

# BUSINESS PLAN



**Freiburger  
Kantonalbank**

einfach offener

# 1. EINLEITUNG

Es gibt eine Vielzahl von Gründen, einen Business Plan zu erstellen, aber auch verschiedene Konzeptionsansätze. Die Faktoren, die es dabei abzuwägen gilt, variieren ebenfalls von einem Unternehmen zum anderen, in Abhängigkeit von ihrer Grösse, ihrem Tätigkeitsbereich und ihren geschäftlichen Zielen.

Als wichtige Partnerin für die Unternehmen ihrer Region verfügt die Freiburger Kantonalbank über langjährige und fundierte Erfahrungen zum Thema Business Plan.

In der vorliegenden Dokumentation werden grundlegende Konzepte für die Erarbeitung Ihres Business Plans vermittelt und eine Präsentationsvorlage angeboten. Dieses Muster eignet sich für die meisten kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) und enthält eine detaillierte Struktur sowie die zu behandelnden Elemente. Natürlich umfasst dieses Beispiel möglicherweise Rubriken, die nicht auf Ihr Unternehmen zutreffen. Ebenso ist es wahrscheinlich, dass bestimmte Punkte, die für Ihr KMU relevant sind, darin keine Erwähnung finden. Doch ein jeder kann dieses Muster unter Berücksichtigung seiner eigenen Merkmale und Anforderungen anpassen.

Sparen Sie Zeit! Die Erstellung eines ausführlichen Business Plans wird es Ihnen ermöglichen, den Anforderungen Ihres Gesprächspartners gerecht zu werden.

## 2. GRUNDLEGENDE KONZEPTE

### 2.1. WAS IST EIN BUSINESS PLAN?

Der Business Plan ist ein - im Regelfall in Papierform vorliegendes - Dokument, das Angaben zu folgenden Aspekten enthält:

- Vergangenheit und gegenwärtige Lage des Unternehmens,
- künftige Entwicklung des Unternehmens,
- Strategie des Unternehmens nebst den daraus resultierenden Konsequenzen und Massnahmen,
- Finanzbedarf und Garantien.

Den Kern des Business Plans bilden die Bedürfnisse des Adressaten. Das Ziel des Verfassers muss demzufolge darin bestehen, etwas von seinem Partner zu bekommen.

Die Struktur muss klar und der Inhalt dokumentiert sein (Markterhebungen, Verkaufsunterlagen, grafische Übersichten, Fotos usw.). Die Gedankengänge und der technische Inhalt müssen so beschaffen sein, dass auch ein in einem Bereich unerfahrener Leser in der Lage ist, diese zu erfassen und zu verstehen.

Der Business Plan muss ein quantifizierbares Dokument mit plausiblen Zahlenangaben sein.

Das Dokument beginnt mit einer kurzen Vorstellung des Unternehmens und einer Darlegung seiner Ziele und der Art und Weise, wie diese Ziele erreicht werden sollen.

Zu guter Letzt muss der Business Plan den Leser überzeugen. In der Zusammenfassung werden die wichtigsten Ideen dargelegt. Dies ermöglicht es dem Leser, auf zügige und klare Weise zu erkennen, was der Verfasser bezweckt. Es gilt, das Interesse des Lesers zu wecken!

## 2.2. WOZU DIENT DER BUSINESS PLAN?

Im Laufe seines Bestehens wird ein Unternehmen unablässig mit neuen Situationen konfrontiert. Bei der Ausübung seiner Aktivitäten zieht es zahlreiche Partner hinzu.

**Der Business Plan dient in den folgenden Fällen als Entscheidungsgrundlage:**

- Suche nach einem Partner oder Investor,
- Mobilisierung von Krediten (Aufstockung der Eigenmittel, Fremdfinanzierungen, Leasing),
- Erwerb und Veräußerung eines Unternehmens (auch im Rahmen einer Nachfolge),
- Rekrutierung von Führungskräften oder der Geschäftsführung,
- Neuausrichtung des Unternehmens.

**Der Business Plan ist ein massgebliches Hilfsmittel für:**

- den Gründer eines Unternehmens,
- den Veräußerer und den Erwerber,
- Geldgeber und andere Anleger (Aktionäre, Eltern, Freunde, Lieferanten, Banken).

## 2.3 GRUNDLEGENDE REGELN FÜR DIE ERARBEITUNG EINES BUSINESS PLANS

- **Ziel:** Die Absichten des Verfassers müssen eindeutig erkennbar sein. Der Leser ist dadurch in der Lage, den Inhalt auf fundierte Weise zur Kenntnis zu nehmen, sich eine
- **Nachvollziehbarkeit:** Konzeption und Struktur müssen eindeutig ersichtlich sein. Die einzelnen Themenbereiche sind in logischer Abfolge zu behandeln. Sie müssen einem roten Faden folgen, und Wiederholungen sind zu vermeiden.
- **Umfang:** Der Leser darf nicht von der Datenfülle „erschlagen“ werden. Es gilt, sich auf das Wesentliche zu beschränken und die Aufmerksamkeit des Lesers aufrechtzuerhalten. Der Verfasser muss demzufolge unnötige Zahlenkolonnen und technische Ausschweifungen vermeiden. Der Wortlaut muss einfach und auch für einen unerfahrenen Leser nachvollziehbar sein.
- **Vollständigkeit:** Alle Themenbereiche müssen vollumfänglich behandelt werden, und es dürfen keine wesentlichen Elemente fehlen, wie beispielsweise die Schwachpunkte des Unternehmens, seine Positionierung gegenüber der Konkurrenz, die Analyse der Chancen und Risiken oder das Marketing. Auch die Art und Weise, wie sich ein Produkt verkauft, muss beschrieben werden, da das beste Produkt nichts nützt, wenn es keinen Käufer findet.
- **Kohärenz:** Der Inhalt muss schlüssig sein, und die einzelnen Kapitel dürfen nicht im Widerspruch zueinander stehen. Andernfalls verliert der Verfasser seine Glaubwürdigkeit. (Beispiel: Lassen sich die Verkaufsziele angesichts der ergriffenen Marketingmassnahmen und der Personalplanung verwirklichen?)
- **Realitätssinn:** Insbesondere bei Jungunternehmern wird eine objektive Bewertung des Marktes oftmals von einem überzogenen Optimismus verdrängt. Der Zweck des Business Plans besteht nicht darin, das Unternehmen zu verkaufen, sondern, seine Situation so realistisch wie möglich und unter Berücksichtigung sämtlicher positiver wie negativer Faktoren darzulegen. In Ergänzung zur Erarbeitung einer Betrachtungsweise, die die Realität auf bestmögliche Weise widerspiegelt, wird empfohlen, auch eine zweite, pessimistische Variante zu präsentieren (Absatzvorgaben nicht erfüllt, Kosten höher als erwartet, gestiegener Druck auf die Gewinnmargen, längere Fristen usw.).

# 3. MUSTERSTRUKTUR EINES BUSINESS PLANS

## 1. ZUSAMMENFASSUNG

Auf kompakte Weise, grundsätzlich auf einer A4-Seite, vermittelt dieser allgemeine Überblick die groben Züge des Business Plans. Das Unternehmen wird in einer Zusammenfassung präsentiert, ebenso wie die Ziele und die Art und Weise, wie dieselben erreicht werden sollen. Der Gegenstand des Antrags wird unmissverständlich erwähnt. Es gilt, die Aufmerksamkeit des Lesers zu wecken, der wissen muss, was von ihm erwartet wird.

## 2. UNTERNEHMEN

Das Unternehmen wird auf detaillierte Weise präsentiert, was seine interne Struktur ebenso wie sein Umfeld und die festgestellte Entwicklung, die gegenwärtige Lage und die in Betracht gezogenen Pläne einschliesst. Der Frage der Geschäftsführung kommt massgebliche Bedeutung zu, da der Verfasser belegen muss, dass er über angemessene Kenntnisse im Bereich Unternehmensführung verfügt, sowohl in Bezug auf die Produktion als auch im Hinblick auf das Finanz- und Personalmanagement.

Die Wahl eines Standorts kann sich als strategisch sehr bedeutsam erweisen. Beispielsweise ist es für bestimmte Unternehmen wesentlich, dass sie über eine gute Anbindung zum Strassen- oder Schienennetz verfügen. Bei anderen wiederum ist Stadtnähe oder der Zugang zu einem Handelszentrum ausschlaggebend. Die strukturelle Organisation muss auf den Unternehmenstyp sowie die Arbeitsweise und Grösse des Unternehmens abgestimmt sein.

Die Führungskräfte und ihre jeweiligen Zuständigkeiten in Bezug auf Personalfragen und die Führung des Unternehmens zu kennen, hat für einen Geschäftspartner eine herausragende Bedeutung. Dementsprechend gilt es, dies zu erläutern. Der Erfolg eines Unternehmens hängt in erster Linie von seinem Personal und erst danach von seinen Produkten ab.

## 3. PRODUKTE / DIENSTLEISTUNGEN

Der Fortbestand eines Unternehmens (Lebensdauer) beruht auch auf seinen Produkten und Dienstleistungen. Sie bilden den zentralen Kern des Unternehmens und sind seine Finanzquelle. Somit bedarf es unbedingt einer detaillierten Analyse, um das Unternehmen zu positionieren und seine voraussichtliche weitere Entwicklung

zu verdeutlichen.

## 4. MARKT / KUNDEN

Um ein Produkt zu verkaufen, kommt es darauf an, den Markt und die (bestehenden und künftigen) Kunden zu kennen, wobei eventuelle Abhängigkeiten erwähnt werden müssen. Selbst das beste Management und eine durchdachte Werbung sind vergebens, wenn die angebotenen Produkte und Dienstleistungen nicht im Einklang mit den Bedürfnissen und Anforderungen des Marktes stehen.

## 5. WETTBEWERBSLAGE

Die Wettbewerbssituation ist eine wichtige Grundlage, um Vergleiche und strategische Überlegungen anzustellen. Somit muss man sich die nötige Zeit nehmen, um das Unternehmen innerhalb seines Tätigkeitssektors richtig einzuordnen und zu bestimmen, wie sich die wichtigsten anderen Marktteilnehmer in diesem Sektor entwickeln. Falls ein Unternehmen innerhalb seines lokalen Marktes keinen Wettbewerber hat, sind vergleichbare Aktivitäten heranzuziehen, die in anderen Regionen oder Ländern ausgeübt werden. Die Bewertung des Wettbewerbsumfeldes kann zudem neue Perspektiven offenbaren.

## 6. MARKETING

Das Marketing umfasst sämtliche Mittel, über die ein Unternehmen verfügt, um seinen Markt zu schaffen, zu erhalten und weiterzuentwickeln. Dies betrifft das Produkt (Sortiment, Marke, Verpackung, Kundendienst), Preise und Konditionen (Kredite, Rabatte), die Kommunikation (Werbung, Promotion, Öffentlichkeitsarbeit) und den Vertrieb (Kanäle). Das Marketing dient somit dem Zweck, die richtigen Produkte zum richtigen Preis am richtigen Ort und zum richtigen Zeitpunkt an die richtigen Personen zu verkaufen, und das auf möglichst lukrative Weise.

## 7. PRODUKTION / LIEFERANTEN

Nachdem die gewerblichen Leistungen präsentiert wurden, gilt es an dieser Stelle darzulegen, wo und wie das Unternehmen zu produzieren gedenkt. Ganz gleich, ob in Bezug auf Produktion, Vertrieb oder Verwaltung, jede gewerbliche Tätigkeit erfordert eine

mehr oder weniger komplexe Infrastruktur. Die Angemessenheit dieser Infrastruktur muss Gegenstand kontinuierlicher Überlegungen sein, damit ihre Übereinstimmung mit der Ausrichtung des Unternehmens gewährleistet bleibt. Eine gute Qualitätskontrolle ermöglicht nicht nur, die Kunden auf bestmögliche Weise zufriedenzustellen, sondern gewährleistet darüber ein angemessenes Produktmanagement.

## 8. FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

In einem Umfeld, das sich in ständiger Bewegung befindet, ist es eine überlebenswichtige Frage, sich auf die Zukunft vorzubereiten. Der Business Plan muss Informationen bezüglich der Planung und der wesentlichen Etappen der weiteren Entwicklung enthalten. Darüber hinaus ist es interessant, die Quellen für das Know-how zu kennen, über das das Unternehmen verfügt, ebenso die Art und Weise, wie es seine Produkte und Technologien vor der Konkurrenz zu schützen plant.

## 9. SWOT-ANALYSE (STRENGTHS - STÄRKEN, WEAKNESSES - SCHWÄCHEN, OPPORTUNITIES - GELEGENHEITEN, THREATS - GEFAHREN)

Eine SWOT-Analyse ermöglicht es, die Stärken und Schwächen des Unternehmens sowie bestehende Chancen und Risiken aufzudecken. Selbst wenn dieser Aspekt momentan nicht vordringlich sein sollte, muss auch auf die Frage der Nachfolge eingegangen werden.

Ein Unternehmer, der eine positive und optimistische Vision im Hinblick auf sein Geschäft hat, verliert möglicherweise bestimmte Ereignisse aus den Augen, die einer guten geschäftlichen Entwicklung entgegenstehen könnten. Jede Tätigkeit, ganz gleich, worum es sich dabei handelt, ist mit Risiken behaftet. Somit gilt es, diese Risiken zu bestimmen und auf bestmögliche Weise zu bewältigen, sich auf ihr Eintreten vorzubereiten und geeignete Massnahmen zu ergreifen, um ihre Konsequenzen abzumildern, falls sie eintreten sollten.

## 10. FINANZEN

Über Erfolg oder Misserfolg eines Projekts entscheidet häufig der finanzielle Aspekt. Die Erarbeitung und effiziente Anwendung einer

detaillierten Rechnungslegung schafft die nötigen Voraussetzungen, um die Vergangenheit rasch zu analysieren und die Zukunft zu planen. Um unmittelbar auf eventuelle Störungen und Probleme reagieren zu

können, gilt es ferner, sämtliche internen und externen Prozesse zu bestimmen. Fachleute können dabei behilflich sein, geeignete Tools für das Finanzmanagement zu implementieren. Der Finanzbedarf kann sich auf unterschiedliche Weise darstellen:

- Grundfinanzierung: um einen Erwerb im Infrastrukturbereich zu tätigen, erste Bestände anzulegen oder die Kosten im Zusammenhang mit den ersten Monaten der Tätigkeit des Unternehmens abzudecken.
- Wachstumsfinanzierung: die Geschäftstätigkeit ist bereits im Gange, doch neue Investitionen sind notwendig, um den vorliegenden Bedarf zu decken.
- Betriebskapitalfinanzierung: um einen vorübergehenden Liquiditätengpass zu überwinden.

Darüber hinaus muss bestimmt werden, ob Garantien erteilt werden können, um Kredite zu sichern.

Der Hauptzweck dieses Kapitels besteht jedoch darin, die Überlebensfähigkeit des Unternehmens nachzuweisen, insbesondere angesichts seines Potenzials, Gewinne zu erwirtschaften und seine Schulden zu bedienen (Zinsen und Abschreibungen).

## 11. ZEITPLAN

Um die Aktivitäten des Unternehmens auf möglichst effiziente Weise koordinieren zu können, ist es notwendig, einen detaillierten Zeitplan vorzulegen und die Ziele, nach Etappen aufgeschlüsselt, nebst den jeweiligen Fristen für ihre Umsetzung darin einzuordnen. Diese Planung ist nicht nur im Zusammenhang mit der Gründung eines Unternehmens zweckdienlich, sondern sie kann auch dazu dienen, die Tätigkeit des Unternehmens weiterzuvorführen (beispielsweise im Hinblick auf die Umsatzerzielung, die Vergrößerung des Marktanteils usw.).

## **HAUPTSITZ**

1701 Freiburg  
Bd de Pérolles 1

## **STADT FREIBURG**

Bourg  
Hôpital cantonal  
Rue de Romont  
Schoenberg

## **NIEDERLASSUNGEN**

1616 Attalens  
1754 Avry-Centre  
1636 Broc  
1630 Bulle  
1637 Charmey  
1618 Châtel-St-Denis  
1741 Cottens  
1784 Courtepin  
1611 Le Crêt  
1564 Domdidier  
3186 Düdingen  
1731 Ependes  
1470 Estavayer-le-Lac  
1726 Farvagny  
3175 Flamatt  
3210 Kerzers  
3280 Murten  
1716 Plaffeien  
1746 Prez-vers-Noréaz  
1680 Romont  
1712 Tafers  
1687 Vuisternens-devant-Romont

## **MOBILE NIEDERLASSUNG**

3178 Bösinggen  
3182 Ueberstorf  
3184 Wünnewil  
3212 Gurmels

## **STAATSGARANTIE**