

# Fremde Mittel zu Ihren Diensten

## Der Business-Plan

### Sinn und Zweck

Grundlage für ein neues oder für die Weiterentwicklung eines bestehenden Unternehmens ist die gute Geschäftsidee. Sie ist aber nur so gut wie ihre Umsetzung. Und eine erfolgreiche Umsetzung verlangt, Geldgeber, Geschäftspartner und Mitarbeiter zu überzeugen. Das richtige Instrument dazu ist der Business-Plan. Er zeigt systematisch und nachvollziehbar auf, wie die Geschäftsidee umgesetzt wird, welche Ressourcen dazu benötigt und welche Ergebnisse erwartet werden.

### Wann macht er Sinn?

Typische konkrete Situationen, die einen Business-Plan verlangen, sind zum Beispiel

- die Neugründung
- Innovationsphase
- eine Expansionsphase
- ein Eigentümerwechsel
- eine Restrukturierung
- die Nachfolgeplanung

Es empfiehlt sich aber auch generell und fern der Tageshektik, periodisch grundlegende, in die Zukunft weisende Überlegungen anzustellen und diese in Form eines Business-Plans festzuhalten.

### Fazit: Der Business-Plan...

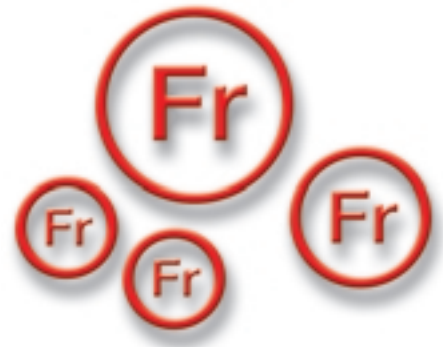
- dient in erster Linie dem Unternehmer
- ergibt eine gute Unternehmensübersicht
- zwingt zur Planung der Unternehmenszukunft
- erleichtert die Kaderrekrutierung
- hilft bei der Investorensuche
- vermindert Fehlentscheide
- ist Grundlage für erfolgreiche Bankgespräche

### Umfang und Vorgehen

Der Business-Plan ist umfassend, prägnant und verständlich abgefasst und beinhaltet im Normalfall nicht mehr als 30 A4-Seiten. Mit Vorteil werden Zahlen, insbesondere Schätzungen, mit einer pessimistischen und einer optimistischen Variante angegeben. Nachstehend zeigen wir Ihnen, wie Sie bei der Erstellung eines Business-Plans vorgehen und wie dieser aufgebaut wird. Beachten Sie, dass die Erarbeitung eines Business-Plans eine komplexe Aufgabe ist, die meist nicht im Alleingang gelöst werden kann. Wir empfehlen deshalb im Einzelfall, geeignete Berater beizuziehen.

### Mögliche Hilfsmittel

- Literatur 1: Der Ratgeber zum Business-Plan, Stiftung KMU Schweiz, Schwarztorstrasse 26, 3001 Bern
- Literatur 2: Ich mache mich selbständig, Beobachter Ratgeber, mit CD-ROM



## Gliederung

- Textteil:
  - Zusammenfassung
  - Unternehmung
  - Produkte / Dienstleistungen
  - Märkte / Kunden
  - Konkurrenz
  - Marketing
  - Produktion / Standort
  - Organisation / Management
  - Risikoanalyse
  - Finanzen
- Anhang:
  - Lebensläufe, Bilanzen, Kennzahlen, Pläne, Produktdetails usw.

## Vorgehensweise

- Formulierung des Zwecks
- Evtl. Bildung Projektteam, Beizug Berater, Kauf EDV-Programm
- Sammeln des Datenmaterials
- Definition Strategien und Massnahmen
- Entwurf des Business-Plans
- Kritische Überprüfung der Aussagen und Finanzdaten
- Definitive Darstellung und redaktionelle Überarbeitung

### 1. Zusammenfassung (auf höchstens 2 Seiten)

- Weshalb ein Business-Plan?
- Was ist die Geschäftsidee?
- Wie werden Leistungen verkauft?
- Wie ist das Wachstumspotenzial?
- Zusammensetzung Management
- Weshalb haben oder erwarten wir Erfolg?
- Wo liegen die Hauptrisiken?
- Unser Finanzbedarf und dessen Deckung

### 2. Unternehmung

- Firmengeschichte
- Entwicklung des Unternehmens
- Bilanzen und Erfolgsrechnungen der letzten drei Jahre
- Die Situation heute
- Die gewählte Rechtsform
- Zusammensetzung Aktionäre bzw. Inhaber
- Stärken und Schwächen
- Personelle, finanzielle Verflechtungen

### 3. Produkte / Dienstleistungen

- Besteht für unsere Produkte ein Markt?
- Weshalb muss man unsere Produkte kaufen? Preis-Leistungs-Verhältnis
- Welches sind Substitutionsprodukte?
- Bestehen Marktstudien?
- In welchem Stadium befinden sich unsere Produkte?
- Sind wir abhängig von einem Produkt?
- Sind wir leistungsfähig?
- Wo steht die Entwicklung neuer Produkte?

#### 4. Märkte / Kunden

- Zusammensetzung und Kundenstruktur des Zielmarktes
- Erfolgsfaktoren in unserem Markt
- Wem erbringen wir welche Marktleistungen?
- Kennen wir unsere Kunden?
- Marktbeurteilung und –trends, Wachstumsraten
- Betreiben wir Marktforschung?
  - Publikationen
  - Kunden- / Lieferanten- / Expertengespräche
  - Fachzeitschriften / Verbände / Internet
- Absichtserklärung für neue Produkte

#### 5. Konkurrenz

- Angaben über wichtigste Konkurrenten
- Konkurrenzunternehmen
  - Name, Standort, Mitarbeiter
  - deren Zielmärkte
  - Marktstellung
  - Hauptstärken / -schwächen
  - Strategien
- Konkurrenzprodukte
  - Sortiment (Tiefe, Breite)
  - Eigenschaften (Zuverlässigkeit, Design)
  - Preise, Zahlungskonditionen
- Management
- Innovationsfähigkeit
- Strategien und Gegenstrategien

#### 6. Marketing

- Zielmärkte und Kunden
  - Geografische Kriterien
  - Demographische Kriterien
  - andere Kriterien
- Preisgestaltung (u.a. Rabattpolitik)
- Welche Leistung unterscheidet uns von anderen Leistungsanbietern?
- Distributionskanäle
  - Vertreter
  - Telefonverkauf
  - Ladenlokale
- Werbung
  - Werbemittel
  - Kosten
  - Werbebeiträge
- Umsatz- und Deckungsbeitragsziele

#### 7. Produktion / Standort

- Wo ist weshalb unser Domizil?
- Vorteile und Nachteile
- Produktionsanlagen, Kapazitäten
- Lieferfähigkeit
- Logistik
- Mitarbeiterstruktur
- Lieferanten / Fremdaufträge
- Abhängigkeiten

## 8. Organisation / Management

- Zusammensetzung Management
  - Lebensläufe
  - Ausbildungen
  - Spezialkenntnisse
  - Funktionen
- Organigramm (in Beilage)
- Elektronische Hilfsmittel
- Rechnungswesen, Führungsmittel
- Entlohnungen
- Personal-Marketing
- Aus- und Weiterbildung
- Führungsgrundsätze

## 9. Risikoanalyse

- Objektive Einschätzung der Risiken
- Interne Risiken
  - Management (Abhängigkeit, Alter)
  - Produktionsengpässe, -mängel
  - Marketing
- Externe Risiken
  - ökologische und ökonomische
  - Kaufverhalten
  - Konkurrenz
  - Gesetze
  - Versicherungseinschränkungen
  - Management (Abhängigkeit, Alter)
  - Produktionsengpässe, -mängel
  - Marketing

## 10. Finanzen

- Vergangenheitszahlen
  - Bilanz und Erfolgsrechnung
  - Bilanzentwicklung
  - Bilanz- / Erfolgsrechnungskennzahlen
  - Cashflow
  - Verschuldung
  - Liquidität
- Planung der nächsten 3–5 Jahre
  - Planerfolgsrechnungen
  - Investitionen
  - Plankapitalflussrechnungen
  - Planbilanzen
  - Ermittlung des Finanzbedarfes
- Liquiditätsplan für 12 Monate
  - Ausgaben und Einnahmen
- Finanzierung der Zukunft
  - Eigenmittel
  - Darlehen nahe stehender Personen
  - Investoren
  - Kredite
- Vergangenheitszahlen
  - Bilanz und Erfolgsrechnung
  - Bilanzentwicklung
  - Bilanz- / Erfolgsrechnungskennzahlen
  - Cashflow
  - Verschuldung
  - Liquidität
- Steuerliche Konsequenzen