

Der Businessplan

Dorothee Dähnhardt

1.1 Wozu ein Businessplan für ein Schülerlabor?

Der Begriff Businessplan oder auch Geschäftsplan stammt aus der Unternehmensführung. Ursprünglich galt er als Hilfsmittel bei der Akquisition von privaten Investoren oder Wagniskapital. Inzwischen gehört seine Vorlage nicht nur bei der Unternehmensgründung und der Unternehmenserweiterung zum guten Ton im Umgang mit Geschäftspartnern, sondern auch im gemeinnützigen Kontext hat sich die Anfertigung eines solchen Konzeptes bewährt.

Ein Businessplan beschreibt im Detail das Konzept Ihrer Idee/Ihres Schülerlabors/Ihres Vorhabens. Er beschreibt das Umfeld Ihres Labors, die gesetzten Ziele und die aufzuwendenden Mittel. Der Businessplan zwingt Sie, Ihre Idee systematisch zu durchdenken, deckt Wissenslücken auf, verlangt Entscheidungen und fördert ein systematisches Vorgehen. Mögliche Probleme und Fallstricke werden Sie mit Hilfe eines solchen Konzeptes frühzeitig erkennen und umgehen.

Die große Bedeutung, die dem Businessplan beigemessen wird, kommt nicht von ungefähr. Mit dem Schreiben eines solchen Plans dokumentieren Sie, dass Sie fähig sind, Ihr Konzept systematisch und analytisch zu durchdenken sowie klar, verständlich und überzeugend darzustellen.

Ein Businessplan dient in der Regel einem bestimmten Zweck. Meistens dient er externen Geldgebern, die von Ihrem Konzept überzeugt werden sollen. Er kann aber auch internen Zwecken dienen, in dem Sie beispielsweise Kooperationspartner oder Kollegen von Ihrem Konzept überzeugen wollen. Es ist daher wichtig den Businessplan je nach dem, welches Ziel verfolgt werden soll, anzupassen.

Der zeitliche Aufwand für einen Businessplan beträgt je nach dem wie viel Vorarbeit schon von Ihnen geleistet wurde, zwischen einem und sechs Monaten (mindestens aber 30 bis 60 Arbeitsstunden). Wichtig ist, dass die für das Gründungsprojekt zuständigen Personen bei der Erstellung des Plans zusammen arbeiten, gemeinsam Ihr Wissen einbringen und Ihre Ideen umsetzen. Sie verbessern durch diese Teamarbeit nicht nur Ihre Planungsergebnisse, sondern stellen durch die gemeinsame kontinuierliche Arbeit auch eine größere Verbundenheit mit dem Schülerlabor innerhalb der Organisation dar.

Sinn und Zweck eines Businessplanes beschreibt Eugene Kleiner, Venture Kapitalist, wie folgt: „Sorgfältig und ehrlich betrieben zwingt einen das Verfahren des Businessplans zu diszipliniertem Nachdenken. Eine Idee, die einem gerade noch

glänzend erschien, mag bei näherer Betrachtung der Details und Zahlen plötzlich völlig unspektakulär wirken.“

1.2 Kennzeichen eines guten Businessplans

Es gibt für einen guten Businessplan kein Patentrezept. Sowohl Gliederung als auch die in den Vordergrund gestellten Inhalte eines solchen Plans sind nicht festgelegt, sondern können je nach verfolgtem Ziel variieren. Trotz aller Unterschiede zwischen den einzelnen Konzepten gibt es einige Gemeinsamkeiten und Grundregeln, die beachtet werden sollten.

Sachlichkeit

Wenn es um die Darstellung seines eigenen Vorhabens geht, verliert sich mancher gerne selbst und gerät selbstverliebt ins Schwärmen. Trotz dieses zweifelsohne sehr wichtigen Enthusiasmus ist es wichtig im Ton sachlich zu bleiben und dem Leser die Möglichkeit zu geben, die vorgebrachten Argumente sorgfältig gegeneinander abzuwägen. Eine zu überschwängliche Darstellung wirkt störend; sie erzeugt Skepsis und Voreingenommenheit.

Klarheit

Durch klare Strukturierung und Herausarbeiten der wesentlichen Informationen können Sie dem Leser die Orientierung erleichtern. Dazu gehört, die Themen durchzunummerieren und alle Querverweise zu notieren. Besser als zu ausführliche Darstellungen von Details ist das Setzen von Prioritäten und die Konzentration auf das Wesentliche. Dabei sollten die Themen, die den Leser interessieren könnten, knapp aber dennoch vollständig behandelt werden.

Für Laien verständlich

Ein Businessplan sollte immer für einen Laien verständlich sein. Wenn Sie naturwissenschaftliche oder technische Details beschreiben möchten, denken Sie immer daran, dass der Leser nicht über Ihr Wissen verfügt, Ihnen aber trotzdem folgen soll. Verzichten Sie auf komplizierte Versuchsbeschreibungen oder Auswertebögen.

Ein Businessplan lebt

Mit der Idee reift nach und nach auch der Businessplan. Zu Beginn werden einige wenige Themen bearbeitet, neue kommen hinzu. Aufgrund neuer Erkenntnisse müssen einzelne Aspekte immer wieder überarbeitet und aktualisiert werden. Die Annahmen, Projektionen und Ergebnisse müssen aufeinander abgestimmt werden, um inhaltliche Fehler zu vermeiden.

Optisches Aushängeschild

Schließlich sollte der Businessplan auch optisch einheitlich wirken. Dazu gehören eine an Strukturen und Inhalte gekoppelte Verwendung von Schrifttypen, eine saubere Einbindung von aussagekräftigen Grafiken sowie gegebenenfalls eine Kopfleiste mit Logo.

2. Inhalt und Struktur eines Businessplans

Businesspläne haben trotz vorhabensbedingter Unterschiede einige Hauptelemente, die in jedem Fall vorhanden sein sollten. Im Folgenden werden für die einzelnen Elemente die Inhalte kurz beschrieben. Die aufgestellten Leitfragen sollen Sie im Prozess der Businessplan Erstellung unterstützen. Nicht alle Leitfragen können für Ihr Vorhaben relevant sein, so dass Sie entsprechend bei der Erstellung des Planes eine Auswahl treffen.

2.1 Zusammenfassung (Executive summary)

Die Zusammenfassung soll das Interesse des Lesers (in der Regel des potenziellen Kapitalgebers) wecken. Insbesondere sollte sie Auskunft geben über

- Ihre Idee (Vision), die Dienstleistung (das Produkt) und den Nutzen der Zielgruppe
- Ihre Kompetenz und die des Teams
- Kurzdarstellung der Trägerorganisation (Hintergrund, Tätigkeit, Rechtsform)
- das Potential Ihrer Idee und die Konkurrenzsituation
- die Finanzplanung (Wirtschaftlichkeitsrechnung und Kapitalbedarf)

Die Zusammenfassung sollte klar und gut verständlich sein. Versuchen Sie in nur wenigen Sätzen das Ziel und den Nutzen Ihrer Idee zu erklären. Ein Kapitalgeber schaut sich immer zuerst die Zusammenfassung an. Die Qualität der Zusammenfassung allein wird zwar kaum einen Entscheidungsträger dazu bewegen, Ihr Vorhaben zu finanzieren. Sie kann ihn jedoch davon überzeugen, dies nicht zu tun! Eine gute Zusammenfassung sollte daher Appetit auf mehr machen – den ganzen Businessplan zu lesen.

Leitfragen zur Zusammenfassung:

Was ist Ihre Idee/Vision/Dienstleistung/Produkt?

Was ist das besondere an dieser Idee?

Wer ist Ihre Zielgruppe? Wie groß ist Ihre Zielgruppe?

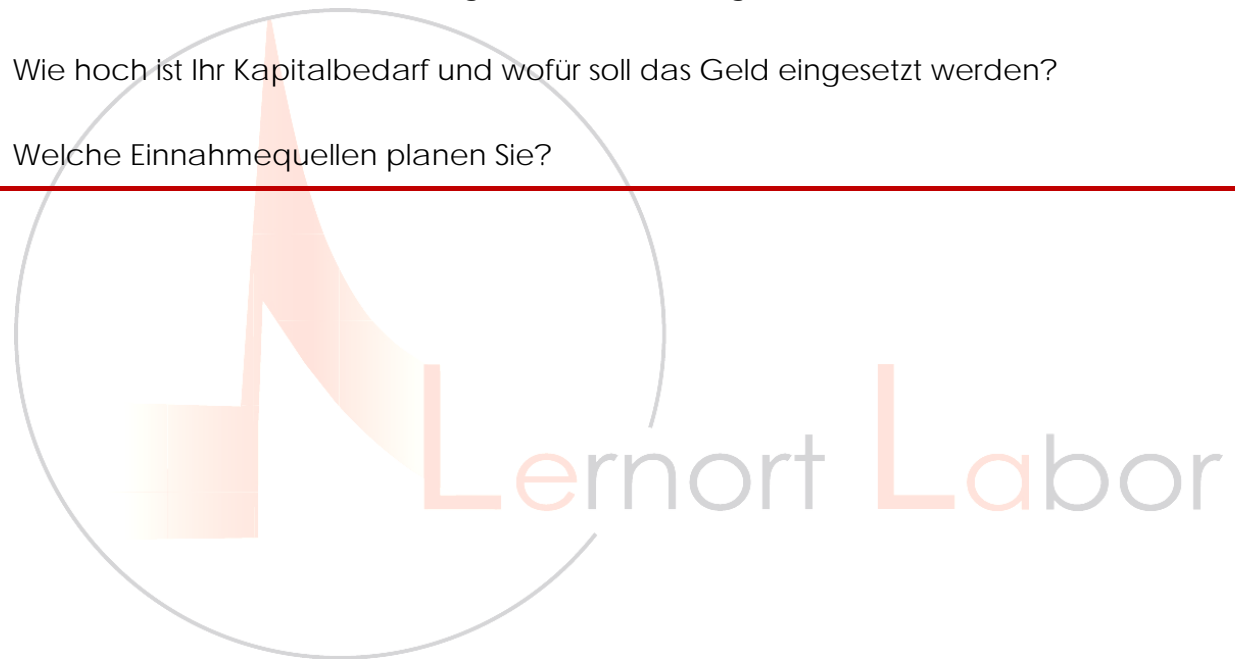
Welchen Nutzen hat Ihre Zielgruppe durch Ihre Idee?

Wie groß ist der Wettbewerb? Wie unterscheiden Sie sich von Ihren Mitbewerbern?

Welche aktuellen und mittelfristigen Trends unterliegt Ihr Vorhaben?

Wie hoch ist Ihr Kapitalbedarf und wofür soll das Geld eingesetzt werden?

Welche Einnahmequellen planen Sie?



2.2 Die Idee/Dienstleistung/Produkt

Beschreibung Ihrer Idee

Kern eines jeden Businessplanes ist die überzeugende Darstellung Ihrer Idee. Der Leser Ihres Businessplanes will als erstes Ihr Produkt oder die Dienstleistung kennen lernen. Beschreiben Sie Ihre Idee klar und verständlich und gehen Sie auf das Besondere an Ihrem Konzept ein, wodurch sich z.B. Ihr Labor von anderen unterscheidet (Alleinstellungsmerkmal). Sie sollten hierbei auch die Stärken und Schwächen Ihrer Idee mit denen der Mitbewerber vergleichen und die Vorteile Ihres Labors herausarbeiten.

Anders als im privat wirtschaftlichen Kontext beschreiben Sie auch die ideellen Ziele, die Sie mit Ihrem Vorhaben erreichen wollen. Vielleicht können Sie auch eine persönliche Geschichte mit Ihrem Vorhaben erzählen, im gemeinnützigen Kontext ist dies möglich und kann für die Gesamtbewertung des Businessplans sogar sehr hilfreich sein.

Sofern Sie mehrere Dienstleistungen anbieten, gliedern Sie Ihr Angebot in sinnvolle Geschäftsfelder (z.B. sortiert nach Zielgruppen) und grenzen Sie diese voneinander ab. Die folgenden Ausführungen sollten Sie dann auf das jeweilige Geschäftsfeld zuschneiden.

Nutzen der Zielgruppe

Ihre Idee wird nur dann funktionieren, wenn Ihre Zielgruppe in Ihrem Angebot einen Nutzen erkennt. Sie lösen mit Ihrem Angebot ein Problem Ihrer „Kunden“ und verschaffen ihm durch Ihr Angebot einen Vorteil. Hier ist wichtig, dass Sie die Bedürfnisse, Wünsche und Probleme Ihrer Zielgruppe kennen.

Der Kundennutzen ist also ein wesentlicher Erfolgsfaktor Ihrer Idee. Wichtig ist hierbei, dass der Nutzen von Ihren Kunden auch sofort erkannt wird. Schildern Sie daher den Vorteil Ihrer Dienstleistung aus Sicht Ihrer Kunden und erläutern Sie die Vorteile: z.B. Verbesserung des Schulunterrichts durch praktisches Experimentieren, Förderung von Jungen und Mädchen in gleicher Weise, Interessenförderung, Lehrerbildung etc.

Zielgruppe

Aus der Beschreibung des Nutzens können Sie direkt Ihre Zielgruppe ableiten, denn nicht jeder wird aus Ihrem Angebot in gleichem Maße einen Vorteil gewinnen können.

Entwicklungsstand

Die Beschreibung des Entwicklungsstands ist ein wichtiges Kapitel für den Kapitalgeber. Erläutern Sie, wie weit Sie Ihre Idee schon realisiert haben und was noch getan werden muss. Erläutern Sie auch, inwieweit Sie sich davor schützen können, dass die Idee kopiert wird und gehen Sie auch darauf ein, wie man Ihre Idee in die Breite tragen kann (z.B. durch Franchising). Ggf. macht es auch Sinn über Patente, Gebrauchs- oder Geschmacksmuster nachzudenken, um sich vor Nachahmern zu schützen.

Nachhaltigkeit

Gemeinnützige Organisationen und Projekte stehen fast immer vor der Herausforderung ein nachhaltiges Konzept auf die Beine zu stellen. Das Vorhaben soll auch nach der Anschubfinanzierung weiterlaufen und verstetigt werden. Hier sind kreative Lösungsansätze gefragt. Die Ausführung dieses Punktes ist für die meisten Unterstützer außerordentlich wichtig und von zentraler Bedeutung. Sie sollten diesen Punkt in Ihrem Plan daher stark herausarbeiten.



Leitfragen zur Idee/Dienstleistung/Schülerlabor

Was ist Ihre Idee/Vision?

Was wollen Sie kurz-/mittel-/langfristig erreichen?

Was ist das Besondere an Ihrer Idee?

Welche Mitbewerber gibt es?

Welche Stärken und Schwächen hat Ihre Idee?

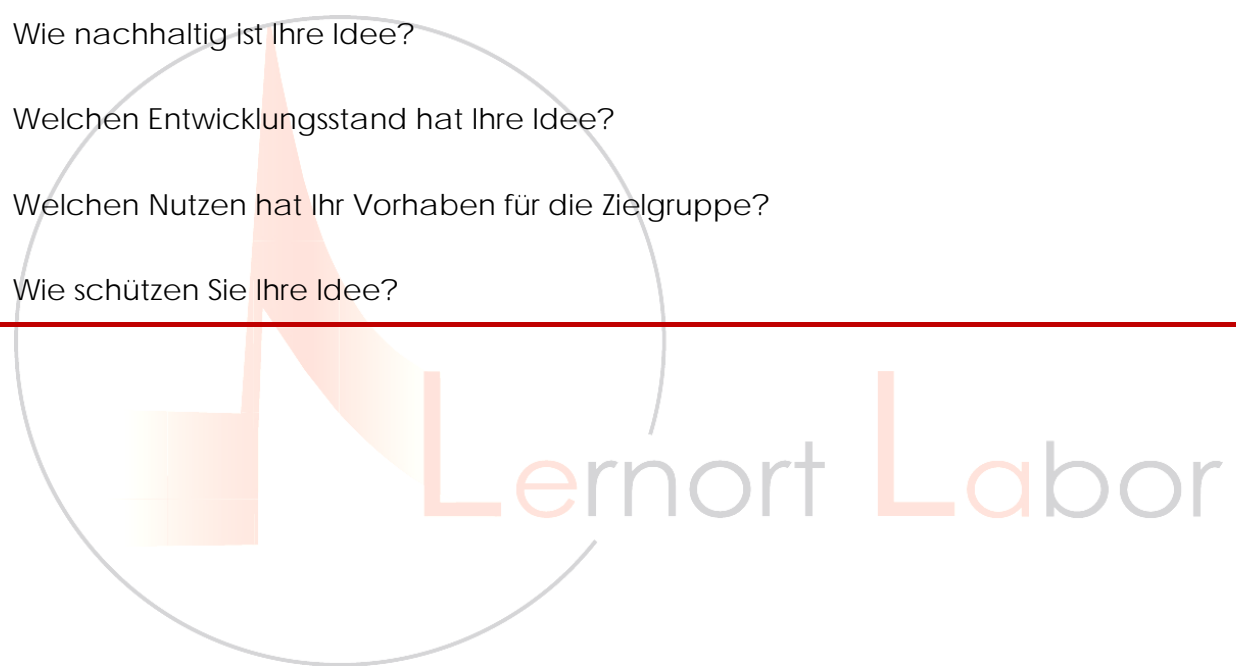
Welche Zielgruppe spricht Ihre Idee an?

Wie nachhaltig ist Ihre Idee?

Welchen Entwicklungsstand hat Ihre Idee?

Welchen Nutzen hat Ihr Vorhaben für die Zielgruppe?

Wie schützen Sie Ihre Idee?



2.3 Das Team

Der Erfolg einer Idee steht und fällt mit der Persönlichkeit und Qualifikation der Gründer/in.

Als Gründer müssen Sie Ihre Idee umsetzen und vorantreiben. In diesem Kapitel dokumentieren Sie, dass Sie in der Lage sind, Ihre Idee erfolgreich umzusetzen. Es geht also letztendlich um Ihre Managementqualitäten. Das einfache Aneinanderreihen von bisherigen Tätigkeiten reicht hier nicht aus. Dokumentieren Sie, welche Qualifikationen für den Erfolg Ihrer Idee von Bedeutung sind.

Erfolgreich im Team

Die Verwirklichung Ihres Vorhabens erfordert vielerlei Fähigkeiten und Talente, die kaum eine Person allein auf sich vereinen kann. Je nach Situation sind zum Beispiel Besonnenheit oder Entscheidungsfähigkeit, Teamfähigkeit oder Durchsetzungsvermögen gefragt. Ein Team bringt den Vorteil, dass Aufgaben und Verantwortungen auf mehrere Schultern verteilt werden können. Häufig bringt das Zusammenspiel verschiedener Akteure die optimale Lösung. Allerdings sollte ein Team sich immer über seine Stärken und Schwächen bewusst sein und Strategien entwickeln, um ein gemeinsames Handeln sicherzustellen. Es ist wichtig, dass alle Teammitglieder die gleiche Vision haben.

Persönliche Qualifikation

Neben der fachlichen Qualifikation sind vor allem praktische Erfahrungen von Bedeutung. Auch persönliche Kompetenzen wie Kommunikations- und Teamfähigkeit sind gefragt. Beschreiben Sie die Kompetenzen des Teams und erläutern Sie, wie diese für die Umsetzung Ihrer Idee/Labors von Nutzen sein werden. Auch relevante praktische Erfahrungen wie z.B. geübt im Umgang mit Kindern, in der Wissenschaftskommunikation, erfolgreich im Fundraising o.ä. können hier besonders wichtig sein.

Schließen von Lücken

Erstellen Sie Anforderungsprofile für die wichtigsten Bereiche Ihrer Dienstleistung und arbeiten Sie heraus, welche Kompetenzen dort erforderlich sind. Vergleichen Sie damit die Fähigkeiten Ihres Teams und erläutern Sie wie Sie evt. auftretende Lücken schließen möchten.

Schlüsselpersonen

Es empfiehlt sich auf Schlüsselpersonen einzugehen, die neben den Gründungsmitgliedern eine wesentliche Rolle bei der Realisierung Ihres Vorhabens spielen (z.B. Know-how-Träger, Personen mit wichtigen Kontakten). Erläutern Sie insbesondere, inwiefern Abhängigkeiten von diesen Personen bestehen und wie sie an Ihr Projekt binden können.

Leitfragen zum Gründerteam

Wer gehört zum Gründerteam?

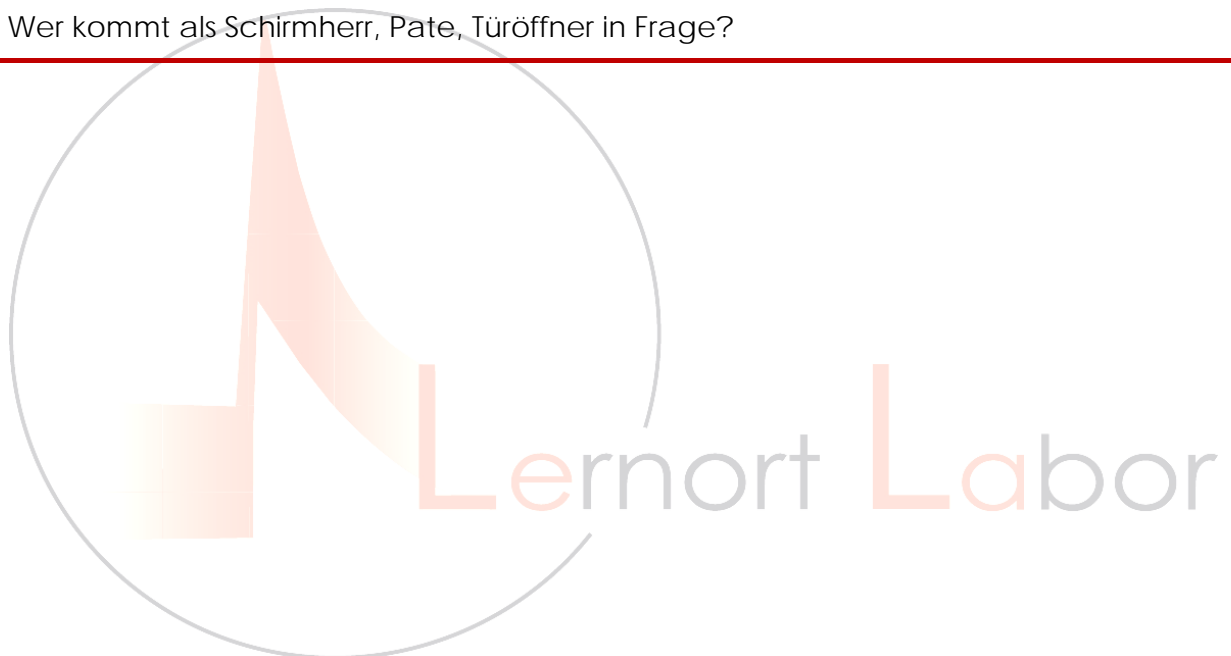
Welche Fähigkeiten und beruflichen Erfahrungen haben die einzelnen Teammitglieder?

Sind alle Kenntnisse, die Sie zur Realisierung der Idee haben ausreichend abgedeckt?

Wie werden evtl. Lücken geschlossen?

Wie wollen Sie Schlüsselpersonen an Ihr Vorhaben binden?

Wer kommt als Schirmherr, Pate, Türöffner in Frage?



2.4 Marktanalyse/Umfeldanalyse

Gute Kenntnisse des Marktes und des Umfeldes sind essentiell für das Gelingen Ihrer Idee. Hierbei ist nicht nur der beschriebene Kundennutzen wichtig für den Erfolg, sondern auch wie sich das Umfeld als Ganzes entwickelt und welchen Einflussfaktoren der Markt unterliegt. Hieraus können sich Chancen, aber auch Risiken für Ihr Vorhaben ergeben.

Bei der Marktanalyse betrachten Sie den Markt, die Kunden (also Ihre Zielgruppe) und die Wettbewerber für Ihre Idee. Gleichzeitig hilft Ihnen die Marktanalyse, das Marktpotential für Ihr Vorhaben abzuschätzen und zu bestimmen, wo und wie Sie sich positionieren wollen.

Beschreibung des Gesamtmarktes

Ordnen Sie Ihre Idee einem Gesamtmarkt zu (z.B. Bildung). Beschreiben Sie die Größe sowie die Trends des Marktes. Untersuchen Sie Faktoren, die den Markt verändern können wie z.B. soziodemografische, politische aber auch wirtschaftliche Entwicklungen in Ihrer Region.

Marktpotential

Das Marktpotential gibt die Gesamtheit möglicher Absatzmengen eines Marktes an. Das Marktpotential ermitteln Sie für Ihre Dienstleistung bezogen auf die von Ihnen anvisierte Zielgruppe. Dazu empfiehlt es sich, ihre Zielgruppe nach geeigneten Kriterien zu segmentieren (z.B. nach Vorschule und Grundschule, Gymnasium, Sekundarstufe 1 und 2, Lehrer, Eltern, Erwachsene). In der Regel ist es sinnvoll, drei bis fünf Zielgruppen zu unterscheiden. Für jede der identifizierten Zielgruppen wird ein Profil mit qualitativer und quantitativer Beschreibung erstellt und der jeweilige Nutzen des Angebots für die Zielgruppe erläutert.

Wettbewerber

Untersuchen Sie die Stärken und Schwächen der wichtigsten Wettbewerber. Stellen Sie den Stärken und Schwächen Ihrer wichtigsten Wettbewerber Ihr eigenes Profil gegenüber (SWOT-Analyse) und stellen Sie dies tabellarisch dar. Erläutern Sie Maßnahmen, um eventuellen Schwächen zu begegnen.

Leitfragen zur Marktanalyse

Gibt es einen Bedarf für Ihr Vorhaben?

Wie groß ist Ihre Zielgruppe?

Ist die Zielgruppe für Ihr Angebot empfänglich?

Gibt es bereits vergleichbare Projekte?

Welchen Trends, äußeren Entwicklungen unterliegt der Gesamtmarkt?

Welche anderen Anbieter gibt es?

Welche Stärken und Schwächen haben Ihre Wettbewerber?



2.5 Marketing

Wenn man dem Prinzip folgt, dass nicht die Idee, sondern die Zielgruppe im Mittelpunkt steht, handeln Sie nach den klassischen Grundsätzen des Marketings. Unter Marketing versteht man die Ausrichtung des Vorhabens auf die Zielgruppe. Im wirtschaftlichen Kontext versteht man unter einem Marketingkonzept die Elemente Produktpolitik, Preispolitik, Kommunikationspolitik und Vertriebspolitik („Marketing-Mix“). Im gemeinnützigen Bereich ist zu prüfen, inwieweit die Bereiche Preispolitik und Vertriebspolitik Sinn machen. Der Vollständigkeit halber werden alle Bereiche hier kurz ausgeführt.

Positionierung (Produktpolitik)

Die Positionierung beschreibt, wie das Angebot am Markt platziert und gegenüber konkurrierenden Angeboten abgegrenzt wird. Für jede Zielgruppe wird dabei auf Grundlage des identifizierten Nutzens das Angebot beschrieben. Die Einbindung des ideellen Rahmens sollte dabei speziell beschrieben werden.

Preispolitik

Die Preisstrategie legt fest, was die Angebote kosten sollen. Unter Umständen ist es dabei sinnvoll, unterschiedliche Preisniveaus für verschiedene Zielgruppen festzulegen.

Kommunikationspolitik

Die Kommunikationsstrategie bestimmt, welche Botschaften auf welchem Weg an die einzelnen Zielgruppen kommuniziert werden. Sie beschreiben hier, wann und wie Sie mit Ihrer Zielgruppe in Kontakt treten möchten. Klassische Instrumente sind hier das Direktmarketing (mailings, Anrufe etc.), Messepräsenz, klassische Werbung, aber auch Öffentlichkeitsarbeit in Form von Artikeln und Berichten über Sie, helfen Ihren Bekanntheitsgrad zu steigern.

Vertriebspolitik

Sie definiert über welche Kanäle Sie Ihre Idee an die Zielgruppe bringen wollen (z.B. Ministerien, Schulen, Bildungsorganisationen, Verbände etc.)

Leitfragen zum Thema Marketing

Mit welchen Schritten wollen Sie Ihre Idee einführen?

Welche Öffentlichkeit wollen Sie wofür erreichen?

Wo erreichen Sie „Ihre“ Öffentlichkeit?

Welche Maßnahmen planen Sie zur Erreichung der Ziele?

Welche Medien wollen Sie einsetzen/bedienen?



2.6 Organisation

Im Zentrum dieses Abschnitts steht die Frage, wie der Ablauf bei Ihrem Vorhaben/Ihrem Labor organisiert ist.

Ziele

Benennen Sie klar Ihre mittel- und langfristigen Ziele (Vision). Gehen Sie auf das „Wie“ und „Wann“ ein (Meilensteine) und achten Sie bei der Zieldefinition darauf, dass diese optimistisch aber zugleich realistisch ist. Weiterhin ist es wichtig herauszuarbeiten, wie sie den Erfolg Ihres Vorhabens dokumentieren wollen. Definieren Sie, was Sie unter Erfolg verstehen und wie eine entsprechende Erfolgs- und Nachhaltigkeitskontrolle erfolgen soll.

Rechtsform, Führung, Einbindung

In diesem Abschnitt wird der gemeinnützige Träger beschrieben, in dessen Rahmen der Geschäftsbetrieb verwirklicht werden soll. Hierzu gehören

- (i) die satzungsmäßigen Ziele, Programmaktivitäten und das ideelle Verständnis des Trägers zu erläutern (inhaltliches Profil)
- (ii) Rechtsform und Organisationsaufbau
- (iii) Erläuterung in welchem Verhältnis Ihr Vorhaben zum Träger steht

Organisation

Beschreiben Sie hier Ablaufvorgänge. Legen Sie Arbeitsabläufe fest und beschreiben Sie die Aktivitäten, die notwendig für die Realisierung Ihrer Dienstleistung sind. Beschreiben Sie organisatorische Einheiten, Zuständigkeiten und legen Sie Verantwortlichkeiten fest. Beschreiben Sie, wie die Kommunikation untereinander geregelt wird, wie Entscheidungen getroffen werden und wer das Team leitet. Die Aufstellung eines Organigramms kann hierbei hilfreich sein.

Leitfragen zum Thema Organisation

Wie wird der Erfolg Ihrer Idee definiert?

Welche Kriterien legen Sie dabei zu Grunde?

Wie erfolgt die Umsetzungs-, Erfolgs- und Nachhaltigkeitskontrolle?

Welche Arbeitspakete gibt es?

Welche Meilensteine hat Ihr Vorhaben?

Wer ist für was verantwortlich?

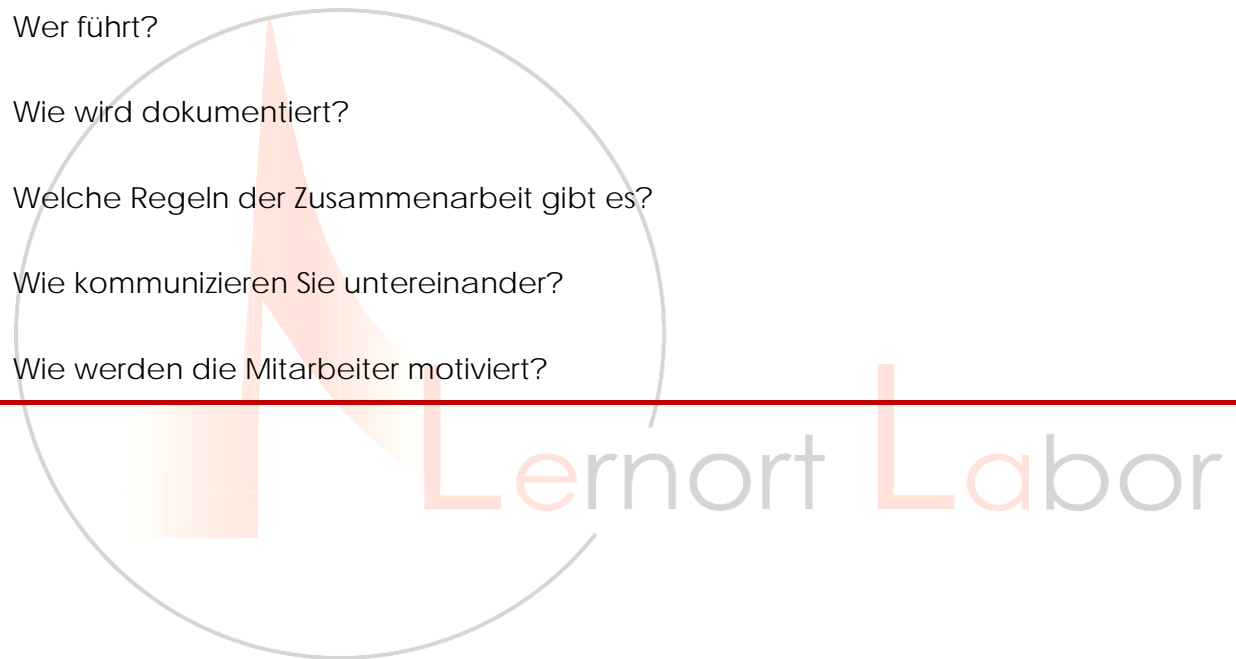
Wer führt?

Wie wird dokumentiert?

Welche Regeln der Zusammenarbeit gibt es?

Wie kommunizieren Sie untereinander?

Wie werden die Mitarbeiter motiviert?



2.7 Finanzplanung und Finanzierung

Es mag für Sie vor Beginn eines neuen Projektes ungewohnt sein, sich über die einzelnen Kostenpositionen klar zu werden. Leider führt hier kein Weg daran vorbei. Bei jeder Bewerbung oder Vorstellung ist die Gesamtvolumen der Kosten, eine entscheidende Information, die Sie liefern müssen.

Ein Finanzplan ist daher für die Akquise von Kapital unerlässlich. Voraussetzung für eine erfolgreiche Akquise ist, dass Sie eine detaillierte und realistische Finanzplanung vorlegen können, auch wenn es sich bei der Aufstellung Ihres Finanzplanes in den meisten Fällen um Schätzungen handelt. Die wichtigsten Kernaussagen sollten Sie in diesem Kapitel darstellen und erläutern.

Zu den wichtigsten Kernaussagen gehören:

- Höhe des Kapitalbedarfs
- Geplante Finanzierung
- Erläuterung, welche Annahmen Sie zur Schätzung der Erträge, Aufwendungen, Investitionen usw. getroffen haben

Je nachdem wie Ihr Schülerlaborkonzept aussieht, Sie Einnahmen und Erträge erzielen, sollten Sie die Kernaussagen um folgende Punkte ergänzen:

- die erwarteten Gewinne und Verluste in den ersten Jahren
- Erreichung der Gewinnschwelle (ab wann decken bzw. übersteigern die Erträge die Aufwendungen)

Für die Erstellung eines Finanzplanes sind im Prinzip vier Planungen notwendig:

- Gewinn- und Verlustplanung (GuV): Sie ermitteln in dieser Rechnung, wann und in welcher Höhe Sie einen Gewinn erwirtschaften. Dafür prognostizieren Sie Erträge und ziehen davon Aufwendungen ab. Was übrig bleibt, ist der Gewinn (oder auch der Verlust).
- Liquiditätsplanung: in dieser Rechnung kalkulieren Sie alle Ein- und Auszahlungen. Diese Rechnung ist im Prinzip ein Spiegel Ihres Projektkontos. Aus dieser Planung geht der benötigte Kapitalbedarf hervor. Mit Hilfe dieser Rechnung können Liquiditätsengpässe aufgezeigt werden. Die Rechnung berücksichtigt tatsächliche Zahlungstermine.
- Investitions- und Abschreibungsplanung: Diese Rechnung ist eine Hilfsrechnung zur GuV und zur Liquiditätsplanung, weil Sie für Investitionen ausreichend Liquidität benötigen, muss dieser Punkt in der Liquiditätsplanung berücksichtigt werden. Abschreibungen auf Ihre Investitionen gehen dagegen in die GuV ein.
- Zins- und Tilgungsplanung: Eine ähnliche Hilfsfunktion hat die Zins- und Tilgungsplanung: Die Aufnahme von Krediten sowie die Tilgung führen in der Liquiditätsplanung zu Ein- und Auszahlungen, werden in der GuV nicht berücksichtigt. Zinsen dagegen sind gleichzeitig Aufwendungen und

Auszahlungen, die in der GuV und in der Liquiditätsplanung aufgeführt werden.

Inwieweit Sie alle diese Planungen ausführen sollten, hängt von Ihrem Gesamtkonzept ab. Geht es für Sie lediglich um die Frage, wie viel Geld Sie jährlich für den Betrieb Ihres Labors brauchen, reicht allein die Liquiditätsplanung. Für viele nicht eigenständige Labore (z.B. in Universitäten) reicht dies sicher aus. Fußt Ihr Vorhaben hingegen auf einer eigenständig, unabhängigen arbeitenden Organisation, sind auch die weiteren Planungen für Sie notwendig.

Liquiditätsplanung

Für die Aufstellung Ihrer Liquiditätsplanung berechnen oder schätzen Sie alle Kosten, die für die Realisierung Ihres Vorhabens anfallen. Berücksichtigen Sie insbesondere auch Kosten, die durch einen evtl. vorhandenen Träger (z.B. Universität) abgedeckt sind (Gesamtkostenrechnung). Damit ist gemeint, dass Sie auch jene Kosten erfassen, für die Sie zunächst keine Förderung akquirieren möchten. In der Regel sind das die Kosten, die „einfach so“ mitlaufen wie vielleicht Miete, Telefongebühren, Fahrtkosten, Arbeitsstunden von Mitarbeitern etc. Das alles zusammen sind die tatsächlichen Kosten Ihres Projektes. Der daraus entstehende Kostenplan besteht aus einzelnen Ausgabenarten und den daraus entstehenden Kosten. Versuchen Sie die Ausgabenarten auf max. 10 Positionen zu begrenzen.

Ergänzen Sie nun diesem Kostenplan um die zu erwartenden Einzahlungen (z.B. in Form von Umsatzerlösen). Die Positionen zusammen ergeben Ihre Eigenleistung. Stellen Sie Ihrer Eigenleistung nun die Kosten des Projektes, das fremdfinanziert werden sollen (bezogen auch auf die Ausgabenart) gegenüber. Aus der Summe Ihres Eigenanteils und des Geldbetrags, der fremdfinanziert werden soll, ergibt sich der Gesamtbetrag an liquiden Mitteln.

Folgendes Beispiel zeigt Ihnen eine einfache Aufstellung:

Ausgabenart	Eigenleistung	Projekt	Gesamt
Verbrauchsmaterialien	2000	2000	4000
Personalkosten	60.000	-	60.000
Honorare	5000	5000	10.000
Miete	6000	-	6000
Kommunikation	12.000	-	12.000
Werbung	800	4000	4800
Bürobedarf	1000	-	1000
Versicherungen	1500	-	1500
Reisekosten	500	500	1000
Investitionen <ul style="list-style-type: none"> • z.B. Geräte für das Labor • evtl. Baumaßnahme • Büromöbel • Fachliteratur • Software 	10.000	10.000	20.000
Summe	98.800	10.300	120.300
Einnahmen	11.000		
Summe	110.000	10.300	120.300

In dem gezeigten Beispiel planen wir für das Jahr Einnahmen in Höhe von 11.000 € (Summe der Umsatzerlöse Januar bis Dezember), die sich aus den Kursgebühren und den Verkauf von Merchandising Produkten zusammensetzen. An weiteren Eigenleistungen erbringt das Labor jedes Jahr einen Betrag von 98800 €, da für diese Kosten beispielsweise die Universität aufkommt. Für das fremdfinanzierte Projekt planen wir Kosten in Höhe von 10.300 € ein, so dass sich insgesamt ein Betrag von 120.300 € für das Jahr ergibt.

Es ist ratsam, diese Liquiditätsplanung nun noch etwas detaillierter aufzuführen und ein 12 Monatsplan aufzustellen. Folgendes Beispiel zeigt Ihnen eine mögliche Darstellung des Liquiditätsplans im Detail.

Beispiel:

Liquiditätsplanung (Detailplanung)

Alle Beträge in TEuro und ohne MwSt

	2009											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Einzahlungen aus ...												
Umsatzerlösen:	0,0	0,9	1,1	1,3	1,0	0,6	0,3	0,9	1,3	1,5	1,1	1,2
Kursgebühr		0,8	1,0	1,2	0,8	0,4	0,3	0,9	1,2	1,4	0,9	1,1
Merchandising		0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,0	0,0	0,1	0,1	0,2	0,1
Sonst. betr. Erträgen:	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Mieteinnahmen		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Lizenzgebühren		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Öffentl. Zuschüssen/Zulagen:	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Investitionszulagen		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Zuschüsse		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Auszahlungen für ...												
Materialeinkauf:	0,1	0,5	0,1	0,1	0,5	0,5	0,5	0,1	0,5	0,2	0,4	0,5
Verbrauchsmaterialien	0,1	0,5	0,1	0,1	0,5	0,5	0,5	0,1	0,5	0,2	0,4	0,5
Personalaufwand:	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Löhne Gehälter	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Soziale Abgaben	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Honorare	0,2	0,1	0,5	0,4	1,0	0,2	0,5	0,5	1,0	2,0	2,0	1,6
Zinsaufwand	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
sonst. betr. Aufwand:	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2
Miete	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Kommunikation	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Werbung	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Bürobedarf	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Versicherungen	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Reisekosten	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Steuern auf Erträge	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Investitionen	10,0	0,0	0,0	0,0	10,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Tilgungen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
EINZAHLUNGEN INSGESAMT	0,0	0,9	1,1	1,3	1,0	0,6	0,3	0,9	1,3	1,5	1,1	1,2
AUSZAHLUNGEN INSGESAMT	17,5	7,8	7,8	7,7	18,7	7,9	8,2	7,8	8,7	9,4	9,6	9,3
AUSZAHLUNGEN INSGESAMT KUMULATIV	17,5	25,3	33,1	40,8	59,5	67,3	75,5	83,3	92,0	101,4	111,0	120,3
ÜBER/ÜNTERD. JE PERIODE	-17,5	-6,9	-6,7	-6,4	-17,7	-7,3	-7,9	-6,9	-7,4	-7,9	-8,5	-8,1
ÜBER/ÜNTERD KUMULATIV	-17,5	-24,4	-31,1	-37,5	-55,2	-62,4	-70,3	-77,2	-84,6	-92,5	-101,0	-109,1
Finanzierung:	18,5	8,2	8,2	8,2	12,2	8,2	8,2	6,2	8,2	8,2	6,2	8,2
Eigenleistung	8,2	8,2	8,2	8,2	12,2	8,2	8,2	6,2	8,2	8,2	6,2	8,2
Förderung	10,3											
LIQUIDITÄT JE PERIODE	1,0	1,3	1,5	1,8	-5,5	0,9	0,3	-0,7	0,8	0,3	-2,3	0,1
LIQUIDITÄT KUMULATIV	1,0	2,4	3,9	5,8	0,3	1,2	1,6	0,9	1,7	2,0	-0,3	0

Diese detaillierte Darstellung zeigt Ihnen jeweils Ihren „Kontostand“ monatlich an. Sie können daraus erkennen, wie und wann die Projektgelder ausbezahlt sind, damit Ihr Kontostand nicht negativ wird.

Zur übersichtlichen Darstellung haben wir den Eigenanteil von 98800 € auf 12 Monate aufgeteilt (die Monatsraten variieren), weil wir davon ausgehen, dass das Geld monatlich zur Verfügung steht. Die geplante Förderung in Höhe von 10300 € haben wir für den Monat Januar geplant. Die hier dargestellte Aufstellung ergibt am Jahresende eine Liquidität von Null. Da insbesondere die Einnahmenseite nicht richtig vorhersagbar ist, ist es ratsam eine konservative Planung durchzuführen, d.h. von einer Einnahmenseite auszugehen, von der man sicher ist diese auch tatsächlich zu erreichen.

Zusammengefasst bleibt festzuhalten, dass sich der Kapitalbedarf eines Vorhabens aus der Liquiditätsplanung ermittelt, die bankenüblich für ein Jahr erstellt wird. Die kumulative Summe der Unterdeckungen (hier 109.100 € eigentlich 109.300 €, Rundungsfehler) zeigt den Finanzbedarf an.

Der Vollständigkeit halber gehen wir im folgenden noch kurz auf die Punkte Gewinn- und Verlustrechnung (GuV), Investitions- und Abschreibungsplanung sowie Zins- und Tilgungsplanung ein.

Für die weitere Vertiefung dieser Punkte sei an dieser Stelle auf weiterführende Literatur verwiesen.

Gewinn- und Verlustplanung (GuV)

Rechnerisch ist die Erstellung der GuV recht einfach. Von den erwarteten Erträgen werden die prognostizierten Aufwendungen abgezogen. Die Herausforderung besteht darin, realistische Prognosen zu treffen.

Wieviele können Sie von Ihrer Idee überzeugen?

Welche Preise können Sie erzielen? Können Sie überhaupt Einnahmen erzielen?

Der Aufbau der GuV orientiert sich an handelsüblichen Vorschriften und sollte dem im Anhang dargestellten Schema entsprechen. Die Vorlagen umfassen jedoch nicht alle möglichen Ertrags- und Aufwandsarten. Ergänzen Sie diese ggf. um die für Sie relevanten Positionen.

Investitions- und Abschreibungsplanung

In die Investitions- und Abschreibungsplanung tragen Sie alle Investitionen ein. Entsprechend dem jährlichen Wertverlust der Investitionen ermitteln Sie die zugehörigen Abschreibungen. Üblicherweise werden Vermögensgegenstände entsprechend Ihrer Nutzungsdauer in drei bis zehn Jahren abgeschrieben.

Die Summen der Investitionen sind als Auszahlungen in die Liquiditätsplanung zu übertragen. Die Abschreibungen gehen als Aufwand in die GuV ein.

Zins- und Tilgungsplanung

In dieser Tabelle ermitteln Sie die Finanzierungskosten (Zinsen) und die Rückführung von Krediten (Tilgungen). Dazu übertragen Sie zunächst die Finanzierungsmittel aus der Liquiditätsplanung. Die anfallenden Zinsen sind in der GuV und Liquiditätsplanung zu übertragen, die Tilgungen werden nur in der Liquiditätsplanung berücksichtigt.

Als Anhang an dieses Skript haben wir Ihnen eine Excelliste beigelegt. Sie gibt eine Mustervorlage für einen Finanzplan. Sie enthält alle nötigen Verknüpfungen zwischen der GuV, Liquiditätsplanung, Investitions- und Abschreibungsplanung und Zins- und Tilgungsplanung, so dass für die Aufstellung Ihres Finanzplanes die entsprechenden Zahlen und Aufwendungen, Erträge, Einzahlungen und Auszahlungen nur noch eingetragen werden müssen. Die Exceltable ist eine Vorlage aus dem Businessplan Wettbewerb Berlin-Brandenburg (www.b-p-w.de).



Leitfragen zur Finanzplanung

Welche Kostenpositionen planen Sie?

Welche Einnahmen planen Sie im Jahresverlauf?

Entstehen daraus Unterdeckungen?

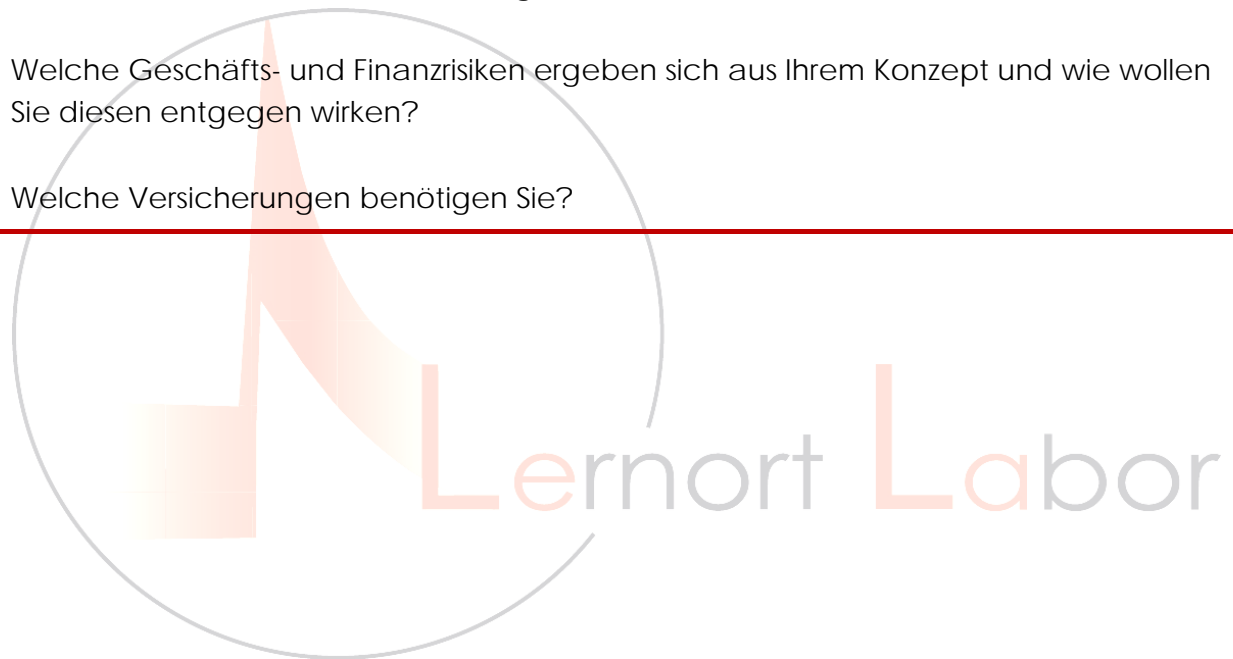
Wie wird sich Ihre Liquidität entwickeln? Ist Ihre Zahlungsfähigkeit gesichert?

Welche Einnahmequellen/Finanzierungsmix streben Sie an?

Welche Investitionen werden Sie wann und in welchem Umfang tätigen? Wie hoch sind die entstehenden Abschreibungen?

Welche Geschäfts- und Finanzrisiken ergeben sich aus Ihrem Konzept und wie wollen Sie diesen entgegen wirken?

Welche Versicherungen benötigen Sie?



Exkurs:

Ertrag und Aufwendung – Einzahlung und Auszahlung

Was ist der Unterschied?

Ertrag und Aufwendung sind Begriffe der GuV, Einzahlung und Auszahlung der Liquiditätsplanung. Die Unterschiede dieser Begriffe zeigen folgende Beispiele:

- *In dem Augenblick, in dem Sie ein Produkt verkaufen und die Rechnung ausstellen, erwirtschaften Sie einen Umsatzertrag, der in der GuV ausgewiesen wird. Für Ihre Liquiditätsplanung ist dagegen der tatsächliche Geldzufluss entscheidend. Wenn Ihr Kunde erst nach zwei Monaten bezahlt, erhalten Sie erst zu diesem Zeitpunkt eine Einzahlung.*
- *Wenn Sie eine Investition (z.B. EDV) tätigen, müssen Sie diese in der Regel nach Lieferung bezahlen. In der Liquiditätsplanung berücksichtigen Sie dies durch eine entsprechende Auszahlung. In der GuV wird der Betrag nicht ausgewiesen. Investitionen sind keine Aufwendungen. Als Investitionen müssen Sie statt dessen den jährlichen Wertverlust in Form von Abschreibungen erfassen.*
- *Die Aufnahme eines Kredites wird in der Liquiditätsplanung als Einzahlung erfasst. Eine Kredittilgung bedeutet eine Auszahlung. Auf die GuV dagegen haben Kreditaufnahme und Tilgung keinen direkten Einfluss. Sie sind weder Aufwand noch Ertrag. Die anfallenden Zinsen müssen jedoch als Aufwand berücksichtigt werden.*

Quellen:

Wolfgang Antes, Werner Czech-Schwaderer (Hrsg.) „Projektfinanzierung für Profis – Grundlagen – Praxisbeispiele – Checklisten“, Juventa Verlag Weinheim und München 2005

Handbuch zum Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg 2007

Präsentation „Social business plan“ der Heldenrat – Beratung für soziale Bewegungen e.V. am 17.11.2007 im Rahmen der Conference „Business Case für Sustainability“