

Der Businessplan

Ein Leitfaden zur Erstellung
eines Geschäftsplans

A. Einleitung

Dem Businessplan, auch als Geschäfts- oder Unternehmensplan bezeichnet, kommt eine zentrale Funktion für die Entwicklung junger und stark wachsender Unternehmen zu. Mit dieser Präsentation des Unternehmens werden wichtige Weichen bei der Suche nach Kapitalgebern und somit für den zukünftigen Erfolg gestellt.

Mit dem vorliegenden Konzept des Businessplans können Sie Ihre Geschäftsidee systematisch und präsentationsreif ausarbeiten. Die gründliche Erarbeitung und regelmäßige Aktualisierung dieser Gesamtplanung sollte höchste Priorität für jeden Unternehmer haben.


Dieser Leitfaden stellt eine grundlegende Information zum Aufbau und Inhalt des Businessplans dar. Auf tiefere Detailinformationen, insbesondere auf betriebswirtschaftliche Ausführungen und Erläuterungen, wurde bewußt verzichtet. Hierzu sei auf die vorhandene Fachliteratur und Berater verwiesen.

Gerne stehen wir Ihnen zur Verfügung, wenn Sie Fragen zur Erstellung Ihres Businessplans haben.

Wenn Sie sich entschieden haben, zur Kapitalsuche mit einer Venture Capital Gesellschaft in Kontakt zu treten, senden Sie uns bitte Ihren Businessplan. Wir behandeln alle Informationen selbstverständlich streng vertraulich und werden Sie dann kurzfristig ansprechen.

Ihr Kontakt zu uns:

WGZ Initiativkapital GmbH
Sentmaringer Weg 1
48151 Münster

 0251 / 706 – 4723
Fax: 0251 / 706 – 4726
Email: info@wgz-initiativkapital.de
Homepage: www.wgz-initiativkapital.de

Ihre Ansprechpartner:**Geschäftsführer:**

Herr Völker  0251 / 706 – 4728

Projektleiter:


Herr Begemann  0251 / 706 – 4717

Herr Block  0251 / 706 – 4709

Frau Böcker  0251 / 706 – 4715

Frau Holkenbrink  0251 / 706 – 4724

Herr Köster  0251 / 706 – 4711

Herr Dr. Möller  0251 / 706 – 4712

Herr Simmes  0251 / 706 – 4714

B. Aufgaben und Anforderungen an einen Businessplan

Der Businessplan (kurz: BP) beschreibt die Ziele und Strategien des Unternehmens, die Innovation, die Marktverhältnisse und die Aufgabenpakete für alle Unternehmensbereiche. Im Mittelpunkt stehen dabei qualitative Aussagen zur Unternehmensentwicklung, zu den Potentialen aber auch zu den Risiken.

Der Planungshorizont sollte sich auf drei bis fünf Jahre erstrecken. Der Umfang des Konzepts sollte ca. 30 Seiten nicht überschreiten.

Die Aufgaben des BP:

Intern:

- Planungsphase
 - Ziele fixieren und abstimmen
 - mögliche Wege überlegen
 - Machbarkeitsprüfung
 - Schwachstellen
 - interne Konsistenz
- Realisierungsphase
 - zeitliche Koordination
 - Delegation
- Controlling
 - Soll-Ist-Abweichung
 - Zielmodifikation

Extern:

- Kommunikation
 - Vertrauensbildung
 - Kapitalbeschaffung

Zur formalen Gestaltung des BP:

Der professionelle Businessplan ist

<i>aussagekräftig</i>	Der BP enthält alles, was ein Investor wissen muß.
<i>strukturiert</i>	Der BP ist klar gegliedert.
<i>verständlich</i>	Die Texte müssen auch für Personen, die keine technischen Experten sind, verständlich sein.
<i>ansprechend</i>	Die Charts und Tabellen sind einfach und übersichtlich.

C. Gliederung des Businessplans

Im folgenden werden die verschiedenen Gliederungspunkte in aller Kürze angesprochen. Hierzu wird jeweils die Notwendigkeit der einzelnen Gliederungspunkte erläutert und schließlich durch konkrete Fragen, die keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben, ergänzt.

Die Gliederung des BP:

1. Executive Summary
 2. Eckdaten des Unternehmens
 3. Innovation
 4. Unternehmerteam
 5. Marketing
 6. Organisation
 7. Produktion
 8. Risiken
 9. Finanzierung
 10. Anlagen
-

C 1. Executive Summary

Auf maximal zwei Seiten besteht die Möglichkeit das Interesse für die Innovation zu wecken.

Diese Zusammenfassung ist eine Strichzeichnung, der Businessplan das vollständige Bild des Projektes. Das Executive Summary läßt bereits alle wesentlichen Züge des Gesamtbildes erkennen. Die weiteren Kapitel des Businessplans erweitern die Aussagen dieser Zusammenfassung, bringen sachliche Erläuterungen, detaillierte Ausführungen – sie enthalten jedoch keine Überraschungen in Form völlig neuer Aussagen und Konzepte.

Checkliste:

- ✓ Innovation / Geschäftsidee;
- ✓ Erfolgsfaktoren, Risiken;
- ✓ Unternehmensvision und strategische Ziele;
- ✓ angestrebte Kapitalstruktur.

C 2. Eckdaten des Unternehmens

Dieser Abschnitt liefert die nötigen Hintergrundinformationen, die der Beurteilung der Ausgangssituation dienen. Die bisherige Entwicklung des Unternehmens bis zur Erstellung des BP wird anhand von Eckdaten und Entwicklungsschritten bestehender Produkte und Dienstleistungen und auch der Innovation dargestellt.

Checkliste:

- ✓ Gründungsdatum, Unternehmensgegenstand, Rechtsform, Gesellschafter- und Eigenkapitalstruktur, Geschäftsführung;
- ✓ Entscheidungsgründe für die Wahl der Rechtsform;
- ✓ bestehende Bankverbindungen und Kreditlinien;
- ✓ bisherige wirtschaftliche Entwicklung im Unternehmen;
- ✓ aktuelles Produkt- und Leistungsprogramm, Stand der Entwicklungen.

C 3. Innovation

Dieser Bereich beschreibt, worin die Innovation des Produktes, des Verfahrens bzw. der Dienstleistung liegt.

Im Kern werden der Kundennutzen, die Alleinstellungsmerkmale und der damit verbundene Schutz (z.B. Patentierung) erläutert. Zudem werden die Vorteile der Innovation gegenüber bereits am Markt befindlichen vergleichbaren bzw. substituierenden Produkten aufgezeigt.

Weiterhin werden detailliert der Entwicklungsstand und die evtl. noch erforderlichen Maßnahmen (Forschung und Entwicklung) bis zur Markteinführung z.B. in Form einer Milestone-Planung, dargestellt.

Checkliste:

- ✓ Was für ein Produkt oder Dienstleistung soll verkauft werden? Wie sieht das Angebot konkret aus? Gibt es Prototypen? Wie ist der Entwicklungsstand?
- ✓ Worin liegt die Innovation? Welche Technologien werden eingesetzt?
- ✓ Inwiefern ist die Innovation einzigartig? Gibt es einen Patentschutz o.ä.?
- ✓ Inwieweit liegt ein technischer und zeitlicher Entwicklungsvorsprung vor?
- ✓ Welche Probleme werden mit der neuen Idee gelöst?
- ✓ Welches Kundenbedürfnis wird erfüllt? Welchen zusätzlichen/neuen Nutzen gewinnt der Kunde?
- ✓ Mit welchen Produkten / Dienstleistungen treten Sie in Konkurrenz? Gibt es Substitutionsprodukte?
- ✓ Gibt es gutachterliche Stellungnahmen zur Innovation?

C 4. Unternehmerteam

Das Managementteam ist entscheidend für den Erfolg der Unternehmung. Die Zusammensetzung, die Qualifikation und die vorgesehene Aufgabenverteilung des Managements werden skizziert. Ebenso sind Angaben zur Ausbildung und zum beruflichen Werdegang von besonderer Bedeutung.

Wichtig ist, daß das Managementteam dem Unternehmen uneingeschränkt zur Verfügung steht und keine wesentlichen unternehmerischen Aktivitäten außerhalb des Unternehmens betreibt.

Checkliste:

- ✓ Mitglieder des Managementteams, Motivation;
- ✓ Abdeckung der Bereiche Marketing/Vertrieb, Finanzwesen/Controlling und Entwicklung/Produktion auf Geschäftsführungsebene;
- ✓ Erfahrungen und Fähigkeiten, die für die Umsetzung Ihrer Geschäftsidee und den Aufbau des Unternehmens von Nutzen sind; Branchenkenntnisse;
- ✓ Bündelung sämtlicher unternehmerischer Aktivitäten in der Gesellschaft, für die ein Kapitalgeber gesucht wird;
- ✓ geplante Ergänzungen des Unternehmerteams.

C 5. Marketing

Hier sollen wichtige Aussagen zum Markt, zur Preisstrategie und zum Vertrieb gemacht werden.

Der Marketingplan kann aus drei Stufen bestehen:

- (a) *Markt- und Wettbewerbsuntersuchung,*
- (b) *Definition des Zielmarktes,*
- (c) *Festlegung der Marketingstrategie.*

(a) Markt- und Wettbewerbsuntersuchung

Anhand einer Analyse des Marktes und der Branche werden die Potentiale des Unternehmens aufgezeigt. Von besonderer Relevanz sind die Marktgröße und das Marktwachstum. Annahmen zur Marktentwicklung in den nächsten drei bis fünf Jahren werden ergänzt durch Vergleichswerte der letzten zwei bis drei Jahre. Eine genaue Beleuchtung der Konkurrenzsituation wird durch eine Bewertung der Wettbewerber unterstützt. Folgende Kriterien können dabei angewandt werden: Absatz und Wachstum, Marktanteil, Produkte, Kundendienst, Zielgruppen, Preisniveau, Vertriebskanäle, Standort, Kompetenz etc..

Checkliste:

- ✓ aktuelle und zukünftige Branchenentwicklung;
- ✓ Anbieterstruktur, wichtigste Wettbewerber, Stärken u. Schwächen;
- ✓ Produktlebenszyklen;
- ✓ Markteintrittsbarrieren;
- ✓ Auslandsverknüpfungen.

(b) Auswahl des Zielmarktes

Hier wird dargestellt, wer die aktuellen und zukünftigen Kunden sind, in welche Gruppen diese eingeteilt werden und welche Marktsegmente das Unternehmen anvisiert. Größe und Wachstum des Zielmarktes, sowie Übereinstimmung von Produkt und Kundenbedürfnis sollten beschrieben werden.

Weiterhin wird auf die Positionierung gegenüber der Konkurrenz eingegangen. Das unverwechselbare Angebot („Unique Selling Proposition“) ist zu formulieren und zu erläutern, wie dieses zum Kunden transportiert wird.

Checkliste:

- ✓ Referenzkunden, Zielkunden, Umsatzverteilung nach Kunden und Zielmärkten;
- ✓ entscheidende Produkteigenschaften, Umfragen;
- ✓ Abhängigkeiten von Großkunden;
- ✓ Entwicklung des Marktanteils.

(c) Festlegung der Marketingstrategie

Zur Erreichung der gesetzten Ziele sind verschiedene Marketing- und Vertriebsmaßnahmen erforderlich. Diese werden durch das sogenannte Marketing-Mix beschrieben. Es sollten die Maßnahmen in den Bereichen Preispolitik, Produktpolitik, Distributionspolitik und Kommunikationspolitik skizziert werden.

Checkliste:

- ✓ geplante Vertriebsformen, Vertriebswege, Vertriebspartner, kalkulierte Margen;
- ✓ Preisniveau, Strategie der Preisgestaltung;
- ✓ Kommunikationsmittel, Werbemaßnahmen und -budget;
- ✓ geplante Variationen und Differenzierungen; Lebenszyklus.

C. 6. Organisation

In diesem Abschnitt wird u.a. dargestellt, welche Aufgaben die im Unternehmen handelnden Personen wahrnehmen müssen, und wie die Aufgabenverteilung organisiert werden soll.

In Form eines Organigramms sind die benötigten Personalkapazitäten der verschiedenen Unternehmensbereiche zu strukturieren. Hierbei sind die benötigten Qualifikationen zu beachten. Insbesondere die vollständige Besetzung der betrieblichen Kernbereiche wie Forschung & Entwicklung, Einkauf, Produktion, Vertrieb und Rechnungswesen/Controlling sind zu berücksichtigen. Die Personalplanung berücksichtigt auch die erwartete Expansion und ist Basis für die Planung der Personalkosten.

Dieser Bereich wird durch Erläuterungen zur Wahl des Standorts, zu geplanten Partnerschaften/Kooperationen und zu „Make or Buy“-Entscheidungen ergänzt.

Checkliste:

- ✓ Aufgaben u. Tätigkeiten nach Unternehmensbereichen;
- ✓ „Make-Or-Buy“-Entscheidungen;
- ✓ Partnerschaften und deren Vorteile;
- ✓ Organigramm, Möglichkeiten bei der Mitarbeiterrekrutierung;
- ✓ Abhängigkeiten von bestimmten Mitarbeitern;
- ✓ Positionierung im Bereich der Wertschöpfungskette.

C. 7. Produktion

Die zur Produktion bzw. vorgesehenen Leistungserbringung notwendige Betriebsausstattung (z.B. Lagerkapazitäten, Verwendung von Rechten Dritter, Investitionen) wird beschrieben. Es wird aufgezeigt, welche Faktoren den Wertschöpfungsprozeß im Unternehmen bewirken. Hinweise zu Lieferanten, benötigte Vorleistungen/Vorprodukte und deren Preise sind wichtige Zusatzinformationen.

Checkliste:

- ✓ Produktionsverfahren und –abläufe, Fertigungstiefe;
- ✓ Maschinenpark;
- ✓ Lieferantenabhängigkeiten, Entwicklung des Marktes hinsichtlich benötigter Vorleistungen/Vorprodukte.

C. 8. Unternehmensplanung

Planungshorizont: Drei bis fünf Jahre

Basis: GuV und Bilanz der letzten zwei Geschäftsjahre
Aktuelle Zahlen des laufenden Geschäftsjahrs
Aktueller Auftragsbestand

Die quantifizierte Planung umfaßt folgende Bausteine:

- Absatzplanung (nach Produktgruppen)
- Umsatzplanung
- Kostenplanung
- Ergebnisplanung
- Liquiditätsplanung
- Investitionsplanung
- Milestone-Planung

Zusammengefaßt werden sollte die Planung in einer **Plan-GuV** und einer **Plan-Bilanz**. Die wichtigsten Planungsprämissen sind verbal zu erläutern.

Checkliste:

- ✓ Annahmen der Mengenplanung,
- ✓ Rohmarge bzw. Handelsspanne;
- ✓ Höhe der Investitionen, Sonderkosten der Markteinführung.

C. 9. Risiken

Die mit der Innovation ggfs. verbundenen Risiken müssen benannt und erläutert werden. Es ist darzulegen, diese in der Planung berücksichtigt werden.

Checkliste:

- ✓ aktuelle und zukünftige Risiken (technisch, organisatorisch, betrieblich);
- ✓ Erkennungs- und Reaktionsmechanismen;
- ✓ Risikoszenarien (d.h. best case und worst case Szenarien)
- ✓ Break-Even-Point.

C. 10. Finanzierung

Der sich aus der Unternehmensplanung ergebende Kapitalbedarf und die vorgesehene Kapitalbeschaffung und -verwendung sind detailliert zu erläutern. Der eigene finanzielle Beitrag des Unternehmers und die gewünschte Kapitalzufuhr durch die Venture Capital Gesellschaft sind zu beziffern. Ergänzt werden diese Angaben durch die Erläuterung der Vorstellungen zum Unternehmenswert und zur Beteiligungskonzeption.

Der aktuelle Liquiditätsstatus sollte dem Businessplan beigelegt werden.

Checkliste:

- ✓ Annahmen der Finanzplanung;
- ✓ Finanzplanung unter Berücksichtigung der vorgesehenen Kapitalzuführung;
- ✓ Zahlungsziele der Kunden und Lieferanten;
- ✓ Finanzierungsquellen;
- ✓ Aufteilung Eigenmittel / Fremdmittel;
- ✓ Berechnung der Eigenkapitalrendite;
- ✓ Absicherung der Fremdkapitalfinanzierungen;
- ✓ zugesagte Finanzierungen / Fördermittel / Zuschüsse;
- ✓ Liquiditätsreserven.

C 11. Anlagen zum BP

Die in der nachfolgenden Checkliste aufgeführten Unterlagen sollten falls vorhanden im Anhang dem Businessplan beigefügt werden

Checkliste:

- ✓ Gesellschaftsvertrag,
- ✓ Handelsregisterauszüge
- ✓ Jahresabschlüsse
- ✓ Patentschriften
- ✓ Lebensläufe, Gutachten, Referenzen
- ✓ Prospekte, Produktinformationen, Imagebroschüren
- ✓ Liquiditätsplan (Muster in der Anlage dieses Leitfadens)
- ✓ Milestone-Plan (Muster in der Anlage dieses Leitfadens)
- ✓ Plan-GuV und Plan-Bilanz.

Anlage: **Liquiditätsplanung**

Unternehmen: _____

Geschäftsjahr: _____

Monat:		Dez	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	...
	Forderungsbestand Monatsanfang	0	0	0	0	0	0	0
	Umsatzerlöse	0	0	0	0	0	0	0
	Forderungsbestand Monatsende	0	0	0	0	0	0	0

		Operativer Bereich						
Einzahlungen:	aus Forderungsbestand	0	0	0	0	0	0	0
	aus Monatsumsatz	0	0	0	0	0	0	0
	Sonstiges	0	0	0	0	0	0	0
	Erstattungen Finanzamt	0	0	0	0	0	0	0
	Summe Einzahlungen	0	0	0	0	0	0	0
Auszahlungen:	Materialeinkauf	0	0	0	0	0	0	0
	Personal	0	0	0	0	0	0	0
	Provisionen	0	0	0	0	0	0	0
	Werbung	0	0	0	0	0	0	0
	Zinsen/Finanzierungskosten	0	0	0	0	0	0	0
	Beteiligungsentgelt	0	0	0	0	0	0	0
	Raumkosten/Mieten	0	0	0	0	0	0	0
	Leasing	0	0	0	0	0	0	0
	Sonstiges	0	0	0	0	0	0	0
	Finanzamt - Sonstiges	0	0	0	0	0	0	0
	Instandhaltung	0	0	0	0	0	0	0
	Summe Auszahlungen	0	0	0	0	0	0	0
Saldo:		0	0	0	0	0	0	0

		Investiver Bereich						
Einzahlungen:	Desinvestitionen	0	0	0	0	0	0	0
Auszahlungen:	Investitionen	0	0	0	0	0	0	0
Saldo:		0	0	0	0	0	0	0

		Finanzierungsbereich						
Einzahlungen	Darlehensaufnahme	0	0	0	0	0	0	0
	Eigenkapital	0	0	0	0	0	0	0
	Stille Beteiligung / Gesellschafterdarlehn	0	0	0	0	0	0	0
	Zuschüsse	0	0	0	0	0	0	0
Auszahlungen	Darlehensstilgung	0	0	0	0	0	0	0
	Gewinnausschüttung	0	0	0	0	0	0	0
Saldo:		0	0	0	0	0	0	0

Gesamter Saldo		0	0	0	0	0	0	0
kumulierter Saldo		0	0	0	0	0	0	0

	Kontostand Monatsanfang	0	0	0	0	0	0	0
	Kontostand Monatsende	0	0	0	0	0	0	0
	Kreditlinie	0	0	0	0	0	0	0

Freie Liquidität		0	0	0	0	0	0	0
-------------------------	--	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

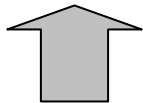
	Verbindlichkeiten L. & L. Monatsanfang	0	0	0	0	0	0	0
	Verbindlichkeiten L. & L. Monatsende	0	0	0	0	0	0	0
	Bankverbindlichkeiten lgfr. Monatsende	0	0	0	0	0	0	0

Muster eines Milestone-Planes

Darstellung der Zeitpunkte, an denen entsprechende Ziele im Unternehmen erreicht werden sollen. Die Skalierung ist der strategischen Planung anzupassen (Monat, Quartal, Jahr).



	1. Quartal 99	2. Quartal 99	3. Quartal 99	4. Quartal 99	1. Q. 2000	2. Q. 2000	3. Q. 2000	Fortsetzung
Forschung & Entwicklung z.B. Abschluss bestimmter Entwicklungsabschnitte								
Vertrieb / Umsatz z.B. Umsatzziele, Zahl der Vertriebspartner, Referenzkunden, Break-Even								
Organisation Personal / Rechnungswesen / Investitionen								
sonstiges z.B. Verträge, Patenterteilung								
Kapitalbedarf Zeitpunkte, Höhe und Zusammensetzung der vereinbarten Zahlungsstranchen								



Bereiche im Unternehmen, in welchem verschiedene, vordefinierte Ziele erreicht werden.

Eintrag der entsprechenden strategischen Ziele.