



Fallbeispiel einer Geschäftsübernahme im Rahmen einer Nachfolgeregelung.

Hotel Bernalpin AG

Kernelemente unseres Businessplans 2006 – 2010

Verfasser: Rudolf Sabrosa

Adresse: Dorfplatz 7
3818 Grindelwald
032 312 34 56
rudolf.sabrosa@hotelbernalpin.com

Datum: 22.01.2006

Der Businessplan als Führungsinstrument

Kapitel / Inhalt	Seite
1 Eckpunkte der Unternehmensnachfolge <i>Beschreiben Sie, was übernommen werden soll, wie die Übernahme erfolgen und was sie kosten soll. Zeigen Sie des Weiteren das Ergebnis der Übernahme in einer Eröffnungsbilanz.</i>	3
2 Eckpunkte des Unternehmens <i>Beschreiben Sie, wer hinter Ihrem Unternehmen steht und was Ihre Vision ist. Zeigen Sie, welche Leistungen Sie für welche Kundengruppen erbringen.</i>	6
3 Planerfolgsrechnung (Budget) <i>Als Unternehmer haben Sie klare Vorstellungen davon, wie sich der Umsatz entwickeln wird und welche Kosten dadurch verursacht werden. Starten Sie daher Ihren Businessplan mit der Erfolgsrechnung und dokumentieren Sie im weiteren Verlauf Ihre Überlegungen, die hinter den „nackten“ Zahlen stecken.</i>	7
4 Umsatzplanung <i>Zeigen Sie auf, mit welchen Produkten Sie bei welchen Kundengruppen Ihren heutigen Umsatz erwirtschaften. Beschreiben Sie Ihre Einschätzung, wie die Situation in drei Jahren aussehen wird. Zeigen Sie Massnahmen auf, die Ihnen helfen, Ihre Umsatzziele zu erreichen.</i>	8
5 Personalplanung <i>Beschreiben Sie, wie sich Ihr Team zusammensetzt. Erläutern Sie, welche Massnahmen Sie ergreifen, um erfolgskritische Herausforderungen im Personalbereich zu meistern.</i>	12
6 Leistungserstellung und Kostenplanung <i>Zeigen Sie, an welchen Standorten Ihr Unternehmen tätig ist. Beschreiben Sie, welche Leistungsbestandteile Sie selbst und welche Sie nicht selbst erstellen. Legen Sie dar, welche Kosten unabhängig vom Umsatz anfallen.</i>	13
7 Investition und Finanzierung <i>Zeigen Sie, welche Investitionen Sie wann planen und wie Sie die Vorhaben finanzieren werden. Zur Beurteilung der Investition stellt Ihnen die BEKB BCBE in der Tool-Box ein eigenes Planungsmodul zur Verfügung.</i>	14
8 Die Entwicklung unserer Bilanz <i>Zeigen Sie, wie sich Ihre Bilanz aufgrund der geplanten Massnahmen entwickeln wird.</i>	15
9 Liquidität <i>Zeigen Sie, wie sich die monatliche Liquidität auf Grund der geplanten Massnahmen im ersten Planjahr entwickeln wird.</i>	16
10 Herausforderungen und Risiken <i>Beschreiben Sie, welche Existenz gefährdenden Risiken Sie identifiziert haben und welche Massnahmen Sie dagegen planen.</i>	17
11 Controlling <i>Beschreiben Sie, wie Sie sich laufend über den Geschäftsgang informieren.</i>	18
12 Antrag an die Bank <i>Bestimmen Sie Ihren Finanzierungsbedarf bei der BEKB BCBE. Erläutern Sie, welche Sicherheiten Sie bieten.</i>	18



1 Eckpunkte der Unternehmensnachfolge

1.1	Worum geht es?	Name und Sitz des Unternehmens:	Hotel Bernalpin AG (in Gründung)
		Übernahme per:	Im Verlaufe des Februars 2006, rückwirkend per 1.1.2006
		Wer verkauft:	Jürg Pauleta, Inhaber und ehemaliger Geschäftsführer (Einzelunternehmer)
		Wer kauft:	Hotel Bernalpin AG (in Gründung)
		Art der Nachfolge:	Übernahme des Hotels Bernalpin durch den bisherigen angestellten Geschäftsführer (Management-Buy-out)

1.2	Beweggründe für die vorgesehene Unternehmensnachfolge?	Erläutern Sie stichwortartig, warum die Verkäuferschaft verkaufen will (Beweggründe) und warum Sie gewillt sind, die Unternehmensnachfolge anzutreten.	
		<p><u>Verkäuferschaft:</u> Jürg Pauleta (bisheriger Inhaber des Hotels Bernalpin) ist unterdessen 63jährig und will sich vollständig zurückziehen. Geeignete familieninterne Nachfolger sind nicht vorhanden. Zudem steht eine grössere Renovation des Hotels an, die der bisherige Eigentümer nicht mehr anpacken möchte. Mittelfristig möchte er sein im Hotel gebundenes Vermögen verflüssigen.</p> <p><u>Käuferschaft:</u> Ich (Rudolf Sabrosa) bin seit 3 Jahren Geschäftsführer des Hotels und im Hotelfach bestens ausgewiesen. Das Angebot von Jürg Pauleta bietet mir die Chance, meinen lange gehegten Traum von der Selbständigkeit zu verwirklichen. Ich kenne die Vorzüge und Schwachpunkte des Hotel Bernalpin bestens und bin überzeugt und habe viele neue Ideen, dieses Haus erfolgreich betreiben zu können. Für den Kauf des Hotels Bernalpin werde ich die Hotel Bernalpin AG gründen an welcher ich und mein Geschäftspartner Dr. Manfred Postiga je 50% halten werden.</p>	

1.3	Was soll übernommen werden?	Erläutern Sie stichwortartig, was Sie zu übernehmen planen und wie die Übernahme (z.B. Übernahme der ganzen Gesellschaft, Neugründung einer AG etc.) erfolgen soll.		
		Ich möchte die Hotelimmobilie mit allen dazugehörenden Aktiven (primär Hotelinventar) und Passiven (primär Bankschulden und Kreditoren) von Jürg Pauleta übernehmen und in die neu zu gründende Gesellschaft Hotel Bernalpin AG einbringen.		

1.4	Die Vermögenspositionen (z.B. Lager) und die Verbindlichkeiten (z.B. BVG), der Kaufpreis, die Verträge (z.B. Pachtvertrag) und die Steuerfragen wurden durch folgende Personen / Experten geprüft:	Finanzen	Rechtsfragen	Steuern	Kaufpreis
		Alex Übelhard, Übelhard Treuhand, Thun	Dr. iur. Manfred Postiga, Gomes Postiga Partner Bern	Alex Übelhard, Übelhard Treuhand, Thun	Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (SGH)



1 Eckpunkte der Unternehmensnachfolge

1.5	Der Kaufpreis beträgt CHF ... und wurde wie folgt ermittelt:	Kaufpreis	Erläutern Sie stichwortartig, wie der Kaufpreis ermittelt wurde.	Wo lagen die ursprünglichen Preisvorstellungen von Verkäufer und Käufer?
		CHF 4'964'000 für Hotelimmobilie inkl. Nettoumlaufvermögen	Hotelimmobilie: DCF-Methode, Kapitalisierung mit 6% (WACC) Nettoumlaufvermögen: Buchwert	Verkäufer: CHF 5 Mio. für Hotel Käufer: CHF 4 Mio. für Hotel

1.6	Wie soll der Kaufpreis (vgl. 1.5) finanziert werden?	Kaufpreisfinanzierung	CHF
		Eigene Mittel der Käuferschaft	1'000'000
		Stehbetrag / Verkäuferdarlehen (Zinssatz: 0% / Rückzahlung innert 16 Jahren)	1'600'000
		Darlehen BEKB, Antrag (Zinssatz: 4.2% / Rückzahlung innert 20 Jahren)	2'000'000
		Bestehende Kreditoren	364'000
Total Kaufpreis (vgl. 1.5)			4'964'000

1.7	Wie stark hängt der bisherige Erfolg der Unternehmung an der Person des bisherigen Eigentümers?	Erläutern Sie stichwortartig die Abhängigkeiten von ausscheidenden Personen und wie Sie diesen begegnen wollen.
		Der bisherige Eigentümer (Jürg Pauleta) hat sich schon vor 3 Jahren aus dem operativen Geschäft zurückgezogen. Seit diesem Zeitpunkt hat der Käufer (Rudolf Sabrosa) das Hotel Bernalpin im Angestelltenverhältnis geführt.

1.8	Welches (Steuer)Konstrukt sehen Sie für die Übernahme vor?	Erläutern und begründen Sie stichwortartig das vorgesehene Übernahmekonstrukt.
		Die Hotel Bernalpin AG kauft die betriebsnotwendigen Aktiven (Hotelimmobilie, Inventar, Debitoren und Flüssige Mittel) sowie die bestehenden Kreditoren der Einzelunternehmung Jürg Pauleta.

1.9	Im Vergleich zur heutigen Situation planen wir folgende Veränderungen:	Erläutern Sie stichwortartig die kritischen Veränderungen in der Betriebsführung im Vergleich zu Heute.
		Einbau einer Sushi-Bar und komplette Renovation des Gastronomie-Bereichs.

1.10 Die Eröffnungsbilanz nach Übernahme sieht wie folgt aus: *Für die Eingabe der Daten öffnen Sie die Tabelle mit einem „Doppelklick“*

		Eröffnungsbilanz	
		01.01.2006	
		Werte in Tsd. CHF	
AKTIVEN	Flüssige Mittel	398	8%
	Forderungen	132	3%
	Vorräte	229	5%
	Halb- und Fertigfabrikate, angefangene Arbeiten	-	0%
	Umlaufvermögen	759	15%
	Sachanlagen	4'200	85%
	Finanzanlagen	5	0%
	Immaterielle Anlagen	-	0%
	Anlagevermögen	4'205	85%
	Gesamte Aktiven	4'964	100%
PASSIVEN	Bankverbindlichkeiten	-	0%
	Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	284	6%
	Sonstige Verbindlichkeiten	80	2%
	Kurzfristiges Fremdkapital	364	7%
	Bankverbindlichkeiten	2'000	40%
	Sonstige Verbindlichkeiten	1'600	32%
	Langfristiges Fremdkapital	3'600	73%
	Kapital	1'000	20%
	Reserven/Ergebnisvortrag	-	0%
	Gewinn bzw. Verlust	-	0%
	Dividenden / Entnahmen	-	0%
Eigenkapital	1'000	20%	
Gesamte Passiven	4'964	100%	
Kontrolle: Gesamte Aktiven abzüglich gesamte Passiven		-	

1.11	Wichtige Eckpunkte unseres Unternehmens	Rechtsform:	AG	Hauptaktionäre / Eigentümer	Anteil am Kapital in %
		Gründungsjahr:	2006	Rudolf Sabrosa	50%
		Im Handelsregister seit:	08.01.2006	Manfred Postiga	50%
		Aktien-/Stammkapital:	CHF 1'000'000		



2 Eckpunkte des Unternehmens

2.1	Schlüsselpersonen unseres Unternehmens, Geb. Datum und Wohnort	Funktion	Zuständig für	Ausbildung / Erfahrung	Beschäftigungsgrad in %
	Rudolf Sabrosa, 1969, Grindelwald	VR-Präsident, Geschäftsführer, Investor	Strategische Planung Operative Geschäftsführung	Hotelier EHL; Geschäftsführer Hotel Bernalpin (seit 2003); Marketingleiter Radisson SAS Lettland, Erschliessung des Marktes Lettland (1998 – 2003)	100%
	Dr. Manfred Postiga, 1962, Bern	VR-Mitglied, Investor	Strategische Planung	Dr. iur.; Partner der Anwaltskanzlei Gomes Postiga Partner	5%
	Fernando Valente, 1975, Interlaken	Stv. Geschäftsführer, Marketingleiter	Key-Account Management, Kundenbindung	Eidg. dipl. Marketingleiter SAWI; Marketingleiter Hotel Bernalpin (seit 2003)	100%
	Dr. Marisa Costina, 1972, Interlaken-Matten	Leiterin Bereich Health & Wellness	Sportprogramme, Ernährungsberatung, Wellness, Physiotherapie	Sportärztin; Leiterin Bereich Health & Wellness Hotel Pauleta (seit 2005); Eigene Praxis in Interlaken (seit 1998)	25%

☞ Nennen Sie neben den operativ tätigen Schlüsselpersonen auch sonstige wichtige Personen wie z.B. Verwaltungsräte und Berater.

2.2	Wir erbringen folgende Leistungen ...	Erläutern Sie stichwortartig, welches Ihre Hauptangebote sind bzw. welcher Nutzen den Kunden daraus entsteht.	Die Angebote werden für folgende Kundengruppen erbracht.
		Wellness- und Sporthotel mit optimalen Möglichkeiten für Rehabilitation und Training. Eigene Tennis, Badminton und Squash Courts, Nutzungsrecht des kommunalen Fussball- und Golfplatz. Grosszügiger Wellnessbereich, Ayurveda-Team	Wellnessurlauber, Breitensportler, Spitzensportler (Ski, Tennis, Trainingslager von internationalen Fussballmannschaften, etc.) mit teilweise langen Aufenthaltsdauern
		Gastronomie: Grundverpflegung (Halb- & Vollpension), 1 Restaurant mit Mediterraner Küche, 1 Brasserie, 1 Sushi-Bar (geplant), grösste Whisky-Bar vom Berner Oberland, Diskothek „Kuhstall“ (nur Winter)	Hotelgäste, Urlauber aus Ferienwohnungen und anderen Hotels
		Medizinisches Zentrum, spezialisiert auf Sportmedizin (Reha)	Rekonvaleszente Breiten- und Spitzensportler



3 Planerfolgsrechnung (Budget)

3.1 Unsere Planerfolgsrechnung sieht wie folgt aus: *Für die Eingabe der Daten öffnen Sie die Tabelle mit einem „Doppelklick“*

Planerfolgsrechnung	Planjahr 1	Planjahr 2	Planjahr 3	Planjahr 4
Werte in Tsd. CHF	2006	2007	2008	2009
Bruttoumsatz	4'000 100%	4'100 100%	4'200 100%	4'300 100%
Fremdleistungen / Ertragsminderungen	- 0%	- 0%	- 0%	- 0%
Nettoumsatz	4'000 100%	4'100 100%	4'200 100%	4'300 100%
Material- und Warenaufwand	-650 -16%	-663 -16%	-676 -16%	-690 -16%
Bruttoergebnis I	3'350 84%	3'437 84%	3'524 84%	3'610 84%
Personalaufwand	-1'694 -42%	-1'728 -42%	-1'762 -42%	-1'779 -41%
Unternehmerlohn	-156 -4%	-156 -4%	-156 -4%	-156 -4%
Bruttoergebnis II	1'500 38%	1'553 38%	1'606 38%	1'675 39%
Unterhalts- / Reparatur- und Ersatzaufwand	-150 -4%	-150 -4%	-150 -4%	-150 -3%
Sonstige Betriebskosten	-766 -19%	-799 -19%	-834 -20%	-873 -20%
Abschreibungen	-300 -8%	-300 -7%	-300 -7%	-300 -7%
Betriebserfolg vor Zinsen und Steuern (EBIT)	284 7%	304 7%	322 8%	352 8%
Finanzerfolg (-Aufwand / +Ertrag)	-84 -2%	-80 -2%	-84 -2%	-76 -2%
Ausserordentlicher Erfolg (-Aufwand / +Ertrag)	- 0%	- 0%	- 0%	- 0%
Steueraufwand	- 0%	- 0%	- 0%	- 0%
Unternehmererfolg nach Steuern	200 5%	224 5%	238 6%	276 6%
Cash Flow	2006	2007	2008	2009
Unternehmererfolg nach Steuern	200 5%	224 5%	238 6%	276 6%
Abschreibungen	300 8%	300 7%	300 7%	300 7%
Cash Flow	500 13%	524 13%	538 13%	576 13%
Mitarbeitende - Kennzahlen	2006	2007	2008	2009
Anzahl Mitarbeiter inkl. Unternehmer (Stellenprozent)	3100%	3100%	3150%	3150%
Umsatz pro Mitarbeiter (inkl. Unternehmer)	129.0	132.3	133.3	136.5
Personalkosten pro Mitarbeiter (inkl. Unternehmer)	-59.7	-60.8	-60.9	-61.4
Deckungsbeitrag pro Mitarbeiter	69.4	71.5	72.4	75.1

 Zeigen Sie hier die Entwicklung Ihres Unternehmens, die Sie für **realistisch** einschätzen.

3.2 Wo sehen sie die Risiken, dass Sie die Zahlen der Planerfolgsrechnung (vgl. 3.1) nicht erreichen?	<p>Planjahr 2006 entspricht den Werten von 2005 und sollte aufgrund des aktuellen Buchungsstandes problemlos erreichbar sein.</p> <p>Das Wachstum in den Folgejahren ist in erster Linie davon abhängig, ob die neu entwickelten Wellnessangebote vom Markt aufgenommen werden. Die entsprechenden Indizien (z.B. Kundenumfragen) sind bisher durchwegs positiv.</p>
--	--



4.1 Unsere drei wichtigsten Kunden gemessen am Umsatz sind:

Für die Eingabe der Daten öffnen Sie die Tabelle mit einem „Doppelklick“

Werte in Tsd. CHF	Umsatz Planjahr 1		Umsatz Planjahr 4		Abweichung		Erläutern Sie stichwortartig die wesentlichen Punkte, die zu den Veränderungen führen
	2006	100%	2009	100%			
Umsatz gesamt	4'000	100%	4'300	100%	300.0	+8%	
Hotellerie	2'680	67%	2'780	65%	100.0	+4%	
Spitzensportler	250	6%	250	6%	0.0	+0%	Markt allgemein in der CH stagnierend Allgemeiner Trend
Breitensportler	1'920	48%	1'860	43%	-60.0	-3%	
Wellness-Urlauber	510	13%	670	16%	160.0	+31%	
sonstige Kunden	-	0%	-	0%	0.0	#DIV/0!	
Gastronomie	910	23%	990	23%	80.0	+9%	
Restaurants	660	17%	770	18%	110.0	+17%	Neue Sushi-Bar, neu renovierte Restaurants
Bars	130	3%	115	3%	-15.0	-12%	Neue Angebote im Dorf
Diskotheek Kuhstall	120	3%	105	2%	-15.0	-13%	Neue Angebote im Dorf
sonstige Kunden	-	0%	-	0%	0.0	#DIV/0!	
Wellness/Health/Sport	410	10%	530	12%	120.0	+29%	
Wellness	250	6%	370	9%	120.0	+48%	Starke Zunahme von teuren Wellness-Anwendungen
Health	100	3%	100	2%	0.0	+0%	
Sport	60	2%	60	1%	0.0	+0%	
sonstige Kunden	-	0%	-	0%	0.0	#DIV/0!	
Anzahl Kunden	-		-		0.0	#DIV/0!	
Hotel					0.0	#DIV/0!	
Gastronomie					0.0	#DIV/0!	
Wellness/Health/Sport					0.0	#DIV/0!	

☞ Schätzen Sie für das Planjahr 3 die Umsätze je Sparte und Kunde und konzentrieren Sie sich auf die Erläuterungen für die Ursachen der Veränderungen.

*Die Sparten können nach geografischen Kriterien, aufgrund von Angeboten oder aufgrund von unterschiedlichen Kundengruppen definiert werden.



4.2	Wir erwarten folgende Entwicklung der Preise und Margen		
Erläutern Sie, wie Sie Ihre Marge ermitteln	Umsatz abzüglich direkter Aufwand (Material/Waren, Drittleistungen, direkter Personalaufwand)		
Wir erzielen folgende Margen in % vom Umsatz	Marge Heute	Zu erwartende Entwicklung der Preise und Margen in den nächsten 3 Jahren. Erläutern Sie auch, weshalb sich die Margen so entwickeln werden.	
		Entwicklung Preise	Entwicklung Margen
Hotellerie	35%	Stabil	Stabil
Gastronomie	25%	Mit neuer Sushi-Bar Verschiebung ins höherpreisige Segment	Warenaufwand nimmt unterproportional zu, Marge wird leicht anwachsen
Wellness/Health/Sport	40%	Wellness: Leicht sinkend, da mehr Mitbewerber Health: Bereich ist ausgelagert an Spezialisten	Wellness: Marge leicht rückläufig, dafür Mengenwachstum Health: Vermieten der Räumlichkeiten mit langfristigen Mietverträgen, Marge bleibt konstant

4.3	Das sind unsere drei stärksten Konkurrenten:	Name	Schätzung Umsatz in Tsd. CHF	Besondere Schwächen der Konkurrenz	Erläutern Sie stichwortartig, wie Sie die Schwächen zu Ihren Gunsten ausnützen können.
		Kurhotels		Spitalatmosphäre, Überalterung unter den Gästen	Wir bieten eine Ferienatmosphäre und haben dank der Spezialisierung auf Sportmedizin viele junge Gäste.
		Wellnesshotels		Begrenztes Sportangebot, kein Reha-Bereich für Langzeitgäste	einzigartige Kombination von Sport und Rehabilitation und Wellness
		Sporthotel		Zumeist keine ausgebauten Sportangebote sondern einfache „Skifahrerhotels“	einzigartige Kombination von Sport und Rehabilitation und Wellness

4.4	Die drei wichtigsten Gründe, weshalb die Kunden bei uns kaufen (und nicht bei der Konkurrenz):	Heute	Zu erwartende Entwicklung in den nächsten 3 Jahren
		Kombination von Sport, Reha und Wellness	Wellness liegt im Trend, Health Services werden wichtiger (Zunehmende Überalterung der Bevölkerung).
		Guter Service, Gäste fühlen sich wohl und Internationale Stars verkehren bei uns	Anteil an Stammkunden wird zunehmen
		Attraktive Umgebung und bekannte Destination (Grindelwald)	Grindelwald wird als Destination an Attraktivität eher noch gewinnen



4.5	Die drei wichtigsten Gründe, weshalb Kunden nicht bei uns kaufen (sondern bei der Konkurrenz):	Gründe	Erläutern Sie stichwortartig, wie Sie darauf reagieren.	
		Sport/Wellness/Reha: Kürzere Anfahrtswege zu Agglomerationsnahen Anbietern	Keine Reaktion	
		Hotel: „Sportlastigkeit“ gefällt nicht jedem, keine Kinderangebote	Keine Reaktion	
		Gastronomie: Grindelwald weist eine Vielzahl von attraktiven Gastronomieangeboten auf, die den Gast zur regelmässigen Abwechslung einladen.	Konsequente Positionierung der Angebote mit hoher Qualität (derzeit Neugestaltung)	
4.6	Die drei wesentlichen Trends, die unser Geschäft beeinflussen:	Trends	Zu erwartende Entwicklung in den nächsten 3 Jahren	
		Wellness	Anhaltender Trend; Wachsendes Geschäft	
		Mehr Aufenthalte, jedoch von kürzerer Dauer	Aufenthaltsdauer bleibt konstant, das Minimum ist erreicht	
		Kurzfristige Buchungen	Trend setzt sich wahrscheinlich fort	
4.7	Wir nutzen folgende Vertriebskanäle	Name	Ungefäher Anteil am Umsatz in %	Zu erwartende Entwicklung in den nächsten 3 Jahren
		Stammgäste als Vermittler (Mund-zu-Mund, Aktionen)	70%	leichte Zunahme
		Verschiedene Web-Plattformen	15%	Starke Zunahme
		Tour-Operators (England)	5%	Bleibt Konstant
		Walk-In	10%	leichte Abnahme



4.8 Wir erreichen unser Umsatzziel, indem wir folgende Massnahmen konsequent umsetzen					
Ziele	Unsere wirkungsvollsten Massnahmen, um die Ziele zu erreichen	Wer ist dafür verantwortlich?	Wann sind die Massnahmen geplant und wie viel Geld steht zur Verfügung (Werte in Tsd. CHF)		
			2006	2007	2008
a. Wir binden unsere bestehenden Kunden noch stärker an uns, indem wir ...	Unsere Gäste intensiv betreuen (Persönliche Begrüssung bei Ankunft, Feedbackformulare, kleines Geschenk, Gutscheine an Geburtstagen) Die Stammgäste regelmässig über neues in unserem Betrieb und in Grindelwald informieren (Vierteljährliches Gästemailing) Specials offerieren (z.B. Spring-Break- / Summer-Sizzler-Offer)	Fernando Valente	40	40	40
b. Wir erhöhen den Umsatz pro Kunde, indem wir ...	Verkauf von Wellness-Anwendungen (z.B. Massagen) Gepflegte Küche, um die Gäste während dem Aufenthalt möglichst ans Haus zu binden	Fernando Valente	5	5	5
c. Wir gewinnen neue Kunden, indem wir über die Stammgäste Aktionen organisieren (z.B. Gutschein für die Vermittlung von Gästen) ... in den Medien stark präsent sind (Zusammenarbeit mit PR-Büro mit dem Ziel jährlich 10 Journalisten zu betreuen und 4 (Publi-)Reportagen zu generieren).	Rudolf Sabrosa	10	10	10
d. Wir nutzen günstige Trends wie folgt:	Rasche Anpassung der Gastronomie und Wellnessangebote	Rudolf Sabrosa, Fernando Valente	0	0	0
e. Aufgrund folgender Massnahmen können wir auf Preisreduktionen verzichten:	Wir geben gezielte Preisreduktionen, zum Beispiel <ul style="list-style-type: none"> - Für Hotelgäste mit langer Verweildauer (Bsp. Reha) geben wir Preisreduktionen - Für grosse Gruppen (z.B. Trainingslager von Fussballmannschaften) geben wir ebenfalls Discounts - Mit Special-Angeboten für die Stammkunden wird die Auslastung in der Nebensaison erhöht 	Fernando Valente			
f. Wir bauen folgende neue und schlagkräftige Vertriebskanäle auf:	Zusammenarbeit mit spezialisierten englischen Tour-Operator		10	10	10
g. andere					
Gesamtausgaben			130	130	120



5.1	Anzahl und Alter der Beschäftigten im laufenden Jahr	Total	davon:					
			Unternehmer	Ganzjahresbeschäftigte		Saisoniers		Sonstige
				Vollzeit	Teilzeit	Vollzeit	Teilzeit	Stundenlohn
	Anzahl Personen	64	1	4	2	33	4	20
	Anzahl Stellenprozente	3'100%	100%	400%	100%	1600%	100%	800%
	Geschätztes Durchschnittsalter in Jahren	35						

5.2	Wir passen unseren Personalbestand den (z.B. saisonalen) Schwankungen im Geschäftsgang wie folgt an:	Erläutern sie stichwortartig Ihre wirkungsvollsten Massnahmen.
		2/3 der Mitarbeiter sind temporär oder saisonal angestellt

5.3	In der Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden tun wir uns leicht, weil ...	Erläutern sie stichwortartig die wesentlichen Gründe dafür.
		Weil Jahr für Jahr dieselben saisonalen Mitarbeitenden bei uns anfragen. Weil laufend Bewerbungen von Kollegen von bestehenden Mitarbeitenden eingehen. Weil wir regelmässige Kontakte zu den Hotelfachschulen pflegen.

5.4	Wir binden unsere (Schlüssel)Mitarbeiter noch stärker an uns, indem wir ...	Erläutern sie stichwortartig die wirkungsvollsten Massnahmen.
		Sie mit einem Bonusprogramm am Erfolg beteiligen; (10% des Cashflow wird an die Mitarbeiter als Bonus verteilt)

5.5	Wir erhöhen laufend die Produktivität unserer Mitarbeitenden, indem wir ...	Erläutern sie stichwortartig die wirkungsvollsten Massnahmen.
		... auf eine tiefe Fluktuation achten und eine rigide Überstunden-Kontrolle führen



6 Leistungserstellung und Kostenplanung

6.1	Unser Unternehmen ist an folgenden Standorten vertreten:	Nennen Sie die Standorte	Der Hauptzweck der Standorte ist:
		Grindelwald, Hotel mit 160 Betten	Betrieb eines Hotels mit Annexbetrieben

6.2	Selbst wenn wir nur einen minimalen Umsatz erzielen, entstehen uns pro Monat Fixkosten in der Höhe von CHF ...	Nennen Sie die Kosten pro Monat	in Tsd. CHF
		Personal	120
		Energie für und Unterhalt von Maschinen	10
		Werbeaufwendungen	0
		Mieten	20
		Zinsen / Amortisationen / Leasing	7
Fixkosten pro Monat, die nicht dem Geschäftsgang angepasst werden können		157	

6.3	Die Auslagerung von Bereichen wird immer wichtiger, um die Kosten zu optimieren. Bei unserer Konkurrenz beobachten wir, dass nachfolgende Bereiche ausgelagert werden:	Konkurrenz: Bereiche, die ausgelagert werden	Erläutern Sie stichwortartig Ihre diesbezüglichen Überlegungen.
		Health-Bereich	Ist auch bei uns ausgelagert
		Wäscherei	Kann nicht ausgelagert werden, da kein lokaler Anbieter vorhanden ist
		Housekeeping	Qualitätsverlust bei Auslagerung, Hotel zu klein
		Weinkeller	Ist auch bei uns ausgelagert

6.4	Mit folgenden Massnahmen versuchen wir laufend, den Lagerbestand zu optimieren:	Nennen Sie die wirkungsvollsten Massnahmen	Wer ist dafür verantwortlich?
		Haben kein Lager	



7 Investitionen und Finanzierung

7.1 Für die kommenden Jahre planen wir folgende Investitionen: *Für die Eingabe der Daten öffnen Sie die Tabelle mit einem „Doppelklick“*

Masterplan Investitionen Werte in Tsd. CHF	Planjahre				Priorisieren Sie Ihre Investitionen und erläutern Sie stichwortartig die wesentlichen Gründe für die Investition.
	2006	2007	2008	2009	
Renovation Restaurants	300	-	-	-	Einbau einer Sushi-Bar, Renovation der bestehenden Restaurants.
Ersatz IT	-	40	-	-	Veraltete IT erschwert Key-Account Management
Schrittweise Renovation Zimmer	-	-	200	200	
Aktualisierung Wellness-Bereich	-	300	-	-	Periodische Erneuerung des Wellnessbereichs zwingend notwendig
Erneuerung	-	-	-	-	
	-	-	-	-	
	-	-	-	-	
	-	-	-	-	
Investitionen gesamt	300	340	200	200	

Finanzierung Werte in Tsd. CHF	Planjahre				Zeigen Sie auf, wie Sie die Investitionen finanzieren werden und mit welchen Konditionen Sie dabei rechnen.
	2006	2007	2008	2009	
Liquide Mittel	300	300	200	200	Investitionen können aus dem Cashflow finanziert werden
Kapitalerhöhung	-	-	-	-	
Darlehen Eigentümer / Familie / etc.	-	-	-	-	
Lieferantenkredite	-	-	-	-	
Leasing	-	40	-	-	IT kann zu marktüblichen Konditionen geleast werden
Kontokorrent	-	-	-	-	
Darlehen Bank	-	-	-	-	
Finanzierung gesamt	300	340	200	200	

 Zur Beurteilung der einzelnen Investition verwenden Sie das Modul „Beurteilung Investition / Investitionsrechnung“.



8 Entwicklung unserer Bilanz

8.1 Aufgrund unserer Massnahmen entwickelt sich unsere Bilanz wie folgt: *Für die Eingabe der Daten öffnen Sie die Tabelle mit einem „Doppelklick“*

Planbilanz		Eröffnungs- bilanz		Veränderung durch Massnahmen *		Planjahr 1		Veränderung durch Massnahmen *		Planjahr 2		Veränderung durch Massnahmen *		Planjahr 3		Veränderung durch Massnahmen *		Planjahr 4		
Werte in Tsd. CHF		01.01.2006		2006		31.12.2006		2007		31.12.2007		2008		31.12.2008		2009		31.12.2009		
AKTIVEN	Flüssige Mittel	398	8%	-	-	398	8%	24	-	422	8%	138	-	560	11%	176	-	736	14%	
	Forderungen	132	3%	-	-	132	3%	-	-	132	3%	-	-	132	3%	-	-	132	3%	
	Vorräte	229	5%	-	-	229	5%	-	-	229	5%	-	-	229	5%	-	-	229	4%	
	Halb- und Fertigfabrikate, angefangenen Arbeiten	-	0%	-	-	-	0%	-	-	-	0%	-	-	-	0%	-	-	-	-	0%
	Umlaufvermögen	759	15%	-	-	759	15%	24	-	783	16%	138	-	921	18%	176	-	1'097	21%	
	Sachanlagen	4'200	85%	-	-	4'200	85%	40	-	4'240	84%	-108	-	4'132	82%	-108	-	4'024	79%	
	Finanzanlagen	5	0%	-	-	5	0%	-	-	5	0%	-	-	5	0%	-	-	5	0%	
	Immaterielle Anlagen	-	0%	-	-	-	0%	-	-	-	0%	-	-	-	0%	-	-	-	-	0%
	Anlagevermögen	4'205	85%	-	-	4'205	85%	40	-	4'245	84%	-108	-	4'137	82%	-108	-	4'029	79%	
	Gesamte Aktiven	4'964	100%	-	-	4'964	100%	64	-	5'028	100%	30	-	5'058	100%	68	-	5'126	100%	
PASSIVEN	Bankverbindlichkeiten	-	0%	-	-	-	0%	-	-	-	0%	-	-	-	0%	-	-	-	0%	
	Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	284	6%	-	-	284	6%	-	-	284	6%	-	-	284	6%	-	-	284	6%	
	Sonstige Verbindlichkeiten	80	2%	-	-	80	2%	40	-	120	2%	-8	-	112	2%	-8	-	104	2%	
	Kurzfristiges Fremdkapital	364	7%	-	-	364	7%	40	-	404	8%	-8	-	396	8%	-8	-	388	8%	
	Bankverbindlichkeiten	2'000	40%	-100	-	1'900	38%	-100	-	1'800	36%	-100	-	1'700	34%	-100	-	1'600	31%	
	Sonstige Verbindlichkeiten	1'600	32%	-100	-	1'500	30%	-100	-	1'400	28%	-100	-	1'300	26%	-100	-	1'200	23%	
	Langfristiges Fremdkapital	3'600	73%	-200	-	3'400	68%	-200	-	3'200	64%	-200	-	3'000	59%	-200	-	2'800	55%	
	Kapital	1'000	20%	-	-	1'000	20%	-	-	1'000	20%	-	-	1'000	20%	-	-	1'000	20%	
	Reserven/Ergebnisvortrag	-	0%	-	-	-	0%	-	-	200	4%	-	-	424	8%	-	-	662	13%	
	Gewinn bzw. Verlust	-	0%	200	-	200	4%	224	-	224	4%	238	-	238	5%	276	-	276	5%	
	Dividenden / Entnahmen	-	0%	-	-	-	0%	-	-	-	0%	-	-	-	0%	-	-	-	-	0%
	Eigenkapital	1'000	20%	200	-	1'200	24%	224	-	1'424	28%	238	-	1'662	33%	276	-	1'938	38%	
	Gesamte Passiven	4'964	100%	-	-	4'964	100%	64	-	5'028	100%	30	-	5'058	100%	68	-	5'126	100%	

Kontrolle: Ges. Aktiven abzüglich ges. Passiven

* Bei der Angabe der Veränderungen konzentrieren Sie sich auf folgende wesentliche Massnahmen. Beachten Sie dabei, dass die Summe der Aktiven immer gleich der Summe der Passiven sein muss.

- Investitionen bzw. Desinvestitionen (Verkauf von Vermögen)
- Entwicklung des Fremdkapitals durch Aufnahme neuer Darlehen zur Finanzierung der Investitionen bzw. Amortisation von bestehenden Darlehen
- Entwicklung des Eigenkapitals durch Gewinne bzw. Verluste oder durch Kapitalerhöhungen zur Finanzierung von Investitionen

Vorzeichenregelung

- Vorjahresbilanz: Positive Werte sowohl bei den Aktiven als auch bei den Passiven
- Veränderung durch Massnahmen: (+) für Erhöhungen, (-) für Verminderungen, sowohl bei den Aktiven als auch bei den Passiven



9 Liquiditätsplan

9.1 Für das laufende Jahr erwarten wir, dass sich die monatliche Liquidität wie folgt entwickelt:

Für die Eingabe der Daten öffnen Sie die Tabelle mit einem „Doppelklick“

Tsd. CHF	Jahr Total Plan	JAN	FEB	MRZ	APR	MAI	JUN	JUL	AUG	SEP	OKT	NOV	DEZ
		Plan	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Barverkäufe:	3'780	430	530	530	390	150	290	280	290	370	180		340
+ Debitorenzahlungen:	220	-	5	10	10	10	10	10	10	70	70	10	5
+ Übrige Bareingänge (Miete, Wertschriften, Zinsen)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
= Einzahlungen total	4'000	430	535	540	400	160	300	290	300	440	250	10	345
+ Waren und Materialzahlungen	650	70	70	80	80	50	40	50	65	65	50	30	-
+ Löhne, Gehälter, Sozialleistungen	1'850	200	250	250	200	120	120	160	150	150	90	50	110
+ Werbung	130	10	20	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
+ Steuern	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Kapitalzinsen	84	-	-	21	-	-	21	-	-	21	-	-	21
+ Versicherungen	36	18	-	-	-	-	-	18	-	-	-	-	-
+ Allg. Büro- und Verwaltungsausgaben	24	6	-	-	6	-	-	6	-	-	6	-	-
+ Miete	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Unterhalts- / Reparatur und Ersatzaufwand	150	10	20	10	30	15	10	10	10	10	10	5	10
+ Sonstige Auszahlungen (Strom, Wasser usw.)	576	33	33	79	33	33	79	33	33	79	33	33	75
+ Mehrwertsteuer	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
= Auszahlungen Total	3'500	347	393	450	359	228	280	287	268	335	199	128	226
= Brutto-Geldzufluss/-Geldabfluss (Ein-/Auszahlungen)	500	83	142	90	41	- 68	20	3	32	105	51	- 118	119
+ Einzahlungen aus Anlagenverkauf	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Einzahlungen (z.B. Kreditaufnahme bei Dritten)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Einzahlungen aus Anzahlungen von Kunden	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Privateinlagen/Kapitalerhöhung	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Auszahlungen für Investitionen	300	-	-	-	100	100	100	-	-	-	-	-	-
- Kapitalrückzahlungen / Kreditauszahlung an Dritte	200	-	-	50	-	-	50	-	-	50	-	-	50
- Übrige Auszahlungen für Akontozahlungen an Lieferanten	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Dividenden, Privatentnahmen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
= Netto-Geldzufluss/Netto-Geldabfluss	-	83	142	40	- 59	- 168	- 130	3	32	55	51	- 118	69
+ Bestand Kasse, Post, Bank	398	398	481	623	663	604	436	306	309	341	396	447	329
= Bestand flüssige Mittel	398	481	623	663	604	436	306	309	341	396	447	329	398
+ Offene Kreditlimite													
= Geldüberschuss/Geldbedarf	398	481	623	663	604	436	306	309	341	396	447	329	398



10.1 Wir haben folgende Risiken identifiziert und Massnahmen zu deren Reduktion entwickelt.		
Risiko	Wir haben uns auf diese Situation wie folgt vorbereitet:	Haupt- risiken = X
a. Der Umsatz bricht um 50% ein ...	Unwahrscheinliches Szenario. Der Umsatz bricht nicht von einem auf den andern Tag um 50% ein. Falls sich Umsatzrückgänge über eine längere Zeit einstellen, gibt es Gründe, wie z.B. Qualitätsprobleme, etc. Diese Probleme gilt es zu lösen, allerdings bevor bereits 50% des Umsatzes verloren sind.	
b. Unser bester Verkäufer verlässt unser Unternehmen ...	Der Geschäftsführer springt in die Lücke, bis sich eine neue Person eingearbeitet hat.	X
c. Unser Hauptlieferant kann nicht termingerecht liefern und wir geraten dadurch in Verzug ...	Nicht relevant, da genügend Alternativen kurzfristig zur Verfügung stehen.	
d. Unser grösster Kunde zahlt seine Rechnungen mit erheblicher Verspätung ...	Die Kunden zahlen grösstenteils bei der Abreise in Bar oder per Kreditkarte.	
e. Unsere Beschaffungspreise verschlechtern sich aufgrund z. B. gestiegener Rohstoffpreise wesentlichso verschlechtern sich auch die Rohstoffpreise unserer Wettbewerber. Preiserhöhungen dürften durchsetzbar sein. Wir gehen im Bereich Food eher von sinkenden relativen Beschaffungskosten aus.	
f. Wir können unsere Rechnungen nur noch mit Verspätung bezahlen ...	Aufgrund unserer Finanzierung besteht ein erheblicher Handlungsspielraum. Die liquiden Mittel betragen gemäss Liquiditätsplan immer über TCHF 330. Die Situation sollte also nicht eintreffen.	
g. Die geplanten Investitionskosten werden um 30% überschritten ...	Zur Zeit stehen keine risikobehafteten Erweiterungsbauten an.	
h. Die Darlehenszinsen erhöhen sich um 3 Prozentpunkte ...	Der Cashflow verringert sich um CHF 60'000. Falls notwendig, müssten Teilinvestitionen um 1 Jahr verschoben werden.	
i. Der Chef erkrankt und ist für mind. ein Jahr nicht einsatzfähig ...	Der Stellvertretende Geschäftsführer übernimmt seine Aufgaben, könnte aber den Geschäftsführer nur teilweise ersetzen. Problem kann erst im Ernstfall gelöst werden.	X
j. Im nächsten Monat eröffnet neben unserem Geschäft ein neuer Konkurrent sein Geschäft, in dem er nahezu dasselbe Angebot anbietet wie wir ...	Wenig realistisches Szenario, da lange Vorlaufzeiten. Solange er nicht über unsere Kundendatenbank verfügt, kein Problem. Er muss sich seinen eigenen Markt aufbauen und dies belebt das Geschäft.	
k. Die bestehenden Sportanlagen werden auf Grund von neuen Trends nicht mehr genutzt	Golf- und Fussballplatz gehören nicht uns, nur Nutzungsrecht, Tennis-, Squash- und Badminton-Court können in kurzer Zeit umgenutzt werden.	



11 Controlling

11.1	Wir steuern unseren Geschäftsgang, in dem wir folgende Positionen periodisch wie folgt analysieren			
	Position	Wir achten dabei insbesondere auf folgendes:	Periode (laufend, monatlich, vierteljährlich, halbjährlich, jährlich)	Wer ist dafür verantwortlich?
	a. Zwischenabschluss mit Budgetvergleich	Abweichung Plan-Ist-Zahlen des Umsatz	Halbjährlich abgegrenzter Abschluss, monatlicher Umsatzvergleich	Rudolf Sabrosa
	b. Offerten	Mind. 2 Offerten einholen, Discounts einfordern	Nach Bedarf	Je nach Bereich & Volumen
	c. Auftragseingang	Anfragen werden sofort schriftlich bestätigt	Monatlicher Vergleich mit Vorjahr	Chef de Réception
	d. Debitoren	Nach Ablauf der Zahlungsfrist sofort mahnen	Monatliche Debitorenliste	Buchhaltung
	e. Lager	-		
	f. Kreditoren			
	g. Liquidität	Abgleichen des kurzfristigen Liquiditätsplans mit den Ist-Zahlen	Monatlich	Rudolf Sabrosa
	h. Buchungseingang und Auslastung	Gezielte Mailings bei sich abzeichnender tiefer Auslastung mit Spezialangeboten	Wöchentlich	Fernando Valente

12 Antrag an die Kapitalgeber

12.1	Wir stellen folgenden Antrag an unseren Finanzierungspartner:	Antrag für ein Hypothekendarlehen über CHF 2'000'000 an die Hotel Bernalpin AG für den Kauf des Hotel Bernalpin inkl. Aktiven und Passiven von Jürg Pauleta
12.2	Wir bieten dafür folgende Sicherheiten an:	Grundpfand über CHF 2'400'000 im 1. Rang auf der Parzelle 123, Hotel Bernalpin, in Grindelwald, BE
12.3	Wir legen unserem Businessplan folgende Beilagen bei:	Jahresabschlüsse der letzten Jahre, Kurzlebensläufe der beteiligten Personen, Kopie Steuererklärung von Rudolf Sabrosa

