

Der Businessplan

Damit ein Unternehmen bei einer komplexeren Finanzierung einen Kredit oder Venture Capital erhält, muss ein Businessplan erarbeitet werden. Der Businessplan hat umfassend, prägnant sowie verständlich abgefasst zu sein und sollte im Normalfall zwischen 20 und 40 A4-Seiten umfassen. Businesspläne basieren sowohl auf Tatsachen wie auch auf Annahmen. Geschätzte Zahlen und Szenarien müssen aber strikte von den Tatsachen getrennt werden. Immer ist auch ein Worst Case-Szenario in Betracht zu ziehen. Mit Vorteil werden Zahlen - insbesondere Schätzungen - je mit einer pessimistischen und einer optimistischen Variante angegeben.

Bei der Erarbeitung eines Businessplanes ist auf eine logische Gliederung des Inhalts zu achten. Auf dem Titelblatt sind der Name und die Adresse des Kapitalempfängers und - falls bekannt - der Name des Kapitalgebers aufzuführen. Der Businessplan wirkt auf diese Weise persönlicher. Danach folgen das Inhaltsverzeichnis und eine Zusammenfassung (Executive Summary). Es ist auf eine verständliche, gut lesbare Sprache zu achten. Ergänzungen mit aussagekräftigen Graphiken verstärken die Wirkung.

Der Businessplan...

...gibt vollständig, übersichtlich und verständlich Auskunft über die Geschäftsidee, die Unternehmungsstrategie, die Rechts- und Beteiligungsstruktur, die Gründungsfinanzierung, die Produkte bzw. Dienstleistungen und ihre Marktchancen und -risiken. Er dokumentiert die Grundlage für das Erreichen der unternehmerischen Ziele.

Mit der Erarbeitung eines Businessplanes wird die zentrale Zielsetzung verfolgt, den Entscheidungsträgern innerhalb einer Bank oder einer Risikokapitalgesellschaft jene qualitativen und quantitativen Informationen zu liefern, die sie zur umfassenden Beurteilung des zu finanzierenden Geschäftsvorhabens benötigen. Er hat aber auch eine wichtige Funktion als Informations- und Entscheidungsgrundlage für den Unternehmer selber. Der Businessplan muss namentlich Aussagen machen über:

- Geschichte bzw. Entstehungsgründe des Unternehmens
- Unternehmensziele, Geschäftszweck, Leitbild
- Führung und Organisation des Unternehmens
- Anzubietende Produkte und Dienstleistungen
- Beurteilung des Marktes (Marktpotential, Marktnischen)
- Hinweise auf Konkurrenzfirmen und -produkte
- Produktionsstandorte und -anlagen
- Marketingstrategie und -konzept
- Besondere Chancen und Gefahren, Risiken
- Finanzen und Finanzplanung

Die in Anhang aufgeführte Checkliste zeigt auf, über welche Sachverhalte ein Businessplan im einzelnen Auskunft geben kann. Der Finanzplanung für die kommenden drei bis fünf Jahre ist dabei besonders grosse Aufmerksamkeit zu schenken. Ob ein auf dem Markt eingeführtes Produkt die nötigen Umsatzzahlen erreicht oder als Misserfolg gewertet werden muss, hängt nicht zuletzt auch von den Finanzen ab. Reichen die budgetierten Mittel aus, damit aus einer Produktidee nicht nur ein marktreifer Prototyp entwickelt werden kann, sondern auch noch genügend Geld für Werbung und Promotionsaktivitäten bereitsteht? Können die fälligen Zinsen bezahlt werden? Wird das Unternehmen auch ein „Worst-Case“-Szenario schadlos überstehen? Können mit dem zu generierenden Cash-Flow die gewährten Kredite mittelfristig amortisiert werden?

Im Rahmen der Finanzplanung ist es unabdingbar, Planbilanzen, Planerfolgsrechnungen, Liquiditäts- und Investitionspläne zu erarbeiten. Eine **Planbilanz** bezieht sich auf künftige

Rechnungsperioden. Während Abschluss- und Statusbilanzen über die vergangene oder aktuelle Vermögens- und Kapitalsituation eines Unternehmens Auskunft geben, verschaffen Planbilanzen einen Überblick über die zukünftige Entwicklung der Vermögens- und Kapitalsituation. Die Aktivseite einer Planbilanz zeigt auf, über welche Werte ein Unternehmen an einem in der Zukunft liegenden Stichtag verfügen wird und wie sich diese liquiditätsmässig zusammensetzen. Die Passivseite einer Planbilanz gibt Auskunft über die am Stichtag existierenden Verbindlichkeiten und die Höhe des Eigenkapitals. Eine Planbilanz reflektiert somit die Veränderungen der Aktiv- und Passivposten während der Planperiode.

Die **Erfolgsrechnung** gibt Auskunft über die in einer Rechnungsperiode zu Buche schlagenden Aufwände und die erzielten Erträge. In einer Planerfolgsrechnung werden künftige Aufwendungen und Erträge einander gegenübergestellt und der erwartete Unternehmenserfolg ermittelt. Aus einer Planerfolgsrechnung lässt sich ablesen, wie sich die Ertragsituation voraussichtlich entwickeln wird.

Der **Liquiditätsplan**, ein weiteres Finanzplanungsinstrument, wird aus der Planerfolgsrechnung abgeleitet. Während das Instrument der Planerfolgsrechnung zur Ermittlung des langfristigen Finanzierungsbedarfes eingesetzt wird, verfolgt die Liquiditätsplanung das Ziel, den kurzfristigen Finanzbedarf zu bestimmen. In einem Liquiditätsplan werden die liquiditätswirksamen Erträge einer künftigen Rechnungsperiode den liquiditätswirksamen Aufwendungen gegenübergestellt. Die Erstellung eines Liquiditätsplanes zahlt sich insbesondere für junge, kleinere und stark expandierende Unternehmen aus, die mit diesem Finanzplanungsinstrument kurzfristige Liquiditätsengpässe abwenden können.

Im **Investitionsplan** werden sämtliche Investitionsvorhaben und deren finanzielle Auswirkungen aufgezeichnet. Die Erstellung eines Investitionsplanes drängt sich zwingend auf, weil mit den zu tätigen Investitionen erhebliche finanzielle Mittel über längere Zeiträume gebunden werden. Die Investitionsplanung steht in enger Beziehung zur Produktions- und Absatzplanung eines Unternehmens.

Die Erarbeitung eines Businessplans ist eine komplexe Aufgabe, die oft nicht im Alleingang gelöst werden kann. Es empfiehlt sich deshalb im Einzelfall, geeignete Berater beizuziehen sowie weitere Fachliteratur zu konsultieren.

Achten Sie darauf, dass:

- der Aufbau und die Struktur empfängerorientiert ausgestaltet sind (Fachausdrücke, formelle Anforderungen),
- die Geschäftsidee, die Absicht des Unternehmers und der Finanzierungsanträge klar erkennbar sind,
- der Businessplan vollständig ist und keine wesentlichen Teile weggelassen wurden.
- Keine Widersprüche vorhanden sind,
- die Plan-Erfolgsrechnung und die Finanzplanung aufeinander abgestimmt sind und
- verschiedene Szenarien durchgespielt werden (Worst-Case, optimistisch, realistisch).

Anhang : Aufbau und Gliederung eines Businessplanes

1. Zusammenfassung (Executive Summary)

- Unternehmensziele, Geschäftszweck
- Neue Produkt(e), Dienstleistung(en)
- Marktsituation, Marktübersicht
- Produktion und Marketing
- Erfolgsaussichten/Risiken
- Finanzbedarf und Verwendungszweck

2. Unternehmen

2.1 Gründer, Gründungsdatum Unternehmensgeschichte

2.2 Unternehmensziele, Leitbild

2.3 Unternehmensorganisation

- Rechtsform
- Statuten, Verträge
- Beteiligungen
- Kooperationspartner
- Kapitalstruktur, Kapitalgeber

3. Management/Administration

3.1 Führungsteam (Branchenkenntnisse, Erfahrungen, Beziehungen, Leistungsausweise)

3.2 Mitarbeiter (Anzahl, Funktionen, Kompetenzen)

3.3 Lohnpolitik, Entlohnungssystem, Personalwesen

3.4 Logistik (Buchhaltung, Kalkulation, Informatik)

3.5 Geschäftspartner (Treuhandler, Werbeagenturen, Unternehmensberater, Banken, Anwälte)

4. Produkte/Dienstleistungen

4.1 Detaillierte Beschreibung der anzubietenden Produkte und Dienstleistungen

4.2 Kundenbedürfnisse, Kundennutzen

4.3 Stärken, Schwächen, Chancen, Gefahren, Risiken

4.4 Schutzrechte (Patente), Lizenzen, Zulassungsbeschränkungen, nötige Bewilligungen

4.5 Weiterentwicklungen, Innovationen

5. Märkte

5.1 Übersicht über den Gesamtmarkt (Grösse, Wachstum, Teilmärkte, Marktentwicklungen, Markttrends)

5.2 Anvisierter Markt (Marktsegmente, Nischen, Marktanteile, Struktur der potentiellen Kunden)

5.3 Markthürden (Eintrittsbarrieren, Markthemmnisse)

5.4 Geplante Verkaufszahlen

5.5 Relevante Umweltfaktoren (Rezyklierfähigkeit, Abfall-, Luftverschmutzungs-, Lärm oder Abwasserprobleme)

6. Konkurrenzfirmen/Konkurrenzprodukte

6.1 Name und Standorte direkter und indirekter Konkurrenten

6.2 Marktanteile, Umsätze und Gewinne der Konkurrenten

6.3 Strategien und Vertriebskanäle der Konkurrenz

6.4 Produktvergleich (Preis, Qualität, Service, Garantien, Neben- und Zusatzleistungen)

6.5 Stärken und Schwächen der Konkurrenz

7. Produktion

- 7.1 Produktionsstandorte (Nähe zu Lieferanten, verkehrstechnische Lage, Lager, Umschlagsmöglichkeiten)
- 7.2 Produktionsanlagen (Kapazitäten, Durchlauf, Ausstoss, Produktionsverfahren, Produktionsschritte)
- 7.3 Kosten/Finanzierung der Produktionsanlagen (Kauf oder Leasing)
- 7.4 Fremdproduktion (Hersteller, Lieferanten, Abhängigkeiten, Lieferverträge)
- 7.5 Waren- und Materialeinkauf (Lieferfristen, Preise)

8. Marketing

- 8.1 Marketingstrategie, Marketingkonzept
- 8.2 Produkt- und Sortimentspolitik (inkl. Service, Garantien, Neben- und Zusatzleistungen)
- 8.3 Preispolitik
- 8.4 Vertriebspolitik (Distributionskanäle, Kundennähe, Verkehrslage, Verkaufsräumlichkeiten)
- 8.5 Kommunikationspolitik
 - Verkauf
 - Werbung
 - Verkaufsförderung/Sales Promotion
 - Öffentlichkeitsarbeit

9. Terminplanung

- 9.1 Zeitplan für die Entwicklung, Produktion und Markteinführung der neuen Produkte/Dienstleistungen
- 9.2 Etappenziele

10. Risiken

- 10.1 Ausfall des Managements (Krankheit, Unfall), Austritt bzw. Abwerbung von Schlüsselpersonen
- 10.2 Störung oder Ausfall der Produktion und des Vertriebs
- 10.3 Produkthaftpflicht
- 10.4 (Bevorstehende) Gesetzesänderungen, gesetzliche Auflagen
- 10.5 Exogene Einflüsse (neue Produktionsverfahren, Erfindungen, Markttrends, konjunkturelle Entwicklung)

11. Finanzen

- 11.1 Bilanz und Planbilanz
- 11.2 Erfolgsrechnung und Planerfolgsrechnung
- 11.3 Liquiditätsplan
- 11.4 Investitionsplan
- 11.5 Debitoren- und Kreditorenliste

12. Beilagen

- Handelsregistrauszug (falls Unternehmen schon gegründet)
- Betreuungsauszug
- Firmen-, Produktbroschüren
- Pläne (Maschinen, Standort, Lokalitäten)
- Marktanalysen
- Verträge (Beteiligungen, Kooperationen, Lizenzen)
- Finanzierungsunterlagen (Bürgschaften, Darlehensverträge, Depotauszüge, Liegenschaftenschätzung)
- Terminpläne
- Referenzschreiben, Arbeitszeugnisse