

Business Pläne

Merkmale, Funktionen, Entwicklung

Prof. Dr. M. Klumpp (FOM ild)

Gastvortrag 09.12.2009



1. Definition und Motivation
2. Merkmale
3. Funktionen
4. Entwicklung und Elemente
5. Beispielprozess und Hinweise
6. Fazit

1. Definition und Motivation

Definition

Der Business Plan oder auch Geschäftsplan ist die **komprimierte, schriftliche Zusammenfassung einer zukünftigen Geschäftstätigkeit**. Ausgehend von der Geschäftsidee werden sämtliche mit der Herstellung, der Entwicklung, dem Vertrieb, dem Management und der Finanzierung verbundenen Aktivitäten, Strategien und Ziele beschrieben und veranschaulicht.

Start-up-BP

Spin-off-BP

Business Plan

1. Executive Summary

2. Gründungsteam

3. Unternehmen / Idee

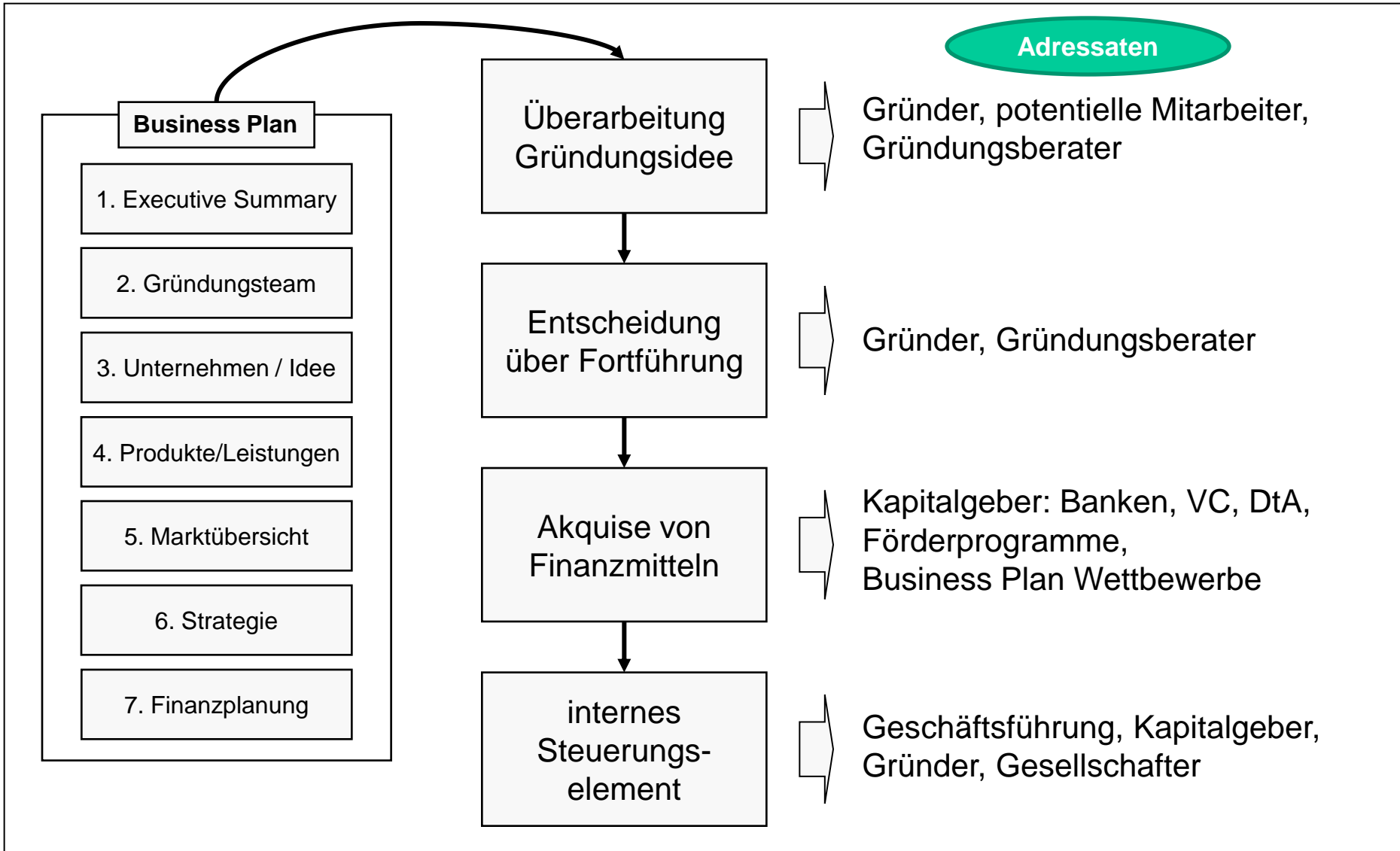
4. Produkte/Leistungen

5. Marktübersicht

6. Strategie

7. Finanzplanung

1. Definition und Motivation



- **aussagekräftig:** Der Geschäftsplan enthält alles, was ein Investor bzw. jeder andere Adressat wissen muss, damit er das Vorhaben unterstützt.
- **strukturiert:** Der Geschäftsplan ist klar gegliedert.
- **verständlich:** Die Texte sind in klarer Sprache verfasst und auf den Punkt gebracht.
- **kurz:** Der Plan, inklusive Anhang, umfasst maximal 30-40 Seiten.
- **lesefreundlich:** Die Schriftgröße ist mindestens 11 Punkt, Blocksatz, Kopfzeile, der Zeilenabstand 1½, der Rand mindestens 2,5 cm. Sind sie mit der Lesefreundlichkeit jedoch nicht zu großzügig, da dies eher auf den Versuch, durch eine große Schrift auf die geforderte Seitenanzahl zu kommen, hindeutet.
- **durchnummeriert:** Seiten, Abbildungen, Graphiken, Teile und Unterabschnitte sollten durchnummeriert sein.
- **ansprechend:** Die Charts und Tabellen sind einfach und übersichtlich; keine „Farbshows“ und graphischen Spielerein.

2. Merkmale: Fragen an den BP

1. Die Menschen:

Wer ist das Unternehmerteam? Wer sind die Außenstehenden?

2. Die Geschäftsmöglichkeit:

Was soll verkauft werden und an wen? Kann das Unternehmen wachsen? Wie sieht es bei der Wirtschaftlichkeit aus, und was steht einem Erfolg entgegen?

3. Das Umfeld:

Alle nicht steuerbaren Faktoren, die sich ändern können.

4. Risiko und Gewinne:

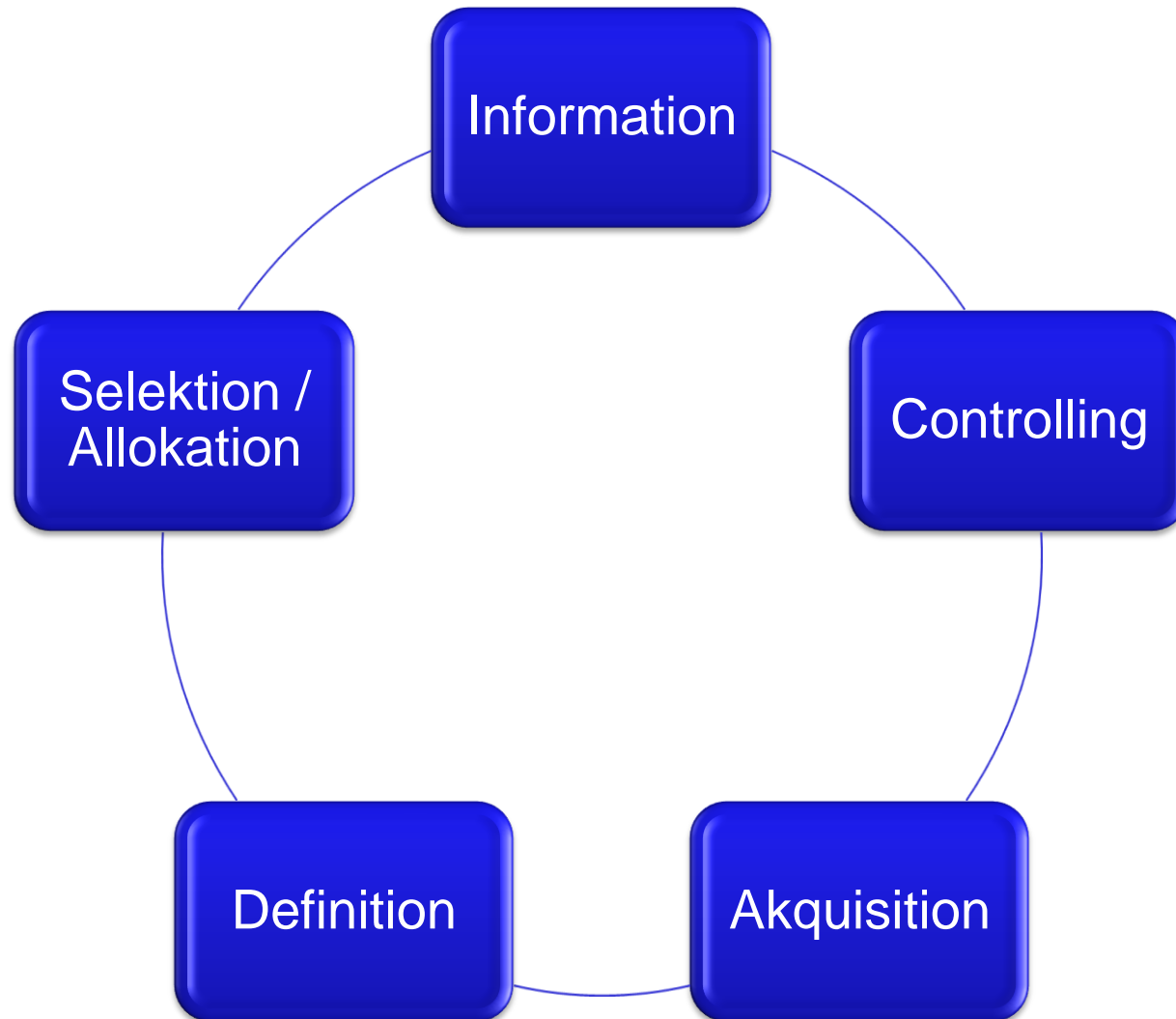
Was kann möglicherweise gut oder schlecht ausgehen? Wie wird darauf reagiert?

2. Executive Summary

- **Erstes Selektionskriterium**, für die weitere Befassung mit der Unternehmenskonzeption.
- Aufgabe ist es, das **Interesse des Lesers** an der Unternehmenskonzeption zu wecken.
- Ist **keine** Einleitung.
- Auf **sprachliche Qualitäten** wie Verständlichkeit und Attraktivität der Formulierungen sollte besonders geachtet werden.
- Sollte **drei Seiten** nicht übersteigen und in fünf bis zehn Minuten gelesen und verstanden werden können.
- Auf Unterteilungen sollte verzichtet werden.

„A good Executive Summary gives me a sense of why this is an interesting venture. I look for a **very clear statement** of the long-term mission, an **overview of the people**, the **technology**, and the **fit to market.**”

Ann Winblad, Venture Capitalist



2.1. Die Gründer

- **Was weiß** das Team?
- **Wen kennt** das Team?
- **Wie bekannt** ist das Team?
- **Welche Motivation** haben die Gründer?

2.2. Qualifikation und Synergie des Gründerteams

	Technologie	Finanzen	Projektmanagement	Beziehungen	Marketing	Produktion	Personalwesen	Soziale Kompetenzen
Alf Albers	X		X				X	X
Bernd Beier	X					X		X
Claudia Carl		x		X				X
N.N.			x		x			x

Anhang: Lebensläufe Gründer

3.1. Vorgeschichte / Unternehmensvision

Unternehmensziele / Idee

- Ausgangslage
- Vision und angestrebte Ziele
- geplante Strategie (Entwicklung des Unternehmens)

3.2. Unternehmensaufbau und -standort

Unternehmensprofil

- Gründung
- Rechtsform
- (Bestehendes Produktprogramm)

Besitzverhältnisse

- Firmeninhaber
- Geschäftsleitung
- Beteiligungen
- Partner

4. Entwicklung und Elemente

4.1. Produkte

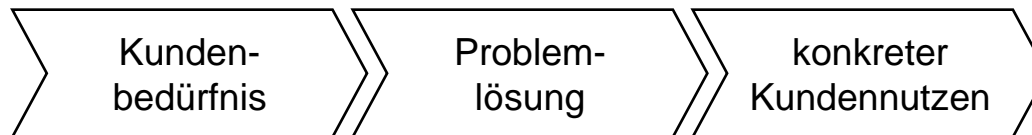
Produktion / Leistung

- Entwicklung
- Produktion
- Kapazität
- Qualität

Kosten / Preise

- Kalkulation
- Verkaufspreise
- Deckungsbeiträge

4.2. Kundennutzen

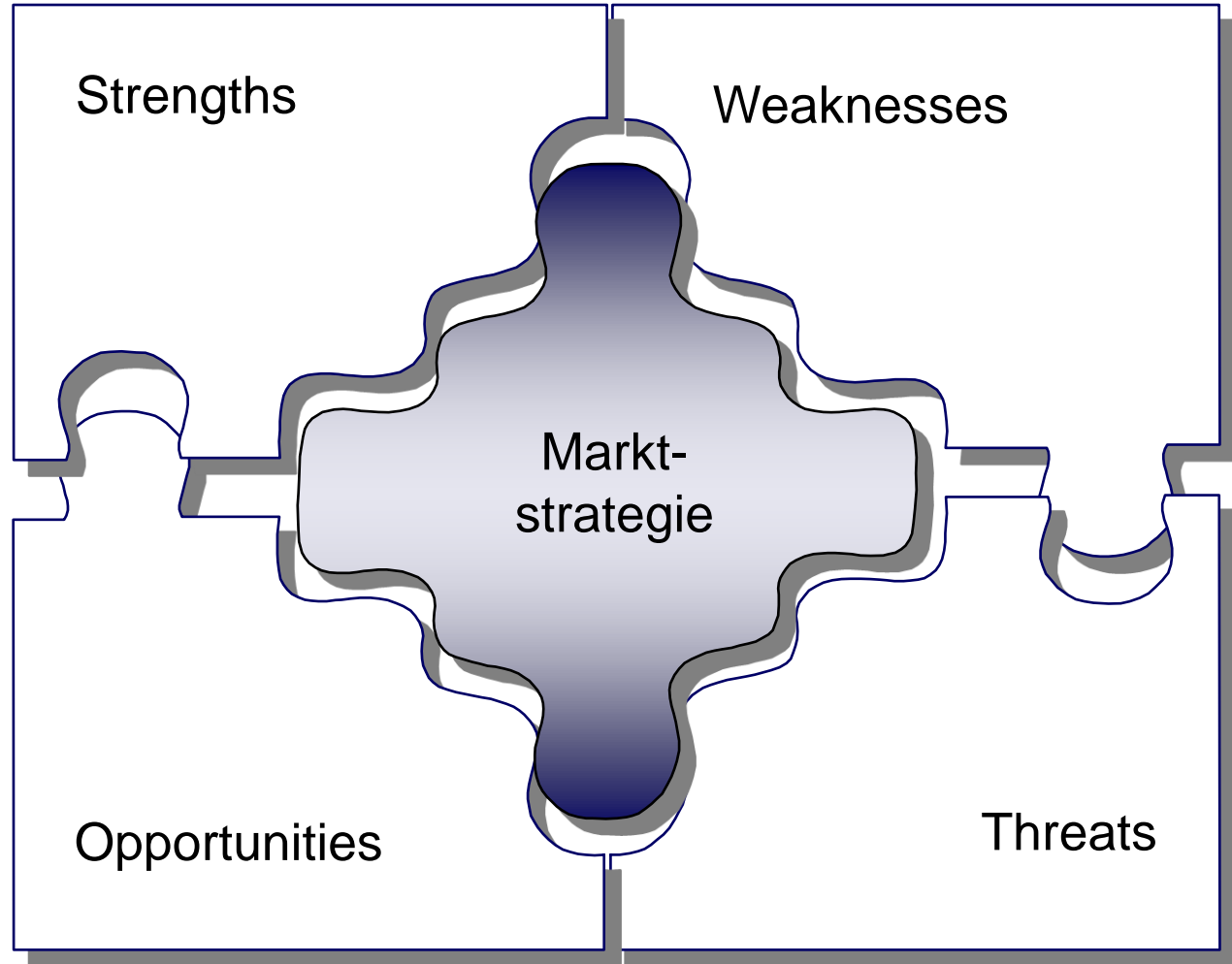


„Wenn Sie den Kundennutzen nicht kennen, ist die Sache hoffnungslos!“

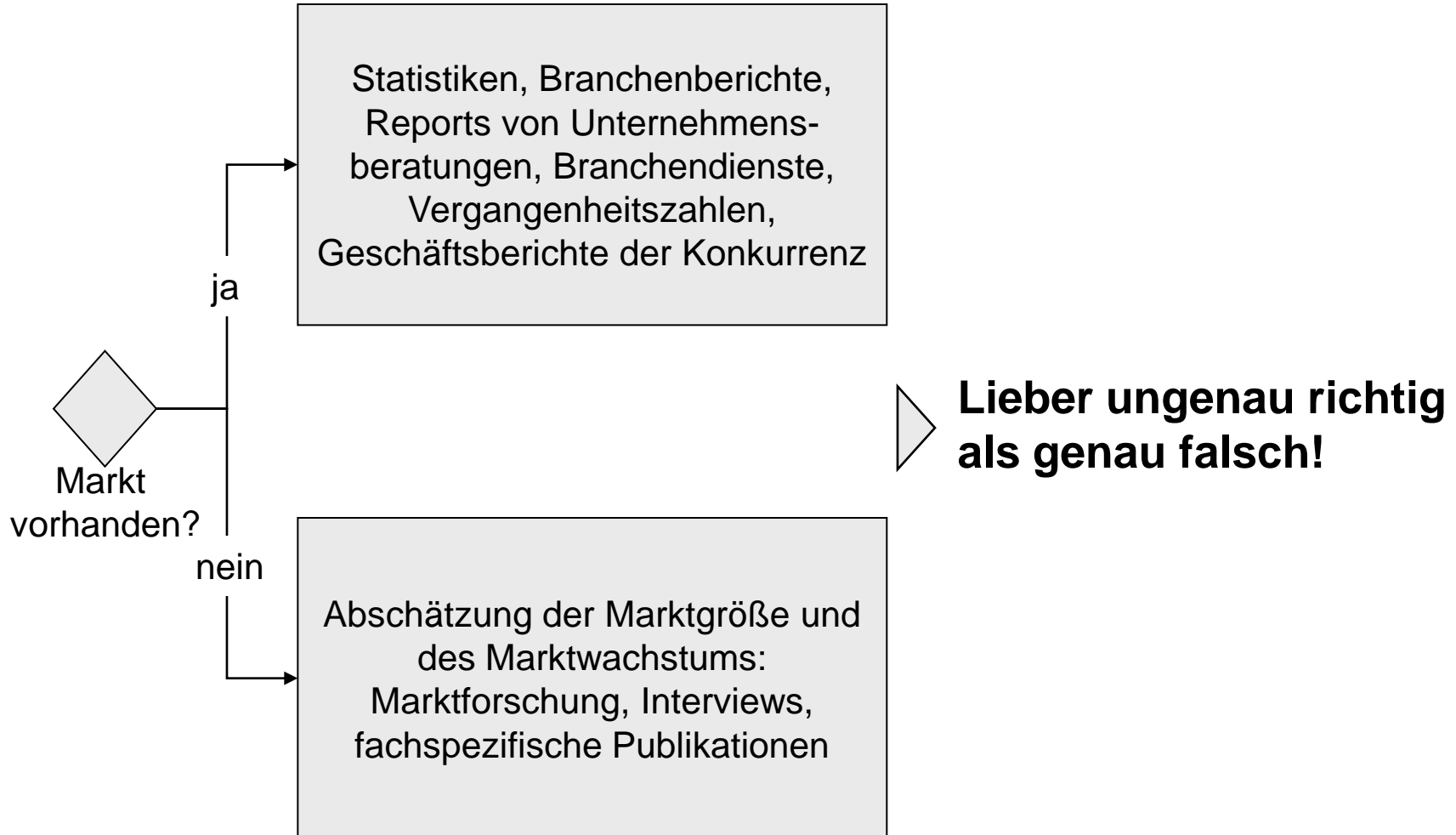


4. Entwicklung und Elemente

- 5.1. Marktanalyse
- 5.2. Zielgruppen
- 5.3. Chancen-Risiken
- 5.4. Stärken-Schwächen
- 5.5. Strategiedefinition



4. Entwicklung und Elemente



4. Entwicklung und Elemente

- **Marktgröße/Marktvolumen:**

Die (meist) in Geld bewertete Summe des gesamten realisierten Umsatzes mit dem Produkt.

- **Marktwachstum:**

in % (vom Umsatz, der abgesetzten Stückzahl,..), als absolute Größe. Besonders wichtig: Begründen Sie ggf. Schätzungen.

- **Marktpotenzial für die Geschäftsidee:**

Die in Geld bewertete theoretisch mögliche Absatzmenge für Ihr Produkt. Das erreichbare Marktpotenzial ist die voraussichtlich zu realisierende bewertete Absatzmenge.

- **Marktanteil:**

Die eigenen im Markt realisierten Umsätze in Relation zu den Gesamtumsätzen.

4. Entwicklung und Elemente

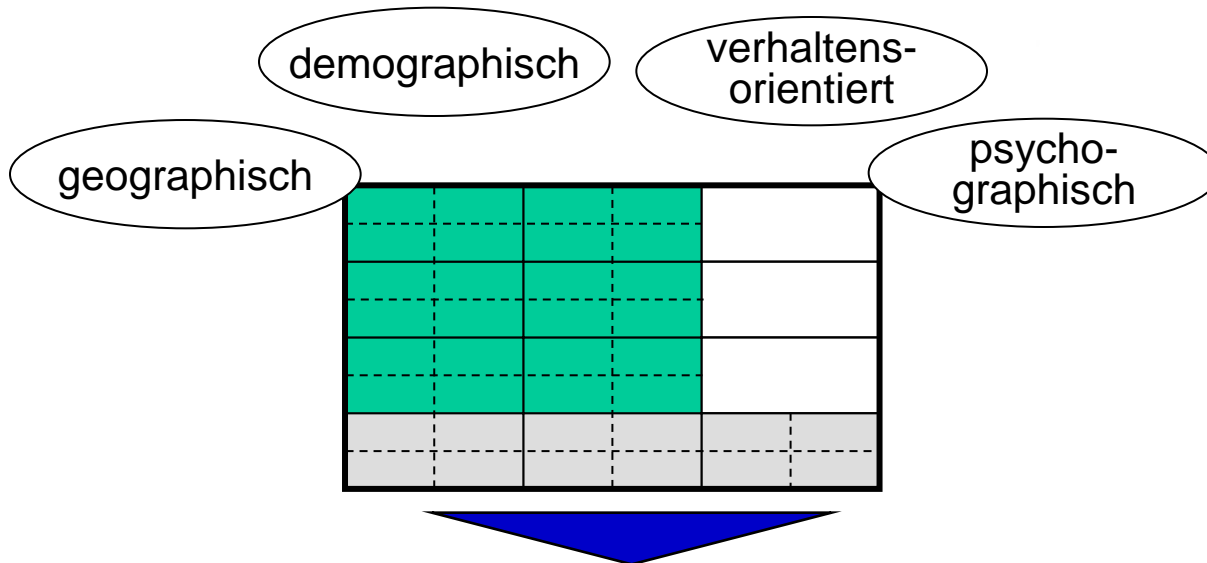
Marktsegment:
homogene Zielgruppe für ein Produkt

Wer sind Sie?



SIE - Formel:

- Situation
- Interesse
- Eigenschaften



Identifizierung der Segmente und deren Informationskanäle

4. Entwicklung und Elemente

▪ Marktchancen:

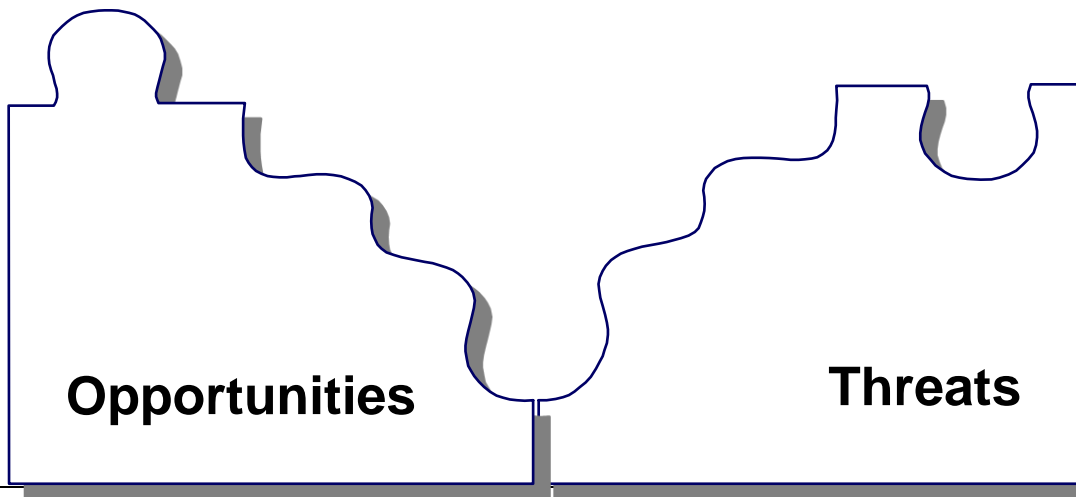
- Wachstumsmöglichkeiten
- Bedarf an Ihrem Produkt

▪ Marktrisiken (Beispiele)

- wichtige Positionen können nicht besetzt werden
- wichtiger Mitarbeiter fällt aus
- besseres Konkurrenzprodukt
- größter Kunde wird zahlungsunfähig
- Vertriebspartner beendet die Zusammenarbeit

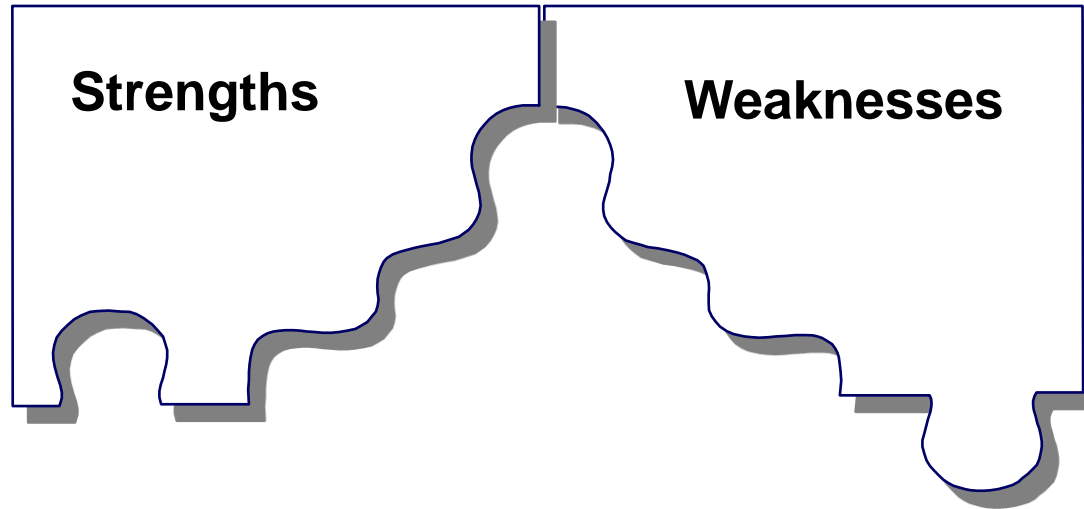
Unter-
nehmen

Umfeld



„Eines der größten Märchen über Unternehmer ist, dass diese waghalsige Draufgänger seien. Jeder **vernünftige Mensch** möchte **Risiken vermeiden**.“

4. Entwicklung und Elemente



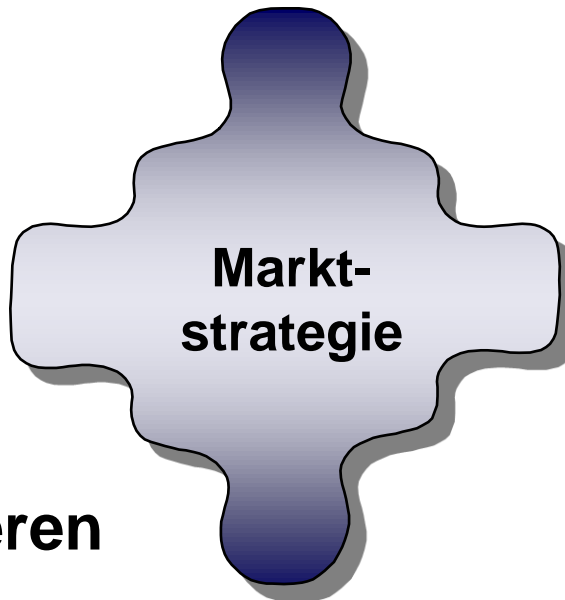
**Wer sind die wichtigsten Anbieter
im Markt?**

Unterschiede bezüglich

- Produkten/Dienstleistungen
- Kostenstruktur
- Innovationsfähigkeit

Schutz vor Imitatoren, Substituten

→ Handelt es sich um ein patentfähiges Produkt, gehen Sie auf Ihre Patentstrategie ein.



Markteintrittsbarrieren

- First mover advantage
- Technologieführerschaft
- Economies of scale
- Kosten- oder Technologieführerschaft
- Nischenstrategie

6.1. Marketing - Die 4 P des Marketing Mixes

Produkt (Produktpolitik)

- Ausstattungselemente
- Qualität
- Kundendienst
- Menge
- Design
- Verpackung

Preis (Preispolitik)

- (Listen-)Preis
- Rabatt / Skono
- Zahlungsfristen
- Preisdifferenzierung
- Finanzierungsbedingungen
- Sonderangebote

Marketing
Mix

Place (Distributionspolitik)

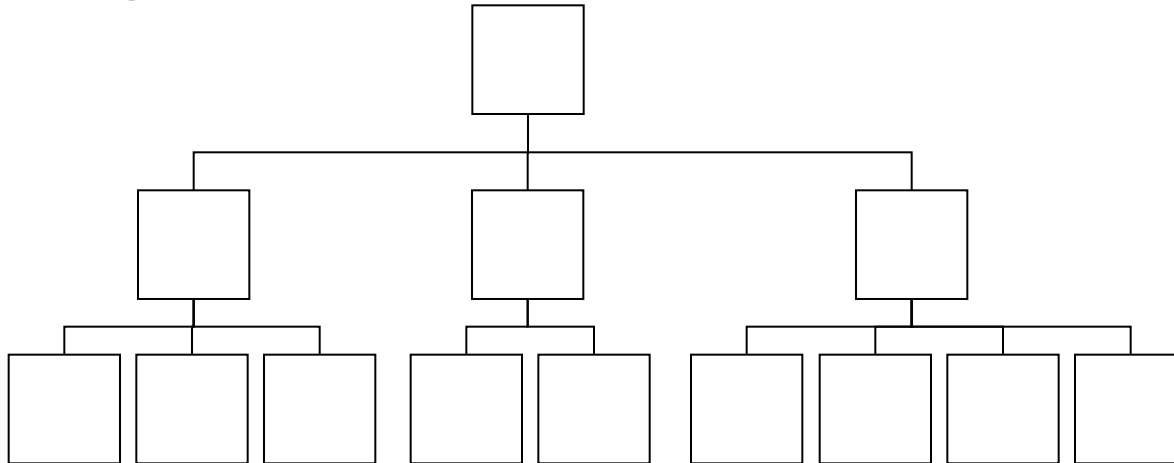
- Vertriebskanäle
- Warenlogistik
- Absatzmittler
- Absatzwege
- Standort

Promotion (Kommunikationspolitik)

- Klassische Werbung
- Verkaufsförderung
- Persönlicher Verkauf
- Public Relations
- Product Placement

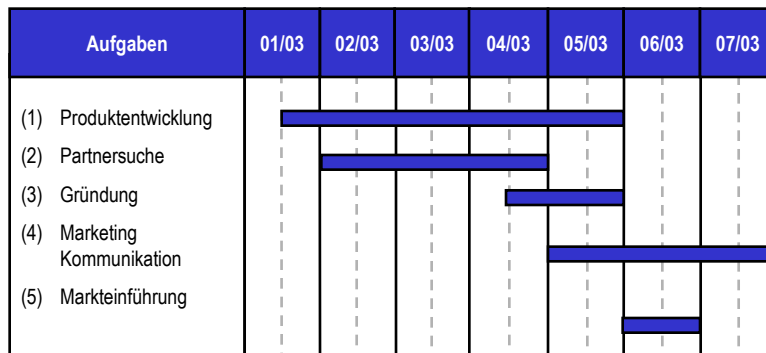
4. Entwicklung und Elemente

6.2. Organisation



- Management
- Organigramm
- Personalaufbau

6.3. Zeitplanung



„Im Geschäftsleben ist es wie beim Schach: Um erfolgreich zu sein, muss man **mehrere Züge im Voraus** denken.“

6.4. Lern- und Innovationsstrategie

4. Entwicklung und Elemente

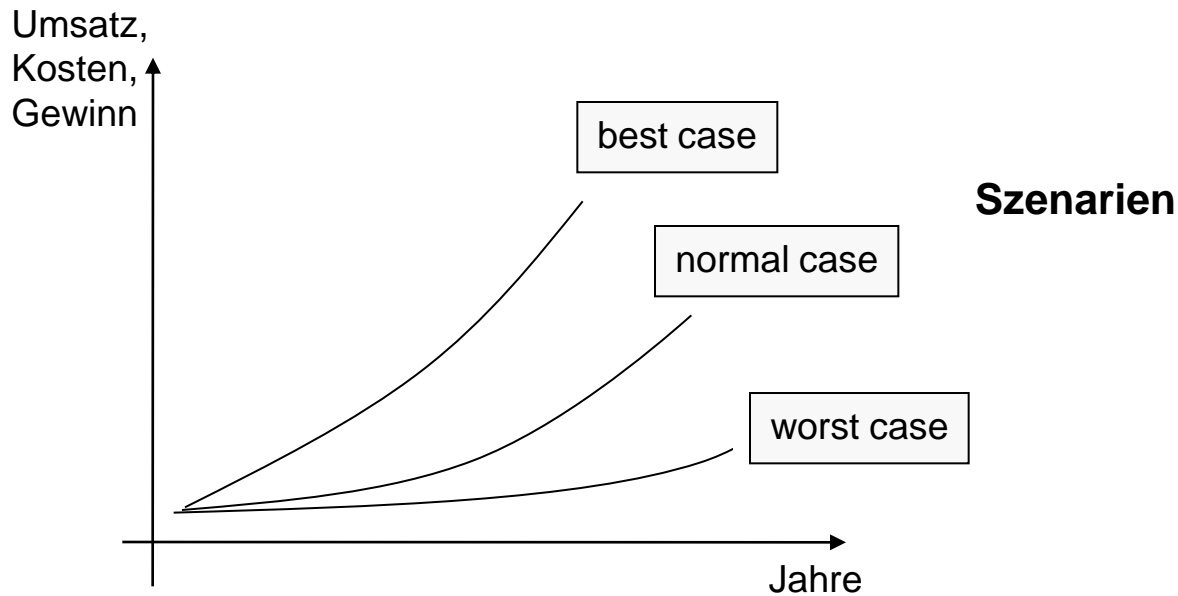
7.1. Umsatzplanung

7.2. Investitions- und Kostenplanung

7.3. Ergebnisvorschau

7.4. Liquiditätsplanung

7.5. Finanzierungsplanung



4. Entwicklung und Elemente

Normal case: Der nach bestem Wissen und Gewissen zu erwartende Fall.

Best case: Die angenommenen Chancen und positiven Bedingungen treten mehrheitlich ein.

Worst case: Die angenommenen Risiken und ungünstigsten Bedingungen treten mehrheitlich ein.

Was geschieht, wenn

die **Ausgaben** um x % höher liegen;

die **Einnahmen** um x % niedriger liegen;

die **Ausgaben** um x Perioden früher erfolgen;

die **Einnahmen** um x Perioden später erfolgen.

4. Entwicklung und Elemente

Anhang: Umsatzplanung

	Jan 03	Feb 03
Umsätze		
Meier GmbH	10.500,00 €	
Müller Logistics	2.500,00 €	
Schulze KG		4.750,00 €
monatliche Umsätze	13.000,00 €	4.750,00 €
kumulierte Umsätze	13.000,00 €	17.750,00 €

Anhang: Investitionsplanung

	Jan 03	Feb 03
Investitionen		
- Büroeinrichtung	4.000,00 €	
- Fax, Drucker, Scanner, Kopierer	600,00 €	
- Computer und Software	3.000,00 €	
- Digitalkamera	800,00 €	
Summe	8.400,00 €	- €

4. Entwicklung und Elemente

Anhang: Kostenplanung

	Jan 03	Feb 03	Mrz 03
Personalkosten			
- Gehälter Geschäftsführer	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €
Sachgemeinkosten			
- Miete für Büro	- €	- €	- €
- Nebenkosten Miete (inkl. Strom)	- €	- €	- €
- Versicherungen, Beiträge	400,00 €	- €	- €
- Reisekosten	201,00 €	81,00 €	81,00 €
- Fahrtkosten PKW	300,00 €	300,00 €	300,00 €
- Bürobedarf	300,00 €	150,00 €	150,00 €
- Telefon (Grundgebühr, Telefonkosten, Anschluss)	700,00 €	200,00 €	200,00 €
- Steuerberatung und Rechtsberatung	80,00 €	80,00 €	80,00 €
- Werbung und Kommunikation	5.000,00 €		
- sonstige Kosten	200,00 €	200,00 €	200,00 €
Kapitalkosten			
- Fremdkapitalzinsen (7,2%)	150,00 €	150,00 €	150,00 €
- Kontokorrent (10 %)	- €	- €	- €
Abschreibung			
- Computer und Software	75,00 €	75,00 €	75,00 €
- Büroausstattung / Büromöbel	20,83 €	20,83 €	20,83 €
Gesamt	8.926,83 €	2.756,83 €	2.756,83 €

4. Entwicklung und Elemente

Anhang: Ergebnisvorschau

	I. 2004	II. 2004	III. 2004	IV. 2004
Umsätze				
Umsätze in der Periode	40.900,00 €	82.680,00 €	37.560,00 €	97.960,00 €
kumulierte Umsätze	40.900,00 €	123.580,00 €	161.140,00 €	259.100,00 €
Gesamtkosten				
- Personalkosten	- €	- €	- €	- €
- Sachgemeinkosten	5.136,50 €	3.616,50 €	3.391,50 €	9.621,50 €
- Zinsen	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €
- Abschreibungen	337,50 €	337,50 €	337,50 €	337,50 €
- Projektbezogene Kosten	41.169,00 €	44.367,80 €	61.815,10 €	32.415,20 €
Kosten in der Periode	47.093,00 €	48.771,80 €	65.994,10 €	42.824,20 €
kumulierte Kosten	47.093,00 €	95.864,80 €	161.858,90 €	204.683,10 €
Ergebnis in der Periode	-6.193,00	33.908,20	-28.434,10	55.135,80
kumuliertes Ergebnis	-6.193,00	27.715,20	-718,90	54.416,90

4. Entwicklung und Elemente

Anhang: Kapitalbedarfs- und Finanzierungsplanung

	Jan 03	Feb 03	Mrz 03	Apr 03
Kapitalbedarf				
- Investitionen	6.025,00 €	- €	- €	- €
- Personalkosten	- €	- €	- €	- €
- Sachgemeinkosten	7.961,00 €	1.291,00 €	1.291,00 €	1.291,00 €
- Zinsen	1.150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €
- Projektbezogene Kosten	1.405,50 €	7.799,50 €	10.966,00 €	16.421,00 €
- Privatentnahmen				
- Kredittilgung				
Kapitalbedarf in der Periode	16.541,50 €	9.240,50 €	12.407,00 €	17.862,00 €
Liquidität				
- Kapitalbedarf in der Periode	16.541,50 €	9.240,50 €	12.407,00 €	17.862,00 €
- Fremdkapital	25.000,00 €			
- Kontokorrent				
- Eigenkapital (Sacheinlage)	3.125,00 €		37.681,00 €	37.712,00 €
- Umsätze	- €	2.900,00 €	19.000,00 €	9.200,00 €
Liquidität	11.583,50	5.243,00	11.836,00	3.174,00

5. Beispiel und Hinweise

- **Erlösplanung** ist i.d.R. **schwieriger** als Kostenplanung – und wird z.B. von Banken auch mehr beachtet.
- Immer möglichst **anknüpfend an Kunden**, d.h. (a) einzelne existierende Kundenbeziehungen oder (b) Sekundärinformationen über Kunden oder (c) Sekundärinformationen über Erlöse vergleichbarer Unternehmen.
- Der erwartete **Durchschnittspreis** ist immer gegenzuprüfen (z.B. Konkurrenzpreis, Preis vergleichbarer Angebote).
- Bei der Erlösplanung ist die **maximal mögliche Kapazität** zu berücksichtigen.
- Da das Erfolgsrisiko zum Großteil aus der Erlösplanung resultiert, ist hier die **Sensitivitätsanalyse** anzusetzen (Cases).

5. Beispiel und Hinweise

- **Aufwandsplanung** kann sich an vielfältigen Erfahrungswerten und Vorgaben orientieren.
- Für die Aufwandsplanungen können i.d.R. **bekannte Daten** über einzelne Kostenpositionen herangezogen werden, tlw. auch von branchenfremden Unternehmen.
- Bei neuen (wesentlichen) Aufwandspositionen kann sonst auch ein **Lieferantenangebot** eingeholt werden.
- Die „Kunst“ der Aufwandsplanung besteht in der **Kapazitätsanpassung**, d.h. der Anpassung der Aufwandspositionen an den tatsächlichen Produktionsumfang und die Einteilung in fixe und variable Kosten.

5. Beispiel und Hinweise

- 1_(eigene) Rechnungen (Erlös und Aufwand, z.B. eigene Rechnung an Kunden, Lieferantenrechnung)
 - 2_Sekundärdaten (Erlös und Aufwand, z.B. Geschäftsberichte anderer Unternehmen)
 - 3_Schätzungen (deduktiv) und Annahmen auf der Basis von Sekundärdaten (z.B. Herleitung Erlös aus Angabe Marktgröße und Annahme Marktanteil)
 - 4_Schätzung (induktiv) nach „Hochrechnen“ bekannter Einzelfälle (z.B. Schätzung Einzelkundenumsatz und Annahme Anzahl Kunden)
 - 5_Freie Annahme bzw. Schätzung (z.B. gerne für „kleinere“ Aufwandspositionen z.B. Versicherungen o.ä.)
- → Wichtig: Jede Zahlenangabe ist besser als keine Zahlenangabe!

Business Pläne

Merkmale, Funktionen, Entwicklung

Prof. Dr. M. Klumpp (FOM ild)

**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit.**

