

BUSINESS- UND FINANZPLANUNG

ERFOLGSFAKTOREN «VON DER IDEE ZUM GESCHÄFTSERFOLG»

2. Netzwerktagung Brennpunkt Wirtschaft und Gesellschaft

18./19. März 2016




**Thurgauer
Kantonalbank**

BUSINESS- UND FINANZPLANUNG

ZIELSETZUNG UND ABLAUF

Die Teilnehmenden

- kennen die Erfolgsfaktoren einer Business- und Finanzplanung und
- beurteilen diese anhand eines Praxis-Beispiels.



09.30	Erfolgsfaktoren einer Business- und Finanzplanung
10.30	PAUSE
11.00	Praxis-Beispiel «Wulleschür» (Gruppenarbeit)
12.35	Mittagessen

TEIL 1

BUSINESSPLAN

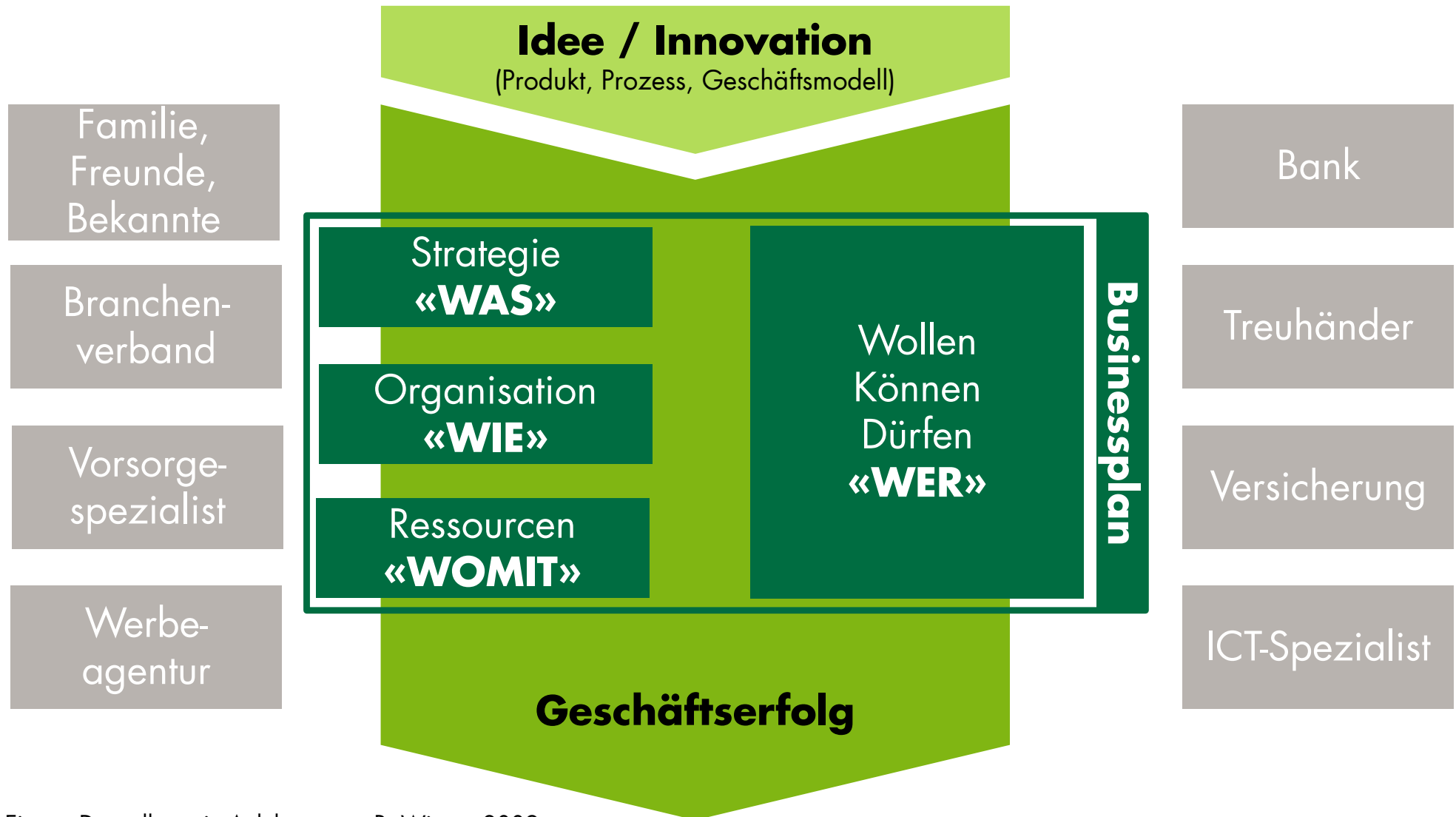
Christian Schöttli



**Thurgauer
Kantonalbank**

BUSINESSPLAN

GRUNDSÄTZLICHES



Eigene Darstellung, in Anlehnung an R. Winter, 2009

BUSINESSPLAN

INHALT: 10 THEMENFELDER



BUSINESSPLAN: ERFOLGSFAKTOR N°1

UNTERNEHMERPERSONLICHKEIT



BUSINESSPLAN: ERFOLGSFAKTOR N°2

GESCHÄFTSMODELL

Nutzenversprechen

Beschreibung, welchen Nutzen Kunden oder Partner des Unternehmens aus der Verbindung mit diesem Unternehmen ziehen können.

Architektur der Wertschöpfung

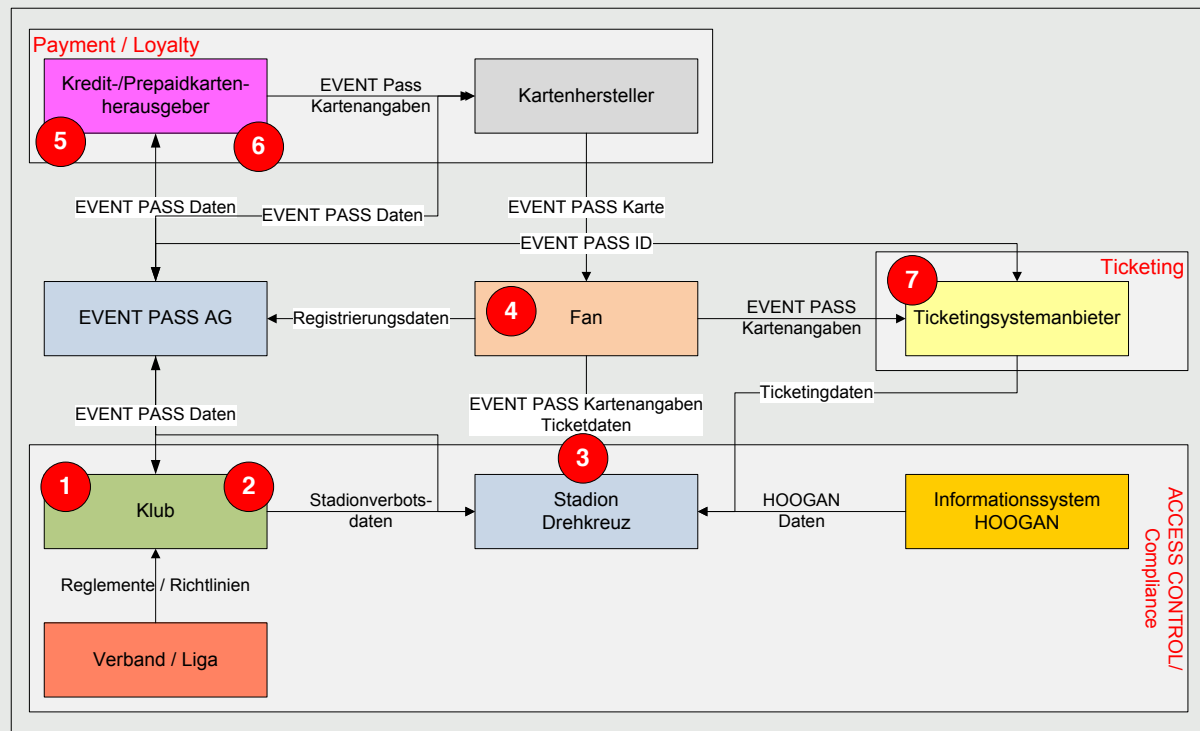
Beschreibung/Darstellung, wie der Nutzen generiert wird.

Ertragsmodell

Beschreibung, wodurch Geld verdient wird (Ertrags-/Kostenmodell)

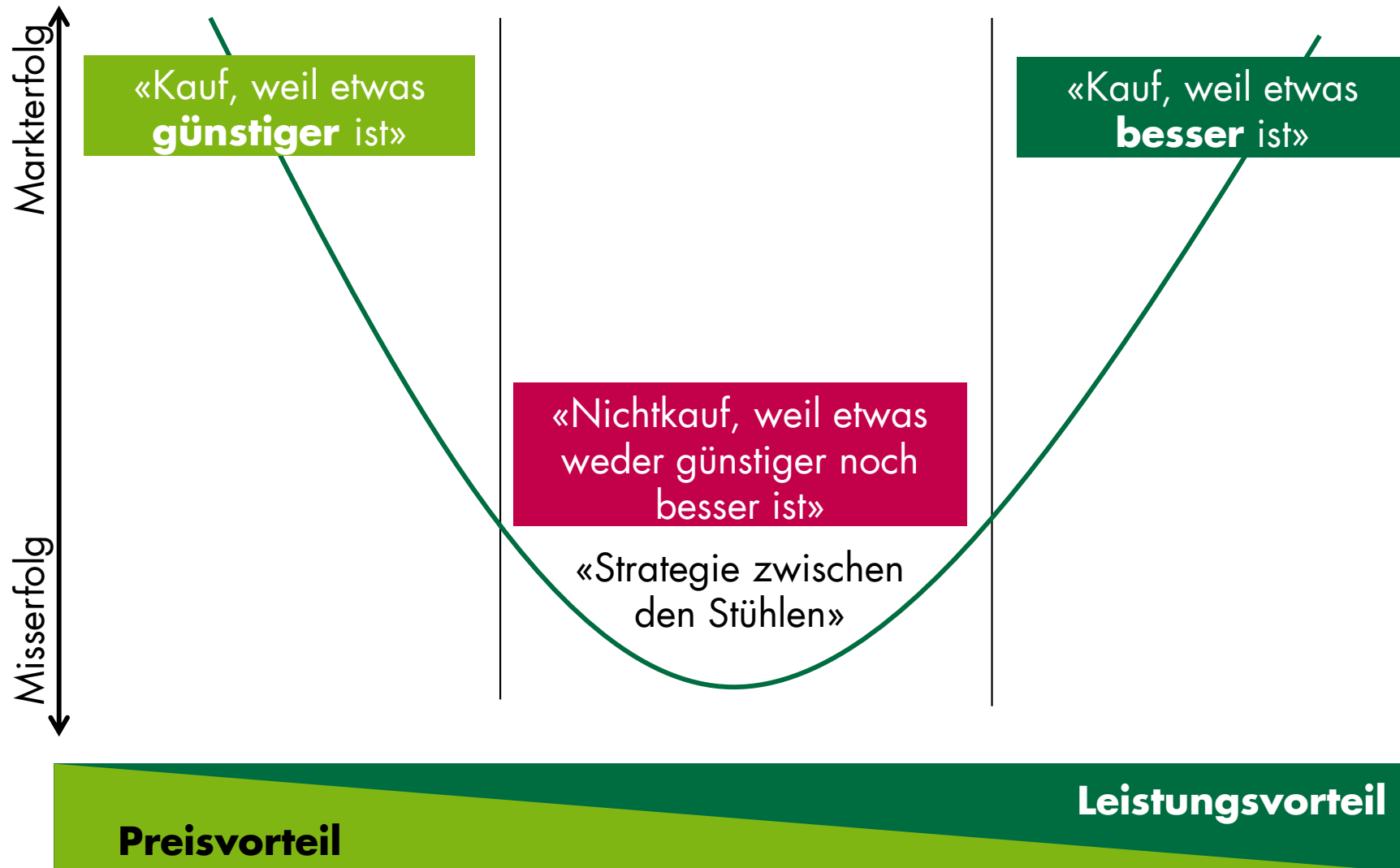
Praxis-Bsp:

X-AG ist der neutrale Anbieter einer ganzheitlich integrativen Lösung für Sportclubs, die die Sicherheit in Stadien erhöht und die Wirtschaftlichkeit pro Spiel nachhaltig steigert.



BUSINESSPLAN: ERFOLGSFAKTOR N°3

WETTBEWERBSVORTEILE

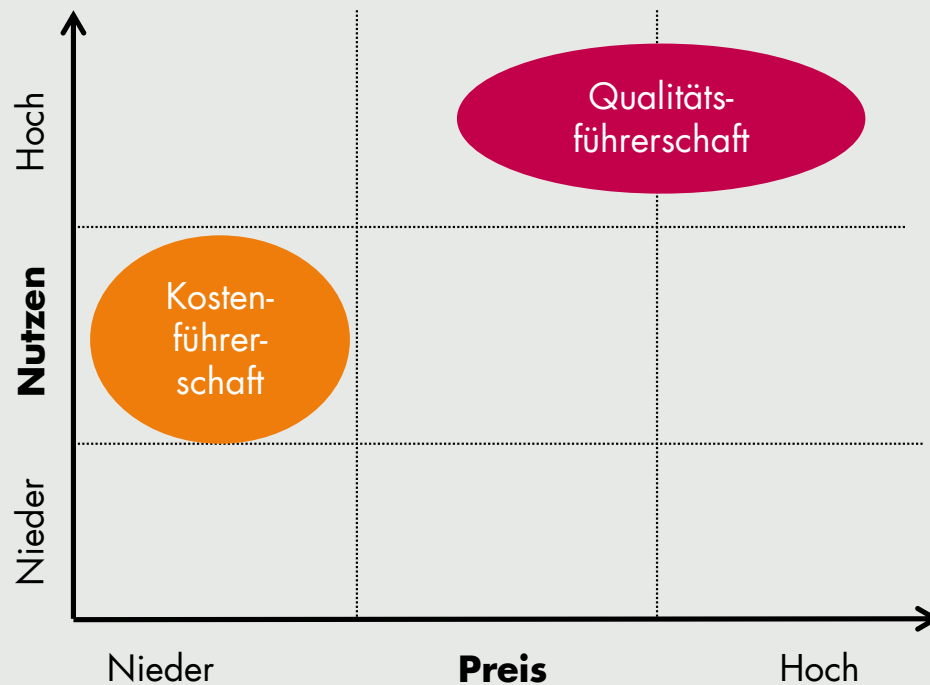


BUSINESSPLAN: ERFOLGSFAKTOR N°4

STRATEGIEEBENE «WAS»

Wettbewerbsstrategie

Positionierung gegenüber Mitbewerbern?
→ ergibt sich aus Wettbewerbsvorteilen



Die gewählte Wettbewerbsstrategie muss langfristig und konsequent umgesetzt werden.

Wachstumsstrategie

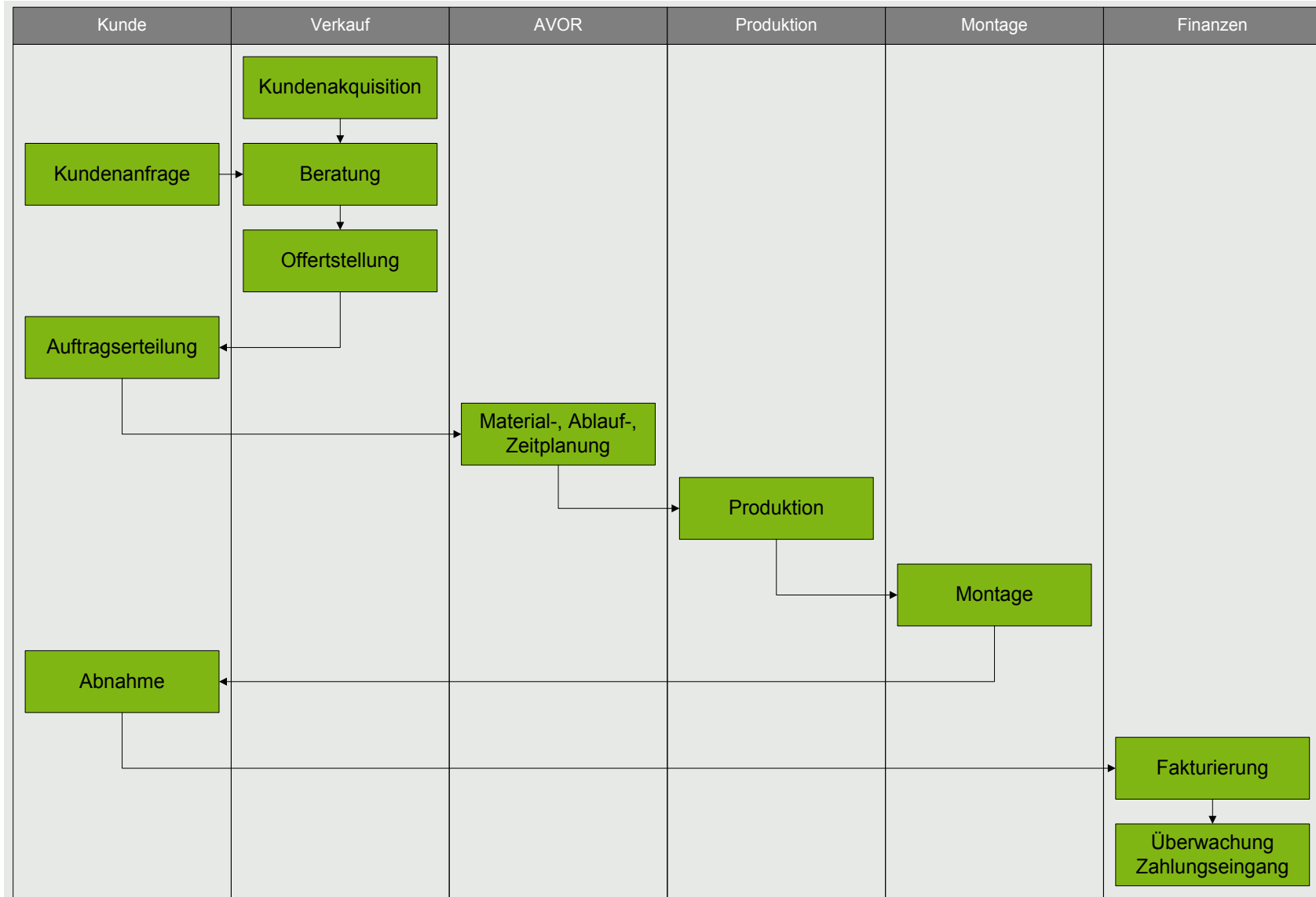
Wie wollen Sie wachsen?



Die Markteintritt/-einführung (ramp-up) ist ein entscheidendes Moment → Detaillierte Planung und Umsetzung von Marketing- und Logistikmassnahmen erforderlich!

BUSNISSPLAN: ERFOLGSFAKTOR N°5

ORGANISATIONSEBENE



**Abbildung
der/des
Leistungs-
prozesses**

BUSINESSPLAN: ERFOLGSFAKTOR N°6

RESSOURCENEBENE «WOMIT»



BUSINESSPLAN: ERFOLGSFAKTOR N°7

MASSNAHMENPLAN

N°	WER	macht WAS	bis WANN	zu welchen Kosten	erledigt am

Nur wer sein Geschäftskonzept auch strukturiert umsetzen kann,
wird aus seiner Idee Geschäftserfolg erzielen.

TEIL 2

FINANZPLANUNG

Rolf Hugelshofer



**Thurgauer
Kantonalbank**

FINANZPLANUNG

AGENDA

1) Grundlage

2) Zweck, Elemente und Ziele

3) Praktiker-Tool

4) Kernbotschaften

PLANERFOLGSRECHNUNG	GESAMTJAHR	1	2	2	2	2	2	2
		Jan	Feb	März	Apr	May	Jun	Jul
+ Verkaufsertrag inkl. MwSt	474'703	3'888	8'640	24'570	46'602	49'950	58'007	31'028
- Aufwand Waren inkl. MwSt	221'627	2'333	1'728	12'798	14'040	62'100	14'040	10'746
- Netto MwSt (Umsatzsteuer - Vorsteuer)	13'667	-562	31	366	1'906	-1'202	2'919	1'164
= Bruttogewinn 1	239'409	2'117	6'881	11'406	30'656	-10'948	41'048	19'118
- Aufwand Löhne exkl. Sozialversicherung	99'200	4'400	4'400	4'400	7'400	7'400	9'200	9'200
- Aufwand Sozialversicherung	19'840	880	880	880	1'480	1'480	1'840	1'840
= Bruttogewinn 2	120'369	-3'163	1'601	6'126	21'776	-19'828	30'008	8'078
- Aufwand Miete exkl. MwSt	18'600	1'300	1'300	1'600	1'600	1'600	1'600	1'600
- Aufwand U&R exkl. MwSt	4'800	400	400	400	400	400	400	400
- Aufwand Fahrzeuge exkl. MwSt	8'550	450	450	450	450	450	900	900
- Aufwand Sachversicherung exkl. MwSt	3'550	296	296	296	296	296	296	296
- Aufwand Gebühren, Abgaben exkl. MwSt	480	40	40	40	40	40	40	40
- Aufwand Strom, Wasser, Heizung exkl. MwSt	4'200	350	350	350	350	350	350	350
- Aufwand Reinigung exkl. MwSt	1'440	120	120	120	120	120	120	120
- Aufwand Büromaterial exkl. MwSt	2'400	200	200	200	200	200	200	200
- Aufwand Post exkl. MwSt	120	10	10	10	10	10	10	10
- Aufwand Kommunikation exkl. MwSt	3'000	250	250	250	250	250	250	250
- Aufwand Werbung exkl. MwSt	7'500	-	2'500	2'500	2'500	-	-	-
- Aufwand Buchhaltung/Beratung exkl. MwSt	1'440	120	120	120	120	120	120	120
- Aufwand Reisespesen exkl. MwSt	1'800	150	150	150	150	150	150	150
- Aufwand Diverses exkl. MwSt	1'158	74	124	130	130	80	89	89
= Betriebsergebnis (EBITDA)	61'331	-6'922	-4'708	-490	15'160	-23'894	25'484	3'554
- Aufwand Abschreibung	3'250	208	208	208	208	208	208	208
= Betriebsergebnis (EBIT)	58'081	-7'131	-4'917	-698	14'952	-24'102	25'275	3'345
- Finanzaufwand (exkl. Aufwand KK)	4'455	235	235	235	235	235	310	385
+ Ausserordentlicher Ertrag	-	-	-	-	-	-	-	-
- Ausserordentlicher Aufwand	-	-	-	-	-	-	-	-
- Aufwand Steuern	10'725	-1'473	-1'030	-187	2'943	-4'867	4'993	592
= Unternehmensergebnis	42'901	-5'893	-4'121	-747	11'773	-19'470	19'972	2'368

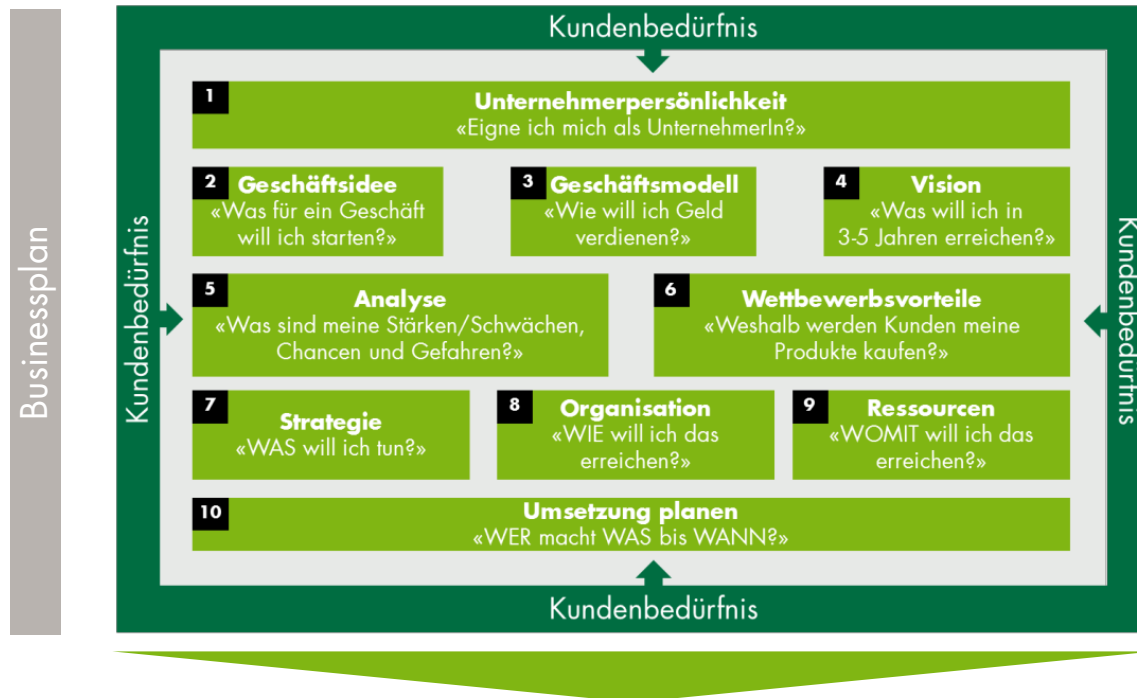
Finanzplanung ist Lebensplanung

Zitat von Rothschild:

"Es macht mehr Sinn, sich eine Stunde im Monat um sein Geld zu kümmern, als einen Monat dafür zu arbeiten."

FINANZPLANUNG

GRUNDLAGE BILDET DER BUSINESSPLAN



- **Hinter jeder Massnahme muss zwingend eine entsprechende Kostenschätzung hinterlegt werden.**
- **Zeitliche Schätzung des finanziellen Impacts.**
- **Nachvollziehbarkeit der entsprechenden Handlungen.**

Massnahmenplan

N°	WER	macht WAS	bis WANN	zu welchen Kosten	erledigt am

FINANZPLANUNG

ZWECK, ELEMENTE UND ZIELE

- Die Finanzplanung ist **Instrument zur Beurteilung der Attraktivität einer Geschäftsidee.**

- **Elemente:**

Plan-Erfolgsrechnung

Investitionsbudget
(Personal, Sachwerte)

Wareneinkaufs-Budget

Liquiditätsplan

Finanzierungsvorgänge

- Kreditaufnahme
- Amortisationen
- Rückzahlungen

Plan-Bilanz

- **Finanzwirtschaftliche Ziele**

- Wirtschaftlichkeitsziele
- Gewinnziele
- Liquiditätsziele

FINANZPLANUNG: PRAKTIKER-TOOL

GRUNDSÄTZLICHES

- Die **Liquidität ist der Sauerstoff des Unternehmens**, sie muss dauernd sichergestellt sein.
- Abgebildet werden **effektive Zahlungsströme** (Zahlungseingänge und Zahlungsausgänge).
- Nicht-liquiditätswirksame Aufwände/Erträge (z.B Abschreibungen) bleiben unberücksichtigt.
- Die **Planung erfolgt rollierend** mit dem Ziel, immer die nächsten 12 Monate im Blick zu wissen.
- Der **Unternehmer ist verantwortlich** für die Finanz- und Liquiditätsplanung.

- **Elemente:**



PRAKTIKER-TOOL KURZDEMONSTRATION

FINANZPLANUNG

KERNBOTSCHAFTEN

Ertrag ungleich Einnahme

Ertrag: Zeitpunkt der Leistungserbringung = ertragswirksam
Einnahme: Zeitpunkt des Zahlungseingangs = liquiditätswirksam

Aufwand ungleich Ausgabe

Aufwand: Leistungsbezug = aufwandwirksam
Ausgabe: Zahlungsausgang = liquiditätswirksam

Plandaten auf Monatsbasis erfassen

IST-Daten monatlich erfassen und mit Plan-Daten vergleichen.

Aktualisierung der Plan-Daten im Sinne einer rollierenden Planung mit dem Ziel, stets die nächsten 12 Monate im Bild zu haben

Reporting an die Kapitalgeber ist essentiell!

TEIL 3

PRAXIS-BEISPIEL (GRUPPENÜBUNG)

Christian Schöttli



**Thurgauer
Kantonalbank**

PRAXISBEISPIEL → GRUPPENÜBUNG

UM WAS GEHT ES?

Aufgabe: Plausibilisierung Projekt «Wulleschür»

Unterlagen:

- Business-/Finanzplanung
- Plausibilisierungshilfsmittel

Zeitplan:

Zeit	Tätigkeit
11:00	Kurzvorstellung Business Case
11:10	Studium Projekt «Wulleschür»
11:30	Plausibilisierung Business- & Finanzplan
12:00	Präsentation und Besprechung Gruppenergebnisse
12:30	FAZIT, anschl. Mittagessen



Alpaka: eine in Südamerika domestizierte Kamelart. Lieferant eines der edelsten Wollen.

PROJEKT «WULLESCHÜR»

PLAUSIBILISIERUNGSBERICHT

N°	Thema	Kriterium	Beurteilung	Begründung / Empfehlung
1	Unternehmerpersönlichkeit	Wollen * Können * Dürfen >= 1		
2	Geschäftsmodell	Einfachheit		
		Nachhaltigkeit		
		Skalierbarkeit		
3	Strategie	eindeutige Positionierung		
		Nachvollziehbarkeit		
4	Organisations- und Ressourcenebene	Kernleistungsprozess: end-2-end Aufgabenkette		
		Ressourcenplanung (Maschinen, Personal, etc.)		
5	Finanzplanung	Vollständigkeit		
		Nachvollziehbarkeit		
		Mach-/Erreichbarkeit		
6	Massnahmenplan	konkret, zielführend, mit Kosten hinterlegt		

VIELEN DANK FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT UND IHR ENGAGEMENT!

Kontakt Daten

Thurgauer Kantonalbank
Christian Schöttli
Bankplatz 1
8570 Weinfelden

christian.schoettli@tkb.ch
+41 71 626 62 50

Rechtliche Hinweise Diese Dokumentation wurde von der Thurgauer Kantonalbank mit grösster Sorgfalt erstellt. Die Thurgauer Kantonalbank kann jedoch keine Zusicherung oder Garantie hinsichtlich Aktualität, Richtigkeit sowie Vollständigkeit der Informationen und Meinungen abgeben. Sämtliche Informationen und Meinungen können jederzeit ohne vorherige Ankündigung geändert werden.

Die Thurgauer Kantonalbank übernimmt keine Haftung für irgendwelche Verluste, die aus oder im Zusammenhang mit der Nutzung dieser Dokumentation und deren Inhalt entstehen können. Diese Dokumentation dient nur zur Information und begründet weder eine Aufforderung noch ein Angebot oder eine Empfehlung zum Erwerb oder Verkauf von Anlageninstrumenten oder zur Tätigkeit sonstiger Transaktionen. Lassen Sie sich deshalb bei entsprechenden Entscheiden von einer qualifizierten Fachperson beraten.

Die Zahlen zur Performance beziehen sich auf die Vergangenheit und sind keine Garantie für laufende oder zukünftige Ergebnisse.

Diese Dokumentation darf ohne schriftliche Genehmigung der Thurgauer Kantonalbank weder auszugsweise noch vollständig vervielfältigt werden.



FINANZPLANUNG: PRAKTIKER-TOOL

INPUTDATEN

Input

Plan ER

Liquiditätsplan

- Startwerte (Liquiditäts-, Debitoren-/Kreditorenbestand)
- Warenverkauf und Debitorenfrist
- Wareneinkauf und Kreditorenfrist
- Löhne
- Miete
- Unterhalt und Reparaturen
- Fahrzeuge
- Versicherungen
- Weitere Aufwände wie z.B. Reinigung, Büromaterial, ICT, etc.
- Geplante Investitionen
- Unternehmenssteuersatz
- Finanzierung (Darlehen, Feste Vorschüsse, KK)



Einmalige Erfassung und monatliche Überprüfung/Aktualisierung der Inputdaten

FINANZPLANUNG: PRAKTIKER-TOOL

PLANERFOLGSRECHNUNG

Input

Plan ER

Liquiditätsplan

PLANERFOLGSRECHNUNG	AKT. JAHR												3	3	
	GESAMTJAHR	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			2
		Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez		
+ Verkaufsertrag inkl. MwSt	474'703	3'888	8'640	24'570	46'602	49'950	58'007	31'028	52'866	49'842	54'810	38'070	56'430		
- Aufwand Waren inkl. MwSt	221'627	2'333	1'728	12'798	14'040	62'100	14'040	10'746	14'040	2'592	68'472	4'698	14'040		
- Netto MwSt (Umsatzsteuer - Vorsteuer)	13'667	-562	31	366	1'906	-1'202	2'919	1'164	2'538	3'162	-1'590	2'134	2'802		
= Bruttogewinn 1	239'409	2'117	6'881	11'406	30'656	-10'948	41'048	19'118	36'288	44'088	-12'072	31'238	39'588		
- Aufwand Löhne exkl. Sozialversicherung	99'200	4'400	4'400	4'400	7'400	7'400	9'200	9'200	9'200	10'900	10'900	10'900	10'900		
- Aufwand Sozialversicherung	19'840	880	880	880	1'480	1'480	1'840	1'840	1'840	2'180	2'180	2'180	2'180		
= Bruttogewinn 2	120'369	-3'163	1'601	6'126	21'776	-19'828	30'008	8'078	25'248	31'008	-25'152	18'158	26'508		
- Aufwand Miete exkl. MwSt	18'600	1'300	1'300	1'600	1'600	1'600	1'600	1'600	1'600	1'600	1'600	1'600	1'600		
- Aufwand U&R exkl. MwSt	4'800	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400		
- Aufwand Fahrzeuge exkl. MwSt	8'550	450	450	450	450	450	900	900	900	900	900	900	900		
- Aufwand Sachversicherung exkl. MwSt	3'550	296	296	296	296	296	296	296	296	296	296	296	296		
- Aufwand Gebühren, Abgaben exkl. MwSt	480	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40		
- Aufwand Strom, Wasser, Heizung exkl. MwSt	4'200	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350		
- Aufwand Reinigung exkl. MwSt	1'440	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120		
- Aufwand Büromaterial exkl. MwSt	2'400	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200		
- Aufwand Post exkl. MwSt	120	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10		
- Aufwand Kommunikation exkl. MwSt	3'000	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250		
- Aufwand Werbung exkl. MwSt	7'500	-	2'500	2'500	2'500	-	-	-	-	-	-	-	-		
- Aufwand Buchhaltung/Beratung exkl. MwSt	1'440	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120		
- Aufwand Reisespesen exkl. MwSt	1'800	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150		
- Aufwand Diverses exkl. MwSt	1'158	74	124	130	130	80	89	89	89	89	89	89	89		
= Betriebsergebnis (EBITDA)	61'331	-6'922	-4'708	-490	15'160	-23'894	25'484	3'554	20'724	26'484	-29'676	13'634	21'984		
- Aufwand Abschreibung	3'250	208	208	208	208	208	208	208	208	208	458	458	458		
= Betriebsergebnis (EBIT)	58'081	-7'131	-4'917	-698	14'952	-24'102	25'275	3'345	20'515	26'275	-30'135	13'175	21'525		
- Finanzaufwand (exkl. Aufwand KK)	4'455	235	235	235	235	235	310	385	385	385	445	605	765		
+ Ausserordentlicher Ertrag	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
- Ausserordentlicher Aufwand	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
- Aufwand Steuern	10'725	-1'473	-1'030	-187	2'943	-4'867	4'993	592	4'026	5'178	-6'116	2'514	4'152		
= Unternehmensergebnis	42'901	-5'893	-4'121	-747	11'773	-19'470	19'972	2'368	16'104	20'712	-24'464	10'056	16'608		

FINANZPLANUNG: PRAKTIKER-TOOL

LIQUIDITÄTSPLAN

Input

Plan ER

Liquiditätsplan

PLAN/IST LIQUIDITÄT

	GESAMTJAHR YTD			Jan			Feb			Mrz		
	Plan	Ist	Δ	Plan	Ist	Δ	Plan	Ist	Δ	Plan	Forecast	Δ
Flüssige Mittel am Monatsanfang	10'000	10'000		10'000			1'109	2'415	1'306	-14'834	-15'408	-574
Eingänge von Kunden inkl. MwSt	418'273	2'350	-1'538	-	-	-	3'888	2'350	-1'538	8'640		-
Zahlungen Lieferanten inkl. MwSt	-207'587	-2'333	-0	-	-	-	-2'333	-2'333	-0	-1'728		-
Zahlungen MwSt	-10'322	-	-	-	-	-	-	-	-	-		-
Zahlungen Löhne inkl. Sozialversicherung	-116'860	-9'680	-	-4'400	-4'400	-	-5'280	-5'280	-	-5'280		-
Zahlungen Miete inkl. MwSt	-20'412	-3'132	-	-1'404	-1'404	-	-1'728	-1'728	-	-1'728		-
Zahlungen U&R inkl. MwSt	-5'184	-	864	-432	-	432	-432	-	432	-432		-
Zahlungen Fahrzeuge inkl. MwSt	-9'234	-972	-	-486	-486	-	-486	-486	-	-486		-
Zahlungen Sachversicherung	-3'550	-750	-	-750	-750	-	-	-	-	-1'800		-
Zahlungen Gebühren, Abgaben inkl. MwSt	-518	-71	15	-43	-43	0	-43	-28	15	-43		-
Zahlungen Strom, Wasser, Heizung inkl. MwSt	-4'536	-378	378	-378	-	378	-378	-378	-	-378		-
Zahlungen Reinigung inkl. MwSt	-1'555	-260	-1	-130	-130	-0	-130	-130	-0	-130		-
Zahlungen Büromaterial inkl. MwSt	-2'592	-216	216	-216	-	216	-216	-216	-	-216		-
Zahlungen Post inkl. MwSt	-130	-52	-30	-11	-52	-41	-11	-	11	-11		-
Zahlungen Kommunikation inkl. MwSt	-3'240	-565	-25	-270	-270	-	-270	-295	-25	-270		-
Zahlungen Werbung inkl. MwSt	-8'100	-3'500	-800	-	-	-	-2'700	-3'500	-800	-2'700		-
Zahlungen Buchhaltung/Beratung inkl. MwSt	-1'555	-130	129	-130	-	130	-130	-130	-0	-130		-
Zahlungen Reisespesen inkl. MwSt	-1'944	-180	144	-162	-	162	-162	-180	-18	-162		-
Zahlungen Diverses inkl. MwSt	-1'250	-139	74	-80	-50	30	-134	-89	45	-140		-
Zahlungen Steuern	-10'725	-	-	-	-	-	-	-	-	-		-
Geldfluss aus Geschäftstätigkeit	8'978	8'405	-574	-8'891	-7'585	1'306	-10'544	-12'423	-1'879	-6'993	-6'993	-
Investitionen inkl. MwSt	-8'640	-5'400	-	-	-	-	-5'400	-5'400	-	-		-
Geldfluss aus Investitionen	-8'640	-8'640	-	-	-	-	-5'400	-5'400	-	-	-	-
Neue Finanzierung	138'000	-	-	-	-	-	-	-	-	-		-
Rückzahlungen/Amortisationen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		-
Zinszahlung Finanzierung	-4'796	-	-	-	-	-	-	-	-	-705		-
Geldfluss aus Finanzierung	133'204	133'204	-	-	-	-	-	-	-	-705	-705	-
Monatl. Liquiditätsüber-/unterdeck	133'543	132'969	-574	-8'891	-7'585	1'306	-15'944	-17'823	-1'879	-7'698	-7'698	-
Flüssige Mittel am Monatsende	143'543	142'969	-574	1'109	2'415	1'306	-14'834	-15'408	-574	-22'533	-23'106	-574
Nutzung Kontokorrent-Limite	-	-	-	-	-	-	14'834	15'408	-	20'000	20'000	-

FINANZPLANUNG: PRAKTIKTER-TOOL

GRAPHIK LIQUIDITÄT

