

Der Business-Plan
Eine praxisorientierte Wegleitung

Ausgabe Januar 2004

Schutzgebühr CHF 15.–

Die Broschüre erscheint auch in Französisch und in Italienisch:

«Comment réussir son Business-Plan? Le guide des cadres d'entreprise»

«Il business plan vincente. Una guida per i dirigenti d'impresa.»

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
1 Allgemeines	
1.1 Was ist ein Business-Plan?	5
1.2 Wozu braucht man einen Business-Plan?	6
1.3 Aufbau und Form des Business-Plans	8
2 Gliederung und Inhalt des Business-Plans	
2.1 Zusammenfassung	12
2.2 Unternehmung	14
2.3 Produkte/Dienstleistungen	16
2.4 Märkte	18
2.5 Konkurrenz	20
2.6 Marketing/Umsetzung am Markt	21
2.7 Standort/Herstellung/Administration	24
2.8 Organisation/Management	26
2.9 Risikoanalyse	28
2.10 Finanzplanung	29
2.11 Finanzierung	42
Darstellungsverzeichnis	44
Checkliste (zum Aufklappen)	

Vorwort

Das wirtschaftliche Umfeld ist seit den 90er Jahren wesentlich anspruchsvoller geworden. Abbau von Handelshemmnissen, Produktionsverlagerungen in Niedriglohnländer und Strukturwandel sind nur einige der Entwicklungen, die in einem immer rascheren Tempo ablaufen und viele Unternehmen vor wachsende Herausforderungen stellen. Veränderungen bedeuten aber immer auch Chancen. Davon zeugen nicht zuletzt die über 10 000 Unternehmen, die in der Schweiz jährlich gegründet werden.

Erfolgreiche Unternehmensführung in einem turbulenten Umfeld erfordert vom Management nicht nur hohe Anpassungsbereitschaft, sondern auch klare Vorstellungen bezüglich der anzustrebenden Ziele und der zu ihrer Erreichung erforderlichen Mittel. Ein ideales Instrument, um diese Absichten und Pläne festzuhalten, ist der Business-Plan. Er dokumentiert die Marschrichtung, welche die Geschäftsleitung einschlagen will, und schafft damit einen verbindlichen und einheitlichen Bezugsrahmen für das Management. Investoren und Fremdkapitalgebern ermöglicht er die rasche und fundierte Beurteilung eines Geschäftsvorhabens. In den letzten Jahren hat der Business-Plan deshalb zunehmende Verbreitung erhalten.

Diese Wegleitung soll aufzeigen, was ein Business-Plan ist, wozu er dient, wie er aufgebaut werden kann und wie Sie bei der Erarbeitung Ihres eigenen Business-Plans zweckmässig vorgehen.

Die Entwicklung eines durchdachten Business-Plans erfolgt in der Regel nicht in einem einmaligen Kraftakt, sondern in einem iterativen Lernprozess, in dessen Verlauf Varianten geprüft und wieder verworfen werden. Diese Arbeit erfordert das volle Engagement der Geschäftsleitung. Der Beizug von externen Fachleuten kann für die Beschaffung von Informationen, zur Sicherstellung einer systematischen Bearbeitung der einzelnen Fragestellungen und bei der Aufbereitung der Unterlagen in manchen Fällen sinnvoll sein. Die konzeptionelle Denkarbeit sollte aber nicht an Dritte delegiert werden. Schliesslich soll der Business-Plan aufzeigen, wie Sie das Geschäft in die Zukunft führen wollen.

Belohnt werden Sie für diese Arbeit mit einem wertvollen Instrument für die Unternehmensführung. Wir wünschen Ihnen dabei viel Erfolg!

1 Allgemeines

1.1 Was ist ein Business-Plan?	5
1.2 Wozu braucht man einen Business-Plan?	6
1.3 Aufbau und Form des Business-Plans	8

1.1 Was ist ein Business-Plan?

Der Business-Plan, auf Deutsch Geschäftsplan oder auch Unternehmensplan, zeigt Zukunftsmöglichkeiten Ihres Unternehmens auf. Im Business-Plan formulieren Sie die Unternehmensziele und zeigen auf, mit welchen Massnahmen Sie diese erreichen wollen.

Ein Business-Plan ist immer dann von grossem Nutzen, wenn ein Unternehmen vor einem wichtigen Entwicklungsschritt steht, sei dies die Gründung eines Unternehmens, die Einführung eines neuen Produktes, die Expansion ins Ausland oder die Übernahme einer anderen Unternehmung. In diesen oder ähnlichen Fällen ist es entscheidend, mit dem Business-Plan aufzuzeigen, dass die Chancen des zukünftigen Erfolgs gegeben sind. Dies erfordert eine genaue Marktabklärung und Planung der unternehmerischen Aktivitäten.

Einerseits zwingt die Entwicklung eines Business-Plans das Management, eigene Vorstellungen und Zielsetzungen übersichtlich darzustellen. Der Business-Plan zeigt die Unternehmensziele und die sich daraus ergebenden Konsequenzen in einem umfassenden, einheitlichen Zusammenhang. Er ist also ein internes Planungsinstrument.

Andererseits präsentiert das Management mit dem Business-Plan interessierten Geschäftspartnern Chancen und Risiken des Projektes. Durch Transparenz überzeugt es diese, dass die Unternehmung Marktleistungen erbringt, die einem echten Kundenbedürfnis entsprechen, und zudem die Fähigkeit hat, dank einem guten Management dauerhaft eine überdurchschnittliche Rendite zu erzielen. Dem Business-Plan kommt somit auch die Bedeutung eines Akquisitions- und Verhandlungsdokuments zu.

Ziele des Business-Plans

Ob für wichtige Entwicklungsschritte, für die Realisierung einer neuen Geschäftsidee oder für eine Firmengründung: Der Business-Plan

- hilft, Geschäftsideen wirkungsvoll zu präsentieren.
- liefert Entscheidungsgrundlagen für den zukünftigen Geschäftspartner.

1.2 Wozu braucht man einen Business-Plan?

Von der Gründung bis zur Reife wird eine Unternehmung immer wieder mit neuen, unvorhergesehenen Situationen konfrontiert.

Häufig sind Unternehmungen auf eine Unterstützung von Partnern angewiesen.

Ganz gleich, ob es sich um ein Finanzierungsgesuch, ein Mandat für Verkaufsverhandlungen oder eine Unternehmensberatung handelt, im Umgang mit zukünftigen Geschäftspartnern ist der Business-Plan in jedem Fall ein nützliches Dokument. Bei einem Finanzierungsantrag, insbesondere bei Beteiligungsfinanzierungen, ist der Business-Plan meist Voraussetzung für die Beurteilung Ihrer Geschäftsidee. Investoren, welche sich mit namhaften Kapitalbeteiligungen an Ihrem Unternehmen engagieren und somit auch einen Teil der unternehmerischen Risiken tragen, wollen umfassend informiert werden. Diesem Informationsbedürfnis gilt es Rechnung zu tragen.

Verwendungszwecke des Business-Plans

Suche nach Investoren/Verstärkung der Eigenkapitalbasis:

Zur Umsetzung zukunftsorientierter Strategien sucht Ihre Unternehmung neue Aktionäre. Investoren verlangen von jeder Firma, die Kapital sucht und ernst genommen werden will, einen Business-Plan. Sie prüfen die Projekte hinsichtlich Geschäftsideen mit viel versprechenden Marktchancen.

Zusammenschlüsse, Übernahmen, Kauf und Verkauf von Unternehmen:

Wenn Sie Ihre Firma verkaufen wollen, hilft Ihnen ein Business-Plan, sich von der Konkurrenz abzuheben. Ein potenzieller Käufer wird diejenigen Firmen einer näheren Prüfung unterziehen, von welchen er überzeugt ist, dass sie gesund sind und erfolgreich in den Konzern eingegliedert werden können. Umgekehrt demonstrieren Sie beim Kauf einer Unternehmung dem Management des Übernahmekandidaten eine Politik der Offenheit, indem Sie Einblick in Ihre Unternehmenspolitik gewähren. Der Business-Plan hilft hier, festgefahrene Fronten abzubauen.

Anfrage für eine Kredit- oder Leasingfinanzierung:

Die meisten Banken begnügen sich heute für einen Kreditentscheid nicht mehr mit historischen Bilanzen und Erfolgsrechnungen, sondern orientieren sich zusehends an den wirtschaftlichen Aussichten der Unternehmung.

Auch wenn die Banken keinen Business-Plan verlangen, hilft dieses Dokument, Ihre Firma oder Ihr Projekt rasch, umfassend und unkompliziert zu präsentieren. Unabdingbar ist ein Business-Plan in der Regel bei Neugründungen.

Es gibt noch zahlreiche weitere Verwendungszwecke für einen Business-Plan wie zum Beispiel die Akquisition eines neuen Kunden, die Anwerbung einer neuen Führungskraft usw.

1.3 Aufbau und Form des Business-Plans

Ein gut strukturierter Business-Plan erleichtert dem Leser den Einstieg.

Aufbau, Form und Inhalt des Business-Plans bestimmen massgeblich die Chancen Ihres Projektes. Gestalten Sie deshalb Ihren Business-Plan interessant und abwechslungsreich; seien Sie kreativ. Ist der Empfänger Ihres Geschäftsplans eine ausländische Adresse oder wird das Dokument auch für Entscheidungsprozesse im Ausland benötigt, kann es sinnvoll sein, den Geschäftsplan von vornherein in Englisch abzufassen.

Bevor Sie sich den einzelnen Kapiteln zuwenden, sollten Sie einige inhaltliche und formale Grundregeln für das Verfassen eines Business-Plans beachten:

Grundregeln zum Inhalt

- Halten Sie Ihren Business-Plan kurz und präzise: Achten Sie auf eine übersichtliche Darstellung. Die Verwendung von technischen Ausdrücken ist auf das Notwendige zu reduzieren. Der Umfang sollte nicht mehr als 20 bis 30 Seiten betragen.
- Unterscheiden Sie in Ihren Ausführungen klar zwischen Tatsachen und Plänen. Bringen Sie immer auch die negativen Aspekte zur Diskussion. Begründen Sie Ihre Annahmen über die Zukunft. Sollten Sie fremde Quellen benutzen, zitieren Sie diese mit einem Hinweis auf die Herkunft.

Grundregeln zur Form

- Vermeiden Sie eine «Lose-Blätter-Sammlung». Der Business-Plan sollte gebunden oder geheftet sein.
- Schreiben Sie auf die Titelseite Namen, Adresse, Telefonnummer der Firma sowie den Namen des Hauptverantwortlichen. Wollen Sie den Business-Plan unter verschiedenen Investoren verteilen, empfiehlt es sich, die einzelnen Exemplare zu nummerieren und zu personalisieren.
- Vergessen Sie nicht, ein Inhaltsverzeichnis beizufügen. Dieses sollte nach den einzelnen Kapiteln gegliedert sein. Verwenden Sie Seitennummern. Der Adressat hat dadurch schneller Zugriff auf die ihn interessierenden Informationen.
- Beilagen wie Bilanzen und Analysen, Lebensläufe der Managementmitglieder, Zeitungsberichte, Prospekte der Firma/Produkte, Briefe von Kunden/Zulieferanten usw. werden am zweckmässigsten im Anhang beigelegt.
- Sinnvoller Aufbau: In der Praxis hat sich die Gliederung bewährt, wie sie der Checkliste (siehe Klappe am Schluss) und auch dem folgenden Kapitel «Gliederung und Inhalt des Business-Plans» zugrunde liegt.

Aufbau des Business-Plans

Zusammenfassung

Dieses Kapitel ist der Business-Plan in Kurzform. Ein Interessent sollte es in max. fünf Minuten durchlesen und danach sagen können: «Aha, so funktioniert Ihr Geschäft, und das wollen Sie von uns.» Beschränken Sie Ihre Ausführungen auf zwei Seiten.

Unternehmung

Der Business-Plan muss über die Unternehmung Hintergrundinformationen bereitstellen. Die klare Darstellung der bisherigen Entwicklung der Unternehmung, der Ausgangslage und der geplanten Schritte sind Inhalt dieses Kapitels.

Produkte/Dienstleistungen

Erläutern Sie die bestehenden sowie die geplanten Marktleistungen. Was ist speziell und besonders attraktiv an ihnen? Streichen Sie alle aus Ihrer Sicht entscheidenden Punkte heraus.

Märkte

Kein Unternehmer kann ohne genaue Kenntnisse des Marktes auskommen. In diesem Kapitel erstellen Sie eine Marktübersicht und analysieren Ihre eigene Marktstellung. Zeigen Sie auf, wie Sie auf neue Trends reagieren werden.

Konkurrenz

Dieses Thema ist derart wichtig, dass man ihm am besten ein eigenes Kapitel widmet. Anhand einer Konkurrenz-Analyse wird ein Stärken-Schwächen-Vergleich Ihrer Unternehmung mit der härtesten effektiven und potenziellen Konkurrenz angestellt.

Marketing/Umsetzung im Markt

In diesem Kapitel erläutern Sie Ihre Marketingstrategie. Sie überzeugen den Leser, dass alle Aktivitäten darauf ausgerichtet sind, durch effizienten Einsatz von Werbung, Verkauf und Distribution kundengerechte Leistungen zu erbringen.

Standort/Herstellung/Administration

Wo und wie wollen Sie Ihre Marktleistungen herstellen? Sie erklären, wie Sie Ihre Produkte vom Stadium des Prototyps zur Serienreife bringen und wie der Betrieb im administrativen Bereich organisiert ist.

Organisation/Management

Sie beschreiben die Organisation Ihrer Unternehmung und stellen das Managementteam vor. Die zukünftigen Geschäftspartner (Investoren) messen der Integrität des Managementteams grosse Bedeutung zu.

Risikoanalyse

Risiken bedrohen latent den Erfolg Ihrer Geschäftsidee. Sie analysieren in diesem Kapitel die unternehmensinternen und -externen Risiken und bewerten diese. Sie weisen auf mögliche Handlungsalternativen hin.

Finanzplanung/Finanzierung

Mit Hilfe einer Finanzplanung stellen Sie dar, wie sich die finanzielle Situation der Unternehmung entwickeln wird, wenn alle Ziele planmässig erreicht werden. Sie ermitteln anhand der Finanzplanung den Finanzierungsbedarf und erstellen ein Finanzierungskonzept. Wie kann der Finanzierungsbedarf durch die Zuführung von Kapital gedeckt werden?

2 Gliederung und Inhalt des Business-Plans

2.1 Zusammenfassung	12
2.2 Unternehmung	14
2.3 Produkte/Dienstleistungen	16
2.4 Märkte	18
2.5 Konkurrenz	20
2.6 Marketing/Umsetzung am Markt	21
2.7 Standort/Herstellung/Administration	24
2.8 Organisation/Management	26
2.9 Risikoanalyse	28
2.10 Finanzplanung	29
2.11 Finanzierung	42

2.1 Zusammenfassung

Die Zusammenfassung ist das wichtigste Kapitel, da dieses meistens zuerst gelesen wird.

In der Zusammenfassung präsentieren Sie den zukünftigen Geschäftspartnern Ihre Unternehmung und die anstehenden Vorhaben. Logisch aufgebaut, interessant und packend geschrieben, erläutern Sie auf maximal zwei Seiten die wichtigsten Aspekte Ihres Geschäftsvorschlages. Der Leser sollte nicht mehr als fünf Minuten einsetzen müssen, um herauszufinden, was die Aktivitäten und Projekte Ihrer Unternehmung sind und welche Unterstützung Sie von den zukünftigen Geschäftspartnern erwarten.

Es gibt nicht nur einen Weg, einen Business-Plan zu schreiben. Über die Frage, wie und wann die Zusammenfassung geschrieben werden sollte, sind die Meinungen geteilt. Eine Methode, die sich als sinnvoll erwiesen hat, möchten wir an dieser Stelle kurz vorstellen. Formulieren Sie zu Beginn der Arbeit anhand des Gliederungsschemas des Business-Plans Fragen zu den wichtigsten Aspekten Ihres Projektes. Diese können z.B. folgendermassen lauten:

- ✓ Welches ist unsere Geschäftsidee?
- ✓ In welchem Geschäftsbereich ist die Unternehmung aktiv, und welches sind die Marktleistungen?
- ✓ Wie wollen wir die Marktleistungen verkaufen?
- ✓ Wie gross ist das Wachstumspotenzial des Marktes?
- ✓ Wer sind die Führungskräfte? Über welche Erfahrungen verfügen sie?
- ✓ Weshalb glauben wir, dass wir Erfolg haben werden?
- ✓ Wie hoch ist der Finanzbedarf? Wozu brauchen wir das zusätzliche Kapital? Zu welchen Konditionen (Agio, Stimmrechte, Optionen usw.) sind wir bereit, Stimmen und Kapital abzutreten?

Beantworten Sie diese Fragen anschliessend in einfachen, kurzen Sätzen. Erwähnen Sie in der Zusammenfassung nur die Höhepunkte. Schreiben Sie nicht nur über Dinge, die Sie begeistern, sondern überlegen Sie jedesmal, welche Fragen zukünftige Partner interessieren könnten.

Die erste Version der Zusammenfassung dient Ihnen als Basis für den detaillierten Plan. Nach Fertigstellung aller Kapitel überarbeiten Sie diese unter Berücksichtigung der neu gewonnenen Erkenntnisse. Nehmen Sie dann auch Bezug auf die entsprechenden Kapitel in Ihrem Business-Plan.

Zweck der Zusammenfassung:

Soll den Unternehmer veranlassen, seine Gedanken kurz und prägnant zu formulieren.

Die Zusammenfassung ist der Business-Plan in Kurzform. Sie enthält die wichtigsten Kernaussagen sowie die Schlüsselzahlen des Projektes.

Weckt das Interesse und die Fantasie der Leser.

Die Investoren werden sich anhand dieser Zeilen ein Bild Ihres Geschäftsvorschlages machen. Sie zeigen dem Leser Ihr volles Engagement und bekräftigen Ihre Überzeugung für das Gelingen des Projektes.

Präsentiert den Geschäftsvorschlag attraktiv, damit die Investoren auch den Rest des Business-Plans lesen wollen.

Investoren haben oft nicht genügend Zeit, alle Projekte eingehend zu studieren. Oft treffen sie deshalb erste Entscheidungen nach dem Lesen dieses Kapitels.

2.2 Unternehmung

Die klare Darstellung der Ausgangslage schafft Transparenz.

In diesem Kapitel beschreiben Sie die Entwicklung der Unternehmung von der Gründung bis zur heutigen Form. Sie erklären die Strukturen und beleuchten das unternehmerische Umfeld. Die Übersicht ist je nach Entwicklungsstand und Finanzierungsumfeld der Unternehmung durch weitere Hintergrundinformationen zu ergänzen.

Allgemeines

Geschichtlicher Hintergrund

- ✓ Wann wurde die Unternehmung gegründet, was war das ursprüngliche Geschäftsziel?
- ✓ Wer waren die Gründer, und was war ihr Beitrag zum Erfolg der Unternehmung?
- ✓ Wie entwickelte sich die Unternehmung? Hat sich die Strategie verändert? Wenn ja, warum wurde diese neu angepasst?
- ✓ Welches waren die bisher grössten Erfolge und welches die Misserfolge Ihrer Firma?

Situation heute

- ✓ Welches ist die Rechtsstruktur der Unternehmung, und mit welchen Gesellschaften bestehen finanzielle und personelle Verbindungen?
- ✓ Wie sieht die Aktionärsstruktur aus? Gibt es Aktionärsbindungsverträge?
- ✓ «Facts and Figures» (Entwicklung der Schlüsselkennzahlen) bis heute – Umsätze, Gewinne, Entwicklung Cashflow, Anzahl Mitarbeiter, Anzahl Betriebsstätten bzw. Verkaufsstellen usw.
- ✓ Welches sind die Stärken und Schwächen der heutigen Unternehmung?

Phasenspezifische Aussagen im Business-Plan

Gründungsfinanzierung

- ✓ Welches ist Ihre Erfolgsidee?
- ✓ Welche Erfahrungen besitzen Sie in diesem Geschäftsbereich?
- ✓ Warum hat niemand sonst bisher diese Idee umgesetzt?
- ✓ Was befähigt Sie, diese Idee zu verwirklichen?
- ✓ Haben Sie mit Geschäftsleuten aus diesem Bereich gesprochen? Was haben Sie dabei gelernt?

Gründungsfinanzierung

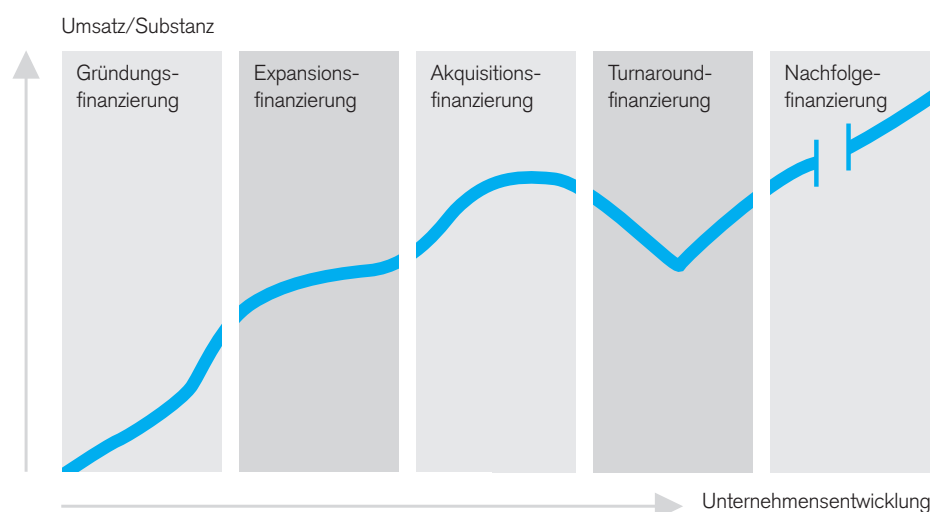


Expansionsfinanzierung

- ✓ Wieso glauben Sie, dass dieser Entwicklungsschritt notwendig ist?
- ✓ Welche strategischen Ziele verfolgen Sie mit dem Ausbau Ihrer Geschäftsaktivitäten?
- ✓ Wie entwickelte sich die Kapitalstruktur, und wie prognostizieren Sie die geplante Kapitalstruktur?
- ✓ Wieso können Sie diesen Entwicklungsschritt nicht mehr selbst finanzieren?

Expansionsfinanzierung





Darstellung 1: Hintergrundinformationen je nach Finanzierungsumfeld

Akquisitionsfinanzierung

- ✓ Welches ist die Firmengeschichte der zu übernehmenden Unternehmung?
- ✓ Warum verkaufen die bisherigen Eigentümer?
- ✓ Wie kam die Preisofferte zustande?
- ✓ Welche strategischen Ziele sollen mit dieser Integration erreicht werden?
- ✓ Wo sehen Sie Synergien?
- ✓ Falls die Firma in Schwierigkeiten steckt, wie will Ihr Management die Firma rentabler betreiben?



Nachfolgefinanzierung

- ✓ Warum will der bisherige Inhaber verkaufen?
- ✓ Welche Firmen werden gekauft, welche Optionen sind sonst noch vorhanden?
- ✓ Was befähigt das bisherige Management, diesen Schritt zu tun?
- ✓ Welche Unterstützung erwartet das Management noch vom bisherigen Inhaber?
- ✓ Mit welchen Finanzpartnern suchen Sie eine Zusammenarbeit?



Turnaroundfinanzierung

- ✓ Wie ist die Ausgangslage, und welches sind die Probleme?
- ✓ Warum wurden diese Probleme nicht frühzeitig erkannt?
- ✓ Welche Restrukturierungsmaßnahmen sind geplant? (Organisation, Management, Marketing usw.)
- ✓ Wie will das Management in Zukunft die Unternehmung rentabler betreiben?



2.3 Produkte/Dienstleistungen

Nicht jede Marktleistung entspricht einem echten Kundenbedürfnis.

Ein neues Produkt zur Marktreife zu bringen, erfordert heute hohe Investitionen in Forschung und Entwicklung und Marketing bei gleichzeitig immer kürzer werdenden Lebenszyklen.

Ein anderes Bild ergibt sich im Dienstleistungsbereich. Neue Marktleistungen sind zwar oft schnell kreiert. Ihre Markteinführung und Profilierung ist jedoch gleichfalls zeitaufwendig und kostspielig.

Folgenden zwei Fragen wird oft zu wenig Bedeutung beigemessen:

- Ist für die Marktleistung ein attraktiver Markt vorhanden?

Allzu oft werden Dienstleistungen und Produkte angeboten, für die kein Markt vorhanden ist oder für die in einem speziellen Marktsegment wenig Nachfrage besteht. Kundenbedürfnisse und Kundennutzen sind daher genau zu analysieren.

- Existiert ein Markt, und wollen die Kunden die Marktleistungen kaufen: Kann die Firma diese zur richtigen Zeit, am richtigen Ort, in der richtigen Qualität erbringen?

Der Goodwillverlust infolge mangelhafter Erfüllung eines Auftrages oder verspäteter Lieferung wiegt stärker als die Ausschlagung eines Auftrages wegen fehlender Kapazität. Beschreiben Sie deshalb in Ihrem Business-Plan Ihre Marktleistungen genau.

Nachfolgende Darstellung erläutert beispielhaft die Marktleistungen einer Personalberatungsfirma hinsichtlich Kundennutzen und Kundenbedürfnis.

Unsere Marktleistungen (Produkte, Dienstleistungen)	Welchen Kundennutzen erbringen wir damit?	Entsprechen sie einem ausgeprägten Kundenbedürfnis?
Vermittlung von kaufmännischem Personal (fest und temporär)	Schliessen einer personellen Lücke	Ausgetrockneter Arbeitsmarkt behindert Unternehmensentwicklung
Gezielte Suchaufträge auf Mandatsbasis	Optimale Stellenbesetzung durch gezielte Suche	Vermeiden von teuren Fehlbesetzungen
Beratung im Human-Resources-Management	Optimale Mitarbeiterleistung, Mitarbeiterförderung, Mitarbeiterzufriedenheit	Mitarbeiter sind das wertvollste Kapital der Firma. Human-Resources-Management in KMUs noch wenig entwickelt
Karriereberatung	Optimale Ausschöpfung des Fähigkeitspotenzials	Diskretes und professionelles Anbieten der eigenen Person
Beilagen zum Business-Plan <ul style="list-style-type: none"> ■ Firmenbroschüre ■ Leitbild ■ Honorarordnung ■ Geschäftsbedingungen ■ Konzepte usw. 	Beilagen zum Business-Plan <ul style="list-style-type: none"> ■ Referenzen ■ Beispiele erfolgreich abgeschlossener Verträge ■ Kosten-Nutzen-Überlegungen usw. 	Beilagen zum Business-Plan <ul style="list-style-type: none"> ■ Auszüge aus Marktstudien: z.B. aus Zeitschriften, öffentlich zugänglichen Statistiken ■ Aufstellung des Auftragsbestandes ■ Kundenanfragen usw.

Darstellung 2: Marktleistungen/Kundenbedürfnis am Beispiel einer Personalberatungsfirma

Forschung und Entwicklung

Falls Sie eine Finanzierung für Ihre Forschungs- und Entwicklungsarbeiten benötigen, empfiehlt es sich, eine Zeitplanung beizulegen, welche über die wichtigsten Entwicklungsschritte und Meilensteine der F&E-Planung Auskunft gibt. Gleichzeitig sollten Sie ein Budget für die Forschungs- und Entwicklungskosten aufstellen.

Weisen Sie in Ihrem Business-Plan auf mögliche der Entwicklung innewohnende Risiken hin:

- Welche Schwächen sind noch zu beheben?
- Gibt es noch andere Technologien oder Produkte, welche Ihre Forschungsarbeiten konkurrenzieren können? Wann wären diese Entwicklungen marktreif?

Zeigen Sie ferner auf, welche Know-how-Quellen Ihnen offen stehen und wie Sie davon profitieren wollen – z.B. Exklusivinformationen mit einem Vorkaufsrecht als Mitglied einer Forschergemeinschaft. Erläutern Sie zudem, wie Sie Ihre Produkte und Technologien vor der Konkurrenz schützen wollen (Patente, Markenzeichen).

Beachten Sie

Finanzpartner investieren selten in eine Firma mit nur einem Produkt (Technologie). Zeigen Sie die Möglichkeiten des Ausbaus Ihres Produktes (Technologie usw.) zu einer Produktlinie oder das mögliche Akquisitionspotenzial von Geschäftsaktivitäten Ihrer Firma auf – z.B. Handel mit elektronischen Bausteinen eines ausländischen Lieferanten in Ihrem Land oder das Anbieten von begleitenden Dienstleistungen wie z.B. Schulungen.

Neue Technologien sind erklärungsbedürftig. Investoren sind keine Wissenschaftler. Beschreiben Sie die Entwicklung in einfachen Worten, und führen Sie alle technischen Informationen sowie die Ergebnisse von technologischen Expertisen im Anhang auf, damit beigezogene Experten ohne Rückfragen die ersten Abklärungen und Prüfungen durchführen können.

Für den Investor ist es ferner wesentlich zu wissen, welche in- und ausländischen Gesetze und Bestimmungen die Produktion oder den Verkauf Ihrer Produkte in irgendeiner Weise tangieren können. Erläutern Sie, welche Massnahmen zum erfolgreichen Absatz Ihrer Produkte in den jeweiligen Ländern nötig sind und wie Sie allfällige Vorschriften erfüllen wollen.

Neue Technologien sind erklärungsbedürftig.

2.4 Märkte

Gute Marktkenntnisse sind das A und O jeder erfolgreichen Marktbearbeitungsstrategie.

Kein Unternehmen kann ohne Kenntnisse des Marktes – Personen und Organisationen, bestehende oder potenzielle Käufer – auskommen. Durch fundierte Marktstudien und die daraus gewonnenen Erfahrungen wird es Ihnen gelingen, Ihre Geschäftsidee in Produktvorteile umzusetzen. Die Investoren möchten immer die Gewissheit haben, dass Sie als Unternehmer den Markt genauestens analysiert haben, ihn verstehen und die Fähigkeit haben, seine Bedürfnisse zu befriedigen. Mit der Analyse des Marktes erarbeiten Sie sich wichtige Informations- und Entscheidungsgrundlagen.

Ihr Business-Plan sollte zu folgenden Punkten Stellung nehmen:

Marktübersicht

- ✓ Wie setzt sich der Markt zusammen, und wie gross sind die Teilmärkte?
- ✓ Wie ist die Kundenstruktur, wie sind die Kaufgewohnheiten, welches sind die Kaufmotive (Qualitäts-, Umwelt-, Preis-, Innovationsbewusstsein) in diesen Märkten?
- ✓ Welche Trendbrüche können Sie erkennen (neue technische Entwicklungen, z.B. Super-8-Filmkameras versus Videotechnik)?
- ✓ Welche Marktlücken existieren (Bedürfnisse, die nicht oder schlecht abgedeckt werden)?
- ✓ Was sind Erfolgsfaktoren in diesem Markt (z.B. Service, Beratung, Qualität, Preis)?

Eigene Marktstellung

- ✓ Welche Marktleistungen (Produkte, Dienstleistungen, Neben- und Zusatzleistungen) werden von Ihrer Unternehmung in welchen Märkten (Zielkundengruppen, Abnehmergruppen, Vertriebskanäle, geographische Märkte usw.) verkauft?
- ✓ Welches ist Ihr Marktanteil in diesen Märkten, und wie gross sind die Marktanteile Ihrer Konkurrenz?
- ✓ Wie viel Umsatz/Gewinn erzielen Sie mit welchen Marktleistungen (Produkte/Dienstleistungen)?
- ✓ Wie sind die einzelnen Produkt-/Marktsegmente zu charakterisieren?
- ✓ Gibt es positive und negative Reaktionen des Marktes auf Ihre Produkte/Dienstleistungen?

Marktbeurteilung

- ✓ Wie beurteilt Ihre Firma den Markt, und wo sieht sie Chancen für den zukünftigen Erfolg?
- ✓ Welche Markttrends können Sie erkennen, und wie wird Ihre Unternehmung auf diese Entwicklungen reagieren (Ausgangslage/ geplante Schritte)?
- ✓ Inwiefern glauben Sie, dass Ihre Firma etwas «Neues» auf den Markt bringt (besser, rascher, billiger, umweltfreundlicher ...)?
- ✓ Welche Eintrittsbarrieren gilt es bei der Einführung des neuen Produktes zu überwinden?
- ✓ Wie hoch budgetieren Sie die Wachstumsraten der anvisierten Zielmärkte in den nächsten fünf Jahren?

Tipps zur Marktforschung

- Verlassen Sie sich nicht nur auf Ihre eigene Meinung und die Ansichten Ihrer engsten Geschäftspartner: Führen Sie persönlich möglichst viele Gespräche mit Kunden, Endverbrauchern, Lieferanten und Experten, und dokumentieren Sie diese. Bereiten Sie die Gespräche mit einer Checkliste vor.
- Die kostengünstigsten Quellen für erste Marktinformationen sind: Fachzeitschriften, Messen, Branchenverbände und zunehmend auch elektronische Datenbanken, Wirtschaftsverbände, Adressbücher, Nachschlageverzeichnisse, Presseberichte.
- Gehen Sie bei der Schätzung von Marktvolumen und -potenzial von bekannten Informationen aus, und extrapolieren Sie diese mit begründeten Annahmen.
- Nehmen Sie Ihre Marktschätzungen von verschiedenen Seiten her unter die Lupe, und schauen Sie, ob die verschiedenen Methoden in etwa zu gleichen Resultaten führen.
- Machen Sie die Schätzung der zukünftigen Nachfrage nach Ihren Produkten nachvollziehbar. Legen Sie im Anhang z.B. Erhebungen über Käuferabsichten (inkl. Korrespondenz), Notizen über Schätzungen des Verkaufspersonals und Expertenmeinungen bei.

Beachten Sie

Die Angaben zu den Märkten sind in vielen Geschäftsplänen oft zu oberflächlich oder zu vage. Die Nachfrage nach neuen Produkten wird als gesichert betrachtet. Studien über Innovationen zeigen jedoch klar, dass Produktneueinführungen vor allem infolge fehlender Marktakzeptanz und Überschätzung des Marktpotenzials scheitern. Die oft gehörte Bemerkung, dass über den betreffenden Spezialmarkt eben keine publizierten Daten zu finden seien und dass die Marktforschungsinstitute zu viel kosten, ist nicht stichhaltig: Ideenreiche Unternehmer werden immer Wege finden, den Markt fundiert abzuklären. Zeigen Sie im Geschäftsplan eine Übersicht über Ihre Marktforschungsaktivitäten, und dokumentieren Sie Ihre Analysen.

Ideenreiche Unternehmer werden immer Wege finden, den Markt fundiert abzuklären.

2.5 Konkurrenz

Konkurrenz kommt oft aus der Ecke, wo Sie sie am wenigsten erwarten.

Bei der Konkurrenzanalyse stellen Sie einen Stärken-Schwächen-Vergleich zur härtesten effektiven und potenziellen Konkurrenz an. Der härteste effektive Konkurrent ist jener, der Ihnen am meisten Aufträge oder Kunden wegschnappt. Der härteste potenzielle Konkurrent ist derjenige, der dies in Zukunft tun könnte.

Konkurrenzunternehmen

- ✓ Name, Standort, Tätigkeit, evtl. Anzahl Mitarbeiter
- ✓ Zielmärkte (in welchen Märkten aktiv?)
- ✓ Marktstellung (Umsatz, Marktanteile, Rentabilität)
- ✓ Absatzorganisation, Standort der Geschäfte, Lager, Vertriebsorganisation
- ✓ Hauptstärken/-schwächen
- ✓ Erkennbare Strategien und mögliche Konkurrenzreaktionen

Konkurrenzprodukte

- ✓ Produktsortiment (Breite, Tiefe, Bedürfniskonformität)
- ✓ Produkteigenschaften (Zuverlässigkeit, Design, Langlebigkeit, Funktion usw.)
- ✓ Zusatzdienstleistungen (Anwendungsberatung, Service, Garantie usw.)
- ✓ Preis, Zahlungskonditionen

Bei der Konkurrenzanalyse interessieren:

- Die härtesten fünf Konkurrenten (gegen sie verlieren wir laufend Kunden oder Aufträge)
- Die zukünftig fünf härtesten potenziellen Konkurrenten aus unserer Branche
- Die zukünftig gefährlichsten potenziellen Konkurrenten mit neuen Lösungen (sie kommen in der Regel aus fremden Branchen)
- Informationen zu den Konkurrenzprodukten
- Handlungsbedarf zur Sicherung und zum Ausbau der eigenen Marktpositionen

Beachten Sie

Die Konkurrenzanalyse darf sich auf keinen Fall auf inländische oder Ihnen gut bekannte Firmen beschränken. Oft kommt die stärkste Konkurrenz aus der Ecke, wo Sie sie am wenigsten erwarten. Grosse Firmen wirken oft schwerfällig. Sie können aber in bedrohlichen Situationen, unter Mobilisierung grosser Ressourcen, ihre Marktstellung rasch verteidigen.

Wie bei der Marktabklärung kann man in Gesprächen mit Kunden, Lieferanten, Experten und Verbandsfunktionären einiges mehr über die Konkurrenz erfahren. Der Besuch einer grossen Fachmesse der Branche bringt Sie oft weiter. Verlangen Sie Prospekte und Offerten der Konkurrenz.

2.6 Marketing/Umsetzung am Markt

Als Resultat aller unternehmerischen Anstrengungen gilt es, Ihre Idee, den Prototyp, die Erfindung, die Technologie oder Dienstleistung in ein Produkt zu verpacken, welches die Kunden kaufen wollen.

Bisher haben Sie sich eingehend mit den Märkten, den Kundenbedürfnissen und der Konkurrenz vertraut gemacht. Sie haben Ihre Marktleistungen definiert. Sie haben das Know-how, diese herzustellen und den dazu notwendigen Service zu bieten. Es gilt nun die Investoren davon zu überzeugen, dass alle Ihre Unternehmensaktivitäten darauf ausgerichtet sind, kundengerechte Leistungen zu erbringen, und dass Sie die Fähigkeit und Ressourcen haben, Ihre Leistungen durch effizienten Einsatz von Werbung, Verkauf und Distribution wirkungsvoll im Markt zu verankern.

Erläutern Sie deshalb in diesem Kapitel Ihre Marketingstrategien und zeigen Sie auf, mit welchen Massnahmen (Marketingplan für zwei bis drei Jahre) Sie diese Ziele erreichen wollen und welche Umsätze Sie budgetieren.

Marketingstrategie

Marktsegmentierung:

Welches sind die wichtigsten Zielmärkte und Kundengruppen?

Schwerpunkte der Marktbearbeitung:

Mit welchen Instrumenten wollen Sie Ihre Kunden erreichen?

Schwerpunkte der Leistungsgestaltung:

Wie und zu welchen Preisen bieten Sie die Produkte und Dienstleistungen sowie die dazugehörigen Serviceleistungen in den einzelnen Teilmärkten an?

Umsatzziel:

Wie hoch sind die geschätzten Verkaufsmengen und die angestrebten Marktanteile?

Markterfolg erfordert eine griffige Marketingstrategie.

Die Marktbearbeitung orientiert sich auch am Konkurrenzverhalten.

Marktsegmentierung

Je genauer die Kundengruppen und Leistungen bestimmt sind, desto wirkungsvoller können die Märkte bearbeitet und bedient werden. Erläutern Sie, ob Sie sämtliche Marktsegmente mit jeweils einer zielgruppenspezifischen Konzeption ansprechen wollen oder ob Sie sich im Sinne der Kräftekonzentration auf eines oder wenige ausgewählte Marktsegmente spezialisieren wollen. Es gibt viele Möglichkeiten, den Markt in einzelne Kundengruppen aufzugliedern. Die nachstehende Tabelle nennt einige gängige Kriterien.

Beschreiben Sie anschliessend Ihre wichtigsten Zielmärkte und Kundengruppen. Zeigen Sie auf, dass diese Märkte ein Wachstumspotenzial besitzen und dass Ihre Unternehmung über die notwendigen Produkte und Dienstleistungen verfügt, um das Marktsegment zu bedienen.

Kriterien zur Marktsegmentierung

- ✓ Geographische Kriterien (Ortschaft, Stadt, Region, Auslandsmärkte)
- ✓ Demographische Kriterien (Alter, Einkommen, Ausbildung, Geschlecht, Sprache)
- ✓ Weitere Kriterien (Beispiele: Professionelle/Amateure, Tierhalter, bestimmte Berufstätige usw.)

Schwerpunkte der Marktbearbeitung

Sie haben sich für einen bestimmten Teilmarkt entschieden. Stellen Sie dar, mit welchen Massnahmen und Mitteln Sie diese Kunden erreichen werden. Muss dies durch einen intensiven, persönlichen Verkauf geschehen? Ist es wichtig, die Beratung zu forcieren? Welche Rolle spielt die Werbung? Können die Kunden nur erreicht werden, wenn die Unternehmung ein dichtes Verteilnetz aufbaut? Welche Standorte müssen gewählt werden, um möglichst kundennah zu sein? Die Schwerpunkte der Marktbearbeitung sind insbesondere auch davon abhängig, wie die Konkurrenz arbeitet und wie Sie diese beurteilen.

Schwerpunkte der Marktbearbeitung

- ✓ Verkauf (persönlicher Verkauf, Telefonverkauf, Vertretungen und Agenten, Beratung usw.)
- ✓ Werbung/PR/Promotion (Inserate, Mailings, Informationspolitik usw.)
- ✓ Distribution (Vertriebskanäle, Vertriebsart, z.B. Verkaufsaussenstellen, Chauffeure usw.)
- ✓ Standorte der Verkaufsstellen (Lage, Anzahl usw.)

Schwerpunkte der Leistungsgestaltung

Neben den Marktbearbeitungsmassnahmen gilt es, Ihr Leistungsprogramm zu beurteilen. Wie werden die Produkte und Dienstleistungen sowie die dazugehörigen Serviceleistungen in den einzelnen Teilmärkten angeboten? Ist ein breites oder reduziertes Sortiment notwendig? Spielt das äussere Design eine bedeutende Rolle? Wie hoch muss die Qualität angesetzt sein? Kommt es vor allem auf das Produkt oder ganz besonders auch auf die Serviceleistung an? Wie gestalten Sie die Preispolitik? Welche Rolle spielt der Preis beim Kaufentscheid?

Schwerpunkt der Leistungsgestaltung

- ✓ Sortiment (Tiefe, Breite, Umfang)
- ✓ Produkt (Qualität, Funktion, Design, Verpackung)
- ✓ Service (Dienstleistungen, Service und Garantieleistungen, Ersatzteillager usw.)
- ✓ Preis (Bestimmungsfaktoren, Preispolitik, Rabatte, Zahlungskonditionen, Preisdifferenzierung usw.)

Umsatzziel

Sobald Sie die Marktleistung in jedem Teilmarkt festgelegt haben, gilt es, deren Umsätze zu budgetieren. Sie können dies tun, indem Sie z.B. pro Teilmarkt alle Umsätze in einzelne Produktlinien/ Dienstleistungsgruppen oder Profit Centers aufteilen.

Die Umsätze allein sagen nichts über eine Marge in einem Teilmarkt aus.

Beachten Sie

Die Umsätze allein sagen nichts über die Marge in einem Teilmarkt aus. Um langfristig in einem Markt bestehen zu können, müssen angemessene Gewinne erzielt werden. Ist dies für einzelne Marktleistungen nicht möglich, müssen diese Marktleistungen entweder neu definiert, fallen gelassen oder muss der Preis erhöht werden. Zeigen Sie auf, welche Margen Sie zu erreichen gedenken und wie sich diese herleiten.

2.7 Standort/Herstellung/Administration

Eine gut geführte Produktion schafft Wettbewerbsvorteile.

Sie haben bereits Ihre Marktleistungen näher vorgestellt. In diesem Kapitel erläutern Sie nun, wo und wie Sie diese herstellen wollen. Sie zeigen zudem auf, wie Ihre Firma im administrativen Bereich organisiert ist.

Standort

Der Standort eines Betriebes ist der Ort, wo die Marktleistung erstellt wird. Die Wahl des «optimalen» Standortes ist für einen Betrieb nicht einfach. Erläutern Sie dazu:

- ✓ Wo ist Ihr Geschäftsdomizil, und weshalb haben Sie diesen Standort gewählt?
- ✓ Wo betreiben Sie sonst noch geschäftliche Aktivitäten (z.B. Produktion, Filialen usw.)? Weshalb haben Sie diese Standorte gewählt?
- ✓ Vor- und Nachteile der Standorte: Gebäude, Lage (Zugang zu Kommunikations- und Verkehrswegen), Infrastruktur, Attraktivität für Mitarbeiter, Steuerbelastung usw.
- ✓ Bietet der Standort genügend Raum für Expansion? Planen Sie in Zukunft eine Verlegung Ihrer betrieblichen Aktivitäten?

Herstellung

Dieser Abschnitt richtet sich vor allem an Unternehmen des produzierenden Gewerbes. Führen Sie alle für die Produktion und Abwicklung der Marktleistung relevanten Angaben an. Beleuchten Sie insbesondere die Aspekte Eigenproduktion, Fremdproduktion, Waren- und Materialeinkauf.

Eigenproduktion

- ✓ Auflistung des Fabrikationsprogramms
- ✓ Ablauf des Produktionsprozesses
- ✓ Produktionsanlagen und Infrastruktur
- ✓ Kapazitäten und Engpässe
- ✓ Durchlauf- und Lieferzeiten
- ✓ Kosten und Kalkulation
- ✓ Anlagen: Kosten (Leasing oder Kauf), Alter, technischer Stand
- ✓ Möglichkeiten der Kapazitätserweiterung
- ✓ Mitarbeiter, benötigte Ausbildung
- ✓ Wichtigste Produktionsschritte/-stufen

Fremdproduktion

- ✓ Welche Arbeitsschritte werden auswärts durchgeführt?

- ✓ Was sind die Gründe für die Auswärtsvergabe der Produktion?

- ✓ Wer sind die Zulieferer und Hersteller? Welche Verträge haben Sie mit diesen abgeschlossen?

- ✓ Wie haben Sie sich gegenüber Ihren Zulieferbetrieben abgesichert?

- ✓ Was wissen Sie über diese Betriebe?

Waren- und Materialeinkauf

- ✓ Wer sind Ihre wichtigsten Lieferanten, was für Verträge haben Sie abgeschlossen?

- ✓ Welches sind die Lieferfristen?

- ✓ Können Sie die Waren bei verschiedenen Firmen beziehen?

- ✓ Wie gross ist der Anteil der Ware aus dem Ausland?

- ✓ Woher kommen die Rohwaren, und wie sieht deren Preisentwicklung aus?

Administration

Der administrative Bereich umfasst je nach Tätigkeitsgebiet des Betriebs unterschiedliche Funktionen. Verschieden sind z.B. auch die Anforderungen an das betriebliche Rechnungswesen. Erklären Sie deshalb dazu:

- ✓ Wie ist der administrative Bereich aufgebaut, welche Dienste stehen zur Verfügung?

- ✓ Wie ist das Rechnungswesen organisiert?

- ✓ Welche EDV- und Bürokapazitäten stehen zur Verfügung?

- ✓ Wie ist das Verhältnis der produktions- und verkaufsorientierten zu den administrativ tätigen Mitarbeitern?

Ordnung im administrativen Bereich ist der halbe Geschäftserfolg.

2.8 Organisation/Management

Erst ein gutes Managementteam bringt Erfolgsfaktoren zum Tragen. Achten Sie auf eine ausgeglichene Besetzung.

Die Fähigkeiten und Qualitäten des Managementteams sind ausschlaggebend für den Erfolg einer Unternehmung.

Die Beurteilung des Unternehmerteams ist immer dann einfacher, wenn die Firma bereits in der Vergangenheit erfolgreich im Markt aufgetreten ist und entsprechende Leistungen der Mitarbeiter beurteilt werden können.

Schwieriger ist es bei jungen Unternehmungen. Der Erfolg wird massgeblich von den zukünftigen Handlungen des Unternehmerteams bestimmt. Es ist deshalb nahe liegend, dass die Investoren dem Erfahrungshintergrund, den Talenten und der Integrität des Managementteams grosse Bedeutung zumessen. Dass dieses Kapitel im Business-Plan oft zuerst gelesen wird, erstaunt nicht. Bevor eine Finanzierung besprochen wird, werden die Investoren alle Lebensläufe der Teammitglieder einer gründlichen Prüfung unterziehen. Beschreiben Sie die bestehende und geplante Aufbauorganisation Ihrer Unternehmung – inklusive Organigramm und Entwicklung der Mitarbeiterzahlen. Stellen Sie anschliessend das Managementteam vor.

Unternehmerteam im Überblick

- ✓ Wer gehört zum Unternehmerteam?
- ✓ Welche Hauptaufgaben haben die einzelnen Mitglieder (Verantwortlichkeiten, Pflichten, Kompetenzen)?
- ✓ Wie werden diese Mitarbeiter entlohnt (Lohn, Beteiligungen, Dividenden, Bonus)?
- ✓ Welche Spezialisten fehlen noch in Ihrem Team?
- ✓ Welche wichtigen Positionen sind noch zu besetzen?
- ✓ Wie wollen Sie diese Mitarbeiter akquirieren?

Lebenslauf pro Mitglied des Führungsteams

- ✓ Welche Schulen und höheren Ausbildungen haben Sie besucht?
- ✓ Welches sind Ihre bisherigen Berufserfahrungen und Qualifikationen?
- ✓ Welche Arbeitserfahrung haben Sie in diesem Gebiet?
- ✓ Über welche Managementenerfahrung verfügen Sie?
- ✓ Welche besonderen Fähigkeiten besitzen Sie?
- ✓ Welches sind Ihre bisherigen grössten Erfolge?
- ✓ Welche branchenspezifischen Erfahrungen und Kundenbeziehungen bringen Sie mit?

Beachten Sie

Oft beschreiten Freunde oder Arbeitskollegen zusammen den Weg in die Selbständigkeit und gründen gemeinsam eine Firma. Falls z.B. in einem Hightechbetrieb nur Ingenieure im Managementteam vertreten sind, fehlen Führungskräfte mit Verständnis für Finanz- und Marketingfragen und umgekehrt. Achten Sie deshalb auf eine ausgeglichene Besetzung Ihres Teams.

Weisen Sie auf alle Lücken in Ihrem Managementteam hin. Indem Sie diese offen legen, demonstrieren Sie den zukünftigen Geldgebern, dass Sie sich ausführlich mit den Anforderungen und Fragen der Unternehmensorganisation und dem Management auseinandergesetzt haben.

Zeigen Sie auch die Zusammensetzung des zukünftigen Verwaltungsrates. Stehen Persönlichkeiten aus Industrie, Finanz, Politik usw. dem Unternehmen als kompetente Berater zur Seite? Sie geben damit den Investoren zusätzliche Sicherheiten.

Von Interesse ist ferner die Frage, welche Managementunterstützung die Unternehmung von ihren Kapitalgebern erwartet bzw. wie viel Managementaufgaben sie an Dritte zu übertragen bereit ist. Ebenso interessiert, mit welchen externen Beratern (Anwälte, Treuhänder, Werbeagenturen, Banken, Unternehmensberater) Ihre Firma in Beziehung steht.

2.9 Risikoanalyse

Das Erkennen der Risiken ist der erste Schritt zu ihrer Bewältigung.

Bei Fremdkapital- und vor allem bei Eigenkapitalfinanzierungen kommt der Beurteilung der unternehmerischen Risiken ein zentraler Stellenwert zu.

Der Unternehmer, die Investoren und Fremdkapitalgeber gehen bewusst Risiken ein, denn Risikobereitschaft ist die Voraussetzung für alle unternehmerischen Tätigkeiten. Beleuchten Sie die Unsicherheiten und Risiken des im Business-Plan beschriebenen Projektes und zeigen Sie Wege zu deren Bewältigung auf.

Seien Sie objektiv bei der Einschätzung der Risiken. Sie werden früher oder später von den Investoren und Fremdkapitalgebern gezielt auf diese angesprochen. Mit einer offenen Information gewinnen Sie leichter das Vertrauen der Investoren und Fremdkapitalgeber.

Risiken im Unternehmen

intern

- Management: Unternehmungsführung reagiert zu spät auf neue Markttrends, teure Mitarbeiter bringen die erwarteten Leistungen nicht usw.
- Produktion: Produktionsverzögerungen verunsichern Kunden, Produktmängel verursachen teure Garantieleistungen usw.
- Marketing: Vertriebsnetz erreicht potenzielle Kunden nicht, Starverkäufer springt zur Konkurrenz ab usw.

extern

- Ökonomischer Bereich: Zinsänderungen und Inflation erhöhen Fixkosten usw.
- Ökologischer Bereich: Neue Umweltschutzaufgaben drängen neue Produktionsverfahren auf usw.
- Gesetzlicher Bereich: Rechtliche Vorschriften, Handelsbarrieren oder -embargos usw.
- Gesellschaftlicher Bereich: Neue Trends (z.B. Bioprodukte), politische Entwicklungen beeinflussen Unternehmensstrategie usw.

2.10 Finanzplanung

Im Abschnitt Finanzplanung geht es nun darum, die im Business-Plan formulierten Unternehmungsziele und die getroffenen Annahmen (Planvarianten) in Zahlen auszudrücken. Daraus ergibt sich der konkrete Finanzierungsbedarf.

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

Es empfiehlt sich, zuerst mit der langfristigen Finanzplanung, bestehend aus einer Plan-Bilanz, einer Plan-Erfolgsrechnung und einer Plan-Kapitalflussrechnung, zu beginnen. Der geeignete Planungszeitraum umfasst drei bis fünf Jahre. In einem zweiten Schritt können Sie, falls notwendig, die langfristige Finanzvorschau durch eine kurzfristige Finanzplanung, bestehend aus einer Liquiditätsbudgetierung sowie weiteren Detailanalysen für das laufende Jahr, ergänzen. Für diesen Zweck eignen sich die Jahresbudgets.

Die vielfachen Querverbindungen zwischen den einzelnen Instrumenten bewirken, dass Sie nicht jeden Teil separat erstellen können. Eine Plan-Bilanz z.B. lässt sich nur auf der Basis bereits vorhandener Plan-Erfolgsrechnungen und Plan-Kapitalflussrechnungen erstellen. Ebenso setzt die Budgetierung der liquiden Mittel ihrerseits das Vorhandensein einer Reihe von langfristigen Teilplänen voraus, wie z.B. der Investitionsplanung, der Produktionsplanung usw.

Es ist deshalb wichtig zu erkennen, dass alle Rechnungen, ob lang- oder kurzfristiger Natur, in wechselseitiger Abhängigkeit stehen und ihre Erstellung nach einer sich gegenseitig bedingenden Logik zu erfolgen hat. Bei der Erstellung der Finanzplanung sollten Sie deshalb nach einem gut strukturierten Konzept vorgehen.

Die nachfolgende Übersicht stellt die Instrumente der Finanzplanung vor und erklärt, welche Aussagen daraus abgeleitet werden können.

Die Finanzplanung ist mehr als eine Pflichtübung ...

Instrumente der langfristigen Finanzplanung

Instrumente	Was interessiert den Investor?
Plan-Bilanz	■ Gegenwärtige und zukünftige Vermögenssituation
Plan-Erfolgsrechnung	■ Zukünftige Ertragssituation
Plan-Kapitalflussrechnung	■ Investitions- und Finanzierungsbewegungen (u.a. aus Investitionsplan) ■ Entwicklung des zukünftigen «freien Cashflow» ■ Langfristiger Finanzierungsbedarf

Instrumente der kurzfristigen Finanzplanung

Instrumente	Was interessiert den Investor?
Budgetierte Liquiditätsrechnung	■ Jederzeitige Zahlungsbereitschaft ■ Kurzfristiger Finanzierungsbedarf
Detailplanung*	■ Art und Weise, wie die finanziellen Ziele realisiert werden

*auf diese wird nicht näher eingegangen

Zusätzliche Informationen zur Finanzplanung und praktische Excel-Vorlagen finden Sie:

- unter www.credit-suisse.com/firmenkunden
- in unserer Broschüre «Finanzplanung. Für kleine und mittlere Unternehmen».

... sie erst schafft die Basis für unternehmerische Entscheidungen.

Ablauf der langfristigen Finanzplanung

Schritt 1

Planung der Bilanz sowie der Finanz- und Investitionsbewegungen

Ausgangsbasis bilden die Istdaten der Bilanz des letzten abgelaufenen Geschäftsjahres oder die Istdaten einer neu erstellten Eröffnungsbilanz. Zur Planung der Finanz- und Investitionsaktivitäten bieten sich z.B. folgende Inputmöglichkeiten an:

- Angabe der Durchschnittsfristen (Debitoren, Kreditoren, Lager usw.)
- Werterfassung in Prozent bestimmter Erfolgspositionen
- Eingabe von Absolutwerten usw.

Planung der Erfolgsrechnung

Eine fundierte Umsatzprognose ist die Schlüsselgröße für die Planung der Erfolgsrechnung. Als erfolgsseitige Planungsparameter bieten sich z.B. folgende Inputmöglichkeiten an:

- Mengen- und preisbezogene Entwicklungsfaktoren
- Werterfassung in Prozent des Verkaufsumsatzes
- Eingabe von Absolutwerten usw.

Schritt 2

Herleitung der Plan-Kapitalflussrechnung und des freien Cashflows

Hergeleitet aus dem Unternehmenserfolg und den nicht liquiditätswirksamen Erträgen/Aufwänden der Plan-Erfolgsrechnung und der Finanz- und Investitionsbewegungen (Investitionsplan), erklärt die Plan-Kapitalflussrechnung die Auswirkung der Mittelzu- und -abflüsse auf einen Fonds.

Als Fonds werden oft die flüssigen Mittel zusammengefasst.

Schritt 3

Herleitung der Plan-Bilanz

Die in der Plan-Kapitalflussrechnung im Jahr 1 ausgewiesenen Bilanzbewegungen bestimmen die Struktur der Plan-Bilanz im Jahre 2.

Die Plan-Bilanz im Jahr 1 dient ihrerseits wieder für das zweite Jahr als Planungsbasis usw.

Planungsjahre 1 bis 5: Beginn bei Schritt 1.

Tipps zur Finanzplanung

Prüfen Sie die Verwendung von Computer-Tabellenkalkulationsprogrammen

Für die Erstellung einer eigenen Finanzplanung ist es ratsam, mit einem Tabellenkalkulationsprogramm zu arbeiten. Erstens treten im Laufe der Ausarbeitung des Geschäftsplans laufend Änderungen auf, das heisst, neue Informationen und Ideen führen zu neuen Basisdaten, die in die Planrechnungen einfließen müssen. Zweitens bitten Kapitalgeber fast immer darum, in der Finanzplanung noch dieses und jenes zu berücksichtigen. In beiden Fällen sind neue Berechnungen notwendig, die ein Computer schnell und fehlerfrei erledigen kann.

Zeigen Sie die Vergangenheit auf

Bestehende Unternehmungen sollten neben den zukunftsbezogenen Unterlagen auch die Bilanzen, die Erfolgsrechnungen sowie alle weiteren, für die letzten drei Jahre wesentlichen finanziellen Analysen aufführen.

Zudem ist es sinnvoll, die bisherige Finanzierung zu erwähnen. Wie und durch wen wurde der frühere Kapitalbedarf gedeckt?

Machen Sie Ihre Berechnungen nachvollziehbar

Suchen Sie einen Weg, Ihre Annahmen und Berechnungen übersichtlich darzustellen. Zeigen Sie in Teilplänen, wie sich z.B. der Verwaltungs- und Vertriebsaufwand (Kosten pro Mitarbeiter, Raum- und EDV-Kosten usw.) zusammensetzt oder wie sich die budgetierten Abschreibungen herleiten lassen. Stellen Sie bei den Berechnungen wenn immer möglich den Brückenschlag zu den Annahmen und Unternehmungszielen (z.B. Marketing/Umsatzplanung) im entsprechenden Kapitel des Business-Plans her.

Vermeiden Sie Zahlenfriedhöfe

Manche Planer sind von den Möglichkeiten der Tabellenkalkulationsprogramme so fasziniert, dass sie bis ins letzte Detail planen. Wer jedoch Berechnungen mit Rappenbeträgen ausführt oder Monats-schätzungen für das dritte Jahr der Planung anstellt, bauscht die Rechnungen nur unnötig auf. Scheingenaue Zahlen sowie Zahlenfriedhöfe werden als wenig professionell angesehen.

Plan-Bilanz

Die Plan-Bilanzen sind ein wichtiger Bestandteil der langfristigen Finanzplanung. Mit Hilfe der Plan-Bilanzen verschaffen sich die Kapitalgeber einen Überblick über die aktuelle und zukünftige Vermögens- und Eigenkapitalsituation der Unternehmung. Auf der Aktivseite hat das Management aufzuzeigen, welche Werte das Unternehmen besitzt und wie sich diese in Zukunft liquiditätsmässig zusammensetzen werden. Neben den Verbindlichkeiten ist auf der Passivseite auch das Eigenkapital als Schuld aufzuführen. Hier interessiert ebenfalls, wie sich die einzelnen Positionen während der Planperiode verändern werden.

Im Anhang der Plan-Bilanz sind allfällige Eventualverbindlichkeiten (Bürgschaften, Garantien usw.) sowie Leasingverpflichtungen aufzuführen.

Im Folgenden stellen wir Ihnen eine vereinfachte Bilanzgliederung nach dem schweizerischen Kontenrahmen für KMU vor. Es empfiehlt sich, für die Erstellung der Planungsrechnungen mehrere Posten zusammenzuziehen und systematisch zu gliedern. Ein hoher Detaillierungsgrad vermag nicht über die allen Planungsrechnungen anhaftenden Ungenauigkeiten hinwegzutäuschen.

Aktiven

Umlaufvermögen	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
Flüssige Mittel und Wertschriften (Kasse, Post, Bank, kurzfristig realisierbare Wertschriften)			
Forderungen (Debitoren)			
Vorräte (Handelswaren, Materialvorräte)			
Fertigfabrikate, Halbfabrikate, angefangene Arbeiten			
Aktive Rechnungsabgrenzung (Transitorische Aktiven)			
Total Umlaufvermögen			
Anlagevermögen			
Finanzanlagen: Beteiligung			
Finanzanlagen: Langfristige Darlehen			
Maschinen, Apparate, Werkzeuge, Produktions- und Lagereinrichtungen			
Büromaschinen, EDV-Anlagen, Kommunikationssysteme, Büromobiliar			
Fahrzeuge			
Immobilien Sachanlagen (Liegenschaften und Grundstücke)			
Immaterielle Anlagen (Patente, Lizenzen, Goodwill)			
Total Anlagevermögen			
Total Aktiven			

Passiven

Fremdkapital kurzfristig	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
Kurzfristige Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (Lieferanten- und andere Kreditoren)			
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten (Bankschulden usw.)			
Anderer kurzfristige Verbindlichkeiten (z.B. MwSt., fällige Dividenden)			
Passive Rechnungsabgrenzung (Transitorische Passiven) und kurzfristige Rückstellungen			
Total Fremdkapital kurzfristig			
Fremdkapital langfristig			
Langfristige Finanzverbindlichkeiten (langfristige Bankschulden, Leasingverpflichtungen, Hypothekenschulden)			
Anderer langfristige Verbindlichkeiten			
Rückstellungen langfristig			
Total Fremdkapital langfristig			
Eigenkapital			
Eigenkapital/Stammkapital/Aktienkapital			
Privat (nur bei Kollektiv-/Kommanditgesellschaft)			
Reserven, Bilanzgewinn			
Total Eigenkapital			
Total Passiven			

Darstellung 3: Plan-Bilanz

Plan-Erfolgsrechnung

In der Plan-Erfolgsrechnung werden die zukünftigen Aufwendungen und Erträge einander gegenübergestellt und wird der erwartete Unternehmungserfolg ermittelt. Aus der Plan-Erfolgsrechnung geht hervor, wie sich die Ertragssituation entwickeln wird, wenn die Unternehmung die geplanten Investitionen tätigt. Diese Zahlen ermöglichen es, den zukünftigen Wert der Unternehmung zu bestimmen. Einzelne Posten der Erfolgsrechnung, wie z.B. der Unternehmenserfolg sowie die Abschreibungen und Rückstellungen, bilden zudem die Basis für die Berechnung von verschiedenen Cashflow-Größen in der Kapitalflussrechnung, welche über die Finanzierungskraft der Unternehmung Auskunft geben.

Im Folgenden wird erläutert, aus welchen Positionen sich eine Plan-Erfolgsrechnung zusammensetzen kann.

Beachten Sie

Beschränken Sie sich auch in der Plan-Erfolgsrechnung auf die wichtigsten Positionen. Fassen Sie deshalb mehrere Posten zusammen. Branchenverbände verfügen oft über Kennzahlen, die als Erfahrungszahlen dienen können.

Es ist kaum möglich, alle Ausgaben vorauszusagen. Berücksichtigen Sie deshalb eine Sicherheitsmarge: Planen Sie Ihre zukünftigen Umsätze tiefer und die zukünftigen Ausgaben höher. Als hilfreich hat sich auch das Arbeiten mit verschiedenen Umsatzszenarien erwiesen:

- Beginnen Sie mit der pessimistischen Schätzung. Die Verkäufe gehen schlecht, es gibt Produktionsverzögerungen, ein unerwarteter Konkurrent taucht auf usw. Budgetieren Sie deshalb Ihre Verkäufe tief.
- Dann gehen Sie davon aus, dass alles optimal verläuft. Alle Ihre Marktbearbeitungsanstrengungen sind erfolgreich, die Konkurrenz reagiert kaum usw. Sie budgetieren deshalb die Verkäufe hoch.
- Zuletzt konzentrieren Sie sich auf ein realistisches Szenario, wo alle Angaben zwischen pessimistisch und optimistisch liegen. Diese Daten entsprechen meist mehr der Realität, da die Reflexionen zu den beiden vorhergehenden Szenarien in Ihre Überlegungen einfließen.

	Jahr 1	in %	Jahr 2	in %	Jahr 3	in %
Betriebsertrag aus Lieferungen und Leistungen (Umsatz)						
- Aufwand für Material, Waren und Dritteleistungen						
= Bruttoergebnis (Bruttogewinn)						
- Personalaufwand						
- Raumaufwand						
- Unterhalt, Reparaturen, Ersatz, Leasing						
- Fahrzeug- und Transportaufwand						
- Sachversicherungen, Abgaben, Gebühren, Bewilligungen						
- Energie- und Entsorgungsaufwand						
- Verwaltungs- und Informatikaufwand						
- Werbeaufwand						
- Übriger Betriebsaufwand						
- Zinsaufwand						
+ Zinsertrag						
- Abschreibungen						
= Betriebsergebnis						
- Ausserordentlicher Aufwand						
+ Ausserordentlicher Erfolg						
- Betriebsfremder Aufwand						
+ Betriebsfremder Erfolg						
- Steueraufwand						
= Unternehmensgewinn/-verlust						

Darstellung 4: Plan-Erfolgsrechnung

Plan-Kapitalflussrechnung

Die Kapitalflussrechnung, auch Mittelflussrechnung genannt, erklärt den Umfang und die Ursachen von Mittelzu- und Mittelabflüssen einer Periode. Im Gegensatz zur Bilanz und zur Erfolgsrechnung ist die Kapitalflussrechnung nicht stichtagsbezogen, sondern zeitraumbezogen. Kapitalflussrechnungen können entweder als reine Bewegungsrechnungen oder als Fondsrechnungen entwickelt werden. Die letztgenannten geben Auskunft, um wie viel ein Fonds zu- oder abgenommen hat. Als Fonds können verschiedene Bilanzpositionen, z.B. die liquiden Mittel, zusammengefasst werden.

Die Kapitalflussrechnung eignet sich besonders gut für die Darstellung der finanziellen Konsequenzen von geplanten Investitions- und Finanzierungsvorgängen einer Unternehmung. Für Investoren ist deshalb diese Rechnung unerlässlich. Das Hauptaugenmerk wird dabei auf die Berechnung der Selbstfinanzierung, d.h. des so genannten freien Cashflows der Unternehmung, gelegt. Unter dem freien Cashflow verstehen wir die selbst erarbeiteten Mittel, welche nach Berücksichtigung der Veränderungen im Umlauf- und Anlagevermögen der Unternehmung zur Deckung der Fremdkapitalbedürfnisse und zur Bedienung des Eigenkapitals zur Verfügung stehen.

Im Folgenden wird eine Darstellungsvariante einer Kapitalflussrechnung vorgestellt, welche für die Zwecke des Business-Plans geeignet ist. Als Fonds werden die flüssigen Mittel (Kassa, Post, Bank) verwendet.

Unternehmungserfolg (nach kalkulatorischen Steuern vor Fremdkapitalzinsen)

Leistungserstellung	-	nicht liquiditätswirksame Erträge*
	+	nicht liquiditätswirksame Aufwände*

Veränderung Nettoumlaufvermögen (ohne flüssige Mittel, Wertschriften)	+/-	Debitoren
	+/-	Warenlager
	+/-	Kreditoren

= Geldzufluss aus Betriebstätigkeit (B)

Veränderung Anlagevermögen	+/-	materielles Anlagevermögen
	+/-	finanzielles Anlagevermögen
	+/-	immaterielles Anlagevermögen

= Geldzu(-ab)fluss aus Investitionstätigkeit (I)

Veränderung Fremdkapital	+/-	langfristiges Fremdkapital
	-	Fremdkapitalzinsen
	+	Steuerminderung durch Zinskosten

Veränderung Eigenkapital	+	Erhöhung Aktienkapital (inkl. Agio)
	-	Ausschüttungen

= Geldzu(-ab)fluss aus Finanzierungstätigkeit (F)

		Nettogeldzu(-ab)fluss aus B, I und F
+		Anfangsbestand der flüssigen Mittel

= Endbestand der flüssigen Mittel

Darstellung 5: Plan-Kapitalflussrechnung

*Unter der Position «nicht liquiditätswirksame Erträge/Aufwände» werden Aufwände und Erträge mit Gegenbuchungen im Anlagevermögen, langfristigen Fremdkapital oder Eigenkapital zusammengefasst. Beispiele sind Abschreibungen auf Anlagevermögen oder die Bildung und Auflösung von langfristigen Rückstellungen.

Auf den folgenden Seiten möchten wir anhand eines einfachen Beispiels aufzeigen, welche Schlüsse Leser Ihres Business-Plans aus einer nach obigem Muster erstellten Kapitalflussrechnung ziehen können.

Beispiel einer Plan-Kapitalflussrechnung:**Annahmen (erstellt mit Hilfe eines Investitionsplanes)**

Jahre	Investitionen	Jahre	Finanzierung
1	Akquisition einer Unternehmung CHF 2.5 Mio.	1	Aufnahme eines langfristigen Bankkredit CHF 0.5 Mio./Zins 10%
2 bis 5	Folgeinvestitionen für Ausbau des Produktionsapparates CHF 0.2 Mio./Jahr	2 bis 5	Rückzahlung Bankkredit CHF 0.05 Mio./Jahr
1 bis 5	Bindung von Mitteln im Umlaufvermögen wegen Umsatzexpansion (Zunahme der notwendigen Mittel im Betriebsbereich)	1	Aktienkapitalaufstockung durch Beteiligungsfinanzierung CHF 1.5 Mio.
		3 bis 5	Ausschüttung einer minimalen Dividende

Plan-Kapitalflussrechnung Jahr 1 bis 5 (Beträge in CHF 1000)

	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5
Unternehmungserfolg¹	880	480	550	630	900
- nicht liquiditätswirksame Erträge	-150	-200	-200	-200	-210
+ nicht liquiditätswirksame Aufwände	240	300	300	350	350
+/- Veränderungen Nettoumlaufvermögen	-200	-400	-400	-400	-400
= Geldzufluss aus Betriebstätigkeit (B)	770	180	250	380	640
+/- Veränderungen Anlagevermögen	-2500	-200	-200	-200	-200
= Geldzu(-ab)fluss aus Investitionstätigkeit² (I)	-2500	-200	-200	-200	-200
+/- Veränderung langfristiges Fremdkapital					
+/- Bankkredit	500	-50	-50	-50	-50
- Fremdkapitalzinsen**	-50	-45	-40	-35	-30
Veränderung Eigenkapital					
+/- Erhöhung Aktienkapital	1500	0	0	0	0
- Ausschüttungen ³	0	0	-50	-100	-100
= Geldzu(-ab)fluss aus Finanzierungstätigkeit (F)	1950	-95	-140	-185	-180
Nettogeldzu(-ab)fluss aus B, I und F	220	-115	-90	-5	260
+ Anfangsbestand der flüssigen Mittel 1. Januar	80	300	185	95	90
= Endbestand der flüssigen Mittel 31. Dezember⁴	300	185	95	90	350

¹nach kalkulatorischen Steuern vor Fremdkapitalzinsen²Steuererminderungen durch Zinskosten eingeschlossen

Konklusionen

- 1 **Unternehmenserfolg:**
Aufgrund der getätigten Investitionen nimmt der Unternehmungserfolg kurzfristig ab. Mittel- und langfristig wird der Unternehmungserfolg überproportional ansteigen.
- 2 **Selbstfinanzierung der Unternehmung (B + I):**
Durch Addition der Geldzu(-ab)flüsse aus der Betriebs- (B) und der Investitionstätigkeit (I) wird die Selbstfinanzierung der Unternehmung (= freier Cashflow) ersichtlich. Diese Kennzahl gibt dem Investor die Gewähr, dass die Unternehmung in Zukunft ihre Investitionen aus eigener Kraft tätigen kann.
In unserem Beispiel sinkt der freie Cashflow im Jahr 1 stark in den negativen Bereich (Cash-drain). Ab Jahr 3 ist die Selbstfinanzierungskraft der Unternehmung jedoch wieder positiv und zeigt aufwärts.
- 3 **Veränderung Eigenkapital:**
Aufgrund der erwarteten Selbstfinanzierungskraft kann die Unternehmung ab Jahr 3 Dividenden ausschütten. Der Investor kann deshalb mit ersten Erträgen seiner getätigten Investitionen rechnen.
- 4 **Veränderung der flüssigen Mittel:**
Der Saldo des Bestandes der flüssigen Mittel wird nie negativ. Die langfristige Liquidität der Unternehmung ist gewährleistet. Der langfristige Kapitalbedarf ist durch die Finanzierung ausreichend gedeckt. Ein kurzfristiger Liquiditätsengpass ist mit Hilfe der Budgetliquiditätsrechnung festzustellen.

Liquiditätsplan

Nachdem anhand des Finanzplanungsmodells der langfristige Finanzierungsbedarf festgestellt worden ist, gilt es je nach Situation und Notwendigkeit noch den kurzfristigen Finanzbedarf zu bestimmen.

Der Liquiditätsplan ist ein Instrument der kurzfristigen Finanzplanung und wird aus der Plan-Erfolgsrechnung abgeleitet. Während die Plan-Erfolgsrechnung mehrere Geschäftsjahre umfasst, ist der Liquiditätsplan auf Monatsbasis für einen kürzerfristigen Zeitraum, meist ein Jahr, zu erstellen. Seine Aufgabe besteht darin, die Auswirkungen der mehrjährigen Unternehmungsziele auf ein einzelnes Jahr darzustellen. Darüber hinaus können Sie später anhand einer Soll-Ist-Analyse monatsweise die effektiv erzielten Ergebnisse den gesetzten Zielen gegenüberstellen. Somit steht Ihnen ein effizientes Führungsinstrument zur Verfügung.

Auf der nächsten Seite wird ein einfaches Berechnungsschema erläutert.

Beachten Sie

Der Liquiditätsplan ist primär ein Instrument der operativen Betriebsführung. Für die Planung von neuen Geschäftsmöglichkeiten ist er nicht in allen Fällen notwendig. Unentbehrlich ist er jedoch für junge, kleinere und stark expandierende Unternehmen. Deren Finanzierungsbasis ist oft nicht ausreichend, um kurzfristige Liquiditätsengpässe rasch überbrücken zu können.

	Jahr		Januar		Februar		März		April		Mai		Juni	
	Total Soll	Total Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist
Barverkäufe:														
+ Debitorenzahlungen														
+ übrige Barerträge: a) Miete														
+ b) Wertschriften/Zinsen														
+ c)														
= Einzahlungen total														
+ Waren- und Materialzahlungen														
+ Löhne, Gehälter, Sozialleistungen														
+ Werbung														
+ Steuern, Kapitalzinsen														
+ Versicherungen														
+ allg. Büro- und Verwaltungsausgaben														
+ Miete														
+ Sonstige Ausgaben (Strom, Wasser usw.)														
+ Mehrwertsteuer														
= Auszahlung total														
= Brutto-Geldzufluss/-Geldabfluss (Einzahlungen – Auszahlungen)														
+ übrige Einzahlungen aus Anlagenverkauf														
+ übrige Einzahlungen (z.B. Kreditaufnahme bei Dritten)														
+ übrige Einzahlungen aus Anzahlungen von Kunden														
+ Privateinlagen/Kapitalerhöhung														
– übrige Auszahlungen für Investitionen														
– übrige Auszahlungen (z.B. Kreditauszahlung an Dritte)														
– übrige Auszahlungen für Akontozahlungen an Lieferanten														
– Privatentnahmen														
= Netto-Geldzufluss/Netto-Geldabfluss														
+ Bestand Kasse, Post, Bank														
= Geldüberschuss/Geldbedarf														

Verwendung des Geldüberschusses für:

Deckung des Geldbedarfs durch:

Darstellung 6: Liquiditätsplan

2.11 Finanzierung

Ein Gespräch mit dem Spezialisten hilft Lösungen aufzuzeigen.

Im Kapitel «Finanzierung» geben wir Ihnen Tipps, worauf Sie bei einem Finanzierungsgesuch zuhnden des zukünftigen Kapitalgebers achten sollten und wie Sie die finanziellen Belange Ihrer Unternehmung planen und präsentieren können.

In den Vordergrund rückt nun die Frage: «Wie decken wir den aus der Planung errechneten Finanzbedarf?»

Der zukünftige Finanzierungspartner erwartet im Business-Plan kein vollständiges Finanzierungskonzept. Es genügt, wenn Sie die Resultate der Finanzplanung begründen und ein Grobkonzept haben. Die detaillierte Finanzierung erarbeiten Sie in aller Regel gemeinsam aufgrund Ihrer Analysen. Sie lassen damit dem Partner Spielraum beim Zusammenstellen des für Sie optimalen Finanzierungsmix.

Investoren und Fremdkapitalgeber sehen es gerne, wenn die Schlüsselpersonen auch finanziell massgeblich beteiligt sind. Aus verhandlungstechnischen Gründen kann es deshalb von Vorteil sein, anzugeben, wie Sie sich die Zusammensetzung des Kapitals der Unternehmung in Zukunft vorstellen.

Es ist ferner nützlich, die bisherige Finanzierung zu erwähnen. Aus der Darstellung des früheren Finanzierungsbedarfs und dessen Deckung lässt sich das bisherige Engagement der Schlüsselpersonen und Finanzierungsinstitute ersehen.

Beispiel eines Finanzierungsmix:

	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Total
Kapitalbedarf	300	500	750	1 550

Finanzierung

Betriebskredite	50	150	250	450
Investitionskredite	100	200	300	600
Aktienkapital				
■ Meier	100	100	50	250
■ Huber	50	50		100
Darlehen Firma X			150	150
Total	300	500	750	1 550

(Beträge in CHF 1000)

Darstellungsverzeichnis		Seite
Darstellung 1:	Hintergrundinformationen je nach Finanzierungsumfeld	15
Darstellung 2:	Marktleistungen/Kundenbedürfnis am Beispiel einer Personalberatungsfirma	16
Darstellung 3:	Plan-Bilanz	33
Darstellung 4:	Plan-Erfolgsrechnung	35
Darstellung 5:	Kapitalflussrechnung	37
Darstellung 6:	Liquiditätsplan	41

Checkliste Business-Plan

Seite 12	Zusammenfassung	
	■ Business-Plan in Kurzform	✓ Geschäftsidee, Unternehmensstrategie, Marktleistungen, Unternehmerteam, Finanzbedarf, Rolle des Finanzpartners
Seite 14	Unternehmung	
	■ Geschichtlicher Hintergrund	✓ Gründer, Gründungsdatum, Unternehmensentwicklung, Erfolge
	■ Situation heute	✓ Rechts- und Beteiligungsstruktur, Schlüsselkennzahlen
	■ Weitere Hintergrundinformationen je nach Finanzierungsumfeld	✓ Gründungs-, Expansions-, Akquisitions-, Turnaroundfinanzierung sowie Nachfolgeregelung
Seite 16	Produkte/Dienstleistungen	
	■ Marktleistungen	✓ Detaillierte Beschreibung der Marktleistungen, des Kundennutzens, der Kundenbedürfnisse sowie der Vor- und Nachteile zu den Konkurrenzprodukten
	■ Forschung und Entwicklung	✓ Weiterentwicklungen, Folgeprodukte, Produktinnovationen, Patente
Seite 18	Märkte	
	■ Marktübersicht	✓ Marktanalyse, Kundenstruktur, Kaufmotivation
	■ Eigene Marktstellung	✓ Bearbeitete Teilmärkte, Zielkundengruppen, Absatzkanäle
	■ Marktbeurteilung/Marktforschung	✓ Markttrends, Eintrittsbarrieren, geschätzte Wachstumsraten der Teilmärkte
Seite 20	Konkurrenz	
	■ Konkurrenzunternehmungen	✓ Name, Standort, Zielmärkte, Marktstellung, Stärken und Schwächen
	■ Konkurrenzprodukte	✓ Sortiment, Eigenschaften, Zusatzdienstleistungen
Seite 21	Marketing/Umsetzung am Markt	
	■ Marktsegmentierung	✓ Zielmärkte, Kundengruppen
	■ Marktbearbeitung	✓ Verkauf, PR/Werbung/Promotion, Distribution
	■ Leistungsgestaltung	✓ Sortiments-, Produkte-, Service-, Preispolitik
	■ Umsatzziel	✓ Budgetierte Verkaufsmengen pro Teilmarkt in den nächsten fünf Jahren, angestrebte Marktanteile in den jeweiligen Teilmärkten
Seite 24	Standort/Herstellung/Administration	
	■ Standort	✓ Geschäftsdomizil und -stellen, Vor- und Nachteile des gewählten Standorts
	■ Herstellung	✓ Eigenproduktion, Fremdproduktion, Waren- und Materialeinkauf
	■ Administration	✓ Aufbau der Administration, Organisation des Rechnungswesens, EDV-/Bürokapazitäten
Seite 26	Organisation/Management	
	■ Unternehmerteam	✓ Mitglieder, Verantwortlichkeiten, Entlohnung, besondere Fähigkeiten
	■ Lebenslauf pro Mitglied	✓ Ausbildung, Schulen, Berufserfahrung, bisherige Erfolge
Seite 28	Risikoanalyse	
	■ Interne Risiken	✓ Management, Produktion, Marketing, Finanzen
	■ Externe Risiken	✓ Ökonomischer, ökologischer, gesetzlicher und gesellschaftlicher Bereich
Seite 29	Finanzplanung	
	■ Kurzfristige und langfristige Finanzplanung	✓ Ermittlung des Finanzierungsbedarfs mit Hilfe der Plan-Bilanz, der Plan-Erfolgsrechnung und der Plan-Kapitalflussrechnung ✓ Liquiditätsplan
Seite 42	Finanzierung	
	■ Finanzierungskonzept	✓ Deckung des Finanzierungsbedarfs durch die Zuführung von neuem Kapital

CREDIT SUISSE
XSCC
Postfach 2
8070 Zürich

www.credit-suisse.com