

RTG Revisions- und Treuhand GmbH

DR. BÖHMER
und Partner

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Steuerberatungsgesellschaft

Lisztstr. 111, 67061 Ludwigshafen

Leitfaden

zur Erstellung

eines Businessplans

Inhaltsverzeichnis

- I. Vorwort
- II. Einleitung
 - 1. Grundlagen und allgemeine Hinweise
 - 2. Form und Aufbau
 - 3. weitergehende Informationsquellen
 - 4. Ihr Berater
 - 5. Fördermöglichkeiten der Beratung und Finanzierung
- III. Bausteine des Businessplans
 - 1. Zusammenfassung
 - 2. Produkt/Dienstleistung
 - 3. Branche und Markt
 - 4. Marketing/Vertrieb
 - 5. Beschaffung/Materialwirtschaft
 - 6. Forschung und Entwicklung
 - 7. Unternehmensform
 - 8. Management und Personal
 - 9. Erfolgsplanung
 - 10. Stärken und Schwächen
- IV. Wirtschaftlichkeitspläne
 - 1. Investitionsplan
 - 2. Finanzierungsplan
 - 3. Rentabilitätsplan
 - 4. Liquiditätsplan
- V. Anhang
 - Ablaufplan "Gründungsschritte"

Vorwort

Vorrangige Entscheidungsgrundlage der Geldgeber bzw. der Banken und Venture-Capital-Gesellschaften ist üblicherweise ein sog. Businessplan. Dieser kann aber zusätzlich auch dem Unternehmer zur Eigenorientierung bei der Entwicklung seiner Geschäftsidee und danach als Kontrollinstrument dienen.

Wir haben daher in einer Arbeitsgruppe aus der Vielzahl der am Markt befindlichen Literatur den nachfolgenden Leitfaden zum Erstellen eines Businessplans entwickelt.

Er ist adressiert an den künftigen bzw. schon existierenden Unternehmer und an dessen Berater, der in der Regel gleichzeitig sein Steuerberater ist.

Der Leitfaden wird insbesondere in den folgenden Fällen der

- Existenzgründung (Erstinvestition)
- Existenerweiterung und -sicherung (Erweiterungs-, Rationalisierungs-, Ersatzinvestition)
- Existenzübergabe (Verkauf, Nachfolge, Management-buy-out etc.)

Anwendung finden.

In Anbetracht dieser Einsatzmöglichkeiten haben wir bei der Erstellung des Leitfadens insbesondere auf folgende Punkte Wert gelegt:

- Der aufgrund dieses Leitfadens erstellte Businessplan muss eine hohe Akzeptanz bei den Zielgruppen, insbesondere Geschäftsbanken und Venture-Capital-Gesellschaften haben.
- Er soll dem Unternehmer als Hilfsmittel zur eigenständigen Dokumentation und Entwicklung seiner Geschäftsidee dienen, er ist also mehr als eine Checkliste oder ein Musterbericht.
- Es wurde daher auch Wert auf weitestgehende Verständlichkeit des Leitfadens für den Unternehmer gelegt.
- Die zehn Bausteine zur Erstellung eines Businessplans bilden lediglich den Rahmen und können entsprechend dem Geschäftsvolumen und den unternehmerischen Schwerpunkten individuell angepasst werden.

- Der Aufbau des Leitfadens wurde entsprechend den beiden finanzwirtschaftlichen Anforderungsbereichen gewählt:
- Erfassung qualitativer Merkmale der Unternehmung mit primär verbaler Beschreibung und
- Erfassung quantitativer Merkmale der Unternehmung mit den klassischen Instrumenten des Investitions-, Finanzierungs-, Rentabilitäts- und Liquiditätsplans.

Dieser Leitfaden wird von der Steuerberaterkammer Rheinland-Pfalz den Starterzentren der Industrie- und Handelskammern und Handwerkskammern in Rheinland-Pfalz, deren Kooperationspartner wir sind, sowie den Banken und Sparkassen zur Verfügung gestellt.

Der Leitfaden wird in regelmäßigen Abständen überarbeitet. Kritische Anmerkungen, Ergänzungen etc. werden gerne entgegen genommen.

Wir wünschen allen Anwendern viel Erfolg!

II. Einleitung

1. Grundlagen und allgemeine Hinweise

Der Businessplan

- ist die Voraussetzung für Ihre erfolgreiche Unternehmensgründung
- ist die Entscheidungsgrundlage zur Einschätzung von Risiken und Chancen Ihrer Unternehmung
- für Sie
- für Ihre Geldgeber und Geschäftspartner

Zielgruppe

Geschäftsbanken
Venture Capital Gesellschaften
Öffentliche Einrichtungen
Lieferanten
Kunden

Primäre Erwartungen

Rentabilität
Kapitaldienstfähigkeit
Arbeitsplatzsicherung
Umsatz und Liquidität
Produktqualität

Die Zielgruppen haben selbstverständlich auch überschneidende Erwartungshaltungen.

Der Businessplan

- dient der Konkretisierung einer Geschäftsidee
- beschreibt zielgruppenorientiert einen Weg zur Umsetzung einer unternehmerischen Vision

- prüft mittels detailliertem Plan die Tragfähigkeit der Geschäftsidee in folgenden drei Phasen:

1. Phase

Geschäftsidee

2. Phase

Businessplan

3. Phase

Frühentwicklung/
Etablierung

- verlangt, dass Sie Ihren Mut behalten, die geplante Unternehmung umzusetzen (oder im Einzelfall auch zu unterlassen).

2. Form und Aufbau

Allgemeine Hinweise zu Form und Aufbau

1. Strukturiert
 - nicht nur Sie, sondern der Leser muss sich zurechtfinden
 - der Leser will schnellstmöglich Antworten auf seine Fragen
2. Sachlich
 - Begeisterung über Ihre Geschäftsidee sachlich formulieren
 - kritische Punkte ebenfalls sachlich formulieren und stets mit dem Hinweis auf Lösungsansätze versehen
3. Verständlich
 - keine technischen Details, Einzelanalysen etc. (intern aber verfügbar halten), sondern "im Überblick" und kein "Fachchinesisch", sondern verständlich mit "gesundem Menschenverstand"
4. Stimmig
 - die Bausteine des Businessplans als Einzelteile schlüssig zur Einheit entwickeln, insbesondere bei mehreren Akteuren
 - optisch einheitlich als "Ihr Aushängeschild" gestalten (Schrift, Formate, Bezug zwischen Text und Grafik)
 - regelmäßig überarbeiten, da sich der Businessplan wie Ihre Geschäftsidee entwickelt und konkretisiert
 - Testleser suchen
 - Endkontrolle
5. Kompetent
 - individuellen Rat einholen durch Fachleute, ohne alles in Auftrag zu geben
 - unternehmerische Fachkenntnisse aneignen und fortentwickeln

Der Aufbau eines Businessplans ist offiziell nicht geregelt, sondern zielorientiert auszurichten an der Erwartungshaltung der Geldgeber, d.h. primär den Banken und Sparkassen. Es ist das Interesse zu wecken durch die sog. Marketing-AIDA-Formel:

- Aufmerksamkeit (Attention) erwecken
- Interesse (Interest) erzeugen
- Wunsch nach Beteiligung folgen lassen (Desire)
- Umsetzung von konkreten Handlungen fördern (Action)

Nachfolgend zeigen wir Ihnen anhand des Leitfadens, wie ein Businessplan strukturiert werden kann, wobei stets der Einzelfall maßgebend ist. So sind die angegebenen Seitenumfänge, die Verwendung von beispielhaften Informationshinweisen bzw. die Vorgehensweise von Ihnen bzw. Ihnen und Ihrem Berater selbst festzulegen.

Folgende Gliederung (Bausteine des Businessplans) haben wir zugrunde gelegt:

	maximaler Seitenumfang
1. Zusammenfassung	2,0
2. Produkt/Dienstleistung	4,0
3. Branche und Markt	3,0
4. Marketing/Vertrieb	3,0
5. Beschaffung/Materialwirtschaft	1,5
6. Forschung/Entwicklung	1,5
7. Unternehmensform	2,0
8. Management und Personal	3,0
9. Erfolgsplanung	7,0
10. Stärken und Schwächen	<u>1,0</u>
	28,0
Anlagen	<u>4,0</u>
	32,0

3. Weitergehende Informationsquellen

Wir weisen auf folgende weitergehende Informationsmöglichkeiten beispielhaft hin, die auch zur Erstellung dieses Leitfadens genutzt wurden:

- Broschüren der IHK's und HWK's sowie Banken
- Start Up 2001 Teilnehmer-Handbuch nebst Leitfaden für Existenzgründer der Sparkassen (mit weiterer Literatur und Kontaktadressen)
- Leitfaden Existenzgründer, Bundesministerium für Wirtschaft
- Kirschbaum: Existenzgründung, Handbuch, Deutsches Steuerberater Institut e.V.
- Sudhoff: Unternehmensnachfolge, C.H.Beck-Verlag
- www.start-plan.de des Rhein Neckar Dreiecks

4. Ihr Berater

Die Funktion Ihres Beraters wird von uns auch als Coach gesehen:

- beim Prozess der Planerstellung
- zur Stellungnahme bei Einzelfragen
- als kritischer Leser des Plans
- bei Gesprächen mit potentiellen Kapitalgebern
- zur Kontrolle bei der Zielerreichung

Ihre Aufgabe muss es sein, Ihre Ideen entsprechend unserem Leitfaden selbst zu formulieren. Wir helfen Ihnen!

Da der Steuerberater auf der Basis verschiedener Marktanalysen (u.a. IRES GmbH Steuerberater-Imageanalyse, mind Studie www.mind-mittelstand.de) grundsätzlich der häufigste Ansprechpartner für den Unternehmer ist, empfehlen wir Ihnen, diesen Weg von Anfang an konsequent mit dem Steuerberater Ihrer Wahl zu gehen.

Selbstverständlich arbeiten die Steuerberater bei entsprechenden Fachfragen eng mit anderen Beratern (Wirtschaftsprüfer, Notare, Rechtsanwälte, Unternehmensberater, Fachingenieure, Patentanwälte, etc.) zusammen.

5. Fördermöglichkeiten der Beratung und Finanzierung

Für Ihre Beratung stehen landes- und bundesspezifische Zuschüsse zur Verfügung, deren Inanspruchnahme Sie mit uns abklären können.

III. Die Bausteine des Businessplans

1. Zusammenfassung (2 Seiten)

Das Interesse am Businessplan soll erzeugt werden mittels Kurzbeschreibung von

1.1. Geschäftsidee

- Geschäftsidee
- Produkt/Dienstleistung (Vorteil Ihres Produktes)
- Relevante Märkte (Zielmärkte, Marktvolumen, -anteil, -zugang)
- Investitionsbedarf

1.2. Wesentliche Erfolgsfaktoren

- Wettbewerbsvorteile (Besonderheit, Erfolgskriterien)
- Kundennutzen und Argumente zur Überzeugung der Kunden
- persönliche Kompetenz des Managements/Existenzgründers (Erfahrung, Kenntnisse, bisheriger Werdegang)
- wesentliche Risiken und Vermeidungsstrategie

1.3. Unternehmensziele

- langfristige Ziele (Marktanteil, Umsatz etc.)
- Umsetzungsmaßnahmen (wer, wie, wann)

1.4. Wirtschaftliche Zielgrößen

- Eckdaten zur Umsatz- und Gewinnentwicklung (3-5 Jahre)
- Kapitalbedarf (Eigen-, Fremdkapital, Sicherheiten etc.)

2. Produkt/Dienstleistung (4 Seiten)

Aus der Geschäftsidee entwickelt sich das Produkt/die Dienstleistung und dies ist in ein Geschäftsmodell umzusetzen. Im Einzelfall kann der Innovationsschwerpunkt entweder mehr auf dem Produkt/der Dienstleistung oder mehr auf dem Geschäftsmodell liegen. In den seltensten Fällen handelt es sich um ein "neues Produkt".

2.1. Beschreibung

- wichtigste Merkmale
- wesentliche Konkurrenzprodukte
- Zusatzleistungen (Service, Wartung etc.)
- Zusatzgarantien (Termine, Qualitätsstandards, Produkt- und Fertigungsgarantien etc.)

2.2. Kundennutzen

- aus Kundensicht Vorteile Ihres Produktes gegenüber Alternativprodukten darstellen (mindestens ein entscheidender Vorteil durch höheren Nutzen oder niedrigere Kosten)
- Zielkunden und deren Bedürfnisse nebst Funktionserfüllung Ihres Produktes

2.3. Entwicklungsstand

- Anschauliche Erläuterung ohne technische Detailinformationen bzw. Spezialwissen (z.B. mit Skizze, Foto)
- Vorsprung gegenüber Mitbewerbern und dessen Absicherung (Patente, Schutzrechte, Marketingstrategie, unverwechselbare Identität)
- Einhaltung gesetzlicher Vorschriften, Normen, Industriestandards
- Zeitplan der Produktreife, Lebenszyklus der Produkte
- Stellenwert im Unternehmen (Umsatzanteil, Kundenbuchung, Image)

2.4. Produktfertigung

- Herstellungskosten je Einheit, maximale Fertigungskapazität
- Mitarbeiterbedarf, Raumbedarf
- Lagerbestand
- beachte insbesondere auch Abschnitt 5.2

2.5. Besonderheiten bei Übernahme eines Unternehmens

- Feststellung des technologischen Stands (u.U. wissenschaftliche/externe Beratung)
- Investitionsaufwendungen für rückständige Technologie (Maschinen, technische Abläufe, Know How).

3. Branche und Markt (3 Seiten)

Branche und Markt bilden die Basis Ihrer Marketingstrategie und Ihres Marketingplans.

3.1. Strukturdaten

- Aktuelle und künftige Marktgröße in Stück und EURO
- eigenes Marktpotential
- Preise, Kosten, Renditen
- Markteintrittsbarrieren
- Lieferanten
- Marktsegmente nach geographischen Gesichtspunkten, nach Kundentyp, nach Produktionsverwendungszweck bzw. so sortieren, dass jeder Kunde in dem Segment mit derselben Absatzstrategie erreichbar ist
- Ihr Kundenprofil/Zielgruppe

3.2. Benennung von Informationsquellen

- Branchenverzeichnisse, Fachzeitschriften, Internetrecherchen
- Industrie und Handelskammer, Handwerkskammer, Gründer- und Technologiezentren
- Patentämter, -anwälte
- Marktforschungen, spezialisierte Unternehmensberater
- Verlautbarungen/Veröffentlichungen von Wettbewerbern
- Steuerberater

3.3. Branche

- aktuelle Situation und künftige Entwicklung
- wesentliche Faktoren hierfür (z.B. technische Innovation, gesetzliche und ökologische Änderungen, Änderungen Kundenverhalten)

3.4. Wettbewerb

- Mitbewerber und deren Marktposition, Marktstrategien nebst Vertriebswege, Preisgestaltung
- deren Stärke und Schwächen, Ihr Wettbewerbsvorteil (z.B. in Form von Standort, Kundennähe, Zulieferer, Verfügbarkeit und Beratungsqualität Ihrer Mitarbeiter, Miete, etc.).

4. Marketing/Vertrieb (3 Seiten)

Abweichend von der bisherigen primären Beschreibung der eigenen Person und Sache ist nunmehr der potentielle Kunde maßgebend. Es ist zuerst die Zielgruppe und dann deren spezifischer Kundenvorteil (Nutzen oder Kostenersparnis) aus Ihrem Produkt/Ihrer Dienstleistung zu definieren.

Eine Botschaft – und zwar eventuell die entscheidende Botschaft – an den Kunden kann Ihre Marktchance darstellen !!!

4.1. Erscheinungsbild, Firmenauftritt

- Möglichkeiten der Darstellung (Geschäftspapiere, Farben, Logo etc.)
- Internetauftritt

4.2. Markteintrittsstrategie

- Auflistung der Aktivitäten und Einzelmaßnahmen mit Zeit- und Kostenplan (Pilotkunden, Fachmessen, Veröffentlichungen in Fachpresse)
- gezielte Einführung bei Meinungsbildnern vor Großkampagne
- Marketingstrategie, Marketingmix, Marketing-Forschung

4.3. Vertriebskonzept

- Vertriebsprozess, -wege und -organisation (z.B. Einzel-/Großhandel, eigener Außendienst, Direktversand, Alleinvertreter)
- Anzahl und Qualifikation der Vertriebsmitarbeiter
- Reaktionsfähigkeit auf veränderte Kundenbedürfnisse/Produkte

4.4. Produkt, Sortiments- und Servicepolitik

4.5. Preisgestaltung

- Preisdefinition orientiert an verwendeten Produkten/Dienstleistung unter Beachtung Ihres spezifischen Kundenvorteils
- Rabatt- und Konditionspolitik
- Preisstrategien

4.6. Vertriebsförderung

- verkaufsfördernde Maßnahmen (Anzeigen, Messen, Veröffentlichungen, Imagebroschüren, Homepage)
- Zeit- und Kostenplan in der Einführungsphase und danach

5. Beschaffung/Materialwirtschaft (1,5 Seiten)

Insbesondere bei Produktionsunternehmen beeinflusst die Materialwirtschaft erheblich die Rentabilität, den Kapitalbedarf und die Liquidität. Aus diesem Grund sind die Bereiche der Materialwirtschaft

- Beschaffung
- Bevorratung
- Logistik

mit dem notwendigen Umfang darzustellen.

Zu beachten sind im Einzelfall besonders auch die technische Ausstattung des Lagers sowie die Qualifikation der fachlichen Mitarbeiter.

Es ist hier darzulegen, wie die wirtschaftliche und sichere Versorgung mit Material und Dienstleistungen aus dem Beschaffungsmarkt erfolgen soll. Weiterhin ist darzustellen, wie die teilweise konkurrierenden Unterziele eingeordnet werden:

- Absicherung der Material- bzw. Dienstleistungsqualität
- Sicherheit der Versorgung und des Lieferservices
- Geringe Kapitalbindung und hoher Kapitalumschlag
- Minimierung der Versorgungs-, Recycling- und Entsorgungskosten

5.1. Wirtschaftlichkeit und/oder Sicherheit

- Festlegung des qualitativen Material- und Versorgungsbedarfs
 - verbindliche Festlegung der Material- bzw. Dienstleistungsarten (Normung)
 - kostenoptimale Funktionen (wie stelle ich alternativ günstiger her?)

- Festlegung des quantitativen Materialbedarfs
 - Ermittlung anfänglich mittels Schätzung, später mittels Stücklisten/Rezepturen unter Beachtung der Mindestbestandsmenge und der im Hinblick auf Preisnachlässe festzulegenden Höchstendeckung

5.2. Kosten der fremdbezogenen Güter/Leistungen

Da der Materialaufwand teilweise mehr als 50 % der Umsatzerlöse – im Handel sogar 80 – 90 % - betragen kann, ist dieser Bereich dementsprechend intensiv zu planen und in folgenden möglichen Bereichen zu erläutern:

- Produktions- und Entwicklungstiefe
Grenzen des “Selbstmachen oder Zukaufen” definieren in Abhängigkeit von eigenen Fähigkeiten, verfügbare freie Zeit/Personalkapazitäten, Kapitaleinsatz, Absicherung des originären Produktes/Dienstleistung
- Produkt- und Variantenvielfalt
Darstellung der standardisierten Leistungserstellung und kundenbezogener Differenzierungsarten
- Produktionsplan
 - Beschreibung, was auf welchen Maschinen/Anlagen und in welcher Zeit in welchen Mengen produziert werden soll
 - Festlegung der Fertigungskapazität pro Maschine
 - Angaben zum Mitarbeiterereinsatz (verbrauchte Arbeitszeit)
 - Ermittlung der Kapazitätsgrenze, d.h. ab wann werden neue Maschinen und zusätzliche Mitarbeiter benötigt
 - Darstellung der Durchlaufzeiten von Auftragseingang bis zur Auslieferung

- Lieferantenpolitik, Beschaffungspolitik und Einkaufsmarketing
 - Strukturierung der Lieferantenauswahl mit Erläuterung der Informationsquellen, Auswahlkriterien
 - Darlegung eventueller "Wertschöpfungsketten" zusammen mit Lieferant und deren Grundlagen
 - System der Preis- und Qualitätsanalysen, Einkaufskonditionen (vertragliche Regelungen, Lieferbedingungen, Zahlungstermine, Skonto etc.)

5.3. Finanzplanung

Festlegung der Investitionssumme

- für Lagerausstattung
 - für den Vorfinanzierungsbedarf beim Material
- und Berücksichtigung bei der Finanzierung (siehe IV Wirtschaftlichkeitspläne „Finanzierungsplan“)

5.4. Organisation der Materialwirtschaft

- Kurzerläuterung der EDV-gestützten Materialwirtschaft (Ablauforganisation) und der internen Hierarchien (Aufbauorganisation)
- Darlegung der Abläufe z.B.
 - durch Terminplanung
 - Auftragsvorbereitung
 - Auftragsverteilung
 - Kontrolle

6. Forschung und Entwicklung (FuE) (1,5 Seiten)

Dieser Unternehmensbereich ist eher in Ausnahmefällen anzufinden, da er

- unternehmensintern
- neues naturwissenschaftlich-technisches Wissen
- für ein neues Produkt (Produktinnovation)

erarbeitet. Es erfolgt somit kein unternehmensexterner Wissens-Zukauf durch Lizenzen, Beteiligungen, Unternehmen etc.

6.1. Zielsetzung

- allgemein verständliche Beschreibung des konkret geplanten Projektes
- Benennung der Unsicherheitsbereiche

6.2. Benennung des FuE-Know-Hows

- Darlegung der Quelle der Innovationsanregung (Fachliteratur, Patentschriften, bisheriges innerbetriebliches Vorschlagswesen, Messebesuche, Gedankenaustausch mit Marktpartnern)
- bisherige Erfahrung im Bereich FuE
- Benennung geplanter FuE-Zeit mit Markteinführungszeit
- Wissenssicherung

6.3. Gründe zur unternehmensinternen Forschung und Entwicklung

- Darlegung im Vergleich zum Zukauf externen Wissens

6.4. Kosten

- Planung des gesamten FuE-Zeitraums, einschließlich der Markteinführungsphase

6.5. Ökologie versus Ökonomie

- Thematisierung des Umgangs mit ökologischen Fragen

6.6. Bilanzielle und steuerliche Auswirkungen

- Darstellung der Kosten der Ingangsetzung bzw. der Erweiterung des Geschäftsbetriebs
- Aktivierbarkeit gekaufter FuE versus laufendem FuE-Aufwand

6.7. Schnittstellen zu übrigen Unternehmensbereichen

- Darstellung der Schnittstellen und deren Beachtung

7. Unternehmensform (2 Seiten)

In der Zusammenfassung (Baustein 1) wurde das Interesse erzeugt, nunmehr soll der Wunsch auf Beteiligung an der Umsetzung erweckt werden.

7.1. Unternehmerische Ziele und persönliche Visionen

- zentraler Beweggrund des unternehmerischen Engagements
- zukünftige Positionierung und Ziele des Unternehmens
- Strategie zur Durchsetzung

7.2. Künftige Unternehmensstruktur

- Unternehmensgegenstand
- bisherige Unternehmensentwicklung
- Gesellschafter-, Geschäftsführungsstruktur
- Eigenkapital
- Firma
- Rechtsform
- Anschrift, Gründungsdatum

- Eintragung in amtliche Register

7.3. Besonderheiten bei Übernahme eines Unternehmens

- Unternehmensleistung der letzten 5 Jahre (Umsatz, Gewinn, Gesellschaftervergütungen einschließlich nahestehende Personen, Kapitaldienst, Kennzahlen)
- Fähigkeiten, Ausbildung, Einsatz der bisherigen Eigentümer
- bisherige Unternehmensziele
- wichtigste Produkte
- Kunden-, Lieferantenstruktur
- Personalstruktur
- Struktur Anlagevermögen
- Standortqualität, -sicherheit
- Haftungsfragen bei Betriebsübernahme

8. Management und Personal (3 Seiten)

Die Qualität des Existenzgründers bzw. der Führungsmannschaft dürfte unseres Erachtens regelmäßig entscheidender als der Beitrag des Produktes (siehe Baustein 4) für die Frage Erfolg oder Misserfolg sein.

Dies gilt insbesondere bei technologieorientierten Existenzgründungen mit z.B. relativ hohem Technik-Know How, aber z.B. potentiellen Schwachstellen in den übrigen Unternehmensbereichen (Marketing/Vertrieb, Produktion/Entwicklung, Rechnungswesen/Organisation/Personal).

Bei anderer Einschätzung sollte Baustein 4 vor Baustein 3 eingefügt werden.

8.1. Fachliche Qualifikation

- Hervorheben der für die Geschäftsidee maßgeblichen Aspekte
- Schul-, Berufsausbildung, Zusatzqualifikation, maßgebliche Hobbys (Verweis auf Lebenslauf, Referenzen als Anhang)
- Maßnahmen zur Beseitigung von Know How-Defiziten
- Sozialkompetenz

8.2 Branchenerfahrung

- ob und wie lange in welchem Unternehmen (u.U. allgemein beschreiben) und in welcher Funktion
- wichtig für die Glaubwürdigkeit Ihrer Markt- und Branchenprognose (siehe Baustein 5)

8.3 Kaufmännisches Know How

- Darstellung Ihrer Fachkenntnisse
- Offenlegung, welche Aufgaben intern/extern an Fachleute/Berater übertragen werden
- Beschreibung der Einrichtung Ihres Rechnungswesens; entweder vollständig in Ihrem Haus unter Hinweis auf spezifische Fachkenntnisse oder teilweise außer Haus (z.B. Lohn- und Gehaltsabrechnung, Finanz- und Anlagenbuchführung nebst Debitoren- und Kreditorenbuchführung, Kostenrechnung, Jahresabschluss, Steuererklärungen)
- Erläuterung Ihrer Softwarelösungen unter Angabe notwendiger Hardware

8.4. Unternehmensorganisation

- Darstellung der Aufbauorganisation mit Aufgabenverteilung, Verantwortungsbereichen, Vertretungsregelung (u.U. mittels Organigramm)
- Beschreibung der wichtigsten Unternehmenseinheiten (Produktionsstätten, Abteilungen, Produktionsprogramme)
- Abhängigkeit von Mitarbeitern, deren Qualifikation und künftige finanzielle und rechtliche Einbindung (insbesondere bei Übernahme eines Unternehmens)
- Gehaltsausstattung des Führungsteams
- Darstellung des Organisationsplans im operativen Geschäft (Produktions-/
- Betriebsstruktur, Produktionsprozess, Dienstleistungsablauf, Maschinen/Anlagen/ Ausstattung, wichtigste Zulieferer/Subunternehmer)

Beispiel eines Personalplans:

	2015			2016			2017			2018 ff.		
	Vollzeit	Teilzeit	freie MA	Vollzeit	Teilzeit	freie MA	Vollzeit	Teilzeit	freie MA	Vollzeit	Teilzeit	freie MA
Geschäftsführung	1			1			1			1		
Verwaltung										1,5		
Produktion	1,5			1,5			1,5			2		
Versand/ Fuhrpark	5	2	1	3	2	2	2	2	3	3	2	3
Gesamt	5			4			3					
Gesamt	12,5	2	1	9,5	2	2	7,5	2	3	7,5	2	3

	2015	2016	2017	2018
	T€	T€	T€	T€
Geschäftsführung/ Verwaltung	138,5	141,5	144	147
Produktion/Versand/ Fuhrpark	249,5	232,5	237	241,5
Einmalzahlungen	20	15	15	15
Gesamt	408	389	396	403,5

9. Erfolgsplanung (7 Seiten)

Die Erfolgsplanung sieht die ersten 3 - 5 Jahre der Existenzgründung vor.

Die Erfolgsplanung dient insbesondere der Berechnung, ob und wann Ihr Vorhaben rentabel wird und wieviel Finanzmittel benötigt werden. Darüber hinaus ist der Erfolgsplan Ihr erstes Controlling-Instrument, um die Abweichungen Ihrer Istzahlen von Ihren Planzahlen festzustellen und zu klären.

Je nach Umfang der geplanten Maßnahmen sind verschiedene Einzelpläne in der nachfolgenden logischen Reihenfolge aufzubereiten (Bsp. s.u. IV Wirtschaftlichkeitspläne):

Investitionsplan

Finanzierungsplan

Rentabilitätsplan

Liquiditätsplan

10. Stärken und Schwächen (1 Seite)

Hier sind die Stärken und Schwächen des Businessplans ausdrücklich und zusammengefasst zu benennen.

Die Maßnahmen zur Beseitigung der Schwächen oder deren Auswirkungen sollten aufgezeigt werden.

IV. Wirtschaftlichkeitspläne

1. Investitionsplan siehe anbei
2. Finanzierungsplan siehe anbei
3. Rentabilitätsplan siehe anbei
4. Liquiditätsplan siehe anbei

Investitionsplan

Bezeichnung	Herstellungskosten €	Nutzungsdauer		2016 €	2017 €	2018 €
		Jahre	%			
Sachanlagen						
1. Unbebautes Grundstück	370.000					
2. Gebäude und Bauten						
a) Bauwerk	677.250					
b) Gebäudetechnik und Betriebsvorrichtungen	319.500					
c) Baunebenkosten	128.250					
	1.125.000	25	4,00	45.000	45.000	45.000
3. Außenanlage						
a) Allgemein	190.500					
b) Baunebenkosten	19.500					
	210.000	15	6,67	14.000	14.000	14.000
4. Anlaufverluste	51.000	1	100,00	51.000		
5. Maschinen	606.000	6,67	15,0		91.000	91.000
	2.362.000			110.000	150.000	150.000

Finanzierungsplan

Finanzierungsplan								
	Investitionen		1.000	T€		Investitionen	2.362	T€
	Leasing		1.000	T€		./. Eigenkapital	2.000	T€
	Restwert von 10 %		100	T€		= Fremdkapital	362	T€
	Laufzeit		8 Jahre			Zins	5,5 %	
						Tilgung	8-10 Jahre	
			Leasingrate					
Jahr			Belastung			Zins	Tilgung	Belastung
			T€			T€	T€	T€
2016			150			18	48	66
2017			150			19	48	67
2018			150			18	48	66

Rentabilitätsplan

Rentabilitätsplan														
		IST 2015		Plan 2016		Plan 2017		Plan 2018		Plan 2019		Plan 2020		
		TEUR	%	TEUR	%	TEUR	%	TEUR	%	TEUR	%	TEUR	%	
1.	Umsatzerlöse einschl. Bestandsveränderung	11.701	100	12.986	100	14.027	100	15.359	100	16.840	100	16.973	100	
2.	./. Materialeinsatz	-9.993	-85,4	-11.242	-86,6	-12.050	-85,9	-13.256	-86,3	-14.567	-86,5	-14.682	-86,5	
3.	= Rohertrag (Deckungsbeitrag I)	1.708	14,6	1.744	13,4	1.977	14,1	2.103	13,7	2.273	13,5	2.291	13,5	
4.	./. Personalaufwand													
	a) Fremdleistungen	-50	-0,4	-146	-1,1	-211	-1,5	-295	-1,9	-301	-1,8	-307	-1,8	
	b) Löhne und Gehälter einschl. Sozialabgaben	-1.014	-8,7	-816	-6,3	-778	-5,5	-792	-5,2	-807	-4,8	-823	-4,9	
	= Deckungsbeitrag II	-1.064	-9,1	-962	-7,4	-989	-7	-1.087	-7,1	-1.108	-6,6	-1.130	-6,7	
5.	./.Raumkosten													
	a) Miete	-208	-1,8	-218	-1,7	-264	-1,9	-264	-1,7	-264	-1,6	-264	-1,6	
	b) Gas ,Strom, Wasser, Instandh.	-51	-0,4	-51	-0,4	-96	-0,7	-96	-0,6	-96	-0,5	-96	-0,5	
		-259	-2,2	-269	-2,1	-360	-2,6	-360	-2,3	-360	-2,1	-360	-2,1	
6.	./. Leasingraten Neuinvestitionen	0	0	0	0	-150	-1,1	-150	-1	-150	-0,9	-150	-0,9	
7.	./. Übrige Aufwendungen	-217	-1,9	-224	-1,7	-231	-1,6	-238	-1,5	-245	-1,5	-252	-1,5	
8.	./. Einmalige Umzugskosten	0	0	0	0	-50	-0,4	0	0	0	0	0	0	
9.	Abschreibungen	-110	-1	-150	-1,2	-150	-1,1	-150	-1	-150	-0,9	-150	-0,9	
10.	= Betriebsergebnis (Deckungsbeitrag III)	58	0,6	139	1	47	0,3	118	0,8	260	1,5	249	1,4	
11.	./. Zinsaufwendungen laufend	-18	-0,2	-19	-0,1	-20	-0,1	-21	-0,1	-22	-0,1	-23	-0,1	
		40	0,3	120	0,9	27	0,2	97	0,6	238	1,4	226	1,3	
12.	+ Neutrales Ergebnis	13	0,1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
13.	= Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	53	0,4	120	0,9	27	0,2	97	0,6	238	1,4	226	1,3	
14.	./. Steueraufwand	-21		-48		-11		-39		-95		-90		
15.	= Jahresüberschuss-/fehlbetrag	32		72		16		58		143		136		
16.	+ / ./. Gewinn-/Verlustvortrag	0		32		104		120		178		321		
17.	=Gesamtergebnis	32		104		120		178		321		457		

Liquiditätsplan

Liquiditätsplan														
		IST 2015		Plan 2016		Plan 2017		Plan 2018		Plan 2019		Plan 2020		
		T€	%	T€	%	T€	%	T€	%	T€	%	T€	%	
1.	<u>Umsatzerlöse</u>	11.701,0	100,0	12.986,0	100,0	14.027,0	100,0	15.359,0	100,0	16.840,0	100,0	16.973,0	100,0	
2.	<u>./. Materialeinsatz</u>	-9.993,0	-85,4	-11.242,0	-86,6	-12.050,0	-85,9	-13.256,0	-86,3	-14.567,0	-86,5	-14.682,0	-86,5	
3.	= Rohertrag (Deckungsbeitrag I)	1.708,0	14,6	1.744,0	13,4	1977,0	14,1	2.103,0	13,7	2.273,0	13,5	2.291,0	13,5	
4.	<u>./. Personalaufwand</u>													
	a) Fremdleistungen	-50,0	-0,4	-146,0	-1,1	-211,0	-1,5	-295,0	-1,9	-301,0	-1,8	-307,0	-1,8	
	b) Löhne und Gehälter einschl. Sozialabgaben	-1014,0	-8,7	-816,0	-6,3	-778,0	-5,5	-792,0	-5,2	-807,0	-4,8	-823,0	-4,8	
	= Deckungsbeitrag II	-1064,0	-9,1	-962,0	-7,4	-989,0	-7,1	-1.087,0	-7,1	-1.108,0	-6,6	-1.130,0	-6,7	
5.	<u>./. Raumkosten</u>													
	a) Miete	-208,0	-1,8	-218,0	-1,7	-264,0	-1,9	-264,0	-1,7	-264,0	-1,6	-264,0	-1,6	
	b) Gas,Strom,Wasser, Instandh.	-51,0	-0,4	-51,0	-0,4	-96,0	-0,7	-96,0	-0,6	-96,0	-0,6	-96,0	-0,6	
		-259,0	-2,2	-269,0	-2,1	-360,0	-2,6	-360,0	-2,3	-360,0	-2,1	-360,0	-2,1	
6.	Leasingraten/Neuinvestitionen	0,0	0,0	0,0	0,0	-150,0	-1,1	-150,0	-1,0	-150,0	-0,9	-150,0	-0,9	
7.	<u>./. Übrige Aufwendungen</u>	-217,0	-1,9	-224,0	-1,7	-231,0	-1,6	-238,0	-1,5	-245,0	-1,5	-252,0	-2,2	
8.	<u>./. Einmalige Umzugskosten</u>	0,0	0,0	0,0	0,0	-50,0	-0,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
9.	= Betriebsergebnis (Deckungsbeitrag III)	168,0	0,6	289,0	2	197,0	1	268,0	2	410,0	2	399,00	2	
10.	<u>./. Zinsaufwendungen</u>	-18,0	-0,2	-19,0	-0,1	-20,0	0,1	-21,0	0,1	-22,0	0,1	-23,0	0,1	
11.	+ Neutrales Ergebnis	13,0	0,1	0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		
12.	<u>./. Steueraufwand</u>	-21,0		-48,0		-11		-39,0		-95,0		-90,0		
13.	= Cash flow	142,0		222,0		166,0		208,0		293,0		286,0		
14.	Tilgungen aus bisherigen Investition- onen	-48,0	-0,8	-48,0	-0,7	-48,0	-0,7	-48,0	-0,6	-48,0	-0,6	-48,0	-0,6	
15.	Kapitalzufuhr	0		0		0		0		0		0		
16.	= Jährliche Über-/Unterdeckung	94,0		174,0		118,0		160,0		245,0		238,0		
17.	+ ./.. Vorjahres Über-/Unterdeckung	0,0		94,0		268,0		386,0		546,0		791,0		
18.	= Kumulierte Über-/Unterdeckung	94,0		268,0		386,0		546,0		791,0		1.029,0		

V. Anhang

Ablaufplan "Gründungsschritte"

	Kontakt zu	Inhalt	Kontaktart
1.	Steuerberater und/oder Unternehmensberater	mündliche Darstellung der geplanten Geschäftstätigkeit ggf. gemeinsame Ausarbeitung eines Konzeptentwurfes und Vorbereitung eines Banktermines	persönlich
		In einem zweiten Besuch: Besprechung des Entwurfes und Fertigstellung	
2.	Hausbank und/oder Fördergesellschaften	Vorstellung der Geschäftsidee mit dem Konzept betr. die geplante Geschäftstätigkeit	persönlich
3.	Stadt- bzw. Verbandsgemeindeverwaltung	falls gewerbliche Tätigkeit: Gewerbeanmeldung	schriftlich/ persönlich
4.	Finanzamt	Fragebogen: Aufnahme einer beruflichen oder gewerblichen Tätigkeit	schriftlich/ persönlich
5.	Steuerberater	Bearbeitung des Fragebogens zu 4. und Information über steuerliche Pflichten/Buchführungspflicht etc.	persönlich
6.	Berufskammer	falls eine Berufskammer für die geplante Tätigkeit besteht (IHK, HWK, Freiberuflerkammern)	schriftlich
7.	Berufsgenossenschaft	(falls keine Gewerbeanmeldung erforderlich ist) wg. gesetzlicher Unfallversicherung evtl. Arbeitnehmer und freiwillige Unternehmensversicherung	schriftlich

8.	Krankenkasse	Freiwillige Krankenversicherung und ggf. Krankenversicherung der Arbeitnehmer	schriftlich
9.	Versicherungsmakler	Information betr. eigenen privaten und betrieblichen Versicherungsschutz	persönlich
10.	LVA-/ BfA Beratungsstelle ggf. Rentenberater	Gestaltung der eigenen Altersversorgung	schriftlich/ persönlich
11.	Vermögens- und Anlagenberater	alternativer Aufbau der Altersversorgung	persönlich
12.	Fachverbände	Mitgliedschaft und Einbindung in deren Info-Netzwerk	schriftlich
13.	Fach- und Allgemeinpresse	z.B. Eröffnungs-/Übernahmeinserat und redaktioneller Bericht (= sehr nachhaltige Werbung)	schriftlich/ persönlich
14.	Marketing- und/oder Werbeagentur	Präsentation/ Internet-Auftritt, Corporate Identity etc.	schriftlich/ persönlich