

BUSINESSPLAN

1. EINLEITUNG

Studien über Innovationen zeigen, dass Produkteinführungen vor allem wegen fehlender Marktakzeptanz und der Überschätzung des Marktpotentials scheitern.

⇒ Marktforschung bzw. Kenntnis des Marktes ist von zentraler Bedeutung.

2. BEGRIFF

Der Businessplan (Geschäftsplan, Unternehmensplan) widerspiegelt die realistische Zukunft des Unternehmens. Im Businessplan formulieren Sie die Unternehmensziele und zeigen auf, mit welchen Massnahmen und mit welchen Mitteln (v.a. Kapital) Sie diese innerhalb welcher Zeitperioden erreichen wollen.

3. ZIELE

- Unternehmer setzt sich mit der Zukunft seiner Firma intensiv auseinander und legt die Strategie klar fest. (Konzeptions- und Planungsinstrument)
- dient als „Richtschnur“ für die weitere unternehmerische Tätigkeit (Umsetzungs- und Konkretisierungsinstrument)
- liefert Entscheidungsgrundlagen für den zukünftigen Geschäftspartner (Akquisitionsinstrument und Verhandlungsdokument)

4. ALLGEMEINES ZUR ERSTELLUNG

- kurz, aber präzise und übersichtlich
- klare Unterscheidung zwischen Tatsachen und Plänen (Offenlegung und Begründung der Annahmen über die Zukunft)
- Vollständigkeit (inkl. allen negativen Aspekten)

5. AUFBAU UND INHALT

5.1 Zusammenfassung

- Umschreibung des Projektes / der Geschäftsidee auf einer Seite (Geschäftsziele, Produkte und deren Märkte, Marketingstrategie, Gründe für den beabsichtigten Erfolg)
- Erfahrungen Führungskräfte
- Zusammenfassung der Umsatz- und Gewinnplanung für die nächsten drei Jahre
- Bedarf an zusätzlichem Kapital und dessen Verwendungszweck / Rolle des Finanzpartners
- Hauptsächliche Risiken

5.2 Unternehmen

- Chronologische Projektgeschichte (Gründer, Gründungsdatum, Geschäftszweck / Erfolgsidee, Firmengeschichte)
- Ausgangslage und geplante Schritte (Wege zum Erfolg und Beweisführung für das Erreichen der Ziele, Meilensteine)
- Schlüsselkennzahlen / Stärken und Schwächen der Unternehmung
- Bestehende und geplante Kapital-, Beteiligungs- und Rechtsstruktur / Sacheinlageverträge

5.3 Produkte

- Definition der Produkte (Eigenschaften, Neuartigkeit, Einzigartigkeit, Anwendungsmöglichkeiten, mögliche Folgeprodukte)
- Wettbewerbsvorteile / USP¹ (Kundennutzen, Vor- und Nachteile gegenüber Konkurrenz)
- Patente, Lizenzen und Markenzeichen (Schwierigkeitsgrad der Nachahmung)
- Entwicklungskosten (Marktreife) und Abläufe (Meilensteine)
- Kostenzielsetzungen

5.4 Märkte

- Struktur der Märkte und Kundensegmente, Marktvolumen und -potential, Marktwachstum
- Kundenbedürfnisse, Kaufmotive, Kaufgewohnheiten
- Erfolgsfaktoren im relevanten Markt (z.B. Preis, Qualität, Beratung oder Service)
- Eintrittsbarrieren (rechtliche, wirtschaftliche und soziale Rahmenbedingungen)
- Trends bzw. Trendbrüche
- Eigene Marktstellung (Positionierung, aktueller und angestrebter Marktanteil)
- Liste der bestehenden (Auftragsbestand) und potentiellen (Absichtserklärungen, Offertenbestand mit Abschlusswahrscheinlichkeiten) Kunden

Marktforschung

- Ergebnisse der Gespräche (mind. 25) mit Kunden, Lieferanten, Experten, Verbänden
- Dokumentation aller Bemühungen (im Anhang auführen)
- Liste der wachstumsfördernden und -hemmenden Faktoren

5.5 Konkurrenz

- Name, Standort, Tätigkeit, Anzahl Mitarbeiter, Umsatz (Marktanteil), Gewinn
- Produkte (Sortiment, Eigenschaften: Qualität, Service, Garantie, Preis), Preis-Leistungs-Vergleich, Zielmärkte, Standorte
- Stärken und Schwächen
- Erkennbare Strategien und mögliche Reaktionen
- zeitlicher Rückstand bei F&E (Zeitbedarf für Nachahmung)

¹ Unique Selling Position

5.6 Marketing

- Marktsegmentierung \Rightarrow Zielmärkte (Positionierung, Verkaufsargumente)
- Ergebnisse durchgeführter Marketing-Erhebungen (Marktforschung)
- Marktbearbeitung (Massnahmenpläne: Werbung, Verkaufsförderung, Vertriebskanäle)
- Leistungsprogramm bzgl. Sortiment (Tiefe, Breite), Produkt (Qualität, Funktion, Design, Verpackung), Service und Preis
- Zeitplan der Markteinführungen
- Mengen- und Umsatzziele pro Teilmarkt \Rightarrow Margen \Rightarrow Gewinnerwartungen

5.7 Produktion

Standort:

- Vor- und Nachteile Geschäftsdomizil (Infrastruktur, Kundennähe, Steuern)
- Raum für Expansion

Produktion:

- Ablauf Produktionsprozess (Produktionsschritte, Qualitätssicherung)
- Kapazitäten und Engpässe, Durchlauf- und Lieferzeiten
- Möglichkeiten für Kapazitätserweiterungen
- Mitarbeiter (Anzahl, Struktur, Qualifikation, Rekrutierung, Schulung)
- Komponentenhersteller, Lieferanten (Zuverlässigkeit, Lieferfristen, Abhängigkeiten)
- Kostenzielsetzungen für Produkte (Material-, Arbeits- und Unkostenziele)

Administration:

- Organisation Administration (EDV- und Büro-Kapazitäten)
- Organisation Buchhaltung, Rechnungswesen und Controlling

5.8 Management

- Organigramm (Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Pflichten, Kompetenzen, Lohnsystem)
- Lebensläufe aller Mitglieder des Managementteams (Ausbildung, besondere Fähigkeiten, Erfahrungen, Erfolgsnachweise, Referenzen)
- Stärken und Schwächen im Team (noch zu besetzende Positionen als optimale Ergänzung)
- Entwicklung Mitarbeiterzahl
- Mass der erwarteten Managementunterstützung durch den Kapitalgeber
- Externe Beziehungen (Revisionsstelle, Anwälte, Werbeagentur, Unternehmensberater, Bankbeziehungen: Kreditlimiten und deren Beanspruchung)

5.9 Zeitplan

- Actionplan (Massnahmen zur Erreichung der Ziele)
- Meilensteine

5.10 Risikoanalyse

- Bewertung der internen (Produktionsverzögerungen, Liquiditätsengpässe) und externen (Trendbrüche, rechtl. Vorschriften) Risiken
- Annahmen (die den Prognosen zugrunde liegen)
- Faktoren, von denen das Gelingen massgeblich abhängt (Konkurrenzreaktionen)
- Vorkehrungen (Massnahmen, Handlungsalternativen), um den Gefahren zuvorzukommen

5.11 Finanzen

- Abschlüsse der letzten 2 Jahre (Bilanzen, Erfolgsrechnungen) inkl. Revisorenbericht über den aktuellen finanziellen Status (Bestand der Forderungen, Angemessenheit Bewertungen)
- Planbilanzen (für die nächsten 3 Jahre)
- Planerfolgsrechnungen (pro Monat für das erste Jahr, pro Quartal für das 2. und 3. Jahr)
- Planmittelflussrechnungen (Investitionen, Finanzierungen, FCF, Liquiditätssituation)
- Spezifische Finanzziele (Margen, Gewinn, Finanzierungsbedarf, Kapitalstruktur)
- zwei Szenarien (worst-case und realistische Schätzung - kein best-case)
- später notwendige Aufstockung des Kapitals (weitere Geldgeber: Banken, Fördermittel)

5.12 Anhang

- Diskette im MS-Excel-Format mit Finanzteil (inkl. Teilpläne mit Herleitung der Zahlen: Offenlegung von Annahmen bzgl. Investitionen, Abschreibungen, Zinssätze, Zahlungsziele)
- ergänzende Unterlagen über Märkte (Marktdaten) und Produkte (eigene und Konkurrenzprodukte)
- Prospekt der Firma und der Produkte (Photos und technische Studien)
- Diverses (hängige Prozesse, Versicherungen, Wirtschaftsförderungen)

Vorschlag für ein **Unternehmenskonzept**:

	Leistungswirtschaftliches Konzept				Finanzwirtschaftliches Konzept	
Z I E L E	Produkt 1	Produkt 2	Produkt 3	Produkt 4	<i>Zahlungsbereitschaftsziele</i> Einzuhaltende Liquiditätsreserve Einzuhaltende Liquiditätskennziffern <i>Ertragserzielungsziele</i> Zu erreichender Cash Flow, Reingewinn, Deckungsbeitrag Zu erreichende GK-, EK-, Umsatz- und Investitionsrentabilität <i>Wirtschaftlichkeitsziele</i> Zu erreichende Wirtschaftlichkeits- kennziffern	
	<i>Marktziele</i> Zu befriedigende Bedürfnisse Zu befriedigende Märkte und Marktsegmente Zu erreichende Marktstellung Zu erreichende Umsatzvolumen <i>Produktziele</i> Art und Qualität der anzubietenden Marktleistungen Sortimentsbreite und -tiefe Zu erstellende Produktmengen					
M I T T E L	Absatz	Produktion	F&E	Person l	Finanze n	<i>Kapitalvolumen</i> Erforderliches Gesamtkapital <i>Kapitalstruktur</i> Zu erreichender Finanzierungsgrad Zusammensetzung des Fremdkapitals Zu erreichender Deckungsbeitrag Kapital (Vermögen nach Fristigkeit)
	<i>Personelles Potential</i> Erforderliche Anzahl Mitarbeiter Erforderliche Qualifikationen <i>Räumliches Potential (Gebäude)</i> Erforderliche Flächen, Räume, Standorte Erforderliche Eigenschaften <i>Technisches Potential (Maschinen, Werkzeuge)</i> Erforderliche quantitative Kapazitäten Qualitätsanforderungen <i>Verbrauchsgüter-Potential (Material)</i> Erforderliche Beschaffungsmengen Erforderliche Lagerbestände					
M A S S N A H M E N	<i>Strategien der Marktleistungs-Entwicklung</i> Strategie der Eigen-Forschung & Entwicklung Strategie des Erwerbes neuer Produkte <i>Strategien der Leistungs-Erstellung</i> Produktionsstrategie Administrative Verfahren <i>Strategien der Leistungs-Verwertung</i> Preisstrategie (pice) Werbestrategie (promotion) Verkaufsstrategie (product) Distributionsstrategie (place) <i>Strategien der Leistungs-Potential-Beschaffung und -Bewirtschaftung</i> Strategie der Personalbeschaffung und - pflege Strategie der Anlagenbeschaffung und -bewirtschaftung Strategie der Beschaffung und Bewirtschaftung von Verbrauchsgütern				<i>Liquiditätsstrategien</i> Grundsätze des Cash Management <i>Ertragserzielungs- und Wirtschaftlichkeitsstrategien</i> Finanzielle Entscheidungs- und Kontrollverfahren Bewertungsgrundsätze Bewirtschaftungsgrundsätze <i>Ertragsverwendungsstrategien</i> Investitionsverfahren Gewinnausschüttungsverfahren <i>Finanzierungsstrategien</i> Abschreibung- und Bilanzierungsverfahren Kapitalbeschaffungsgrundsätze	

Darstellungsvorschlag für einen **Finanzplan**:

Jahr	Betrag	Herleitung	Ziele	Massnahmen	Mittel	Einfluss auf:
Absatzmenge * Preis						
= Umsatz						
– variable HeKo • Material • Werkzeuge • Fremdvergaben						
= Deckungsbeitrag						
– fixe HeKo (inkl. fixe V&V-Ko) • Personal • Raum • Werbung • Verwaltung – Abschreibungen – FK-Zinsen – Steuern						
= Reingewinn						
+ Abschreibungen – Investitionen ± Veränderung UV						
= Free Cash Flow						

HeKo: Herstellkosten

V&V-Ko: Verwaltungs- & Vertriebskosten

FK: Fremdkapital

UV: Umlaufvermögen

Betrag: nackte Zahl [in Fr., Stück oder %]

Herleitung: Formel oder Berechnungsmethode: Wie ist Betrag zustande gekommen ?
(Inkl. der zugrunde gelegten Annahmen)

Ziele: bzgl. Unternehmens-Konzept: Welches Ziel möchte man erreichen?

Massnahmen: bzgl. Unternehmens-Konzept: Welche Massnahmen sind geplant, um die
Ziele zu erreichen ?

Mittel: bzgl. Unternehmens-Konzept: Welche Mittel müssten für obige
Massnahmen bereit stehen, und wieviel stehen heute zur Verfügung ?

Einfluss auf: Welche andere Grössen sind abhängig von dieser Grösse? Wie sind sie
abhängig?