Muster eines Businessplans

# Businessplan

# Golf Solutions AG

Max Meier, CEO

Golf Solutions AG

Bahnhofstrasse 500

8000 Zürich

Tel. +41 (0)44 234 56 78

Fax +41 (0)44 234 56 79

max.meier@provider.ch

**Inhaltsverzeichnis**

**MANAGEMENT SUMMARY 3**

**1. UNTERNEHMUNG 4**

1.1. Geschichtlicher Hintergrund 4

1.2. Unternehmensziel und Leitbild 4

1.3. Unternehmensorganisation 4

1.4. Situation heute 4

**2. PRODUKTE, DIENSTLEISTUNG 5**

2.1. Marktleistung 5

2.2. Produkteschutz 5

2.3. Abnehmer 5

**3. Markt 6**

3.1. Marktübersicht 6

3.2. Eigene Marktstellung 6

3.3. Marktbeurteilung 6

**4. KONKURRENZ 7**

4.1. Mitbewerber 7

4.2. Konkurrenzprodukte 7

**5. MARKETING 8**

5.1. Marktsegmentierung 8

5.2. Markteinführungsstrategie 8

5.3. Preispolitik 8

5.4. Verkauf / Vertrieb / Standort 8

5.5. Werbung / PR 8

5.6. Umsatzziele in CHF 1'000 9

**6. STANDORT / LOGISTIK 9**

6.1. Domizil 9

6.2. Logistik / Administration 9

**7. PRODUKTION / BESCHAFFUNG 9**

7.1. Produktionsmittel 9

7.2. Technologie 9

7.3. Kapazitäten / Engpässe 9

7.4. Wichtigste Lieferanten 10

**8. MANAGEMENT / BERATER 10**

8.1. Unternehmerteam 10

8.2. Verwaltungsrat 10

8.3. Externe Berater 10

**9. RISIKOANALYSE 11**

9.1. Interne Risiken 11

9.2. Externe Risiken 11

9.3. Absicherung 11

**10. FINANZEN 11**

10.1. Vergangenheit 11

10.2. Planerfolgsrechnung 12

10.3. Bilanz per 31.12.2009 12

10.4. Finanzierungskonzept 12

**11. ANFRAGE FÜR FREMDKAPITALFINANZIERUNG 12**

**Management Summary**

Die Golf Solutions AG mit Sitz in Zürich hat das Ziel, Anfänger, Fortgeschrittene und Professionals des Golfsports in der Schweiz mit der richtigen Ausrüstung zu versehen. Sie bezweckt sowohl die Entwicklung, Produktion als auch den Handel mit Golf Artikeln aller Art.

Die Golf Solutions AG hat zu diesem Zwecke neue Schlägersets, Golfcarts und Golfbälle entwickelt. Der Golfsport ist in der Schweiz im Gegensatz zum nahen Ausland und den USA noch völlig unterentwickelt. Es gibt erst wenige öffentliche Golfplätze, keine Golfshops mit einem breiten Produkteangebot und einer Auswahl an klar differenzierten Produkten in Qualität und Preis.

Die selbstentwickelten Spezialprodukte der Golf Solutions AG werden selbsthergestellt und über das Unternehmen sowie Aussenstellen zusammen mit den übrigen Produkten vertrieben. Es besteht aufgrund des eingesetzten Booms an neuen öffentlichen Golfplätzen und allgemein des immer beliebter werdenden Sports eine hohes Absatzpotenzial für Golfausrüstungen. Allerdings ist damit zu rechnen, dass mit dem steigenden Bedarf Grossverteiler, wie die Migros, die eigene Golfplätze betreibt, in das Geschäft einsteigen könnten. Einzelne Versuche von Grossverteiler scheiterten am Know-how und der zögerlichen Vermarktung.

Für den weiteren Aufbau des Unternehmens und den Markteintritt benötigt das Unternehmen weiteres Kapital im Umfange von CHF 1,5 Millionen. Dafür suchen die Gründer weitere Finanzpartner. Das Unternehmen rechnet in der Grundannahme bis ins Jahr 2014 mit einem Umsatz von CHF 20 Millionen und einem EBIT von CHF 2,5 Millionen

**1. Unternehmung**

**1.1. Geschichtlicher Hintergrund**

Das Unternehmen wurde von

a) **Max Meier**, geb. 1956, lic. oec und Golf-Profi, Mönchaltorf

b) **Peter Schmid**, geb. 1960, Marketingfachmann, Uster

c) **Karin Portmann**, geb. 1959, Wirtschaftsjuristin, Bubikon

d) **Albert Garter**, geb. 1961, tech. HTL und Golf-Profi, Uitikon Waldegg

e) **Christian Reich**, geb. 1920, Pensionär, Zürich

am 5. Dezember 2007 unter dem Namen «Golf Solutions AG» mit Sitz in Zürich als Aktiengesellschaft mit einem Aktienkapital von CHF 400'000.- gegründet und im Handelsregister des Kantons Zürich eingetragen.

Das Aktienkapital ist aufgeteilt in 4'000 Namenaktien à nominell CHF 100.-. Die Gründer a) – d) sind am Unternehmen mit 15% und der Gründer e) mit 40% am Aktienkapital beteiligt. Die operative Aufnahme des Geschäftes fand per 1. Januar 2009 statt.

**1.2. Unternehmensziel und Leitbild**

Unternehmensziel und Leitbild ist die Versorgung interessierter Golfspieler mit einer adäquaten Ausrüstung für jedes Budget.

**1.3. Unternehmensorganisation**

Die Geschäftsleitung wird von Max Meier, CEO, Karin Portmann, CFO und Albert Garter, CTO wahrgenommen. Um die geplanten Expansionsziele zu erreichen, soll der Personalbestand per 1. April 2011 wie folgt aufgestockt werden:

2 Mitarbeiter für kaufmännische Arbeiten

3 Mitarbeiter für Entwicklung

3 Mitarbeiter für Produktion

5 Mitarbeiter für Verkauf

Das Unternehmen verfügt über Büroräumlichkeiten, Produktions- und Lagerräumlichkeiten in Zürich, Bahnhofstrasse 500, im Umfange von rund 1'000 m2. Das Finanz- und Rechnungswesen wird mittels der modernen EDV-Applikation ALINA durch zwei Mitarbeiter betreut und vom CFO geführt.

**1.4. Situation heute**

Das Unternehmen hat im ersten Geschäftsjahr per 31. Dezember 2009 einen Umsatz von CHF 2 Millionen und einen EBIT von CHF 100'000.- erwirtschaftet.

**2. Produkte, Dienstleistung**

**2.1. Marktleistung**

Das Unternehmen hat folgende Artikel im Angebot:

a) Golfset-Sortimente Kendall, Avalon, Bridgestone, Yellow

b) Golfkleinzubehör

c) Golfcarts konventionell

d) Golftrainingsanlagen

e) Spezialprodukte Golf Solutions AG

Bei den Produkten lit. a) – d) handelt es sich um gängige, erprobte Produkte, die im Wesentlichen aus den USA importiert werden. Bei den Produkten e) handelt es sich ausschliesslich um Erfindungen der Golf Solutions AG, vgl. Ziffer 2.2.

Das Produkteangebot rundet sämtliche Bedürfnisse eines Golfspielers für die Ausübung seines Sportes zu deutlich tieferen Preisen als diejenige der Konkurrenz ab. Mit jedem Verkauf erfolgt eine Beratung des Kunden vor Ort. Zudem geniesst er den Vorteil, innovative neue Produkte dank der ausgewiesenen Fachkompetenz von Golf Solutions AG kennenzulernen.

**2.2. Produkteschutz**

Die Spezialprodukte der Golf Solutions AG sind mit den Patenten Nrn. 123.345, 788.221 sowie 899.456 in der Schweiz, Deutschland, Österreich, Frankreich und Italien bis 2018 geschützt.

**2.3. Abnehmer**

Das Unternehmen ist vollständig abhängig vom Endkonsumenten. Es besteht ein grosses Potenzial vor allem von Anfängern und Einsteigern im Golfsport. Erkannt wurde auch, dass der Anfangspreis und die Beratung eine sehr wesentliche Rolle beim Einkauf spielen. Die Nachfrage ist eng verknüpft mit dem eigentlichen Markt für Golfartikeln, der in Ziffer 3 nachstehend eingehend beschrieben wird.

**3. Markt**

**3.1. Marktübersicht**

Gemäss eigener Einschätzung beträgt derzeit das Marktvolumen in der Schweiz rund CHF 100 Millionen. In der Schweiz spielen heute 50'000 Personen Golf; Golfer geben im Durchschnitt rund CHF 2'000.- pro Jahr für Golfequipment aus. Aufgrund der durchgeführten Befragungen und eigener Einschätzung besteht in den nächsten fünf Jahren ein markantes Wachstum. Wir rechnen bis ins Jahre 2014 mit knapp einer Verdoppelung des Volumens:

## Produkt Volumen 2010 2011 2012 2013 2014

Golfsets 50 Mio. 20% 20% 10% 10% 10%

Golfzubehör 30 Mio. 20% 10% 10% 5% 5%

Golftrainingsanlagen 10 Mio. 10% 20% 20% 20% 10%

Golfcarts 5 Mio. 10% 10% 8% 5% 5%

Golfspezialitäten 5 Mio. 5% 5% 5% 5% 5%

Neue technische Entwicklungen sind nur in unwesentlichen Teilbereichen zu erwarten.

**3.2. Eigene Marktstellung**

Die eigene Marktstellung ist mit CHF 2 Millionen noch unbedeutend. Die massive Nachfrage in unserem Shop am bisherigen Domizil lässt aber ein grosses Potential für Marktgewinne erwarten. Wir strengen einen Marktanteil in den nächsten fünf Jahren von 10% an, was einem Umsatz von rund CHF 20 Millionen entsprechen dürfte.

**3.3. Marktbeurteilung**

Golf ist in der Schweiz im Trend! Der Golfsport hat sich in der Schweiz in den vergangenen fünf Jahren zu einer Sportart entwickelt, die nicht nur ältere, sondern vor allem Personen beiderlei Geschlechts in den Altersjahren 25 – 55 anspricht. Diese Annahme wird durch die um mehr als 30% jährlich wachsenden Mitgliederzahlen der schweizerischen Golfclubs gestützt. Vor allem die unabhängige Golferorganisation ASGI (Mitgliederbeitrag CHF 300 pro Jahr!) verzeichnet Zuwachsraten von über 50% pro Jahr. Dieser Verein hat Verbindungen zu diversen Golfanlagen, die von ASGI Mitgliedern ohne Mitgliedschaft im jeweiligen Club benutzt werden dürfen. Weiter bestehen im Ausland, namentlich in Österreich, Grossbritannien und Schottland pro forma Clubs, die ebenfalls Mitgliedschaften zu günstigen Preisen (CHF 600) zulassen.

Die notwendige Ausbildung zur Ausübung des Golfsports wird von den einzelnen Golfanlagen reichlich angeboten. Aber auch im Ausland sind Platzreifeprüfungen in Kombination mit Ferien machbar und beliebt. In der Branche bestehen derzeit noch lokal sehr verschiedene staatliche und politische Hürden für die Erstellung und den Betrieb von Golfanlagen. Die Entwicklung der vergangenen drei Jahre hat aber gezeigt, dass der Boom im Golfsport nicht mehr aufzuhalten ist und der Sport auch den Mittelstand der Bevölkerung erfasst hat. Die von der Migros propagierten öffentlich zugänglichen Golfplätze in Otelfingen, Greifensee und in der Innerschweiz erfreuen sich derart grosser Beliebtheit, dass die einzelnen Clubs bereits völlig überbucht sind und bereits weitere Plätze in Planung stehen. Diesbezüglich engagiert sich die Migros substanziell.

Das Kaufverhalten der Kunden dürfte unterschiedlich sein. Es ist von folgender Marktaufteilung auszugehen:

## Regionen Marktanteil Tendenz

Deutschschweiz 50% leicht abnehmend

Tessin 10% leicht steigend

Wallis 10% stagnierend

Westschweiz 30% leicht steigend

Substitutionsmöglichkeiten bestehen in dem Sinne, als auch der Golfsport durch andere Sport- und Freizeitaktivitäten verdrängt werden könnte. Derzeit bestehen allerdings derart viele und zersplitterte Sport- und Freizeittrends, dass sich bis heute neben dem Golfsport kein anderer starker Trend herausbilden konnte.

Erfahrungen in den USA und England, der Geburtsstätte des Golfs, zeigen, dass mit der starken Abdeckung von Golfshops und Golfplätzen der Markt wohl gesättigt ist, aber nach wie vor ein bescheidenes Wachstum von rund 2% vorhanden ist. Im Vergleich zur USA ist die Golfplatzdichte in der Schweiz rund 10 mal kleiner.

**4. Konkurrenz**

**4.1. Mitbewerber**

Im Moment werden wir von kleinen Golf Pro Shops der einzelnen Golfclubs und einigen kleineren Golfshops konkurrenziert. Die meisten dieser Shops bieten sehr renommierte Marken zu 30 – 40% höheren Preisen im Vergleich zu den USA an. Wir befürchten, dass sich in den nächsten Jahren auch Grossverteiler (wie z.B. die Migros, Coop) diese Produkte in ihr Sortiment aufnehmen könnten und zu klar tieferen Preisen vertreiben würden. Es ist kaum zu erwarten, dass die Konkurrenz ihre Strategien ändern wird. Sie werden die Hochpreispolitik weiter verfolgen, da sie ansonsten aufgrund ihres hohen Fixkostenanteils keine Überlebenschancen hätten.

**4.2. Konkurrenzprodukte**

Weil wir neben wenigen Eigenmarken vor allem Handelsprodukte einsetzen werden, sind wir von Konkurrenzprodukten mehrheitlich unabhängig.

**5. Marketing**

**5.1. Marktsegmentierung**

**Kundensegemente:**

Priorität 1: Golfeinsteiger und Anfänger in den Altersklassen 25 – 55 Jahre

Priorität 2: Golfspieler mit Platzreife und Handicap 25 und schwächer

Priorität 3: Golfspieler mit Handicap 24 und besser

**Marktgebiete:**

Priorität 1: Deutschschweiz

Priorität 2: Westschweiz

Priorität 3: Wallis

Priorität 4: Tessin

**5.2. Markteinführungsstrategie**

**Erschliessung der Marktgebiete**

Jahr 2010 Wirtschaftsraum Zürich

Jahr 2012 Ausdehnung auf Deutschschweiz

Jahr 2013 Ausdehnung auf Westschweiz und Wallis

Jahr 2014 Ausdehnung auf Tessin mittels Filialkonzept.

**5.3. Preispolitik**

Preise bewegen sich rund 10% unter den Preisen der Mitbewerber.

**5.4. Verkauf / Vertrieb / Standort**

Wir wollen Verkaufspunkte (POS) sukzessive auf der Basis der Markteinführungsstrategie gemäss Ziffer 5.2. in der ganzen Schweiz einrichten. Zusätzlich sind wir in den grössten Golfverbänden (ASG, ASGI etc.) der Schweiz vertreten. Weiter werden wir an Sportmessen aller Art teilnehmen. Der heutige Standort dient einerseits als POS und als Verwaltungszentrum und Zentrallager. Sukzessive werden auf der Basis der Markteinführungsstrategie gemäss Ziffer 5.2. neue Verkaufsstandorte eingerichtet und betrieben.

**5.5. Werbung / PR**

Die Werbung/PR wird zielgerichtet über Radio, Fernsehen, Zeitungen und Mailings lanciert.

**5.6. Umsatzziele in CHF 1'000**

**Produkte 2009 2010 2011 2012 2013 2014**

### Ist Soll Soll Soll Soll Soll

Golfsets 1’000 2’000 4'000 6’000 8’000 10’000

Golfzubehör inkl. Kleidung 500 1’500 2’000 3’000 4’000 5’000

Golftrainingsanlagen 200 500 1’000 1’500 1’800 2’000

Golfcarts 200 400 800 1’200 1’500 2’000

Golfspezialitäten 100 200 400 600 800 1’000

**6. Standort / Logistik**

**6.1. Domizil**

Alle notwendigen Räumlichkeiten des Unternehmens werden gemietet.

**6.2. Logistik / Administration**

Die personellen Ressourcen werden der Umsatzentwicklung und der Schaffung von neuen POS laufend angepasst. Die heute verwendete EDV genügt den heutigen und künftigen Anforderungen mindestens bis zu einer Umsatzentwicklung von CHF 30 Millionen.

**7. Produktion / Beschaffung**

**7.1. Produktionsmittel**

Die für die Entwicklung und Produktion (Montage) der Spezialprodukte notwendigen Mittel und Instrumente sind vorhanden. Zusätzliche Maschinen und Einrichtungen werden entweder eingemietet oder extern produziert.

**7.2. Technologie**

Das für die Entwicklung der Spezialitäten vorhandene Know-how ist im Technik-Team auf drei Personen verteilt. Es bestehen keine grossen personelle Abhängigkeiten, weil sämtliches Wissens auch laufend dokumentiert wird.

**7.3. Kapazitäten / Engpässe**

Das heutige Team ist auf die bestehenden Bedürfnisse aufgebaut. Mit der Weiterentwicklung des Unternehmens ist ein Ausbau auf etwa zehn Techniker geplant.

**7.4. Wichtigste Lieferanten**

## Lieferanten Produktereihen Anteil am Einkaufsvolumen

Bronson Ltd., Kentucky, USA a – d 40%

Derentaff Ltd., Sacramento, USA a – c 20%

USA Golf, San Francisco, USA d 10%

Torenso, Torino, Italien b 10%

Breckenbush, Williamsburg, USA a + b 10%

Für die Bronson Ltd. haben wir ein Exklusivvertriebsrecht für die nächsten drei Jahre für die Marke «No Problem». Eine Abnahmeverpflichtung wird erst nach den drei Jahren oder früher nach einem Einkaufsvolumen von CHF 1 Millionen diskutiert.

**8. Management / Berater**

**8.1. Unternehmerteam**

• CEO: Max Meier

• CFO

Karin Portmann

• CTO

Albert Garter

Administration

Marketing

Verkauf

Einkauf

Entwicklung

**8.2. Verwaltungsrat**

Präsident: Christian Reich (Mitgründer und Investor)

Delegierter: Max Meier (CEO)

Mitglied: Dr. iur. Ottilo Hansmeier, Rechtsanwalt

Mitglied: Heinrich Meier, Unternehmer

Beruflicher Werdegang siehe Anhang (3).

**8.3. Externe Berater**

Als Revisionsstelle amtet die Revisions-Treuhand AG, Zürich.

Die Geschäftsleitung wird zudem durch das Anwaltsbüro Derungs & Partner in Zürich und das Marketingbüro Zehnhäuser & Sohn in Uster beraten.

**9. Risikoanalyse**

**9.1. Interne Risiken**

Das Unternehmen ist heute personell sehr knapp dotiert. Einzelne Abgänge im Management könnten das Unternehmen entscheidend schwächen.

**9.2. Externe Risiken**

Auf gesetzlicher Stufe sind keine Auflagen bzw. Einschränkungen gegen den von uns bearbeiteten Markt zu erwarten. Die Rahmenbedingungen für das Entstehen von weiteren Golfspielmöglichkeiten werden durch die eingesetzte Strukturbereinigung in der Landwirtschaft eher begünstigt als erschwert. Mit dem Bau von Golfanlagen werden neue Arbeitsplätze für Bauern geschaffen (Greenkeeping, Unterhalten des Geländes ganz allgemein, Restauration, Geräte- und Maschinenunterhalt), die ihren bisherigen Beruf aus wirtschaftlichen Gründen aufgeben mussten. Als grösstes Risiko ist ein Markteintritt eines oder mehrer Grossverteiler zu betrachten.

**9.3. Absicherung**

Mit der weiteren Expansion des Unternehmens ist das Management breiter abzustützen. Gleichzeitig muss der Marktaufbau so rasch als möglich erfolgen, damit weiteren Bewerbern der Markteintritt mindestens erschwert, wenn nicht sogar verunmöglicht werden kann. Zudem ist zu versuchen, weitere Exklusivvertriebsrechte von preislich attraktiven und qualitativ guten Produkten zu erwerben.

**10. Finanzen**

**10.1. Vergangenheit**

Das erste Geschäftsjahr konnte bei einem Nettoumsatz von CHF 2 Millionen mit einem bescheidenen EBIT von CHF 100'000.- und einem ausgewiesenen Reingewinn von CHF 50'000.- abgeschlossen werden. Über das erste Geschäftsjahr gibt der testierte Abschluss im Anhang Auskunft. Generell ist zu bemerken, dass sich der Umsatz in den vergangenen sechs Monaten kontinuierlich gesteigert hat. Daraus wird ersichtlich, dass sich der Erfolg der letzten Monate sich weiter fortsetzt.

Die Finanzierung des Unternehmens erfolgte bis heute aus eigenen Mitteln des Unternehmens und einer Betriebskreditlimite der Zürcher Kantonalbank von CHF 200'000.-. Als Sicherheit sind der Bank die Forderungen aus dem Geschäftsbetrieb abgetreten worden.

**10.2. Planerfolgsrechnung**

**Base Case 2009 2010e 2011e 2012e 2013e 2014e**

Nettoumsatz 2’000 4’800 8’200 12’300 16’100 20’000

Warenaufwand 1’000 2’400 4’100 6’150 8’050 10’000

Bruttogewinn 1’000 2’400 4’100 6’150 8’050 10’000

Betriebsaufwand 900 2’000 3’500 5’000 6’500 7’500

EBITDA 150 700 1’000 1’600 2’000 3’000

EBIT 100 400 600 1’150 1’550 2’500

Reingewinn 50 250 400 800 1’000 1’700

Investitionen 400 1’400 1’500 1’000 1’000 500

Dividenden 0 0 0 400 500 900

*e = geschätzt*

**10.3. Bilanz per 31.12.2009**

### Aktiven Passiven

Flüssige Mittel 50 Bank 150

Debitoren 700 Kreditoren 1’200

Warenlager 1’000 übrig. kzfr. FK, TP 450

übriges kzfr. UV, TA 100

**Total UV 1'850 Total FK 1’800**

Aktienkapital 400

Mobilien, Sachanlagen 400 Bilanzgewinn 50

**Total AV 400 Total EK 450**

**2'250 2’250**

**10.4. Finanzierungskonzept**

Es ist vorgesehen, die Expansion des Unternehmens mit einem Mittelzufluss von vorerst CHF 1,5 Millionen wie folgt zu finanzieren:

Erhöhung des Aktienkapitals von CHF 0,4 Millionen um CHF 0,2 Millionen auf neu CHF 0,6 Millionen mit einem Agio von CHF 0,2 Millionen (eine entsprechende Absichtserklärung (Letter of intent, LOI) einer Venture Capital Gesellschaft liegt vor) und Aufnahme von Fremdkapital von CHF 1,1 Millionen.

Für die Fremdkapitalfinanzierung kann als Sicherheit die Abtretung der Forderungen aus dem Geschäftsbetrieb sowie eine Bürgschaft des Managements im Umfange von maximal CHF 200'000.- offeriert werden. Allerdings ist in einem solchen Fall die Betriebskreditlimite der heutigen Bankbeziehung von CHF 0,2 Millionen abzulösen.

**11. Anfrage für Fremdkapitalfinanzierung**

CHF 1,1 Millionen zu Finanzierung der Expansion in Form eines festen Darlehens bis zum 30.6.2015. Zinssatz SWAP zuzüglich Marge von maximal 2% . Rückzahlung in jährlichen Tranchen von CHF 250'000.-, erstmals per 30.6.2012. Sicherheit siehe Ziffer 10.1. Das Unternehmen ist auch offen für andere Finanzierungsvarianten.

Quelle: Zürcher Kantonalbank ZKB, 2003/aktualisiert 2010