

Projekt / Firma

Kontaktadresse

Verfasser

Datum

Der Businessplan als strategisches Führungsinstrument

Ein Businessplan ist die knappe und präzise Darstellung eines geschäftlichen Vorhabens mit einer besonderen Betonung der finanziellen Aspekte. Die Dokumentation sollte einerseits auf den minimalsten Umfang konzentriert und andererseits sehr aussagekräftig sein. Idealerweise liegen zu den einzelnen Kapiteln detaillierte Analysen, Konzepte und Massnahmenpläne etc. vor, welche bei Bedarf beigelegt oder in den Verhandlungen zur Untermauerung eingesetzt werden können:

Ein Businessplan dient Jungunternehmen ebenso wie der Geschäftsleitung etablierter Firmen,

- die unternehmerische Zukunft optimal vorzubereiten, zu planen und zu kommunizieren.
- die Erfolgchancen eines Vorhabens aufgrund der finanziellen Konsequenzen und anhand von Risikoabwägungen schlüssiger zu beurteilen.
- Projekte strategischen Partnern (Shareholder und Stakeholder) überzeugend zu "verkaufen" und diese für ein Engagement zu begeistern.

Die Erstellung eines Businessplans ist kein einmaliger Prozess. Es ist ausserordentlich wichtig, den Businessplan regelmässig dem veränderten Marktumfeld anzupassen und dabei die neu gewonnenen Erkenntnisse systematisch einfließen zu lassen.

Partner gewinnen dank Businessplan

Einerseits ist die Ausarbeitung eines Businessplans sinnvoll, um sich Klarheit über die Erfolgchancen und das konkrete Vorgehen bei der Umsetzung einer Geschäftsidee oder einer Unternehmensstrategie zu verschaffen. Andererseits ist ein professioneller Businessplan fast zwingende Voraussetzung, wenn Unternehmer für die Realisierung ihres Vorhabens auf Partner angewiesen sind. Gegenüber potenziellen Partnern müssen Unternehmer ihr Projekt überzeugend kommunizieren können und ihnen vertrauenserweckende Entscheidungsgrundlagen liefern. Dafür hat sich die Form des Businessplans einzigartig bewährt. Für professionelle Investoren und auch bei Banken ist das Vorhandensein eines Businessplans eine Grundvoraussetzung, damit man sich überhaupt mit einem Projekt auseinandersetzt.

In folgenden Situationen leistet ein Businessplan wertvolle Dienste:

- Vorbereitung auf die Firmengründung
- Kauf oder Verkauf von Unternehmen; Management Buy-out; Spin-off's
- Nachfolgeplanung und -regelung
- Planung wichtiger Expansionsschritte wie Aufbau von Exportmärkten, neue Standorte, Einführung neuer Produkte etc.
- Sicherstellung von Finanzierungen (Venture-Capital-Gesellschaften, Banken, Bürgschaftsgenossenschaften, Leasinggesellschaften etc.)
- Gewinnen von Partnern (Distributoren, Franchisepartner, Lieferanten, Netzwerkpartner etc.)
- Behördengänge (Unterstützungsgesuche für die Wirtschaftsförderung etc.)
- Effektive und effiziente Zusammenarbeit mit Unternehmensberatern
- Akquisition von Key Accounts

Im Businessplan werden zuerst die zu erschliessenden Strategischen Geschäftsfelder (SGF's), resp. Zielmärkte definiert. Basierend auf einer Analyse des Markt- und Konkurrenzumfeldes, sowie der eigenen Voraussetzungen werden die strategischen Stossrichtungen und Prioritäten für die nächsten drei Jahre festgelegt. Um die definierten Wachstumsziele zu erreichen, müssen geeignete Massnahmen im Bereich Marketing und Infrastruktur sowie klare Meilensteine für die Umsetzung des Businessplans fixiert werden. Abschliessend werden den anvisierten Umsatzziele die zu deren Erzielung notwendigen Investitionen und anfallenden Kosten gegenübergestellt, um einerseits den finanziellen Erfolg des Plans zu berechnen und andererseits den Finanzierungsbedarf zu ermitteln.

Tipps

1. Tipp: Massarbeit für den Empfänger bieten

Bei wem wollen Sie mit Ihrem Businessplan ganz **konkret welche Ziele** erreichen? Passen Sie Ihren Businessplan bezüglich **Anträgen, Argumenten, Formulierungen, Beilagen** etc. dem jeweiligen Empfänger an. Unter Umständen werden Sie aus diesem Grund **verschiedene Versionen** ausarbeiten müssen.

2. Tipp: Einen guten ersten Eindruck machen

Auch beim Businessplan zählt der **erste Eindruck des Empfängers**. Achten Sie auf eine attraktive **"Verpackung"** und aussagekräftige und übersichtliche Beilagen. Betrachten Sie den vorliegenden **Businessplan-Raster und das Musterbeispiel** als Orientierungshilfe. Selbstverständlich dürfen und sollen Sie den Businessplan bezüglich Form und Inhalt Ihren individuellen Erfordernissen anpassen.

3. Tipp: Konsistenz der Planung prüfen

Achten Sie bei Ihrem Businessplan darauf, dass er in sich stimmig ist: Können die gesetzten **Umsatzziele mit den definierten Marketingmassnahmen** und mit der Personalplanung erreicht werden? Halten die Anpassungen der **Infrastruktur** mit dem **Wachstum** Schritt? Sind sämtliche anfallenden **Kosten** und notwendigen **Investitionen** berücksichtigt? Ist die **terminliche Umsetzung** realistisch? etc.

4. Tipp: Den "Worst Case" berücksichtigen

Zur eigenen Sicherheit empfehlen wir Ihnen, bei der **Finanzplanung** unbedingt verschiedene Szenarien durchzurechnen: Einen realistischen **"Management Case"** mit Ihren effektiv budgetierten Zielen und einen **"Worst Case"**, wo alles **"doppelt so lange dauert und doppelt soviel kostet"**, aber in derselben Zeit nur die **Halfte des Umsatzes** erzielt wird...".

5. Tipp: Monatliche Standortbestimmung vornehmen

Der Businessplan schafft die nötigen Voraussetzungen für ein **monatliches Controlling**, d.h. einen **konsequenten Soll-Ist-Vergleich** von Kundenkontakten, Offerten, Aufträgen, Umsätzen, Kosten und v.a. der **Liquidität**.

6. Tipp: Businessplan regelmässig aktualisieren

Betrachten Sie kritische Feedbacks und zusätzliche Fragen von Banken oder anderen Partnern **als Chance**, Ihren Businessplan zu optimieren. Passen Sie Ihren Businessplan **laufend den aktuellen Gegebenheiten** und neuen **Prioritäten** an. Lassen Sie Erkenntnisse aus Ihrem monatlichen Controlling wieder in Ihren Businessplan einfließen (mindestens 1 Mal jährlich).

Vorgehensschritte

1. Schritt: Anzahl strategische Geschäftsfelder ermitteln (Punkt 2)

Sie starten mit den **Strategischen Geschäftsfeldern /Zielmärkten (2)** und klären ab, ob es notwendig ist, eine differenzierte Planung nach Geschäftsfeldern vorzunehmen. Bei strategischen Geschäftsfeldern (SGF) handelt es sich um **wichtige Zielmärkte**, die aufgrund ihrer Eigenheiten (Kundengruppen, Kundenbedürfnisse, Vertriebsstrukturen, geographische oder sprachliche Besonderheiten) eine **sehr unterschiedliche Bearbeitung** erfordern (Know-how, Marketing, Organisation).

2. Schritt: Strategische Geschäftsfelder (SGF) separat planen (Punkte 3-5)

Falls Sie über **mehrere Geschäftsfelder** verfügen, sind die Businessplan-Teile **Analyse (3), Strategie (4) und Realisierung (5) nach SGF** gesondert zu bearbeiten. Wir empfehlen Ihnen jeweils eine durchgängige Bearbeitung pro SGF, bevor Sie sich dem **nächsten SGF** zuwenden. Starten Sie mit dem wichtigsten SGF.

3. Schritt: Finanzen im Detail ermitteln

Jetzt geht es darum, die notwendige **Finanzierung (Punkt 6)** sicherzustellen. Erarbeiten Sie auf der Basis des Gesamtunternehmens eine **detaillierte Finanzplanung**, wo Sie die Erkenntnisse bezüglich Umsätzen und Kosten der einzelnen SGF's einfließen lassen. Insbesondere geht es dabei v.a. um detaillierte **Planerfolgsrechnungen** und um die **Liquiditätsplanung**, welche letztlich den **Finanzierungsbedarf** ergeben.

4. Schritt: Management-Summary und Antrag erstellen (Punkt 1)

Erarbeiten Sie ein aussagekräftiges **Management-Summary (1)**, welches dem Empfänger unmittelbar offenlegt, was Sie von ihm erwarten. Ganz zentral sind dabei die zu formulierenden **Nutzenargumente** für den potentiellen Partner. Wenn Sie einen Finanzierungsantrag stellen, orientieren Sie sich vorzugsweise am Kapitalbedarf aufgrund Ihres **"Worst Case"**-Szenarios.

5. Schritt: Entscheidungsrelevante Beilagen ergänzen

Gehen Sie die Checkliste der relevanten **Beilagen (Punkt 7)** zum Businessplan systematisch durch. Entscheiden Sie, was mit geringem Aufwand beigebracht werden kann und **was allenfalls zusätzlich ausgearbeitet werden muss**, weil es für den Entscheidungsprozess des Empfängers wichtig sein könnte.

6. Schritt: Businessplan attraktiv "verpacken" und aktiv "verkaufen"

Füllen Sie Ihren **Businessplan** zusammen mit den für den Empfänger **relevanten Beilagen** in einen **repräsentativen Ordner** ab und versuchen Sie sich und Ihre **Firma aktiv zu verkaufen**. Denken Sie daran: Der Businessplan ist nur ein **Verkaufshilfsmittel - kein Verkäufer**. Das ist Ihr Job.

1. Management-Summary / Anträge (Wichtig: erst am Schluss ausfüllen)

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb							Begründung /Ergänzungshinweise	Details ¹⁾	
1.1 Vision	Welche Marktposition wollen wir in 5-10 Jahren erreicht haben?										
1.2 Wachstums- ziele	Wieviel Umsatz, Gewinn vor Steuern und Anzahl Mitarbeiter (Ma) sieht unsere Planung im laufenden Geschäftsjahr und im 3. Planjahr vor? Welches sind die Kennzahlen pro SGF (nur wenn wir unterschiedliche SGF's haben)? Vgl. auch Kapitel 6 „Finanzen“ (Finanzkennzahlen in 1000 CHF)		Kurzbeschreibung SGF	Laufendes Jahr: 20..			Planjahr 3: 20..			Erläuterungen zu den einzelnen SGF's (Zielmärkten): Mit welchen Produkten wollen wir wo , mit welchen Kunden und mit welchem Kundenutzen Erfolg haben? SGF 1: SGF 2: SGF 3:	
				Umsatz	Gewinn	Ma	Umsatz	Gewinn	Ma		
		SGF 1:									
		SGF 2:									
		SGF 3:									
Total:											

¹⁾ Beilagen gemäss Nummer auf dem Dokument / resp. Register im Ordner.

1. Management-Summary / Anträge (Wichtig: erst am Schluss ausfüllen)

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb				Begründung /Ergänzungshinweise	Details ¹⁾
1.3 Anträge	<p>Welche konkreten Anträge haben wir an die Bank oder andere Geschäftspartner? (Investoren, Lieferanten, Strategische Partner, VR etc.)?</p> <p>Was soll unser Partner konkret entscheiden? (Kredit gemäss Finanzplanung, Aktienkapitalbeteiligung, spezielle Konditionen, Kooperations-Massnahmen etc.)</p>						
1.4 Argumente	<p>Welches sind unsere 3 Hauptargumente, warum unseren Anträgen entsprochen werden sollte?</p>						
1.5 Bisherige Resultate	<p>Welche finanziellen Resultate und erreichten Meilensteine können wir vorweisen, resp. werden im laufenden Jahr sichergestellt?</p> <p>(Finanzkennzahlen in 1000 CHF)</p>		Vorletztes Jahr:	Vorjahr:	Laufendes Jahr:	Wichtige erreichte Meilensteine:	
		Bruttoumsatz					
		Nettoumsatz					
		Bruttogewinn (DB1)					
		Cashflow (DB2)					
		Gewinn vor Steuern (DB3)					

¹⁾ Beilagen gemäss Nummer auf dem Dokument / resp. Register im Ordner.

1. Management-Summary / Anträge (Wichtig: erst am Schluss ausfüllen)

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb			Begründung /Ergänzungshinweise	Details ¹⁾	
1.6 Bilanzanalyse	Welches Kapital resp. Vermögen zeigt die letzte Bilanz? Wie hoch ist der Wert der vorhandenen Anlagen und des Umlaufvermögens ? (Finanzkennzahlen in 1000 CHF)		Vorletztes Jahr:	Vorjahr:	Laufendes Jahr:		
		Total Umlaufvermögen:					
		Anlagen Neuwert:					
		Anlagen Zeitwert:					
		Total Fremdkapital:					
		Eigenkapital nominal:					
		Eigenkapital Bilanz:					
		Stille Reserven:					
1.7 Rechtsform	Welches ist die heutige oder die geplante Rechtsform ? Welche Tochtergesellschaften gibt es?	Rechtsform Ist: Rechtsform geplant: Tochterfirma:	HR-Eintrag vom: HR-Eintrag am: HR-Eintrag vom / am:				

¹⁾ Beilagen gemäss Nummer auf dem Dokument / resp. Register im Ordner.

1. Management-Summary / Anträge (Wichtig: erst am Schluss ausfüllen)

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb	Begründung /Ergänzungshinweise	Details¹⁾
1.8 Schlüssel- person 1	Wer steht hinter dem Geschäft? (Schlüsselperson 1)	Name / Vorname: Geburtsdatum: Zivilstand: Aus- und Weiterbildung: Berufserfahrung: Funktion: Wichtigste Stärke(n): Wichtigste Schwäche(n):	Finanzieller Anteil am Unternehmen: Ist: Plan: Mitarbeit im Unternehmen (Arbeits- zeit): Ist: Plan:	
1.9 Schlüssel- person 2	Wer steht hinter dem Geschäft (Schlüsselperson 2)	Name / Vorname: Geburtsdatum: Zivilstand: Aus- und Weiterbildung: Berufserfahrung: Funktion: Wichtigste Stärke(n): Wichtigste Schwäche(n):	Finanzieller Anteil am Unternehmen: Ist: Plan: Mitarbeit im Unternehmen (Arbeits- zeit): Ist: Plan:	
1.10 Schlüssel- person 3	Wer steht hinter dem Geschäft (Schlüsselperson 3)	Name / Vorname: Geburtsdatum: Zivilstand: Aus- und Weiterbildung: Berufserfahrung: Funktion: Wichtigste Stärke(n): Wichtigste Schwäche(n):	Finanzieller Anteil am Unternehmen: Ist: Plan: Mitarbeit im Unternehmen (Arbeits- zeit): Ist: Plan:	

¹⁾ Beilagen gemäss Nummer auf dem Dokument / resp. Register im Ordner.

2. Strategische Geschäftsfelder (SGF) / Zielmärkte: Haben wir verschiedene Geschäftsfelder?

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb			Begründung /Ergänzungshinweise	Details ¹⁾
2.1 Bezeichnung und Beschrieb	Kurzbeschreibung der unterschiedlichen Zielmärkte, resp. strategischen Geschäftsfelder (SGF): Produkt / Leistung X für Kundengruppe Y.	SGF 1:	SGF 2:	SGF 3:	Ein strategisches Geschäftsfeld (SGF) ist ein Produkt /Marktbereich von dem eine spezialisierte Firma oder ein „Team“ in unserer Firma allein leben kann. Zudem sind pro Geschäftsfeld unterschiedliche Bedürfnisse der Marktpartner , ein differenziertes Know-how und eine differenzierte Marktbearbeitung notwendig.	
2.2 Kunden	Welches sind die wichtigsten Kundengruppen pro SGF?					
2.3 Kunden- bedürfnisse	Welches sind die wichtigsten Kundenbedürfnisse pro SGF?					
2.4 Produkte	Welches sind die wichtigsten Produkte /Leistungen pro SGF?					
2.5 Kanäle	Welches sind die wichtigsten Vertriebskanäle pro SGF?					

¹⁾ Beilagen gemäss Nummer auf dem Dokument / resp. Register im Ordner.

2. Strategische Geschäftsfelder (SGF) / Zielmärkte: Haben wir verschiedene Geschäftsfelder?

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb			Begründung /Ergänzungshinweise	Details ¹⁾
2.6 Regionen	Welches sind die relevanten Regionen /Länder pro SGF?	SGF 1:	SGF 2:	SGF 3:		
2.7 Know-how	Welches ist das notwendige spezifische Know-how pro SGF?					
2.8 Schlüsselfrage	Haben wir tatsächlich verschiedene Geschäftsfelder ? Welches Fazit ziehen wir?	Wenn keine massgeblichen Unterschiede vorhanden sind, dann haben wir keine separaten SGF's. Sind allerdings bei mehr als 3 Punkten klare Differenzen vorhanden, dann liegen verschiedene SGF vor und die Businessplan-Teile Analyse (3.), Strategie (4.) und Realisierung (5.) pro SGF sind einzeln zu bearbeiten. Ansonsten ist die Bearbeitung des Businessplans auf Ebene Gesamtunternehmen ausreichend.			Fazit:	

¹⁾ Beilagen gemäss Nummer auf dem Dokument / resp. Register im Ordner.

3a. Analyse

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb	Begründung /Ergänzungshinweise	Details ¹⁾
3.1 Marktbeschrieb /-situation	Mit welchen Punkten können wir die wichtigsten Elemente / Merkmale des von uns bearbeiteten Marktes in kurzen Worten umschreiben (Volumen, Trends, Preisentwicklung, Wachstum, Marktanteile etc.)?	1.		
		2.		
		3.		
		4.		
		5.		

¹⁾ Beilagen gemäss Nummer auf dem Dokument / resp. Register im Ordner.

3a. Analyse

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb			Begründung /Ergänzungshinweise	Details ¹⁾
3.2 Konkurrenz	<p>Welches sind unsere 3 wichtigsten Konkurrenten?</p> <p>Wie gross war der Umsatz (in 1000 CHF) und der Marktanteil (in %) der wichtigsten Konkurrenten im letzten Jahr (Schätzung)?</p> <p>Welches sind deren wichtigste Stärken und Schwächen (Produkt, Sortiment, Marktbearbeitung, Preis, Organisation etc.)?</p> <p>Welche Strategien / Massnahmen sind von den Konkurrenten wahrscheinlich zu erwarten?</p>	Konkurrent 1:	Stärken:	Schwächen:	Erwartete Strategien / Massnahmen des Konkurrenten?	
		Umsatz:				
		Marktanteil:				
Konkurrent 2:	Stärken:	Schwächen:	Erwartete Strategien / Massnahmen des Konkurrenten?			
Umsatz:						
Marktanteil:						
Konkurrent 3:	Stärken:	Schwächen:	Erwartete Strategien / Massnahmen des Konkurrenten?			
Umsatz:						
Marktanteil:						

¹⁾ Beilagen gemäss Nummer auf dem Dokument / resp. Register im Ordner.

3a. Analyse

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb				Begründung /Ergänzungshinweise	Details ¹⁾
			Vor 2 Jahren:	Vorjahr:	Laufendes Jahr:		
3.3 Kundenanalyse	Welches ist die Umsatzentwicklung (in 1000 CHF) der 5 wichtigsten Kunden in den letzten 2 Jahren (inkl. Forecast laufendes Jahr)?						
		1.					
		2.					
		3.					
		4.					
		5.					
		Total der 5 wichtigsten Kunden					
		5 wichtigste Kunden in % Gesamtumsatz					
3.4 Chancen im Markt und im Marktumfeld	Welches sind die 3 wichtigsten Chancen für unser Unternehmen, die im Markt /Marktumfeld vorhanden sind oder sich abzeichnen (Markttrends, Marktpotenzial, Lebenszyklus, Bedürfnisse, Technologie, Ökologie, Recht etc.)?						

¹⁾ Beilagen gemäss Nummer auf dem Dokument / resp. Register im Ordner.

3a. Analyse

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb	Begründung /Ergänzungshinweise	Details ¹⁾
3.5 Gefahren im Markt und im Marktumfeld	Welches sind die 3 wichtigsten Gefahren für unser Unternehmen, die im Markt /Markt-umfeld vorhanden sind oder sich abzeichnen (Markttrends, Marktpotenzial, Lebenszyklus, Bedürfnisse, Technologie, Ökologie, Recht etc.)?			
3.6 Stärken unseres Unternehmens	Welche 3 wichtigsten Stärken hat unser Unternehmen gegenüber unseren direktesten Konkurrenten ?			
3.7 Schwächen unseres Unternehmens	Welche 3 wichtigsten Schwächen hat unser Unternehmen gegenüber unseren direktesten Konkurrenten ?			
3.8 Wichtigste Herausforderungen	Welches sind unsere 3 wichtigsten Herausforderungen für die erfolgreiche Weiterentwicklung unseres Unternehmens resp. was lernen wir aus den Analysen?			

¹⁾ Beilagen gemäss Nummer auf dem Dokument / resp. Register im Ordner.

4a. Strategie

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb	Begründung /Ergänzungshinweise	Details ¹⁾
4.1 Kernkompetenzen / SEP's (Strategische Erfolgspositionen)	Welches sind unsere 3 wichtigsten Kernkompetenzen , mit denen wir uns von der Konkurrenz abheben werden , d.h. was macht uns besser oder einzigartig aus der Sicht unserer Kunden?			
4.2 Wichtigste geografische Märkte	Welche geografischen Prioritäten haben wir bezüglich Regionen und Märkten (Ländern) in der Zukunft ?			

¹⁾ Beilagen gemäss Nummer auf dem Dokument / resp. Register im Ordner.

4a. Strategie

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb				Begründung /Ergänzungshinweise	Details ¹⁾
4.3 Marktpartner	Welches sind unsere wichtigsten Prioritäten bezüglich Marktpartner (Produktverwender, externe Beeinflusser, Zwischenhandel) in der Zukunft (nur relevante Marktpartner / Zielgruppen aufführen)?	Produkteverwender:	Externe Beeinflusser:	Zwischenhandel:			
4.4 Wichtigste Wachstumsziele	Welche Ziele verfolgen wir in den nächsten 3 Jahren (Finanzkennzahlen in 1000 CHF in % gegenüber dem Vorjahr)		Planjahr 1:	Planjahr 2:	Planjahr 3:		
		Bruttoumsatz (exkl. MWST) Wachstum in % zum Vorjahr					
		Nettoumsatz (nach Erlösminderungen) Wachstum in % zum Vorjahr					
		Bruttogewinn / (DB1) Wachstum in % zum Vorjahr					
		Bruttogewinn / (DB1) in % zum Nettoumsatz					

¹⁾ Beilagen gemäss Nummer auf dem Dokument / resp. Register im Ordner.

4a. Strategie

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb				Begründung /Ergänzungs- hinweise	Details ¹⁾
4.5 Wichtigste Teilmärkte / Produkt- gruppen	Welche 3 Produkt- gruppen /Leistungen stehen im Vordergrund und wie gross ist unser geplanter Jahres- umsatz in den nächsten 3 Jahren? (Finanzkennzahlen in 1000 CHF)	Produktgruppen Leistungen	Planjahr 1:	Planjahr 2:	Planjahr 3:		
		1.					
		2.					
		3.					
		4. Restliche Produktgruppen / Leistungen					
		Total (Gesamtumsatz):					
4.6 Wichtigste Kunden	Welches sind die 5 wich- tigsten Zielkunden (Name / Ort / Kontakt- person) inkl. deren geplanter Jahres- umsatz . (Finanzkenn- zahlen in 1000 CHF)	Zielkunden	Planjahr 1:	Planjahr 2:	Planjahr 3:		
		1.					
		2.					
		3.					
		4.					
		5.					
		Total der 5 wichtigsten Zielkunden					
		5 wichtigste Zielkunden in % Gesamtumsatz					

¹⁾ Beilagen gemäss Nummer auf dem Dokument / resp. Register im Ordner.

4a. Strategie

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb	Begründung /Ergänzungshinweise	Details ¹⁾
4.7 Marketingmassnahmen	Welches sind die 3 wichtigsten Marketingmassnahmen in den nächsten Jahren, d.h. mit welchen Instrumenten wollen wir unsere Ziele erreichen?			
4.8 Lieferanten / externer Support	Wer sind unsere wichtigsten Lieferanten oder Produktionspartner? Welche externen Spezialisten stehen zur Verfügung (Treuhandler, Berater usw.)?			
4.9 Entwicklung / Innovation	Welche Prioritäten setzen wir bei der Entwicklung neuer, resp. bei der Weiterentwicklung bestehender Leistungen?			

¹⁾ Beilagen gemäss Nummer auf dem Dokument / resp. Register im Ordner.

4a. Strategie

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb	Begründung /Ergänzungs- hinweise	Details ¹⁾
4.10 Infrastruktur generell	Welche neue Infrastruktur ist für das Erreichen der Ziele geplant (IT, Büros, Mobiliar etc.)?			
4.11 Produktion / Lager (nur für Produktions- und Handels- unternehmen)	Welche Produktions- und Lagerinfrastruktur ist für die zukünftigen Ziele bereits vorhanden? Welche Produktions- und Lagerinfrastruktur muss neu geschaffen werden?			
4.12 Standort	Welcher Standort resp. welche Standorte sind geplant und per wann (Produktion, Filialen, Tochtergesellschaften Ausland etc.)?			
4.13 Organisation	Wie werden wir uns organisieren ? Welche Aufbauorganisation ist vorgesehen ? (Beschrieb wichtiger Abteilungen und Stellen; Basis: Organigramm)			

¹⁾ Beilagen gemäss Nummer auf dem Dokument / resp. Register im Ordner.

4a. Strategie

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb					Begründung / Ergänzungs- hinweise	Details ¹⁾
4.14 Personal- planung	Wie viele Mitarbeiter / -innen benötigen wir zur Umsetzung unserer Ziele? Welche sind bereits im Einsatz?		laufendes Jahr:	Planjahr 1:	Planjahr 2:	Planjahr 3:		
		Geschäftsleitung						
		Marketing / Verkauf						
		Beratung / Kundendienst / After-Sales						
		Entwicklung						
		Einkauf						
		Produktion						
		Distribution / Lager						
		Administration / Services / Stab						
		Total						
		Lohnsumme total (inkl. Geschäftsleitung und Sozialleistungen)						
		Lohnsumme Geschäftsleitung						

¹⁾ Beilagen gemäss Nummer auf dem Dokument / resp. Register im Ordner.

4a. Strategie

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb					Begründung /Ergänzungshinweise	Details ¹⁾
4.15 Wirtschaftlichkeit	Wie wird sich der Cash-flow in den nächsten drei Jahren entwickeln?		laufendes Jahr	Planjahr 1:	Planjahr 2:	Planjahr 3:		
		Nettoumsatz						
		. / . direkte Kosten (Bezugskosten, Provisionen, proportionale Fertigungskosten etc.)						
		Bruttogewinn (DB1)						
		. / . Marketingaufwand (Marketingmassnahmen, Verkaufsspesen etc.)						
		. / . Infrastrukturaufwand (Personal, Versicherungen, Miete, Büromaterial etc.)						
		Cashflow (DB2)						
4.16 Qualitätsmanagement / Controlling	Welches sind unsere wichtigsten Aktivitäten zur Qualitätssicherung , zum Controlling und zur Messung der Kundenzufriedenheit ?							

¹⁾ Beilagen gemäss Nummer auf dem Dokument / resp. Register im Ordner.

3b. Analyse

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb	Begründung /Ergänzungshinweise	Details ¹⁾
3.1 Marktbeschrieb /-situation	Mit welchen Punkten können wir die wichtigsten Elemente / Merkmale des von uns bearbeiteten Marktes in kurzen Worten umschreiben (Volumen, Trends, Preisentwicklung, Wachstum, Marktanteile etc.)?	1.		
		2.		
		3.		
		4.		
		5.		

¹⁾ Beilagen gemäss Nummer auf dem Dokument / resp. Register im Ordner.

3b. Analyse

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb			Begründung /Ergänzungshinweise	Details ¹⁾
3.2 Konkurrenz	<p>Welches sind unsere 3 wichtigsten Konkurrenten?</p> <p>Wie gross war der Umsatz (in 1000 CHF) und der Marktanteil (in %) der wichtigsten Konkurrenten im letzten Jahr (Schätzung)?</p> <p>Welches sind deren wichtigste Stärken und Schwächen (Produkt, Sortiment, Marktbearbeitung, Preis, Organisation etc.)?</p> <p>Welche Strategien / Massnahmen sind von den Konkurrenten wahrscheinlich zu erwarten?</p>	Konkurrent 1:	Stärken:	Schwächen:	Erwartete Strategien / Massnahmen des Konkurrenten?	
		Umsatz:				
		Marktanteil:				
Konkurrent 2:	Stärken:	Schwächen:	Erwartete Strategien / Massnahmen des Konkurrenten?			
Umsatz:						
Marktanteil:						
Konkurrent 3:	Stärken:	Schwächen:	Erwartete Strategien / Massnahmen des Konkurrenten?			
Umsatz:						
Marktanteil:						

¹⁾ Beilagen gemäss Nummer auf dem Dokument / resp. Register im Ordner.

3b. Analyse

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb				Begründung /Ergänzungshinweise	Details ¹⁾
			Vor 2 Jahren:	Vorjahr:	Laufendes Jahr:		
3.3 Kundenanalyse	Welches ist die Umsatzentwicklung (in 1000 CHF) der 5 wichtigsten Kunden in den letzten 2 Jahren (inkl. Forecast laufendes Jahr)?						
		1.					
		2.					
		3.					
		4.					
		5.					
		Total der 5 wichtigsten Kunden					
		5 wichtigste Kunden in % Gesamtumsatz					
3.4 Chancen im Markt und im Marktumfeld	Welches sind die 3 wichtigsten Chancen für unser Unternehmen, die im Markt /Marktumfeld vorhanden sind oder sich abzeichnen (Markttrends, Marktpotenzial, Lebenszyklus, Bedürfnisse, Technologie, Ökologie, Recht etc.)?						

¹⁾ Beilagen gemäss Nummer auf dem Dokument / resp. Register im Ordner.

3b. Analyse

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb	Begründung /Ergänzungshinweise	Details ¹⁾
3.5 Gefahren im Markt und im Marktumfeld	Welches sind die 3 wichtigsten Gefahren für unser Unternehmen, die im Markt /Markt-umfeld vorhanden sind oder sich abzeichnen (Markttrends, Marktpotenzial, Lebenszyklus, Bedürfnisse, Technologie, Ökologie, Recht etc.)?			
3.6 Stärken unseres Unternehmens	Welche 3 wichtigsten Stärken hat unser Unternehmen gegenüber unseren direktesten Konkurrenten ?			
3.7 Schwächen unseres Unternehmens	Welche 3 wichtigsten Schwächen hat unser Unternehmen gegenüber unseren direktesten Konkurrenten ?			
3.8 Wichtigste Herausforderungen	Welches sind unsere 3 wichtigsten Herausforderungen für die erfolgreiche Weiterentwicklung unseres Unternehmens resp. was lernen wir aus den Analysen?			

¹⁾ Beilagen gemäss Nummer auf dem Dokument / resp. Register im Ordner.

4b. Strategie

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb	Begründung / Ergänzungs- hinweise	Details ¹⁾
4.1 Kernkompe- tenzen / SEP's (Strategische Erfolgs- positionen)	Welches sind unsere 3 wichtigsten Kernkompetenzen , mit denen wir uns von der Konkurrenz abheben werden , d.h. was macht uns besser oder einzigartig aus der Sicht unserer Kunden?			
4.2 Wichtigste geografische Märkte	Welche geografischen Prioritäten haben wir bezüglich Regionen und Märkten (Ländern) in der Zukunft ?			

¹⁾ Beilagen gemäss Nummer auf dem Dokument / resp. Register im Ordner.

4b. Strategie

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb				Begründung /Ergänzungshinweise	Details ¹⁾
4.3 Marktpartner	Welches sind unsere wichtigsten Prioritäten bezüglich Marktpartner (Produktverwender, externe Beeinflusser, Zwischenhandel) in der Zukunft (nur relevante Marktpartner / Zielgruppen aufführen)?	Produkteverwender:	Externe Beeinflusser:	Zwischenhandel:			
4.4 Wichtigste Wachstumsziele	Welche Ziele verfolgen wir in den nächsten 3 Jahren (Finanzkennzahlen in 1000 CHF in % gegenüber dem Vorjahr)		Planjahr 1:	Planjahr 2:	Planjahr 3:		
		Bruttoumsatz (exkl. MWST) Wachstum in % zum Vorjahr					
		Nettoumsatz (nach Erlösminderungen) Wachstum in % zum Vorjahr					
		Bruttogewinn / (DB1) Wachstum in % zum Vorjahr					
		Bruttogewinn / (DB1) in % zum Nettoumsatz					

¹⁾ Beilagen gemäss Nummer auf dem Dokument / resp. Register im Ordner.

4b. Strategie

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb	Begründung /Ergänzungs- hinweise			Details ¹⁾
4.5 Wichtigste Teilmärkte / Produkt- gruppen	Welche 3 Produkt- gruppen /Leistungen stehen im Vordergrund und wie gross ist unser geplanter Jahres- umsatz in den nächsten 3 Jahren? (Finanzkennzahlen in 1000 CHF)	Produktgruppen Leistungen	Planjahr 1:	Planjahr 2:	Planjahr 3:	
		5.				
		6.				
		7.				
		8. Restliche Produktgruppen / Leistungen				
		Total (Gesamtumsatz):				
4.6 Wichtigste Kunden	Welches sind die 5 wich- tigsten Zielkunden (Name / Ort / Kontakt- person) inkl. deren geplanter Jahres- umsatz . (Finanzkenn- zahlen in 1000 CHF)	Zielkunden	Planjahr 1:	Planjahr 2:	Planjahr 3:	
		6.				
		7.				
		8.				
		9.				
		10.				
		Total der 5 wichtigsten Zielkunden				
		5 wichtigste Zielkunden in % Gesamtumsatz				

¹⁾ Beilagen gemäss Nummer auf dem Dokument / resp. Register im Ordner.

4b. Strategie

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb	Begründung /Ergänzungshinweise	Details ¹⁾
4.7 Marketingmassnahmen	Welches sind die 3 wichtigsten Marketingmassnahmen in den nächsten Jahren, d.h. mit welchen Instrumenten wollen wir unsere Ziele erreichen?			
4.8 Lieferanten / externer Support	Wer sind unsere wichtigsten Lieferanten oder Produktionspartner? Welche externen Spezialisten stehen zur Verfügung (Treuhandler, Berater usw.)?			
4.9 Entwicklung / Innovation	Welche Prioritäten setzen wir bei der Entwicklung neuer, resp. bei der Weiterentwicklung bestehender Leistungen?			

¹⁾ Beilagen gemäss Nummer auf dem Dokument / resp. Register im Ordner.

4b. Strategie

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb	Begründung /Ergänzungshinweise	Details ¹⁾
4.10 Infrastruktur generell	Welche neue Infrastruktur ist für das Erreichen der Ziele geplant (IT, Büros, Mobiliar etc.)?			
4.11 Produktion / Lager (nur für Produktions- und Handels- unternehmen)	Welche Produktions- und Lagerinfrastruktur ist für die zukünftigen Ziele bereits vorhanden? Welche Produktions- und Lagerinfrastruktur muss neu geschaffen werden?			
4.12 Standort	Welcher Standort resp. welche Standorte sind geplant und per wann (Produktion, Filialen, Tochtergesellschaften Ausland etc.)?			
4.13 Organisation	Wie werden wir uns organisieren ? Welche Aufbauorganisation ist vorgesehen ? (Beschrieb wichtiger Abteilungen und Stellen; Basis: Organigramm)			

¹⁾ Beilagen gemäss Nummer auf dem Dokument / resp. Register im Ordner.

4b. Strategie

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb					Begründung / Ergänzungs- hinweise	Details ¹⁾
4.14 Personal- planung	Wie viele Mitarbeiter / -innen benötigen wir zur Umsetzung unserer Ziele? Welche sind bereits im Einsatz?	laufendes Jahr:	Planjahr 1:	Planjahr 2:	Planjahr 3:			
		Geschäftsleitung						
		Marketing / Verkauf						
		Beratung / Kundendienst / After-Sales						
		Entwicklung						
		Einkauf						
		Produktion						
		Distribution / Lager						
		Administration / Services / Stab						
		Total						
		Lohnsumme total (inkl. Geschäftsleitung und Sozialleistungen)						
		Lohnsumme Geschäftsleitung						

¹⁾ Beilagen gemäss Nummer auf dem Dokument / resp. Register im Ordner.

4b. Strategie

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb					Begründung /Ergänzungshinweise	Details ¹⁾
4.15 Wirtschaftlichkeit	Wie wird sich der Cash-flow in den nächsten drei Jahren entwickeln?		laufendes Jahr	Planjahr 1:	Planjahr 2:	Planjahr 3:		
		Nettoumsatz						
		. / . direkte Kosten (Bezugskosten, Provisionen, proportionale Fertigungskosten etc.)						
		Bruttogewinn (DB1)						
		. / . Marketingaufwand (Marketingmassnahmen, Verkaufsspesen etc.)						
		. / . Infrastrukturaufwand (Personal, Versicherungen, Miete, Büromaterial etc.)						
		Cashflow (DB2)						
4.16 Qualitätsmanagement / Controlling	Welches sind unsere wichtigsten Aktivitäten zur Qualitätssicherung , zum Controlling und zur Messung der Kundenzufriedenheit ?							

¹⁾ Beilagen gemäss Nummer auf dem Dokument / resp. Register im Ordner.

5. Realisierung

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb			Begründung /Ergänzungshinweise	Details ¹⁾
5.1 Meilensteine	Welches sind jeweils die 3 wichtigsten Meilensteine in den kommen-den Jahren und wann wollen wir dort angelangt sein (z.B. Nachfolge-regelung, Kauf neuer Unternehmen oder Ver-kauf des Unternehmens, Einstieg in neue Geschäftsfelder etc.)?		Beschrieb	Termin		
		Laufendes Jahr:	1.			
			2.			
			3.			
		Planjahr 1:	1.			
			2.			
			3.			
		Planjahr 2:	1.			
			2.			
			3.			
		Planjahr 3:	1.			
			2.			
			3.			

¹⁾ Beilagen gemäss Nummer auf dem Dokument / resp. Register im Ordner.

5. Realisierung

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb				Begründung /Ergänzungshinweise	Details ¹⁾
5.2 Analyse potenzieller Probleme	Welches sind die 3 wichtigsten Probleme , welche in den nächsten 3 Jahren bei der Realisierung /Umsetzung unseres Businessplans auftreten können?	Mögliche Probleme (Beschrieb)	Eintrittswahrscheinlichkeit (klein, mittel, gross)	Tragweite (klein, mittel, gross)	Unsere Sofortmassnahmen / Absicherungsaktivitäten		
	Wie sichern wir uns dagegen ab resp. welche Sofort-Massnahmen ergreifen wir gegebenenfalls?	1.					
		2.					
		3.					

¹⁾ Beilagen gemäss Nummer auf dem Dokument / resp. Register im Ordner.

6. Finanzen

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb				Begründung /Ergänzungshinweise	Details ¹⁾
			Planjahr 1: 20..	Planjahr 2: 20..	Planjahr 3: 20..		
6.1 Planerfolgsrechnung	Welche finanziellen Ziele werden angestrebt? Welches sind die wichtigsten Kennzahlen in den Folgejahren? (Finanzkennzahlen in 1000 CHF)	Nettoumsatz SGF1					
		Nettoumsatz SGF2					
		Nettoumsatz SGF3					
		Nettoumsatz Gesamtunternehmen					
		./. Direkte Kosten SGF1					
		./. Direkte Kosten SGF2					
		./. Direkte Kosten SGF3					
		Bruttogewinn (DB1) Gesamtunternehmen					
		./. Marketing- und Infrastrukturaufwand SGF1					
		./. Marketing- und Infrastrukturaufwand SGF2					
		./. Marketing- und Infrastrukturaufwand SGF3					
		./. (zusätzlicher) Marketingaufwand Gesamtunternehmen					
		./. (zusätzlicher) Infrastrukturaufwand Gesamtunternehmen					
		Cashflow (DB2) Gesamtunternehmen					
./. Abschreibungen SGF1							
./. Abschreibungen SGF2							
./. Abschreibungen SGF3							
./. (zusätzliche) Abschreibungen Gesamtunternehmen							
Betriebsgewinn vor Zinsen und Steuern (DB3)							
./. Zinsaufwand							
+ Zinsertrag							
+ / - neutrale Erfolge							
Gewinn vor Steuern							
./. Steuern							
Gewinn nach Steuern							

¹⁾ Beilagen gemäss Nummer auf dem Dokument / resp. Register im Ordner.

6. Finanzen

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb				Begründung /Ergänzungs- hinweise	Details ¹⁾
6.2 Investitionen / Desin- vestitionen	Welche Investitionen (+) und Desinvestitionen (-) sind geplant und wann? (Finanzkennzahlen in 1000 CHF)	Investitionen (+) / Desinvestitionen (-)	Planjahr 1:	Planjahr 2:	Planjahr 3:		
		Total: (Investitionen . / . Desinvestitionen):					
6.3 Leasing	Welche Leasingverträge wollen wir eingehen? Wie gross werden die jährlichen Leasingraten sein? (Finanzkennzahlen in 1000 CHF)	Leasingobjekte:	Planjahr 1:	Planjahr 2:	Planjahr 3:		
		Total:					

¹⁾ Beilagen gemäss Nummer auf dem Dokument / resp. Register im Ordner.

6. Finanzen

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb						Begründung /Ergänzungs- hinweise	Details ¹⁾
6.4 Liquidität	Wie entwickelt sich unsere Liquidität in den nächsten 4 Quartalen? (Finanzkennzahlen in 1000 CHF)		laufendes Quartal:	1. Quartal:	2. Quartal:	3. Quartal:	4. Quartal:		
		Anfangsbestand flüssige Mittel							
		+ Einzahlungen							
		. / . Auszahlungen							
		Endbestand flüssige Mittel							
6.5 Kapitalbedarf	Welchen Kapitalbedarf haben wir gemäss unseren Planrechnungen ? Welche Sicherheiten können wir bieten? (Finanzkennzahlen in 1000 CHF)	Geplanter Einsatz Eigenmittel (Aktienkapital, Darlehen, Aktionäre):						Mögliche (vorhandene) Sicherheiten :	
		Benötigtes Fremdkapital für Investitionen:							
		Benötigtes Kontokorrentlimit :							
		Geplante Darlehensamortisationen p.a. :							

¹⁾ Beilagen gemäss Nummer auf dem Dokument / resp. Register im Ordner.

7. Beilagen /Detailunterlagen

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb					Details ¹⁾
7.1 Zusatz- hinweise	Welche zusätzlichen Hinweise haben wir zu den nachstehend aufgelisteten Beilagen?						
7.2 Beilagen	Welche Beilagen zum Businessplan stehen uns zur Verfügung und / oder sind in den Unterlagen integriert?	Beilagen zu Analysen und Konzepten: Marktforschungsberichte Marktanalysen Konkurrenzanalysen (Details) Kundenliste (Ist / Soll) Kundenanalysen (Details) Unternehmensstrategie Marketingkonzept(e) Ziele für die wichtigsten Kunden Marketing-Massnahmenplan Verkaufsstufenplan Accountpläne für Grösstkunden (Key Accounts) Presseberichte Portrait der Firma Prospekte zu den Produkten Referenzliste Andere	Nummer / Register:	Beilagen zu Personen und Verträgen: Lebensläufe Organigramm(e) Liste der Verwaltungsräte Verzeichnis vorhandener Betriebsmittel / Anlagen Infrastruktur-Massnahmenplan (EDV, Räumlichkeiten, Produktion etc.) Offerten für Investitionsobjekte Offerten für Leasingobjekte Auszüge aus dem Handelsregister / Betreibungsregister / Strafregister Statuten Verträge (Kooperationen, Beteiligungen, Lieferanten usw.) Rahmenverträge mit Grösstkunden (Key Accounts) Mietvertrag Patentschriften Versicherungspolicen Andere	Nummer / Register:	Beilagen zum Finanziellen: Jahresabschlüsse Detaillierte Umsatzplanung Kalkulationen Investitionsplan Investitionsrechnungen Planerfolgsrechnungen Liquiditätsplanung Planbilanzen Kapitalbedarfsrechnung Verzeichnis vorhandener Eigenmittel Privater Vermögensstatus Belege zu Sicherheiten Debitorenliste Kreditorenliste Andere	Nummer / Register:

¹⁾ Beilagen gemäss Nummer auf dem Dokument / resp. Register im Ordner.