

Anna Nagl

Der Businessplan

Geschäftspläne professionell erstellen
Mit Checklisten und Fallbeispielen

8. Auflage



Springer Gabler

Der Businessplan

Anna Nagl

Der Businessplan

Geschäftspläne professionell erstellen
Mit Checklisten und Fallbeispielen

8., überarbeitete und ergänzte Auflage

Prof. Dr. Anna Nagl
Hochschule Aalen – Aalen University
Aalen, Deutschland

ISBN 978-3-658-05264-5 ISBN 978-3-658-05265-2 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-05265-2

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, 2015

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 dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Geleitwort

Ein überzeugender, strukturierter, richtig konzipierter und formulierter, sozusagen „was-serdichter“ 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. Zusätzlich zu einem ausführlichen und praxiserprobten Businessplan und dem Leitfaden zur Erstellung einer Geschäftsplanung für ein Unternehmen der Energiewirtschaft werden in dieser Auflage des Buches an einem konkreten Praxisbeispiel die Unterschiede zwischen einem Businessplan und Business Case aufgezeigt.

Deshalb stellt dieses Buch in der nunmehr 8. Auflage eine unerlässliche und 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 bzw. Business Case 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, April 2015
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, Muth und Fetsch äußerst lehrreich. Hier wird auch auf die Erfolgskriterien und mögliche Fehleinschätzungen eingegangen, eine nicht hoch genug einzuschätzende Hilfestellung für Kredit suchende 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, anzuraten. 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 Geschäftsplan 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 Prof. Dr. Anna Nagl mit der nunmehr 8. Auflage ein voller Erfolg beschieden ist.

Ravensburg, April 2015
Ehemaliger Vorsitzender der Geschäftsführung
der Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Dr. Dietrich Dörner

Inhaltsverzeichnis

Teil I Module eines Business-/Geschäftsplans

1	Einleitung	3
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	61
10.2	Bestandteile und Aufbau	63
10.3	Darstellung der	79
11	Hilfreiche Hinweise	81
 Teil II Fallstudie AeroLas GmbH: State of the Art		
12	Die AeroLas GmbH	91
12.1	Profil und Meilensteine	91
12.2	Vorteile für strategische Investoren	94
12.3	Unternehmensvision	96
13	Der Zielmarkt	97
13.1	Der Markt für Lager- und Führungskomponenten	97
13.2	Der Markt für luftgelagerte Antriebssysteme	99
13.3	Potenzielle Zielbranchen	100
13.4	Die Marktsegmentierung	101
13.5	Die Zielkunden	103
13.6	Business Cases	106
13.7	Das Marktpotenzial	107
13.8	Der Wettbewerb	109
13.9	Die Marktposition von AeroLas	110
14	Ziele und Strategie	113
14.1	Unternehmensziele	113
14.2	Strategie	115
15	Das Leistungs- und Produktportfolio	117
15.1	Konventionelle Luftlager	117
15.2	Die Luftlagertechnologie von AeroLas	119

15.3	Luftgelagerte Antriebssysteme	121
15.4	Sicherung des Technologievorsprungs	122
15.5	Entwicklung und Qualitätssicherung	123
16	Marketing und Vertrieb	127
16.1	Marketingstrategie und Positionierung	127
16.2	Produktstrategie	129
16.3	Vertriebsstrategie	131
16.4	Preisstrategie	132
16.5	Kommunikationspolitik	133
17	Management, Personal und Organisation	135
17.1	Führungsgrundsätze	135
17.2	Geschäftsführung und Schlüsselpersonen	136
17.3	Organisationsstruktur	136
17.4	Personalplanung	137
17.5	Controlling und Berichtswesen	138
18	Chancen und Risiken	141
18.1	Chancen	141
18.2	Risiken	142
19	Finanzplanung	143
19.1	Umsatz- und Ergebnisplanung	143
19.2	Personalkostenplanung	143
19.3	Investitionsplanung	143
19.4	Cashflow-Planung	143
19.5	Fortschreibung Cashflow-Planung	145
20	Anhang	147
20.1	Schutzrechte	147
20.2	Presseartikel	147
 Teil III Business Case: Brillenfassungen aus dem 3D-Drucker		
21	Vorbemerkungen zu Teil III	151
21.1	Unterschiede zwischen Businessplan und Business Case	151
21.2	Ausgangssituation des Unternehmens	152
21.3	Haftungsausschluss/Haftungsfreistellung	154
22	Der Business Case	155
22.1	Management Summary	155

22.2	Geschäftsmodell	157
22.3	Technologie und Produktspezifikationen	158
22.4	Geschäftsprozess	159
22.5	Forschung und Entwicklung	161
22.6	Management, Personal und Organisation	162
22.7	Marktumfeld/Wettbewerberanalyse	164
22.8	Zielkunden	166
23	Planungsmethoden	167
23.1	Basisannahmen	167
23.2	Investitionsplanung	167
23.3	Abschreibungsplanung	170
23.4	Absatz- und Umsatzplanung	170
23.5	Aufwandsplanung	172
23.6	Glaspreisliste	173
23.7	Finanzierung	175
24	Betriebswirtschaftliche Auswirkungen	177
24.1	Rentabilitätsplanung	177
24.2	Finanzmittelbestand/Liquiditätsplanung	177
25	Risiko- und Sensitivitätsanalyse	181
25.1	Risikoanalyse	181
25.2	Sensitivitätsanalyse	182
25.3	Projektabbruch	185
26	Schlussfolgerungen und Empfehlungen	187
 Teil IV Geschäftsplanung für ein Unternehmen der Energiewirtschaft: Praxisbeispiel		
27	Grundlagen der Geschäftsplanung	203
27.1	Gründe für die Erstellung einer Geschäftsplanung	203
27.2	Geschäftsplanung folgt der Organisationsstruktur	204
27.3	Interne und externe Ergebnisrechnung	205
27.4	Zentrale und dezentrale Erstellung der Geschäftsplanung	208
27.5	Zeithorizont der Geschäftsplanung	209
27.6	Geschäftsplanung als Bindeglied zwischen Strategieprozess und konkreter Realisierung	209
28	Terminplan	211

29	Zielvorgaben/-vereinbarungen und Prämissen	213
29.1	Zielvorgaben bzw. Zielvereinbarungen	213
29.2	Prämissen und Eckpunkte der Geschäftsplanung	215
30	Dezentrale (Teil-)Planungen der Organisationseinheiten	217
30.1	Überblick	217
30.2	Vertrieb	217
30.3	Handel	220
30.4	Netz	220
30.5	Erzeugung	224
30.6	Interne Dienstleister	225
30.7	Querschnittsfunktionen	226
30.8	Einheitlich durchzuführende (funktionale) Teilplanungen	226
31	Zentrale (Teil-) Planungen	229
32	Koordination von zentralen und dezentralen (Teil-) Planungen	231
33	Zusammenführung der dezentralen und zentralen (Teil-) Planungen zur Geschäftsplanung des Gesamtunternehmens	235
34	Iterative Plananpassungen zur Erreichung der Zielvorgaben/-vereinbarungen	239
35	Verbindlichkeit der Geschäftsplanung	241
Teil V Erfolgsfaktoren		
36	Erfolgskriterien aus Sicht der Bank	245
36.1	Begriffsklärung Basel III und Rating	245
36.2	Typische Fehler kredit suchender Unternehmen	247
36.3	Falldarstellung	249
36.4	Konsequenzen	266
37	Erfolgsfaktoren aus Sicht des Gründers und Unternehmers	269
37.1	Fehleinschätzungen	270
37.2	Wichtige Erfolgsfaktoren	275
37.3	Business-/Geschäftspläne nach der Gründungsphase	278
37.4	Planungsmethoden in späteren Unternehmensphasen	281
37.5	Bedeutung des Businessplans bei Eigentümerwechsel	297
37.6	Fallbeispiel Peppercon AG Zwickau	303

38 Zusammenfassung	307
Stimmen zum Buch	309
Glossar	311
Literatur	317

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 das Institut für Unternehmensführung München und neben der Forschung, insbesondere im Bereich der alternativen Antriebstechnologien (www.hs-aalen.de), 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 Honorarprofessor 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-Unterschalling, Prof. Dr. Christian Pätz, Gründer Peppercon AG, Zwickau, Yannick Fetsch, Fielmann Ventures GmbH, Hamburg 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	2
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	21
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	44
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	62
Abb. 10.2 Zeitlicher Bezug zwischen Beschaffung, Produktion, Absatz und Zahlung	64
Abb. 12.1 Meilenstein-Planung	95
Abb. 13.1 Luftgelagerte Antriebssysteme	99
Abb. 13.2 Marktpotenzial-Marktzugangs-Portfolio	101
Abb. 13.3 Marktsegmentierung	102
Abb. 13.4 Anforderungen an Antriebssysteme	106
Abb. 13.5 Positionierung von AeroLas	111
Abb. 15.1 Aufbau eines konventionellen Luftlagers	118
Abb. 15.2 Druckverteilung im Lagerspalt (Luftlager von AeroLas)	120
Abb. 15.3 Wertschöpfungskette von AeroLas	122
Abb. 15.4 Entwicklung und Qualitätssicherung	124
Abb. 16.1 Der direkte Vertriebsprozess	132
Abb. 17.1 Organisationsstruktur von AeroLas	137
Abb. 22.1 Der Geschäftsprozess	160
Abb. 22.2 Projektorganisation	163
Abb. 23.1 Umsatzplanung der ersten fünf Geschäftsjahre	172
Abb. 24.1 Finanzmittelbestand/Liquidität (Trendszenario)	179
Abb. 25.1 Finanzmittelbestand/Liquidität bei Finanzierungsproblemen	183
Abb. 25.2 Finanzmittelbestand/Liquidität bei Absatzproblemen	183
Abb. 25.3 Finanzmittelbestand/Liquidität bei Entwicklungsproblemen	184
Abb. 27.1 Struktur der internen Bereichsergebnisrechnung	206
Abb. 27.2 Zusammenhänge zwischen der handelsrechtlichen Ergebnisrechnung und der Bereichsergebnisrechnung	207
Abb. 27.3 Geschäftsplanung als Bindeglied zwischen Strategie und Realisierung	210
Abb. 30.1 Funktionale Plangrößen je Organisationseinheit	218
Abb. 32.1 Planungsrelevante Leistungsbeziehungen zwischen den Organisationseinheiten	232

Abb. 33.1	Beziehungen zwischen funktionalen Teilplänen und Gesamtunternehmensplan	236
Abb. 33.2	Handelsrechtliche Ergebnisplanung	236
Abb. 33.3	Einnahmen-/Ausgabenplanung	237
Abb. 33.4	Kapitalflussrechnung	237
Abb. 33.5	Bilanzplanung	238
Abb. 34.1	Iterative Planabstimmung zur Zielerreichung	240
Abb. 36.1	Umsatzverteilung	253
Abb. 36.2	Organigramm	256
Abb. 37.1	Wechsel in der Verantwortlichkeit für die Produktplanung	283
Abb. 37.2	Struktur des Stage/Gate-Prozesses	285
Abb. 37.3	Steigendes Investment bei sich verringermendem Risiko	286
Abb. 37.4	Struktur eines Gates	288
Abb. 37.5	Prinzip der Monte-Carlo-Simulation	294
Abb. 37.6	Beispiel einer grafischen Darstellung einer Umsatzvorhersage mittels Monte-Carlo-Simulation	294

Tabellenverzeichnis

Tab. 10.1	Absatzplan (Stück) auf Monatsbasis	65
Tab. 10.2	Absatzplan (Stück) auf Quartalsbasis	66
Tab. 10.3	Verkaufspreise (in Tausend Euro)	66
Tab. 10.4	Stücklisten	66
Tab. 10.5	Beschaffungsplan (Stück)	67
Tab. 10.6	Mitarbeiterplan	67
Tab. 10.7	Erfolgsplanung (Gewinn- und Verlustrechnung)	70
Tab. 10.8	Umsätze für Planjahr 1 (in Tausend Euro)	71
Tab. 10.9	Einkaufspreise	71
Tab. 10.10	Materialaufwand (in Tausend Euro)	71
Tab. 10.11	Gehälter und Nebenkosten	71
Tab. 10.12	Personalkosten (in Tausend Euro)	72
Tab. 10.13	Abschreibungen (in Tausend Euro)	73
Tab. 10.14	Planbilanz	74
Tab. 10.15	Liquiditätsplanung für Jahr 1 (in Tausend Euro)	76
Tab. 10.16	Kennzahlen Jahr 1 bis 5	79
Tab. 12.1	Beteiligungsverhältnisse von AeroLas	92
Tab. 12.2	Assets von AeroLas für strategische Investoren	95
Tab. 13.1	Vergleich verschiedener Lagertechnologien	98
Tab. 13.2	Potenzielle Zielkunden von AeroLas	104
Tab. 13.3	Marktpotenzial Produkt 1	108
Tab. 13.4	Marktpotenzial in der Elektronik-, Halbleiter- und Flachbildschirmproduktion	108
Tab. 15.1	Komponenten eines linearen Antriebssystems	121

Tab. 16.1	Verteilung der Umsatzträger	130
Tab. 16.2	Preise kundenspezifischer Antriebssysteme	133
Tab. 17.1	Personalplanung	138
Tab. 19.1	Umsatz- und Ergebnisplanung (in Tausend Euro)	144
Tab. 19.2	Personalkostenplanung (in Tausend Euro)	144
Tab. 19.3	Investitionsplanung (in Tausend Euro)	144
Tab. 19.4	Cashflow-Planung (in Tausend Euro)	145
Tab. 19.5	Fortschreibung der Cashflow-Planung (in Tausend Euro)	145
Tab. 20.1	Basispatente	148
Tab. 21.1	Unterschiede zwischen einem Businessplan und einem Business Case	153
Tab. 21.2	Ausgangssituation: Eckdaten des fiktiven Unternehmens	153
Tab. 22.1	Auszug aus der Personalplanung	162
Tab. 23.1	Basisannahmen	168
Tab. 23.2	Auszug aus der Investitionsplanung	169
Tab. 23.3	Auszug aus der Abschreibungsplanung: Abschreibungssummen „IT-Bedarf“	170
Tab. 23.4	Auszug aus der Abschreibungsplanung: Wert der Anlagegüter „IT-Bedarf“	171
Tab. 23.5	Auszug aus dem zweiten Geschäftsjahr der Absatz- und Umsatzplanung	171
Tab. 23.6	Auszug aus der Aufwandsplanung: Materialaufwand	173
Tab. 23.7	Auszug aus der Glaspreisliste	174
Tab. 24.1	Rentabilitätsplanung der ersten fünf Geschäftsjahre	178
Tab. 25.1	Finanzielle Folgen bei Projektabbruch	185
Tab. 27.1	Für die Geschäftsplanung relevante Organisationsstruktur	205
Tab. 27.2	Spaltenstruktur für Tabellendarstellungen der Geschäftsplanung	209
Tab. 36.1	Einteilung der Ratingklassen	246
Tab. 36.2	Wichtige Bilanz Eckdaten im Überblick	253
Tab. 36.3	Liquiditätsplanung: GuV-Rechnung	259
Tab. 36.4	Liquiditätsplanung: Cashflow-Rechnung	260

Tab. 37.1	Bedeutung des Businessplans	282
Tab. 37.2	Beispiel für ein Erfassungsschema des Bottom-up-Planungsansatzes	292
Tab. 37.3	Beispiel einer Discounted Cashflow-Berechnung	301
Tab. 37.4	Beispiel einer Discounted Cashflow-Berechnung bei steigendem Cashflow	301
Tab. 37.5	EBIT-Multiples verschiedener Branchen	303

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.

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 Entwicklungsprojekte, 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 werden die Unterschiede zwischen einem Businessplan und einem Business Case herausgearbeitet. In Teil IV wird an einem konkreten Beispiel aus der Energiewirtschaft gezeigt. Auf die Erfolgskriterien von Business-/Geschäftsplänen wird in Teil V dieses Buches eingegangen.

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 Projekts 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 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 es 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/Projekts?
- 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 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/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: Unique Selling Proposition/Kernkompetenzen?
- Welches Erfolgspotenzial hat das Unternehmen: EBIT, ROI, EVA?

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?