

Maximilian Würker, Mathias Bednarz

Referate im Business Planseminar für
Wirtschaftswissenschaften WS 2002 / 2003

i. R. der Existenzgründung

zu den Themen

- Realisierungsfahrplan
- Risikoseinschätzung
- Maßnahmenkatalog

Anmerkung: *Es handelt sich um eine Seminararbeit, die hier lediglich dem jeweiligen Interessenten zur Information dienen soll. Es kann somit keine Haftung für die Inhalte übernommen werden.*

Inhaltsverzeichnis

I	Realisierungsfahrplan	4
I.1	Einleitung	4
I.2	Grundlagen der Planung	4
I.3	Wirksame Planung	5
I.4	Mögliche Folgen falscher Planung	7
I.4.1	Die Folgen zu optimistischer Planung	7
I.4.2	Die Folgen zu pessimistischer Planung	7
II	Risikoeinschätzung	9
II.1	Jedes Unternehmen – und wachstumsstarke neue Unternehmen im besonderen – ist mit Risiken verbunden.	9
II.2	Wie man Risiken bewertet – die Sensitivitätsanalyse	9
II.3	Unternehmenskrisen im Zeitverlauf	10
II.3.1	Strategische Krise:	10
II.3.2	Erfolgskrise:	11
II.3.3	Liquiditätskrise:	11
III	Maßnahmenkatalog (Istplan)	13
III.1	Der Maßnahmenkatalog umfasst die letzten Schritte, die nötig sind um mit der Unternehmung zu beginnen. Hierbei stehen alle organisatorischen Maßnahmen im Vordergrund.	13
III.1.1	Rechtliche Bestimmungen	13
III.1.2	Versicherungen	13
III.1.3	Kontaktaufnahme zu	14

III.1.4	Personalmanagement	14
III.1.5	Wichtige Vorbereitungen vor Markteintritt	14

I Realisierungsfahrplan

I.1 Einleitung

Der Realisierungsfahrplan hat wesentlichen Einfluss auf die Finanzierung und die Risiken des Geschäfts: Darum hilft es, sich im Voraus die Zusammenhänge zu durchdenken und die Auswirkungen verschiedener Einflüsse zu analysieren.

Wichtig nun hierbei:

- wie kann ich besser planen,
- welche Folgen kann falsche Planung haben,
- wie kann ich meine Planung im Businessplan präsentieren?

I.2 Grundlagen der Planung

Planung bedeutet Ziele zu operationalisieren. Darunter versteht man, Ziele der Umsetzung zugänglich zu machen. Das Schema folgt der folgenden Übersicht:

Wer macht

Was mit

Welchen Mitteln bis

Wann und

Wie wird das Ergebnis kontrolliert?

- Dieses Schema ist Grundlage jedes Planvorgangs
- Ohne Zuordnung von Ressourcen, Verantwortlichen und Zeitrahmen bleibt die Planung unvollständig
- Ohne wirksame Zielkontrolle ist die Planung sinnlos
- Häufig wird der Aufwand für gute Planung unterschätzt => schon zu Beginn der Planung muss auch auf deren Kontrolle abgestellt werden
- Ziele müssen klar formuliert werden, und die Verantwortung muss klar sein

Aber:

Keine Planung ist ewig gültig, daher kann nach dem Prinzip der rollenden Planung vorgegangen werden. D.h., Pläne werden nach Erfordernis modifiziert und in die Zukunft erstreckt. Dennoch heißt dies nicht, sich an keine Pläne zu halten

- Es sind Planungsebenen zu beobachten. Denn: Es macht keinen Sinn bis in letzte Detail vorzuplanen. Vielmehr sind verschiedenen Levels vorzusehen, die dann in kleinere – und genauere – Einheiten zerlegt werden. **Daher:**
 - Bevor mit Teilplänen begonnen wird, sollte ein Zeit und Projektplan aufgesetzt werden, um sich mit der Planung nicht zu verzetteln
 - Hierbei kommt es besonders auf die Reihenfolge und die zeitliche Abfolge drauf an
 - Hierzu sind Balkendiagramme gut geeignet: (siehe Grafik)

I.3 Wirksame Planung

Für eine effiziente Planung spielen organisatorische und vorgehensmäßige Aspekte eine Rolle. Vier einfache Regeln können hier weiterhelfen:

- **Aufgaben in Arbeitsaspekte aufteilen:**
 - Einzelne Tätigkeiten in „Arbeitsaspekte“ zusammenfassen
 - Jedes Paket in einzelne Schritte gliedern
 - Für jeden Schritt ein konkretes Ziel festlegen
- **Experten fragen:**
 - Kenntnisse von Experten nutzen, um wesentliche Planungsschritte zu untermauern
 - Spezielle Experten für Konzeption und Marketingkampagnen befragen
- **Den kritischen Pfad beachten:**
 - Dies sind jene Reihen von Aktivitäten durch deren Verzögerung unweigerlich das Gesamtprojekt ins Stocken gerät
 - Tätigkeiten auf dem „kritischen Pfad“ muss besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden
 - Auch wenn man Zeit sparen möchte, kann das nur über die Tätigkeiten auf dem „kritischen Pfad“ geschehen
- **Risiken reduzieren:**
 - Risikomindernde Tätigkeiten an den Anfang heranziehen (z.B. eine Marktbefragung sofort oder erst kurz vor Marktauftritt durchführen)
 - Diese können wiederum nutzenbringend in die Planung einfließen

I.4 Mögliche Folgen falscher Planung

Bei der Planung muss man immer wieder von Annahmen ausgehen. Dabei besteht die Gefahr, dass man zu optimistisch oder auch zu pessimistisch ist. Beides hat entscheidende Folgen bei der Unternehmensgründung.

I.4.1 Die Folgen zu optimistischer Planung

Mit einer zu optimistischen Planung schadet man sich doppelt:

- Man verliert rasch an Glaubwürdigkeit – bei allen Partnern
- Man kann das junge Unternehmen rasch zu Fall bringen, wie in ein einem klassischen Muster zu sehen ist:
 - Es fallen zu schnell hohe Kosten an. Es entsteht eine hohe „burn rate“, d.h. Geld wird schnell aufgebraucht
 - Verzögerung von Produktentwicklung, Markteintritt oder Erreichen von Verkaufszielen. Einnahmen zögern sich hinaus, laufende Kosten können nicht gedeckt werden. => Das Unternehmen schreibt nicht nur Buchverluste, sondern verliert auch Cash
 - Das Geld geht aus, ohne dass der geplante Erfolg eintritt. Folge: Es muss nach neuen Mitteln gesucht werden und das in Notsituationen
 - Werden keine Investoren gefunden, steht das Unternehmen vor dem „AUS“. Dennoch weitere Investition kann totaler Verlust des Eigenkapitals bedeuten.

I.4.2 Die Folgen zu pessimistischer Planung

Man überrascht sich selbst über positive Resultate, alles ist besser, alles geht schneller als erwartet. Dennoch kann eine pessimistische Planung negative Folgen haben, wie zwei Szenarien zeigen:

- Das Geschäft läuft, doch die Ressourcen fehlen:
 - Die Nachfrage kann mit geringen Ressourcen nicht gesättigt werden, bei Versuch droht Qualitätsverlust
 - Langfristiger Erfolg steht in Frage
 - Konkurrenzprobleme mit erheblichen Mehrwertverlust

- Das Geschäft wächst schneller als erwartet:
 - Wachstum erfordert allerdings Umlaufvermögen in Form von flüssigen Mitteln
 - Investition in die Produktion
 - Es muss auf Buchgewinne verzichtet werden, da vielleicht an falschen Stellen investiert wurde
 - Geldmangel => Zeitdruck => schlechte Bedingung
 - Man hat sich „bankrott gewachsen“



- **Ehrliche Planung**
- **So realistisch wie möglich zu planen**
- **Risiken und Auswirkungen sauber abschätzen und darlegen**

II Risikoeinschätzung

II.1 Jedes Unternehmen – und wachstumsstarke neue Unternehmen im besonderen – ist mit Risiken verbunden.

Diese Risiken teilt man als Firmengründer mit den Investoren, die das Projekt finanzieren. Mit einer erheblichen und vollständigen Risikobetrachtung schafft man Vertrauen gegenüber den Investoren, aber auch für sich selbst. Verzichtet man darauf, müssen potentielle Investoren annehmen, dass man die Geschäftsidee oder den Geschäftsaufbau übermäßig optimistisch darstellt. Neben den Risiken sollte man jedoch auch eventuelle Chancen skizzieren, die sich zunächst zu den zuvor dargestellten Möglichkeiten aus dem Projekt- oder der Dienstleistungsidee ergeben.

Wichtig nun hierbei:

- Wie man Risiken mit Sensitivitätsanalysen bewertet
- Wie man Chancen und Risiken darstellt

II.2 Wie man Risiken bewertet – die Sensitivitätsanalyse

Jedes Unternehmen ist Risiken ausgesetzt. Risiken lauern im Unternehmen selbst, und sie entstehen auch unentwegt im Marktumfeld der Firma. Beispielsweise könnte ein wichtiger Mitarbeiter ausfallen oder der größte Kunde zahlungsunfähig werden:

- Die Bewertung von Risiken ist eine Zukunftsbetrachtung:
 - a) Risiken sind nie absolut, sondern nur aufgrund von Annahmen bewertbar
 - b) Ausgestaltung in Form von Szenarien:
 - der „**Normalfall**“ (nominal case scenario), d.h. der nach bestem Wissen und Gewissen zu erwartende Fall,
 - der „**günstigste Fall**“ (best case scenario), d.h. die angenommen Chancen und positiven Bedingungen treten ein,
 - der „**ungünstigste Fall**“ (worst case scenario), d.h. die angenommenen Risiken und die ungünstigen Bedingungen treten ein.
- Aus diesen Szenarien resultieren Erkenntnisse zum möglichen Geschäftsgang und zu den benötigten flüssigen Mitteln
- Vermittlung eines genaueren Bildes von der Zukunft der Firma
- Im „ungünstigen Fall“ ist eine konkrete Aussage über die Stabilität und das Gesamtrisiko des Geschäftes zu machen.

Es sollten hierzu auch Strategien für den „worst case“ vorliegen.

II.3 Unternehmenskrisen im Zeitverlauf

- 1) Krisen sind unerwünschte Entwicklungen, welche die Existenzfähigkeit von Unternehmen gefährdet.
- 2) Abgesehen von unvorhergesehenen Ereignissen folgen die meisten krisengeschüttelten Betriebe einem typischen Krisenverlauf (siehe Grafik).
- 3) Krisenhafte Entwicklungen beginnen lange bevor die Auswirkungen auf den Konten oder in den Ertragsbüchern sichtbar werden:
 - Die Liquiditätskrise - Auslöser für den Konkurs – ist erst das Endstadium einer langen schleichenden Entwicklung.
- 4) Krisen sollten von Beginn an erkannt werden, um sie wirksam bekämpfen zu können
- 5) Besonders wichtig ist es auch, gegenüber Krisen sensibel zu sein und wesentliche Indikatoren zu beachten

II.3.1 Strategische Krise:

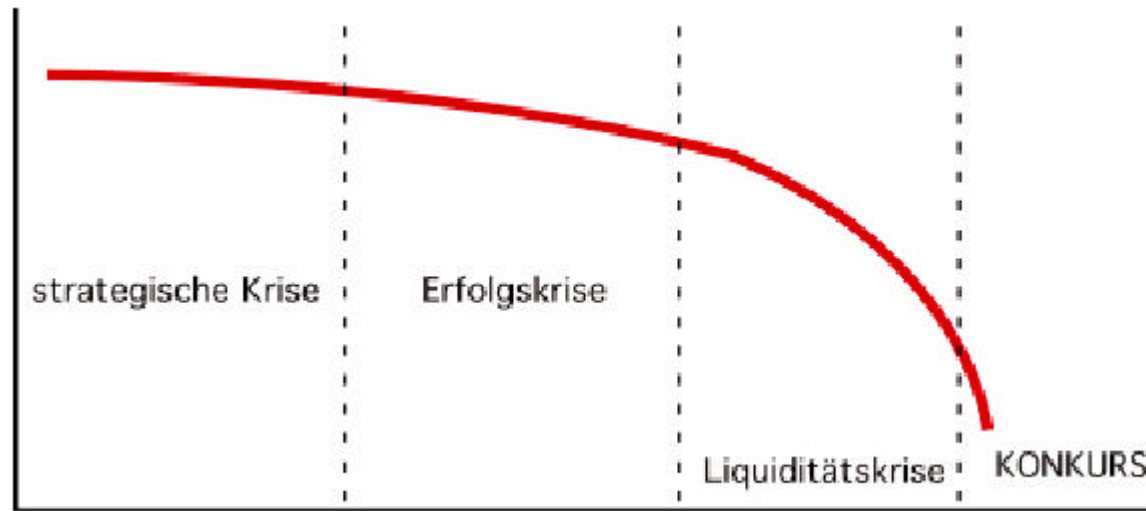
- Beeinträchtigung der Erfolgspotentiale
 - Problemlösungen werden schwieriger, Know-how fließt aus der Firma ab
 - Unzufriedene Mitarbeiter und schlechtes Unternehmensklima können Vorboten strategischer Krisen sein
 - Forschungsanteil oder Neuentwicklungen gehen zurück
 - Offensive Maßnahmen können solche Krisen leicht überwindbar machen. Möglichkeit:
 - ✓ Konzentration der Ressourcen auf bestimmte Produkte
 - ✓ Leistungen und Rückbesinnung auf die Kernkompetenz
 - ✓ Schlüssige Marketingkonzepte und Maßnahmen, die auf künftige Gewinne abstellen
- *Zur Modernisierung einer Firma und deren Einstellung können erhebliche finanzielle Mittel erforderlich sein, die jedoch eine Vorleistung auf künftigen Erfolg darstellen.*

II.3.2 Erfolgskrise:

- Strategische Krise => Erfolgskrise => Liquiditätskrise => Konkurs
- Die rechtzeitige Anpassung des Unternehmens an die Erfordernisse des Marktes wird verpasst => Sinkende Akzeptanz des Kunden, da keine zeitgemäßen und nur minder konkurrenzfähige Produkte.
- Erkennungsmerkmale dieser Krise:
 - a) Steigende Warenlager bei sinkendem Auftragsstand
 - b) Zunehmende Stornierungen und Reklamationen
 - c) Sinkende Gewinne und Cashflows sowie steigende Rabatte
- ▶ Fremdfinanzierung steigt, Gesamtkapitalrentabilität sinkt
- Lösungen hierzu:
 - ✓ Analysieren der Produktpalette: Häufig sind Produkte veraltet und entsprechen nicht mehr dem Bedarf
 - ✓ Umstellung des Unternehmenskonzeptes, Entwurf neuer Produkte
 - ✓ Verbesserte Marktkommunikation (PR nicht Werbung)
 - ✓ Analysen der Kundenstruktur, Schwachstellen finden
 - ✓ eventuell externe Berater in Anspruch nehmen

II.3.3 Liquiditätskrise:

- Hier ist das finanzielle Gleichgewicht gestört – das Unternehmen kann seinen Verpflichtung nicht mehr oder nur mehr verspätet erfüllen
- Von außen auch leicht erkennbar
- Anfangs sinkende Umsätze, niedrige Qualität, weniger Aufträge und sinkende Kundenzahlen → dann sinkende Gesamtliquidität und Umschuldungen
- Schließlich finanzieller Zusammenbruch
- Nun können nur noch kräftige Finanzspritzen helfen:
 - a) Nachschluss durch Gesellschafter oder Investoren
 - b) Veräußerung von Vermögen
 - c) Sale & Lease Back Geschäfte
 - d) Senkung des Umlaufvermögens
 - e) Keine Investitionen
 - f) Keine Privatentnahmen
 - g) Stundungen auf Kredite
- Damit soll finanzieller Zusammenbruch verhindert werden
- Langfristiger Erfolg ist damit allerdings kaum möglich



III Maßnahmenkatalog (Istplan)

III.1 Der Maßnahmenkatalog umfasst die letzten Schritte, die nötig sind um mit der Unternehmung zu beginnen. Hierbei stehen alle organisatorischen Maßnahmen im Vordergrund.

III.1.1 Rechtliche Bestimmungen

- Gesellschaftsvertrag aufsetzen
- AGB (BGB § 305ff.) schriftlich festhalten
- Beurkundung durch einen Notar

III.1.2 Versicherungen

- **Betriebshaftpflicht**

Beispiel: Der Einbau eines notwendigen Hardwareteils durch Ihren Service verursacht einen Kurzschluss und damit Schäden an der Hardware des Kunden von 5.000 €

- **Produkthaftpflicht**

Beispiel: Sie stellen für eine Werkzeugmaschine ein Teil einer Steuerung her, die eine nicht bemerkte Fehlerstelle aufweist. In der Praxis stellt sich heraus, dass die in der Maschine anfallen Temperaturen von Ihrer Steuerung nicht verkraftet werden, der Umbau der Steuerungen bei den Kunden kostet 250.000 €

- **Elektronikversicherung**

Beispiel: Überspannungsschaden an mehreren elektronischen Büromaschinen durch indirekten Blitzschlag.

- **Geschäftsgebäudeversicherung**

Elementar (z.B. Überschwemmung, Erdbeben)
Sturm, Hagel
Feuer
Leitungswasser

- **Datenversicherung**

Versichert sind alle maschinenlesbaren Informationen und Programme z.B.
Daten aus Dateien, Datenbanken
Alle Datenträger, soweit auswechselbar
CD, CD-ROM
Disketten...

- **Inventarversicherung**

Einbruchdiebstahl einschließlich Vandalismus und Raub
Leitungswasser
Feuer

- Gewerblicher Rechtsschutz...

- **Gewerbeamt**

Gewerbe beim Gewerbeamt in der Stadt anmelden

- Gewerbeschein
- Betriebsnummer

- **Finanzamt**

Gewerbe beim Finanzamt anmelden

- Steuernummer

- **Infrastruktur**

Gebäude anmieten (Büro, Werkstatt)

Fuhrpark

Telefonanschluss

Maschinen

Erste Bestellungen tätigen, Lager einrichten

- **Material**

Stempel, Briefbogen, Visitenkarten, Formulare...

Computer

III.1.3 Kontaktaufnahme zu

Lieferanten (Rabatt, Zahlungsart)

Bank (Konto einrichten)

Eventuelle Partner

III.1.4 Personalmanagement

Mitarbeiter einstellen

Eventuelle Vorbereitungslehrgänge

III.1.5 Wichtige Vorbereitungen vor Markteintritt

z.B. Prototypen erstellen

Tests der Produkte