

Fallstudie

Businessplan

Golf Solutions AG

Bahnhofstrasse 9, 8001 Zürich

Version 6.5 / 17. März 2003

Verfasser

Daniel Düsentrieb, CEO,
Golf Solutions AG
Bahnhofstrasse 9
8001 Zürich

Tel. +41 1 292 26 88
e-mail: daniel.duesentrieb@bluewin.ch

Ó by Verfasser

Inhaltsverzeichnis

MANAGEMENT SUMMARY	3
1. UNTERNEHMUNG	4
1.1. Geschichtlicher Hintergrund	4
1.2. Unternehmensziel und Leitbild	4
1.3. Unternehmensorganisation	4
1.4. Situation heute	4
2. PRODUKTE, DIENSTLEISTUNG	5
2.1. Marktleistung	5
2.2. Produkteschutz	5
2.3. Abnehmer	5
3. MARKT	6
3.1. Marktübersicht	6
3.2. Eigene Marktstellung	6
3.3. Marktbeurteilung	6
4. KONKURRENZ	7
4.1. Mitbewerber	7
4.2. Konkurrenzprodukte	7
5. MARKETING	8
5.1. Marktsegmentierung	8
5.2. Markteinführungsstrategie	8
5.3. Preispolitik	8
5.4. Verkauf / Vertrieb / Standort	8
5.5. Werbung / PR	8
5.6. Umsatzziele in CHF 1'000	9
6. STANDORT / LOGISTIK	9
6.1. Domizil	9
6.2. Logistik / Administration	9
7. PRODUKTION / BESCHAFFUNG	9
7.1. Produktionsmittel	9
7.2. Technologie	9
7.3. Kapazitäten / Engpässe	9
7.4. Wichtigste Lieferanten	10
8. MANAGEMENT / BERATER	10
8.1. Unternehmerteam	10
8.2. Verwaltungsrat	10
8.3. Externe Berater	10
9. RISIKOANALYSE	11
9.1. Interne Risiken	11
9.2. Externe Risiken	11
9.3. Absicherung	11
10. FINANZEN	11
10.1. Vergangenheit	11
10.2. Planerfolgsrechnung	12
10.3. Bilanz per 31.12.2001	12
10.4. Finanzierungskonzept	12
11. ANFRAGE FÜR FREMDKAPITALFINANZIERUNG	12

Management Summary

Die Golf Solutions AG mit Sitz in Zürich hat das Ziel, Anfänger, Fortgeschrittene und Professionals des Golfsports in der Schweiz mit der richtigen Ausrüstung zu versehen. Sie bezweckt sowohl die Entwicklung, Produktion als auch den Handel mit Golf Artikeln aller Art.

Die Golf Solutions AG hat zu diesem Zwecke neue Schlägersets, Golfcarts und Golfbälle entwickelt. Der Golfsport ist in der Schweiz im Gegensatz zum nahen Ausland und den USA noch völlig unterentwickelt. Es gibt erst wenige öffentliche Golfplätze, keine Golfshops mit einem breiten Produkteangebot und einer Auswahl an klar differenzierten Produkten in Qualität und Preis.

Die selbstentwickelten Spezialprodukte der Golf Solutions AG werden selbsthergestellt und über das Unternehmen sowie Aussenstellen zusammen mit den übrigen Produkten vertrieben.

Es besteht aufgrund des eingesetzten Booms an neuen öffentlichen Golfplätzen und allgemein des immer beliebter werdenden Sports eine hohes Absatzpotenzial für Golfausrüstungen. Allerdings ist damit zu rechnen, dass mit dem steigenden Bedarf Grossverteiler, wie die Migros, die eigene Golfplätze betreibt, in das Geschäft einsteigen könnten. Einzelne Versuche von Grossverteiler scheiterten am Know-how und der zögerlichen Vermarktung.

Für den weiteren Aufbau des Unternehmens und den Markteintritt benötigt das Unternehmen weiteres Kapital im Umfange von CHF 1,5 Mio. Dafür suchen die Gründer weitere Finanzpartner.

Das Unternehmen rechnet im base Case bis ins Jahr 2007 mit einem Umsatz von CHF 20 Mio. und einem EBIT von CHF 2,5 Mio.

1. Unternehmung

1.1. Geschichtlicher Hintergrund

Das Unternehmen wurde von

- a) **Daniel Düsentrieb**, geb. 1956, lic. oec und Golf-Profi, Mönchaltorf,
- b) **Peter Schmid**, geb. 1960, Marketingfachmann, Uster
- c) **Sereina Feeling**, geb. 1959, Wirtschaftsjuristin, Bubikon
- d) **Albert Garter**, geb. 1961, tech. HTL und Golf-Profi, Uitikon Waldegg
- e) **Christian Reich**, geb. 1920, Pensionär, Zürich

am 5. Dezember 2000 unter dem Namen „Golf Solutions AG“ mit Sitz in Zürich als Aktiengesellschaft mit einem Aktienkapital von CHF 400'000.-- gegründet und im Handelsregister des Kantons Zürich eingetragen. Das Aktienkapital ist aufgeteilt in 4'000 Namenaktien à nominell CHF 100.--. Die Gründer a) – d) sind am Unternehmen mit 15 % und der Gründer e) mit 40 % am Aktienkapital beteiligt. Die operative Aufnahme des Geschäftes fand per 1. Januar 2002 statt.

1.2. Unternehmensziel und Leitbild

Unternehmensziel und Leitbild ist die Versorgung interessierter Golfspieler mit einer adäquaten Ausrüstung für jedes Budget.

1.3. Unternehmensorganisation

Die Geschäftsleitung wird von Daniel Düsentrieb, CEO, Sereina Feeling, CFO und Albert Garter, CTO wahrgenommen.

Um die geplanten Expansionsziele zu erreichen, wird der Personalbestand per 1. April 2003 wie folgt aufgestockt:

- 2 Mitarbeiter für kaufmännische Arbeiten
- 3 Mitarbeiter für Entwicklung
- 3 Mitarbeiter für Produktion
- 5 Mitarbeiter für Verkauf

Das Unternehmen verfügt über Büroräumlichkeiten, Produktions- und Lagerräumlichkeiten in Zürich, Bahnhofstrasse 9, im Umfange von rund 1'000 m². Das Finanz- und Rechnungswesen wird mittels der modernen EDV-Applikation ALINA durch zwei Mitarbeiter betreut und vom CFO geführt.

1.4. Situation heute

Das Unternehmen hat im ersten Geschäftsjahr per 31. Dezember 2002 einen Umsatz von CHF 2 Mio. und einen EBIT von CHF 100'000.-- erwirtschaftet.

2. Produkte, Dienstleistung

2.1. Marktleistung

Das Unternehmen hat folgende Artikel im Angebot:

- a) Golfset-Sortimente Kendall, Avalon, Bridgestone, Yellow
- b) Golfkleinzubehör
- c) Golfcarts konventionell
- d) Golftrainingsanlagen
- e) Spezialprodukte Golf Solutions AG

Bei den Produkten lit. a) – d) handelt es sich um gängige, erprobte Produkte, die im Wesentlichen aus den USA importiert werden. Bei den Produkten e) handelt es sich ausschliesslich um Erfindungen der Golf Solutions AG, vgl. Ziffer 2.2.

Das Produkteangebot rundet sämtliche Bedürfnisse eines Golfspielers für die Ausübung seines Sportes zu deutlich tieferen Preisen als diejenige der Konkurrenz ab. Mit jedem Verkauf erfolgt eine Beratung des Kunden vor Ort. Zudem geniesst er den Vorteil, innovative neue Produkte dank der ausgewiesenen Fachkompetenz von Golf Solutions AG kennenzulernen.

2.2. Produkteschutz

Die Spezialprodukte der Golf Solutions AG sind mit den Patenten Nrn. 123.345, 788.221 sowie 899.456 in der Schweiz, Deutschland, Oesterreich, Frankreich und Italien bis 2008 geschützt.

2.3. Abnehmer

Das Unternehmen ist vollständig abhängig vom Endkonsumenten. Es besteht ein grosses Potenzial vor allem von Anfängern und Einsteigern im Golfsport. Erkannt wurde auch, dass der Anfangspreis und die Beratung eine sehr wesentliche Rolle beim Einkauf spielen. Die Nachfrage ist eng verknüpft mit dem eigentlichen Markt für Golfartikeln, der in Ziffer 3 nachstehend eingehend beschrieben wird.

3. Markt

3.1. Marktübersicht

Gemäss eigener Einschätzung beträgt derzeit das Marktvolumen in der Schweiz rund CHF 100 Mio. In der Schweiz spielen heute 50'000 Personen Golf; Golfer geben im Durchschnitt rund CHF 2'000 pro Jahr für Golfequipment aus. Aufgrund der durchgeführten Befragungen und eigener Einschätzung besteht in den nächsten fünf Jahren ein markantes Wachstum. Wir rechnen bis ins Jahre 2007 mit knapp einer Verdopplung des Volumens:

Produkt	2002, Volumen	2003	2004	2005	2006	2007
Golfsets	50 Mio.	20 %	20 %	10 %	10 %	10 %
Golfzubehör	30 Mio.	20 %	10 %	10 %	5 %	5 %
Golftrainingsanlagen	10 Mio.	10 %	20 %	20 %	20 %	10 %
Golfcarts	5 Mio.	10 %	10 %	8 %	5 %	5 %
Golfspezialitäten	5 Mio.	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %

Neue technische Entwicklungen sind nur in unwesentlichen Teilbereichen zu erwarten.

3.2. Eigene Marktstellung

Die eigene Marktstellung ist mit CHF 2 Mio. noch unbedeutend. Die massive Nachfrage in unserem Shop am bisherigen Domizil lässt aber ein grosses Potential für Marktgewinne erwarten. Wir strengen einen Marktanteil in den nächsten fünf Jahren von 10 % an, was einem Umsatz von rund CHF 20 Mio. entsprechen dürfte.

3.3. Marktbeurteilung

Golf ist in der Schweiz im Trend! Der Golfsport hat sich in der Schweiz in den vergangenen fünf Jahren zu einer Sportart entwickelt, die nicht nur ältere, sondern vor allem Personen beiderlei Geschlechts in den Altersjahren 25 – 55 anspricht. Diese Annahme wird durch die um mehr als 30 % jährlich wachsenden Mitgliederzahlen der schweizerischen Golfclubs gestützt. Vor allem die unabhängige Golferorganisation ASGI (Mitgliederbeitrag CHF 300.-- pro Jahr!) verzeichnet Zuwachsraten von über 50 % pro Jahr. Dieser Verein hat Verbindungen zu diversen Golfanlagen, die von ASGI Mitgliedern ohne Mitgliedschaft im jeweiligen Club benutzt werden dürfen. Im weiteren bestehen im Ausland, namentlich in Oesterreich, Grossbritannien und Schottland pro forma Clubs, die ebenfalls Mitgliedschaften zu günstigen Preisen (CHF 600.--) zulassen. Die notwendige Ausbildung zur Ausübung des Golfsports wird von den einzelnen Golfanlagen reichlich angeboten. Aber auch im Ausland sind Platzreifepfahrungen in Kombination mit Ferien machbar und beliebt.

In der Branche bestehen derzeit noch lokal sehr verschiedene staatliche und politische Hürden für die Erstellung und den Betrieb von Golfanlagen. Die Entwicklung der vergangenen drei Jahre hat aber gezeigt, dass der Boom im Golfsport nicht mehr aufzuhalten ist und der Sport auch den Mittelstand der Bevölkerung erfasst hat. Die von der Migros propagierten öffentlich zugänglichen Golfplätze in Otelfingen, Greifensee und in der Innerschweiz erfreuen sich derart grosser Beliebtheit, dass die einzelnen Clubs bereits völlig überbucht sind und bereits weitere Plätze in Planung stehen. Diesbezüglich engagiert sich die Migros sub-stanziell.

Das Kaufverhalten der Kunden dürfte unterschiedlich sein. Es ist von folgender Marktaufteilung auszugehen:

Regionen	Marktanteile	Tendenz
Deutscheschweiz	50 %	leicht abnehmend
Tessin	10 %	leicht steigend
Wallis	10 %	stagnierend
Westschweiz	30 %	leicht steigend

Substitutionsmöglichkeiten bestehen in dem Sinne, als auch der Golfsport durch andere Sport- und Freizeitaktivitäten verdrängt werden könnte. Derzeit bestehen allerdings derart viele und zersplitterte Sport- und Freizeittrends, dass sich bis heute neben dem Golfsport keine anderer starker Trend herausbilden konnte. Erfahrungen in den USA und England, der Geburtsstätte des Golfs, zeigen, dass mit der starken Abdeckung von Golfshops und Golfplätzen der Markt wohl gesättigt ist, aber nach wie vor ein bescheidenes Wachstum von rund 2 % vorhanden ist. Im Vergleich zur USA ist die Golfplatzdichte in der Schweiz rund 10 x kleiner.

4. Konkurrenz

4.1. Mitbewerber

Im Moment werden wir von kleinen Golf Pro Shops der einzelnen Golfclubs und einigen kleineren Golfshops konkurrenziert. Die meisten dieser Shops bieten sehr renommierte Marken zu 30 – 40 % höheren Preisen im Vergleich zu den USA an. Wir befürchten, dass sich in den nächsten Jahren auch Grossverteiler (wie z.B. die Migros, Coop) diese Produkte in ihr Sortiment aufnehmen könnten und zu klar tieferen Preisen vertreiben würden. Es ist kaum zu erwarten, dass die Konkurrenz ihre Strategien ändern wird. Sie werden die Hochpreispolitik weiter verfolgen, da sie ansonsten aufgrund ihres hohen Fixkostenanteils keine Überlebenschancen hätten.

4.2. Konkurrenzprodukte

Weil wir neben wenigen Eigenmarken vor allem Handelsprodukte einsetzen werden, sind wir von Konkurrenzprodukten mehrheitlich unabhängig.

5. Marketing

5.1. Marktsegmentierung

Kundensegmente:

- Priorität 1: Golfeinsteiger und Anfänger in den Altersklassen 25 – 55 Jahre
- Priorität 2: Golfspieler mit Platzreife und Handicap 25 und schwächer
- Priorität 3: Golfspieler mit Handicap 24 und besser

Marktgebiete:

- Priorität 1: Deutschschweiz
- Priorität 2: Westschweiz
- Priorität 3: Wallis
- Priorität 4: Tessin

5.2. Markteinführungsstrategie

Erschliessung der Marktgebiete

- Jahr 2002 Wirtschaftsraum Zürich
- Jahr 2004 Ausdehnung auf Deutschschweiz
- Jahr 2005 Ausdehnung auf Westschweiz und Wallis
- Jahr 2006 Ausdehnung auf Tessin

mittels Filialkonzept.

5.3. Preispolitik

Preise bewegen sich rund 10 % unter den Preisen der Mitbewerber.

5.4. Verkauf / Vertrieb / Standort

Wir wollen POS sukzessive auf der Basis der Markteinführungsstrategie gemäss Ziffer 5.2. in der ganzen Schweiz einrichten. Zusätzlich sind wir vertreten in den grössten Golfverbänden (ASG, ASGI etc.) der Schweiz. Weiter werden wir an Sportmessen aller Art teilnehmen. Der heutige Standort dient einerseits als POS und als Verwaltungszentrum und Zentrallager. Sukzessive werden auf der Basis der Markteinführungsstrategie gemäss Ziffer 5.2. neue Verkaufsstandorte eingerichtet und betrieben.

5.5. Werbung / PR

Die Werbung/PR werden wir zielgerichtet über Radio, Fernsehen, Zeitungen und Mailings lanciert.

5.6. Umsatzziele in CHF 1'000

Produkte	2002 Ist	2003 Soll	2004 Soll	2005 Soll	2006 Soll	2007 Soll
Golfsets	1'000	2'000	4'000	6'000	8'000	10'000
Golfzubehör inkl. Kleidung	500	1'500	2'000	3'000	4'000	5'000
Golftrainingsanlagen	200	500	1'000	1'500	1'800	2'000
Golfcarts	200	400	800	1'200	1'500	2'000
Golfspezialitäten	100	200	400	600	800	1'000

6. Standort / Logistik

6.1. Domizil

Alle notwendigen Räumlichkeiten des Unternehmens werden gemietet.

6.2. Logistik / Administration

Die personellen Ressourcen werden der Umsatzentwicklung und der Schaffung von neuen POS laufend angepasst. Die heute verwendete EDV genügt den heutigen und künftigen Anforderungen mindestens bis zu einer Umsatzentwicklung von CHF 30 Mio.

7. Produktion / Beschaffung

7.1. Produktionsmittel

Die für die Entwicklung und Produktion (Montage) der Spezialprodukte notwendigen Mittel und Instrumente sind vorhanden. Zusätzliche Maschinen und Einrichtungen werden entweder eingemietet oder extern produziert.

7.2. Technologie

Das für die Entwicklung der Spezialitäten vorhandene Know-how ist im Technik-Team auf drei Personen verteilt. Es bestehen keine grossen personelle Abhängigkeiten, weil sämtliches Wissens auch laufend dokumentiert wird.

7.3. Kapazitäten / Engpässe

Das heutige Team ist auf die bestehenden Bedürfnisse aufgebaut. Mit der Weiterentwicklung des Unternehmens ist ein Ausbau auf etwa zehn Techniker geplant.

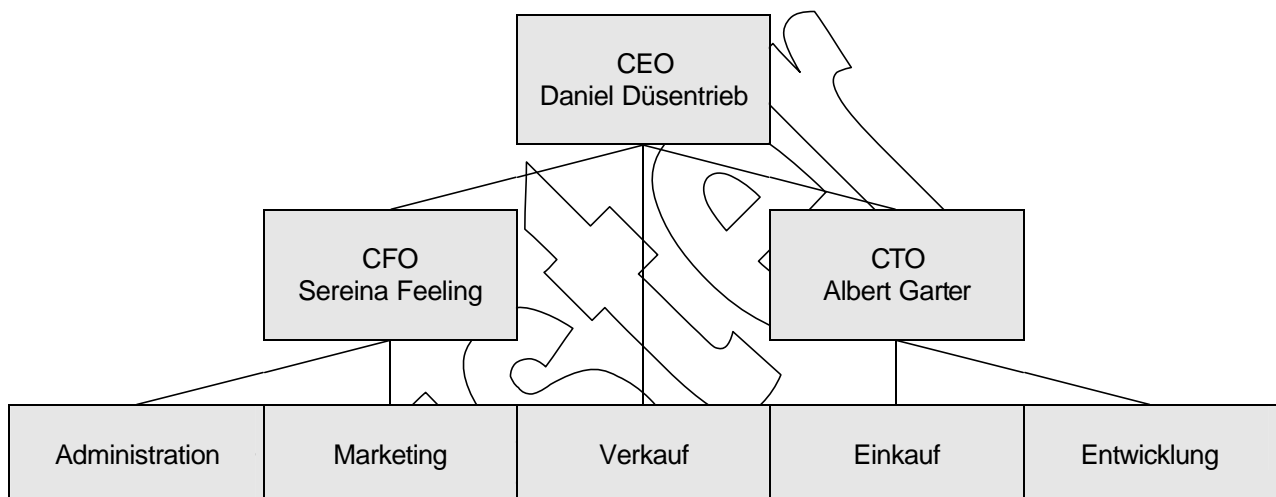
7.4. Wichtigste Lieferanten

Lieferanten	Produktreihen	Anteil am Einkaufsvolumen
Bronson Ltd., Kentucky, USA	a – d	40 %
Derentaff Ltd., Sacramento, USA	a – c	20 %
USA Golf, San Francisco, USA	d	10 %
Torenso, Torino, Italien	b	10 %
Breckenbush, Williamsburg, USA	a + b	10 %

Für die Bronson Ltd. haben wir ein Exklusivvertriebsrecht für die nächsten drei Jahre für die Marke „no problem“. Eine Abnahmeverpflichtung wird erst nach den drei Jahren oder früher nach einem Einkaufsvolumen von CHF 1 Mio. diskutiert.

8. Management / Berater

8.1. Unternehmerteam



8.2. Verwaltungsrat

Präsident: Christian Reich (Mitgründer und Investor)
 Delegierter: Daniel Düsentrieb (CEO)
 Mitglied: Dr. iur. Ottilio Hansmeier, Rechtsanwalt
 Mitglied: Heiri Meier, Unternehmer

Beruflicher Werdegang siehe Anhang (3).

8.3. Externe Berater

Als Revisionsstelle amtet die KPMG, Zürich.

Die Geschäftsleitung wird zudem beraten durch das Anwaltsbüro Derungs & Partner in Zürich und das Marketingbüro Zehnhäuser & Sohn in Uster.

9. Risikoanalyse

9.1. Interne Risiken

Das Unternehmen ist heute personell sehr knapp dotiert. Einzelne Abgänge im Management können das Unternehmen entscheidend schwächen.

9.2. Externe Risiken

Auf gesetzlicher Stufe sind keine Auflagen bzw. Einschränkungen gegen den von uns bearbeiteten Markt zu erwarten. Die Rahmenbedingungen für das Entstehen von weiteren Golfspielmöglichkeiten wird durch die eingesetzte Strukturbereinigung in der Landwirtschaft eher begünstigt als erschwert. Mit dem Bau von Golfanlagen werden neue Arbeitsplätze für Bauern geschaffen (Greenkeeping, Unterhalten des Geländes ganz allgemein, Restauration, Geräte- und Maschinenunterhalt), die ihren bisherigen Beruf aus wirtschaftlichen Gründen aufgeben mussten. Als grösstes Risiko ist ein Markteintritt eines oder mehrerer Grossverteiler zu betrachten.

9.3. Absicherung

Mit der weiteren Expansion des Unternehmens ist das Management breiter abzustützen. Gleichzeitig muss der Marktaufbau so rasch als möglich erfolgen, damit weiteren Bewerbern der Markteintritt mindestens erschwert, wenn nicht sogar verunmöglicht werden kann. Zudem ist zu versuchen, weitere Exklusivvertriebsrechte von preislich attraktiven und qualitativ guten Produkten zu erwerben.

10. Finanzen

10.1. Vergangenheit

Das erste Geschäftsjahr konnte bei einem Nettoumsatz von CHF 2 Mio. mit einem bescheidenen EBIT von CHF 100'000.-- und einem ausgewiesenen Reingewinn von CHF 50'000.-- abgeschlossen werden. Über das erste Geschäftsjahr gibt der testierte Abschluss im Anhang Auskunft. Generell ist zu bemerken, dass sich der Umsatz in den vergangenen sechs Monaten kontinuierlich gesteigert hat. Daraus wird ersichtlich, dass sich der Erfolg der letzten Monate sich weiter fortsetzt.

Die Finanzierung des Unternehmens erfolgte bis heute aus eigenen Mitteln des Unternehmens und einer Betriebskreditlimite der Zürcher Kantonalbank von CHF 200'000.--. Als Sicherheit sind der Bank die Forderungen aus dem Geschäftsbetrieb abgetreten worden.

10.2. Planerfolgsrechnung

Base Case	2002	2003e	2004e	2005e	2006e	2007e
Nettoumsatz	2'000	4'800	8'200	12'300	16'100	20'000
Warenaufwand	1'000	2'400	4'100	6'150	8'050	10'000
Bruttogewinn	1'000	2'400	4'100	6'150	8'050	10'000
Betriebsaufwand	900	2'000	3'500	5'000	6'500	7'500
EBITDA	150	700	1'000	1'600	2'000	3'000
EBIT	100	400	600	1'150	1'550	2'500
Reingewinn	50	250	400	800	1'000	1'700
Investitionen	400	1'400	1'500	1'000	1'000	500
Dividenden	0	0	0	400	500	900

e = geschätzt

10.3. Bilanz per 31.12.2002

Aktiven		Passiven	
Flüssige Mittel	50	Bank	150
Debitoren	700	Kreditoren	1'200
Warenlager	1'000	übrig. kzfr. FK, TP	450
übriges kzfr. UV, TA	100	Total FK	1'800
Total UV	1'850	Aktienkapital	400
Mobilien, Sachanlagen	400	Bilanzgewinn	50
Total AV	400	Total EK	450
	2'250		2'250

10.4. Finanzierungskonzept

Es ist vorgesehen, die Expansion des Unternehmens mit einem Mittelzufluss von vorerst CHF 1,5 Mio. wie folgt zu finanzieren:

Erhöhung des Aktienkapitals von CHF 0,4 Mio. um CHF 0,2 Mio. auf neu CHF 0,6 Mio. mit einem Agio von CHF 0,2 Mio. (ein entsprechender LOI einer Venture Capital Gesellschaft liegt vor) und Aufnahme von Fremdkapital von CHF 1,1 Mio.

Für die Fremdkapitalfinanzierung kann als Sicherheit die Abtretung der Forderungen aus dem Geschäftsbetrieb sowie eine Bürgschaft des Managements im Umfange von maximal CHF 200'000.-- offeriert werden. Allerdings ist in einem solchen Fall die Betriebskreditlimite der heutigen Bankbeziehung von CHF 0,2 Mio. abzulösen.

11. Anfrage für Fremdkapitalfinanzierung

CHF 1,1 Mio. zu Finanzierung der Expansion in Form eines festen Darlehens bis zum 30.6.2008. Zinssatz SWAP zuzüglich Marge von maximal 2 % . Rückzahlung in jährlichen Tranchen von CHF 250'000.--, erstmals per 30.6.2004. Sicherheit siehe Ziffer 10.1. Das Unternehmen ist auch offen für andere Finanzierungsvarianten.