

Ziel

Der Businessplan

- zeigt bisherige und zukünftige Entwicklungen sowie Zukunftspotentiale des Unternehmens auf;
- formuliert die Unternehmensziele und Strategien sowie die entsprechenden Konsequenzen;
- zeigt auf, mit welchen Massnahmen diese Ziele erreicht werden sollen;
- quantifiziert die in Zukunft geplanten Aktivitäten, ermittelt die zukünftigen Ergebnisse sowie den mittelfristigen Finanzbedarf und zeigt deren Deckung auf.

Zweck

- **Suche nach Investoren oder Partnern**
- **Zusammenschluss / Übernahme / Kauf und Verkauf von Unternehmen**
- **Anfrage für Geldbeschaffung und Kreditfinanzierung**
- **Akquisition neuer (Gross-) Kunden**
- **Management-Rekrutierung**
- **Langfristige Neuausrichtung des Unternehmens / Turnaround**
- **Periodische Standortbestimmung mit Zukunftsbetrachtung**

Aufbau und Form

■ empfängerorientiert

- ↪ was muss der Empfänger wissen?
- ↪ welches sind die notwendigen Informationen für die Entscheidungsfindung
- ↪ präzise und konkrete Aussagen

■ klar strukturiert

- ↪ Inhaltsverzeichnis ist ein Muss

■ nachvollziehbar

- ↪ Annahmen über die Zukunft begründen
- ↪ realistische Aussagen machen und diese dokumentieren

■ messbar

- ↪ im Businessplan (z.B. Budgets)
- ↪ später in der Realisation (z.B. Controlling-instrumente aufzeigen)

■ überzeugend in der Darstellung

- ↪ Bilanzen, Analysen, Lebensläufe, Prospekte, Marktforschungsstudien, etc. als Anhang
- ↪ keine "Lose-Blätter-Sammlung"
- ↪ max. 20 - 40 Seiten Umfang, jedoch möglichst kurz und prägnant

Inhalt (Übersicht)

- **Zusammenfassung (Management Summary)**
- **Unternehmung**
- **Produkte / Dienstleistungen**
- **Märkte / Kunden**
- **Konkurrenz**
- **Marketing / Marktbearbeitung**
- **Standort / Produktion / Administration**
- **Organisation / Management**
- **Risikoanalyse**
- **Finanzplanung / Finanzierung**

Inhalt (Details)

■ Zusammenfassung (Management Summary)

- soll auf max. 2 Seiten nur die wesentlichsten Punkte des Businessplans zusammenfassen
- stellt eine Gesamtübersicht dar, damit nachher Details aus der richtigen Sichtweise gelesen werden
- zeigt die Aktivitäten und Projekte der Unternehmung auf
- vermittelt den erwarteten Unterstützungsbedarf an den zukünftigen Geschäftspartner
- veranlasst den Unternehmer, seine Ideen und Gedanken kurz und prägnant zu formulieren
- muss das Interesse und die Phantasie des Lesers wecken, damit auch der Rest gelesen wird

Die Zusammenfassung sollte zu folgenden Fragen Stellung nehmen:

Zusammenfassung

- Welches ist unsere Geschäftsidee? Wie setzen wir sie um?
- In welchem Geschäftsbereich ist die Unternehmung tätig?
- Welches sind die Marktleistungen und wie werden sie verkauft?
- Wie gross ist das Wachstumspotential des Marktes?
- Wer sind die Führungskräfte und über welche Erfahrungen verfügen sie?
- Weshalb glauben wir, unter Einbezug von Chancen und Risiken Erfolg zu haben?
- Wie hoch ist der Finanzbedarf und wozu wird das benötigte Kapital eingesetzt?

■ Unternehmung

- beschreibt die Entwicklung der Unternehmung von der Gründung bis zur heutigen Form
- erklärt die bestehenden Strukturen und beleuchtet das unternehmerische Umfeld

Das Kurzprofil der Unternehmung sollte zu folgenden Punkten Stellung nehmen:

Geschichtlicher Hintergrund	<ul style="list-style-type: none">– Wann wurde die Unternehmung gegründet?– Wie entwickelte sich die Unternehmung und hat sich die Strategie verändert (wenn ja, warum)?– Welches waren die grössten Erfolge/Misserfolge?
Situation heute	<ul style="list-style-type: none">– Wie sehen die Rechtsstruktur und die Beteiligungsverhältnisse aus, gibt es weitere personelle und finanzielle Verbindungen?– "Facts and figures" (Entwicklung der Schlüsselkennzahlen) bis heute– Welches sind die Stärken/Schwächen?

■ Produkte / Dienstleistungen

- die Marktleistungen samt Nebenleistungen darstellen und die Stärken und Schwächen derselben nennen
- aufzeigen, dass für die Marktleistung heute wie auch morgen ein attraktiver Markt vorhanden ist
 - ↳ Kundenbedürfnisse und Kundennutzen definieren und beschreiben
- plausibilisieren, dass die Firma die Marktleistung zur richtigen Zeit, am richtigen Ort, in der richtigen Qualität erbringt
- Stand im Produktlebenszyklus beurteilen
- Ausbaumöglichkeiten des Produktes (Technologie etc.) aufzeigen
- Technologien sind erklärungsbedürftig
 - ↳ einfache Beschreibung
 - ↳ technische Informationen im Anhang aufführen
- allenfalls Informationen bezüglich F&E aufführen

■ Märkte / Kunden

- gute Marktkenntnisse sind das "A und O" jeder erfolgreichen Marktbearbeitungsstrategie
- Marktanalyse dient als wichtige Informations- und Entscheidungsgrundlage
 - ↳ gibt den Investoren die Gewissheit, dass der Unternehmer den Markt genau kennt

Die Marktanalyse sollte zu folgenden Fragen Stellung nehmen:

Marktübersicht	<ul style="list-style-type: none"> – Wie setzt sich der Markt zusammen? – Wie sind Kundenstruktur und Kaufgewohnheiten in diesen Märkten? – Welche Trendbrüche, neue techn. Entwicklungen, Trends, etc. sind zu erkennen? – Welche Marktlücken existieren bzw. welches sind die Erfolgsfaktoren im Markt?
Eigene Marktstellung	<ul style="list-style-type: none"> – Welche Marktleistungen werden an welche Märkte verkauft? – Welches ist der eigene Marktanteil pro Marktleistung und wie gross sind die Anteile der Konkurrenz? – Wieviel Umsatz/Gewinn wird mit welcher Marktleistung erzielt? – Reaktionen des Marktes auf eigene Produkte/DL?
Marktbeurteilung	<ul style="list-style-type: none"> – Wo sind die Marktchancen für den zukünftigen Erfolg? – Welche Markttrends sind erkennbar und wie reagiert die Unternehmung auf diese Entwicklungen? – Welche Eintrittsbarrieren (bei der Einführung eines neuen Produktes) gilt es zu überwinden? – Wie hoch sind die budgetierten Wachstumsraten der anvisierten Zielmärkte in den nächsten 3-5 Jahren?

■ Konkurrenz

- Konkurrenzanalyse in Form eines Stärken-Schwächen-Vergleichs zur härtesten/besten effektiven (aktuellen) und potentiellen (zukünftigen) Konkurrenz
 - ↳ die besten/härtesten Konkurrenten aufführen (nicht nur gut bekannte und inländische Firmen miteinbeziehen; die stärkste Konkurrenz kommt von dort, wo man sie nicht erwartet!)
 - ↳ Informationen zu Konkurrenzprodukten und -unternehmen beschaffen
 - ↳ Handlungsbedarf zur Sicherung und Ausbau der eigenen (Markt-)Position aufzeigen

Die Konkurrenzanalyse sollte zu folgenden Punkten Stellung nehmen:

Konkurrenzunternehmen	<ul style="list-style-type: none">– Name, Standort, Tätigkeit– Zielmärkte und Marktstellung– Absatz- und Vertriebsorganisation– Hauptstärken und -schwächen– erkennbare Strategien– mögliche Konkurrenzreaktionen
Konkurrenzprodukte	<ul style="list-style-type: none">– Produktesortiment– Produkteigenschaften– Zusatzleistungen– Preis, Zahlungskonditionen

■ Marketing / Marktbearbeitung

- aufzeigen, wie die Marktleistungen durch effizienten Einsatz von Werbung, Verkauf und Distribution im Markt verankert werden sollen
 - ↳ d.h. die Marketingstrategie sowie die Massnahmen (Marketingplan für 2 bis 3 Jahre) erläutern, die zur Erreichung der Ziele bzw. der budgetierten Umsätze notwendig sind

Die Marketingstrategie umfasst:

Marktsegmentierung	– Welches sind die wichtigsten Zielmärkte und Kundengruppen?
Schwerpunkte der Marktbearbeitung	– Mit welchen Instrumenten sollen die jeweiligen Kunden erreicht werden? (Werbe-, Verkaufsförderungs- und Vertriebsmassnahmen sowie Instrumente)
Schwerpunkte der Leistungsgestaltung	– Wie und zu welchen Preisen werden Produkte/DL in den Teilmärkten angeboten?
Umsatzziel	– Wie hoch sind die geschätzten Verkaufsmengen und Marktanteile?

■ Standort / Produktion / Administration

- erläutern, wo und wie die vorgängig vorgestellten Marktleistungen hergestellt werden
- aufzeigen, wie die Firma im administrativen Bereich organisiert ist

Zu folgenden Punkten sollte in diesem Kapitel Stellung genommen werden:

<p>Standort</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Wo ist das Geschäftsdomizil (evt. auch Filialen) und wieso wurden diese Standorte gewählt? – Vor- und Nachteile der Standorte bezüglich Lage, Infrastruktur, Attraktivität etc. – Sind Möglichkeiten zur Expansion vorhanden oder ist eine Verlegung der Aktivitäten geplant?
<p>Produktion</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Aufführen aller für die Produktion und Abwicklung der Marktleistung relevanter Angaben, insbesondere bezüglich <ul style="list-style-type: none"> ↪ Eigenproduktion ↪ Fremdproduktion ↪ Waren- und Materialeinkauf / Zulieferer ↪ Produktionsanlagen / Maschinenpark
<p>Administration</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Wie ist der administrative Bereich aufgebaut? – Wie sieht die Organisation des Rechnungswesens aus? Welche EDV-Mittel sind vorhanden? – Wurde ein Controlling eingeführt und institutionalisiert? Wie ist es aufgebaut?

■ Organisation / Management

- die bestehende und geplante Aufbauorganisation der Unternehmung beschreiben (inkl. Organigramm und Entwicklung der Mitarbeiterzahlen)
- das Management- bzw. das Führungsteam vorstellen (inkl. Lebenslauf) sowie deren Hauptaufgaben und Entlohnung aufzeigen
- auf Lücken im Managementteam hinweisen und aufzeigen, wie diese Positionen besetzt werden sollen
- Beziehungen zu externen Beratern (Marketing-, Verkaufs-Berater, Technische Berater, Anwälte, Treuhänder, Banken etc.) aufzeigen

■ Risikoanalyse

- bei Fremd- und Eigenkapitalfinanzierung kommt der Beurteilung der unternehmerischen Risiken ein zentraler Stellenwert zu
- objektive Einschätzung der Risiken fördert den offenen Informationsaustausch und steigert so das Vertrauen der Investoren und Fremdkapitalgeber

Interne Risiken im Unternehmen (Beispiele, nicht abschliessend):

Management	<ul style="list-style-type: none"> – Unternehmensführung reagiert zu spät auf neue Markttrends – teure Mitarbeiter erbringen die erwartete Leistung nicht – Know-How bei einer einzigen Person
Produktion	<ul style="list-style-type: none"> – Produktionsverzögerungen verunsichern Kunden – Produktmängel verursachen Garantiefälle – neue Verfahren verursachen Investitionssprünge
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> – schlecht ausgebautes Vertriebsnetz – schlechte Verkäufer – Kundenzugang kann nicht geschaffen werden

Externe Risiken für das Unternehmen (Beispiele, nicht abschliessend):

ökonomischer Bereich	<ul style="list-style-type: none"> – Zinsänderungen und Inflation erhöhen Fixkosten
ökologischer Bereich	<ul style="list-style-type: none"> – neue Umweltschutzauflagen verteuern die Produktionsverfahren
gesetzlicher Bereich	<ul style="list-style-type: none"> – Handelsbarrieren und -embargos – neue rechtliche Vorschriften
gesellschaftlicher Bereich	<ul style="list-style-type: none"> – politische Entwicklungen beeinflussen die Unternehmensstrategie – neue Trends (z.B. Bioprodukte)

■ Finanzplanung / Finanzierung

- die vorgängig formulierten Unternehmensziele sowie die getroffenen Annahmen (Planvarianten) werden in Zahlen ausgedrückt
- als Resultat ergibt sich der konkrete Finanzierungsbedarf
- der zukünftige Finanzierungspartner erwartet im Businessplan kein vollständiges Finanzierungskonzept (Grobkonzept sowie Begründung der Resultate der Finanzplanung reichen)
- bisherige Finanzierung erwähnen, damit das bisherige Engagement der Schlüsselpersonen bzw. Finanzierungsinstitute ersehen werden kann.

Das Hauptziel der Finanzplanung besteht darin, aufzuzeigen, wie sich die finanzielle Situation des Unternehmens entwickelt, wenn alle Ziele planmässig erreicht werden.

Instrumente der Finanzplanung
(Betrachtungszeitraum ca. 3 Jahre)

1. Plan-Erfolgsrechnung (inkl. Detailpläne)
2. Liquiditätsplanung (auf 12 Monate beschränkt)
3. Plan-Mittelflussrechnung
4. Plan-Bilanz

Zusammenfassung (Management Summary)

Wesentliche Aussagen zusammenfassen:

- Absicht des Planes und Antrag an den Empfänger
- Branche und Markt
- Unternehmung (Führung und Organisation)
- Finanzkennzahlen
- Chancen und Risiken

Tips aus der Praxis:

- Knapp in der Formulierung (ca. 2 Seiten)
- Konkrete Aussagen machen
- Das Interesse des Leser wecken

Unternehmung

Machen Sie Angaben zu:

- Geschichte und Entwicklung
- Situation heute
- Beteiligungsverhältnis / Organen
- Beziehungen (Beratern, Banken, etc.)
- Unternehmensstärken- und schwächen

Tips aus der Praxis:

- Fassen Sie sich kurz
- Unterstreichen Sie Ihre Aussagen durch Beilage von Geschäftsberichten, Pressemeldungen, etc.

Produkten / Dienstleistungen

Machen Sie Angaben zu:

- Produkten und DL (Art, Stärken/Schwächen) inkl. Nebenleistungen
- Produkte-Portfolio (Preis/Qualität)
- Stand im Produkte-Zyklus
- Kundennutzen aufzeigen

Tips aus der Praxis:

- Prospekte beilegen
- Infos von Dritten (Banken, Verbänden, etc) nutzen
- Mit Mitarbeitern und Kunden sprechen
- Einfach formulieren

Markt / Kunden

Machen Sie Angaben zu:

- Ihren Zielmärkten
- Massgebenden Erfolgsfaktoren im Markt
- Zukünftige Entwicklung
- Ihren zukünftigen Kunden
- Umsatz je Marktleistung

Tips aus der Praxis:

- Werten Sie Kundengespräche aus
- Marktentwicklung systematisch verfolgen
- Informationsquellen ausnutzen
- Gute Marktkenntnis sind das A und O

Konkurrenz

Machen Sie Angaben zu:

- Ihren drei wichtigsten Konkurrenten
- Potentiellen Konkurrenten
- Stärken und Schwächen der Konkurrenz
- Strategien der Konkurrenz
- Ihre Gegenstrategie

Tips aus der Praxis:

- Die gefährlichsten Konkurrenzen sind die unbekanntesten Konkurrenzen
- Fragen Sie direkte bei der Konkurrenz nach (Offerten, Prospekte, Allg. Infos, etc)

Marketing / Marktbearbeitung

Machen Sie Angaben zu:

- Kaufverhalten heute und morgen
- Preispolitik
- Verkauf / Vertrieb
- Werbung / PR
- Standort

Tips aus der Praxis:

- Zeigen Sie, dass Sie klare Marketingvorstellungen haben
- Aussagen mit Unterlagen (Prospekten, Werbeplan, etc.) dokumentieren

Standort / Produktion / Administration

Machen Sie Angaben zu:

- Produktionsmittel (auch Personal)
- Produktionstechnologie
- Kapazitäten und Engpässe
- Wichtigsten Lieferanten
- Rohmaterialmärkten (auch Personalmarkt)
- Wo ist das Geschäftsdomizil
- Wie ist die Administration aufgebaut

Tips aus der Praxis:

- Zeigen Sie das Know-How der Mitarbeiter
- Verständlich bleiben

Organisation / Management

Machen Sie Angaben zu:

- Führungs-Crew und deren Werdegang
- Führungsgrundsätzen
- Personal-Marketing
- Lohnpolitik
- Aufbauorganisation
- Beziehungen zu Beratern

Tips aus der Praxis:

- Führungsgrundsätze beilegen
- Zeigen Sie auf, dass Ihre Führungsrichtlinien gelebt werden
- Zeigen Sie Kosten und Nutzen Ihrer Personalförderungsmaßnahmen auf

Risikoanalyse

Machen Sie Angaben zu:

- Risiken im Bereich:
 - Markt
 - Absatz
 - Produkt
 - Absatz und Vertrieb
 - Produktion
 - Management und Personal
 - Umwelt
- Notfall-Strategie

Tips aus der Praxis:

- Es gibt keine Geschäfte ohne Risiken, sprechen Sie darüber
- Nur bekannte Risiken können abgeschätzt und vermieden werden

Risikoanalyse

Machen Sie Angaben zu:

- Risiken im Bereich:
 - Markt
 - Absatz
 - Produkt
 - Absatz und Vertrieb
 - Produktion
 - Management und Personal
 - Umwelt
- Notfall-Strategie

Tips aus der Praxis:

- Es gibt keine Geschäfte ohne Risiken, sprechen Sie darüber
- Nur bekannte Risiken können abgeschätzt und vermieden werden

Die sieben häufigsten Fehler

- Nicht empfängerorientiert
- Zu umfangreich
- Unvollständig - wichtige Teile fehlen
- Innere Widersprüche
- Kein oder ungenügendes Marketingkonzept
- Hoffnung und Realität vermischt
- Absicht des Planstellers unklar