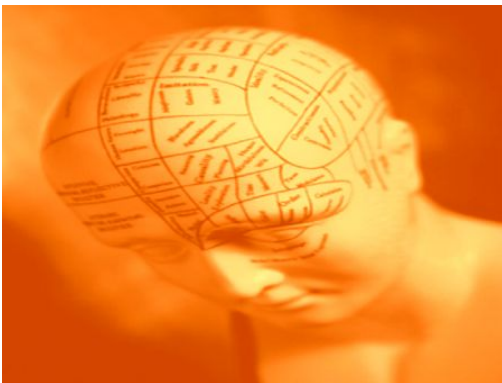


Hand Out

Leitfaden zur Erstellung eines Businessplanes / Geschäftsplanes



ÜBERSICHT:

A. Einsatzbereiche und Zielgruppen	S. 2
B. Elementare Bestandteile	S. 4
C. Strategische und Marktaspekte	S. 5
D. Betriebs- und Organisationsaspekte	S. 6
E. Betriebswirtschaftliche Aspekte und Zahlenwerk	S. 8
F. Impressum	S. 10

ABSTRACT / INHALT:

Sie blättern Ihr Familienalbum durch. Sie kennen natürlich jede Person. Sie schätzen und lieben die Eigenarten jedes Einzelnen. Wie würden Sie es einem Fremden erklären, damit er die selben Eigenschaften lieben lernt?

Genauso geht es Ihnen mit einem Geldgeber oder mit Ihrem Entscheidungsträger, welcher Ihr Innovationsprojekt vollinhaltlich befürworten soll.

Jeder gute Businessplan ist individuell maßgeschneidert. Vorgefertigte Lösungen von der Stange werden den Leser nicht befriedigen. Stellen Sie Ihr Unternehmen bzw. Ihr Projekt derart dar, sodass der Leser die Vorzüge kennen und lieben lernt. Dieses **Handout** vermittelt einen roten Faden für die Erstellung und beleuchtet einige immer wieder auftretende Kardinalfehler.

Die **Einsatzbereiche eines guten Businessplans** sind vielfältig z.B. zur Finanzierung, für Förderungen, zur Verbesserung des Basel_II-Ratings, für Investitions- und Innovationsprojekte, als zentrales Dokument des Qualitätsmanagementsystems, aber auch zur Verbesserung des Basel_II-Ratings, und vor allem zur aktiven Unternehmenssteuerung.

Wenn Sie an strategischen Themen interessiert sind, lesen die **OrangeTimes** – ein periodischer Newsletter zur Strategieentwicklung und –umsetzung. Einfach ein Email an orangetimes@orange-cosmos.com senden und Sie werden laufend informiert. Sie können auch alle bisherigen Ausgaben samt Beilagen unter <http://www.orange-cosmos.com/> downloaden.

A. Einsatzbereiche und Zielgruppen eines Businessplanes

Was ist ein Businessplan?

Wörtlich übersetzt ist er ein Geschäftsplan. Teilweise wird er als Geschäftskonzept, Unternehmenskonzept, etc. bezeichnet. Für die Zwecke dieses Artikels bleiben wir beim englischsprachigen Begriff Businessplan, weil er am weitesten verbreitet ist.

Der Businessplan diente in den USA anfangs als Hilfsmittel zur Kapitalakquisition bei privaten Investoren und Venture Capitalists, welche sich an einem Unternehmen als Miteigentümer beteiligten und dafür Eigenkapital beisteuerten. Inzwischen gehört die Vorlage eines solchen Geschäftsgründungskonzepts auch in Österreich und Deutschland zum guten Ton und ist oftmals Voraussetzung im Umgang mit allen Finanzierungspartnern – z.B. Banken, „Business Angels“ oder öffentlichen Fördergebern.

Wozu kann man einen Businessplan verwenden?

Businesspläne kommen nicht nur im Zusammenhang mit Start-ups und Gründern zum Einsatz. Konzerne und zunehmend mittlere Unternehmen setzen bei ihren internen Projekten (Innovation & Investition) auf projektbezogene Businesspläne (Business Case). Diese formalisierte Aufbereitung von Innovationsvorhaben hat folgende Gründe:

- Kampf um die begrenzten internen Ressourcen (Zeit, Infrastruktur und Geld sind knapp, nur die besten Projekte sollen gefördert werden).
- Höchstmögliche Sicherheit bei Innovationsprojekten: Vor Beginn der Entwicklung und der Markteinführung wollen Führungskräfte klare Entscheidungskriterien und eine transparente Beurteilung des Risikos.
- Vorausplanung ermöglicht Kosteneinsparungen sowie bessere Konditionen in der Finanzierung.

Für bestehende Unternehmen, dient ein Businessplan als Mittel zur „Strategischen Planung“ und „gibt den Weg vor“. Er unterstützt bei der Führung & Steuerung des Unternehmens sowie bei der Erfolgskontrolle.

Weiters werden Businesspläne bei Unternehmenskäufen und –übergaben eingesetzt. Businesspläne werden auch oftmals zur Dokumentation des gemeinsamen Verständnisses im Zuge von Kooperationsprojekten eingesetzt. Zudem dienen sie bei Kapitalerhöhungen und Börsengängen als Kommunikationsmittel gegenüber Investoren, Banken und Analysten.

Ein Businessplan ist ein schriftliches, in die Zukunft gerichtetes Unternehmenskonzept, in dem Geschäftsidee, Ziele und Maßnahmen beinhaltet sind. Der Businessplan kann sich an interne Adressaten (Geschäftsleitung, Innovationsteam, ..) und / oder an externe Adressaten (Kapitalgeber, Förderstellen, ...) richten.

Businesspläne in Innovationsprojekten

Businesspläne können in allen Phasen des Innovationsprozesses zum Einsatz kommen. Je früher man damit beginnt, desto besser.

Innovationsphasen	Einsatz des Businessplans
Innovationsfelder bestimmen	Innovationsstrategie, Marktbeurteilung und Steuerungsinstrument
Ideenfindung	Vorscreening der Ideen und Ideenspeicher
Ideenbewertung	Bewertungsregeln und tiefere Beschreibung der Idee als Vorbereitung für Investitionsentscheidungen
Produkt- und Leistungsentwicklung (F&E)	Projektziele und Projektmanagement; Vorgaben für Tests + Finanzierungsgrundlage
Innovationsvermarktung	Positionierung, Marketingziele, Markteinführung

Der Businessplan ist eine **qualitative und quantitative Darstellung Ihres Unternehmens- bzw. Projektkonzepts**. Um eine positive Beurteilung zu erreichen, ist der Businessplan logisch und schlüssig aufzubauen.

Der Businessplan ist auch die Visitenkarte Ihres Unternehmens und Ihrer Person und daher in einer lesbaren Form und in einem Top-Layout zu erstellen.

„Sorgfältig und ehrlich betrieben, zwingt einen das Verfassen des Businessplans zu diszipliniertem Nachdenken. Eine Idee, die einem gerade noch glänzend erschien, mag bei näherer Betrachtung der Details und Zahlen plötzlich völlig unspektakulär wirken.“

Eugene Kleiner, Venture Capitalist

Ein Businessplan ist immer schriftlich. Dies zwingt zu klaren, durchdachten Überlegungen. Zusammengefasst sollten Sie folgende Grundsätze beherzigen:

- Ein guter Businessplan besticht durch Klarheit
- Ein guter Businessplan überzeugt durch Sachlichkeit
- Ein guter Businessplan ist auch für (technische) Laien verständlich
- Ein guter Businessplan ist ein optisches Aushängeschild
- Ein guter Businessplan unterscheidet zwischen Fakten und Plänen



TIPP: Wenn Sie einen Businessplan für einen externen Adressaten schreiben, beachten Sie, dass der Leser meist kein Experte in Ihrer Branche bzw. in Ihrem technologischen Umfeld ist.

Vermeiden Sie daher Fachausdrücke, technische Begriffe und Branchen-Jargon.

Formulieren Sie klar, einfach und eindeutig. Verwenden Sie Graphiken und Tabellen um den Leser zu informieren.

B. Elementare Bestandteile

Es gibt keine rechtlich verbindlichen Grundlagen für die Gestaltung Ihres Businessplanes. Im Prinzip sind Sie frei in der Gestaltung, Gliederung und Strukturierung Ihres Businessplanes. Entscheidend ist, dass sich der Businessplan für den Leser logisch und in sich schlüssig darstellt. Die Gliederung wird beeinflusst von dem verfolgten Zweck und den beteiligten Akteuren / Adressaten¹. In der Praxis erweist sich folgende Struktur bzw. Inhalte als zielführend:

Zusammenfassung / Executive Summary
<ul style="list-style-type: none">• Leitgedanken, Kernaussagen und Schlüsselzahlen• Warum ist dieses Geschäft so interessant? Warum soll dieses Projekt finanziert werden?• Welche Rolle hat der Finanzpartner?
Dient zur Überblicksinformation über das Unternehmen und dessen Ziele für den eiligen Leser Layout: nicht mehr als 1-2 Seiten / normale Schriftgröße / in max. 3 Minuten gelesen
Strategische & Marktaspekte A (Produkt)
<ul style="list-style-type: none">• Geschäftsidee²• Produkt / Dienstleistung• Alleinstellungsmerkmal / USP (Konkreter Nutzen für den Käufer/Kunden)• Derzeitiges Entwicklungsstadium & Schutzrechte
Strategische und Marktaspekte B (Markt)
<ul style="list-style-type: none">• Umfeld- bzw. Marktanalyse & Marktstudien• Zielgruppen (inkl. Kundenbedürfnisse) & Wettbewerb• Strategie und Positionierung (inkl. Stärken & Schwächen bzw. Chancen & Risiken)• Vermarktung & Marketinginstrumente (Marketingkonzept und –zeitplan)• Chancen, Risiko- und Störungsanalyse (inkl. der Risikoabsicherung)
Betriebs- und Organisationsaspekte
<ul style="list-style-type: none">• Management & Führung• Mitarbeiter• Organisation & Produktion (Kapazitäten, Zulieferer, Materialien)• Rechtsform (inkl. Beteiligungen) / Standort & Logistik• Umsetzungsplanung• Chancen, Risiko- und Störungsanalyse
Betriebswirtschaftliche Aspekte & Zahlenwerk
<ul style="list-style-type: none">• Verwendete Instrumente des Rechnungswesens und des (Projekt-)Controllings• Investitionsrechnung und Break-even Ermittlung• Finanz- und Kapitalbedarfsplan und / oder Budget

Wir empfehlen Ihnen den Businessplan kompakt zu halten. 20-30 DIN A4 Seiten sind für den - meist eiligen – Leser in der Regel die Grenze hinsichtlich Zeitbelastung im Rahmen des Durcharbeitens. Natürlich richtet sich der Umfang auch nach dem Investitionsvolumen bzw. der Größe des Unternehmens.

Die obigen Inhalte werden noch ergänzt durch ein professionelles Deckblatt, ein übersichtliches Inhaltsverzeichnis und einen abschließenden Anhang für umfangreiche Daten und Dokumentationen (z.B. zusätzliche Berechnungen, Lebensläufe, Detailpläne, Marktstudien, technische Beschreibungen, Gutachten, behördliche Dokumente, Verträge, etc.).



TIPP: Erstellen Sie auch eine Variante, welche Sie z.B. mit PowerPoint Folien einem Vorstandsmitglied / Interessenten / Finanzpartner präsentieren können.

¹ Ein Geschäftsplan eines Einzelunternehmers zur Kreditgewährung an die Hausbank wird abweichende Inhalte und Umfang haben, als ein Geschäftsplan von mehreren unabhängigen Unternehmen zur Koordinierung Ihrer Absatzbemühungen auf einem bislang neuen Markt.

² Bei externen Adressaten auch Unternehmensvorstellung und Gründungsteam

C. Strategische und Marktaspekte

A. Geschäftsidee und Produkt

Ausgangspunkt ist eine „innovative“ Produktidee. Eine gute Idee allein stellt an sich noch keinen Wert dar. Erst die erfolgreiche Umsetzung in ein Produkt oder eine Dienstleistung macht die Idee auch kommerziell verwertbar. Stellen Sie die Brücke zwischen Idee und Markt möglichst plastisch dar.

Stellen Sie Ihr Produkt bzw. Ihre innovative Dienstleistung vor und machen Sie klare, nachweisbare Aussagen über den (Zusatz-)Nutzen. Erläutern Sie warum dieses Produkt sich abhebt und gegenüber den bisherigen Leistungen bzw. den Mitbewerbsleistungen mehr Nutzen (Zeit, Qualität, Kosten) bietet (=Alleinstellungsmerkmal). Welche Eigenschaften Ihrer Innovation sind sowohl **besser als auch billiger** als die bestehenden Konkurrenzprodukte.

Weiters ist wichtig: In welchem Stadium der Entwicklung befindet sich das Produkt? Welche Patent- und Gebrauchsmusterschutzrechte besitzen Sie bzw. haben Sie beantragt? Generell: Wie schützen Sie Ihre Alleinstellungsmerkmale und was sind die nächsten Schritte?

B. Markt, Strategie und Vermarktung

Um Entscheidungsträger von den Erfolgchancen Ihres neuen Produktes / einer neuen Dienstleistung überzeugen zu können, müssen diese den Zielmarkt Ihres Produktes kennen. Dazu sind folgende Fragestellungen hilfreich:

- Welche **Trends** gibt es in Ihrer Branche? Welche Entwicklungen sind für das neue Produkt förderlich? Welche rechtlichen, politischen und technologischen Umfeldentwicklungen gilt es zu beachten? Welche Marktchancen können sich ergeben?
- Welche regionalen **Märkte** wollen Sie bearbeiten? Welche Märkte werden zusammenwachsen? Wie groß ist das Marktvolumen heute und in Zukunft? Welche Marktanteile sind realistisch? Mit welchen Vertriebswegen wollen Sie den Markt erreichen?
- Welche **Zielkunden** / Zielgruppen sollen bearbeitet werden bzw. werden bereits angesprochen? Welche Bedürfnisse und Kaufkriterien zeichnen diese Zielgruppen aus? Welche neuen Zielgruppen sollen in Zukunft bearbeitet werden? In welchen Regionen sind Ihre Zielgruppen? Helfen Sie Ihrem Leser, sich ein möglichst exaktes Bild vom Kaufverhalten und der Branche zu machen. Liefern Sie Daten³ zu der Größe der Zielgruppen, die voraussichtlichen Entwicklungen („Wachstumsraten“) und Daten zum bisherigen Absatz bzw. zu bisherigen Referenzkunden.
- Welche **Barrieren** für den Markteintritt kann es für Sie geben? Welche Barrieren haben Sie gegenüber dem Wettbewerb aufgebaut?
- Welche **Mitbewerber** im In- und Ausland gibt es? Welche Marktstellung bzw. Stärken und Schwächen haben diese? Welche Vor- und Nachteile haben die Konkurrenzprodukte? Wie werden die Mitbewerber auf das neue Produkt reagieren (Preissenkung, Allianzen, stärkeres Marketing)?



TIPP: Beschreiben Sie Ihre Zielgruppe(n) möglichst detailliert. Wenn Sie an Konsumenten verkaufen, definieren Sie Ihre Zielgruppen nach Alter, Geschlecht, Familienstand, Beruf, etc.

Bei der **Vermarktung** geht es in erster Linie darum, Kundenbedürfnisse zu erkennen und diese zu befriedigen. Dazu ist es notwendig sich über den Kundennutzen intensive Gedanken zu machen: Welches Problem löst Ihr Produkt? Wodurch hebt sich Ihr Produkt von anderen ab?

In der Marketingstrategie werden auch längerfristige Aspekte der Unternehmensentwicklung behandelt. Zum Beispiel der Zugang zu künftigen Märkten (z.B. Export).

³ Liefern Sie zu diesen Daten und Fakten auch die jeweiligen Quellenangaben

Erst der richtige Mix der Instrumente macht Ihr Marketing erfolgreich. Beschreiben Sie daher den Marketing-Mix, mit welchem Sie Ihre Umsatzziele erreichen wollen:

- Wie wird das Produkt beworben (Marketing- & Werbeplan, Markenbildung)?
- Wie soll das Produkt verkauft werden (Vertriebskanäle & Logistik z.B. direkter Verkauf, Handel, Franchise oder Mischformen)? Was kostet der Vertrieb? Was kostet die Verkaufsförderung? Welche Kooperationspartner müssen gewonnen werden?
- Wie wird die Preisgestaltung aussehen? Gibt es unterschiedliche Preise für unterschiedliche Zielgruppen?
- Welche Marketing- und Verkaufsziele (=Bekanntheit, Umsatz je Marktsegment, Marktanteile, ...) haben Sie in den nächsten 3-5 Jahren?

Entscheidend ist, dass die Verkaufsziele und Umsatzziele realistisch sind. Es liegt an Ihnen durch **Marktstudien** nachzuweisen, dass ausreichend Bedarf für Ihre Leistung besteht! Mit Garantie werden Sie mit folgender Aussage scheitern: „Wenn ich nur 1% des Marktes erreiche, dann...“.

Beweisen Sie Ihre realistischen Ansätze.



TIPP: Für die Strategische Analyse / Marktanalyse wurden zahlreiche Instrumente (mit unterschiedlichen Vor- & Nachteilen) entwickelt z.B. PEST, SWOT, Konkurrenzanalyse, Portfoliotechnik, strategische Bilanz, Kernkompetenzanalyse, Positionierung etc.. Verwenden Sie diese Instrumente um den Leser nachzuweisen, dass Ihre Strategie richtig ist?

Für den Leser sollte klar erkennbar sein, welche Strategie sie verfolgen und warum Sie diese gewählt haben (Markt- und Umfeldbetrachtung). Führen Sie die Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens einer objektiven Bewertung zu. Es muss erkennbar sein, ob Sie im Rahmen Ihrer Grundpositionierung technologisch oder qualitativ oder preislich führend sein wollen. Empfehlenswert ist diese Positionierung in einem Absatz zusammenzufassen (= **Positionierungsstatement**).

Um dem Kapitalgeber bzw. Ihrem Unternehmen ein umfassendes Bild von der strategischen Ausgangslage zu geben, schließen Sie dieses Kapitel mit einem Überblick über die **Chancen, Risiken und Störungen** ab:

- Wie könnten sich die technologischen Möglichkeiten im Idealfall entwickeln? Welche Substitutionsgefahren könnten sich ergeben?
- Wie könnten sich die Kundenwünsche im Idealfall entwickeln?
- Sind Reserven in den Fertigungskapazitäten eingeplant?
- Welche neuen Mitbewerber könnten in den Markt kommen?
- Wie könnte sich Ihr Markt im Idealfall bzw. im Worst-Case-Szenario entwickeln?
- Wie sieht bei Störungen der Plan B aus? Wie sehen mögliche Ausstiegs- und Absicherungsszenarien aus?
- Ist der Absatzmarkt möglicherweise noch unzureichend ausgebildet?

D. Betriebs- und Organisationsaspekte

Sie würden Ihr Geld auch nur jemanden anvertrauen, von dem Sie überzeugt sind, dass ihm oder ihr das Innovationsprojekt nicht aus den Händen gleitet. Genauso geht es Ihren Finanzierungspartnern und Entscheidungsträgern.

Für Ihr Innovations-, Expansions- bzw. Internationalisierungsvorhaben erwartet sich Ihr Finanzier bzw. Ihre Geschäftsführung eine nachvollziehbare Durchführungs- und Ablaufplanung (= **Umsetzungsplanung**). Zeigen Sie ihnen, dass Sie Ihr Handwerk verstehen und liefern Sie ihm einen Projekt- und Maßnahmenplan mit Meilensteinen für die nächsten Jahre. Liefern Sie klare Aussagen über die notwendigen Partner (Technologie, Beschaffung, Produktion, Vermarktung, ...) und die Ressourcen. Planen Sie die Ressourcen (Personal, Geld, ...) pro Jahr und Tätigkeitsbereich (F&E, Konstruktion, Markteinführung). Sollte dieser Teil einen größeren Umfang annehmen, widmen Sie diesem ein eigenes Kapitel oder nutzen Sie den Anhang.

Hinsichtlich der **Organisation** sollten Sie den Leser über Ihre (geplante) Organisationsstruktur und Verantwortlichkeiten – evtl. mittels Organigramm – informieren. Die Art und Weise der Qualitätssicherung sollte ebenfalls Eingang in den Businessplan finden. Falls notwendig ist zusätzlich noch eine Angabe über die Infrastruktur (Gebäude, Maschinen, Produktionsmittel, IT, etc.) anzuschließen.

Was intern im Unternehmen bekannt ist, wissen Außenstehende nicht. Informieren Sie den Investor daher über **Management und Führungskräfte**:

- Welche Qualifikationen / Berufserfahrung haben die Führungskräfte?
- Wer verfügt über nähere Branchenkenntnisse?
- Welche kaufmännischen, technischen und organisatorischen Fähigkeiten sind im Führungsteam gut vertreten? Sind Defizite vorhanden und welche Maßnahmen werden gesetzt um diese auszugleichen?
- Welche externen Partner unterstützen Sie um Lücken abzudecken? Welche Leistungen wurden outgesourced?

Zeigen Sie die Risiken und Haftungen der Mitgesellschafter (=Beteiligungsstruktur) auf. Haben Sie bereits Partner an Bord geholt, beschreiben Sie welche Funktionen diese ausüben.

Hinsichtlich der **Mitarbeiter** wird den Leser vor allem interessieren, wann und wie viele neue Mitarbeiter Sie einstellen werden und über welche Qualifikationen diese verfügen bzw. welchen Qualifizierungsprozess Sie einrichten werden. Ergänzen sollten Sie dies mit einer realistischen Abschätzung der Bruttojahresgehälter für die einzelnen Beschäftigungsgruppen.

Erläutern Sie Ihre Wahl der **Rechtsform und des Standorts**. Falls Sie noch auf Standort-suche sind, nennen Sie für die Wahl entscheidende Kriterien. Standortwahlfehler lassen sich nur schwer - und i.d.R. mit hohem finanziellem Aufwand - korrigieren. Bei physischen Gütern ist auch die Frage der Beschaffungs-, Lager- und Transportlogistik von Relevanz.

Weiters können Sie diese Angaben durch eine Beschreibung der bisherigen Unternehmensentwicklung bzw. Ihre Prognose über die zukünftige Entwicklung des Standorts ergänzen. Eventuell sind gesetzliche Formalitäten und die technischen Zulassungen zu beschreiben.



TIPP: Erstellen UND verwenden Sie den Businessplan auch für Ihre Unternehmenssteuerung. Ein guter Geschäftsplan dient nicht nur in der Entwicklungs- und Finanzierungsphase, sondern auch noch danach als Steuerungsinstrument für Sie und Ihr Unternehmen. Damit können Sie und Ihr Team feststellen, ob Sie noch am richtigen Weg sind (= BusinessPlan als strategisches Controllinginstrument).

Zahlreiche **ISO-zertifizierte** Unternehmen verwenden einen BusinessPlan auch als Element Ihres **Qualitätsmanagementsystems**. Der Businessplan stellt Leitlinie für langfristigen Ziele, mittelfristigen Strategien und kurzfristigen Maßnahmen der Unternehmensführung dar und ist Grundlage des Management-Reviews.

Kardinalfehler

Rückblickend sind bei vielen Businesspläne folgende Problem festzustellen:

- Technische Sichtweise dominiert und vernachlässigter Markt
- Verzettelung durch zu breite Definition des relevanten Marktes
- Zielgruppenspezifische Lösungen werden nicht erwähnt
- Unterschätzte Dynamik des Wettbewerbs und neuer Wettbewerber
- Businesspläne ohne strategische Vision und „Fit“ zum Rest des Unternehmens

E. Betriebswirtschaftliche Aspekte & Zahlenwerk

Durch den betriebswirtschaftlichen Plan wird klar, ob und unter welchen Bedingungen sich die Idee rechnet und finanzierbar ist. Dieses Element ist bei externen Businessplänen meist (auch in der Anzahl der Seiten) verhältnismäßig umfangreich und dient dem Kapitalgeber dazu:

1. Einen Überblick über die eingesetzten Instrumente und Systeme im Finanz- & Rechnungswesen zu erhalten (z.B. Buchhaltung, Kostenrechnung, Forderungsmanagement, Controlling, Planungsrechnung, Managementinformation & Unternehmenssteuerung, etc.)
2. Die vorgestellte Idee auch in Zahlen abgebildet zu sehen (Planungsrechnung)
3. Zu beurteilen, wie sicher sein Investment sein wird (Risikoaspekt) bzw. welche Rendite zu erwarten ist.

Die letzten beiden Elemente sind selbstverständlich auch für die Geschäftsleitung von höchstem Interesse. Neben den vergangenen Jahresabschlüssen für einen Investor sollten jedenfalls für die Geschäftsleitung **folgende Planrechnungen** (zumindest für die nächsten 3 Jahre bzw. für die Finanzierungsdauer) inkl. der Berechnungsgrundlagen vorliegen:

- Investitionsplan & Investitionsrechnung
- Jährlicher Kapitalbedarfsplan und Finanzplan (letzterer auf Quartals-/Monatsbasis)
- Plan - GuV / Budget und Planbilanzen für die nächsten Jahre (sowohl für das Teilprojekt als auch das Gesamtunternehmen)

In diese Planungsrechnungen sind die Daten aus den Marketingzielen, der Mitarbeiterentwicklung, der Forschungs- und Entwicklungsvorhaben, etc. realistisch zu planen und schlüssig und vor allem **ohne Widersprüchlichkeiten (!)** zu integrieren.

Die Planung wird selten exakt mit der Realität übereinstimmen. Meist deshalb, weil sich die Rahmenbedingungen ändern. Legen Sie diese Prämissen und Annahmen offen, um spätere Abweichungen nachvollziehbar erklären zu können. Zukunftsentwicklung sind schwer vorausszusagen. Verwenden Sie deshalb Szenarien (schlechtester Fall, bester Fall, wahrscheinlichster Fall) um die Bandbreite der Möglichkeiten abzuschätzen. Treffen Sie gegebenenfalls Maßnahmen (z.B. Exit-Regeln) um sich gegen den „Worst Case“ abzusichern.

Aus diesen Umständen heraus wird klar, dass im Rahmen einer konsequenten und stimmigen Businessplanerstellung die Planung/Budgetierung in mehreren Runden iterativ mit den Strategieableitungen abgestimmt wird⁴.



TIPP: Berücksichtigen Sie vor allem bei Expansions- und Innovationsprojekten alle Aspekte, d.h. unterschätzen Sie nicht Kosten für Anlaufverluste, Übersiedelung, etc. Planen Sie mit ausreichend Reserven (z.B. für Baukostenerhöhungen, etc.).

Abgerundet wird die Planung durch eine Darstellung des Finanzierungskonzeptes, in dem der Finanzbedarf und die Kapitalzuführung aufeinander abgestimmt sind und die Rollen bzw. erforderlichen Kapitalhöhen der einzelnen Finanzpartner und Eigenkapitalgeber geklärt sind. Darin sollten auch die zur Verfügung stehenden Sicherheiten Erwähnung finden.

⁴ Neben dieser Planungsrechnung sind für den Investor auch noch wesentliche Kennzahlen und der Vergleich mit Branchenwerten interessant.

Die folgende Tabelle zeigt ein (aus Übersichtsgründen) vereinfachtes Beispiel einer Liquiditätsplanung für ein Expansionsprojekt, aus welcher auch der langfristige (Investitionskredit) und kurzfristige Kapitalbedarf (Betriebsmittelkredit) ersichtlich ist.

	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5
Umsatz	435.000,00	596.800,00	775.800,00	1.018.200,00	1.221.800,00
Material	130.500,00	188.200,00	249.600,00	296.400,00	355.700,00
Personal	187.000,00	224.800,00	268.100,00	327.000,00	380.100,00
Abschreibung	50.000,00	50.000,00	55.000,00	62.000,00	76.000,00
Sonstiger Aufwand	100.000,00	115.000,00	132.000,00	152.000,00	175.000,00
Finanzaufwand	19.900,00	19.100,00	20.900,00	17.200,00	9.900,00
Ergebnis	-52.400,00	-300,00	50.200,00	163.600,00	225.100,00
Ergebnis in % U	-12,05%	-0,05%	6,47%	16,07%	18,42%
Cash-Flow (CF)	-2.400,00	49.700,00	105.200,00	225.600,00	301.100,00
Cash-Flow (CF) kumuliert	-2.400,00	47.300,00	152.500,00	378.100,00	679.200,00
Investitionssumme	500.000,00	0,00	50.000,00	35.000,00	70.000,00
Investitionssumme kumuliert	500.000,00	500.000,00	550.000,00	585.000,00	655.000,00
Nutzungsdauer	10,00	0,00	10,00	5,00	5,00
Umschlagshäufigkeiten:					
Vorratsumschlag	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Forderungsumschlag	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
Lieferantenumschlag	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00
Vorräte	13.100,00	18.800,00	25.000,00	29.600,00	35.600,00
Forderungen	87.000,00	119.360,00	155.160,00	203.640,00	244.360,00
Verbindlichkeiten	-33.000,00	-44.000,00	-56.000,00	-65.000,00	-77.000,00
Betriebsmittelerfordernis	67.100,00	94.160,00	124.160,00	168.240,00	202.960,00
Liquiditätsbedarf abzügl. CF	569.500,00	546.860,00	521.660,00	375.140,00	178.760,00

Um dem Kapitalgeber (gleich ob Gesellschafter oder Bank) ein möglichst umfassendes Bild von der finanziellen Ausgangslage und weiteren Entwicklung zu geben, ist auch dieses Kapitel mit einem Überblick über die Chancen, Risiken und Störungen abzuschließen. Damit zeigen Sie dem Kapitalgeber, dass Sie auch auf unvorhergesehene Ereignisse bestens vorbereitet sind:

- Wurde eingeplant, dass es zu Zahlungsausfällen kommen kann? Was passiert bei einer Steigerung der Debitorenrückstände bzw. der Debitorenaußenstandsdauer?
- Welche Auswirkungen können steigende Zinsniveaus haben?
- Bestehen zusätzliche finanzielle Belastungen?
- Kann auch der private Kapitaldienst erbracht werden? (Tilgung und Zinsen für private Kredite werden tlw. übersehen)
- Welche Abfederungsmechanismen gibt es, falls Teilhaber oder Investoren eine Geldspritze verweigern?
- Gibt es Umweltrisiken oder Auflagen, die möglicherweise beachtet werden müssen?
- Unter welchen Bedingungen können Sie Ihre Ziele nicht mehr realisieren? Was könnte passieren, damit nichts passiert? Wie können Sie dann reagieren? Was sind die Machbarkeitsgrenzen?



TIPP: Spätestens jetzt wird es Zeit um **Förderungen** anzusuchen, denn Förderungen müssen **IMMER** vor Investitionsbeginn beantragt werden.



FÖRDERUNGS-TIPP: Die Erstellung von Businessplänen bzw. die notwendigen Studien und Analysen sind teilweise förderbar. Kontaktieren Sie uns für weitere Informationen unter office@orange-cosmos.com.



Wie gestalten Sie den Prozess der Businessplanerstellung in Ihrem Unternehmen? Schreiben Sie uns Ihre Erfahrungen office@orange-cosmos.com.

IMPRESSUM & KONTAKTDATEN

Viele Grüße und viel Erfolg bei Ihrer **Unternehmensentwicklung** wünschen



Harald Schützinger

**Mag. Harald
Schützinger**

Holzstraße 20,
4181 Oberneukirchen
schuetzinger@orange-cosmos.com

Tel: 0664-2413980
Fax: 07212-7308-25



Erich Kremsmair

Mag. Erich Kremsmair

Goethestraße 20,
4020 Linz
kremsmair@orange-cosmos.com

Tel: 0650-5333863
Fax: 0732-946060



Gumpetsberger Andreas

**Mag. Andreas
Gumpetsberger, MBA**

Fuxstraße 31,
4600 Wels
gumpetsberger@orange-cosmos.com

Tel: 0664-4228655
Fax: 07242-910696

orangecosmos ist auf **Strategiethemen** spezialisiert und bietet folgende Schwerpunkte:

- **Strategiefindung** und **Strategieentwicklung**
- Moderation und Begleitung von **Strategieprozessen**
- **Strategieumsetzung** & Projektmanagement von Strategieprojekten
- Markt- und Konkurrenzanalysen, Positionierung & Vermarktungskonzepte
- Schaffung und Absicherung von Wachstum
- **Innovationsmanagement** und **Trendanalyse**

orangecosmos „Ihr **Strategiepartner**“

www.orange-cosmos.com

office@orange-cosmos.com

orangecosmos ist Mitglied des Beraternetzwerkes „Das Lentos Polygon“ und kann durch erfahrene Partner branchenübergreifend die folgenden Bereiche anbieten:



Personalentwicklung / IT / Marketing & Werbung / Coaching / Nachfolge / Fitness