

Der Business Plan - Eine Einführung

Sven Ripsas

1. Warum einen Business Plan?

Eine Hilfestellung bei der Entscheidung darüber, ob es sich bei einer Produkt- oder Dienstleistungsidee tatsächlich um eine ökonomisch attraktive Chance handelt, bietet die Erstellung eines Business Plans. Der Business Plan, der auch als Geschäftsplan oder Unternehmenskonzept bezeichnet wird, ist die niedergeschriebene unternehmerische Vision, fundiert durch betriebswirtschaftliche Daten. In ihm stellt der Entrepreneur seine Idee, den Nutzen für den Kunden, die Markteintrittsstrategie, das Produkt- bzw. Leistungserstellungskonzept, die Finanzierung und seine eigene Qualifikation dar.

So wie kein Pilot ohne Flugplan fliegt, sollte keine Unternehmen ohne Business Plan gestartet werden. Der Geschäftsplan enthält Annahmen über die zukünftigen Ereignisse und über die Entwicklung des Unternehmens. Bei jungen Unternehmen, die meist nur über eine knappe Kapitalausstattung verfügen, besitzt der Finanzteil des Business Plans eine überragend wichtige Bedeutung, denn Liquidität ist das A und O eines Unternehmens und wenn einmal eine Rechnung fällig ist und es ist kein Geld in der Kasse, dann kann dies ein Grund für das Scheitern des Unternehmens sein (Illiquidität ist ein Konkursgrund). Mit einer detaillierten Planung der Barmittel sollen Engpässe vermieden werden.

Die wenigsten Unternehmensgründer durchlaufen tatsächlich diese Phase und erstellen Business Pläne. Lediglich 18 % besitzen vor der Gewerbeanmeldung einen schriftlichen Finanzplan, eine Umsatzprognose oder einen Liquiditätsplan (Brüderl/Preisendörfer/Ziegler 1996, S. 163). Der Prozentsatz derer, die über einen die gesamte Unternehmensgründung und -entwicklung abbildenden Business Plan verfügen, ist wahrscheinlich noch einmal deutlich geringer. Daß es sich beim Business Plan auch um einen Erfolgsfaktor handelt, unterstreicht das Ergebnis einer empirischen Untersuchung, die einen positiven Zusammenhang zwischen der Planungsintensität (bzw. dem aus der Vorbereitung resultierenden Knowhow-Zuwachs beim Gründer bzw. beim Gründerteam) und dem Geschäftserfolg ausweist (ebd., S. 165 f). "Rund einem Drittel der Existenzgründungen mit Mißerfolg mangelte es an Gründungsplanung, sei es, daß diese unterlassen, fehlerhaft oder nicht eingehalten war" (Deutsche Ausgleichsbank 1987, S. 31). Trotz der erfolgssteigernden Wirkung der Planung werden Unternehmensgründer häufig erst aufgrund der Tatsache, daß sie

mehr Kapital benötigen, als sie selbst aufbringen können – ihre Idee also Externen präsentieren müssen –, zur Erstellung eines Konzeptes faktisch gezwungen.

Zum Teil ist in der Gründungsliteratur zu lesen, daß Unternehmen mit staatlicher Förderung größere Aussichten auf Erfolg haben. Eine andere Interpretation dieser Beobachtung könnte lauten, daß es nicht an der staatlichen Förderung liegt. Die Finanzierung könnte auch von privaten Investoren stammen. Vielmehr liegen die besseren Erfolgsaussichten daran, daß zur Erlangung der öffentlichen Mittel ein Business Plan gefordert ist; sich der Entrepreneur also detailliert mit den betriebswirtschaftlichen Aspekten befassen muß. Ausgegeben werden die öffentlichen Fördermittel zwar in erster Linie durch die Deutsche Ausgleichsbank, ganz ohne die normalen Geschäftsbanken geht es allerdings nicht: über sie muß der Antrag laufen. Und sowohl bei der Geschäftsbank als auch bei der Ausgleichsbank ist die Vorlage eines überzeugenden Business Plans Voraussetzung.

Aufgrund der fehlenden kaufmännischen Erfahrungen der meisten Gründer ist es notwendig, zur Erstellung des Plans einen Berater hinzuzuziehen. Doch bitte keine Bequemlichkeit! Wer sich von Beratern zuviel Arbeit abnehmen läßt, verliert die Kontrolle und was noch wichtiger ist: es ist nicht mehr sein Plan. Damit sich der Entrepreneur aber später auch mit den im Plan formulierten Zielen wirklich identifiziert und das für die erfolgreiche Marktplazierung seines Produkts notwendige Knowhow erwirbt, sollte der Hauptteil des Business Plans durch ihn selbst und nicht durch einen Berater erstellt werden. Außerdem können Berater nicht immer auf die individuellen Besonderheiten der Situation Rücksicht nehmen: "Zieht der Pionier zu diesem Zweck (der Erstellung eines Business Plans, S. R.) Berater bei, so läuft er Gefahr, dass diese ihm Rezepte 'verkaufen', die sich vielleicht bei Reife-Unternehmen bewährt haben, aber kaum für Pionier-Unternehmen geeignet sind." (Pümpin/Prange 1991, S. 150).¹ Meist ist jedoch nicht der Unternehmensberater Hauptansprechpartner für Unternehmensgründer, sondern der Steuerberater (47 % der Gründer suchen ihn als Berater im Planungsprozeß auf), gefolgt von familiären Beratern (38 %) und Banken (31 %) (Brüderl/Preisendörfer/Ziegler 1996, S. 162).

¹ Statt dessen kann der Entrepreneur selbst auf standardisierte Software zurückgreifen, die ihn bei der Gründungsplanung unterstützt (z.B. ExPro 1.3 für Apple und Windows von Phillip Rosengarten, erschienen bei Rentrop Wirtschaft 1995).

Das Problem vieler Gründer ist es, einen guten Gründungsberater zu finden. Da Unternehmensgründer meist nur wenig Kapital haben, gibt es für Berater wenig zu verdienen, weshalb viele gute Berater das Gründungsgeschäft meiden. Wer eine Unternehmensberatung sucht, sollte sich daher möglichst auf der Basis von Empfehlungen anderer Gründer entscheiden. Seriöse Berater erkennt man u.a. daran, daß mindestens das erste Treffen ohne Kosten für den Gründer ist. Im Anhang zu diesem Text sind verschiedene Informationsquellen aufgeführt, die bei der Bera- tersuche helfen.

Der Charakter und die Funktionen eines Business Plans können wie folgt zusammengefaßt werden: "The business plan is a written document prepared by the entrepreneur that describes all the relevant external and internal elements involved in starting a new venture. It is sometimes referred to as a game plan or road map that answers the questions, Where am I now? Where am I going? and How will I get there? Potential investors, suppliers, and even customers will request or require a business plan" (Hisrich/Peters 1992, S. 126).

2. Zielgruppen des Business Plans

Die Zielrichtung des Business Plans ist sowohl eine interne wie auch eine externe.

1. Der Business Plan macht die unternehmerische Chance für Externe transparent, was besonders bei der Kapitalbeschaffung von großer Bedeutung ist: Für Investoren oder Banken dient der Business Plan zur Abschätzung des Gewinnpotentials bzw. des Verlustrisikos, und er stellt eine Möglichkeit dar, sich darüber zu informieren, ob der Entrepreneur über das notwendige Knowhow verfügt, das Unternehmen zum Erfolg zu führen.
2. Der Business Plan dient dem Entrepreneur dazu, sich alle potentiellen Chancen und Risiken zu vergegenwärtigen, eine Handlungsstrategie zu entwerfen und sich anhand seines Plans einer regelmäßigen Erfolgskontrolle zu unterziehen.

Die Bedeutung des Business Plans als gedankliches Vorwegnahme der einzelnen Schritte im Gründungsprozeß wird verständlich, wenn man sich die Zahlen über Informationsdefizite von Existenzgründern noch einmal vor Augen führt. So erklärten 1987 61% der Existenzgründer, daß sie rückblickend nur unzureichend über den Markt informiert waren (vgl. Deutsche Ausgleichsbank 1987, S. 30). Aufbauend auf dem dem Business Plan kann schon von Beginn an eine strate-

gische Planung und ein Controlling aufgebaut werden.² Mit einem funktionierenden Controlling ist es möglich, nicht nur Probleme aufgrund zu geringer Nachfrage, sondern auch die mit einem zu schnellen Wachstum verbundenen Liquiditätsengpässe (vgl. hierzu J. Struck 1995, S. 13) rechtzeitig zu erkennen.

Das Erstellen des Business Plans ermöglicht es darüber hinaus dem kaufmännisch nicht vorgebildeten Unternehmensgründer, sich in die ökonomischen Überlegungen von Verhandlungspartnern, insbesondere von Banken, hineinzusetzen und sich auf deren Entscheidungsprozesse besser einzustellen. Das Unternehmenskonzept kann zudem dazu dienen, potentielle Vertriebspartner zu gewinnen oder aber Lieferanten zu einem längeren Zahlungsziel zu bewegen (Lieferantenkredit).

McKeever (1992, S. 2) nennt fünf Gründe, warum sich der Entrepreneur aus purem Eigeninteresse die Mühe machen sollte, einen Business Plan zu erarbeiten. Der Business Plan...

1. ...hilft Finanzmittel zu akquirieren.
2. ...hilft fundiert zu entscheiden, ob das Projekt fortgesetzt oder gestoppt werden soll.
3. ...führt zu einer Verbesserung des gesamten Unternehmenskonzepts.
4. ...verbessert die Erfolgswahrscheinlichkeit.
5. ...hilft dabei, auf Kurs zu bleiben.

3. Gestaltung eines Business Plans

Nicht jedes zu gründende Unternehmen benötigt die gleiche Form von Business Plänen. Um die unterschiedlichen Typen und ihre verschiedenen Kapitalbedürfnisse zu veranschaulichen, unterteilt Timmons (1995, S. 5) Unternehmensgründungen in vier Kategorien mit unterschiedlichem Kapitalbedarf:

1. Solopreneurs: Solopreneurs sind Entrepreneure, die im allgemeinen allein arbeiten und Knowhow als Dienstleistung verschiedenen Kunden anbieten. Solopreneure können z.B. Berater, Ingenieure und Makler sein. Sie zeichnen sich zumeist durch einen geringen

² Im Zuge der Unternehmensgründung ist es denkbar, daß Entrepreneure, die nicht über ein ausreichendes Controlling-Knowhow verfügen oder die aufgrund der Größe ihres Betriebs noch keine Controller-Stelle einrichten können (oder wollen), eine solche Funktion als Service zukaufen (Outsourcing). Eine solche Entscheidung ist ihrem Wesen nach die Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug und muß demnach sowohl nach den Kriterien der Transaktionskostentheorie als auch nach unternehmenspolitischen Kriterien (z.B. Geheimhaltung überlebenswichtiger Daten, Einflußnahme Externer auf strategische Entscheidungen) getroffen werden.

Kapitalbedarf aus, denn sie starten von zu Hause und benötigen nur wenig mehr als einen PC.

2. Family Enterprises: Family Enterprises stellen die klassischen Existenzgründer dar. Zu dieser Gruppe zählen beispielsweise auch Handwerksbetriebe. Hier kann bereits ein beachtlicher Kapitalbedarf bestehen, die Profitchancen dieser Gründungen sind aber langfristig meist gering, weshalb selten ein großer Kapitaleinsatz erfolgt.
3. Life-Style Enterprises: Diese Unternehmen benötigen zumeist kurzfristig Kapital, um ein sich nur kurz öffnendes window of opportunity zu nutzen. In dieser Gruppe gibt es die Entrepreneure, die über Nacht Millionär werden, aber deren Markt sich kurzfristig wieder auflösen kann.
4. High-Potential / Real Value Opportunities: Diese Unternehmen stellen die Gruppe mit dem höchsten Kapitalbedarf da. Für sie steht der langfristige Gewinn im Vordergrund. Als Beispiele für high-potentials können in den 70er Jahren DEC und Apple und in den 80er Jahren die Biotechnologieunternehmen genannt werden, die zumeist Basisinnovationen erstmalig wirtschaftlich nutzten bzw. nutzbar machten.

Aus unterschiedlichen Kapitalerfordernissen heraus ergeben sich auch unterschiedliche Ansprüche an den Business Plan. Mit dem von Kategorie 1 bis Kategorie 4 zunehmenden Kapitalbedarf verbunden ist die Notwendigkeit, einen ausführlicheren Business Plan zu erstellen. In der Praxis deutscher Venture Capital-Unternehmen gibt es keinen einheitlichen Standard zur Erstellung von Business Plänen. Es kann jedoch davon ausgegangen werden, daß die von U. Struck (1990) vorgeschlagene Struktur allgemein akzeptiert würde. Der Plan kann demnach grob in drei Teile unterteilt werden: "Einem erläuternden Teil, in dem Zusammenhänge, Annahmen und geplante Aktivitäten erklärt werden, einem Zahlenteil, der die Auswirkungen der Annahmen und Aktivitäten auf Personalstärke, Umsätze, Investitionen, Liquidität und Gewinne widerspiegelt, sowie einem Anhang, der Zeichnungen, Marktstudien, Detailrechnungen, Verträge und andere wichtige Unterlagen enthält" (U. Struck 1990, S. 1). Etwas detaillierter betrachtet ergibt sich ein 12 Punkte umfassender Aufbau des Business Plan (Abb. 28; vgl. auch Geilinger 1991, S. 10 f).

1. Inhaltsangabe	7. Absatz
2. Zusammenfassung	8. Produktion
3. Allgemeine Beschreibung des Unternehmens	9. Meilensteine
4. Schlüsselpersonen und Unternehmensorganisation	10. Finanzplanung
5. Produkte und/oder Dienstleistungen	11. Finanzierung
6. Marktanalyse und Umsatzprognose	12. Anhang

Abbildung 1: Übersicht - Inhalte eines Business Plans (nach U. Struck 1990, S. 22).

Auch der Vorschlag von Timmons (1994, S. 420) zum Aufbau eines Business Plan umfaßt 12 Punkte. Allerdings gibt er durch die Nennung der einzelnen Unterpunkte Hinweise darauf, welche Fragen der Leser beantwortet sehen möchte, weshalb sich die folgende Gliederung auch als generelle Checkliste zur Erstellung von Business Plänen eignet.

Inhalt eines Business Plans

<p>1. Executive Summary</p> <p>A- Kurze Beschreibung der Idee und der geplanten Firma.</p> <p>B- Was genau ist die Gelegenheit und die Strategie?</p> <p>C- Was ist der Zielmarkt? Wer sind die potentiellen Kunden?</p> <p>D- Was ist der entscheidende Vorteil?</p> <p>E- Einige Zahlen zur Profitabilität</p> <p>F- Welche Leute bilden die Kernmannschaft?</p> <p>G- Das Angebot an die Investoren.</p> <p>2. Die Industrie bzw. Branche</p> <p>A- Überblick in Zahlen.</p> <p>B- Die eigene Firma, das Konzept.</p> <p>C- Das Produkt bzw. die Dienstleistung.</p> <p>D- Die Einstiegs- und Wachstumschance.</p> <p>3. Marktanalyse</p> <p>A- Kundenprofile.</p> <p>B- Wie groß ist der Markt, wo liegen die Trends?</p> <p>C- Wettbewerber.</p> <p>D- Wie hoch ist der angestrebte Umsatz bzw. Marktanteil?</p> <p>4. Finanzdaten</p> <p>A- Brutto- und Netto Gewinnspannen.</p> <p>B- Profitabilität und Dauerhaftigkeit.</p> <p>C- Feste und variable Kosten.</p> <p>D- Monate bis zum Breakeven.</p> <p>E- Monate bis zum positiven <i>cash flow</i>.</p> <p>5. Marketing-Plan</p> <p>A- Gesamtstrategie.</p> <p>B- Preisfestlegung.</p> <p>C- Verkaufstaktik.</p> <p>D- Service und Garantiepolitik.</p> <p>E- Werbung und Promotion.</p> <p>F- Verteilungsstrategie.</p> <p>6. Produktdesign und technische Entwicklung</p> <p>A- Entwicklungsstufe und verbleibende Aufgabe.</p> <p>B- Schwierigkeiten und Risiken.</p> <p>C- Produktverbesserungen und weiterentwicklungen.</p> <p>D- Kosten.</p> <p>E- Eigentumsrechte.</p>	<p>7. Produktion</p> <p>A- Produktionszyklen.</p> <p>B- Geographische Organisation.</p> <p>C- Einrichtungen.</p> <p>D- Strategie und Pläne.</p> <p>E- Rechtliche Aspekte.</p> <p>8. Das Management Team</p> <p>A- Organisation.</p> <p>B- Schlüsselpersonen.</p> <p>C- Entlohnungsstrukturen und Eigentumsverhältnisse.</p> <p>D- Andere Investoren.</p> <p>E- Angestellte und Mitarbeiterbeteiligung.</p> <p>F- Leitende Angestellte.</p> <p>G- Anteilseigner.</p> <p>H- Berater.</p> <p>9. Zeitplan</p> <p>10. Kritische Risiken, Probleme und Annahmen</p> <p>11. Der Finanz-Plan</p> <p>A- Umsatzplanung und Plan-Bilanz.</p> <p>B- <i>Cash flow</i> Planung.</p> <p>C- Breakeven-Analyse.</p> <p>D- Kostenkontrollmaßnahmen.</p> <p>12. Die Finanzierung</p> <p>A- Gewünschte Finanzierung.</p> <p>B- Das Angebot.</p> <p>C- Kapitalisierung.</p> <p>D- Mittelverwendung.</p> <p>E- Rendite der Investoren.</p>
---	--

Abbildung 2: Detaildarstellung - Inhalte eines Business Plans II (in weiten Zügen nach Timmons 1994, S. 420, eigene Übersetzung).

Einen Business Plan für ein High Potential Venture zu erstellen ist eine umfangreiche Aufgabe, die mehrere hundert Stunden umfassen und den Entrepreneur bis zu einem Jahr Arbeit kosten kann, wenn davon ausgegangen wird, daß er sich dem Plan nur abends und am Wochenende widmen kann (vgl. Timmons 1994a, S. 418). Eine Gründung mit geringem Kapitalbedarf und mit technisch weniger komplizierten Produkten und Verfahren kann aber auch in einer verkürzten Version (*dehydrated* Business Plan) ausreichend genau dargestellt werden. Und auch für *high potentials* kann es Bedarf für einen verkürzten Business Plan geben, nämlich dann, wenn es sich nur um eine erste Kontaktaufnahme mit Investoren handelt. Hisrich/Peters (1992, S. 127) empfehlen, kaufmännische Berater und Rechtsanwälte als Experten hinzuzuziehen oder sich an Small Business Development Centers (SBDC) zu wenden. Die entsprechenden Institutionen in Deutschland sind Steuerberater, die Deutsche Ausgleichsbank, die Industrie- und Handelskammern oder die nach amerikanischem Vorbild neu entstehenden SBDCs (z. B. in Sachsen, ähnlich in Nordrhein-Westfalen) bzw. Existenzgründer-Institute (z. B. Berlin). Selbstverständlich offerieren auch Geschäftsbanken diese Beratungsleistung, jedoch wohl lediglich im Rahmen einer mit ihnen durchgeführten Finanzierung.

Allgemein läßt sich festhalten, daß eine komprimierte und einfache Sprache bei der Beschreibung der Unternehmensgründung von Vorteil ist, denn die Kapitalgeber, die über eine Beteiligung entscheiden, sind zumeist Kaufleute und keine Techniker. Darüber hinaus lassen eine interessant gestaltete Titelseite und ein, klar formulierte Zusammenfassung die Erfolgswahrscheinlichkeit ansteigen. "Einige Kapitalgeber gehen so weit, zu sagen, die Zusammenfassung sei der wichtigste Teil des Geschäftsplans. Denn sie ist sozusagen das Instrument, mit dem beim Leser Neugierde dafür geweckt werden soll, auch den Rest des Plans zu lesen und sich näher mit den Einzelheiten des Vorhabens zu befassen" (U. Struck 1990, S. 23).

4. Betriebswirtschaftliche Inhalte

Nicht für jedes Unternehmen ist jeder Punkt der Timmons-Tabelle wichtig. Die Liste kann aber immer als Checkliste genommen werden, um nichts zu vergessen. In der Praxis spielen aber noch weitere Faktoren eine Rolle. Die Entscheider in den Banken, bei Beteiligungskapitalgesellschaften oder Investoren müssen durch das Lesen der ersten Seite, des Executive Summary, neugierig auf den Plan werden. Alle entscheidungsrelevanten Fakten (z.B. Innovation, Investitionssummen, externer Kapitalbedarf, Venture-Partner) sollten genannt werden.

Bei der Beschreibung des Produkts sollte der Kundennutzen in den Vordergrund gerückt werden. Der Kunde ist das Maß aller Dinge, die Technik ist im Moment des ersten Lesen meist nur zweitrangig. Wer andere von Kundennutzen seiner Idee überzeugt, hat das benötigte Kapital schon in Reichweite. Eine detaillierte Marktanalyse sollte anschließend dem Leser zeigen, daß der Entrepreneur den Markt kennt. Um den Leser zur Kreditvergabe bzw. zu einer Beteiligung zu bringen, ist es von Vorteil, wenn das Produkt bereits in Testmärkten positiv aufgenommen wurden. Pilotkunden gibt es für Konsumgüter oder Dienstleistungen z.B. im persönlichen Umfeld. Wer Maschinen entwickelt oder anderen Unternehmen zuarbeitet, der sollte sich unbedingt um Referenzkunden bemühen. Und das erste Mal vielleicht mit einem hohen Rabatt operieren. Im Marketingplan muß auch die Frage nach den klassischen Instrumenten des Marketings beantwortet werden: Preisstrategie, Vertriebsweg und Kommunikationsstrategie. Der Kern der Überlegungen ist die Strategie mit der der Markt erobert werden soll: als aggressiver Preisbrecher bzw. Preis-Leistungs-Führer (z.B. Fielmann, Teekampagne, Aldi), als Qualitätsführer/Differenzierer (z.B. Motorola) oder als Spezialist (meist kleine Unternehmen).

Die Kommunikation mit dem Kunden ist über Anzeigen sehr kostenintensiv und scheidet für viele Gründer aus. Wer sein Produkt aber so interessant macht, daß die Redaktionen von der Medien (Print und TV) aufmerksam werden, der erhält Werbung, ohne dafür zu bezahlen. Eine gezielte Pressearbeit sollte daher im Business Plan vorgesehen sein.

In den Plan gehören neben der Beschreibung der aktuellen Marktsituation auch die grundlegenden Annahmen, die der Entrepreneur über die nähere Zukunft des Marktes trifft, z.B.: Wächst die Branche? Gibt es einen Trend? Welches sind zu erwartende bahnbrechende Entwicklungen? Welche Risiken gibt es? Zu diesem Punkt sollten so viele Informationen wie möglich gesammelt werden, z.B. an Universitäten, in Marktdatenbanken oder bei technischen Experten.

Die Absatzplanung ist Basis der Finanz-Planung und stellt dar, wann wieviel verkauft werden soll. Eine exakte Absatzplanung ist wichtig, denn auf ihr beruhen später alle Planungen, die die Liquidität betreffen. Je nach Produkt und Branche kann die Absatzplanung für das erste Jahr auf Tages-, Wochen- oder Monatsbasis beruhen. Für das zweite und dritte Jahr reichen meistens Quartalszahlen. Aus den Absatzzahlen lassen sich dann die Umsätze (Stückzahl x Preis)

ermitteln. Am Anfang gilt es, die Kosten gering zu halten. Es reichen einfache Büros, Auto etc. Statt dessen sollte alles Geld in die Qualität des Produktes investiert werden.

Unentbehrlich ist auch die Kalkulation der Kosten je Produkt. Zu unterscheiden sind dabei die Kosten, die sich mit jedem produzierten Stück verändern (variable Kosten), und die Kosten, die anfallen, egal ob ich 10 oder 1000 Stück verkaufe (fixe Kosten: z.B. Löhne der Angestellten, Miete). Besonders wichtig ist auch der Zeitplan des Business Plans, in dem die nächsten Schritte beschrieben werden. Dabei sollte Verantwortung immer personifiziert werden. Individuelle Verantwortung widerspricht keineswegs einem Team-Management. Sie ist einfach dafür da, zu verhindern, daß sich einer auf den anderen verläßt und am Ende keiner etwas macht. Übrigens: Business Pläne können nicht nur für Unternehmensgründungen, sondern auch für bestehende Unternehmen bzw. Abteilungen und Projekte innerhalb von Unternehmen lohnen, wenn erreicht werden soll, daß sich die Mitarbeiter die Ziele selbst setzen und damit auch Verantwortung für die Zielerreichung übernehmen sollen (z.B. Intrapreneurship oder spin-offs).

Im folgenden sollen die Grundlagen zur Erstellung des finanziellen Teils des Business Plan gelegt werden. Die für den Business Plan wichtigen Begriffe sind:

<ul style="list-style-type: none">• Absatzplanung• Fixe und variable Kosten• Break-even-Punkt	<ul style="list-style-type: none">• Cash-Flow• Eigen-/Fremdkapital• Finanzierungsformen• Gewinn
---	--

Absatzplanung Hier wird in einer genauen Aufstellung dargelegt, wieviel Einheiten von jedem Produkt verkauft werden sollen. Dabei sollten mindestens zwei Szenarien, ein optimistisches und ein vorsichtiges, erstellt werden.

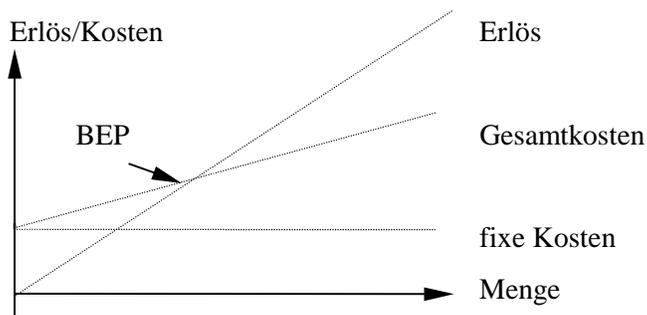
Fixe und variable Kosten Die Kosten, die anfallen egal ob ich 10 oder 1000 Stück verkaufe, heißen fixe Kosten (z.B. Büromiete, Verwaltungslöhne). Die Kosten, die sich mit jedem produzierten Stück verändern, heißen variable Kosten (z.B. Material). Vergeleiche auch die Beschreibung im Text.

Break-even-Punkt Der BEP beschreibt den Moment, ab dem das Unternehmen operativ Gewinn erwirtschaftet. Er beruht auf der Absatzplanung und der Kostenkalkulation. Der BEP kann auf dreierlei Weise berechnet werden: in Bezug auf a) den Umsatz, b) die Anzahl der verkauften Einheiten und c) in Monaten.

Ad a) Um den BEP nach Umsätzen zu berechnen, kann folgende Formel herangezogen werden:

$$U_{be} = \frac{K_f}{1 - \frac{kv}{p}}$$

Wobei U_{be} der Umsatz am Break-even Punkte, K_f die gesamten Fixkosten in der Periode, kv die variablen Kosten je Einheit und p der erzielte Preis der Einheit ist. Graphisch ergibt sich folgende Darstellung:



Ad b) Es gilt die Formel

$$X_{be} = \frac{K_f}{p - kv}$$

Ad c) Für die Berechnung des Zeitpunktes gilt: X_{be} muß durch die Anzahl der durchschnittlich je Zeiteinheit verkauften Einheiten geteilt werden.

Cash-Flow Als Cash-Flow wird der Zufluß an "Barem" bezeichnet. Das muß nicht gleich dem Gewinn sein. Für die Berechnung des Cash-Flows gibt es eine Vielzahl von Berechnungsmöglichkeiten, abgestuft nach der Genauigkeit. Ein weiterer Begriff muß noch eingeführt werden. Abschreibungen sind der Wertverlust der vom Unternehmen erworbenen Gegenstände. Zum Beispiel ist ein Auto nach einem Jahr nur noch rund 80%

des Kaufpreises wert. 20% werden abgeschrieben, d.h. das Unternehmen darf seinen Gewinn um 20% reduzieren (und zahlt dadurch weniger Steuern)³. Für die Berechnung des Cash-Flows spielen Abschreibungen eine Rolle, da sie den Gewinn zwar reduzieren, aber tatsächlich keine Ausgaben zur Folge haben:

$$\begin{array}{r} \text{Gewinn} \\ + \quad \text{Abschreibungen} \\ \hline = \quad \text{Cash-Flow} \end{array}$$

Zur detaillierteren Berechnung des Cash-Flows sei auf die betriebswirtschaftliche Literatur verwiesen.

Finanzierungsformen Das Unternehmen kann sich über Verkäufe finanzieren. Dies wird als Selbstfinanzierung bezeichnet. Oft aber fehlen die Mittel, um überhaupt anzufangen. Es bieten sich zwei Möglichkeiten: Kredite (Fremdkapital) aufzunehmen oder aber Personen und Unternehmen, die investieren wollen, am Eigentum der Firma zu beteiligen (Eigenkapital). Für beides braucht der Entrepreneur einen Business Plan, um zu überzeugen.

Gewinn und Verlust In der einfachsten Form ermittelt der Entrepreneur den Gewinn bzw. Verlust über die Einnahmen-/Ausgabenrechnung. Es ist ratsam, sich schon früh an die formelle Form der Gewinn- und Verlustrechnung zu gewöhnen, so wie sie steuerlich korrekt ist. Unternehmensberater bzw. Steuerberater, Wirtschaftsliteratur oder Freunde, die BWL studieren oder bereits selbständig sind, können helfen. Aber Vorsicht: nicht nur der Gewinn ist rechtzeitig zu ermitteln, die Liquidität ist das A und O der Unternehmensgründer. Deswegen immer einen Liquiditätsplan erstellen.

Bilanz / Eigen- und Fremdkapital In der Bilanz werden das Vermögen des Unternehmens und die Herkunft der Mittel gegenübergestellt. Die Aktiva (linke Seite) stellen die Vermögenswerte dar. Sie zeigen, wie das Unternehmen seine Mittel verwendet hat. Auf der rechten Seite (Passiva) stehen die Herkunftsquellen der Mittel (Eigen- oder Fremdkapital).

³ Die verwendeten Prozentsätze dienen lediglich der Illustration des Beispiels.

Hat der Entrepreneur dem Unternehmen Geld zur Verfügung gestellt, dann ist dies für das Unternehmen Eigenkapital und wird nur verzinst, wenn das Unternehmen Gewinne erzielt. Hat ein Bekannter oder eine Bank dem Unternehmen Geld geliehen und verlangt dafür Zins, dann ist das Fremdkapital. Zinsen müssen immer gezahlt werden (sind fix), egal ob das Unternehmen Gewinn macht oder nicht. Genau das ist einer der Unterschiede zwischen Eigen- und Fremdkapital, denn das Eigenkapital verzinst sich nur über den Gewinnanteil. Kein Gewinn, keine Verzinsung des EK, was wiederum die Liquidität des Unternehmens schont und EK in den ersten Jahren nach der Gründung geeigneter macht als FK.

5. Abschließende Tips zur Erstellung

Um das Planungsergebnis zu verbessern, kann es sinnvoll sein, den Planungsprozeß von einem unabhängigen Moderator gestalten zu lassen. Besonders bei Teamgründungen empfiehlt es sich, einen Moderator hinzuzuziehen, der z. B. mit Hilfe der Metaplantechnik die unterschiedlichen Erwartungen und Herangehensweisen aufeinander abstimmt und so latente Konflikte entschärft. Aber es ist auch wichtig, den Plan immer im Gesamtrahmen zu sehen und seine Bedeutung nicht zu überschätzen. Er ist ein notwendiges Instrument des strategischen Gründungsmanagements, aber kein Selbstzweck. Drei Punkte sind zentral (in Anlehnung an Timmons 1994a, S. 383):

1. Aktualität: Der Business Plan ist immer nur begrenzt aktuell. Er stellt das Wissen zum Zeitpunkt seiner Erstellung dar. Wer immer wieder die Verabschiedung verschiebt, um aktuell zu sein, wird nie fertig. Wenn sich aber entscheidende Rahmendaten (*key data*) ändern, dann muß der Plan aktualisiert werden.
2. Inflexibilität: Ein ausführlicher Business Plan sollte auch Optionen (Szenarien) enthalten, um auf plötzliche Änderungen in den *key data* zu reagieren. Außerdem ist es ratsam, von vornherein ein Controlling aufzubauen, das regelmäßig, also rollierend (z. B. alle sechs Monate für zwei Jahre) den Business Plan überarbeitet.
3. Unmöglichkeit der Planung: Manche Ereignisse sind nicht planbar. Der Plan dient lediglich der Orientierung. Improvisation muß möglich bleiben.

Aus diesen Punkten ergeben sich die *Dos and Don'ts* bei der Business Plan-Erstellung (vgl. ebd.)

Do: u.a.	Don't: u.a.
-----------------	--------------------

<ul style="list-style-type: none"> • Involviere das gesamte Team. • Mach den Plan nachvollziehbar und logisch. • Demonstriere Deinen Willen zum Erfolg durch eigenen Einsatz. • Zeige, daß Du auch Risiken in die Planung mit einbezogen hast. • Beziehe verschiedene Finanzierungsalternativen mit ein. • Wenn schon vor Fertigstellung des Plans die ersten Kunden kommen, dann verschiebe die Planung: ein <i>cash flow</i> durch die ersten Aufträge ist wichtiger. 	<ul style="list-style-type: none"> • Habe keine mysteriösen Personen oder N.N. im Plan. • Benutze nicht zu viele Fachworte. • Verschwende kein Geld für Hochglanzbroschüren, zeige statt dessen die Qualität der Planung im Ergebnis. • Beziehe keine mündlichen Vereinbarungen mit ein.
---	--

Abb. 30: Dos and Don'ts bei der Erstellung von Geschäftsplänen

Literatur:

Brüderl, Josef; **Preisendörfer**, Peter; **Ziegler**, Rolf. 1996. Der Erfolg neugegründeter Betriebe: eine empirische Studie zu den Chancen und Risiken von Unternehmensgründungen. Berlin: Dunker & Humblot.

Deutsche Ausgleichsbank (Hg.). 1987. Warum Existenzgründungen zuweilen keinen Bestand haben. Ergebnisse einer Fragebogenaktion. Sonderdruck aus: Jahresbericht der Deutschen Ausgleichsbank 1987. Bonn.

Dieterle, Willi K.M.; **Winckler**, Eike M. 1995. Gründungsplanung und Gründungsfinanzierung, 2. Aufl. C.H. Beck: München.

Geilinger, Ulrich. 1991. Der Business-Plan. Eine praxisorientierte Anleitung zur Erstellung eines Business-Plans, 3. Aufl., Zürich: Innoventure Partners,.

Hisrich, Robert D.; **Peters**, Michael P. 1992. Entrepreneurship – Starting, Developing, and Managing a New Enterprise. 2. Aufl., Boston: IRWIN.

McKeever, M. 1994. How to write a BUSINESS PLAN, 4th ed. Berkley: Nolo Press.

Pümpin, Cuno; **Prange**, Jürgen. 1991. Management der Unternehmensentwicklung. Frankfurt/New York: Campus/Manager Magazin.

Ripsas, Sven. 1997. Entrepreneurship als ökonomischer Prozeß. (Diss. Freie Universität Berlin) Wiesbaden: Gabler Edition Wissenschaft.

Struck, Jochen. 1995. Zur Entwicklung der Existenzgründungen in den neuen Bundesländern – Ergebnisse einer Panelbefragung der Deutschen Ausgleichsbank von mit Eigenkapitalhilfe geförderten Existenzgründungen, Arbeitspapier der Deutschen Ausgleichsbank, Bonn.

Struck, Uwe. 1990 Geschäftspläne. Stuttgart: Schäffer-Verlag.

Timmons, Jeffry A. 1994. New Venture Creation - Entrepreneurship for the 21st century. 4th ed., Boston: IRWIN.

Timmons, Jeffry. 1995. The Keys To Entrepreneurial Success. Audiocassette, Santa Barbara: Jeffry A. Timmons & Scott/Tyler Productions.

Weitere Informationsquellen bei der Gründungsplanung:

1. Deutsche Ausgleichsbank: Zentrale: Ludwig-Erhard-Platz 1-3, 53170 Bonn, Tel. 0228 831-0, Fax - 2400, Internet: <http://www.dta.de>
Niederlassung Berlin: Sarazinstr. 11-15, 12159 Berlin, Tel 030 85085-0, Fax -299.
2. BDU/Unternehmensberater
3. IHK und Wirtschaftsjunoren . Z. B. Broschüre *Existenzgründung* von IHK und DIHT (DM 18.-) erhältlich beim DIHT, Adenauerallee 148, 53113 Bonn oder Leitfaden *Existenzgründung und -sicherung* der Wirtschaftsjunoren Deutschlands, Adenauerallee 148, 53113 Bonn.
4. Lokale Gründerinitiativen wie z.B. das Existenzgründer-Institut Berlin e.V., Tel. 030 2125-28 01, Fax - 2828 oder die Gründerinitiative in Nordrhein-Westfalen, Projektträger Zenith GmbH Tel. 0208 30004-50, Fax -63.
5. Wirtschaftsministerien der Länder und des Bundes; Gründerzentren in der Region/Universitäten.
6. Bundesverband Junger Unternehmer (BJU), Mainzer Str. 238, 53179 Bonn, Tel. 0228 954 59 -0, Fax - 93