



# Der Geschäftsplan

Werkzeug zur erfolgreichen Umsetzung einer Geschäftsidee

„to do business“ =  
„Geschäfte machen“

Geschäftsplan = schriftliche  
Fixierung einer Geschäftsidee zur

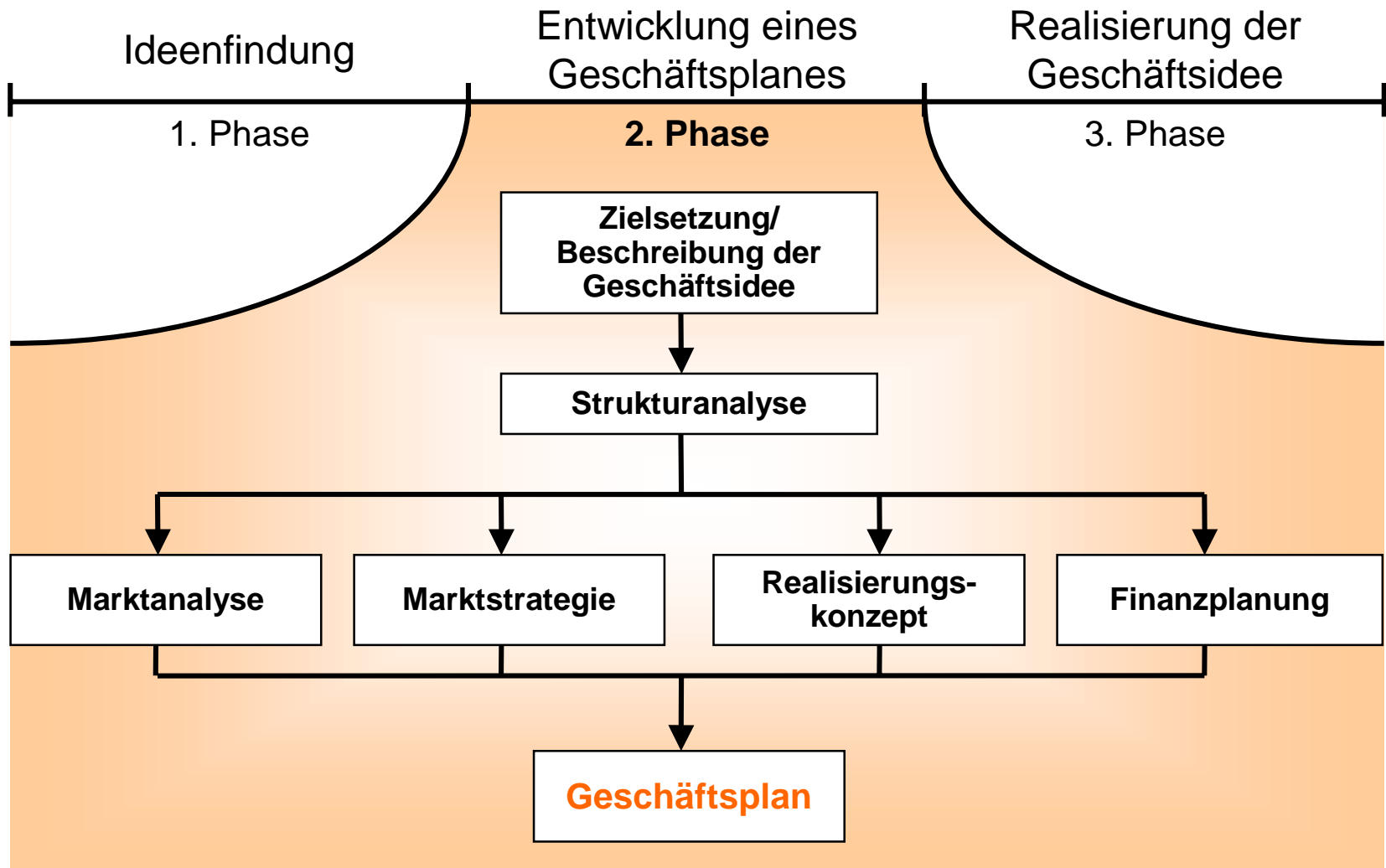
- Unternehmensneuausrichtung,
- Diversifizierung oder
- Unternehmensneugründung

Das  
Unternehmen  
voranbringen



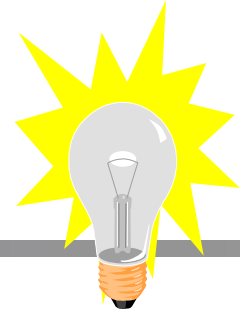


# Entwicklung und Realisierung einer Geschäftsidee mit Hilfe eines Geschäftsplanes





# Zweck und inhaltlicher Aufbau eines Geschäftsplanes



## Zweck

### Arbeitsmittel zur Steuerung des Geschäftsvorhabens

- präzise Beschreibung der Geschäftsidee und ihres Marktes
- klare Ziele, strukturierte Aktivitäten
- detaillierte Umsetzungsstrategie
- Beseitigung von Wissenslücken

### Planung von Ressourcen-Bedarf und -Einsatz

- Unternehmer-Team
- Kapital
- Mitarbeiter
- Maschinen, Materialeinsatz

### Kommunikation mit Partnern

- Kapitalgeber
- leitende Mitarbeiter
- Kooperationspartner

## Inhalt

### Umfassende Beschreibung des Geschäftsvorhabens (Ziele, Wege, Mittel, Risiken)

- Zusammenfassung
- Unternehmer-Team, Hintergrund
- Vorstellung Produkt / Dienstleistung
- Markt und Wettbewerb - Analyse
- Marketing und Vertrieb - Strategie
- Geschäftssystem und Organisation
- Realisierungsfahrplan
- Finanzierung
- Chancen, Risiken und Annahmen
- Schlussbemerkung



# Kriterien zur Beurteilung eines Geschäftsplanes - aus der Sicht eines Kapitalgebers

- ✓ **Kundennutzen:** Nur wenn die Geschäftsidee für die Zielgruppe / Kunden einen deutlich erkennbaren Nutzen bietet, durch Kostenersparnis oder immateriellen Nutzenzuwachs, ist sie für Kapitalgeber von Interesse.
- ✓ **Marktpotential:** Je wahrscheinlicher eine expansive Marktentwicklung ist, desto größer sind Renditeerwartungen und Beteiligungsinteresse.
- ✓ **Management:** Es sollte aus erfahrenen Führungskräften bestehen, die bereits nachgewiesen haben, dass sie Menschen führen und motivieren können, und die in ihren bisherigen Arbeitsgebieten erfolgreich tätig waren.
- ✓ **Innovation:** Bei innovativen Produkten oder Dienstleistungen sind die Chancen meist gut, Kapitalgeber für deren Umsetzung zu finden.
- ✓ **Rentabilität:** Kapitalgeber wollen für ihr Engagement eine entsprechende Verzinsung erzielen. Dabei bevorzugen sie solche Vorhaben, die bei geringem Risiko hohe Renditen erreichen.



# Formale Aspekte eines Geschäftsplanes

er soll gelesen, verstanden und in seiner Erfolgsprognose bestätigt werden

- ✓ **Thema/Gliederung** - kann individuell variieren, sollte aber das Thema hinreichend reflektieren (zu beachten sind der Unterschied bzgl. der möglichen Zielsetzungen und verfügbaren Musterplänen zwischen Neugründung und Diversifikation)
- ✓ **Inhalt** - alle für eine Begutachtung relevanten Informationen sollten enthalten sein - nicht mehr aber auch nicht weniger
- ✓ **Sprache** - knapp, klar, verständlich, auf den Punkt gebracht, Überflüssiges vermeiden
- ✓ **Grafische Elemente** - einfache, aussagekräftige Tabellen und Grafiken
- ✓ **Schrift** - gut lesbare Schrift, min. 11 Punkt, 1,5zeilig
- ✓ **Umfang** - ca. 20 DIN A4 Seiten, bei sehr komplexen Geschäftsideen kann er auch 30 Seiten betragen





# Vermeiden von Risiken bei der Realisierung eines Geschäftsplanes

## unbedingt tun

- ✓ Involvieren Sie das gesamte Gründungs-Team!
- ✓ Machen Sie den Plan nachvollziehbar und logisch!
- ✓ Demonstrieren Sie den Willen zum Erfolg durch eigenen Einsatz!
- ✓ Zeigen Sie, dass auch Risiken in die Planung miteinbezogen sind!
- ✓ Beziehen Sie verschiedene Finanzierungsalternativen mit ein!
- ✓ Wenn möglich, überzeugen Sie Ihre Geldgeber durch erste Kunden! Diese bringen Ihnen nicht zuletzt Liquidität durch frühe Aufträge.

## unbedingt nicht tun

- ✓ Nehmen Sie keine unbekanntenen Personen oder N.N. in Ihren Plan auf!
- ✓ Benutzen Sie nicht zu viele Fachbegriffe!
- ✓ Schreiben Sie nicht zuviel! Lieber kürzer, aber fundierter!
- ✓ Verschwenden Sie kein Geld für Hochglanzbroschüren! Zeigen Sie stattdessen die Qualität der Planung im Ergebnis!
- ✓ Beziehen Sie keine mündlichen Vereinbarungen mit ein!



# Unternehmensvorstellung im Geschäftsplan

(Umfang ca. 2 – 3 Seiten bei Einzelvorhaben, entsprechend mehr bei Kooperationen)

- ✓ kurzer **historischer Abriss** mit Gründungsdatum, Rechtsform etc.
- ✓ **Geschäftszweck** des Unternehmens
- ✓ gegenwärtiges und künftiges **Produkt- und Dienstleistungsangebot**
- ✓ Ausführungen zu **Markt, Markttrends und Konkurrenz** (Größe, Wachstum, Kundenverhalten)
- ✓ Darstellung der wichtigsten **Unternehmensziele**
- ✓ **Schlüsselpersonen** im Unternehmen und ihre Kompetenz
- ✓ **Unternehmenssituation** (Umsatz, Personalbestand, Kapitalausstattung)
- ✓ wesentliche Veränderungen in der **Geschichte** des Unternehmens (Austausch des Managements, Verkauf/Umstellung des Angebots)
- ✓ besondere **Erfolge** in der Vergangenheit (Patente, Einstellung besonders kompetenter Schlüsselpersonen, Einhaltung früher gemachter Pläne)
- ✓ **Entwicklungsstadium** der angebotenen Produkte und Dienstleistungen (Trends, die zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit nutzbar sind)
- ✓ Erläuterung der grundsätzlichen Überlegungen zur **Absatzstrategie**



# Beschreibung der Geschäftsidee im Geschäftsplan

(Umfang ca. 2 – 3 Seiten bei Einzelvorhaben, entsprechend mehr bei Kooperationen)

## Zielsetzung

Erläuterung der Idee und Strategie

- ✓ Kundenbedürfnis - vom Problem zur hochwertigen Lösungsidee
- ✓ Wettbewerbsvorteil / Einzigartigkeit - Kostenvorteil - Qualität
- ✓ Zielmarkt / Kundennutzen
- ✓ Zielerreichung - ab wann wird mit der Idee wie viel Geld verdient?

## Feststellung technologischer Erfordernisse

- ✓ Technik / Technologie, die zur Umsetzung benötigt wird
- ✓ Welche Technik / Technologie soll zur Realisierung der Idee eingesetzt werden? Welche ist vorhanden, welche muss besorgt werden?
- ✓ Eigenentwicklungen?

## Darstellung der Kooperationsnotwendigkeit/-fähigkeit

- ✓ Kann die Idee im eigenen Haus umgesetzt werden oder werden Partner involviert (Kooperation)?
- ✓ Kooperation nur für Realisierung
- ✓ Welche Art der Kooperation





# Die Marktanalyse im Geschäftsplan

## Die Marktanalyse soll

- ✓ konkrete Umsatzschätzungen,
- ✓ geplante Verkaufsmaßnahmen und
- ✓ zu erwartende Gewinne nachvollziehbar machen

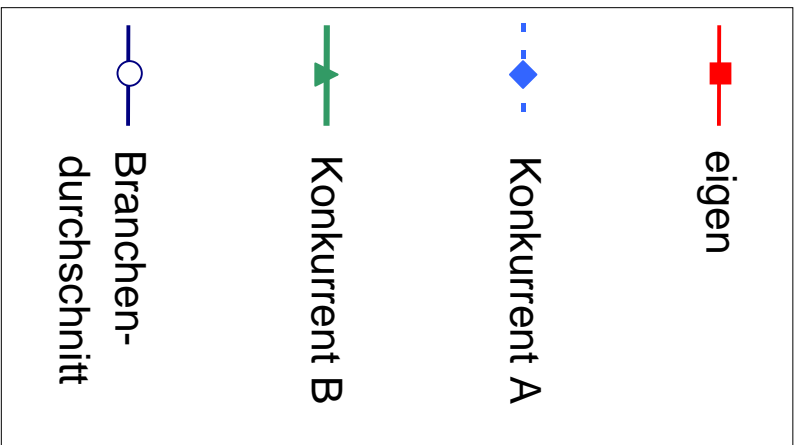
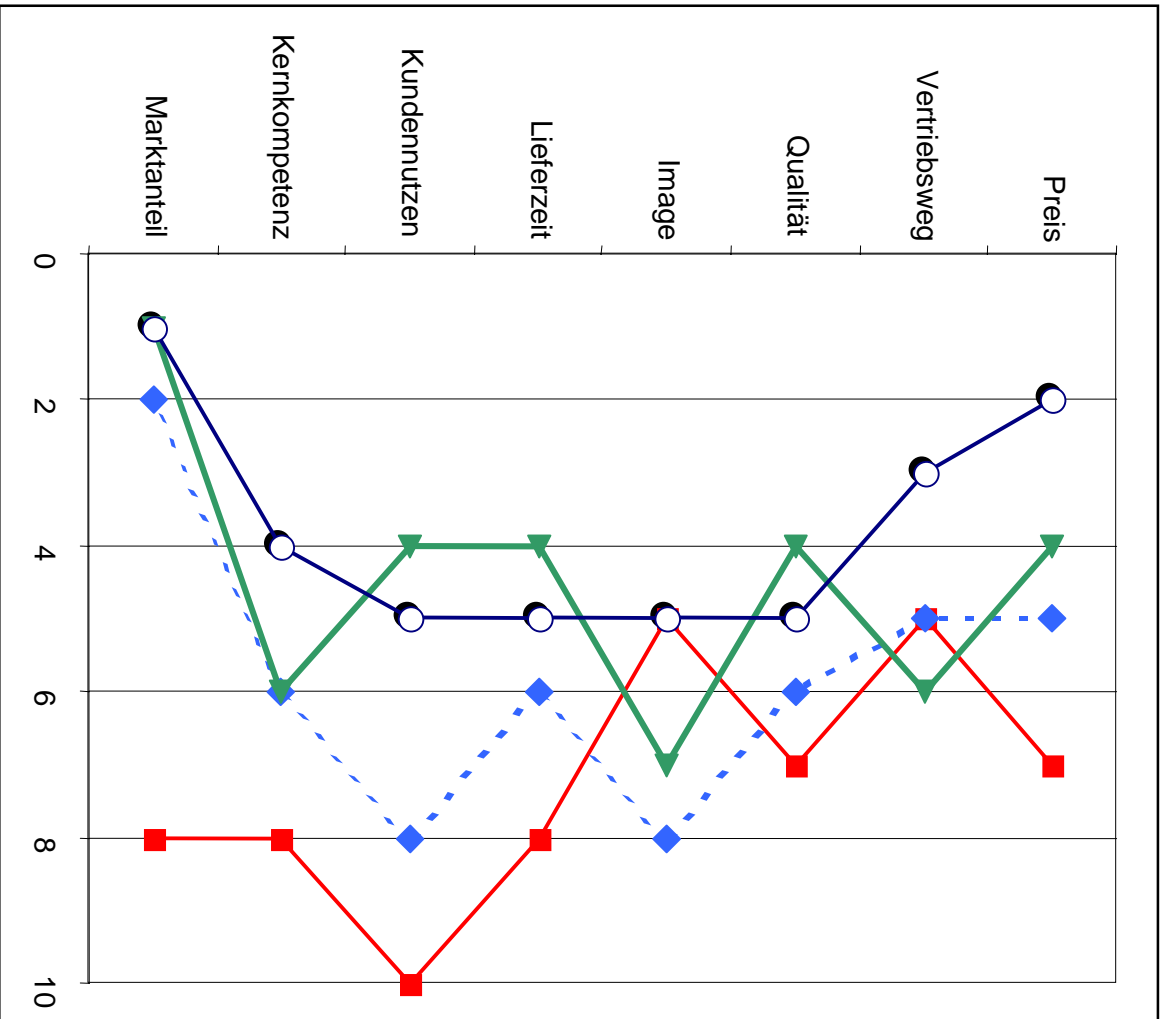
## Sie erfolgt in 7 Schritten

- ✓ Beschaffung von Informationen - Branche, Markt, Kunden, Konkurrenz
- ✓ Analyse der Informationen - Interpretation - Informationsfilterung - Quellen
- ✓ Beschreibung des Gesamtmarktes - Kundenzusammensetzung, Marktvolumen (unter Berücksichtigung der politischen Entwicklungen etc.)
- ✓ Beschreibung der Marktsegmente - Kundenstruktur, jährliches Wachstum
- ✓ Umsatzschätzungen / Schätzungen des Marktanteiles
- ✓ Konkurrenzanalyse - Bestimmung und Leistungen der Konkurrenz
- ✓ Standortanalyse - Kundennähe, Personal, Mieten

# Businessplan - Wegbegleiter für Unternehmer



## Die Konkurrenzanalyse im Geschäftsplan





# Beschreibung der Marktstrategie im Geschäftsplan

## Bedeutung des Absatzes

- ✓ Aktivitäten vom ersten Kundenkontakt bis zum Auftragsabschluss
- ✓ marktübliche Besonderheiten beim Verkauf

## Absatzstrategie

- ✓ Erläuterung der Strategie in Einzelschritten einschließlich Begründung
- ✓ Festlegung der Vertriebsart
- ✓ Auflistung von Stammkunden einschließlich getätigter Umsätze
- ✓ Service, Garantiepolitik, Kulanz etc.

## Preisstrategie

- ✓ Festlegung des Preises für die neue Leistung, abhängig von der Kostendeckung, Leistungen der Konkurrenz, Leistungsfähigkeit des Produktes/Dienstleistung
- ✓ Festlegung der üblichen Zahlungszeiträume der Kunden

## Organisation des Absatzes

- ✓ Branchen, Regionen, Händler
- ✓ Zahl der Verkäufer, Beschreibung des Absatzstandortes

## Verkaufsunterstützende Maßnahmen



# Beschreibung des Realisierungskonzeptes im Geschäftsplan

## Beschreibung der betrieblichen Organisation (Aufbauorganisation)

- ✓ Organigramm, Schlüsselfunktionen im Unternehmen
- ✓ Schnittstellen zu Kooperationspartnern

## Beschreibung der Personalstruktur

- ✓ Darstellung des Personalaufbaus
- ✓ Darstellung und Aufgabenbereiche der Schlüsselpersonen
- ✓ Qualifikation

## Personal im Absatzbereich

- ✓ Personalvolumens in der Absatzabteilung
- ✓ Verhältnisses der Kundenbesuche zu den sonstigen Tätigkeiten

## Kosten des Absatzes

- ✓ Abhängigkeit vom Finanzplan, zukünftige Absatzaktivitäten

## Ablaufanalyse

- ✓ einzelnen Ablaufschritte, Zukunftsaussichten

## Zeitanalyse

- ✓ Zuordnung zu Betriebsbereichen: Wer macht wann was?

## Kapazitätsanalyse

- ✓ Ressourcenplanung



# Finanzplanung im Geschäftsplan

## Finanzplanung

- ✓ alle Beträge ohne MWSt.
- ✓ Planungszeitraum umfasst i.d.R. drei Jahre
- ✓ Umsetzung von Kostenkontrollmaßnahmen

## Liquiditätsplanung

Ein- und Auszahlungen des Unternehmens nach Zeitpunkt und Höhe

## Erfolgsrechnung

Gegenüberstellung von Erträgen und Aufwendungen

## Art der Finanzierung

- ✓ Finanzierungsformen
- ✓ Inanspruchnahme von Fördermitteln





# Liquiditätsplan im Geschäftsplan

Nr. Bezeichnung	2000	2001	2002
<b>Einzahlungen</b>			
1 Umsatz	900,0	1.035,0	1.190,3
2 Anzahlungen	2,0	0,0	0,0
3 sonst. Einzahlungen	0,0	0,0	0,0
<b>4 Summe Einzahlungen</b>	<b>902,0</b>	<b>1.035,0</b>	<b>1.190,3</b>
<b>Auszahlungen</b>			
5 Material und Waren	300,0	306,0	312,1
6 Fremdleistungen	15,0	30,0	25,0
7 Personal	610,0	622,2	634,6
8 Leasing	6,0	6,0	8,0
9 Kredittilgung	0,0	0,0	0,0
10 Zinsen	10,0	10,0	10,0
11 Sonstiges	100,0	60,0	80,0
12 Steuern	0,0	0,0	0,0
<b>13 Summe Auszahlungen</b>	<b>1.041,0</b>	<b>1.034,2</b>	<b>1.069,8</b>
14 Investitionen	110,0	0,0	120,0
davon für Gebäude	90,0	0,0	20,0
davon für Anlagen	20,0	0,0	100,0
Kapitalbindung in Vorräte/Forderungen	120,0	120,0	130,0
15 Auszahl. gesamt (13+14)	1.151,0	1.034,2	1.189,8
<b>16 Kapitalbedarf (4-15)</b>	<b>-249,0</b>	<b>0,8</b>	<b>0,5</b>
<b>Finanzierung</b>			
18 Eigenkapital	180,0	0,0	0,0
19 langfristige Kredite	100,0	0,0	0,0
20 Kontokorrent	4,0	0,0	0,0
21 Lieferantenkredit (Verb. LuL)			
22 Staatl. Zuschüsse	0,0	0,0	0,0
23 Barmittelbestand d. Vorperiode	4,0	39,0	38,2
<b>24 Summe Finanzierung</b>	<b>288,0</b>	<b>39,0</b>	<b>38,2</b>
<b>Liquidität (24-16)</b>	<b>39,0</b>	<b>38,2</b>	<b>38,7</b>



# Erfolgsrechnung im Geschäftsplan

	2001	2002	2003
Erträge aus:			
Umsatzerlösen	900,0	1.035,0	1.190,3
Bestandsveränderungen	0,0	0,0	0,0
Aktivierte Eigenleistungen	0,0	0,0	0,0
Sonst. betriebliche Erträge	0,0	0,0	0,0
<b>Summe Erträge</b>	<b>900,0</b>	<b>1.035,0</b>	<b>1.190,3</b>
Aufwand für:			
Material, Waren und bezogene Leistungen	300,0	306,0	312,1
Personal	610,0	622,2	634,6
Leasing	6,0	6,1	6,2
Abschreibungen	36,7	36,7	36,7
Zinsen und ähnl. Aufwendungen	10,0	10,0	10,0
Sonst. betr. Aufwand	100,0	102,0	104,0
<b>Summe Aufwand</b>	<b>1.062,7</b>	<b>1.083,0</b>	<b>1.103,7</b>
<b>Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>	<b>-162,7</b>	<b>-48,0</b>	<b>86,5</b>
Steuern vom Einkommen und Ertrag	0,0	0,0	0,0
<b>Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag</b>	<b>-162,7</b>	<b>-48,0</b>	<b>86,5</b>



# Businessplan - Wegbegleiter für Unternehmer

## Risiken, Probleme und Annahmen

- ✓ **Annahmen,**  
die für das Projekt getroffen wurden, nennen und begründen
- ✓ **Probleme und Risiken,**  
die während der Projektarbeit aufgefallen sind, nennen





# Schlussbemerkung: Vorteile der Dienstleistungsinnovation für den Betrieb

Zusammenführung aller Vorteile, die aus der Dienstleistungsinnovation für den Betrieb / die Kooperation resultieren. Diese könnten zum Beispiel sein:

- ✓ Erschließung neuer Kundengruppen
- ✓ Ausweitung bestehender Kundengruppen
- ✓ Ausweitung des Angebotes
- ✓ Stabilisierung/Ausweitung der Beschäftigtenzahl
- ✓ Rentabilitätssteigerung
- ✓ Höhere Auslastung einzelner Betriebsteile
- ✓ Qualitätsverbesserung der angebotenen Leistung
- ✓ Materialoptimierung