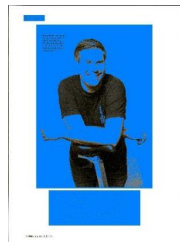


BUSINESSPLAN



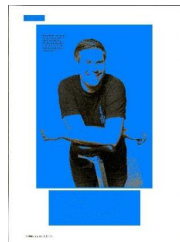
Marc Belser und seine Co-Gründer schufen mit Urbanride das Fitnessangebot, das sie selber im Markt bisher vergeblich gesucht hatten.

RECHNEN, PLANEN, DURCHSTARTEN

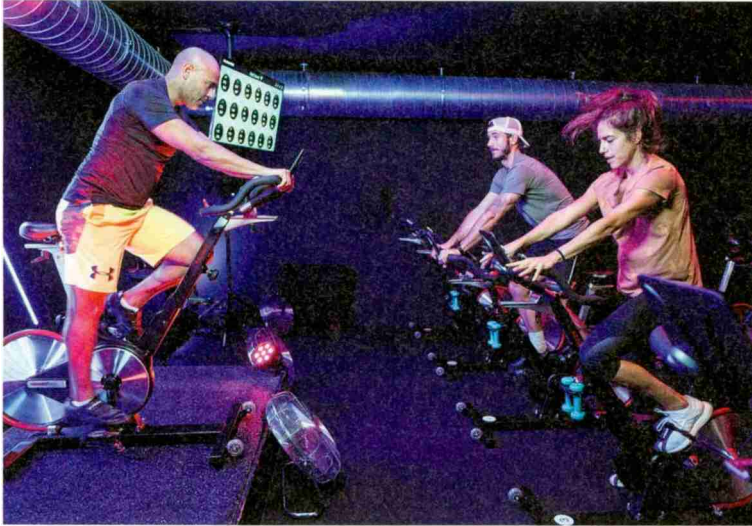
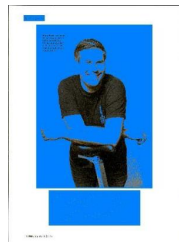


Ein Businessplan hilft dabei, Startkapital zu beschaffen.
Aber nicht nur: Er dient als Leitfaden und Kontrollinstrument
bei der Gründung und Weiterentwicklung eines Unternehmens.
Zwei Beispiele aus der Schweizer KMU-Welt.

von Susanne Wagner



Willkommen im Club! Urbanride will seinen Gästen mehr als Indoor Cycling bieten – nämlich städtischen Lifestyle.



Kein Fitnesscenter wie andere: Training bei Urbanride gibts nur in Gruppen auf dem fest stehenden Rad (Spinning).

Die Urbanride-Gründer Marc Belser, Thibaud Roulin, Matthias Späni und Gregory Autieri haben an alles gedacht: Leihsportschuhe in verschiedenen Grössen, Frottiertücher, Duschprodukte, Bodylotions, Haarbürsten, Föhne und gesunde Snacks an der Bar. Der Spindschlüssel lässt sich bequem ans Handgelenk hängen oder um den Pferdeschwanz schlingen. So bleiben die Hände frei, um sich aufs Spinningrad zu setzen und bei pulsierender **Musik** eine Dreiviertelstunde in die Pedale zu treten.

Diese kundenfreundlichen Details gehörten zu dem Businessplan, der die vier Gründer vom ersten Tag an begleitete. Dessen Bedeutung wog umso schwerer, weil das **Quartett** die Fitnessbranche ausschliesslich von Kundenseite kannte, wohingegen in beruflicher Hinsicht entsprechend die Erfahrung fehlte. Diesen Blick von aussen sehen sie als Vorteil. «Wir haben uns in die Kunden hineinversetzt. Kundenfreundlichkeit war der rote Faden des Konzepts», betont Marc Belser, CEO und Mitbegründer von Urbanride.

Bereits zur ersten Sitzung brachte

Thibaud Roulin die erste Version des Businessplans als Diskussionsgrundlage mit. Der 33-Jährige weiss dank seiner Berufserfahrung in der Finanzbranche genau, welche Informationen ein Businessplan abdecken muss: etwa die Zielgruppe sowie die potenziellen Eingaben und Ausgaben pro Monat. Thibaud Roulin: «Wir berech-

neten für das Umsatzmodell, wie viele Leute pro Kurs kommen müssen, wie viele Kurse wir täglich anbieten und zu welchem **Preis**. Dies gab uns die Orientierung, ob sich das Geschäft aus ökonomischer Sicht rechnet.» In den umfassenden Excel-Tabellen ist jedes Detail berücksichtigt

Präzise
Kalkulation liegt dem
Businessplan von
Urbanride zugrunde.
Der Plan wird laufend
angepasst. Derzeit
aktuell: Version 15.

worden: von den Reinigungskosten über die Ausgaben für Elektrizität, Versicherung bis hin zu Wasser, Miete oder Marketing.

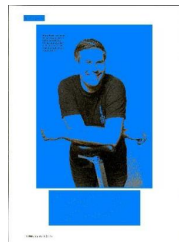
Mit Kalkül und Herzblut

Eine Menge Schreibtischarbeit war auch bei der Übernahme des Coiffeurgeschäfts Miracolo im Zürcher Seefeldquartier erforderlich und ebenso viel Herzblut steckte Chantal Huber in die Umsetzung ihres Lebensraums. «Schon als Kind wusste ich, dass ich später als Coiffeuse arbeiten und etwas Eigenes aufbauen wollte.» Als die Coiffeurmeisterin 2016 das Geschäft übernahm, kannte sie es schon von einer früheren Anstellung. Die bisherigen Eigentümer gaben es aus Altersgründen auf und suchten nach einem Nachfolger.

Obwohl es eine einmalige Chance und ein Glücksfall für die heute 32-Jährige war, galt es, die Aufbauarbeit der letzten 30 Jahre, die zentrale Lage sowie die langjährige Stammkundschaft zu bewerten und zu eruieren, wie sich der Wechsel auf Umsatz, Mitarbeiter und Kundenloyalität auswirken würde. Zudem wollten die früheren Besitzer einen nicht unerheblichen Betrag für den Kundenstamm und den Aufbau der Marke Miracolo als Goodwill vergütet haben.

Um das Wagnis abzuschätzen und vorzubereiten, war ein präzise ausgearbeiteter Business- und Finanzplan unabdingbar. Er diente als Basis für alle weiteren Verhandlungen. «Er zeigte uns, wo wir stehen, welchen Chancen und Risiken wir ausgesetzt sind, und bot uns einen Überblick über die Konkurrenzsituation», erinnert sich die Inhaberin und Geschäftsführerin.

Auch die vier Freunde von Urbanride, die privat selbst alle Sport treiben, verglichen die eigenen Ideen mit Studios in London, Zürich und anderen Städten. In stundenlangem Brainstorming entwarfen sie ihre Version eines Cyclingstudios, wie CEO Marc Belser erklärt: «Das ultimative Indoor-Cycling-Erlebnis in einer coolen



Clubatmosphäre mit hohem Spassfaktor.» Um die Vision zu erreichen, das führende Fitnessstudio im Cycling zu werden, müssen sie sich von den Mitbewerbern unterscheiden. Urbanride ist das einzige Studio, das sich auf Spinning konzentriert,

also das Gruppentraining auf stationären Fahrrädern. Es gibt keine jährliche Mitgliedschaft, sondern man bucht einzelne Packages. Gebucht wird online und per App, welche es ausserdem ermöglicht, die eigene Leistung, die verbrauchten Kalorien oder die Fahrgeschwindigkeit in einem

Ranking mit anderen zu vergleichen.

Der Businessplan als Messlatte

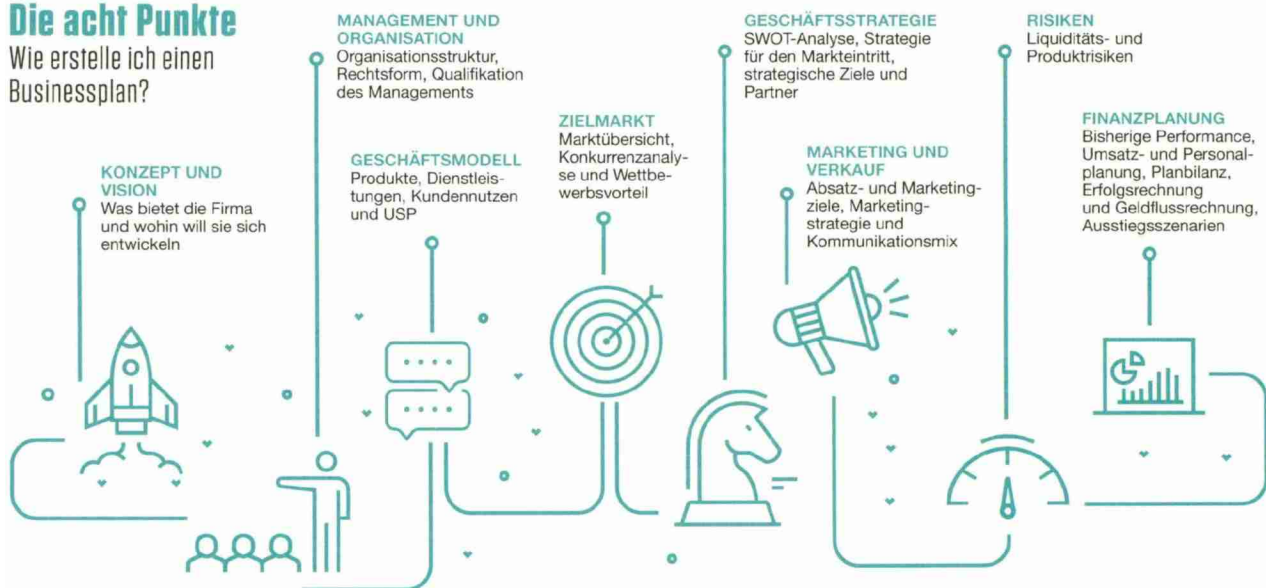
Neben dem Businessplan erstellten die Jungunternehmer von Urbanride darüber hinaus eine nicht minder detaillierte Präsentation. Beide Dokumente halfen bei der kleinen Finanzierungsrunde unter Freunden und Familie, wie Roulin und Belser rückblickend feststellen. Anfang 2018 eröffneten sie ihr Studio in einer ehemaligen Garage. Seither gewinnt Urbanride monatlich zwischen 50 und 80 neue Kunden und verfügt mittlerweile über einen Kundenstamm von 3800 Personen.

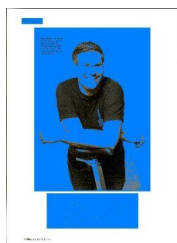
Gemäss Umfragen sind 70 Prozent der Kundschaft durch Mundpropaganda auf sie aufmerksam geworden. Marc Belser steht mit neun weiteren Personen auf der Salärliste, neben den Instruktorinnen wurde zudem mit Romain Gilodi ein Marketing Director angestellt. Derzeit sucht das Team nach einer Lokalität für ein zweites Standbein in Genf. Auch eine Expansion in andere Städte oder der Sprung über den Röstigraben in die Deutschschweiz sind denkbar.

Während Marc Belser seinen Bankjob aufgegeben hat und sich seit Beginn zu ▶

Die acht Punkte

Wie erstelle ich einen Businessplan?





Neue Pläne: Weil das Daily Business so gut läuft, denkt Miracolo-Chefin Chantal Huber über einen zweiten Standort nach.

► 100 Prozent dem eigenen Start-up widmet, arbeiten die drei weiteren Gründer und Miteigentümer derzeit noch in ihren ursprünglichen Berufen als Immobilienspezialist, Rechtsanwalt und Banker. Im Zuge der Planung des eigenen Geschäfts übernahm jeder die Aufgaben, bei denen er sich am besten einbringen konnte.

Der Businessplan, den sie auch Bekannten und Freunden vorlegten, war eine hilfreiche Begleitung durch den ganzen Gründungsprozess und gilt bis heute als ein wertvoller Dreh- und Angelpunkt für die Geschäftsstrategie. In Stein gemeisselt ist er jedoch nicht: Dank situativer Anpassungen konnte das Team flexibel auf Veränderungen reagieren. Mittlerweile liegt der Businessplan in der Version 15 vor. Da die Gründer drei verschiedene Szenarien einkalkuliert hatten, blieben die bösen Überraschungen aus. Marc Belser: «Wir verbuchen derzeit etwas höhere Kosten als erwartet, erzielen aber auch einen etwas höheren Umsatz.»

Professionelle Geldgeber

«Es ist wichtig, sich an den erstellten Finanzplan zu halten. Solange keine

Einnahmen generiert werden, bedarf es einer strikten Ausgabedisziplin», rät Florian Blumer. Er hat als Dozent und Workshop-Leiter an der Startup Academy schon viele Jungunternehmer begleitet. Seine Empfehlungen für den Umgang mit finanziellen Unsicherheiten lauten: möglichst niedrige Fixkosten, keine langfristigen Mietverträge unterschreiben und keine Investitionen in Büromöbel und in den Status tätigen.

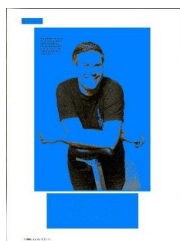
Die Höhe des Kapitalbedarfs bei Start-ups hängt gemäss Florian Blumer stark von der Branche ab. Im Beratungs- und Dienstleistungssektor kann man mit minimalem Kapitalbedarf loslegen, sobald man einen ersten Kunden hat. Die Finanzierung stammt häufig aus dem persönlichen Umfeld der Gründer. Florian Blumer: «Viele starten zunächst mit dem eigenen Geld. Vielleicht können auch Kollegen und Familienmitglieder gewonnen werden, denen die Idee gefällt und die einen Verlust einigermaßen wegstecken können. Nach ein, zwei Jahren sollten allerdings in der Regel professionelle Kapitalgeber wie Banken oder Venture Funds hinzukommen.»

Zur Erstellung des Businessplans konnte die heutige Miracolo-Geschäftsführerin Chantal Huber Anfang 2016 auf Vorlagen von Banken und andere Publikationen zurückgreifen. Ihr Lebenspartner und Mitinhaber Simon Huber, der beruflich mit **Projektfinanzierungen** zu tun hat, gab dem Businessplan den letzten Schliff. Folgende Punkte waren zentral: In welchem Preis- und Kundensegment wollen wir tätig sein? Wie sieht das Angebot der Mitbewerber aus? Wie viel Umsatz müssen wir erwirtschaften, um die Fixkosten abzudecken? Wie viel bleibt am Schluss übrig, um eventuelle Kredite zu amortisieren und Zinsen zu bezahlen?

Als nützlich erwies sich die volle Transparenz der ehemaligen Inhaber: Chantal Huber erhielt Einblick in die Unternehmenszahlen der letzten zwei Geschäftsjahre. Sie fungierten als Grundlage für das Base-Case-Szenario. Das bot die Möglichkeit, den Umsatz der bisherigen Mitarbeiterinnen zu berechnen, eine Umsatzannahme für das erste Geschäftsjahr zu kalkulieren und das Entlohnungssystem zu entwerfen. Die Übernahme der GmbH mit bestehendem Firmennamen musste sauber eingefädelt werden, wobei es unabdingbar war, externe juristische Unterstützung zu beanspruchen.

Ein Pluspunkt war, dass das Interieur – ein **Studienprojekt** des heute international bekannten Designers Alfredo Häberli – ohne grosse Veränderungen übernommen werden konnte. Auch mit der Philosophie des bestehenden Geschäfts – persönliche Betreuung und Beratung – konnte sich Chantal Huber gut identifizieren. Mitte 2016 ging der Betrieb in ihre Hände über. Vorgesehene Investitionen betrafen die ergonomischen Stühle mit Massagefunktion, das Kassensystem, das Online-Booking-System, die elektronische Lagerhaltung, eine neu gestaltete Website sowie den Auftritt in den Social Media.

«Der Businessplan und eine pro-



fessionelle Präsentation hatten einen entscheidenden Einfluss auf das Gespräch mit den Banken und Freunden», erklärt Chantal Huber. Obwohl sie in Bezug auf die Finanzierung mit Banken im Gespräch waren, stemmten die beiden die finanzielle Investition trotz positiver Rückmeldungen schliesslich mithilfe von Freunden und Familie aus eigener Kraft. Weil man nicht alles planen und vorhersehen kann, berechneten Chantal und Simon Huber auch Worst-Case-Szenarien und eine Strategie für den Fall, dass sie beispielsweise einige Mitarbeiterinnen gleichzeitig verlieren

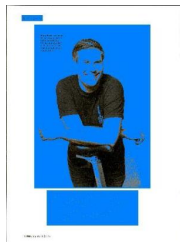
würden oder ein grösserer Sachschaden entstünde.

Langfristige Perspektive

Im jetzigen vierten Jahr entwickelt sich das Geschäft so stabil und erfolgreich, dass ein zweiter Standort in Zürich angedacht ist. Dieser böte den nötigen Spielraum für die **Ausbildung** von Fachkräften. «Dank flexibler Arbeitszeiten und qualifizierter Mitarbeiter sind wir in der Lage, nahezu alle Kundenwünsche abzudecken», freut sich Chantal Huber. Neue Dienstleistungen – von Extensions über Keratin- und Kosmetik-

behandlungen bis hin zum Frisieren und Schminken für Events wie etwa Hochzeiten – erweitern die Angebotspalette. So hat sich die Übernahme zu einem **Projekt** mit langfristiger Perspektive entwickelt.

Chantal Huber möchte alle Coiffeusen motivieren, etwas mutiger zu sein. «Es gibt immer weniger junge Leute, insbesondere Frauen, die den Schritt in die Selbstständigkeit wagen. Man soll sich etwas zutrauen. Es ist viel Arbeit, aber man bekommt viel Schönes zurück.» ●



Szenarien

Für alle Fälle hat Chantal Huber im Businessplan durchgerechnet. So wusste sie auch, was im Worst Case auf Miracolo zukäme.



Mit sicherer Hand: Chantal Huber konnte Marke, Lokal und Kundenstamm übernehmen. Investiert hat sie in ein modernes Backoffice und in ein frischeres Marketing.



„Die Vision bleibt, die Strategie kann sich ändern.“

Florian Blumer über
Design und Stellenwert
des Businessplans.

Welche Bedeutung hat der Businessplan für die Führung von Start-ups?

Nach unserer Erfahrung bleiben
Vision und Ziel im Laufe der
Entwicklung stabil, aber der Weg

und die Strategie müssen oft fle-
xibel angepasst werden.

Die Startup Academy arbeitet mit dem «Business Model Canvas». Warum?

Das ist kein klassischer Business-
plan, sondern es bildet alle rele-
vanten Grössen übersichtlich ab.
So ist auf einen Blick ersichtlich,
ob etwas fehlt. Eine wichtige
Grundlage für den späteren, de-
taillierten Businessplan.

Was sind nach Ihrer Beobachtung die häufigsten Fehler beim Erstellen von

Businessplänen?

Dass man den zu Beginn un-
wichtigen Punkten eine zu
grosse Bedeutung beimisst. Etwa
der Frage, welche Geschäftsform
sinnvoll ist. Oft ergibt sich die
Antwort darauf erst mit der Zeit.

Das Package UBS Start Business
für Jungunternehmer, Gründer
und Start-ups umfasst die kos-
tenlose Teilnahme am Business
Model Canvas Workshop der
Startup Academy.
ubs.com/startbusiness



Florian Blumer,
Vizepräsident der
Startup Academy
und Professor für
Wirtschaftskommuni-
kation an der FH
Nordwestschweiz