

Der Businessplan

Damit aus Ideen
Wirklichkeit wird

Inklusive
Checklisten und
Vorlagen



Inhaltsverzeichnis

1. Sinn und Zweck	4
2. Ein Instrument nach Mass	6
2.1 Mögliche Adressaten	7
2.2 Möglicher Einsatz	8
3. Das zielgerichtete Vorgehen	10
<i>Phase 1: Die Geschäftsidee</i>	12
<i>Phase 2: Die Analyse</i>	13
<i>Phase 3: Der Umsetzungsplan und das Finanzmodell</i>	14
<i>Der Abschluss</i>	16
4. Die Darstellung	17
5. Nach Erstellung des Businessplans	20
6. Checklisten	22

1. Sinn und Zweck

Some dream,
some do, and some
do both

*Die Erfahrung zeigt in jedem Fall:
Ohne Businessplan*

- keine finanziellen Mittel zur Weiterentwicklung des Unternehmens!*
- kein geeignetes Führungsinstrument zur Umsetzung von Projekten und Massnahmen!*

Oder positiv formuliert: Mit einem guten Businessplan steigt die Chance, dass aus Ideen Wirklichkeit wird.

Eine gute Geschäftsidee ist die Grundlage für ein neues Unternehmen. Diese nützt aber nur etwas, wenn sie auch umgesetzt wird, oder in anderen Worten: wenn aus Ideen Wirklichkeit wird. Eine erfolgreiche Umsetzung verlangt, dass man Geldgeber, Geschäftspartner und Mitarbeiter überzeugt. Das richtige und wichtige Instrument dazu ist der Businessplan. Der Businessplan zeigt systematisch und nachvollziehbar auf, wie die Geschäftsidee umgesetzt werden soll, welche Ressourcen dazu nötig sind und welche Ergebnisse erwartet werden.

Typische Situationen, die nach einem Businessplan verlangen, sind die Neugründung eines Unternehmens, eine Expansionsphase, ein Eigentümerwechsel, eine Restrukturierung oder auch eine Nachfolgeplanung. Wir empfehlen aber generell – jenseits der Tageshektik –, periodisch grundlegende, in die Zukunft weisende Überlegungen anzustellen und diese am besten in Form eines Businessplans zu dokumentieren. So sollten Sie regelmässig überprüfen, in welchem Ausmass die im Businessplan beschriebenen Projekte und Massnahmen umgesetzt und die gesetzten Ziele erreicht wurden. Deshalb, wenden Sie den Businessplan als kontinuierliches Führungsinstrument im Unternehmen an.

Diese Broschüre soll Ihnen ein praktischer Leitfaden zur Erstellung eines eigenen Businessplans sein.

2. *Ein Instrument nach Mass*

So individuell ein Unternehmen beziehungsweise ein Projekt ist, so individuell ist auch der Businessplan. Einen Standardplan gibt es nicht. Stimmen Sie den Businessplan auf die Informationsbedürfnisse der potenziellen Adressaten und die Situation ab. Ebenso wichtig ist die übersichtliche Darstellung aller relevanten Informationen.

2.1 Mögliche Adressaten

An wen richtet sich ein Businessplan? Einerseits richtet er sich an die potenziellen Geldgeber, andererseits dient er dem Management, die Geschäftsidee anhand eines konkreten Massnahmenplans umzusetzen. Damit beide Ziele erreicht werden, sollten Sie die erwartete Rendite sowie die Chancen und Risiken plausibel darlegen. Ein Unternehmen wird von den Kapitalgebern zuerst danach beurteilt, ob es in der Lage ist, nachhaltig positive Cashflows zu erarbeiten.

Eigenkapitalgeber

Eigenkapital ist Risikokapital. Zur Abdeckung seines Risikos erwartet der Eigenkapitalgeber eine entsprechende Rendite, die sich in erster Linie in der Steigerung des Unternehmenswerts zeigt. Der Eigenkapitalgeber ist in der Regel bereit, sich mit der Firma zu identifizieren und sich dafür zu engagieren.

In einem Businessplan interessieren den Eigenkapitalgeber die zu erwartende Rendite und die Begründung, wie sie zustande kommen soll. Auch die Chancen zur Wertsteigerung, die Investitions- und Finanzpolitik sowie die Qualitäten des Managements sind von Interesse.

Fremdkapitalgeber

Sie erwarten eine möglichst weitgehende Sicherstellung der Rückzahlung und eine risikogerechte Verzinsung ihrer Kredite. Ihr Engagement beschränkt sich meist darauf, Kapital zur Verfügung zu stellen.

Fremdkapitalgeber konzentrieren sich in einem Businessplan auf die Abdeckung des Kreditrisikos – das heisst: bilanzmässige Sicherheiten, Sicherheiten in Form einer nachvollziehbaren, kontinuierlichen Entwicklung des Cashflows sowie Form und Ausmass des persönlichen Engagements der Eigentümer. Als Gegenleistung für das verbleibende Risiko verlangen die Fremdkapitalgeber einen Risikozuschlag im Vergleich zu einem «risikofreien» Zinssatz.

Die meisten Banken setzen Systeme (Ratings) für die Beurteilung der Risikozuschläge bei der Verzinsung bestehender und neuer Kredite ein. Diese Systeme verlangen umfangreiche Informationen, die ein gut durchdachter Businessplan enthalten muss. Dabei stehen auch für die Fremdkapitalgeber immer mehr die Fähigkeiten des Managements an oberster Stelle. Wie in einem Bewerbungsschreiben erfolgt anhand der Qualität des Businessplans eine erste Beurteilung der Kompetenzen des Managements.

Verwaltungsrat und Geschäftsleitung

Für die verantwortlichen Leitungsorgane hat der Businessplan einen zusätzlichen Stellenwert: Er soll ein Instrument der Unternehmensführung sein und verbindliche Ziele für die Zukunft setzen.

Der Businessplan dient als Grundlage für operative Entscheide. Er beinhaltet unter anderem eine Aufstellung der Periodenbudgets, Soll-Ist-Vergleiche und Erwartungsrechnungen. Die Geschäftsleitung ist gefordert, die im Businessplan formulierten Massnahmen und Projekte laufend auf ihre Umsetzung zu überprüfen.

Für den Verwaltungsrat kommt der Aspekt der Haftung hinzu: Regelmässig überarbeitete Businesspläne sind ein unverzichtbares Instrument der finanziellen Führung. Gemäss Gesetz ist der Verwaltungsrat dafür verantwortlich.

Mitarbeiter und andere Interessierte

Alle – insbesondere auch die leitenden – Mitarbeiter möchten und sollen sich mit dem Unternehmen und seinen Zielen identifizieren. Dazu müssen sie wissen, wohin die Reise geht und welcher Beitrag von ihnen erwartet wird. Der Businessplan ist die Basis für die gezielte, stufengerechte Information und Führung. Er muss später für den kurzfristigen Zeithorizont noch verfeinert werden (siehe Kapitel 5).

2.2 Möglicher Einsatz

Richtige Entscheidungen setzen richtige Informationen voraus. Besonders wichtig ist dies in Situationen, in denen es um die langfristige Entwicklung oder die eigentliche Existenz eines Unternehmens geht.

Neugründung

Dies ist ein sehr anspruchsvoller Fall, da nur wenig verlässliche Ausgangsinformationen vorliegen. Die unternehmerische Ausrichtung, die Marktanalyse, die Chancen und Risikobeurteilung und vor allem die Qualitäten des Managements sind entscheidend.

Expansion: Wachstumsschritt, Grossinvestition

Dazu gehören die Erschliessung neuer Produktgruppen oder Märkte, der Schritt ins Ausland, die Bearbeitung eines neuen Kundensegments oder ausgeprägte Kapazitätserweiterungen, die hinsichtlich Umfang und Risiken annähernd einer Neugründung entsprechen. Gemäss Erfahrung sind die Risiken umso höher, je mehr neue Faktoren hinzukommen. Entsprechend hoch sind die Ansprüche an den Businessplan.

Eigentümerwechsel

Ein Eigentümerwechsel erfolgt im Rahmen eines Unternehmenskaufs durch Dritte oder eines Management-Buy-outs (MBO). Die Punkte, die den Käufer am meisten interessieren, entsprechen jenen des Eigenkapitalgebers. Wenn der Käufer fremde Mittel benötigt, kommt die Situation des Fremdkapitalgebers dazu.

Aus der Sicht des Verkäufers müssen die Zukunftschancen des Unternehmens überzeugend dargestellt werden. Ein fundierter Businessplan ist die beste Verkaufsdokumentation.

Restrukturierung/Turnaround

Wenn ein Unternehmen in Schwierigkeiten steckt, ist ein Neuaufbau unter Beachtung der Ausgangslage nötig. In der Regel müssen neue Geldgeber und neue Führungskräfte gesucht werden. Beide möchten Chancen und Risiken möglichst gut beurteilen können; am besten aufgrund eines Businessplans.

Führungswechsel/Nachfolge

Eine Ablösung auf der Führungsebene stellt fast immer auch eine Zäsur dar, denn neue Verantwortungsträger bringen neue Ideen und neue Impulse. Der Wechsel führt zu einer grundsätzlichen Überprüfung. Im Vordergrund stehen dabei eine neue strategische Ausrichtung, das Management und die Organisation. Oft kommen Finanzierungsfragen dazu.

Abgesehen von den fünf genannten Beispielen sollte jedes Unternehmen regelmäßig – und angesichts des stets schnelleren wirtschaftlichen Wandels immer häufiger – kritisch die eigene Situation überprüfen und sich die Frage stellen, wo die Chancen in drei, fünf oder allenfalls zehn Jahren liegen.

3. Das zielgerichtete Vorgehen

Ein Businessplan entsteht in drei Hauptphasen: die Phase der Geschäftsidee, der Analyse und am Schluss folgt der Umsetzungsplan und das Finanzmodell.

Die drei Hauptphasen

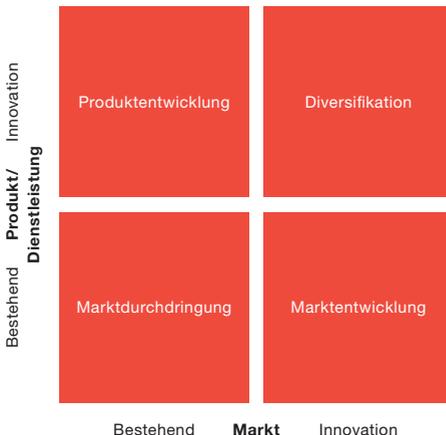
Businessplan		
Phase 1	Phase 2	Phase 3
Geschäftsidee	Analyse	Umsetzungsplan und Finanzmodell
<p>Leistungsangebot In welchen Leistungs-/Produktfeldern sind wir aktiv? Wie sind wir im Markt positioniert? Mit welchen Leistungen und Produkten?</p> <p>Kundensegmente Welches sind unsere relevanten Kundengruppen? Wie positionieren wir uns bei ihnen?</p> <p>Strategische Erfolgspositionen Was machen wir anders oder besser als unsere Mitbewerber? Wie?</p> <p>Attraktives Zukunftsbild Welches sind unsere Ziele und wie sieht unsere Vision aus?</p>	<p>Ausgangslage Kurzporträt der Firma</p> <p>Externe Faktoren (Chancen und Gefahren): Markt, Geschäftsfelder, Kunden, Konkurrenz, Lieferanten, Partner</p> <p>Interne Faktoren (Stärken/Schwächen): Identifikation anhand Geschäftsprozess</p> <p>Fazit: SWOT-Analyse</p> <p>Strategie und Ziele Vision, strategische Erfolgspositionen Angebots-/Kundenpositionierung</p>	<p>Anforderungen an Funktionalbereiche</p> <p>Ressourcenbedarf</p> <p>Umsetzungsplan Massnahmen und Projekte Mögliche Risiken</p> <p>Finanzmodell Umsätze, Kosten, Entwicklung der Verschuldung, Amortisationsfähigkeit, mögliche Dividenden und Eigenkapital Zyklus von Investitionen (z. B. 8–10 Jahre)</p> <p>Kompletieren des Businessplans Ergänzende Unterlagen erstellen</p>
<p>Aktivitäten</p>		
<p>Ergebnisse</p> <p>Grundstrategie, dargestellt als unternehmerische Idee auf 3–5 A4-Seiten</p>	<p>SWOT-Analyse: Stärken/Schwächen, Chancen und Gefahren</p> <p>Businessplan auf Basis PowerPoint (ohne Finanzteil)</p>	<p>Umsetzungsplan</p> <p>Finanzmodell mit Planrechnungen für Erfolgsrechnung, Bilanz und Mittelflussrechnung</p> <p>Unterlagen gemäss Checkliste Businessplan</p>

Phase 1: Die Geschäftsidee

Bevor sich ein Unternehmen im Detail mit der Strategie oder deren Umsetzung auseinandersetzt, sollte klar sein, wie das aktuelle Leistungsangebot aussieht und welches die relevanten Kundensegmente sind. Eine neue Geschäftsidee wird häufig daraus generiert, dass eigene Stärken (= Wettbewerbsvorteile) erkannt und mit Marktchancen kombiniert werden. Daraus ergeben sich strategische Erfolgspositionen. Jetzt ist die Kreativität des Strategieteams gefragt, neue Lösungen zu entwickeln. Ein blosses Kopieren der Ideen der Konkurrenz reicht nicht für einen Geschäftserfolg.

Die folgende Grafik zeigt Ihnen mögliche Denkansätze, auf deren Basis die Strategie entwickelt werden kann.

Strategieentwicklung: Ansoff-Matrix



Marktdurchdringungsstrategie

Den bereits bearbeiteten Markt besser ausschöpfen. Dies kann durch eine bessere Marktbearbeitung, Neukundenakquisition, Preisdifferenzierung, Kostenreduktionsprogramme oder die Nutzung neuer Vertriebskanäle etc. geschehen.

Marktentwicklungsstrategie

Vorstoss mit dem bereits existierenden Produktesortiment in neue Märkte und Regionen, Bearbeiten neuer Kundensegmente ausserhalb des bisherigen Marktgebiets.

Produktentwicklungsstrategie

Entwickeln von Neuprodukten und/oder Zusatzdienstleistungen, Einsatz neuer Produktionstechnologien in bisher bearbeiteten Märkten.

Diversifikationsstrategie

Man spricht von Diversifikationen, wenn Neuprodukte in neue Märkte eingeführt werden. Das Management muss sich bewusst sein, dass diese Strategie mit einem hohen Risiko behaftet ist, weil sowohl produkt- wie kundenseitig Neuland betreten wird. Wir raten deshalb nur in Ausnahmefällen, eine Diversifizierung vorzunehmen!

Phase 2: Die Analyse

Nur wer den Kunden mit seinen Anwenderproblemen, die Marktentwicklung und die Konkurrenz gut kennt, kann eine nachhaltige Strategie entwickeln. Die Ergebnisse der Analyse fließen unmittelbar in die einzelnen Kapitel des Businessplans.

Ausgangslage

Umweltanalyse

Kennen wir die Entwicklungen und Trends der ökologischen, technologischen, ökonomischen und sozialen Umweltsphären? Was bedeuten sie für unser Unternehmen?

Unternehmensanalyse

Wie steht es um unser Unternehmen (bzw. den einzelnen Geschäftsbereich) in Bezug auf das Produkt-Portfolio, die Produktionstechnologien und -verfahren, das Know-how und Mitarbeiterpotenzial sowie die finanziellen Möglichkeiten? Die Unternehmensanalyse können Sie anhand der Wertschöpfungskette erstellen:

Wertschöpfungskette



Konkurrenzanalyse

Wie gross ist unser aktueller Marktanteil und welche sind die drei grössten Mitbewerber? Was unterscheidet uns von ihnen in Bezug auf Sortiment, Qualität, Lieferservice, Preisniveau, Marktbearbeitung?

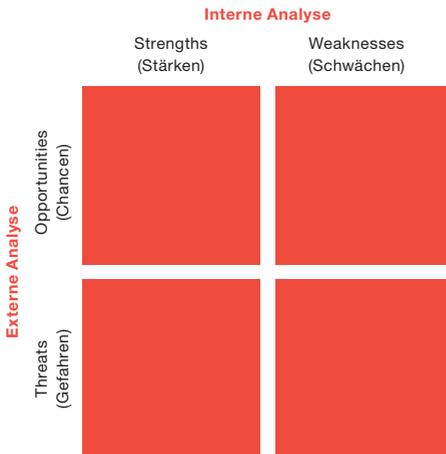
Die erwähnten Analysen sollten Sie nicht im Alleingang, sondern im Team erstellen. So wird das Know-how aus den wichtigen Fachbereichen des Unternehmens vereint (Vertrieb, Produktion, Finanzen usw.) und muss unbedingt alle Punkte der Wertschöpfung abdecken. Auch empfehlen wir den Einbezug von externen Spezialisten, z. B. bei der Marktforschung. Das Risiko, die Marktchancen falsch einzuschätzen, verkleinert sich dadurch massiv.

Die Unternehmens- und Konkurrenzanalyse können Sie auch in der Kundenwertanalyse konkretisieren. Dabei geht es um einen Vergleich mit der Konkurrenz bezüglich Preis, Leistung und Kaufkriterien.

Strategie und Ziele

Die zu erarbeitende Strategie muss mit den Wertvorstellungen und Zielen des Unternehmens übereinstimmen, damit sich später keine Zielkonflikte ergeben. Für die gewählte Strategie sollten Sie Marktpositionsziele wie z. B. potenzielle Absatzmengen und Verkaufspreise definieren. Daraus kann ein Marktanteilsziel abgeleitet werden.

SWOT-Analyse



Phase 3: Der Umsetzungsplan und das Finanzmodell

Diese Phase komplettiert die erarbeitete Strategie und überprüft die Realisierbarkeit. Denn auch die genialste Innovation bleibt chancenlos, wenn unklar ist, wie sie umgesetzt werden soll. Deshalb sollten Sie im **Umsetzungsplan** festhalten, welche Etappenziele erreicht werden sollen und was von wem bis wann zu erledigen ist. Der Umsetzungsplan hilft Ihnen später bei der Überprüfung, ob die einzelnen Arbeiten zeitgerecht erledigt wurden.

Festzulegen sind

- Auswirkungen bzw. Anforderungen der Strategie an die einzelnen Funktionalbereiche des Unternehmens: Personal, Führung, Beschaffung, Produktion, Informatik, Marketing, Forschung & Entwicklung
- Ressourcenbedarf (personell, maschinell)
- Wer muss was bis zu welchem Termin erledigen, wie werden die Zwischenresultate auf dem Weg der Strategieumsetzung gemessen?

Das **Finanzmodell** besteht in erster Linie aus einer Investitionsrechnung. Dieses zeigt auf, wie hoch die geplanten Ausgaben und Einnahmen sind und in welchem Jahr sie voraussichtlich anfallen. Das Ziel der Investitionsrechnung ist die Ermittlung der Rentabilität und des Finanzbedarfs.

Für ein realistisches Finanzmodell brauchen Sie detaillierte Analysen und Informationen (z. B. Marktstudien mit Wachstumspotenzial, Groboffersen zur Abschätzung der Investitionsbeträge). Daraus können Sie folgende Parameter für die Erstellung der Investitionsrechnung ableiten:

- Erlösplanung: Absatzmengen, durchschnittliche Verkaufspreise, zu gewährende Rabatte und Skonti, Provisionen und sonstige Erlösminderungen (z. B. Fremdwährungsverluste)
- Laufende Ausgaben für Personal und Betriebsmittel
- Investitionen in Anlagen, Produktentwicklung, Marketing, Schulung, IT etc. Dazu gehören auch Investitionen ins Netto-Umlaufvermögen (die Erhöhung von Debitoren- und Lagerbeständen bindet ebenfalls Geld!)
- Durchschnittlicher Kapitalkostensatz (Eigen- und Fremdkapital) für die Methode der dynamischen Investitionsrechnung

Die Investitionsrechnung enthält die jährlichen Geldzu- bzw. -abflüsse (Cashflows) des operativen Geschäfts und stellt sie den Auszahlungen von Investitionen gegenüber. Ergibt die Investitionsrechnung eine unbefriedigende Rentabilität, müssen Sie nach Verbesserungspotenzial suchen. Dies darf aber nicht zu unrealistischen Angaben führen (z. B. einen übertriebenen Umsatzwachstum). Damit würden Sie sich selbst belügen und der Businessplan würde früher oder später gefährdet werden.

Aus der Investitionsrechnung können Sie zudem die Plan-Erfolgsrechnungen und -Bilanzen ableiten (siehe Checkliste 13). Aus der Geldflussrechnung ist der jährliche Finanzbedarf ersichtlich. Für das erste Umsetzungsjahr empfehlen wir dringend, zusätzlich einen kurzfristigen Liquiditätsplan zu erstellen, der die Zahlungsströme und den Finanzbedarf auf Monatsbasis aufzeigt. Dadurch wird eine kurzfristige «Liquiditätsfalle» verhindert!

Erstellen Sie das Finanzmodell mit einer Tabellenkalkulation. Ein logisches Verknüpfen der Geldflüsse bietet den Vorteil, dass verschiedene Varianten durchgerechnet und miteinander verglichen werden können (z. B. best case und worst case). Dies verschafft Ihnen ein Gespür, welches die besonders wichtigen Drivers (Wertetreiber) der Rentabilität sind und in welchem Ausmass sie sich maximal verschlechtern dürfen, damit die Mindestrentabilität erreicht wird (Sensitivitätsanalyse).

Der Abschluss

Nachdem Sie die obgenannten drei Phasen durchlaufen haben, stehen Ihnen sämtliche Unterlagen zur Verfügung, um die erarbeiteten Unterlagen zu bündeln und den Businessplan zusammenzustellen. Die dazu empfohlene Struktur und der Inhalt der einzelnen Elemente zeigen wir Ihnen in den Checklisten.

4. Die Darstellung

Der Businessplan ist eine Visitenkarte des Unternehmens und verschafft Zugang zu wichtigen Geschäftspartnern. Da er für den externen Betrachter einen Spiegel des Unternehmens darstellt, sollten Sie die formalen Punkte beachten.

Erfolgsfaktoren/Nutzen

Professionelle Gestaltung und sorgfältige Wortwahl sind wichtige Faktoren für den Erfolg des Dokuments.

Formulierung und Sprache

Gewöhnlich ist der Empfänger des Businessplans mit dem Unternehmen nicht vertraut. Daher ist eine verständliche Sprache und Konzentration auf die wesentlichen Punkte und Zusammenhänge sehr wichtig. Besonders in technologieintensiven Branchen ist es für den Aussenstehenden schwierig, Produkterläuterungen nachzuvollziehen. Fachwörter sollten im Anhang erklärt werden. Richtet sich der Businessplan an Adressaten im Ausland, müssen Sie entscheiden, ob er in eine Fremdsprache übersetzt werden muss.

Der Businessplan gewinnt durch eine einfache und klare Formulierung an Lesbarkeit. Fremdwörter sollten Sie möglichst vermeiden. Übertreibungen oder die zu positive Darstellung eines Sachverhalts sind fehl am Platz. Eine umfassende und ausgewogene Argumentation, die auch auf mögliche Risiken und Gefahren hinweist, wirkt viel glaubwürdiger. Selbstverständlich muss für den Leser klar zum Ausdruck kommen, dass Sie vom Projekt überzeugt sind.

Stellen Sie auch sauber dar, ob es sich jeweils um gesicherte Fakten und Zahlen oder nur um Management-Annahmen handelt. Aber auch diese müssen Sie klar aufzeigen.

Gestaltung

Gliederung

Mit der klaren Strukturierung des Businessplans, die bereits beim Inhaltsverzeichnis beginnt, beweisen Sie Ihre Fähigkeit, das Projekt beziehungsweise das Unternehmen vom Anfang bis zum Ende zu überblicken.

Grafiken/Tabellen

Auch komplizierte Sachverhalte können Sie fast immer als Grafik darstellen, wodurch sie verständlicher werden. Zudem wird der Text dadurch aufgelockert. Abbildungen mit Marktentwicklungen oder Darstellungen des Produktportfolios zeigen, dass Sie externe Recherchen durchgeführt haben. Mit Tabellen können Sie wesentliche Punkte prägnant zusammenfassen.

Verhandlung/Präsentation

Sofern der Empfänger des Businessplans interessiert ist, folgt in der Regel eine Einladung zu einem vertiefenden Gespräch oder einer Präsentation. Darauf sollten Sie sich unbedingt mit einer Traktandenliste gründlich vorbereiten. Mit Sicherheit tauchen vertiefende Fragen zu einzelnen Punkten auf. Bereiten Sie daher vor dem Gespräch ergänzende Informationen auf, um vor Überraschungen möglichst gefeit zu sein.

Timing/Projektmanagement

Die Erstellung eines Businessplans ist komplex und zeitintensiv. Schon die Beschaffung der notwendigen Informationen benötigt viel Zeit. Je nach Art des Projekts, zum Beispiel Neugründung oder Wachstumsfinanzierung, müssen die Unterlagen zum Teil erst noch erstellt werden. Daher empfehlen wir, zu Beginn einen genauen Zeitplan aufzustellen, der neben den Zuständigkeiten und Meilensteinen auch die einzelnen Projektphasen darstellt.

Umfang

Je kürzer ein Businessplan ist, umso detaillierter wird er gelesen. Eine Möglichkeit, das Dokument kurz zu halten, ist die Erstellung eines Anhangs. Dafür eignen sich Planrechnungen, Marktentwicklungen, Organisationsstruktur usw. Beschränken Sie den eigentlichen Lauftext auf Kernaussagen; als Faustregel gilt ein Umfang von 20 bis 30 Seiten.

Die entscheidenden Faktoren für den Erfolg des Businessplans sind:

- Die Verantwortung für den Businessplan ist Chefsache und somit nicht delegierbar. Alle Leistungsträger werden mit einbezogen.
- In der Kürze liegt die Würze.
- Das Vorgehen ist strukturiert und systematisch.
- Der Businessplan hat eine klare Zielsetzung und orientiert sich konsequent an den Adressaten.
- Die einzelnen Teile des Businessplans sind namentlich im Vergleich zwischen Text und Zahlen konsistent.
- Die getroffenen Annahmen sind realistisch.
- Dokumentieren Sie die massgeblichen Grunddaten.
- Bereiten Sie die Unterlagen sorgfältig auf.
- Untermauern Sie wichtige Aussagen mit Expertisen bzw. unabhängigen Drittmeinungen.
- Weisen Sie die unternehmerische Qualifikation ausreichend nach.
- Die Präsentation ist gut verständlich und überzeugend.

5. Nach Erstellung des Businessplans

*... ist die Arbeit noch nicht getan!
Im Gegenteil: Jetzt heisst es, die
ehrgeizigen Ziele des Businessplans
zu erreichen.*

Mit den Umsetzungsplänen sollten Sie **regelmässig** die Zielerreichung **überprüfen**. Landet der Businessplan in der Schublade, bleibt der Erfolg aus und die finanzielle Situation des Unternehmens kann belastet werden.

Prämissencontrolling

Die ermittelten Grundlagen (Umwelt, Konkurrenz) können sich im Laufe der Zeit ändern, was die erfolgreiche Umsetzung der Strategie unter Umständen gefährdet (z. B. bringt die Konkurrenz unerwartet ein neues Produkt auf den Markt). Es ist deshalb wichtig, dass Sie weiterhin Personen mit der Beobachtung der Umwelt beauftragen, die «Alarm schlagen», wenn der Erfolg der eigenen Strategie in Gefahr gerät.

Die im Finanzmodell erstellte Plan-Erfolgsrechnung und die Umsetzungspläne müssen in den jährlichen Planungsprozess (Budget) einfließen. Die Erlöse und Kosten der Strategie müssen Sie innerhalb des Unternehmens dort ableiten, wo sie entstehen. Die dazu notwendigen Instrumente sind die Elemente des **betrieblichen Rechnungswesens**: Kostenstellen-, Kostenträger- und Erlösrechnung. Sie fließen in der Deckungsbeitragsrechnung zusammen. Ein Beispiel finden Sie in Checkliste 13.

Die für das kommende Jahr erstellte Kosten- und Erlösplanung sollten Sie ebenfalls fortlaufend (meist monatlich) auf ihre **Zielerreichung überprüfen**. Sofern Sie Planungsabweichungen feststellen, können die Führungskräfte frühzeitig informiert werden, die entsprechende Massnahmen einleiten. Überhaupt empfehlen wir, die in der Investitionsrechnung getroffenen Annahmen alljährlich auf ihre Realisierung zu überprüfen: Welches sind die Abweichungen zwischen geplanten und tatsächlich eingetroffenen Ergebnissen, warum haben wir diese Abweichungen, was können wir bei unliebsamen Abweichungen tun und was lernen wir daraus?

6. Checklisten

Die Checklisten dienen als Leitfaden für das Erstellen eines Businessplans. Sie enthalten Fragen, die über den Erfolg der Geschäftsidee entscheiden.

Folgende Punkte ergeben den optimalen Raster eines Businessplans

1	Zusammenfassung des Businessplans	24
2	Das Unternehmen: die bisherige Entwicklung	26
3	Vision und Strategie: die Zukunft	28
4	Produkte und Dienstleistungen: die Marktleistung	30
5	Markt und Kunden: das Zielgebiet	32
6	Konkurrenz: die Mitbewerber	34
7	Marketing: der Weg zum Markt	36
8	Beschaffung und Produktion: die Leistungserstellung	38
9	Management und Organisation: die Köpfe dahinter	40
10	Chancen und Risiken: eine ehrliche Bilanz	42
11	Umsetzungsplan: die Realisierung	44
12	Finanzieller Teil: die nackten Zahlen	46
13	Anhang	48

Die Checklisten enthalten Hinweise auf Quellen, die Ihnen als Basisinformationen dienen.

Checkliste 1

Zusammenfassung des Businessplans

Die Zusammenfassung weckt das Interesse des Lesers und stellt so die Weichen, damit sich dieser überhaupt mit dem Unternehmen beziehungsweise dem Projekt befasst.

Empfehlung

Nicht länger als zwei bis drei Seiten.

Erst schreiben, wenn der Businessplan als Ganzes erstellt ist.

Schlüsselemente

● **Absicht**

- Weshalb haben wir den Businessplan erstellt?
- Was wollen wir damit erreichen?

● **Unternehmen und Produkte**

- Wer/was ist das Unternehmen/Projekt?
- Wie ist die bisherige Entwicklung des Unternehmens verlaufen?
- Welches sind die bisherigen Erfolge?
- Was sind unsere Produkte/Dienstleistungen?

● **Markt und Kunden**

- Warum ist der Markt interessant?
- Wie ist die gegenwärtige Marktstellung?
- Wer sind unsere Kunden – heute und in der Zukunft?
- Welches ist ihr Anwenderproblem und unsere Lösung dafür?
- Wer sind die Wettbewerber?
- Warum sind die Produkte/Dienstleistungen erfolgreicher als jene der Wettbewerber?

● **Schlüsselpersonen**

- Wer steht hinter dem Unternehmen (Management, Eigentümer)?
- Wer gehört zum Management?
- Welche Erfahrungen und Kenntnisse bringen wir ein?
- Wie sind die Eigentumsverhältnisse?

- **Finanzielle Entwicklung**

- Wie haben sich unsere finanziellen Kennzahlen/Eckdaten in den vergangenen drei Jahren entwickelt?
- Welche Planwerte bestehen für Umsatz, Cashflow, Gewinn und Rendite in den nächsten drei bis fünf Jahren?
- Welches sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren, Risiken?

- **Betrag, Form und Mitteleinsatz der beantragten Finanzierung**

- Welche Summe benötigen wir?
- Wie viel Fremd- und Eigenkapital brauchen wir?
- Wofür wird das Geld verwendet?
- Wie sind die Rückzahlungsmodalitäten?
- Welches sind die Chancen und Risiken des Geldgebers?

Checkliste 2

Das Unternehmen: Die bisherige Entwicklung

Hier legen Sie dar, wie sich das Unternehmen definiert und was bisher erreicht wurde. Zeigen Sie das Geschäftsmodell, die rechtliche Struktur, Eigentumsverhältnisse, Organisation und Meilensteine (Erfolge und Misserfolge) auf. Auch «weiche» Faktoren, wie das Verhalten gegenüber der Umwelt, den Mitarbeitern und den Kunden, gehören in diesen Teil.

.....

Empfehlung

Die Praxis bestätigt: Transparenz über die Vergangenheit und aktuelle Ausgangslage schafft beim Empfänger Vertrauen. Dazu gehören auch: Misserfolge und Schwächen!

.....

Schlüsselemente

● Geschäftsmodell

- Kurze Beschreibung der Produkte/Dienstleistungen des Unternehmens.
- Wie erzielt das Unternehmen einen Ertrag mit diesen Produkten/Dienstleistungen?
- Welches waren die bisher grössten Erfolge? Wie wurden Misserfolge bewältigt?

● Kurzer Abriss über die bisherige Entwicklung des Unternehmens

- Wann wurde das Unternehmen gegründet?
- An welchen Standorten ist das Unternehmen präsent?
- Kurzer Abriss über die bisherige Firmenentwicklung (Geschäftstätigkeit, Strategie, Personal, Produkte).
- Wie präsentieren sich die wichtigsten finanziellen Kennzahlen der letzten drei Jahre (Umsatz, Cashflow, Gewinn, Rendite und Investitionen, Ausschüttungen an Aktionäre)?
- Bei Neugründung: Welches sind die bisherigen Vorleistungen der Gründer?

- **Branchenstrukturen**

- Wie gross ist das Marktvolumen der Branche?
- Wer sind die hauptsächlichen Branchenmitglieder (Konkurrenten, Marktleader, Lieferanten)?
- Welche Faktoren sind wichtig für den Erfolg dieser Branche?
- Welches ist unsere Marktposition und wer sind unsere Kunden?
- Welche Vorteile haben unsere Produkte oder Dienstleistungen gegenüber jenen der Konkurrenz?

- **Wo sehen wir unsere grössten Stärken und Schwächen in Bezug auf:**

- Produkte/Dienstleistungen
- Marketing
- Herstellung
- Management
- Finanzen

Basisinformationen und -dokumente

- Geschäftsberichte, Presseartikel
- Statuten, Gesellschaftsverträge
- Handelsregisterauszüge
- Aktionäre, Verwaltungsräte, Geschäftsbeziehungen
- Organigramme, Standortlisten
- Jahresrechnungen der vergangenen Jahre
- Kostenrechnungs- und Margenanalysen
- Branchenanalysen

Checkliste 3

Vision und Strategie: die Zukunft

Zuoberst steht die Vision. Die Strategie beschreibt, welcher Beitrag zur Erreichung der Vision geleistet werden soll. Machen Sie dem Leser bewusst, dass die Strategie auf realistischen, zukunftsorientierten Annahmen beruht.

Empfehlung

Die Beschreibung muss die Umsetzung der Vision und der gewählten Strategie widerspiegeln und unterstützen. Der «rote Faden» muss sich durch den gesamten Businessplan durchziehen!

Schlüsselemente

● Vision

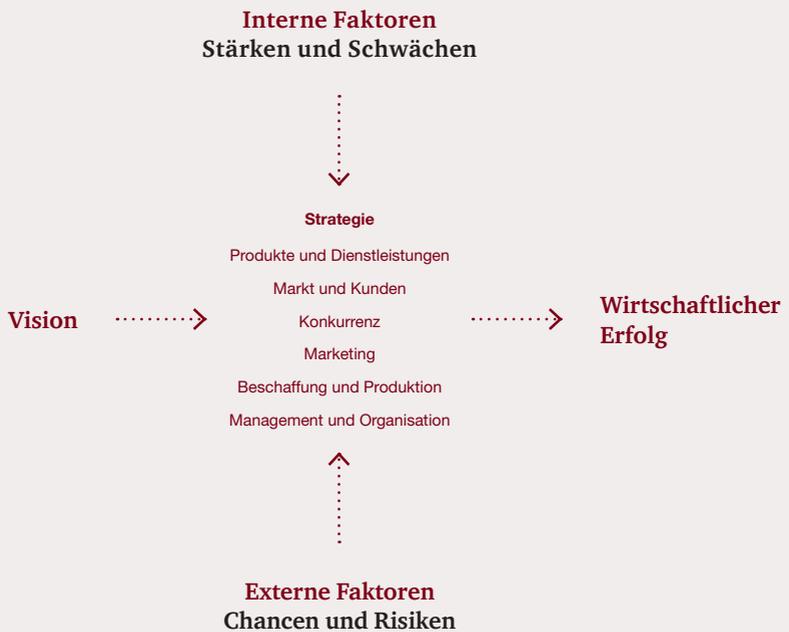
- Wie lautet die Vision?
- Was will das Unternehmen erreichen?
- Was war der Anstoss zur Neuausrichtung?

● Strategie

- Welche strategischen Ziele verfolgen wir?
- Weshalb wollen wir diese Ziele erreichen?
- Wie soll sich unser Unternehmen im Zeitablauf entwickeln betreffend Markt, Produkt, Verhalten des Unternehmens und seiner Mitarbeiter (Leitbild)?
- Welche Chancen und Risiken bestehen im Zusammenhang mit dieser Entwicklung für unser Unternehmen?
- Welche grundsätzlichen Veränderungen sind nötig? Was tragen die Veränderungen zur Zielerreichung bei?
- Welches sind die wichtigsten Marktentwicklungen und Trends in der Branche?
- Wie entwickeln sich die Kundenbedürfnisse?
- Welche Aussagen machen Studien über die erwarteten Entwicklungen in unserer Branche?
- Welche Entwicklungen, Gesetze oder Umweltgegebenheiten beeinflussen unsere Branche?

Basisinformationen und -dokumente

- Vision, Unternehmensleitbild
- Übersicht über den Strategiebildungsprozess
- Zukunftsplanung
- Markt- und Konkurrenzanalysen
- Jahresrechnungen, Finanzdatenanalysen



Checkliste 4

Produkte und Dienstleistungen: die Marktleistung

Beschreiben Sie die Produkte und Dienstleistungen allgemein verständlich. Heben Sie hervor, weshalb das Projekt einzigartig ist (Qualität, Preis, Know-how, weitere Komponenten). Die Leser wünschen Angaben zum Entwicklungsstadium der Produkte. Ebenso interessiert es sie, ob und zu welchen Kosten das Produktportfolio erweitert werden kann. An dieser Stelle orientieren Sie über die Situation bezüglich Patent und Markenschutz. Informationen über Forschung und Entwicklung für neue und bestehende Produkte sowie geplante Reaktionen auf mögliche Trends und Technologieänderungen runden dieses Kapitel ab.

Empfehlung

Die Produktbeschreibung soll allgemein verständlich sein.

Technische Details gehören in den Anhang.

Beachten Sie «KISS» = Keep it short an simple!

Vielleicht sagt ein Bild Ihres Produkts mehr aus als tausend Worte.

Schlüsselemente

● Beschreibung der Produkte und Dienstleistungen

- Vollständige Beschreibung unserer Produkte und Dienstleistungen.
Welche Kundennutzen erbringen wir?
- Entsprechen unsere Produkte und Dienstleistungen einem echten Kundenbedürfnis?
- Welche Aspekte machen unsere Produkte einzigartig?
- Wie sieht unsere Produktpalette bezüglich Produktlebenszyklus aus?
- Welche Nebenleistungen erbringen wir?
- Wie sind unsere Produkte im Hinblick auf Preis und Qualität positioniert?
- Wie wird ein konsistentes Qualitätsmanagement garantiert?
- Werden die Produkte/Dienstleistungen gemeinsam mit Geschäftspartnern erbracht?

● **Forschung und Entwicklung**

- In welchem Entwicklungsstadium befinden sich die Produkte (Modell, in Produktion, durch Kunden eingesetzt, Ausbaustadium)?
- Welche Schwächen sind zu beheben?
- Welche waren die bisherigen Meilensteine der Entwicklung und wann kommen die Produkte auf den Markt?
- Bestehen Möglichkeiten, die Produktlinie auszuweiten, zu ergänzen?
- Sind unsere Produkte durch Patente oder anderweitig geschützt?
- Bestehen geschützte Markennamen?
- Welche Gefahr besteht, dass unser Know-how abwandert und kopiert wird?
- Wie werden Marktentwicklung und Kundenbedürfnisse in den Entwicklungsprozess aufgenommen?
- Welche zukünftigen Entwicklungsprojekte nehmen wir wann in Angriff?
- Welchen Einfluss haben neue Technologien auf bestehende Produkte, auf Produkte in Entwicklung?
- Welches sind die technischen Risiken?
- Wie präsentiert sich die nächste und übernächste Produktgeneration?
- Welches sind die jährlich anfallenden Kosten für Forschung und Entwicklung in den nächsten drei bis fünf Jahren?

Basisinformationen und -dokumente

- Produktebeschreibungen
- Auftragsbestand
- Kundenanfragen
- Offertanfragen
- Marktstudien
- Referenzen, Verkaufsverträge
- F&E-Angaben, Pilotstudien, Prototypergebnisse
- Kalkulation der Herstellkosten der Produkte
- Firmenbroschüren
- Statistiken
- Messebesuche
- Patenteintragungen, Lizenzverträge
- Markenrechtseintragungen

Checkliste 5

Markt und Kunden: das Zielgebiet

Ermitteln Sie mit einer Marktstudie Informationen über Marktpotenzial, -volumen und -zyklen sowie über erwartete Wachstumsraten. Der Leser möchte wissen, welcher Marktanteil wie erreicht werden soll: aufgrund eines allgemeinen Marktwachstums oder primär durch die Verdrängung von Konkurrenten? Auch zeigen Sie mögliche Reaktionen der Kunden auf Änderungen des Produkts oder des Preises auf.

Empfehlung

Belegen Sie die Angaben zum Marktpotenzial und zum Marktvolumen durch externe Informationsquellen. Die Schätzung der Nachfrage nach den eigenen Produkten soll nachvollziehbar sein.

Schlüsselemente

● Marktübersicht

- Wie gross ist der Gesamtmarkt (Marktpotenzial, Marktvolumen)?
Wie ist er segmentiert?
- Welche Akteure (Konkurrenten, Marktführer) gibt es?
- Welches sind die hauptsächlichsten Erfolgsfaktoren im Markt (z.B. Beratung, Qualität, Preis, Service)? Nach welchen Kriterien fällen die Kunden ihren Kaufentscheid?
- Welche besonderen Chancen und Risiken gibt es in unserem Markt?
- Wie verhält sich die Nachfrage (zyklisch, saisonal)?
- Bestehen besondere Charakteristika (wie z. B. Markteintrittsbarrieren)?

● Eigene Marktstellung

- Welche Produkte und Dienstleistungen werden an welche Zielkunden durch welche Vertriebskanäle auf welchen geografischen Märkten verkauft?
- Welche speziellen Marktsegmente bearbeiten wir?
- Welches ist unser aktueller Marktanteil, unser Einfluss auf dem Markt?
- Welches sind unsere Pläne betreffend Exportmarkt?
- Wie gross sind die einzelnen Umsatz- bzw. Gewinnanteile pro Marktleistung?
- Welche Besonderheiten gibt es pro Produkt/Marktsegment

● **Marktentwicklung**

- Welches ist das erwartete Wachstum des Gesamtmarkts und der von uns bearbeiteten Segmente?
- Wie reagieren wir auf zukünftige Marktentwicklungen?
- Welche Chancen und Risiken bestehen im Zusammenhang mit dieser Entwicklung für unser Unternehmen?

● **Kunden**

- Wer sind unsere Kunden (Hersteller, Endverbraucher, Staat, andere Institutionen)?
- Fakturieren wir in Fremdwährungen?
Falls ja: Wie gross sind die Risiken von Fremdwährungsverlusten?
- Wie stark sind wir von Grosskunden abhängig?
- Welches ist die geografische Verteilung der bisherigen Kunden?
Wer hat schon Interesse an unseren Produkten angemeldet?
- Wie wichtig sind für unsere Kunden Image und Aussehen des Produkts?
- Bestehen besondere Chancen und Risiken in unserem Kundenportefeuille?
- Wer trifft die Kaufentscheide bei unseren Kunden?

Basisinformationen und -dokumente

- Marktstudien
- Absatzstatistiken
- Offertanfragen
- Messen
- Branchenverbandszeitungen
- Kundengespräche

Checkliste 6

Konkurrenz: die Mitbewerber

Mit einem Konkurrentenvergleich können Sie bis zu einem gewissen Grad die Bedeutung der eigenen Stärken und Schwächen abgrenzen. Daher ist es wichtig, dass Sie die Mitbewerber kennen. Denn: Die Konkurrenz schläft nie.

Empfehlung

Eine umfassende Konkurrenzanalyse beinhaltet auch potenzielle Konkurrenten aus dem Ausland und Hersteller von möglichen Substitutionsprodukten. Wer eine gute Idee auf den Markt bringt, muss in absehbarer Zeit mit Nachahmern rechnen!

Schlüsselemente

● Konkurrenzunternehmen

- Wer sind unsere wichtigsten Konkurrenten innerhalb der Branche?
Gibt es ausländische Konkurrenz?
- Welche Kennzahlen unserer Konkurrenz kennen wir?
- Wie arbeitet die Konkurrenz (Distributionskanäle/ Werbung und PR)?
Wie treten die Mitbewerber auf?
- Wer wäre in der Lage, denselben Marktauftritt wie wir zu planen?
Und dieselben Produkte zu lancieren?
- Bestehen Marktabsprachen?
- Wie sensitiv reagiert der Markt auf Preisänderungen?
Wie stark/schwach ist die Kundenloyalität?
- Wie reagieren Konkurrenzunternehmen auf die eigene Preisänderung?

● Konkurrenzprodukte

- Wie lassen sich die Konkurrenzprodukte mit unseren Produkten
in Qualität und Eigenschaften vergleichen?
- Wieso kaufen Kunden Konkurrenzprodukte?
- Welche Preisstrategien existieren für diese Produkte?
- Ist es üblich, Kommissionen zu bezahlen oder Preisnachlässe zu gewähren?
- In welcher Lebensphase befinden sich die wichtigsten Konkurrenzprodukte?
- Wann ist mit einem Markteintritt der Konkurrenz zu rechnen?
Welches sind dann die möglichen Auswirkungen auf das Preisniveau?

● **Eigene Positionierung**

- Falls zutreffend: Weshalb haben wir keine Konkurrenz in unserem (angestrebten) Bereich?
- Wo sind wir unserer Konkurrenz überlegen? Weshalb sind wir unserer Konkurrenz überlegen? Wo sind wir weniger weit als unsere Konkurrenz? Weshalb sind wir weniger weit als unsere Konkurrenz?
- Welche Konsequenzen und Lehren ziehen wir aus unserer Stellung gegenüber der Konkurrenz?

● **Zukünftige Entwicklung der Konkurrenzsituation**

- Sind Zusammenschlüsse von Konkurrenten zu erwarten? Werden ausländische Konkurrenten im Markt aktiv?
- Welche Alternativprodukte aus anderen Branchen können einen Einfluss erhalten?
- Welche Massnahmen planen wir, um unsere Stellung zu halten oder auszubauen?

Basisinformationen und -dokumente

- Marktstudien
- Absatzstatistiken
- Internetauftritt der Konkurrenten und vorhandene Preistransparenz
- Vorliegende Offerten der Konkurrenz
- Messen
- Branchenverbandszeitungen
- Kunden- und Konkurrenzgespräche
- Offertanfragen

Checkliste 7

Marketing: der Weg zum Markt

Ein Produkt ist erfolgreich, wenn es vom Markt akzeptiert wird. Deshalb erläutern Sie hier eingehend das Marketingkonzept. Der Leser soll nachvollziehen können, wie man im Markt auftritt und wie neue Märkte erschlossen werden sollen – von der Preispolitik über die Verkaufs- und Vertriebswege bis zu Werbung, Verkaufsförderung und Öffentlichkeitsarbeit.

Letztlich sollten Sie demonstrieren, dass sich das Unternehmen am Puls des Markts befindet, Kundenwünsche erkennt und diese in margenträchtige Produkte umsetzen kann.

Empfehlung

Je genauer Sie die Kundengruppen und Leistungen bestimmen, desto wirkungsvoller können die Märkte bearbeitet werden.

Schlüsselemente

● **Marktpositionierung**

- Für welche Kundengruppen und Zielmärkte sind wir tätig?
- Welche Auswahlkriterien sind für Produktentscheidungen eines Kunden wichtig (Qualität, Preis, Service, Image, Standort der Leistungserbringung, Werbung)?

● **Preispolitik**

- Worauf stützt sich unsere Preisfindung?
- Welche Preisdifferenzierung setzen wir ein?
- Gewähren wir Rabatte oder verlängerte Gewährleistungsfristen?
- Wie reagieren die Kunden und die Konkurrenz auf Preisänderungen?

● **Distribution**

- Welches ist unser Distributionskonzept?
- Wie nutzen wir die IT (Internet, Smartphones) für unseren Marktauftritt und das Bestellwesen?
- Welche personellen Ressourcen setzen wir im Verkauf ein?
Wie nahe (geografisch) sind diese beim Kunden?
Welche Allianzen bestehen zu Absatzmittlern und Absatzhelfern?
- Wie schulen und motivieren wir unser Verkaufspersonal?
Führen wir über finanzielle Anreizsysteme?
- Wie unterstützen wir unsere Wiederverkäufer?

● **Werbung/PR**

- Wie ist unser Marktauftritt und unser Image?
- Welche PR- und Werbeanstrengungen unternehmen wir?
- Wie hoch ist unser Werbebudget, verteilt nach Werbemitteln?
- Wie werden potenzielle Kunden identifiziert und bearbeitet?
- Wie systematisch erfassen wir Kundendaten und Akquisitionsmassnahmen (customer relationship management)?
- Welche Kundengruppe wird prioritär in unseren Marketingmassnahmen bearbeitet?
- Wie wichtig sind Werbeanstrengungen für unseren Erfolg?
- Welche Erfahrungen in der Bearbeitung dieses Markts und dieses Produkts haben wir schon?
- Werden mit den Marketingmassnahmen unsere primären Ziele der Marketingstrategie umgesetzt?
- Sind die Schwergewichte unserer Massnahmen auf die Schwergewichte der Strategie ausgerichtet?
- Sind die Ziele des Marketings klar umschrieben? Sind die Marketingkosten realistisch budgetiert?
- Wie wird die Wirkung der Marketingmassnahmen kontrolliert?

● **Absatzziele**

- Wie hoch sind die Absatzmengen, Umsatzziele und prognostizierten Margen pro Teilmarkt für die nächsten drei bis fünf Jahre?

Basisinformationen und -dokumente

- Marketingkonzepte
- Konsumentenstudien

Checkliste 8

Beschaffung und Produktion: die Leistungserstellung

Den Leser interessiert der Anfang der Wertschöpfungskette, denn hier fallen wesentliche Entscheide über die künftige Kostenstruktur und damit über die Profitabilität des Gesamtunternehmens. Mit welchen Mitteln werden die Leistungen erstellt? Mit welchen Partnern arbeitet man? Wie weit stellt man selber her und was wird zugekauft? Wie sieht es bezüglich Rationalisierung, Qualitätssicherung, Technologie und Innovation im Herstellungsprozess aus?

Ein potenzieller Geldgeber wünscht Auskunft über vergangene und kommende Investitionen sowie über Ausmass und Kontrolle der Ausgaben. Runden Sie das Kapitel mit einem Blick in die Zukunft ab.

Empfehlung

Die Ausführungen sollen auch für Nichtfachleute verständlich sein.

Schlüsselemente

● Einkaufs- und Produktionsmittel

- Wo sind unsere Produktionsstätten?
- Planen wir neue Produktionsstätten?
- Über welche Einrichtungen und Maschinen verfügen wir heute?
Welches ist ihre Restnutzungsdauer?
- Wie hoch sind unsere derzeitigen Investitionen in Produktionsmittel und wie hoch veranschlagen wir diese für die nächsten drei bis fünf Jahre?
- Wie viel Personal ist in der Produktion eingesetzt und über welche Ausbildung verfügen diese Mitarbeiter?
- Wie sieht unsere Personalbedarfsplanung für die nächsten drei bis fünf Jahre aus?
- In welchen Ländern kaufen wir ein? Welches ist der Einfluss von Fremdwährungen auf unsere Einkaufs- und Produktionskosten? Wie hoch sind unsere Lagerbestände?

● **Produktionsprozess**

- Welche Produktionsverfahren wenden wir derzeit an, was wird sich zukünftig ändern?
- Wie werden kritische Faktoren überwacht (Kapazitätsengpässe, Qualität, Lieferungen)?
- In welchem Ausmass sind wir von Schlüsselfaktoren abhängig (Lieferanten, Materialien, qualifiziertes Personal)?
- Welche Eigen- oder Fremdproduktionsentscheidungen sind involviert?
- Welche Beziehungen haben wir zu unseren Lieferanten?
- Welche Produktionskapazität haben wir und genügt sie für die Zukunft?
- Welche Zertifizierungen/Zulassungen sind für den Produktionsprozess erforderlich? Sind diese eingeholt worden?
- Welche Outsourcing-Möglichkeiten bestehen?
- Welche Produktionsverfahren betrachten wir als unsere Kernkompetenzen, was haben wir outgesourct?
- Auf welche Kooperationspartner stützen wir uns ab?
- Welche Kosten fallen im Produktionsprozess an, und wie werden sie überwacht?
- Wie heben wir uns von der Konkurrenz ab?

Basisinformationen und -dokumente

- Lieferantenverzeichnis
- Übersicht über die Produktionsverfahren, Maschinenbeschreibungen, Kapazitätswerte
- Fotos von Produktionsstätten
- Aufstellung zur Anzahl Mitarbeiter in der Produktion, Investitionsbudgets
- Pläne für neue Betriebsstätten, Kostenrechnungsanalysen

Checkliste 9

Management und Organisation: die Köpfe dahinter

Hinter Visionen stecken Menschen. Deshalb möchte der Investor wissen, mit wem er es zu tun hat.

Eine Darstellung der Organisation, der Führungs- und der Controllinginstrumente gibt Antworten. Zeigen Sie auf, dass alle Mitarbeiter Hand in Hand arbeiten und so ihren Beitrag zur Umsetzung der Strategie leisten. Nur so kann eine Vision Realität werden.

Empfehlung

Stellen Sie die Kernkompetenzen und Erfolgsnachweise des Managements klar dar.

Schlüsselemente

● Management

- Wer sind die Mitglieder des Managements?
- Welches waren die bisher grössten Erfolge der Teammitglieder?
- Welche branchenspezifischen Erfahrungen und Kundenbeziehungen bringen wir mit?
- Wo benötigen wir Unterstützung?
- Wie ist die Verteilung der Fähigkeiten und des Wissens innerhalb der Unternehmung?
- Was macht uns zum Team, wo sind wir speziell gut?
- Welche Vertragsverbindungen bestehen zwischen den Teammitgliedern?
- Welche finanziellen Bindungen zum Unternehmen bestehen? Weshalb sind wir befähigt, die Vision in die Tat umzusetzen? Bestehen Abhängigkeiten von Schlüsselpersonen?

● Berater

- Welche nicht operativ tätigen Verwaltungsräte hat das Unternehmen, welche Kenntnisse bringen diese Personen mit?
- Mit welchen Beratern arbeiten wir zusammen und was ist deren unternehmerischer Beitrag?

● Personal

- Wie rekrutieren wir unser Personal?
- Welche Personalförderungs- und Weiterbildungsmaßnahmen sind vorgesehen?
- Wie gross ist die derzeitige Anzahl Mitarbeiter pro Organisationseinheit?
- Welches ist die geplante Entwicklung der Mitarbeiterzahl pro Organisationseinheit?

● **Organisation**

- Wie sind wir organisiert (Aufbau/Ablauforganisation)?
- Welche Firmenkultur leben wir?
- Welche Führungsgrundsätze haben wir?
- Welche Führungs- und Organisationsinstrumente setzen wir in den verschiedenen Hierarchieebenen ein?
- Wie führen wir durch Zielvereinbarung?
- Wie entwickeln wir uns weiter?

● **Standorte**

- Wie lange dauern allfällige Mietverträge noch, bestehen Verlängerungsmöglichkeiten?
- Welches sind unsere Standortvor- und -nachteile?

● **Administration**

- Wie ist der administrative Bereich aufgebaut?
- Wie viele Mitarbeiter sind darin eingesetzt (pro Abteilung)?
- Wie ist das Rechnungswesen organisiert?
- Welche IT-Mittel und Controlling-Instrumente stehen uns zur Verfügung?
- Welche Investitionen in die IT sind geplant?

Basisinformationen und -dokumente

- Lebensläufe, Bewerbungsunterlagen
- Ausbildung, Zeugnisse, berufliche Referenzen und Erfolge der Einzelnen
- Gemeinsam erarbeitete Erfolge, durchgestandene Krisen
- Stellenbeschreibungen, Arbeitsverträge, Mitarbeiterreglemente
- Aus- und Weiterbildungsreglemente
- Personalrekrutierungsrichtlinien, Qualifikationsrichtlinien
- Kommunikations- und Informationsrichtlinien
- Entscheidungsmechanismen
- Führungssysteme und Führungsverhalten
- Eingesetzte Planungsinstrumente und deren Anwendung
- Angewandte Projektmanagementinstrumente
- Strategie- und Organisationsentwicklungsmechanismen
- Reportinginstrumente, nichtfinanzielle Kennzahlen, Management-Informationssysteme
- Organigramme
- Standortanalysen
- Personalbedarfsplanung

Checkliste 10

Chancen und Risiken: eine ehrliche Bilanz

Der Leser des Businessplans erwartet eine offene und selbstkritische Einschätzung der Chancen und Risiken des Unternehmens bzw. des Projekts.

Zeigen Sie bei den Chancen auf, wie diese in Erfolgspositionen umgewandelt werden sollen. Und stellen Sie die Risiken schonungslos dar, ebenso mit welchen Massnahmen Sie sie zu minimieren gedenken und welche Lösungen und Alternativen im Fall einer ungünstigen Entwicklung vorgesehen sind.

Empfehlung

Die Darstellung der speziellen Chancen und Risiken bezieht sich insbesondere auf:

- *Management und Mitarbeiter*
- *Produktionstechnologie und IT*
- *Standort und Organisation*
- *Volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen*
- *Staatliche Auflagen*
- *Ökologische Anliegen*
- *Modeströmungen und Trends*
- *Nachfolgeplanungen*
- *Garantie- und Rechtsfälle*

Dabei sollen nicht nur Fakten aufgelistet werden. Die Ergebnisse sollen zueinander in Beziehung gesetzt und die Stärken der gegenseitigen Einflüsse analysiert werden.

Schlüsselemente

● Chancen – und deren Umsetzung in Erfolgspositionen

- Welche Chancen wollen wir nutzen?
- Wie setzen wir Chancen in Erfolgspositionen um?
- Wie reagieren unsere Konkurrenten auf unsere Strategie?

● Risiken – und wie sie minimiert werden

- Welche Risiken bestehen?
- Welche Risiken sind versichert? Wie minimieren wir die Risiken?

- **Notfallstrategie**

- Was passiert, wenn die geplante Entwicklung nicht eintritt oder ein Faktor hinzukommt bzw. wegfällt?

Basisinformationen und -dokumente

- Produktanalysen
- Marktanalysen
- Stärken und Schwächen des Managements
- Konkurrenzanalysen
- Analysen der Kundenstruktur
- Finanzielle Auswertungen
- Versicherungspolicen
- Risikopolitik

Checkliste 11

Umsetzungsplan: die Realisierung

Fassen Sie hier die Ziele und Massnahmen in einer zeitlichen Abfolge zusammen.

Empfehlung

Der Umsetzungsplan soll realistische Zeitvorgaben enthalten, welche für das Management verbindlich sind.

Sämtliche Massnahmen müssen in einem konkreten Bezug zum strategischen Ziel stehen.

Schlüsselemente

- **Der Umsetzungsplan muss mit den Finanzprognosen und mit dem geplanten Mittelbedarf konsistent sein. Er soll einen Zeitplan für folgende Faktoren enthalten:**
 - Investitionsprogramm
 - Einstellung und Einarbeitung von neuen Mitarbeitern
 - Produkteentwicklung, -tests und Markteinführung von neuen Produkten
 - Ausarbeitung von Verträgen, z. B. mit Kooperationspartnern
 - Auftragseingänge
 - Durchführung von Marketing- und Verkaufs-Aktionen
 - Informatik-Projekte
 - weitere relevante Angaben

- **Der Zeitplan soll die erwarteten Endtermine und Meilensteine beinhalten.**

- **Der Umsetzungsplan soll eine Angabe zu geplanten weiteren Wachstumsschritten machen, welche wiederum zu neuem Mittelbedarf führen werden.**

Hauptziel	Teilziel	Massnahme	Termin	verantwortlich
1. Marktanteil CH bis Ende x3 auf 20% ausgebaut	1.1 Aussendienst um 3 Mitarbeiter aufgestockt	1.1.1 Rekrutierung	1.Q. x 1	Verkaufsleiter, HR
	1.2 Online-Bestellungstool eingerichtet	1.1.2 Produkteschulung 1.2.1 Software-Evaluation 1.2.2 Software-Implementierung 1.2.3 go live	3.Q. x 1 1.Q. x 2 3.Q. x 2 1.Q. x 3	Produktetrainer Logistik, IT IT, externer DL Logistik
2. Energieverbrauch der Produktion um 30% reduziert	2.1 Produktionsverfahren analysiert	2.1.1 Statistikk Energieverbrauch erstellen	1.Q. x 2	AVOR
	2.2 Alternative Technologien und Prozesse evaluiert	2.2.1 Fachhochschule mit Studie beauftr.	2.Q. x 2	Produktionsleiter
	2.3 Entscheidungsgrundlagen erarbeitet	2.3.1 Investitionsrechnung, Entscheid	4.Q. x 2	Controlller, GL
	2.4 Produktion umgestellt	2.4.1 Umbau, evtl. Investition	tbd	Planung & Organisation
3. Entscheidungsgrundlagen für Markteintritt Fernost vorliegend	3.1 Marktstudie vorliegend	3.1.1 Auftrag an Marktforschungsinstitut	1.Q. x 3	VL
		3.1.2 Besuch Handelskammer CH-CHN	1.Q. x 3	Bereichsleiter X
	3.2 Kooperationspartnerauswahl und -konzept erstellt	3.2.1 Messebesuch Shanghai	3.Q. x 3	Bereichsleiter X
		3.2.2 Entscheid	4.Q. x 3	GL

Checkliste 12

Finanzieller Teil: die nackten Zahlen

Der Finanzteil fasst die bisherigen Aussagen in Zahlen zusammen. Hier kommt für den potenziellen Kapitalgeber zum Ausdruck, ob der Absender in der Lage ist, die finanziellen Auswirkungen seines Handelns richtig zu beurteilen. Diesem Zweck dienen einerseits die Zahlen der Vergangenheit, andererseits die prognostizierten Zukunftserwartungen. Der Blick in die Zukunft sollte im Normalfall drei bis fünf Jahre umfassen und in verschiedenen Szenarien – z. B. «best case» und «worst case» – durchgespielt werden.

Für die Beurteilung der Vergangenheit dienen die Bilanz und die Erfolgsrechnung der letzten drei bis fünf Jahre sowie die entsprechenden Übersichten zum Cashflow. Für die künftige finanzielle Entwicklung arbeiten Sie am besten mit Planbilanzen und Planerfolgsrechnungen, Breakeven-Analysen und Cashflow-Kennzahlen. Kommentieren Sie die Resultate dieser Analysen an Ort und Stelle; die eigentlichen Berechnungen und die Datenbasis hingegen gehören in den Anhang.

Empfehlung

Der Finanzteil drückt die im Businessplan gemachten Aussagen in Zahlen aus.

Beide Teile sollen aufeinander abgestimmt sein.

Der Kapitalbedarf soll klar zum Ausdruck kommen.

Für beides gilt: Zeigen Sie die Prämissen transparent auf.

Schlüsselemente

● Stille Reserven; bereinigte Zahlen der vergangenen drei bis fünf Jahre

- Bilanzen
- Erfolgsrechnungen
- Anhang
- Geldflussrechnungen
- Kennzahlen
- Eigen- und Gesamtkapitalrentabilität
- Finanzierungsverhältnisse, Eigenfinanzierungsgrad
- Liquidität
- Lagerumschlagshäufigkeiten
- Debitorenausstand in Tagen
- Umsatz bzw. Reingewinn, Deckungsbeitrag pro Mitarbeiter

● **Aktuelle Prognosen der finanziellen Entwicklung**

- Planerfolgsrechnungen, Planbilanzen und Geldflussrechnungen der nächsten drei bis fünf Jahre. Die Zahlen sollten für das erste Jahr monatlich und anschließend jährlich dargestellt werden.
- Auf welchen Annahmen basieren die Zahlen?
- Welches ist der Einfluss von Investitionen, Forschung und Entwicklung, Fixkosten auf den Cashflow?
- Darstellen einer Break-even-Analyse, welche über die Trennung zwischen fixen und variablen Kosten Auskunft gibt.
- Aufzeigen von Varianten («best case»-/«worst case»-Szenario)

● **Finanzierungskonzept**

- Welches ist unser Finanzbedarf für die nächsten drei bis fünf Jahre und wie ist er abzudecken?
- Welches sind unsere eigenen Finanzierungsmöglichkeiten? Welche Sicherheiten können wir stellen?
- Wie werden wir die benötigten Fremdmittel zurückführen? Welche Alternativen bestehen zu unserem Finanzierungskonzept (was geschieht, wenn ...)?

Basisinformationen und -dokumente

- Bilanzen und Erfolgsrechnungen der vergangenen Jahre
- Planbilanzen und -erfolgsrechnungen
- Geldflussrechnungen
- Kurzfristiger Liquiditätsplan für das 1. Jahr
- Budgets
- Kostenrechnungs- und Deckungsbeitragsanalysen
- Absatzstatistiken
- Finanzierungskonzepte und -richtlinien
- Finanzkennzahlen
- Verträge mit Kapitalgebern

Checkliste 13

Anhang

Der Anhang enthält alle Basisinformationen und Berechnungen, auf die sich die einzelnen Kapitel des Businessplans beziehen. Nehmen Sie dabei nur jene Informationen auf, die für den Kapitalgeber von Interesse sind, z. B. Organigramme, Produktbeschreibungen, Lebensläufe des Managements, finanzielle Auswertungen.

Beispiele

- Profile des Managements
- Marktforschungsstudien
- Fotografien oder Zeichnungen der Produkte
- Detaillierte technische Produktangaben
- Organigramme
- Vorhandener Auftragsbestand
- Situationsplan der Standorte
- Artikel über das Unternehmen und sein Umfeld in Fachliteratur und Zeitungen
- Jahresrechnungen
- Konkurrenzanalysen
- Leitbild
- und so weiter



Erfolgsrechnung

Jahr	Vorjahre			Hochrechnung	Plan x1	Plan x2	Plan x3	Plan x4
	x-3	x-2	x-1					
Erlös aus Lieferungen und Leistungen ./ Material- und Warenaufwand								
Bruttogewinn								
Bruttogewinn in % des Erlöses								
./ Personalaufwand								
./ Betriebsaufwand								
./ Verwaltungsaufwand								
./ Vertriebsaufwand								
EBITDA 1)								
EBITDA in % des Erlöses								
./ Abschreibungen								
EBIT 2)								
EBIT in % des Erlöses								
+/- Finanzergebnis								
+/- nichtbetrieblicher Aufwand / Ertrag								
+/- ausserord. Aufwand / Ertrag								
EBT 3)								
+/- Steueraufwand								
Jahresgewinn/-verlust								

x = aktuelles Jahr

1) EBITDA = Gewinn vor Abschreibungen, Finanzerfolg und Steuern (earnings before depreciation, amortization, interest and taxes)

2) EBIT = Gewinn vor Zinsen und Steuern (earnings before interest and taxes)

3) EBT = Gewinn vor Steuern (earnings before taxes)

Bilanz

Jahr	Vorjahre			Hochrechnung	Plan x1	Plan x2	Plan x3	Plan x4
	x-3	x-2	x-1					
Flüssige Mittel								
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen								
übrige Forderungen								
Vorräte, angefangene Arbeiten								
aktive Rechnungsabgrenzungen								
Umlaufvermögen								
Sachanlagen								
Finanzanlagen								
Immaterielle Anlagen								
Anlagevermögen								
Total Aktiven								
Schulden aus Lieferungen und Leistungen								
kurzfristige Bankschulden								
übrige kurzfristige Verbindlichkeiten								
passive Rechnungsabgrenzungen								
kurzfristiges Fremdkapital								
Darlehen								
Hypotheken								
langfristige Rückstellungen								
langfristiges Fremdkapital								
Aktienkapital								
Reserven								
Bilanzgewinn								
Eigenkapital								
Total Passiven								

x = aktuelles Jahr

Geldflussrechnung / Free Cashflow

Jahr	Vorjahre			Hochrechnung	Plan x1	Plan x2	Plan x3	Plan x4
	x-3	x-2	x-1					
Jahresgewinn/-verlust								
+/- Veränderung langfristige Rückstellungen								
+ Abschreibungen								
Veränderung Netto-Umlaufvermögen								
-/+ Forderungen aus Lieferungen & Leistungen								
-/+ übrige Forderungen, Rechnungsabgrenzungen								
-/+ Vorräte, angefangene Arbeiten								
+/- Schulden aus Lieferungen & Leistungen								
+/- übrige kurzfristige Verbindlichkeiten								
Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit								
./. Investitionen in Sachanlagen								
./. Investitionen in Finanzanlagen								
+ Desinvestitionen in Sachanlagen								
+ Desinvestitionen in Finanzanlagen								
Cashflow aus Investitionen								
Free Cashflow								
+/- Kapitalerhöhungen/-rückzahlungen								
+/- Zunahme (Abnahme) Fremdkapital								
./. Dividendenausschüttung								
Cashflow aus Finanzierung								
Veränderung flüssige Mittel/Banken								

Deckungsbeitragsrechnung Jahr x

Produkt(gruppe)	Produkt 1	Produkt 2	Total Bereich A	Produkt 3	...	Total Bereich B	Gesamt-Total
Absatzmenge	•	•	•	•	•	•	
* Bruttupreis/Stück	•	•		•	•	•	
= Bruttoumsatz	•	•	•	•	•	•	•
./. Rabatte, Skonti, Provisionen	•	•	•	•	•	•	•
= Nettoerlöse	•	•	•	•	•	•	•
./. Variable Herstellkosten	•	•	•	•	•	•	•
= Deckungsbeitrag I	•	•	•	•	•	•	•
Kennzahlen							
DB I / Stück	•	•		•	•		
DB in % vom Nettoerlös	•	•	•	•	•	•	•
./. Produkt-Fixkosten	•	•	•	•	•	•	•
= Produkt-Deckungsbeitrag	•	•	•	•	•	•	•
./. Verkaufsfixkosten des Bereichs			•			•	•
= Bereichs-Deckungsbeitrag			•			•	•
./. Fixkosten Hilfskostenstellen							•
./. Fixkosten Produktion							•
./. Fixkosten Administration							•
= EBITDA (Gewinn vor Abschreibungen, Finanzerfolg und Steuern)							•
./. Abschreibungen							•
= EBIT (Gewinn vor Finanzerfolg und Steuern)							•

x = aktuelles Jahr

