

Vorlage eines Business-Plans für den
Erstkontakt mit der AdVal Capital Mana-
gement AG

Name des Unternehmens

Straße

PLZ/Ort

Ansprechpartner

Telefon

Fax

E-Mail

WWW

Inhaltsübersicht

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | Wesen, Bedeutung und Ziele des Business-Plans | 3 |
| 1.1 | Wesen des Business-Plans | 3 |
| 1.2 | Bedeutung des Business-Plans | 3 |
| 1.3 | Ziele des Business-Plans | 4 |
| 2 | Aufbau und Inhalt des Business-Plans | 5 |
| 3 | Literatur-Tipps..... | 13 |

1 Wesen, Bedeutung und Ziele des Business-Plans

1.1 Wesen des Business-Plans

Ein Business-Plan stellt ein umfangreiches, schriftliches Unternehmenskonzept dar, das sämtliche betriebswirtschaftlich relevanten Aspekte der Unternehmung beleuchtet. Dieser „Geschäftsplan“ beschreibt Markt und Produkte ebenso wie Wettbewerbssituation, Ziele und Geschäftsmodell des Unternehmens. Im Business-Plan erfolgt also das systematische, schriftliche Festhalten aller relevanter Informationen, die für eine erfolgreiche Implementierung der Unternehmensstrategie notwendig sind. Im Mittelpunkt stehen dabei sowohl quantitative als auch qualitative Aussagen zur vergangenen und geplanten Unternehmensentwicklung, zu den Potenzialen und auch zu den Risiken. Dabei sollte sich der Zeithorizont auf drei bis fünf Jahre erstrecken.

1.2 Bedeutung des Business-Plans

Die Gründung und erfolgreiche Entwicklung eines Unternehmens, insbesondere eines dynamischen Wachstumsunternehmens, erfordert eine fundierte Basis. Die Unternehmensführung muss neben der Einschätzung der Chancen und Risiken des Marktes insbesondere die Anforderungen an Produktentwicklung, Finanzierung und Vermarktung erfolgreich bewältigen. Dazu sind eine chancenreiche Geschäftsidee, kompetente Mitarbeiter, eine ausreichende Kapitalbasis sowie ein durchdachtes und strukturiertes Unternehmenskonzept notwendig.

In diesem Zusammenhang und insbesondere bei der Entwicklung junger, innovativer Unternehmen kommt dem Business-Plan eine zentrale Bedeutung zu. Ein gut strukturierter Business-Plan verschafft sowohl unternehmensinternen als auch –externen Adressaten einen schnellen Gesamtüberblick über Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des Unternehmens. Die gründliche Ausarbeitung und fortlaufende Aktualisierung des Business-Planes ist für den Unternehmenserfolg von entscheidender Bedeutung und sollte deshalb höchste Priorität auf oberster Management-Ebene genießen.

1.3 Ziele des Business-Plans

Der Business-Plan ist kein überflüssiges Konzeptpapier, sondern dient der Erfüllung wichtiger interner und externer Ziele.

Unternehmensintern ist der Business-Plan ein zentrales Strategiepapier. Er

- zwingt die Firmengründer, ihre Geschäftsidee systematisch zu durchdenken und verleiht ihr dadurch eine größere Effektivität und Effizienz,
- dient der verbindlichen Definition von Zielen, Strategien und Maßnahmen,
- gibt einen schnellen Überblick über vorhandene und benötigte Ressourcen,
- ist ein wichtiges Controlling-Tool und zeigt Stärken, Schwächen sowie Chancen und Risiken des Unternehmens auf,
- dient als Richtschnur für die tägliche Arbeit des Managements und der Mitarbeiter und
- stellt ein zentrales Kommunikationsinstrument zwischen den verschiedenen Partnern dar.

Unternehmensextern übernimmt der Business-Plan die Funktion einer „Visitenkarte“ des Unternehmens für Verhandlungen mit Kapitalgebern. Ohne einen professionellen Business-Plan sind keine erfolgreichen Verhandlungen mit Kapitalgebern möglich. Dabei steigt die Notwendigkeit eines ausgereiften, aussagekräftigen Business-Plans mit dem Grad des wirtschaftlichen und technischen Risikos des Unternehmens. Denn je höher die Risiken und je höher der Kapitalbedarf, desto wichtiger ist ein schlüssiges Gesamtkonzept und vor allem der Nachweis nachhaltiger Chancen am Markt, um Kapitalgeber für die eigene Geschäftsidee zu gewinnen.

2 Aufbau und Inhalt des Business-Plans

Dient der Business-Plan zur Gewinnung externer Kapitalgeber, muss er auf deren spezifische Informationsbedürfnisse zugeschnitten sein. Das heißt: Konzentration auf die wesentlichen Aspekte, hohe Aussagekraft, klarer Aufbau und verständliche Formulierung. Ein professioneller Business-Plan zeichnet sich zudem durch eine ansprechende Gestaltung sowie einen einwandfreien Stil aus.

Die folgende Mustervorlage soll Sie vor diesem Hintergrund bei der inhaltlichen und strukturellen Konzeption Ihres Business-Plans unterstützen. Die von der AdVal AG vorgeschlagene Struktur stellt lediglich eine Hilfestellung dar, die alle wesentlichen Aspekte eines Business-Plans enthält. Je nach Ihrer individuellen Unternehmenssituation müssen Sie demzufolge entsprechende Schwerpunkte setzen und weitere für Sie relevante Aspekte hinzu fügen bzw. Aspekte ohne größere Bedeutung auslassen.

Inhaltsangabe

1. Executive Summary
2. Allgemeine Unternehmensinformationen
3. Markt und Wettbewerb
4. Leistungsangebot
5. Produktion und Einkauf
6. Marketing und Vertrieb
7. Geschäftsmodell und Organisation
8. Kundensituation
9. Management und Personal
10. Finanzdaten
11. Planungen
12. Stärken/Schwächen – Chancen/Risiken
13. Anlagen

1. Executive Summary

Der erste Abschnitt bietet eine Zusammenfassung und sollte erst nach Fertigstellung des Business-Plans geschrieben werden. Hier sollten Sie kurz die wesentlichen Punkte Ihres Unternehmens darstellen und somit dem Leser die Möglichkeit bieten, in maximal zehn Minuten einen ersten Eindruck über Ihr Geschäftsvorhaben gewinnen zu können.

Die wesentlichen Bausteine sind dabei:

- Leistungsangebot bzw. Geschäftsidee
- Relevante Märkte
- Positionierung und Wettbewerbsvorteile
- Strategie
- Unternehmerteam
- Kapitalbedarf

2. Allgemeine Unternehmensinformationen

An dieser Stelle geht es um allgemeine Unternehmensdaten, die für potenzielle Investoren von Bedeutung sind. Schwerpunktmäßig sollten Sie dabei auf die folgenden Punkte eingehen:

- Unternehmensgeschichte
- Sitz, Zweigniederlassungen und Standorte
- Rechtsform
- Entwicklung der Gesellschafterstruktur
- Satzungen, Geschäftsordnungen, Konsortialverträge
- Aktuelle Handelsregisterauszüge
- Ratings und Standings
- Schwebende bzw. potenzielle Rechtsstreitigkeiten
- Corporate Identity und Image
- Unternehmensziele und –visionen
- Kritische Erfolgsfaktoren
- Mögliche Synergieeffekte

3. Markt und Wettbewerb

Für eine langfristig erfolgreiche Entwicklung Ihres Unternehmens muss ein ausreichend großes Marktpotenzial vorhanden sein. Grenzen Sie deshalb den für Ihr Unternehmen relevanten Markt so exakt wie möglich ab und charakterisieren Sie Markt und Wettbewerb nach folgenden Kriterien:

- Volumen, Entwicklung und Potenzial des Gesamtmarktes
- Relevante Marktsegmente und deren Entwicklung
- Charakterisierung des Zielmarktes
- Preisentwicklung
- Rolle von Innovationen und Technologien
- Kundenstruktur und Kundenbedürfnisse
- Entwicklung der eigenen Marktanteile in den relevanten Märkten
- Durchschnittlich erzielte Renditen
- Einflussfaktoren (politisch, ökonomisch, sozial, technologisch)
- Markteintrittsbarrieren
- Wettbewerbsintensität
- Wettbewerbsanalyse: Konkurrentenübersicht mit Marktanteilen und Stärken-/Schwächen-Profil

4. Leistungsangebot

An dieser Stelle stellen Sie Ihre Produkte und Dienstleistungen vor. Gehen Sie dabei insbesondere auf vorhandene bzw. angestrebte Wettbewerbsvorteile ein. Charakterisieren Sie Ihr Leistungsspektrum an Hand folgender Aspekte:

- Heutiges Produkt-/Dienstleistungsangebot
- Anvisiertes Produkt-/Dienstleistungsangebot
- Charakterisierung der einzelnen Produkte/Dienstleistungen
- Wettbewerbsvorteile und Alleinstellungsmerkmale
- Kundennutzen
- Entwicklungsstadium der Produkte bzw. der Pipeline

- Aktuelle Technologieposition, -standards und -trends
- Patente und Lizenzen
- Gesetzliche/Behördliche Beschränkungen/Auflagen
- Forschung und Entwicklung
- Know-how-Potenzial und aktuelle Innovationen

5. Einkauf und Produktion

Beschreiben Sie so detailliert wie möglich die Unternehmensbereiche Einkauf und Produktion. Im Mittelpunkt sollten dabei stehen:

- Einkaufskonditionen und Verhandlungsposition
- Lieferantenstruktur und –macht (Anzahl und Anteil)
- Technische Ausstattung
- Produktionsstätten/Produktionspartner
- Fixkosten, Grenzkosten, Skaleneffekte
- Standardisierung oder Differenzierung der Produktion auf Grund der Marktanforderungen
- Kapazität und Auslastung
- Lagerhaltung
- Eigenerstellung oder Fremdbezug
- Engpässe
- Technologieposition, -standards und –trends
- Patente und Lizenzen
- Forschung und Entwicklung
- Know-how-Potenzial und aktuelle Innovationen
- Gesetzliche/Behördliche Einschränkungen/Auflagen
- Produktivitätsvergleiche

6. Marketing und Vertrieb

Im Rahmen des Marketing sollten Sie Ihre Produkte und Dienstleistungen erfolgreich am Markt positionieren. Charakterisieren Sie deshalb Ihre Marketing- und Vertriebsstrategie an Hand folgender Punkte:

- Ausgestaltung des Marketing-Mix (Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik)
- Qualitäts- oder Preisführerschaft
- Marketingaufwand
- Markteintrittsstrategie (Penetration vs. Abschöpfung)
- Zeitplan und Budget für den Markteintritt
- Aktuelle und anvisierte Vertriebsstruktur
- Verkaufskonditionen

7. Geschäftssystem und Organisation

In diesem Abschnitt sollten Sie Ihr Geschäftsmodell ausführlich erläutern und vor allem vorhandene bzw. angestrebte Differenzierungsmerkmale heraus stellen. Außerdem sind organisatorische Aspekte von Bedeutung. Orientieren Sie sich dabei an folgenden Aspekten:

- Geschäftsmodell und Strategie
- Wettbewerbsvorteile und Alleinstellungsmerkmale
- Partnerschaften / Kooperationen
- Beteiligungsübersicht
- Entwicklung der Beteiligungen
- Strategische Ausrichtung der Beteiligungen
- Vertragliche Beziehungen zu den Tochtergesellschaften
- Vergangene und absehbare Umstrukturierungen
- EDV-System, -Einrichtungen und -Standards
- Organisationsstruktur und Führungsstil
- Standorte / Niederlassungen

8. Kundensituation

Im Rahmen der Darstellung Ihrer Absatzbeziehungen sollten die folgenden Punkte im Mittelpunkt Ihrer Ausführungen stehen:

- Kundenstruktur und –macht (Anzahl und Anteil)
- Kundengewinne und -verluste in den letzten Jahren
- Referenzprojekte

9. Management und Personal

Der Erfolg insbesondere kleiner, innovativer Unternehmen ist in hohem Maße von der Kompetenz des Managements und des Personals abhängig. Gehen Sie deshalb in diesem Abschnitt auf folgende Punkte ein:

- Hintergrund und Qualifikation des Managements
- Fachliche und persönliche Analyse der leitenden Mitarbeiter
- Nennung von strategisch unverzichtbaren Mitarbeitern
- Vergütung der Geschäftsleitung und Laufzeit der Verträge
- Sozialpläne, Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen
- Beschäftigungs- und Pensionsregelungen
- Ausbildungspläne
- Personal-Fluktuation und Entwicklung des Krankenstands
- Beschäftigung von externen Beratern
- Personalplanung

10. Finanzdaten

Ein besonderes Interesse der Kapitalgeber liegt in der finanziellen Berichterstattung. Folgende Aspekte sollten dabei im Vordergrund stehen:

Gewinn- und Verlustrechnung

- Erfolgsrechnungen der letzten Jahre
- Aktueller Geschäftsverlauf

- Umsatz-, Kosten- und Ergebnisentwicklung nach Geschäftsfeldern
- Darstellung des von bilanzpolitischen Einflüssen bereinigten Ergebnisses
- Entwicklung der Kostenstruktur
- Margenentwicklung
- Auftragsbestände und Reichweite
- Gewinnverwendungsbeschlüsse
- Wesentliche Steueraspekte

Bilanz

- Bilanzen der letzten Jahre
- Überblick über wichtige Finanzpositionen und Kennzahlen
- Aufteilung und Entwicklung des Eigenkapitals
- Beschreibung der Rücklagen
- Schuldenstruktur
- Analyse der Rückstellungen
- Drohende Verluste
- Garantien, Bürgschaften, Patronatserklärungen und Leasingverpflichtungen
- Zahlungsfristen für die Debitoren und Zahlungsmoral
- Hausbanken und Kreditlinien
- Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen
- Immaterielle Vermögensgegenstände
- Vorratsanalyse
- Struktur der Forderungen
- Grundbesitz und Belastungen
- Aktuelle Grundbuchauszüge
- Anlagespiegel
- Änderungen von Bewertungsmethoden und Bewertungswahlrechten
- Kennzahlenvergleich mit Konkurrenten

Kapitalflussrechnung

- Kapitalflussrechnungen der letzten Jahre
- Cash-flow-Analyse
- Entwicklung der Investitionen
- Planmäßige Abschreibungen und Sonderabschreibungen

11. Planungen

Ein weiterer wesentlicher Bestandteil des Business-Plans ist die ausführliche Darstellung der Unternehmensplanung über die nächsten drei bis fünf Jahre. Die Planungen umfassen insbesondere:

- Planungsprämissen
- Plan-Gewinn- und Verlustrechnungen
- Plan-Bilanzen
- Plan-Kapitalflussrechnungen

Im Einzelnen

- Absatzplanung
- Kostenplanung
- Ergebnisplanung
- Investitionsplanung
- Kapitalbedarfsplanung
- Finanzierungsplanung
- Liquiditätsplanung
- Personalplanung
- Zeitplanung

12. Stärken/Schwächen – Chancen/Risiken

Hier erläutern Sie die aus Ihrer Perspektive wesentlichen internen Stärken und Schwächen sowie die externen Chancen und Risiken Ihres Unternehmens. Beachten Sie dabei auch Maßnahmen zur Eliminierung von Schwächen und Reduktion der Risiken.

13. Anlagen

Als Anlage können Sie alle Informationen und Dokumente anfügen, die geeignet sind, ein möglichst umfassendes Bild Ihres Unternehmens abzugeben. Dies sind beispielsweise:

- Lebenslauf des Gründers und des Managements
- Preislisten
- Produktbroschüren
- Imagebroschüren
- Kundenzeitschriften
- Presseberichte
- Projektbeispiele
- Referenzen

3 Literatur-Tipps

- Benzel, W./Wolz, E.: Businessplan für Existenzgründer. Geschäftspläne erstellen und erfolgreich umsetzen. Walhalla & Praetoria, 2000.
- Kubr, T./Ilar, D./Marchesi, H.: Planen, gründen, wachsen. Mit dem professionellen Businessplan zum Erfolg. McKinsey&Company, 1997.
- Steuck, J.: Businessplan. Cornelsen, 1999.
- Das Businessplan-Handbuch. Boston Consulting Group, 2000.
- Der Business-Plan. Praxisorientierte Anleitung der Deutsche Bank AG.