



Der Businessplan

Ohne aussagefähigen Businessplan (BP) läuft nichts. Der BP ist sowohl für Gründer als auch für Unternehmer unverzichtbar. Dieses Dokument besitzt für den erfolgreichen Start große Bedeutung. Bei Investitionsentscheidungen bestehender Unternehmen stellt der BP ein nützliches Instrument zur Abschätzung von Kosten und Nutzen dar. Wie wirkt sich die Investition auf Umsatz und Rendite aus? Während Unternehmen am Start noch über keine Historie verfügen, sind Analyse und Prognose bei Investments bestehender Unternehmen unabdingbare Bestandteile des PB. Auf Fragen nach den unternehmerischen Zielen, der Verkraftbarkeit der Investition und deren Auswirkung auf den Betrieb müssen schlüssige Antworten gegeben werden. Diese Aussagen führen uns direkt zu Sinn und Zweck eines BP.

Es ist die Auseinandersetzung einer Unternehmensführung mit der Vergangenheit, der Gegenwart und der Zukunft eines Unternehmens. Er ist eine nach innen gerichtete Betrachtungsweise einer Firma. Er beinhaltet eine allgemeine Beschreibung der geplanten Geschäfte, ihrer Schlüsselpersonen, der Organisationsform sowie der Produkte und Leistungen. Der BP ist ein lebendes, multifunktionales Papier, das als mitwachsendes Dokument eines geplanten, strukturierten und organisierten Vorhabens zu betrachten ist.

Der BP ist Fahrplan für die Geschäftsidee, Mittel zur Geldbeschaffung, Präsentationsmedium und Entscheidungsgrundlage.

BP werden zu den verschiedensten Anlässen erstellt:

- | Unternehmensgründung
- | Erwerb eines Unternehmens (Gründung bzw. externes Wachstum)
- | Beteiligung an einem Unternehmen
- | Investitionsmaßnahme (internes Wachstum)
- | Unternehmensbewertung
- | Betriebsanalyse
- | Aufnahme von Partnern
- | sonstige Anlässe

Obwohl es keinen formal verbindlichen Standard für den Aufbau eines BP gibt, hat sich im Laufe der letzten Jahre so etwas wie eine „best practice“ herausgebildet. Wir gehen von folgender Gliederung aus:

1. Executive Summary
2. Produktidee/Dienstleistung
3. Unternehmer/Personen/Management/Organisation
4. Markt/Standort/Wettbewerb
5. Marketing und Vertrieb
6. Planungsrechnung
7. Maßnahmen und Realisierungsfahrplan
8. Anlagen und Ergänzungen

Executive Summary

Die Executive Summary ist das Aushängeschild des gesamten Plans. Hier hinterlassen Gründer und Unternehmer den ersten, prägenden Eindruck. Oft gibt es keine zweite Chance für einen verpatzten ersten Auftritt. Die Executive Summary sollte die folgenden Punkte enthalten:

- | Kurzbeschreibung des Unternehmensgegenstandes, des Leistungsangebotes bzw. des Innovationsvorhabens sowie der relevanten Märkte
- | Schilderung der Besonderheiten der Geschäftsidee, Hervorhebung der wesentlichen Wettbewerbsvorteile, Darstellung des Kundennutzen und der persönlichen Kompetenz des Unternehmens und seines Teams. Anreißern der Risiken und Maßnahmen zu deren Abwendung bzw. Neutralisierung.
- | Darlegung der strategischen und taktischen Ziele, optimistische und zugleich realistische Beschreibung der „Unternehmensvision“.
- | Angestrebte Kapitalstruktur, Umsatz- und Gewinnziele, Umsetzung der Ideen in Form von Eckdaten angeben.

Produktidee und Dienstleistung

Neben einer Produktbeschreibung sollten der Produktnutzen, die Preisstruktur und der technische Entwicklungsstand sowie die Alleinstellungsmerkmale dargelegt werden. Wem, womit, welchen Nutzen bieten? Worin liegt die Innovation? Gibt es Patente und Lizenzen? Welche Probleme werden mit der Idee gelöst? Gibt es Substitutionsprodukte?

Unternehmen/Personen/Management/Organisation

Hier werden Eckdaten das Unternehmen betreffend dargestellt:

- | Unternehmensgegenstand
- | Unternehmensrechtsform
- | Gesellschafter, Geschäftsführer und Beteiligungsverhältnisse
- | Eigenkapitalstruktur
- | Organigramm (wo sinnvoll)
- | Mitglieder des Unternehmerteams, ihre Erfahrungen und Fähigkeiten, ihre Branchenkenntnisse (Lebensläufe im Anhang)
- | Geplante Ergänzungen des Unternehmerteams durch Fremdleister, Rechtsberater, Steuerberater, Consultant
- | Auslagern bestimmter betrieblicher Funktionen (Vertrieb, Werbung, Marketing)

Markt/Standort/Wettbewerb

Ist der Markt bereit für den Gründer/Unternehmer? Ist der Gründer/Unternehmer bereit für den Markt? Primärdaten wie Kundenfrequenz, Kundentyp, Frequenzbringer, Verkehrsanbindung und Wettbewerbssituation lassen sich durch Befragung vor Ort feststellen. Auch kann durch einen Markttest in kleinem Rahmen die Akzeptanz eines Produktes oder einer Dienstleistung festgestellt werden. Wichtige Informationsquellen zu Marktanalysen können Industrie- und Handelskammern, Forschungseinrichtungen, Verbände und Technologieberatungsstellen sein. Der Informationsbedarf geht quer durch alle Bereiche der Betriebswirtschaft.

Grundsätzlich sollten sich Gründer und Unternehmer einen Überblick über ihre Position im Markt im Vergleich zu den wichtigsten Wettbewerbern verschaffen. Eine fundierte Konkurrenzanalyse deckt Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens auf. Betriebsvergleichszahlen (Branchenvergleiche) sind eine wertvolle Hilfe. Vergleichszahlen wie Pro-Kopf-Umsätze, Umsatz pro m² Laden- bzw. Verkaufsfläche, Umsatz je Kaufkunde können wertvolle Informationen über die Konkurrenz liefern. Auch Geschäftsberichte und Branchenreporte können dazu beitragen, etwas Licht in das Dunkel zu bringen.

Marketing und Vertrieb

Leistung wird erst dann zum Wert, wenn sie verkauft ist! Kein Gründer kann Fuß fassen und kein Unternehmen überleben, wenn er mit dem Absatz auf Kriegsfuß steht. Ohne Marketing kein Verkaufserfolg. Deshalb ist eine schlüssige Darlegung der Marketing- und Vertriebsaktivitäten unverzichtbarer Bestandteil des BP. Nur die Kunden garantieren dem Unternehmer den Erfolg, also kommen die Wünsche und Bedürfnisse seiner Kunden an erster Stelle.

Planungsrechnung (Finanzplanung)

Die Planungsrechnung ist das Herzstück eines jeden BP. Er besteht aus der Ermittlung der Finanzen und aus der Prognose des Geschäftsverlaufs mit ihren einzelnen Komponenten.

Finanzen

Kapitalbedarf

Finanzierung

Kapitaldienst/Besicherung

Planbilanz (optional)

Prognose der Erlöse und des Aufwandes

Umsatz

Aufwendungen

Ertragskraft/Kapitaldienstgrenze

Gewinnschwelle (Break Even)

Liquidität

Kapitalbedarf

Sorgfältige Ermittlung des Kapitalbedarfs im kurz-, mittel- und langfristigen Bereich. Kurzfristig: Lagerinvestitionen, Verbrauchsgüter, Aufwand, Privatentnahmen, Kontokorrentlinie. Mittelfristig: Betriebs- und Geschäftsausstattung (BGA), mittlerer Laufzeit. Langfristig: langfristige Investitionen wie BGA, Geschäftsimmobilie.

Finanzierung

Finanzierung des Vorhabens unter Einsatz verfügbarer öffentlicher Finanzierungshilfen, Darstellung der Eigenmittel (bar, unbar, Eigenleistung). Darstellung der Fremdmittel (KfW-Programmkredite, Bankmittel, sonstige Finanzierungshilfen).

Kapitaldienst/Besicherung

Der Kapitaldienst resultiert aus der vorausgegangenen Finanzierung. Nach dem Grundsatz: Liquidität geht vor Rentabilität, sollte man überlegen, ob man die bei öffentlichen Kredithilfen angebotenen tilgungsfreien Anlaufjahr voll in Anspruch nimmt oder lediglich das erst Jahr tilgungsfrei gestellt wird. Die Qualität der angebotenen Kreditprogramme der KfW ist unterschiedlich. ERP-Kapital für Gründung ist völlig haftungsfreigestellt, muss also nicht besichert werden, während ERP-Gründerkredit-StartGeld zwar banküblich besichert werden muss, jedoch mit einer 80%igen Haftungsfreistellung gewährt wird. Was können Gründer und Unternehmer anbieten?

- | Wirtschaftsgüter aus der Investitionsmaßnahme mit entsprechenden banküblichen Bewertungsabschlägen
- | Haus- und Grundbesitz (Verkehrswert, Beleihungswert, Valuten)
- | werthaltige Bürgschaften (evtl. von Bürgschaftsbanken)
- | Barvermögen, Wertpapiere, Wertgegenstände
- | Abtretung bzw. Verpfändung von Sparguthaben, besparte Bausparverträge, und Depotvermögen
- | Abtretung von Lebensversicherungen mit Rückkaufswerten
- | Warenbestände
- | Forderungsabtretungen (Globalzession)

Planbilanz

Von manchen Kreditinstituten wird sie gewünscht. Der Gründer stellt seinen Investitionsplan (Aktiva) seinem Finanzierungsplan (Passiva) gegenüber. Bei bestehenden Unternehmen wird in der Planbilanz die Veränderung durch das Investitionsvorhaben abgebildet.

Prognose der Erlöse und des Aufwandes

Erstellung einer Umsatz- und Ertragsprognose über 3 bis 5 Jahre mit folgendem Inhalt:

- | Umsätze getrennt nach Produkten und Leistungen
- | sorgfältige Ermittlung aller Aufwandspositionen
- | Ermittlung der Privatausgaben (bei Gründungen)
- | Errechnung der Kapitaldienstgrenze (Verschuldungsgrenze)
- | Erstellung eines Liquiditätsplans zur Aufdeckung von Finanzierungslücken

Anlagen und Ergänzungen

Zur Person des Gründers/der Gründer

- | Aussagefähiger Lebenslauf des Gründers mit Nachweis seiner Qualifikation
- | Selbstauskunft (Vermögensaufstellung)

Vertragswerke

- | Gesellschaftsvertrag
- | Pacht- und Mietverträge
- | Agentur-, Franchise-, Subunternehmer-Verträge

Vorhandene Marktstudien, Recherchen, Gutachten

Unterlagen bei Übernahmen und Beteiligungen

- | Übernahme-/Beteiligungsvertrag
- | Jahresabschlüsse oder vergleichbare Unterlagen der letzten zwei bis drei Jahre.

Typische Fehler bei der Erstellung von Businessplänen sind inhaltliche Mängel und Mängel in der Aufbereitung. Jeder hat seinen eigenen Stil. Häufig kommen die verbalen Teile Markt und Wettbewerb, Marketing und Vertrieb zu kurz, weil zu diesem Themenbereich nur spärliche Informationen vorliegen. Durchgängig alle Adressaten (Kreditinstitute, Geschäftspartner, KfW) sind in der Lage, die Angaben im BP zu überprüfen. Weicht die Planung in wesentlichen Teilen (Rohgewinn, Kostenstruktur, Ergebnis) von den Branchenmittelwerten ab, so bedarf dies der Erläuterung.

BP werden natürlich am PC entworfen, paginiert und mit einem geeigneten Drucker ausgedruckt. Der Bericht sollte optisch ansprechend und vorteilhaft gebunden sein (Spiralbindung erleichtert das Durchblättern).