



BUSINESS-PLAN

Leitfaden für die Praxis

BUSINESS- PLAN

Leitfaden für die Praxis

Überarbeitete Version 2010
Herausgeberin und Copyright (© 2010):
BDO AG

INHALTSVERZEICHNIS

Was ist ein Business-Plan?	4
Wozu dient der Business-Plan?	5
Aufbau und Inhalt	6
In 10 Schritten zum Ziel	7
Häufigste Fehler	9
1. Zusammenfassung	10
2. Unternehmen	11
3. Unternehmensstrategie	12
4. Produkte/Dienstleistungen	13
5. Markt/Kunden	14
6. Konkurrenz	15
7. Marketing	16
8. Produktion/Lieferanten/Beschaffung	17
9. Forschung und Entwicklung	18
10. Standort und Organisation	19
11. Informatik	20
12. Management	21
13. Führungsinstrumente	22
14. Risikoanalyse	23
15. Finanzen	24-25
16. Massnahmen	26
12 Tipps für Bankengespräche	27
Anhang 1 bis 4	28-31
Notizen	32

WAS IST EIN BUSINESS- PLAN?

Gibt Auskunft über

- bisherige und zukünftige Entwicklung eines Unternehmens
- derzeitigen Zustand des Unternehmens
- Strategie des Unternehmens
- Konsequenzen und Massnahmen daraus
- mittelfristigen Finanzbedarf und dessen Deckung

Die Herausforderungen an den Unternehmer steigen

- Die Veränderungen in der Unternehmenswelt sind heute viel nachhaltiger als vor 10 – 20 Jahren
- Sättigungserscheinungen in den Märkten, verändertes Konsumverhalten (wie z.B. ökologisches Bewusstsein) und rasant sinkende Produkte-Herstellkosten sind nur einige Stichworte
- Zudem wird der Zeitfaktor zu einem entscheidenden Element. Wer nicht schnell handelt, wird rasch und entscheidend ins Hintertreffen geraten

Chancen für neue Unternehmen bleiben intakt

- Trotz den einschneidenden Veränderungen gibt es genügend Chancenpotenzial für neue Unternehmen und neue Unternehmer
- Das Unternehmen, welches die Veränderungen rechtzeitig erkennt und diesen mit geeigneten Massnahmen begegnet, wird auch zukünftig erfolgreich bleiben
- Dabei werden vor allem diejenigen Unternehmen die Nase vorne haben, welche sich durch innovative Produkte und optimale Produktionsstrukturen auszeichnen

Die Zukunft bewusst planen – mit einem Business-Plan

- Die raschen Veränderungen zwingen die bestehenden Unternehmen, die Zukunft bewusst zu planen
- Neue Unternehmen sind risikofälliger und müssen sich deshalb noch intensiver mit der Zukunft auseinandersetzen
- In beiden Fällen ist der Business-Plan das Instrument, um die Zukunft erfolgreich zu gestalten

Business-Plan ist

- eine detaillierte Darstellung des Unternehmens in der Zukunft
- eine Grundlage für den zukünftigen Erfolg

WOZU DIENT DER BUSINESS-PLAN?

Dient als Entscheidungsgrundlage bei

- Partner-Suche
- Kreditbeschaffung
- Kauf und Verkauf eines Unternehmens
- Management-Rekrutierung
- langfristiger Neuausrichtung eines Unternehmens (Turn-around-Situation)

Partner-Suche

- Suche Partner oder Investor
- Aufbau wichtiger Kundenbeziehungen
- Aufbau wichtiger Lieferantenbeziehungen
- Kooperation (Allianzpartner)

Kreditbeschaffung

- Verstärkung der Eigenkapitalbasis
- Aufnahme von Fremdkapital
- Aufstockung von Fremdkapital
- Finanzierung von Wachstum und Expansion

Kauf und Verkauf

- Management-Lösung
- Familienlösung
- Kauf und Verkauf von und an Dritte

Management-Rekrutierung

- Wichtig für qualifiziertes Management
- Macht Zukunftschancen des Unternehmens sichtbar
- Überzeugt neue Führungskräfte, in das Unternehmen einzusteigen

Langfristige Neuausrichtung eines Unternehmens

- Unternehmen befindet sich in einer Turn-around-Situation
- Unternehmensleitung muss langfristige Strategie aufzeigen
- Mit einem professionellen Business-Plan gewinnen Sie wieder Vertrauen

Der Business-Plan, ein wertvolles Entscheidungsinstrument für

- Jungunternehmer
- Nachfolger eines Familienunternehmens
- Käufer eines Unternehmens
- Banken
- Investoren

AUFBAU UND INHALT

Ein professioneller Business-Plan ist

- empfängerorientiert
- klar strukturiert
- nachvollziehbar
- messbar
- überzeugend in der Darstellung

Empfängerorientiert

- Seien Sie sich bewusst: Sie wollen etwas vom Empfänger
- Erhält der Empfänger die Informationen, die er braucht?

Darstellungsform

- Im Hauptteil Aussagen, im Anhang Details
- Aussagen dokumentieren (Marktumfragen, Verkaufsdokumente)
- Ein Bild sagt mehr als tausend Worte
- Fassen Sie sich im Text knapp

Nachvollziehbar

- Sind Ihre Aussagen vom Leser nachvollziehbar?
- Versteht er auch die Aussagen zu technischen Beschreibungen?
- Sind die Zahlen im «Finanzteil» plausibel?

Wichtigste Aussagen zusammenfassen

- Im Management Summary fassen Sie die wichtigsten Aussagen zusammen
- Der Leser muss klar erkennen, was Sie wollen
- Sie müssen das Interesse des Lesers damit gewinnen

Inhaltsübersicht eines Business-Plans

- Zusammenfassung
- Unternehmen
- Unternehmensstrategie
- Produkte/Dienstleistungen
- Markt/Kunden
- Konkurrenz
- Marketing
- Produktion/Lieferanten/Beschaffung
- Forschung und Entwicklung
- Standort und Organisation
- Informatik
- Management
- Führungsinstrumente
- Risikoanalyse
- Finanzen

Tipps aus der Praxis

- Versetzen Sie sich in die Lage des Empfängers
- Der erste Eindruck ist entscheidend, es gibt keine zweite Chance

IN 10 SCHRITTEN ZUM ZIEL

Diese 10 Schritte führen Sie ans Ziel

Schritt 1

Motiv für die Erstellung des Business-Plans formulieren (Neustart, Expansion, Kauf eines Unternehmens etc.)

Schritt 2

Projekt-Team für die Erstellung des Business-Plans zusammenstellen (von Anfang an die richtigen Leute ins Projekt einbinden)

Schritt 3

Vorgehensplan aufstellen (wer macht was, bis wann, mit welchen Informationen, an wen?)

Schritt 4

Grunddaten gemäss Inhaltsübersicht zusammenstellen

Schritt 5

Fehlende Unterlagen beschaffen (Daten zu Markt, Konkurrenz usw.)

Schritt 6

Strategien und Massnahmen für die einzelnen Unternehmensbereiche entwickeln

Schritt 7

Rohentwurf zu Ihrem Business-Plan erstellen

Schritt 8

Plausibilität des Finanzteiles und der vorgelagerten Unternehmensbereiche prüfen

Schritt 9

Business-Plan redaktionell und grafisch überarbeiten

Schritt 10

Business-Plan durch das Projekt-Team verabschieden



HÄUFIGSTE FEHLER

Die sieben häufigsten Fehler

- nicht empfangenorientiert
- zu umfangreich
- unvollständig – wichtige Teile fehlen
- innere Widersprüche
- kein oder ungenügendes Marketingkonzept
- Hoffnung und Realität vermischt
- Absicht des Planerstellers nicht klar ersichtlich

Nicht empfangenorientiert

- Der Aufbau und die Struktur wirken unübersichtlich
- Der Leser wird überfordert mit einer Anhäufung von Daten und Text

Zu umfangreich

- Fassen Sie sich kurz und halten Sie das Interesse des Lesers wach
- Vermeiden Sie eine Anhäufung von «Zahlenfriedhöfen» und langatmigen technischen Erläuterungen

Unvollständig – wichtige Teile fehlen

- Ein Business-Plan sollte alle Themen, welche in der Inhaltsübersicht dargestellt sind, enthalten
- Häufig fehlen die Kapitel «Konkurrenz», «Marketing» und «Finanzen»

Innere Widersprüche

- Überprüfen Sie die einzelnen Kapitel auf die «Kompatibilität»
- Wenn Sie sich in Ihrem eigenen Business-Plan selbst widersprechen, wird der Leser Ihren Plan kaum weiterverfolgen

Kein oder ungenügendes Marketingkonzept

- Ohne klare Vorstellungen, wie Sie Ihre Produkte verkaufen wollen, fehlt der Glaube an die Machbarkeit Ihres Planes
- Das «beste» Produkt ist uninteressant, wenn keine Kunden dafür gefunden werden

Hoffnung und Realität vermischt

- Vor allem bei Jungunternehmen überwiegt oftmals die Hoffnung gegenüber einer realistischen Einschätzung des Marktumfeldes
- Stehen Sie offen zu bestehenden Risiken und zeigen Sie auf, wie Sie diesen begegnen wollen

Absicht des Planerstellers nicht klar ersichtlich

- Wenn Ihre Absichten nicht deutlich aus Ihrem Business-Plan hervorgehen, wird der Leser diesen sehr rasch zur Seite legen

1. ZUSAMMEN- FASSUNG

Fassen Sie die wesentlichen Aussagen Ihres Business-Plans zusammen

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

Absicht des Planes und Antrag an den Empfänger

- Welchen Zweck verfolgt Ihr Business-Plan?
- Welchen quantifizierten Antrag stellen Sie an den Empfänger?

Branche und Markt

- Welches sind Ihre wichtigsten Geschäftsfelder?
- Wie gross ist Ihr Marktvolumen?
- Wie schätzen Sie das Marktpotenzial ein?
- Welche Produkte und Dienstleistungen bieten Sie an?
- Welches sind Ihre strategischen Erfolgspositionen (Wettbewerbsvorteile)?
- Welches sind Ihre wichtigsten Kundensegmente?

Unternehmung

- Welches sind die markantesten Marksteine Ihrer Firmengeschichte?
- Wer gehört Ihrem Management an?
- Wieviele Mitarbeiter beschäftigen Sie?
- Wo befindet sich Ihr Firmensitz?

Finanzkennzahlen

- Wie haben sich Umsatz, Cash-flow und Gewinn in den letzten drei Jahren entwickelt?
- Welche Planwerte haben Sie hinsichtlich Umsatz, Cash-flow und Gewinn für die folgenden drei bis fünf Jahre?

Chancen und Risiken

- Wo liegen Ihre grössten Chancen?
- Welche Risiken bestehen?
- Wie würden sich diese Risiken auf Ihr Projekt auswirken?

Tipps aus der Praxis

- Bleiben Sie knapp in der Formulierung
- Werden Sie konkret in den Aussagen
- Wecken Sie das Interesse des Lesers

2. UNTERNEHMEN

Machen Sie Angaben zu

- Geschichte und bisheriger Entwicklung
- Beteiligungsverhältnissen / Organen
- Beziehungen (Berater, Banken usw.)
- Schlüsselzahlen
- Unternehmensstärken und -schwächen

Geschichte und bisherige Entwicklung

- Wann wurde Ihr Unternehmen gegründet?
- Welches ist Ihre Rechtsstruktur?
- Wie hat sich Ihr Unternehmen personell entwickelt?
- Welche Produkte/Dienstleistungen bieten Sie an?
- Welche Veränderungen haben während Ihrer Geschäftstätigkeit stattgefunden?
- Welches waren die Meilensteine Ihrer Entwicklung?

Beteiligungsverhältnisse/Organe

- Wer sind Ihre Aktionäre?
- Bestehen Aktionärsbindungsverträge?
- Wer gehört dem Verwaltungsrat, der Geschäftsleitung, der Revisionsstelle an?

Beziehungen

- Mit welchen Banken unterhalten Sie Geschäftsbeziehungen?
- Wer berät Sie regelmässig?

Schlüsselzahlen

- Wichtigste Finanzwerte der letzten drei Jahre, wie zum Beispiel:
 - Umsatz
 - Cash-flow
 - Reingewinn
 - Investitionen

Unternehmensstärken und -schwächen

- Wo sehen Sie Ihre grössten Stärken und Schwächen im Hinblick auf:
 - Produkte
 - Marketing
 - Management
 - Finanzen

Tipps aus der Praxis

- Fassen Sie sich kurz!
- Unterstreichen Sie Ihre Aussagen durch Beilage von Geschäftsberichten und Pressemeldungen

3. UNTERNEHMENS- STRATEGIE

Machen Sie Angaben zu

- Vision
- Strategie

Vision

Die Vision ist mit dem Polarstern vergleichbar. Sie beschreibt das ideale Selbstbild Ihres Unternehmens in der Zukunft. Der Stern gibt somit die Richtung an, in die Sie Ihr Denken, Handeln und Fühlen lenken wollen

Strategie

- Formulieren Sie die Strategie, den Weg, auf welchem Sie in Richtung Polarstern gehen wollen
- Achten Sie darauf, dass Sie Ihr konkretes Handeln beschreiben, ohne sich in operativen Details zu verlieren
- Kommunizieren Sie Ihre Strategie gegenüber Ihren Mitarbeitern
- Machen Sie Ihre Strategie messbar, indem Sie Ziele und Meilensteine setzen

Wie sehen Ihre Vision und Strategie aus?

Formulieren Sie diese schriftlich!

Tipps aus der Praxis

- Zeigen Sie, dass die Zukunft aktiv geplant wird
- Die Vision und die entsprechende Strategie sind Grundlagen des Business-Planes
- Halten Sie die strategischen Ziele im Maßnahmenplan fest

4. PRODUKTE/ DIENSTLEISTUNGEN

Machen Sie Angaben zu

- Produkten und Dienstleistungen
- Produkte-Portfolio
- Stand im Produkte-Zyklus
- Nebenleistungen
- Nutzen und Bedürfnissen des Kunden

Produkte und Dienstleistungen

- Zählen Sie Ihre Produkte und Dienstleistungen auf und dokumentieren Sie diese
- Nennen Sie Stärken und Schwächen Ihrer Produkte

Produkte-Portfolio

- Wie positionieren Sie Ihre eigenen und fremden Produkte in Bezug auf
 - Preis?
 - Qualität?

Stand im Produkte-Zyklus

- In welcher Phase des Produkte-Lebenszyklus stehen Ihre Erzeugnisse und Dienstleistungen (Entwicklungsphase/Rentabilitätsphase/Sättigungsphase)?

Nebenleistungen

- Wie beschreiben Sie Ihre Nebenleistungen in Bezug auf:
 - Service?
 - Wartung?
 - Schulung?

Nutzen und Bedürfnisse des Kunden

- Welche Bedürfnisse haben Ihre Kunden heute und morgen?
- Wie decken Sie diese Bedürfnisse ab?

Tipps aus der Praxis

- Legen Sie Produkteprospekte bei
- Nutzen Sie die Dokumentenstelle Ihrer Bank oder des Branchenverbandes etc.
- Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern und Kunden
- Beschreiben Sie einfach und für Laien verständlich

5. MARKT/ KUNDEN

Machen Sie Angaben zu

- Ihren Zielmärkten
- massgebenden Erfolgsfaktoren im Markt
- zukünftiger Entwicklung
- Ihren zukünftigen Kunden
- Umsatz je Marktleistung

Zielmärkte

- Ist für Ihre Marktleistung ein attraktiver Markt vorhanden?
- Wie setzt sich der Markt zusammen und wie gross sind die Teilmärkte?
- Welches sind Ihre Zielmärkte (Segmente, Nischen)?
- Wie ist die Kundenstruktur, wie sind die Kaufgewohnheiten, welches sind die Kaufmotive in diesen Märkten?
- Kennen Sie Marktlücken?

Erfolgsfaktoren und zukünftige Entwicklung

- Was sind Erfolgsfaktoren in diesem Markt (z.B. Service, Beratung, Qualität, Preis)?
- Welches sind Ihre spezifischen Erfolgsfaktoren, wie bauen Sie diese weiter aus und wie entwickeln sich diese in der Zukunft?
- Gibt es Trendwendungen zu berücksichtigen (Modeströmungen, Substitution, Umwelt usw.)?
- Wie reagiert der Markt auf Ihre Produkte und Dienstleistungen?

Kunden

- Welches ist Ihre Kundenstruktur und wie entwickelt sich diese weiter?
- Bestehen Klumpenrisiken (Kunden mit einem Umsatzanteil über 15%)?
- Bestehen auf Kundenseite besondere Risiken und Chancen (Produktionsverlagerungen, Währung, Politik, Kaufgewohnheiten, Umwelt usw.)?

Eigene Marktstellung

- Wie gross sind die einzelnen Umsatz-/Gewinnanteile pro Marktleistung?
- Wie hoch schätzen Sie die Wachstumsraten der anvisierten Zielmärkte in den nächsten fünf Jahren ein?

Tipps aus der Praxis

- Werten Sie Kundengespräche aus
- Verfolgen Sie systematisch die Entwicklung im Markt (Technologie, Kundenbedürfnisse usw.)
- Nutzen Sie bestehende Quellen aus, beschränken Sie sich nicht auf Ihre persönliche Marktbeurteilung

6. KONKURRENZ

Machen Sie Angaben zu

- Ihren zwei wichtigsten Konkurrenten
- potenziellen Konkurrenten
- Wettbewerbsvorteilen und -nachteilen Ihrer Konkurrenten
- möglichen Strategien Ihrer Konkurrenten
- Ihren Gegenstrategien

Ihre zwei wichtigsten Konkurrenten

- Beschreiben Sie Ihre beiden wichtigsten Konkurrenten in Bezug auf
 - Name
 - Standort
 - Produktesortiment
 - Marktanteil
 - geschätzte Absatzmengen

Potenzielle Konkurrenten

- Beschreiben Sie Ihre potenziellen Konkurrenten in Bezug auf
 - Name
 - deren mögliche Beweggründe für einen Markteintritt
 - Auswirkungen auf den Markt

Wettbewerbsvorteile/-nachteile

- Haben Ihre Konkurrenten Wettbewerbsvorteile oder -nachteile in Bezug auf:
 - Qualität
 - Preis
 - Zusatzleistungen
 - Marketing
 - Management-Fähigkeiten
 - Technologie
 - usw.

Mögliche Strategien Ihrer Konkurrenten

- Welche Strategien könnten Ihre Mitbewerber anwenden, um Ihrer Marktpräsenz zu begegnen (Dumpingpreise/Allianzen oder Kooperationen/Steigerung der Marktpräsenz usw.)?

Ihre Gegenstrategien

- Zeigen Sie auf, wie Sie beispielsweise auf folgende Strategien Ihrer Konkurrenten reagieren:
 - Preisreduktion
 - technologische Entwicklungen
 - Produkte-Innovation
 - erhöhte Marktpräsenz

Tipps aus der Praxis

- Die gefährlichsten Konkurrenten sind diejenigen, die Sie nicht kennen
- Zögern Sie nicht, Ihre Konkurrenz direkt anzufragen (Prospekte und Offerten)!

7. MARKETING

Machen Sie Angaben zu

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

Kaufverhalten heute und morgen

- Welches sind die massgebenden Faktoren, nach denen Ihre Kunden Ihre Produkte kaufen (z.B.: Qualität, Design, Preis)?

Preispolitik

- Wie erfolgt Ihre Preisfindung?
- Wie erfolgt Ihre Preisdifferenzierung?
- Wie behandeln Sie Rabatte und Margen?
- Wie ist Ihre Preispsychologie (Lockpreise, Prestigepreise, Schlagerpreise usw.)

Verkauf/Vertrieb

- Wie verkaufen Sie (Vertreternetz, Telefon, Agenten, Versand, Messen usw.)?
- Welche Distributionskanäle setzen Sie ein?
- Welche Verkaufsunterstützung können Sie von Ihren Lieferanten erwarten (Werbebeiträge, Prospekte usw.)?
- Wir fördern Sie Ihre Verkaufsmitarbeiter? Werbung/PR
- Welche Werbemittel setzen Sie ein?
- Welche Werbekosten budgetieren Sie?
- Wer unterstützt Sie bei der Werbekonzeption (Werbeberater)?
- Wie kontrollieren Sie die Werbewirksamkeit?

Standort

- Welche Standorte haben Sie heute?
- Welche weiteren Standorte planen Sie in Zukunft?
- Nach welchen Kriterien wählen Sie Ihre Standorte aus?
- Welche Vor- und Nachteile bieten diese Unternehmensstandorte in Bezug auf:
 - verkehrstechnische Lage
 - Personalrekrutierung
 - Expansionsmöglichkeiten
 - Kundennähe

Tipps aus der Praxis

- Zeigen Sie, dass Sie klare Marketing-Vorstellungen haben
- Illustrieren Sie Ihre Aussagen mit Prospekten, Werbeplan usw.

8. PRODUKTION/ LIEFERANTEN/ BESCHAFFUNG

Machen Sie Angaben zu

- Produktionsmitteln
- Produktionstechnologie
- Kapazitäten und Engpässen
- wichtigsten Lieferanten
- Rohmaterialmärkten

Produktionsmittel

- Über welche Produktionsanlagen verfügen Sie und wie sieht Ihre Infrastruktur aus?
- Wie gross ist die Anzahl der beschäftigten Mitarbeiter in der Produktion und über welche Ausbildung verfügen diese?
- Wie sieht Ihre Lagerhaltungs-Politik aus und wie kontrollieren Sie deren Einhaltung?

Produktionstechnologie

- Welche Produktionsverfahren wenden Sie an?
- Über welches spezielle Know-how verfügen Sie und was für Abhängigkeiten bestehen zu einzelnen Schlüsselpersonen?
- Wie sieht Ihr Qualitätssicherungs-Konzept aus und wie kontrollieren Sie dessen Einhaltung?
- Wie sehen die zukünftigen technischen Entwicklungen in Ihrem Unternehmen aus (Kosten- und Produktivitätsverbesserungen usw.)?

Kapazitäten und Engpässe

- Wie gross sind Ihre Produktionskapazitäten?
- Wie können Sie kurzfristig fehlende Kapazität zukaufen?
- Wie hoch ist der zukünftige Investitionsbedarf für den Unterhalt und Weiterausbau der Kapazitäten?

Wichtigste Lieferanten

- Wer sind Ihre wichtigsten Lieferanten?
- Wie erfolgt die Qualitätssicherung Ihrer eingekauften Produkte?
- Bestehen Abnahmeverträge?

Rohmaterialmärkte

- Welches sind Ihre Rohprodukte?
- Woher beziehen Sie Ihre Rohprodukte?
- Wer sind Ihre wichtigsten Lieferanten?
- Beziehen Sie wesentliche Positionen Ihrer Waren aus dem Ausland?

Tipps aus der Praxis

- Zeigen Sie das Know-how Ihrer Mitarbeiter
- Bleiben Sie auch für Laien verständlich

9. FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

Machen Sie Angaben zu

- Know-how-Quellen
- Innovationspolitik
- laufenden Entwicklungsprojekten
- geplanten Entwicklungsprojekten
- Produkte- und Markenschutz

Know-how-Quellen

- Wie orientieren Sie sich über Neuerungen in Ihrer Branche bezüglich
 - Produkte/Dienstleistungen
 - Markt- und Preistrends
 - Technologie
 - Personalentwicklung

Innovationspolitik

- Wie verhalten Sie sich gegenüber Neuerungen?
- Wer ist verantwortlich für die Weiterentwicklung Ihrer
 - Produkte und Dienstleistungen
 - Technologie
- Betreiben Sie Grundlagenforschung?
- Wieviele Umsatzprozente wenden Sie für Forschung und Entwicklung auf?

Laufende Entwicklungsprojekte

- Welche Entwicklungsprojekte werden von Ihnen zur Zeit abgewickelt?
- In welcher Entwicklungsphase befinden sich diese?
- Welchen Nutzen erwarten Sie von diesen Projekten?
- Wann werden sie wirksam?
- Wieviel Geld brauchen Sie bis zur Fertigstellung?

Geplante Entwicklungsprojekte

- Welche Entwicklungsprojekte sind geplant?
- Welchen Nutzen werden diese Entwicklungen bringen?
- Wie werden diese Entwicklungen finanziert?
- Bis wann werden sie wirksam?

Produkte- und Markenschutz

- Haben Sie eigene Marken?
- Wie und wo sind diese geschützt?
- Wie schützen Sie Ihre Produkte vor Missbrauch durch die Konkurrenz?

Tipps aus der Praxis

- Zeigen Sie die Marktchancen oder den Rationalisierungseffekt Ihrer Neuentwicklungen auf
- Seien Sie in Bezug auf Zeit und Kosten der Neuentwicklungen Realist

10. STANDORT UND ORGANISATION

Machen Sie Angaben zu

- Aufbau- und Ablauforganisation
- Firmensitz
- Steuersituation
- Ausbau- und Entwicklungsmöglichkeiten
- eingesetzten Sachmitteln

Aufbau- und Ablauforganisation

- Wie sieht Ihre Aufbau- und Ablauforganisation aus?
- Wo liegen Ihre organisatorischen Stärken, wo Ihre Schwächen?
- Planen Sie Verbesserungen in Ihrer Organisation?

Firmensitz

- Wo befindet sich Ihr Firmensitz, wo bestehen Nebendomizile?
- Sind Sie eingemietet oder haben Sie eigenen Liegenschaftenbesitz?
- Welches sind Ihre Standortvorteile und -nachteile in Bezug auf
 - Kundennähe
 - Lieferanten
 - Verkehrslage
 - politische Rahmenbedingungen
 - Personalbeschaffung
 - Kostenstruktur

Steuerliche Situation

- Wie hoch ist Ihre jährliche Steuerbelastung?
- Wie sieht Ihre Steuerplanung aus?
- Welches Verhältnis haben Sie zur Steuerverwaltung?

Ausbau- und Entwicklungsmöglichkeiten

- Bieten Ihr Geschäftsdomizil, Ihre Nebendomizile Expansionsmöglichkeiten?
- Planen Sie weitere Standorte?
- Nach welchen Kriterien wählen Sie Ihre Standorte aus?

Eingesetzte Sachmittel

- Wie ist Ihr Back Office organisiert?
- Wieviele Mitarbeiter sind in Ihrer Verwaltung tätig?
- Welche EDV steht Ihnen zur Verfügung?
- Planen Sie EDV-Erweiterungen? EDV sep. Kapitel (siehe 11. Informatik)

Tipps aus der Praxis

- Ein Bild sagt mehr als tausend Worte
- Legen Sie Organigramm und Fotos Ihrer Unternehmung bei

11. INFORMATIK

Machen Sie Angaben zu

- Informatik-Leitbild und -Strategie
- Stand Hard- und Software
- Kommunikation
- Investitionen in Informatikmittel
- Sicherheit und Abhängigkeit

Informatik-Leitbild und -Strategie

- Welche Anwendungen sind für die Umsetzung Ihrer Unternehmensstrategie entscheidend?
- Können Sie sich durch die Nutzung neuer Technologien wie Internet und e-Commerce Wettbewerbsvorteile verschaffen?
- Welche eigenen Ressourcen und Fähigkeiten haben resp. brauchen Sie für die Beherrschung der Informatik?
- Welche Leistungen kaufen Sie? Welches sind Ihre externen Partner für Informatikbelange?

Stand Hard- und Software

- Welche wesentlichen Anwendungen setzen Sie ein?
- Auf welchen Systemen basiert Ihr Informatikeinsatz?
- Inwieweit erfüllen Ihre Anwendungen und Systeme die Anforderungen heute und mittelfristig?

Kommunikation

- Mit wem und über welche Mittel kommunizieren Sie mit externen Partnern (Kunden, Lieferanten, Banken)?
- Mit wem tauschen Sie Daten elektronisch aus?
- Wie präsentieren Sie Ihr Unternehmen, Ihre Produkte und Dienstleistungen im Internet?

Investitionen in Informatikmittel

- Welche Investitionen in Informatikmittel haben Sie in den letzten drei Jahren vorgenommen?
- Kennen Sie Ihre Informatikkosten? Wie stehen Sie im Vergleich zu anderen Unternehmen?
- Haben Sie einen auf die Unternehmens- und Informatikstrategie abgestimmten Investitionsplan für die folgenden 2–3 Jahre?
- Welche wesentlichen Informatikprojekte sind kurz- und mittelfristig realisierungsreif?

Sicherheit und Abhängigkeit

- Sind Ihre Mitarbeitenden genügend geschult in der Anwendung der Informatikmittel und bezüglich Sicherheit?
- Wie weit hängt Ihr Unternehmen von einer funktionierenden Informatik ab?
- Existiert ein Informatik-Sicherheitskonzept? Werden die Datenbestände regelmässig gesichert?
- Sind Ihre Systeme vor Zugriffen «von aussen» und gegen Viren genügend geschützt?

Tipps aus der Praxis

- Verlieren Sie sich nicht im Detail
- EDV-Weiterbildung für MA zahlt sich aus!

12. MANAGEMENT

Machen Sie Angaben zu

- Führungs-Crew
- Führungsgrundsätzen
- Personal-Marketing
- Lohnpolitik
- Aus- und Weiterbildung

Führungs-Crew

- Nennen Sie Funktion, Namen und Ausbildung Ihrer leitenden Mitarbeiter
- Welche Führungs- und Arbeitserfahrung bringen Ihre Führungsleute mit?
- Bestehen Spezialkenntnisse?
- Sind Vakanzen im Management vorhanden?
- Wie und bis wann werden Sie diese Lücken schliessen?

Führungsgrundsätze

- Bestehen schriftlich festgelegte Führungsgrundsätze in Bezug auf:
 - Führungsstil
 - Mitarbeiterführung und -förderung
 - Planung, Planungsmittel
 - Strukturen

Personal-Marketing

- Bestehen Instrumente zur Personalplanung?
- Wie wird Ihr Personal rekrutiert?
- Welche Instrumente setzen Sie bei der Personalauswahl ein?

Lohnpolitik

- Wie sieht Ihre Lohnpolitik aus?
- Haben Sie ein Erfolgsbeteiligungsmodell?

Aus- und Weiterbildung

- Welche Förderungs- und Weiterbildungsmaßnahmen sehen Sie für Ihre Mitarbeiter vor?
- Wie wird der Nutzen Ihrer Aus- und Weiterbildung kontrolliert?

Tipps aus der Praxis

- Legen Sie Ihre schriftlichen Führungsgrundsätze als Anhang bei
- Zeigen Sie auf, dass Ihre Führungsrichtlinien gelebt werden
- Zeigen Sie Kosten und Nutzen Ihrer Personalförderungsmaßnahmen auf

13. FÜHRUNGS- INSTRUMENTE

Machen Sie Angaben zu

- strategischen Führungsmitteln
- operativen Führungsmitteln
- bestehendem Management-Informationssystem
- Risk Management
- Personal Controlling

Strategische Führungsmittel

- Haben Sie Ihre Unternehmensstrategie schriftlich niedergelegt?
- Wie wurde diese Strategie entwickelt?
- Wie wird die Erreichung der strategischen Ziele kontrolliert?
- Wie reagieren Sie auf Abweichungen?
- Welche langfristigen Rentabilitäts-, Liquiditäts- und Finanzierungsrichtlinien haben Sie?

Operative Führungsmittel

- Welche Jahrespläne erstellen Sie?
- In welchem Rhythmus werden Soll/Ist-Vergleiche angestellt?
- Wie reagieren Sie auf Abweichungen?
- Haben Sie andere operative Führungsmittel?

Bestehendes Management-Informationssystem

- Wie wird die Geschäftsleitung, wie der Verwaltungsrat über die Entwicklung der Unternehmung informiert?
- Welche Entscheidungen werden wo gefällt?
- Erfolgt die Orientierung zeitnahe?
- Sind Verbesserungen des MIS geplant?

Risk Management

- Welche Risiken bestehen, die das Unternehmen als Ganzes oder in Teilen gefährden könnten?
- Wie werden diese Risiken versichert?
- Welche weiteren Massnahmen werden zur Vermeidung dieser Risiken getroffen?

Personal Controlling

- Bestehen für Ihre Mitarbeiter/Abteilungen Jahreszielsetzungen?
- Wie werden diese festgelegt?
- Wie wird die Zielerreichung überwacht?
- Wie verhalten Sie sich bei Abweichungen?

Tipps aus der Praxis

- Zeigen Sie auf, dass Sie die Führungsinstrumente auch leben
- Konzentrieren Sie sich auf die fünf wichtigsten Eckwerte oder Kennzahlen

14. RISIKOANALYSE

Machen Sie Angaben zu

- den Risiken im Bereich Produkt/ Markt/Absatz/Vertrieb
- den Risiken im Bereich Produktion
- den Risiken im Bereich Management und Personal
- den Risiken im Bereich Umwelt
- Ihren Notfall-Strategien

Risiken im Bereich

Produkt/Markt/Absatz/Vertrieb

- Können erhebliche technologische Neuerungen im Markt auftreten?
- Sind einschneidende Veränderungen im Kundenverhalten denkbar?
- Haben Sie Just-in-time-Lieferverträge mit Kunden abgeschlossen?
- Bestehen Währungsrisiken? Wie sichern Sie diese ab?
- Haben Sie Kunden mit mehr als 15% Anteil am Gesamtumsatz?
- Können Ihre Produkte beim Kunden zu einem Schaden führen (Produktehaftpflicht)?

Risiken im Bereich Produktion

- Stehen für Ihren Materialeinkauf alternative Lieferanten zur Verfügung?
- Wie überbrücken Sie Produktionsausfälle einer Anlage?

Risiken im Bereich Management/ Personal

- Wie vermeiden Sie, dass Know-how-Träger Informationen weitergeben?
- Wie gehen Sie mit Fluktuationen von Know-how-Trägern um?

Risiken im Bereich Umwelt

- Ist die Produktion umweltverträglich (heute und morgen)?
- Wie entsorgen Sie Ihre Produktionsabfälle?
- Wie verpacken Sie Ihre Produkte?
- Bestehen bei der Produktion/Entsorgung/Verpackung Risiken einer Intervention von Umweltorganisationen?

Abdeckung der Risiken und Notfall-Strategien

- Welche Risiken haben Sie versichert?
- Mit welchen Massnahmen reagieren Sie auf bestimmte Risiken?
- Überwachen Sie die Risikostruktur Ihres Unternehmens regelmässig?

Tipps aus der Praxis

- Es gibt kein Geschäft ohne Risiken, also sprechen Sie darüber
- Nur bekannte Risiken können abgeschätzt und «vermieden» werden

15. FINANZEN

Machen Sie Angaben zu

- Bilanzen und Erfolgsrechnungen der letzten 2 Jahre
- Plan-Erfolgsrechnungen der nächsten 3 - 5 Jahre
- Plan-Bilanzen der nächsten 3 - 5 Jahre
- Plan-Geldflussrechnungen der nächsten 3 - 5 Jahre
- Finanzierungskonzept

Bilanzen und Erfolgsrechnungen der letzten zwei Jahre

- Zeigen Sie die Entwicklung der *effektiven* Werte der Bilanzen und Erfolgsrechnungen der letzten zwei Jahre
- Ergänzen Sie die Zahlen mit Prozentwerten
- Erläutern Sie wichtige Veränderungen
- Legen Sie Erläuterungsberichte Ihrer Revisionsstelle bei

Wichtige Kennzahlen aus der Vergangenheit

- Cash Flow
- Eigen- und Gesamtkapitalrentabilität
- Liquidität
- Finanzierungsverhältnis
- Lager- und Debitoren-Umschlag
- Umsatz je Mitarbeiter
- Verschuldungsfaktor
- Investitionen im Verhältnis zum Cash-flow

Plan-Erfolgsrechnungen der nächsten drei bis fünf Jahre

- Erstellen Sie Teilpläne zu folgenden Positionen:
 - Umsatz (Menge x Preis)
 - Material
 - Personal
 - Betriebskosten
 - Zinsen
 - Abschreibungen
 - Steuern
- Verwenden Sie dazu den Raster in Anhang 1

Plan-Bilanzen der nächsten drei bis fünf Jahre

- Erstellen Sie Teilpläne zu folgenden Positionen:
 - Umlaufvermögen
 - Anlagevermögen
 - Kurzfristiges Fremdkapital
 - Langfristiges Fremdkapital
 - Eigenkapital
- Verwenden Sie dazu den Raster in Anhang 2

Plan-Geldflussrechnungen der nächsten drei bis fünf Jahre

- Erstellen Sie Teilpläne zu folgenden Positionen:

Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit:

- Jahresergebnis
- Abschreibungen
- Veränderungen Rückstellungen
- Veränderungen Nettoumlaufvermögen

Cash Flow aus Investitionstätigkeit:

- Investitionen/Devestitionen Sachanlagen
- Investitionen/Devestitionen Immaterielle Werte
- Investitionen/Devestitionen Finanzanlagen

Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit:

- Gewinnausschüttungen
- Veränderungen Eigenkapital
- Veränderungen langfristiges Fremdkapital
- Verwenden Sie dazu den Raster in Anhang 3

Finanzierungskonzept

- Ermitteln Sie aus der Geldflussrechnung den Finanzbedarf der nächsten drei bis fünf Jahre
- Zeigen Sie auf, wie Sie diesen Mittelbedarf abdecken möchten
- Machen Sie Angaben über Ihre eigenen Finanzierungsmöglichkeiten (Eigenkapital, Darlehen nahestehender Personen usw.)
- Welche Sicherheiten (z.B. Schuldbriefe, Garantien etc.) können Sie stellen?
- Zeigen Sie auf, wie Sie die benötigten Fremdmittel zurückführen können (Tragbarkeitsrechnung)
- Entwickeln Sie Alternativen zum vorstehenden Finanzierungskonzept (Was geschieht, wenn ...)
- Überprüfen Sie die Planrechnungen aufgrund des Finanzierungskonzeptes (z.B. Zinsaufwand usw.)

Überprüfen des Finanzierungskonzeptes in steuerlicher Hinsicht

- Vor allem wichtig beim Kauf eines Unternehmens und bei einem MBO
- Holen Sie einen schriftlichen Vorbescheid bei der Steuerbehörde ein

Liquiditätsplan

- Erstellen Sie einen Liquiditätsplan für die ersten 12 Monate
- Dieser Plan sollte in Monatsabschnitte aufgebaut werden (in kleineren Verhältnissen quartalsweise)
- Dieser muss durch entsprechende Liquiditätsreserven oder Banklimiten gedeckt werden können
- Verwenden Sie dazu den Raster in Anhang 4

Tipps aus der Praxis

- Entwickeln Sie einen integrierten Finanzplan, bei welchem die Plan-Erfolgsrechnungen, die Plan-Bilanzen und die Plan-Geldflussrechnungen miteinander verknüpft sind
- Entwickeln Sie Best- und Worst-case-Szenarien
- Ergänzen Sie Ihre Zahlen mit attraktiven Grafiken
- Erläutern Sie wichtige Zahlen
- Klären Sie die steuerlichen Konsequenzen vorher ab
- Keine Zahlenfriedhöfe

16. MASSNAHMEN

Machen Sie Angaben zu

- Ihren Massnahmen

Massnahmenpläne

Das Einsetzen der Massnahmenpläne dient vor allem als Kontrollinstrument. Die Verantwortlichkeiten und Termine können klar definiert werden. Sie erhöhen die Umsetzungswahrscheinlichkeit der Massnahmen entscheidend.

- Welche Massnahmenpläne resultieren aus Ihrem Business-Plan?

Tipps aus der Praxis

- Einhalten der Termine regelmässig überprüfen
- Realistische Ziele/Resultate setzen

Beispiel:

Ziele/Resultate	Mittel/Massnahmen	Termin	Verantwortung
Bekanntheitsgrad bei potenziellen Kunden aufgebaut	Inseratkampagne in ausgewählten Wirtschaftszeitungen	2/20..	H. Muster
Marktanalyse EU-Markt	Einsetzen einer Projektgruppe Marktforschungsinstitut	4/20..	P. Müller

12 TIPPS FÜR BANKEN- GESPRÄCHE

Beachten Sie bei Bankengespräche
diese 12 Tipps

Tipp 1

Legen Sie Ihr Projekt grundsätzlich mindestens zwei Banken vor.

Tipp 2

Überzeugen Sie sich, dass Ihr Gespräch auf der richtigen Stufe angesiedelt ist.

Tipp 3

Versorgen Sie Ihre Ansprechpartner rechtzeitig mit Ihrem Business-Plan (mindestens eine Woche vor dem Gespräch).

Tipp 4

Bankengespräche sind Chef-Sache und lassen sich nicht delegieren.

Tipp 5

Prüfen Sie vor dem Gespräch, wer Sie an das Gespräch begleiten soll (Berater, Finanzchef usw.).

Tipp 6

Erstellen Sie eine Traktandenliste für das Gespräch. Welche Themen, wieviel Zeit, welche Unterlagen?

Tipp 7

Formulieren Sie die Ziele, welche Sie mit dem Gespräch erreichen wollen.

Tipp 8

Bleiben Sie während des Gesprächs ruhig und sachlich, auch wenn die andere Partei nicht Ihrer Meinung ist.

Tipp 9

Sprechen Sie offen über Problembereiche und kritische Punkte.

Tipp 10

Halten Sie Zwischenergebnisse fest und stellen Sie sicher, dass Ihr Gesprächspartner die Botschaft verstanden hat.

Tipp 11

Legen Sie das weitere Vorgehen fest (wer macht was, bis wann, mit welchen Mitteln?).

Tipp 12

Erstellen Sie ein Protokoll über das Gespräch.

Plan-Erfolgsrechnung – Anhang 1

Erfolgsrechnung	Jahr 1	Jahr 2	Jahr ...
Ertrag aus Lieferungen und Leistungen			
Übriger Ertrag			
Bestandesänderungen angefangene und fertiggestellte Arbeiten			
Ertragsminderungen			
Total Ertrag			
Materialaufwand			
Drittleistungen			
Übriger Aufwand			
Aufwandminderungen			
Total direkter Aufwand			
Bruttogewinn			
Personalaufwand			
Raumaufwand			
Unterhalt, Reparaturen, Ersatz			
Fahrzeug- und Transportaufwand			
Versicherungen, Abgaben, Gebühren			
Energie- und Entsorgungsaufwand			
Verwaltungs- und Informatikaufwand			
Werbeaufwand			
Übriger Betriebsaufwand			
Total sonstiger Betriebsaufwand			
EBITDA (Ergebnis vor Abschreibungen, Zinsen & Steuern)			
Abschreibungen			
EBIT (Ergebnis vor Zinsen & Steuern)			
Finanzerfolg			
Steuern			
NOPAT (Operativer Gewinn nach Steuern)			
Ausserordentlicher Erfolg			
Betriebsfremder Erfolg			
Jahresergebnis			

Plan-Bilanz – Anhang 2

Bilanz	Jahr 1	Jahr 2	Jahr ...
Umlaufvermögen			
Flüssige Mittel			
Wertschriften			
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen			
Sonstige kurzfristige Forderungen			
Vorräte			
Rechnungsabgrenzungen			
Total Umlaufvermögen			
Anlagevermögen			
Sachanlagen			
Immaterielle Werte			
Finanzanlagen			
Total Anlagevermögen			
Total Aktiven			
Kurzfristiges Fremdkapital			
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten			
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen			
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten			
Kurzfristige Rückstellungen			
Rechnungsabgrenzungen			
Total kurzfristiges Fremdkapital			
Langfristiges Fremdkapital			
Langfristige Finanzverbindlichkeit			
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten			
Langfristige Rückstellungen			
Total langfristiges Fremdkapital			
Eigenkapital			
Aktienkapital			
Nicht einbezahltes Kapital			
Reserven			
Eigene Aktien			
Gewinn-/Verlustvortrag			
Jahreserfolg			
Total Eigenkapital			
Total Passiven			

Plan-Geldflussrechnung – Anhang 3

Geldflussrechnung	Jahr 1	Jahr 2	Jahr ...
Jahresergebnis			
Abschreibungen			
Veränderungen Rückstellungen			
Veränderungen des Nettoumlaufvermögens			
Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit (CFO)			
Investitionen/Devestitionen Sachanlagen			
Investitionen/Devestitionen Immaterielle Werte			
Investitionen/Devestitionen Finanzanlagen			
Cash Flow aus Investitionstätigkeit (CFI)			
Gewinnausschüttungen			
Veränderungen Eigenkapital			
Veränderungen langfristiges Fremdkapital			
Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit (CFF)			
Veränderung liquide Mittel			

Liquiditätsplan – Anhang 4

Liquiditätsplan	Januar	Februar	März	...
Debitorenzahlen der Kunden				
Finanzertrag				
Total Mittelzufluss				
Kreditorenzahlungen an Lieferanten				
Personalaufwand				
Raumaufwand				
Unterhalt, Reparaturen, Ersatz				
Fahrzeug- und Transportaufwand				
Versicherungen, Abgaben, Gebühren				
Energie- und Entsorgungsaufwand				
Verwaltungs- und Informatikaufwand				
Werbeaufwand				
Übriger Betriebsaufwand				
Finanzaufwand				
Steuern				
Total Mittelabfluss				
Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit				
Investitionen/Devestitionen Sachanlagen				
Investitionen/Devestitionen Immaterielle Werte				
Investitionen/Devestitionen Finanzanlagen				
Cash Flow aus Investitionstätigkeit (CFI)				
Gewinnausschüttungen				
Veränderungen Eigenkapital				
Veränderungen langfristiges Fremdkapital				
Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit (CFF)				
Veränderung liquide Mittel				
Liquidität Anfang Monat				
Liquidität Ende Monat				
Banklimite				
Kreditreserve				

NOTIZEN

BDO AG

Aarau	Tel. 062 834 91 91	Lausanne	Tel. 021 310 23 23
Affoltern a. A.	Tel. 043 322 77 55	Liestal	Tel. 061 927 87 00
Altdorf	Tel. 041 874 70 70	Lugano	Tel. 091 913 32 00
Baden-Dättwil	Tel. 056 483 02 45	Luzern	Tel. 041 368 12 12
Basel	Tel. 061 317 37 77	Olten	Tel. 062 387 95 25
Bern	Tel. 031 327 17 17	Porrentruy	Tel. 032 465 93 00
Biel/Bienne	Tel. 032 346 22 22	Sarnen	Tel. 041 666 27 77
Burgdorf	Tel. 034 421 88 11	Sion	Tel. 027 324 70 70
Frauenfeld	Tel. 052 728 35 00	Solothurn	Tel. 032 624 62 46
Fribourg	Tel. 026 435 33 33	Stans	Tel. 041 618 05 50
Genève	Tel. 022 322 24 24	St. Gallen	Tel. 071 228 62 00
Glarus	Tel. 055 645 29 30	Sursee	Tel. 041 925 55 55
Grenchen	Tel. 032 654 96 96	Wetzikon	Tel. 044 931 35 85
Herisau	Tel. 071 353 35 33	Zug	Tel. 041 757 50 00
Lachen	Tel. 055 451 52 30	Zürich	Tel. 044 444 35 55
Laufen	Tel. 061 766 90 60		

www.bdo.ch

Prüfung · Treuhand · Beratung