



Unternehmen

# Businessplan

Leitfaden für die Praxis

[www.valiant.ch](http://www.valiant.ch)

VALIANT

Dieser Leitfaden beantwortet Ihnen die wichtigsten Fragen zum Thema Businessplan und zeigt auf, wie Sie bei der Erarbeitung Ihres eigenen Businessplanes vorgehen können. Wir wünschen Ihnen dabei viel Erfolg!



## Inhalt

Seite

4	Was ist ein Businessplan?
5	Wozu dient der Businessplan?
6	Aufbau und Inhalt
7	In 10 Schritten zum Ziel
8	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
21	12. Management
22	13. Führungsinstrumente
23	14. Risikoanalyse
24	15. Finanzen
26	16. Massnahmen
27	Zwölf Tipps für Bankengespräche

## Was ist ein Businessplan?

### Eine Vorstellung des Unternehmens

- Der Businessplan oder auf Deutsch Geschäftsplan stellt die Zukunftsmöglichkeiten des Unternehmens vor
- Er hilft, Geschäftsideen wirkungsvoll zu präsentieren
- Die Unternehmensziele sowie die Massnahmen zu deren Erreichung werden aufgezeigt
- Der Businessplan ist ein Akquisitions- und Verhandlungsdokument

### Der Businessplan hilft Jungunternehmen ebenso wie der Geschäftsleitung etablierter Firmen

- die unternehmerische Zukunft optimal vorzubereiten, zu planen und zu kommunizieren
- die Erfolgchancen eines geschäftlichen Vorhabens besser beurteilen zu können

- eine Geschäftsidee oder ein Vorhaben strategischen Partnern überzeugend darzulegen und diese für ein Engagement zu begeistern

### Die Zukunft bewusst planen – mit einem Businessplan

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

#### Gibt Auskunft über

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

#### Der Businessplan ist

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

# Wozu dient der Businessplan?

## Partnersuche

- Geeigneter 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

- Managementlösung
- Familienlösung
- Kauf und Verkauf von Dritten und an Dritte

## Managementrekrutierung

- 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 Businessplan gewinnen Sie wieder Vertrauen

### Dient als Entscheidungsgrundlage bei

- Partnersuche
- Kreditbeschaffung
- Kauf und Verkauf eines Unternehmens
- Managementrekrutierung
- langfristiger Neuausrichtung eines Unternehmens (Turn-around-Situation)

### Der Businessplan, ein wertvolles Entscheidungsinstrument für

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

## Aufbau und Inhalt

### 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 Businessplans

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

### Ein professioneller Businessplan ist

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

### 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

## Schritt 1

Motiv für die Erstellung des Businessplans formulieren (Neustart, Expansion, Kauf eines Unternehmens usw.).

## Schritt 2

Projektteam für die Erstellung des Businessplans 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 Businessplan erstellen.

## Schritt 8

Plausibilität des Finanzteiles und der vorgelagerten Unternehmensbereiche prüfen.

## Schritt 9

Businessplan redaktionell und grafisch überarbeiten.

## Schritt 10

Businessplan durch das Projektteam verabschieden.



## Häufigste Fehler

### **Nicht empfängerorientiert**

- 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 Businessplan 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 Businessplan 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 Businessplan hervorgehen, wird der Leser diesen sehr rasch zur Seite legen

### **Die sieben häufigsten Fehler**

- nicht empfängerorientiert
- zu umfangreich
- unvollständig – wichtige Teile fehlen
- innere Widersprüche

- kein oder ungenügendes Marketingkonzept
- Hoffnung und Realität vermischt
- Absicht des Planerstellers nicht klar ersichtlich

# 1. Zusammenfassung

## Absicht des Planes und Antrag an den Empfänger

- Welchen Zweck verfolgt Ihr Businessplan?
- 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?

## Unternehmen

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

## Finanzkennzahlen

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

## Chancen und Risiken

- Wo liegen Ihre grössten Chancen?
- Welche Risiken bestehen?

### Fassen Sie die wesentlichen Aussagen Ihres Businessplans zusammen

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

### Tipps aus der Praxis

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

## 2. Unternehmen

### 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 z.B:
  - Umsatz
  - Cashflow
  - Reingewinn
  - Investitionen

### Unternehmensstärken und -schwächen

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

#### Machen Sie Angaben zu

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

#### Tipps aus der Praxis

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

## 3. Unternehmensstrategie

### 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



#### Machen Sie Angaben zu

- Vision
- Strategie

#### Tipps aus der Praxis

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

## 4. Produkte/Dienstleistungen

### Produkte und Dienstleistungen

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

### Produkteportfolio

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

### Stand im Produktzyklus

- In welcher Phase des Produktlebenszyklus 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?

### Machen Sie Angaben zu

- Produkten und Dienstleistungen
- Produkteportfolio
- Stand im Produktzyklus
- Nebenleistungen
- Nutzen und Bedürfnissen des Kunden

### Tipps aus der Praxis

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

## 5. Markt/Kunden

### 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?

#### Machen Sie Angaben zu

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

#### 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

### Ihre zwei wichtigsten Konkurrenten

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

### Potenzielle Konkurrenten

- Beschreiben Sie Ihre potenziellen Konkurrenten in Bezug auf
  - Namen
  - 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
- Managementfähigkeiten
- Technologie

### 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
  - Produkteinnovation
  - erhöhte Marktpräsenz

### Machen Sie Angaben zu

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

### 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

### 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 hauptsächlich ein?
- Welche Verkaufsunterstützung können Sie von Ihren Lieferanten erwarten (Werbebeiträge, Prospekte usw.)?
- Wie 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 Vor- und Nachteile bieten diese Unternehmensstandorte in Bezug auf:
  - verkehrstechnische Lage
  - Personalrekrutierung
  - Kundennähe
  - Lieferanten
  - Verkehrslage
 (s. auch Kapitel 10 Standort und Organisation)

### Machen Sie Angaben zu

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

### Tipps aus der Praxis

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

## 8. Produktion/Lieferanten/Beschaffung

### 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 Lagerhaltungspolitik 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 Qualitätssicherungskonzept aus und wie kontrollieren Sie dessen Einhaltung?
- Wie sehen die zukünftigen technischen Entwicklungen in Ihrem Unternehmen aus (Kosten-, 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 den 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?
- Beziehen Sie wesentliche Positionen Ihrer Waren aus dem Ausland?

#### Machen Sie Angaben zu

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

#### Tipps aus der Praxis

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

## 9. Forschung und Entwicklung

### 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?
- Wie viele Umsatzprozente wenden Sie für Forschung und Entwicklung auf?

### Laufende Entwicklungsprojekte

- Welche Entwicklungsprojekte werden von Ihnen zurzeit abgewickelt?
- In welcher Entwicklungsphase befinden sich diese?

- Welchen Nutzen erwarten Sie von diesen Projekten?
- Wann werden sie wirksam?
- Wie viel 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?

#### Machen Sie Angaben zu

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

#### Tipps aus der Praxis

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

## 10. Standort und Organisation

### 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
  - politische Rahmenbedingungen
  - 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 Backoffice organisiert?
- Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrer Verwaltung tätig?
- Welche EDV steht Ihnen zur Verfügung?
- Planen Sie EDV-Erweiterungen? EDV sep. Kapitel (siehe 11. Informatik)

#### **Machen Sie Angaben zu**

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

#### **Tipps aus der Praxis**

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

# 11. Informatik

## Informatikleitbild 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 ein? 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 zwei bis drei Jahre?
- Welche wesentlichen Informatikprojekte sind kurz- und mittelfristig realisierungsreif?

### Machen Sie Angaben zu

- Informatikleitbild und -strategie
- Stand Hard- und Software
- Kommunikation
- Investitionen in Informatikmittel
- Sicherheit und Abhängigkeit

### Tipps aus der Praxis

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

### **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 Informatiksicherheitskonzept? Werden die Datenbestände regelmässig gesichert?
- Sind Ihre Systeme vor Zugriffen «von aussen» und gegen Viren genügend geschützt?



## 12. Management

### Führungscrew

- 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

### Personalmarketing

- 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?

### Machen Sie Angaben zu

- Führungscrew
- Führungsgrundsätzen
- Personalmarketing
- Lohnpolitik
- Aus- und Weiterbildung

### 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. Führungsinstrumente

### 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- Informations-System (MIS)

- 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, die das Unternehmen als Ganzes oder in Teilen gefährden könnten, bestehen?
- 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?

### Machen Sie Angaben zu

- strategischen Führungsmitteln
- operativen Führungsmitteln
- bestehendem Management-  
Informations-System
- Risk Management
- Personal Controlling

### 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

### 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 (Produkthaftungspflicht)?

### 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 Notfallstrategien

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

#### 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 Notfallstrategien

#### Tipps aus der Praxis

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

## 15. Finanzen

### 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

- Cashflow
- Eigen- und Gesamtkapitalrentabilität
- Liquidität
- Finanzierungsverhältnis
- Lager- und Debitorenumschlag
- Umsatz je Mitarbeiter
- Verschuldungsfaktor
- Investitionen im Verhältnis zum Cashflow

### Planerfolgsrechnungen der nächsten drei bis fünf Jahre

- Erstellen Sie Teilpläne zu folgenden Positionen:
  - Umsatz ( $\text{Menge} \times \text{Preis}$ )
  - Material
  - Personal
  - Betriebsunkosten
  - Zinsen
  - Abschreibungen
  - Steuern
- Verwenden Sie dazu das Hilfsmittel «Finanzkennzahlen Businessplan» auf [www.valiant.ch](http://www.valiant.ch)

### Plankapitalflussrechnungen der nächsten drei bis fünf Jahre

- Erstellen Sie Teilpläne zu folgenden Positionen:

#### *Mittelherkunft*

- Cashflow gemäss Planerfolgsrechnung
- Desinvestitionen (Verkauf von Sachanlagen)
- Abbau Debitoren
- Abbau Warenlager
- Aufbau Kreditoren
- Aufnahme von Darlehen
- Beschaffung Eigenmittel

#### *Mittelverwendung*

- Investitionen
  - Aufbau Debitoren
  - Aufbau Warenlager
  - Abbau Kreditoren
  - Rückzahlung von Darlehen
  - Gewährung Darlehen an Dritte (z.B. Mitarbeiter, Tochtergesellschaften usw.)
  - Gewinnausschüttungen
- Verwenden Sie dazu das Hilfsmittel «Finanzkennzahlen Businessplan» auf [www.valiant.ch](http://www.valiant.ch)

### Planbilanzen der nächsten drei bis fünf Jahre

- Entwickeln Sie die Planbilanz aus der Planerfolgsrechnung und der Plankapitalflussrechnung
- Verwenden Sie dazu das Hilfsmittel «Finanzkennzahlen Businessplan» auf [www.valiant.ch](http://www.valiant.ch)

## Finanzierungskonzept

- Ermitteln Sie aus der Kapitalflussrechnung 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 usw.) können Sie stellen?
- Zeigen Sie auf, wie Sie die benötigte 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 Management-Buy-out
- Holen Sie einen schriftlichen Vorentscheid bei der Steuerbehörde ein

## Liquiditätsplan

- Erstellen Sie einen Liquiditätsplan für die nächsten zwölf Monate
- Dieser Plan sollte in Quartalsabschnitte aufgebaut werden (in grösseren Verhältnissen monatlich)
- Ein allfälliger Fehlbetrag muss durch entsprechende Liquiditätsreserve oder Banklimite abgedeckt werden können
- Verwenden Sie dazu das Hilfsmittel «Finanzkennzahlen Businessplan» auf [www.valiant.ch](http://www.valiant.ch)

### Machen Sie Angaben zu

- Bilanzen und Erfolgsrechnungen der letzten zwei Jahre
- Planerfolgsrechnungen der nächsten drei bis fünf Jahre
- Planbilanzen der nächsten drei bis fünf Jahre
- Plankapitalflussrechnungen der nächsten drei bis fünf Jahre
- Finanzierungskonzept

### Tipps aus der Praxis

- Keine Zahlenfriedhöfe
- Entwickeln Sie Worstcase-Szenarien
- Ergänzen Sie Ihre Zahlen mit attraktiven Grafiken
- Erläutern Sie wichtige Zahlen
- Klären Sie die steuerlichen Konsequenzen vorher ab

## 16. 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 Businessplan?

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

#### **Machen Sie Angaben zu**

- Ihren Massnahmen

#### **Tipps aus der Praxis**

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

## Zwölf Tipps für Bankengespräche

### Tipp 1

Legen Sie der Bank ein klares, durchdachtes Projekt vor.

### Tipp 2

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

### Tipp 3

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

### Tipp 4

Bankengespräche sind Chefsache 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, wie viel Zeit, welche Unterlagen?

### Tipp 7

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

### Tipp 8

Bleiben Sie während des Gespräches 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.

## **Valiant Bank AG**

Bundesplatz 4  
Postfach  
3001 Bern  
031 320 91 11

[info@valiant.ch](mailto:info@valiant.ch)  
[www.valiant.ch](http://www.valiant.ch)

## **Die Bank in Ihrer Nähe**

Valiant ist in folgenden Kantonen tätig:

Aargau, Basel-Land, Basel-Stadt, Bern,  
Freiburg, Jura, Luzern, Neuenburg,  
Solothurn, Waadt, Zug

Finden Sie Ihre nächstgelegene Geschäftsstelle  
unter [www.valiant.ch/geschaeftsstellen](http://www.valiant.ch/geschaeftsstellen)