

UBS Businessplan.

Strategische Planung und Finanzierungsgrundlage.

Muster für ein Kleinunternehmen.

Projekt / Firma	<i>Waterproof Design c/o IFJ Institut für Jungunternehmen</i>
Kontaktadresse	<i>Kirchlistrasse 1, 9010 St. Gallen</i> <i>Telefon: 071 244 09 24</i> <i>Telefax: 071 245 79 39</i> <i>E-Mail: info@ifj.ch</i> <i>www.ifj.ch / www.eStarter.ch / www.eBusiness.ch</i>
Verfasser	<i>Dr. Pius Küng, Dominik Tarolli, Betriebsökonom FH und Beat Schillig, lic.oec.HSG</i>
Datum	<i>20.09.20..</i>
Copyright	<i>UBS und IFJ Institut für Jungunternehmen, St.Gallen</i>

0. Der Businessplan als strategisches Führungsinstrument

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

Ein Businessplan dient Jungunternehmen ebenso wie der Geschäftsleitung etablierter Firmen,

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

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

Partner gewinnen dank Businessplan

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

In folgenden Situationen leistet ein Businessplan wertvolle Dienste:

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

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

Tipps

1. Tipp: Massarbeit für den Empfänger bieten

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

2. Tipp: Einen guten ersten Eindruck machen

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

3. Tipp: Konsistenz der Planung prüfen

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

4. Tipp: Den "Worst Case" berücksichtigen

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

5. Tipp: Monatliche Standortbestimmung vornehmen

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

6. Tipp: Businessplan regelmässig aktualisieren

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

Vorgehensschritte

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

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

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

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

3. Schritt: Finanzen im Detail ermitteln

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

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

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

5. Schritt: Entscheidungsrelevante Beilagen ergänzen

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

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

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

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

☒ Gesamtunternehmen

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb							Begründung / Ergänzungshinweise		Details ¹⁾
1.1 Vision	Welche Marktposition wollen wir in 5-10 Jahren erreicht haben?	Bei Auto- und Hausbeschriftungen wollen wir für grössere Geschäftskunden im Raum St. Gallen einzigartig sein, mit einem datenbankgestützten und automatisierten Speed- und Fullservice.							Wir sind und bleiben "klein aber fein". Waterproof Design will wachsen, aber keinesfalls mehr als 10 Mitarbeiter haben. Wir wollen bezüglich Qualität , Schnelligkeit und Kundenservice die klare Nummer 1 sein.		
1.2 Wachstums- ziele	Wieviel Umsatz, Gewinn vor Steuern und Anzahl Mitarbeiter (Ma) sieht unsere Planung im laufenden Geschäftsjahr und im 3. Planjahr vor? Welches sind die Kennzahlen pro SGF (nur wenn wir unterschiedliche SGF's haben)? Vgl. auch Kapitel 6 „Finanzen“ (Finanzkennzahlen in 1000 CHF)		Kurzbeschrieb SGF	Laufendes Jahr: 20..			Planjahr 3: 20..			Die Aufbauphase des Unternehmens ist abgeschlossen. Der Unternehmer hat bislang nur einen sehr bescheidenen Lohn bezogen (60'000 CHF). Waterproof Design will nun eine qualitative Wachstumsphase einleiten, ohne grosse Risiken einzugehen.	Reg. 8
				Umsatz	Gewinn	MA	Umsatz	Gewinn	MA		
		Total:	Auto- und Hausbeschriftungen	190	44	1	370	69	2		

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

(Für die Erstellung div. Beilagen finden sich kostenlose Vorlagen und Checklisten in der Toolbox auf www.eStarter.ch oder auf www.ifj.ch.)

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

☒ Gesamtunternehmen

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb	Begründung / Ergänzungshinweise	Details ¹⁾
1.3 Anträge	<p>Welche konkreten Anträge haben wir an die Bank oder andere Geschäftspartner (Investoren, Lieferanten, Strategische Partner, VR, etc.)?</p> <p>Was soll unser Partner konkret entscheiden? (Kredit gemäss Finanzplanung, Aktienkapitalbeteiligung, spezielle Konditionen, Kooperations-Massnahmen etc.)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Die Genehmigung eines Kontokorrentkredites in der Höhe von 100'000 CHF. 2. Die Genehmigung eines Betriebskredites von 50'000 CHF für die Investitionen im Planjahr 1, welcher innerhalb von 3 Jahren zurückbezahlt wird. 	<p>Der Kontokorrent- und Betriebskredit werden mit einem Eigentumsvorbehalt auf den Anlagen abgesichert. Im Bedarfsfalle ist Waterproof Design bereit, eine stille Zession der Debitoren als Sicherheit vorzunehmen. Der Kontokorrent soll nur in Notfällen beansprucht werden und dient bei Bedarf der Vorfinanzierung von Materialien und Drittleistungen bei Grossaufträgen.</p>	Reg. 10
1.4 Argumente	<p>Welches sind unsere 3 Hauptargumente, warum unseren Anträgen entsprochen werden sollte?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Erfolgreiche Entwicklung seit der Firmengründung mit einem ständigen Wachstum. 2. Gute Auftragssituation und Erfolgsaussichten auf der Basis von Offerten. 3. Wichtige Kunden konnten gehalten und ausgebaut werden. Ausserdem bestehen bei diesen Kunden weitere Wachstumschancen. 	<p>Das Unternehmen hat sich in den letzten Jahren gut im Markt etabliert. Die Marktaussichten sind positiv und können mit vorhandenen Kundenaufträgen und Offerten nachgewiesen werden.</p>	Reg. 2 & Reg. 11

¹⁾ Beilagen gemäss Nummer auf dem Dokument / resp. Register im Ordner.
(Für die Erstellung div. Beilagen finden sich kostenlose Vorlagen und Checklisten in der Toolbox auf www.eStarter.ch oder auf www.ifj.ch.)

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

☒ Gesamtunternehmen

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb				Begründung / Ergänzungshinweise	Details ¹⁾
1.5 Bisherige Resultate	Welche finanziellen Resultate und erreichten Meilensteine können wir vorweisen, resp. werden im laufenden Jahr sichergestellt? (Finanzkennzahlen in 1000 CHF)		Vorletztes Jahr: 20..	Vorjahr: 20..	Laufendes Jahr: 20..	Wichtige erreichte Meilensteine : <i>Das Unternehmen hat sich seit dem Start gut entwickelt und die Startprobleme konnten erfolgreich bewältigt werden.</i>	Reg. 8
		Bruttoumsatz	120	160	190		
		Nettoumsatz	114	152	181		
		Bruttogewinn (DB1)	91	122	145		
		Cashflow (DB2)	1	32	55		
		Gewinn vor Steuern (DB3)	-11	20	44		
1.6 Bilanzanalyse	Welches Kapital resp. Vermögen zeigt die letzte Bilanz? Wie hoch ist der Wert der vorhandenen Anlagen und des Umlaufvermögens ? (Finanzkennzahlen in 1000 CHF)		Vorletztes Jahr: 20..	Vorjahr: 20..	Laufendes Jahr: 20..	Für die Weiterentwicklung resp. die Finanzierung der nächsten Investitionen reichen die selbsterarbeiteten Mittel nicht aus. Das Fremdkapital besteht aus Kreditoren und aus einem Darlehen des Firmeninhabers. Die Steuern wurden dem jeweiligen Geschäftsjahr belastet.	Reg. 8
		Total Umlaufvermögen:	20	30	40		
		Anlagen Neuwert:	50	50	50		
		Anlagen Zeitwert:	50	40	30		
		Total Fremdkapital:	50	47	17		
		Eigenkapital nominal:	70	70	70		
		Eigenkapital Bilanz:	60	73	103		

¹⁾ Beilagen gemäss Nummer auf dem Dokument / resp. Register im Ordner.
(Für die Erstellung div. Beilagen finden sich kostenlose Vorlagen und Checklisten in der Toolbox auf www.eStarter.ch oder auf www.ifj.ch.)

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

☒ Gesamtunternehmen

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb				Begründung / Ergänzungshinweise	Details ¹⁾
		Stille Reserven:	0	0	0		
1.7 Rechtsform	Welches ist die heutige oder die geplante Rechtsform ? Welche Tochtergesellschaften gibt es?	Rechtsform Ist: <i>GmbH</i> Rechtsform geplant: Tochterfirma:	HR-Eintrag vom: <i>2. Januar 20..</i> HR-Eintrag am: HR-Eintrag vom / am:			<i>Das Unternehmen ist als Einzelfirma gestartet und wurde im letzten Jahr in eine GmbH umgewandelt.</i>	<i>Reg. 5</i>
1.8 Schlüssel- person 1	Wer steht hinter dem Geschäft? (Schlüsselperson 1)?	Name / Vorname: <i>Dominik Tarolli</i> Geburtsdatum: <i>15.08.1974</i> Zivilstand: <i>ledig</i> Aus- und Weiterbildung: <i>Betriebsökonom FH</i> Berufserfahrung: <i>KIG Werbeagentur 4 Jahre</i> Funktion: <i>Projektleiter</i> Wichtigste Stärke(n): <i>qualifizierter Fachmann, Datenbank-Know-how, Marketing- und Werbe-Know-how</i> Wichtigste Schwäche(n): <i>zu wenig verkaufsorientiert, zu wenig risikofreundlich</i>				Finanzieller Anteil am Unternehmen: Ist: <i>100%</i> Plan: <i>100%</i> Mitarbeit im Unternehmen (Arbeitszeit): Ist: <i>100 %</i> Plan: <i>100 %</i> <i>Details zur Person, inkl. Referenzen, finden sich im beiliegenden Lebenslauf</i>	<i>Reg. 5</i>

¹⁾ Beilagen gemäss Nummer auf dem Dokument / resp. Register im Ordner.
(Für die Erstellung div. Beilagen finden sich kostenlose Vorlagen und Checklisten in der Toolbox auf www.eStarter.ch oder auf www.ifj.ch.)

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

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb			Begründung / Ergänzungshinweise	Details ¹⁾
2.1 Bezeichnung und Beschrieb	Kurzbeschreibung der unterschiedlichen Zielmärkte, resp. strategischen Geschäftsfelder (SGF): Produkt / Leistung X für Kundengruppe Y.	SGF 1: - <i>Auto- und Hausbeschriftungen</i>	SGF 2: <i>Nicht relevant.</i>	SGF 3: <i>Nicht relevant</i>	Definition: Ein strategisches Geschäftsfeld (SGF) ist ein Produkt / Marktbereich von dem eine spezialisierte Firma oder ein „Team“ in unserer Firma allein leben kann. Zudem sind pro Geschäftsfeld unterschiedliche Bedürfnisse der Marktpartner, ein differenziertes Know-how und eine differenzierte Marktbearbeitung notwendig.	
2.2 Kunden	Welches sind die wichtigsten Kundengruppen pro SGF?	- <i>Industrie und Handelsbetriebe</i> - <i>Dienstleistungsunternehmen</i> - <i>Agenturen und Grafiker</i>			<i>Kunden stammen wohl aus unterschiedlichen Kundengruppen, die Entscheidungsprozesse sind jedoch weitgehend gleich.</i>	
2.3 Kundenbedürfnisse	Welches sind die wichtigsten Kundenbedürfnisse pro SGF?	- <i>Fullservice aus einer Hand</i>			<i>Gleiche Bedürfnisse in allen Kundengruppen.</i>	

¹⁾ Beilagen gemäss Nummer auf dem Dokument / resp. Register im Ordner.
(Für die Erstellung div. Beilagen finden sich kostenlose Vorlagen und Checklisten in der Toolbox auf www.eStarter.ch oder auf www.ifj.ch.)

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

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb			Begründung / Ergänzungshinweise	Details ¹⁾
2.4 Produkte	Welches sind die wichtigsten Produkte / Leistungen pro SGF?	SGF 1: <ul style="list-style-type: none"> - Autobeschriftungen - Hausbeschriftungen - Parkplatzbeschriftungen - Wegweiser - Bürobesehriftungen 			Für Hausbeschriftungen werden andere Materialien (Aluminium, Plexiglas etc.) als bei Autobeschriftungen benötigt. Das Druckverfahren ist jedoch das gleiche.	
2.5 Kanäle	Welches sind die wichtigsten Vertriebskanäle pro SGF?	<ul style="list-style-type: none"> - Direkter Vertriebsweg 			Bei einer Auftragsfertigung sind Vertriebskanäle nicht relevant.	
2.6 Regionen	Welches sind die relevanten Regionen / Länder pro SGF?	<ul style="list-style-type: none"> - St. Gallen - Rheintal - Region Fürstenland 			Die Prozesse für die verschiedenen Regionen sind weitgehend gleich.	

¹⁾ Beilagen gemäss Nummer auf dem Dokument / resp. Register im Ordner.
(Für die Erstellung div. Beilagen finden sich kostenlose Vorlagen und Checklisten in der Toolbox auf www.eStarter.ch oder auf www.ifj.ch.)

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

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb			Begründung / Ergänzungshinweise	Details ¹⁾
2.7 Know-how	Welches ist das notwendige spezifische Know-how pro SGF?	SGF: 1 - Beschriftungs- und Werbe-Know-how - Verkaufs-Know-how - Marketing-Know-how - Datenbank-Know-how (Mehrfachnutzung von Daten) - Projektmanagement			Das benötigte Know-how ist für alle Grosskunden und Grossaufträge mehr oder weniger gleich, obwohl Differenzen bei der Folien- und Aluminiumverarbeitung erkennbar sind.	
2.8 Schlüsselfrage	Haben wir tatsächlich verschiedene Geschäftsfelder ? Welches Fazit ziehen wir?	Wenn keine massgeblichen Unterschiede vorhanden sind, dann haben wir keine separaten SGF's. Sind allerdings bei mehr 3 Punkten klare Differenzen vorhanden, dann liegen verschiedene SGF vor und die Businessplan-Teile Analyse (3.), Strategie (4.) und Realisierung (5.) pro SGF sind einzeln zu bearbeiten. Ansonsten ist die Bearbeitung des Businessplans auf Ebene Gesamtunternehmen ausreichend.			Fazit: Waterproof Design hat nur ein Geschäftsfeld, denn die Kundenbedürfnisse, das Know-how und die Marktbearbeitung sind für alle angebotenen Produkte deckungsgleich.	

¹⁾ Beilagen gemäss Nummer auf dem Dokument / resp. Register im Ordner.
(Für die Erstellung div. Beilagen finden sich kostenlose Vorlagen und Checklisten in der Toolbox auf www.eStarter.ch oder auf www.ifj.ch.)

3. Analyse

☒ Gesamtunternehmen ☐ SGF:

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb	Begründung / Ergänzungshinweise	Details ¹⁾
3.1 Marktbeschrieb / -situation	Mit welchen Punkten können wir die wichtigsten Elemente / Merkmale des von uns bearbeiteten Marktes in kurzen Worten umschreiben (Volumen, Trends, Preisentwicklung, Wachstum, Marktanteile etc.)?	1. <i>Der steigende Konkurrenzdruck zwingt die Kundenunternehmen ihr Erscheinungsbild klar zu definieren und konsequent umzusetzen. Nur so können sie im Markt ein klares Profil erreichen.</i>	<i>Der Markt wächst und ist gleichzeitig stark konkurrenziert. Die Kunden erwarten schnelle, einfache und kostengünstige Leistungen und Angebote aus einer Hand. Für den Erfolg in diesem Markt ist eine kluge Mischung zwischen Spezialisierung und Fullservice notwendig. Unsere Marktbeobachtungen zeigen, dass beide Extreme nicht rentabel sind.</i>	
		2. <i>Im Beschriftungsmarkt gibt es wenige Unternehmen, welche konzentriert auf dem Markt agieren. Die meisten Konkurrenten sind passive "Gemischtwarenläden", d.h. sie machen alles (Autobeschriftung, Hausbeschriftung, Baureklametafeln, Siebdruckaufträge, Messetafeln etc.), aber nichts wirklich gut.</i>		
		3. <i>Die Materialien haben heute einen sehr hohen Qualitätsstandard erreicht. Professionelle Anbieter können sicherstellen, dass Auto- und Hausbeschriftungen etc. wetterfest sind und dass die Farbvorgaben von Grafikern und Werbeagenturen konsequent eingehalten werden können.</i>		
		4. <i>Im Markt sind wenige grosse Mitbewerber und diverse Kleinanbieter tätig.</i>		

¹⁾ Beilagen gemäss Nummer auf dem Dokument / resp. Register im Ordner.
(Für die Erstellung div. Beilagen finden sich kostenlose Vorlagen und Checklisten in der Toolbox auf www.eStarter.ch oder auf www.ifj.ch.)

3. Analyse

☒ Gesamtunternehmen ☐ SGF:

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb			Begründung / Ergänzungshinweise	Details ¹⁾
3.2 Konkurrenz	<p>Welches sind unsere 3 wichtigsten Konkurrenten?</p> <p>Wie gross war der Umsatz (in 1000 CHF) und der Marktanteil (in %) der wichtigsten Konkurrenten im letzten Jahr (Schätzung)?</p> <p>Welches sind deren wichtigste Stärken und Schwächen (Produkt, Sortiment, Marktbearbeitung, Preis, Organisation etc.)?</p> <p>Welche Strategien / Massnahmen sind von den Konkurrenten wahrscheinlich zu erwarten?</p>	<p>Konkurrent 1:</p> <p><i>Balzinho St. Gallen</i> Umsatz: 1500 CHF Marktanteil: 15 %</p>	<p>Stärken:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Langjährige Präsenz und hoher Bekanntheitsgrad - Neueste Beschriftungs-Technologie - Fullservice vom Entwurf (Grafikdesign) bis zur Autobeschriftung - Kompetenz für grosse Serien - Grosses Netzwerk 	<p>Schwächen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verzettelt sich (Geschäfts- und Privatkunden) - Lange Lieferzeiten für den Kunden - Nicht flexibel bei speziellen Kundenwünschen - Rendite fraglich (12 Mitarbeiter) - Passive Marktbearbeitung 	<p>Erwartete Strategien / Massnahmen des Konkurrenten?</p> <p><i>Wird versuchen das Unternehmen mittelfristig zu verkaufen.</i></p>	
		<p>Konkurrent 2:</p> <p><i>Küng Abtwil</i> Umsatz: 1000 CHF Marktanteil: 10 %</p>	<p>Stärken:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Edle und künstlerische Designs - Hat einen guten Ruf in St. Gallen - Gutes Netzwerk zu Architekten - Breites Angebot, von der Grafik bis zur Realisation 	<p>Schwächen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sehr teuer und langsam - Zu künstlerische Denkweise - Kunden verstehen seine Philosophie nur teilweise - Personal hat Alter $\varnothing > 50$ 	<p>Erwartete Strategien / Massnahmen des Konkurrenten?</p> <p><i>Spezialisiert sich weiter auf anspruchsvolle Projekte v.a. im Bereich Hausbeschriftungen.</i></p>	
		<p>Konkurrent 3:</p> <p><i>Toscano Wittenbach</i> Umsatz: 300 CHF Marktanteil: 3 %</p>	<p>Stärken::</p> <ul style="list-style-type: none"> - Flexibilität - Fundiertes Fach-Know-how des Inhabers - Gute Beziehungen zu Werbern - Enormer Arbeitseinsatz 	<p>Schwächen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Technologisch nicht ganz up-to-date - Verzettelung der Kräfte - Abhängigkeit von einer Person 	<p>Erwartete Strategien / Massnahmen des Konkurrenten?</p> <p><i>Wird "klein aber fein"-Strategie beibehalten und im Bedarfsfalle mit Partner zusammenarbeiten.</i></p>	

¹⁾ Beilagen gemäss Nummer auf dem Dokument / resp. Register im Ordner.
(Für die Erstellung div. Beilagen finden sich kostenlose Vorlagen und Checklisten in der Toolbox auf www.eStarter.ch oder auf www.ifj.ch.)

3. Analyse

☒ Gesamtunternehmen ☐ SGF:

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb				Begründung / Ergänzungshinweise	Details ¹⁾
3.3 Kundenanalyse	Welches ist die Umsatzentwicklung (in 1000 CHF) der 5 wichtigsten Kunden in den letzten 2 Jahren (inkl. Forecast laufendes Jahr)?		Vor 2 Jahren: 20..	Vorjahr: 20..	Laufendes Jahr: 20..	Die grössten Kunden konnten in den vergangenen Jahren mit einem perfekten Service an das Unternehmen gebunden werden. Wir sind stolz, dass wir noch nie einen Grosskunden verloren haben. Es wären grössere Umsätze bei diesen Kunden möglich gewesen (+ ca. 70'000 CHF), wenn die richtigen Anlagen zur Verfügung gestanden hätten.	Reg. 2
		1. Garage Alpha	20	30	40		
		2. Taxi Hugentobler	20	25	40		
		3. Maschinenfabrik Kaspar	10	15	15		
		4. Immobilien Omega	10	20	30		
		5. Temporär Job Gallus	10	10	15		
		Total der 5 wichtigsten Kunden	70	100	140		
		5 wichtigste Kunden in % Gesamtumsatz	58 %	62 %	73 %		
3.4 Chancen im Markt und im Marktumfeld	Welches sind die 3 wichtigsten Chancen für unser Unternehmen, die im Markt / Marktumfeld vorhanden sind oder sich abzeichnen (Markttrends, Marktpotenzial, Lebenszyklus, Bedürfnisse, Technologie, Ökologie, Recht etc.)?	1. Der Konkurrenzdruck und die zunehmende Dynamik im Marktumfeld zwingen sowohl Grossfirmen wie KMU, alle Möglichkeiten der Kommunikation zu nutzen und ein professionelles Erscheinungsbild sicherzustellen (Wer nicht wirbt, stirbt!). 2. Das Erscheinungsbild wird immer öfters gewechselt oder leichten Veränderungen unterstellt. 3. Die Fortschritte bezüglich Folien, Druckverfahren und Plottern erlauben es schneller zu arbeiten und bessere Resultate zu erzielen.				Die Chancen zeigen, dass ein flexibles, dynamisches Unternehmen fast unbeschränkte Chancen hat.	

¹⁾ Beilagen gemäss Nummer auf dem Dokument / resp. Register im Ordner.
(Für die Erstellung div. Beilagen finden sich kostenlose Vorlagen und Checklisten in der Toolbox auf www.eStarter.ch oder auf www.ifj.ch.)

3. Analyse

☒ Gesamtunternehmen ☐ SGF:

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb	Begründung / Ergänzungshinweise	Details ¹⁾
3.5 Gefahren im Markt und im Marktumfeld	Welches sind die 3 wichtigsten Gefahren für unser Unternehmen, die im Markt / Marktumfeld vorhanden sind oder sich abzeichnen? (Markttrends, Marktpotenzial, Lebenszyklus, Bedürfnisse, Technologie, Ökologie, Recht etc.)?	<ol style="list-style-type: none"> 1. In wirtschaftlich schlechten Zeiten versuchen die Firmen zu sparen und schauen sehr stark auf den Preis. 2. Es besteht die Gefahr, dass Mitbewerber versuchen, Aufträge über den Preis zu gewinnen. 3. Unsere beiden „überalterten“ und „fetten“ Hauptkonkurrenten werden von dynamischen Nachfolgern übernommen. 	Leider sind wir momentan, aufgrund des fehlenden Kapitals, nicht in der Lage selber als Käufer aufzutreten.	
3.6 Stärken unseres Unternehmens	Welche 3 wichtigsten Stärken hat unser Unternehmen gegenüber unseren direktesten Konkurrenten ?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Geschwindigkeit in der Auftragsabwicklung und konsequentes Einhalten der Termine. 2. Fundiertes Know-how, welches es erlaubt, die Kunden im Bereich Grafik und Erscheinungsbild optimal zu unterstützen und deren Ideen konsequent umzusetzen (ein einziger Ansprechpartner für den Kunden). 3. Treue, zufriedene Grosskunden mit regelmässigen Aufträgen. 4. Neben dem Fach-Know-how hat der Unternehmer ein gutes Verständnis bezüglich Marketing und Werbung. 	Unsere grösste Stärke ist, dass es uns regelmässig gelingt unsere Kunden mit unserem Service zu begeistern. Die gewonnenen Kunden bleiben uns treu und belohnen uns mit zusätzlichen Aufträgen.	Reg. 4
3.7 Schwächen unseres Unternehmens?	Welche 3 wichtigsten Schwächen hat unser Unternehmen gegenüber unseren direktesten Konkurrenten ?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Das Unternehmen ist stark von einer Person abhängig. 2. Kurzfristige Grossaufträge können, wegen ungenügenden Kapazitäten, nur zusammen mit Partnerunternehmen realisiert werden. 3. Die gezielte Akquisition von Neukunden erfolgte bisher zu passiv (obwohl wir noch ein junges Unternehmen sind, erhalten wir sehr viele Aufträge über „Mund-zu-Mund-Propaganda“ zufriedener Kunden). 	Das Unternehmen ist bis auf weiteres geprägt durch den Inhaber. Diese Schwäche muss durch den Aufbau eines Mitarbeiters abgebaut werden. Mit neuen Anlagen soll ein Grossteil der Aufträge inhouse abgewickelt werden können.	

¹⁾ Beilagen gemäss Nummer auf dem Dokument / resp. Register im Ordner.
(Für die Erstellung div. Beilagen finden sich kostenlose Vorlagen und Checklisten in der Toolbox auf www.eStarter.ch oder auf www.ifj.ch.)

3. Analyse

☒ Gesamtunternehmen ☐ SGF:

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb	Begründung / Ergänzungshinweise	Details ¹⁾
3.8 Wichtigste Heraus- forderungen	Welches sind unsere 3 wichtigsten Herausforderungen für die erfolgreiche Weiterentwicklung unseres Unternehmens resp. was lernen wir aus den Analysen?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Steigerung des Umsatzes, damit ein Mitarbeiter eingestellt und auch grössere Aufträge besser bewältigt werden können. 2. Sicherstellung einer guten Rendite, damit die Weiterentwicklung des Unternehmens aus eigener Kraft sichergestellt werden kann. 3. Gewinnung von weiteren Neukunden mit einem grösseren Umsatzpotenzial pro Jahr und Ausbau des Netzwerkes bei Graphikern, Werbern und Architekten. 	Je früher es uns gelingt, neue Kunden und Aufträge zu gewinnen, um so schneller können wir auch auf der Seite der Mitarbeiter wachsen.	

¹⁾ Beilagen gemäss Nummer auf dem Dokument / resp. Register im Ordner.
(Für die Erstellung div. Beilagen finden sich kostenlose Vorlagen und Checklisten in der Toolbox auf www.eStarter.ch oder auf www.ifj.ch.)

4. Strategie

☒ Gesamtunternehmen ☐ SGF:

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb	Begründung / Ergänzungshinweise	Details ¹⁾
4.1 Kernkompetenzen / SEP's (strategische Erfolgspositionen)	Welches sind unsere 3 wichtigsten Kernkompetenzen , mit denen wir uns von der Konkurrenz abheben werden , d.h. was macht uns besser oder einzigartig aus der Sicht unserer Kunden?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Schnellste Lieferfristen und konsequentes Einhalten der Termine. 2. Graphisches Know-how, welches es erlaubt, die Erscheinungsbildvorschriften in verschiedene Anwendungsbereiche perfekt umzusetzen. 3. Ausgeklügelte EDV-Lösung, welche es erlaubt, die Aufträge einfach und schnell umzusetzen. 	<p>Die Kunden sind unter Zeit- und Kostendruck und erwarten einen umfassenden Service ohne viele Rücksprachen.</p> <p>Dank unserer EDV-Lösung sparen wir Zeit bei der Auftragsabwicklung und Administration. Wir setzen die Zeit lieber für die Kundenbetreuung und die Akquisition ein.</p>	Reg. 4
4.2 Wichtigste geografische Märkte	Welche geografischen Prioritäten haben wir bezüglich Regionen und Märkten (Ländern) in der Zukunft ?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Grossraum St. Gallen (Planjahr 1 - 3) 2. Rheintal (ab Planjahr 3) 3. Region Fürstenland (nur bei sich bietenden Gelegenheiten) 	<p>Der Markt St. Gallen ist genügend gross und wird in den nächsten 3 Jahren von uns systematisch bearbeitet. Erst nach einer optimalen Ausschöpfung dieses Marktes wird weiter expandiert. Gesamtschweizerisch tätige St. Galler Kunden werden ebenfalls bedient, teilweise in Zusammenarbeit mit den Partnerunternehmen.</p>	

¹⁾ Beilagen gemäss Nummer auf dem Dokument / resp. Register im Ordner.
(Für die Erstellung div. Beilagen finden sich kostenlose Vorlagen und Checklisten in der Toolbox auf www.eStarter.ch oder auf www.ifj.ch.)

4. Strategie

☒ Gesamtunternehmen

☐ SGF:

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb				Begründung / Ergänzungshinweise	Details ¹⁾
4.3 Marktpartner	Welches sind unsere wichtigsten Prioritäten bezüglich Marktpartner (Produktverwender, externe Beeinflusser, Zwischenhandel) in der Zukunft (nur relevante Marktpartner / Zielgruppen aufführen)?	Produktverwender: 1. Grosse Dienstleistungs-/ Industrieunternehmen 2. Grosse Immobilienbesitzer / -verwalter 3. Taxiunternehmen 4. KMU	Externe Beeinflusser: 1. Grafiker 2. Kleine Werbeagenturen 3. Architekten	Zwischenhandel: Nicht relevant		Die Segmentierung hat in diesem Markt eine geringe Bedeutung, da die Bedürfnisse weitgehend ähnlich gelagert sind. Wichtig ist die konsequente Bearbeitung und Betreuung ausgewählter Kunden und Beeinflusser mit geeigneten Verkaufs- und Kommunikationsaktivitäten. Wir suchen bewusst Kunden, Agenturen, Grafiker und Architekten, mit denen jährlich mindestens 15'000 CHF Umsatz erzielt werden kann (vgl. 4.6).	
4.4 Wichtigste Wachstumsziele	Welche Ziele verfolgen wir in den nächsten 3 Jahren (Finanzkennzahlen in 1000 CHF in % gegenüber dem Vorjahr)		Planjahr 1: 20..	Planjahr 2: 20..	Planjahr 3: 20..	Unsere geplanten Umsätze haben wir abgeleitet aufgrund der Entwicklungschancen bei unseren 15 - 20 wichtigsten Kunden. Es kann sein, dass der Umsatz wegen neu gewonnenen Kunden oder Grossaufträgen wesentlich grösser ausfällt. In diesem Falle müssten wir stärker mit Partnerfirmen zusammen arbeiten oder Mitarbeiter aufbauen.	Reg. 9
		Bruttoumsatz (exkl. MWST) Wachstum in % zum Vorjahr	280 + 47 %	320 + 14 %	370 + 15 %		
		Nettoumsatz (nach Erlösminderungen) Wachstum in % zum Vorjahr	267 + 47 %	305 + 14 %	352 + 15 %		
		Bruttogewinn / (DB1) Wachstum in % zum Vorjahr	213 + 47 %	244 + 14 %	282 + 15 %		
		Bruttogewinn / (DB1) in % zum Nettoumsatz	80 %	80 %	80 %		
4.5 Wichtigste Teilmärkte / Produktgruppen	Welche 3 Produktgruppen / Leistungen stehen im Vordergrund und wie gross ist unser geplanter Jahresumsatz in den nächsten 3 Jahren (Finanzkennzahlen in 1000 CHF)?	Produktgruppen / Leistungen	Planjahr 1: 20..	Planjahr 2: 20..	Planjahr 3: 20..	Bei unseren angebotenen Leistungen ist eine gleichmässige Entwicklung erkennbar. Leistungen ausserhalb der Kernkompetenz werden gegen Provision an Drittpartner vermittelt oder als „GU-Lösungen“ von Partnern bezogen. Die entsprechenden Beträge sind unter der Position Provisionen budgetiert. GU-Angebote müssen temporär vorfinanziert werden.	Reg. 9
		1. Autobeschriftung	80	90	110		
		2. Hausbeschriftungen aussen (inkl. Parkplätze)	70	80	90		
		3. Hausbeschriftungen innen	120	130	150		
		4. Restliche Produktgruppen / Leistungen: Provision von Dritten für vermittelte Aufträge	10	20	20		
		Total (Gesamtumsatz):	280	320	370		

¹⁾ Beilagen gemäss Nummer auf dem Dokument / resp. Register im Ordner.
(Für die Erstellung div. Beilagen finden sich kostenlose Vorlagen und Checklisten in der Toolbox auf www.eStarter.ch oder auf www.ifj.ch.)

4. Strategie

☒ Gesamtunternehmen

☐ SGF:

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb				Begründung / Ergänzungshinweise	Details ¹⁾
4.6 Wichtigste Kunden	Welches sind die 5 wichtigsten Zielkunden (Name / Ort / Kontaktperson) inkl. deren geplanter Jahresumsatz . (Finanzkennzahlen in 1000 CHF)	Zielkunden	Planjahr 1: 20..	Planjahr 2: 20..	Planjahr 3: 20..	Der Umsatz bei unseren bestehenden Kunden ist mit den richtigen Anlagen weiter ausbaubar. Gemäss unserer Kundenliste gibt es weitere 5 – 10 Kunden mit denen mittelfristig ein Umsatz zwischen 10'000 CHF und 30'000 CHF p.a. erzielt werden kann. Eine Abhängigkeit von einzelnen Grosskunden ist nicht gegeben. Ziel ist es, mittelfristig 85 % des Umsatzes mit 15 Grosskunden zu erzielen.	Reg. 2 & Reg. 7 & Reg. 9
		1. Garage Alpha	60	65	70		
		2. Taxi Hugentobler	40	40	40		
		3. Maschinenfabrik Kaspar	25	30	40		
		4. Immobilien Omega	40	45	50		
		5. Temporär Job Gallus	20	30	30		
		Total der 5 wichtigsten Zielkunden	185	210	230		
		5 wichtigste Zielkunden in % Gesamtumsatz	66 %	65 %	62 %		
4.7 Marketing- massnahmen	Welches sind die 3 wichtigsten Marketing-massnahmen in den nächsten Jahren, d.h. mit welchen Instrumenten wollen wir unsere Ziele erreichen?	1. Persönliche Akquisition und Kundenbetreuung bei bestehenden Grosskunden. 2. Mailings an bestehende und ausgewählte Neukunden. 3. Firmenporträt auf dem Marktplatz www.eStarter.ch mit Responsemöglichkeit für Interessenten. 4. Jährlich 2 Kundenanlässe: Präsentationen von bereits realisierten Projekten, ausgewählten Social-Events mit bestehenden Kunden und Beeinflussern (Konzertbesuche, Golfturnier etc.).				Waterproof Design ist gezwungen ein kostengünstiges Guerilla-Marketing zu betreiben, welches den finanziellen Möglichkeiten des Unternehmens entspricht. Pro Jahr werden max. 10'000 CHF für Kommunikationsmassnahmen eingeplant.	Reg. 3
4.8 Lieferanten / externer Sup- port	Wer sind unsere wichtigsten Lieferanten oder Produktionspartner? Welche externen Spezialisten stehen zur Verfügung (Treuhänder, Berater usw.)?	1. Firma Müller (Folienlieferant) 2. Alex Meier AG (Hardwarelieferant / Systemlieferant) 3. UBS St. Gallen AG (Hausbank) 4. Barbara Oesch Treuhand St. Gallen (Buchhaltung / Treuhand) 5. IFJ St. Gallen, Pius Küng (Coaching), www.ifj.ch 6. Otth AG Signaletik, Baar (Partnerunternehmen) 7. Christine Bötschi Signaletik, Zürich (Partnerunternehmen) 8. Hans Willener Signaletik, Bern (Partnerunternehmen) 9. Brenda Stadelmann, St. Gallen (Partnerunternehmen für Grafikarbeiten)				Wir arbeiten seit Firmengründung mit bewährten Lieferanten zusammen. Für Grossaufträge werden wir weiterhin mit ausgewählten Partnerunternehmen zusammenarbeiten. Bei einem Outsourcing reduziert sich unsere Bruttomarge auf 10 - 20%.	

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

(Für die Erstellung div. Beilagen finden sich kostenlose Vorlagen und Checklisten in der Toolbox auf www.eStarter.ch oder auf www.ifj.ch.)

4. Strategie
☒ Gesamtunternehmen ☐ SGF:

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb	Begründung / Ergänzungshinweise	Details ¹⁾
4.9 Entwicklung / Innovation	Welche Prioritäten setzen wir bei der Entwicklung neuer, resp. bei der Weiterentwicklung bestehender Leistungen?	<ol style="list-style-type: none"> Entwicklung eines Fullservice-Paketes von der Grafik bis zur vollständigen Outsourcinglösung für Unternehmen mit Partnern zusammen (Planjahr 2 und 3). Entwicklung einer Onlinelösung, mit der Haus- und Autobeschriftungen simuliert werden können (Planjahr 4). 	Die Innovationen werden im Rahmen unserer finanziellen Möglichkeiten und unter Wahrung der Liquidität angegangen. Die Online-Lösung kann als Gegengeschäft mit der Firma vadian.net St. Gallen realisiert werden.	
4.10 Infrastruktur generell	Welche neue Infrastruktur ist für das Erreichen der Ziele geplant (IT, Büros, Mobiliar etc.)?	<ol style="list-style-type: none"> Ausbau unserer vernetzten IT-Infrastruktur für automatisierte Arbeitsabläufe. Bereitstellung von Arbeitsplätzen für Mitarbeiter und Kunden. 	Ein optimales Arbeiten kann nur mit hochautomatisierten, datenbankgestützten Abläufen sichergestellt werden. Ausserdem sollen Kunden die Möglichkeit erhalten, vor Ort ihre Projekte bearbeiten zu können.	Reg. 6
4.11 Produktion / Lager (nur für Produktions- und Handelsunternehmen)	<p>Welche Produktions- und Lagerinfrastruktur ist für die zukünftigen Ziele bereits vorhanden?</p> <p>Welche Produktions- und Lagerinfrastruktur muss neu geschaffen werden?</p>	<p>Vorhandene Infrastruktur:</p> <ul style="list-style-type: none"> Plotter zur Beschriftung von Folien Ein Zuschneidesystem für Aluminium, Kunststoff und Folien <p>Aufzubauende Infrastruktur:</p> <ul style="list-style-type: none"> Zweite modernere Plotter-Anlage Ausbau der Lagerkapazität in den bestehenden Räumlichkeiten (Lagerkapazität und Produktionskapazität reichen bis Planjahr 3) 	Die Anlagen sind nicht optimal. Für die Bewältigung grosser Aufträge muss die Infrastruktur automatisiert und modernisiert werden, um die Effizienz zu steigern. Wir wollen entsprechende Investitionen tätigen.	Reg. 6

¹⁾ Beilagen gemäss Nummer auf dem Dokument / resp. Register im Ordner.
(Für die Erstellung div. Beilagen finden sich kostenlose Vorlagen und Checklisten in der Toolbox auf www.eStarter.ch oder auf www.ifj.ch.)

4. Strategie
☒ Gesamtunternehmen ☐ SGF:

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb					Begründung / Ergänzungshinweise	Details ¹⁾
4.12 Standort	Welcher Standort resp. welche Standorte sind geplant und per wann (Produktion, Filialen, Tochtergesellschaften Ausland etc.)?	Am derzeitigen Standort kann das Wachstum der nächsten 5 – 7 Jahre realisiert werden. Es ist keine Standortveränderung notwendig. Im Bedarfsfalle können weitere Räumlichkeiten am gleichen Standort zugemietet werden.					Der heutige Standort wurde bereits bei der Gründung richtig gewählt. Im Mietvertrag ist eine Option für weitere Flächen enthalten.	
4.13 Organisation	Wie werden wir uns organisieren? Welche Aufbauorganisation ist vorgesehen? (Beschrieb wichtiger Abteilungen und Stellen ; Basis: Organigramm)	Innert der nächsten 3 Jahren ist ein Mitarbeiter aufzubauen, welcher bei Abwesenheiten, Krankheiten etc. des Inhabers, die Stellvertretung wahrnehmen kann. Die Abläufe werden stufenweise optimiert mit dem Ziel, dass eine automatische Auftragsauslösung sichergestellt ist.					Sollten sich Auftragslage und Umsatz wesentlich besser als budgetiert entwickeln, wird die Rekrutierung eines neuen Mitarbeiters mit oberster Priorität angegangen.	
4.14 Personalplanung	Wie viele Mitarbeiter / -innen benötigen wir zur Umsetzung unserer Ziele? Welche sind bereits im Einsatz?		laufendes Jahr: 20..	Planjahr 1: 20..	Planjahr 2: 20..	Planjahr 3: 20..	Waterproof Design hat bis heute mit einer minimalen Infrastruktur gearbeitet. Der Lohn des Inhabers war bislang zu bescheiden, um den Aufbau des Unternehmens sicherzustellen. Auf den Aufbau eines grossen Teams wird zugunsten von geeigneten Investitionen verzichtet, welche eine weitgehend automatisierte Fertigung zulassen. Mit der stufenweisen Integration von Mitarbeitern sollen Risiken abgedeckt und die Basis für ein weiteres Wachstum geschaffen werden. Der Unternehmerlohn wird erst angepasst, wenn es Gewinn und Liquidität zulassen.	Reg. 5
		Geschäftsleitung	1	1	1	1		
		Einkauf / Produktion		0.5	0.5	1		
		Lohnsumme total (inkl. Geschäftsleitung und Sozialleistungen)	60	100	100	130		
		Lohnsumme Geschäftsleitung	60	60	60	60		

¹⁾ Beilagen gemäss Nummer auf dem Dokument / resp. Register im Ordner.
(Für die Erstellung div. Beilagen finden sich kostenlose Vorlagen und Checklisten in der Toolbox auf www.eStarter.ch oder auf www.ifj.ch.)

4. Strategie

☒ Gesamtunternehmen ☐ SGF:

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb					Begründung / Ergänzungshinweise	Details ¹⁾
4.15 Wirtschaftlichkeit	Wie wird sich der Cash-flow in den nächsten drei Jahren entwickeln?		laufendes Jahr 20..	Planjahr 1: 20..	Planjahr 2: 20..	Planjahr 3: 20..	Diese Planzahlen beinhalten nur die Aufträge, welche direkt über uns abgewickelt werden. Provisionen auf Leistungen Dritter sind im Nettoumsatz integriert. Der Cash flow im 3. Jahr ist geringer, weil hier eine zweite Vollstelle aufgebaut wird, damit die Stellvertretung voll gewährleistet ist. Damit die Basis für eine kontinuierliche Weiterentwicklung sichergestellt.	Reg. 9
		Nettoumsatz	181	266	305	353		
		. / . direkte Kosten (Bezugskosten, Provisionen, proportionale Fertigungskosten etc.)	36	53	61	71		
		Bruttogewinn (DB1)	145	213	244	282		
		. / . Marketingaufwand (Marketingmassnahmen, Verkaufsspesen etc.)	10	20	20	20		
		. / . Infrastrukturaufwand (Personal, Versicherungen, Miete, Büromaterial etc.)	80	120	120	160		
		Cashflow (DB2)	55	73	104	102		
4.16 Qualitätsmanagement / Controlling	Welches sind unsere wichtigsten Aktivitäten zur Qualitätssicherung , zum Controlling und zur Messung der Kundenzufriedenheit ?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Telefonat mit dem Auftraggeber innert 5 Tagen nach der Auslieferung jedes Auftrages. 2. Durchführung einer Kundenzufriedenheitsanalyse alle 2 Jahre durch eine Studentengruppe der FHS St. Gallen. 3. Monatliche Überwachung folgender Kennzahlen mit Soll / Ist-Vergleichen: Anzahl Besuche, Auftragseingang, wichtigste 15 Kunden, Fakturaausgang, Offertausage und Liquidität. 4. Jährliche Standortbestimmung und Überprüfung des Businessplans durch das IFJ Institut für Jungunternehmen St. Gallen (www.ifj.ch). 					Die Überwachung der finanziellen Kennzahlen hat absolute Priorität. Bei negativen Entwicklungen werden Investitionen oder die Einstellung von Mitarbeitern zurückgestellt.	

¹⁾ Beilagen gemäss Nummer auf dem Dokument / resp. Register im Ordner.
(Für die Erstellung div. Beilagen finden sich kostenlose Vorlagen und Checklisten in der Toolbox auf www.eStarter.ch oder auf www.ifj.ch.)

5. Realisierung

☒ Gesamtunternehmen ☐ SGF:

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb			Begründung / Ergänzungshinweise	Details ¹⁾
5.1 Meilensteine	<p>Welches sind jeweils die 3 wichtigsten Meilensteine in den kommen-den Jahren und wann wollen wir dort angelangt sein?</p> <p>(z.B. Nachfolgeregelung, Kauf neuer Unternehmen oder Verkauf des Unternehmens, Einstieg in neue Geschäftsfelder etc.).</p>		Beschrieb	Termin	<p>Die Meilensteine zeigen die wichtigsten Termine, damit die gewählte Zukunftsstrategie zum Tragen kommt. Per Ende des 3. Geschäftsjahres soll zudem der Betriebskredit von 50'000 CHF sowie das Unternehmerdarlehen zurückbezahlt sein. Ab dem 4. Geschäftsjahr wird die Weiterentwicklung des Unternehmens aus selbsterarbeiteten Mitteln finanziert.</p>	
		Laufendes Jahr: 20..	1. Grundsatzentscheid bezüglich neuer Plotteranlage (Erweiterung EDV).	30.9.		
			2. Selektion Halbtags-Mitarbeiter.	30.9.		
			3. Jahresendgespräche / Rahmenverträge mit Grosskunden und Akquisitionsliste für Neukunden.	31.12.		
		Planjahr 1: 20..	1. Installation neue Plotteranlage.	31.1.		
			2. Entwicklung Fullservice-Konzept für Kunden.	31.6.		
			3. Marketingplan umgesetzt.	30.9.		
		Planjahr 2: 20..	1. Grosse Feier unseres 5-jährigen Bestehens mit allen Kunden und Partnern.	30.6.		
			2. Grundsatzentscheid für Zuschneideanlage.	31.9.		
			3. 10 Kunden mit über 200'000 CHF Jahresumsatz.	30.12.		
		Planjahr 3: 20..	1. Zuschneideanlage installiert.	31.1.		
			2. Online-Simulation entwickelt.	31.10.		
			3. 15 Kunden mit über 200'000 CHF Jahresumsatz	31.12.		

¹⁾ Beilagen gemäss Nummer auf dem Dokument / resp. Register im Ordner.
(Für die Erstellung div. Beilagen finden sich kostenlose Vorlagen und Checklisten in der Toolbox auf www.eStarter.ch oder auf www.ifj.ch.)

5. Realisierung
☒ Gesamtunternehmen ☐ SGF:

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb				Begründung / Ergänzungshinweise	Details ¹⁾
5.2 Analyse potenzieller Probleme	Welches sind die 3 wichtigsten Probleme , welche in den nächsten 3 Jahren bei der Realisierung / Umsetzung unseres Businessplans auftreten können?	Mögliche Probleme (Beschrieb)	Eintrittswahrscheinlichkeit (klein, mittel, gross)	Tragweite (klein, mittel, gross)	Unsere Sofortmassnahmen / Absicherungsaktivitäten	Die Risiken sind nicht existenzbedrohend mit Ausnahme eines Unfalles, Todes oder einer gravierenden Krankheit des Betriebsinhabers. Alle anderen Risiken können mit unternehmerischem Engagement und mit einer konsequenten Überwachung der Zahlen aufgefangen werden.	Reg. 2
	Wie sichern wir uns dagegen ab resp. welche Sofort-Massnahmen ergreifen wir gegebenenfalls?	1. Ausfall eines Produktionssystems	klein	gross	Backup-Lösung mit Partnerunternehmen schriftlich festhalten und Aufbau eines Stellvertreters, welcher vorübergehend die Aktivitäten wahrnehmen kann. Zusatzkompetenzen an unsere Treuhänderin, damit kurzfristig die Geschäftsführung sichergestellt ist.		
		2. Wichtige Kunden lassen die Konkurrenz spielen und drücken extrem auf die Preise (Preiszerfall > 5 % pro Jahr).	klein	gross	Ausbau geeigneter Kundenbindungsmassnahmen (Datenbanklösung, Jahresendgespräch mit wichtigen Kunden etc.).		
		3. Krankheit des Firmeninhabers	klein	mittel	Abschluss geeigneter Service- und Wartungsverträge mit den Lieferanten.		

¹⁾ Beilagen gemäss Nummer auf dem Dokument / resp. Register im Ordner.
(Für die Erstellung div. Beilagen finden sich kostenlose Vorlagen und Checklisten in der Toolbox auf www.eStarter.ch oder auf www.ifj.ch.)

6. Finanzen

☒ Gesamtunternehmen ☐ SGF:

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb				Begründung / Ergänzungshinweise	Details ¹⁾
6.1 Planerfolgs- rechnung	Welche finanziellen Ziele werden angestrebt? Welches sind die wichtigsten Kennzahlen in den Folgejahren? (Finanzkennzahlen in 1000 CHF)		Planjahr 1: 20..	Planjahr 2: 20..	Planjahr 3: 20..	Auf der Basis der bereits erarbeiteten Kundenbeziehungen und der hier noch vorhandenen Wachstumschancen zeigt selbst eine konservative Analyse der Zukunftszahlen eine erfolgreiche Entwicklung des Unternehmens. Zusammen mit der Treuhänderin werden geeignete Massnahmen angedacht, um die Steuern zu reduzieren. Dies wird mit einer Erhöhung des Unternehmerlohnes und mit grösseren Abschreibungen erfolgen. Die vorliegenden Zahlen zeigen die "betriebswirtschaftliche Planung" des Unternehmens und nicht die "steuerlich optimierte" Planerfolgsrechnung.	Reg. 9
		Nettoumsatz	266	305	352		
		. / . Direkte Kosten	53	61	71		
		Bruttogewinn (DB1) Gesamtunternehmen	213	244	282		
		. / . Marketing- und Infrastrukturaufwand	140	140	180		
		Cashflow (DB2) Gesamtunternehmen	73	104	102		
		. / . Abschreibungen	21	29	31		
		Betriebsgewinn vor Zinsen und Steuern (DB3)	52	75	71		
		. / . Zinsaufwand + Zinsertrag + / - neutrale Erfolge	3	2	2		
		Gewinn vor Steuern	49	73	69		
		. / . Steuern	15	22	21		
		Gewinn nach Steuern	34	51	48		

¹⁾ Beilagen gemäss Nummer auf dem Dokument / resp. Register im Ordner.
(Für die Erstellung div. Beilagen finden sich kostenlose Vorlagen und Checklisten in der Toolbox auf www.eStarter.ch oder auf www.ifj.ch.)

6. Finanzen

☒ Gesamtunternehmen ☐ SGF:

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb				Begründung / Ergänzungshinweise	Details ¹⁾
6.2 Investitionen / Desin- vestitionen	Welche Investitionen (+) und Desinvestitionen (-) sind geplant und wann (Finanzkennzahlen in 1000 CHF)?	Investitionen (+)	Planjahr 1: 20..	Planjahr 2: 20..	Planjahr 3: 20..	Die geplanten Investitionen ermöglichen eine hoch automatisierte Fertigung und ein nur geringes Wachstum des Personalbestandes. Die Investitionen werden in der Erfolgsrechnung innert 5 Jahren abgeschrieben. Die beiliegende Offerte für die neue Plotteranlage enthält eine detaillierte Investitionsrechnung.	Reg. 6
		1. Kauf einer zusätzlichen datenbankgestützten, vollautomatischen Plotteranlage	+ 40				
		2. Kauf einer CNC-gesteuerten Zuschneidemaschine für kommissionsweise Fertigung			+ 40		
		3. Kauf weiterer IT-Anlagen inkl. Software	+ 10		+ 10		
		4. Kauf eines Lieferautos (inkl. Geräte)		+ 40			
		5. Verschiedene Ersatzinvestitionen	+ 55	+ 5	+ 10		
		Desinvestitionen (-)					
		1. Verkauf bestehende Zuschneidemaschine			. / . 5		
		2. Verkauf altes Lieferauto		. / . 5			
		Total: (Investitionen . / . Desinvestitionen):	55	40	55		

¹⁾ Beilagen gemäss Nummer auf dem Dokument / resp. Register im Ordner.
(Für die Erstellung div. Beilagen finden sich kostenlose Vorlagen und Checklisten in der Toolbox auf www.eStarter.ch oder auf www.ifj.ch.)

6. Finanzen
☒ Gesamtunternehmen ☐ SGF:

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb						Begründung / Ergänzungshinweise	Details ¹⁾
6.3 Leasing	Welche Leasingverträge wollen wir eingehen? Wie gross werden die jährlichen Leasing-raten sein? (Finanzkennzahlen in 1000 CHF)	Leasingobjekte:			Planjahr 1: 20..	Planjahr 2: 20..	Planjahr 3: 20..	Auf Leasinggeschäfte wird bewusst verzichtet, obwohl damit die Aufnahme eines Betriebskredites vermieden werden könnte.	
		keine							
		Total:							
6.4 Liquidität	Wie entwickelt sich unsere Liquidität in den nächsten 4 Quartalen? (Finanzkennzahlen in 1000 CHF)		laufendes Quartal: Q.. / 20..	1. Quartal: Q.. / 20..	2. Quartal: Q.. / 20..	3. Quartal: Q.. / 20..	4. Quartal: Q.. / 20..	Die Zahlen sind noch ohne Beanspruchung eines Kontokorrentkredites gerechnet. Im ersten Planjahr ergeben sich Liquiditätsengpässe, weshalb ein Kontokorrentkredit notwendig wird, zumal für das neue Lieferauto eine Anzahlung von 20'000 CHF im 4. Quartal des laufenden Jahres zu leisten ist. Die Liquiditätsplanung erfolgt rollend auf Monatsbasis. Die aktuelle Version findet sich in der Beilage.	Reg. 9
		Anfangsbestand flüssige Mittel	30	40	-11	-2	-2		
		+ Einzahlungen	38	60	65	70	70		
		. / . Auszahlungen	28	111	56	56	76		
		Endbestand flüssige Mittel	40.0	-11	-2	+ 12	6		
6.5 Kapitalbedarf	Welchen Kapitalbedarf haben wir gemäss unseren Planrechnungen ? Welche Sicherheiten können wir bieten? (Finanzkennzahlen in 1000 CHF)	Geplanter Einsatz Eigenmittel (Aktienkapital, Darlehen, Aktionäre):				-		Mögliche (vorhandene) Sicherheiten: Die Bewilligung der Anträge sichert dem Unternehmen eine erfolgreiche Weiterentwicklung, da die zukünftigen Cash flows die Investitionen mehr als abdecken und die Rückzahlung der Darlehen gesichert ist. Der Kontokorrent muss nur zur Vorfinanzierung von Grossaufträgen beansprucht werden. Der Betriebskredit und die Kontokorrentlimite können mit einem Eigentumsvorbehalt und mit einer stillen Zession von Debitoren abgesichert werden.	Reg. 10
		Benötigtes Fremdkapital für Investitionen:				50'000 CHF (3 Jahre)			
		Benötigtes Kontokorrentlimit:				100'000 CHF minimal 50'000 CHF			
		Geplante Darlehensamortisationen p.a.:				20'000 CHF			

¹⁾ Beilagen gemäss Nummer auf dem Dokument / resp. Register im Ordner.
(Für die Erstellung div. Beilagen finden sich kostenlose Vorlagen und Checklisten in der Toolbox auf www.eStarter.ch oder auf www.ifj.ch.)

7. Beilagen / Detailunterlagen

☒ Gesamtunternehmen ☐ SGF:

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb						Details ¹⁾
7.1 Zusatz- hinweise	Welche zusätzlichen Hinweise haben wir zu den nachstehend aufgelisteten Beilagen?	Der bestehende Businessplan wird ergänzt mit den nachstehenden Arbeitspapieren. Details zu einzelnen Punkten können jederzeit mit weiteren Fakten belegt werden.						
7.2 Beilagen	Welche Beilagen zum Businessplan stehen uns zur Verfügung und / oder sind in den Unterlagen integriert?	Beilagen zu Analysen und Konzepten: <input type="checkbox"/> Marktforschungsberichte <input type="checkbox"/> Marktanalysen <input type="checkbox"/> Konkurrenzanalysen (Details) <input checked="" type="checkbox"/> Kundenliste (Ist / Soll) <input type="checkbox"/> Kundenanalysen (Details) <input type="checkbox"/> Unternehmensstrategie <input type="checkbox"/> Marketingkonzept(e) <input type="checkbox"/> Ziele für die wichtigsten Kunden <input checked="" type="checkbox"/> Marketing-Massnahmenplan <input type="checkbox"/> Verkaufsstufenplan <input type="checkbox"/> Accountpläne für Grösstkunden (Key Accounts) <input checked="" type="checkbox"/> Presseberichte <input checked="" type="checkbox"/> Portrait der Firma <input type="checkbox"/> Prospekte zu den Produkten <input checked="" type="checkbox"/> Referenzliste	Nummer / Register: <					

¹⁾ Beilagen gemäss Nummer auf dem Dokument / resp. Register im Ordner.
(Für die Erstellung div. Beilagen finden sich kostenlose Vorlagen und Checklisten in der Toolbox auf www.eStarter.ch oder auf www.ifj.ch.)