

Businessplan für Start-Ups

1.	Einleitung	2
1.1.	Was ist ein Business-Plan?.....	2
1.2.	Wozu braucht man einen Business-Plan?	2
2.	Aufbau und Form des Business-Plans	3
2.1.	Einführung/Kurzdarstellung.....	4
2.2.	Unternehmen	4
2.3.	Produkte/Dienstleistungen.....	5
2.4.	Märkte.....	6
2.5.	Konkurrenz.....	7
2.6.	Marketing/Umsetzung im Markt.....	9
2.7.	Standort/Herstellung/Administration.....	10
2.8.	Organisation/Management	12
2.9.	Risikoanalyse	13
2.10.	Finanzplanung	13
2.10.1.	Plan-Bilanz	15
2.10.2.	Plan-Erfolgsrechnung	16
2.10.3.	Plan-Kapitalflussrechnung	17
2.10.4.	Liquiditätsplan.....	18
3.	Finanzierung	20
4.	Checkliste Business-Plan für start-up's.....	21

1. Einleitung

Eine erfolgreiche Unternehmensgründung und -führung erfordert vom Management klare Vorstellungen bezüglich der anzustrebenden Ziele und der zu ihrer Erreichung erforderlichen Mittel.

Das ideale 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.

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 vorgehen sollten.

1.1. Was ist ein Business-Plan?

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

Die Entwicklung eines Business-Plans zwingt 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.

Das Management präsentiert 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.

Merke: Ziele des Business-Plans

Der Business-Plan

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

1.2. Wozu braucht man einen Business-Plan?

Suche nach Investoren:

Zur Umsetzung zukunftsorientierter Strategien und Geschäftsideen suchen Sie Kapitalgeber (Aktionäre oder Kreditgeber). Investoren verlangen von jeder Firma, die Kapital sucht und ernst genommen werden will, einen Business-Plan. Sie prüfen die Projekte hinsichtlich Geschäftsideen mit vielversprechenden Marktchancen.

Anfrage für eine Kredit- oder Leasingfinanzierung:

Die meisten Banken begnügen sich heute für einen Kreditentscheid nicht mehr mit Powerpoint-Präsentationen von Geschäftsideen. Sie orientieren sich an den wirtschaftlichen Aussichten des Unternehmens. Bei Kreditanfragen eines start-up's ist im heutigen wirtschaftlichen Umfeld ein Business-Plan unabdingbar. Dieses Dokument hilft Ihnen, Ihre Firma oder Ihr Projekt rasch, umfassend und unkompliziert zu präsentieren.

Suche nach Unternehmen als Partner:

Wenn Sie andere Unternehmen als Partner für ihren start-up gewinnen wollen, hilft Ihnen ein Business-Plan, sich von der Konkurrenz abzuheben. Ein potenzieller Partner wird diejenigen Firmen einer näheren Prüfung unterziehen, von welchen er überzeugt ist, dass sie gesund sind und erfolgreich in ihre Geschäftsstrategie eingegliedert werden können.

Merke: Verwendung des Business-Plans für eine Neugründung

Der Business-Plan dient

- ☞ der Suche nach Investoren und Kapitalgebern.
- ☞ der Suche nach anderen Unternehmen als Partner.

2. Aufbau und Form des Business-Plans

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. In der Praxis hat sich folgender Aufbau bewährt:

1. Einführung/Kurzdarstellung
2. Unternehmung
3. Produkte/Dienstleistungen
4. Märkte
5. Konkurrenz
6. Marketing/Umsetzung im Markt
7. Standort/Herstellung/Administration
8. Organisation/Management
9. Risikoanalyse
10. Finanzplanung/Finanzierung
11. Zusammenfassung

Merke: Die Grundregeln für den Aufbau und Form des Business-Plans

- ☞ Wählen Sie einen logischen und sinnvollen Aufbau des Business-Plans (vgl. auch xxx).
- ☞ Halten Sie Ihren Business-Plan kurz und präzise und achten Sie auf eine übersichtliche Darstellung (max. 20 – 30 Seiten). Technische Fachbegriffe sind möglichst zu vermeiden.
- ☞ Unterscheiden Sie in Ihren Ausführungen klar zwischen Tatsachen (IST) und Plänen (Plan). Bringen Sie immer auch die Risiken und negativen Punkte zur Diskussion.
- ☞ Die Titelseite ist mit Namen, Adresse, Telefonnummer und evtl. Adresse der Homepage der Firma sowie dem Namen des Hauptverantwortlichen zu versehen.
- ☞ Es ist ein Inhaltsverzeichnis zu erstellen und Seitennummern zu verwenden. Der Adressat hat dadurch schneller Zugriff auf die ihn interessierenden Informationen.
- ☞ Es ist ein Anhang zu erstellen mit Beilagen wie Bilanzen, Analysen, Lebensläufe der Managementmitglieder, Zeitungsberichte, Prospekte der Firma/Produkte etc. .
- ☞ Der Business-Plan sollte stets gebunden oder geheftet sein.

2.1. Einführung/Kurzdarstellung

Dieses Kapitel ist der „Business-Plan in Kurzform“. Der Interessent sollte es in max. fünf Minuten durchlesen können. Danach sollte er verstanden haben, um was es geht und was man von ihm will. Die Einführung sollte sich auf 1 - 2 Seiten beschränken. Die Einführung ist der wichtigste Teil des Businessplans: das Interesse des Lesers muss geweckt und dieser zum Weiterlesen aufgemuntert werden. Dabei sind insbesondere folgende Fragen zu den wichtigsten Aspekten Ihres Projektes zu stellen und anschliessend überzeugend zu beantworten:

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 ist das Management? Über welche Erfahrungen verfügen sie?

Weshalb glauben Sie, dass Sie Erfolg haben werden?

Wie hoch ist der Finanzbedarf? Eigenkapital- oder Fremdkapitalfinanzierung?

Merke: Die Einführung sollte

- ☞ den Unternehmer veranlassen, seine Gedanken kurz und prägnant zu formulieren.
- ☞ das Interesse und die Fantasie der Leser wecken.
- ☞ den Geschäftsvorschlag attraktiv präsentieren, damit die Investoren auch den Rest des Business-Plans lesen wollen.

2.2. Unternehmen

Der Business-Plan muss über die zu gründende Unternehmung Hintergrundinformationen bereitstellen. Die klare Darstellung der Ausgangslage schafft Transparenz.

Dabei ist insbesondere auf folgende Punkte einzugehen:

- Welches ist Ihre Erfolgsidee?
- Welche Erfahrungen besitzen Sie in diesem Geschäftsbereich?
- Wer sind die Gründer und was ist ihr Beitrag zum Erfolg der Unternehmung? Was befähigt Sie, diese Idee zu verwirklichen?
- Wie soll die Aktionärsstruktur aussehen? Wird es Aktionärsbindungsverträge geben?

Warum hat niemand sonst bisher diese Idee umgesetzt?

Wann soll das Unternehmen gegründet werden, mit welcher Rechtsform?

Was ist das Geschäftsziel?

Bestehenden Unternehmungen, die zwecks Wachstum ihre Rechtsform ändern oder sich mit frischem Kapital eindecken wollen, sollten in diesem Kapitel die bisherige Entwicklung der Unternehmung, die Ausgangslage und die geplanten Schritte darstellen.

2.3. Produkte/Dienstleistungen

Erläutern Sie die geplanten Marktleistungen. Was ist speziell und besonders attraktiv an Ihnen bzw. Ihren Produkten? Streichen Sie alle aus Ihrer Sicht entscheidenden Punkte heraus.

Folgende drei Fragen sind dabei zentral:

- Ist für die Marktleistung ein attraktiver Markt vorhanden?
- Existiert ein Markt, und wollen die Kunden die Marktleistungen kaufen?
- Kann die zu gründende Firma diese zur richtigen Zeit, am richtigen Ort, in der richtigen Qualität erbringen?

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?

Erläutern Sie zudem, wie Sie Ihre Produkte und Technologien vor der Konkurrenz schützen wollen (Patente, Markenzeichen).

Merke:

- ☞ Finanzpartner investieren selten in einziges Produkt bzw. Technologie. Stellen Sie einen möglichen Ausbau Ihres Produktes oder Ihrer Technologie zu einer Produktlinie mit zusätzlichen Dienstleistungen (z.B. Support, Schulungen etc.) dar.
- ☞ 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.
- ☞ 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.

2.4. Märkte

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

Marktbeurteilung

Wie beurteilen Sie den Markt und wo sehen Sie Chancen für den zukünftigen Erfolg?

Welche Markttrends können Sie erkennen und wie wird Ihre zu gründende 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?

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 (insbesondere neue technische Entwicklungen)?
- Welche Marktlücken existieren (Bedürfnisse, die nicht oder schlecht abgedeckt werden)?
- Was sind Erfolgsfaktoren in diesem Markt (z.B. Service, Beratung, Qualität, Preis)?

Gute Marktkenntnisse sind die Basis jeder erfolgreichen Marktbearbeitungsstrategie.

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?

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 ergänzen 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.

Merke:

- ☞ 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, dass Produktneueinführungen vor allem infolge fehlender Marktakzeptanz und Überschätzung des Marktpotenzials scheitern.
- ☞ Zeigen Sie im Geschäftsplan eine Übersicht über Ihre Marktforschungsaktivitäten und dokumentieren Sie Ihre Analysen.

2.5. Konkurrenz

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 wegnehmen könnte. Der härteste potenzielle Konkurrent ist derjenige, der dies in Zukunft tun könnte.

Bei der Konkurrenzanalyse interessieren:

- Die härtesten fünf Konkurrenten (gegen diese werden Sie antreten und im Wettbewerb um Kunden oder Aufträge stehen)
- Die zukünftig fünf härtesten potenziellen Konkurrenten aus Ihrer Branche
- Die zukünftig gefährlichsten potenziellen Konkurrenten mit neuen Lösungen (sie kommen in der Regel aus fremden Branchen)
- Informationen zu den Konkurrenzprodukten
- Handlungsbedarf zur Eroberung, Sicherung und Ausbau der eigenen Marktpositionen

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**

Merke:

- **Die Konkurrenzanalyse darf sich auf keinen Fall auf inländische oder Ihnen gut bekannte Firmen beschränken.**
- **In Gesprächen mit Kunden, Lieferanten und Experten einiges mehr über die Konkurrenz erfahren. Verlangen Sie Prospekte und Offerten der Konkurrenz.**
- **Konkurrenz kommt oft aus der Ecke, wo Sie sie am wenigsten erwarten.**

2.6. Marketing/Umsetzung im 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.

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?

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:

Mit welchen Instrumenten wollen Sie Ihre Kunden erreichen?

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:

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

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?

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

Umsatzziel:

Wie hoch sind die geschätzten Verkaufsmengen und die angestrebten Marktanteile?

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.

Merke:

- ☞ Umsätze allein sagen nichts über die Marge in einem Teilmarkt aus. Um langfristig in einem Markt bestehen zu können, müssen angemessene Gewinne erzielt werden.
- ☞ Zeigen Sie auf, welche Margen Sie zu erreichen gedenken und wie sich diese herleiten.

2.7. Standort/Herstellung/Administration

Wo und wie wollen Sie Ihre Marktleistungen herstellen? In diesem Kapitel erklären Sie, wie Sie Ihre Produkte vom Stadium des Prototyps zur Serienreife bringen bzw. Ihre Dienstleistungen anbieten wollen. Sie sollten zudem zeigen, 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 (nur für zu gründende 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?**

Merke:

- Ordnung im administrativen Bereich ist der halbe Geschäftserfolg.

2.8. Organisation/Management

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

Sie beschreiben die künftige Organisation Ihrer Unternehmung und stellen das Managementteam vor. Die zukünftigen Geschäftspartner bzw. Investoren messen der Integrität des Managementteams grosse Bedeutung zu („don't bet the horse, bet the jockey.“).

Die Beurteilung des Unternehmerteams ist immer dann einfacher, wenn die Manager bereits in der Vergangenheit erfolgreich im Markt aufgetreten sind und bereits erbrachte Leistungen beurteilt werden können. Schwieriger ist es bei sehr jungen Unternehmern. Der Erfolg des start-up's 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.

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?**

MERKE:

- ☞ Erst ein gutes Managementteam kann Erfolgsfaktoren zum Tragen bringen.
- ☞ Achten Sie auf eine ausgeglichene Besetzung des Teams.
- ☞ Zeigen Sie die Zusammensetzung des zukünftigen Verwaltungsrates auf.
- ☞ Zeigen Sie auch auf, mit welchen externen Beratern (Anwälte, Treuhänder, Werbeagenturen, Banken, Unternehmensberater) in Beziehung stehen wird.

2.9. 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.

Bei Fremdkapital- und 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, Schlüsselpersonen im Verkauf springen 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. Bio-Produkte), politische Entwicklungen beeinflussen Unternehmensstrategie usw.

Merke:

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

2.10. Finanzplanung

Dieses Kapitel stellt oft für betriebswirtschaftliche Laien die grösste Herausforderung dar. Ein Gespräch mit einem Berater von STARTUP'S.CH hilft, Lösungen aufzuzeigen.

In diesem Abschnitt geht es hauptsächlich 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 ein bis drei Jahre. 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 und falls nötig einen externen Berater beiziehen.

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

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 Liquiditäts-Detailplanung	■ Jederzeitige Zahlungsbereitschaftsrechnung ■ Kurzfristiger Finanzierungsbedarf ■ Art und Weise, wie die finanziellen Ziele erreicht werden

Merke:

- ☞ Die Nutzung von vordefinierten Computer-Tabellenkalkulationsprogrammen ist sehr hilfreich. (vgl. download: Muster Finanzplanung.xls)

2.11. Plan-Bilanz

Die Plan-Bilanzen sind ein bedeutender Bestandteil der langfristigen Finanzplanung. Plan-Bilanzen verhelfen Kapitalgebern zu einem 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 zusammensetzen werden. Auf der Passivseite ist neben den Verbindlichkeiten 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 nicht bilanzierte Leasingverpflichtungen aufzuführen.

Es folgt die vereinfachte Bilanzgliederung nach dem schweizerischen Kontenrahmen für KMU. Es empfiehlt sich, für die Erstellung der Planungsrechnungen mehrere Posten zusammenzuziehen und systematisch zu gliedern.

Plan-Bilanz

AKTIVEN	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
Umlaufvermögen			
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	0	0	0
Anlagevermögen			
Finanzanlagen: Beteiligungen			
Finanzanlagen: Langfristige Darlehen			
Maschinen, Apparate, Werkzeuge, Produktions- und Lager-Einrichtungen			
Büromaschinen, EDV-Anlagen, Kommunikationssysteme, Büromobiliar			
Fahrzeuge			
Immobilien (Liegenschaften und Grundstücke)			
Immaterielle Anlagen (Patente, Lizenzen, Goodwill)			
Total Anlagevermögen	0	0	0
Total Aktiven	0	0	0

PASSIVEN	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
Fremdkapital kurzfristig			
Kurzfristige Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (Lieferanten- und andere Kreditoren)			
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten (Bankschulden usw.)			
Andere kurzfristige Verbindlichkeiten (z. B. Mehrwertsteuer, fällige Dividenden)			
Passive Rechnungsabgrenzung (Transitorische Passiven) und kurzfristige Rückstellungen			
Total Fremdkapital kurzfristig	0	0	0
Fremdkapital langfristig			

Langfristige Finanzverbindlichkeiten (langfristige Bankschulden, Leasingverpflichtungen, Hypothekarschulden)			
Andere langfristige Verbindlichkeiten			
Rückstellungen langfristig			
Total Fremdkapital langfristig	0	0	0
Eigenkapital			
Eigenkapital/Stammkapital/Aktienkapital			
Privat (nur bei Kollektiv-/Kommanditgesellschaft)			
Reserven, Bilanzgewinn			
Total Eigenkapital	0	0	0
Total Passiven	0	0	0

2.12. Plan-Erfolgsrechnung

In der Plan-Erfolgsrechnung werden die zukünftigen Aufwendungen und Erträge einander gegenübergestellt und der erwartete Unternehmungserfolg ermittelt. Aus der Plan-Erfolgsrechnung geht hervor, wie sich die Ertragssituation entwickeln wird. Einzelne Posten der Erfolgsrechnung, wie z.B. der Unternehmungserfolg sowie die Abschreibungen und Bildung von Rückstellungen, stellen zudem die Basis für die Berechnung von verschiedenen Cashflow-Grössen dar.

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

Merke:

- ☞ Die einzelnen Positionen sind auch in der Plan-Erfolgsrechnung auf die wichtigsten zu beschränken. Fassen Sie deshalb mehrere Posten zusammen.
- ☞ 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 Sie mit verschiedenen Umsatzszenarien erwiesen:

- Beginnen Sie mit der pessimistischen Schätzung. Die Erträge sind schlechter als erwartet, es gibt Probleme beim Absatz Ihres Produkts, die Produktion eines neuen Artikels dauert länger als erwartet etc. Budgetieren Sie deshalb Ihre Erträge in diesem Szenario tief (worst-case-Szenario).
- Dann gehen Sie davon aus, dass alles besser als erwartet läuft. Ihr Produkt bzw. Dienstleistung ist ein grosser Erfolg, die Konkurrenz reagiert kaum usw. In diesem Szenario budgetieren Sie Ihre Erträge hoch (best-case-Szenario).
- Zuletzt gestalten Sie ein realistisches Szenario, wo alle Angaben zwischen pessimistisch und optimistisch liegen. Diese Daten entsprechen oft eher der Realität, da die Überlegungen zu den beiden vorhergehenden Szenarien hier einfließen (average-case-Szenario).

Plan-Erfolgsrechnung						
	Jahr 1	in %	Jahr 2	in %	Jahr 3	in %
Betriebsertrag aus Lieferungen und Leistungen (Umsatz)						
Aufwand für Material, Waren und Dritteleistungen						
Bruttoergebnis (Bruttogewinn)	0		0		0	
Personalaufwand						
Raumaufwand						
Unterhalt, Reparaturen, Ersatz, Leasing						
Fahrzeug- und Transportaufwand						
Sachversicherungen, Abgaben, Gebühren, Bewilligungen						
Energie- und Entsorgungsaufwand						
Verwaltungs- und Informatikaufwand						
Werbeaufwand						
Übriger Betriebsaufwand						
Finanzaufwand						
Finanzertrag						
Abschreibungen						
Betriebsergebnis	0		0		0	
Ausserordentlicher Aufwand						
Ausserordentlicher Erfolg						
Betriebsfremder Aufwand						
Betriebsfremder Erfolg						
Steueraufwand						
Unternehmensgewinn/-verlust	0		0		0	

2.13. Plan-Kapitalflussrechnung

Die Kapitalflussrechnung, auch Mittelflussrechnung genannt, erklärt den Umfang und die Gründe von Mittelzu- und Mittelabflüssen einer Periode. 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. Entscheidend dabei ist die Berechnung des freien Cashflows (Selbstfinanzierung). Unter dem freien Cashflow versteht man die selbst erarbeiteten Mittel, welche nach Berücksichtigung der Veränderungen im Umlauf- und Anlagevermögen der Unternehmung zur Verfügung stehen.

Im Folgenden wird eine Darstellungsvariante einer Kapitalflussrechnung vorgestellt, welche für die Zwecke des Business-Plans geeignet ist.

Beispiel einer Plan-Kapitalflussrechnung:

Plan-Kapitalflussrechnung			
	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
Unternehmungserfolg	0	0	0
- Nicht liquiditätswirksame Erträge	0	0	0
+ Nicht liquiditätswirksame Aufwendungen	0	0	0
+/- Veränderungen Nettoumlaufvermögen (ohne flüssige Mittel, Wertschriften)	0	0	0
= Geldzufluss aus Betriebstätigkeit (B)	0	0	0
+/- +/- Veränderungen Anlagevermögen	0	0	0
= Geldzu-/abfluss aus Investitionstätigkeit (I)	0	0	0

Veränderung langfristiges Fremdkapital			
+/- Bankkredit	0	0	0
- Fremdkapital-Zinsen	0	0	0
Veränderung Eigenkapital			
+/- Erhöhung Aktienkapital	0	0	0
- Ausschüttungen	0	0	0
= Geldzu-/abfluss aus Finanzierungstätigkeit (F)	0	0	0
Nettogeldzu-/abfluss aus B, I und F	0	0	0
+ Anfangsbestand der flüssigen Mittel 1. Januar	0	0	0
= Endbestand flüssige Mittel Ende Geschäftsjahr	0	0	0

2.14. Liquiditätsplan

Nachdem der langfristige Finanzierungsbedarf aufgezeichnet worden ist, gilt es, je nach Lage und Notwendigkeit noch den kurzfristigen Finanzbedarf zu bestimmen.

Das Instrument dazu ist der Liquiditätsplan: dieser wird aus der Plan-Erfolgsrechnung abgeleitet. Während die Plan-Erfolgsrechnung mehrere Geschäftsjahre umfasst, ist der Liquiditätsplan auf Monatsbasis für einen kürzeren Zeitraum, meist ein Jahr, zu erstellen. Mittels des Liquiditätsplans werden 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.

Merke:

- ☞ Der Liquiditätsplan ist primär ein Instrument der operativen Betriebsführung.
- ☞ Insbesondere für junge, kleinere und stark expandierende Unternehmen ist es unerlässlich, weil deren Finanzierungsbasis ist oft nicht ausreichend, um kurzfristige Liquiditätsengpässe rasch überbrücken zu können.

Liquiditätsplan	Jahr		Januar		Februar		März	
	Total Soll	Total Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist
Barverkäufe/Ertrag aus Dienstleistungen:	0	0						
+ Debitorenzahlungen:	0	0						
+ Übrige Erträge a) Ausserord. Erträge	0	0						
+ b) Zinsen	0	0						
+ c)	0	0						
= Total Einnahmen	0	0	0	0	0	0	0	0
+ Waren und Materialzahlungen	0	0						
+ Löhne, Gehälter, Sozialleistungen	0	0						
+ Miete	0	0						
+ Allg. Büro- und Verwaltungsausgaben	0	0						
+ Versicherungen	0	0						
+ Werbung	0	0						
+ Sonstige Ausgaben (Strom, Wasser usw.)	0	0						
+ Steuern, Kapitalzinsen	0	0						
+ Mehrwertsteuer	0	0						
= Total Ausgaben	0	0	0	0	0	0	0	0
Brutto-Geldzufluss/-Geldabfluss (Einnahmen/Ausgaben)	0	0	0	0	0	0	0	0
+ Übrige Einnahmen aus Verkauf von Anlagevermögen	0	0						
+ Übrige Einnahmen	0	0						
+ Übrige Einnahmen aus Vorauszahlungen von Kunden	0	0						
+ Privateinlagen/Kapitalerhöhung	0	0						
- Übrige Ausgaben für Investitionen	0	0						
- Übrige Ausgaben	0	0						
- Übrige Ausgaben für Vorauszahlungen an Lieferanten	0	0						
- Privatentnahmen	0	0						
= Netto-Geldzufluss/Netto-Geldabfluss	0	0	0	0	0	0	0	0
+ Bestand Kasse, Post, Bank	0	0	0	0	0	0	0	0
= Geldüberschuss/Geldbedarf	0	0	0	0	0	0	0	0

3. Finanzierung

In diesem Kapitel geben wir Ihnen Ratschläge, worauf Sie bei einem Finanzierungsgesuch zuhänden des künftigen 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. Investoren und Fremdkapitalgeber sehen es gerne, wenn die Schlüsselpersonen auch finanziell massgeblich beteiligt sind (z.B. den grössten Teil der Aktien halten). Es kann deshalb von Vorteil sein, anzugeben, wie Sie sich die Zusammensetzung des Kapitals der Unternehmung in Zukunft vorstellen.

Zudem ist es von Vorteil, die bisherige Finanzierung zu erwähnen. Aus der Darstellung des früheren Finanzierungsbedarfs und dessen Deckung wird das bisherige Engagement der Schlüsselpersonen und Finanzierungsinstitute ersichtlich.

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				
▪ Müller	100	100	50	250
▪ Künzli	50	50		100
Darlehen Firma Muster AG			150	150
Total	300	500	750	1 550

(Beträge in CHF 1000)

4. Checkliste Business-Plan für start-up's

Zusammenfassung

- Business-Plan in Kurzform ✓ Geschäftsidee, Unternehmensstrategie, Marktleistungen, Unternehmerteam, Finanzbedarf, Rolle des Finanzpartners

Unternehmung

- Geschichtlicher Hintergrund ✓ Gründer, Gründungsdatum, Unternehmensentwicklung, Erfolge
- Situation heute ✓ Rechts- und Beteiligungsstruktur, Schlüsselkennzahlen
- Weitere Hintergrundinformationen je nach Finanzierungsumfeld ✓ Gründungs-, Expansions-, Akquisitions-, Turnaroundfinanzierung

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

Märkte

- Marktübersicht ✓ Marktanalyse, Kundenstruktur, Kaufmotivation
- Eigene Marktstellung ✓ Bearbeitete Teilmärkte, Zielkundengruppen, Absatzkanäle
- Marktbeurteilung/Marktforschung ✓ Markttrends, Eintrittsbarrieren, geschätzte Wachstumsraten der Teilmärkte

Konkurrenz

- Konkurrenzunternehmen ✓ Name, Standort, Zielmärkte, Marktstellung, Stärken und Schwächen
- Konkurrenzprodukte ✓ Sortiment, Eigenschaften, Zusatzdienstleistungen

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

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

Organisation/Management

- Unternehmerteam ✓ Mitglieder, Verantwortlichkeiten, Entlohnung, besondere Fähigkeiten
- Lebenslauf pro Mitglied ✓ Ausbildung, Schulen, Berufserfahrung, bisherige Erfolge

Risikoanalyse

- Interne Risiken ✓ Management, Produktion, Marketing, Finanzen
- Externe Risiken ✓ Ökonomischer, ökologischer, gesetzlicher und gesellschaftlicher Bereich

Finanzplanung

- Kurzfristige und langfristige Finanzplanung ✓ Ermittlung des Finanzierungsbedarfs mit Hilfe der Plan-Bilanz, der Plan-Erfolgsrechnung und der Plan-Kapitalflussrechnung
- ✓ Liquiditätsplan
- Finanzierung ✓ Deckung des Finanzierungsbedarfs durch die Zuführung von neuem Kapital

STARTUPS.CH
BKK Finance AG
Technikumstrasse 79
CH-8400 Winterthur

Tel +41 (0)52 365 33 33
Fax +41 (0)52 365 48 80

info@startups.ch
www.startups.ch