

# UBS Businessplan.

## Strategische Planung und Finanzierungsgrundlage.

### Muster für ein mittelgrosses Unternehmen.

Projekt / Firma	<i>KS&amp;T Printservice AG, c/o IFJ Institut für Jungunternehmen</i>
Kontaktadresse	<i>Kirchlistrassen 1, 9010 St. Gallen Telefon: 071 242 98 98 Telefax: 071 242 98 97 E-Mail: <a href="mailto:info@ifj.ch">info@ifj.ch</a> <a href="http://www.ifj.ch">www.ifj.ch</a> / <a href="http://www.eStarter.ch">www.eStarter.ch</a> / <a href="http://www.eBusiness.ch">www.eBusiness.ch</a></i>
Verfasser	<i>Dr. Pius Küng, Rosella Toscano-Ruffilli, lic.oec.HSG und Beat Schillig, lic.oec.HSG</i>
Datum	<i>20.04.20..</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 Szenarien 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 /Zielmärkten (2)** und klären ab, ob es notwendig ist, eine differenzierte Planung nach Geschäftsfeldern vorzunehmen. Bei strategischen Geschäftsfeldern (SGF) handelt es sich um **wichtige Zielmärkte**, 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 (Punkt 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 (Punkt 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 <sup>1)</sup>	
1.1 Vision	Welche <b>Marktposition</b> wollen wir in <b>5-10 Jahren</b> erreicht haben?	<i>KS&amp;T spielt in 5 - 7 Jahren in der "Champions-League", d.h. wir sind das kompetenteste Fullservice-Unternehmen für Periodikas, Kataloge, Mailings und ergänzende ASP-Lösungen in der Schweiz und erzielen einen Cash flow von &gt; 15 %.</i>							<i>Die Realisierung dieser Vision erlaubt es, dass wir uns in geeigneter Form auf unsere gewählten SGF's konzentrieren, Cross-Selling-Potentiale nutzen und einen optimalen Risikoausgleich sicherstellen. Gleichzeitig soll die langfristige Zukunft mit einem Cash flow sichergestellt werden, wo sämtliche Investitionen aus selbsterarbeiteten Mitteln sichergestellt werden.</i>		
1.2 Wachstumsziele	Wieviel Umsatz, Gewinn vor Steuern und Anzahl Mitarbeiter (Ma) sieht unsere <b>Planung im laufenden Geschäftsjahr und im 3. Planjahr vor?</b>  Welches sind die Kennzahlen pro SGF (nur wenn wir unterschiedliche SGF's haben)? Vgl. auch Kapitel 6 „Finanzen“  (Finanzkennzahlen in 1000 CHF)		Laufendes Jahr: 20..			Planjahr 3: 20..			<i>SGF 1: Fokussiert sich auf das Projektgeschäft resp. auf grosse Projekte bei ausgewählten Kunden. SGF 2: Mit dem SGF 2 wollen wir die Wachstumstrends im Direct-Marketing (7 % Wachstum) sowie die Chancen nutzen, welche sich durch intelligente Logistikformulare ergeben. SGF 3: Bei Erfolg erster Pilotprojekte und positiven Testmarktergebnissen im Rahmen des SGF 1 wird frühestens ab Planjahr 4 ein eigenständiges SGF 3 geplant.  Hinweis: Die Synergien zwischen den SGF's werden mit einem geeigneten Cross-Selling genutzt.</i>	Reg. 6	
			Kurzbeschreibung <b>SGF</b>	Umsatz	Gewinn	Ma	Umsatz	Gewinn			Ma
		SGF 1:	<i>Fullservice für Periodika, Kataloge, Geschäftsberichte</i>	24'000	1'200	64.5	28'577	1'817			71.5
		SGF 2:	<i>Fullservice für Formulare, Mailings und Lettershop</i>	16'000	800	52	19'051	977			57
		SGF 3:	<i>Spezielle ASP-Lösungen für unsere Print-Kunden</i>	-	-	-	-	-			-
<b>Total:</b>		40'000	2'000	116.5	47'628	2'784	128.5				

<sup>1)</sup> 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](http://www.eStarter.ch) oder auf [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch).)

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

 Gesamtunternehmen

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb	Begründung / Ergänzungshinweise	Details <sup>1)</sup>
1.3 Anträge	<p>Welche <b>konkreten Anträge</b> haben wir an die <b>Bank</b> oder andere <b>Geschäftspartner</b> (Investoren, Lieferanten, Strategische Partner, VR, etc.)?</p> <p>Was soll unser Partner <b>konkret entscheiden</b> (Kredit gemäss Finanzplanung, Aktienkapitalbeteiligung, spezielle Konditionen, Kooperationsmassnahmen etc.)?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Gewährung Investitionskredit für 12-Farben-Maschine „Gamma“ in der Höhe von 5'000'000 CHF (Investition 8'000'000 CHF).</i></li> <li>2. <i>Feste Zusage für eine Dauer von 5 Jahren mit einer flexiblen Amortisation von &gt; 1000'000 CHF p.a.</i></li> <li>3. <i>Gewährung eines attraktiven Zinssatzes.</i></li> </ol>	<p><i>Die zusätzlichen Mittel sind insbesondere für den Kauf der 12-Farben-Maschine (SGF 1) bestimmt. Der Kauf dieser Maschine ist von grösster Wichtigkeit, da nur durch fortschrittlichste Technik der Wettbewerbsvorsprung gehalten, bzw. ausgebaut werden kann. Dies sichert wiederum den erfolgreichen Fortbestand des Unternehmens. Im Planjahr 3 wird auch eine Investition für Rollenanlagen (5'000'000) näher geprüft (SGF 2). Diese Investition wird nur ausgelöst, wenn die Geschäftsergebnisse sich wie vorgesehen entwickeln.</i></p>	Reg. 8
1.4 Argumente	<p>Welches sind unsere <b>3 Hauptargumente, warum</b> unseren Anträgen entsprochen werden sollte?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Realistische, bewährte Geschäftsstrategie, mit Konzentration auf Kernkompetenzen.</i></li> <li>2. <i>Gutes, erfahrenes Management und unternehmerisch handelnde Mitarbeiter / -Innen.</i></li> <li>3. <i>Fokussiertes Schlüsselkunden-Management und hohe Bereitschaft, Kundenbedürfnisse schnell und flexibel zu erfüllen.</i></li> </ol>	<p><i>KS&amp;T AG hat in den letzten Jahren nach dem MBO das Geschäft weitgehend saniert und ist nun bereit, in der Top-Liga mitzuspielen. Die Rückzahlungsverpflichtungen gegenüber den Investoren konnten eingehalten werden und das nominale Eigenkapital ist demnächst wieder hergestellt. Das Management verdient das Vertrauen des Geldgebers.</i></p>	Reg. 6

<sup>1)</sup> 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](http://www.eStarter.ch) oder auf [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch).)

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

 Gesamtunternehmen

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb			Begründung / Ergänzungshinweise	Details <sup>1)</sup>	
			Vorletztes Jahr: 20..	Vorjahr: 20..	Laufendes Jahr: 20..		
1.5 Bisherige Resultate	Welche <b>finanziellen Resultate</b> und <b>erreichten Meilensteine</b> können wir vorweisen, resp. werden im laufenden Jahr sichergestellt?  (Finanzkennzahlen in 1000 CHF)	Bruttoumsatz	36'984	39'800	41'200	Wichtige erreichte <b>Meilensteine</b> :  <i>Der Umsatz, der Cash flow und der Gewinn vor Zinsen und Steuern konnte in den vergangenen Jahren mit einem enormen Einsatz des Managements und aller beteiligten Mitarbeitern in einem schwierigen Umfeld verbessert werden. KS&amp;T AG hat bewiesen, dass im Markt noch Erfolgchancen genutzt werden können. Das laufende Jahr basiert auf einem realistischen Forecast.</i>	Reg. 7
		Nettoumsatz	36'084	38'800	40'000		
		Bruttogewinn (DB1)	23'455	25'220	26'000		
		Cashflow (DB2)	2'650	3'780	4'000		
		Gewinn vor Steuern (DB3)	846	1'840	2'000		
1.6 Bilanzanalyse	Welches <b>Kapital</b> resp. <b>Vermögen</b> zeigt die letzte Bilanz? Wie hoch ist der Wert der <b>vorhandenen Anlagen</b> und des <b>Umlaufvermögens</b> ?  (Finanzkennzahlen in 1000 CHF)	Total Umlaufvermögen:	8'000	8'900	9'900	<i>In den letzten Jahren wurden keine wesentlichen Neuinvestitionen getätigt, weil es galt, einen Turnaround sicherzustellen. Die Geschäftsergebnisse konnten nur mit einer topmotivierten Mannschaft realisiert werden und mit einer Bank, welche dem Team Küng, Schilling und Toscano vor 3 Jahren das Vertrauen geschenkt hat. Das „laufende Jahr“ basiert auf einem Forecast. Das nominale Eigenkapital ist derzeit wegen den früheren Verlusten noch nicht wiederhergestellt.</i>	Reg. 7
		Anlagen Zeitwert:	7'000	6'000	5'500		
		Total Fremdkapital:	10'000	9'000	7'600		
		Eigenkapital nominal:	10'000	10'000	10'000		
		Eigenkapital Bilanz:	5'000	5'900	7'800		

<sup>1)</sup> 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](http://www.eStarter.ch) oder auf [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch).)

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

 Gesamtunternehmen

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb	Begründung / Ergänzungshinweise	Details <sup>1)</sup>
1.7 Rechtsform	Welches ist die heutige oder die <b>geplante Rechtsform</b> ?  Welche Tochtergesellschaften gibt es?	Rechtsform Ist: <i>AG</i> Rechtsform geplant: <i>keine</i> Tochterfirma:	HR-Eintrag vom: <i>23.12.1978</i> HR-Eintrag am: HR-Eintrag vom / am:	
1.8 Schlüsselperson 1	<b>Wer</b> steht hinter dem Geschäft?  (Schlüsselperson 1)	Name / Vorname: <i>Küng, Pius</i> Geburtsdatum: <i>6.5.1948</i> Zivilstand: <i>verheiratet</i> Aus- und Weiterbildung: <i>Dr. oec. / dipl. Immobilienreuhänder</i> Berufserfahrung: <i>16 Jahre Management-Erfahrung</i> Funktion: <i>Vorsitz GL / Key Account Manager</i> Wichtigste Stärke(n): <i>Marketing-Know-how, Beziehungen Top-Kunden, Führung</i> Wichtigste Schwäche(n): <i>nur 5 Jahre Branchenerfahrung</i>	Finanzieller Anteil am Unternehmen: Ist: 34% Plan: 34%  Mitarbeit im Unternehmen (Arbeitszeit): Ist: 100% Plan: 100%  <i>Details zur Person, inkl. Referenzen, finden sich im beiliegenden Lebenslauf</i>	Reg. 5
1.9 Schlüsselperson 2	<b>Wer</b> steht hinter dem Geschäft?  (Schlüsselperson 2)	Name / Vorname: <i>Schillig, Beat</i> Geburtsdatum: <i>25.8.1965</i> Zivilstand: <i>verheiratet</i> Aus- und Weiterbildung: <i>lic.oec.HSG</i> Berufserfahrung: <i>5 Jahre Erfahrung KAM</i> Funktion: <i>Mitglied GL / Leitung SGF 2</i> Wichtigste Stärke(n): <i>Beziehungsnetz, Projektmanagement, Fach-Know-how</i> Wichtigste Schwäche(n): <i>Ungeduld</i>	Finanzieller Anteil am Unternehmen: Ist: 33% Plan: 33%  <b>Mitarbeit</b> im Unternehmen (Arbeitszeit): Ist: 100% Plan: 100%  <i>Details zur Person, inkl. Referenzen, finden sich im beiliegenden Lebenslauf</i>	Reg. 5

<sup>1)</sup> 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](http://www.eStarter.ch) oder auf [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch).)

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

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb	Begründung / Ergänzungshinweise	Details <sup>1)</sup>
1.10 Schlüssel- person 3	<b>Wer</b> steht hinter dem Geschäft  (Schlüsselperson 3)	Name / Vorname: <i>Toscano-Ruffilli, Rosella</i> Geburtsdatum: <i>11.5.1971</i> Zivilstand: <i>verheiratet</i> Aus- und Weiterbildung: <i>lic.oec.HSG</i> Berufserfahrung: <i>10 Jahre Branchenerfahrung</i> Funktion: <i>Kadermitglied</i> Wichtigste Stärke(n): <i>Umfassendes Know-how im Direct-Marketing, Führung, Beziehungen</i> Wichtigste Schwäche(n): <i>Bescheidenheit</i>	Finanzieller <b>Anteil</b> am Unternehmen: Ist: 33 %                      Plan: 33 %  <b>Mitarbeit</b> im Unternehmen (Arbeits- zeit): Ist: 100 %                      Plan: 100%  <i>Details zur Person, inkl. Referenzen, finden sich im beiliegenden Lebens- lauf</i>	<i>Reg. 5</i>

<sup>1)</sup> 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](http://www.eStarter.ch) oder auf [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch).)

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

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb			Begründung / Ergänzungshinweise	Details <sup>1)</sup>
2.1 Bezeichnung und Beschrieb	<b>Kurzbeschrieb</b> der unterschiedlichen Zielmärkte, resp. strategischen Geschäftsfelder (SGF): Produkt / Leistung X für Kundengruppe Y.	<b>SGF 1:</b> <i>Fullservice für Periodika, Kataloge und Werbedruck (Ist)</i>	<b>SGF 2:</b> <i>Fullservice Mailings und Formulare (Ist)</i>	<b>SGF 3:</b> <i>Datenbankgestützte Internet-Plattformen / ASP-Lösungen (erst ab Planjahr 4)</i>	Ein strategisches Geschäftsfeld (SGF) ist ein <b>Produkt / Marktbereich</b> von dem eine <b>spezialisierte Firma oder ein „Team“</b> in unserer Firma allein leben kann. Zudem sind pro Geschäftsfeld <b>unterschiedliche Bedürfnisse der Marktpartner</b> , ein differenziertes <b>Know-how</b> und eine differenzierte <b>Marktbearbeitung</b> notwendig.	Reg. 4
2.2 Kunden	Welches sind die wichtigsten <b>Kundengruppen</b> pro SGF?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verlage</li> <li>2. Grossunternehmen</li> <li>3. International tätige Unternehmen</li> <li>4. Andere Drucker</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. DM-Agenturen</li> <li>2. Banken / Versicherungen / Krankenkassen</li> <li>3. Wohltätige Institutionen</li> </ol>	1. Bestehende KS&T-Kunden	Bei den mittelgrossen Kunden gibt es verschiedene Überlappungen, aber die Entscheidungspersonen und die zuständigen Stellen bei den Kunden sind oft recht unterschiedlich.	
2.3 Kunden- bedürfnisse	Welches sind die wichtigsten <b>Kundenbedürfnisse</b> pro SGF?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fullservice-Leistungen</li> <li>2. Preis / Leistung</li> <li>3. Projektkompetenz</li> <li>4. Beratungs-Know-how</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Termineinhaltung</li> <li>2. Innovative Fullservice-Lösungen</li> <li>3. Projektkompetenz</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mehrfachnutzung von Daten</li> <li>2. Einfache Aktualisierbarkeit</li> <li>3. Sicherstellung Multichannel-Strategie für Kunden</li> </ol>	Im SGF 3 haben erste Abklärungen gezeigt, dass vernetzte Print- und Non-Print-Lösungen immer wichtiger werden. Ausserdem würde es sinnvoll sein, einerseits fokussiert auf die Kundenbedürfnisse einzugehen und andererseits Cross-Selling-Chancen zu nutzen.	

<sup>1)</sup> 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](http://www.eStarter.ch) oder auf [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch).)

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

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb			Begründung / Ergänzungshinweise	Details <sup>1)</sup>
2.4 Produkte	Welches sind die wichtigsten <b>Produkte / Leistungen</b> pro SGF?	<b>SGF 1:</b> 1. Periodika / Zeitschriften 2. Kataloge 3. Geschäftsberichte 4. Grosseauflagige Werbedruck-sachen	<b>SGF 2:</b> 1. Mailings mit Datendruck 2. Logistikformulare mit Daten-druck 3. Datendruck / Etiketten 4. Lettershop	<b>SGF 3:</b> 1. ASP-Lösungen 2. Projektleitungen 3. Beratung für integrale Lösun-gen	Im SGF 3 muss zuerst die notwendige Fachkompetenz zusammen mit externen Partnern aufgebaut werden. Es gilt, zuerst das Know-how zu erwerben.	
2.5 Kanäle	Welches sind die wichtigsten <b>Vertriebskanäle</b> pro SGF?	Nicht relevant	Nicht relevant	Nicht relevant	Eigentliche Vertriebskanäle gibt es in diesem Bereich nicht. KS&T AG fokussiert seine Zusammenarbeit auf wichtige Endkunden. Im SGF 1 wird auch mit Druck-Brokern zusammengearbeitet, welche ihrerseits Fullservice-Lösungen gegenüber ihren Kunden sicherstellen.	
2.6 Regionen	Welches sind die relevanten <b>Regionen / Länder</b> pro SGF?	1. Deutsche Schweiz 2. Cherry picking Französische Schweiz 3. Cherry picking Ausland	1. Grossraum Zürich 2. Deutschschweiz 3. Westschweiz	1. Ganze Schweiz 2. Cherry picking in Deutschland und Österreich	Eine geografische Fokussierung ist weniger relevant. Die Strategie von KS&T AG richtet sich primär auf mittelgrosse und grosse Kunden aus.	

<sup>1)</sup> 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](http://www.eStarter.ch) oder auf [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch).)

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

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb			Begründung / Ergänzungshinweise	Details <sup>1)</sup>
2.7 Know-how	Welches ist das notwendige spezifische <b>Know-how</b> pro SGF?	<b>SGF 1:</b> 1. Key Account Management 2. Massgeschneiderte Konzepte 3. Projektmanagement	<b>SGF 2:</b> 1. Terminmanagement 2. Lösungen aus einer Hand ab Entwurf bis zum Versand 3. Beratungs-Know-how	<b>SGF 3:</b> 1. Fundiertes Datenbank-Know-how 2. Mehrfachnutzung von Daten 3. Projektmanagement	<i>Im SGF 1 geht es darum, grosse Projekte im Bogenoffset-Bereich zu realisieren, währendem im SGF 2 das Direkt-Marketing im Vordergrund steht. Das ASP-Know-how des SGF 3 kann auch für Projekte im SGF 1 wie im SGF 2 benutzt werden.</i>	
2.8 Schlüsselfrage	Haben wir tatsächlich <b>verschiedene Geschäftsfelder</b> ? Welches <b>Fazit</b> ziehen wir?	<b>Wenn keine massgeblichen Unterschiede vorhanden sind, dann haben wir keine separaten SGF's. Sind allerdings bei mehr als 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.</b>			<b>Fazit:</b> <i>Die 3 SGF's haben einige Ähnlichkeiten: die Ansprechpartner, die Kundenbedürfnisse und das Know-how. Die Geschäftsprozesse sind jedoch stark unterschiedlich. SGF 3 wird vorerst als Service innerhalb den SGF 1 und SGF 2 zusammen mit einem Partner angeboten. SGF 3 wird erst ab Planjahr 4 als eigene Einheit in Betracht gezogen.</i>	

<sup>1)</sup> 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](http://www.eStarter.ch) oder auf [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch).)

**3a. Analyse**
**☒ SGF 1: Fullservice Periodika, Kataloge und Werbedruck**

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb	Begründung / Ergänzungshinweise	Details <sup>1)</sup>
3.1 Marktbeschrieb /-situation	Mit welchen <b>Punkten</b> können wir die <b>wichtigsten Elemente / Merkmale</b> des von uns <b>bearbeiteten Marktes</b> in kurzen Worten umschreiben (Volumen, Trends, Preisentwicklung, Wachstum, Marktanteile etc.)?	1. <i>Trotz der neuen Medien bleibt der Markt für Periodika, Kataloge und Geschäftsberichte weiterhin attraktiv, obwohl der Markt durch markante Überkapazitäten geprägt ist (Volumen Served Market: ca. 550 Mio. p.a.).</i>	<i>Insgesamt wird der Markt stagnieren oder nur noch leicht wachsen. Es ist eine grosse Marktberreinigung unter den Anbietern zu erwarten. Grosse Kunden stehen unter einem grossen Rationalisierungsdruck. Das Outsourcing von ganzen Prozessen wird immer wichtiger.</i>	Reg. 2
		2. <i>Die Mehrfachnutzung von Daten bekommt eine immer grössere Bedeutung.</i>		
		3. <i>Wichtige Kunden neigen dazu, untergeordnete Geschäftsprozesse an kompetente Lieferanten auszulagern, wobei sie kompetente Fullservice-Leistungen aus einer Hand und eine kompetente Prozessberatung beanspruchen.</i>		

<sup>1)</sup> 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](http://www.eStarter.ch) oder auf [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch).)

## 3a. Analyse

## ☒ SGF 1: Fullservice Periodika, Kataloge und Werbedruck

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb			Begründung / Ergänzungshinweise	Details <sup>1)</sup>
3.2 Konkurrenz	<p>Welches sind unsere <b>3 wichtigsten Konkurrenten</b>?</p> <p>Wie gross war der <b>Umsatz</b> (in 1000 CHF) und der <b>Marktanteil</b> (in %) der <b>wichtigsten Konkurrenten</b> im letzten Jahr (Schätzung)?</p> <p>Welches sind deren wichtigste <b>Stärken und Schwächen</b> (Produkt, Sortiment, Marktbearbeitung, Preis, Organisation, etc.)?</p> <p>Welche <b>Strategien / Massnahmen</b> sind von den Konkurrenten wahrscheinlich zu <b>erwarten</b>?</p>	Konkurrent 1: <i>Bötschi, Zürich</i>  Umsatz: 35 Mio. CHF.  Marktanteil: 6.4 %	Stärken: - <i>Top-Anlagen</i> - <i>Kompetentes Management</i> - <i>Treue, langjährige Kunden</i>	Schwächen: - <i>Fehlende Fullservice-Lösung</i> - <i>Veraltetes Management</i> - <i>Veraltete Verkaufsorganisation</i>	Erwartete <b>Strategien / Massnahmen</b> des Konkurrenten? - <i>Bötschi wird versuchen, eine strategische Allianz einzugehen, um wie KS&amp;T Fullservice-Leistungen sicherzustellen.</i>	
		Konkurrent 2: <i>Buzzoni, Luzern</i>  Umsatz: 22 Mio. CHF.  Marktanteil: 4 %	Stärken: - <i>Attraktive Preise</i> - <i>Aktiver, professioneller Verkauf</i> - <i>Starke Organisation</i>	Schwächen: - <i>Wenig Kulanz bei Fehlern</i> - <i>Teils veraltete Anlagen</i>	Erwartete <b>Strategien / Massnahmen</b> des Konkurrenten? - <i>Bestehende Tiefpreisstrategie wird fortgesetzt.</i>	
		Konkurrent 3: <i>Koch, Luzern</i>  Umsatz: 19 Mio. CHF.  Marktanteil: 3.5 %	Stärken: - <i>Fullservice-Leistungen</i> - <i>Eigene Weiterverarbeitung</i>	Schwächen: - <i>Ungeregelte Nachfolge</i> - <i>Eher passiver Verkauf</i>	Erwartete <b>Strategien / Massnahmen</b> des Konkurrenten? - <i>Versucht, Unternehmen an eine Grossdruckerei oder an einen Verlag zu verkaufen.</i>	

<sup>1)</sup> 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](http://www.eStarter.ch) oder auf [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch).)

**3a. Analyse**
**☒ SGF 1: Fullservice Periodika, Kataloge und Werbedruck**

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb				Begründung / Ergänzungshinweise	Details <sup>1)</sup>
3.3 Kundenanalyse	Welches ist die <b>Umsatzentwicklung</b> (in 1000 CHF) <b>der 5 wichtigsten Kunden in den letzten 2 Jahren</b> (inkl. Forecast laufendes Jahr)?		Vor 2 Jahren: 20..	Vorjahr: 20..	Laufendes Jahr: 20..	KS&T AG ist es gelungen, die Chancen bei guten Kunden konsequent zu nutzen und die Umsätze bei diesen Kunden konsequent zu steigern. Alle Top-Kunden verfügen über eine sehr gute Position im Markt.	Reg. 2
		1. Midas Verlag, St. Gallen	1'500	1'800	2'200		
		2. Fröhlich, Zürich	1'300	1'500	1'700		
		3. ABC, Winterthur	1'100	1'600	2'100		
		4. Nowa, St. Gallen	900	1'100	1'400		
		5. Edelmann, Rapperswil	600	1'400	1'900		
		<b>Total der 5 wichtigsten Kunden</b>	<b>5'400</b>	<b>7'400</b>	<b>9'300</b>		
		<b>5 wichtigste Kunden in % Gesamtumsatz</b>	<b>25 %</b>	<b>32 %</b>	<b>39 %</b>		
3.4 Chancen im Markt und im Marktumfeld	Welches sind die <b>3 wichtigsten Chancen</b> für unser Unternehmen, die im <b>Markt / Marktumfeld</b> vorhanden sind oder sich abzeichnen (Markttrends, Marktpotenzial, Lebenszyklus, Bedürfnisse, Technologie, Ökologie, Recht etc.)?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Das Potential der Region Zürich kann mit einem kompetenten Key Account Management / Aussen-dienst relativ rasch erschlossen werden.</li> <li>2. Das Database-Publishing (inkl. Digital-Printing) und ein professionelles Projektmanagement ist eine ausgezeichnete Profilierungsmöglichkeit (inkl. Integration Internet-Lösungen).</li> <li>3. Kooperationen und Allianzen mit Brokern und Druckern erlauben eine kurzfristige Umsatzsteigerung.</li> <li>4. Voller 3-Schicht-Betrieb würde tiefe Stückpreise erlauben (Ist: 2-Schicht-Betrieb).</li> </ol>				KS&T AG hat bisher unterdurchschnittliche Erfolge in der Region Zürich, wo die meisten Grossagenturen und viele Grossunternehmen ihren Sitz haben.	

<sup>1)</sup> 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](http://www.eStarter.ch) oder auf [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch).)

## 3a. Analyse

## ☒ SGF 1: Fullservice Periodika, Kataloge und Werbedruck

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb	Begründung / Ergänzungshinweise	Details <sup>1)</sup>
3.5 Gefahren im Markt und im Marktumfeld	<p>Welches sind die <b>3 wichtigsten Gefahren</b> für unser Unternehmen, die im <b>Markt / Marktumfeld</b> vorhanden sind oder sich abzeichnen?</p> <p>(Markttrends, Marktpotenzial, Lebenszyklus, Bedürfnisse, Technologie, Ökologie, Recht etc.)?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Preiszerfall im Markt (durchschnittlich 3 % p.a.).</i></li> <li>2. <i>Mitbewerber rüsten in der Technik auf und versuchen Top-Leute abzuwerben.</i></li> <li>3. <i>Die neuen Medien erlangen zunehmend eine grössere Bedeutung und können langfristig eine Konkurrenz für Print-Produkte darstellen.</i></li> </ol>	<p><i>Der zu erwartende Preiszerfall zwingt die KS&amp;T AG Prozesse laufend zu optimieren, gezielte Neuinvestitionen zu tätigen und sich intensiver mit den neuen Medien auseinanderzusetzen. Das Management erwartet, dass in 5 – 10 Jahren nur noch Betriebe eine Chance haben, welche integrale Lösungen im Print- und Non-Print-Bereich sicherstellen können.</i></p>	
3.6 Stärken unseres Unternehmens	<p>Welche <b>3 wichtigsten Stärken</b> hat unser Unternehmen gegenüber <b>unseren direktesten Konkurrenten</b>?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Hervorragendes Beziehungsmanagement zu wichtigen Kunden.</i></li> <li>2. <i>Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter und erfolgreicher Turnaround innert zwei Jahren.</i></li> <li>3. <i>Kompetenz im digitalen Workflow und schnelle Abwicklung der Aufträge.</i></li> </ol>	<p><i>Dem Mitarbeiterstab von KS&amp;T AG ist es gelungen, das SGF neu auszurichten, obwohl bei der Übernahme keine Spitzenanlagen zur Verfügung standen. Mittlerweile beherrschen die Mitarbeiter den digitalen Workflow und haben sich damit einen ausgezeichneten Namen gemacht.</i></p>	Reg. 2
3.7 Schwächen unseres Unternehmens?	<p>Welche <b>3 wichtigsten Schwächen</b> hat unser Unternehmen gegenüber <b>unseren direktesten Konkurrenten</b>?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Das Beziehungsnetz zu Top-Accounts ist weitgehend von der SGF-Leiterin und dem Geschäftsleiter abhängig. AD-Mitarbeiter sind noch zu wenig erfolgreich. Das Know-how im Verkauf (Aussen- und Innendienst) bezüglich Vorstufe und neuen Medien ist durchschnittlich schwach.</i></li> <li>2. <i>Cash flow ist für die Weiterentwicklung aus selbsterarbeiteten Mitteln noch ungenügend vorhanden.</i></li> <li>3. <i>Bestehende Anlagen sind nicht für eine Top-Position geeignet (es fehlt eine 12-Farben-Maschine mit integriertem Lackwerk).</i></li> </ol>	<p><i>In der Kundenbeziehung lebt das SGF noch zu stark von der SGF-Leiterin Rosella Toscano-Ruffilli. Dem Aussen-dienst ist es wohl gelungen, einige Kunden erfolgreich aufzubauen. Dem Unternehmen fehlen jedoch noch etwa 5 Kunden, welche <math>\varnothing &gt; 1'000'000</math> Umsatz p.a. realisieren.</i></p>	

<sup>1)</sup> 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](http://www.eStarter.ch) oder auf [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch).)

**3a. Analyse**
**☒ SGF 1: Fullservice Periodika, Kataloge und Werbedruck**

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb	Begründung / Ergänzungshinweise	Details <sup>1)</sup>
3.8 Wichtigste Heraus- forderungen	Welches sind unsere <b>3</b> wichtigsten <b>Herausforderungen</b> für die <b>erfolgreiche Weiterentwicklung</b> unseres Unternehmens resp. was lernen wir aus den Analysen?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Sicherstellung einer kompetenten Betreuung der Key-Accounts sowie Aufbau neuer Top-Accounts.</i></li> <li>2. <i>Erzielung einer markanten Umsatzsteigerung ohne wesentlichen Ausbau des Personals (Effizienz und Produktivitätssteigerung &gt; 7 % p.a., um den Preiszerfall aufzufangen).</i></li> <li>3. <i>Optimierung des Projektmanagement-Know-hows zur Optimierung der Prozesse der Kunden, welche stärker an die KS&amp;T AG gebunden werden sollen.</i></li> </ol>	<i>Die Initiativen zur Verbesserung der Produktivität müssen weiterhin eine tragende Bedeutung im Unternehmen haben, damit es gelingt, die Kosten stärker als den erwarteten Preiszerfall zu senken und gleichzeitig den Umsatz zu steigern.</i>	

<sup>1)</sup> 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](http://www.eStarter.ch) oder auf [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch).)

**4a. Strategie**
 **SGF 1: Fullservice Periodika, Kataloge und Werbedruck**

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb	Begründung / Ergänzungshinweise	Details <sup>1)</sup>
4.1 Kernkompetenzen / SEP's (strategische Erfolgspositionen)	Welches sind unsere <b>3 wichtigsten Kernkompetenzen</b> , mit denen wir uns von der <b>Konkurrenz abheben werden</b> , d.h. was macht uns <b>besser oder einzigartig</b> aus der Sicht unserer Kunden?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Professionelles Schlüsselkunden Management und aktive Marktbearbeitung.</i></li> <li>2. <i>Führend in technologischen und innovativen Belangen der digitalen Datenverarbeitung und im Druck.</i></li> <li>3. <i>Know-how im integralen Projektmanagement für Kunden.</i></li> </ol>	<i>KS&amp;T AG versteht sich als Partner seiner Kunden. Wir wollen Kunden helfen, die Geschäftsergebnisse zu steigern und die Geschäftsprozesse so auszurichten, damit sie sich erfolgreich weiterentwickeln können. Dies erfordert ein noch intensiveres Know-how im Bereich Key Account Management. Ausserdem gilt es, die Geschäftsprozesse von KS&amp;T AG noch kundenfreundlicher und effizienter auszurichten.</i>	
4.2 Wichtigste geografische Märkte	Welche <b>geografischen Prioritäten</b> haben wir bezüglich Regionen und Märkten (Ländern) <b>in der Zukunft?</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Schlüsselkunden in der Deutschschweiz</i></li> <li>2. <i>Grossraum Zürich</i></li> <li>3. <i>Nutzen von Einzelchancen in der Westschweiz und im angrenzenden Ausland (Top-Aufträge und Key Accounts)</i></li> </ol>	<i>Die Standortfrage hat für die KS&amp;T AG nur beschränkt Relevanz, weil wir uns auf Kunden konzentrieren wollen, welche &gt; 500'000 CHF Umsatz mit KS&amp;T AG erzielen. Gleichzeitig gilt es, punktuell Beziehungen im Ausland aufzubauen, denn deutsche und österreichische Grösstunternehmen wollen eine bewährte Zusatzdruckerei zur Hand haben, auf die sie in ausserordentlichen Situationen (Streiks) zurückgreifen können.</i>	

<sup>1)</sup> 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](http://www.eStarter.ch) oder auf [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch).)

**4a. Strategie**
**☒ SGF 1: Fullservice Periodika, Kataloge und Werbedruck**

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb				Begründung / Ergänzungshinweise	Details <sup>1)</sup>
4.3 Marktpartner	Welches sind unsere wichtigsten <b>Prioritäten bezüglich Marktpartner</b> (Produktverwender, externe Beeinflusser, Zwischenhandel) in der Zukunft (nur relevante Marktpartner / Zielgruppen aufführen)?	Produktverwender: 1. <i>Verlage</i> 2. <i>Grösstunternehmen (Kunden- und Firmenzeitschriften)</i> 3. <i>Internationale Unternehmen, welche grossauflagige, mehrsprachige Kataloge und Werbetrucksachen einsetzen</i> 4. <i>Andere Druckereien und Broker</i>	Externe Beeinflusser: 1. <i>Top-Werbeagenturen der Schweiz</i> 2. <i>Mittelgrosse Werbeagenturen mit grossem Printvolumen</i>	Zwischenhandel: Nicht relevant	<i>KS&amp;T AG konzentriert sich nicht auf Einmalkunden, sondern auf Kunden, mit denen wir Rahmenverträge abgeschlossen haben und mit denen regelmässig Umsatz erzielt werden kann. Von besonderem Interesse sind Verlage und Grösstunternehmen, welche Zeitschriften in einer Auflage von 10'000 – 120'000 vergeben und Interesse an einer Fullservice-Zusammenarbeit haben. Top-Werbeagenturen haben alle ein sehr grosses Druckvolumen, das es abzudecken gilt. KS&amp;T AG beabsichtigt, kleinere Aufträge mit einer Partnerdruckerei abzuwickeln.</i>		
4.4 Wichtigste Wachstumsziele	Welche <b>Ziele verfolgen wir in den nächsten 3 Jahren?</b> (Finanzkennzahlen in 1000 CHF in % gegenüber dem Vorjahr)		Planjahr 1: 20..	Planjahr 2: 20..	Planjahr 3: 20..	<i>Die Umsatzzahlen sind realistisch und weitgehend durch konkrete Projekte bei wichtigen Kunden absehbar. Es wurde bewusst eine realistische Planung gewählt, welche mit grösstmöglicher Sicherheit realisiert werden kann. Der Preiserfall ist in den Zahlen bereits berücksichtigt. Der Bruttogewinn bleibt unverändert in den nächsten 3 Jahren bei 65%, weil KS&amp;T AG davon ausgeht, dass auch beim Einkauf und bei anderen Kostenfaktoren entsprechende Reduktionen sichergestellt werden können.</i>	Reg. 7
	<b>Bruttoumsatz</b> (exkl. MWST) Wachstum in % zum Vorjahr	25'600 5.2 %	27'700 8.2 %	29'000 4.7 %			
	<b>Nettoumsatz</b> (nach Erlösminderungen) Wachstum in % zum Vorjahr	25'200 5 %	27'216 8 %	28'577 5 %			
	<b>Bruttogewinn / (DB1)</b> Wachstum in % zum Vorjahr	16'380 5 %	17'690 8 %	18'575 5 %			
	<b>Bruttogewinn / (DB1) in % zum Nettoumsatz</b>	65 %	65 %	65 %			

<sup>1)</sup> 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](http://www.eStarter.ch) oder auf [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch).)

## 4a. Strategie

 SGF 1: Fullservice Periodika, Kataloge und Werbedruck

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb				Begründung / Ergänzungshinweise	Details <sup>1)</sup>
4.5 Wichtigste Teilmärkte / Produkt- gruppen	Welche <b>3 Produkte- gruppen / Leistungen</b> stehen im Vordergrund und wie gross ist unser <b>geplanter Jahres- umsatz</b> in den nächsten 3 Jahren. (Finanzkennzah- len in 1000 CHF in % gegen- über dem Vorjahr)	Produktegruppen / Leistungen	Planjahr 1: 20..	Planjahr 2: 20..	Planjahr 3: 20..	<i>KS&amp;T AG arbeitet im SGF 1 bewusst mit dem 4-Säulen-Prinzip. Bezüglich Kataloge wurde eine sehr vorsichtige Planung gewählt, obwohl angenommen werden kann, dass mit der Mehrfachnutzung der Daten dem Kunden ein grosser Vorteil geboten werden kann und dass hier noch grössere Umsatzsteigerungen möglich sind. Die Umsatzentwicklung bei den Geschäftsberichten ist teilweise davon abhängig, wie gut die Agenturen ihrerseits die Kunden an sich binden können. Projekte im Internetbereich sind bewusst nicht budgetiert.</i>	
		1. Zeitschriften / Periodikas	10'080	10'886	11'431		
		2. Kataloge	7'560	8'165	8'573		
		3. Grossauflagige Werbedrucksachen	5'040	5'443	5'715		
		4. Geschäftsberichte	2'520	2'744	2'857		
		Total (Gesamtumsatz):	25'200	27'216	28'577		
4.6 Wichtigste Kunden	Welches sind die 5 <b>wich- tigsten Zielkunden</b> (Name / Ort / Kontakt- person) <b>inkl. deren geplanter Jahres- umsatz?</b>  (Finanzkennzahlen in 1000 CHF)	Zielkunden	Planjahr 1: 20..	Planjahr 2: 20..	Planjahr 3: 20..	<i>Die 5 Top-Kunden sind erfolgreich im Markt verankert und verfolgen ihrerseits eine kluge, abgesicherte Wachstumsstrategie. Zwischen den Top-Kunden gibt es keine direkte Konkurrenzsituation. Mit 38.5 % vom Gesamtumsatz im ersten Planjahr sind die wichtigsten 5 Top-Kunden für den SGF-Umsatz sehr bedeutend. KS&amp;T AG verfolgt jedoch die Strategie, noch mehr Kunden in der Kategorie &gt; 1 Mio. CHF. Umsatz aufzubauen.</i>	
		1. Midas Verlag, St. Gallen	2'400	2'800	3'200		
		2. Fröhlich, Zürich	1'700	1'500	1'500		
		3. ABC, Winterthur	2'100	2'400	2'600		
		4. Nowa, St. Gallen	1'400	2'000	2'000		
		5. Edelmann, Rapperswil	2'100	2'400	2'700		
		<b>Total der 5 wichtigsten Zielkunden</b>	9'700	11'100	12'000		
		<b>5 wichtigste Zielkunden in % Gesamtumsatz</b>	39 %	41 %	42 %		

<sup>1)</sup> 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](http://www.eStarter.ch) oder auf [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch).)

**4a. Strategie**
**☒ SGF 1: Fullservice Periodika, Kataloge und Werbedruck**

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb	Begründung / Ergänzungshinweise	Details <sup>1)</sup>
4.7 Marketing- massnahmen	Welches sind die <b>3 wichtigsten Marketingmassnahmen</b> in den nächsten Jahren, d.h. mit <b>welchen Instrumenten</b> wollen wir unsere Ziele erreichen?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Kompetentes Schlüsselkunden Management.</i></li> <li>2. <i>Extranet für Top-Kunden, wo diese laufend ein Soll / Ist-Vergleich bezüglich Termine vornehmen können.</i></li> <li>3. <i>Firmenporträt auf dem Marktplatz <a href="http://www.eStarter.ch">www.eStarter.ch</a> mit Responsemöglichkeit für Interessenten.</i></li> <li>4. <i>Website mit aktuellen Erfolgsbeispielen.</i></li> <li>5. <i>Gezielte Veranstaltungen und Betriebsführungen im Unternehmen</i></li> </ol>	<i>Diese Aktivitäten sind erfolgsentscheidend und sollen mithelfen, die geplante Strategie zu realisieren. Entscheidend ist das Key Account Management, welches durch die SGF-Leitung und durch spez. KAM's (Schlüsselkundenmanager) sichergestellt werden soll.</i>	Reg. 3
4.8 Lieferanten / externer Support	Wer sind unsere <b>wichtigsten Lieferanten</b> oder Produktionspartner?  Welche <b>externen Spezialisten</b> stehen zur Verfügung (Treuhand, Berater usw.)?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Engler (Druckmaschinen)</i></li> <li>2. <i>Meier (Papier)</i></li> <li>3. <i>Zumtobel (Papier)</i></li> <li>4. <i>Engi (Weiterverarbeitungsmaschinen)</i></li> <li>5. <i>Thalmann (IT)</i></li> <li>6. <i>Institut für Jungunternehmen (Beratung)</i></li> <li>7. <i>Vadian.net (Internet / ASP)</i></li> </ol>	<i>KS&amp;T AG hat in den letzten Jahren erfolgreiche Partnerschaften mit ausgewählten Lieferanten aufgebaut, welche ihrerseits die KS&amp;T AG als Kunde mit einem grossen Wachstumspotential betrachten. KS&amp;T AG gilt bei allen Lieferanten als "Lead-Account". Mit der Firma Vadian.net in St. Gallen, dem führenden Anbieter von ASP-Lösungen in der Druckbranche, wurde eine Kooperationsvereinbarung abgeschlossen, welche später für das SGF 3 von besonderer Bedeutung sein wird.</i>	
4.9 Entwicklung / Innovation	<b>Welche Prioritäten</b> setzen wir bei der <b>Entwicklung</b> neuer, resp. bei der <b>Weiterentwicklung</b> bestehender Leistungen?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Ausbau eines kompetenten Projektmanagements zur Sicherstellung einer Fullservice-Abwicklung von Grossaufträgen und Grossprojekten.</i></li> <li>2. <i>Stufenweiser Aufbau des Know-hows für druckspezifische ASP-Lösungen zusammen mit einem Partner (SGF 3).</i></li> </ol>	<i>Das Projektmanagement-Know-how und das Know-how im Bereich Key Account Management ist bereits sehr gut, doch haben die bisherigen Erfahrungen gezeigt, dass noch grosse Erfolgsreserven vorhanden sind. Es gilt, diese Erfolgsreserven zu nutzen, weil auch gewisse Konkurrenten Anstrengungen in diesem Bereich unternehmen wollen, da sie wichtige Aufträge gegenüber der KS&amp;T AG verloren haben.</i>	

<sup>1)</sup> 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](http://www.eStarter.ch) oder auf [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch).)

## 4a. Strategie

## ☒ SGF 1: Fullservice Periodika, Kataloge und Werbedruck

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb	Begründung / Ergänzungshinweise	Details <sup>1)</sup>
4.10 Infrastruktur generell	Welche neue <b>Infrastruktur ist für das Erreichen der Ziele</b> geplant (IT, Büros, Mobiliar etc.)?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Neue IT-Hardware und Branchensoftware</li> <li>2. Controlling-Tool für die Überwachung aller Prozesse</li> <li>3. Erneuerung Mobiliar</li> </ol>	Es handelt sich hier um laufende Klein- und Ersatzinvestitionen, welche zur Sicherstellung von führenden Prozessen notwendig sind.	Reg. 7
4.11 Produktion / Lager (nur für Produktions- und Handelsunternehmen)	<p>Welche <b>Produktions- und Lagerinfrastruktur</b> ist für die zukünftigen Ziele bereits vorhanden?</p> <p>Welche <b>Produktions- und Lagerinfrastruktur</b> muss neu geschaffen werden?</p>	<p>Vorhandene Anlage:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 8-Farben-Druckmaschine "Alpha"</li> <li>- Digital-Druckmaschinen</li> <li>- 6-Farben-Druckmaschine "Beta"</li> <li>- Kleinere Druckmaschinen</li> <li>- CTP-Plattenbestellung</li> <li>- Modernes Papier- und Kundenlager</li> <li>- Druckvorstufe (HW und SW)</li> <li>- Sammelhefter</li> </ul> <p>Neue Anlagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 12-Farben-Maschine "Gamma"</li> <li>- Druckvorstufe</li> </ul>	Das Unternehmen benötigt dringend eine 12-Farben-Maschine, um in den kommenden Jahren eine Leaderposition in der Schweiz einnehmen zu können. Diese 12-Farben-Maschine erlaubt es, alle Druckerzeugnisse in einem Arbeitsprozess abzuwickeln. Produkte mit Speziallack benötigen keinen zusätzlichen Arbeitsgang mehr. Das erlaubt dem Unternehmen wesentlich schneller zu arbeiten als sämtliche Mitanbieter. Insbesondere im Katalogbereich ist dieser Zeitvorsprung und Produktivitätsvorsprung von entscheidender Bedeutung.	
4.12 Standort	Welcher <b>Standort resp. welche Standorte</b> sind geplant und per wann (Produktion, Filialen, Tochtergesellschaften Ausland etc.)?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mietvertrag in St. Gallen, mit klaren Konditionen bis 20. (SGF 1 und SGF 2).</li> <li>2. Der Mietvertrag ist einseitig auf 6 Monate durch KS&amp;T kündbar (SGF 1 und SGF 2).</li> <li>3. Ein neuer Standort wird im Jahre 2005 geprüft. Der Standort wird nur gewechselt, wenn entscheidende Vorteile daraus resultieren und wenn der Markt eine markante Wachstumsstrategie ermöglicht (SGF 1 und SGF 2).</li> </ol>	Am Standort soll vorläufig nichts geändert werden, da der Vermieter für die nächsten 7 Jahre mit einem klaren Mietvertrag gebunden ist, der jedoch von KS&T AG jederzeit gekündigt werden kann. Ein Umzug des Unternehmens an einen neuen Standort würde Umzugskosten in der Höhe von 1 Mio. CHF mit sich bringen. Der heutige Standort mit 3 Stockwerken ist nicht ideal, es stehen jedoch hervorragende Aufzugsanlagen zur Verfügung.	

<sup>1)</sup> 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](http://www.eStarter.ch) oder auf [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch).)

## 4a. Strategie

## ☒ SGF 1: Fullservice Periodika, Kataloge und Werbedruck

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb					Begründung / Ergänzungshinweise	Details <sup>1)</sup>
4.13 Organisation	Wie werden <b>wir uns organisieren</b> ? Welche <b>Aufbauorganisation ist vorgesehen</b> ? (Beschrieb wichtiger Abteilungen und Stellen (Basis: Organigramm))	1. <i>Schlanke, einfache Organisation und direkte Führung durch die Partner.</i> 2. <i>Schnelle, effiziente Prozesse. Schnelle externe und interne Kommunikationswege.</i> 3. <i>Teamorganisation im Verkauf nach SGF's.</i>					Die Partner haben sich entschieden, weiterhin die SGF-Leitung (inkl. Marketing und Verkauf) selbst sicherzustellen. Die SGF's arbeiten grundsätzlich unabhängig. Dennoch werden Cross-Selling-Chancen gezielt genutzt.	Reg. 5
4.14 Personalplanung	<b>Wie viele Mitarbeiter / -innen</b> benötigen wir zur Umsetzung unserer Ziele?  Welche sind bereits im Einsatz?	laufendes Jahr: 20..	Planjahr 1: 20..	Planjahr 2: 20..	Planjahr 3: 20..	Bei der Personalplanung sind die Vorteile aus den optimierten Prozessen sowie aus den neuen Anlagen bereits berücksichtigt. Deshalb wächst der Personalbestand nicht so stark wie der Umsatz. Mit jedem zusätzlichen Mitarbeiter wird ein überdurchschnittlicher Umsatz pro Stelle gegenüber dem Branchendurchschnitt erzielt. Unter der Rubrik Geschäftsleitung / Management sind alle Personen auf der Führungsstufe 1, 2 und 3 aufgelistet.		Reg. 7
		Geschäftsleitung / Management	5	5	5	5		
		Marketing / Verkauf / Beratung / Kundendienst / After-Sales	17.5	19	19	19		
		Einkauf / Produktion	27.5	27.5	29	30		
		Distribution / Lager	6	9	9	9		
		Administration / Services / Stab	2.5	2.5	2.5	2.5		
		Weitere:	6	6	6	6		
		<b>Total</b>	64.5	69	70.5	71.5		
		<b>Lohnsumme total</b> (inkl. Geschäftsleitung und Sozialleistungen)	7'400	8'000	8'100	8'200		
		<b>Lohnsumme Geschäftsleitung</b>	750	750	820	820		

<sup>1)</sup> 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](http://www.eStarter.ch) oder auf [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch).)

## 4a. Strategie

## ☒ SGF 1: Fullservice Periodika, Kataloge und Werbedruck

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb					Begründung / Ergänzungshinweise	Details <sup>1)</sup>
4.15 Wirtschaftlichkeit	Wie wird sich der <b>Cash-flow</b> in den nächsten drei Jahren entwickeln?		laufendes Jahr 20..	Planjahr 1: 20..	Planjahr 2: 20..	Planjahr 3: 20..	Aus der Darstellung geht hervor, dass der Umsatz der weitaus beste Cash flow Generator ist. Mit der Optimierung des Infrastrukturaufwandes kommt der Cash flow langsam in eine Grössenordnung, mit der sichergestellt werden kann, dass auch grössere Investitionen konsequent aus selbst erarbeiteten Mitteln finanziert werden können. Dieser Zustand dürfte im Planjahr 5 oder 6 erreicht sein.	
		Nettoumsatz	24'000	25'200	27'216	28'577		
		. / . direkte Kosten (Bezugskosten, Provisionen, proportionale Fertigungskosten etc.)	8'400	8'820	9'526	10'002		
		Bruttogewinn (DB1)	15'600	16'380	17'690	18'575		
		. / . Marketingaufwand (Marketingmassnahmen, Verkaufsspesen etc.)	1'200	1'260	1'361	1'429		
		. / . Infrastrukturaufwand (Personal, Versicherungen, Miete, Büromaterial etc.)	12'000	12'200	12'600	13'100		
	<b>Cashflow (DB2)</b>	2'400	2'920	3'729	4'046			
4.16 Qualitätsmanagement / Controlling	Welches sind unsere wichtigsten <b>Aktivitäten</b> zur <b>Qualitätssicherung</b> , zum <b>Controlling</b> und zur <b>Messung der Kundenzufriedenheit</b> ?	<ol style="list-style-type: none"> <li>Umsetzung des Qualitätsmanagement-Projektes (TQM).</li> <li>Sicherstellung eines integralen Controllings mit einem geeigneten Cockpit-System sowie mit durchdachten Planungswerkzeugen.</li> <li>Laufende Bilanzgespräche bei Top-Kunden und Durchführung einfacher Umfragen nach Auslieferung von Aufträgen &gt; 50'000 CHF.</li> <li>Abstimmung der Controlling- und QS-Aktivitäten mit dem SGF 2.</li> </ol>					In der Erkenntnis, dass die langfristige Existenzsicherung des Unternehmens von laufenden Innovationen, von zufriedenen Kunden und von guten Geschäftsergebnissen abhängig ist, verfolgt KS&T AG die Stossrichtung, ein echtes TQM im Unternehmen sicherzustellen und gleichzeitig eine optimale Steuerung des Unternehmens über geeignete Kennzahlen sicherzustellen. Diese Steuerungsinstrumente erlauben es auch, ein geeignetes Frühwarnsystem zu gewährleisten.	

<sup>1)</sup> 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](http://www.eStarter.ch) oder auf [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch).)

**3b. Analyse**
 **SGF 2: Fullservice Mailings und Formulare**

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb	Begründung / Ergänzungshinweise	Details <sup>1)</sup>
3.1 Marktbescrieb / -situation	Mit welchen <b>Punkten</b> können wir die <b>wichtigsten Elemente / Merkmale</b> des von uns <b>bearbeiteten Marktes</b> in kurzen Worten umschreiben (Volumen, Trends, Preisentwicklung, Wachstum, Marktanteile etc.) ?	1. <i>Der Direct-Marketingmarkt hat ein Volumen von 1 Mia. CHF und wächst trotz der neuen Medien &gt; 7 % p.a. (Served Market: 400 Mio CHF.). Speziell das Volumen bei individuell adressierten Mailings und Formularen ist am Wachsen.</i>	Trotz neuen Medien bleibt der Direct-Marketing-Markt weiterhin attraktiv. Allerdings bringen die grossen Kapazitäten eine intensive Konkurrenz-situation mit sich.	Reg. 3
		2. <i>Keyplayer erhöhen die Kapazität und es ist mit einem Preiserfall von 3 – 6 % p.a. zu rechnen.</i>		
		3. <i>Anbieter, welche die Produktivität nicht um &gt; 7 % pro Jahr steigern können, werden vom Markt verschwinden.</i>		
		4. <i>Intelligente Formulare und Direct-Marketing-Aktionen fliessen immer mehr zusammen (z.B. Versand Mitgliederausweise zusammen mit der Rechnung und einem Mailing).</i>		
		5. <i>Der traditionelle Formularymarkt wird &gt; 10 % kleiner p.a..</i>		

<sup>1)</sup> 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](http://www.eStarter.ch) oder auf [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch).)

**3b. Analyse**
**☒ SGF 2: Fullservice Mailings und Formulare**

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb			Begründung / Ergänzungshinweise	Details <sup>1)</sup>
3.2 Konkurrenz	Welches sind unsere <b>3 wichtigsten Konkurrenten</b> ?  Wie gross war der <b>Umsatz</b> (in 1000 CHF) und der <b>Marktanteil</b> (in %) der <b>wichtigsten Konkurrenten</b> im letzten Jahr (Schätzung)? Welches sind deren wichtigste <b>Stärken und Schwächen</b> (Produkt, Sortiment, Marktbearbeitung, Preis, Organisation, etc.)?  Welche <b>Strategien / Massnahmen</b> sind von den Konkurrenten wahrscheinlich zu <b>erwarten</b> ?	Konkurrent 1:  <i>Alpha, Zürich</i>  Umsatz: 33 Mio. CHF  Marktanteil: 8 %	Stärken:  - <i>Top-Anlagen</i> - <i>GU-Leistungen</i> - <i>Günstig bei Auflagen ab &gt; 300'000 Stück</i> - <i>Kurze Lieferfristen</i>	Schwächen:  - <i>Alpha arbeitet praktisch ohne Verkauf</i> - <i>Unternehmen ist von 2 Personen abhängig</i> - <i>Alpha muss im Export mit Tiefpreisen arbeiten</i>	Erwartete Strategien / Massnahmen des Konkurrenten?  - <i>Fullservice-Strategien auf der Basis der vorhandenen Anlagen</i> - <i>Nutzung der optimal organisierten Prozesse</i>	
		Konkurrent 2:  <i>Beta, Aarau</i>  Umsatz: 12 Mio. CHF  Marktanteil: 3 %	Stärken:  - <i>Attraktive Preise</i> - <i>Aktiver, professioneller Verkauf</i> - <i>ø gute Anlagen</i> - <i>Hohe Finanzkraft (Konzern)</i>	Schwächen:  - <i>Nicht kulant bei eigenen Fehlern.</i> - <i>Beta ist ein reiner Drucker und hat kein umfassendes Know-how für Gesamtprojekte</i> - <i>Verkaufsbüro Zürich aufgegeben</i>	Erwartete Strategien / Massnahmen des Konkurrenten?  - <i>Tiefpreis-Strategie</i> - <i>Kostenleader-Strategie</i>	
		Konkurrent 3:  <i>Gamma, Basel</i>  Umsatz: 12 Mio. CHF  Marktanteil: 3 %	Stärken:  - <i>Fullservice</i> - <i>Eigener Ausrüstbetrieb in Österreich, welcher sehr preisgünstig arbeitet</i>	Schwächen:  - <i>Nachfolgeregelung steht an und ist noch offen</i> - <i>Sehr passiver Verkauf</i>	Erwartete Strategien / Massnahmen des Konkurrenten?  - <i>Verlagert stufenweise die Produktion nach Österreich</i> - <i>Wird versuchen, das Unternehmen zu verkaufen</i>	

<sup>1)</sup> 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](http://www.eStarter.ch) oder auf [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch).)

**3b. Analyse**
 **SGF 2: Fullservice Mailings und Formulare**

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb				Begründung / Ergänzungshinweise	Details <sup>1)</sup>
			Vor 2 Jahren: 20..	Vorjahr: 20..	Laufendes Jahr: 20..		
3.3 Kundenanalyse	Welches ist die <b>Umsatzentwicklung</b> (in 1000 CHF) <b>der 5 wichtigsten Kunden in den letzten 2 Jahren</b>  (inkl. Forecast laufendes Jahr)?	1. <i>GB &amp; Partner, St. Gallen</i>	1'280	1'320	1'640	<i>Unsere 5 Top-Kunden sind über beste persönliche Beziehungen gut abgesichert. Die weiteren Ausbaumöglichkeiten sind bei Summer und Artwork beschränkt. KS&amp;T AG hat sich bei diesem Kunden unentbehrlich gemacht und es besteht ein gegenseitiges Abhängigkeitsverhältnis.</i>	Reg. 2
		2. <i>CSS, Zürich</i>	1'210	1'210	1'610		
		3. <i>Summer, Winterthur</i>	1'280	1'230	1'620		
		4. <i>Artwork, Bern</i>	900	1'260	1'300		
		5. <i>Müller, Meilen</i>	890	990	1'250		
		<b>Total der 5 wichtigsten Kunden</b>	5'560	6'010	7'420		
		<b>5 wichtigste Kunden in % Gesamtumsatz</b>	39 %	39 %	46 %		
3.4 Chancen im Markt und im Marktumfeld	Welches sind die <b>3 wichtigsten Chancen</b> für unser Unternehmen, die im <b>Markt / Marktumfeld</b> vorhanden sind oder sich abzeichnen (Markttrends, Marktpotenzial, Lebenszyklus, Bedürfnisse, Technologie, Ökologie, Recht etc.)?	1. <i>Wachstum des relevanten Marktes &gt; 7 % p.a.</i> 2. <i>Wachsendes Bedürfnis nach digitaler Datenverarbeitung.</i> 3. <i>Die Kunden wählen Outsourcing-Strategien und suchen Partner, welche Fullservice-Lösungen abdecken können.</i>				<i>Druckerei KS&amp;T bearbeitet einen interessanten Zukunftsmarkt, der in Bezug auf die immer bedeutendere digitale Datenverarbeitung zusätzliche Potenziale eröffnet. Entscheidend wird es sein, auf der Basis der Kundendatenbank schnell und qualitativ hochstehend zu arbeiten.</i>	

<sup>1)</sup> 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](http://www.eStarter.ch) oder auf [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch).)

**3b. Analyse**
 **SGF 2: Fullservice Mailings und Formulare**

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb	Begründung / Ergänzungshinweise	Details <sup>1)</sup>
3.5 Gefahren im Markt und im Marktumfeld	Welches sind die <b>3 wichtigsten Gefahren</b> für unser Unternehmen, die im <b>Markt / Marktumfeld</b> vorhanden sind oder sich abzeichnen? (Markttrends, Marktpotenzial, Lebenszyklus, Bedürfnisse, Technologie, Ökologie, Recht etc.)?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Der traditionelle Formularmarkt verliert laufend an Bedeutung (. / . 10 % p.a.).</i></li> <li>2. <i>Preiszerfall bei Standardaufträgen &gt; 3 - 6 % p.a.</i></li> <li>3. <i>Konjunkturreinbrüche verhindern die Sicherstellung des notwendigen Cash flow zur Realisierung der Investitionen aus selbst erarbeiteten Mitteln.</i></li> </ol>	<i>Der Preiszerfall findet v.a. bei einfachen Formularen und Mailings ohne variablen Datendruck statt. Je innovativer die Lösungen – v.a. unter Einbezug der neuen Medien – umso eher können wir uns aus dem Preiskampf heraushalten. Es ist deshalb wichtig, dass die KS&amp;T AG stufenweise ein gutes Know-how im Internet- und ASP-Bereich aufbaut.</i>	
3.6 Stärken unseres Unternehmens	Welche <b>3 wichtigsten Stärken</b> hat unser Unternehmen gegenüber <b>unseren direktesten Konkurrenten</b> ?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Guter Standort in der Nähe der bestehenden und potenziellen Schlüsselkunden im „Grossraum Zürich“ (ca. 1 Stunde Fahrzeit).</i></li> <li>2. <i>Optimale Termintreue, Flexibilität, Geschwindigkeit in der Auftragsabwicklung verbunden mit einem guten Key Account Management.</i></li> <li>3. <i>Saubere, qualitativ einwandfreie Produkte.</i></li> </ol>	<i>KS&amp;T AG ist es gelungen ein SGF aufzubauen, welche in jeder Hinsicht überzeugt, obwohl bei der Übernahme nur ein relativ schwaches Know-how vorhanden war. Durch konsequente Verfolgung von Qualitätszielen und mit einer fundierten Beratung hat sich KS&amp;T AG in diesem Bereich einen ausgezeichneten Ruf aufgebaut.</i>	Reg. 2
3.7 Schwächen unseres Unternehmens?	Welche <b>3 wichtigsten Schwächen</b> hat unser Unternehmen gegenüber <b>unseren direktesten Konkurrenten</b> ?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Bestimmte Anlagen sind nicht mehr topmodern.</i></li> <li>2. <i>Zu passives Marketing in der Vergangenheit, mit Verlust wichtiger Kunden (Müller, Meier, Toni, 3H).</i></li> <li>3. <i>Die Selbstfinanzierungskraft für grössere Investitionen ist noch zu gering.</i></li> </ol>	<i>Im Bereich Kundenbeziehungsmanagement ist KS&amp;T AG bisher zu abhängig vom SGF-Leiter Beat Schillig. Durch die Konzentration auf die Verbesserung der Prozesse in der Druckvorstufe wurden Investitionen vernachlässigt. Trotzdem ist gelungen wichtige Grosskunden an sich zu binden und das Volumen auszubauen.</i>	

<sup>1)</sup> 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](http://www.eStarter.ch) oder auf [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch).)

**3b. Analyse**
 **SGF 2: Fullservice Mailings und Formulare**

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb	Begründung / Ergänzungshinweise	Details <sup>1)</sup>
3.8 Wichtigste Heraus- forderungen	Welches sind unsere <b>3</b> wichtigsten <b>Herausforderungen</b> für die <b>erfolgreiche Weiterentwicklung</b> unseres Unternehmens resp. was lernen wir aus den Analysen?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Modernisierung der Anlagen mit geeigneten Investitionen im Druck und in digitalen Druckverfahren.</i></li> <li>2. <i>Sicherstellung eines optimierten Beziehungsmanagements zu Top-Kunden und einer aktiven Marktbe- arbeitung.</i></li> <li>3. <i>Stufenweise Steigerung der Produktivität (&gt; 7 % p.a.).</i></li> </ol>	<i>Nur die Modernisierung der Anlagen bringt uns mittelfristig die notwendige Produktivitätssteigerung, die es braucht, um bei tieferen Marktpreisen noch profitabel zu arbeiten. So besteht die Chance, bezüglich Stückkosten eine gute Position im Markt zu erreichen.</i>	

<sup>1)</sup> 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](http://www.eStarter.ch) oder auf [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch).)

## 4b. Strategie

## ☒ SGF 2: Fullservice für Mailings und Formulare

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb			Begründung / Ergänzungshinweise	Details <sup>1)</sup>
4.1 Kernkompetenzen / SEP's (strategische Erfolgspositionen)	Welches sind unsere <b>3 wichtigsten Kernkompetenzen / SEP's</b> , mit denen wir uns von der <b>Konkurrenz abheben werden</b> , d.h. was macht uns <b>besser oder einzigartig</b> aus der Sicht unserer Kunden?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Echtes Fullservice-Unternehmen mit Kompetenz, alle wichtigen Geschäftsprozesse kompetent unter einem Dach abzuwickeln.</i></li> <li>2. <i>Führend in technologischen und innovativen Belangen der digitalen Datenverarbeitung und im Druck.</i></li> <li>3. <i>Professionelles Key Account Management, aktive und flexible Marktbearbeitung.</i></li> </ol>			<i>Unser einzigartiges Druck- und Prozess-Know-how, kombiniert mit der weit überdurchschnittlichen Motivation unseres Teams, führt zu einer Innovationskraft, die es uns erlaubt, die Führungsposition zu halten.</i>	Reg. 3
4.2 Wichtigste geografische Märkte	Welche <b>geografischen Prioritäten</b> haben wir bezüglich Regionen und Märkten (Ländern) <b>in der Zukunft?</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Grossraum Zürich</i></li> <li>2. <i>Standorte bestehender und potenzieller Schlüsselkunden in der Deutschschweiz</i></li> <li>3. <i>Nutzen von Einzelchancen in der Westschweiz und im angrenzenden Ausland (Top-Aufträge und Key Accounts)</i></li> </ol>			<i>Die geografische Fokussierung hat für die KS&amp;T AG nur beschränkt Relevanz. Trotzdem tragen wir dem Umstand Rechnung, dass der Grossteil unserer bestehenden und auch der potentiellen Key Accounts im Grossraum Zürich niedergelassen sind (ca. 1 Autostunde). Die geographische Nähe ist für die Beziehungspflege von grosser Bedeutung. Aus diesem Grund errichten wir ein Verkaufsbüro in Zürich.</i>	
4.3 Marktpartner	Welches sind unsere wichtigsten <b>Prioritäten bezüglich Marktpartner</b> (Produktverwender, externe Beeinflusser, Zwischenhandel) in der Zukunft (nur relevante Marktpartner / Zielgruppen aufführen)?	Produktverwender: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>DM-Agenturen (Fullservice-Anbieter)</i></li> <li>2. <i>Banken, Versicherungen, Versandhandel</i></li> <li>3. <i>Wohltätige Institutionen</i></li> </ol>	Externe Beeinflusser: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>DM-Agenturen (Dienstleister)</i></li> <li>2. <i>Werbeagenturen</i></li> </ol>	Zwischenhandel: <i>Nicht relevant</i>	<i>KS&amp;T fokussiert ganz klar auf den Direct-Marketing-Markt sowie auf dem intelligenten Formularmarkt (inkl. Datendruck und Veredlung), weil dort das weitaus grösste Wachstum zu verzeichnen ist und wir über gute Referenzkunden verfügen.</i>	

<sup>1)</sup> 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](http://www.eStarter.ch) oder auf [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch).)

## 4b. Strategie

 SGF 2: Fullservice für Mailings und Formulare

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb				Begründung / Ergänzungshinweise	Details <sup>1)</sup>
4.4 Wichtigste Wachstums- ziele	Welche <b>Ziele verfolgen wir in den nächsten 3 Jahren</b> (Finanzkennzahlen in 1000 CHF, in % gegenüber dem Vorjahr)		Planjahr 1: 20..	Planjahr 2: 20..	Planjahr 3: 20..	Ähnlich wie im SGF 1 möchte KS&T den bestehenden Erfolg kontinuierlich ausbauen. Alle Zahlen sind weitgehend durch geplante Projekte abgesichert, wobei trotzdem mit einer eher pessimistischen Planung gearbeitet wird. Mit konsequenter Qualitätsverbesserung bei gleichzeitiger Kostenreduktion durch Prozessoptimierungen soll der Bruttogewinn in den nächsten drei Jahren bei unveränderten 65% bleiben.	Reg. 6 & 7
		<b>Bruttoumsatz</b> (exkl. MWST) Wachstum in % zum Vorjahr	17'100 4.8 %	18'400 7.6 %	19'300 4.9 %		
		<b>Nettoumsatz</b> (nach Erlösminderungen) Wachstum in % zum Vorjahr	16'800 5 %	18'144 8 %	19'051 5 %		
		<b>Bruttogewinn / (DB1)</b> Wachstum in % zum Vorjahr	10'920 5 %	11'794 8 %	12'283 5 %		
		<b>Bruttogewinn / (DB1) in % zum Nettoumsatz</b>	65 %	65 %	64.5 %		
4.5 Wichtigste Teilmärkte / Produkt- gruppen	Welche <b>3 Produktgruppen / Leistungen</b> stehen im Vordergrund und wie gross ist unser <b>geplanter Jahresumsatz</b> in den nächsten 3 Jahren (Finanzkennzahlen in 1000 CHF)	Produktgruppen Leistungen	Planjahr 1: 20..	Planjahr 2: 20..	Planjahr 3: 20..	Die Umsatzziele in den einzelnen Produktgruppen berücksichtigen konsequent die Möglichkeiten im Markt. Im Formularmarkt ist ein leichter Rückgang unvermeidlich.	
		1. <i>Formulare</i>	5'600	5'644	5'351		
		2. <i>Mailings</i>	8'400	9'000	9'500		
		3. <i>Etiketten / Datendruck</i>	1'100	1'400	1'700		
		4. <i>Lettershop</i>	1'700	2'100	2'500		
		<b>Total (Gesamtumsatz):</b>	16'800	18'144	19'051		

<sup>1)</sup> 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](http://www.eStarter.ch) oder auf [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch).)

**4b. Strategie**
 **SGF 2: Fullservice für Mailings und Formulare**

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb				Begründung / Ergänzungshinweise	Details <sup>1)</sup>
4.6 Wichtigste Kunden	Welches sind die <b>5 wichtigsten Zielkunden</b> (Name / Ort / Kontaktperson) <b>inkl. geplanter Jahresumsatz.</b>  (Finanzkennzahlen in 1000 CHF)	Zielkunden	Planjahr 1: 20..	Planjahr 2: 20..	Planjahr 3: 20..	Mit 47 - 53 % sind die wichtigsten 5 Top-Kunden für den SGF-Umsatz sehr bedeutend. KS&T AG verfolgt jedoch die Strategie, noch mehr Kunden in der Kategorie > 1 Mio. CHF Umsatz aufzubauen. Diese Kunden sollen jedoch im Maximum 60 – 65 % des Umsatzes ausmachen. Die Kundenstruktur wird so Abhängigkeiten von Grösstkunden verhindern.	
		1. G B & Partner, St. Gallen	1'800	1'900	2'000		
		2. CSS, Zürich	1'760	2'380	2'590		
		3. Summer, Winterthur	1'450	1'670	1'790		
		4. Artwork, Bern	1'350	1'590	1'610		
		5. Müller, Meilen	1'500	1'710	2'100		
		<b>Total der 5 wichtigsten Zielkunden</b>	7'860	9'250	10'090		
<b>5 wichtigste Zielkunden in % Gesamtumsatz</b>	47 %	51 %	53 %				
4.7 Marketingmassnahmen	Welches sind die <b>4 wichtigsten Marketingmassnahmen</b> in den nächsten Jahren, d.h. mit <b>welchen Instrumenten</b> wollen wir unsere Ziele erreichen?	1. <i>Kompetentes Schlüsselkunden Management und fokussierter Verkauf.</i> 2. <i>Gezielte Schulungen für Kunden und im Unternehmen.</i> 3. <i>Extranet für Top-Kunden, in dem diese laufend ein Soll- / Ist-Vergleich bezüglich Termine vornehmen können. Ausserdem können bis im letzten Moment „Autorenkorrekturen“ vorgenommen werden.</i> 4. <i>Firmenporträt auf dem Marktplatz <a href="http://www.eStarter.ch">www.eStarter.ch</a> mit Responsemöglichkeit für Interessenten.</i>			Entscheidend für den Gesamterfolg ist sicherlich ein kompetentes Key Account Management. Viel beachtet werden unsere speziellen Kunden-Workshops, mit denen wir uns gut profilieren. Die Konzentration der Kräfte erlaubt KS&T AG stufenweise eine einzigartige Stellung im Markt zu gewährleisten.	Reg. 3	
4.8 Lieferanten / externer Support	Wer sind unsere <b>wichtigsten Lieferanten</b> oder Produktionspartner?  Welche <b>externen Spezialisten</b> stehen zur Verfügung (Treuhand, Berater usw.)?	1. <i>Huber (Druckmaschinen)</i> 2. <i>Meier (Papier)</i> 3. <i>Papier / Drewsen (Papier)</i> 4. <i>Siegenthaler (Ausrüstmaschinen)</i> 5. <i>Folien Kretz (Lizenzgeber für Veredelungen)</i> 6. <i>Imsag (24-Stunden-Service für Unterhalt und Reparaturen)</i> 7. <i>Bötschi (Kooperationspartner Weiterverarbeitung)</i> 8. <i>Kaiser (Lettershopanlagen)</i> 9. <i>Dr. Pius Küng &amp; Partner (Beratung)</i>			Die Partnerschaften zu unseren wichtigsten Lieferanten sind allesamt langjährig etabliert. Wir versuchen diese über gemeinsame Innovationsprojekte zu intensivieren. Partner, welche sich in der Zusammenarbeit nicht bewähren, werden konsequent ausgewechselt. Synergien zum SGF 1 sind teilweise vorhanden.		

<sup>1)</sup> 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](http://www.eStarter.ch) oder auf [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch).)

**4b. Strategie**
**☒ SGF 2: Fullservice für Mailings und Formulare**

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb	Begründung / Ergänzungshinweise	Details <sup>1)</sup>
4.9 Entwicklung / Innovation	<b>Welche Prioritäten</b> setzen wir bei der <b>Entwicklung</b> neuer, resp. bei der <b>Weiterentwicklung</b> bestehender Leistungen?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Aufbau von Fullservice-Leistungen, vom Konzept bis zum Versand an Kunden.</i></li> <li>2. <i>Sicherstellung einer umfassenden Beratungsleistung für innovative Ideen.</i></li> <li>3. <i>Entwicklung neuer Mailinglösungen, mit denen wesentliche Kosten eingespart werden können (Mailings ohne Couvert) oder welche den Erfolg des Kunden erhöhen (Webfinishing etc.).</i></li> <li>4. <i>Entwicklung von Lösungen für integrierte, mehrfarbige Mitgliederausweise mit Foto und Unterschrift (in einem Arbeitsgang).</i></li> </ol>	<i>Im Bereich der Fullservice-Leistungen läuft ein Pilotprojekt mit unserem Schlüsselkunden CSS. Dieses Projekt beinhaltet verschiedene Testmailings inkl. Responseverarbeitung und die Abwicklung einer Grosskampagne. Beim Webfinishing können wir auf zwei attraktive Referenzprojekte (Summer, Artwork) aufbauen.</i>	
4.10 Infrastruktur generell	Welche neue <b>Infrastruktur ist für das Erreichen der Ziele</b> geplant (IT, Büros, Mobiliar etc.)?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Neue, speziell für unsere Bedürfnisse entwickelte Spezialsoftware</i></li> <li>2. <i>Controlling-Tool für die Überwachung aller Prozesse</i></li> <li>3. <i>Erneuerung Mobiliar / Büroeinrichtung</i></li> </ol>	<i>Um unser Verkaufsbüro in Zürich aufzubauen, braucht es zusätzliche Infrastrukturmassnahmen. Ausserdem sind geeignete IT-Investitionen auszulösen, welche mithelfen, die Prozesse effizienter zu gestalten.</i>	Reg. 7
4.11 Produktion / Lager (nur für Produktions- und Handels- unternehmen)	<b>Welche Produktions- und Lagerinfrastruktur</b> ist für die zukünftigen Ziele bereits vorhanden?  <b>Welche Produktions- und Lagerinfrastruktur</b> muss neu geschaffen werden?	Vorhandene Anlagen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Alle Lager (Hochregal- und Rollenlager) sind vorhanden, und mit ihrer Kapazität völlig ausreichend</i></li> <li>- <i>CTP-Plattenherstellung</i></li> <li>- <i>10-Farben-Rollenmaschine</i></li> <li>- <i>Etiketten-Maschine</i></li> <li>- <i>Signaturfalzmaschine</i></li> <li>- <i>6-Farben-Rollenmaschine</i></li> <li>- <i>Druckvorstufe HW und SW</i></li> </ul> Neue Anlagen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>12-Farben-Rollenmaschine (in Geschäftsjahr 3)</i></li> <li>- <i>Digitaldruck-Anlage für Kleinauflagen</i></li> </ul>	<i>Um technisch auf dem selben Niveau wie unsere Konkurrenten zu bleiben, ist die Anschaffung einer 12-Farben-Rollenmaschine für das 3. Geschäftsjahr geplant. Die Digitaldruckanlage wird vor allem für Testkampagnen sowie für Auflagen mit geringer Stückzahl benötigt. Die Anschaffung ist für das 2. Planjahr vorgesehen. Durch diese Anschaffungen können wir Fullservice auf allen Ebenen gewährleisten.</i>	
4.12 Standort	Welcher <b>Standort resp. welche Standorte</b> sind geplant und per wann (Produktion, Filialen, Tochtergesellschaften Ausland etc.)?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Mietvertrag in St. Gallen, mit klaren Konditionen bis 20.. (SGF 1 und SGF 2).</i></li> <li>2. <i>Der Mietvertrag ist einseitig auf 6 Monate durch KS&amp;T kündbar.</i></li> <li>3. <i>Ein neuer Standort wird im Jahre 2005 geprüft. Der Standort wird nur gewechselt, wenn entscheidende Vorteile daraus resultieren (SGF 1 und SGF 2).</i></li> <li>4. <i>Im Grossraum Zürich wird eine Filiale eröffnet, in der alle kundenrelevanten Services sichergestellt werden (Verkauf, Innendienst, Drucksachen).</i></li> </ol>	<i>Eine Standortverlegung kommt derzeit nicht in Frage, da die positiven Aspekte unserer Produktionsstätte die negativen überwiegen. In Zürich ist lediglich ein Verkaufsbüro vorgesehen mit zusätzlichen Prozessen, welche für den Kunden besonders wichtig sind.</i>	Reg. 6

<sup>1)</sup> 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](http://www.eStarter.ch) oder auf [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch).)

**4b. Strategie**
 **SGF 2: Fullservice für Mailings und Formulare**

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb					Begründung / Ergänzungshinweise	Details <sup>1)</sup>
4.13 Organisation	Wie werden <b>wir uns organisieren?</b> Welche <b>Aufbauorganisation ist vorgesehen?</b>  (Beschrieb wichtiger Abteilungen und Stellen; Basis: Organigramm)	1. <i>Schlanke, einfache Organisation und möglichst direkte Führung durch die Partner.</i> 2. <i>Schnelle, effiziente Prozesse. Schnelle externe und interne Kommunikationswege</i> 3. <i>Teamorganisation im Verkauf.</i> 4. <i>Ein Team wird seinen Standort in Zürich beziehen.</i>					<i>Wo Synergien zu SGF 1 genutzt werden können, wird ein gezieltes Cross-Selling betrieben.</i>	Reg. 3
4.14 Personalplanung	<b>Wie viele Mitarbeiter / -innen</b> benötigen wir zur Umsetzung unserer Ziele? Welche sind bereits im Einsatz?	laufendes Jahr: 20..	Planjahr 1: 20..	Planjahr 2: 20..	Planjahr 3: 20..	<i>Unser Personalbestand wächst nicht proportional zum Umsatz, was auf eine Optimierung der Prozesse zurückzuführen ist. Die Personalplanung wurde bereits mit optimierten Prozessen unter Berücksichtigung der geplanten Investitionen erarbeitet. Die Mitarbeiter im Verkaufsbüro Zürich sind im Prozess Verkauf und Produktion integriert. Diese Lösung wurde gewählt, weil keine spezielle Rubrik Druckvorstufe zur Verfügung steht.</i>	Reg. 6 & 7	
	<i>Geschäftsleitung / Management</i>	4	4	4	4			
	<i>Marketing / Verkauf / Beratung / Kundendienst / After-Sales</i>	14	16	16	16			
	<i>Einkauf / Produktion</i>	22	22	23	24			
	<i>Distribution / Lager</i>	5	6	6	6			
	<i>Administration / Services / Stab</i>	2	2	2	2			
	<i>Weitere:</i>	5	5	5	5			
	<b>Total</b>	52	55	56	57			
	<b>Lohnsumme total</b> (inkl. Geschäftsleitung und Sozialleistungen)	6'000	6'300	6'450	6'550			
	<b>Lohnsumme Geschäftsleitung / Management</b>	600	600	650	650			

<sup>1)</sup> 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](http://www.eStarter.ch) oder auf [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch).)

**4b. Strategie**
 **SGF 2: Fullservice für Mailings und Formulare**

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb					Begründung / Ergänzungshinweise	Details <sup>1)</sup>
4.15 Wirtschaftlichkeit	Wie wird sich der <b>Cash flow</b> in den nächsten drei Jahren entwickeln?	laufendes Jahr 20..	Planjahr 1: 20..	Planjahr 2: 20..	Planjahr 3: 20..	Ab Planjahr 5 streben wir einen Cash flow an, der gewährleistet, dass auch grössere Investitionen selbst finanziert werden können.		
		<b>Nettoumsatz</b>	16'000	16'800	18'144			19'051
		. / . direkte Kosten (Bezugskosten, Provisionen, proportionale Fertigungskosten etc.)	5'600	5'880	6'350			6'668
		<b>Bruttogewinn (DB1)</b>	10'400	10'920	11'794			12'383
		. / . Marketingaufwand (Marketingmassnahmen, Verkaufsspesen etc.)	800	840	907			953
		. / . Infrastrukturaufwand (Personal, Versicherungen, Miete, Büromaterial etc.)	8'000	8'100	8'300			8'700
		<b>Cash flow (DB2)</b>	1'600	1'980	2'587			2'730
4.16 Qualitätsmanagement / Controlling	Welches sind unsere wichtigsten <b>Aktivitäten</b> zur <b>Qualitätssicherung</b> , zum <b>Controlling</b> und zur <b>Messung der Kundenzufriedenheit</b> ?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Umsetzung des Qualitätsmanagement-Projektes (TQM).</li> <li>2. Sicherstellung eines integralen Controllings mit einem geeigneten Cockpit-System sowie mit durchdachten Planungswerkzeugen.</li> <li>3. Regelmässige Befragung der Kunden nach Auslieferung grösserer Aufträge (&gt; CH 50'000).</li> <li>4. Jahresgespräche und Quartalsgespräche mit Key Accounts.</li> </ol>					Die Controlling- und QS-Aktivitäten müssen eng mit dem SGF 1 abgestimmt werden.	

<sup>1)</sup> 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](http://www.eStarter.ch) oder auf [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch).)

## 5. Realisierung

 Gesamtunternehmen

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb			Begründung / Ergänzungshinweise	Details <sup>1)</sup>	
5.1 Meilensteine	Welches sind jeweils die <b>3 wichtigsten Meilensteine</b> in den <b>kommenden Jahren</b> und wann wollen wir dort angelangt sein?  (z.B. Nachfolgeregelung, Kauf neuer Unternehmen oder Verkauf des Unternehmens, Einstieg in neue Geschäftsfelder etc.).		Beschrieb	Termin	<i>In dieser Meilensteinplanung sind nur die wichtigsten, für das Gesamtunternehmen relevanten Meilensteine aufgeführt. Die detaillierte Terminplanung geht aus den beiliegenden Planungsunterlagen hervor. Die Verfolgung der Meilensteine wird an den vierteljährlichen Reviewsitzungen sowie an den Geschäftsleitungsklausuren laufend überprüft. Im Sinne der rollenden Planung werden die Meilensteine im Rahmen der Businessplanüberarbeitung &gt; 1 x p.a. den neusten Erkenntnissen angepasst.</i>	Reg. 7	
		Laufendes Jahr: 20..	1.	Finanzierung der Investition geregelt (SGF 1).			01.03.20..
			2.	Druckmaschine bestellt.			01.08.20..
			3.	CTP-Anlage in Betrieb.			31.12.20..
		Planjahr 1: 20..	1.	12-Farben-Maschine „Gamma“ ab 1 / 20.. voll produktionsfähig.			30.06.20..
			2.	Neue Branchensoftware installiert (SGF 1 und SGF 2).			30.06.20..
			3.	Dezentrale Terminsteuerung und optimierte Auftragsbearbeitung eingeführt.			21.12.20..
		Planjahr 2: 20..	1.	Einführung Digitaler Farbdruck (SGF 2).			30.06.20..
			2.	Optimierung Digitaler Workflow.			01.12.20..
			3.	Zielvereinbarungs-Konzept für MitarbeiterInnen und Kader entwickelt und einführen.			01.06.20..
		Planjahr 3: 20..	1.	Konzept SGF 3 getestet und startbereit.			01.09.20..
			2.	Anschaffung einer neuen 12-Farben-Rollenmaschine (SGF 2).			12.10.20..
			3.	Nachfolgeregelung Pius Küng geplant.			ab.12.20..

<sup>1)</sup> 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](http://www.eStarter.ch) oder auf [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch).)

## 5. Realisierung

 Gesamtunternehmen

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb				Begründung / Ergänzungshinweise	Details <sup>1)</sup>
5.2 Analyse potenzieller Probleme	Welches sind die <b>3 wichtigsten Probleme</b> , welche in den nächsten 3 Jahren bei der <b>Realisierung / Umsetzung</b> unseres Businessplans auftreten können?  Wie <b>sichern wir uns dagegen ab</b> resp. welche <b>Sofort-Massnahmen</b> ergreifen wir gegebenenfalls?	Mögliche Probleme (Beschrieb)	Eintrittswahrscheinlichkeit  (klein, mittel, gross)	Tragweite  (klein, mittel, gross)	Unsere Sofortmassnahmen / Absicherungsaktivitäten	Die detaillierten Analysen und Konzepte sowie die Planrechnungen zeigen, dass die KS&T AG eine solide Strategie verfolgt. Potenzielle Probleme sind kaum erkennbar. Der Ausfall eines Partners würde jedoch das Unternehmen vor grosse Schwierigkeiten stellen. Die Verträge sind so abgefasst, dass man einem Kadermitarbeiter oder einem neuen Partner einen attraktiven Einstieg ins Unternehmen gewährleisten könnte (die verbleibenden Partner haben bei Tod oder bei Arbeitsunfähigkeit ein Vorkaufsrecht zu fixierten Konditionen). Es ist kaum zu erwarten, dass das Internet resp. der eCommerce in den nächsten 5 – 10 Jahren den Druck substituiert. Nötigenfalls kann rechtzeitig agiert werden.	
		1. Krankheit von Pius Küng, Beat Schillig oder Rosella Toscano	klein	hoch	Sicherstellung optimaler Stellvertretungen		
		2. Überkapazität im Markt mit einem Preiszerfall von > 7% p.a.	mittel	mittel	Härterer Einkauf und Personalabbau		
		3. Nachfolgereglung kann nicht rechtzeitig sichergestellt werden	klein	Klein	Lösung ist in den nächsten 5 Jahren weder wichtig noch dringend		
		4. Know-how SGF 3 kann nicht sichergestellt werden	klein	klein	Laufendes Reporting über Testprojekte an Sitzungen		
		5. Die neuen Medien substituieren weitgehend Printprodukte	klein	gross	Laufende Beobachtung des Marktes im Sinne eines Frühwarnsystems		

<sup>1)</sup> 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](http://www.eStarter.ch) oder auf [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch).)

## 6. Finanzen

 Gesamtunternehmen     SGF:

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb	Planjahr 1: 20..	Planjahr 2: 20..	Planjahr 3: 20..	Begründung / Ergänzungshinweise	Details <sup>1)</sup>
6.1 Planerfolgs- rechnung	Welche <b>finanziellen Ziele</b> werden angestrebt? Welches sind die <b>wichtigsten Kennzahlen</b> in den Folgejahren?  (Finanzkennzahlen in 1000 CHF)					Die Planerfolgsrechnung für die nächsten 3 Jahre zeigt ein sehr positives Bild. Mit dem erzielten Cash flow können die geplanten Investitionen (Neuinvestitionen und Ersatzinvestitionen) finanziert werden. Die Darlehensrückzahlungen / langfristiges Fremdkapital, die Amortisation des Investitionskredites und weitere Ersatzinvestitionen können aus dem Cash flow finanziert werden. Die Investitionen erlauben es, einen integralen 3-Schicht-Betrieb für die wichtigsten Prozesse zu realisieren und damit die Kostenführerschaft zu erlangen. Die Planerfolgsrechnung ermöglicht, dass im Planjahr 2 das nominale Eigenkapital wieder hergestellt ist (vgl. Planbilanzen). Die gesamtunternehmerischen Abschreibungen beinhalten Anlagen, welche von beiden SGF's benutzt werden. Im allgemeinen Infrastrukturaufwand sind der Lohn von Pius Küng, des GL-Sekretariates und alle Beratungshonorare enthalten.	Reg. 6 & 7
		Nettoumsatz SGF1	25'200	27'216	28'577		
		Nettoumsatz SGF2	16'800	18'144	19'051		
		<b>Nettoumsatz Gesamtunternehmen</b>	<b>42'000</b>	<b>45'360</b>	<b>47'628</b>		
		. / . Direkte Kosten SGF1	8'820	9'526	10'002		
		. / . Direkte Kosten SGF2	5'880	6'350	6'668		
		<b>Bruttogewinn (DB1) Gesamtunternehmen</b>	<b>27'300</b>	<b>29'484</b>	<b>30'958</b>		
		. / . Marketing- und Infrastrukturaufwand SGF1	13'460	13'961	14'529		
		. / . Marketing- und Infrastrukturaufwand SGF2	8'940	9'207	9'653		
		. / . (zusätzlicher) Marketingaufwand Gesamtunternehmen	300	300	300		
		. / . (zusätzlicher) Infrastrukturaufwand Gesamtunternehmen	600	600	600		
		<b>Cash flow (DB2) Gesamtunternehmen</b>	<b>4'000</b>	<b>5'416</b>	<b>5'876</b>		
		. / . Abschreibungen SGF1	1'260	1'361	1'429		
		. / . Abschreibungen SGF2	840	907	953		
. / . (zusätzliche) Abschreibungen Gesamtunternehmen	200	200	200				
<b>Betriebsgewinn vor Zinsen und Steuern (DB3)</b>	<b>1'700</b>	<b>2'948</b>	<b>3'294</b>				
. / . Zinsaufwand	600	550	500				
+ Zinsertrag							
+ / - neutrale Erfolge							
<b>Gewinn vor Steuern</b>	<b>1'100</b>	<b>2'398</b>	<b>2'794</b>				
. / . Steuern	-	300	800				
<b>Gewinn nach Steuern</b>	<b>1'100</b>	<b>2'098</b>	<b>1'994</b>				

<sup>1)</sup> 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](http://www.eStarter.ch) oder auf [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch).)

**6. Finanzen**
 Gesamtunternehmen     SGF:

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb				Begründung / Ergänzungshinweise	Details <sup>1)</sup>
6.2 Investitionen / Desin- vestitionen	Welche <b>Investitionen (+) und Desinvestitionen (-)</b> sind geplant und wann?  (Finanzkennzahlen in 1000 CHF)	Investitionen (+) / Desinvestitionen (-)	Planjahr 1: 20..	Planjahr 2: 20..	Planjahr 3: 20..	Das Unternehmen steht vor beträchtlichen Neu- und Ersatzinvestitionen. Für die Erfolgssicherung ist die Realisierung dieser Investitionen unabdingbar, denn ein professionelles Key Account Management und ein professionelles Projekt-management für die Kunden reichen nicht aus, um die Leaderposition zu sichern.	
		Druckvorstufe (SGF 1 und SGF 2)	200	300	300		
		Neue Branchenlösungen (SGF 1 und SGF 2)	50	50	50		
		12-Farben-Maschine „Gamma“ (SGF 1)	8'000				
		12 Farben-Rollenmaschine (SGF 2)			5'000		
		Digitaldruck-Anlage (SGF 2)		600			
		Laufende Ersatzinvestitionen (IT etc.)	200	200	200		
		Desinvestitionen 24-Farben-Maschine (SGF 1)	. / . 1000				
		Desinvestitionen 16-Farben-Maschine (SGF 2)			. / . 1000		
Total: (Investitionen . / . Desinvestitionen):	7'450	1'150	4'550				
6.3 Leasing	Welche <b>Leasingverträge</b> wollen wir eingehen? Wie gross werden die jährlichen <b>Leasing- raten</b> sein?  (Finanzkennzahlen in 1000 CHF)	Leasingobjekte:	Planjahr 1: 20..	Planjahr 2: 20..	Planjahr 3: 20..	Sollte eine Leasingfinanzierung für KS&T AG interessanter sein, dann werden die Projekte in den Planrechnungen dennoch wie normale Investitionen behandelt.	Reg. 6 & 7
		Total:	-				

<sup>1)</sup> 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](http://www.eStarter.ch) oder auf [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch).)

## 6. Finanzen

 Gesamtunternehmen     SGF:

Stichwort	Frage(n)	Beschrieb						Begründung / Ergänzungshinweise	Details <sup>1)</sup>
6.4 Liquidität	Wie entwickelt sich unsere <b>Liquidität</b> 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..	<i>Beim laufenden Quartal handelt es sich um einen Forecast. Die Darlehensamortisation ist bereits getätigt. Die Liquiditätsplanung ist ohne den beantragten Investitionskredit von 5'000'000 CHF berechnet, beinhaltet aber die vereinbarte Darlehensamortisation von 1'500'000 CHF (langfristiges Fremdkapital) sowie die laufenden Ersatzinvestitionen. Die Amortisation des Investitionskredites (1'000'000 CHF) p.a. erfolgt später. Eine detaillierte Liquiditätsplanung für die nächsten 3 Jahre ist dem Businessplan beigelegt.</i>		
		Anfangsbestand flüssige Mittel	1'700	2'700	2'700	3'200			5'200
		+ Einzahlungen	10'000	12'000	12'500	12'000			11'500
		. / . Auszahlungen	9'000	12'000	11'000	10'000			17'500
		Endbestand flüssige Mittel	2'700	2'700	3'200	5'200	. / . 800		
6.5 Kapitalbedarf	Welchen <b>Kapitalbedarf</b> haben wir gemäss <b>unseren Planrechnungen</b> ? Welche <b>Sicherheiten</b> können wir bieten?  (Finanzkennzahlen in 1000 CHF)	Geplanter Einsatz <b>Eigenmittel</b> (Aktienkapital, Darlehen, Aktionäre):				-		Mögliche (vorhandene) Sicherheiten: - <i>Eigentumsvorbehalt auf Maschine.</i> - <i>Aktien sind bereits zu 100 % hinterlegt.</i> <i>Die bestehende Kontokorrentlimite soll beibehalten werden.</i>	
		Benötigtes <b>Fremdkapital</b> für Investitionen:				5'000'000 CHF			
		Benötigtes <b>Kontokorrentlimit</b> :				2'000'000 CHF			
		Geplante <b>Darlehensamortisationen p.a.</b>				1'000'000 CHF auf Investitionskredit 1'500'000 CHF auf FK			

<sup>1)</sup> 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](http://www.eStarter.ch) oder auf [www.ifj.ch](http://www.ifj.ch).)

