

Exkurs: Businessplan

Businessplan:

Ein **Geschäftsplan** (engl. *business plan*) ist eine schriftliche Zusammenfassung eines unternehmerischen Vorhabens auf Basis einer Geschäftsidee. Ein Businessplan besteht meist aus einer schriftlichen Beschreibung der Geschäftsidee und einem Finanzplan. Der Finanzplan enthält eine Schätzung der notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen (Kosten) und der erwarteten Umsatzerlöse. Somit kann die Wirtschaftlichkeit der Investitionsausgabe beurteilt werden. Ein Geschäftsplan ist eine wichtige Diskussionsgrundlage für Gründer oder Manager; er ist gleichzeitig ein Kommunikationsmittel, um Investoren wie zum Beispiel Banken, Risikokapitalgeber, Business Angels oder unternehmensinterne Gremien zu überzeugen.

Aufgaben des Businessplan:

- **Er hilft, andere vom geplanten Vorhaben zu überzeugen:** Wenn jemand einen Geschäftsplan ausgearbeitet hat, kann man davon ausgehen, dass er sich gedanklich intensiv mit dem Vorhaben beschäftigt und die ernsthafte Absicht hat, das Vorhaben umzusetzen.
- **Er ist eine wesentliche Voraussetzung zur Kapitalbeschaffung:** Ohne Darstellung der Wirtschaftlichkeit des Konzeptes dürfte es äußerst schwer sein, Investoren zu gewinnen.
- **Er gibt die Möglichkeit zur Erfolgskontrolle:** Der Plan ist Ausgangspunkt für Controllingmaßnahmen. Jede Abweichung bedarf einer Bewertung und Analyse.
- **Er zwingt zu systematischer Vorgehensweise:** Bei der Erstellung eines Geschäftsplanes ist der Verfasser gezwungen, alles logisch und mit System zu durchdenken. Wissenslücken werden sichtbar. Probleme werden erkennbar.
- **Er gibt einen Gesamtüberblick:** Der fertige Geschäftsplan fügt alles zu einem Ganzen zusammen. Alle Teile müssen passen. Die Dimension des geplanten Vorhabens wird sichtbar.
- **Er erhöht die Erfolgsaussichten:** Ein vorab ausgearbeiteter Geschäftsplan macht die Umsetzung einer Geschäftsidee sehr viel einfacher. Dass die Erfolgsaussichten durch die Erstellung eines Geschäftsplanes steigen, ist durch die Praxis bestätigt.
- **Er hilft, Risiken besser abzuschätzen:** Die Umsetzung einer Geschäftsidee ist immer mit Risiken verbunden. Aber eine genaue Planung und das Bewusstsein, dass im einen oder anderen Fall ein Risiko besteht, mildern die negativen Folgen erheblich ab. Erkannte Risiken können, z. B. durch finanzielle Reserven, gemildert oder ausgeschlossen werden.
- **Er hilft, Abhängigkeiten aufzuzeigen:** Auch wenn ein Geschäftsplan in einzelne Bausteine gegliedert ist, so ist es doch wichtig, dass das Vorhaben in sich stimmig ist. So haben z.B. Aussagen zur Zielgruppe Auswirkungen auf den Marketingplan.

Geschäftspläne werden bei folgenden Anlässen eingesetzt:

- Neugründung
- Nachfolgeregelung
- Firmenverkauf oder -übernahme
- Strukturänderung und Neuausrichtung
- Fusion
- Kooperation
- Neuprodukteinführung
- Expansion in andere Märkte
- Kapitalerhöhung
- Börsengang
- Beantragung von öffentlichen Fördermitteln
- Erlangung von Erweiterungskrediten bei der Bank
- Investitionsentscheidungen
- Strategische Planung und Planfortschreibung im operativen Geschäft

Aufbau eines Businessplans:

Beeinflusst durch Businessplan-Wettbewerbe, Vorstellungen von Banken oder Fördereinrichtungen hat sich folgende standardisierte Gliederung eines Geschäftsplanes herausgebildet.

1. Zusammenfassung (Executive Summary): Hier stehen die wichtigsten Punkte des Vorhabens, kurz und prägnant formuliert.
2. Produkt- und Unternehmensidee: Hier wird die Produktidee vorgestellt. Außerdem muss der Kundennutzen, auch im Vergleich zu den Wettbewerbern, deutlich werden.
3. Management- bzw. Gründerteam: Hier werden alle Teammitglieder mit ihren spezifischen, für das Vorhaben (meist eine Unternehmensgründung) wichtigen Qualifikationen vorgestellt.
4. Markt und Wettbewerb: An dieser Stelle wird mit Hilfe von Markt- und Branchendaten ein vertiefter Einblick zu Konkurrenten und Kunden gegeben.
5. Marketing und Vertrieb: Hier wird zur Markteintrittsstrategie und zu konkreten Werbe- und Vertriebsüberlegungen ausführlich Stellung genommen.
6. Unternehmensform: Die Gesellschaftersituation, die gewählte Rechtsform und andere formale Punkte werden hierin beschrieben.
7. Risikobewertung und Alternativszenarien: Hier werden Risiken aufgezeigt. Außerdem werden Angaben über alternative Entwicklungen mit Hilfe von Best-case- und Worst-case-Szenarien dargestellt.
8. Finanzplan: Investitionsplanung, Umsatz- und Ertragsvorschau, Liquiditätsplan.

Beispiel:

Gliederung des
Businessplans
für die
Gründung eines
Biergartens mit
Restaurant

Inhalt

Auftrag und Auftragsdurchführung.....	3
Bescheinigung.....	3
Vertraulichkeitserklärung.....	4
1 Vorhabensbeschreibung.....	5
1.1 Beschreibung der Gründungsidee.....	5
1.2 Alleinstellungsmerkmal.....	6
1.3 Kooperationspartner.....	7
1.4 Standort.....	8
1.5 Zeitplanung.....	10
2 Der Existenzgründer.....	11
2.1 Lebenslauf.....	11
2.3 Bisherige unternehmerische Tätigkeit.....	13
2.3.1 Tätigkeitsschwerpunkte in der Gastronomie.....	13
2.3.2 Referenzen.....	13
3 Markt- und Konkurrenzsituation.....	16
3.1 Branchenanalyse / Tendenzen.....	16
3.2 Einzugsgebiet.....	17
3.3 Konkurrenten.....	18
4 Marketing.....	18
4.1 Zielkunden.....	18
4.2 Preisgestaltung.....	19
4.3 Kommunikation.....	19
5 Chancen und Risiken des Investitionsvorhabens.....	20
6 Finanzplan.....	21
6.1 Kapitalbedarf.....	22
6.2 Finanzierung.....	22
6.3 Umsatz- und Ertragsvorschau.....	22

Umfang

Welchen Umfang ein Geschäftsplan haben soll, lässt sich nicht allgemein festlegen. In der Praxis sind Businesspläne aber häufig zu lang. Folgende Angaben dienen als grobe Richtlinie:

- Sofern ein Geschäftsplan für ein Gründungsvorhaben mit einem starken lokalen Bezug erstellt wird (z. B.: Handwerksbetrieb, Gaststätte, Ladengeschäft, Internet-Café) ist ein Umfang von 10–15 DIN A4-Text-Seiten richtig.
- Handelt es sich um eine Gründung mit regionalem Bezug (z. B.: IT-Dienstleistung, Spedition, Handel) sollten 15–25 A4-Seiten ausreichen.
- Bei größeren Vorhaben und der Notwendigkeit, externe Investoren mit einzubinden, sollten die Ausführungen auf 20–40 Seiten gemacht werden.

Mehr als 50 Seiten sind kritisch, da kaum ein Investor oder Entscheider bereit ist, so detailliert in einen Plan einzutauchen.

Unternehmenssteuerung mit Kennzahlen

Ausgangspunkt: Der Geschäftsbereichsleiter Müller kommt nach zweiwöchiger Abwesenheit in die Firma zurück. Für das Executive Meeting am Montag muss sich Herr Müller ein Bild über den von ihm zu verantwortenden Bereich machen

Komplexitätsreduktion

Ein Blick auf seine Kennzahlen bzw. in sein Kennzahlensystem informiert ihn **knapp** und **präzise** über das **relevante Geschäftsgeschehen!**

Kennzahlen werden als ein Hilfsmittel der Analyse betrachtet, das quantitativ erfassbare Sachverhalte in konzentrierter Form erfasst.

Zentrale Kennzeichen von Kennzahlen:

Informationscharakter - Kennzahlen ermöglichen Urteile über wichtige Sachverhalte und Zusammenhänge

Quantifizierbarkeit - Kennzahlen erlauben i.d.R. eine Messung auf einem metrischen Skalenniveau („Rechnen ist Möglich“)

Spezifische Form - Aggregation komplexer Strukturen und Prozesse auf eine ‚Rechengröße‘, die es ermöglicht einen schnellen Überblick zu liefern, insb. für Führungsinstanzen

Beispiel Eigenkapitalrentabilität

Informationscharakter

Kennzahl über die Verzinsung des eingesetzten Eigenkapital als Vergleichsmaßstab und Messgröße für Zeit-, Soll-Ist- und Betriebsvergleiche verwendbar.

Quantifizierbarkeit

Durch Verwendung metrisch skaliertes Informationen in Zähler und Nenner gegeben.

„spezifische Form der Information“

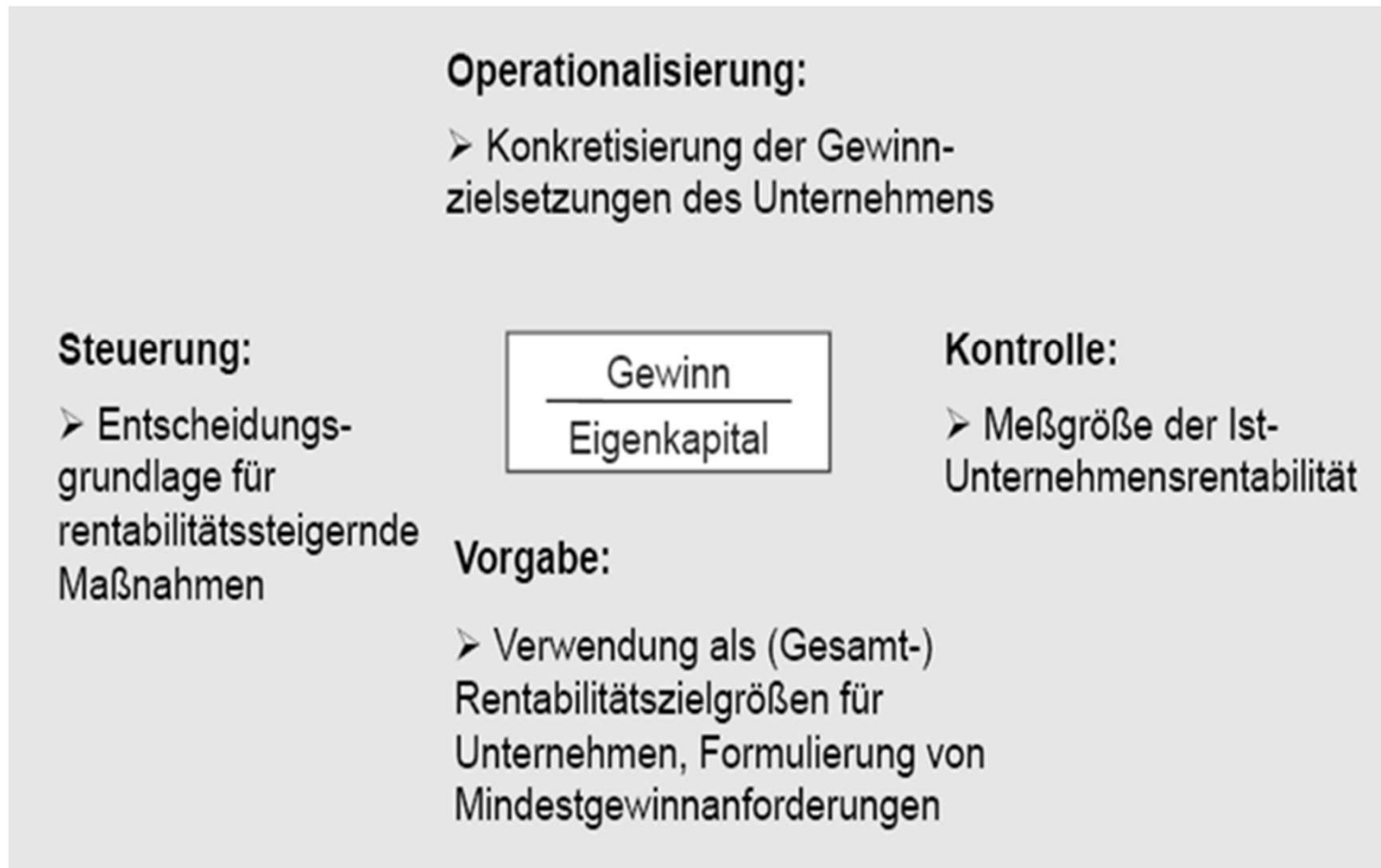
Komplexitätsreduktion der Rentabilitätsproblematik durch Orientierung an definierten bilanziellen und GuV-Zahlen.

Funktionen von Kennzahlen

Operationalisierung	Bildung von Kennzahlen, um Ziele konkret fass- und messbar zu machen
Steuerung	Steuerung z.B. Allokation von Ressourcen durch Kennzahlen überhaupt erst möglich
Vorgabe	Verwendung von Kennzahlen als Ziel- und Sollvorgabe für Teilbereiche des Unternehmens
Kontrolle	Ermittlung von Soll-Ist-Abweichungen und Abweichungsanalyse

Quelle: Prof. Dr. Rüdiger Waldkirch, Universität Hamburg, 2009

Funktionen am Beispiel der Eigenkapitalrentabilität



Quelle: Prof. Dr. Rüdiger Waldkirch, Universität Hamburg, 2009

Aufgabe:

Nennen Sie zwei weitere Kennzahlen und erläutern Sie die vier Funktionen dieser beiden Kennzahlen.

Die Komplexitätsreduktion durch die Kennzahlen verursacht gleichzeitig ein Risiko bei ihrer Interpretation.

- Komplexitätsreduktion stellt Sachverhalte sachlogisch nicht richtig dar, Sachverhalte sind in der Realität wesentlich komplexer
- Überbetonung der quantitativen Komponenten
- Gefahr des opportunistischen Ausnutzens der Komplexitätsreduktion, Optimierung der Kennzahlen ohne Optimierung der gesamtunternehmerischen Zielsetzung

- Auf der Basis einer einzelnen Kennzahl ist kein angemessenes Bild vom zugrunde liegenden betriebswirtschaftlichen Sachverhalt zu gewinnen
- Großer Interpretationsspielraum einzelner Kennzahlen

Lösung: Kennzahlensysteme

Quelle: Prof. Dr. Rüdiger Waldkirch, Universität Hamburg, 2009

Kennzahlensysteme

Ein **Kennzahlensystem** bezeichnet eine geordnete Menge von betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, die miteinander in Beziehung stehen. Das Ziel eines Kennzahlensystems ist es, über einen Sachverhalt (z. B. Unternehmensbereich, Rentabilität) zu informieren. In Unternehmen werden Kennzahlensysteme zum einen für den Erhalt schneller und verdichteter Informationen über die Leistung eines Unternehmens eingesetzt. Zum anderen können sie die Aufgaben der Planung, Kontrolle und Steuerung in einem Unternehmen unterstützen. Ein Kennzahlensystem berücksichtigt nur monetäre, exakt quantifizierbare Kennzahlen.

In der Praxis gibt es zwei Arten von Kennzahlensystemen:

Ordnungssysteme: stellen die wichtigsten Kennzahlen eines Teilbereichs eines Unternehmens dar (z. B. Produktion).

Rechensysteme: zerlegen Kennzahlen mathematisch und besitzen dadurch die Form einer Pyramide mit einer Spitzenkennzahl an der Spitze.

Anforderungen an ein Kennzahlensystem

- es muss immer aktuell und auf dem neuesten Stand sein
- die Ermittlung der Kennzahlen muss standardisiert sein, d. h. die Methode der Ermittlung sollte immer die gleiche bleiben, um vorherige Zahlen mit neuen vergleichen zu können.
- präzise (die Definition muss klar und deutlich sein)
- es muss flexibel und anpassungsfähig sein
- geeignet zur Lösung der gestalteten Aufgaben
- wirtschaftlich
- Fehlinterpretationen müssen ausgeschlossen werden

Quick Test nach Prof. Peter Kralicek

Der **QuickTest** durchleuchtet die wirtschaftliche Situation eines Unternehmens. Es gilt: Minimale Eingabe, maximale Information.

Beim QuickTest werden die Kennzahlen

- Eigenkapitalquote
- Gesamtkapitalrentabilität
- Schuldtilgungsdauer
- Cash-Flow-Rate

zur Beurteilung der finanziellen Stabilität und der Ertragskraft eines Unternehmens herangezogen. Jede dieser Kennzahlen wird mit einer Schulnote von 1 bis 5 bewertet, anschließend erfolgt eine Gesamtbeurteilung

"Der Quicktest ist ein Schnelltest. Obwohl nur vier Kennzahlen herangezogen werden ist die Aussage bereits grundsätzlich richtig. Würde man mehr Kennzahlen verwenden, ändert sich am Ergebnis kaum etwas. Mehr Kennzahlen haben allerdings den Vorteil, dass etwaige Fehlerquellen oder Ursachen für bestimmte Entwicklungen rascher erkannt werden. Die vier Quicktest-Kennzahlen sind nicht störanfällig und schöpfen das gesamte Informationspotential der Bilanz und G&V weitgehend aus. Eine Eigenkapitalquote von mehr als 30 Prozent, eine Schuldtilgungsdauer von weniger als 3 Jahren, eine Gesamtkapitalrentabilität von mehr als 15 Prozent und eine Cash-Flow-Leistungsrate von mehr als 10 Prozent werden generell mit sehr gut bewertet."

Prof. Peter Kralicek, Wien

Kennzahlen des Quick-Test nach Kralicek

Eigenkapital-Quote	$\frac{\text{Eigenkapital} \times 100}{\text{Gesamtkapital Ende Gj.}}$
Schulden tilgungsdauer	$\frac{\text{Fremdkapital} - \text{flüssige Mittel}}{\text{Betriebsergebnis} + \text{Abschreibungen}}$
Gesamtkapitalrentabilität	$\frac{\text{Betriebsergebnis} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Ø Gesamtkapital}}$
Cash-Flow-Leistungsrate	$\frac{\text{Betriebsergebnis} + \text{Abschreibungen}}{\text{Betriebsleistung}}$

Der „Quicktest“ nach Kralicek - Auswertung

Kennzahl	sehr gut (1)	gut (2)	mittel (3)	schlecht (4)	insolvenzgefährdet (5)
Eigenkapital-Quote	> 30 %	> 20 %	> 10 %	< 10 %	negativ
Cash-Flow in % Betriebsleistung	> 10 %	> 8 %	> 5 %	< 5 %	negativ
Gesamtkapital-Rentabilität	> 15 %	> 12 %	> 8 %	< 8 %	negativ
Schuldentilgungsdauer	< 3 Jahre	< 5 Jahre	< 12 Jahre	> 12 Jahre	> 30 Jahre

Unternehmensberatung Prof. Kralicek - Windows Internet Explorer

http://www.kralicek.at/index.php?gr=301

Unternehmensberatung Prof. Kralicek

Betriebswirtschaftliche Unternehmensberatung
Prof. Peter Kralicek
 Nfg. Herdis Kralicek

Online Quicktest - Eingabe

Testen Sie Ihr Unternehmen jetzt!

Füttern Sie einfach dieses kleine Eingabeformular mit einigen wenigen Werten aus dem letzten Jahresabschluss. In Sekunden sagt Ihnen unser Online-Quicktest, ob es gut, mittelmäßig oder schlimm um Ihre Firma steht. **Der Quicktest wurde von Prof. Peter Kralicek entwickelt.**

QuickReport jetzt bestellen Mehr Informationen zum QuickReport

Währung Jahr

Eingabe	Bilanz	G&V
Flüssige Mittel (FLM)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Vorräte	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Eigenkapital (EK)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Fremdkapital (FK)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Betriebsleistung (Umsatzerlöse, etc.) (BL)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Fremdkapitalzinsen (FKZ)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Cash Flow vor Steuern (CF)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT)	<input type="text"/>	<input type="text"/>

home zurück

Honorarberatung ab 60,- €
 beste Ergebnisse m. Konzeptberatung
 Finanzplanung-Vorsorge-Geldanlage

Liquiditätsplanung
 xax: LucaNet-Partner aus Bremen
 Beratung/ Konzeption/ Umsetzung

Google-Anzeigen

Fertig

Start DATEV Arbeitspla... Zeiten und Auslag... Controlling 2011 Bilanzanalyse, Ke... Musterholz GmbH ... Musterholz GmbH ... Microsoft Excel - ... Unternehmens... 14:25

Aufgabe:

Erstellen Sie auf Basis der vorliegenden Bilanz für das Jahr 2010 den Quick-Test nach Kralicek.

Du-Pont-Kennzahlssystem

Das Du-Pont-Schema oder Du-Pont-Kennzahlssystem



ist eines der ältestes Kennzahlssystem der Welt und bis heute das bekannteste.

Das an rein monetären Größen orientierte System von Unternehmenskennzahlen zur Bilanzanalyse und der Unternehmenssteuerung wurde bereits 1919 von dem amerikanischen Chemie-Konzern Du Pont de Nemours and Co. entwickelt und wird dort noch heute verwendet

Steckbrief Du-Pont

- Im Mittelpunkt des Kennzahlensystems steht die Gesamtkapitalrendite (auch Return on Investment oder kurz: ROI), also die Ertragsrate des eingesetzten Kapitals.
- Oberstes Ziel der Unternehmensführung ist somit nicht die Gewinnmaximierung, sondern die Maximierung des Ergebnisses pro eingesetzte Kapitaleinheit.
- Die Motivation zur Entwicklung des Kennzahlensystems war der Wunsch nach einem geschlossenen Modell von sich gegenseitig bedingenden Zielgrößen. Damit sollen Abhängigkeiten und Wechselwirkungen analysierbar gemacht werden.
- Mit dem formalen System wendete man sich von bloßen Sammlungen isolierter Kennzahlen ab, da diese bezüglich der Analyseergebnisse häufig zu Inkonsistenzen führen.

Wie sind die wichtigsten Kennzahlen des DuPont-Systems zu interpretieren?

Return on Investment

- ☐ ... gibt an, wie viel Eigenkapital im Rahmen der betrieblichen Bestätigung durch das eingesetzte Vermögen insgesamt erwirtschaftet werden konnte
- ☐ Indikator für die **nachhaltige Ertragskraft** des Unternehmens

Umsatzrentabilität

- ☐ ... misst den Anteil des Gewinns am Umsatz
- ☐ Indikator für die **Größe des Reaktionsspielraumes** des Unternehmens auf Preisrückgänge und/oder Kostensteigerungen zu reagieren

Kapitalumschlagshäufigkeit

- ☐ ... gibt an, wie oft das betriebsnotwendige Vermögen durch den Umsatz in der betrachteten Periode umgeschlagen wurde.
- ☐ Indikator für die **Intensität der Nutzung** des eingesetzten Vermögens

Quelle: Reichmann (2001), S. 36

Vorteile/ Nachteile Du-Pont

Vorteile

- Durch die mathematische Zerlegung der übergeordneten Zielgröße werden die verschiedenen Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg übersichtlich dargestellt.
- Die verwendeten Kennzahlen werden überwiegend aus dem betrieblichen Rechnungswesen bezogen und sind damit auch mit denen anderer Unternehmen vergleichbar.

Nachteile:

- Ausschließlich rückblickenden Betrachtung monetärer Größen
- Die Ausrichtung an dem kurzfristigen Rentabilitätsziel berücksichtigt nicht langfristige Aspekte zur Unternehmenswertsteigerung.
- Orientierung der Unternehmenstätigkeit an einem Monoziel.

Probleme Kennzahlensysteme:

Die Erstellung und Pflege eines Kennzahlensystems ist meist sehr aufwendig. Dies liegt insbesondere an der meist sehr hohen Zahl benötigter Kennzahlen. Die Erfassung der Kennzahlen bedarf daher meist eine große Menge an Ressourcen.

Dies hat zur Folge, dass die Anwendung eines Kennzahlensystems meist nur sinnvoll ist, wenn die Kennzahlenerfassung und – visualisierung automatisiert erfolgen kann, etwa mit Hilfe eines Kennzahlen-Cockpits.

Aufgabe:

Vergleichen Sie den Quick-Test nach Kralicek und das Du-Pont-Kennzahlensystem.

Nennen Sie Vor- und Nachteile.

Welches Kennzahlensystem ist aus Ihrer Sicht besser zur zahlenorientierten Steuerung eines KMU geeignet? Begründen Sie Ihre Entscheidung.

Klausurvorbereitung Klausurtermin: 23.11.2011 um 9 Uhr

Themen:

Definition Unternehmenssteuerung/ Unternehmensführung
Aufgaben der Unternehmensführung
Abgrenzung strategische / operative Unternehmensführung
Unternehmensleitbild als Ausgangspunkt der Unternehmensführung
Anspruchsgruppen und ihre Interessen
Grundproblem der Unsicherheit und Komplexität
Führungsstile (Beschreibung, Vorteile, Nachteile, Anwendung)
Führungsmodelle (management by ...)
Die Buchhaltung als Ausgangspunkt der zahlenorientierten Unternehmenssteuerung
Nutzung der Finanzbuchhaltung als Steuerungsinstrument (Voraussetzungen)
Datev Controlling Report (Struktur nicht auswendig lernen!!)
Phasen der Unternehmensplanung (strategisch, taktisch, operativ)
Definition operative Planung/ strategische Planung
Planungsverfahren (Top down ...)
Erfolgsplanung; Liquiditätsplanung – Definition, Abgrenzung
Businessplan (Aufbau, Struktur, Ziele ...)
Kennzahlen (Aufgaben, Kennzeichen, Funktionen ...)
Kennzahlensysteme (Anforderungen, Ziele ...)
QuickTest – Kralicek
Du-Pont-Kennzahlensystem

Instrumente der strategische vs. Operative Unternehmenssteuerung

Instrumente des operativen Unternehmenssteuerung

- Ertragsplanung
- Liquiditätsplanung
- Soll-Ist-Analysen
- Deckungsbeitrags-Analysen,
- Auftrags- und Kundenerfolgsrechnung
- Break-Even-Analysen
- Cash-Flow-Analysen
- Ermittlung und Auswertung von Kennzahlen
- ABC-Analyse
- Engpassuntersuchungen
- Investitionsrechnung,
- Nutzwertanalysen
- Wertanalyse, Wirtschaftlichkeits-, Effizienz- und Kosten-Nutzen-Analyse

Instrumente der strategischen Unternehmenssteuerung :

- strategische Planung (5 und mehr Jahre)
- Stärken- Schwächen-Analyse
- Gap-Analyse
- Szenario-Analyse
- Potenzialanalyse (SWOT Analyse)
- Wettbewerbsanalyse
- Produktlebenszyklus-Analyse
- Vorteils-Matrix
- Produkt-Markt-Matrix
- Portfolioanalyse
- Balanced Scorecard
- Target Costing
- Benchmarking
- Six Sigma

Aufgabe:

Nennen Sie konkrete Beispiele für den Einsatz von operativen und strategischen Führungs- und Steuerungsinstrumenten in Ihrer Unternehmenspraxis.