##### Preisentwicklung in der Zukunft

Die Preise werden in den kommenden Jahren voraussichtlich stagnieren.

##### Trends

Die Mehrfachnutzung von Daten bekommt eine immer grössere Bedeutung.

Wichtige Kunden neigen dazu, untergeordnete Geschäftsprozesse an kompetente Lieferanten auszugliedern, wobei sie kompetente Fullservice-Leistungen aus einer Hand und eine kompetente Prozessberatung beanspruchen.

Die Kundenbedürfnisse liegen primär in den Bereichen von Fullservice-Leistungen, im Verhältnis von Preis und Leistung, in der Projektkompetenz und im Beratungs-Know-how.

##### Wichtigste Marktsegmente

Marktsegmente	Anteile am Umsatz
Verlage	25
Grösstunternehmen (Kunden- und Firmenzeitschriften)	25
International tätige Unternehmen (mehrsprachige Kataloge und Werbedrucksachen)	25
Andere Drucker und Broker	25

Angaben in % (100)

Es ist eine grosse Marktberreinigung unter den Anbietern zu erwarten. Grosse Kunden stehen unter einem grossen Rationalisierungsdruck. Das Outsourcing von ganzen Prozessen wird immer wichtiger.

Eigentliche Vertriebskanäle gibt es in diesem Bereich nicht. KS&T AG fokussiert seine Zusammenarbeit auf wichtige Endkunden. Es wird auch mit Druck-Brokern zusammengearbeitet, welche ihrerseits Fullservice-Lösungen gegenüber ihren Kunden sicherstellen.

### 3.1.2 Konkurrenzanalyse Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck

Eine Zusammenfassung unserer wichtigsten Konkurrenten zeigt folgendes Bild:

Name	Bötschi AG, 8000 Zürich	Koch, 6000 Luzern	Buzzoni AG, 6000 Luzern
Beschreibung und Ort	Print Periodika, Werbedruck im Raum Zürich und Raum Bern	Fullservice-Leistungen Print, Gesamtschweiz	Etiketten, Mailings (Marktanteil von ca. 4%)
Wichtige Produkte und Leistungen	Werbedruck, Periodika (Marktanteil von ca. 6%)	Grossauflagige Werbedrucksachen (Marktanteil von ca. 4%)	Etiketten, Mailings (Marktanteil von ca. 4%)
Anzahl Mitarbeiter	50	45	100
Umsatz im Vorjahr	35'000	19'000	22'000
Wichtigste Stärken	-Top-Anlagen -Kompetentes Management -Treue, langjährige Kunden	-Fullservice-Leistungen -Eigene Weiterverarbeitung	-Attraktive Preise -Aktiver, professioneller Verkauf -Starke Organisation
Wichtigste Schwächen	-Fehlende Fullservice-Lösungen -Veraltetes Management -Veraltete Verkaufsorganisation	-Ungeregelte Nachfolge -Eher passiver Verkauf	-Wenig Kulanz bei Fehlern -Teils veraltete Anlagen
Zu erwartende Strategien und Massnahmen	Bötschi wird versuchen, eine strategische Allianz einzugehen, um wie KS&T Fullservice-Leistungen sicherzustellen.	Verkauf an eine Grossdruckerei oder an einen Verlag	Bestehende Tiefpreisstrategie wird fortgesetzt.

Beträge in CHF 1'000

### 3.1.3 Kundenanalyse Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck

Die Analyse unserer bisher wichtigsten Kunden zeigt folgendes Bild:

Name/Ort	Segment	Umsatz 2007	Umsatz 2006	Umsatz 2005	Trend
Midas Verlag, St. Gallen	Periodika, Zeitschriften	2'800	2'500	2'200	Steigend
Fröhlich, Zürich	Kataloge	1'700	1'500	1'300	Steigend
ABC, Winterthur	-	2'100	1'600	1'100	Stark steigend
Nowa, St. Gallen	Geschäftsberichte	1'400	1'100	900	Stark steigend
Edelmann, Rapperswil	Kataloge	1'900	1'400	600	Stark steigend

Beträge in CHF 1'000

### Zusätzliche Hinweise

(Veränderungen beim Kunden, Trends, Ersatzprodukte, ...)

Midas Verlag, St. Gallen	Die Zusammenarbeit mit dem Midas Verlag wird ab 2009 erweitert und mit dem Bereich Kataloge ergänzt.
Fröhlich, Zürich	Bei der Firma Fröhlich wird im Verlaufe des Jahres 2009 die Leitung Einkauf personell neu zusammengestellt. Die neue Leitung ist KS&T noch nicht bekannt.
ABC, Winterthur	-
Nowa, St. Gallen	-
Edelmann, Rapperswil	-

KS&T AG ist es gelungen, die Chancen bei guten Kunden konsequent zu nutzen und die Umsätze bei diesen Kunden konsequent zu steigern. Alle Top-Kunden verfügen über eine sehr gute Position im Markt.

Der Umsatz mit den genannten 5 wichtigsten Kunden beläuft sich auf ca. 40% des Gesamtumsatzes des laufenden Jahres.

### 3.1.4 Analyse Marktbearbeitung Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck

Unseren Markt bzw. unsere Kunden haben wir bisher mit folgenden Massnahmen bearbeitet:

#### Kundenbindung / CRM

Beschreibung	Teilnahme „Züricher Medienmesse“
Budget	100
Stärken, Erfolge	Gewinnung neuer Accounts (relativ niedrige Auftragsvolumen)
Schwächen, Misserfolge	Keine Akquise eines Top-Accounts

#### Messen / Events

Beschreibung	Kompetentes Schlüsselkundenmanagement
Budget	80
Stärken, Erfolge	Hohe Kundenzufriedenheit der Top-Accounts. Wiederverkaufsraten der Top-Accounts sind sehr zufrieden stellend und auf hohem Niveau.
Schwächen, Misserfolge	-

Beträge in CHF 1'000

Aufgrund des Misserfolges an der Messe wird diese Budgetposition künftig in anderen Bereichen des Marketing eingesetzt.

### 3.1.5 Analyse Geschäftsprozesse Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck

Die Geschäftsprozess-Analyse zeigt die folgenden Kernkompetenzen des Unternehmens:

Geschäftsprozess	Strategische Erfolgspositionen (SEPs)	Beschreibung
Entwicklung/Innovation	Führnd in technologischen und innovativen Belangen der digitalen Datenverarbeitung und im Druck	-
Verkauf	Professionelles Schlüsselkundenmanagement und aktive Marktbearbeitung	KS&T versteht sich als Partner seiner Kunden. Wir wollen Kunden helfen, die Geschäftsergebnisse zu steigern und die Geschäftsprozesse so auszurichten, damit sie sich erfolgreich weiterentwickeln können.
Management-Prozesse	Know-how im integralen Projektmanagement für Kunden	Die Geschäftsprozesse von KS&T sollen effizient und kundenfreundlich ausgestaltet sein.

Durch unser professionelles Schlüsselkundenmanagement binden wir unsere Kunden aktiv in unsere Prozesse ein. Die Involvierung unserer Kunden bewirkt einen hohen Grad an Bindung unsere Top Accounts an KS&T.

### 3.1.6 Analyse Infrastruktur / Anlagevermögen Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck

Bislang haben wir die Mittel in folgende Anlagen investiert:

Getätigte Investition	Jahr	Nutzungsdauer	Investition	Restwert
Farben-Maschine Alpha	2000	20	3'000	1'650
Liegenschaft A	2000	50	2'000	1'640
Druckvorstufe	2005	10	200	120
Branchenlösung	2006	5	50	20
Server und EDV-Neueinrichtungen	2006	10	500	350

Beträge in CHF 1'000

Der Server wurde aufgrund der geplanten Erweiterungen angeschafft. Die vorausgehende Lösung kann die Kapazitätsnachfrage mittelfristig nicht befriedigen.

### 3.1.7 Analyse Wirtschaftlichkeit Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck

Geschäftsberichte	2007	2006	2005
Menge (Einheiten)	4'500'000	3'500'000	3'000'000
Preis in CHF pro Einheit	2.00	2.00	2.00
Material / Fremdl. in CHF pro Einheit	0.70	0.70	0.70
Deckungsbeitrag in CHF pro Einheit	1.26	1.26	1.26
Bruttoumsatz in CHF 1'000	9'000	7'000	6'000
Nettoumsatz in CHF 1'000	8'820	6'860	5'880
Bruttogewinn (% Nettoumsatz)	64	64	64
Wachstum (% Nettoumsatz)	-	17	17

Grossauflagige Werbedrucksachen	2007	2006	2005
Menge (Einheiten)	1'550'000	1'500'000	1'400'000
Preis in CHF pro Einheit	5.00	5.00	5.00
Material / Fremdl. in CHF pro Einheit	1.75	1.75	1.75
Deckungsbeitrag in CHF pro Einheit	3.15	3.15	3.15
Bruttoumsatz in CHF 1'000	7'750	7'500	7'000
Nettoumsatz in CHF 1'000	7'595	7'350	6'860
Bruttogewinn (% Nettoumsatz)	64	64	64
Wachstum (% Nettoumsatz)	-	7	7

Kataloge	2007	2006	2005
Menge (Einheiten)	4'500'000	4'000'000	4'000'000
Preis in CHF pro Einheit	1.00	1.00	1.00
Material / Fremdl. in CHF pro Einheit	0.35	0.35	0.35
Deckungsbeitrag in CHF pro Einheit	0.63	0.63	0.63
Bruttoumsatz in CHF 1'000	4'500	4'000	4'000
Nettoumsatz in CHF 1'000	4'410	3'920	3'920
Bruttogewinn (% Nettoumsatz)	64	64	64
Wachstum (% Nettoumsatz)	-	0	0

Periodika / Zeitschriften	2007	2006	2005
Menge (Einheiten)	450'000	350'000	300'000
Preis in CHF pro Einheit	4.00	4.00	4.00
Material / Fremdl. in CHF pro Einheit	1.40	1.40	1.40
Deckungsbeitrag in CHF pro Einheit	2.52	2.52	2.52
Bruttoumsatz in CHF 1'000	1'800	1'400	1'200
Nettoumsatz in CHF 1'000	1'764	1'372	1'176
Bruttogewinn (% Nettoumsatz)	64	64	64
Wachstum (% Nettoumsatz)	-	17	17

Die Analyse der Wirtschaftlichkeit zeigt durchwegs ein konstantes und „gesundes“ Wachstum, mit dem sämtliche Prozesse von KS&T schritthalten konnten.

### 3.1.8 SWOT und Fazit Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck

Eine Zusammenfassung aller Analysen ergibt folgende Resultate:

<p><b>Stärken</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Hervorragendes Beziehungsmanagement zu wichtigen Kunden.</li> <li>2 Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter.</li> <li>3 Kompetenz im digitalen Workflow und schnelle Abwicklung der Aufträge.</li> </ol>	<p><b>Schwächen</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Das Beziehungsnetz zu Top-Accounts ist weitgehend von der SGF-Leiterin und dem Geschäftsleiter abhängig. AD-Mitarbeiter sind noch zu wenig erfolgreich. Das Know-how im Verkauf (Aussen- und Innendienst) bezüglich Vorstufe und neuen Medien ist durchschnittlich schwach.</li> <li>2 Cash flow ist für die Weiterentwicklung aus selbsterarbeiteten Mitteln noch ungenügend vorhanden.</li> <li>3 Bestehende Anlagen sind nicht für eine Top-Position geeignet (es fehlt eine 12-Farben-Maschine mit integriertem Lackwerk).</li> </ol>
<p><b>Chancen</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Das Potential der Region Zürich kann mit einem kompetenten Key Account Management / Aussendienst relativ rasch erschlossen werden.</li> <li>2 Das Database-Publishing (inkl. Digital-Printing) und ein professionelles Projektmanagement ist eine ausgezeichnete Profilierungsmöglichkeit (inkl. Integration Internet-Lösungen).</li> <li>3 Kooperationen und Allianzen mit Brokern und Druckern erlauben eine kurzfristige Umsatzsteigerung.</li> <li>4 Voller 3-Schicht-Betrieb würde tiefe Stückpreise erlauben (Ist: 2-Schicht-Betrieb).</li> </ol>	<p><b>Gefahren</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Preiszerfall im Markt (durchschnittlich 3 % p.a.).</li> <li>2 Mitbewerber rüsten in der Technik auf und versuchen Top-Leute abzuwerben.</li> <li>3 Die neuen Medien erlangen zunehmend eine grössere Bedeutung und können langfristig eine Konkurrenz für Print-Produkte darstellen.</li> </ol>

### Fazit

- 1 Sicherstellung einer kompetenten Betreuung der Key-Accounts sowie Aufbau neuer Top-Accounts.
- 2 Erzielung einer markanten Umsatzsteigerung ohne wesentlichen Ausbau des Personals (Effizienz und Produktivitätssteigerung, um den Preiszerfall aufzufangen).
- 3 Optimierung des Projektmanagement-Know-hows zur Optimierung der Prozesse der Kunden, welche stärker an die KS&T AG gebunden werden sollen.

## 3.2 Strategie Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck

### 3.2.1 Geschäftsmodell

Durch unser Geschäftsmodell unterscheiden wir uns von unserer Konkurrenz. Zur Durchsetzung unserer Vision und Strategie ist unser Geschäftsmodell durch nachfolgende Eckpunkte und Gedanken geprägt:

KS&T hat in den letzten Jahren erfolgreiche Partnerschaften mit ausgewählten Lieferanten aufgebaut, welche ihrerseits die KS&T AG als Kunde mit einem grossen Wachstumspotential betrachten. KS&T gilt bei allen Lieferanten als „Lead Account“. Mit der Firma Vadian.net in St. Gallen, dem führenden Anbieter von ASP-Lösungen in der Druckbranche, wurde eine Kooperationsvereinbarung abgeschlossen.

### 3.2.2 Strategische Erfolgspotenziale / Kernkompetenzen Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck

Im Sinne unserer Vision, auf der Basis unserer Stärken und identifizierten Chancen werden wir uns mit den folgenden Strategischen Erfolgspositionen im Markt profilieren:

Strategische Erfolgsposition / Kernkompetenz	Beschreibung
Marketing/Kommunikation	Professionelles Schlüsselkundenmanagement und aktive Marktbearbeitung
Innovationskompetenz	Führend in technologischen und innovativen Belangen der digitalen Datenverarbeitung und im Druck
Full-Service	Know-how im integralen Projektmanagement für Kunden

KS&T AG versteht sich als Partner seiner Kunden. Wir wollen Kunden helfen, die Geschäftsergebnisse zu steigern und die Geschäftsprozesse so auszurichten, damit sie sich erfolgreich weiterentwickeln können. Dies erfordert ein noch intensiveres Know-how im Bereich Key Account Management. Ausserdem gilt es, die Geschäftsprozesse von KS&T AG noch kundenfreundlicher und effizienter auszurichten.

### 3.2.3 Marktprioritäten / Zukunftsmärkte Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck

Um unsere Ziele zu erreichen, wollen wir uns in Zukunft auf folgende Märkte und Marktpartner konzentrieren:

#### Produktverwender

- 1 Verlage
- 2 Grösstunternehmen (Kunden- und Firmenzeitschriften)
- 3 Internationale Unternehmen, welche grossauflagige, mehrsprachige Kataloge und Werbedrucksachen einsetzen
- 4 Andere Druckereien und Broker

#### Geographische Märkte

- 1 Schlüsselkunden in der Deutschschweiz
- 2 Grossraum Zürich
- 3 Nutzen von Einzelchancen in der Westschweiz und im angrenzenden Ausland (Top-Aufträge und Key Accounts)

#### Externe Beeinflusser

- 1 Top-Werbeagenturen der Schweiz
- 2 Mittelmässige Werbeagenturen mit grossem Printvolumen

KS&T AG konzentriert sich nicht auf Einmalkunden, sondern auf Kunden, mit denen wir Rahmenverträge abgeschlossen haben und mit denen regelmässig Umsatz erzielt werden kann. Von besonderem Interesse sind Verlage und Grösstunternehmen, welche Zeitschriften in einer Auflage von 10'000 – 120'000 verlegen und Interesse an einer Fullservice- Zusammenarbeit haben. Top-Werbeagenturen haben alle ein sehr grosses Druckvolumen, das es abzudecken gilt. KS&T AG beabsichtigt, kleinere Aufträge mit einer Partnerdruckerei abzuwickeln.

Die Standortfrage hat für die KS&T AG nur beschränkt Relevanz, weil wir uns auf Kunden konzentrieren wollen, welche  $\varnothing > 500'000$  CHF Umsatz mit KS&T AG erzielen. Gleichzeitig gilt es, punktuell Beziehungen im Ausland aufzubauen, denn deutsche und österreichische Grösstunternehmen wollen eine bewährte Zusatzdruckerei zur Hand haben, auf die sie in ausserordentlichen Situationen (Streiks) zurückgreifen können.

### 3.2.4 Wirtschaftliche Ziele Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck

Unter Berücksichtigung der Marktentwicklungen werden wir folgende Ziele mit den einzelnen Leistungen erreichen können:

Geschäftsberichte	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Menge (Einheiten)	4'500'000	5'000'000	5'500'000	6'000'000	6'000'000	6'500'000
Preis in CHF pro Einheit	2.00	2.00	1.94	1.88	1.82	1.76
Material / Fremdl. in CHF pro Einheit	0.70	0.70	0.65	0.60	0.55	0.50
Deckungsbeitrag in CHF pro Einheit	1.26	1.28	1.27	1.26	1.25	1.24
Bruttoumsatz in CHF 1'000	9'000	10'000	10'670	11'280	10'920	11'440
Nettoumsatz in CHF 1'000	8'820	9'900	10'563	11'167	10'811	11'326
Bruttogewinn (% Nettoumsatz)	64	65	66	68	69	71
Wachstum (% Nettoumsatz)	29	12	7	6	-3	5

Grossauflagige Werbedrucksachen	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Menge (Einheiten)	1'550'000	1'650'000	1'700'000	1'800'000	1'900'000	2'000'000
Preis in CHF pro Einheit	5.00	5.00	4.85	4.70	4.55	4.40
Material / Fremdl. in CHF pro Einheit	1.75	1.75	1.65	1.55	1.45	1.35
Deckungsbeitrag in CHF pro Einheit	3.15	3.21	3.16	3.11	3.07	3.02
Bruttoumsatz in CHF 1'000	7'750	8'250	8'245	8'460	8'645	8'800
Nettoumsatz in CHF 1'000	7'595	8'188	8'183	8'397	8'580	8'734
Bruttogewinn (% Nettoumsatz)	64	65	66	67	68	69
Wachstum (% Nettoumsatz)	3	8	0	3	2	2

Kataloge	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Menge (Einheiten)	4'500'000	5'000'000	5'500'000	5'700'000	6'000'000	6'300'000
Preis in CHF pro Einheit	1.00	1.00	0.98	0.96	0.94	0.92
Material / Fremdl. in CHF pro Einheit	0.35	0.35	0.32	0.29	0.26	0.23
Deckungsbeitrag in CHF pro Einheit	0.63	0.64	0.66	0.67	0.68	0.69
Bruttoumsatz in CHF 1'000	4'500	5'000	5'390	5'472	5'640	5'796
Nettoumsatz in CHF 1'000	4'410	4'975	5'363	5'445	5'612	5'767
Bruttogewinn (% Nettoumsatz)	64	65	67	70	72	75
Wachstum (% Nettoumsatz)	12	13	8	2	3	3

Periodika / Zeitschriften	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Menge (Einheiten)	450'000	500'000	550'000	600'000	650'000	700'000
Preis in CHF pro Einheit	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Material / Fremdl. in CHF pro Einheit	1.40	1.40	1.40	1.40	1.40	1.40
Deckungsbeitrag in CHF pro Einheit	2.52	2.58	2.58	2.58	2.58	2.58
Bruttoumsatz in CHF 1'000	1'800	2'000	2'200	2'400	2'600	2'800
Nettoumsatz in CHF 1'000	1'764	1'990	2'189	2'388	2'587	2'786
Bruttogewinn (% Nettoumsatz)	64	65	65	65	65	65
Wachstum (% Nettoumsatz)	29	13	10	9	8	8

Total Nettoumsatz	22'589	25'053	26'298	27'397	27'590	28'613
-------------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Die Umsatzzahlen sind realistisch und weitgehend durch konkrete Projekte bei wichtigen Kunden absehbar. Es wurde bewusst ein Szenario geplant, welche mit grösstmöglicher Sicherheit realisiert werden kann. Der Preiszerfall ist in den Zahlen bereits berücksichtigt. Der Bruttogewinn steigert sich leicht in den nächsten 3 Jahren, weil KS&T AG davon ausgeht, dass auch beim Einkauf und bei anderen Kostenfaktoren entsprechende Reduktionen sichergestellt werden können.

KS&T AG arbeitet in diesem Geschäftsfeld bewusst mit dem 4-Säulen-Prinzip. Bezüglich Kataloge wurde eine sehr vorsichtige Planung gewählt, obwohl angenommen werden kann, dass mit der Mehrfachnutzung der Daten dem Kunden ein grosser Vorteil geboten werden kann und dass hier noch grössere Umsatzsteigerungen möglich sind. Die Umsatzentwicklung bei den Geschäftsberichten ist teilweise davon abhängig, wie gut die Agenturen ihrerseits die Kunden an sich binden können. Projekte im Internetbereich sind bewusst nicht budgetiert.

### 3.2.5 Qualitative Ziele und Positionierung Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck

#### Gegenüber den wichtigsten Konkurrenten profilieren wir uns mit folgenden Vorteilen:

- 1 Kompetentes Projektmanagement zur Sicherstellung einer Fullservice-Abwicklung von Grossaufträgen und Grossprojekten.
- 2 Aufbau des Know-hows für druckspezifische ASP-Lösungen (zusammen mit einem Partner).

#### Welches Image soll angestrebt werden:

- 1 Fullservice-Provider
- 2 Führend in technologischen und innovativen Belangen im Druck und in der digitalen Datenverarbeitung.
- 3 Kompetente und umfassend Betreuung sämtlicher Accounts, schnelle Auftragsabwicklung

#### Welches Verhalten soll im Markt generiert werden:

- 1 Langfristige Bindung sämtlicher Accounts

Das Projektmanagement-Knowhow und das Know-how im Bereich Key Account Management ist bereits sehr gut, doch haben die bisherigen Erfahrungen gezeigt, dass noch grosse Erfolgsreserven vorhanden sind. Es gilt, diese Erfolgsreserven zu nutzen, weil auch gewisse Konkurrenten Anstrengungen in diesem Bereich unternehmen wollen, da sie wichtige Aufträge gegenüber der KS&T AG verloren haben.



### 3.2.6 Wichtigste Kunden und Ziele Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck

In Zukunft werden für uns folgende Kunden von besonderer Bedeutung sein:

Name/Ort	2008	2009	2010	2011	2012
Midas Verlag, St. Gallen	2'400	2'800	3'200	3'200	3'200
Fröhlich, Zürich	1'700	1'500	1'500	1'500	1'500
ABC, Winterthur	2'100	2'400	2'600	2'600	2'600
Nowa, St. Gallen	1'400	2'000	2'000	2'000	2'000
Edelmann, Rapperswil	2'100	2'400	2'700	2'700	2'700
<b>Total</b>	<b>9'700</b>	<b>11'100</b>	<b>12'000</b>	<b>12'000</b>	<b>12'000</b>
% vom Nettoumsatz	39	42	44	43	42

Beträge in CHF 1'000

Die 5 Top-Kunden sind erfolgreich im Markt verankert und verfolgen ihrerseits eine kluge, abgesicherte Wachstumsstrategie. Zwischen den Top-Kunden gibt es keine direkte Konkurrenzsituation. Die 5 Top-Kunden sind für den Umsatz sehr bedeutend. KS&T AG verfolgt jedoch die Strategie, noch mehr Kunden in der Kategorie > 1 Mio. CHF. Umsatz aufzubauen.

### 3.3 Massnahmen Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck

#### 3.3.1 Marketing-Massnahmen Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck

Bei den definierten Produktverwendern und externen Beeinflussern planen wir folgende Massnahmen:

Produktverwender	Beschreibung	2008	2009	2010	2011	2012
Kundenbindung / CRM	Kompetentes Schlüsselkunden Management	1'000	1'000	1'500	1'500	2'000
Multichannelmarketing	Extranet für Top-Kunden, wo diese laufend ein Soll / Ist-Vergleich bezüglich Termine vornehmen können.	30	30	50	50	50

Externe Beeinflusser	Beschreibung	2008	2009	2010	2011	2012
Verkaufsförderung	Firmenporträt auf online-Marktplätzen (z.B. www.eStarter.ch) mit Responsemöglichkeit für Interessenten.	20	20	20	30	30
Verkaufsförderung	Website mit aktuellen Erfolgsbeispielen	30	30	40	40	40
Messen / Events	Gezielte Veranstaltungen und Betriebsführungen im Unternehmen	40	40	40	40	50

Beträge in CHF 1'000

Diese Aktivitäten sind erfolgsentscheidend und sollen mithelfen, die geplante Strategie zu realisieren. Entscheidend ist das Key Account Management, welches durch die SGF-Leitung und durch spez. KAM's (Schlüsselkundenmanager) sichergestellt werden soll.

### 3.3.2 Projekte/Innovationen Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck

Für die Weiterentwicklung unseres Unternehmens sehen wir folgende Projekte:

#### Integrales Controlling

Projekt	Integrales Controlling
Kurzbeschreibung	Sicherstellung eines integralen Controllings mit einem geeigneten Cockpit-System sowie mit durchdachten Planungswerkzeugen
Projektstart	01.01.2009
Projektende	31.12.2010
Aufwand	4'000

#### Just In Time - Produktion (JIT)

Projekt	Just In Time - Produktion (JIT)
Kurzbeschreibung	Umstellung Ablauforganisation und Prozesse
Projektstart	01.01.2010
Projektende	31.12.2013
Aufwand	1'000

#### Total Quality Management (TQM)

Projekt	Total Quality Management (TQM)
Kurzbeschreibung	Umsetzung eines Qualitätsmanagement-Projekt mit dem Ziel verschiedener Zertifizierungen
Projektstart	01.01.2008
Projektende	31.12.2009
Aufwand	500

Beträge in CHF 1'000

In der Erkenntnis, dass die langfristige Existenzsicherung des Unternehmens von laufenden Innovationen, von zufriedenen Kunden und von guten Geschäftsergebnissen abhängig ist, verfolgt KS&T AG die Stossrichtung, ein echtes TQM im Unternehmen sicherzustellen und gleichzeitig eine optimale Steuerung des Unternehmens.

### 3.3.3 Personalplanung Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck

Aufbauend auf den strategischen Überlegungen sehen wir zur Sicherstellung unserer Ziele und Stossrichtungen folgende Personalplanung (inkl. Management) vor:

Mitarbeiter pro Bereich	2008	2009	2010	2011	2012
SGF Leitung	6	6	6	6	7
Marketing	5	5	5	5	5
Vertrieb/Verkauf	17	17	19	19	20
After Sales	3	3	3	3	3
Einkauf	7	7	7	7	7
Produktion	24	26	26	26	26
Logistik	6	9	9	9	9

Die Personalkosten (inkl. Nebenkosten) werden sich wie folgt entwickeln:

Personalkosten	2008	2009	2010	2011	2012
Summe	6'510	7'080	7'380	7'380	7'630
% vom Nettoumsatz	26	27	27	27	27

Beträge in CHF 1'000

Bei der Personalplanung sind die Vorteile aus den optimierten Prozessen sowie aus den neuen Anlagen bereits berücksichtigt. Deshalb wächst der Personalbestand nicht so stark wie der Umsatz. Mit jedem zusätzlichen Mitarbeiter wird ein überdurchschnittlicher Umsatz pro Stelle gegenüber dem Branchendurchschnitt erzielt.

### 3.3.4 Infrastruktur-Massnahmen Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck

Zur Durchsetzung unserer Stossrichtungen/Ziele und Massnahmen im Markt müssen folgende Änderungen in der Infrastruktur vorgenommen werden:

Organisation	Schlanke, einfache Organisation und direkte Führung durch die Partner. Teamorganisation im Verkauf nach SGF's.
Prozesse	Schnelle und effiziente Kommunikationsprozesse für die externe und interne Kommunikation.
Standort(e)	Mietvertrag in St. Gallen, mit klaren Konditionen bis 2020 (SGF 1 und SGF 2). Der Mietvertrag ist einseitig auf 6 Monate durch KS&T kündbar (SGF 1 und SGF 2). Ein neuer Standort wird im Jahre 2010 geprüft. Der Standort wird nur gewechselt, wenn entscheidende Vorteile daraus resultieren und wenn der Markt eine markante Wachstumsstrategie ermöglicht (SGF 1 und SGF 2).
Produktions- und Lagerinfrastruktur	12-Farben-Maschine 2 24-Farben-Maschinen Druckvorstufe
Weiterbildung	Es sind keine besonderen Aktivitäten bezüglich der Weiterbildung geplant.
Schutzrechte	Keine besonderen Bemerkungen.
Weitere Aktivitäten	Anschaffung neuer IT-Hardware und Branchensoftware, Erneuerung Mobiliar.

Die Partner haben sich entschieden, weiterhin die SGF Leitung (inkl. Marketing und Verkauf) selbst sicherzustellen. Die SGF's arbeiten grundsätzlich unabhängig. Dennoch werden Cross-Selling-Chancen gezielt genutzt.

Das Unternehmen benötigt dringend eine neue Farben-Maschine, um in den kommenden Jahren eine Leaderposition in der Schweiz einnehmen zu können. Diese Farben-Maschinen erlauben es, alle Druckerzeugnisse in einem Arbeitsprozess abzuwickeln.

### 3.3.5 Investitionsrechnung Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck

Die notwendigen Investitionen zur Erreichung unserer Strategie sind durchdacht. In den kommenden Jahren sind folgende Investitionen von besonderer Bedeutung:

Geplante Investitionen	ND	2008	2009	2010	2011	2012
Druckvorstufe	10	300				
12 Farben Maschine Delta	20	4'000				
Neue Branchenlösung	5			600		
24 Farben Maschine Epsilon	20	5'000				
24 Farben Maschine Phi	20					4'000

ND = Nutzungsdauer in Jahren

Daraus ist folgender Abschreibungsbedarf nötig:

Abschreibung	2008	2009	2010	2011	2012
Druckvorstufe	30	30	30	30	30
12 Farben Maschine Delta	200	200	200	200	200
Neue Branchenlösung			120	120	120
24 Farben Maschine Epsilon	250	250	250	250	250
24 Farben Maschine Phi					200

Beträge in CHF 1'000

Das Unternehmen steht vor beträchtlichen Neuinvestitionen. Für die Erfolgssicherung ist die Realisierung dieser Investitionen unabdingbar, denn ein professionelles Key Account Management und ein professionelles Projektmanagement für die Kunden reichen nicht aus, um die Leaderposition zu sichern.

### 3.3.6 Wirtschaftlichkeit Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck

Die Resultate des SGFs werden sich wie folgt entwickeln:

Wirtschaftlichkeitsrechnung	2008	2009	2010	2011	2012
Nettoumsatz	25'053	26'299	27'396	27'590	28'613
Materialaufwand / Fremdleistungen	-8'838	-8'910	-8'883	-8'525	-8'379
Bruttogewinn	16'216	17'389	18'513	19'065	20'234
Marketingkosten	-1'120	-1'120	-1'650	-1'660	-2'170
Innovationskosten	-250	-2'250	-2'250	-250	-250
Personalkosten	-6'510	-7'080	-7'380	-7'380	-7'630
Abschreibungen	-750	-750	-870	-860	-1'060
Resultat SGF	7'586	6'189	6'363	8'915	9'124

Beträge in CHF 1'000

Aus der Planung der Wirtschaftlichkeit im Bereich der SGF1 ist ein kontinuierliches organisches Wachstum ersichtlich.

## 4 FULLSERVICE MAILINGS UND FORMULARE

### 4.1 Analysen Fullservice Mailings und Formulare

#### 4.1.1 Marktanalyse Fullservice Mailings und Formulare

Unser Markt ist durch folgende Merkmale geprägt:

##### Marktvolumen

Der Direct-Marketingmarkt hat ein Volumen von ca. CHF 1 Mia. und wächst trotz der neuen Medien mit 7% pro Jahr (Served Market: CHF 400 Mio.). Speziell das Volumen bei individuell adressierten Mailings und Formularen ist am wachsen.

##### Preisentwicklung in den letzten Jahren

Die letzten Jahre haben einen bezüglich der Preisentwicklung stabilen Markt gezeigt.

##### Preisentwicklung in der Zukunft

Keyplayer erhöhen die Kapazität und es ist mit einem Preiszerfall von 3-6% pro Jahr zu rechnen.

##### Trends

Anbieter, welche die Produktivität nicht um > 7% pro Jahr steigern können, werden vom Markt verschwinden.

Intelligente Formulare und Direct-Marketing-Aktionen fließen immer mehr zusammen (z.B. Versand Mitglieдераusweise zusammen mit der Rechnung und einem Mailing).

Der traditionelle Formularmarkt wird > 10% kleiner pro Jahr.

Die wichtigsten Kundenbedürfnisse liegen in der Einhaltung der Termine, in innovativen Fullservice-Lösungen und in der Projektkompetenz.

##### Wichtigste Marktsegmente

Marktsegmente	Anteile am Umsatz
Banken / Versicherungen / Krankenkassen	35
Wohltätige Institutionen	20
DM-Agenturen	45

Angaben in % (100)

Trotz neuen Medien bleibt der Direct-Marketing-Markt weiterhin attraktiv. Allerdings bringen die grossen Kapazitäten eine intensive Konkurrenzsituation mit sich.

Eigentliche Vertriebskanäle gibt es in diesem Bereich nicht.

#### 4.1.2 Konkurrenzanalyse Fullservice Mailings und Formulare

Eine Zusammenfassung unserer wichtigsten Konkurrenten zeigt folgendes Bild:

Name	Alpha, 8000 Zürich	Gamma, 5000 Basel	Beta, 5000 Aarau
Beschreibung und Ort	Fullservice Mailings, Grossraum Zürich	Datendruck, Gesamtschweiz	Lettershop (Marktanteil ca. 3%)
Wichtige Produkte und Leistungen	Fullservice Mailings, Formulare (Marktanteil ca. 8%)	Gesamte Produktpalette im Datendruck (Marktanteil ca. 3%)	Lettershop (Marktanteil ca. 3%)
Anzahl Mitarbeiter	60	40	20
Umsatz im Vorjahr	33'000	12'000	12'000
Wichtigste Stärken	-Top-Anlagen -GU-Leistungen -Günstig bei Auflagen ab > 300'000 Stück -Kurze Lieferfristen	-Fullservice -Eigene Ausrüstbetrieb in Österreich, welcher sehr preisgünstig arbeitet.	-Attraktive Preise -Aktiver, professioneller Verkauf -ø gute Anlagen -Hohe Finanzkraft (Konzern)
Wichtigste Schwächen	-Alpha arbeitet praktisch ohne Verkauf -Unternehmen ist von 2 Personen abhängig -Alpha muss im Export mit Tiefpreisen arbeiten	-Nachfolgeregelung steht an und ist noch offen. -Sehr passiver Verkauf.	-Nicht kulant bei eigenen Fehlern. -Beta ist ein reiner Drucker und hat kein umfassendes Knowhow für Gesamtprojekte -Verkaufsbüro Zürich aufgegeben
Zu erwartende Strategien und Massnahmen	-Fullservice-Strategien auf der Basis der vorhandenen Anlagen. -Nutzung der optimal organisierten Prozesse.	-Verlagert stufenweise die Produktion nach Österreich.	-Tiefpreis-Strategie / Kostenleader-Strategie -Verkauf des Unternehmens

Beträge in CHF 1'000

#### 4.1.3 Kundenanalyse Fullservice Mailings und Formulare

Die Analyse unserer bisher wichtigsten Kunden zeigt folgendes Bild:

Name/Ort	Segment	Umsatz 2007	Umsatz 2006	Umsatz 2005	Trend
GB & Partner, St. Gallen	Lettershop	1'610	1'320	1'280	Steigend
CSS, Zürich	Versicherungen, Krankenkassen	1'610	1'210	1'210	Stark steigend
Summer, Winterthur	Datendruck	1'620	1'230	1'280	Konstant
Artwork, Bern	Mailings	1'300	1'260	900	Konstant
Müller, Meilen	Mailings mit Datendruck	890	990	1'250	Konstant

Beträge in CHF 1'000

## Zusätzliche Hinweise

(Veränderungen beim Kunden, Trends, Ersatzprodukte, ...)

GB & Partner, St. Gallen	Die Kooperation mit GB & Partner wird künftig mit Datendruck und Mailings ergänzt, wodurch der Umsatz weiter gesteigert werden kann.
CSS, Zürich	-
Summer, Winterthur	Die Umsatzsteigerung in der Vergangenheit ist auf einen Grossauftrag zurückzuführen, welchen wir auch für die kommenden Jahre einplanen (mündliche Zusage erhalten).
Artwork, Bern	-
Müller, Meilen	Die Zusammenarbeit mit der Firma Müller war in den vergangenen Jahren schwierig. Mit diversen Ablösungen im Einkauf wird sich die Situation verbessern, die Umsätze sollen zumindest konstant bleiben.

Unsere 5 Top-Kunden sind über beste persönliche Beziehungen gut abgesichert. Die weiteren Ausbaumöglichkeiten sind bei Summer und Artwork beschränkt. KS&T AG hat sich bei diesem Kunden unentbehrlich gemacht und es besteht ein gegenseitiges Abhängigkeitsverhältnis.

Der Umsatz mit diesen 5 wichtigsten Kunden beläuft sich auf ca. 45% des Gesamtumsatzes des laufenden Jahres.

### 4.1.4 Analyse Marktbearbeitung Fullservice Mailings und Formulare

Unseren Markt bzw. unsere Kunden haben wir bisher mit folgenden Massnahmen bearbeitet:

#### Kundenbindung / CRM

Beschreibung	Schulungen für Kunden und im Unternehmen
Budget	40
Stärken, Erfolge	Sehr positives Feedback der Teilnehmenden. 80% der teilnehmenden Kunden generieren laufend Umsatz.
Schwächen, Misserfolge	-

#### Messen / Events

Beschreibung	Schlüsselkundenmanagement
Budget	50
Stärken, Erfolge	Relative hohe Kundenbindung bestehender Kunden
Schwächen, Misserfolge	Akquiseprozess von neuen Top-Kunden muss verbessert, bzw. neu aufgegleist werden

Beträge in CHF 1'000

Für den Prozess der Akquise von Top-Accounts wurde ein Projektteam zusammengestellt.

### 4.1.5 Analyse Geschäftsprozesse Fullservice Mailings und Formulare

Die Geschäftsprozess-Analyse zeigt die folgenden Kernkompetenzen des Unternehmens:

Geschäftsprozess	Strategische Erfolgspositionen (SEPs)	Beschreibung
Entwicklung/Innovation	Führend in technologischen und innovativen Belangen	Führend in technologischen und innovativen Belangen
Management-Prozesse	Echtes Fullservice-Unternehmen	Kompetenz, alle wichtigen Geschäftsprozesse kompetent unter einem Dach abzuwickeln

Know-how im Bereich der Prozesse und ein überdurchschnittlich motiviertes Team führen zu einer Innovationskraft, die es uns erlaubt, die Führungsposition zu halten.

#### 4.1.6 Analyse Infrastruktur / Anlagevermögen Fullservice Mailings und Formulare

Bislang haben wir die Mittel in folgende Anlagen investiert:

Getätigte Investition	Jahr	Nutzungsdauer	Investition	Restwert
Farben-Rollenmaschine	2000	10	4'000	400
Liegenschaft B	2000	50	2'000	1'640
Geschäftswagen	2002	6	420	0
Digitaldruck-Anlage	2003	10	500	200
Server	2003	10	500	200
Druckvorstufe	2005	10	200	120

Beträge in CHF 1'000

Bei den Geschäftswagen handelt es sich um die eine Mehrzahl, welche für die Aussendienstmitarbeiter bereitgestellt werden.

#### 4.1.7 Analyse Wirtschaftlichkeit Fullservice Mailings und Formulare

Datendruck / Etiketten	2007	2006	2005
Menge (Einheiten)	5'500'000	4'500'000	4'000'000
Preis in CHF pro Einheit	1.00	1.00	1.00
Material / Fremdl. in CHF pro Einheit	0.35	0.35	0.35
Deckungsbeitrag in CHF pro Einheit	0.61	0.61	0.61
Bruttoumsatz in CHF 1'000	5'500	4'500	4'000
Nettoumsatz in CHF 1'000	5'280	4'320	3'840
Bruttogewinn (% Nettoumsatz)	64	64	64
Wachstum (% Nettoumsatz)	-	12	12

Lettershop	2007	2006	2005
Menge (Einheiten)	5'000'000	4'500'000	4'000'000
Preis in CHF pro Einheit	1.50	1.50	1.50
Material / Fremdl. in CHF pro Einheit	0.53	0.53	0.53
Deckungsbeitrag in CHF pro Einheit	0.88	0.88	0.88
Bruttoumsatz in CHF 1'000	7'500	6'750	6'000
Nettoumsatz in CHF 1'000	7'050	6'345	5'640
Bruttogewinn (% Nettoumsatz)	62	62	62
Wachstum (% Nettoumsatz)	-	12	12



Logistikformulare mit Datendruck	2007	2006	2005
Menge (Einheiten)	2'000'000	1'500'000	1'000'000
Preis in CHF pro Einheit	0.50	0.50	0.50
Material / Fremdl. in CHF pro Einheit	0.18	0.18	0.18
Deckungsbeitrag in CHF pro Einheit	0.30	0.30	0.30
Bruttoumsatz in CHF 1'000	1'000	750	500
Nettoumsatz in CHF 1'000	950	712	475
Bruttogewinn (% Nettoumsatz)	62	62	62
Wachstum (% Nettoumsatz)	-	50	50

Mailings mit Datendruck	2007	2006	2005
Menge (Einheiten)	1'700'000	1'600'000	1'500'000
Preis in CHF pro Einheit	0.80	0.80	0.80
Material / Fremdl. in CHF pro Einheit	0.30	0.28	0.28
Deckungsbeitrag in CHF pro Einheit	0.46	0.48	0.48
Bruttoumsatz in CHF 1'000	1'360	1'280	1'200
Nettoumsatz in CHF 1'000	1'292	1'216	1'140
Bruttogewinn (% Nettoumsatz)	61	63	63
Wachstum (% Nettoumsatz)	-	7	7

Die durchgängige Umsatzsteigerung hat nur einen unwesentlichen Druck auf unsere Margen bewirkt.

#### 4.1.8 SWOT und Fazit Fullservice Mailings und Formulare

Eine Zusammenfassung aller Analysen ergibt folgende Resultate:

<p><b>Stärken</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Guter Standort in der Nähe der bestehenden und potentiellen Schlüsselkunden im „Grossraum Zürich“ (ca. 1 Stunde Fahrzeit).</li> <li>2 Optimale Termintreue, Flexibilität, Geschwindigkeit in der Auftragsabwicklung verbunden mit einem guten Key Account Management.</li> <li>3 Saubere, qualitativ einwandfreie Produkte.</li> </ol>	<p><b>Schwächen</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Bestimmte Anlagen sind nicht mehr topmodern.</li> <li>2 Zu passives Marketing in der Vergangenheit, mit Verlust wichtiger Kunden (Müller, Meier, Toni, 3H)</li> </ol>
<p><b>Chancen</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Wachstum des relevanten Marktes mit 7 % p.a.</li> <li>2 Wachsendes Bedürfnis nach digitaler Datenverarbeitung.</li> <li>3 Die Kunden wählen Outsourcing-Strategien und suchen Partner, welche Fullservice-Lösungen abdecken können.</li> </ol>	<p><b>Gefahren</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Der traditionelle Formularymarkt verliert allenfalls in Zukunft an Bedeutung</li> <li>2 Preiszerfall bei Standardaufträgen &gt; 3 - 6 % p.a.</li> <li>3 Konjunkturreinbrüche verhindern die Sicherstellung des notwendigen Cash flow zur Realisierung der Investitionen aus selbst erarbeiteten Mitteln.</li> </ol>

#### Learnings

- 1 Modernisierung der Anlagen mit geeigneten Investitionen im Druck und in digitalen Druckverfahren.
- 2 Sicherstellung eines optimierten Beziehungsmanagements zu Top-Kunden und einer aktiven Marktbearbeitung.
- 3 Optimierung Stufenweise Steigerung der Produktivität.

## 4.2 Strategie Fullservice Mailings und Formulare

### 4.2.1 Geschäftsmodell

Durch unser Geschäftsmodell unterscheiden wir uns von unserer Konkurrenz. Zur Durchsetzung unserer Vision und Strategie ist unser Geschäftsmodell durch nachfolgende Eckpunkte und Gedanken geprägt:

KS&T hat in den letzten Jahren erfolgreiche Partnerschaften mit ausgewählten Lieferanten aufgebaut, welche ihrerseits die KS&T AG als Kunde mit einem grossen Wachstumspotential betrachten. KS&T gilt bei allen Lieferanten als „Lead Account“. Mit der Firma Vadian.net in St. Gallen, dem führenden Anbieter von ASP-Lösungen in der Druckbranche, wurde eine Kooperationsvereinbarung abgeschlossen.

### 4.2.2 Strategische Erfolgspotenziale / Kernkompetenzen Fullservice Mailings und Formulare

Im Sinne unserer Vision, auf der Basis unserer Stärken und identifizierten Chancen werden wir uns mit den folgenden Strategischen Erfolgspositionen im Markt profilieren:

Strategische Erfolgsposition / Kernkompetenz	Beschreibung
Marketing/Kommunikation	Professionelles Key-Account Management, aktive und flexible Marktbearbeitung.
Innovationskompetenz	Führend in technologischen und innovativen Belangen der digitalen Datenverarbeitung und im Druck.
Full-Service	Echtes Fullservice-Unternehmen mit Kompetenz, alle wichtigen Geschäftsprozesse kompetent unter einem Dach abzuwickeln.

Unser einzigartiges Druck- und Prozess-Know-how, kombiniert mit der weit überdurchschnittlichen Motivation unseres Teams, führt zu einer Innovationskraft, die es uns erlaubt, die Führungsposition zu halten.

### 4.2.3 Marktprioritäten/Zukunftsmärkte Fullservice Mailings und Formulare

Um unsere Ziele zu erreichen, wollen wir uns in Zukunft auf folgende Märkte und Marktpartner konzentrieren:

#### Produktverwender

- 1 DM-Agenturen (Fullservice-Anbieter)
- 2 Banken, Versicherungen, Versandhandel
- 3 Wohltätige Institutionen

#### Geographische Märkte

- 1 Grossraum Zürich
- 2 Standorte bestehender und potentieller Schlüsselkunden in der Deutschschweiz
- 3 Nutzen von Einzelchancen in der Westschweiz und im angrenzenden Ausland (Top-Aufträge und Key Accounts)

#### Externe Beeinflusser

- 1 DM-Agenturen (Dienstleister)
- 2 Werbeagenturen

KS&T fokussiert ganz klar auf den Direct-Marketing-Markt sowie auf dem intelligenten Formularmarkt (inkl. Datendruck und Veredlung), weil dort das weitaus grösste Wachstum zu verzeichnen ist und wir über gute Referenzkunden verfügen.

Die geografische Fokussierung hat für die KS&T AG nur beschränkt Relevanz. Trotzdem tragen wir dem Umstand Rechnung, dass der Grossteil unserer bestehenden und auch der potentiellen Key-Accounts im Grossraum Zürich niedergelassen sind (ca. 1 Autostunde). Die geographische Nähe ist für die Beziehungspflege von grosser Bedeutung. Aus diesem Grund errichten wir ein Verkaufsbüro in Zürich.

#### 4.2.4 Wirtschaftliche Ziele Fullservice Mailings und Formulare

Unter Berücksichtigung aller Einflussfaktoren des Marktes werden wir folgende Ziele mit den einzelnen Leistungen erreichen können:

Datendruck / Etiketten	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Menge (Einheiten)	5'500'000	5'800'000	6'100'000	7'000'000	7'500'000	8'000'000
Preis in CHF pro Einheit	1.00	1.05	1.05	1.05	1.05	1.00
Material / Fremdl. in CHF pro Einheit	0.35	0.35	0.32	0.29	0.26	0.23
Deckungsbeitrag in CHF pro Einheit	0.61	0.66	0.69	0.72	0.75	0.73
Bruttoumsatz in CHF 1'000	5'500	6'090	6'405	7'350	7'875	8'000
Nettoumsatz in CHF 1'000	5'280	5'846	6'149	7'056	7'560	7'680
Bruttogewinn (% Nettoumsatz)	64	65	68	71	74	76
Wachstum (% Nettoumsatz)	22	11	5	15	7	2

Lettershop	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Menge (Einheiten)	5'000'000	5'200'000	5'400'000	5'500'000	6'000'000	6'300'000
Preis in CHF pro Einheit	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50
Material / Fremdl. in CHF pro Einheit	0.53	0.53	0.53	0.53	0.53	0.53
Deckungsbeitrag in CHF pro Einheit	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88
Bruttoumsatz in CHF 1'000	7'500	7'800	8'100	8'250	9'000	9'450
Nettoumsatz in CHF 1'000	7'050	7'332	7'614	7'755	8'460	8'883
Bruttogewinn (% Nettoumsatz)	62	62	62	62	62	62
Wachstum (% Nettoumsatz)	11	4	4	2	9	5

Logistikformulare mit Datendruck	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Menge (Einheiten)	2'000'000	2'100'000	2'250'000	2'400'000	2'550'000	2'700'000
Preis in CHF pro Einheit	0.50	0.50	0.47	0.44	0.41	0.38
Material / Fremdl. in CHF pro Einheit	0.18	0.18	0.17	0.16	0.15	0.14
Deckungsbeitrag in CHF pro Einheit	0.30	0.30	0.28	0.26	0.24	0.22
Bruttoumsatz in CHF 1'000	1'000	1'050	1'058	1'056	1'045	1'026
Nettoumsatz in CHF 1'000	950	998	1'005	1'003	993	975
Bruttogewinn (% Nettoumsatz)	62	62	62	62	61	61
Wachstum (% Nettoumsatz)	33	5	1	0	-1	-2

Mailings mit Datendruck	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Menge (Einheiten)	1'700'000	1'700'000	1'800'000	2'100'000	2'100'000	2'100'000
Preis in CHF pro Einheit	0.80	0.80	0.78	0.76	0.74	0.72
Material / Fremdl. in CHF pro Einheit	0.30	0.30	0.28	0.26	0.24	0.22
Deckungsbeitrag in CHF pro Einheit	0.46	0.46	0.46	0.46	0.46	0.46
Bruttoumsatz in CHF 1'000	1'360	1'360	1'404	1'596	1'554	1'512
Nettoumsatz in CHF 1'000	1'292	1'292	1'334	1'516	1'476	1'436
Bruttogewinn (% Nettoumsatz)	61	61	62	64	66	68
Wachstum (% Nettoumsatz)	6	0	3	14	-3	-3

Total Nettoumsatz	14'572	15'468	16'102	17'330	18'489	18'974
-------------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Ähnlich wie im SGF 1 möchte KS&T den bestehenden Erfolg kontinuierlich ausbauen. Alle Zahlen sind weitgehend durch geplante Projekte abgesichert, wobei trotzdem mit einer eher pessimistischen Planung gearbeitet wird. Mit konsequenter Qualitätsverbesserung bei gleichzeitiger Kostenreduktion durch Prozessoptimierungen soll der Bruttogewinn in den nächsten drei Jahren konstant bleiben oder gar leicht ansteigen.

Die Umsatzziele in den einzelnen Produktgruppen berücksichtigen konsequent die Möglichkeiten im Markt.

#### 4.2.5 Qualitative Ziele und Positionierung Fullservice Mailings und Formulare

**Gegenüber den wichtigsten Konkurrenten profilieren wir uns mit folgenden Vorteilen:**

- 1 Fullservice-Leistungen, vom Konzept bis zum Versand an Kunden
- 2 Umfassende Beratungsleistung für innovative Ideen
- 3 Entwicklung neuer Mailinglösungen, welche den Erfolg des Kunden erhöhen (Webfinishing etc.)

**Welches Image soll angestrebt werden:**

- 1 Kompetente und umfassend Betreuung sämtlicher Accounts, schnelle Auftragsabwicklung
- 2 Termintreuer Fullservice-Provider
- 3 Anbieter von sauberen, qualitativ einwandfreien Produkten

Im Bereich der Fullservice-Leistungen läuft ein Pilotprojekt mit unserem Schlüsselkunden CSS. Dieses Projekt beinhaltet verschiedene Testmailings inkl. Responseverarbeitung und die Abwicklung einer Grosskampagne. Beim Webfinishing können wir auf zwei attraktive Referenzprojekte (Summer, Artwork) aufbauen.

#### 4.2.6 Wichtigste Kunden und Ziele Fullservice Mailings und Formulare

In Zukunft werden für uns folgende Kunden von besonderer Bedeutung sein:

Name/Ort	2008	2009	2010	2011	2012
GB & Partner, St. Gallen	1'800	1'900	2'000	2'000	2'000
CSS, Zürich	1'760	2'380	2'590	2'590	2'590
Summer, Winterthur	1'450	1'670	1'790	1'790	1'790
Artwork, Bern	1'350	1'590	1'610	1'610	1'610
Müller, Meilen	1'500	1'710	2'100	2'100	2'100
Total	7'860	9'250	10'090	10'090	10'090
% vom Nettoumsatz	51	57	58	55	53

Beträge in CHF 1'000

Die 5 Top-Kunden sind erfolgreich im Markt verankert und verfolgen ihrerseits eine kluge, abgesicherte Wachstumsstrategie. Zwischen den Top-Kunden gibt es keine direkte Konkurrenzsituation. Die 5 Top-Kunden sind für den Umsatz sehr bedeutend. KS&T AG verfolgt jedoch die Strategie, noch mehr Kunden in der Kategorie > 1 Mio. CHF. Umsatz aufzubauen.

### 4.3 Massnahmen Fullservice Mailings und Formulare

#### 4.3.1 Marketing-Massnahmen Fullservice Mailings und Formulare

Bei den definierten Produktverwendern und externen Beeinflussern planen wir folgende Massnahmen:

Externe Beeinflusser	Beschreibung	2008	2009	2010	2011	2012
Messen / Events	Gezielte Veranstaltungen und Betriebsführungen im Unternehmen	40	40	40	50	50
Messen / Events	Gezielte Schulungen für Kunden und Interessenten	30	30	40	40	50

Produktverwender	Beschreibung	2008	2009	2010	2011	2012
Verkaufsförderung	Kompetentes Schlüsselkunden Management und fokussierter Verkauf	100	150	200	200	250
Zusatzdienstleistungen	Extranet für Top-Kunden, wo diese laufend ein Soll / Ist-Vergleich bezüglich Termine vornehmen können	50	50	50	50	50
Multichannelmarketing	Firmenporträt auf online-Marktplätzen (z.B. www.eStarter.ch) mit Responsemöglichkeit für Interessenten	20	20	20	20	20

Beträge in CHF 1'000

Entscheidend für den Gesamterfolg ist sicherlich ein kompetentes Key Account Management. Viel beachtet werden unsere speziellen Kunden-Workshops, mit denen wir uns gut profilieren. Die Konzentration der Kräfte erlaubt KS&T AG stufenweise eine einzigartige Stellung im Markt aufzubauen.

#### 4.3.2 Projekte/Innovationen Fullservice Mailings und Formulare

Für die Weiterentwicklung unseres Unternehmens sehen wir folgende Projekte:

##### Total Quality Management (TQM)

Projekt	Total Quality Management (TQM)
Kurzbeschreibung	Umsetzung eines Qualitätsmanagement-Projekt mit dem Ziel verschiedener Zertifizierungen
Projektstart	01.01.2008
Projektende	31.12.2009
Aufwand	500

Beträge in CHF 1'000

Im Bereich SGF2 sind ausser dem TQM keine nennenswerten Innovationen oder Projekte geplant.

#### 4.3.3 Personalplanung Fullservice Mailings und Formulare

Aufbauend auf den strategischen Überlegungen sehen wir zur Sicherstellung unserer Ziele und Stossrichtungen folgende Personalplanung (inkl. Management) vor:

Mitarbeiter pro Bereich	2008	2009	2010	2011	2012
SGF Leitung	5	5	5	5	5
Marketing	5	5	7	7	7
Vertrieb/Verkauf	12	12	12	12	12
After Sales	3	3	3	3	3
Produktion	16	18	20	20	20
Logistik	6	6	6	6	6
Einkauf	8	8	10	10	10

Die Personalkosten (inkl. Nebenkosten) werden sich wie folgt entwickeln:

Personalkosten	2008	2009	2010	2011	2012
Summe	5'360	6'110	6'770	6'770	6'770
% vom Nettoumsatz	35	38	39	37	36

Beträge in CHF 1'000

Unser Personalbestand wächst nicht proportional zum Umsatz, was auf eine Optimierung der Prozesse zurückzuführen ist. Die Personalplanung wurde bereits mit optimierten Prozessen unter Berücksichtigung der geplanten Investitionen erarbeitet. Die Mitarbeiter im Verkaufsbüro Zürich sind im Prozess Verkauf und Produktion integriert.

#### 4.3.4 Infrastruktur-Massnahmen Fullservice Mailings und Formulare

Zur Durchsetzung unserer Stossrichtungen/Ziele und Massnahmen im Markt müssen folgende Änderungen in der Infrastruktur vorgenommen werden:

Organisation	-Schlanke, einfache Organisation und möglichst direkte Führung durch die Partner. -Schnelle, effiziente Prozesse. -Schnelle externe und interne Kommunikationswege
Prozesse	-Teamorganisation im Verkauf wird neu aufgebaut für das SGF2. -Ein Team wird seinen Standort in Zürich beziehen, die Kundennähe soll dadurch - gewährleistet, bzw. nochmals verbessert werden.
Standort(e)	-Mietvertrag in St. Gallen, mit klaren Konditionen bis 2020 (SGF 1 und SGF 2). Der Mietvertrag ist einseitig auf 6 Monate durch KS&T kündbar. -Ein neuer Standort wird im Jahre 2010 geprüft. Der Standort wird nur gewechselt, wenn entscheidende Vorteile daraus resultieren (SGF 1 und SGF 2). -Im Grossraum Zürich wird eine Filiale eröffnet, in der alle kundenrelevanten Services sichergestellt werden (Verkauf, Innendienst, Drucksachen).
Produktions- und Lagerinfrastruktur	-12-Farben-Rollenmaschine (in 2008) -Digitaldruck-Anlage für Kleinauflagen -CTP-Anlage
Weiterbildung	-Es sind im Bereich der Weiterbildung keine besonderen Aktivitäten geplant.
Schutzrechte	-
Weitere Aktivitäten	-Anschaffung neue, speziell für unsere Bedürfnisse entwickelte Spezialsoftware. -Controlling-Tool für die Überwachung aller Prozesse. -Erneuerung Mobiliar / Büroeinrichtungen.

#### 4.3.5 Investitionsrechnung Fullservice Mailings und Formulare

Die notwendigen Investitionen zur Erreichung unserer Strategie sind durchdacht. In den kommenden Jahren sind folgende Investitionen von besonderer Bedeutung:

Geplante Investitionen	ND	2008	2009	2010	2011	2012
12 Farben Rollenmaschine	20	4'000				
CTP-Anlage	15			3'000		
Digitaldruck-Anlage	20		3'000			

NE = Nutzungsdauer in Jahren

Abschreibung	2008	2009	2010	2011	2012
12 Farben Rollenmaschine	200	200	200	200	200
CTP-Anlage			200	200	200
Digitaldruck-Anlage		150	150	150	150

Beträge in CHF 1'000

#### 4.3.6 Wirtschaftlichkeit Fullservice Mailings und Formulare

Wirtschaftlichkeitsrechnung	2008	2009	2010	2011	2012
Nettoumsatz	15'468	16'101	17'330	18'490	18'974
Materialaufwand / Fremdleistungen	-5'674	-5'700	-5'875	-6'016	-6'019
Bruttogewinn	9'794	10'401	11'455	12'473	12'955
Marketingkosten	-240	-290	-350	-360	-420
Innovationskosten	-250	-250	0	0	0
Personalkosten	-5'360	-6'110	-6'770	-6'770	-6'770
Abschreibungen	-760	-910	-710	-710	-710
Resultat SGF	3'184	2'841	3'625	4'633	5'055

Beträge in CHF 1'000

Aus der Planung der Wirtschaftlichkeit im Bereich der SGF2 ist ein kontinuierliches organisches Wachstum ersichtlich.

## 5 UMSETZUNG GESAMTUNTERNEHMUNG

### 5.1 Analyse potenzieller Probleme (APP)

Mögliches Problem (Beschreibung)	Eintrittswahrscheinlichkeit (Klein, Mittel, Gross)	Tragweite (Klein, Mittel, Gross)	Unsere Sofortmassnahmen / Absicherungsaktivitäten
Krankheit von Pius Küng, Beat Schillig oder Rosella Toscano-Ruffilli	Klein	Gross	Sicherstellung optimaler Stellvertretungen
Überkapazität im Markt mit einem Preiszerfall von > 7% pro Jahr	Mittel	Mittel	Härterer Einkauf und Personalabbau
Nachfolgeregelung kann nicht rechtzeitig sichergestellt werden	Klein	Klein	Lösung ist in den nächsten 5 Jahren weder wichtig noch dringend
Die neuen Medien substituieren weitgehend Printprodukte	Klein	Gross	Laufende Beobachtung des Marktes im Sinne eines Frühwarnsystems

Die detaillierten Analysen und Konzepte sowie die Planrechnungen zeigen, dass die KS&T AG eine solide Strategie verfolgt. Potentielle Probleme sind kaum erkennbar. Der Ausfall eines Partners würde jedoch das Unternehmen vor grosse Schwierigkeiten stellen. Die Verträge sind so abgefasst, dass man einem Kadermitarbeiter oder einem neuen Partner einen attraktiven Einstieg ins Unternehmen gewährleisten könnte (die verbleibenden Partner haben bei Tod oder bei Arbeitsunfähigkeit ein Vorkaufsrecht zu fixierten Konditionen). Es ist kaum zu erwarten, dass das Internet in den nächsten 5 bis 10 Jahren den Druck substituiert. Nötigenfalls kann rechtzeitig agiert werden.

### 5.2 Meilensteine

Für die nächsten Planjahre werden für uns folgende Meilensteine von zentraler Bedeutung sein:

Meilenstein	Datum
Finanzierung der Investition geregelt (SGF 1)	01.01.2008
Neue Produktionsanlage (Anschaffungen 2008) voll produktionsfähig	01.01.2009
Neue Branchensoftware installiert (SGF 1 und SGF 2)	01.01.2010
Einführung Digitaler Farbdruck (SGF 2)	01.01.2010

In dieser Meilensteinplanung sind nur die wichtigsten, für das Gesamtunternehmen relevanten Meilensteine aufgeführt. Die detaillierte Terminplanung geht aus den beiliegenden Planungsunterlagen hervor. Die Verfolgung der Meilensteine wird an den vierteljährlichen Reviewsitzungen sowie an den Geschäftsleitungsklausuren laufend überprüft. Im Sinne der rollenden Planung werden die Meilensteine im Rahmen der Businessplanüberarbeitung > 1 x p.a. den neusten Erkenntnissen angepasst.

### 5.3 Marketing-Massnahmen Unternehmen

Bei den definierten Produktverwendern und externen Beeinflussern planen wir folgende Massnahmen:

Externe Beeinflusser	Beschreibung	2008	2009	2010	2011	2012
Messen / Events	Gezielte Schulungen für Kunden und Interessenten	30	30	40	40	50
Messen / Events	Gezielte Veranstaltungen und Betriebsführungen im Unternehmen	40	40	40	50	50

Beträge in CHF 1'000

Die Marketing-Massnahmen auf Stufe der Gesamtunternehmung betreffen die bereichsübergreifenden Messen und Plattformen, um KS&T zu präsentieren.



## 5.4 Projekte/Innovationen Unternehmen

Für die Weiterentwicklung unseres Unternehmens sehen wir folgende Projekte:

### Total Quality Management (TQM)

Projekt	Total Quality Management (TQM)
Kurzbeschreibung	Umsetzung eines Qualitätsmanagement-Projekt mit dem Ziel verschiedener Zertifizierungen
Projektstart	01.01.2008
Projektende	31.12.2009
Aufwand	500

Beträge in CHF 1'000

Die Zertifizierungen bewirken eine Signalwirkung gegenüber unseren bestehenden und potenziellen Kunden, dass wir uns als Unternehmung in einem ständigen Lernprozess befinden und uns ständig weiterentwickeln.

## 5.5 Personalplanung Unternehmen

Aufbauend auf den strategischen Überlegungen sehen wir zur Sicherstellung unserer Ziele und Stossrichtungen folgende Personalplanung (inkl. Management) vor:

Mitarbeiter pro Bereich	2008	2009	2010	2011	2012
Administration/IT/Personal	7	5	5	5	5
Finanz- und Rechnungswesen / Controllerdienst	5	5	5	5	5

Die Personalkosten (inkl. Nebenkosten) werden sich wie folgt entwickeln:

Personalkosten	2008	2009	2010	2011	2012
Summe	1'050	1'050	1'050	1'050	1'050

Beträge in CHF 1'000

Die Bereiche Administration (inkl. Personaladministration), IT und Finanzdienste werden auf Stufe der Gesamtunternehmung konsolidiert und arbeiten bereichsübergreifend.

## 5.6 Investitionsrechnung Unternehmen

Die notwendigen Investitionen zur Erreichung unserer Strategie sind durchdacht. In den kommenden Jahren sind folgende Investitionen von besonderer Bedeutung:

Geplante Investitionen	ND	2008	2009	2010	2011	2012
Fahrzeuge	5	300				
Server und EDV-Einrichtungen	10			800		

ND = Nutzungsdauer in Jahren

Daraus ist folgender Abschreibungsbedarf nötig:

Abschreibung	2008	2009	2010	2011	2012
Fahrzeuge	60	60	60	60	60
Server und EDV-Einrichtungen			80	80	80

Beträge in CHF 1'000

Aufgrund der zunehmenden Kapazitäten an Datenmengen und aufgrund von technischer Entwicklung planen wir die Erneuerung der Informationstechnologie im Jahr 2010.

## 6 PLANRECHNUNG

Folgende Investitionen sind in den kommenden Jahren von Bedeutung:

Investitionsrechnung	2008	2009	2010	2011	2012
Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck	9'300		600		4'000
Fullservice Mailings und Formulare	4'000	3'000	3'000		
Gesamtunternehmung	300		800		
Total	13'600	3'000	4'400	0	4'000

Beträge in CHF 1'000

Die Resultate unseres Unternehmens werden sich in Ableitung zur Strategie und Planung wie folgt entwickeln:

Plan-Erfolgsrechnung	2008	2009	2010	2011	2012
Nettoumsatz	40'521	42'400	44'727	46'079	47'587
Bruttogewinn	26'010	27'789	29'969	31'538	33'189
Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT)	2'575	334	414	2'923	2'504
Reingewinn(+) / Verlust(-)	1'275	-534	-528	1'532	1'264

Beträge in CHF 1'000

Die Planerfolgsrechnung für die nächsten Jahre zeigt ein sehr positives Bild. Die Investitionen erlauben es, einen integralen 3-Schicht-Betrieb für die wichtigsten Prozesse zu realisieren und damit die Kostenführerschaft zu erlangen.

Plan Cash Flow	2008	2009	2010	2011	2012
Nettoumsatz	40'521	42'400	44'727	46'079	47'587
CF aus operativer Tätigkeit	5'144	1'475	1'196	3'023	3'360
Free Cash Flow	-8'556	-1'325	-3'004	1'523	-1'640
Kumulierter Free Cash Flow	-8'556	-9'880	-12'884	-11'360	-13'001
Cash Flow (+) / Cash Drain (-)	-1'056	-1'825	-2'504	-77	-3'240
Kum. Cash Flow (+) / Cash Drain (-)	-1'056	-2'880	-5'384	-5'460	-8'701

Beträge in CHF 1'000

Der grosse negative Free Cash Flow im ersten (und auch im dritten Planjahr) sind primär bedingt durch die hohen Investitionen, welche wir in diesen Jahren planen, um die Führerschaft (in der Schweiz) erlangen zu können und entsprechend zu wachsen. Die operativen Geldflüsse sind durchwegs positiv und steigern sich über die Planjahre.

Den finanziellen Rechnungen liegen folgende Eckwerte zugrunde:

Kreditoren Zahlungsziel	60 Tage	kurzfristiger Fremdkapitalzins Analysejahre	4%
Debitoren Zahlungsziel	30 Tage	langfristiger Fremdkapitalzins Analysejahre	6%
Lagerreichweite	100 Tage	kurzfristiger Fremdkapitalzins Planjahre	4%
Ertragssteuersatz	25%	langfristiger Fremdkapitalzins Planjahre	6%

## Unternehmensbewertung

Die geplanten Werte ergeben für die Unternehmensbewertung das folgende Bild:

Der Unternehmenswert netto, kalkuliert nach der DCF-Methode zeigt eine sehr tiefe Bewertung (ca. CHF 6.8 Mio.) unserer Unternehmung. Der Wert ist jedoch primär durch die Investitionen ins Anlagevermögen getrieben, welche sich in den geplanten 7 Jahren auf ca. CHF 29 Mio. belaufen.

Gemäss der Praktikermethode beläuft sich der Unternehmenswert auf ca. CHF 16 Mio., wobei die Werte mit einem Barwertfaktor von 18% diskontiert sind und ein Wachstumsfaktor von 8% hinterlegt ist. Die reine Substanz für das erste Planjahr beläuft sich abdiskontiert auf ca. CHF 8 Mio.

Gemessen mit EBIT-Multiples (3x EBIT) ergibt sich eine überschlagsmässige Bewertung von ca. CHF 13 Mio.

Der Unternehmensbewertung liegen folgende Eckwerte zugrunde:

Steuersatz	25%
Diskontsatz	10%
Wachstum	2%

## 7 BEILAGEN

Weitere Informationen enthalten die folgenden Beilagen:

Kapitel	Titel	Beilage
1.1	Geschäftsidee / Hintergrund	Erfahrungen Management, Lebensläufe Erfolgsstory des Unternehmens
1.3	Wachstumsziele	Details zu den Planrechnungen Umsatzplanung
1.4	Anträge	Handelsregisterauszug
1.5	Argumente	Patentschriften / IPR
1.6	Leistungen / Kundennutzen: Leistungen	Details zu den Leistungen
1.7	Schützbarkeit / Eintrittsbarrieren für die Konkurrenz	Details zur Schutzstrategie Unterlagen zu Produktspezifikationen
1.8	Rechtsform	Auszug Handelsregister
1.9	Meilensteine / Massnahmeplan	Details zur Meilensteinplanung Grafiken zur Meilensteinplanung
2.2	Geschäftsmodell	Details zur Ertragsmechanik
3.1	Unsere Key Player/Unser Team	Erfahrungen und weitere Details Schlüsselspieler Organigramm
3.2	Analyse Bisherige Resultate / Ausgangsbilanz	Debitorenliste / Kreditorenliste Verzeichnis vorhandener Eigenmittel
4.1.1	Marktanalyse Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck	Details zum Marktpotenzial / Marktvolumen Marktanalysen
4.1.3	Kundenanalyse Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck	Kundenanalysen (Details) Kundenliste (Ist / Soll)
4.1.4	Analyse Marktbearbeitung Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck	Details zum bisherigen Marketingkonzept
4.1.5	Analyse Geschäftsprozesse Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck	Prozessbeschriebe Verträge (Kooperationen, Beteiligungen, Lieferante)
4.1.6	Analyse Infrastruktur / Anlagevermögen Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck	Verzeichnis vorhandener Betriebsmittel / Anlagen
4.1.8	SWOT und Learnings Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck	Details zur SWOT-Analyse
4.2.2	Marktprioritäten/Zukunftsmärkte Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck	Details zu den strategischen Partnern
4.2.3	Wirtschaftliche Ziele Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck	Kundenlisten
4.2.5	Wichtigste Kunden und Ziele Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck	Kundenliste (Ist / Soll)
4.3.1	Marketing-Massnahmen Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck	Marketing-Massnahmeplan
4.3.2	Projekte/Innovationen Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck	Unternehmensweite Projektplanung
4.3.3	Personalplanung Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck	Organigramm Organisation / Lebensläufe
4.3.5	Investitionsrechnung Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck	Investitionsplan Offerten für Investitionsobjekte
4.3.6	Wirtschaftlichkeit Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck	Detaillierte Umsatzplanung
5.1.1	Marktanalyse Fullservice Mailings und Formulare	Details zum Marktpotenzial / Marktvolumen Marktanalysen

5.1.2	Konkurrenzanalyse Fullservice Mailings und Formulare	Konkurrenzanalysen (Details) Portraits der Konkurrenz
5.1.3	Kundenanalyse Fullservice Mailings und Formulare	Kundenliste (Ist / Soll)
5.1.4	Analyse Marktbearbeitung Fullservice Mailings und Formulare	Details zu den durchgeführten Marketingmassnahmen
5.1.6	Analyse Infrastruktur / Anlagevermögen Fullservice Mailings und Formulare	Verzeichnis vorhandener Betriebsmittel / Anlagen
5.1.7	Analyse Wirtschaftlichkeit Fullservice Mailings und Formulare	Details zur finanziellen Lage / Wirtschaftlichkeit Kundenliste
5.2.3	Wirtschaftliche Ziele Fullservice Mailings und Formulare	Grafiken zur Entwicklung der Umsätze / Mengen / De
5.2.5	Wichtigste Kunden und Ziele Fullservice Mailings und Formulare	Kundenliste (Ist / Soll)
5.3.1	Marketing-Massnahmen Fullservice Mailings und Formulare	Marketing-Massnahmeplan
5.3.2	Projekte/Innovationen Fullservice Mailings und Formulare	Unternehmensweite Projektplanung
5.3.3	Personalplanung Fullservice Mailings und Formulare	Organigramm Organisation / Lebensläufe
5.3.5	Investitionsrechnung Fullservice Mailings und Formulare	Offerten für Investitionsobjekte
5.3.6	Wirtschaftlichkeit Fullservice Mailings und Formulare	Kalkulationen im Detail
6.2	Meilensteine	Grafiken zur Meilensteinplanung
6.4	Projekte/Innovationen Unternehmen	Unternehmensweite Projektplanung
6.5	Personalplanung Unternehmen	Details zur Personalplanung
6.6	Investitionsrechnung Unternehmen	Infrastruktur-Massnahmeplan (EDV, Mobilien, ...)
7	Plan-Erfolgsrechnung	Details zu den Planrechnungen Planerfolgsrechnungen im Detail Umsatzplanung pro SGF
7	Plan Cash Flow	Details zur Cash Flow Planung Kapitalbedarfsrechnung
7	Unternehmensbewertung	Details zu den Unternehmensbewertungen

## 8 ANHANG

### 8.1 Anhang Analyserechnungen

#### 8.1.1 Analyse Infrastruktur / Anlagevermögen

##### SGF Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck

Getätigte Investition	Jahr	Nutzungsdauer	Investition	Restwert
Farben-Maschine Alpha	2000	20	3'000	1'650
Liegenschaft A	2000	50	2'000	1'640
Druckvorstufe	2005	10	200	120
Branchenlösung	2006	5	50	20
Server und EDV-Neueinrichtungen	2006	10	500	350

Der Server wurde aufgrund der geplanten Erweiterungen angeschafft. Die vorausgehende Lösung kann die Kapazitätsnachfrage mittelfristig nicht befriedigen.

##### SGF Fullservice Mailings und Formulare

Getätigte Investition	Jahr	Nutzungsdauer	Investition	Restwert
Farben-Rollenmaschine	2000	10	4'000	400
Liegenschaft B	2000	50	2'000	1'640
Geschäftswagen	2002	6	420	0
Digitaldruck-Anlage	2003	10	500	200
Server	2003	10	500	200
Druckvorstufe	2005	10	200	120

Bei den Geschäftswagen handelt es sich um die eine Mehrzahl, welche für die Aussendienstmitarbeiter bereitgestellt werden.

##### Unternehmen

Getätigte Investition	Jahr	Nutzungsdauer	Investition	Restwert
Wagen Geschäftsleitung	2004	5	200	0
Büroeinrichtung Administration	2003	20	500	350

Beträge in CHF 1'000 / Nutzungsdauer in Jahren

## 8.1.2 Analyse Bisherige Resultate / Ausgangsbilanz

Analyse bisherige Resultate / Bilanzzahlen:

Erfolgsrechnung	2007	2006	2005
Nettoumsatz	37'161	32'096	28'931
Material / Bezug von Fremdleistungen	-13'512	-11'643	-10'490
Bruttogewinn	23'649	20'453	18'441
Personalaufw. (inkl. 13. Monatslohn)	-14'000	-12'375	-11'000
Projekte / Innovationsaufwand	-500	-400	-400
Miete (inkl. Nebenkosten)	-600	-500	-575
Leasingaufwand	-750	-600	-600
Unterhalt, Reparaturen, Einrichtungen	-1'000	-800	-750
Fahrzeug- und Transportaufwand	-1'000	-1'000	-800
Sachversicherungen	-150	-120	-100
Energie und Entsorgung	-300	-400	-350
Verwaltungsaufwand / Informatik	-300	-200	-200
Marketing	-200	-300	-350
Übriger Betriebsaufwand	-450	-500	-500
Ausserord. Aufwand und Ertrag	-250	-35	-100
Betriebsfremder Aufwand und Ertrag	-500	500	-500
Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abs.	3'649	3'723	2'216
Abschreibungen der SGFs	-900	-900	-840
Abschreibungen Unternehmen	-65	-65	-65
EBIT	2'684	2'758	1'311
Zinsaufwand (Fremdkapital)	-400	-510	-546
Finanzaufwand / Finanzertrag	200	150	100
Gewinn vor Steuern (EBT)	2'484	2'398	865
Steuern	-621	-599	-216
Reingewinn(+) / Verlust(-)	1'863	1'798	649
Dividende	-100	0	0
Reingewinn nach Dividende	1'763	1'798	649

Beträge in CHF 1'000

Bilanz	2007	2006	2005
Umlaufvermögen	10'479	8'181	6'505
Flüssige Mittel	2'479	1'681	1'005
Forderungen (Debitoren)	3'500	3'000	2'500
Warenvorräte/Aufträge in Arbeit	4'500	3'500	3'000
Anlagevermögen	7'985	9'450	9'365
Finanzielles Anlagevermögen	400	900	400
Materielles Anlagevermögen	7'585	8'550	8'965
Maschinen und Produktionsanlagen	3'130	3'770	4'410
Mobilien und Betriebseinrichtungen	375	400	425
IT System	680	790	350
Fahrzeuge	40	150	260
Immobilien	3'360	3'440	3'520
Total Aktiven	18'464	17'631	15'870

Fremdkapital	9'257	11'278	11'815
Kurzfristiges Fremdkapital	3'257	3'778	3'815
Kurzfr. Verpflichtungen (Kreditoren)	2'257	2'278	2'165
Kontokorrent (kurzfr. Bankschulden)	1'000	1'500	1'650
Langfristiges Fremdkapital	6'000	7'500	8'000
Hypotheken / Investitionskredite	3'000	4'500	5'000
Darlehen	3'000	3'000	3'000
Eigenkapital	9'207	6'353	4'055
(Grund)kapital	1'000	1'000	1'000
Agio	1'500	1'000	500
Ergebnisvortrag / Reserven	4'844	2'555	1'906
Reingewinn(+) / Verlust(-)	1'863	1'798	649
Total Passiven	18'464	17'631	15'870

Beträge in CHF 1'000

Der Umsatz und der Gewinn konnten in den vergangenen Jahren mit einem enormen Einsatz des Managements und aller beteiligten Mitarbeitern in einem schwierigen Umfeld verbessert werden. KS&T hat bewiesen, dass im Markt noch Erfolgchancen genützt werden können.



## 8.2 Anhang Planrechnungen

### 8.2.1 Investitionsrechnung

Folgende Investitionen sind in den kommenden Jahren von Bedeutung:

#### Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck

Geplante Investition	Jahr	Nutzungsdauer	Investition
Druckvorstufe	2008	10	300
12 Farben Maschine Delta	2008	20	4'000
24 Farben Maschine Epsilon	2008	20	5'000
Neue Branchenlösung	2010	5	600
24 Farben Maschine Phi	2012	20	4'000
24 Farben Maschine Phi	2014	20	4'000

#### Fullservice Mailings und Formulare

Geplante Investition	Jahr	Nutzungsdauer	Investition
12 Farben Rollenmaschine	2008	20	4'000
Digitaldruck-Anlage	2009	20	3'000
CTP-Anlage	2010	15	3'000

#### Unternehmen

Geplante Investition	Jahr	Nutzungsdauer	Investition
Fahrzeuge	2008	5	300
Server und EDV-Einrichtungen	2010	10	800

Beträge in CHF 1'000 / Nutzungsdauer in Jahren

## 8.2.2 Plan-Erfolgsrechnung

Die Resultate unseres Unternehmens werden sich in Ableitung zur Strategie und Planung wie folgt entwickeln:

Plan-Erfolgsrechnung	2008	2009	2010	2011	2012
Nettoumsatz	40'521	42'400	44'727	46'079	47'587
Material / Bezug von Fremdleistungen	-14'512	-14'610	-14'758	-14'542	-14'398
Bruttogewinn	26'010	27'789	29'969	31'538	33'189
Personalaufw. (inkl. 13. Monatslohn)	-12'920	-14'240	-15'200	-15'200	-15'450
Projekte / Innovationsaufwand	-750	-2'750	-2'250	-250	-250
Miete (inkl. Nebenkosten)	-600	-600	-600	-600	-600
Leasingaufwand	-750	-750	-750	-750	-750
Unterhalt, Reparaturen, Einrichtungen	-1'000	-1'000	-1'000	-1'000	-1'000
Fahrzeug- und Transportaufwand	-1'000	-1'400	-1'800	-2'200	-2'600
Sachversicherungen	-150	-200	-250	-300	-350
Energie und Entsorgung	-500	-750	-1'000	-1'250	-1'500
Verwaltungsaufwand / Informatik	-300	-340	-380	-420	-460
Marketing	-1'430	-1'480	-2'080	-2'110	-2'690
Übriger Betriebsaufwand	-1'400	-1'700	-2'000	-2'300	-2'600
Ausserord. Aufwand und Ertrag	-500	0	0	0	0
Betriebsfremder Aufwand und Ertrag	-500	-500	-500	-500	-500
Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abs.	4'210	2'079	2'159	4'658	4'439
Abschreibungen der SGFs	-1'510	-1'660	-1'580	-1'570	-1'770
Abschreibungen Unternehmen	-125	-85	-165	-165	-165
EBIT	2'575	334	414	2'923	2'504
Zinsaufwand (Fremdkapital)	-1'174	-1'168	-1'242	-1'180	-1'118
Finanzaufwand / Finanzertrag	300	300	300	300	300
Gewinn vor Steuern (EBT)	1'701	-534	-528	2'043	1'686
Steuern	-425	0	0	-511	-421
Reingewinn(+) / Verlust(-)	1'275	-534	-528	1'532	1'264

Dividende	-400	-400	-400	-800	-800
Reingewinn nach Dividende	875	-934	-928	732	464

Beträge in CHF 1'000

Die Planerfolgsrechnung für die nächsten Jahre zeigt ein sehr positives Bild. Die Investitionen erlauben es, einen integralen 3-Schicht-Betrieb für die wichtigsten Prozesse zu realisieren und damit die Kostenführerschaft zu erlangen.

### 8.2.3 Plan Cashflow

Plan Cashflow Statement	2008	2009	2010	2011	2012
Nettoumsatz	40'521	42'400	44'727	46'079	47'587
Material / Bezug von Fremdleistungen	-14'512	-14'610	-14'758	-14'542	-14'398
Personalaufw. (inkl. 13. Monatslohn)	-12'920	-14'240	-15'200	-15'200	-15'450
Projekte / Innovationsaufwand	-750	-2'750	-2'250	-250	-250
Miete (inkl. Nebenkosten)	-600	-600	-600	-600	-600
Leasingaufwand	-750	-750	-750	-750	-750
Unterhalt, Reparaturen, Einrichtungen	-1'000	-1'000	-1'000	-1'000	-1'000
Fahrzeug- und Transportaufwand	-1'000	-1'400	-1'800	-2'200	-2'600
Sachversicherungen	-150	-200	-250	-300	-350
Energie und Entsorgung	-500	-750	-1'000	-1'250	-1'500
Verwaltungsaufwand / Informatik	-300	-340	-380	-420	-460
Marketing	-1'430	-1'480	-2'080	-2'110	-2'690
Übriger Betriebsaufwand	-1'400	-1'700	-2'000	-2'300	-2'600
Ausserord. Aufwand und Ertrag	-500	0	0	0	0
Betriebsfremder Aufwand und Ertrag	-500	-500	-500	-500	-500
Resultat vor Zinsen, Steuern und Abs.	4'210	2'079	2'159	4'658	4'439
Zinsaufwand (Fremdkapital)	-1'174	-1'168	-1'242	-1'180	-1'118
Finanzaufwand / Finanzertrag	300	300	300	300	300
Steuern	-425	0	0	-511	-421
CF Brutto	2'910	1'211	1'217	3'267	3'199
-Zunahme /+Abnahme Forderungen	123	-157	-194	-113	-126
-Zunahme /+Abnahme Vorräte	469	-28	-41	60	40
+Zunahme / -Abnahme kurzfr.Verpfl.	1'642	448	215	-191	246
CF aus operativer Tätigkeit	5'144	1'475	1'196	3'023	3'360
-Invest./ +Deinvest. finanzielles AV	-100	200	200	-1'500	-1'000
- Invest./+ Deinvest. materielles AV	-13'600	-3'000	-4'400	0	-4'000
CF Investitionstätigkeit	-13'700	-2'800	-4'200	-1'500	-5'000
Free Cash Flow	-8'556	-1'325	-3'004	1'523	-1'640
Kumulierter Free Cash Flow	-8'556	-9'880	-12'884	-11'360	-13'001
+Zunahme / -Abnahme Hyp./kredite	5'000	0	0	-500	-500
+Zunahme / -Abnahme Darlehen	3'000	0	1'000	-200	-200
+Zunahme / -Abnahme (Grund)kapital	0	0	0	0	0
+Zunahme / -Abnahme Agio	0	0	0	0	0
-Dividende	-400	-400	-400	-800	-800
+Zunahme/-Abnahme Kontokorrent	-100	-100	-100	-100	-100
CF aus Finanzierungstätigkeit	7'500	-500	500	-1'600	-1'600
Cash Flow (+) / Cash Drain (-)	-1'056	-1'825	-2'504	-77	-3'240
Kum. Cash Flow (+) / Cash Drain (-)	-1'056	-2'880	-5'384	-5'460	-8'701
Liquidität zu Beginn des Jahres	2'479	1'423	-401	-2'905	-2'981
Liquidität zu Ende des Jahres	1'423	-401	-2'905	-2'981	-6'222

Beträge in CHF 1'000

Der grosse negative Free Cash Flow im ersten (und auch im dritten Planjahr) sind primär bedingt durch die hohen Investitionen, welche wir in diesen Jahren planen, um die Führerschaft (in der Schweiz) erlangen zu können und entsprechend zu wachsen. Die operativen Geldflüsse sind durchwegs positiv und steigern sich über die Planjahre.

## 8.2.4 Planbilanz

Die Planbilanz auf der Basis der geplanten Ziele und Massnahmen ergibt folgende Werte:

Planbilanz	2008	2009	2010	2011	2012
Umlaufvermögen	8'831	7'190	4'922	4'898	1'743
Flüssige Mittel	1'423	-401	-2'905	-2'981	-6'222
Forerungen (Debitoren)	3'377	3'533	3'727	3'840	3'966
Warenvorräte/Aufträge in Arbeit	4'031	4'058	4'099	4'039	3'999
Anlagevermögen	20'050	21'105	23'560	23'325	26'390
Finanzielles Anlagevermögen	500	300	100	1'600	2'600
Materielles Anlagevermögen	19'550	20'805	23'460	21'725	23'790
Maschinen und Produktionsanlagen	15'110	16'640	18'370	17'100	19'630
Mobilien und Betriebseinrichtungen	350	325	300	275	250
IT System	570	460	1'550	1'250	950
Fahrzeuge	240	180	120	60	0
Immobilien	3'280	3'200	3'120	3'040	2'960
Total Aktiven	28'881	28'295	28'482	28'223	28'133

Fremdkapital	18'799	19'147	20'261	19'270	18'716
Kurzfristiges Fremdkapital	4'799	5'147	5'261	4'970	5'116
Kurzfr. Verpflichtungen (Kreditoren)	3'899	4'347	4'561	4'370	4'616
Kontokorrent (kurzfr. Bankschulden)	900	800	700	600	500
Langfristiges Fremdkapital	14'000	14'000	15'000	14'300	13'600
Hypotheken / Investitionskredite	8'000	8'000	8'000	7'500	7'000
Darlehen	6'000	6'000	7'000	6'800	6'600
Eigenkapital	10'082	9'148	8'220	8'952	9'416
(Grund)kapital	1'000	1'000	1'000	1'000	1'000
Agio	1'500	1'500	1'500	1'500	1'500
Ergebnisvortrag / Reserven	6'307	7'182	6'248	4'920	5'652
Reingewinn (+) / Verlust (-)	1'275	-534	-528	1'532	1'264
Total Passiven	28'881	28'295	28'481	28'222	28'133

Beträge in CHF 1'000

Die Eigenkapitalbasis ist solide ausgestaltet. Mit den geplanten Finanzierungen sollte auch die liquide Decke genügend ausreichen, um über die Planjahre eine gute Solvenz aufzuweisen.

Den finanziellen Rechnungen liegen folgende Eckwerte zugrunde:

Kreditoren Zahlungsziel	60 Tage	kurzfristiger Fremdkapitalzins Analysejahre	4%
Debitoren Zahlungsziel	30 Tage	langfristiger Fremdkapitalzins Analysejahre	6%
Lagerreichweite	100 Tage	kurzfristiger Fremdkapitalzins Planjahre	4%
Ertragssteuersatz	25%	langfristiger Fremdkapitalzins Planjahre	6%

## 8.2.5 Kennzahlen

So wird sich die Liquidität, der Cash Flow und die Rentabilität unseres Unternehmens entwickeln:

Umsatz und Gewinn/Verlust	2008	2009	2010	2011	2012
Nettoumsatz	40'521	42'400	44'727	46'079	47'587
Umsatzwachstum (%)		5	5	3	3
Gewinn (+) / Verlust (-)	875	-934	-928	732	464
Gewinn- / Verlustwachstum (%)		-207	-1	-179	-37

Liquidität und Cash Flow	2008	2009	2010	2011	2012
Liquiditätsgrad 1 (Cash Ratio) (%)	30	-8	-55	-60	-122
Liquiditätsgrad 2 (Quick Ratio) (%)	100	61	16	17	-44
Liquiditätsgrad 3 (Current Ratio) (%)	184	140	94	99	34
Nettoumlaufvermögen (NUV)	4'032	2'044	-340	-72	-3'373
CF vor Zinsen und Steuern (CFBIT)	4'210	2'079	2'159	4'658	4'439
CFBIT in % des Umsatzes	10	5	5	10	9
Cash Flow / Cash Drain	-1'056	-1'825	-2'504	-77	-3'240

Unabhängigkeit	2008	2009	2010	2011	2012
Eigenkapital	10'082	9'148	8'220	8'952	9'416
Verschuldungsgrad (%)	65	68	71	68	67
Eigenfinanzierungsgrad (%)	35	32	29	32	33

Rentabilitätskennziffern	2008	2009	2010	2011	2012
Gewinn (+) / Verlust (-)	875	-934	-928	732	464
in % des Umsatzes	2	-2	-2	2	1
Gesamtkapitalrentabilität (ROI) (%)	9	1	1	10	9
Eigenkapitalrentabilität (ROE) (%)	9	-10	-11	8	5

Weitere Kennzahlen	2008	2009	2010	2011	2012
Umsatz pro Mitarbeiter	300	303	302	311	317
Anzahl Mitarbeiter	135	140	148	148	150

Beträge in CHF 1'000

Die Umsätze pro Mitarbeiter steigen nur marginal an und zeigen damit, dass der Personalausbau mit dem Wachstum genügend Schritt hält. Der Eigenfinanzierungsgrad steigert sich von anfänglichen 38% auf 62%.

## 8.2.6 Unternehmensbewertung

Die geplanten Werte ergeben für die Unternehmensbewertung das folgende Bild:

Discounted Cash Flow	2008	2009	2010	2011	2012
Resultat vor Zinsen und Steuern (EBIT)	2'575	334	414	2'923	2'504
Steuern	-644	-84	-103	-731	-626
Abschreibungen	1'635	1'745	1'745	1'735	1'935
Investitionen AV	-13'700	-2'800	-4'200	-1'500	-5'000
Investitionen UV	2'234	264	-20	-244	160
Free Cash Flow (Gesamtkapital)	-7'900	-540	-2'165	2'183	-1'027
Wert ewige Rente					-13'093
Barwert Free Cash Flows	-7'182	-446	-1'627	1'491	-638
Barwert ewige Rente					-8'130
Barwert Free Cash Flow (Gesamtkapital)	-8'401				
Barwert ewige Rente	-8'130				
Unternehmenswert Brutto	-16'531				
Verzinsliches Fremdkapital	-13'545				
Unternehmenswert Netto	-30'076				

Substanzwert	2008	2009	2010	2011	2012
Substanzwert (Eigenkapital)	10'082	9'148	8'220	8'952	9'416

Ertragswert	2008	2009	2010	2011	2012
Reingewinn (nach allf. Dividenden)	1'275	-534	-528	1'532	1'264
Ertragswert der Planjahre	12'754	-5'338	-5'282	15'321	12'643

Praktikermethode	2008	2009	2010	2011	2012
Praktikermethode (2x Substanzwert, 3x Ertragswert)	10'973	4'320	3'719	11'075	10'492

EBITMultiples	2008	2009	2010	2011	2012
EBIT	2'575	334	414	2'923	2'504
Multiple	3	3	3	3	3
Unternehmenswert EBIT Multiples	7'724	1'003	1'241	8'768	7'511

Der Unternehmensbewertung liegen folgende Eckwerte zugrunde:

Steuersatz	25%
Diskontsatz	10%
Wachstum	2%

## 8.2.7 Planliquidität

So wird sich die Liquidität unseres Unternehmens in den kommenden 12 Monaten entwickeln:

Liquiditätsplanung	2008	Jan 08	Feb 08	März 08	April 08	Mai 08	Juni 08	Juli 08	Aug 08	Sept 08	Okt 08	Nov 08	Dez 08
<b>Anfangsbestand flüssige Mittel</b>	<b>2'479</b>	<b>2'479</b>	<b>3'957</b>	<b>3'463</b>	<b>394</b>	<b>1'325</b>	<b>306</b>	<b>137</b>	<b>68</b>	<b>49</b>	<b>1'530</b>	<b>1'961</b>	<b>1'442</b>
<b>Umsatzeinnahmen Total</b>	<b>40'521</b>	<b>4'342</b>	<b>2'789</b>	<b>2'789</b>	<b>2'789</b>	<b>3'789</b>	<b>3'789</b>	<b>2'789</b>	<b>2'789</b>	<b>4'289</b>	<b>3'289</b>	<b>4'289</b>	<b>2'789</b>
Nettoumsatz SGF1	25'053	3'053	1'500	1'500	1'500	2'500	2'500	1'500	1'500	3'000	2'000	3'000	1'500
Nettoumsatz SGF2	15'468	1'289	1'289	1'289	1'289	1'289	1'289	1'289	1'289	1'289	1'289	1'289	1'289
<b>Ausgaben, Invest., Desinvest.</b>	<b>-51'611</b>	<b>-4'171</b>	<b>-3'440</b>	<b>-6'015</b>	<b>-9'015</b>	<b>-4'965</b>	<b>-4'115</b>	<b>-3'015</b>	<b>-2'965</b>	<b>-2'965</b>	<b>-3'015</b>	<b>-4'965</b>	<b>-2'965</b>
<b>SGF1</b>	<b>-26'018</b>	<b>-2'190</b>	<b>-1'298</b>	<b>-4'348</b>	<b>-5'348</b>	<b>-1'298</b>	<b>-1'648</b>	<b>-1'348</b>	<b>-1'298</b>	<b>-1'298</b>	<b>-1'348</b>	<b>-3'298</b>	<b>-1'298</b>
Materialaufwand	-8'838	-730	-737	-737	-737	-737	-737	-737	-737	-737	-737	-737	-737
Personalaufwand	-6'510	-537	-543	-543	-543	-543	-543	-543	-543	-543	-543	-543	-543
Projekte / Innovationsaufw.	-250	0	0	-50	-50	0	-50	-50	0	0	-50	0	0
Marketing	-1'120	-922	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18
Inv. / Desinv. mat. Anl. Vermögen	-9'300	0	0	-3'000	-4'000	0	-300	0	0	0	0	-2'000	0
<b>SGF2</b>	<b>-15'524</b>	<b>-759</b>	<b>-1'065</b>	<b>-940</b>	<b>-2'940</b>	<b>-2'940</b>	<b>-1'240</b>	<b>-940</b>	<b>-940</b>	<b>-940</b>	<b>-940</b>	<b>-940</b>	<b>-940</b>
Materialaufwand	-5'674	-471	-473	-473	-473	-473	-473	-473	-473	-473	-473	-473	-473
Personalaufwand	-5'360	-443	-447	-447	-447	-447	-447	-447	-447	-447	-447	-447	-447
Projekte / Innovationsaufw.	-250	-125	-125	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Marketing	-240	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20
Inv. / Desinv. mat. Anl. Vermögen	-4'000	300	0	0	-2'000	-2'000	-300	0	0	0	0	0	0
<b>Ausgaben Unternehmen</b>	<b>-10'069</b>	<b>-1'222</b>	<b>-1'077</b>	<b>-727</b>	<b>-727</b>	<b>-727</b>	<b>-1'227</b>	<b>-727</b>	<b>-727</b>	<b>-727</b>	<b>-727</b>	<b>-727</b>	<b>-727</b>
Personalaufwand	-1'050	-82	-88	-88	-88	-88	-88	-88	-88	-88	-88	-88	-88
Projekte / Innovationsaufwand	-250	-250	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Marketing	-70	-4	-6	-6	-6	-6	-6	-6	-6	-6	-6	-6	-6
Miete (inkl. Nebenkosten)	-600	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50
Leasingaufwand	-750	-57	-63	-63	-63	-63	-63	-63	-63	-63	-63	-63	-63
Unterhalt, Reparaturen, Einricht.	-1'000	-87	-83	-83	-83	-83	-83	-83	-83	-83	-83	-83	-83
Fahrzeug- und Transportaufwand	-1'000	-87	-83	-83	-83	-83	-83	-83	-83	-83	-83	-83	-83
Sachversicherungen	-150	-7	-13	-13	-13	-13	-13	-13	-13	-13	-13	-13	-13
Energie und Entsorgung	-500	-38	-42	-42	-42	-42	-42	-42	-42	-42	-42	-42	-42
Verwaltungsaufwand und IT	-300	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25
Übriger Betriebsaufwand	-1'400	-113	-117	-117	-117	-117	-117	-117	-117	-117	-117	-117	-117
Ausserordentl. Aufwand/Ertrag	-500	-38	-42	-42	-42	-42	-42	-42	-42	-42	-42	-42	-42
Betriebsfremder Aufwand/Ertrag	-500	-38	-42	-42	-42	-42	-42	-42	-42	-42	-42	-42	-42
Zinsaufw. (Hypo, Darl., Kontokorr.)	-1'174	-96	-98	-98	-98	-98	-98	-98	-98	-98	-98	-98	-98
Finanzaufwand / -ertrag	300	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Steuern	-425	75	0	0	0	0	-500	0	0	0	0	0	0
Dividende	-400	-200	-200	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Invest. / Desinvestitionen mat. AV	-300	-150	-150	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Veränderung NUV, Finanz. AV</b>	<b>10'034</b>	<b>1'307</b>	<b>157</b>	<b>157</b>	<b>7'157</b>	<b>157</b>	<b>157</b>	<b>157</b>	<b>157</b>	<b>157</b>	<b>157</b>	<b>157</b>	<b>157</b>
<b>Veränderung NUV</b>	<b>2'234</b>	<b>331</b>	<b>173</b>	<b>173</b>	<b>173</b>	<b>173</b>	<b>173</b>	<b>173</b>	<b>173</b>	<b>173</b>	<b>173</b>	<b>173</b>	<b>173</b>
Zu- / Abnahme Forderungen	123	13	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Zu- / Abnahme Warenvorräte	469	40	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Zu- / Abnahme kurzfr. Verpfl.	1'642	278	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124
<b>Invest / Desinv. finanz. AV</b>	<b>-100</b>	<b>-12</b>	<b>-8</b>	<b>-8</b>	<b>-8</b>	<b>-8</b>	<b>-8</b>	<b>-8</b>	<b>-8</b>	<b>-8</b>	<b>-8</b>	<b>-8</b>	<b>-8</b>
Zu- / Abnahme finanzielles AV	-100	-12	-8	-8	-8	-8	-8	-8	-8	-8	-8	-8	-8
<b>Finanzierung</b>	<b>7'900</b>	<b>988</b>	<b>-8</b>	<b>-8</b>	<b>6'992</b>	<b>-8</b>	<b>-8</b>	<b>-8</b>	<b>-8</b>	<b>-8</b>	<b>-8</b>	<b>-8</b>	<b>-8</b>
Zu- / Abnahme Hypotheken	5'000	0	0	0	5'000	0	0	0	0	0	0	0	0
Zu- / Abnahme Darlehen	3'000	1'000	0	0	2'000	0	0	0	0	0	0	0	0
Zu- / Abnahme (Grund)kapital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Zu- / Abnahme Agio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Zu- / Abnahme Kontokorrent	-100	-12	-8	-8	-8	-8	-8	-8	-8	-8	-8	-8	-8
<b>Endbestand flüssige Mittel</b>	<b>1'423</b>	<b>3'957</b>	<b>3'463</b>	<b>394</b>	<b>1'325</b>	<b>306</b>	<b>137</b>	<b>68</b>	<b>49</b>	<b>1'530</b>	<b>1'961</b>	<b>1'442</b>	<b>1'423</b>
Endbestand fl. Mittel gem. Bilanz	1'423												
Differenz	0												

Beträge in CHF 1'000

Aufgrund der geplanten und teilweise gesicherten Finanzierungen hält sich unser Liquiditätsbestand auf einem komfortablen Niveau.