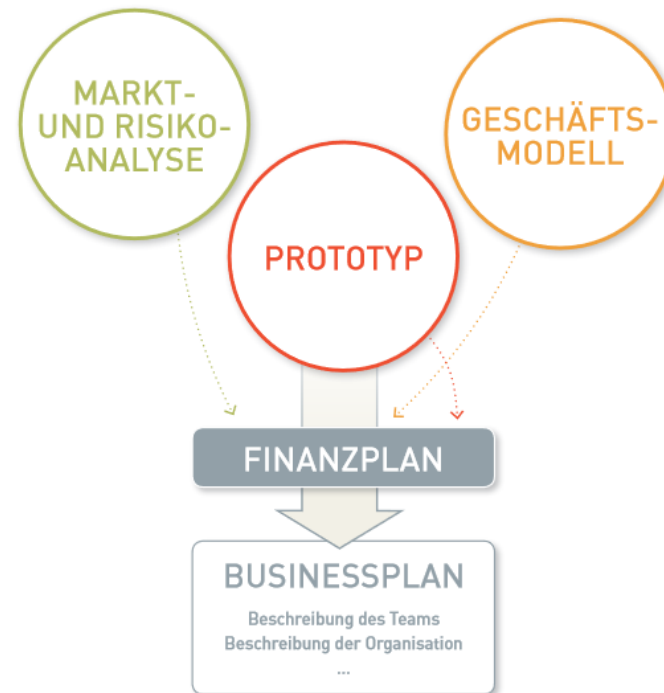


Was ist ein Business Plan?

- Der Business Plan (= Geschäftsplan oder Unternehmenskonzept) ist die niedergeschriebene unternehmerische Vision fundiert durch betriebswirtschaftliche Daten. Er gibt klar und prägnant Auskunft über alle relevanten Aspekte eines Unternehmens oder Geschäftsfeldes.



Ripsas (1998); Fueglistaller et al. (2012)

Schwarz et al. (2012)

Businessplan - Struktur

1. Executive Summary
2. Unternehmensbeschreibung
3. Beschreibung des Produktes bzw. der DL
4. Marktanalyse und Marketing
5. Leistungserstellung
6. Management, Organisation und Personal
7. Risikoanalyse
8. Zeitplan
9. Finanzplanung und Finanzierung
10. Anhang

Business Plan: Allgemeine Anforderungen (I)

- Zielgruppenorientierung: mehrere Versionen mit veränderter Schwerpunktsetzung, Übersetzung in andere Sprachen
- Verständlichkeit: Darstellung von Zusammenhängen, klarer Aufbau, nicht zu lange Sätze, Wesentliches auf nicht mehr als 30 - 40 Seiten darstellen, ausführliche Beschreibungen in Anhang
- Äußere Form: sauberes Schriftbild, Korrekturlesen, Gliederung und Verzeichnisse, in gebundener Form
- Glaubwürdigkeit: Schwachstellen aufzeigen, keine exakten Aussagen treffen, wenn dies nicht möglich ist
- Zeithorizont: abhängig von Vorhaben, 3 bis 5 bzw. 10 Jahre
- Potenzial: langfristige Perspektiven

Business Plan: Allgemeine Anforderungen (II)

- Flexibilität: Aufzeigen der Prämissen und der möglichen Umweltdynamik
- Vollständigkeit: Checklisten verwenden, Zusammenfassen aller Teilplanungen und Teilaspekte
- Qualität von Informationen: Auswahl und bewusste Bewertung der Quellen
- Vorsichtige Schätzungen
- Unterscheidung der Betrachtungsperspektive: Liquiditäts- und Erfolgsaspekt

Bausteine des Business Plans: Executive Summary

- Die Executive Summary gibt einen kurzen Überblick über das Unternehmen
 - Darstellung des Geschäftsmodells
 - Management und Personal
 - Wesentliche Finanzdaten



Ideal 1 Seite, max. 3 Seiten

Vermittlung der Einzigartigkeit der Idee

Fokussierung auf zentrale Aussagen
(Geschäftsmodell, Markt, Finanzierung)

Aussagen müssen im weiteren BP voll
unterstützt werden

Geringe Fokussierung

Versuch, sämtliche Informationen
unterzubringen

Empfänger wird nicht „angesprochen“

Stil ist zu akademisch bzw. zu
fachspezifisch

Bausteine des Business Plans: Unternehmensbeschreibung

- Die Unternehmensbeschreibung umfasst insbesondere folgende Inhalte:
 - Vision/Mission – Statement
 - Kurz-, mittel-, langfristige Ziele
 - Strategie des Unternehmens
 - Rechtsform/Gründung/Gründungsmitglieder



Vision muss anspruchsvoll sein
Mission muss kurz und prägnant sein
Einbezug des Kernteams in
Formulierungen
Team muss von Vision und Mission
überzeugt sein

Vision ist nicht kompatibel zu restlichem
Business Plan
Zu hoher Detaillierungsgrad
Ziele sind nicht operationalisiert

Bausteine des Business Plans: Beschreibung des Produktes bzw. der DL

- Die Beschreibung des Produktes bzw. der DL umfasst insbesondere folgende Inhalte:
 - Darstellung des Produkt- und Leistungsspektrums (inkl. Zusatz- und Serviceleistungen; USP)
 - Erfüllung von Kundenbedürfnissen (Kundennutzen)
 - Lebenszyklus der Leistungen bzw. gegenwärtiger Entwicklungsstand
 - Forschungs- und/bzw. Entwicklungsplanung



Hohe Kundenorientierung
Referenzkunden anführen
Klare Formulierung
Technische Details in den Anhang

Ungenaue Formulierung
Übermäßig viele technische Details im
Hauptteil des Businessplans



Bausteine des Business Plans: Marktanalyse und Marketing

- Der Bereich Marktanalyse und Marketing umfasst insbesondere folgende Inhalte:
 - Zielmarktdefinition und –analyse
 - Branchenanalyse
 - Umfeldanalyse
 - Quantifizierung
 - Strategische und operative Marketingplanung



Markteintrittsbarriere realistisch einschätzen
Sowohl direkte als auch indirekte Wettbewerber berücksichtigen
Objektive, nachprüfbare Quellen verwenden
Priorisierung der Marketingaktivitäten

Nichtberücksichtigung der Marktmacht von etablierten Marktführern
Annahme, dass potenziell jeder als Kunde in Frage kommt
Unterschätzung der Bedeutung von Marken
Unterschätzung der Zeitdauer einer nachhaltigen Marktdurchdringung

Bausteine des Business Plans: Leistungserstellung und F&E- Aktivitäten

- Der Bereich Leistungserstellung und F&E-Aktivitäten umfasst insbesondere folgende Inhalte:
 - Darstellung des Leistungserstellungsprozesses
 - Beschreibung der Partner (Unternehmen, Rolle, Aufgaben, Verträge)
 - Relevante Komponenten und Dienstleistungen (Produktionsmenge, notwendige Infrastruktur)
 - F&E-Aktivitäten (vergangenheits- und zukunftsbezogen)



Prozess der Leistungserstellung ist klar beschrieben
Partner und Lieferanten angeführt und bereits Verträge vorhanden
Weiterentwicklungspotenzial des Leistungsangebotes bzw. Produktes wird aufgezeigt und ist vorhanden

Leistungserstellungsprozess ist lückenhaft dargestellt
Geplante Produktionsmenge stimmt nicht mit vorhandenen Ressourcen überein
Bei F&E Aktivitäten wird auf Bindung von Ressourcen vergessen



Bausteine des Business Plans: Management, Organisation und Personal

- Der Bereich Management, Organisation und Personal umfasst insbesondere folgende Inhalte:
 - Organisatorischer Aufbau
 - Standorte
 - Aufgaben, Positionen, Verantwortlichkeiten
 - Mitarbeiterplanung



„Gesunde“ Mischung unterschiedlicher Qualifikationen; Integration von Mitarbeitern mit kaufmännischen Qualifikationen

Aufbau eines erfahrenen Beirats/
Aufsichtsrats

Aufbau einer „one-man-show“

Zu starke Integration von nicht qualifizierten „Bekanntem und Familienmitgliedern“ im Top-Management

Bausteine des Business Plans: Risikoanalyse

- Die Risikoanalyse umfasst insbesondere folgende Inhalte:
 - Risikoidentifikation (interne Risiken: z.B. Verzögerung bei Produktentwicklung, Unstimmigkeiten im Team, Ausfall des Gründers; externe Risiken: z.B. Import- und Exportrestriktionen, längere Markteinführungsphase, mangelnde Marktakzeptanz)
 - Schadenshöhen und Eintrittswahrscheinlichkeiten
 - Geplante Maßnahmen bei Eintritt bzw. als Prävention



Proaktives Reagieren auf auftretende Risiken möglich
Entscheidungshilfe

Nicht alle Risiken sind von gleicher Bedeutung für das Unternehmen
Hohe Kosten und eventuell Scheitern des Unternehmens bei ungenauer Ausführung

Bausteine des Business Plans: Zeitplan

- Der Zeitplan umfasst insbesondere folgende Inhalte:
 - Zeitliche Darstellung aller Aktivitäten zur Umsetzung der Geschäftsidee/des Business Plans
 - Definition von Meilensteinen
 - Darstellung von kritischen Pfaden



Alle im Business Plan beschriebenen Aktivitäten/Elemente werden in Aufgabenpakete umgewandelt

Jedes Aufgabenpaket wird terminiert – die geschätzte Dauer wird begründet

Flexibilität -> Basis am besten in Excel/Planungsprogramm

Keine bzw. unrealistisch kurze Umsetzungsplanung

Bausteine des Business Plans: Finanzplanung und Finanzierung

- Der Bereich Finanzplanung und Finanzierung umfasst insbesondere folgende Inhalte:

- Liquiditätsplanung
- Plan G&V
- Planbilanzen
- Detailpläne (Investitionen, Umsätze, Personal, Marketing, ...)
- Finanzierungsplanung

Jahr 01:
monatlich

Folgejahre:
quartalsmäßig



Sämtliche Annahmen transparent machen (Zinssätze, Umsatzsteigerungen etc.)

Darstellung Worst/Best-Case bzw. Sensitivitätsanalyse

Feasibility von anerkannten Experten überprüfen lassen

Finanzplanung ist nicht nachprüfbar bzw. nachvollziehbar

Unterschätzung der „sonstigen Kosten“

Überhöhte Gehälter in Anfangsphase

Geringe Investitionen und Risikoübernahme durch Gründer

Liquiditätsplanung

+/-	Stand Liquide Mittel zu Periodenbeginn
+	Einzahlungen aus Umsätzen und sonstigen Erlösen
-	Auszahlungen für Materialaufwand
-	Auszahlungen für Personalaufwand
-	Auszahlungen für sonstige Aufwendungen
+/-	Cash Flow aus dem operativen Bereich
-	Auszahlungen für Investitionen
(+	Einzahlungen aus Verkauf von Anlagegegenständen)
-(/+)	Cash Flow aus der Investitionstätigkeit
+	Einzahlung aus Zuführung von Eigenkapital
-	Auszahlungen an Eigentümer
+	Einzahlungen aus der Aufnahme von Fremdkapital
-	Auszahlungen aus der Tilgung von Fremdkapital
+/-	Cash Flow aus der Finanzierungstätigkeit
=	Stand Liquide Mittel zu Periodenende


Plan G&V

+	Umsatzerlöse
+	Sonstige betriebliche Erlöse
-	Materialaufwand
-	Personalaufwand
-	Abschreibungen
-	Sonstige betriebliche Aufwendungen
=	Betriebsergebnis
+	Zinserträge
-	Zinsaufwendungen
=	Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT)
+/-	Außerordentliches Ergebnis
-	Ertragssteuern
=	Jahresüberschuss
+/-	Rücklagenbewegungen
=	Bilanzgewinn

Detailpläne: Investitionsplanung

Arbeitsblatt 41: Investitionsplanung				
Investitionen	Betrag	Zeitpunkt der Anschaffung	Nutzungsdauer	AfA
Büroausstattung				
Laptop				
PKW				
...				
...				

Brutto-Netto Rechner

Brutto-Netto-Rechner  BUNDESMINISTERIUM FÜR FINANZEN

Jahr:

Einkommen:

Beitragsgruppe:

Sachbezug:

Lohnsteuerfrei:


Kinder: A/AB / AEAB

Bundesland:

Pendlerpauschale: BV-Beitrag

Dienstnehmer | Dienstgeber | [Wohin fließt mein Steuereuro?](#)

	Monatlich	13. Bezug	14. Bezug	Jährlich
Brutto				
SV				
LSt				
Netto				

 © haude electronica – Alle Angaben ohne Gewähr. Alle Rechte vorbehalten.
Wien, 2011.

http://www.bmf.gv.at/Steuern/Berechnungsprogramme/_start.htm

Finanzierungsplan

Arbeitsblatt 45: Finanzierungsplan					
Finanzierungsplan	Betrag	Zeitpunkt der Aufnahme	Laufzeit	Zinsen	Tilgung
Eigenkapital					
Fremdkapital					
Förderung					
...					
...					
...					

Bausteine des Business Plans: Anhang

In den Anhang können u.a. folgende Inhalte aufgenommen werden:

- Detaillierte Dokumentation zu qualitativen und quantitativen Angaben
- Ausführlicher Lebenslauf
- Zeugnisse
- Miet- und Kaufverträge
- Patente, sonstige Rechte
- Ergebnisse von Marktforschungen und Standortanalysen
- Verbindliche Angebote (z.B. Rohstoffe etc.)
- Bereits erhaltene Aufträge
- Kooperationsvereinbarungen

Referenzen:

- Fueglistaller, U., Müller, C., Müller, S., & Volery, T. (2012). *Entrepreneurship: Modelle-Umsetzung-Perspektiven Mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz*. Springer-Verlag.
- Ripsas, S. (1998). Der Business Plan-Eine Einführung. *Entrepreneurship. Wie aus Ideen Unternehmen werden*, 141-151.
- Schwarz, E./Dummer, R./Krajger, I.: Von der Geschäftsidee zum Markterfolg, Linde international, 2012. Available at University of Klagenfurt Library. *German*