



Businessplan für KMU

Inhalt

1. Was ist ein Businessplan?	1
2. Einsatzmöglichkeiten	2
3. Wie schreibt man einen Businessplan?	3
4. Praktische Tipps	4
4.1 Projektorganisation	4
4.2 Formale Anforderungen	5
4.3 Inhaltliche Anforderungen	6
5. Anhang I: Inhaltsverzeichnis eines Businessplans	7
6. Anhang II: Leitfragen und mögliche Inhalte	9

1. Was ist ein Businessplan?

Ein Businessplan, auf deutsch Geschäftsplan oder Unternehmungsplan, ist eine systematische Darstellung der bisherigen und geplanten Entwicklung einer Unternehmung oder eines Teils einer Unternehmung. Dabei stehen betriebswirtschaftliche Aspekte im Vordergrund der Ausführungen.

Ein Businessplan gibt Auskunft zu folgenden Fragen:

- Wo stehen wir heute?
- Was wollen wir erreichen (Geschäftsziele)?
- Wie wollen wir diese gesetzten Ziele erreichen: mit welchen übergeordneten Strategien und welchen konkreten Massnahmen?

Mit Hilfe eines Businessplans lassen sich die unternehmerischen Aktivitäten für die nächsten drei bis fünf Jahre planen, koordinieren und übersichtlich festhalten, sei es für die gesamte Unternehmung, für einen Teil der Unternehmung oder für ein Projekt. Der Businessplan dient als Richtschnur für die Umsetzung der geplanten Massnahmen.

2. Einsatzmöglichkeiten

Ein Businessplan kann in vielfältigen Geschäftssituationen sinnvoll eingesetzt werden – sowohl für interne Zwecke als auch für die wirksame Präsentation von Geschäftsideen gegen aussen. In beiden Fällen dient er in erster Linie dazu, den Ansprechpersonen geeignete Entscheidungsgrundlagen zu liefern. Das Instrument Businessplan begleitet alle wichtigen Schritte der Unternehmungsentwicklung.

Ein Businessplan kann das persönliche Gespräch mit dem Adressaten (Verwaltungsrat, Bank etc.) nie ersetzen. Er bildet aber ein hervorragendes Instrument für die Vorbereitung eines Gesprächs und dient als Grundlage für wichtige Entscheidungen. Je nach Verwendungszweck und Adressat sind bezüglich Aufbau andere Schwerpunkte zu setzen. Dabei ist in erster Linie darauf zu achten, dass der Businessplan die Informationsbedürfnisse der Adressaten befriedigen kann.

- Was will der Adressat wissen?
- Was ist für ihn wichtig?
- Welche Fragen sind im Businessplan zu beantworten?

3. Wie schreibt man einen Businessplan?

Ihr Businessplan-Projekt bleibt überschaubar, wenn Sie es in gut zu bewältigende Teilaufgaben gliedern und Schritt für Schritt vorgehen. **Wir empfehlen Ihnen, die unten vorgeschlagene Reihenfolge der Arbeitsschritte einzuhalten.**

Nehmen Sie sich genügend Zeit für die Schritte 1 und 2: Sie erarbeiten dabei bereits einen Grossteil der für den Businessplan benötigten Grundlagen. Je gründlicher Sie diese Vorbereitung durchführen, desto leichter fällt Ihnen anschliessend das Verfassen des Businessplans.

1. Schritt: Standortbestimmung durchführen

Sie analysieren mittels konkreter, zielgerichteter Fragen die aktuelle Situation Ihrer Unternehmung sowie dessen Umfeld.

Resultat: Sie kennen den Handlungsbedarf sowie die Schlüsselfragen, die im Businessplan zu beantworten sind.

2. Schritt: Geschäftskonzept entwickeln Sie formulieren Ihr Geschäftskonzept und prüfen es auf seine Marktchancen sowie seine wirtschaftliche Machbarkeit.

Resultat: Sie wissen genau, womit und wie Sie Geld verdienen wollen – und wo Sie allenfalls Ihr Geschäftskonzept optimieren sollten.

3. Schritt: Businessplan verfassen Sie verdichten die Resultate der Standortbestimmung und Ihr Geschäftskonzept systematisch zu einem professionellen Businessplan.

4. Schritt: Umsetzung und Controlling Sie überprüfen mittels regelmässiger Soll-Ist-Vergleiche, ob Ihre Unternehmung auf Zielkurs ist und die im Businessplan festgelegten Massnahmen wirksam umgesetzt werden. Bei Bedarf leiten Sie rechtzeitig Korrekturmassnahmen ein.

4. Praktische Tipps

4.1 Projektorganisation

Die Erarbeitung eines Businessplans ist ein eigentliches Projekt. Dieses ist so zu planen, dass die aufgewendete Zeit sinnvoll und effizient eingesetzt wird. Das Businessplan-Projekt ist – wenn möglich – eine Teamarbeit.

Indem verschiedene Personen ihr Fachwissen und ihre Ideen einbringen und gemeinsam erörtern, lässt sich die Qualität eines Businessplans meist deutlich verbessern. Dabei ist es sinnvoll, auch Gesprächspartner von aussen beizuziehen. Neben firmeninternen Personen können auch Mitglieder des Verwaltungsrates, der Treuhänder, der Bankberater etc. wichtige Beiträge zum Businessplan leisten.

Voraussetzungen für die erfolgreiche Abwicklung Ihres Businessplan-Projekts:

- Die Projektleitung ist «Chefsache».
- Das Projektziel ist genau definiert (wozu schreiben wir einen Businessplan?).
- Die Projektarbeit erfolgt im Team. Die Schlüsselpersonen der Unternehmung bringen ihr individuelles Know-how und ihre Erfahrung ein.
- Die Projektplanung ist realistisch (wer macht was bis wann?), Meilensteine ermöglichen ein laufendes Controlling des Projektfortschritts.

4.2 Formale Anforderungen

Der Businessplan ist die Visitenkarte Ihrer Unternehmung. Achten Sie daher auf die folgenden formalen Anforderungen:

Adressatengerecht

Versetzen Sie sich in die Lage des Adressaten – was genau will er wissen? Konzentrieren Sie Ihre Ausführungen auf diese Aspekte.

Nachvollziehbar

Ist Ihre Argumentation logisch, gibt es einen «roten Faden»? Unterscheiden Sie zwischen Fakten (belegt durch Statistiken, Studien etc.) und notwendigen eigenen Annahmen, Schlussfolgerungen sowie Interpretationen und begründen Sie diese.

Verständlich und anschaulich

Wählen Sie eine einfache, klare Sprache, verzichten Sie auf «Fachchinesisch». Verwenden Sie, wo sinnvoll, statt vieler Worte vorzugsweise aussagekräftige grafische/tabellarische Darstellungen (beispielsweise Kreis- und Säulendiagramme, Portfoliodarstellungen, Netzpläne, Flussdiagramme). Kommentieren Sie diese kurz.

Kurz und prägnant

Bündeln Sie wichtige ergänzende Unterlagen (Tabellen, Statistiken etc.) in einem Anhang, verzichten Sie auf unwesentliche Details. Ihr Businessplan sollte – je nach Verwendungszweck – nicht mehr als 20 bis 30 Seiten plus Beilagen umfassen.

Leserfreundlich und ansprechend

Verwenden Sie ein grafisch ansprechendes und gut lesbares Layout. Rechtschreibfehler beeinträchtigen den Gesamteindruck. Lassen Sie das fertige Dokument gegenlesen.

4.3 Inhaltliche Anforderungen

Empfängerorientierung

Der Adressat erhält die für ihn relevanten Informationen – ohne sich diese zusammensuchen zu müssen.

Absicht des Planerstellers ist ersichtlich

Beispielsweise sind Anträge an den Empfänger klar formuliert.

Konzentration auf das Wesentliche

Vermeiden Sie unwesentliche Inhalte, zu viele technische Details oder irrelevante Zahlen.

Vollständigkeit

Decken Sie alle wesentlichen Themen ab, insbesondere die Bereiche Konkurrenz, Marktgrösse und -entwicklung, Preise, Finanzen, Finanzbedarf.

Aussagekräftiges Marketingkonzept

Stellen Sie Marktsegmente, Marketinginstrumente, Argumentarien etc. prägnant dar.

Innere Widersprüche vermeiden

Der Businessplan sollte nur von einem Autor verfasst werden, ebenso ist darauf zu achten, dass Konzepte mit den finanziellen Möglichkeiten übereinstimmen (man kann sich leisten, was im Businessplan vorgeschlagen wird).

Keine Vermischung von Hoffnung und Realität

Achten Sie besonders bei neuen, innovativen Projekten darauf. So sollte beispielsweise die Nachfrage nach einer neuen Dienstleistung nicht als gesichert erachtet werden, ohne dass die Marktakzeptanz geklärt wird.

5. Inhaltsverzeichnis eines Businessplans

1. Zusammenfassung (Management Summary)

2. Unternehmung

- 2.1 Geschäftsidee und bisherige Entwicklung
- 2.2 Eigentümer/Management/Beziehungen
 - 2.2.1 Rechtsform
 - 2.2.2 Beteiligungsverhältnisse
 - 2.2.3 Management/Führungs-Crew
 - 2.2.4 Führungsgrundsätze
 - 2.2.5 Schlüsselpersonen
 - 2.2.6 Beziehungen
- 2.3 Organisation und Standort
 - 2.3.1 Aufbau- und Ablauforganisation
 - 2.3.2 Domizil
 - 2.3.3 Eingesetzte Sachmittel/Informatik
- 2.4 Finanzkennzahlen
- 2.5 Unternehmensstärken und -schwächen

3. Produkte und Dienstleistungen

- 3.1 Produktportfolio und Dienstleistungen
- 3.2 Produktzyklus
- 3.3 Kundenbedürfnisse und -nutzen
- 3.4 Forschung und Entwicklung
 - 3.4.1 Laufende Entwicklungsprojekte
 - 3.4.2 Geplante Entwicklungsprojekte
 - 3.4.3 Patente und Markenschutz
- 3.5 Einsatz von neuen Technologien und Internet

4. Markt / Kunden

- 4.1 Kundensegmente und geografische Märkte
- 4.2 Eigene Marktstellung
- 4.3 Zielmärkte und -segmente
- 4.4 Marktchancen und -gefahren

5. Konkurrenz

- 5.1 Konkurrenz- und Substitutionsprodukte
- 5.2 Hauptkonkurrenten
- 5.3 Wettbewerbsvorteile und -nachteile
- 5.4 Strategien
 - 5.4.1 Mögliche Strategien der Konkurrenten
 - 5.4.2 Eigene Strategie

6. Produktion / Beschaffung / Vertrieb

- 6.1 Produktionsmittel und -technologie
- 6.2 Kapazitäten
- 6.3 Beschaffung
 - 6.3.1 Wichtigste Lieferanten
 - 6.3.2 Rohmaterialmärkte
 - 6.3.3 Externe Abhängigkeiten
- 6.4 Vertrieb
- 6.5 Qualitätsmanagement

7. Unternehmensstrategie

- 7.1 Vision
- 7.2 Strategie
- 7.3 Kernkompetenzen
- 7.4 Prozesse
- 7.5 Marketing
- 7.6 Herausforderungen
- 7.7 Chancen und Risiken

8. Führungsinstrumente

- 8.1 Strategische Führungsmittel
- 8.2 Operative Führungsmittel
- 8.3 Management-Informationssystem (MIS)
- 8.4 Risikomanagement
- 8.5 Personalcontrolling

9. Operative und finanzielle Planung

- 9.1 Absatz
- 9.2 Produkte und Märkte
- 9.3 Wichtigste Kunden
- 9.4 Investitionen und Desinvestitionen
- 9.5 Meilensteine
- 9.6 Finanzierungsstruktur
- 9.7 Planrechnungen

10. Risikoanalyse

- 10.1 Produkte/Markt/Absatz/Vertrieb
- 10.2 Produktion
- 10.3 Management und Personal
- 10.4 Umwelt
- 10.5 Absicherung der Risiken/Notfall-Szenarien

11. Beilagen

6. Leitfragen und mögliche Inhalte

Titel	Leitfragen	Mögliche Inhalte/Ergänzungen
1. Zusammenfassung (Management Summary)		
Zusammenfassung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wieso erstellen Sie einen Business-/Projektplan? ▪ Welchen Zweck verfolgen Sie damit? 	Inhaltlich geraffte Zusammenfassung Ihrer wesentlichen Aussagen zum Business-/Projektplan <ul style="list-style-type: none"> ▪ Absicht des Businessplans ▪ Antrag an Empfänger ▪ Geschäftsidee ▪ Produkte/Dienstleistungen ▪ Branche und Markt ▪ Unternehmung ▪ Firmenkennzahlen ▪ Chancen und Risiken
2. Unternehmung		
2.1 Geschäftsidee und bisherige Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wann wurde Ihr Unternehmen gegründet? ▪ Wie hat sich Ihr Unternehmen entwickelt? ▪ Welche Veränderungen haben während der Geschäftstätigkeit stattgefunden? ▪ Welches ist die Geschäftsidee? Mit welchen Produkten wollen Sie wo, bei welchen Kunden und mit welchem Kundennutzen Erfolg haben? ▪ Welche Ergebnisse/Erfolge können Sie bereits vorweisen? 	
2.2 Eigentümer/Management/Beziehungen		
2.2.1 Rechtsform	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welches ist die aktuelle und/oder die geplante Rechtsform? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Handelsregister-Eintrag
2.2.2 Beteiligungsverhältnisse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie setzen sich die Beteiligungsverhältnisse zusammen? ▪ Wer sind Ihre Aktionäre? ▪ Bestehende Aktionärsbindungsverträge? ▪ Wer gehört dem Verwaltungsrat, der Geschäftsleitung, der Revisionsstelle an? 	

Titel	Leitfragen	Mögliche Inhalte/Ergänzungen
2.2.3 Management/ Führungs-Crew	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie setzt sich die Führungs-Crew zusammen? ▪ Bestehen Spezialkenntnisse? ▪ Sind auf der Führungsebene Vakanzen zu verzeichnen? ▪ Steht die Regelung der Nachfolge an? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Name, Funktion, Geburtsdatum, Aus- und Weiterbildung, Arbeits- und Führungserfahrung, Lebenslauf, Referenzen, Stärken/Schwächen, finanzielle Beteiligung am Unternehmen (Soll/Ist) ▪ Wie und wann werden die Lücken geschlossen ▪ Zeitpunkt, Kandidaten
2.2.4 Führungsgrundsätze	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bestehen schriftlich festgelegte Führungsgrundsätze? ▪ Bestehen Instrumente zur Personalplanung? ▪ Wie sieht die Lohnpolitik aus? Bestehen Erfolgsbeteiligungsmodelle? ▪ Welche Förderungs- und Weiterbildungsmaßnahmen sehen Sie für Ihre Mitarbeiter vor? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Führungsstil, Mitarbeiterführung-/förderung, Strukturen
2.2.5 Schlüsselpersonen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beschreiben Sie die Schlüsselpersonen Ihrer Unternehmung. ▪ Wer steht als Schlüsselperson hinter der Unternehmung? ▪ Was zeichnet ihn/sie aus? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Name, Funktion, Geburtsdatum, Aus- und Weiterbildung, Arbeits- und Führungserfahrung, Lebenslauf, Referenzen, Stärken/Schwächen, finanzielle Beteiligung am Unternehmen (Soll/Ist)
2.2.6 Beziehungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mit welchen Banken unterhalten Sie Beziehungen? ▪ Bestehen gegenseitige Abhängigkeiten? 	
2.3 Organisation und Standort		
2.3.1 Aufbau- und Ablauforganisation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie sieht die Aufbau- und Ablauforganisation aus? ▪ Wo sehen Sie Stärken/Schwächen? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organigramm, Prozessbeschriebe
2.3.2 Domizil	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wo befindet sich Ihr Firmendomizil? ▪ Welches sind Ihre Standortvorteile? ▪ Wie beurteilen Sie die Steuerbelastung? ▪ Bestehen Ausbau- und Entwicklungsmöglichkeiten? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eigentum/Miete, Nebendomizile ▪ Verkehrslage, Kundennähe etc. ▪ Steuerplanung
2.3.3 Eingesetzte Sachmittel/Informatik	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ist Ihre Unternehmung vom Einsatz besonderer Sachmittel abhängig? ▪ Welche EDV steht Ihnen zur Verfügung? ▪ Sind die Sachmittel/EDV-Anlagen auf technisch aktuellem Stand? 	

Titel	Leitfragen	Mögliche Inhalte/Ergänzungen
2.4 Finanzkennzahlen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entwicklung der effektiven Werte der Bilanzen und Erfolgsrechnungen der letzten zwei bis drei Jahre. ▪ Erläutern Sie die wichtigsten Veränderungen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cashflow, Eigen- und Gesamtkapitalrendite, Liquidität, Finanzierungsverhältnisse, Debitoren-, Kreditoren- und Warenlagerfrist, Umsatz je Mitarbeiter, Verschuldungsfaktor, Investitionen im Verhältnis zum Cashflow etc.
2.5 Unternehmensstärken und -schwächen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beschreiben Sie Ihre grössten Stärken/Schwächen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Management, Produkte, Marketing, Finanzen etc.

3. Produkte und Dienstleistungen		
3.1 Produktportfolio und Dienstleistungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mit welchen Produkten treten Sie am Markt auf? ▪ Beschreiben Sie Ihre Dienstleistungen und nennen Sie Stärken/Schwächen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Positionierung in Bezug auf Preis, Qualität etc. ▪ Service, Wartung, Schulung etc.
3.2 Produktzyklus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ In welcher Phase des Produktzyklus befinden sich Ihre Produkte und Dienstleistungen? ▪ Welche Prioritäten setzen Sie bezüglich Entwicklung neuer Produkte/ Dienstleistungen und Weiterentwicklung bestehender Produkte/ Dienstleistungen? ▪ Wann sind die nächsten Entwicklungen marktreif? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entwicklungsphase, Rentabilitätsphase, Sättigungsphase
3.3 Kundenbedürfnisse und -nutzen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kennen Sie die Bedürfnisse Ihrer Kunden (heute, morgen)? ▪ Wie decken Sie die Kundenbedürfnisse ab? 	
3.4 Forschung und Entwicklung		
3.4.1 Laufende Entwicklungsprojekte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Entwicklungsprojekte werden zurzeit von Ihnen durchgeführt? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stand der Entwicklungsphase, Laufzeit des Projekts, Nutzen, Finanzierung
3.4.2 Geplante Entwicklungsprojekte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Entwicklungsprojekte sind geplant? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ziel und Zeitplan der Projekte, Nutzen, Finanzierung
3.4.3 Patente und Markenschutz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sind Ihre Produkte durch Lizenzen oder Patente geschützt? ▪ Wann laufen diese ab? 	
3.5 Einsatz von neuen Technologien und Internet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie werden neue Technologien bzw. das Internet genutzt? ▪ Was ist in dieser Hinsicht geplant? 	

Titel	Leitfragen	Mögliche Inhalte/Ergänzungen
-------	------------	------------------------------

4. Markt/Kunden		
4.1 Kundensegmente und geografische Märkte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welches ist Ihre Kundenstruktur? ▪ Bestehen Klumpenrisiken? ▪ Welche geografischen Prioritäten haben Sie bezüglich Regionen und Märkten? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ist-Situation
4.2 Eigene Marktstellung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie gross sind die einzelnen Umsatz-/Gewinnanteile pro Kundensegment/Region/Markt? ▪ Betreiben Sie eine Global-, Regional- oder Nischenpolitik? 	
4.3 Zielmärkte und -segmente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ist für Ihre Marktleistung auch weiterhin ein Markt vorhanden? ▪ Behalten Sie die aktuellen Märkte bei? ▪ Nennen Sie Ihre Zielmärkte, Kundenstruktur, Kaufgewohnheiten. ▪ Welche Kundensegmente werden angesprochen? ▪ Kennen Sie Marktlücken? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schätzung der Wachstumsraten der anvisierten Zielmärkte in den nächsten drei bis fünf Jahren
4.4 Marktchancen und -gefahren	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welches sind für Ihr Unternehmen die wichtigsten drei Chancen/Gefahren, welche im Marktumfeld vorhanden sind oder sich abzeichnen? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Markttrends und -potenzial, Technologie, Bedürfnisse, Ökologie, rechtliche Rahmenbedingungen, Regulatorien, Restriktionen etc.

5. Konkurrenz		
5.1 Konkurrenz- und Substitutionsprodukte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Konkurrenz- und Substitutionsprodukte bestehen? ▪ Wie beurteilen Sie die Zukunftsaussichten dieser Produkte? 	
5.2 Hauptkonkurrenten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beschreiben Sie Ihre Hauptkonkurrenten. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Name, Umsatz, Marktanteil, mögliche Beweggründe für den Markteintritt, Auswirkungen, Stärken/Schwächen
5.3 Wettbewerbsvorteile und -nachteile	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie beurteilen Sie die Wettbewerbsvorteile und -nachteile Ihrer Konkurrenten? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Management, Produkt-/Dienstleistungsqualität, Technologie, Marketing etc.
5.4 Strategien		
5.4.1 Mögliche Strategien der Konkurrenten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Strategien können Ihre Mitbewerber anwenden, um Ihrer Marktpräsenz zu begegnen? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mögliche Strategien der Konkurrenten: Expansion der Marktpräsenz, Preissenkung, technologische Entwicklungen etc.
5.4.2 Eigene Strategie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie sieht Ihre Strategie aus, mit welcher Sie den Konkurrenten begegnen wollen? 	

Titel	Leitfragen	Mögliche Inhalte/Ergänzungen
-------	------------	------------------------------

6. Produktion/Beschaffung/Vertrieb		
6.1 Produktionsmittel und -technologie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Über welche Produktionsanlagen verfügen Sie? ▪ Durch welches spezielles Know-how zeichnet sich Ihre Produktion (Mittel und Technologie) aus? ▪ Welche Produktionsverfahren wenden Sie an? 	
6.2 Kapazitäten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Produktions- und Lagerkapazitäten sind vorhanden? 	
6.3 Beschaffung		
6.3.1 Wichtigste Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nennen Sie Ihre wichtigsten Lieferanten. ▪ Bestehen besondere Abhängigkeiten/Abnahmeverträge? ▪ Können Sie Lieferengpässe anderweitig kompensieren? ▪ Erfolgt eine Qualitätsprüfung der Lieferanten? 	
6.3.2 Rohmaterialmärkte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Woher beziehen Sie Ihre Rohprodukte? ▪ Bestehen besondere Risiken in Bezug auf das Rohprodukt, Herkunftsland, Lieferant? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geografische Gebiete, Lieferanten etc.
6.3.3 Externe Abhängigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie beurteilen Sie die Abhängigkeiten und Verhältnisse zu wichtigen externen Partnern? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fachspezialisten (Produktionspartner, Treuhänder, Berater etc.)
6.4 Vertrieb	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie ist Ihr Vertrieb organisiert? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufbau- und Ablauforganisation
6.5 Qualitätsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welches sind Ihre Hauptaktivitäten zur Qualitätssicherung? ▪ Besteht diesbezüglich ein Controlling? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zertifizierung nach ISO

7. Unternehmensstrategie		
7.1 Vision	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wo sehen Sie Ihr Unternehmen in fünf bis zehn Jahren? ▪ Welches ist Ihre langfristige Vision? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Vision gibt die Richtung an, in welche Sie Ihr Unternehmen mittel- bis langfristig lenken wollen
7.2 Strategie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie wollen Sie die Vision umsetzen? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kommunizieren Sie die Strategie gegenüber Ihren Mitarbeitern ▪ Achten Sie darauf, dass die Strategie messbar ist (Zielsetzungen)
7.3 Kernkompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beschreiben Sie Ihre Kernkompetenzen, mit denen Sie sich von der Konkurrenz abheben. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Was macht Sie besser oder einzigartig?
7.4 Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ In welchen Prozessen können Sie Ihre Kernkompetenzen am effizientesten entfalten? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Forschung und Entwicklung, Produktion, Vertrieb, Dienstleistung etc.

Titel	Leitfragen	Mögliche Inhalte/Ergänzungen
7.5 Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mit welchen Marketingmassnahmen wollen Sie Ihre Ziele erreichen? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marketingstrategie, Marketingkonzept ▪ Produkt- und Sortimentspolitik, Preisgestaltung, Verkauf/Vertrieb, Kommunikationspolitik
7.6 Herausforderungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welches sind die grössten drei Herausforderungen für die erfolgreiche Umsetzung Ihrer Geschäftsidee? 	
7.7 Chancen und Risiken	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beurteilen Sie Chancen und Risiken Ihrer Strategie. ▪ Welche «Fehler» müssen unbedingt vermieden werden? 	
8. Führungsinstrumente		
8.1 Strategische Führungsmittel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Haben Sie die Unternehmensstrategie schriftlich festgehalten? ▪ Haben Sie ein Controlling zur Messung der Zielerreichung institutionalisiert? ▪ Wie reagieren Sie auf Abweichungen? 	
8.2 Operative Führungsmittel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sind in Ihrem Unternehmen operative Führungsmittel im Einsatz? ▪ In welchem Rhythmus werden diese erstellt und analysiert? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jahrespläne, Soll-/Ist-Vergleiche
8.3 Management-Informationssystem (MIS)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Besteht für die Geschäftsleitung sowie den Verwaltungsrat ein Informationssystem? ▪ Wie erfolgt der Informationsfluss? 	
8.4 Risikomanagement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sind die Risiken, welche die Unternehmung als Ganzes gefährden könnten, bekannt? ▪ Wie werden diese überwacht und abgesichert? 	
8.5 Personalcontrolling	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erhalten Ihre Mitarbeiter realistische Zielsetzungen, die messbar sind? ▪ Wie wird die Zielerreichung überwacht? 	
9. Operative und finanzielle Planung		
9.1 Absatz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Absatzziele verfolgen Sie in den nächsten fünf bis zehn Jahren? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Branchengestützte Schlüsselkennzahlen inkl. Veränderung in % zum Vorjahr
9.2 Produkte und Märkte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nennen Sie Produkte und/oder Märkte, die Sie forcieren wollen. ▪ Welches ist der geplante Jahresumsatz in diesen Produkten/Märkten in den nächsten fünf Jahren? 	

Titel	Leitfragen	Mögliche Inhalte/Ergänzungen
9.3 Wichtigste Kunden	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nennen Sie die wichtigsten bestehenden Kunden und/oder Zielkunden. ▪ Welches ist der geplante Jahresumsatz bei diesen Kunden in den nächsten fünf Jahren? 	
9.4 Investitionen und Desinvestitionen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Investitionen und Desinvestitionen planen Sie? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vgl. Finanzplanungs-Excel-Vorlage, Lasche «Investitionsplan»
9.5 Meilensteine	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definieren Sie Meilensteine für die kommenden Jahre. ▪ Wann wollen Sie dort angelangt sein? 	
9.6 Finanzierungsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Eigenmittel stehen Ihnen zur Verfügung? ▪ Wie hoch ist der Wert der vorhandenen Sachanlagen? ▪ Wie setzt sich die Fremdfinanzierung zusammen? ▪ Besteht für geplante Investitionen Kapitalbedarf? ▪ Wie wird dieser finanziert und besichert? ▪ Tragbarkeitsrechnung: Kapitalkosten (Zinsen) und Amortisationen. ▪ Bestehen Alternativen zur vorliegenden Finanzierungsstruktur? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Barmittel, Wertschriften, Lebensversicherungen mit Rückkaufswert, BVG-Sparkapital ▪ Neuwert vs. Zeitwert ▪ Gläubiger, Laufzeit, Konditionen, Kündigungsfristen
9.7 Planrechnungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erläutern Sie die wichtigsten finanziellen Zielsetzungen, die aus der detaillierten Finanzplanung herausgehen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vgl. Finanzplanungs-Excel-Vorlage, Laschen «Planbilanz», «Planerfolgsrechnung» und «Liquiditätsplan»
10. Risikoanalyse		
10.1 Produkte/Markt/Absatz/Vertrieb	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stehen erhebliche technologische Neuerungen an? ▪ Was für Währungsrisiken bestehen? ▪ Haben Sie Kunden mit einem hohen prozentualen Anteil am Gesamtumsatz? ▪ Bestehen Risiken aus der Produkthaftpflicht? ▪ Hat Ihr Unternehmen Just-in-time-Lieferverträge mit Kunden? ▪ Gibt es Veränderungen im Kundenverhalten? 	
10.2. Produktion	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Ausweichmöglichkeiten bezüglich Lieferanten gibt es? ▪ Wie können Produktionsausfälle überbrückt werden? 	
10.3 Management und Personal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie sieht die Fluktuation von Know-how-Trägern aus? ▪ Ist die Wahrung der Produktions-/Geschäftsgeheimnisse gewahrt? 	

Titel	Leitfragen	Mögliche Inhalte/Ergänzungen
10.4 Umwelt	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie werden Produktionsabfälle entsorgt? ▪ Ist die Produktion umweltverträglich? ▪ Mit welchen umweltpolitischen und rechtlichen Rahmenbedingungen sind wir konfrontiert? 	
10.5 Absicherung der Risiken/ Notfall-Szenarien	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Risiken haben Sie versichert? ▪ Erfolgt eine periodische Überwachung der Risikostruktur Ihres Unternehmens? 	
11. Beilagen		
Mögliche Beilagen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Handelsregister-Auszug ▪ Betriebsauszug ▪ Firmen- und Produktbroschüren ▪ Pläne (Objekte, Maschinen, Standorte, Lokalitäten etc.) ▪ Marktanalysen ▪ Verträge (Beteiligungen, Kooperationen, Lizenzen) ▪ Finanzierungsunterlagen (Bürgschaften, Darlehensverträge, Depotauszüge, Liegenschaftenschätzung) ▪ Terminpläne ▪ Referenzschreiben ▪ Arbeitszeugnisse ▪ etc. 	