

Businessplan Arbeitshandbuch

Von der Idee zur Gründung
Von der Gründung zum Wachstumsunternehmen

Inhaltsverzeichnis

1	Wenn die Zeit reif für den eigenen Businessplan ist	5	8	Organisation und Personal	67
			8.1	Unternehmensfunktionen	68
			8.2	Personalentwicklung und Kosten	69
			8.3	Schlüsselpersonen	70
			8.4	Einsetzbare Teilzeitkräfte	71
2	Produkt oder Dienstleistung	7	9	Chancen, Risiken und Worst-Case Plan	73
2.1	Produktbeschreibung	8	9.1	Chancen und Risiken	73
2.2	Kundennutzen	10	9.2	Worst-Case Plan	76
2.3	Produkt- bzw. Dienstleistungsprogramm	14	10	Zeit- und Meilensteinplanung	77
2.4	Stärken und Schwächen im Vergleich zu Konkurrenzprodukten	16	10.1	Meilensteinplanung	77
2.5	Entwicklungsstand des Produktes/ der Dienstleistung	17	10.2	Weitere Meilensteine	78
2.6	Patente und Schutz des Produktes/ der Dienstleistung	18	11	Executive Summary	79
3	Unternehmung und Unternehmerteam	19	12	Anhang	83
3.1	Unternehmensvision und Unternehmensziele	20	13	Services des KMU Zentrums	85
3.2	Unternehmensgeschichte (sofern vorhanden)	21			
3.3	Haupterfolgsfaktoren	22			
3.4	Unternehmerteam	23			
3.5	Unternehmensorganisation	25			
3.6	Netzwerke und Branchenkenntnisse	26			
4	Leistungserstellung	27			
4.1	Geschäftssystem	28			
4.2	Produktionsmengen und Losgrößen	30			
4.3	Bestell- und Produktionsablauf	31			
4.4	Mittel zur Produktherstellung	33			
4.5	Qualitätssicherung	34			
4.6	Gesamtkosten des Produktes oder der Dienstleistung (Kalkulation)	35			
4.7	Lieferanten	38			
5	Markt und Konkurrenz	39			
5.1	Marktanalyse	41			
5.2	Marktanteil	42			
5.3	Marktbeurteilung	43			
5.4	Zielgruppen-Segmentierung	44			
5.5	Konkurrenz	45			
5.6	Checkliste «Markt und Konkurrenz»	46			
6	Marketing und Vertrieb	47			
6.1	Marketingstrategie	48			
6.2	Preisgestaltung	50			
6.3	Vertriebskanäle	52			
6.4	Vertriebsprozess	53			
6.5	Promotion und Werbemittel	56			
6.6	Marketingkosten	58			
6.7	Checkliste «Marketing und Vertrieb»	60			
7	Finanzplanung	61			
7.1	Investitionsplanung	63			
7.2	Plan-Erfolgsrechnung	64			
7.3	Liquiditätsplanung	65			
7.4	Checkliste «Finanzplanung»	66			

1 Wenn die Zeit reif für den eigenen Businessplan ist

Sie haben eine Idee, mit der man Geld verdienen kann? Dann tun Sie's doch! Entwickeln Sie aus Ihrer Geschäftsidee einen Businessplan. Gründen Sie Ihr eigenes Unternehmen oder wachsen Sie mit Ihrem bestehenden Unternehmen. Dieses Arbeitshandbuch hilft Ihnen dabei.

Schritt für Schritt führt Sie das Handbuch durch die einzelnen Kapitel eines Businessplans, zeigt Ihnen, wie man die verschiedenen Abschnitte ausarbeitet, unterschiedliche Aspekte immer wieder überprüft und verbessert und wie man sein unternehmerisches Vorhaben von der Geschäftsidee bis zum Umsetzungsfahrplan verständlich darstellt. Das Arbeitshandbuch unterstützt Sie dabei, Ihre Geschäftsidee systematisch zu durchdenken, vorhandene Schwachstellen zu erkennen, Entscheidungen zu treffen und sich auf das Wesentliche zu konzentrieren.

Die drei Haupterfolgskriterien eines Businessplans sind:

- > das Unternehmerteam
- > umfangreiche Branchenkenntnisse und
- > ein ausgewogenes Produktsortiment

Ein Businessplan besteht in der Regel aus zehn **Hauptelementen**, die nachfolgend überblicksartig dargestellt sind. Die in den Klammern angeführten Seitenangaben sind Empfehlungen für die optimale Länge der einzelnen Kapitel.

- Titelseite
- Inhaltsverzeichnis
- 1. Executive Summary (2 Seiten)
- 2. Unternehmung und Unternehmerteam (3 Seiten)
- 3. Produkt oder Dienstleistung (4 Seiten)
- 4. Markt und Konkurrenz (6 Seiten)
- 5. Marketing und Vertrieb (6 Seiten)
- 6. Leistungserstellung (3 Seiten)
- 7. Organisation und Personal (3 Seiten)
- 8. Finanzplanung (6 Seiten)
- 9. Chancen und Risiken (3 Seiten)
- 10. Zeit- und Meilensteinplanung (2 Seiten)
- Anhang (10 Seiten)

Für die Attraktivität eines Businessplans sind mehrere **Erfolgsfaktoren** von Bedeutung. Eine Geschäftsidee reift und neue Erkenntnisse werden regelmässig gewonnen. Deshalb sollte auch der Businessplan ständig aktualisiert und auf dem neuesten Stand gehalten werden. Sowohl bei der Gründung eines Unternehmens als auch für die Umsetzung einer Wachstumsstrategie. Wichtig ist: Nicht der Entstehungsprozess, sondern das Endergebnis zählt. Sprachlich sollte das Dokument klar und verständlich formuliert werden. Eine klare Struktur, die Fokussierung auf zentrale Aussagen und eine knappe sowie vollständige Darstellung des Geschäftsvorhabens sind ein Muss. Der Businessplan sollte im Ton sachlich bleiben und weder zu einer Werbebroschüre noch zu kritisch werden und sämtliche Aspekte hinterfragen, ohne Lösungen aufzuzeigen. Auf ausgeklügelte technische Details, die nur Fachexperten verstehen, kann getrost verzichtet werden. Wichtig ist, dass den Businessplan auch Laien nachvollziehen können. Da Businesspläne meist von Teams erarbeitet werden, sollten die Einzelteile stimmig zusammengeführt werden. Beim Leser entsteht dadurch der Eindruck, dass das Dokument aus einem Guss ist. Nicht zu vergessen ist der optische Anspruch eines Businessplans. Schrifttypen, Schriftgrösse, Grafiken und Tabellen sollten aufeinander abgestimmt sein und ein professionelles Bild ergeben.

Die grössten Fehler eines Businessplans sind:

- > wichtige Informationen fehlen (z.B. Finanzplan)
- > unrealistische Angaben werden gemacht (z.B. Marktpotenzial)
- > mangelnde fachliche Kompetenz zur Geschäftsführung
- > geringe Betonung des Wachstums und der Profitabilität
- > ungenügendes Innovationspotenzial
- > unrealistische technische Unterstützung
- > nicht nachvollziehbare Finanzplanung
- > Vertuschen von Risiken und Defiziten

Ein wichtiger Tipp: Der Businessplan dient als Steuerungsinstrument für eine Unternehmung, zur Planung und Kontrolle von Unternehmenszielen, als Vorlage bei Investoren oder um das Unternehmen bei verschiedenen Interessensgruppen vorzustellen. Dem Businessplan wird deshalb eine grosse Bedeutung im Wirtschaftsleben zugesprochen. Wenn Sie den Businessplan fertig geschrieben haben, lassen Sie ihn durch ein Testpublikum Probe lesen. So erhalten Sie ein Feedback über die Verständlichkeit, Klarheit und optische Ansprache und können Ihren Businessplan überarbeiten, bevor Sie ihn bei Kapitalgebern, Geschäftspartnern oder anderen Interessensgruppen einreichen.

Der **Aufbau dieses Arbeitshandbuchs** hält sich an die Struktur eines Businessplans, seine Hauptelemente und Unterkapitel. Jeder Abschnitt beginnt mit einer allgemeinen Beschreibung, bevor die einzelnen Aspekte anhand von Leitfragen aufgearbeitet werden. Jede Leitfrage wird durch das Beispiel «RuKi-Hocker»* ergänzt, das über den gesamten Businessplan weiterentwickelt wird und letztlich einem inhaltlich zusammenhängenden Businessplan entspricht. Bei besonders herausfordernden Elementen finden Sie jeweils am Ende eine Checkliste, die die zentralen Punkte des entsprechenden Kapitels abfragt.

Gegliedert ist das Arbeitshandbuch nach dem **Prozess des Schreibens**. Das bedeutet, die Kapitel sind in der Reihenfolge angeordnet, in der sie ausgearbeitet werden. Beim Schreiben eines Businessplans beginnt man typischerweise mit der Erklärung des Produktes oder der Dienstleistung, gefolgt von der Darstellung der Unternehmung und des Unternehmerteams, bevor die Inhalte der übrigen Kapitel abgefasst werden. Die nachfolgende Aufstellung zeigt, nach welcher Reihenfolge die Abschnitte eines Businessplans bearbeitet werden:

- Titelseite
- Inhaltsverzeichnis
- 1. Produkt oder Dienstleistung
- 2. Unternehmung und Unternehmerteam
- 3. Leistungserstellung
- 4. Markt und Konkurrenz
- 5. Marketing und Vertrieb
- 6. Finanzplanung
- 7. Organisation und Personal
- 8. Chancen und Risiken
- 9. Zeit- und Meilensteinplanung
- 10. Executive Summary
- Anhang

Nützliche Werkzeuge, Checklisten, Leitfaden, Buchtipps, Musterbusinesspläne und interessante Internetlinks für die Erstellung eines Businessplans finden Sie auf der Website des KMU Zentrums unter www.kmu-zentrum.li.

* Der Businessplan «RuKi-Hocker» wurde beim Businessplan Wettbewerb Liechtenstein Rheintal 2007 eingereicht und prämiert.

2 Produkt oder Dienstleistung

Im Kapitel «Produkt oder Dienstleistung» geht es um die Leistung, die das Unternehmen am Markt erbringen möchte. Neben der generellen Beschreibung des Produktes oder der Dienstleistung werden der Kundennutzen, das Produktprogramm, die Stärken und Schwächen im Vergleich zu Konkurrenzprodukten sowie der Entwicklungsstand und der geplante Produktschutz vorgestellt. Für diesen Teil eines Businessplans sind in der Regel 4 Seiten einzuplanen.

Die **Produktbeschreibung** beginnt meist mit einer Problembeschreibung über bestehende und ungelöste Kundenbedürfnisse am Markt. Sie zeigt, wie diese Probleme gelöst werden, und erklärt die einzelnen Funktionen des neuen Produktes. Es geht darum zu erklären, was für eine Lösung verkauft wird und wie das Angebot konkret gestaltet ist. Im Vordergrund stehen vor allem praktische Aspekte, schlagende Verkaufsargumente, die Vorteile und Einzigartigkeit des neuen Produktes. Grundsätzlich sollte darauf geachtet werden, dass technische Details verständlich formuliert werden, denn meist fehlt dem Leser das Hintergrundwissen, um technologische Spezifikationen verstehen zu können.

Der **Kundennutzen** definiert sich durch die Faktoren Zeit, Kosten und Qualität. Dem Leser soll gezeigt werden, welche Anwendungsmöglichkeiten das neue Produkt bietet und wie das geplante Produkt bisherige Angebote von Konkurrenten übertrifft. Dazu ist es notwendig, die Stärken und Schwächen des eigenen Produktes mit jenen der Mitbewerber zu vergleichen und zu bewerten. Das Ergebnis eines solchen Vergleichs sind Erkenntnisse darüber, in welchen Punkten das eigene Produkt den Wettbewerb übertrifft und Alleinstellungsmerkmale aufweist. Die leitende Frage für diesen Abschnitt lautet deshalb: Wie hilft das Produkt also, dem Kunden Zeit und Geld zu sparen und die Qualität zu erhöhen?

Neben dem Kundennutzen spielt die **Produktentwicklung** eine wichtige Rolle. Erklärt wird hier, wie weit die Entwicklung des Produktes fortgeschritten ist und wie es um die Marktreife steht. Vorteilhaft sind bestehende Prototypen, die die Umsetzbarkeit der Geschäftsidee belegen. In den Businessplan können zur besseren Veranschaulichung erste Fotos, Zeichnungen oder Skizzen aufgenommen werden. Auf offene Fragen oder Schwierigkeiten in der Produktentwicklung sollte hingewiesen und mögliche Lösungswege aufgezeigt werden. Nicht unerwähnt bleiben dürfen an dieser Stelle erforderliche gesetzliche Zulassungen, die bereits eingeholt sind oder noch beantragt werden. Besonders interessant sind weitere Produktentwicklungen, die als Folgeprodukte auf den Markt kommen.

Versuchen Sie, Ihr Startprodukt möglichst rasch um Folgeprodukte zu erweitern. Mit einem ausgewogenen Produkt- oder Dienstleistungsassortiment können Sie viel besser auf Konkurrenten reagieren und Ihre Wettbewerbsvorteile am Markt behaupten.

Auch wenn erst ein Prototyp fertig ist und die Marktreife noch Entwicklungszeit benötigt, sollte der **Produktschutz** bereits jetzt überlegt werden. Es geht um den Schutz des Produktes vor Nachahmung und welche Strategie man dafür wählt. Mögliche Optionen sind Patente oder Gebrauchsmusterschutzrechte. Der Nachteil von Patenten ist, dass eine Idee dadurch öffentlich wird. Deshalb kann es mitunter eine kluge Wahl sein, laufend neue Innovationen auf den Markt zu bringen, noch bevor Konkurrenten die Möglichkeit zur Produktkopie haben. Eine andere Variante ist es, die Produktzusammensetzung nach Möglichkeit geheim zu halten bzw. durch Exklusivverträge abzusichern.

Zusätzliche Glaubwürdigkeit verleihen diesem Abschnitt Referenzen von Kunden, Lieferanten, Zwischenhändlern, Verkäufern oder Rechtsanwälten, die erste Produktentwürfe auf ihre Umsetzbarkeit und ihren Erfolg hin bewerten und möglicherweise wertvolle Anregungen zu Verbesserungen geben.

**«Feedback, Feedback, Feedback.
Nur durch ständige Verbesserung und Rückmeldung
vom Markt kann man lernen.»**

Gewinnerteam des Businessplan Wettbewerbs Liechtenstein Rheintal

2.1 Produktbeschreibung

Wie würden Sie Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung beschreiben? Wie sieht das Angebot aus?

Beispiel RuKi-Hocker

Der RuKi-Hocker ist ein kleiner, robuster Hocker, der sich stufenlos in der Höhe verstellen lässt. Das Grundgestell besteht aus vier Füßen und der Mittelstrebe. Diese bildet bei Belastung den fünften Fuss, welcher das Hauptgewicht trägt. Die vier Füße verhindern ein Wackeln. Um jeglichen Bodenbeschaffenheiten gerecht zu werden, sind wahlweise Filze oder Kunststofffüllen an den Füßen angebracht.

Um die Höhenverstellung vornehmen zu können, gibt es zwei Möglichkeiten:

1. Eine massive Spindel aus Metall, welche in einer Führungsbuchse gleitet, sorgt beim Holzocker für die stufenlose Höhenverstellung. Damit die Spindel beim Hochdrehen nicht aus der Buchse fallen kann, ist im Innern ein mechanischer Anschlag vorhanden.
2. Ein Gasdruckzylinder kann mit dem Betätigungshebel auf die gewünschte Höhe ausgefahren oder wieder abgelassen werden. Für Kinder beträgt die Aus- und Einschubkraft 150 N (15 kg), für Erwachsene 200 N (20 kg). Der Hocker aus Stahl wird serienmässig mit Gasdruckzylindern ausgeliefert. Auf Wunsch kann der Holzocker ebenfalls mit Gasdruckzylinder geliefert werden.

Auf der Spindel befindet sich ein Gussteil aus Aluminium, welches die Verbindung zur Sitzfläche bildet. Die Sitzfläche besteht aus Holz und ist rund. Damit ein ergonomisches Sitzen gewährleistet werden kann, sind alle Kanten gerundet. Die Sitzfläche ist in der Mitte leicht gewölbt, um das Sitzen noch angenehmer zu machen.

Es wurde bewusst auf eine Arretierung der Spindel sowie eine Lehne verzichtet, damit der sitzende Mensch in Bewegung bleibt und somit die Muskulatur unbewusst stärkt.

Angeboten wird der RuKi-Hocker in vier Varianten:



Bild 1

- a) RuKi-Hocker* aus Holz, 21 cm bis 41 cm mit Trapezspindel (Bild 1)
- b) RuKi-Hocker aus Holz, 36 cm bis 61 cm mit Trapezspindel
- c) RuKi-Hocker aus Aluminium, 23 cm bis 35 cm mit Gasdruckzylinder
- d) RuKi-Hocker aus Stahl, 23 cm bis 35 cm mit Gasdruckzylinder

Das Produkt a) ist ein erprobtes und ausgereiftes Produkt. Die Ausführungen b), c) und d) sind Folgeprodukte von a), die aus anderen Materialien hergestellt und ab Frühjahr 2007 produziert werden.

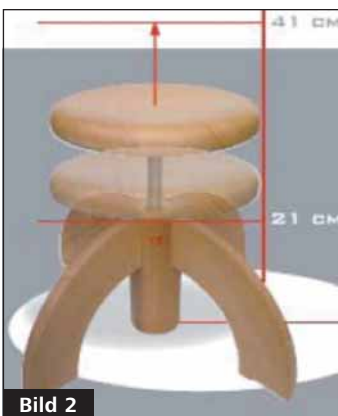


Bild 2

Der RuKi-Hocker aus Holz (Bild 1) ist schon mehrmals verkauft worden. Er ist in zwei verschiedenen Grössen erhältlich. Das Modell 210 (Bild 2), mit der einstellbaren Höhe von 21 cm bis 41 cm, ist für Kinder ab 3 Jahren vorgesehen.

Der Modelltyp 260, mit einstellbarer Höhe von 36 cm bis 61 cm, ist für Jugendliche und Erwachsene. Geplant ist, diesen Holzstuhl auch mit Gasdruckzylinder anzubieten.

* RuKi. Das Wort entstand durch die beiden Wörter Rusch und Kinder.

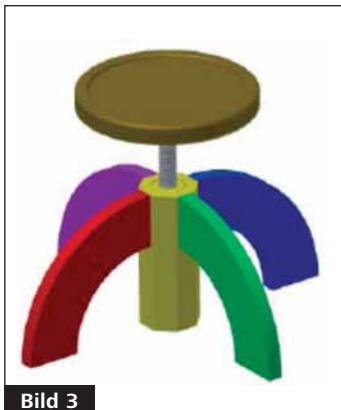


Bild 3

Die Hocker aus Aluminium und Stahl werden in allen Farben, die die Pulverbeschichtung zulässt, angeboten. Mögliche Farbkombinationen sind auf Bild 3 dargestellt. Beide Produkte sind in den Ausführungen mit Gasdruckzylindern erhältlich. Die Vorteile von Gasdruckzylindern sind zum einen die schnelle Erreichung der gewünschten Sitzhöhe und zum anderen gibt es kein Spindel-spiel (leichtes Wackeln der Spindel in der Führungsbuchse).

Vorläufig werden diese beiden Produkte nur in einer Grösse angeboten. Allerdings wäre es ohne grossen Aufwand möglich, beide Produkte in zwei verschiedenen Grössen herzustellen. Wir wollen aber abwarten, wie die Resonanz der Kunden ist und wie gross die Nachfrage wird.

2.2 Kundennutzen

Bei der Beschreibung des Produktes sind die drei Ebenen eines Produktes hilfreich¹. Unterschieden wird zwischen dem Kernprodukt (Kernnutzen), dem erweiterten Produktangebot (erweiterter Nutzen) und dem formalen Produkt (Zusatznutzen). Durch die Berücksichtigung aller drei Ebenen ergibt sich ein abgerundetes Angebot für den Markt, das alle relevanten Faktoren beinhaltet.

Erweitertes Produktangebot

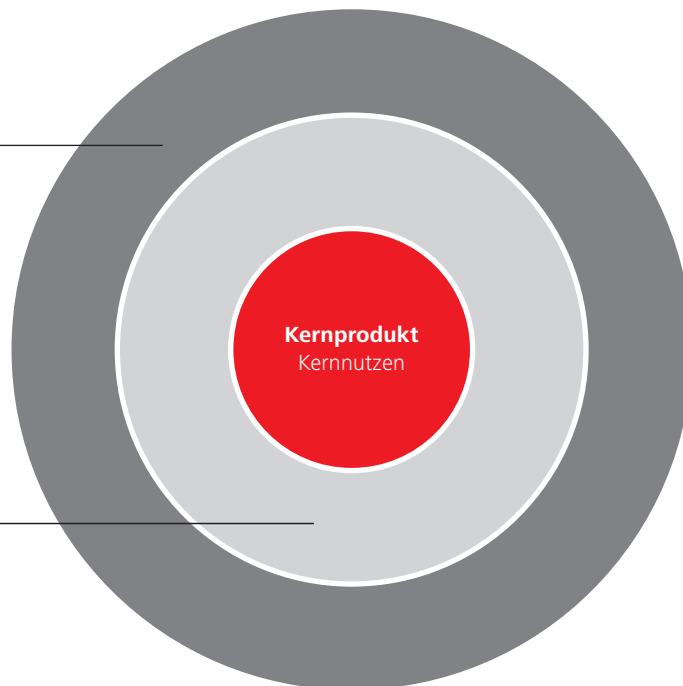
Mehrwert

Kundenbindungssysteme, Garantien, Hotline, Wettbewerbe, Installation, Lieferung, Recycling, Give-aways

Formales Produkt

beschreibend

Marke, Ingredienzien, Verpackung, Design, Qualität, Produkteigenschaften



¹ Hugentobler, W., Schaufelbühl, K. & Blatter, M. (2008). *Integrale Betriebswirtschaftslehre: Ein Lehrbuch für die Bachelor-Stufe* (2. Auflage). Zürich: Orell Füssli Management.

**Welchen Kundennutzen (Zeit, Kosten, Qualität) erfüllt Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung?
Welche Zielgruppen spricht Ihr Produkt, Ihre Dienstleistung aus welchen Gründen an?
Welche Bedürfnisse haben die einzelnen Zielgruppen?**

Beispiel RuKi-Hocker

Die Endkunden, Kinder von 3 bis 10 Jahren und Erwachsene, können von einer Sitzgelegenheit profitieren, die folgende Funktionen hat und daraus folgenden Nutzen bringt:

Funktion	Nutzen	Details
Ergonomisches Sitzen	Weniger Muskelverspannungen, Gelenke, Bänder und Sehnen werden weniger belastet	Gutachten Praxis TRIAS Altstätten Heilpraktikerin C. Gschwend
In der Höhe stufenlos verstellbar	Angenehmes Arbeiten, korrekte Sitzhaltung	
Sehr gute Standfestigkeit	Keine Stürze, weniger Unfälle und Verletzungen	
Fussstütze	Korrekturer Kniewinkel beim Gitarrespielen, Gitarre rutscht nicht ab, individueller Sitzkomfort	

Gitarrenspieler müssen einen Fuss in die Höhe stellen, damit die Gitarre nicht abrutschen kann. Dies wird meistens mit zusätzlichen Schemeln erreicht. Der Nachteil dabei ist, dass diese immer wieder wegrutschen und in der Höhe nicht verstellbar sind. Die allgemein erhältlichen Stühle lassen sich zudem nicht auf die richtige Höhe einstellen, welche zu den Schemeln passt.

Unser Hocker bietet Schemel und stufenlose Höheneinstellung. Die halbrund gebogenen Füsse des Hockers dienen als Schemel, die an die Form des menschlichen Fusses angepasst sind. Der Kniewinkel beim Gitarrespielen kann dank der stufenlosen Höhenverstellung mit wenigen Handgriffen sehr genau eingestellt werden. Die Gitarre rutscht damit nicht vom Oberschenkel. Beide Vorteile vereint erbringen angenehmes Sitzen und entspanntes Spielen.

Einen zusätzlichen Nutzen bringen die in verschiedenen Farben erhältlichen Ausführungen. Damit können Klassenbereiche oder Räume zugeordnet werden. Ein Beispiel: Die Gitarrenspieler bis 10 Jahre haben die roten Hocker, alle anderen die gelben. Oder der Kindergarten 1 hat die grünen und der Kindergarten 2 hat die blauen Hocker. Genauso können die Hocker, z.B. in Wartezimmern bei Kinderärzten, alle Farben haben.

Erfahrungen haben gezeigt, dass Erwachsene die Sitzgelegenheit aus purer Freude und Bequemlichkeit für sich selbst nutzen.

Bemerkung: Der RuKi-Hocker ist ursprünglich für kleine Leute, die Gitarre spielen, entstanden. Durch das bestehende Netzwerk zu Musikschulen werden zum Unternehmensstart auch diese zuerst als Zielgruppen aufgebaut. Obwohl das Produkt ergonomisch alle Voraussetzungen erfüllt, wird der physiotherapeutische Markt noch nicht erschlossen. Das Netzwerk im Physiotherapiebereich fehlt noch und wird deshalb als Priorität 2 angesehen. Sobald die Markteinführung bei den Musikschulen stattgefunden hat, wird das Netzwerk im Physiotherapiebereich entwickelt.

Da der RuKi-Hocker sehr vielseitig ist, haben die Zielgruppen auch dementsprechend unterschiedlichen Nutzen daraus.

Zielgruppen	Kundennutzen
Musiker	<p>Gitarristen</p> <ul style="list-style-type: none"> > Die spezielle Anordnung der Hockerfüsse können als Schemel genutzt werden. Gitarristen müssen keinen zusätzlichen Schemel kaufen, da sie ihre Füsse auf dem Hocker abstützen können. Die Gitarre rutscht nicht vom Oberschenkel. > Die Sitzhöhe, die der Spieler braucht, kann stufenlos auf die Höhe eingestellt werden, um den richtigen Kniewinkel zu erreichen. Dadurch lässt sich ein angenehmes und bequemes Spielen erreichen. <p>Schlagzeuger</p> <ul style="list-style-type: none"> > Schlagzeuger können ebenfalls die gewünschte Sitzhöhe einstellen. Auf diese Weise wird eine optimale Fussposition zu Kick (Pauke) und Spare (Trommel) erreicht. > Gewichtsverlagerungen beim Schlagzeugspielen können problemlos gemacht werden, ohne dass der Hocker kippt. Die grosse Standfläche und Robustheit des RuKi-Hockers lässt dies mühelos zu. Der Schlagzeuger kann sich voll auf sein Spiel konzentrieren.
Allgemeine Schulen und Musikschulen	<ul style="list-style-type: none"> > Dank seiner Robustheit und seiner hohen Standfestigkeit ist der RuKi-Hocker ideal für den Einsatz in Schulen. Da der Hocker nicht kippen kann, ist die Sicherheit von Sturzunfällen auf ein absolutes Minimum beschränkt. Die Langlebigkeit des Produktes wirkt sich langfristig positiv auf die Budgets aus. > Da an Schulen eine höhere Anzahl von Hockern benötigt wird, bieten wir ab einer bestimmten Bestellmenge einen Transport- und Lagerwagen an. Dieser lässt sich mühelos von Raum zu Raum rollen. Die Hocker sind so schnell aufgeräumt, aber auch schnell verfügbar. > Da der Hocker in verschiedenen Farben erhältlich ist, können die Hocker mit der gleichen Farbe verschiedenen Räumen zugeordnet werden. Z.B. Gitarrenunterricht rot, Klavier schwarz etc. > Eingeschlagene Seriennummern an den Hockern vereinfachen die Inventurerfassung. Diebstähle können vermindert werden, da die Identifizierung möglich ist.
Kindergärten	<ul style="list-style-type: none"> > Der RuKi-Hocker kann sehr einfach zu einem in der Höhe verstellbaren Tisch umgewandelt werden. In Kombination mit dem Hocker lässt sich somit jede Sitz- oder Arbeitshöhe einstellen. > Die niedrigste Sitzhöhe von 21 cm bietet sogar unseren Kleinsten von Anfang an die optimale Sitzhöhe. Stufenlos lässt sich der Hocker bis 41 cm in der Höhe verstellen. > Die Robust- und Standfestigkeit erhöht die Sicherheit von Sturzunfällen. > Filzunterlagen verhindern Streifen und Kratzspuren auf den Böden. Die Hocker können problemlos von Kindern auch geschoben werden, ohne dass die Böden beschädigt werden. > Durch unzählige Farbkombinationen können die Hocker den individuellen Bedürfnissen des Raumes angepasst werden. Da die Hocker aus Holz sind und mit biologischem Öl behandelt wurden, können diese problemlos bemalt werden, ohne dass die Garantieansprüche verloren gehen. > Bei Stückzahlen an Hockern ab 10 Stück ist ein Transport- und Lagerwagen erhältlich.
Physiotherapeuten/ Heilpraktiker	<ul style="list-style-type: none"> > Der Patient kann auf die ideale und gewünschte Arbeitshöhe des Therapeuten eingestellt werden. Entweder über die Spindel beim Holzhocker oder den Gasdruckzylinder beim Metallhocker. > Hohe Standfestigkeit und Robustheit des Hockers verleihen ihm Langlebigkeit. > Speziell für Physiotherapeuten wird der Holzhocker auch mit Gasdruckzylinder angeboten. Damit ist die ideale Sitzhöhe noch schneller erreicht und kann millimetergenau auf die gewünschte Höhe eingestellt werden. > Die Sitzfläche kann mit einem Thermoschaumstoff und Kunstlederüberzug nachgerüstet werden. Die gepolsterte Sitzfläche passt sich wegen der menschlichen Wärme der Gesässform an. Nach der Anpassung ist trotzdem der nötige Widerstand vorhanden, welcher die Ergonomie des Sitzens nicht beeinträchtigt.

2.3 Produkt- bzw. Dienstleistungsprogramm

Welche Produktlinien werden angeboten? Welche Zusatzprodukte sind geplant?
Welche Funktionen erfüllen die unterschiedlichen Produkte?
Worin unterscheiden sich die verschiedenen Angebote?

Beispiel RuKi-Hocker

Der Hocker ist in einer Holz- sowie Metallkonstruktion erhältlich. Jede Konstruktion weist wiederum zwei verschiedene Höhen auf. Weitere Materialien wie Kunststoff, Leder und Filz wurden für die Konstruktionen verwendet.

Eigenschaften	Holzkonstruktion Typ 210 und 260		Metallkonstruktion Typ 190 und 260	
	Typ 210 H	Typ 260 H	Typ 190 M	Typ 260 M
Mittelstrebe und Füsse	Buchenholz		Metall	
Art der Höhenverstellung	Metallspindel		Metallspindel	
Einstellbare Höhe	21–41 cm	36–61 cm	21–41 cm	36–61 cm
Material Sitzfläche	Buchenholz		Metall	
Sitzflächengrösse	26 cm	32 cm	26 cm	32 cm
Verbindungsstück Sitz	Alugestell		Alugestell	
Führungsbuchse	Stahl		Stahl	
Bodenschutz	Filz oder Kunststoffgleiter		Filz oder Kunststoffgleiter	
Optionen	<ul style="list-style-type: none"> > Sitzfläche gepolstert mit Thermoschaumstoff und Kunstlederüberzug > Umrüstbar zu höhenverstellbarem Tisch bis 60 cm Durchmesser > Transport- und Lagerwagen 		<ul style="list-style-type: none"> > Sitzfläche gepolstert mit Thermoschaumstoff und Kunstlederüberzug > Umrüstbar zu höhenverstellbarem Tisch bis 60 cm Durchmesser > Transport- und Lagerwagen 	

Zielgruppen	Typ 210 H	Typ 260 H	Typ 190 M	Typ 260 M
Gitarristen	✓	✓	✓	✓
Musiker allgemein	✓	✓	✓	✓
Kindergärten	✓	✓	✓	✓
Physiotherapeuten / Heilpraktiker	✓	✓	✓	✓
Musikschulen	✓	✓	✓	✓
Allgemeine Schulen	✓	✓	✓	✓

2.4 Stärken und Schwächen im Vergleich zu Konkurrenzprodukten

Über welche Stärken und Schwächen verfügen die Produkte im Vergleich zu jenen der Konkurrenzprodukte? Nehmen Sie hierzu die Kriterien aus Ihrem Kundennutzen (Zeit, Kosten, Qualität) und beurteilen Sie die Konkurrenz nach diesen.

Beispiel RuKi-Hocker

Es gibt unzählige Hockervarianten, aber keine entspricht den Anforderungen und der Qualität, die unser Produkt hat. Darum können wir nur einen handelsüblichen Hocker, der bei einer Musikschule gesehen wurde, mit unserem Holzhocker vergleichen.

Es gibt einige entscheidende Faktoren, die unser Produkt vom Konkurrenzprodukt unterscheiden.

Vorteile:

1. Sitzhöhe von 21 cm bis 41 cm stufenlos verstellbar
2. Schemel ist integriert
3. Optionen für verschiedene Sitzflächen vorhanden
4. Sehr gute Standfestigkeit wegen fünf Füßen
5. Ist trotz seiner Robustheit noch ein Leichtgewicht
6. Nirgends können Finger eingeklemmt werden
7. Hohe Gewichte oder «Plumpsen» werden über die Mittelstrebe abgefangen

Nachteile:

1. Er ist nicht stapelbar (erste Ideen sind aber schon vorhanden, um dies zu erreichen)
2. Das Spindelspiel ist noch zu gross (leichtes Wackeln der Spindel in der Führungsbuchse)

2.5 Entwicklungsstand des Produktes/der Dienstleistung

**Auf welchem Entwicklungsstand befindet sich Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung?
Wurde bereits ein Prototyp gefertigt? Hat Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung die Serienreife erreicht?
Sind gesetzliche Zulassungsbestimmungen erfüllt? Welche weiteren Entwicklungen sind geplant?
Bestehen Ideen für Folgeprodukte?**

Beispiel RuKi-Hocker

Der RuKi-Hocker aus Holz ist komplett fertig konstruiert und verkaufsfertig gebaut. Insgesamt wurden drei Prototypen angefertigt, bevor eine 5er-Serie produziert wurde. Verschiedene Grössen von Sitzflächen wurden ebenfalls hergestellt. Die fünf fertigen RuKi-Hocker werden den Kunden gezeigt. Sie dienen vorläufig als Muster.

Der Aluminiumhocker ist zu 90 % fertig konstruiert. Offerten von Modellen für die Gussform wurden eingeholt. Da die Produktion des Aluhockers mit Investitionen verbunden ist, wollen wir damit noch bis Ende Frühjahr 2007 warten.

Der Hocker aus Stahl ist zu 90 % fertig konstruiert. Der erste Prototyp wurde gebaut und der Musikschule Glarus vorgeführt, welche grosses Interesse zeigte.

2.6 Patente und Schutz des Produktes/der Dienstleistung

Schützen Sie Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung durch Patente?
Haben Sie andere Massnahmen zum Produktschutz geplant?
Wem gehört das Eigentum an Konzepten, Mustern, Produkten usw.?

Beispiel RuKi-Hocker

Es wurden umfangreiche Recherchen in den Datenbanken escape.net und depatistnet.de durchgeführt. Es gibt unzählige Arten von Hockern, aber keinen mit nur annähernd den gleichen Funktionen oder Eigenschaften wie unser Produkt. Deshalb wurde beschlossen, vorab eine begleitende Recherche beim Eidgenössischen Institut für Geistiges Eigentum IGEG, in Auftrag zu geben. Sollte sich auch da kein ähnliches Produkt mit einem Patentschutz finden, werden wir eine Patentanmeldung in der Schweiz beantragen. Ab diesem Zeitpunkt ist das Produkt geschützt. Die Patenterteilung selbst erfolgt zu einem späteren Zeitpunkt.

In dieser Zeit (12 Monate) ist es möglich, eine internationale Patentrecherche zu erstellen. Ob wir diese ausführen, wird sich aufgrund der Resultate vom IGEG zeigen. Den Namen «RuKi-Hocker» wollen wir schützen lassen.

3 Unternehmung und Unternehmerteam

Das Kapitel «Unternehmung und Unternehmerteam» beschäftigt sich mit der Vision des Unternehmens, den Unternehmenszielen und, falls die Unternehmung bereits besteht, mit seiner geschichtlichen Entwicklung. Dargestellt werden die Haupterfolgsfaktoren und Meilensteine der Unternehmung, das Managementteam, die Unternehmensorganisation und die Netzwerke, auf die das Unternehmen zurückgreifen kann. Die Länge dieses Abschnitts sollte im Businessplan zwischen 3 und 4 Seiten betragen.

Der Erfolg einer Geschäftsidee steht und fällt meist mit den Personen, die sie umsetzen. Eine besondere Rolle nimmt deswegen das Unternehmerteam ein. Investoren lassen sich häufiger von den Menschen, die hinter einer Geschäftsidee stehen, beeindrucken, als von dem Vorhaben selbst. Der Leser soll davon überzeugt werden, dass das Unternehmerteam mit seinen Fähigkeiten und Qualifikationen, seinem Engagement und Durchhaltevermögen in der Lage ist, die geplante Geschäftsidee in die Realität umzusetzen. Deshalb ist es von grosser Bedeutung, die Stärken des Unternehmerteams detailliert darzustellen. Dazu zählen die verschiedenen Eigenschaften und Fähigkeiten der einzelnen Teammitglieder, ihre bisherige Berufserfahrung, Fach- und Branchenkenntnisse, erzielte Erfolge, soziale Kompetenz und Erfahrungen als Führungsperson. Schwächen können aufgezeigt und entsprechende Lösungen zu deren Überbrückung angeboten werden, beispielsweise durch den Einsatz von Netzwerken.

Bei der Zusammensetzung des Unternehmerteams ist darauf zu achten, dass die einzelnen Personen ergänzende Fähigkeiten mitbringen, an einer gemeinsamen Unternehmensvision arbeiten und Unternehmensziele entwickeln, denen sich das gesamte Unternehmerteam verpflichtet fühlt. Die Personen sollten ein «eingeschweisstes» Team sein, das bei aufkommenden Schwierigkeiten durchhält, Probleme innovativ löst und Rückschläge als Chancen betrachtet. Damit das Team effizient zusammenarbeitet, empfiehlt es sich, eine überschneidungsfreie Rollenverteilung zu Beginn festzulegen. Jedes Mitglied erhält dadurch ein klar definiertes Kompetenzfeld, in dem es tätig sein kann.

Teams scheitern häufig aus drei Gründen:

- > mangelhafte Kompetenzverteilung
- > finanzielle Unklarheiten
- > vermeintliche «Unfairness»

Neben dem Unternehmerteam können im Businessplan jene Mitarbeiter vorgestellt werden, die wichtige Positionen im Unternehmen einnehmen. Abschliessend sollte gezeigt werden, wie das Unternehmen organisiert ist und auf welche Kontakte und Netzwerke es zurückgreifen kann.

«Jedermann, der sich ernsthaft mit der Verwirklichung einer Geschäftsidee befasst, sollte über einen fundierten Businessplan verfügen, den er mit der professionellen Unterstützung durch das KMU Zentrum in hohem Mass umsetzen lernt.»

Jungunternehmer aus Liechtenstein

3.1 Unternehmensvision und Unternehmensziele

Welche Unternehmensvision wollen Sie mit Ihrem Unternehmen verfolgen?
Welche langfristigen Unternehmensziele möchten Sie erreichen?
Welche Strategie wählen Sie, um die Vision und Ziele umzusetzen?

Beispiel RuKi-Hocker

Wir wollen uns im Möbelmarkt in eine Nische setzen und diese möglichst vollumfänglich mit unseren Produkten ausschöpfen. Sicherheit, Robustheit, Zuverlässigkeit und Langlebigkeit sollen unsere Produkte kennzeichnen. Ergonomie und Funktionalität müssen eine Selbstverständlichkeit sein.

Wir werden die Produkte selbst entwickeln und die Prototypen sowie Nullserien herstellen. Ist die Nullserie ausgereift, produzieren externe Lieferanten sämtliche Teile. Die Montage, der Zusammenbau, die Endprüfung und der Versand erfolgen im ersten Jahr in unserem Hause.

Je nach Umsatzerfolg und Nachfrage vergeben wir im Jahr 2008 auch die Baugruppenmontage extern, sodass wir uns voll auf den Verkauf und die Entwicklung neuer Produkte konzentrieren können.

Im ersten Geschäftsjahr wollen wir den Raum Liechtenstein und die Schweiz beliefern. Als mittelfristiges Ziel haben wir Österreich und Deutschland vor Augen. Als langfristiges Ziel möchten wir ganz Europa beliefern.

3.2 Unternehmensgeschichte (sofern vorhanden)

Welche Unternehmensgeschichte in Bezug auf Erfolge und Misserfolge besteht?
Welche Entwicklungsphasen hat Ihr Unternehmen bereits durchlaufen?

Beispiel RuKi-Hocker

Vor rund zehn Jahren haben wir schon einmal dieses Produkt produziert und verkauft. Dies allerdings nebenberuflich. Damals kam jemand auf uns zu, der einen Kinderhocker suchte. Also bauten wir einen Prototypen, der bei den Musikschulen Vaduz und Glarus sehr gut ankam. Wir verkauften davon innerhalb von 2 Jahren ca. 70 Stück an die beiden Musikschulen.

Da ca. 2 Jahre später berufliche Veränderungen sowie Ausbildungen anstanden, musste die Produktion eingestellt werden. Die Kundenkontakte aber blieben erhalten. Garantiarbeiten mussten keine geleistet werden, da das Produkt eine lange Lebenszeit hat.

3.3 Haupterfolgsfaktoren

Welches sind die Haupterfolgsfaktoren Ihrer Unternehmung?

Beispiel RuKi-Hocker

Die Haupterfolgsfaktoren sind damals wie heute zum einen die schnelle Reaktionszeit der Ideenumsetzung und zum anderen das innovative Produkt. Da nirgends ein Kinderhocker, der ergonomisch, robust und in der Höhe verstellbar ist, auf dem Markt zu finden ist, stellten wir ihn in kürzester Zeit selbst her und können ihn auch verkaufen.

Die Zusammenarbeit mit den Musikschulen ist ein weiterer Erfolgsfaktor, da wir sie in den Entwicklungs- und Verbesserungsprozess mit einbeziehen können.

Der Kontakt zum Kunden, der Verkauf selbst sowie der gesamte Prozessablauf, der zur Kundenzufriedenheit führt, liegen uns sehr. Dies tun wir von Herzen gerne. Der Kunde spürt das und verschafft uns damit erneut einen Erfolgsfaktor.

3.4 Unternehmerteam

Aus welchen Personen besteht das Unternehmerteam?
Welche beruflichen Fähigkeiten, Kompetenzen und Erfahrungen besitzt das Unternehmerteam?
Über welche Stärken und Schwächen verfügt das Unternehmerteam?
Welche Rollen übernehmen die einzelnen Mitglieder des Unternehmerteams?
Wo wird die Unternehmung gegründet?
Unter welcher Rechtsform firmiert die Unternehmung?

Beispiel RuKi-Hocker

Das Unternehmen wird von Anton Rusch, geb. 1962, Ruggell,

- > eidg. dipl. Elektromonteur,
- > eidg. dipl. IH-Fachmann für Maschinen und Anlagen,
- > eidg. dipl. Musikalienverkäufer nach Art. 31,
- > System-Ingenieur Messtechnik,
- > Hochschule Liechtenstein KMU-Management-Absolvent,
gegründet und geführt.

Die Firma wird am 1. März 2007 unter dem Namen «ID-FAB Anstalt für innovative Produkte» mit Sitz in Ruggell als Anstalt und einem Kapital von CHF 30'000.– gegründet sowie im Handelsregister des Fürstentums Liechtenstein eingetragen. Das Gewerbege such wurde am 10. Januar 2007 eingereicht.

Auf Schlüsselpersonen (siehe Kapitel Organisation und Personal, Kapitel 8.3) kann jederzeit, auch kurzfristig, zurückgegriffen werden.

Fähigkeitsprofil des Unternehmerteams²

Mithilfe der nachfolgenden Tabelle können Sie die Fähigkeiten Ihres Unternehmerteams selbst einschätzen. Unterschieden wird im Raster zwischen Fachkompetenz und Sozialkompetenz und wie ausgeprägt sie bei den jeweiligen Teammitgliedern vorhanden sind. Es werden somit auch Stärken und Schwächen des Teams aufgedeckt. Zeigen Sie, wie diese Schwächen behoben werden können. Beispielsweise: Sie haben keine Buchhaltungkenntnisse, also wird die Buchhaltung extern vergeben.

Teammitglied	Fachkompetenz						Sozialkompetenz				
	Technologie	Finanzen	Projektmanagement	Marketing/Vertrieb	Personalwesen		Initiative	Kommunikation	Verkaufsfähigkeit	Verhandlungsgeschick	Durchsetzungsvermögen

Zeichenerklärung

«●» bedeutet, die Kompetenz ist beim einzelnen Teammitglied gut ausgeprägt.

«○» bedeutet, die Kompetenz ist vorhanden.

² Quelle: Planen, gründen, wachsen. Mit dem professionellen Businessplan zum Erfolg (4. Auflage), McKinsey&Company, Redline Wirtschaft, 2007.

3.5 Unternehmensorganisation

Wie ist Ihr Unternehmen organisiert?
Welche Unternehmensorganisation ist geplant?
Wer ist der Chef?
Wie hoch ist der Unternehmerlohn?
Wie wird der Gewinn verteilt?

Beispiel RuKi-Hocker

Die Geschäftsleitung wird von Anton Rusch wahrgenommen. Das Finanz- und Rechnungswesen wird mittels moderner EDV-Anlage geführt und überwacht. Erste Gespräche und Kontakte zu Buchhaltungsbüros und Revisionsstellen sind vorhanden und müssen noch geprüft werden.

Am Anfang wird die Administration von Anton Rusch selbst bewältigt. Ab Mitte Jahr wird sie teilweise, sofern Unterstützung nötig ist, an Teilzeitkräfte abgegeben.

Das Unternehmen verfügt über Büroräumlichkeiten, Werkstatt, Produktions- und Lagerräumlichkeiten in Ruggell, Nellengasse 107, im Umfang von rund 200 m².

3.6 Netzwerke und Branchenkenntnisse

Auf welche externen Schlüsselkontakte kann das Unternehmerteam zurückgreifen?

Beispiel RuKi-Hocker

Als Unterstützung in betriebswirtschaftlichen Fragen und Anliegen steht uns das KMU Zentrum Vaduz zur Verfügung. Zur Verstärkung und Ergänzung bei ingenieurtechnischen Anliegen oder Bedürfnissen können wir jederzeit auch auf Eckhart Walser, EM-Tech, Schaan, zurückgreifen. Für Anliegen in physikalischen und mathematischen Vorgängen steht uns Stefan Jost, OC Oerlikon, Balzers, zur Seite.

Es bestehen immer noch sehr gute Kontakte zu Mitarbeitern der ehemaligen Unaxis AG, Balzers und Trübbach. Die 15-jährige Tätigkeit von Anton Rusch bei der Unaxis-Balzers AG bringt ein breites Netzwerk und viele Erfahrungen mit sich.

Kontakte zu ehemaligen Kunden sowie Musikschulen sind ebenfalls vorhanden. Auf diesen wird weiter aufgebaut.

4 Leistungserstellung

Bei der Leistungserstellung geht es um alle Aktivitäten zur Herstellung und Auslieferung der Produkte bzw. Dienstleistungen. In diesem Kapitel wird deshalb auf Geschäftssysteme, Bestell- und Produktionsabläufe, Produktionsmengen und Losgrößen, Qualitätssicherung, Gesamtkosten des Produktes und Kooperationen mit Lieferanten eingegangen. Im Mittelpunkt steht das Ziel, organisatorische Aspekte der Unternehmung im Businessplan auf rund 3 Seiten zu veranschaulichen.

Damit ein Produkt oder eine Dienstleistung entsteht, ist eine Reihe von Einzeltätigkeiten erforderlich. In einen logischen Zusammenhang gebracht, ergibt sich daraus das gewünschte Endprodukt. Diesen Ablauf nennt man das Geschäftssystem. Das Geschäftssystem zeigt die unterschiedlichen Tätigkeiten von Forschung und Entwicklung über Einkauf, Produktion und Marketing bis hin zur Ausgangslogistik.

Im zweiten Schritt werden Produktionsmengen und Losgrößen festgelegt und die geplanten Bestell-, Produktions- und Auslieferungsabläufe erklärt. Die Abläufe sollten kostengünstig und systematisch gestaltet werden, damit möglichst hohe Erträge erzielt werden können. Eine grafische Darstellung dieser Prozesse erhöht die Verständlichkeit beim Leser. Abschliessend werden die Mittel zur Herstellung der Produkte bzw. der Dienstleistung beschrieben, auf die Qualitätssicherung eingegangen und die Herstellkosten ausgewiesen. Potenzielle Lieferanten können erwähnt werden.

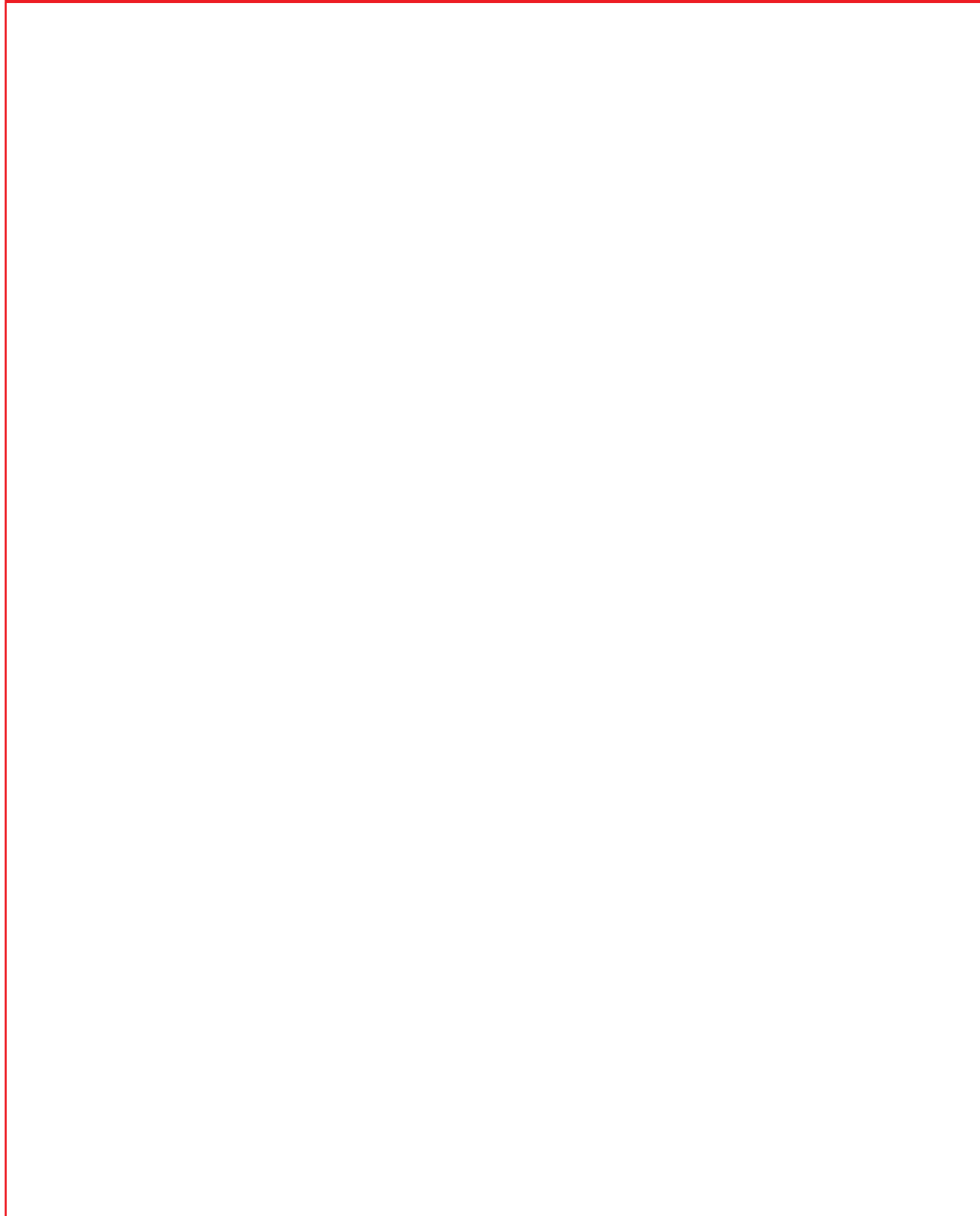
Grundsätzlich sollte darüber nachgedacht werden, welche Aspekte der Leistungserstellung von der Unternehmung selbst erbracht und welche ausgelagert werden. Insbesondere junge Unternehmen besitzen nicht alle Ressourcen, um sämtliche Aktivitäten der Leistungserstellung selbst auszuführen. Eine Fokussierung auf die Kernbereiche und damit auch Kernkompetenzen der Unternehmung hinsichtlich Leistungserstellung steht deshalb zumindest am Beginn der unternehmerischen Tätigkeiten im Vordergrund.

«Ich persönlich kann jedem empfehlen,
in einzelnen Unternehmensbereichen mit
Spezialisten zusammenzuarbeiten.
Man sollte keine Kompromisse eingehen,
nur weil man eine junge Firma ist.»

Jungunternehmer aus Liechtenstein

4.1 Geschäftssystem

Welche Aufgaben bzw. Tätigkeiten werden von den einzelnen Personen des Unternehmerteams übernommen?



Beispiel RuKi-Hocker

Kunden werden gemäss Verkaufsstrategie generiert und gepflegt. Die gewonnenen Aufträge übergibt der Verkäufer der Administration, die einen internen Auftrag auslöst und diesen an die Produktion weitergibt. Sie produziert die Hocker, prüft sie und übergibt die fertigen Produkte an den Versand. Parallel dazu wird von der Produktion Meldung an die Administration gemacht, die auch die Rechnung stellt. (Details siehe Organigramm im Kapitel Organisation und Personal, Kapitel 8)

Da die Startphase mit einem kleinen Team erfolgt, überschneiden sich die Arbeitsbereiche. Aus nachfolgender Tabelle ist ersichtlich, wie die Leistungserstellung für die nächsten 3 Planjahre aussieht.

	2007	2008	2009
Entwicklung ¹⁾	AR	AR	AR
Verkauf	AR, AF	AR	AR
Marketing/Werbung	AR, LS	AR, LS	AR, LS
Einkauf	AR	AR	AR
Produktion ²⁾	AR, WK	AR, WK	AR, WK
Vertrieb ³⁾	AR, EW	AR, EW	AR, EW
Dienstleistungen ⁴⁾	AR	AR	AR
Finanzen	AR, ER	AR, ER	AR, ER
Administration	AR, EW	AR, EW	AR, EW

¹⁾ Die Produktentwicklung ist bei Produkt 1 schon vollzogen. Das Produkt wird bereits verkauft. Der Aluhocker ist zu 80 % und der Stahlhocker zu 90 % fertig entwickelt. Der Aufwand für die Fertigstellung der Entwicklung beider Hocker beträgt noch 40 Stunden.

²⁾ Die Produktion eines Hockers wird durch vorgefertigte Teile sehr verkürzt. Für die Fertigstellung eines Hockers wird lediglich die Arbeitszeit von ca. 2 Stunden benötigt.

³⁾ Der Vertrieb erfolgt durch den normalen Postweg oder durch direkte Auslieferung bei anderen Kundenbesuchen.

⁴⁾ Unter Dienstleistungen verstehen wir allfällige Garantiarbeiten an Produkten oder Produktentwicklungen mit den Kunden.

Um Engpässe zu überbrücken, können auf folgende Schlüsselpersonen zurückgegriffen werden. Diese sind vor allem in der Startphase sehr wichtig.

Anton Rusch (GL)	AR
Evi Rusch	ER
Lisa Slingar	LS
Eva Wohlwend	EW
Anton Frick	AF
Werner König	WK

Je nach Geschäftsverlauf können die Schlüsselpersonen ab 2008 durch Teilzeit- oder Vollzeitkräfte ersetzt werden.

4.2 Produktionsmengen und Losgrößen

**Welche Produktionsmengen und Losgrößen planen Sie?
Wie viele Dienstleistungseinheiten planen Sie?
Welches sind Ihre Kapazitäten?**

Beispiel RuKi-Hocker

Wir werden beim Holzhocker jeweils Losgrößen von 10, 50 oder 100 Stück abrufen können. Je höher die Losgrößen sind, umso billiger wird der Einkauf. Allerdings werden nicht sinnlos hohe Stückzahlen bestellt, wenn keine Bestellungen vorhanden sind. Die Lagerkosten würden steigen und der Mengenrabatt zu den Losgrößen würde sich nicht auszahlen.

Bei den Hockern aus Aluminium müssen Losgrößen von mindestens 50 Stück ab der Giesserei bezogen werden. Dies nutzen wir zu unserem Vorteil, um die Grundgestelle vorzubereiten, was die Lieferzeit zum Kunden erheblich verkürzt. Zu den Vorbereitungen gehören das Bohren der Zylinderöffnungen sowie das Pulverbeschichten in verschiedenen Farben. Vorgefertigt mit Zylindern in der Einheitsgrösse dienen diese Lagerartikel dann auch als Vorführmodelle und können in kürzester Zeit fertiggestellt werden.

Die Stahlhocker werden in den Losgrößen von 50 Stück vorgefertigt bezogen. Bei diesen müssen nur noch die Zylinder eingebaut sowie die Sitzflächen montiert werden. Dies verkürzt die Lieferzeit für den Kunden ebenfalls. Wir streben folgendes Ziel an:

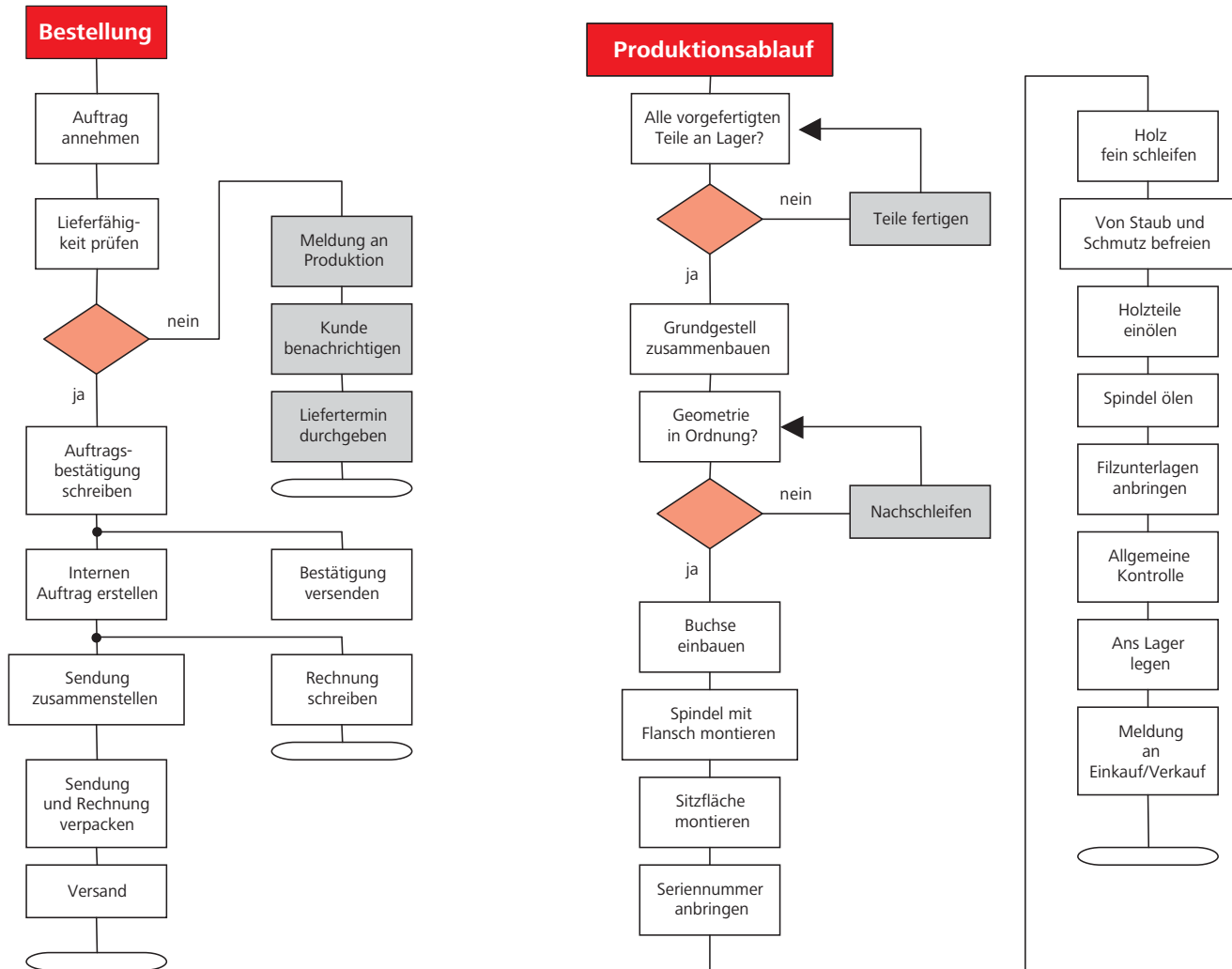
Produkt	Verkäufe 2007 in Stück	Verkäufe 2008 in Stück	Verkäufe 2009 in Stück
RuKi-Hocker aus Holz	100	180	400
RuKi-Hocker aus Aluminium	40	120	300
RuKi-Hocker aus Stahl	80	120	180
Total Verkäufe	220	420	880
Geschätzter Umsatz in CHF	100'000	194'000	422'400
Herstellungskosten	35'000	65'000	104'800
Voraussichtlicher Bruttogewinn	65'000	129'000	317'600

4.3 Bestell- und Produktionsablauf

Wie gestalten Sie den Bestellablauf?

In welchen Schritten läuft der Produktionsprozess ab?

Beispiel RuKi-Hocker



4.4 Mittel zur Produktherstellung

Welche Mittel werden für die Herstellung des Produktes bzw. der Dienstleistung benötigt?

Beispiel RuKi-Hocker

Um unser Produkt aus Holz herzustellen, benötigen wir keine zusätzlichen Mittel mehr, da alles schon angeschafft wurde. Alle nötigen Werkzeuge und Vorrichtungen sind vorhanden. Der Aufwand für diese Werkzeuge und Vorrichtungen betrug rund CHF 12'000.–.

Für das Produkt aus Aluminium muss ein Modell im Wert von ca. CHF 8'000.– angefertigt werden. Mit diesem Modell können 1'000 Stück produziert werden. Mit ca. CHF 1'000.– kann das Modell nachträglich bearbeitet werden, welches dann wieder die gleiche Menge ausschöpft. Die Losgrößen sind jeweils 50, zu einem Stückpreis von rund CHF 68.–.

Für die Nachbearbeitung werden eine Fräsmaschine und Werkzeug im Wert von ca. CHF 10'000.– benötigt. Diese Maschine kann allerdings auch für andere Zwecke verwendet werden und ist daher vielseitig anwendbar.

Diese Investitionen werden in etwa Mitte 2007 getätigt.

4.5 Qualitätssicherung

Welche Massnahmen treffen Sie zur Qualitätssicherung Ihrer Produkte bzw. Ihrer Dienstleistung?
Sind Sie ISO-zertifiziert oder auf dem Weg zur Excellence gemäss EFQM?

Beispiel RuKi-Hocker

Um die Qualität unserer Produkte zu sichern, sind klare Angaben an unsere Lieferanten gemacht worden. Toleranzangaben und Grenzbereiche werden von uns bei jeder Lieferung auf die Richtigkeit kontrolliert.

Beispiel: Die korrekte Verarbeitung der Holzteile (Längsfasern in Belastungsrichtung) ist für die Statik und damit Robustheit und Langlebigkeit sehr wichtig.

Abweichungen von Toleranzen und/oder ungleiches Material werden von uns nicht toleriert. Das Material, welches unseren Anforderungen nicht genügt, muss vom jeweiligen Lieferanten ersetzt werden.

Leimverbindungen von den Füßen zur Mittelstrebe werden von uns selbst durchgeführt. Nur somit können wir garantieren, dass die Verbindungen korrekt durchgeführt wurden.

Das fertige Produkt wird anhand eines Prüfprotokolls auf seine Richtigkeit geprüft.

4.6 Gesamtkosten des Produktes oder der Dienstleistung (Kalkulation)

Welche Gesamtkosten fallen für die Herstellung Ihres Produktes bzw. Ihrer Dienstleistung an?

Beispiel RuKi-Hocker

Holzocker

Typ	Material	HK bei 10 Stück	HK bei 100 Stück
Holzhocker 210/260 inkl. Arbeitskosten	Mittelstrebe und Füsse	120.00	95.00
	Filzunterlagen	2.50	0.50
	Trapezgewindespindel	35.00	22.50
	Trapezgewindemutter	18.40	6.50
	Sitzflansch Alugestell	26.00	8.20
	Sitzfläche 26 cm	34.00	17.00
	Arretierung	3.50	0.80
	Total HK Holzocker klein	239.40	150.50

Typ	Material	HK bei 10 Stück	HK bei 100 Stück
Holzhocker 260/320 inkl. Arbeitskosten	Mittelstrebe und Füsse	125.00	98.00
	Filzunterlagen	2.50	0.50
	Trapezgewindespindel	39.00	23.50
	Trapezgewindemutter	22.50	6.50
	Sitzflansch Alugestell	26.00	8.20
	Sitzfläche 32 cm	38.00	18.50
	Arretierung	3.50	0.80
	Total HK Holzocker gross	256.50	156.00

Da die Herstellungskosten für die Mittelstreben und Füsse relativ hoch sind, wurden Alternativen gesucht. Wenn wir das Rohmaterial in Rumänien kaufen und bei uns fertigen, kämen die Mittelstreben und Füsse rund 50 % billiger. Zusätzlich müsste in Fertigungswerkzeuge ca. CHF 2'400.00 investiert werden. Da das Risiko sehr hoch ist, dass die Holzfeuchtigkeit nicht den Anforderungen entspricht (Transport und Lagerhaltung), das Rohmaterial ungenau gefertigt ist und/oder die Reklamationsverfolgung sehr zeitintensiv bzw. unmöglich ist, wird das Holz nicht in Rumänien beschafft.

Metallhocker

Typ	Material	HK bei 10 Stück	HK bei 100 Stück
Metallhocker 190/260 inkl. Arbeitskosten	Führungsbuchse	22.00	4.50
	Mittelstrebe und Füße inkl. Pulverbeschichtung	110.00	95.00
	Filzunterlagen	2.50	0.50
	Gasdruckzylinder	62.00	34.00
	Sitzflansch Alugestell	26.00	8.20
	Sitzfläche 26 cm	34.00	17.00
	Arretierung	3.50	0.80
	Total HK Metallhocker klein	260.00	160.00

Typ	Material	HK bei 10 Stück	HK bei 100 Stück
Metallhocker 240/320 inkl. Arbeitskosten	Führungsbuchse	22.00	4.50
	Mittelstrebe und Füße inkl. Pulverbeschichtung	112.00	96.00
	Filzunterlagen	2.50	0.50
	Gasdruckzylinder	64.00	35.00
	Sitzflansch Alugestell	26.00	8.20
	Sitzfläche 26 cm	38.00	18.50
	Arretierung	3.50	0.80
	Total HK Metallhocker gross	268.00	163.50

4.7 Lieferanten

Welche Produkte oder Leistungen kaufen Sie für die Produktherstellung zu?

Welche Unternehmen zählen zu Ihren möglichen Lieferanten?

Beispiel RuKi-Hocker

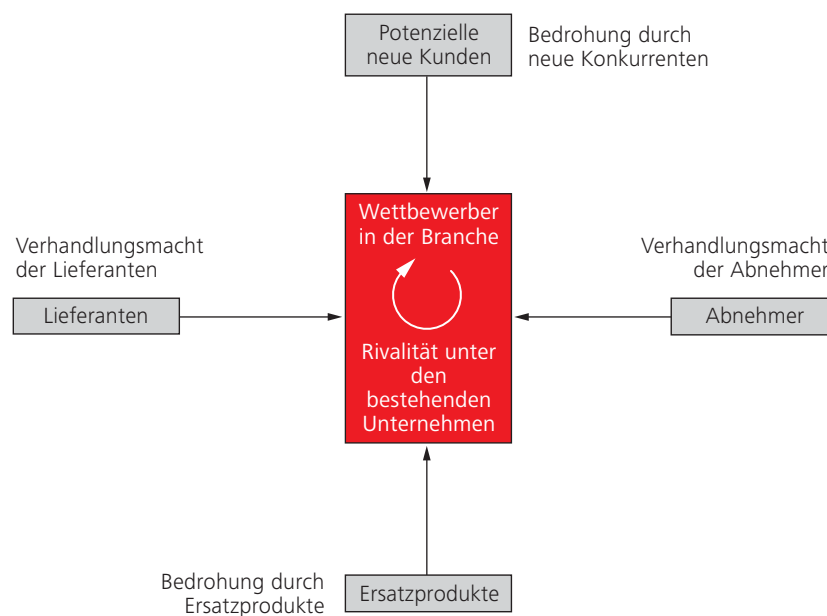
Das Rohmaterial wird von folgenden Lieferanten bezogen:

- | | |
|---|--------------------------------------|
| > Trapezspindel und Trapezgewindebuchse: | Nozag AG, Wangen |
| > Holzfüsse, Sitzfläche und Mittelstrebe: | Schreinerei Franz Hasler AG, Bendorf |
| > Rohmaterial für Flansch: | Häuselmann Metall AG, Dietlikon |
| > Schaumstoff: | Schaumstoff Härti AG, Winterthur |
| > Gasdruckzylinder: | Bansbach, Lorch (D) |
| > Filz: | Wiler Filz AG, Wil |
| > Kunstleder: | Stoffhuus, Haag |
| > Modellhersteller: | Giesserei Hegi AG, Oberburg |

5 Markt und Konkurrenz

Kontinuierliches Wachstum einer Unternehmung setzt ausreichendes Marktpotenzial voraus. Ob eine Geschäftsidee ausreichend Potenzial am Markt hat, wird in diesem Abschnitt eines Businessplans ermittelt. Wichtig bei der Marktanalyse ist, dass man schrittweise vorgeht. Zuerst werden die Branche und der Markt analysiert, Marktanteile berechnet, mögliche Märkte und Zielgruppen bestimmt und die Konkurrenz beurteilt. Im Businessplan sollten diesem Kapitel um die 6 Seiten eingeräumt werden.

Die **Branche** wird meist überblicksartig dargestellt. Interessant sind die aktuelle Situation, aufkommende Trends, Haupteinflussfaktoren auf die Dynamik und das Marktvolumen der Branche. Das Marktvolumen ist definiert als die abgesetzte Menge eines Produktes im Markt und entspricht der Summe aller Absätze aller Anbieter. Das Marktvolumen kann sowohl mengen- als auch wertmässig ausgedrückt werden. Häufig wird es auch als der Branchenumsatz bezeichnet. Hilfreich für die Branchenanalyse ist das **Fünf-Kräfte-Modell**³ von Michael E. Porter. Die Grundidee des Modells ist, dass die Attraktivität einer Branche von fünf Faktoren bzw. Wettbewerbskräften bestimmt wird. Je höher die Bedrohung, die von den einzelnen Faktoren ausgeht, desto unattraktiver ist die Branche. Unternehmen sollten deshalb darauf achten, in Branchen mit niedrigem Bedrohungspotenzial einzusteigen und dort Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Die nachfolgende Abbildung zeigt das Modell im Überblick:



Neben der Branche werden die **Märkte** bzw. Zielmärkte der Unternehmung analysiert. Da eine Geschäftsidee nicht für alle interessant ist, sind die wert- und mengenmässigen Marktgrössen zu ermitteln, Zielgruppen festzulegen und auf ihr Potenzial hin zu prüfen. Bei der Segmentierung ist wichtig, dass die einzelnen Segmente ausreichend gross sind, gut bedient werden können und über längere Zeit Gültigkeit besitzen. Für jedes Segment sind Absatz- und Umsatzziele sowie Absatzstrategien, der erwünschte Marktanteil und das Wachstumspotenzial für die nächsten 3 bis 5 Jahre zu definieren.

«Dank des Businessplans konnten wir unsere Geschäftsidee derart kritisch analysieren und durchdenken, sodass wir sie letztlich ausdehnten und sich in der Folge ganz neue Geschäftsfelder aufgetan haben.»

Jungunternehmer aus Liechtenstein

³ Porter, M. E. (2008). Wettbewerbsstrategien. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten (11. Auflage). Frankfurt: Campus.

Kriterien zur Marktsegmentierung bei Konsumgütern sind geografisch (Region, Bevölkerungsdichte), demografisch (Alter, Geschlecht, Einkommen, Ausbildung), psychografisch (soziale Schicht, Lebensstil) oder kaufverhaltenbezogen (Kaufanlass, Kaufgrund, Verwendungshäufigkeit, Einstellung zum Produkt). Ist das Produkt im Bereich der Geschäftskunden angesiedelt, bieten sich demografische (Branche, Unternehmensgrösse), operative (Technologie der Kunden, Kundenkompetenz), beschaffungsorientierte (bestehende Beziehungen, allgemeine Beschaffungspolitik), kaufsituationsbedingte (Dringlichkeit, Auftragsumfang) und personengebundene (Risikobereitschaft, Lieferantentreue) Segmentierungskriterien an.

Die Segmentierung sollte sorgfältig durchgeführt werden, da sie die spätere Gestaltung des Marketing-Mix beeinflusst. Abschliessend wird die Marktsegmentierung durch zwei Kontrollfragen überprüft. Erstens, stimmen die Produkte mit den Kundenbedürfnissen der einzelnen Zielgruppen überein, und zweitens, welche Differenzierung wird damit gegenüber der Konkurrenz erreicht?

Die **Konkurrenzanalyse** beleuchtet im nächsten Schritt die Stärken und Schwächen der wichtigsten Konkurrenten. Verglichen werden die Konkurrenten anhand unterschiedlicher Kriterien, beispielsweise anhand von Absatz, Umsatz, Marktanteil, Produktlinien, Zielgruppen, Vertriebskanälen oder Wachstumspotenzial. Die eigene Unternehmung wird in diese Bewertung aufgenommen, um sie so den Mitbewerbern gegenüberzustellen. Interessant ist an dieser Stelle die Frage, welche Substitutprodukte, also Produkte, die den gleichen Kundennutzen erfüllen, auf dem Markt sind oder kommen und das eigene Produkt konkurrieren.

Bei der Marktanalyse insgesamt sollte möglichst strukturiert vorgegangen werden. Hilfreich ist dabei eine individuelle Checkliste, auf der jene Zahlen, Daten und Fakten stehen, die für die Marktanalyse benötigt werden. Bei der **Erhebung der Daten** ist Fantasie und Flexibilität angesagt. Als Informationsquellen dienen Fachjournale, Marktstudien, Branchenverzeichnisse, Verbände, Behörden, statistische Ämter, Banken und Datenbanken im Internet.

Gelegentlich, und dies gilt insbesondere für neuartige Produkte, ist nur eine geringe Zahlenbasis über die jeweiligen Märkte vorhanden. In diesem Fall können **Schätzungen** weiterhelfen. Wichtig bei Schätzung ist, dass sie auf einem soliden Fundament aufgebaut und begründet werden. Die grundlegenden Zahlen und Annahmen sollten nachvollziehbar sein und überprüft werden können. Eine seriöse Schätzung beruht nicht nur auf einer Quelle, sondern stellt Quervergleiche an und überprüft die verwendeten Zahlen mit anderen Quellen. Ist die Berechnung fertig, sollte man zur Sicherheit den Hausverstand prüfen lassen, ob die Ergebnisse auch tatsächlich Sinn machen.

Der Analyse von Märkten und Konkurrenten wird in der Regel viel Aufmerksamkeit gewidmet. Eine ungenaue Arbeit ist insbesondere bei Start-ups ein häufiger Grund für das Scheitern. Der Unternehmer bzw. das Unternehmerteam sollte Wert darauf legen, den Markt selbst zu erforschen und Marktstudien nur ergänzend beiziehen. Hilfreich dabei sind beispielsweise kleine Umfragen oder Gespräche mit potenziellen Kunden, Zwischenhändlern oder Lieferanten. Eine gute Kenntnis des Marktes und der Kunden ist die Voraussetzung für jeden unternehmerischen Erfolg.

5.1 Marktanalyse

**In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?
 Welche Faktoren beeinflussen Ihre Branche?
 Wie hoch schätzen Sie das Marktvolumen hinsichtlich Umsatzpotenzial und Absatzmenge innerhalb der gewählten Branche ein?
 Welche Absatz- und Umsatzzahlen erwarten Sie für Ihr Unternehmen?
 Nach welchen Kriterien segmentieren Sie Ihre Märkte?**

Beispiel RuKi-Hocker

Gemäss eigener Einschätzung für die nächsten 2 Jahre beträgt derzeit das Marktvolumen von Musikschulen und Musikhäusern in der Schweiz rund CHF 17 Mio. An 5 besuchten Musikschulen wurden im ersten Jahr 30 Hocker verkauft. Dies ergibt im Durchschnitt 6 Hocker pro Musikschule im ersten Jahr.

Im zweiten Jahr wurden an 5 Musikschulen 40 Hocker verkauft. Dies ergibt im Durchschnitt 8 Hocker pro Musikschule im zweiten Jahr. Bei den Musikhäusern schätzen wir die 1,5-fache Absatzmenge, weil ein breiteres Zielpublikum angesprochen wird. Anhand dieser Zahlen kann folgende Hochrechnung und Schätzung für das Marktvolumen gemacht werden.

Zielgruppen	Anzahl MS/MH	Mögliche Verkäufe 2007 in Stück	Mögliche Verkäufe 2008 in Stück	Summe
Musikschulen CH/FL*	1'259	7'554	15'108	5'036'000
Musikhäuser CH/FL*	658	3'948	7'896	5'264'000
Total in CHF (CHF 500'000/Stk.)		575'1000	11'502'000	17'253'000

* Angaben «Die gelben Seiten»

5.2 Marktanteil

Der Marktanteil ist der prozentuale Anteil Ihres geplanten Umsatzes am Marktvolumen (Branchenumsatz).

**Welchen Marktanteil erreichen Sie mit Ihrem Produkt/Ihrer Dienstleistung?
Welchen Marktanteil streben Sie mit Ihrer Unternehmung an?**

Beispiel RuKi-Hocker

Unsere Marktstellung ist im Moment mit 0,7% noch bedeutungslos. Die Nach- und Rückfrage bei bestehenden und neuen Kunden ist aber sehr positiv und lässt ein gutes Potenzial für Marktgewinne erwarten. Wir wollen im Jahr 2007 einen Marktanteil von 2% und im Jahr 2008 einen Marktanteil von 4% erreichen. Im Jahr 2009 streben wir einen Marktanteil mit unserem gesamten Sortiment an Hockern von 10% in der Schweiz an.

5.3 Marktbeurteilung

**Auf welchen Annahmen basieren Ihre Schätzungen zur Marktbeurteilung?
Gibt es Aussagen von Kunden?**

Beispiel RuKi-Hocker

In unzähligen Gesprächen mit Musikschulleitern haben wir erfahren, dass es für Kinder keine geeigneten Sitzgelegenheiten gibt. Dieser Marktbereich ist noch nicht erschlossen.

Der Schulleiter der Musikschule Glarus suchte sehr lange nach einem geeigneten Hocker. Schlussendlich fand er ein Produkt, das seinen Wünschen annähernd entsprach. Er selbst aber nannte mir einige Nachteile von diesem Produkt. Sollte es uns gelingen, so seine Worte, einen Hocker mit seinen Anforderungen zu erarbeiten, würde er dieses Produkt und zukünftige nur bei uns kaufen. Diesem Wunsch konnten wir entsprechen und konstruierten speziell für ihn einen Prototyp, den wir später auch in Serie herstellen werden.

Immer mehr Leute achten auf ergonomisches Sitzen im Beruf und Hobby. Unser Produkt schliesst beide Bereiche ein. Ganz klar hebt sich aber unser Produkt gegenüber den Standardprodukten deutlich ab.

Die direkte Kundeneinbindung in Verarbeitungs-, Innovations- und Verbesserungsprozesse stärkt unsere Marktstellung. Kundenbindung erfolgt schon vor dem Kauf und hält sich weit über die Garantiezeit hinaus. Wir integrieren den Kunden in unser Produkt. Dies verschafft uns entscheidende Vorteile in einem Markt, den es noch zu bearbeiten gilt.

5.4 Zielgruppen-Segmentierung

Wer sind Ihre Zielgruppen (Marktsegmente, siehe Seite 39)?

Wie gross sind Ihre Zielgruppen?

Beispiel RuKi-Hocker

Für den Anfang sind unsere Hauptzielgruppen Musizierende. Diese findet man zuerst in Musikschulen und in Musikhäusern. Kindergärten werden ebenfalls zu unseren Hauptzielgruppen gehören.

Zu einem späteren Zeitpunkt werden Physiotherapeuten, Musiktherapeuten und Möbelverkäufer ebenfalls in die Zielgruppen aufgenommen, um die Breite zu erreichen.

5.5 Konkurrenz

Welche direkten Konkurrenten sind am Markt tätig?

Welche Unternehmen bieten ähnliche Produkte oder Dienstleistungen an?

Welche Strategien werden von den Wettbewerbern verfolgt?

Welche Zielgruppen werden von den Konkurrenten bedient?

Wie hoch sind die Marktanteile der wichtigsten Konkurrenten?

Welche Stärken und Schwächen besitzt Ihr Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz?

Wie werden die Konkurrenten auf Ihren Markteintritt reagieren?

Beispiel RuKi-Hocker

Unser grösster bekannter Konkurrent ist die Firma Zesar in Biel. Er verkauft Hocker zu Preisen von CHF 350.–. Wir sind mit unserem Produkt mit CHF 520.– höher positioniert, bieten aber folgende Vorteile gegenüber dem Konkurrenzprodukt:

- > die Mindesthöhe wird um 10 cm überboten
- > höhere Stabilität
- > stärkere Gasdruckzylinder
- > Metallspindeln
- > ergonomischere Sitzflächen in verschiedenen Grössen
- > farbige Ausführungen (pulverbeschichtet)
- > längere Garantiezeit

Zudem ist unser Vorteil, dass wir unsere Produkte selbst herstellen und damit für den Kunden auch den direkten Weg zum Service bieten können. Das Konkurrenzprodukt wird importiert. Der Konkurrent ist abhängig vom Hersteller. Ein weiterer Vorteil für uns ist, dass der Konkurrent kein spezielles Zielpublikum anspricht, sondern sein Produkt neben anderen Möbeln, wie Tischen, normalen Stühlen und Pulten anbietet. Er ist nicht auf Hocker spezialisiert (vielleicht wird dieser momentane Konkurrent einmal zu unserem Wiederverkäufer).

5.6 Checkliste «Markt und Konkurrenz»

In dieser Checkliste sind die wichtigsten Aspekte des Kapitels «Markt und Konkurrenz» zusammengefasst.

	erledigt	offen	zu erledigen von ...
Sind die Branche und ihre Einflussfaktoren ausreichend beschrieben und mit Branchenkenzzahlen belegt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ist die zukünftige Entwicklung der Branche nachvollziehbar dargestellt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind das Marktvolumen und Marktpotenzial auf verlässlichen Daten berechnet bzw. eingeschätzt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wurden Umsatz- und Absatzziele berechnet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind die Zielgruppen (Marktsegmente) anhand nachvollziehbarer Kriterien definiert und beschrieben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wurden Wachstumsprognosen für die Zielgruppen eingeholt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wurde auf die Besonderheiten der Zielgruppen hingewiesen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind neue Trends in der Entwicklung der Märkte berücksichtigt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ist die Konkurrenzsituation analysiert und deren Positionierung, Stärken und Schwächen dargestellt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind die Gründe für den Erfolg der Konkurrenten analysiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Gibt es einen Vergleich der wichtigsten Eckdaten der Konkurrenz mit dem eigenen Unternehmen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

6 Marketing und Vertrieb

Dieser Abschnitt des Businessplans beschäftigt sich mit der Vermarktung des Produktes oder der Dienstleistung, um das berechnete Marktpotenzial auszuschöpfen. Es wird gezeigt, welche Marketingstrategie zum Einsatz kommt, wie die Preispolitik gewählt ist, welche Vertriebskanäle benutzt werden, aus welchen Teilschritten der Vertriebsprozess besteht, welche Werbemittel eingesetzt werden und wie viel Marketing- und Vertriebskosten kalkuliert sind. Zukünftige Trends und ihre Auswirkungen finden ebenfalls Berücksichtigung. Im Businessplan sollten für den Abschnitt Marketing und Vertrieb rund 6 Seiten eingeplant werden.

In der **Marketingstrategie** geht es primär um die Vorbereitung des Markteintritts, den Markteintritt selbst und das spätere Marktwachstum. Die Marketingstrategie zeigt, wie das Produkt schrittweise am Markt etabliert wird und durch welche Kampagnen, Referenzen oder renommierte Erstkunden das Produkt oder die Dienstleistung am Markt Aufmerksamkeit erhält.

Die **Preisgestaltung** stellt sich der Frage, zu welchem Preis man das Produkt oder die Dienstleistung anbietet. Es gilt abzuwägen, welchen Preis der Kunde bereit ist zu zahlen, welche Preise von Konkurrenten verlangt werden und inwieweit die angestrebten Preise die Kosten zur Herstellung des Produktes oder der Dienstleistung decken. Um die Preisvorstellungen mit der Realität abzugleichen, können Gespräche mit möglichen Kunden und Vergleiche mit Mitbewerbern helfen. Im zweiten Schritt geht es darum, welche Preisstrategie in weiterer Folge umgesetzt wird. Zur Wahl steht beispielsweise eine Niedrigpreisstrategie für die rasche Marktdurchdringung oder eine Hochpreisstrategie zur Erzielung möglichst grosser Erträge.

Unterschiedliche **Vertriebskanäle** sollten mit den definierten Zielgruppen übereinstimmen, damit die Produkte auf effizientem Weg die Kunden erreichen. Zu bewerten sind verschiedene Vertriebsmöglichkeiten, die vom Einzelhandel, Franchising, Agenten, über Grosshändler, eigenen Vertriebsmitarbeitern bis hin zum Internethandel reichen. Eine Kombination von unterschiedlichen Absatzwegen ist in vielen Fällen vorteilhaft. Beim Einsatz von eigenen Vertriebsmitarbeitern ist deren Anzahl, Qualifikation und Motivation festzulegen. Die Wahl des Vertriebskanals beeinflussen mehrere Faktoren, beispielsweise die Anzahl der Kunden, ob es sich um Industriekunden oder Endverbraucher handelt, inwieweit das Produkt nach dem Verkauf zusätzliche Services erfordert oder in welchem Preissegment das Produkt positioniert ist.

Unter **Promotion und Werbemittel** sind die Werkzeuge zum Werben, Auffallen, Informieren, Überzeugen und Vertrauensschaffen gemeint, sprich die Mittel der Kommunikationspolitik. Die Vorteile und Botschaft des Produktes müssen dem Kunden präzise kommuniziert werden. Dafür stehen beispielsweise klassische Werbeträger wie Inserate in Printmedien, Radio, Fernsehen und Kino zur Verfügung. Möchte man Kunden auf direktem Weg erreichen, kann dies über Directmailing, Telefonanrufe und Internetkommunikation erfolgen. Public-Relation wird ebenfalls als Werbemittel eingesetzt, beispielsweise mit Artikeln in Zeitungen oder Fachzeitschriften über die Unternehmung oder das Produkt. Weitere Mittel der Kommunikationspolitik sind der Besuch von Ausstellungen, Messen und Kunden. Zu beachten sind Streuverluste. Kommunikation ist teuer, weshalb sie gezielt eingesetzt werden sollte, um insbesondere als junges Unternehmen nicht allzu viele Ressourcen zu «vergeuden». Das Kosten-Nutzen-Verhältnis der einzelnen Werbemittel ist deshalb genau abzuwägen.

Die **Marketingkosten** zeigen, wie viele finanzielle Ressourcen die geplanten Vertriebskanäle und Werbemittel abverlangen, um die gesteckten Marketingziele zu erreichen. Sie sollten nach den unterschiedlichen Werbepositionen und der Häufigkeit ihrer Einschaltung berechnet werden. Vorteilhaft ist es, die Marketingkosten für die nächsten 3 bis 5 Jahre zu kalkulieren.

6.1 Marketingstrategie

Mit welcher Strategie wollen Sie Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung am Markt einführen?
Nach welchem Plan wollen Sie vorgehen?
Welche Referenzkunden konnten Sie bereits gewinnen?

Beispiel RuKi-Hocker

Wir beziehen uns auf unsere Strategie, wie wir Kunden aus unserer Region gewonnen haben. Die näheren, grösseren Musikschulen wie die Musikschule Vaduz, Altstätten, Buchs, Sargans und Glarus wurden durch uns telefonisch kontaktiert und angefragt, ob wir unser neues Produkt vorstellen dürfen. Dank dem grossen Interesse konnten wir bei allen Musikschulen unser neues Produkt präsentieren. Referenzen von der Musikschule Vaduz und Glarus kamen gut an, weil sich die Schulleiter untereinander sehr gut kennen und damit unser Bekanntheitsgrad stieg. Durch diese Besuche konnten wir bereits 6 von unseren neuen Hockern verkaufen. Mithilfe unserer Produktflyer, die wir bei den Musikschulen auslegen durften, entstanden bei einer Musikschule innerhalb einer Woche zwei Zusatzverkäufe.

Auf die gleiche Art und Weise werden auch die Kindergärten über unser Produkt informiert und kontaktiert.

Diese Strategie behalten wir bei. Wir gehen Kanton für Kanton durch. Als Erstes arbeiten wir nach dem gleichen Prinzip wie bei den regionalen Musikschulen der Kantone St. Gallen und Graubünden die angrenzenden Kantone durch. Wenn wir in der Westschweiz angekommen sind, müssen wir unsere Strategie vermutlich ändern, da wir der französischen Sprache nicht mächtig sind. Wir denken aber jetzt schon an eine Westschweizer Vertretung oder an Handelsvertreter, die der westschweizerischen Mentalität gewachsen sind (sofern wir Probleme damit bekommen sollten).

Die welschen Kantone sowie das Tessin werden am Anfang durch die «Schweizerische Musikzeitung», die grösste Musikzeitung für Musiker und Musikschulen, über unsere Hocker informiert. Diese Fachzeitschrift erscheint in drei Sprachen. Mit diesem Vorgehen können wir auch die kleineren Musikschulen und Musiklehrer erreichen, ohne sie direkt zu besuchen. Telefonisch kontaktiert werden sie trotzdem, um zu fragen, ob wir die Unterlagen schicken dürfen. Auf Wunsch wird das Produkt dann auch vorgeführt oder eine Mustersendung verschickt.

Nach der gleichen Strategie verfahren wir mit den grenznahen Bundesländern von Österreich und Deutschland, nachdem wir in der Schweiz Fuss gefasst haben.

Als zweite Strategie, um die Musikhäuser und Kindergärten anzulaufen, werden wir Handelsvertreter engagieren. Diese arbeiten auf Provisionsbasis und selbstständig zu Konditionen von 8 bis 10 %. Werbeschreiben und Prospekte erhalten die betreffenden Zielkunden aber von uns.

6.2 Preisgestaltung

Welchen Endverkaufspreis kalkulieren Sie?

Welche Preisstrategie verfolgen Sie?

Wie gestalten Sie Ihre Preisliste?

Welche Preiskonditionen gewähren Sie bei Grossbestellungen?

Hier geht es um die strategische Preispositionierung, welche abhängig ist von Ihren Herstellungskosten (Seite 35), Preisen von Konkurrenzprodukten, Händlermargen, Alternativprodukten und der Schmerzgrenze des Kunden.

Beispiel RuKi-Hocker

Um den Endverkaufspreis festzulegen, berücksichtigen wir folgende Faktoren:

- > Herstellungskosten
- > Preise von Konkurrenzprodukten
- > Händlermargen
- > Alternativprodukte
- > Schmerzgrenze des Kunden

Hockertyp	HK/100	Konkurrenz- produkte	Händler- marge	Alternativ- produkte	Schmerz- grenze Kunde	Endpreis
210H/260	150.50	keine	25 %	keine	550.00*	520.00
210H/320	156.00	keine	25 %	ja (Billigware)	560.00*	540.00
190M/260	160.00	keine	25 %	keine	500.00*	480.00
240M/320	163.50	350.00 – 480.00	25 %	ja	520.00*	490.00

* Die Schmerzgrenze des Kunden konnte durch diverse Verkäufe schon ermittelt werden. Es gibt vereinzelt Kunden, die sogar mehr ausgeben würden (Physio-Bereich)

Der Bruttoverkaufspreis ergibt sich somit:

- > HK × Faktor 3,2 bei den Holzhockern und
- > HK × Faktor 3,0 bei den Metallhockern.

Die Händlermarge ist abhängig von der Bestellmenge. Die Rabattstufung ist folgende:

- 1 bis 10 Stück: 30 % bei beiden Hockertypen
- mehr als 10 Stück: 40 % bei beiden Hockertypen

Wir unterscheiden grundsätzlich zwischen vier verschiedenen Preislisten:

1. Die handelsüblichen Preise für Musikhäuser und Schulen, welche direkt bei uns bestellen. Diese haben 10% Schulrabatt und ab 10 Stück zusätzlich 5% Mengenrabatt.
2. Die Händlerpreisliste hat folgende Abstufung. Bei Bestellungen von 1 bis 10 Stück hat der Händler 25%. Bei Bestellungen, die mehr als 10 Stück betragen, hat er 30% Gewinnmarge. Bei Bestellungen von > 50 Stück beträgt die Marge 35%.
3. Für Privatpersonen, welche bei uns direkt bestellen wollen, gilt die normale Bruttoverkaufspreisliste.
4. Bei Physiotherapeuten und Heilpraktikern, welche wir direkt beliefern, gelten für die Standardausführungen der Hocker die Preise, welche auch die Schulen haben. Da aber für diese Kundengruppe vielfach Spezialanfertigungen und Sonderwünsche erfüllt werden müssen, werden die Preise nach Aufwand festgelegt. Als Beispiel gilt der Umbau von einem Holzhocker mit Spindel zu einem Holzhocker mit Gasdruckzylinder.

6.3 Vertriebskanäle

Über welche direkten oder indirekten Vertriebskanäle (Zwischenhändler) sollen die Produkte abgesetzt werden? Erreichen Sie die gewählten Zielgruppen mit den geplanten Vertriebskanälen?

Beispiel RuKi-Hocker

Eigentlich ziehen wir den Direktverkauf vor. Aus Kostengründen müssen wir uns aber auf den indirekten Verkauf konzentrieren.

Im Direktverkauf sind Personalkosten für die eigenen Vertriebsleute, Raumkosten für die Ausstellungsräume, Werbung und Reisekosten für die Kundenbesuche sowie deren Pflege zu berücksichtigen. Diese Kosten übersteigen im Moment noch unser Budget. Auch verfügen wir im Moment noch über keine geeigneten Verkaufsräume. Allerdings streben wir das Ziel an, einmal die gesamte Herstellung, Produktion und Vertrieb aus unserem Hause anbieten zu können.

Wir sind uns bewusst, dass mit dem fehlenden Direktverkauf Margeneinbussen, Verlust an Kundennähe und nur kleine Einflussmöglichkeiten auf den Verkauf verbunden sind.

Als Vorteil im indirekten Verkauf sehen wir aber die Delegation der Verkaufsverantwortung, Auslagerung des Verkaufsrisikos und können vom Beziehungs- und Verkaufnetz der Zwischenhändler profitieren. Zudem wird unser Produkt in Geschäften an verschiedenen geografischen Lagen angeboten, die ein attraktives Umfeld bieten.

Im Feldverkauf reisen wir zu unseren Kunden. Wir besuchen unsere Interessenten und können ihnen den Nutzen unseres Produkts und der Zusammenarbeit aufzeigen. Durch Bestellungen werden Interessenten zu Kunden. Diese werden durch regelmässige Besuche gepflegt.

6.4 Vertriebsprozess

Wie ist der Vertriebsprozess für einen typischen Produktverkauf gestaltet?
Welche logistischen Aspekte werden berücksichtigt?
Auf welche Bestellmöglichkeiten können die Kunden zurückgreifen?
Gibt es eine geografische Segmentierung und Routenplanung für Ihr Verkaufspersonal?
Welche Strategie zur Gewinnung neuer Kunden wird verfolgt?

Beispiel RuKi-Hocker

Logistik

Wir verkaufen zuerst unsere Produkte in Liechtenstein und der Schweiz. Ist der Vertrieb in diesen beiden Ländern ausgebaut, weiten wir uns im Raum Vorarlberg und Süddeutschland aus. Nach und nach bauen wir unser Vertriebssystem aus, bis wir ganz Deutschland, Österreich und auch andere Länder in Europa beliefern können.

Der Versand der Produkte findet bei Mengen bis 4 Stück auf dem normalen Postweg statt. Bei Mengen >4 Stück versenden wir die Pakete mit DHL oder UPS. Sind Kundenbesuche (vor allem in FL und CH) angesagt, werden die Bestellungen auch direkt zum Kunden gebracht, welche auf der entsprechenden Route liegen.

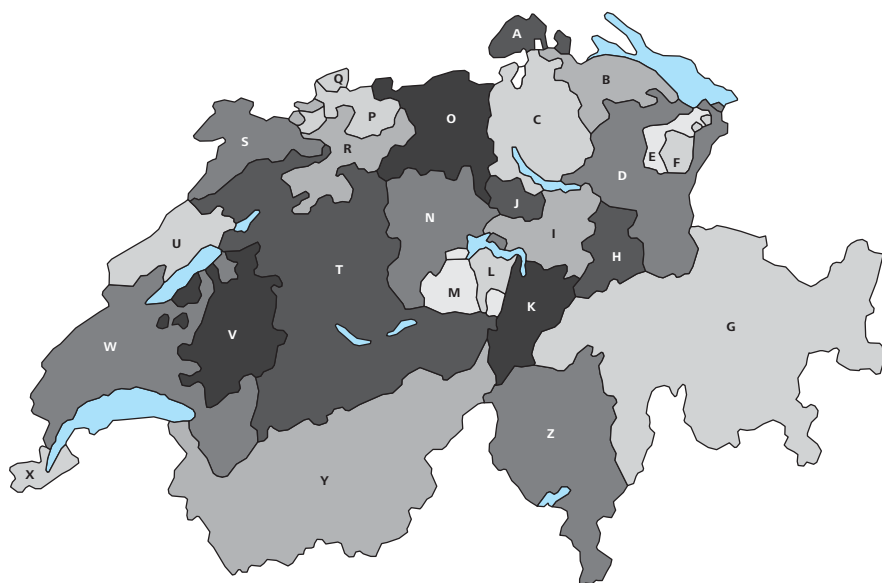
Als Verpackung dient eine Kartonverpackung von der Firma Easypack GmbH aus Solothurn. Damit der Hocker sicher transportiert werden kann, werden die Leerräume der Schachtel mit Luftpolster und Folienpolster aufgefüllt. Ein Kleber, welcher die Seriennummer des Hockers und den Empfänger enthält, wird auf der Verpackung angebracht und dadurch ein Verwechseln des Hockers verhindert. Der Lieferschein sowie die Rechnung werden in Kunststoffhüllen auf die Verpackung geklebt. Auf dieser ist auch die Empfängeradresse zu sehen.

Bestellmöglichkeiten

Die Kunden können den Hocker in unserem Internetshop oder per E-Mail bestellen. Selbstverständlich kann der Hocker auch bei Kundenbesuchen, über Musikhäuser oder Möbelvertretungen bezogen werden. Bei telefonischen Anfragen verweisen wir auf unsere E-Mail-Adresse, unseren Shop oder unseren nächstgelegenen Vertriebspartner.

Geografische Segmentierung

Verteilung der Musikschulen und Musikhäuser nach Kantonen



	Kanton	Schulen	Musikhäuser
A	Schaffhausen	7	10
B	Thurgau	17	19
C	Zürich	89	109
D	St. Gallen	24	55
E	Appenzell AR	4	6
F	Appenzell IR	1	3
G	Graubünden	10	20
H	Glarus	2	3
I	Schwyz	13	17
J	Zug	25	13
K	Uri	1	2
L	Nidwalden	7	8
M	Obwalden	5	2
N	Luzern	53	33
O	Aargau	55	46
P	Basel-Land	35	20
Q	Basel-Stadt	13	35
R	Solothurn	8	19
S	Jura	0	6
T	Bern	48	95
U	Neuchâtel	0	17
V	Fribourg	2	30
W	Vaud	0	51
X	Genève	0	12
Y	Valais	1	28
Z	Ticino	1	24

Insgesamt gibt es in der Schweiz 421 Musikschulen und 702 Musikhäuser. Wir konzentrieren uns zuerst auf die Kantone, welche am meisten Musikschulen und Musikhäuser haben. Es sind dies die Kantone Zürich, Aargau, Luzern, Bern und St. Gallen. Später werden die restlichen deutschsprachigen Kantone erfasst. Für die französische Schweiz wird im Kanton Bern ein Musikhaus gesucht, welches die Vertretung dafür übernehmen will. Das Gleiche gilt für den Kanton Tessin, für den wir im Kanton Graubünden eine Vertretung suchen.

Routenplanung

Die folgenden Tabellen zeigen auf, in welchen Wochen wir welche Kantone besuchen.

	Kalenderwochen						
Woche	KW 18	KW 19	KW 20	KW 21	KW 22	KW 23	KW 24
Kanton	ZH	ZH	ZH	ZH	AG	AG	AG

	Kalenderwochen						
Woche	KW 25	KW 26	KW 27	KW 28	KW 29	KW 30	KW 31
Kanton	LU	LU	LU	BE	BE	BE	SG

Die Wocheneinteilung ist aus folgender Tabelle ersichtlich.

Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Samstag
Produktion	Produktion	Kundenbesuche	Kundenbesuche	Administration	Administration/ Wochenplanung

Strategie zur Kundenakquise

Um an die Kunden zu gelangen, werden wir nach folgender Strategie vorgehen.

1. Wir melden uns im Monat April telefonisch bei den Schulleitern der Musikschulen und den Geschäftsführern der Musikhäuser.
2. Wir fragen an, ob wir ihnen die Unterlagen von unseren neuen Hockern schicken dürfen. Wenn ja, werden wir unsere Produktflyer und Produktmappe verschicken. Wenn nein, werden wir diese Partner schriftlich festhalten und erneut nachfragen, wenn wir uns in ihrer Nähe befinden. Es wird dann angefragt, ob wir sie kurz besuchen dürfen, um unser Produkt vorzustellen.
3. Diejenigen, welche von uns die Unterlagen zugeschickt bekommen haben, rufen wir nach 10 bis 14 Tagen erneut an und fragen, ob sie die Unterlagen erhalten haben. Wenn ja, teilen wir ihnen mit, in welcher Woche wir in ihrem Kanton unterwegs sind und fragen, ob wir sie besuchen dürfen, um unser Produkt vorzustellen.
4. Der Termin wird fixiert und wir besuchen den Interessenten mit unseren Musterprodukten.

6.5 Promotion und Werbemittel

Welche Werbemittel wollen Sie für die Vermarktung der Produkte bei Ihren Zielgruppen einsetzen?
Wie wollen Sie Ihre Kunden erreichen?
In welcher zeitlichen Abfolge sollen die Werbemittel eingesetzt werden (Medienplan)?

Beispiel RuKi-Hocker

Adressdatenbank

Um die genauen Kundendaten und Adressen verwalten zu können, benötigen wir eine umfassende Adressdatenbank. Diese wird mit einer Datenbank (Filemaker-Lösung) speziell auf unsere Wünsche zugeschnitten. Integriert ist ein Timereminder, welcher uns mitteilt, wann wir welchen Kunden wieder kontaktieren müssen und was wir wann verschickt haben. Import- und Exportfunktionen in andere Softwareprogramme sind jederzeit möglich.

Webauftritt

Um unsere Firma im World Wide Web zu präsentieren, ist unsere Homepage ab Mitte April auf dem Web zu finden. Darin enthalten sind alle relevanten Angaben zu unseren Produkten und unserem Betrieb. Damit wir möglichst viele Klicks auf unsere Homepage erreichen, geben wir einem Spezialisten (Werner Haas) den Auftrag, diese Aufgabe umzusetzen.

Auf der Homepage befindet sich auch ein Link, der auf unseren Shop verweist. Die Shopsoftware ist ein eigenständiges Programm. Bestellungen können problemlos durchgeführt werden. Im Bestellablauf integriert ist eine automatische Bestellbestätigung für den Kunden, die er umgehend auf seine E-Mail-Adresse erhält.

Flyer und Produktmappe

Für jedes Produkt werden ein Flyer sowie eine Broschüre hergestellt. Sämtliche relevanten Angaben wie Produktbeschreibung, Nutzen etc. werden darin vorgestellt. Die aktuelle Preisliste wird den Broschüren lose beigelegt. Ca. 10 bis 14 Tage nachdem die Flyer oder Produktmappen verschickt worden sind, melden wir uns telefonisch beim Adressaten, um festzustellen, ob er sie bekommen hat und Interesse an einer Produktbesichtigung vorliegt.

Zielgruppen

Da wir 4 verschiedene Zielgruppen haben, werden für die jeweiligen Zielgruppen separate, strategisch zugeschnittene Flyer hergestellt. Diese werden den jeweiligen Zielgruppen per Post zugestellt oder ausgehändigt. Im Internetshop sind die Produktbeschreibungen den Zielgruppen zugeordnet.

Anschreiben

Der Werbebrief wird nach den korrekten, stilistischen Regeln erarbeitet. Zum Werbebrief werden Produktflyer und Broschüren den Zielgruppen entsprechend beigelegt. Antwortcouverts und Bestellschein sind ebenfalls vorhanden.

Inseratschaltung Schweizer Musikzeitung

In der grössten Zeitschrift für Musiker, Musikschulen und Musikanlässe werden wir Ende April eine Inseratschaltung lancieren. In dieser werden die Einzigartigkeit und der Nutzen unseres Hockers beschrieben. Kontaktaufnahme- und Bestellmöglichkeiten sind ebenfalls im Inserat enthalten.

Medienplan

	Kalenderwochen																			
	KW 14					KW 15					KW 16					KW 17				
Wochentag	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Mo	Di	Mi	Do	Fr
Telefonisch	X	X	X	X	X	X														
Kanton	ZH	ZH	AG	LU	BE	SG														
Mailing verschicken							ZH	AG	LU	BE	SG									
Rückfrage und Termine fixieren																	ZH	AG	LU BE	SG

6.6 Marketingkosten

Mit welchen Marketingkosten ist aufgrund der geplanten Massnahmen im Marketing und Vertrieb zu rechnen?

Beispiel RuKi-Hocker

Aus folgender Tabelle sind detaillierte Marketingkosten für das Jahr 2007 ersichtlich.

Aufwand	Menge	Kosten
Autokilometer (CHF 0.50/km)	6'000 km	CHF 3'000.00
Diesel-Treibstoff (CHF 1.80/Liter)	7 Liter/ 100 km	CHF 800.00
Unterkünfte	ca. 30	CHF 1'500.00
Flyer	1'000	CHF 1'800.00
Porto und Verpackung	1	CHF 2'000.00
Essen/Getränke	50	CHF 2'000.00
Telefonie	1'500	CHF 2'000.00
Inserat «Schweizer Musikzeitung»	2 × ½ Seite	CHF 1'500.00
Marketingkosten* gesamt im Jahr 2007		CHF 14'600.00

* Die Marketingkosten wurden in beiliegendem Budgetplan berücksichtigt.

Wir sind uns bewusst, dass wir beinahe 5 Monate Zeit benötigen, um Neukunden zu generieren. Diese Zeit aber müssen und wollen wir investieren. Der Vorteil daran ist, dass wir die Produktion nach Auftragseingängen richten können. Kommen viele Aufträge, können wir die Kundengenerierung in die Zeit verlegen, in der wir schon ausliefern.

Im Jahr 2008 rechnen wir in etwa mit dem gleichen Betrag. Da in der Schweiz das Kundennetz bis dahin ausgebaut sein sollte, muss weniger gefahren werden. Da aber Österreich hinzukommt, wird es bis Ende 2008 auf den gleichen Betrag hinauslaufen.

Im Jahr 2009 wird Österreich weiter ausgebaut und Deutschland kommt hinzu. Dafür wenden wir rund CHF 30'000 an Marketing- und Werbekosten auf.

6.7 Checkliste «Marketing und Vertrieb»

	erledigt	offen	zu erledigen von ...
Ist die Marketingstrategie definiert? Steht das Unternehmen hinter der gewählten Marketingstrategie?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ist ein Umsetzungsplan für die Marketingstrategie ausgearbeitet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ist die Preisstrategie entwickelt? Sind die Herstellkosten und Endverbrauchspreise kalkuliert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind Einführungsrabatte zur Gewinnung erster oder bestehender Kunden geplant?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wurden Überlegungen zu Zahlungskonditionen angestellt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind die Vertriebskanäle zum Absatz des Produktes bestimmt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wurde der Vertriebsprozess in ein Ablaufschema übertragen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind mögliche Absatzpartner überlegt und evaluiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ist ein Distributionskonzept hinsichtlich Transportmedien und Lieferrhythmus erstellt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind die Werbemittel ausgewählt und stimmen sie mit den definierten Zielgruppen überein?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind besondere verkaufsfördernde Massnahmen für Grosskunden geplant?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wurde ein Marketingbudget erstellt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

7 Finanzplanung

Die Bestandteile der Finanzplanung sind eine Investitionsplanung, Plan-Erfolgsrechnung und Liquiditätsplanung. Im Kern geht es bei der Finanzplanung darum, die Überlegungen aus den vorherigen Kapiteln in Zahlen auszudrücken und eine Geschäftsidee auf ihre Finanzierbarkeit und Rentabilität zu überprüfen. Beantwortet wird mit diesem Kapitel die Frage, ob das unternehmerische Vorhaben generell als attraktiv zu beurteilen ist. Der Planungszeitraum kann zwischen 3 und 5 Jahren betragen. Für die Finanzplanung sind im Businessplan an die 6 Seiten einzurechnen.

Die **Investitionsplanung** erfasst alle notwendigen Investitionen für eine Unternehmung zahlenmässig und ermittelt die entsprechenden Abschreibungswerte. Die Abschreibungsdauer ist vom jeweiligen Investitionsgut und seiner angenommenen Nutzungsdauer abhängig. Betriebsgebäude lassen sich auf 30 Jahre abschreiben, bei Fahrzeugen liegt die Dauer zwischen 3 und 5 Jahren. Investitionen werden in der Liquiditätsplanung berücksichtigt und die Höhe der jährlichen Abschreibung in der nachfolgenden Erfolgsrechnung als Aufwand ausgewiesen. Die Investitionskosten selbst werden nur in der Bilanz berücksichtigt.

Die **Plan-Erfolgsrechnung** oder auch Gewinn- und Verlustrechnung ermittelt, ob sich die Geschäftsidee «rentiert». Gegenübergestellt werden die geplanten Aufwendungen den angenommenen Erträgen. Die Erträge ergeben sich durch die Umsatzannahmen aus dem Marketing. Bei den Aufwendungen gibt es grundsätzlich drei Positionen. Zu den Materialaufwendungen zählen beispielsweise Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie Aufwendungen für bezogene Waren und Leistungen. Der zweite grosse Aufwandsblock sind die Personalkosten. Personalaufwendungen sind die Löhne und Gehälter der Mitarbeiter inklusive Sozialabgaben und Steuern. Die dritte Aufwandsposition stellt weitere Aufwendungen in Form von Mieten, Abschreibungen, Versicherungen, Steuern und Werbung dar. Aus der Differenz zwischen Aufwendungen und Erträgen ermittelt sich der Jahresgewinn oder der Jahresverlust. Die Plan-Erfolgsrechnung sollte für das erste Geschäftsjahr monatlich, für das zweite und dritte Geschäftsjahr quartalsweise erstellt werden, um die Planungssicherheit zu erhöhen. Eine Excel-Tabelle zur Errechnung der Plan-Erfolgsrechnung liegt auf www.businessplan-wettbewerb.li in der Rubrik «Plan it – Planung» unter «Businessplan»/«Handbuch» zum Download bereit.

Anhand der **Liquiditätsplanung** wird der Bedarf an finanziellen Mitteln errechnet, sprich wie «flüssig» das Unternehmen ist und wann es zu Engpässen kommen könnte. Massgeblich dafür ist der Zeitpunkt der Ein- oder Auszahlung. Das blosses Schreiben einer Rechnung bzw. der Erhalt einer Rechnung haben nichts mit dem Zahlungszeitpunkt zu tun. In der Liquiditätsplanung werden deshalb nur jene Einzahlungen den Auszahlungen gegenübergestellt, die sich auf den Barmittelbestand auswirken. Abschreibungen, Rückstellungen oder aktivierte Eigenleistungen werden nicht berücksichtigt. In der Planung zu den liquiden Mitteln einer Unternehmung müssen die Höhe und der Zeitpunkt aller Ein- und Auszahlungen erfasst werden. Liquide ist eine Unternehmung, wenn die Einzahlungen grösser als die Auszahlungen sind. Ist dies nicht der Fall, muss Kapital zugeführt werden. Das Kapital kann aus unterschiedlichen Quellen bezogen werden, beispielsweise durch einen Kontokorrent- oder Lieferantenkredit, Bank- oder Privatdarlehen. Die Liquiditätsplanung sollte im ersten Jahr monatlich und in den zwei weiteren Geschäftsjahren quartalsweise durchgeführt werden. Einen direkten Einfluss auf die Liquidität eines Unternehmens haben die in den Zahlungsbedingungen festgehaltenen Konditionen, die hinsichtlich der Liquidität und Kundenzufriedenheit überdacht und gestaltet werden sollten.

«Beim Finanzplan wird vor allem auf die Liquiditätsplanung, den Return on Investment, die Gewinnschwelle, den Cashflow und das Verhältnis zwischen Eigen- und Fremdkapital geachtet. Wichtig ist uns ein ausbalanciertes Verhältnis zwischen Fremd- und Eigenkapital. Ganz ohne Eigenkapital läuft nichts.»

Vertreter einer Bank aus Liechtenstein

Insgesamt ist die Finanzplanung ein wichtiges Dokument für Gespräche mit Investoren, Banken oder auch Mitarbeitern. Zahlreiche Unternehmen scheitern an einer unpräzisen und fehlerhaften Finanz- und Liquiditätsplanung. Aus diesem Grund sind Gespräche mit Finanzcoaches und Experten sehr empfehlenswert und von hohem Nutzen.

Wie soll man beginnen?

Grundsätzlich liegen zwei verschiedene Möglichkeiten vor: Es gibt bereits Bilanzen und Erfolgsrechnungen aus laufender Geschäftstätigkeit. In diesem Falle beinhaltet die Finanzplanung eine Analyse dieser Unterlagen und Berechnen von Kennzahlen. Die Extrapolation der in den vorhergegangenen Kapiteln erarbeiteten Massnahmen schlägt sich nun zahlenmässig nieder.

Ungleich schwieriger ist die Erarbeitung der Bilanz- und Erfolgsrechnung, wenn keine Vergangenheitszahlen vorliegen. Hier beginnt man am besten mit der Verkaufsplanung. Gerade zu Beginn ist es sehr wichtig, die Umsatzzahlen pro Monat zu prognostizieren und alle Umsätze auf ihre Plausibilität hin zu hinterfragen: Gibt es saisonale Schwankungen? Sind genügend Ressourcen (Personal, Produktionskapazität, Lager, Logistik etc.) vorhanden, um die geplanten Umsätze auch generieren zu können? Wie viele Kunden braucht es für diese geplanten Umsätze?

Im zweiten Schritt werden die laufenden Kosten gemäss den Aufwandspositionen einer Erfolgsrechnung ebenfalls pro Monat errechnet. Dies sind Ausgaben wie Löhne, Miete, Autokosten, Telefonkosten usw. Mit dem Finanzplanungstool, welches als Download auf www.businessplan-wettbewerb.li zur Verfügung steht, können diese Aufwände und Erträge erfasst werden und erlauben eine detaillierte Finanz- und Liquiditätsplanung.

Budget Muster AG

Kapital CHF 500'000.00

Jahr 2009		Menge in Stück												
		VK	EK	Jan.	Feb.	März	Apr.	Mai	Jun.	Jul.	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.
Produkte	Produkt 1	0	0											
	Produkt 2	0	0											
	Produkt 3	0	0											
	Produkt 4	0	0											
	Produkt 5	0	0											
	Produkt 6	0	0											
	Produkt 7	0	0											
	Produkt 8	0	0											
	Produkt 9	0	0											
	Produkt 10	0	0											
	Produkt 11	0	0											
Umsatz														

VK einfügen

EK einfügen

Menge einfügen

7.1 Investitionsplanung

Welche Investitionen sind für die Leistungserstellung notwendig?
 Welche kleineren und grösseren Investitionen fallen an?
 Wann sollen die Investitionen getätigt werden?
 Wie hoch sind die Abschreibungen und wie hoch ist die Nutzungsdauer der geplanten Investitionen?

Beispiel RuKi-Hocker

Für den Holzocker wurde schon investiert. Diese Investitionen zahlen sich bereits aus und sind amortisiert.

Um erste Umsätze für den Aluminiumhocker zu generieren, ist Sachkapital von CHF 15'000.– erforderlich. Dies beinhaltet die Modelle für die Gussform von rund CHF 9'000.–. Für Werkzeug und Maschinen müssen noch rund CHF 6'000.– investiert werden. Die Modelle werden in 5 Jahren abgeschrieben. Die Werkzeuge und Maschinen von CHF 6'000.– werden ebenfalls auf 5 Jahre abgeschrieben.

Für den Hocker aus Stahl ist ein Betrag von CHF 4'500.– für eine Schweissausrüstung erforderlich. Diese Investition wird voraussichtlich erst im Frühjahr 2008 gemacht. Bis dahin werden die Schweissarbeiten extern vergeben.

Abschreibungen	Betrag in CHF	2007/Monat	2008/Monat
Modelle (5 Jahre)	9'000.00	300.00	150.00
Werkzeuge/Maschinen (5 Jahre)	18'000.00	100.00	100.00
Werkstatteinrichtungen	5'800.00	100.00	100.00
Schweissanlage (5 Jahre)	4'500.00	–	75.00
Fahrzeug (5 Jahre)	35'000.00	580.00	580.00
Total Abschreibungen pro Monat		1'080.00	1'005.00
Total Abschreibungen pro Jahr		12'960.00	12'060.00

7.2 Plan-Erfolgsrechnung

Welche Umsätze, Aufwendungen und Erträge werden in den nächsten drei Jahren erwartet?
 Wann wird die Gewinnschwelle (Break-even) erreicht?
 Stimmt die Plan-Erfolgsrechnung mit den beschriebenen Strategien überein?
 Wurden Umsatzschwankungen und saisonale Einflüsse auf Kosten und Erträge berücksichtigt?

Beispiel RuKi-Hocker

Erfolgsrechnung	Aufwand			Ertrag		
	2007	2008	2009	2007	2008	2009
Warenertag				104'400	224'400	436'650
Materialaufwand Produkte	37'900	70'300	131'200			
Personalaufwand	55'200	91'200	127'200			
Finanzaufwand (Zinsen)	1'200	1'200	0			
Abschreibungen	12'960	12'060	0			
Übriger Aufwand	17'100	22'600	22'600			
Total	124'360	197'360	281'000	104'400	224'400	436'650
Gewinn/Verlust	-19'960	27'040	155'650			

Den Break-even erreichen wir im April 2008.

7.3 Liquiditätsplanung

Welche Liquidität benötigt Ihr Unternehmen kurz- und mittelfristig?
Welche Ein- und Auszahlungen werden für die ersten zwölf Monate erwartet?
Welche finanziellen Mittel benötigt Ihr Unternehmen und über welche Quellen werden sie bezogen?

Beispiel RuKi-Hocker

Die ID-FAB Anstalt für innovative Produkte Ruggell benötigt CHF 50'000.– als Startkapital. Dieses Kapital setzt sich aus folgenden Mitteln zusammen.

Eigenkapital CHF 30'000.– (Bargeld von Anton Rusch)
Bankkredit CHF 20'000.–

Der Bankkredit wird auf 24 Monate amortisiert und zu 5½ % verzinst.

Sacheinlagen im Wert von CHF 52'800.– werden ebenfalls in die Firma gebracht. Es sind dies das Firmenfahrzeug im Wert von CHF 35'000.–, Werkzeug im Wert von CHF 12'000.– und Einrichtungen von CHF 5'800.–.

7.4 Checkliste «Finanzplanung»

	erledigt	offen	zu erledigen von ...
Sind bestehende Finanzdaten der eigenen oder einer vergleichbaren Unternehmung vorhanden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind die Annahmen für die Finanzplanung nachvollziehbar dargestellt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind alle Daten für die Finanzplanung recherchiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ist die Investitionsplanung (Immobilien, Maschinen und Anlagen, Betriebsausstattung) erstellt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ist die Plan-Erfolgsrechnung für die nächsten drei Jahre erstellt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ist eine Liquiditätsplanung für die nächsten drei Jahre erstellt und besteht Klarheit über den Kapitalbedarf?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind die wichtigsten Kennzahlen zur Unternehmensführung definiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wurde ein Vergleich zwischen der erstellten Finanzplanung mit ähnlichen Unternehmen angestellt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Besteht eine Aufstellung über mögliche Sicherheiten, die Finanzierungspartnern angeboten werden können?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ist eine Liste mit möglichen Finanzierungspartnern (Banken, Lieferanten, Factoring, Privatinvestoren) vorhanden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wurden Möglichkeiten zur Ausschöpfung von Fördermitteln und Zuschüssen berücksichtigt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ist der Unternehmerlohn in der Finanzplanung berücksichtigt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

8 Organisation und Personal

Im Kapitel «Organisation und Personal» stehen Unternehmensfunktionen, Personalplanung und Personalkosten sowie Schlüsselpersonen, die für die Unternehmung tätig sind, im Vordergrund. Leitfrage für diesen Abschnitt eines Businessplans ist: «Wie wird die Unternehmung organisiert?» Die Unternehmensfunktionen sollten zumindest die Bereiche Beschaffung, Forschung und Entwicklung, Produktion, Verwaltung und Vertrieb umfassen und in einem Organigramm dargestellt werden. Geregelt werden müssen die Verantwortlichkeiten und Aufgabengebiete der einzelnen Bereiche und welche Schlüsselpositionen von welchen Personen besetzt werden. Im Businessplan sollte dieses Kapitel auf rund 3 Seiten zusammengefasst werden.

In der Personalplanung zeigt sich das Wachstum der Unternehmung. Unternehmenswachstum erfordert mehr Personal und dies wird in der Personalplanung abgebildet. Der Planungszeitraum sollte auf 3 bis 5 Jahre ausgelegt werden. Unterschieden wird zwischen Stammpersonal, Teilzeit- und Aushilfskräften. Die Rollen und Aufgaben der Mitarbeiter sind zu definieren und die erwünschten Fähigkeiten und Ausbildungen festzulegen. Beantwortet werden sollte auch die Frage, wie das Personal rekrutiert und an das Unternehmen gebunden wird.

Für die Berechnung der Personalkosten dienen branchenübliche Gehälter als erste Orientierungshilfe. Nicht vergessen werden sollten an dieser Stelle auch das Gehalt des Unternehmerteams und leistungsorientierte Entlohnungsmodelle für die gesamte Belegschaft.

«Bei der Gründung hat das Unternehmerteam einen sehr hohen Selbstmotivierungsgrad. Es gibt schnelle Erfolge und alles ist irgendwie spannend und abenteuerlich. Das macht einfach Spass, das ist Excitement.»

Unternehmer aus Vorarlberg

8.1 Unternehmensfunktionen

Aus welchen Unternehmensfunktionen wollen Sie Ihre Unternehmung aufbauen?
 Wie sieht das Organigramm Ihrer Unternehmung aus?
 Welches Profil besitzt das Unternehmerteam?
 Wo bestehen Lücken in Fähigkeiten und Kompetenzen und wie werden sie überbrückt?

Beispiel RuKi-Hocker



8.2 Personalentwicklung und Kosten

**Welcher Personalbedarf entsteht in den einzelnen Unternehmensbereichen?
Welche Personalkosten sind zu erwarten?
Wie entwickeln sich Personalbedarf und Personalkosten in den nächsten drei Jahren?**

Beispiel RuKi-Hocker

In der Anfangs- und Aufbauphase im Jahr 2007 werde ich persönlich die Musikschulen in der Schweiz besuchen. Parallel dazu werden Handelsvertreter engagiert, die unser Produkt direkt an die Musikhäuser und Kindergärten verkaufen. Erste Gespräche wurden bereits mit der Firma Haas in Baar geführt, die für uns geeignete Handelsvertreter in der Schweiz sucht.

Der erwartete zukünftige Personalbedarf ist aus folgender Tabelle ersichtlich.

Personal	2007		2008		2009	
	Anzahl MA	Kosten	Anzahl MA	Kosten	Anzahl MA	Kosten
Verkauf CH, AT, D	0,4	16'000.00	0,5	30'000.00	1	60'000.00
Produktion/Montage	0,4	16'000.00	0,5	30'000.00	extern	
Administration	0,2	8'000.00	0,5	30'000.00	1	60'000.00
Total Personalkosten in CHF	1	40'000.00	1,5	90'000.00	2	120'000.00

Im Fürstentum Liechtenstein wird das Musikhaus Gusti Foser AG, Schaan, die Generalvertretung für unseren Hocker übernehmen. Gusti Foser ist gewillt, unser Produkt in seinem Geschäft auszustellen und auch zu verkaufen. Zielgruppen haben somit eine Anlaufstelle, bei der der Hocker ausprobiert und getestet werden kann. Somit kann schon erheblicher Zeitaufwand eingespart werden, da die Zielgruppen nicht direkt besucht werden müssen.

8.3 Schlüsselpersonen

Welches sind die Schlüsselpersonen in Ihrem Unternehmen?
In welchen Bereichen Ihres Unternehmens sind sie tätig?

Beispiel RuKi-Hocker

Geschäftsinhaber und Geschäftsführer Anton Rusch führt das Unternehmen und arbeitet in allen Bereichen mit.

8.4 Einsetzbare Teilzeitkräfte

**In welchen Unternehmensbereichen können Teilzeitkräfte eingesetzt werden?
Auf welche Personen als Teilzeitkräfte können Sie zurückgreifen?**

Beispiel RuKi-Hocker

Abteilung	Mitarbeiter/Funktion/Tätigkeit
Werbung/Grafik:	Lisa Slingar (meine Halbschwester) ist verantwortlich für die Werbung, Homepage und Flyergestaltung sowie Visitenkarten und gestaltet diese auch. Sie ist auf Abruf verfügbar.
Verkauf:	Anton Frick (der Mann von meiner Mutter), pensionierter Verkäufer mit sehr gutem Umgang mit Kunden. Ist auf Abruf verfügbar.
Produktion:	Werner König (mein Onkel), Sevelen, eidg. dipl. Schweissermeister, übernimmt Schweissarbeiten jeder Art. Ist auf Abruf verfügbar.
Administration:	Eva Wohlwend (Mutter von meinem Patenkind), Ruggell, selbstständigerwerbende Texterin und Sachbearbeiterin. Ist auf Abruf verfügbar.
Finanzen:	Evi Rusch (meine Frau), Ruggell, zusammen mit Buchhaltungsbüro.

9 Chancen, Risiken und Worst-Case Plan

Nachdem der Businessplan in den wichtigsten Elementen erstellt ist, werden die mit der Realisierung der Geschäftsidee verbundenen Chancen und Risiken realistisch eingeschätzt. Dabei geht es weder um eine negative Darstellung der geplanten unternehmerischen Aktivitäten noch um eine Beschönigung des Vorhabens.

Bei den Chancen soll das Potenzial der Geschäftsidee vermittelt werden. Dazu zählen First-Mover-Advantages, wenn man als erste Unternehmung mit einem neuen Produkt am Markt auftritt, ebenso wie die Ausnutzung von Lieferschwierigkeiten bei anderen Unternehmen. Zu Risiken zählen beispielsweise Reaktionen von Konkurrenten, Anbietern ähnlicher Produkte oder Mitarbeitern, die zu Konkurrenten abwandern.

Für die unterschiedlichen Chancen und Risiken werden Szenarien und Eintrittswahrscheinlichkeiten für den günstigsten, wahrscheinlichsten und schlechtesten Fall entwickelt. Anhand dieser drei Szenariomodelle können mögliche Chancen und Risiken aufgestellt und entsprechende Massnahmen und Alternativpläne zu deren Ausschöpfung bzw. zur Schadensbegrenzung ausgearbeitet werden. In vielen Fällen ist es ausreichend, sich nur auf zwei mögliche Szenarien zu konzentrieren, den «Best Case» und den «Worst Case», um die Hauptchancen und Hauptrisiken darzustellen.

9.1 Chancen und Risiken

Welche Chancen und Risiken bestehen für Ihre unternehmerischen Aktivitäten hinsichtlich Kundenverhalten, Wettbewerb und Innovationen?

Welche Auswirkungen haben die Risiken, wenn sie eintreten?

Durch welche Massnahmen können Sie die Risiken mindern?

Welche Massnahmen helfen dabei, Chancen umzusetzen?

Beispiel RuKi-Hocker

Bereich	Chancen	Risiken	Massnahmen
Kundenverhalten	Wir sehen eine grosse Chance, die Nische für Kinderhocker zu besetzen, weil auf dem Markt keine gleichwertigen Hocker zu finden sind. Mit unserem Produkt können wir die Kunden für Ergonomie und Gesundheit der Nutzer sensibilisieren. Stabilität, Sicherheit und Flexibilität des Produktes widerspiegeln die Grundbedürfnisse des Menschen. Die Chance, unserem Körper etwas Gutes zu tun, sollte sich niemand entgehen lassen. Darum gibt es den Hocker auch für Erwachsene.	Das grösste Risiko, das für uns besteht, sind die Nachahmer. Diese könnten einen Markt entdecken, den wir erst aufdecken. Auswirkungen: Marktanteile verlieren, Umsatzeinbussen	Um diesem Risiko entgegenzuwirken, versuchen wir, möglichst schnell und breit den Markt zu erobern. Aber nicht nur dies allein, sondern auch die Kundenbindung muss sofort geschehen. Damit wir dies erreichen, beziehen wir den Kunden in den Entwicklungsprozess ein. Kundenbetreuung auch nach dem Kauf ist ein Muss.
Wettbewerb	Solange keine unmittelbaren Konkurrenten vorhanden sind, können wir uns frei entfalten. Bereiche wie Musikschulen, Musikhäuser, Möbelhändler, Physiotherapeuten, Heilpraktiker, Kindergärten und Schulen können relativ schnell erfasst und beliefert werden.	Sollten die Zielkunden momentan keinen Bedarf haben, besteht das Risiko, dass, wenn später Bedarf da ist, Konkurrenzprodukte oder Alternativen zu unserem Produkt gesucht werden. Auswirkungen: Kundenverlust, Marktanteile verlieren	Durch gezielte und sich wiederholende Werbung auf dem direkten Weg oder über Inserate können wir immer wieder unsere Stärken sowie unser Produkt präsentieren. Es müssen genau diese Kunden, die momentan keinen Bedarf haben, immer wieder auf uns aufmerksam gemacht werden.
Innovationen	Da unser Produkt auch optisch einen sehr guten Eindruck macht und auf dem Markt neu ist, ist der Innovationsgrad bedeutend. Wir müssen das Design nicht so schnell ändern. Dies verschafft uns Zeit für neue Entwicklungen und Innovationen. Die Innovationen bringen dem Kunden viele Vorteile.	Wir müssen aufpassen, dass wir uns nicht mit dem vorhandenen Produkt zu fest profilieren. Es gibt immer wieder findige Leute, die es noch besser machen könnten oder eine noch bessere Strategie haben und zu allem dazu noch finanzkräftiger sind als wir. Auswirkungen: Unser Produkt veraltet zu schnell, Umsatzeinbussen, Kundenverluste	Neueste Produkte, konstruktive Verbesserungen und neue Innovationen bringen wir nicht zu schnell auf den Markt. Diese sparen wir uns für einen späteren Zeitpunkt auf. Der richtige Zeitpunkt, um neue Produkte oder Innovationen auf den Markt zu bringen, zeigen uns unsere Konkurrenten und Kunden. Wir müssen und wollen ihnen immer einen Schritt voraus sein.

Für die Darstellung der Risiken, sprich Gefahren, kann eine zweite Tabelle erstellt werden, die sich vor allem mit der Eintrittswahrscheinlichkeit und dem Auswirkungsgrad von Gefahren beschäftigt. Ausgehend von diesen beiden Faktoren können entsprechende Massnahmen zur Vermeidung oder Minderung der Gefahren entwickelt werden. Die nachfolgende Grafik zeigt die Grundlogik dieser Aufstellung.

Gefahr	Eintrittswahrscheinlichkeit			Auswirkungsgrad			Massnahme
	tief	mittel	hoch	gering	mittel	gross	
Gefahr 1	X			X			Keine Massnahmen
Gefahr 2			X			X	Massnahme 1 Massnahme 2
Gefahr 3		X				X	Massnahme 3 Massnahme 4

Welches Best-Case-Szenario könnte sich für Ihr Unternehmen in den nächsten drei Jahren ergeben?

Beispiel RuKi-Hocker

Im besten Fall können wir uns in drei Jahren zum Marktführer der Hocker für Kinder und Erwachsene in der Schweiz entwickeln. Unseren RuKi-Hocker exklusiv an Interio verkaufen zu können, wäre das Allerbeste, was uns passieren könnte.

9.2 Worst-Case Plan

Welches Worst-Case-Szenario könnte sich für Ihr Unternehmen in den nächsten drei Jahren ergeben?

Beispiel RuKi-Hocker

Der schlimmste Fall wäre, wenn alle Leute sagen, dass unser Hocker super sei, ihn aber keiner kaufen will, oder wir verkaufen so wenige, dass wir Existenzschwierigkeiten bekommen.

Sollte dieser Fall eintreffen, haben wir noch 4 bis 5 Ideen, die zu Innovationen ausgearbeitet werden können. Sollten sich auch diese nicht auszahlen, könnten wir uns immer noch auf unseren Dienstleistungssektor im Bereich Instandhaltung für Maschinen und Anlagen ausweiten.

10 Zeit- und Meilensteinplanung

Die Zeit- und Meilensteinplanung ist das Werkzeug zur Umsetzung einer Geschäftsidee. Sie hilft dem Unternehmer bzw. Unternehmer-Team, die Realisierung der Geschäftsidee zu planen, die Abhängigkeiten und Zusammenhänge für die Umsetzung zu durchdenken und die Auswirkungen abzuwägen.

Das unternehmerische Vorhaben sollte in überschaubare Arbeitspakete unterteilt und Meilensteine bestimmt werden. Bewährt haben sich für die Umsetzung eines Businessplans zwischen 8 und 12 Arbeitspakete.

Bei der Planung ist vor allem wichtig, realistische und erreichbare Teilziele zu setzen. Festzulegen ist, wann Arbeitspakete erfüllt und Meilensteine erreicht sein sollten, welche voneinander abhängig sind und wo die kritischen Meilensteine liegen. Kritisch sind Meilensteine dann, wenn sie das Gesamtprojekt bei Nichterreichen verzögern können. Aufgabenpakete, die das Risiko des Vorhabens mindern, haben deshalb grundsätzlich Vorrang. Für den Fall, dass ein Meilenstein nicht erreicht wird, sollte die Planung Ungewissheiten berücksichtigen und Alternativen ausarbeiten.

10.1 Meilensteinplanung

**Was sind die Meilensteine zur Umsetzung Ihres unternehmerischen Vorhabens?
Welche Priorität haben die unterschiedlichen Meilensteine?
In welchem Zeitraum möchten Sie die Meilensteine erreichen?**

«Das schnelle Wachstum junger Unternehmungen kann man auch mit einem Rennpferd vergleichen. Man braucht vier gesunde Beine: ein skalierbares Geschäftsmodell, den Marktzugang, motivierte Mitarbeiter und eine solide Finanzierung.»

Unternehmer aus Vorarlberg

Beispiel RuKi-Hocker

Der Start des Unternehmens ist in folgender Tabelle für die ersten 3 Monate zu sehen. Sie ist anhand der Prioritäten aufgebaut und umfasst die Startphase ausführlich.

Priorität	Tätigkeit	Januar				Februar				März				Erledigt
		W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	W10	W11	W12	<input checked="" type="checkbox"/>
1	Antrag Gewerbebesuch 10.01.2007		■	—	■									<input checked="" type="checkbox"/>
1	Gründung Anstalt					■	→							<input checked="" type="checkbox"/>
1	Kreditantrag Bank		■	—	■									<input checked="" type="checkbox"/>
1	Kundengenerierung	■	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	→	<input checked="" type="checkbox"/>
1	Verkaufsstart Holzocker	■	—	→										<input checked="" type="checkbox"/>
2	Gussmodell fertig zeichnen		■	—	■									<input checked="" type="checkbox"/>
2	Auftrag aufgeben Modellerstellung					■	—	■						<input checked="" type="checkbox"/>
2	Einkauf Rohmaterial	■	→											<input checked="" type="checkbox"/>
2	Produktionsstart Holzocker			■	→									<input checked="" type="checkbox"/>
3	Investitionen Maschinen/Werkzeug						■	—	■					<input type="checkbox"/>
3	Produktionsstart Aluhocker									■	—	→		<input type="checkbox"/>

Für die Kundengenerierung wird in der Startphase ein grosser Zeitaufwand benötigt. Diese muss prioritär betrachtet werden. Sie darf trotzdem aber nicht die Produktion respektive die Lieferungen verzögern. Darum wird die Kundengenerierung in die Wartezeiten (Lieferungen Lieferanten) verlegt. Also möglichst in der Zeit erledigt, in der es keine (oder nur wenige) Produktionsaktivitäten gibt.

Sollte sich dieses Szenario nicht durchführen lassen, können die Prioritäten 3 (Investitionen und Produktionsstart des Aluhockers) in die Monate April, Mai oder Juni verschoben werden.

10.2 Weitere Meilensteine

**Was sind die nächsten Schritte und Meilensteine?
Welche Aufgaben kommen auf Ihr Unternehmen zu?**

Beispiel RuKi-Hocker

Folgende Meilensteine sind für uns sehr wichtig:

- > Firmengründung
- > den 200sten Hocker im Jahr 2007 verkauft zu haben
- > Markteinführung des Aluhockers im 2. Quartal 2007
- > Markteinführung des Stahlhockers im 3. Quartal 2007

Ohne Firmengründung lässt sich das Geschäft nicht seriös aufbauen. Deshalb ist sie für uns einer der wichtigsten Meilensteine. Der Verkauf des 200sten Hockers Ende 2007 zeigt uns, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Die Markteinführung der zwei neuen Hockermodelle (mindestens aber ein Modell) im 2. und 3. Quartal bestätigt unser Können, dass wir auch unter Produktions- und Verkaufsdruck fähig sind, uns zu entwickeln.

11 Executive Summary

Das Executive Summary ist eine Zusammenfassung des Businessplans. Ziel des Executive Summary ist es, dem Leser einen schnellen Überblick über die zentralen Aussagen eines Businessplans zu geben. Es sollte in 5 bis 10 Minuten gelesen und verstanden werden können und nicht mehr als 2 Seiten lang sein.

Das Executive Summary hat eine hohe Bedeutung. Ein gut geschriebenes Executive Summary ist dafür ausschlaggebend, ob ein Businessplan zur Gänze gelesen wird. Insbesondere Kapitalgeber entscheiden nach dem Lesen des Executive Summary, ob sie dem Businessplan eine Chance geben. Wichtig ist deshalb, dass es das geplante unternehmerische Vorhaben klar und sachlich darstellt und Interesse zum Weiterlesen weckt. Beim Schreiben des Executive Summary sollte darauf geachtet werden, dass es weder eine Einleitung noch Kurzbeschreibung ist. Vielmehr soll es einen Einblick in das geplante Vorhaben geben und die wichtigsten Aspekte der einzelnen Kapitel des Businessplans vorstellen. Das Executive Summary ist deshalb eine Zusammenfassung des Businessplans. Sprachlich sollte es kurz, knapp und leicht verständlich formuliert sein. Leicht überprüfen kann man diesen Anspruch, indem man es einer Person ohne Vorkenntnisse zum Businessplan vorlegt und beobachtet, ob sie es nachvollziehen kann.

Da es meist schwierig ist, den gesamten Businessplan auf 2 Seiten zusammenzufassen, sollte das Executive Summary zum Schluss geschrieben werden. Sind alle Kapitel bereits ausformuliert, fällt es leichter, die Zusammenfassung zu erstellen.

Kapitel	Leitfragen
Geschäftsidee	Was ist Ihre Geschäftsidee? In welchem Geschäftsfeld ist Ihre Idee angesiedelt? Worin besteht die Einzigartigkeit Ihrer Geschäftsidee? Warum wurde das Unternehmen gegründet? Welche langfristigen Ziele wollen Sie mit Ihrem Unternehmen erreichen?
Unternehmerteam	Aus welchen Schlüsselpersonen besteht das Unternehmerteam? Welche Kompetenzen und Fähigkeiten besitzt das Unternehmerteam? Über welche Referenzen verfügt Ihr Unternehmen bereits?
Markt und Kundennutzen	Auf welchem Markt bzw. in welcher Branche positioniert sich Ihr Unternehmen? Wer ist die Zielgruppe Ihres Produktes oder Ihrer Dienstleistung? Welche Kundenbedürfnisse werden erfüllt und worin besteht der Kundennutzen Ihres Produktes bzw. Ihrer Dienstleistung?
Markteintrittsstrategie und Unternehmenswachstum	Welche Markteintrittsstrategie verfolgen Sie für Ihr Unternehmen? Nach welchem Plan soll Ihr Unternehmen wachsen?
Kapital- und Investitionsbedarf	Wie hoch ist der Kapitalbedarf für Ihr Unternehmen? Wie viele Mittel werden für Sachanlagen wie Maschinen, Gebäude oder Fahrzeuge benötigt? Welche Investitionen sind in den nächsten drei Jahren erforderlich, damit das Unternehmen wachsen kann?
Rendite	Welche Rendite erwarten Sie aus Ihrer unternehmerischen Tätigkeit?
Chancen und Risiken	Welche Chancen können sich für Ihr Unternehmen ergeben? Mit welchen Risiken könnte Ihr Unternehmen konfrontiert werden?

«Der Businessplan hat uns sehr geholfen, unser Unternehmenskonzept intensiv zu überdenken und genau zu planen. Durch den Businessplan haben wir einen «roten Faden» für unser unternehmerisches Handeln bekommen.»

Gewinnerteam des Businessplan Wettbewerbs Liechtenstein Rheintal

Beispiel RuKi-Hocker

Geschäftsidee

Die Firma ID-FAB Anstalt für innovative Produkte mit Sitz in Ruggell hat das Ziel, im Möbelmarkt mit speziellen Hockern für Kinder und Erwachsene eine Nische zu besetzen. Sie bezweckt sowohl die Entwicklung und Produktion als auch den Vertrieb des Produktes.

Die ID-FAB hat zu diesem Zweck neue Hocker entwickelt, weil es keine ergonomischen und in der Höhe verstellbaren Sitzgelegenheiten für Kinder gibt. Dieses Produkt ist auch in grösserer Ausführung für Erwachsene nutzbar. Die Hocker stellen ein robustes und standfestes Produkt dar, welches die Sitzsicherheit erhöht und gleichzeitig die Ergonomie berücksichtigt.

Die Einzigartigkeit ist die Form und die auf eine sehr niedrige Höhe einstellbare Sitzhöhe. Robustheit, Standfestigkeit und Sicherheit für die tägliche Nutzung vereinen sich fließend und beinahe unmerklich. Ergonomisch gesehen erfüllt das Produkt alle Anforderungen. Die Tatsache, dass es kein Alternativprodukt mit diesen Eigenschaften gibt, verschafft ihm die Einzigartigkeit. Der Hocker wird selbst entwickelt und produziert. Der Vertrieb läuft über das eigene Unternehmen.

Unternehmerteam

Der Gründer und Geschäftsinhaber Anton Rusch bringt alle benötigten Fach-, Sach- und Sozialkompetenzen in den Betrieb mit ein. Langjährige Erfahrungen in Gewerbe und Industrie sowie eine 7-jährige Selbstständigkeit bestärken das Vorhaben zusätzlich. Kreativität und Gespür für innovative Produkte wirken ergänzend zu den Fachkompetenzen.

Da dieses Produkt schon einmal produziert wurde, bestehen noch ein Netzwerk und Kundenkontakte von früher. Erfahrungen mit diesem Produkt sind in Verkauf, Produktion und Vertrieb bereits gemacht worden und schaffen damit viele Vorteile für das Unternehmen.

Referenzen sind die Musikschule Vaduz, die Musikschule Glarus und seit diesem Jahr die Musikschule Altstätten.

Markt und Kundennutzen

Wir bewegen uns im Möbelmarkt mit einem Abstecher in die ergonomischen und alternativen Produktmärkte. Physiotherapeuten und Heilpraktiker sind eine eigene Branche und haben deshalb auch eigene Lieferantenangebote, die nicht unbedingt zur Möbelindustrie gehören. Wir überschneiden diese beiden Märkte mit unserem Produkt.

Die Zielgruppen sind Kinder ab 3 Jahren und Erwachsene. Vor allem Musizierende, Lernende und Menschen, die auf ihre Gesundheit achten, können mit unserem Produkt angesprochen werden.

Der Nutzen, den die Zielgruppen daraus haben, ist gesundheitsfördernder Natur oder anders gesagt, vorbeugender Natur. Mit unserem Produkt werden Haltungsschäden, die im Sitzen entstehen können, vermieden.

Ein Zusatznutzen entsteht durch die verschiedene Auswahl an Farbvarianten. Auf Wunsch können verschiedene Farben (bei den Hockern aus Stahl und Aluminium) angeboten werden. Raum- oder Gruppeneinteilungen, zu denen die Hocker gehören, können durch die entsprechende Farbauswahl zugeordnet werden (z.B. Kindergarten 1 = grün, Kindergarten 2 = gelb oder Gitarrenunterricht = rot oder blau).

Markteintrittsstrategie und Unternehmenswachstum

Durch persönliche Kontaktaufnahmen mit den Zielgruppen (Musikschulen, Musikhäuser, Möbelhändler und Heilpraktiker) stellen wir unser Produkt vor. Sie sollen in erster Phase wissen, dass es uns und dieses Produkt gibt. In zweiter Phase wird unser Produkt vorgeführt und allenfalls ein Testmuster für 7 Tage zur Verfügung gestellt. Nach dieser Zeit folgt das Verkaufsgespräch, in dem Vor- und Nachteile des Produktes mit dem Kunden besprochen werden. Die Kundeneinbindung in den Entwicklungsprozess wird dadurch hergestellt. Referenzangaben unterstützen dieses Vorhaben. Zusätzlich werden Flyer bei den Zielgruppen aufgelegt und verteilt.

Mit Werbeinseraten in Fachpublikationen werden jene Zielkunden auf unser Produkt aufmerksam gemacht, die nicht bei den Zielgruppen erreicht werden konnten.

Erfahrungen haben schon gezeigt, dass diese Strategie der Kundenbindung funktioniert. Wir verkaufen zu 75 % nicht beim ersten Kundenkontakt. Der Kunde soll seinen Nutzungsprozess selbst durchlaufen. Durch die Kundeneinbindung aber wird der Verkaufsprozess für die Zukunft gefördert und gestärkt. Wir bleiben den Kunden im Gedächtnis, was uns Wachstum verspricht.

Kapital- und Investitionsbedarf

Die ID-FAB Anstalt für innovative Produkte benötigt ein Startkapital von CHF 50'000.–. Dieses Kapital setzt sich zusammen aus CHF 30'000.– an Eigenkapital und CHF 20'000.– an Darlehen von der Bank.

Sacheinlagen von rund CHF 50'000.– werden in die Firma gebracht. Diese bestehen aus dem Firmenfahrzeug, Maschinen, Werkzeugen und Werkstatteinrichtungen.

Der Investitionsbedarf für die nächsten drei Jahre beläuft sich auf rund CHF 38'000.–. Investiert wird in Modelle für die Gussfertigungen, Maschinen und Werkzeuge. Davon sind rund CHF 17'000.– für Gussmodelle und CHF 21'000.– für Maschinen und Werkzeuge vorgesehen.

Rendite

Mit unserem geplanten Vorhaben erwarten wir insgesamt für die nächsten drei Jahre einen Umsatz von rund CHF 770'000.–. Abzüglich der Kosten und Investitionen bleibt schlussendlich eine Rendite von rund CHF 400'000.– vor Steuern und Abgaben.

Chancen und Risiken

Da kein Produkt auf dem Markt ist, das nur annähernd die gleichen Eigenschaften wie unser Produkt aufweist, sehen wir dies als grosse Chance, im Markt Fuss zu fassen. Das grösste Risiko besteht darin, dass es Nachahmer gibt. Für diese Fälle wurden aber bereits Gegenmassnahmen und Alternativszenarios entwickelt.

12 Anhang

Im Anhang werden sämtliche Dokumente angeführt, die das unternehmerische Vorhaben mit Detailinformationen untermauern und im eigentlichen Businessplan nur überblicksartig erwähnt werden. Zu diesen Dokumenten zählen beispielsweise die Lebensläufe des Unternehmerteams, Patente und Lizenzen, Studien und Ergebnisse aus Befragungen zum unternehmerischen Vorhaben, Prospekte, eventuell vorhandene Jahresabschlüsse und ein detaillierter Finanzplan.

Checkliste zum Anhang eines Businessplans

	erledigt	offen	zu erledigen von ...
Lebensläufe des Unternehmerteams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Patente, Lizenzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Gründungsurkunde (bei bestehenden Unternehmen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Jahresabschlüsse (bei bestehenden Unternehmen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Detaillierte Finanzplanung (Investitionsplanung, Plan-Erfolgsrechnung, Liquiditätsplanung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wichtige Verträge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Externe Studien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Eigene Analysen oder Studien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Prospekte, Broschüren, Flyer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Presseberichte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sonstige wichtige Dokumente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

13 Services des KMU Zentrums

Das KMU Zentrum begleitet kleine und mittlere Unternehmungen im Laufe ihrer Entwicklung – beim Start, beim Wachstum und bei grundlegenden Veränderungen, beispielsweise bei der Unternehmensnachfolge. Das KMU Zentrum hat zu den unterschiedlichen unternehmerischen Fragestellungen ein reichhaltiges Dienstleistungsangebot entwickelt. Es bietet ein Programm an, das Weiterbildung, Coaching zu unterschiedlichen betrieblichen Themenstellungen und Netzwerke umfasst. Für die Entwicklung eines Businessplans bietet das KMU Zentrum folgende Dienstleistungen an:

Coaching

Die Coachings richten sich an Personen, die eine Unternehmung gründen möchten, und an Unternehmer, die mit ihrem Unternehmen wachsen möchten. Bei den Coachings können wichtige Fragen zu unternehmerischen Vorhaben in Einzelgesprächen zusammen mit Experten erörtert werden. Die Coaches haben langjährige praktische Erfahrung und sind Unternehmer oder leiten Abteilungen in kleinen und mittleren Unternehmungen.

Entrepreneurial Circles

Entrepreneurial Circles sind Erfahrungsaustauschgruppen für Unternehmer. In regelmässigen Treffen können die Unternehmer ihre Erfahrungen miteinander teilen, Probleme besprechen und gemeinsam Lösungen finden. Das KMU Zentrum organisiert Entrepreneurial Circles speziell für Unternehmensgründer einmal im Quartal.

Businessplan Wettbewerb Liechtenstein Rheintal

Das KMU Zentrum veranstaltet jährlich einen Businessplan Wettbewerb, bei dem die besten Geschäftsideen prämiert werden. Der Wettbewerb richtet sich sowohl an Gründer als auch an Unternehmer, die eine neue Wachstumsphase in ihrem Unternehmen einleiten möchten. Alle Informationen zum Businessplan Wettbewerb Liechtenstein Rheintal befinden sich online auf www.businessplan-wettbewerb.li.

Tools, Checklisten und andere Businessplanhilfen

Zur Entwicklung eines Businessplans hat das KMU Zentrum eine Reihe an nützlichen Tools, Checklisten, Onlinetests, Businessplanhilfen wie Softwarelösungen, Leitfaden, Buchtipps und Musterbusinesspläne, interessante Internetlinks und Statuten zu unterschiedlichen Rechtsformen zusammengestellt. Alle Informationen sind online unter www.kmu-zentrum.li abrufbar.

Kontakt

KMU Zentrum
Zentrum für kleine und mittlere Unternehmungen
Hochschule Liechtenstein
Fürst-Franz-Josef-Strasse
9490 Vaduz
Liechtenstein

Telefon +423 265 12 75

Telefax +423 265 12 71

info@kmu-zentrum.li

www.kmu-zentrum.li

«Die sehr professionelle und individuelle Beratung bei der Erstellung unseres Businessplans seitens des KMU Zentrums spiegelt für uns den Standortvorteil Liechtensteins für innovative Unternehmensgründungen wider: kurze Wege, Fachwissen auf hohem Niveau, Weltoffenheit und kulturelle Neugier.»

Gewinnerteam des Businessplan Wettbewerbs Liechtenstein Rheintal

Herausgeber

Michael Pock (2009). Businessplan Arbeitshandbuch. Von der Idee zur Gründung – Von der Gründung zum Wachstumsunternehmen (2. Auflage). Vaduz: KMU Zentrum an der Hochschule Liechtenstein.

