



Versorgung und Vergütung
Kompetenz und Service
Presseartikel

Fachartikel von Service Corps of Retired Executives

Der Businessplan

Der Businessplan besteht aus einem beschreibenden Teil sowie mehreren Arbeitsblättern für die Finanzplanung. Der beschreibende Teil bildet die Basis für Ihren Businessplan und umfasst etwa 150 Fragen, die in verschiedene Abschnitte gegliedert sind. Sie können die Abschnitte in beliebiger Reihenfolge bearbeiten, die *Kurzfassung* sollten Sie allerdings als letzten Punkt bearbeiten. Fragen, die für die von Ihnen gewählte Art des Unternehmens nicht zutreffen, können vernachlässigt werden. Nach dem ersten Entwurf haben Sie eine Reihe von kurzen Abhandlungen zu den verschiedenen Themengebieten eines Businessplans vor sich. Daraus sollten Sie anschließend ein gut lesbares und einheitliches Dokument erstellen.

Der Sinn der Erstellung eines Businessplans ist nicht das fertige Dokument; viel wichtiger ist der Bearbeitungsprozess, während dem Sie systematisch recherchieren und Ihre Geschäftsidee von allen Seiten beleuchten. Dieser Prozess unterstützt Sie, Ihre Ideen gründlich durchzudenken, die Fakten und Hintergründe, bei denen Sie unsicher sind, gründlich zu recherchieren und sich insgesamt kritisch mit Ihrem Vorhaben auseinanderzusetzen. Diese Arbeit kostet sicherlich viel Zeit, aber sie hilft Ihnen kostspielige und vielleicht verhängnisvolle Fehler zu vermeiden.

Der vorliegende Businessplan ist eine allgemein gehaltene Arbeitsvorlage, die für jede Geschäftsart genutzt werden kann. Sie sollten ihn aber in jedem Fall an Ihre individuelle Sachlage anpassen. Bevor Sie beginnen, werfen Sie zunächst einen Blick auf den Abschnitt *Verfeinerung des Businessplans*, den Sie am Ende des Dokuments finden. Hier wird beschrieben, wie Sie sinnvoll bestimmte Abschnitte Ihres Businessplans hervorheben können, je nachdem in welcher Branche Sie sich bewegen (z. B. Herstellungs-, Einzelhandel- oder Dienstleistungssektor). Sie erhalten hier auch Hinweise, wie Sie Ihren Businessplan effektiv für die Präsentation bei möglichen Investoren oder Banken ausrichten können. In diesem Fall sollten Sie besonderes sorgfältig auf Ihren Stil achten, denn die Qualität und die Optik Ihrer Arbeit sind genauso ausschlaggebend wie Ihre Ideen. In der Regel nimmt es mehrere Wochen in Anspruch, um einen guten Businessplan fertig zu stellen. Einen Großteil der Zeit werden Sie für die Recherche sowie für das wiederholte Durchdenken ihrer Ideen und Annahmen verwenden - aber die Mühe lohnt sich. Also nehmen Sie sich ausreichend Zeit für die Bearbeitung. Diese Investition hat im Nachhinein noch niemand bereut. Abschließend sollten Sie immer darauf achten, Ihre Informationsquellen und die Annahmen, auf deren Basis Sie die Werte für Ihren Finanzplan ermittelt haben, genau zu dokumentieren.

Businessplan

Unternehmer
Firmenname

Anschrift

Adresszusatz

PLZ Ort

Telefon

Fax

E-Mail

WWW

1. Inhaltsverzeichnis

| | | |
|-----|---|----|
| 1. | Inhaltsverzeichnis | 3 |
| 2. | Kurzfassung..... | 4 |
| 3. | Allgemeine Beschreibung des Unternehmens..... | 5 |
| 4. | Produkt- und Dienstleistungsangebot..... | 6 |
| 5. | Marketingplan | 7 |
| 6. | Betriebskonzept | 13 |
| 7. | Management und Organisation..... | 17 |
| 8. | Start-up-Kosten und Kapitalausstattung..... | 18 |
| 9. | Finanzplan..... | 19 |
| 10. | Anhang..... | 21 |
| 11. | Verfeinern des Businessplans | 22 |

2. Kurzfassung

Schreiben Sie diesen Abschnitt zum Schluss und beschränken Sie sich auf etwa zwei Seiten beschränken. Ihre Zusammenfassung sollte genau das enthalten, was Sie auch in einem 5-minütigen Gespräch unbedingt erwähnen würden.

Erläutern Sie die Grundlagen Ihrer Geschäftsidee:

Was ist Ihr Produkt?

Wer sind Ihre potenziellen Kunden?

Wer sind die Eigentümer?

Wie beurteilen Sie die Zukunftsaussichten Ihres Unternehmens und die der gesamten Branche?

Ihr Ton sollte passioniert und professionell, Ihre Darstellung vollständig, knapp und präzise sein.

Wenn Sie einen Kredit beantragen möchten, beziffern Sie exakt die benötigte Summe, erläutern Sie im Detail, wie Sie das Geld einsetzen möchten und wie dieses Geld die Profitabilität Ihres Unternehmens steigern wird und somit die Rückzahlung des Kredits garantiert ist.

3. Allgemeine Beschreibung des Unternehmens

In welchem Geschäftsgebiet wollen Sie agieren? Was genau wollen Sie tun?

Mission Statement:

Viele Unternehmen fassen Ihre Unternehmensphilosophie in einem kurzen, so genannten Mission Statement zusammen, das in der Regel weniger als 30 Wörter umfasst. Wenn Sie für Ihr Unternehmen ein Mission Statement entwerfen möchten, dann tun Sie das gleich an dieser Stelle. Erläutern Sie im Anschluss:

Unternehmenswerte und -ziele: Unternehmenswerte sind Marschziele, sie bestimmen den Ort, an dem Sie Ihr Unternehmen sehen möchten. Unternehmensziele markieren die Meilensteine, die Ihr Unternehmen auf dem Weg dorthin macht. Ein Beispiel: Ein gesundes, erfolgreiches Unternehmen, das marktführend im Kundenservice ist und einen loyalen Kundenstamm hat, stellt einen Unternehmenswert dar. Unternehmensziele wären die Erfüllung jährlicher Umsatzvorgaben und bestimmter Richtlinien für die Kundenzufriedenheit.

Unternehmensphilosophie:

Welche Prinzipien verfolgen Sie im Geschäftsleben?

An wen soll sich Ihr Produktangebot richten? (Geben Sie an dieser Stelle nur einen kurzen Überblick – Im Abschnitt *Marketingplan* ist Raum für Ihre ausführliche Erläuterung).

Beschreiben Sie Ihre Branche. Handelt es sich um eine Wachstumsbranche? Welches Entwicklungspotential steckt Ihrer Meinung nach kurz- und langfristig in dieser Branche? Inwieweit wird Ihr Unternehmen gerüstet sein, um von diesen Entwicklungen zu profitieren?

Beschreiben Sie die wichtigsten Stärken Ihres Unternehmens sowie Ihre Kernkompetenzen. Welche Faktoren werden den Ihres Unternehmens zum Erfolg führen? Was ist Ihrer Ansicht nach Ihr wichtigster Wettbewerbsvorteil? Welchen professionellen Hintergrund, welche Erfahrungen, Qualifikationen und Stärken bringen Sie persönlich in das neue Unternehmen ein?

Welche Rechtsform wählen Sie für Ihr Unternehmen: Einzelunternehmen, Personengesellschaft oder Kapitalgesellschaft? Nennen Sie Gründe für Ihre Entscheidung.

4. Produkt- und Dienstleistungsangebot

Beschreiben Sie detailliert Ihr Produkt- oder Dienstleistungsangebot (technische Einzelheiten, Zeichnungen, Werbebroschüren und sonstige umfangreiche Unterlagen gehören in den *Anhang*)

Welche Faktoren sind Wettbewerbsvorteile oder -nachteile? Als Beispiele könnten das Qualitätsniveau, einzigartige Merkmale oder die Besonderheit Ihrer Marke dienen.

Wie wollen Sie das Preis-, Leasing- oder Gebührengelage die für Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung gestalten?

5. Marketingplan

Marktforschung - Warum?

Unabhängig davon wie gut Ihr Produkt- oder Ihr Dienstleistungsangebot ist, Ihr Unternehmen wird ohne effektives Marketing keinen Erfolg haben. Die Informationsgewinnung hat dabei den höchsten Stellenwert. Es wäre sehr gefährlich zu glauben, dass Sie bereits ausreichend über den angestrebten Markt informiert sind. Marktforschung ist ein Muss, um sicherzustellen, dass Sie sich auf dem richtigen Weg befinden. Nutzen Sie den Planungsprozess als Chance, Marktgegebenheiten näher zu erforschen und Ihre Marketingstrategie auf den Prüfstand zu stellen. Die investierte Zeit lohnt sich.

Marktforschung – Wie?

Es gibt zwei Zugangsweisen in der Marktforschung: die Primärerhebung und die Sekundärerhebung. Sekundärerhebung (Quellensammlung) bedeutet, dass öffentlich zugängliches Informationsmaterial – wie z. B. Branchenprofile, Fachzeitschriften, Tageszeitungen, statistische Daten und demografische Profile – analysiert werden. Sie erhalten diese Informationen in öffentlichen Bibliotheken, bei Branchenverbänden, bei Handelskammern sowie von Zulieferern Ihrer Branche und von Regierungsstellen.

Nutzen Sie zunächst die städtische Bibliothek und die dort gesammelten Wirtschaftsinformationen. Es gibt heute eine so große Anzahl aussagekräftiger Onlinequellen, dass Sie sie gar nicht alle auswerten können. Die Industrie- und Handelskammern halten gutes Material über Ihre Region bereit. Berufs- und Wirtschaftsverbände sowie Fachzeitschriften bieten meist exzellent recherchierte, branchenspezifische Zahlen und Fakten.

Primärerhebung bedeutet, dass Sie eigene Daten sammeln. Sie können beispielsweise selbst Mitbewerber in den Gelben Seiten suchen, Ihre potenzielle Zielgruppe befragen oder allgemeine Erhebungen durchführen. Sie erhalten dadurch z. B. Aufschluss über das Kaufverhalten und die Präferenzen der Endverbraucher. Professionelle Marktforschung kann sehr teuer sein, es gibt aber alternativ eine Reihe von Publikationen, die Mittelstandsunternehmern Anleitung geben, wie sie mit eigenen Mitteln effektive Marktforschungsergebnisse erzielen können.

Erläutern Sie in Ihrem Marketingplan die geplanten Maßnahmen und Strategien so detailliert wie möglich; unterstreichen Sie alles mit Statistiken, Zahlen und Quellen, da ein Marketingplan später meist die Basis der Umsatzprognose bildet.

Wirtschaftlichkeit

Branchenspezifikationen:

- Gesamtgröße des Marktes?
- Welchen prozentualen Marktanteil soll Ihr Unternehmen haben? (Machen Sie hier nur Angaben, wenn Sie der Meinung sind, dass Sie eine wichtige Rolle im Markt spielen werden.)
- Momentane Nachfrage im Zielmarkt
- Trends im Zielmarkt - Wachstumstrends, Trends bei den Kundenpräferenzen sowie Trends in der Produktentwicklung
- Wachstumspotenziale und Chancen für ein Unternehmen Ihrer Größe.
- Welche Hindernisse müssen Sie mit Ihrem Unternehmen beim Eintritt in den Markt überwinden? Einige typische Hindernisse sind:
 - Hohe Finanzierungskosten
 - Hohe Produktionskosten
 - Hohe Marketingkosten
 - Kundenakzeptanz und Wiedererkennungswert der Marke
 - Ausbildung und Qualifikation
 - Einzigartige Technologie und Patente

- Gewerkschaften
- Transport- und Frachtkosten
- Importzölle und Einfuhrbeschränkungen
- Wie werden Sie diese Hindernisse überwinden?
- Welchen Einfluss haben die folgenden Szenarien auf Ihr Unternehmen?
 - Technologische Entwicklungen
 - Änderung der gesetzlichen Bestimmungen
 - Gesamtwirtschaftliche Veränderungen
 - Veränderungen in Ihrer Branche

Produkt

Im Abschnitt Produkt- und Dienstleistungsangebot haben Sie Ihr Produkt- und Dienstleistungsangebot aus Ihrer eigenen Sicht beschrieben. Geben Sie nun die Sichtweise Ihrer Kunden wieder.

Funktionalitäten und Vorteile

Listen Sie alle wichtigen Produkte oder Dienstleistungen auf.

Zu jedem Produkt/jeder Dienstleistung

- Beschreiben Sie die wichtigsten Merkmale. Was macht es besonders?
- Beschreiben Sie die Vorteile. Wie helfen Sie Ihren Kunden?

Unterscheiden Sie genau zwischen Eigenschaften und Zusatzleistungen und denken Sie darüber nach. Ein Haus – zum Beispiel – das Zuflucht bietet und eine lange Zeitspanne überdauert, wurde aus bestimmten Rohstoffen und nach einem speziellen Bauplan errichtet; dies sind seine Eigenschaften. Vorteile wären hier der Stolz des Eigentümers, finanzielle Sicherheit, Absicherung der Familie und die soziale Einbindung in eine Nachbarschaft. Die Eigenschaften, die Sie Ihrem Produkt mitgeben, dienen dazu die Leistungen zu verkaufen.

Welchen Kundenservice wollen Sie anbieten? Auslieferung, Garantien, Wartungsverträge, Support, Folgeangebote und Kulanz bei der Rückerstattung sind nur einige Beispiele.

Kunden

Beschreiben Sie Ihre Zielgruppe, ihre spezifischen Eigenarten und Bedürfnisse und ihren geografischen Standort; also die demografischen Faktoren.

Abhängig davon, ob Sie planen, mit anderen Unternehmen oder direkt mit dem Endkunden eine Geschäftsbeziehung eingehen, wird Ihre Beschreibung des Kunden sehr unterschiedlich ausfallen. Wenn Sie einen Endverbraucherartikel anbieten, den Sie über verschiedene Vertriebskanäle, Groß- und Einzelhändler vertreiben wollen, sollten Sie beide Gruppen sorgfältig analysieren, sowohl die Endverbraucher als auch den Zwischenhandel.

Möglicherweise gibt es mehr als eine Zielgruppe für Ihr Produkt. Beschreiben Sie die wichtigsten Zielgruppen. Anschließend entwickeln Sie für jede Zielgruppe ein demografisches Profil:

- Alter
- Geschlecht
- Ort
- Einkommensgefüge

- Soziale Schicht und Berufstätigkeit
- Bildung
- Sonstiges (speziell für Ihre Branchen)
- Sonstiges (speziell für Ihre Branche)

Demografische Faktoren für Firmenkunden sind:

- Branche (oder Anteil einer Branche)
- Standort
- Unternehmensgröße
- Präferenzen in Bezug auf die Qualität, die Herstellungsweise und den Preis
- Sonstiges (speziell für Ihre Branche)
- Sonstiges (speziell für Ihre Branche)

Wettbewerb

Welche Produkte und Unternehmen werden sind die direkten Konkurrenten?

Benennen Sie Ihre wichtigsten Mitbewerber:
(Namen und Adressen)

Werden Sie mit ihnen grundsätzlich oder nur im Bezug auf spezielle Produkte, eine spezielle Zielgruppe oder an speziellen Standorten in Konkurrenz treten?

Gibt es wichtige indirekte Mitbewerber? (Videotheken beispielsweise konkurrieren mit Theatern, obwohl es sich um ganz verschiedene Unternehmensformen handelt.)

Wie werden Ihre Produkt- oder Dienstleistungsangebote im Vergleich zur Konkurrenz abschneiden?

Nutzen Sie die untenstehende Tabelle zur **Wettbewerbsanalyse**, um Ihr Unternehmen mit Ihren beiden Hauptkonkurrenten zu vergleichen. In der ersten Spalte stehen Schlüsselfaktoren für den Wettbewerb. Da diese in den verschiedenen Branchen stark voneinander abweichen, sollten Sie gegebenenfalls die Liste der Faktoren für Ihre Branche anpassen und/oder erweitern.

In der Spalte **Subjektiv** sollen Sie realistisch beschreiben, welchen Eindruck Ihr Unternehmen im Bewusstsein Ihrer Kunden hinterlassen wird. Anschließend markieren Sie, ob dieser Faktor eher eine Ihrer Stärke oder eine Ihrer Schwächen darstellt. Die eigenen Schwächen zu erkennen ist meist kompliziert, versuchen Sie daher, dies realistisch einzuschätzen. Es ist sehr wichtig, einen realistischen Überblick über die starken Seiten und die Schwachpunkte Ihres Unternehmens zu bekommen. Anschließend analysieren Sie jeden wichtigen Konkurrenten. Beschreiben Sie knapp, inwieweit Sie sich mit Ihnen vergleichen können.

In der letzten Spalte gewichten Sie die Relevanz jedes einzelnen Faktors aus der Sicht des Kunden;

1=kritisch; 5=nicht sehr wichtig

Tabelle 1: Wettbewerbsanalyse

| Faktor | Subjektiv | Stärke | Schwäche | Konkurrent A | Konkurrent B | Relevanz für den Kunden |
|-----------------------|-----------|--------|----------|--------------|--------------|-------------------------|
| Produkte | | | | | | |
| Preis | | | | | | |
| Qualität | | | | | | |
| Auswahl | | | | | | |
| Service | | | | | | |
| Zuverlässigkeit | | | | | | |
| Stabilität | | | | | | |
| Fachkompetenz | | | | | | |
| Unternehmensansichten | | | | | | |
| Standort | | | | | | |
| Unternehmensauftritt | | | | | | |
| Vertriebsmethode | | | | | | |
| Kreditgrundsätze | | | | | | |
| Werbung | | | | | | |
| Image | | | | | | |

Beschreiben Sie nun kurz Ihre Wettbewerbsvorteile und -nachteile.

Nische

Sie haben nun die Branche, Ihr Produkt, Ihre Zielgruppe sowie Ihre Konkurrenten systematisch analysiert. Das sollte Ihnen ein klares Bild vermittelt haben, welche Marktposition Ihr Unternehmen einnehmen kann.

Definieren Sie in einem kurzen Absatz Ihre Nische; die Lücke, die Ihr Unternehmen im Markt ausfüllen soll.

Strategie

Stellen Sie nun kurz Ihre Nischenstrategie dar, die sich aus Ihrer obigen Definition ergibt.

Verkaufsförderung

Wie wecken Sie das Interesse der Kunden an Ihrem Angebot?

Werbung: Welche Medien wollen Sie nutzen, warum und in welcher Frequenz? Warum entscheiden Sie sich für diesen Marketingmix?

Konnten Sie kostengünstige Methoden ermitteln, mit denen Sie mit Ihrem Budget den bestmöglichen Werbeeffect erzielen? Wollen Sie weitere Kanäle, über die klassische Medienwerbung hinaus, nutzen, wie z. B. Messeauftritte, Kataloge, Händlerrabatte oder ein Netzwerk aus Freunden und Profis.

Welches Markenimage wollen Sie vermitteln? Wie möchten Sie von Ihren Kunden wahrgenommen werden? Planen Sie zusätzlich zu den Werbemaßnahmen weitere Aktivitäten, um Ihr Image auch optisch zu unterstützen? Dies schließt beispielsweise die Entwicklung eines Firmenlogos, einer Geschäftsausstattung (Visitenkarte, Briefkopf), einer Imagebroschüre, eines Firmenschildes und einer entsprechenden Ausstattung der Geschäftsräume ein (vorausgesetzt Sie nutzen Ihre Geschäftsräume für Kundenverkehr).

Lohnt es sich, ein System zu haben, um Wiederkäufer zu erkennen und sie dann systematisch ansprechen zu können?

Werbebudget

Wie hoch sind die Kosten für die oben aufgelisteten Maßnahmen?

Vor dem Geschäftsstart? (Die Beträge fließen in Ihr Start-up-Budget ein.)

Im laufenden Betrieb? (Die Beträge fließen in Ihren operativen Budgetplan ein.)

Preisgestaltung

Erläutern Sie, welche Methode oder Methoden Sie anwenden, um Ihre Preise festzulegen. Den niedrigsten Preis anzubieten, ist für die meisten kleinen oder mittelgroßen Unternehmen nicht die geeignete Strategie. Sie schmälern so die erforderliche Gewinnspanne; Ihren Kunden ist der Preis möglicherweise weniger wichtig, als Sie annehmen und große Konkurrenzunternehmen werden Sie in jedem Fall unterbieten. Ein mittleres Preisniveau ist für Ihr Unternehmen wahrscheinlich gewinnbringender; konkurrieren sollten Sie bei Qualität und Kundenservice.

Passt Ihre Preisstrategie zu den Erkenntnissen, die Sie aus der Wettbewerbsanalyse gewonnen haben?

Vergleichen Sie Ihre Preise mit denen der Konkurrenz. Liegen sie höher, niedriger, auf gleichem Niveau? Warum?

Welchen Stellenwert hat der Preis als Wettbewerbsfaktor? Treffen Ihre potentiellen Kunden Ihre Kaufentscheidung vorrangig auf Basis des angebotenen Preises?

Welchen Kundendienst- und Kreditrichtlinien werden Sie befolgen?

Standortfrage

Vielleicht haben Sie noch keinen Standort ausgewählt. Jetzt sollten Sie sich darüber Gedanken machen, was Sie von einem Firmenstandort erwarten und welche Anforderungen er erfüllen muss. Viele Start-up-Unternehmer betreiben Ihr Unternehmen zunächst erfolgreich von zu Hause aus.

Ihre räumlichen Bedürfnisse werden im nachfolgenden Abschnitt abgefragt. Analysieren Sie zunächst die Standortfaktoren und ihren Einfluss auf Ihre Kunden.

Ist der Standort wichtig für Ihre Kunden? Wenn ja, auf welche Weise?

Wenn Sie an Ihrem Unternehmensstandort Kundenverkehr stattfindet:

Ist der Standort dafür geeignet? Gibt es Parkmöglichkeiten? Sind die Räume geeignet? Nicht zu abgelegen?

Passt er zu Ihrem Firmenimage?

Erfüllt er Kundenwünsche und -erwartungen?

Wo ist die Konkurrenz angesiedelt? Ist eine räumliche Nähe zur Konkurrenz sinnvoll, (z. B. für Autohändler oder Schnellrestaurants) oder hat eine größere räumliche Distanz Vorteile (z. B. für Lebensmittelmärkte)?

Distributionskanäle

Wie vertreiben Sie Ihre Produkte oder Dienstleistungen?

Einzelhandel

Direktvertrieb (Versandhandel, Internet, Katalog)

Großhandel

Eigener Vertrieb

Strukturbetriebe

Unabhängige Handelsvertreter

Ausschreibungen

Absatzprognose

Sie haben Ihre Produkte, Ihre Dienstleistungen, Ihre Kunden, Ihre Märkte und Ihre Marketingstrategie detailliert dargestellt, nun belegen Sie Ihre Darstellung mit Zahlen. Nutzen Sie eine Kalkulationstabelle für die Absatzprognose, um ihre monatlichen Umsätze hochzurechnen. Die Prognose sollte auf der Basis Ihrer Umsatzeinschätzungen, der Marketingstrategie, die Sie oben erläutert haben sowie Ihrer Marktanalyse und verfügbaren Branchenkenzzahlen erstellt werden.

Es ist sinnvoll zwei verschiedene Prognosen zu erstellen: 1) eine möglichst positive, aber realistische Prognose, die ihre tatsächlichen Erwartungen wiedergibt, und 2) eine Prognose, die im schlechtesten Fall eintritt, also ein Ergebnis, das Sie in jedem Fall erreichen.

Machen Sie sich zu Ihren Recherchen und Ihren Schätzungen Notizen, während Sie Ihre Umsatzprognose und alle folgenden Kalkulationstabellen in Ihr Konzept einbauen. Sie könnten entscheidende Bedeutung haben, wenn Sie mit möglichen Geldgebern verhandeln.

6. Betriebskonzept

Beschreiben Sie das Tagesgeschäft in Ihrem Unternehmen, den Standort, die Ausstattung, die Mitarbeiter, Arbeitsprozesse und das Betriebsumfeld.

Produktion

Wo und wie werden Ihre Produkte oder Dienstleistungen erzeugt?
Erläutern Sie Ihre Verfahren:

- Produktionsmethoden und -kosten
- Qualitätssicherung
- Kundenservice
- Warenwirtschaft
- Produktentwicklung

Standort

Welche Anforderungen sollte der Standort erfüllen? Beschreiben Sie Ihren Standort.
Standortmerkmale:

- Verfügbare Fläche
- Art der Immobilie
- Flächennutzung
- Energieversorgung und Versorgung mit weiteren Betriebsmitteln
- Erschließung

Wie wichtig ist die optimale Anbindung ihres Standorts für Zulieferer?
Benötigen Sie einen guten Zugang für Laufkundschaft?

Benötigen Sie Verkehrsanbindungen an Autobahnen, Flughäfen, an den Schienenverkehr und Logistikzentren?
Wenn nötig, fügen Sie einen Übersichtsplan oder einen Grundriss Ihrer Betriebsanlage an; z. B. bei einem Herstellungsbetrieb.

Bauvorhaben? Grundsätzlich sollten Start-up Unternehmen kein Kapital in Bauvorhaben investieren. Sollten Sie dennoch Baumaßnahmen planen, so sind diese Aufwendungen einschließlich der Bebauungspläne ein wichtiger Teil Ihres Businessplans.

Kosten: Schätzen Sie Ihre Betriebskosten einschließlich Miete oder Pacht, schließen Sie auch Instandhaltung, Versorgung, Versicherungen und die anfänglichen Kosten für Um- und Einbauten, um den Standort an Ihre räumlichen Bedürfnisse anzupassen, ein. Diese Zahlen sind Bestandteil Ihres Finanzplans.
Wie wollen Sie Ihre Geschäftszeiten regeln?

Rechtliches Umfeld

Erläutern Sie im Folgenden:

- Behördliche Auflagen und Zollbestimmungen
- Genehmigungen
- Gesundheits- und Arbeitsplatzvorschriften oder Umweltschutzauflagen
- Spezielle Auflagen für Ihre Branche oder Ihren Berufsstand
- Flächennutzungspläne oder Bauvorschriften
- Versicherungsschutz
- Markenrechte, Urheberrechte oder Patente (rechtshängig, bestehend oder erworben)

Personal

- Anzahl der Angestellten
- Art der Beschäftigungsverhältnisse (ausgebildet, unqualifiziert, Fachpersonal)
- Wie und woher rekrutieren Sie Ihr Personal?
- Fachkompetenz der vorhandenen Belegschaft
- Lohn- und Gehaltsstruktur
- Ausbildungsmethoden und -anforderungen
- Welche Arbeits-/Kompetenzbereiche gibt es?
- Gibt es Arbeitspläne und Arbeitsanweisungen?
- Haben Sie Tätigkeitsprofile Ihrer Mitarbeiter erstellt? Wenn nicht, dann nehmen Sie sich die Zeit, um das nachzuholen. Die betriebsinterne Kommunikation wird dadurch entscheidend verbessert.
- Werden Sie für bestimmte Tätigkeiten externe Lieferanten zusätzlich zu den Festangestellten beschäftigen?

Sachanlagen/Inventar

- Was müssen Sie vorhalten: Rohstoffe, Betriebsstoffe, Fertigerzeugnisse?
- Durchschnittlicher Wert des Lagerbestandes?
- Wie hoch ist Ihr Umschlag im Vergleich zu Konkurrenzunternehmen?
- Saisonale Reserven
- Durchlaufzeiten von Aufträgen?

Zulieferer

Benennen Sie Hauptzulieferer:

- Namen und Adressen
- Art und Menge der gelieferten Betriebsstoffe/Halbfertig- und Fertigprodukte/Sachanlagen
- Kredit- und Lieferbestimmungen
- Firmenhistorie und Zuverlässigkeit

Für die Gewährleistung der Versorgung mit kritischen Waren könnte es sinnvoll sein, mit mehr als einem Lieferanten zusammenzuarbeiten (als Back-up).

Erwarten Sie Lieferengpässe oder kurzfristige Lieferschwierigkeiten?

Sind die Kosten für die Zulieferungen stabil oder schwankend? Wie gehen Sie mit den schwankenden Kosten um?

Kreditrichtlinien

- Wollen Sie auch auf Kredit verkaufen?
- Ist es wirklich notwendig, Kredite einzuräumen? Ist das in Ihrer Branche so üblich und wird das von Ihren Kunden erwartet?
- Wenn ja, nach welchen Richtlinien entscheiden Sie, wem Sie Kredit gewähren und wie hoch der Kredit sein kann?
- Wie wollen Sie die Kreditwürdigkeit neuer Kunden überprüfen?
- Welche Zahlungskonditionen werden Sie Ihren Kunden anbieten; wie hoch sind die Kreditsummen und welche Zahlungsfristen legen Sie fest?
- Werden Sie Skonto bei sofortiger Zahlung anbieten? (Hinweis: Sie sollten das nur anbieten, wenn es in Ihrer Branche üblich ist.)
- Wissen Sie, wie hoch Ihre Kosten für die Aufstockung eines Kredits sind? Haben Sie diese Kosten auf Ihre Preise umgelegt?

Debitoren-Management

Sie sollten mindestens einmal monatlich einen Mahnlauf durchführen, um einen genauen Überblick zu bekommen, wie hoch die Außenstände sind, die Sie Ihren Kunden eingeräumt haben. Eine chronologische Übersicht über die Verbindlichkeiten nach Debitoren gegliedert, sollte sich an der untenstehenden Tabelle orientieren.

| | Gesamtkurzfristig | langfristig | Wertberichtigung |
|--------------------------|--------------------------|--------------------|-------------------------|
| Verbindlichkeiten | | | |
| | | | |

Es bedarf einer Richtlinie, die festlegt, wie Sie mit säumigen Debitoren verfahren:

- Wann fassen Sie telefonisch nach?
- Wann schreiben Sie eine Zahlungserinnerung?
- Wann erhöhen Sie den Druck und schalten Ihren Anwalt ein?

Kreditoren-Management

Auch ihre eigenen Verbindlichkeiten sollten Sie anmahnen, damit Sie einen besseren Überblick behalten, wann welche Rechnungen zur Zahlung fällig sind. Zu frühe Zahlung mindert Ihre liquiden Mittel, aber durch Zahlungsverzug können

wertvolle Skontoabzüge verloren gehen und Sie belasten möglicherweise Ihre Kreditwürdigkeit. (Hinweis: Wenn Sie mit einer Zahlung spät dran sind, dann informieren Sie ihren Lieferanten vor dem Fälligkeitstag.)
Bieten die von Ihnen gewählten Händler Skonti bei sofortiger Zahlung?

7. Management und Organisation

Wer wird Ihr Unternehmen im Tagesgeschäft managen? Welche Erfahrung bringt diese Person in das Unternehmen ein? Welche speziellen und unverwechselbaren Kompetenzen? Gibt es einen Notfallplan, der die Kontinuität sichert, wenn diese Person das Unternehmen verlässt oder arbeitsunfähig ist?

Wenn Sie mehr als 10 Mitarbeiter beschäftigen, entwerfen Sie ein Organigramm, das die Management-Hierarchien abbildet und die Verantwortlichkeiten in den Schlüsselpositionen markiert.

Fügen Sie Tätigkeitsprofile von Mitarbeitern in Schlüsselpositionen an. Sollten Sie sich um Darlehen oder Investoren bemühen, fügen Sie ebenfalls Lebensläufe des Inhabers und der leitenden Angestellten an.

Kompetente Unterstützung und Beratung

Machen Sie eine Liste:

- Vorstand/Aufsichtsrat
- Geschäftsführung
- Rechtsberatung
- Kaufmännische Leitung
- Versicherungsagent
- Banken
- Berater oder Beratungsunternehmen
- Mentoren und wichtige Ratgeber

8. Start-up-Kosten und Kapitalausstattung

Bereits bevor Ihr Unternehmen in Betrieb gehen kann, entstehen viele Kosten. Eine exakte Schätzung dieser Kosten ist entscheidend, um sehr genau planen zu können, woher Sie ausreichend Kapital bekommen können. Das bedeutet viel Rechercharbeit, und je gründlicher Sie hier vorgehen, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sie wichtige Kostenpunkte übersehen oder in zu geringem Maß berücksichtigen.

Selbst wenn Sie bestmögliche Rechercharbeit leisten, so sind die Kosten einer Firmenneugründung doch meist höher als angenommen.

Erläutern Sie Ihre Vorgehensweise und die einzelnen Schritte, die Sie bis zum Abschluss Ihrer Kostenprognose gemacht haben. Führen Sie Quellen, Beträge und die Konditionen für angebotene Darlehen an. Erläutern Sie detailliert, welchen Kapitaleinsatz jeder Investor einbringt und welchen prozentualen Anteil jeder Investor am Unternehmen halten wird.

9. Finanzplan

Der Finanzplan umfasst eine Gewinn- und Verlustrechnung für die ersten 12 Monate und optional für die ersten vier Geschäftsjahre, eine Cashflow-Aufstellung, einen Bilanzentwurf und die Rentabilitätsanalyse. Zusammen ergibt sich eine verlässliche Prognose für die finanzielle Zukunft Ihres Unternehmens. Sie gewinnen durch die Arbeit an der Kalkulation eine bessere Einsicht in das Finanzgefüge Ihres Unternehmens.

Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) für die ersten 12 Monate

Viele Unternehmer betrachten die 12 Monats-GuV als das Kernstück ihres Finanzplans. Hier bringen Sie alle Planung in aussagekräftigen Zahlen auf den Punkt und bekommen so eine Vorstellung davon, was nötig ist, um erfolgreich zu operieren und Gewinne zu erzielen.

Ihr geplanter Umsatz ergibt sich aus der monatlichen Hochrechnung der Umsatzerlöse, die Herstellungskosten, sonstige Aufwendungen und der Gewinne.

In den Erläuterungen erklären Sie die wichtigsten Annahmen, auf deren Basis Sie Aussagen zur GuV des Unternehmens getroffen haben.

Hinweis: Dokumentieren Sie Ihre Rechercheergebnisse und Ihre Annahmen sehr genau, damit Sie alles – falls nötig - auch zu einem späteren Zeitpunkt noch nachvollziehen können oder den Finanzplan überarbeiten möchten.

Vier-Jahres-GuV (Optional)

Diesen Abschnitt sollten Sie verwenden, wenn Sie Ihre Prognose über das erste Jahr hinaus ausdehnen möchten. Dokumentieren Sie selbstverständlich auch zu diesem Absatz Ihre wichtigsten Annahmen, vor allem, wenn Sie mit drastischen Veränderungen nach Ablauf des ersten Jahres rechnen.

Cashflow-Prognose

Neben der GuV ist der Cashflow das wichtigste Instrument für die erfolgreiche Planung. So manches Unternehmen ist schon daran gescheitert, dass es seine Rechnungen nicht mehr begleichen konnte. Jeder Teil Ihres Businessplans ist wichtig, aber der bedachte Einsatz Ihrer liquiden Mittel ist für den Erfolg des Unternehmens von außerordentlicher Bedeutung.

Das Hauptziel ist die Planung des Finanzbedarfs bevor Ihr Unternehmen in Betrieb gehen kann, der laufenden Betriebskosten sowie der Rücklagen. Sie sollten es nach der Fertigstellung laufend aktualisieren und nutzen. Es versetzt Sie in die Lage, Engpässe frühzeitig zu erkennen, damit Sie wirksame Gegenmaßnahmen treffen können – beispielsweise die Einschränkung der Ausgaben oder das Aushandeln eines Darlehens.

Die Berechnung ist nicht wirklich kompliziert und spiegelt im Wesentlichen Ihren späteren Kontostand wider.

Legen Sie für jeden Geschäftsvorgang fest, wann Sie mit einem Zahlungseingang (für Forderungen) rechnen und wann Sie eine Zahlung leisten müssen (für Verbindlichkeiten).

Berücksichtigen Sie auch so wichtige Posten wie Zu- und Abgänge des Anlagevermögens.

Der Cashflow gibt Ihnen Aufschluss darüber, ob Ihre liquiden Mittel ausreichen. Sollte Ihr prognostizierter Anfangsbestand ins Minus geraten, dann benötigen Sie mehr Startkapital.

Erläutern Sie Ihre wichtigsten Annahmen, vor allem diejenigen, die Ihren Cashflow von Ihrer *GuV* abweichen lassen. Ein Beispiel: Wenn Sie im Monat 1 einen Verkauf abwickeln, wann kann der Zahlungseingang verbucht werden? Bezahlen Sie Ihre Lieferanten vorab, bei Lieferung oder wesentlich später? Welchen Einfluss hat das auf den Cashflow?

Müssen Sie manche Kosten vorab bezahlen? Wann?

Gibt es unregelmäßige Ausgaben, wie etwa vierteljährliche Steuerzahlungen, Wartungs- und Reparaturkosten oder saisonal schwankende Lagerbestände, die eingeplant werden müssen?

Eröffnungsbilanz

Die Bilanz ist der wichtigste Finanzbericht, den jedes Unternehmen für die Berichterstellung benötigt. Die Bilanz führt die Vermögenswerte eines Unternehmens sowie die Verbindlichkeiten auf.

Für die Erstellung der Eröffnungsbilanz wenden Sie sich am besten an einen Fachmann der steuerberatenden Berufe.

Rentabilitätsanalyse

Die Rentabilitätsanalyse prognostiziert das notwendige Umsatzniveau - abhängig von einem vorgegebenen Preis – zur Deckung der Gesamtkosten und markiert die Schwelle vom Verlust zum Gewinn.

Die Formel für die Berechnung des Break-even lautet:

$$\text{Umsatz Break-even} = \frac{\text{Fixkosten}}{1 - \text{Variable Kosten}}$$

(Die Fixkosten sind in EURO, die variablen Kosten als Prozent vom Gesamtumsatz angegeben)
Berücksichtigen Sie alle Annahmen, die die Grundlage für Ihre Break-even Berechnung darstellen.

10. Anhang

Im Anhang legen Sie Detailinformationen oder Recherchen bei, die Sie bei der Erstellung Ihres Businessplans verwendet haben:

- Broschüren und Werbematerial
- Branchenerhebungen
- Konzepte und Pläne
- Standortplan und Photos
- Artikel aus Fachzeitschriften oder anderen Quellen
- Detaillierte Listen der bereits vorhandenen oder noch zu erwerbenden Firmenausstattung
- Miet- und sonstige Verträge in Kopie
- Empfehlungsschreiben von zukünftigen Kunden
- Alle sonstigen Unterlagen
- Marktforschungsstudien
- Liste der verfügbaren Vermögenswerte, die sich als Kreditsicherheiten eignen

11. Verfeinern des Businessplans

Der allgemeine Businessplan, wie er oben dargestellt wurde, sollte sowohl auf die Spezifikationen Ihrer Unternehmensart abgestimmt werden als auch auf die Zielgruppe, für die er bestimmt ist.

Zur Kapitalbeschaffung

Banken

- Das Hauptinteresse der Banken ist die Sicherheit der Rückzahlung von Krediten. Wenn Sie diesen Businessplan Kreditgebern vorlegen möchten, berücksichtigen Sie:
 - Höhe des Kreditbetrages
 - Verwendung der Geldmittel
 - Welcher Effekt wird dadurch erreicht – wie wird Ihr Unternehmen dadurch gestärkt?
 - Rückzahlungskonditionen (Rückzahlungszeitraum in Jahren). Bei den Zinsen werden Sie wahrscheinlich keinen großen Verhandlungsspielraum haben, möglicherweise können Sie aber eine Verlängerung der Rückzahlungsfristen erreichen, was sich positiv auf den Auswirkungen auf den Cashflow auswirken würde.
 - Angebotene Sicherheiten sowie eine Liste aller bestehenden Sicherheitsleistungen

Für Investoren

- Die Perspektive von Investoren ist eine andere. Sie suchen nach größtmöglichen Wachstumspotentialen und erwarten eine Gewinnbeteiligung:
 - Kurzfristiger Finanzmittelbedarf
 - Finanzmittelbedarf der nächsten 2 bis 5 Jahre
 - Wie werden die Geldmittel im Unternehmen eingesetzt und welchen Beitrag leisten sie für das Wachstum?
 - Geschätztes Return on Investment (ROI)
 - Ausstiegsmöglichkeiten für Investoren (Rückkauf, Verkauf oder Börsengang)
 - Prozentsatz der Unternehmensanteile, die Sie an Investoren abtreten werden
 - Meilensteine oder Konditionen
 - Erforderliche Unternehmensberichte und Abschlüsse
 - Einbindung der Investoren auf Geschäftsführungsebene

Nach Betriebsart

Herstellungsbetrieb

- Geplantes Produktionsniveau
- Voraussichtliche Höhe der tatsächlichen, direkten Produktionskosten und der indirekten Fixkosten (Gemeinkosten) – sind sie mit dem Branchendurchschnitt vergleichbar (wenn verfügbar)?
- Preise je Produktgruppe

- Margen, gesamt und für jede Produktgruppe
- Produktionsstätte/Kapazitätsgrenzen der geplanten Produktionsstätte
- Produktion/Kapazitätsgrenzen der Betriebsanlagen
- Prozesse im Einkaufsmanagement und in der Warenwirtschaft
- Produkte, die sich in der Entwicklung befinden oder die erst nach der Inbetriebnahme geplant sind

Dienstleister

- Dienstleistungsunternehmen vertreiben immaterielle Produkte. Im Regelfall können sie flexibler operieren als andere Unternehmensarten, aber sie haben auch höhere Personalkosten und allgemein wenig Vermögensgegenstände.
- Welches sind die wichtigsten Wettbewerbsfaktoren in Ihrer Branche?
- Ihre Preise
- Methoden der Preisgestaltung
- Produktionsmanagement
- Prozesse zur Qualitätskontrolle. Richtlinie oder branchenübliche Qualitätsstandards?
- Wie messen Sie die Produktivität?
- Prozentualer Arbeitsanteil, der an dritte externe Dienstleister vergeben wird. Ist die Beschäftigung von Zulieferern für Sie rentabel?
- Kredit-, Zahlungs- und Inkassorichtlinien und Prozesse
- Strategien zur Erhaltung des Kundenstamms

Unternehmen im Hochtechnologiesektor

- Wirtschaftliche Perspektive der Branche
- Gibt es im Unternehmen etablierte Informationssysteme, um auf schnelle Preis-, Kosten- und Marktveränderungen reagieren zu können?
- Sind Ihre Produkte und Ihr Service am Puls der Zeit?
- Auf welchem Stand befinden sich Forschung und Entwicklung? Was ist nötig, um:
 - Produkte/Services am Markt zu platzieren?
 - Die Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens zu erhalten?
- Welche Vorkehrungen trifft das Unternehmen, um:
 - Geistiges Eigentum zu schützen?
 - Technologische Veralterung und Wertminderung zu verhindern?
 - Die nötigen Finanzmittel bereitzustellen?
 - Kontinuität in der Besetzung von Schlüsselpositionen zu erreichen?

Unternehmen der Hochtechnologiesparte müssen lange Zeiträume ohne die Erzielung von Gewinnen oder sogar Umsätzen überbrücken. In dieser Situation wollen Ihnen Banken möglicherweise keine Kredite gewähren. Risikokapitalgeber könnten möglicherweise Interesse an einer Investition haben, aber nur dann, wenn Sie ein wirklich ausgereiftes Konzept vorweisen

können. Sie müssen langfristige Finanzprognosen vorbereiten, um zu zeigen, wann Sie mit der Überschreitung der Gewinnschwelle rechnen. Ihre Annahmen sollten gut dokumentiert sein und Sie sollten schlüssig argumentieren.

Einzelhandel

- Unternehmensimage
- Preisgestaltung:
 - Erläutern Sie die Kriterien für Ihre Preispolitik
 - Das Preisniveau sollte gewinnträchtig und konkurrenzfähig sein, und zu Ihrem Unternehmensimage passen.
- Warenbestand
 - Auswahl und Preis sollten dem Unternehmensimage entsprechen.
 - Sicherheitsbestand: recherchieren Sie Durchschnittswerte für die jährliche Umschlagsgeschwindigkeit in RMA-Listen (Returned Merchandise Authorization/=Rücksende-Kennnummer). Multiplizieren Sie Ihren Kapitaleinsatz für Sachanlagen mit der durchschnittlichen Umlaufgeschwindigkeit. Das Ergebnis sollte mindestens den prognostizierten Produktkosten entsprechen. Sollte das nicht der Fall sein, dann haben Sie ein zu niedriges Startkapital eingeplant.
- Richtlinien für den Kundenservice: sie sollten konkurrenzfähig sein und zu Ihrem Unternehmensimage passen.
- Standort: Erfüllt er Ihre Anforderungen? Ist er für Ihre Kunden geeignet? Passt er zu Ihrem Unternehmensimage?
- Verkaufsförderung: Strategien, Kosten. Sind die Maßnahmen im Einklang mit dem Unternehmensimage?
- Kredite: Gewähren Sie Ihren Kunden Kredite? Wenn ja, ist das wirklich nötig und berücksichtigen Sie das bei der Preisgestaltung?

Hans-Joachim Sander, Dipl.-Betriebsw.
Agenturservice-Jupe
Versorgung und Vergütung
Web: <http://www.agenturservice-jupe.de>

Tel.: 02325 - 558 426
Fax : 02325 - 467 0 380
Mobil : 0174 - 29 11111

Mail : info@agenturservice-jupe.de

(Stand 11/2008)

Die oben stehenden Texte sind nach bestem Wissen und Kenntnisstand erstellt worden. Die Komplexität und der ständige Wandel der Rechtsmaterie machen es jedoch notwendig, Haftung und Gewähr auszuschließen.