



DER BUSINESSPLAN

In 6 Schritten zum Erfolg

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	3
Einleitung	5
In 6 Schritten zum Erfolg	7
1. Schritt: Vorhaben	11
2. Schritt: Vision und Strategie	13
3. Schritt: Markt und Marketing	21
4. Schritt: Führung und Organisation	27
5. Schritt: Finanzen und Risiken	30
6. Schritt: Businessplan	37
Glossar	44
Impressum	45

VORWORT

Geschätzte Leserinnen und Leser



Das wirtschaftliche Umfeld hat sich in den letzten Jahren wesentlich verändert. Die Herausforderungen im globalen, schweizerischen sowie im schwyze-

rischen Markt haben zahlreiche Unternehmen dazu bewegt, ihr Geschäftsmodell grundsätzlich zu überdenken. Die anspruchsvolleren Exportbedingungen beispielsweise stellen lediglich eine Komponente dieser veränderten Rahmenbedingungen dar.

Was für Schlüsse können kleinere und mittlere Unternehmen aus den Bewegungen der jüngeren Vergangenheit ziehen? Klar ist: Wer einen langfristigen, nachhaltigen Erfolg verbuchen will, benötigt nebst einem hohen Engagement ein umfassendes Konzept und ein strukturiertes Vorgehen. Der Businessplan ist jenes Instrument, das Ihnen bei diesem komplexen Entwicklungsprozess eine entscheidende Hilfeleistung bietet.

Worum geht es? Der Businessplan hilft einerseits Neuunternehmern dabei, durch eine systematische und strukturierte Planung eine solide Orientierungsstütze für den unternehmerischen Start zu erhalten. Für bestehende Unternehmerinnen und Unternehmer lohnt sich die Lektüre, um allfälliges Optimierungspotenzial in Bezug auf die strategischen Optionen, das relevante Marktgebiet oder die finanzielle Planung zu erkennen.

Wir freuen uns, Ihnen mit unserem unterstützenden Hilfsmittel zur Erstellung des Businessplans beratend zur Seite stehen zu dürfen und wünschen Ihnen eine aufschlussreiche Lektüre.

Gleichzeitig wünschen wir Ihnen viel Erfolg in Ihrem unternehmerischen Handeln und freuen uns, Sie dabei als Finanzpartner zu unterstützen.

Damian Freitag
Leiter Firmenkunden

«BRILLANTE IDEEN SIND ORGANISIERBAR.»

Julius Robert Oppenheimer

FOLGENDE SYMBOLE HELFEN IHNEN, SICH ZU ORIENTIEREN:



Zentrale Fragestellungen für die Erarbeitung des Businessplans.



Hinweis, die erarbeiteten Informationen schriftlich festzuhalten.



Checkliste zur Überprüfung der erarbeiteten Informationen.

EINLEITUNG

In einer immer komplexeren und schnelleren Wirtschaftswelt haben sich Unternehmen flexibel auf neue Gegebenheiten einzustellen und ihre Geschäftsmodelle laufend den veränderten Bedingungen anzupassen. Deshalb ist es für Unternehmer mehr denn je wichtig, zukunftsorientiert zu planen, um flexibel entscheiden zu können. Um diese Planung vorzunehmen und aussagekräftig zu gestalten sowie das Unternehmen zu führen, ist der Businessplan das ideale Instrument.

Bei der Erarbeitung des Businessplans wird das Vorhaben strukturiert überdacht und von allen Seiten durchleuchtet. Kritische Aspekte werden so frühzeitig erkannt und danach detailliert analysiert. Der Weg zu einem fundierten Businessplan führt über die Erarbeitung von detaillierten Teilplänen und das nachfolgende Zusammenfügen dieser Einzelkomponenten zu einem logischen und aussagekräftigen Ganzen.

Ein Businessplan zeigt die Chancen und Risiken eines Vorhabens auf. Er motiviert, sich über die anzustrebenden Ziele sowie die Mittel zu deren Erreichung klare Vorstellungen zu machen. Insofern ist der Businessplan das Endresultat der Phase Planung des Realisierungsprozesses eines Vorhabens. Folgende Aspekte sprechen für einen Businessplan:

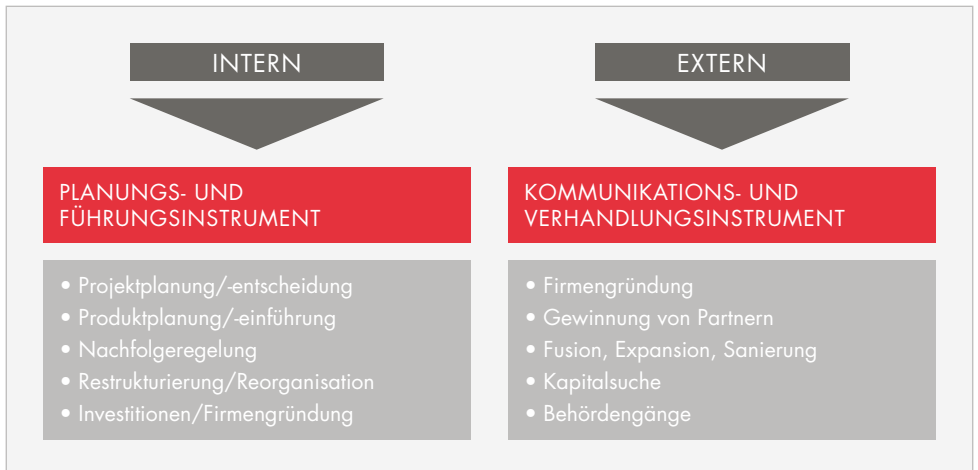
- Strukturierte und effektive Vorgehensweise
- Deckt Wissenslücken auf und identifiziert Schwachstellen
- Zwingt zu Entscheidungen
- Zeigt Mach- und Realisierbarkeit auf
- Fasst die wichtigen Informationen auf max. 30 Seiten zusammen

Der Businessplan bewahrt so vor übereilten bzw. unüberlegten Kapital- und Zeitinvestitionen. Schliesslich wird vor dem Bau eines Hauses auch zuerst ein Plan erstellt, bevor die Baumaschinen auffahren.

In welchen Situationen braucht es einen Businessplan? Grundsätzlich ist der Businessplan ein permanentes Planungs- und Führungsinstrument. Im Speziellen wird dann ein Businessplan benötigt, wenn wichtige Entwicklungsschritte bevorstehen, zum Beispiel:

- bei der Vorbereitung einer Unternehmensgründung
- bei einem Eigentümerwechsel z.B. in Folge einer Nachfolgeregelung
- bei Reorganisationen, Restrukturierungen oder Sanierungen
- vor einer Firmenübernahme
- bei der Sicherstellung von Finanzierungen

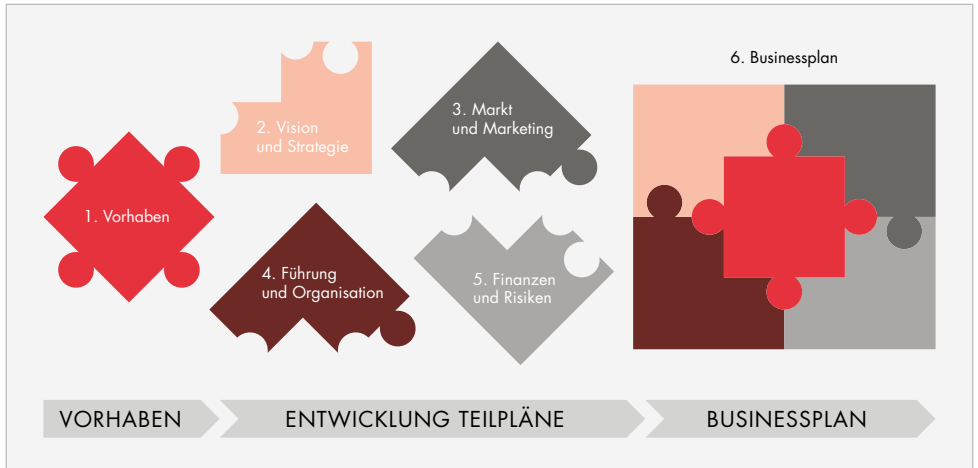
Unterscheiden Sie, ob Sie den Businessplan als internes Planungs- und Führungsinstrument brauchen oder ob Sie den Businessplan als externes Kommunikations- und Verhandlungsinstrument benötigen.



Verwendungszweck Businessplan

Benötigen Sie einen Businessplan extern, z.B. weil Sie Kapital brauchen, so lassen Sie sich beraten und erkundigen Sie sich, welche Informationen Ihr Kapitalgeber, insbesondere Ihre Bank, im Speziellen erwartet.

IN 6 SCHRITTEN ZUM ERFOLG



In 6 Schritten zum Businessplan

Sie haben eine Idee? Sie möchten ein Projekt realisieren? Eine Unternehmung gründen? Pläne haben ist schön und gut. Doch wie setzen Sie diese um?

Gehen Sie zielgerichtet vor und erstellen Sie als Erstes einen Projektplan für Ihr Businessplan-Projekt, der aufzeigt, wer was bis wann macht. Es empfiehlt sich ein strukturiertes Vorgehen in sechs Schritten:

Die sechs Schritte werden hier in der Übersicht kurz erläutert und in den weiteren Kapiteln vertieft behandelt.

1. Schritt: Vorhaben

Den 1. Schritt haben Sie gedanklich bereits getan: Sie haben eine Idee, Sie wollen ein Vorhaben in die Tat umsetzen. Beschreiben Sie Ihre Idee/Ihr Vorhaben nun schriftlich im Detail.

2. Schritt: Vision und Strategie

Durchleuchten Sie Ihr Vorhaben kritisch, indem Sie Stärken, Schwächen, Gefahren und vor allem Chancen Ihres Vorhabens identifizieren. Formulieren Sie eine erfolgversprechende Vision und Strategie.

3. Schritt: Markt und Marketing

Untersuchen Sie den Markt, die Branche und die Konkurrenz im Detail. Bestimmen Sie die Umsatz- und Gewinnziele, die Zielgruppe, das Angebot, die Preise, den Vertrieb und konkrete Marketingmassnahmen.

4. Schritt: Führung und Organisation

Stellen Sie das Unternehmer-Team und die Schlüsselpersonen Ihres Vorhabens vor. Zeigen Sie die wichtigsten Prozesse auf und wie Ihr Unternehmen organisiert ist. Konkretisieren Sie die Mittel, welche Sie benötigen, und beschreiben Sie die wichtigsten Meilensteine bei der Umsetzung.

5. Schritt: Finanzen und Risiken

Erstellen Sie einen Finanzplan für die nächsten drei bis fünf Jahre und zeigen Sie auf, wie Sie das Vorhaben über diese Zeit finanzieren wollen. Erkennen Sie mögliche Risiken und legen Sie dar, wie Sie mit diesen Risiken umgehen.

6. Schritt: Businessplan

Sie haben in den ersten fünf Schritten alle nötigen Informationen gesammelt, die gewonnenen Erkenntnisse zusammengestellt und sind nun bereit, Ihren Businessplan zu vervollständigen, auszuformulieren und anschliessend – je nach Ihren Plänen – dem Kapitalgeber, z.B. der Bank, zu präsentieren oder in Ihrem Unternehmen vorzustellen.

Diese Erfolgskriterien sollte Ihr Businessplan erfüllen:



Checkliste:

Erfolgskriterien Businessplan

Der Businessplan ist als Gesamtwerk in sich stimmig.

Die getroffenen Annahmen und Prognosen sind realistisch und mit fundierten Zahlen untermauert.

Der Businessplan ist klar strukturiert.

Der Businessplan hat ein klares Ziel und der Antrag ist unmissverständlich.

STOLPERSTEINE



Der Weg zu einem durchdachten Businessplan kann manchmal holprig sein. Beachten Sie folgende Stolpersteine, bevor Sie beginnen:

1. Unrealistische Annahmen

Annahmen müssen realistisch sein und mit Fakten untermauert werden. Zudem sollte immer mit Szenarien gearbeitet werden (Worst Case, Expected Case, Best Case).

2. Nichtbeachten der Zielgruppe

Der Businessplan sowie die Präsentation müssen bezüglich Sprache, Inhalt und Gewichtung der Kapitel auf die Zielgruppe abgestimmt sein.

3. Risiken werden nicht aufgezeigt

Kein Projekt ohne Risiko. Ein bewusstes Ansprechen von Risiken (und wie Sie ihnen begegnen wollen) schafft Vertrauen.

4. Ungenügende Marktabklärungen

Selbst die innovativste Erfindung bringt ohne Abnehmer keinen Erfolg. Die potenziellen Absatzmärkte müssen so gut wie möglich abgeklärt werden.

5. Fehlendes Marketingkonzept

Selbst ein gutes Produkt mit zahlreichen potenziellen Abnehmern muss gezielt beworben werden. Der Businessplan sollte über die geplanten Vertriebsmassnahmen Aufschluss geben.

6. Fehlende Differenzierung und Positionierung

Weshalb sollte ein Abnehmer genau Ihr Produkt kaufen oder Ihre Dienstleistung in Anspruch nehmen? Die Einzigartigkeit, z.B. die Innovation Ihres Produktes, muss im Businessplan zum Ausdruck kommen.

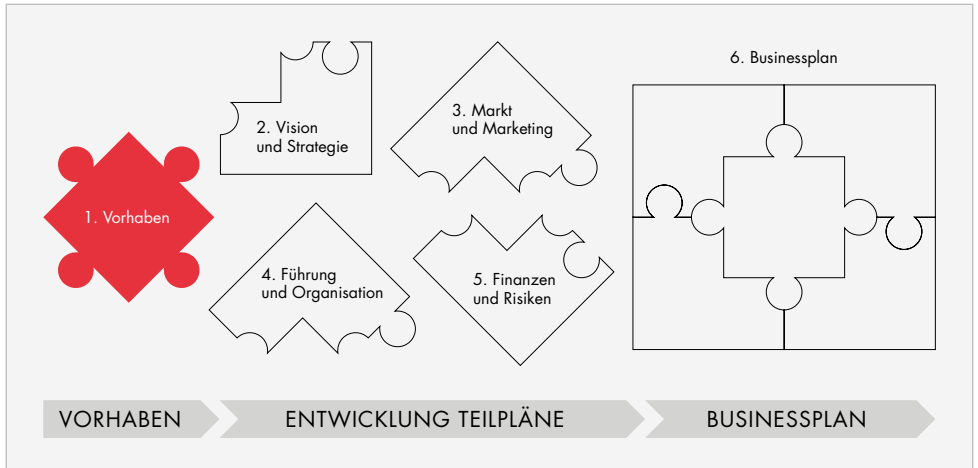
7. Faktor Zeit

Die Erstellung eines Businessplans nimmt oftmals mehr Zeit in Anspruch als zuerst gedacht. Beginnen Sie frühzeitig, um bereits zu Beginn des Vorhabens Schwachstellen des Konzeptes zu erkennen.

«ORGANISATION IST EIN MITTEL, DIE KRÄFTE
DES EINZELNEN ZU VERVIELFÄLTIGEN.»

Peter F. Drucker

1. SCHRITT: VORHABEN



In 6 Schritten zum Businessplan

Im ersten Schritt konkretisieren und beschreiben Sie Ihre Idee bzw. Ihr Vorhaben. Sie verfügen gedanklich über eine klare Vorstellung, wie Ihre Idee, Ihr Vorhaben aussieht. Nun gilt es sicherzustellen, dass alle ins Vorhaben involvierten Personen über die gleiche Vorstellung verfügen. Dazu beschreiben Sie Ihr Vorhaben detailliert in kurzen, prägnanten

Sätzen. Beschreiben Sie die Ausgangslage, definieren Sie die Hauptprobleme und zeigen Sie anschliessend auf, wie Sie diese Probleme lösen wollen. Dabei soll der Kundennutzen jederzeit im Vordergrund stehen. Daraus kann der Leser Ihres Businessplanes ableiten, ob für Ihr Produkt, Ihre Dienstleistung eine Nachfrage, ein Markt besteht.

«MENSCHEN MIT EINER NEUEN IDEE GELTEN SO LANGE ALS SPINNER, BIS SICH DIE SACHE DURCHGESETZT HAT.»

Mark Twain



Checkliste:

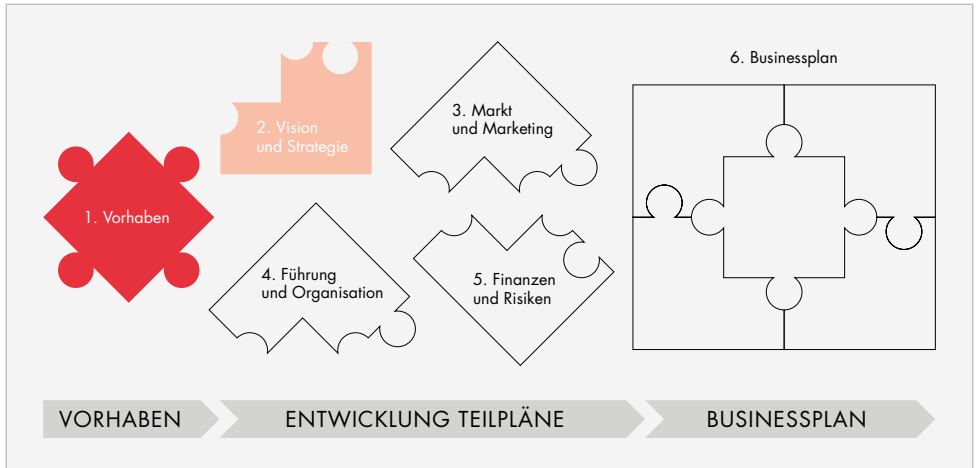
Beschreibung Vorhaben

	Ja	Nein
Ist geklärt, welches Problem gelöst oder welches Kundenbedürfnis befriedigt werden soll?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Sie Ihren Lösungsvorschlag konkret, verständlich und für Dritte nachvollziehbar dargestellt (Fachausdrücke und Abkürzungen sollten möglichst vermieden werden)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Sie Ihr Vorhaben grafisch mit Bildern oder einer Skizze ergänzt (sofern sinnvoll)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Sie den unverwechselbaren Nutzen Ihres Vorhabens beschrieben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Enthält Ihre Beschreibung, inwieweit das geistige Eigentum des Vorhabens geschützt ist oder geschützt werden kann?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Konkretisieren Sie das Kundenbedürfnis, die Marktleistung und den Kundennutzen Ihres Vorhabens und beschreiben Sie dessen Ausgangslage und Lösungsvorschlag. Im letzten Schritt werden Sie damit Ihren Businessplan formulieren.

2. SCHRITT: VISION UND STRATEGIE



In 6 Schritten zum Businessplan

Im zweiten Schritt analysieren Sie die Situation und legen Ihre Strategie fest.

Geschäftsfelder

Zuerst gilt es, die Geschäftsfelder abzugrenzen und zu analysieren. Geschäftsfelder sind möglichst isoliert funktionierende Ausschnitte aus dem gesamten Betätigungsfeld Ihres Unternehmens.



Folgende Fragen stellen sich dabei:

- In welchen Geschäftsfeldern wollen wir überhaupt tätig sein?
- Wie attraktiv ist ein Geschäftsfeld für uns, wie ist seine zukünftige Entwicklung?
- Wer sind in diesem Geschäftsfeld die wichtigsten Anspruchsgruppen, insbesondere welches sind unsere Konkurrenten?

- Suchen wir eine Nische neben unseren Konkurrenten? Oder greifen wir die Nummer eins auf dem Platz an?
- Wie wollen wir diese Position erreichen?

Die Abgrenzung zu anderen Geschäftsfeldern ist nicht immer einfach: Produkt, Marktsegment, Kundennutzen, Technologien, Kostenstruktur und der Raum, die Region, in der Sie Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung anbieten wollen, sind zu definieren und gegenüber den Konkurrenten abzugrenzen. Je genauer die Geschäftsfelder bestimmt sind, desto einfacher können Sie Ihr geschäftliches Umfeld und Ihr Vorhaben analysieren. Zuerst gilt es den Blick nach aussen, danach nach innen zu richten.

Umfeldanalyse

Die Umfeldanalyse untersucht diejenigen Umfeldfaktoren, die das Unternehmen in den nächsten fünf bis zehn Jahren beeinflussen können. Aus der Analyse können Sie Chan-

cen und Gefahren für Ihr Projekt oder Ihre Unternehmung ableiten. Die Umfeldanalyse untersucht im Wesentlichen folgende sieben Umfeldfaktoren:



Checkliste:

Umfeldanalyse

Die **Wirtschaftsentwicklung**. Dazu gehören z.B. die Entwicklung des nationalen und internationalen Handels, der Wechselkurse, der Zinsen, des Arbeitsmarktes und die Schwankungen der Konjunktur.

Die **gesellschaftlichen Entwicklungen**. Dazu gehören z.B. die demografische Entwicklung, die Einkommensentwicklung und -struktur.

Entwicklungen und Veränderungen in **Politik und Recht**. Dazu gehören z.B. die Wirtschafts-, Währungs- und Fiskalpolitik, die Einflüsse von Gewerkschaften oder neue Gesetze.

Die **Ökologie**. Dazu gehören z.B. die Verfügbarkeit von Energie und Rohstoffen, Strömungen im Umweltschutz oder Vorschriften beim Recycling.

Die **Technologie**. Dazu gehören z.B. Produktinnovationen, neue Verfahrenstechnologien oder Informatik und Telekommunikation.

Die **Beschaffungsmärkte**. Dazu gehören z.B. Entwicklungen auf den Rohstoffmärkten, dem Arbeitsmarkt oder dem Kapitalmarkt.

Die **Absatzmärkte**. Dazu gehören z.B. Veränderungen bei der Nachfrage, neue Kundengruppen oder Herausforderungen bei den Vertriebswegen.

Unternehmensanalyse

Mit Hilfe der Unternehmensanalyse erkennen Sie die Stärken und Schwächen Ihres Projektes oder Ihrer Unternehmung. Die Analyse zeigt Ihnen mögliche strategische Stossrich-

tungen auf. Die Unternehmensanalyse untersucht im Wesentlichen folgende neun Bereiche:



Checkliste:

Unternehmensanalyse

Strategien und Rentabilität. Dazu gehören z.B. Grund-, Markt- und Funktionsstrategien (siehe weiter unten) bzw. Umsätze und Gewinnbeiträge nach Produktgruppen, Abnehmerkategorien und Absatzmärkte.

Marketing und Marktstellung. Dazu gehören z.B. Zielmärkte, das Verhältnis zu den Mitbewerbern oder der Einsatz der Marketinginstrumente.

Personal. Dazu gehören z.B. die Altersstruktur, das Betriebsklima, das Salärssystem oder das Förderungs- und Qualifikationssystem.

Innovationskraft. Dazu gehören z.B. die Einführung neuer Marktleistungen, das Erschliessen neuer Märkte oder neuer Absatzkanäle.

Produktion und Einkauf. Dazu gehören z.B. die Produktionsanlagen, die Infrastruktur, die Produktionskosten und die Produktionssteuerung.

Forschung und Entwicklung. Dazu gehören z.B. Innovationsfähigkeit und -prozesse oder die Kosten für Entwicklungsprogramme.

Finanzen. Dazu gehören z.B. die Beteiligungsverhältnisse, die Finanzstruktur oder auch die wichtigsten Finanzkennziffern.

Führung und Organisation. Dazu gehören z.B. die Zuständigkeiten und die Regelungen für Ablaufprozesse.

Netzwerk. Dazu gehören z.B. die Beziehungen in der Branche, zu Lieferanten und zu den wichtigsten Kunden.

Die erkannten Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren halten Sie in einer sogenannten SWOT-Matrix fest. SWOT steht für Strengths (S) = Stärken, Weaknesses (W) = Schwächen, Opportunities (O) = Chancen und Threats (T) = Gefahren:

Unternehmen	
S – Die wichtigsten Stärken	W – Die wichtigsten Schwächen
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•

Umfeld	
O – Die wichtigsten Chancen	T – Die wichtigsten Gefahren
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•



Untersuchen Sie nun die SWOT-Matrix nach SWOT-Kombinationen. Dabei geht es um Punkte aus den verschiedenen Feldern, die zueinander passen. Es stellt sich z.B. die Frage, wie die eigenen Stärken mit den sich bietenden Chancen kombiniert werden können.

Oder welche Schwäche haben wir erkannt und wie gehen wir mit dieser um? Jede Kombination steht für eine mögliche Strategie. Empfehlenswert sind insbesondere Stärken/Chancen-Strategien.

		Unternehmen	
		S – Stärken	W – Schwächen
Umfeld	O – Chancen	Stärken/Chancen-Strategien: Wie die Stärken einsetzen, um die Chancen zu nutzen?	Schwächen/Chancen-Strategien: Wie mit den Schwächen umgehen, um die Chancen zu nutzen?
	T – Gefahren	Stärken/Gefahren-Strategien: Wie die Stärken einsetzen, um die Gefahren zu bewältigen?	Schwächen/Gefahren-Strategien: Wie mit den Schwächen umgehen, um die Gefahren zu bewältigen?

 SWOT-Strategien

Die gewonnenen Erkenntnisse fließen in die Formulierung Ihrer Strategie ein. Diese legen Sie auf drei unterschiedlichen Ebenen fest:

Grundstrategie

Sie hält die übergeordneten Stossrichtungen und Grundsatzentscheide (z.B. Zweck, Vision) bzw. Grundprinzipien (z.B. Werte) des Unternehmens fest.

Marktstrategie

Sie legt die Stellung gegenüber den einzelnen Marktsegmenten bzw. Zielgruppen fest. Weiter geht es um die eigene Positionierung und Differenzierung.

Funktionsstrategie

Sie legt die Schwerpunkte der Kompetenzbereiche (z.B. Finanzen, Einkauf, Produktion oder Vertrieb) eines Unternehmens fest.

«GROSSE GEDANKEN BRAUCHEN NICHT NUR FLÜGEL, SONDERN AUCH EIN FAHRGESTELL ZUM LANDEN.»

Neil Armstrong



Checkliste:

Strategische Fragen

Grundstrategie

In welchen Geschäftsfeldern ist das Unternehmen aktiv?

Welche Grenzen werden betreffend Produktangebot gezogen
(Frage: Konzentration/Diversifikation)?

Welche Marktgebiete sollen bearbeitet werden (lokal, regional,
überregional, national, multinational, global)?

An welchem Standort oder an welchen Standorten soll das Unternehmen
präsent sein (nahe Konsument, Billiglohnland usw.)?

Wie werden die Unternehmensaktivitäten organisiert (zentral oder dezentral)?

Wie wird mit den wichtigsten Anspruchsgruppen umgegangen?

Marktstrategie

In welche Richtung soll sich das Unternehmen bewegen und seine Ressourcen investieren? Soll es wachsen, die aktuelle Grösse beibehalten oder schrumpfen?

In welchen Märkten will das Unternehmen mit welchem Angebot tätig sein? Wie werden die einzelnen Märkte bearbeitet? In welchem Bereich soll mit welchem Mitbewerber konkurriert werden?

Welche Marktsegmente sollen bearbeitet werden? Steht ein bestimmtes Segment (z.B. Kundengruppe, Produktgruppe oder abgegrenzte Region) im Vordergrund?

Wer sind die Kunden? Welche Kunden sind besonders attraktiv?

Welcher konkrete Nutzen wird dem Kunden geboten?

Wie unterscheidet sich das Angebot im Vergleich zur Konkurrenz?

Wie verhält sich das Unternehmen im Wettbewerb?
Passt es sich den Gepflogenheiten an oder durchbricht es diese?

Funktionsstrategie

Welche Stossrichtung und welche Schwerpunkte werden für die verschiedenen Funktionsbereiche wie z.B. Produktion, Forschung und Entwicklung, Personal, Marketing, Vertrieb, Finanzen festgelegt?

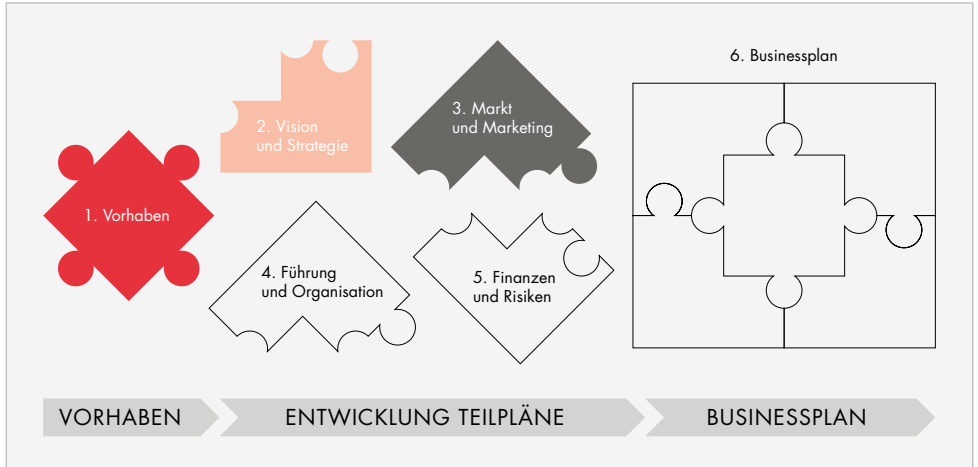


Halten Sie alle Informationen und Erkenntnisse Ihrer Vision und Strategie schriftlich fest. Im sechsten Schritt werden Sie damit Ihren Businessplan formulieren.

«NUR WER SEIN ZIEL KENNT,
FINDET DEN WEG.»

Laotse

3. SCHRITT: MARKT UND MARKETING



In 6 Schritten zum Businessplan

Der dritte Schritt gilt der Analyse des Marktes und des Marketings. Unterteilen Sie das Thema in folgende Bereiche: Marktanalyse, Marketingziele, Marketingstrategie und Ihr Aktionsprogramm, Ihre Massnahmen, um die Marketingstrategie umzusetzen.

Marktanalyse

Eine fundierte Analyse des Marktes ist eine Grundvoraussetzung für den Erfolg Ihres Vorhabens. Nur wenn Sie den Markt und die Bedürfnisse der Marktteilnehmer kennen, wird es Ihnen gelingen, Ihre Pläne umzusetzen. Beginnen Sie damit, dass Sie Ihre direkten Mitbewerber bzw. die ganze Branche analysieren.

Wie gehen Sie am besten vor? Führen Sie möglichst viele Gespräche mit Ihren (zukünftigen) Kunden, mit Lieferanten und Experten. Lesen Sie die entsprechende Fachliteratur und relevante Mitteilungen in der Presse, besuchen Sie Messen und kontaktieren Sie Wirtschafts- und Branchenverbände. Eine einfache Variante der Informationsbeschaffung ist eine Internetrecherche, wobei auf die Qualität/Seriosität der Quelle zu achten ist.

«EIN UNTERNEHMEN GUT ZU FÜHREN
HEISST, DIE ZUKUNFT ZU LENKEN;
UND DIE ZUKUNFT ZU LENKEN HEISST,
RICHTIG MIT INFORMATIONEN
UMZUGEHEN.»

Marion Harper

Wenn Sie Ihre Branche analysieren, konzentrieren Sie sich auf folgende Bereiche:



Checkliste:

Branchenanalyse

Branchenstruktur: Wie viele Konkurrenten gibt es? Wie sind sie organisiert?

Beschäftigungslage und Wettbewerbssituation: Wie sind die Kapazitäten ausgelastet und wie hart ist der Konkurrenzkampf?

Wichtigste Wettbewerbsinstrumente und Erfolgsfaktoren:
Wie sehen Sortiment, Qualität, Preis und z.B. Beratung oder Lieferfristen der Konkurrenz aus?

Distributionsstruktur: Mit welchen Absatzwegen und in welchen Räumen operieren die Konkurrenten?

Branchenausrichtung: Wie produzieren die Konkurrenten, mit welchen Werkstoffen, mit welchen Technologien?

Eigene Position: Wie hoch sind die Barrieren für neue Anbieter?

Bei der Analyse der direkten Konkurrenten geht es um die Fragen:



Checkliste:

Konkurrenzanalyse

Wer sind die direkten Konkurrenten?

Welche Strategien verfolgen sie?

Haben sie ausgeprägte Stärken, aber auch Schwächen, die Sie ausnützen können?

Wie schätzen Sie Ihre Konkurrenten ein, auf Veränderungen relativ schnell reagieren zu können?

Welche Folgerungen ziehen Sie daraus?



Vor allem für neue Märkte ist es schwierig, an fundierte Informationen zu gelangen. Nachfolgende Tipps helfen Ihnen weiter:

- Sprechen Sie mit möglichst vielen (zukünftigen) Kunden, mit Lieferanten, mit Experten und halten Sie alle Informationen schriftlich fest.
- Wie bei der Branchenanalyse helfen auch hier Kontakte zu Branchen- und Wirtschaftsverbänden, Fachzeitschriften, das Internet, Presseberichte und verschiedene Nachschlagewerke.

Marketingziele

Wenn Sie den Markt analysiert haben, gilt es, Ihre zukünftigen Kunden zu umschreiben und den Markt zu segmentieren. Welches sind die

Kunden, die Sie am besten erreichen und denen Sie mit Ihrem Produkt oder Ihrer Dienstleistung den grössten Nutzen bringen können? Sind diese Kunden auch bereit, den von Ihnen geforderten Preis zu bezahlen? Wo ist Ihre Kundengruppe? Segmentieren Sie den Markt, indem Sie ihn z.B. räumlich begrenzen, z.B. nur den Schweizer Markt, nach Altersgruppe, Einkommen, Haushaltgrösse, den Werthaltungen oder dem Freizeitverhalten eingrenzen. Definieren Sie Ihr Marktsegment, d.h. wählen Sie von den verschiedenen Komponenten diejenigen aus, die am besten zu Ihrem Produkt oder Ihrer Dienstleistung passen. Überlegen Sie sich, wie das Segment in den folgenden Jahren wachsen könnte und wie Sie sich von der Konkurrenz unterscheiden. Wichtig dabei ist, dass Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung und das Segment übereinstimmen.

Nun formulieren Sie Ihre Ziele in Bezug auf Umsatz, Gewinn und Marktanteil. Die Ziele müssen eindeutig und messbar sein, sie müssen für einen bestimmten Zeitraum definiert sein. Und sie sollen erreichbar, d.h. realistisch sein.

Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung muss sich von den Angeboten Ihrer Konkurrenz unterscheiden. Was macht nun Ihr Angebot so speziell, dass eine genug grosse Anzahl Kunden bei Ihnen kauft? Ihr Angebot muss mehr bieten, d.h. einen grösseren Nutzen bringen, als dasjenige Ihres Konkurrenten.



Wie kann dieser Vorteil aussehen?

- Ihr Angebot bietet etwas, das Ihre Konkurrenten nicht anbieten. Und das können Sie Ihren Kunden auch kommunizieren.
- Ihr Angebot bietet mehr und die Kunden sind bereit, dafür mehr zu bezahlen.
- Ihr Produkt kostet weniger, bei gleichem Nutzen.
- Ihr Vorteil kann von den Konkurrenten nicht leicht nachgeahmt werden.



Ihr Angebot muss sich von jenem der Konkurrenz unterscheiden, z.B.

- im Produkt selbst
- bei den Serviceleistungen
- bei Ihren Vertriebskanälen
- bei den Mitarbeitern mit ihrer Fachkompetenz oder ihrer Zuverlässigkeit.

Präsentieren Sie Ihr Angebot den Kunden so, dass sie eine klare Vorstellung vom Unternehmen und dem Angebot haben. Kommunizieren Sie Ihren Kunden, wie Ihr Angebot im Markt positioniert ist, d.h. was es ist und was nicht. Und preisen Sie es so an, dass Ihre Kunden davon überzeugt sind.

Marketingstrategie

Bei der Marketingstrategie geht es um Ihr Produkt und darum, zu welchem Preis Sie es anbieten, auf welche Weise Sie es vertreiben, wie Ihre Distribution aussieht, auf welche Weise Sie Ihr Produkt anpreisen und wie Sie mit Ihren Kunden kommunizieren. Eine optimale Verbindung der vier Bereiche nennt man Marketingmix.



Aber wie ist ein guter Mix zu erreichen?

- Beim **Produkt** oder bei der Produktpolitik geht es um die Qualität, die Gestaltung des Markennamens, die Verpackung, die verschiedenen Packungsgrössen und, besonders wichtig, den Kundenservice, die Garantieleistungen und die Rücknahmegarantie.
- Beim **Preis** oder der Konditionenpolitik geht es nebst den Preisen um Rabatte, weitere Nachlässe wie Skonto, um Zahlungsfristen und um Finanzierungsbedingungen.

- Bei der **Distribution** oder der Distributionspolitik geht es darum, welche Verteilkanäle (z.B. Dienstleistungserbringung ausschliesslich über Internet) Sie verwenden wollen, wie die Marktabdeckung sein soll, an welchen Orten Sie Ihr Produkt anbieten, sowie um Warenbestände und die Warenlogistik.
- Bei der **Kommunikation** oder der Kommunikationspolitik geht es um Werbung, den persönlichen Verkauf, die Verkaufsförderung und Public Relations (PR). Letztere umfassen alle Massnahmen, wie mit den Kunden, bzw. im weiteren Sinne mit der Öffentlichkeit kommuniziert wird. Ziel ist es, eine positive öffentliche Meinung zu schaffen.

Aktionsprogramm

Eine Marketingstrategie zu formulieren ist das eine, sie umzusetzen das andere. Dabei stellen sich folgende Fragen:



Checkliste:

Aktionsprogramm

Was sind die konkreten Marketingmassnahmen?

Wer ist für die einzelnen Massnahmen zuständig?

Wann sind die Massnahmen umgesetzt?

Wie viel kosten die einzelnen Massnahmen?



Checkliste:

Markt und Marketing

Ist der einzigartige Verkaufsvorteil Ihres Angebotes präzise und aus Sicht des Kunden formuliert?

Welche Kundengruppen bilden Ihr Zielsegment? Warum ist gerade dieses Segment für Ihr Unternehmen interessant?

Wie gross ist der Markt insgesamt? Wie gross ist der für Sie relevante Markt? Wie wird er sich entwickeln?

Wer sind die Konkurrenten? Welche Substitute gibt es für Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung?

Wie entwickelt sich der Marktanteil? Wie Ihr Verkaufsvolumen (Umsatz)?

Welchen Preis verlangen Sie für Ihr Angebot?

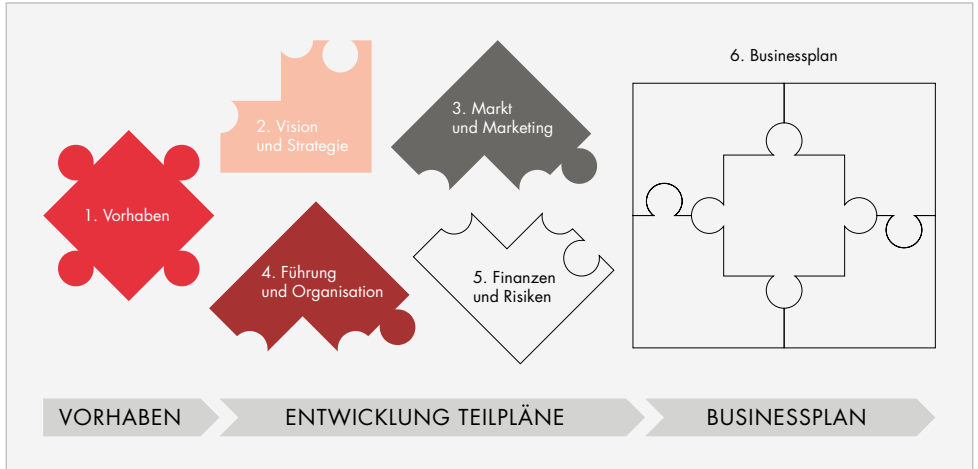
Welchen Vertriebskanal werden Sie verwenden?

Wie viel kostet Ihre Werbung?



Halten Sie alle Informationen und Erkenntnisse zu Ihrem Markt und Marketing fest. Sie werden im letzten Schritt damit den Businessplan formulieren.

4. SCHRITT: FÜHRUNG UND ORGANISATION



In 6 Schritten zum Businessplan

Im vierten Schritt wird die jetzige Organisation der Unternehmung betrachtet. Oder bei einer Gründung, wie die Organisation aufgebaut sein soll. Dabei ist wichtig, wie das Unternehmer-Team zusammengesetzt ist, wer die Schlüsselpositionen besetzt und wie die Prozesse koordiniert werden. Aufgrund der beschriebenen Organisation, der motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und des erfahrenen Unternehmer-Teams sollte ersichtlich sein, dass das Vorhaben realisiert und erfolgreich umgesetzt werden kann.

Unternehmen

Geben Sie Ihrem Unternehmen ein Gesicht. Beschreiben Sie die Geschichte des Unternehmens, vom Beginn bis zur jetzigen Situation. Bei einer Gründung beschreiben Sie den

Weg von der ersten Idee bis zum Entschluss, die Idee umsetzen zu wollen. Zur Darstellung der jetzigen Situation gehören die Rechtsform und die Beteiligungsstruktur. Begründen Sie Ihre Wahl der Rechtsform. Zeigen Sie auf, an welchen Standorten das Unternehmen tätig ist. Zeigen Sie die Entwicklung der wichtigsten Kennzahlen und die zentralen Stärken und Schwächen aus der SWOT-Analyse auf. Schreiben Sie über aktuelle Erfolge Ihres Unternehmens.

Unternehmer-Team

Der Führung des Unternehmens, dem Unternehmer-Team, kommt eine zentrale Bedeutung zu. Das Unternehmer-Team lenkt das ganze Unternehmen und trägt mit den Entscheidungen wesentlich zum Erfolg oder

«ZWECK UND ZIEL DER ORGANISATION IST ES, DIE STÄRKEN DER MENSCHEN PRODUKTIV ZU MACHEN UND IHRE SCHWÄCHEN UNWESENTLICH.»

Peter F. Drucker

Misserfolg des Vorhabens bei. Daneben können Schlüsselpersonen im Unternehmen wie auch externe Berater, z.B. Treuhänder, Steuerexperten oder Unternehmensberater, eine wichtige Rolle spielen. Bei der Auswahl solcher Partner gilt es auf den Ausbildungsstand und den Erfahrungsschatz zu achten. Stellen Sie alle zentralen Personen im Businessplan vor.

Organisation

Zeigen Sie die Wertschöpfungskette Ihres Unternehmens auf. Wie werden in Ihrem Unternehmen Produkte oder Dienstleistungen entworfen, hergestellt, vermarktet, ausgeliefert, angeboten? Diese Wertschöpfungskette zeigt den ganzen Weg Ihres Produktes oder Ihrer Dienstleistung, vom Lieferanten über die Herstellung bis zum Kunden.

Der Erfolg Ihres Vorhabens hängt unter anderem davon ab, wie die Arbeiten in den verschiedenen Abteilungen koordiniert werden und wie gut die Abteilungen miteinander zusammenarbeiten. Alle Aktivitäten sind darauf ausgerichtet, einen Kundenwert, einen Kundennutzen zu schaffen. Unternehmen sind dann stark, wenn sie diese Kernprozesse besser gestalten als die Konkurrenz. Zu den Kernprozessen gehören:

- der Produktentwicklungsprozess
- die Abwicklung von Kundenwünschen
- der Kundengewinnungs- und Kundenbindungsprozess
- die Bestellungsabwicklung
- die Lager- und Materialbewirtschaftung

Zeigen Sie die von den Prozessen abgeleitete Aufbauorganisation Ihres Unternehmens in einem Organigramm auf.

Um Ihr Vorhaben zu realisieren, benötigen Sie Ressourcen wie z.B. Personal, Infrastruktur und Material. Zeigen Sie auf, was Sie wann benötigen.

Realisierungsfahrplan

Ein Realisierungsfahrplan zeigt die wichtigsten Aufgaben und Meilensteine Ihres Vorhabens auf. Diese können z.B. das Gründungsdatum, der Start einer bedeutenden Werbekampagne oder die offizielle Geschäftseröffnung sein. Dabei stellen sich folgende Fragen:

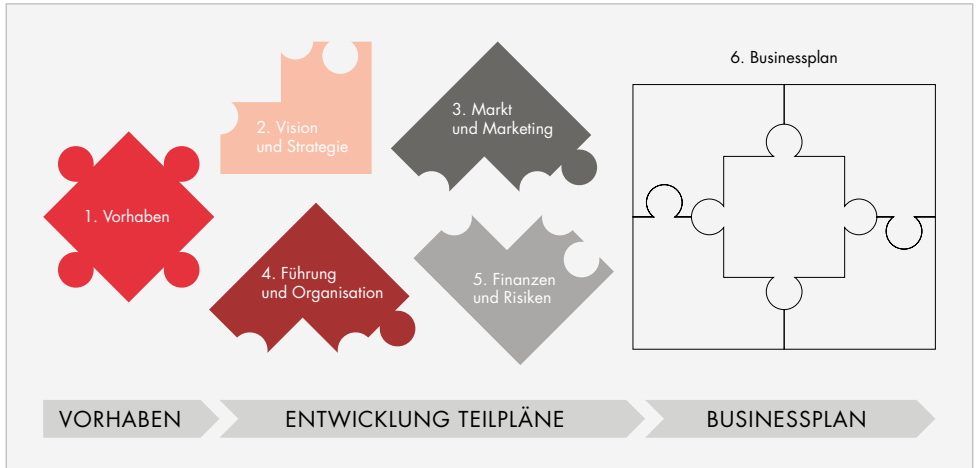
- Welcher Arbeitsschritt wird wann begonnen und wann beendet?
- Wer übernimmt welche Arbeitsschritte?
- Welche Arbeitsschritte hängen voneinander ab?
- Welches ist die Gesamtdauer des Vorhabens?

Der Realisierungsfahrplan im Businessplan sollte nur die wichtigsten Angaben enthalten. Der Leser soll sich dabei ein Bild über den logischen Ablauf der Umsetzung des Vorhabens machen können. Es empfiehlt sich, den Realisierungsfahrplan grafisch darzustellen. In einem Balkendiagramm sollen z.B. die Meilensteine sowie die wichtigsten Zusammenhänge und Abhängigkeiten erkennbar sein.



Halten Sie alle Informationen und Erkenntnisse zu Ihrer Organisation und Ihrer Führung schriftlich fest. Sie werden im 6. Schritt damit Ihren Businessplan formulieren.

5. SCHRITT: FINANZEN UND RISIKEN



In 6 Schritten zum Businessplan

Sie planen Ihre Finanzen für die nächsten drei bis fünf Jahre. Zudem eruieren Sie mögliche Risiken Ihres Vorhabens.

Es geht um

- eine Prognose des zukünftigen Erfolges.
- ein Aufzeigen der prognostizierten, zukünftigen finanziellen Situation.
- die Ermittlung des Finanzbedarfs.
- das Aufzeigen der Risiken des Vorhabens.
- einen prägnanten Antrag an die Geschäftsleitung, an einen möglichen Fremdkapitalgeber oder Investor, in erster Linie an Ihre Bank.

Dazu

- erstellen Sie bei der Finanzplanung eine Bilanz, eine Erfolgsrechnung und eine Mittel- bzw. Liquiditätsrechnung für die kommenden Jahre und berechnen den Finanzbedarf.
- definieren Sie die Finanzierungsquellen und bereiten das Finanzierungsgespräch vor.
- erstellen Sie zu den Risiken ein Risikomanagementkonzept.
- formulieren Sie einen präzisen Antrag mit Ihren Schlussfolgerungen.



Finanzplanungsprozess

1 Umsatz

Aufgrund Ihrer Marktanalyse, Marktanteilsziele und evtl. bereits eingegangenen Kundenaufträge planen Sie über die Angebotspreise die Umsätze.

2 Kosten

Um die geplanten Umsatzvolumen zu erreichen, entstehen Kosten für Personal, Marketing usw. Diese Kosten halten Sie in der Kostenplanung fest.

3 Investitionen

In der Investitionsplanung halten Sie die geplanten Anschaffungen fest. Als Investitionen gelten alle Ausgaben, die als Vermögen in der Bilanz aufgeführt werden können.

4 Finanzierung

Die Investitionen ins Umlauf- und Anlagevermögen sind zu finanzieren. Aufgrund der ersten drei Planungsschritte erkennen Sie den Kapitalbedarf. Aufgrund des Kapitalbedarfs können Sie die Finanzierung mittels Eigen- und Fremdkapital festlegen.

5 Erfolg

Aus den ersten vier Planungsschritten lässt sich die Erfolgsrechnung erstellen. Welche Erträge stehen welchen Aufwänden gegenüber, ab wann resultiert ein Gewinn, wie können allfällige Verluste der ersten Jahre gedeckt werden?

«KAPITALGEBER KÖNNEN EINE MENGE SCHLECHTER NACHRICHTEN HINNEHMEN, ABER SIE HASSEN ÜBERRASCHUNGEN.»

Jack Hayes

6 Liquidität

Die Liquiditätsrechnung zeigt auf, wie hoch die künftigen jährlichen freien Mittelflüsse sind. Neben der wichtigen langfristigen Finanzplanung, ist die kurzfristige Liquiditätsplanung oftmals sogar überlebenswichtig. Die Liquiditätsflüsse werden i.d.R. auf Monatsbasis geplant. Verteilen Sie die Jahreskosten und den Nettoumsatz auf die Monate, in denen die Kosten und Umsätze anfallen.

7 Bilanz

In der Planbilanz wird stichtagsbezogen aufgezeigt, über welches Vermögen das Unternehmen verfügt und wie das Unternehmen finanziert ist. Aus der Bilanz ist der kumulierte Verlust- bzw. Gewinnvortrag ersichtlich. Dies

ist insbesondere zur Beurteilung der Verschuldungssituation von Bedeutung (OR 725a). Erfassen Sie nebst den Planwerten mindestens die Werte des letzten Jahres. Bei einer Neugründung halten Sie die Eröffnungsbilanz als Vorjahreswerte fest.

8 Kennzahlen

Kennzahlen helfen, die finanzielle Situation des Unternehmens besser zu verstehen. Sie können innerbetrieblich für Vergleiche mit Vorperioden oder zwischenbetrieblich zum Vergleich mit Konkurrenten oder der Branche verwendet werden. Welche Kennzahlen Sie in Ihren Businessplan integrieren, hängt davon ab, für wen Sie den Businessplan schreiben.



Vermeiden Sie bei der Prognostizierung der geplanten Finanzzahlen eine übertriebene Scheingenaugigkeit. Ihre Annahmen sollten auf geprüften Quellen basieren und dabei realistisch, nachvollziehbar und begründbar sein.

Finanzierung

Nachdem Sie Ihren Finanzplan bzw. Ihren Kapitalbedarf eruiert haben, gilt es, die richtige Finanzierungsform zu finden. Eigen- oder/und Fremdkapital ist die Frage. Die Finanzierungsform hängt stark davon ab, in welcher Phase, in welcher Branche Ihr Unternehmen tätig ist und wie gross die Unternehmung ist. Nebst dem Verhältnis von Eigenkapital zu Fremdkapital sind aber auch Liquidität, Sicherheit und Rentabilität wichtig, wobei Liquidität vor Rentabilität kommt.

- Das **Eigenkapital** können Sie direkt in die Unternehmung einbringen, sei es in Form von Liquidität, Sacheinlagen sowie Beteiligungen von Privatpersonen, Drittunternehmen oder Risikokapitalgebern.
- **Fremdkapital** können Sie sich in Form von Bankkrediten beschaffen oder in Form von Darlehen, Bürgschaften, Hypotheken, staatlicher Unterstützung oder Leasing.

Bevor die Bank Ihnen einen Kredit gewährt, werden Ihre Unterlagen sowie Ihr Businessplan eingehend geprüft und Ihre Unternehmung wird anhand der Bonität einer Risiko- oder Ratingklasse zugeteilt.

Je besser Sie bei der Prüfung abschneiden, desto günstiger können Sie sich finanzieren. Die Kreditanalyse erfolgt in qualitativer wie auch quantitativer Hinsicht.

Was wird bei der **qualitativen Analyse** geprüft? Eine Auswahl ...

- Angaben zur Firma: Tätigkeitsbereich, Anzahl Mitarbeiter, Eigentums- und Haftungsansprüche.
- Unternehmer-Team/Führung: Ausbildung, Fähigkeiten und Erfahrungen.
- Revisionsstelle/Treuhänder: Qualifikation.
- Organisation: Zweckmässigkeit der Organisation.
- Beziehung zur Bank: Dauer der Beziehung, inkl. private Bankverbindung.
- Produkte/Dienstleistung: Qualität, Substitutionsgefahr, Forschung und Entwicklung.
- Marktstellung: Konkurrenzverhältnisse, Vertriebsorganisation, Zukunftsausrichtung.
- Abhängigkeiten: von Grosskunden, Lieferanten, Mitarbeitern, Rohstoff- und Energiepreisen.
- Technologie/Kostenstruktur/Standort: Stand Technologie, Kostenstruktur (Anteile fixe und variable Kosten), Standort.

«NIEMAND PLANT ZU SCHEITERN, MAN SCHEITERT VIELMEHR, WEIL DIE PLANUNG FEHLT.»

Charles L. Minter

- Strategie: Transparenz, Inhalt, Kontinuität.
- Spezielle Kundenaspekte: Haftpflicht, Produkthaftung, ökologische Risiken, spezielle Vertragsbedingungen.

Was wird bei der **quantitativen Analyse** geprüft? Eine Auswahl ...

- Finanzielle Aspekte: Jahresabschlüsse, Bewertungs- und Konsolidierungsregeln, Verpflichtungen gegenüber Dritten.
- Kommentar zur Jahresrechnung: Umsatzentwicklung, Cashflow-Entwicklung, Liquiditätsgrade, Eigenfinanzierungsgrad, Zinsdeckungsfaktor.
- Gegenwärtiger und zukünftiger Geschäftsgang: Budgetkontrolle, genügende Banklimiten aufgrund der Liquiditätsplanung, Möglichkeit zur Finanzierung geplanter Investitionen aus Cashflow.
- Branche: Entwicklungsaussichten der Branche.

- Kreditzweck.
- Rückführung: Zuverlässigkeit der Quellen für die Kreditrückführung.
- Tragbarkeit: Fähigkeit des Kreditnehmers, aufgrund der erwarteten Entwicklung und der bereits bestehenden Verpflichtungen seine Zins- und Kreditrückzahlungen zu leisten.

Die Bank wird die finanzwirtschaftlichen Faktoren Ihrer Analyse wie Bilanz, Erfolgs-, Mittelflussrechnung und Budget am stärksten gewichten. Aber auch wie Sie Ihr Unternehmen planen und organisieren und in welcher Branche Sie tätig sind.

Wenn Sie mehrere Kreditgeber haben, ist es wichtig, einen guten Kreditmix zu haben, d.h. dass Sie sich mit Hilfe verschiedener Kreditformen finanzieren. Achten Sie dabei auf eine Übereinstimmung der Fälligkeiten Ihrer Aktiv- und Passivgelder.



Nachdem Sie den Entschluss gefasst haben, dass ein Bankkredit die richtige Finanzierungsform ist, können Sie bereits vor dem Gespräch mit Ihrem Bankberater den Kreditzweck, die Finanzierungsform, die Kreditsumme und den Zeitpunkt der Rückzahlung definieren. Das Kreditgeschäft ist eine Vertrauenssache. Und Vertrauen beruht auf Transparenz. Sie müssen Ihre Bank kennen und Ihre Bank muss Sie kennen, Ihr Unternehmen, mit allen Stärken und Schwächen.



Checkliste:

Finanzen

-
- | | |
|---|--------------------------|
| Historische Bilanzen, Erfolgsrechnungen und Mittelflussrechnungen der letzten Jahre | <input type="checkbox"/> |
| Planbilanz für die nächsten 3 bis 5 Jahre | <input type="checkbox"/> |
| Planungserfolgsrechnung für die nächsten 3 bis 5 Jahre | <input type="checkbox"/> |
| Planmittelflussrechnung für die nächsten 3 bis 5 Jahre | <input type="checkbox"/> |
| Liquiditätsplan für die nächsten 3 bis 5 Jahre (detailliert für das kommende Jahr) | <input type="checkbox"/> |
| Kapitalbedarfsplan | <input type="checkbox"/> |
| Sicherheiten | <input type="checkbox"/> |
| Zeitpunkt des Erreichens des Break-even-Point (Übergang zur Gewinnzone) | <input type="checkbox"/> |
| Kennzahlen (v.a. Rentabilität) | <input type="checkbox"/> |
| Annahmen und Details im Anhang | <input type="checkbox"/> |
-



Risiken

Kein Vorhaben ohne Risiken, wobei Risiken so weit wie möglich zu minimieren sind. Ein Restrisiko bleibt, dieses gilt es zu erkennen bzw. ein sinnvolles Risikomanagement aufzubauen. Ein Risikomanagement erfolgt in fünf Schritten:

1. Risikobewusstsein

Zuerst braucht es eine Sensibilisierung bezüglich Gefahren für Personen, Sachen, Umfeld, Vermögen und Gewinn.

2. Gefahrenermittlung

Danach sind mögliche Gefahren systematisch zu ermitteln.

3. Risikoanalyse

In der Risikoanalyse werden die Gefahren hinsichtlich Eintretenswahrscheinlichkeit und Auswirkungen bewertet und beurteilt.

4. Risikohandhabung

Die Handhabung der Risiken kann ursachen- und auswirkungsbezogen erfolgen. Mit ursachenbezogenen Massnahmen lassen sich Risiken vermeiden oder vermindern. Mit wirkungsbezogenen Massnahmen werden Auswirkungen, wenn ein Schaden eingetreten ist, vermindert oder z.B. an eine Versicherung übertragen.

5. Risikokontrolle

Bei der Risikokontrolle gilt es, das Risikoinventar periodisch zu analysieren bzw. zu kontrollieren. Alle Informationen müssen zentral erfasst, regelmässig ausgewertet und an mögliche betroffene Stellen in der Unternehmung weitergeleitet werden.



In der Praxis werden die Risiken in einem Businessplan oft zu wenig oder gar nicht erwähnt. Zeigen Sie die Risiken und Unsicherheiten auf. So dokumentieren Sie, dass Sie sich dazu Gedanken gemacht und mögliche Probleme erkannt haben.

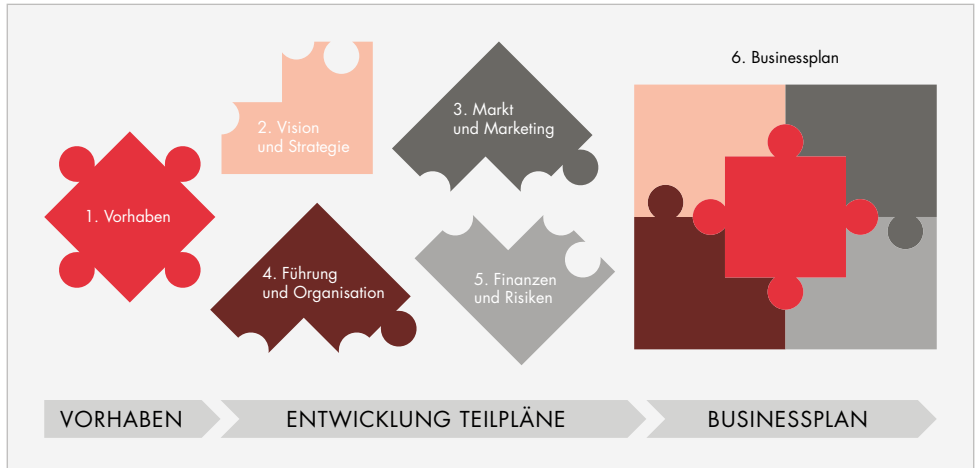
Antrag mit Ihren Schlussfolgerungen

Jetzt haben Sie alle relevanten Informationen zusammengestellt. Die Zielperson(en) Ihres Businessplans sollte(n) aufgrund Ihrer Ausführungen eine Entscheidung fällen können. Um den Businessplan abzurunden, können Sie ihn mit Ihren Schlussfolgerungen ergänzen, einer Konklusion. Zeigen Sie dem Leser nochmals die wichtigsten Argumente, die wichtigsten Schlussfolgerungen auf, z.B. mit einer übersichtlichen Darstellung der Stärken und Schwächen, der Chancen und Risiken.



Halten Sie alle Informationen und Erkenntnisse zu Ihren Finanzen und Risiken schriftlich fest. Sie werden im nächsten Schritt damit Ihren Businessplan formulieren.

6. SCHRITT: BUSINESSPLAN

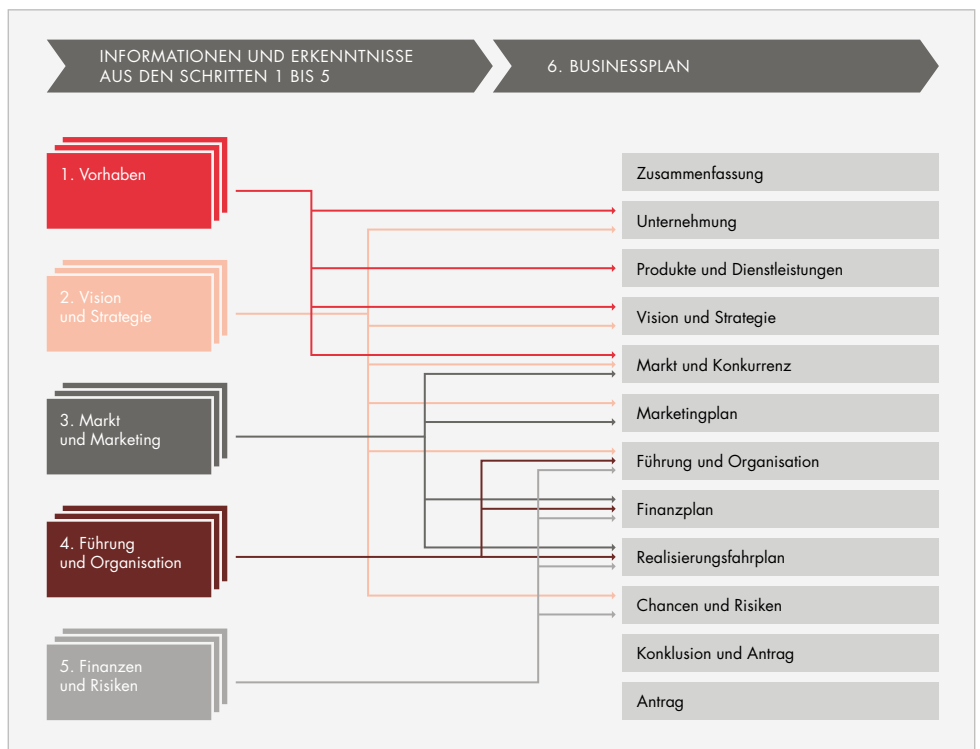


In 6 Schritten zum Businessplan

In den ersten fünf Schritten haben Sie nun Ihr Vorhaben von allen Seiten durchleuchtet und können Ihre Erkenntnisse und Entscheide im Businessplan erfassen.

«WAS GUT DURCHDACHT IST, LÄSST SICH KLAR AUSDRÜCKEN.»

Nicolas Boileau



Informationen im Businessplan zielgruppengerecht zusammenfassen

In der Zusammenfassung, auch Executive Summary genannt, fassen Sie die Schlüsselpunkte Ihres Businessplans kompakt auf etwa ein bis zwei Seiten zusammen. Sie dient dazu, dass sich die Entscheidungsträger einen ersten Überblick verschaffen. Die Zusammenfassung schreiben Sie erst, nachdem Sie alle Kapitel des Businessplans geschrieben haben. Platziert wird die Zusammenfassung am Anfang des Businessplans. Sie soll eine

kurze und prägnante Darstellung Ihres Projektes vermitteln und doch konkrete Aussagen enthalten. Eine klare Gliederung und eine klar verständliche Sprache sind wichtige Voraussetzungen.

Welche Dokumente dem Businessplan beigelegt werden sollten, finden Sie in der untenstehenden Checkliste.



Checkliste:

Anhang

Alle Prognosen und Annahmen können Sie hier mit Quellen belegen

Je nach Projekt den Handelsregisterauszug

Testierte Jahresabschlüsse

Firmen- oder Produktbroschüren

Organigramme, die Ablauforganisation

Verträge (für Lizenzen, Patente, Kaufverträge, Kredite usw.)

Markt- und Konkurrenzanalysen

Liquiditätsplan, prognostizierte Bilanzen, Erfolgsrechnungen
und Mittelflussrechnungen

Andere



Nachdem Sie Ihren Businessplan geschrieben haben, überprüfen Sie ihn auf:

- Formfehler
- Strukturelle und inhaltliche Fehler
- Schreibfehler
- Flüssige Übergänge
- Konsistenz und Redundanzen (Redundanzen können durchaus Sinn machen, wenn Sie etwas betonen wollen. Inhalte versehentlich zu wiederholen, ist aber nicht angebracht.)

Wichtig ist in dieser Phase – falls Sie in der Zwischenzeit «Businessplanblind» geworden sind –, dass ein Dritter, eine unabhängige Person, Ihren Businessplan kritisch liest und prüft. Bitten Sie die Drittperson, Ihnen das Vorhaben anhand des Businessplans zu erläutern, die Zusammenhänge darzustellen, die Absicht und den Antrag zu beschreiben. So merken Sie schnell, wo in Ihrem Businessplan noch Verbesserungen nötig sind. Unterziehen Sie Ihren Businessplan einem Schlusscheck:



Checkliste: Schlusscheck

Das Gesamtwerk muss in sich plausibel sein.

Die getroffenen Annahmen und Prognosen müssen realistisch und mit fundierten Zahlen untermauert sein.

Der Businessplan muss strukturiert und sauber aufbereitet sein.

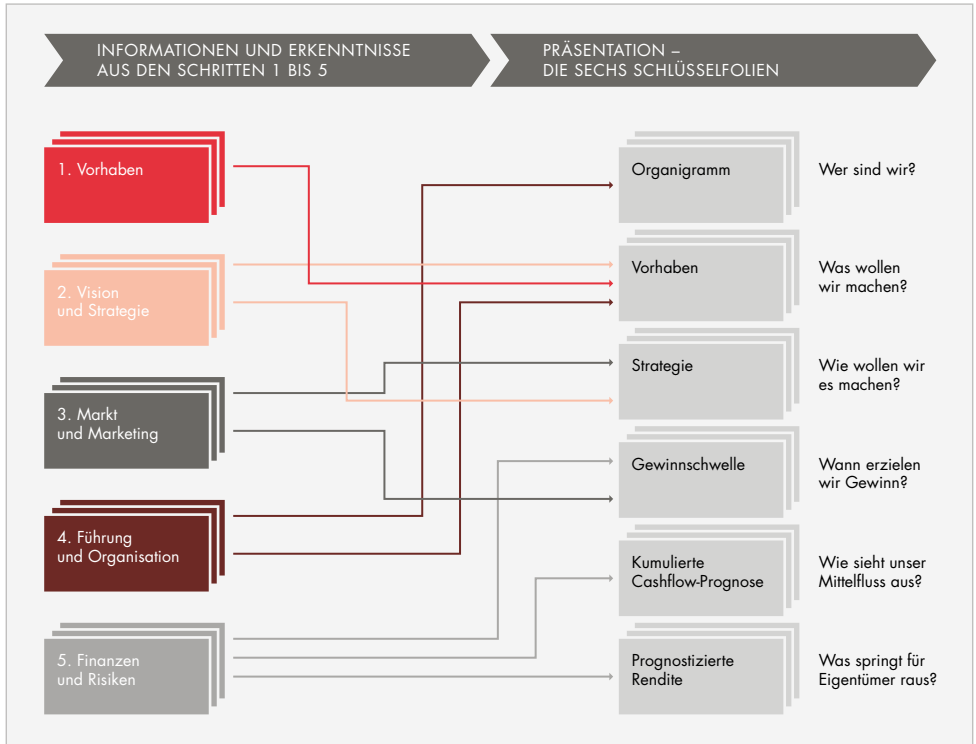
Der Businessplan hat eine klare Absicht und einen unmissverständlichen Antrag an den Adressaten.

Die Präsentation muss gut verständlich und überzeugend sein.

Businessplan-Präsentation

Der Businessplan ist erstellt, Sie haben diesen allenfalls zu präsentieren. Sie haben Ihr Projekt durchdacht und starten mit der Gewissheit, auf alle Fragen eine Antwort zu haben. Als Erstes erstellen Sie ein Präsentationskon-

zept, in dem Sie die Zielgruppe, das zu erreichende Ziel, die Geschichte, die Sie erzählen wollen, den Aufbau der Präsentation, den Präsentationsablauf und die Dramaturgie festlegen. Konzentrieren Sie sich beim Inhalt auf sechs Schlüsselfolien:



Businessplan präsentieren

Nun kommt der «Tag der Wahrheit»: Ihre Präsentation steht an. Machen Sie sich schon frühzeitig mit dem Ort Ihrer Präsentation und den technischen Einrichtungen vertraut. Dies

gibt Ihnen Sicherheit und Sie können sich ganz auf die Darstellung Ihres Vorhabens konzentrieren.



Beachten Sie bei Ihrer Präsentation folgende Punkte:

- Mit einem Höhepunkt beginnen und schliessen.
- Stellen Sie sich den Zuhörern vor.
- Verwenden Sie nur kurze und klare Sätze. Die gesprochene Sprache soll sich von der schriftlichen unterscheiden.
- Machen Sie Pausen und sprechen Sie nicht zu schnell.
- Suchen Sie den Blickkontakt und sprechen Sie die Zuhörer direkt an.
- Auch wenn Sie angespannt sind: Bemühen Sie sich um eine lockere Körperhaltung.
- Und versuchen Sie eine gemeinsame Vorstellung wachzurufen.

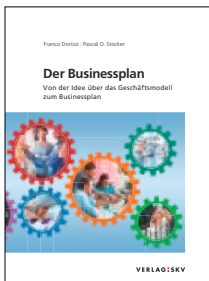
Ihr Businessplan ist erstellt, Sie haben Ihr Vorhaben professionell präsentiert – Ihrem geschäftlichen Erfolg steht nichts mehr im Wege. Herzliche Gratulation und viel Erfolg beim Umsetzen!



Mehr Informationen zum Thema Businessplan finden Sie auf:

LINK www.businessplan-portal.ch

Dort finden Sie auch praktische Vorlagen und Hilfsmittel zum Herunterladen. Insbesondere finden Sie dort eine Dokumentvorlage für Ihren Businessplan. Oder bestellen Sie das Fach- und Lehrbuch, auf welchem die vorliegende Broschüre basiert, beim Verlag SKV (www.verlagskv.ch) oder in Ihrer Buchhandlung.



Der Businessplan – Von der Idee über das Geschäftsmodell zum Businessplan

Von Franco Dorizzi und
Pascal O. Stocker

Das Fach- und Lehrbuch zeigt Ihnen auf, welche Informationen nötig sind, um einen logischen und aussagekräftigen Businessplan zu erstellen. Der Aufbau des Buches ist durch den Entwicklungsprozess eines Businessplans bestimmt und gründet auf einem Workshop-Konzept mit Projektleiter und Projektteam. Es eignet sich aber auch z.B. bei einer Firmen-gründung, an der nur eine oder wenige Personen beteiligt sind.

Klare Strukturen, zusammenfassende Übersichten, Arbeitspapiere, Praxistipps, Checklisten, viele Beispiele und nützliche Kontaktadressen sowie zahlreiche digitale Vorlagen unterstützen das anspruchsvolle Vorhaben der Modellierung des Geschäftsmodells und die darauf aufbauende Erstellung des Businessplans.

Für jeden Schritt erläutern die Autoren das konkrete Vorgehen, zeigen die anstehenden Aufgaben auf und verknüpfen diese praxisnah mit den jeweils relevanten betriebswirtschaftlichen Grundlagen.

Mehr Informationen zum Thema Finanzierung finden Sie auf:

LINK www.szkb.ch

Dort finden Sie auch praktische Hilfsmittel zur Finanzplanung.

GLOSSAR

Benchmarking

Sich an anderen oder am Marktführer messen bzw. sich mit ihnen vergleichen.

Bonität

Bezeichnet die Kreditwürdigkeit (Wille des Kreditnehmers, den Kredit zurückzuzahlen) sowie die Kreditfähigkeit (finanzielle Möglichkeiten eines Kreditnehmers), d.h. die finanzielle Reputation eines Unternehmens oder einer Person.

Break-even-Point

Zeitpunkt, zu welchem die Gewinnschwelle überschritten wird. Bei neu gegründeten Unternehmen entspricht der Break-even dem Zeitpunkt, ab dem ein positiver Cashflow erwirtschaftet wird.

Investitionen

Als Investitionen gelten alle Ausgaben, die in der Bilanz als Vermögen aufgeführt werden können wie z.B. Maschinen, Bürogebäude.

Marketing

Unter Marketing versteht man alle Massnahmen einer Unternehmung, die darauf ausgerichtet sind, den Umsatz zu fördern.

Markt

Der Markt ist der Ort, an dem Waren gehandelt oder getauscht werden, bzw. das geregelte Zusammenführen von Angebot und Nachfrage von Waren, Dienstleistungen und Rechten.

Organisation

Die Organisation eines Unternehmens ist die Strukturierung des Geschäftssystems in die Ablauforganisation und die Aufbauorganisation.

Rating

Ein Rating (englisch für Bewertung oder Einschätzung) ist eine Einschätzung der Zahlungsfähigkeit eines Schuldners. Häufig werden die Ratings durch eigens hierauf spezialisierte Ratingagenturen in Form von Ratingcodes vergeben. Im Bankwesen erfolgt die Einordnung der Schuldnerqualität nach bankeigenen Kriterien («internes Rating») oder wird von international tätigen Ratingagenturen wie Moody's oder Standard & Poor's («externes Rating») vorgenommen.

Vision

Vorstellung von der Zukunft. Eine Vision einer Unternehmung soll konkret, klar und herausfordernd sein und die Mitarbeiter motivieren bzw. die Mitarbeiter sollen sich mit dem geplanten Vorhaben identifizieren.

IMPRESSUM



Pascal O. Stocker

eidg. dipl. Betriebs-
ökonom FH, MAS
Corporate Finance,
ist geschäftsführen-
der Inhaber der Sto-
cker Unternehmens-
entwicklung AG

(www.stocker.pro). Als Berater, Verwaltungsrat, Coach und Sparringspartner unterstützt er Unternehmer, Unternehmerfamilien und Führungskräfte. Zu seinen speziellen Fähigkeiten gehören die strategische Führung, die Modellierung von Geschäftsmodellen, die Entwicklung von professionellen Businessplänen sowie die Begleitung von Nachfolgeregelungen von KMU-, Gewerbe- und Familienbetrieben. Zuvor besetzte Pascal O. Stocker Führungspositionen im Verkauf, Marketing sowie in der Unternehmensentwicklung in der Konsumgüter- und Reiseindustrie. Als Trainer und Dozent unterrichtet er an verschiedenen Hoch- und Fachschulen die Themen Unternehmensführung und Unternehmertum. Pascal O. Stocker ist Mitautor der im Verlag SKV erschienenen Fachbücher «Der Businessplan – Von der Idee über das Geschäftsmodell zum Businessplan» und «Die Unternehmensstrategie – Von der Entwicklung bis zur Umsetzung».



Franco Dorizzi

eidg. dipl. Betriebs-
ökonom FH und Fi-
nanzplaner mit eidg.
Fachausweis führt
als Managing Direc-
tor bei einer Schwei-
zer Grossbank das

Segment der sehr vermögenden Privatkunden (Ultra High Net Worth Individuals) der Region Zürich. In seinen Teams werden Unternehmer, Geschäftsleitungsmitglieder grosser Schweizer Unternehmen sowie Single Family Offices betreut. Zuvor war er als Projektleiter sowie als Investment Consultant tätig. Franco Dorizzi ist Mitgründer der auf Unternehmensentwicklung und Unternehmerschulung spezialisierten Periscope AG bzw. der heutigen Stocker Unternehmensentwicklung AG (www.stocker.pro). Franco Dorizzi ist Mitautor des im Verlag SKV erschienenen Fachbuchs «Der Businessplan – Von der Idee über das Geschäftsmodell zum Businessplan».

Christian Elber

Master of Science, ist Schulbuchautor, langjähriger Lektor in einem Schulbuchverlag und freier Texter.

LITERATURVERZEICHNIS UND WEITERFÜHRENDE LITERATUR

Ansoff H. I., Management-Strategie (München, 1966)

Blackwell E., How to prepare a Business Plan (London, 2008)

Boemle M., Unternehmungsfinanzierung (Zürich, 2010)

Drucker Peter F., Sinnvoll wirtschaften (Düsseldorf, 1965)

Drucker Peter F., Was ist Management? (München, 2004)

Eschenbach Rolf et al., Strategische Konzepte, Management-Ansätze
von Ansoff bis Ulrich (Stuttgart, 2008)

Henderson B. D., Das Boston-Consulting-Group-Strategie-Buch (München, 2003)

Hubacher E., Der Sprung in die Selbstständigkeit (Bern, 1997)

Kotler P. und Bliemel F., Marketing-Management (Stuttgart, 2007)

McKinsey & Company (Hrsg.), Planen, gründen, wachsen (Zürich, 2007)

Müller-Stewens G. und Lechner Ch., Strategisches Management (Stuttgart, 2005)

Oetinger B., Das Boston-Consulting-Group-Strategie-Buch (München, 2003)

Porter M. E., Wettbewerbsstrategien (Frankfurt, 2008)

Porter M. E., Wettbewerb und Strategie (München, 1999)

Porter M. E., Wettbewerbsvorteile (Frankfurt, 2000)

Pümpin C., Strategische Erfolgspositionen (Bern, 2005)

Steiger Th. und Lippmann E., Handbuch angewandte Psychologie
für Führungskräfte (Zürich, 1999)

Stutely R., Der professionelle Businessplan (München, 2006)

Winistörför N., Ich mache viel selbstständig (Zürich, 2008)

Schwyzer Kantonalbank

+41 58 800 20 20

kundenzentrum@szkb.ch

www.szkb.ch

GESCHÄFTSERFOLG, SCHWYZER ART.



**Schwyzer
Kantonalbank**