SBK

STEUERBERATERKAMMER
RHEINLAND-PFALZ

Leitfaden

zur Erstellung

eines Businessplans

der

Steuerberaterkammer

Rheinland-Pfalz

STEUERBERATERKAMMER
RHEINLAND-PFALZ

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”

STEUERBERATERKAMMER
RHEINLAND-PFALZ

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)
- Existenzerweiterung 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 (so z.B. als Pilotprojekt angestrebt für den Wirtschaftsraum Rhein-Neckar-Dreieck) 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.

Die Steuerberaterkammer Rheinland-Pfalz stellt diesen Leitfaden Ihren Kammermitgliedern, den Steuerberatern in Rheinland-Pfalz, in Papierform, auf CD-Rom oder als Downloadmöglichkeit auf ihrer Website (www.sbk-rlp.de) zur Verfügung:

Steuerberaterkammer Rheinland-Pfalz
Hölderlinstraße 8, 55131 Mainz
Telefon: (0 61 31) 9 52 10-0 Fax (0 61 31) 9 52 10-40
E-Mail: info-sbk@datevnet.de www.sbk-rlp.de

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

Darüber hinaus stehen den Unternehmen bzw. den o.e. Starterzentren zusätzlich spezialisierte Steuerberater als “Businessplan-Helfer” zur Verfügung (siehe Seite 9).

Der Leitfaden wird in regelmäßigen Abständen überarbeitet. Kritische Anmerkungen, Ergänzungen etc. werden gerne entgegen genommen (Adresse: info-sbk@datevnet.de, Stichwort Businessplan).

Wir wünschen allen Anwendern viel Erfolg!

Mainz, im November 2002

gez. Edgar Wilk
Präsident

gez. Dr. Michael Böhmer
Mitglied des Vorstands

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	Primäre Erwartungen
Geschäftsbanken	Rentabilität
Venture Capital Gesellschaften	Kapitaldienstfähigkeit
Öffentliche Einrichtungen	Arbeitsplatzsicherung
Lieferanten	Umsatz und Liquidität
Kunden	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	2. Phase	3. Phase
Geschäftsidee	Businessplan	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	1,0
		28,0
Anlagen		4,0
		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 (aktuell: 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.

Die Steuerberater in Rheinland-Pfalz haben seit dem 2. Halbjahr 2002 in Zusammenarbeit mit der Steuerberaterkammer Rheinland-Pfalz sowie der Steuerberaterakademie Rheinland-Pfalz die Möglichkeit, in speziellen Fachseminaren sich weitergehendes Know How zu einzelnen Bereichen der Unternehmensberatung anzueignen.

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

Namen und Adressen von auf die Beratung von Existenzgründern spezialisierten Steuerberatern können Sie entweder bei der Geschäftsstelle der Steuerberaterkammer Rheinland-Pfalz erfragen:

Steuerberaterkammer Rheinland-Pfalz
Hölderlinstraße 8, 55131 Mainz
Tel. (0 61 31) 9 52 10-0 Fax (0 61 31) 9 52 10-40
E-Mail: info-sbk@datevnet.de

oder mit Hilfe des Spezialisten-Suchservice der Kammer im Internet finden:

www.sbk-rlp.de/suchservice

oder bei dem für Sie regional zuständigen Starterzentrum der Industrie- und Handelskammer bzw. Handwerkskammer bekommen, denen wir entsprechende Daten zur Verfügung stellen.

Die Steuerberater in den Starterzentren haben sich verpflichtet, dort in begrenztem Umfang eine für den Existenzgründer unentgeltliche Erstberatung anzubieten.

5. Fördermöglichkeiten der Beratung und Finanzierung

Für Ihre Beratung stehen landes- und bundesspezifische Zuschüsse zur Verfügung, deren Inanspruchnahme mit Ihrem Steuerberater, den Industrie und Handelskammern bzw. Handwerkskammern abgeklärt werden kann.

Einen weitergehenden Überblick zu den einzelnen Förderprogrammen bietet die Datenbank des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie mit der Adresse: www.bmwi.de

Darüber hinaus bietet speziell die Steuerberaterkammer Rheinland-Pfalz nunmehr in Zusammenarbeit mit den rheinland-pfälzischen Industrie- und Handelskammern und Handwerkskammern eine für Existenzgründer kostenlose Erstberatung in begrenztem Umfang an.

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 Marketing-plans.

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 Höchsteindeckung

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 Mitarbeitereinsatz (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:

	1999			2000			2001			2002 ff.		
	Vollzeit	Teilzeit	freie MA	Vollzeit	Teilzeit	freie MA	Vollzeit	Teilzeit	freie MA	Vollzeit	Teilzeit	freie MA
Geschäftsführung	1			1			1			1		
										1,5		
Verwaltung	1,5			1,5			1,5			2		
Produktion	5	2	1	3	2	2	2	2	3	3	2	3
Versand/ Fuhrpark	5			4			3					
Gesamt	12,5	2	1	9,5	2	2	7,5	2	3	7,5	2	3

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
	T€	T€	T€	T€	T€	T€
Geschäftsführung/ Verwaltung	168,5	138,5	141,5	144	147	150
Produktion/Versand/ Fuhrpark	338,5	249,5	232,5	237	241,5	246,5
Einmalzahlungen	0	20	15	15	15	15
Gesamt	507	408	389	396	403,5	411,5

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

STEUERBERATERKAMMER RHEINLAND-PFALZ

Investitionsplan

Bezeichnung	Herstellungskosten	Nutzungsdauer		2001	2002	2003
	€	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	45.000	1		45.000		
	1.750.000			104.000	59.000	59.000

STEUERBERATERKAMMER RHEINLAND-PFALZ

Finanzierungsplan

Finanzierungsplan											
	Investitionen		572,5		T€		Investitionen		1705		T€
	Leasing		572,5		T€		Fremdkapital		1580		T€
	Restwert von 10 %		57,3		T€		Zins		5-7,5 %		
	Laufzeit		8 Jahre				Tilgung		15-20 Jahre		
			Leasingrate				laut Bank				
Jahr			Belastung				Zins		Tilgung		Belastung
			T€				T€		T€		T€
2001			75				53,5		4		57,5
2002			75				71		5,5		76,5
2003			75				80,5		5,5		86
2004			75				86,5		6		92,5
2005			75				90,5		6		96,5
2006			75				99,5		6,5		106
2007			75				101,5		7		108,5
2008			75				101,5		7		108,5
2009	Restwert		57,3				101		7,5		108,5
2010							100,5		8		108,5
2011							104		62		166
2012							101,5		53,5		155
2013							97		54,5		151,5
2014							92,5		55,5		148
2015							88		56,5		144,5

STEUERBERATERKAMMER RHEINLAND-PFALZ

Rentabilitätsplan

				IST 2003				**Plan 2004**				**Plan 2005**				**Plan 2006**				**Plan 2007**				**Plan 2008**
				TEUR		%		TEUR		%		TEUR		%		TEUR		%		TEUR		%		TEUR
1.	Umsatzerlöse einschl.			11.701		100		12.986		100		14.027		100		15.359		100		16.840		100		16.973
	Bestandsveränderung																							
2.	./.	Materialeinsatz		-9.993		-85,4		-11.242		-86,6		-12.050		-85,9		-13.256		-86,3		-14.567		-86,5		-14.682
3.	= Rohertrag			1.708		14,6		1.744		13,4		1.977		14,1		2.103		13,7		2.273		13,5		2.291
4.	./. Personalaufwand																							
		a) Fremdleistungen		-50		-0,4		-146		-1,1		-211		-1,5		-295		-1,9		-301		-1,8		-307
		b) Löhne und Gehälter		-1.014		-8,7		-816		-6,3		-778		-5,5		-792		-5,2		-807		-4,8		-823
		einschl. Sozialabgaben																						
				-1.064		-9,1		-962		-7,4		-989		-7		-1.087		-7,1		-1.108		-6,6		-1.130
5.	./.	Raumkosten																						
		a) Miete		-208		-1,8		-218		-1,7		-264		-1,9		-264		-1,7		-264		-1,6		-264
		b) Gas ,Strom, Wasser, Instandh.		-51		-0,4		-51		-0,4		-96		-0,7		-96		-0,6		-96		-0,5		-96
				-259		-2,2		-269		-2,1		-360		-2,6		-360		-2,3		-360		-2,1		-360
6.		./. Leasingraten Neuinvestitionen		0		0		0		0		-150		-1,1		-150		-1		-150		-0,9		-150

7.	./.	Übrige Aufwendungen		-217		-1,9		-224		-1,7		-231		-1,6		-238		-1,5		-245		-1,5		-252
8.	./.	Einmalige Umzugskosten		0		0		0		0		-50		-0,4		0		0		0		0		0
9.		Abschreibungen		-110		-1		-150		-1,2		-150		-1,1		-150		-1		-150		-0,9		-150
10.	=	Betriebsergebnis		58		0,6		139		1		47		0,3		118		0,8		260		1,5		249
11.	./.	Zinsaufwendungen laufend		-18		-0,2		-19		-0,1		-20		-0,1		-21		-0,1		-22		-0,1		-23
				40		0,3		120		0,9		27		0,2		97		0,6		238		1,4		226
12.	+	Neutrales Ergebnis		13		0,1		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
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

STEUERBERATERKAMMER RHEINLAND-PFALZ

Lidquiditätsplan

Liquiditätsplan

		IST 1999		Plan 2000		Plan 2001		Plan 2002		Plan 2003		Plan 2004	
		T€	%	T€	%	T€	%	T€	%	T€	%	T€	%
1.	Umsatzerlöse	5.850,5	100,0	6.493,0	100,0	7.013,5	100,0	7.679,5	100,0	8.420,0	100,0	8.486,5	100,0
2.	./. Materialeinsatz	-4.996,5	-85,4	-5.621,0	-86,6	-6.025,0	-85,9	-6.628,0	-86,3	-7.283,5	-86,5	-7.341,0	-86,5
3.	= Rohertrag	854,0	14,6	872,0	13,4	988,5	14,1	1.051,5	13,7	1.136,5	13,5	1.145,5	13,5
4.	./. Personalaufwand												
	a) Fremdleistungen	-25,0	-0,4	-73,0	-1,1	-105,5	-1,5	-147,5	-1,9	-150,5	-1,8	-153,5	-1,8
	b) Löhne und Gehälter einschl. Sozialabgaben	-507,0	-8,7	-408,0	-6,3	-389,0	-5,5	-396,0	-5,2	-403,5	-4,8	-411,5	-4,8
		-532,0	-9,1	-481,0	-7,4	-494,5	-7,1	-543,5	-7,1	-554,0	-6,6	-565,0	-6,7
5.	./. Raumkosten												
	a) Miete	-104,0	-1,8	-109,0	-1,7	-132,0	-1,9	-132,0	-1,7	-132,0	-1,6	-132,0	-1,6
	b) Gas,Strom,Wasser, Instandh.	-25,5	-0,4	-25,5	-0,4	-48,0	-0,7	-48,0	-0,6	-48,0	-0,6	-48,0	-0,6
		-129,5	-2,2	-134,5	-2,1	-180,0	-2,6	-180,0	-2,3	-180,0	-2,1	-180,0	-2,1
6.	Leasingraten/Neuinvestitionen	0,0	0,0	0,0	0,0	-75,0	-1,1	-75,0	-1,0	-75,0	-0,9	-75,0	-0,9
7.	./. Übrige Aufwendungen	-108,5	-1,9	-112,0	-1,7	-115,5	-1,6	-119,0	-1,5	-122,5	-1,5	-182,5	-2,2
8.	./. Einmalige Umzugskosten	0,0	0,0	0,0	0,0	-25,0	-0,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
9.	**= Betriebsergebnis**	**84,0**	**1**	**144,5**	**2**	**98,5**	**1**	**134,0**	**2**	**205,0**	**2**	**143,0**	**2**
10.	./. Zinsaufwendungen	-9,0	-0,2	-9,5	-0,1	-10,0	0,1	-10,5	0,1	-11,0	0,1	-11,5	0,1
11.	**+ Neutrales Ergebnis**	**6,5**		**0,0**		**0,0**		**0,0**		**0,0**		**0,0**	
12.	./. Steueraufwand	-14,5		-33,0		-7,5		-22,0		-54,0		-19,0	
13.	**= Cash flow**	67,0		102,0		81,0		101,5		140,0		112,5	
13.	Tilgungen aus bisherigen Investitionen	-48,0	-0,8	-48,0	-0,7	-48,0	-0,7	-48,0	-0,6	-48,0	-0,6	-48,0	-0,6
14.	**= Jährliche Über-/Unterdeckung**	**19,0**		**54,0**		**33,0**		**53,5**		**92,0**		**64,5**	
15.	+ ./. Vorjahres Über-/Unterdeckung	0,0		19,0		73,0		106,0		159,5		251,5	
16.	**= Kumulierte Über-Unterdeckung**	**19,0**		**73,0**		**106,0**		**159,5**		**251,5**		**316,0**	

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, Freiberufler-Kammern)	schriftlich
7.	**Berufsgenossenschaft**	(falls keine Gewerbeanmeldung erforderlich ist) wg. gesetzlicher Unfallversicherung evtl. Arbeitnehmer und freiwillige Unternehmerversicherung	schriftlich

8.	**Krankenkasse**	Freiwillige Krankenversicherung und ggf. Krankenversicherung der Arbeitnehmer	schriftlich
9.	**Versicherungsmakler**	Information betr. eigenen privaten und betrieblichen Versicherungsschutz	persönlich
10.	**LVA-/BfABeratungsstelle 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, Corperate Identity etc.	schriftlich/ persönlich