

Foto: J. Spichala

Wer über größere Investitionen nachdenkt, sollte diese gründlich planen.

# Mit Plan zur Bank

Große Investitionen erfordern eine gründliche Planung. Wer einen Geschäftsplan erstellt, bekommt nicht nur selbst einen besseren Überblick, sondern überzeugt auch Kreditgeber.

**D**amit sich Ihr Unternehmen erfolgreich entwickelt, lohnt es sich, einen Geschäftsplan zu erstellen. Der Geschäftsplan ist nicht nur hilfreich, wenn es darum geht, einen Kreditantrag zu stellen und beim Rating durch eine Bank gut eingestuft zu werden. Vielmehr bringt ein solcher Plan auch mehr Klarheit für weit reichende Entscheidungen. Denn Investitionen in die Direktvermarktung oder in die hofeigene Verarbeitung von mehreren Tausend oder gar über 100 000 Euro erfordern eine gründliche Planung und somit einen soliden Geschäftsplan.

## Neun Bausteine zum Erfolg

Damit ein Direktvermarkter seinen Betrieb oder einen Teil davon konkret planen und optimieren kann, sollte er

sich an folgende neun Bausteine orientieren:

- 1) Die Zusammenfassung des Geschäftsplans (1 Seite)
- 2) Vision, Geschäftsidee, Produkte und Unternehmensziele (1 Seite)
- 3) Unternehmer, Unternehmen, Rechtsform (1 bis 2 Seiten)
- 4) Markt und Kunden (1 bis 2 Seiten)
- 5) Marketing und Vertrieb (1 bis 2 Seiten)
- 6) Personalplanung (1 bis 2 Seiten)
- 7) Investitionsplanung (2 bis 3 Seiten)
- 8) Finanzierungsplan (2 bis 3 Seiten)
- 9) Erfolgs- und Liquiditätsplan (3 bis 4 Seiten).

Die Seitenzahlen sind nur eine grobe Orientierung, von der Sie nach Bedarf abweichen können. Es gibt keine starren Regeln, was ein Geschäftsplan genau enthalten muss und welchen Umfang er haben sollte.

## Finanzen genau planen

Nachfolgend einige Hinweise zu den einzelnen Bausteinen:

■ Zusammenfassung des Geschäftsplans:

Ein wichtiger erster Bestandteil des Geschäftsplans ist die Zusammenfassung, die – entgegen sonstiger Regeln – zu Beginn des Geschäftsplanes zu finden sein sollte. Hier wird das Wesentliche Punkt für Punkt knapp dargestellt, damit sich der Leser – zum Beispiel ein Bankkaufmann, eine Förderstelle, ein Geschäftspartner oder ein privater Geldgeber – einen schnellen Überblick über Ihr Vorhaben verschaffen kann. Diese Zusammenfassung sollte verständlich formuliert sein, maximal zwei Seiten umfassen und in fünf bis zehn Minuten gelesen und verstanden werden können.

■ Vision, Geschäftsidee, Produkte und Unternehmensziele:

Bei dem zweiten Baustein sagen Sie aus, wer Sie sind und was Sie wollen. Dabei sollten Ihre persönlichen und unternehmerischen Werte, Ziele und Wünsche angesprochen werden. Die Geschäftsidee zeigt, was der Kernpunkt Ihres Geschäftes sein soll. Dabei ist eine konkrete Formulierung wichtig. Mit einer klaren Vorstellung über Ziele des Unternehmens überzeugen Sie nicht nur Banken oder Geschäftspartner, sondern auch Ihre Kunden. Denn die Hervorhebung des Kundennutzens in Verbindung mit Ihren Produkten überzeugt Käufer und bindet sie an Ihr Unternehmen. Denken Sie dabei neben den inneren Eigenschaften des

Produktes auch an Service und Dienstleistungen, die Sie zusätzlich bieten.

■ **Unternehmer, Unternehmen und Rechtsform:**

Die Ausführungen des dritten Bausteins müssen Angaben über die Personen des Unternehmens enthalten. Unternehmer, Partner und leitende Mitarbeiter werden mit ihren Qualifikationen vorgestellt. Die Frage der Rechtsform, also Gewerbe oder nicht, sowie Fragen zu Versicherungen und Abgaben sollten mit erfahrenen Beratern individuell geprüft und im Geschäftsplan festgehalten werden.

■ **Markt und Kunden:**

Viele Einsteiger in die Hofverarbeitung und Direktvermarktung stehen im Wettbewerb zu anderen Anbietern. Durch Herkunftssicherheit, Regionalität, persönlichen Service, Frische oder individuelle Qualität Ihrer Produkte können Sie sich von der Konkurrenz absetzen und damit auf dem Markt behaupten. Ob Sie im angestrebten Marktsegment ausreichend Kunden und Absatz finden, ist für Geldgeber ein entscheidendes Kriterium zur Einschätzung des finanziellen Risikos.

■ **Marketing und Vertrieb:**

Hier wird die Frage beantwortet, mit welchen Mitteln Sie Ihren Marktauftritt erfolgreich bestreiten wollen. Ein wichtiger Punkt ist hier die Preispolitik. Anhaltspunkte zur Preisfindung sind Preisvergleiche mit der Konkurrenz oder Preisorientierungsstellen wie die Zentrale Markt- und Preisberichtsstelle (ZMP). Hier werden für die meisten Produkte Preise veröffentlicht, die zur Orientierung dienen und eine Entscheidung erleichtern können, wenn es um die Festlegung bestimmter Produktpreise geht. Der Geschäftsplan sollte eine Beschreibung der angestrebten Produktpalette enthalten und wie Sie sich hier vom Wettbewerb abheben.

Prüfen Sie, welcher Vertriebsweg für Ihre hofeigenen Produkte günstiger ist. Oft reicht die selbst hergestellte Palette (beispielsweise von Gemüse, Brot, Wurst oder Käse) nicht aus, um ausreichende Umsätze im Hofladen oder auf dem Wochenmarkt zu erreichen. Als Zielgröße sollten Sie in der Direktvermarktung Umsätze von mindestens 80 bis 100 Euro

je Verkaufsstunde oder 60 Euro pro gesamter Arbeitsstunde (inkl. Vor- und Nachbereitung, Büro- und Fahrzeit) anstreben. Wenn Sie abschätzen, wie viel ein Kunde im Durchschnitt bei Ihnen einkaufen wird (zum Beispiel 8 Euro pro Kunde auf dem Wochenmarkt oder 15 Euro im Hofladen) können Sie abschätzen, ob die erforderlichen Umsätze pro Stunde realisierbar sind. Wenn Ihre Produktpalette zu klein ist, müssen Sie sich entscheiden, ob Sie

Produkte zukaufen, um Ihre Umsätze zu erhöhen. In vielen Fällen ist auch der Verzicht auf eine eigene Direktvermarktung überlegenswert, wenn Sie stattdessen andere Direktvermarkter und Einzelhändler beliefern können. Entscheidend ist, dass Sie sich auf Ihre Stärken konzentrieren. Wichtig sind auf jeden Fall ausreichend große Handelsspannen bei der Direktvermarktung – zur Kostendeckung und zur ausreichenden Entlohnung der eigenen Arbeitskraft. Beim Vertrieb an andere Direktvermarkter sollten ausreichende Preisabschläge eingeplant werden, damit diese Marktpartner kostendeckende Handelsspannen erreichen können und Anreiz haben, Ihre Ware zu verkaufen.

■ **Personalplanung:**

Zur Umsetzung einer Geschäftsidee ist eine genaue Planung des Arbeitskräftebedarfes erforderlich. Häufig wird der Zeitbedarf für die Direktvermarktung grob unterschätzt und eigene Arbeitskräfte reichen nicht aus, um den zusätzlichen Arbeitsaufwand abzudecken. Der Geschäftsplan sollte daher eine Analyse des laufenden Personalbedarfs und des Personalbedarfs in Spitzenzeiten enthalten. Überlegen Sie sich auch, was passiert, wenn entscheidende Personen im Unternehmen ausfallen. Wie ist in diesem Fall eine Fortführung und Vertre-

tung gesichert? Auch Fortbildungsmaßnahmen sollten berücksichtigt werden, um mit gutem Personal erfolgreich planen zu können.

■ **Investitionsplanung und Finanzierungsplan:**

Wichtige Bestandteile Ihrer Planung sind in jedem Fall auch die Bausteine 7 und 8, also ein anschaulicher Investitions- und Finanzierungsplan. Im Investitionsplan stellen Sie dar, welche Investitionen Sie wann für welchen Zweck planen und was dies kostet. Aus dem Finanzierungsplan kann ein künftiger Kreditgeber erkennen, wie viel Eigenkapital Sie einbringen und wann Sie welche Kredite benötigen. Das Betriebsbeispiel Käsemeier (Tabelle 1) zeigt, wie ein Investitions- und Finanzierungsplan als Teil eines Geschäftsplans aussehen kann. Hilfreich ist hierbei, einen Risikozuschlag für Unvorhergesehenes, also einen finanziellen Puffer einzuplanen.

In einer zusätzlichen, ausführlichen Aufstellung sollte ein Betrieb darlegen, wie sich der Gesamtbedarf für Gebäude, Maschinen und Geräte zusammensetzt. Dafür werden verbindliche Angebote und Preise eingeholt. Dem Finanzbedarf wird die Finanzierung gegenübergestellt, in der Eigen- und Fremdmittel getrennt aufgeführt werden, wie Tabelle 2 zeigt. →

## 1. Kapitalbedarf (Mittelverwendung)

Betriebsbeispiel Käsemeier	
Gebäude	66 000 €
Maschinen und Geräte	71 500 €
<b>Zwischensumme</b>	<b>137 500 €</b>
Risikozuschlag für Unvorhergesehenes (10 %)	13 750 €
Warenbestand, Betriebsmittel, Anlaufkosten	21 000 €
<b>Summe Kapitalbedarf</b>	<b>172 250 €</b>

## 2. Finanzierung (Mittelherkunft)

Betriebsbeispiel Käsemeier (Werte gerundet)		
<b>Summe Kapitalbedarf</b>	<b>172 250 €</b>	<b>100 %</b>
Finanzierung aus:		
Geldeinlage (Auflösung Guthaben)	60 000 €	35 %
Eigenleistung beim Bau (unbar)	10 000 €	6 %
<b>Summe Eigenmittel</b>	<b>70 000 €</b>	<b>41 %</b>
Privatdarlehen (Kunden, Verwandte)	17 250 €	10 %
Bankdarlehen	85 000 €	49 %
<b>Summe Fremdmittel</b>	<b>102 250 €</b>	<b>59 %</b>
<b>Summe Finanzmittel</b>	<b>172 250 €</b>	<b>100 %</b>

■ **Erfolgs- und Liquiditätsplan:**

Der Erfolgs- und Liquiditätsplan (Baustein 9) ist das Herzstück der Planung. Hier legen Sie dar, welche Erträge und Aufwendungen Sie aus Ihrem Geschäft oder Vorhaben künftig erwarten. Damit weisen Sie nach, ob Ihr Geschäft Erfolg verspricht und rentabel ist.

Ihr Geschäftsplan sollte eine Vorschau über zu erwartenden Erträge und Aufwendungen für die kommenden drei Jahre enthalten und auf dieser Basis die zukünftige Rentabilität und Liquidität möglichst realistisch abschätzen. Sofern Sie Ihr Geschäft oder Ihren Betriebszweig schon länger betreiben, sollten auch die vergangenen beiden Jahre (Ist-Situation) dargestellt werden. Vergessen Sie nicht, auch die Risiken und Chancen anzusprechen, die mit der Investition verbunden sind.

**Controlling ist wichtig**

Weil nach dem Bank-Gespräch vor dem Bank-Gespräch ist, sollten Sie Ihre Finanzen dauerhaft im Griff behalten – und zwar mit einem Finanz-Controlling. Statt nur in Krisenfällen zu reagieren oder bei größeren Investitionen einmalig zu planen und dann wieder alles laufen zu lassen, ist es sinnvoller, die Finanzen regelmäßig zu kontrollieren. Dadurch kann rechtzeitig erkannt werden, ob alles nach Plan läuft und bei Bedarf umgesteuert werden. Dieses vorausschauende Steuern wird „Controlling“ genannt.

Durch einen regelmäßigen Soll-Ist-Vergleich wird zusätzlicher Finanzbedarf frühzeitig erkannt. Fehlentwicklungen können frühzeitig vermieden werden. Hängen Sie dazu an einem geeigneten Platz ein Plakat mit den zehn wichtigsten Kennzahlen und Zielgrößen für Ihren Betrieb auf. Aufgrund der Planung wurden Sollzahlen für jedes Quartal festgelegt. Neben die Zielgrößen schreiben Sie in regelmäßigen Abständen die tatsächlich erreichten (Ist-)Zahlen. Diese können Sie am Ende eines Quartals dem Geldrückbericht der Buchstelle entnehmen. Sie haben damit die wichtigsten Informationen über die Entwicklung Ihres Unternehmens vor Augen. Wie ein Soll-Ist-Vergleich aussehen könnte, zeigt das Beispiel in Tabelle 3.

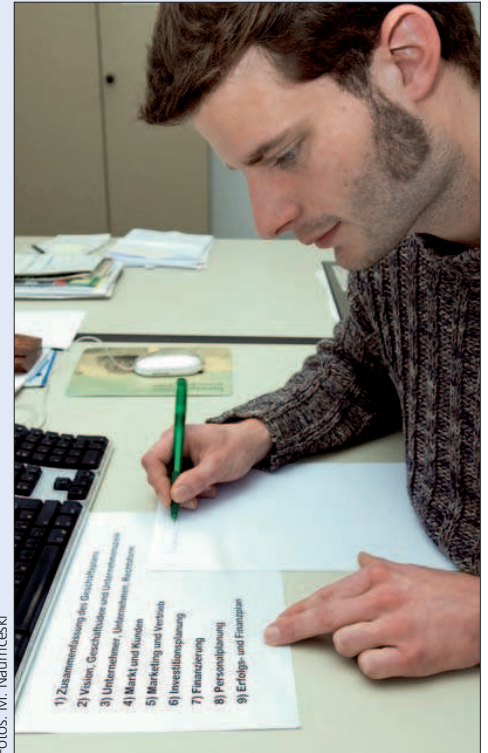
**Objektiv, sachlich, realistisch**

Was zeichnet nun einen guten Geschäftsplan aus? Der Plan

- ist klar, sachlich und objektiv,
- gut strukturiert,
- konzentriert sich aufs Wesentliche,
- überfordert den Leser nicht mit Details und Fülle,
- ist auch für Laien verständlich formuliert,
- bildet ein schlüssiges Ganzes aus einem Guss und
- ist auch optisch einheitlich und ansprechend.

Bedenken Sie, dass der Geschäftsplan letztlich nur Erfolg verspricht, wenn er Ihre eigene, ehrliche Überzeugung wiedergibt. Nichts ist überzeugender als klar und überzeugend vorgetragene Ziele. Wichtig ist deshalb, objektiv, sachlich und realistisch zu bleiben. Denn die negativen Folgen unrealistischer Pläne müssen vor allem Sie selbst tragen.

Beim Erstellen eines Geschäftsplans sollte man eine neutrale Beratung mit einbeziehen. Was bei kleinen Investitionsentscheidungen richtig ist, zum Beispiel das Nutzen von Warentests beim Kauf von Haushaltsgeräten, ist umso nötiger bei umfassenden und weit rei-



Fotos: M. Naumceski

*Ein Geschäftsplan hilft, selbst einen besseren Überblick zu bekommen, aber auch, Kreditgeber vom Vorhaben zu überzeugen.*

chenden Entscheidungen. Und die Neueinrichtung oder Erweiterung einer Direktvermarktung oder Hofverarbeitung hat weit reichende Folgen für die Arbeitsorganisation und Finanzierung Ihres Betriebes.

Hubert Redelberger

**3. Soll-Ist-Vergleich**

Betriebsbeispiel Hofmolkerei Meier, Quartal IV/2006			
	Soll	Ist	Abweichung
Gesamtleistung	> 43 000 €	40 399 €	- 2 601 €
Leistung je Arbeitsstunde	> 30,00 €	25,90 €	- 4,10 €
Rohstoffe und Hilfsmittel in % der Leistung	> 40 %	39 %	- 1 %
Sonstige Direktkosten in % der Leistung (Energie, Wasser, Betriebsstoffe, Verpackung, Vermarktung, Versand)	< 4,7 %	4,2 %	- 0,5 %
Personalkosten in % der Leistung (inkl. Unternehmer-Akh mit 15 €)	< 32 %	39 %	7 %
Kosten für Gebäude, Maschinen und Kfz in % der Leistung	< 8,8 %	4,4 %	- 4,4 %
Sonstige Kosten in % der Leistung (Buchführung, Werbung, Beiträge, sonst. Versicherungen, Reisekosten, Weiterbildung, Beratung, Büro, Müllabfuhr, Zinsen)	< 8,3 %	14,8 %	6,5 %
Überschuss der Hofmolkerei (betriebl. Einnahmen – betriebl. Ausgaben)	7 500 €	5 662 €	- 1 838 €
Arbeitszeit Unternehmer-Akh	440	425	- 15
Überschuss je Unternehmer-Akh	17 €	13 €	- 4 €