



Anna Nagl

Der Businessplan

Geschäftspläne professionell erstellen
Mit Checklisten und Fallbeispielen

7. Auflage

Der Businessplan

Anna Nagl

Der Businessplan

Geschäftspläne professionell erstellen
Mit Checklisten und Fallbeispielen

7., überarbeitete und ergänzte Auflage

Anna Nagl
Aalen, München
Deutschland

ISBN 978-3-658-02151-1
DOI 10.1007/978-3-658-02152-8

ISBN 978-3-658-02152-8 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2003, 2005, 2006, 2009, 2010, 2011, 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Lektorat: Ulrike M. Vetter, Sabine Bernatz

Unter Mitarbeit von Prof. Dr. Klaus Kaiser, Prof. Dr. Christian Kreiß
Michael Muth, Prof. Dr. Christian Pätz und Philipp Pfitzenmaier

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-Gabler.de

Geleitwort

Wenn ein Buch, wie es bei diesem der Fall ist, in der 7. überarbeiteten Auflage auf den Markt kommt und bei Google Scholar an erster Stelle erscheint, dann ist damit sicherlich auch Entscheidendes über seine Qualität und seinen Wert als Handbuch für die Praxis ausgesagt. Autorin und Verlag legen seit jeher größten Wert darauf, dass die Leser in Inhalt und Aussage immer Antworten auf die aktuellen Fragen und Herausforderungen im Zusammenhang mit der Erarbeitung eines Businessplans bekommen.

So wie das Buch sich seinerzeit mit praxisorientierten Hinweisen und Hilfestellungen bei den durch Basel I und Basel II verunsicherten mittelständischen Unternehmen und Existenzgründern einen Namen machte, so unterstützt es diese Unternehmen heute bei der Überwindung der Hürden, die die Banken durch das noch strengere Regelwerk Basel III und die Schuldenkrise in einzelnen Euroländern aufbauen. Hier ist ein praxisnaher Leitfaden wie dieser äußerst hilfreich, da die Kreditvergabe von den Banken restriktiver gehandhabt wird und dadurch mittelständische Unternehmen aller Größenklassen oft auch auf Eigenkapital z. B. in Form von Beteiligungen oder Anleihen ausweichen. Wer Investoren sucht oder sich anderweitig Geld beschaffen will, kommt nicht dran vorbei, ein durchdachtes, strukturiertes Konzept in Form eines Businessplans vorzulegen. Der Businessplan ist aber auch ein unverzichtbares Werkzeug für den eigenen internen strategischen Unternehmensplanungsprozess.

Ein überzeugender, strukturierter, richtig konzipierter und formulierter, sozusagen „wasserdichter“ Businessplan/Business Case ist heute für jedes Unternehmen die *Conditio, sine qua non* für den Erhalt eines Kredits, die Anwerbung von Eigenkapital und auch die unternehmensinterne Bewertung von Projekten und Innovationsvorhaben. Neu in dieser Auflage ist ein Leitfaden zur Erstellung einer Geschäftsplanung für ein Unternehmen der Energiewirtschaft.

Deshalb stellt dieses Buch auch in der 7. Auflage eine unerlässliche, wertvolle Hilfe für Unternehmer und Projektleiter dar. Es enthält fundiertes, wissenschaftlich begründetes Fachwissen in einer Form, die direkt in der Praxis anwendbar ist. Ein Leitfaden, der es dem Unternehmer und Projektleiter ermöglicht, seinen Businessplan ohne weitere fremde Hilfe so zu erstellen, dass er damit bei seiner Bank und innerhalb des Unternehmens erfolgreich ist.

Dass dieses Buch von einer Professorin der Hochschule Aalen verfasst wurde, entspricht unserem Anspruch und Selbstverständnis als Hochschule für angewandte Wissenschaften, wissenschaftliche Erkenntnisse in der Praxis nutzbar zu machen.

Aalen Oktober 2013
Rektor Hochschule Aalen

Prof. Dr. Gerhard Schneider

Vorwort

Von der Gründung bis zur Liquidation bzw. zum Verkauf eines Unternehmens sind Businesspläne die unabdingbare Voraussetzung, um fundierte Investitions- bzw. Devestitionsentscheidungen zu treffen. Es ist das große Verdienst des vorliegenden Leitfadens für die Unternehmensplanung, die hierzu notwendigen Instrumentarien geschlossen und praxisorientiert dargestellt zu haben. Praxisorientiert deshalb, weil die zu jedem Modul beige-fügten Checklisten eine Arbeitshilfe für die den Geschäftsplan erstellenden Ingenieure und Betriebswirte sind, zumal auch mögliche Fehlerquellen exemplarisch aufgeführt werden. Da Geschäftspläne häufig von verschiedenen Abteilungen des Unternehmens zu erstellen sind, ist der modulare Aufbau für die Praxis besonders ideal. Dass neben den gängigen Bestandteilen des Geschäftsplans auch auf die Notwendigkeit einer SWOT-Analyse eingegangen wird, ist besonders positiv, da zur Entscheidungsfindung Risiken und Chancen letztlich ausschlaggebend sind.

Insbesondere für Studierende und Fortzubildende, aber auch für die Praktiker sind die wiedergegebenen praxiserprobten Fallstudien von Kaiser, Kreiß und Muth äußerst lehrreich. Hier wird auch auf die Erfolgskriterien und mögliche Fehleinschätzungen eingegangen, eine nicht hoch genug einzuschätzende Hilfestellung für kreditsuchende Unternehmen.

Der Leitfaden für erfolgreiche Geschäftspläne ist von vielfachem Nutzen. So ist er Start-up-Unternehmen, CFOs, Controllern, Unternehmensberatern, Wirtschaftsprüfern, Bankern und allen, die an Investitionen im und für das Unternehmen interessiert sind, anzu-raten. Geschäftspläne sind auch bei Kauf- und Verkaufsverhandlungen (Due Diligence) unerlässlich. Die Berichtspflichten von Vorständen und Geschäftsführern (§ 90 AktG, § 289 HGB) sind ohne Geschäftsplan nicht zu erfüllen. Auch der Wirtschaftsprüfer muss bei seiner Prüfung der Risiken der künftigen Entwicklung (§ 317 Abs. 2 HGB) den Ge-schäftsplan zu Rate ziehen. Im Hinblick auf die Verschärfung der Haftung für die Organe der Unternehmen ist das Thema Unternehmensplanung von erhöhter Brisanz.

Aus vorstehenden Gründen freue ich mich, dass dem Leitfaden für Unternehmensplanung von Frau Professor Dr. Anna Nagl mit der nunmehr 7. Auflage ein voller Erfolg beschieden ist.

Stuttgart Oktober 2013

Ehemaliger Vorsitzender der Geschäftsführung
der Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Dr. Dietrich Dörner

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
Teil I Module eines Business-/Geschäftsplans		5
2	Executive Summary	7
3	Geschäftsmodell/Unternehmenskonzept	9
4	Zielmarkt	13
4.1	Informationsgewinnung	14
4.2	Marktentwicklung/-prognose	14
4.3	Wettbewerbsanalyse	15
4.4	SWOT-Analyse	19
5	Ziele und Strategie	23
5.1	Wettbewerbsstrategie	24
5.2	Marktfeld-/Zielgruppenstrategie	26
6	Leistungs- und Produktportfolio	29
6.1	Portfolio	30
6.2	Serviceleistungen	31
6.3	Rechtliche Voraussetzungen	32
6.4	Patente und Schutzrechte	32
6.5	Entwicklung und Qualitätssicherung	34
7	Marketing und Vertrieb	37
7.1	Marktsegmentierung und Positionierung	39
7.2	Produkt- und Leistungspolitik	40
7.3	Preispolitik	41
7.4	Vertriebspolitik	44
7.5	Kommunikationspolitik	46
7.6	Kundenzufriedenheit und Kundenbindung	48

8	Management Personal und Organisation	51
8.1	Management und Personal	51
8.2	Organisation	52
9	Chancen und Risiken	57
10	Finanzplanung	61
10.1	Bedeutung der Finanzplanung	61
10.2	Bestandteile und Aufbau der Finanzplanung	62
10.3	Darstellung der Finanzplanung	76
11	Hilfreiche Hinweise	79
Teil II Fallstudie AeroLas GmbH: State of the Art		81
12	Die AeroLas GmbH	89
12.1	Profil und Meilensteine	89
12.2	Vorteile für strategische Investoren	92
12.3	Unternehmensvision	93
13	Der Zielmarkt	95
13.1	Der Markt für Lager- und Führungskomponenten	95
13.2	Der Markt für luftgelagerte Antriebssysteme	97
13.3	Potenzielle Zielbranchen	98
13.4	Die Marktsegmentierung	99
13.5	Die Zielkunden	101
13.6	Business Cases	104
13.7	Das Marktpotenzial	105
13.8	Der Wettbewerb	107
13.9	Die Marktposition von AeroLas	108
14	Ziele und Strategie	111
14.1	Unternehmensziele	111
14.2	Strategie	113
15	Das Leistungs- und Produktportfolio	115
15.1	Konventionelle Luftlager	115
15.2	Die Luftlagertechnologie von AeroLas	117
15.3	Luftgelagerte Antriebssysteme	119
15.4	Sicherung des Technologievorsprungs	121
15.5	Entwicklung und Qualitätssicherung	121
16	Marketing und Vertrieb	125
16.1	Marketingstrategie und Positionierung	125
16.2	Produktstrategie	127
16.3	Vertriebsstrategie	129

16.4	Preisstrategie	130
16.5	Kommunikationspolitik	131
17	Management, Personal und Organisation	133
17.1	Führungsgrundsätze	133
17.2	Geschäftsführung und Schlüsselpersonen	134
17.3	Organisationsstruktur	134
17.4	Personalplanung	135
17.5	Controlling und Berichtswesen	136
18	Chancen und Risiken	139
18.1	Chancen	139
18.2	Risiken	140
19	Finanzplanung	141
19.1	Umsatz- und Ergebnisplanung	141
19.2	Personalkostenplanung	141
19.3	Investitionsplanung	141
19.4	Cashflow-Planung	141
19.5	Fortschreibung Cashflow-Planung	143
20	Anhang	145
20.1	Schutzrechte	145
20.2	Presseartikel	145
Teil III Geschäftsplanung für ein Unternehmen der Energiewirtschaft:		
	Praxisbeispiel	147
21	Grundlagen der Geschäftsplanung	149
21.1	Gründe für die Erstellung einer Geschäftsplanung	149
21.2	Geschäftsplanung folgt der Organisationsstruktur	150
21.3	Interne und externe Ergebnisrechnung	151
21.4	Zentrale und dezentrale Erstellung der Geschäftsplanung	154
21.5	Zeithorizont der Geschäftsplanung	155
21.6	Geschäftsplanung als Bindeglied zwischen Strategieprozess und konkreter Realisierung	156
22	Terminplan	159
23	Zielvorgaben/-vereinbarungen und Prämissen	161
23.1	Zielvorgaben bzw. Zielvereinbarungen	161
23.2	Prämissen und Eckpunkte der Geschäftsplanung	163
24	Dezentrale (Teil-)Planungen der Organisationseinheiten	165
24.1	Überblick	165
24.2	Vertrieb	165
24.3	Handel	168

24.4	Netz	168
24.5	Erzeugung	172
24.6	Interne Dienstleister	173
24.7	Querschnittsfunktionen	174
24.8	Einheitlich durchzuführende (funktionale) Teilplanungen	174
25	Zentrale (Teil-)Planungen	177
26	Koordination von zentralen und dezentralen (Teil-) Planungen	179
27	Zusammenführung der dezentralen und zentralen (Teil-)Planungen zur Geschäftsplanung des Gesamtunternehmens	183
28	Iterative Plananpassungen zur Erreichung der Zielvorgaben/- vereinbarungen	187
29	Verbindlichkeit der Geschäftsplanung	189
	Teil IV Erfolgsfaktoren	191
30	Erfolgskriterien aus Sicht der Bank	193
30.1	Begriffsklärung Basel III und Rating	193
30.2	Typische Fehler kreditsuchender Unternehmen	195
30.3	Falldarstellung	197
30.4	Konsequenzen	215
31	Erfolgsfaktoren aus Sicht des Gründers und Unternehmers	217
31.1	Fehleinschätzungen	218
31.2	Wichtige Erfolgsfaktoren	223
31.3	Business-/Geschäftspläne nach der Gründungsphase	226
31.4	Planungsmethoden in späteren Unternehmensphasen	229
31.5	Bedeutung des Businessplans bei Eigentümerwechsel	245
31.6	Fallbeispiel Peppercon AG Zwickau	251
32	Zusammenfassung	255
	Stimmen zum Buch	257
	Glossar	259
	Literatur	265

Die Autorin



Dr. Anna Nagl ist seit 1998 Professorin für Management und Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule Aalen. Seit 2007 ist sie darüber hinaus Studiendekanin des Masterstudiengangs M. Sc. Vision Science and Business. Sie leitet auch das Institut für Unternehmensführung München und neben der Forschung insbesondere im Bereich der alternativen Antriebstechnologien (www.htw-aalen.de/mobility) berät sie Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen in Strategie-, Marketing-, Organisations- und Innovationsfragen. Sie ist Autorin zahlreicher Veröffentlichungen. So sind 2013 die Bücher „Energie für nachhaltige Mobilität. Trends und Konzepte“, und „Elektromobilität: Kundensicht, Strategien, Geschäftsmodelle“ ebenfalls bei Springer erschienen.

Für die Mitarbeit an diesem Buch geht der Dank an Prof. Dr. Klaus Kaiser, Leiter Finanzen bei RheinEnergie AG und Honorar professor an der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, Prof. Dr. Christian Kreiß, Hochschule für Technik und Wirtschaft, Aalen, Michael Muth, CEO AeroLas GmbH, München-Unterhaching, Prof. Dr. Christian Pätz, Gründer Peppercon AG, Zwickau, sowie an Philipp Pfitzenmaier, Geschäftsführer PHP Technologies GmbH, München. Ein besonderer Dank geht an Dr. Julius Lengert, praktizierender Philosoph, München.

Abkürzungsverzeichnis

AHK	Anschaffungs- und Herstellungskosten
AktG	Aktiengesetz
AT	außertariflich
BER	Bereichsergebnisrechnung
BilMoG	Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz
DB I	Deckungsbeitrag I
EDL	Energiedienstleistungen
EEX	European Energy Exchange
EEG	Erneuerbare-Energien-Gesetz
EnWG	Energiewirtschaftsgesetz
EOG	Erlösobergrenze
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
EVU	Energieversorgungsunternehmen
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
HEL	Heizöl (extra leicht)
hpfc	hourly price forward curve
IFRS	International Financial Reporting Standards
IT	Informationstechnologie
KFR	Kapitalflussrechnung
KWKG	Kraft-Wärme-Kopplungsgesetz
SoPo	Sonderposten mit Rücklagenanteil
VPI	Verbraucherpreisindex

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Aufbau eines Business-/Geschäftsplans	6
Abb. 4.1	Marktpotenzial, Marktvolumen und Marktanteil	14
Abb. 4.2	Dimensionen der Marktattraktivität	15
Abb. 4.3	Branchenstrukturmodell	17
Abb. 4.4	Untersuchungsfelder der SWOT-Analyse	20
Abb. 4.5	SWOT-Analyse	21
Abb. 5.1	Entwicklung der Strategie	24
Abb. 5.2	Wettbewerbsstrategie	25
Abb. 5.3	Zusammenhang zwischen Rentabilität und Marktanteil	26
Abb. 5.4	Gegenüberstellung grundlegender Kundenstrategien	27
Abb. 5.5	Marktfeld-Zielgruppen-Strategie	27
Abb. 6.1	Portfolio	30
Abb. 7.1	Marketinginstrumente	38
Abb. 7.2	Verbesserung der Markt-/Kundenbearbeitung durch Segmentierung ...	39
Abb. 7.3	Produktlebenszyklus	41
Abb. 7.4	Unterschiedliche Preisstrategien	43
Abb. 7.5	Vertriebssysteme	45
Abb. 7.6	Entstehung der Kundenzufriedenheit	49
Abb. 7.7	Erwartungshaltung der Kunden	49
Abb. 8.1	Wertschöpfungskette	53
Abb. 8.2	Balanced Scorecard	56
Abb. 9.1	Szenariotrichter	58
Abb. 10.1	Komponenten der quantitativen Unternehmensplanung	63
Abb. 10.2	Zeitlicher Bezug zwischen Beschaffung, Produktion, Absatz und Zahlung	64
Abb. 12.1	Meilenstein-Planung	92
Abb. 13.1	Luftgelagerte Antriebssysteme	97
Abb. 13.2	Marktpotenzial-Marktzugangs-Portfolio	99
Abb. 13.3	Marktsegmentierung	100
Abb. 13.4	Anforderungen an Antriebssysteme	104
Abb. 13.5	Positionierung von AeroLas	109

Abb. 15.1	Aufbau eines konventionellen Luftlagers	116
Abb. 15.2	Druckverteilung im Lagerspalt (Luftlager von AeroLas)	118
Abb. 15.3	Wertschöpfungskette von AeroLas	120
Abb. 15.4	Entwicklung und Qualitätssicherung	122
Abb. 16.1	Der direkte Vertriebsprozess	130
Abb. 17.1	Organisationsstruktur von AeroLas	135
Abb. 21.1	Struktur der internen Bereichsergebnisrechnung	152
Abb. 21.2	Zusammenhänge zwischen der handelsrechtlichen Ergebnisrechnung und der Bereichsergebnisrechnung	153
Abb. 21.3	Geschäftsplanung als Bindeglied zwischen Strategie und Realisierung	156
Abb. 24.1	Funktionale Plangrößen je Organisationseinheit	166
Abb. 26.1	Planungsrelevante Leistungsbeziehungen zwischen den Organisationseinheiten	180
Abb. 27.1	Beziehungen zwischen funktionalen Teilplänen und Gesamtunternehmensplan	184
Abb. 27.2	Handelsrechtliche Ergebnisplanung	184
Abb. 27.3	Einnahmen-/Ausgabenplanung	185
Abb. 27.4	Kapitalflussrechnung	185
Abb. 27.5	Bilanzplanung	186
Abb. 28.1	Iterative Planabstimmung zur Zielerreichung	188
Abb. 30.1	Umsatzverteilung	201
Abb. 30.2	Organigramm	204
Abb. 31.1	Wechsel in der Verantwortlichkeit für die Produktplanung	231
Abb. 31.2	Struktur des Stage/Gate-Prozesses	233
Abb. 31.3	Steigendes Investment bei sich verringerndem Risiko	234
Abb. 31.4	Struktur eines Gates	235
Abb. 31.5	Prinzip der Monte-Carlo-Simulation	241
Abb. 31.6	Beispiel einer grafischen Darstellung einer Umsatzvorhersage mittels Monte-Carlo-Simulation	242

Tabellenverzeichnis

Tab. 10.1	Absatzplan (Stück) auf Monatsbasis	64
Tab. 10.2	Absatzplan (Stück) auf Quartalsbasis	65
Tab. 10.3	Verkaufspreise (in Tausend Euro)	65
Tab. 10.4	Stücklisten	66
Tab. 10.5	Beschaffungsplan (Stück)	66
Tab. 10.6	Mitarbeiterplan	66
Tab. 10.7	Erfolgsplanung (Gewinn- und Verlustrechnung)	68
Tab. 10.8	Umsätze für Planjahr 1 (in Tausend Euro)	69
Tab. 10.9	Einkaufspreise	69
Tab. 10.10	Materialaufwand (in Tausend Euro)	69
Tab. 10.11	Gehälter und Nebenkosten	70
Tab. 10.12	Personalkosten (in Tausend Euro)	70
Tab. 10.13	Abschreibungen (in Tausend Euro)	70
Tab. 10.14	Planbilanz	72
Tab. 10.15	Liquiditätsplanung für Jahr 1 (in Tausend Euro)	74
Tab. 10.16	Kennzahlen Jahr 1 bis 5 (in Prozent)	76
Tab. 12.1	Beteiligungsverhältnisse von AeroLas	90
Tab. 12.2	Assets von AeroLas für strategische Investoren	93
Tab. 13.1	Vergleich verschiedener Lagertechnologien	96
Tab. 13.2	Potenzielle Zielkunden von AeroLas	102
Tab. 13.3	Marktpotenzial Produkt 1	106
Tab. 13.4	Marktpotenzial in der Elektronik-, Halbleiter- und Flachbildschirmproduktion	106
Tab. 15.1	Komponenten eines linearen Antriebssystems	120
Tab. 16.1	Verteilung der Umsatzträger	128
Tab. 16.2	Preise kundenspezifischer Antriebssysteme	131
Tab. 17.1	Personalplanung	136
Tab. 19.1	Umsatz- und Ergebnisplanung (in Tausend Euro)	142
Tab. 19.2	Personalkostenplanung (in Tausend Euro)	142
Tab. 19.3	Investitionsplanung (in Tausend Euro)	142
Tab. 19.4	Cashflow-Planung (in Tausend Euro)	143

Tab. 19.5	Fortschreibung der Cashflow-Planung (in Tausend Euro)	143
Tab. 20.1	Basispatente	146
Tab. 21.1	Für die Geschäftsplanung relevante Organisationsstruktur	151
Tab. 21.2	Spaltenstruktur für Tabellendarstellungen der Geschäftsplanung	155
Tab. 30.1	Einteilung der Ratingklassen	194
Tab. 30.2	Wichtige Bilanzzeckdaten im Überblick	201
Tab. 30.3	Liquiditätsplanung: GuV-Rechnung	208
Tab. 30.4	Liquiditätsplanung: Cashflow-Rechnung	209
Tab. 31.1	Bedeutung des Businessplans	230
Tab. 31.2	Beispiel für ein Erfassungsschema des Bottom-up-Planungsansatzes	239
Tab. 31.3	Beispiel einer Discounted Cashflow-Berechnung	248
Tab. 31.4	Beispiel einer Discounted Cashflow-Berechnung bei steigendem Cashflow	248
Tab. 31.5	EBIT-Multiples verschiedener Branchen	251

Lange Zeit wurde der Begriff „Businessplan“ mit der Gründung von Unternehmen und deren Finanzierung in Zusammenhang gebracht. Unter einem Geschäftsplan – obwohl eigentlich nur die deutsche Übersetzung des englischen Begriffs – wurde ein Konzept für die Unternehmensstrategie verstanden. Diese Unterscheidung beginnt sich zu verlieren. Deshalb werden in dem vorliegenden Leitfaden die Begriffe Businessplan und Geschäftsplan in ihrer Bedeutung gleichgesetzt.

Ein Business-/Geschäftsplan ist ein schriftliches Dokument, das die Realisierungsstrategie der Unternehmensziele mit allen wesentlichen Voraussetzungen, Planungen und Maßnahmen in einem Zeithorizont von meist drei bis fünf Jahren darstellt. Der Business-/Geschäftsplan ist eine wichtige Entscheidungsgrundlage für das Management, Gesellschafter und potenzielle Geschäftspartner.

Der Business-/Geschäftsplan bildet die Grundlage

- für Verhandlungsgespräche mit potenziellen Gesellschaftern, Finanzinstituten und strategischen Partnern sowie
- für interne Strategie- und Planungskonzepte.

Der Business-/Geschäftsplan ist das entscheidende Instrument, um die Unternehmensleitung und/oder zukünftige Geschäftspartner, Gesellschafter oder Kapitalgeber von einer Geschäftsidee zu überzeugen und darzulegen, wie vertrauenswürdig, rentabel und perspektivenreich ein Vorhaben ist. Investoren wollen anhand des Business-/Geschäftsplans die Nachhaltigkeit der Marktpositionierung und die Wertsteigerungsmöglichkeiten eines Unternehmens nachvollziehen können.

Unternehmensintern dient der Business-/Geschäftsplan dem Management zur Orientierung und Fokussierung auf die langfristigen Unternehmensziele im operativen Tagesgeschäft. Ferner ist der Business-/Geschäftsplan Planungs- und Kontrollinstrument sowie Diskussionsgrundlage, wenn in einem Unternehmen Investitionen, Forschungs- und Ent-

wicklungsprojekte, Umstrukturierungen, Fusionen oder die Schließung von Geschäftsbereichen anstehen.

Ein Business-/Geschäftsplan dient dazu, die Erfolgsaussichten einer unternehmerischen Initiative ständig aufs Neue zu überprüfen und die Risiken zu minimieren. In einem Business-/Geschäftsplan werden alle erfolgsrelevanten Bereiche genau analysiert und die Ergebnisse in eine prägnante, schriftliche Form gebracht.

Wozu braucht man einen Business-/Geschäftsplan?

- Bei der Gründung eines Unternehmens: Der Start-up-Businessplan dient zum einen als Akquisitionsinstrument bei Investoren und Banken und gibt zum anderen dem Gründerteam die Sicherheit, die Geschäftsidee und das Geschäftsmodell umfassend analysiert und keine für die Realisierung relevanten Aspekte übersehen zu haben.
- Bei der laufenden Beschaffung von Fremdkapital: Die meisten Kreditinstitute begnügen sich heute nicht mehr mit Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnungen aus den vergangenen Jahren, sondern orientieren sich aufgrund der verschärften Basel III Rating-Vorschriften zunehmend auch an den wirtschaftlichen Erfolgsaussichten in der Zukunft. Der Business-/Geschäftsplan ist das wichtigste Instrument zur Beschaffung von Fremdkapital.
- Bei der Suche nach Investoren und Venture Capital zur Stärkung der Eigenkapitalbasis: Der Business-/Geschäftsplan soll die Investoren vor der Entscheidung über eine Kapitalbeteiligung und damit der Übernahme eines Teils der unternehmerischen Risiken umfassend und genau informieren. Nur ein gut durchdachter und interessant gestalteter Business-/Geschäftsplan findet Beachtung und führt zu einer Beteiligungsentscheidung.
- Beim Kauf und Verkauf von Unternehmen: Von der Nachfolgeregelung über einen Management-Buy-Out oder Management-Buy-In bis hin zur Ausgliederung von Unternehmensbereichen oder Geschäftsfeldern (Spin-offs) ist ein Business-/Geschäftsplan die wesentliche Entscheidungsgrundlage.
- Für die strategische Planung: Der Business-/Geschäftsplan ist das Planungs- und Kontrollinstrument im Unternehmen, aus dem auch die Bereichsziele und -strategien abgeleitet werden.
- Zur Bewertung unternehmerischer Initiativen und Projekte jeder Art im Unternehmen wie z. B. Neuproduktentwicklungen oder Kostensenkungsprojekte. Der Business-/Geschäftsplan sorgt für Transparenz unternehmerischer Entscheidungen.

Aufbau des Buches

In Teil I werden Aufbau und Inhalt der einzelnen Module eines Business-/Geschäftsplans erläutert. Eine Checkliste am Ende des jeweiligen Kapitels gibt einen kurzen Überblick über wichtige Fragestellungen eines Business-/Geschäftsplans und zeigt mögliche Fehler-

quellen auf. In Teil II sind die Module im Rahmen einer konkreten, aktuellen und bewährten Fallstudie ausformuliert. Im neuen Teil III wird an einem konkreten Beispiel aus der Praxis die Erstellung der Geschäftsplanung für ein Unternehmen der Energiewirtschaft gezeigt. Auf die Erfolgskriterien von Business-/Geschäftsplänen wird in Teil IV dieses Buches eingegangen.

Module eines Business-/Geschäftsplans

Einen standardisierten Business-/Geschäftsplan, der für alle Unternehmen und Projekte sowie für jeden Zweck einsetzbar ist, gibt es nicht. Business- und Geschäftspläne sind so unterschiedlich wie jede unternehmerische Initiative selbst. Es gibt allerdings unabhängig vom Einsatz des Business-/Geschäftsplans und von der Art des Unternehmens wiederkehrende Bausteine.

Die folgenden Module eines Business-/Geschäftsplans können und sollen nur ein Ansatzpunkt für die Erstellung eines Business-/Geschäftsplans sein und sind unternehmensspezifisch und situationsbezogen sowie in der Reihenfolge anzupassen.

Die Module eines Business-/Geschäftsplans sind:

1. Executive Summary
 2. Geschäftsmodell/Unternehmenskonzept
 3. Zielmarkt
 4. Ziele und Strategie
 5. Leistungs- und Produktportfolio
 6. Marketing und Vertrieb
 7. Management, Personal und Organisation
 8. Chancen und Risiken
 9. Finanzplanung
- Anhang

Ein Business-/Geschäftsplan besteht aus einem qualitativen und einem quantitativen Teil. Der qualitative Teil setzt sich aus den Modulen 2 bis 8 zusammen. Für den quantitativen Teil hat sich im Zusammenhang mit Business-/Geschäftsplänen der Begriff „Finanzplanung/Financials“ durchgesetzt, obwohl – wie aus Abb. 1 ersichtlich – mehr als nur die Finanzplanung dargestellt wird.



Abb. 1 Aufbau eines Business-/Geschäftsplans

Im Folgenden werden Aufbau und Inhalt der einzelnen Module erläutert. Eine Checkliste am Ende des jeweiligen Kapitels gibt einen kurzen Überblick über wichtige Fragestellungen eines Business-/Geschäftsplans und zeigt mögliche Fehlerquellen auf.

Die Zusammenfassung eines Business-/Geschäftsplans, Executive Summary genannt, hat in erster Linie die Aufgabe, das Interesse für einen Business-/Geschäftsplan und das Geschäftsmodell zu wecken und fungiert gleichzeitig als Visitenkarte des Unternehmens. Das Executive Summary ist nicht als Einführung, sondern als komprimierte Darstellung der darauf folgenden Ausführungen zu verstehen. Da die Anforderungen an eine derart komprimierte Zusammenfassung sehr hoch sind, empfiehlt es sich, das Executive Summary erst nach weitgehender Fertigstellung des Business-/Geschäftsplans zu erstellen.

Dennoch sollten bereits zu Beginn der Erarbeitung eines Business-/Geschäftsplans die Kernaussagen in Stichpunkten festgehalten werden. Dadurch wird sichergestellt, dass auch nach Fertigstellung des Business-/Geschäftsplans und nach Erstellung des Executive Summaries ein „Vorher/Nachher“-Vergleich möglich ist und dass alle wichtigen Aussagen im Business-/Geschäftsplan enthalten sind.

Das Executive Summary soll einen Einblick in das Unternehmen gewähren und die Zielsetzung des Business-/Geschäftsplans erläutern. Im Executive Summary sind die wichtigsten Kernaussagen des Business-/Geschäftsplans klar, kurz und prägnant auf den Punkt zu bringen. Die Chancen bzw. die Notwendigkeit des entsprechenden Vorhabens oder Projektes sollten fundiert und plausibel begründet werden. Hier können auch langfristige Ziele als Grundlage dienen.

Bei einem unternehmensinternen Businessplan sind die Bereiche zu benennen, die von dem im Business-/Geschäftsplan beschriebenen Vorhaben oder Projekt profitieren werden sowie für die Umsetzung zuständig sein werden. Im Executive Summary ist eine kurze aussagekräftige Nutzenbeschreibung für das Unternehmen und potenzielle Kunden notwendig. Da auch unternehmensinterne Business-/Geschäftspläne in aller Regel als Planungs- und Entscheidungsgrundlage dienen, ist im Executive Summary herauszuarbeiten, welche Entscheidungen für die Realisierung des Projektes notwendig sind.

Für welchen Zweck der Business-/Geschäftsplan auch immer verwendet wird, bereits beim Executive Summary fällt beim Leser des Business-/Geschäftsplans eine Vorentscheidung. Dem Executive Summary ist eine besondere Beachtung beizumessen, denn das Exe-

utive Summary vermittelt den ersten, entscheidenden Eindruck einer unternehmerischen Initiative. Ausdrucksfehler sowie langatmige und unpräzise Formulierungen im Executive Summary führen meist dazu, dass ein Business-/Geschäftsplan zur Seite gelegt wird und keine Beachtung mehr findet. Auf meist nicht mehr als zwei Seiten ist auf die folgenden Themen einzugehen.

Checkliste Executive Summary:

- Was ist die Zielsetzung des Unternehmens/Projektes?
- Mit welchen Produkten und Leistungen werden welche Märkte/Segmente bedient?
- Wer sind die Zielkunden/Umsatzträger?
- Wie soll der Marktzugang erreicht werden?
- Wie groß ist das derzeitige und zukünftige Marktpotenzial?
- Welche Alleinstellungsmerkmale (USP) besitzt das Unternehmen und wo liegt der Kundennutzen?
- Welche Ziele werden kurz-, mittel- und langfristig angestrebt?
- Gibt es besondere Risiken?
- Welche wichtigen Meilensteine der Unternehmensentwicklung sind bis jetzt erreicht worden?
- Wie setzt sich das Management-Team zusammen?
- Wie sieht die Umsatz- und Gewinnplanung für die nächsten drei bis fünf Jahre aus?
- Wie hoch ist der Kapitalbedarf?
- Wie hoch ist die Verzinsung des eingesetzten Kapitals (ROI=Return on Investment)?

Fehlerquellen Executive Summary:

- Die Informationen im Executive Summary finden sich nicht im Hauptteil des Business-/Geschäftsplans wieder.
- Im Executive Summary sind keine Angaben über den Investitionsbedarf enthalten.
- Das Executive Summary ist zu lang.
- Das Executive Summary hat nicht den Charakter eines eigenständigen Dokuments.
- Das Executive Summary wurde mittels „copy & paste“ aus den einzelnen Modulen zusammengefügt und ist kein in sich schlüssiges Dokument.
- Im Executive Summary werden zu viele Zahlen genannt.
- Das Executive Summary enthält nur Stichpunkte.
- Das Executive Summary wird in der „Ich-Form“ geschrieben.

Im zweiten Kapitel des Business-/Geschäftsplans geht es darum, einen Überblick über das Geschäftsmodell/das Unternehmenskonzept zu geben. Das Geschäftsmodell ist das Kernstück eines Business-/Geschäftsplans und lässt sich wie folgt definieren: Das Geschäftsmodell veranschaulicht die Geschäftsidee und die Mittel und Wege, wie diese Idee erfolgreich umgesetzt werden soll. Es umfasst die Leistungserstellungsprozesse, die Wertschöpfungskette und die Verbindungen zu allen relevanten Beteiligten.

Das Geschäftsmodell gibt Antwort auf die Fragen:

- Wo ist das Unternehmen tätig: Geschäftsfeld?
- Welche Ziele verfolgt das Unternehmen: Vision und Mission?
- Worin besteht die Wertschöpfung: Geschäftsumfang?

Bei einem unternehmensinternen Business-/Geschäftsplan: Welche Bereiche und Abteilungen des Unternehmens sind mit dem Vorhaben/Projekt betraut?

- Wie werden diese Ziele erreicht: Strategie?
- Was bietet das Unternehmen an: Portfolio?

Bei einem unternehmensinternen Business-/Geschäftsplan im Rahmen eines Forschungs- und Entwicklungsprojektes: Wie passt das neue Projekt in das bestehende Produktportfolio bzw. inwiefern wird dieses ergänzt und erweitert?

- Wodurch positioniert und differenziert sich das Unternehmen: USP (Unique Selling Proposition)/Kernkompetenzen?
- Welches Erfolgspotenzial hat das Unternehmen: EBIT, EVA, usw.

Ein Geschäftsmodell hat nur dann Erfolg, wenn es einen eindeutigen Kundennutzen in einem ausreichend großen Markt bei einer entsprechenden Profitabilität bietet. Um langfristig erfolgreich zu sein, benötigt ein Unternehmen eine richtungsweisende Vision. Sie definiert das Unternehmensziel in der Langzeitperspektive. Eine Vision formuliert den Kundennutzen, dient der Identität und der Positionierung des Unternehmens in der Öffentlichkeit sowie der Identifikation und Motivation der Mitarbeiter. Das Missionsstatement formuliert das konkrete Geschäftsziel, das in zwei bis drei Jahren erreicht werden soll. Die Strategie beschreibt die Art und Weise, wie die Ziele realisiert werden sollen. Das Portfolio beinhaltet das Leistungs- und Produktangebot und weist die Alleinstellungsmerkmale (Unique Selling Proposition: USP) nach.

Hierher gehört auch die chronologische Darstellung, wie sich das Unternehmen/die Geschäftsidee im Zeitverlauf entwickelt hat. Bei bestehenden Unternehmen, die mit dem Business-/Geschäftsplan unternehmerische Initiativen bewerten oder in Richtung Kreditinstitut kompetent und erfolgreich auftreten wollen, kommt es in diesem Kapitel darauf an, die Kompetenz und Erfahrung der Vergangenheit auf die Zukunft zu übertragen. Eine Darstellung in Form von Meilensteinen ist zielführend. Auch Angaben zum Unternehmen – falls bereits vorhanden – wie z. B. Firmenname, Rechtsform, Sitz, Standort(e), Gründungsdatum, Besitz- und Beteiligungsverhältnisse sind wichtige ergänzende Informationen, die in dieses Kapitel gehören.

Auch ein unternehmensinterner Business-/Geschäftsplan, der z. B. die Realisierung einer Produktidee beschreibt, sollte chronologisch aufgebaut sein. Neben der Unternehmensgeschichte und dem Aufbau des Unternehmens ist das Produktportfolio zu beschreiben. Danach sollte die Einordnung des Projektes in die Angebotspalette erfolgen. Wichtig ist auch darzustellen, welcher Bereich bzw. welche Abteilung das neue Projekt im Unternehmen verantworten soll und welcher Nutzen sich aus der unternehmerischen Initiative heraus ergibt. Klar sind auch die Ziele zu formulieren, die mit diesem Projekt verwirklicht werden sollen.

Checkliste Geschäftsmodell/Unternehmenskonzept:

- Was ist das Neuartige und Nutzbringende?
- Wie sehen die Vision, die Ziele und die Strategie des Unternehmens aus?
- Welcher Bereich/welche Abteilung verantwortet das Projekt im Unternehmen?
- Wie passt das Projekt in das bestehende Portfolio des Unternehmens?
- Welches Bedürfnis wird beim Kunden erfüllt?
- Was ist die Kernkompetenz des Unternehmens?
- Wie wird die Kernkompetenz geschützt?
- Lässt sich mit dem Geschäftsmodell der geplante Erfolg erreichen?
- Kann das Geschäftsmodell mit relativ wenig Aufwand an Veränderungen des wirtschaftlichen Umfeldes angepasst werden?