

Ausgewählte Seiten aus
dem Handout

AMB Training

**Beurteilung von Businessplänen
und Start-Ups**



Handout:
Ausgewählte Seiten

I		Notwendigkeit und Nutzen einer Planung Nutzen aus Unternehmenssicht Nutzen aus Bankensicht
II		Anforderungen an eine belastbare Planung Mindestanforderungen an eine Businessplanung Klassische Planungsfehler
III		Direkte und Indirekte Ergebnisbeiträge Besonderheiten einzelner Planungsparameter Exkurs: Projektplanung
IV		Planergebnisse/Controlling Ergebnisrechnungen Tabellen und Grafiken Ausgewählte Kennzahlen
V		Geschäftsmodelle verstehen Architektur von Geschäftsmodellen Warnsignale Marktpositionierung
VI		Produktlebenszyklus Idealtypischer Verlauf eines Produktlebens 4 Phasen des Produktlebenszyklus
VII		Qualitative Faktoren Aufbau von Ratingsystemen Ausgewählte Qualitätsmerkmale

Warum eine Planung?

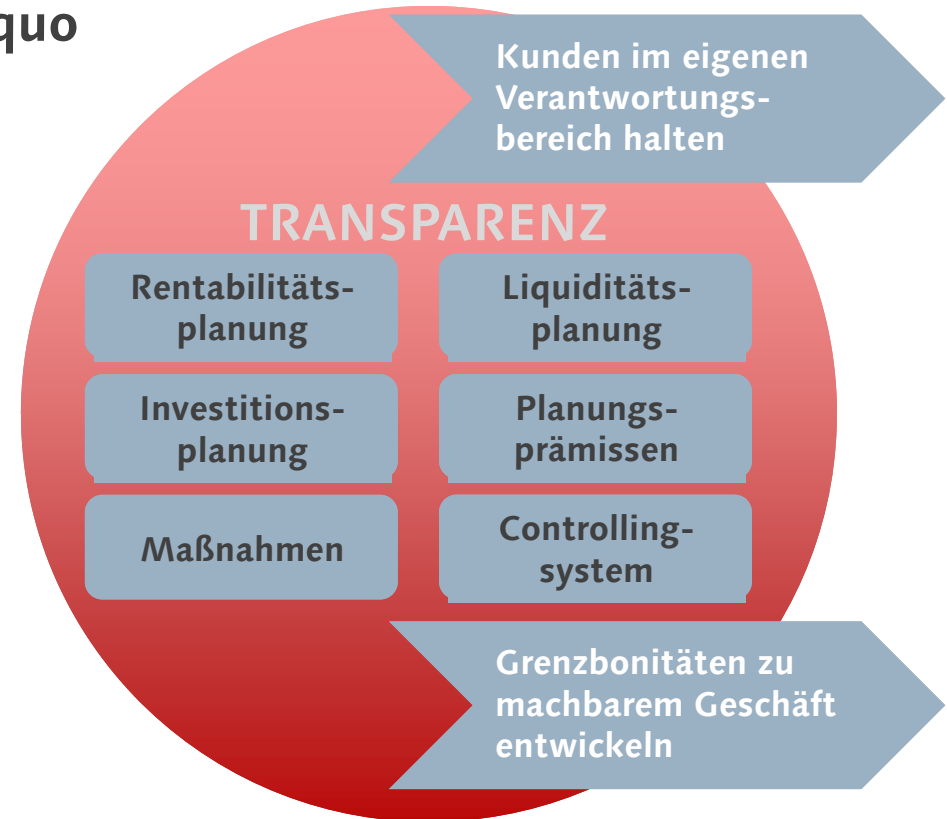
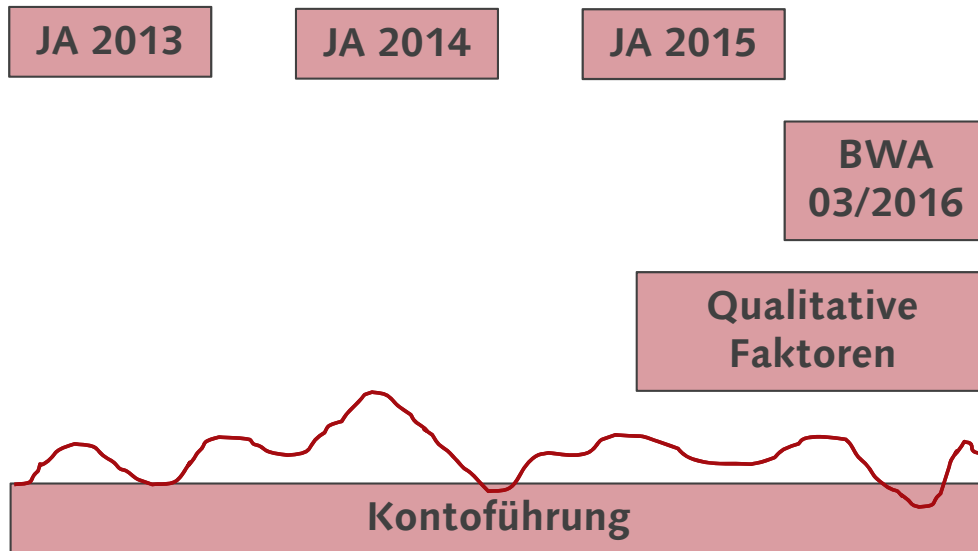
Nutzen aus Bankensicht



Fundierte und schnelle Kreditentscheidungen für Unternehmenskunden

Handout:
Ausgewählte Seiten

Status quo



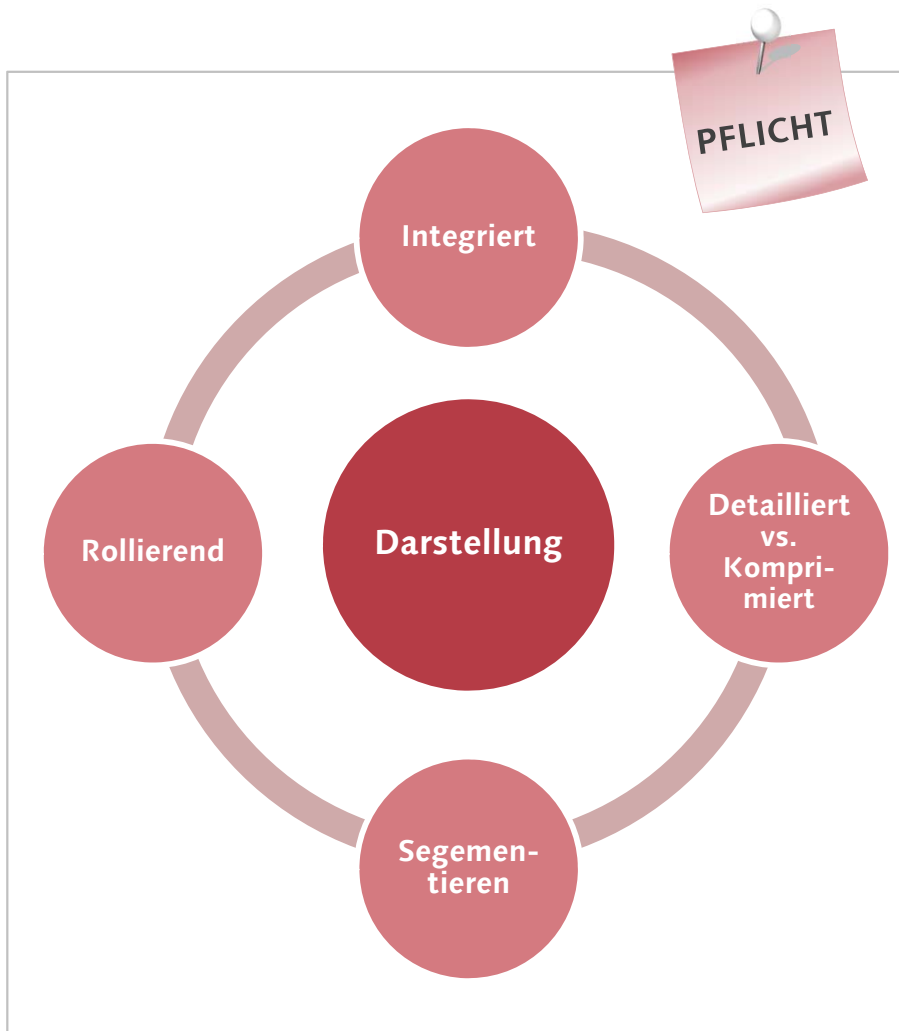
Unternehmensentwicklung

Vergangenheit

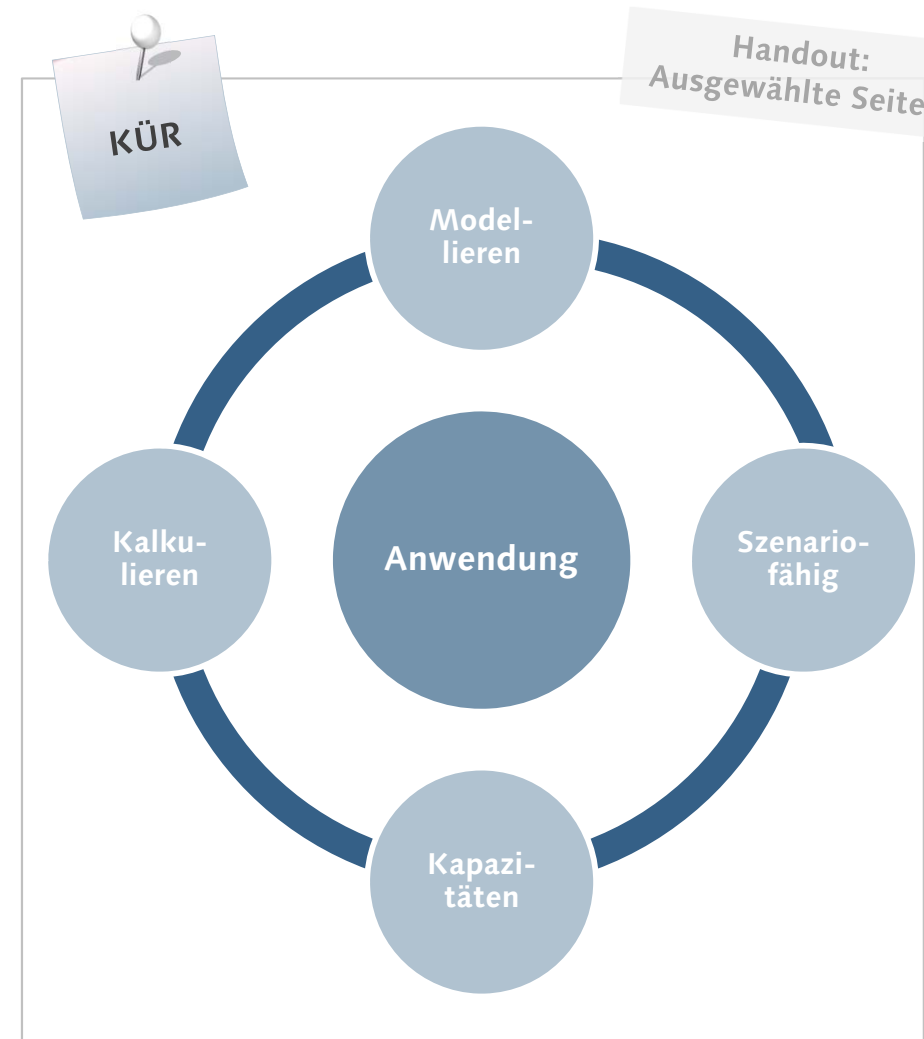
Zukunft

Anforderungen an eine belastbare Planung

Anforderungen an das Planungsinstrument (1)



+

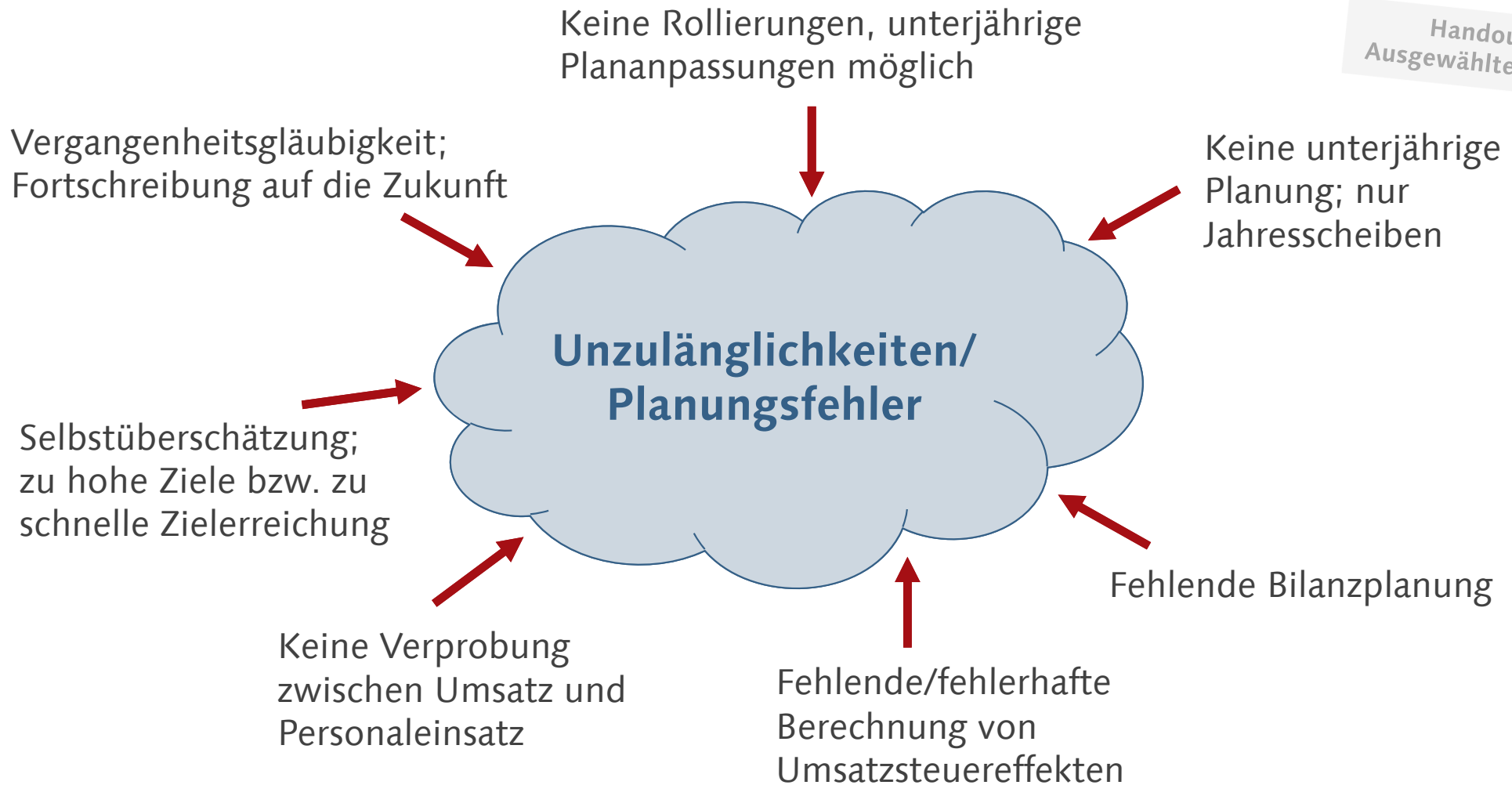


Klassische Planungsfehler

Schwächen von Unternehmensplanungen



Handout:
Ausgewählte Seiten



Direkte und Indirekte Ergebnisbeiträge

Direkte Ergebnisbeiträge



Leistungsplanung nach Projekten

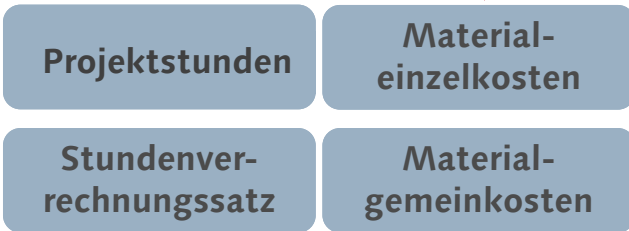
z.B. Maschinenbau

Handout: Ausgewählte Seiten

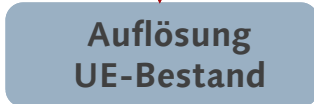


Rentabilität

Bewertung UE



Umsatz



Nachlaufkosten



Liquidität

Anzahlungen

Teilrechnungen

Schlussrechnung

Avalinanspruchnahmen

Kapitalbindung = Working Capital



Controlling

Überprüfung der Kapitaldienstfähigkeit



Handout:
Ausgewählte Seiten

Abweichungsanalyse Cash-flow

Cash-flow Rechnung Beispiel GmbH - Base Case	- kumuliert -							
	Apr 2016				Abweichung		Vorjahr	
	Plan		Ist		(T€)		(T€)	
	(T€)	(%)	(T€)	(%)	(T€)	(%)	(T€)	(%)
Jahresüberschuss/-fehlbetrag	-130	-7,9%	-144	-8,2%	-14	-0,3%	-125	-8,9%
+ Abschreibungen	49	3,0%	48	2,7%	-1	-0,3%	35	2,5%
Cash-flow vor Bestandsbewegungen	-81	-4,9%	-96	-5,5%	-15	-0,5%	-90	-6,4%
+/- Veränderung Vorratsvermögen	-75	-4,6%	-153	-8,7%	-78	-4,1%	15	1,1%
+/- Veränderung Forderungen aus LuL	-390	-23,8%	-435	-24,7%	-45	-0,9%	125	8,9%
+/- Veränderung Verbindlichkeiten LuL	-296	-18,1%	279	15,9%	575	33,9%	-110	-7,9%
+/- Veränderung der erhaltenen Anzahlungen	538	32,8%	0	0,0%	-538	-32,8%	0	0,0%
+/- Veränderung der Sonstigen Verb. inkl. MWSt-Verbindlichkeiten	-35	-2,1%	50	2,8%	85	5,0%	-38	-2,7%
= Veränderung Working Capital	-258	-15,8%	-259	-14,7%	-1	1,0%	-8	-0,6%
Cash-flow aus operativer Tätigkeit	-339	-20,7%	-355	-20,2%	-16	0,5%	-98	-7,0%
./. Investitionen in Sachanlagen	-14	-0,9%	-96	-5,5%	-82	-4,6%	-22	-1,6%
= Cash-flow aus Investitionstätigkeit	-14	-0,9%	-96	-5,5%	-82	-4,6%	-22	-1,6%
Free Cash-flow	-353	-21,6%	-451	-25,6%	-98	-4,1%	-120	-8,6%
+/- Veränderung Bankdarlehen	-7	-0,4%	78	4,4%	85	4,9%	11	0,8%
+/- Veränderung Mietkaufverbindlichkeiten	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
+/- Veränderung Saldo verbundene Unternehmen	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
+/- Veränderung Saldo Gesellschafter	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
+/- Veränderung Sonstige Eigenmittel	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
= Cash-flow aus Finanzierungstätigkeit	-7	-0,4%	78	4,4%	85	4,9%	11	0,8%
Netto Cash-flow	-360	-22,0%	-373	-21,2%	-13	0,8%	-109	-7,8%
+/- Veränderung Sonstige Vermögensgegenstände inkl. MwSt-Forderungen	0	0,0%	-5	-0,3%	-5	-0,3%	0	0,0%
+/- Veränderung sonstige Bestandspositionen	1	0,1%	13	0,7%	12	0,7%	-1	-0,1%
Veränderung Zahlungsmittel	-359	-21,9%	-365	-20,8%	-6	1,2%	-110	-7,9%

■ Working Capital

■ Investition und Finanzierung

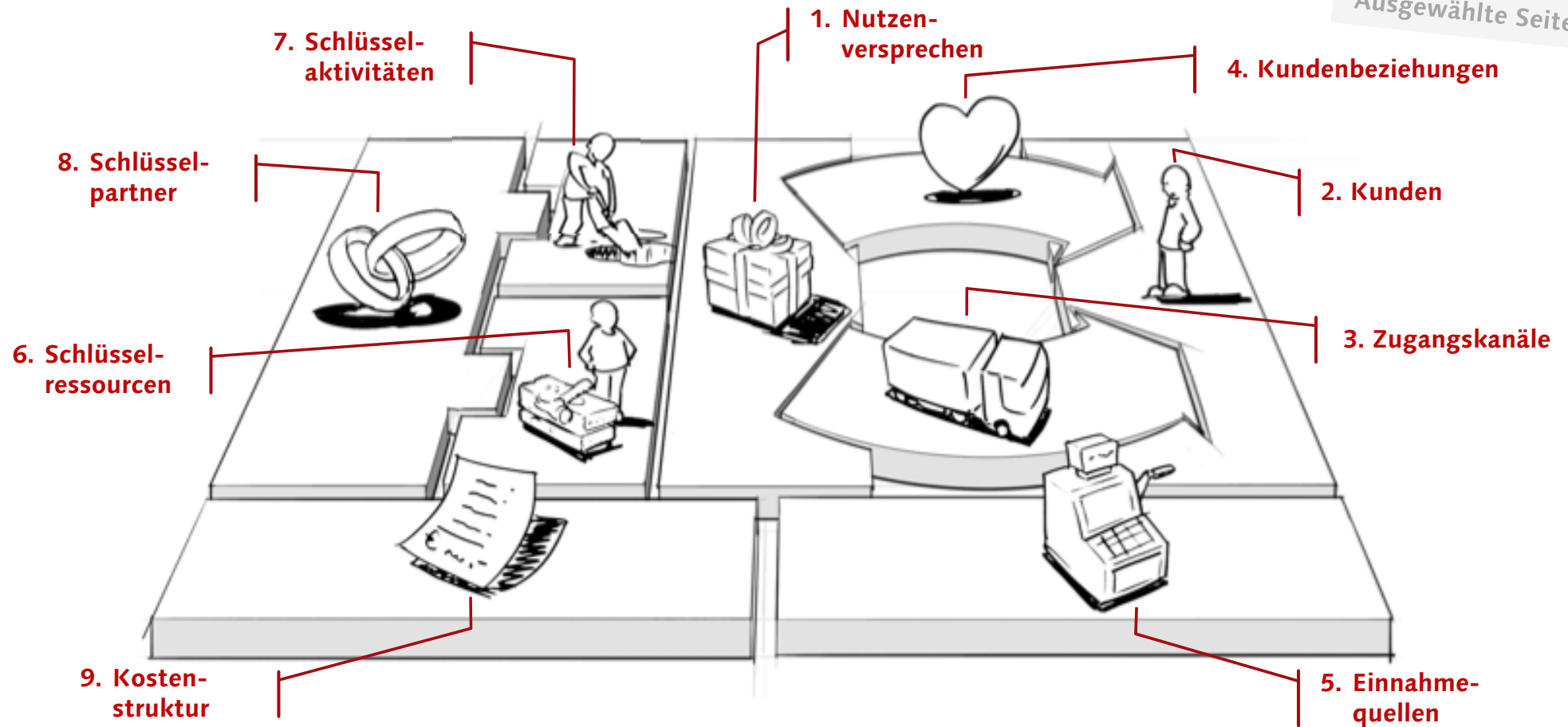
■ Liquiditätsüberschuss/ -defizit

Architektur von Geschäftsmodellen

Welche Bausteine formen ein Geschäftsmodell?



Handout:
Ausgewählte Seiten



Profilbild in den Marktpositionen

Auch Massenanbieter verfügen über ein plausibles Geschäftsmodell.



Handout:
Ausgewählte Seiten

Nischenanbieter

- Preisgeber
- gute Margen
- Stammkundenbindung
- Wiederkäufer
- geringe Wettbewerbsintensität

Strategie „Leistungsführer“



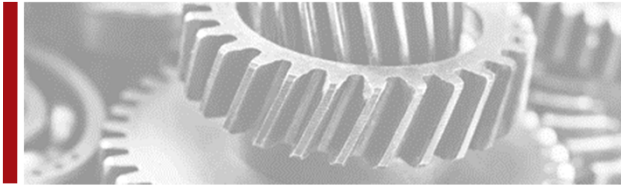
Massenanbieter

- hoher Preiskampf
- geringe Margen
- keine Stammkundenbindung
- preisbewusste Käufer
- hohe Wettbewerbsintensität auch mit Effekten aus Billiglohnländern

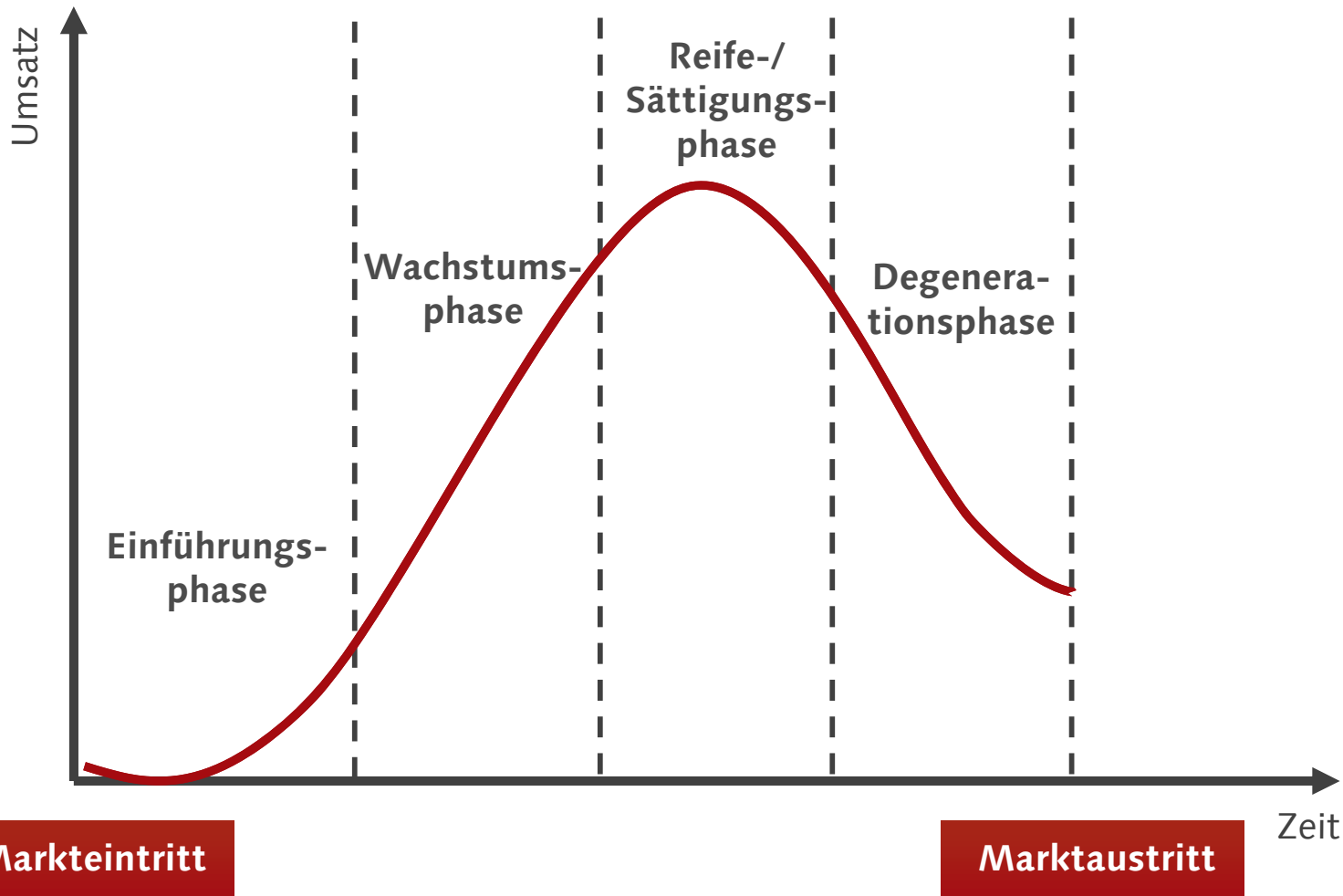
Strategie „Kostenführer“

Produktlebenszyklus

Welche Phasen durchlebt ein Produkt?



Handout:
Ausgewählte Seiten



Qualitative Faktoren

Marktumfeld und Risiken (= externe Stabilität)



Markt- und Wettbewerbssituation des Unternehmens

- Kenntnis über Marktanteile/Konkurrenzsituation
- Positionierung im Wettbewerbsumfeld (Marken, Nischenanbieter, Kostenführer, ...)
- Nachvollziehbare Vertriebsstrategie
- Vertriebsstandort und Logistik
- Aktuelle Auftragsituation

Risiken/ Diversifikation

- Kunden- und Lieferantenabhängigkeiten und deren Risikoeinschätzung
- Risiken aus der Produktpalette (Saisonalitäten, 1-Produkt-Unternehmen, Trends)
- Ggf. Währungsrisiken und deren Absicherung

Geschäftsmodell

Handout:
Ausgewählte Seiten

Qualitative Faktoren

Organisation und Führung (= interne Stabilität)



Handout:
Ausgewählte Seiten

Geschäftsmodell

Organisations- strukturen

- Aufbauorganisation mit klaren Verantwortungsbereichen (1. und 2. Führungsebene)
- Fluktuationsrate im Management bzw. bei Führungskräften
- Mitarbeiterbindungsprogramme
- Betriebliches Vorschlagswesen

Management- qualität

- Führungserfahrung, fachliche Qualifikation, Überzeugungskraft
- Controlling und Risikomanagement
- Planungsdaten (Ertrags- und Liquiditätsplanung, Finanz- und Investitionsplanung)
- Prognosequalität der Planzahlen

Nachfolge- regelungen

- Umgang mit dem Thema Nachfolge im Unternehmen
- Eignung des potentiellen Nachfolgers
- Finanzielle Risiken aus der Nachfolgesituation

Ihre Ansprechpartner



Thomas Burchett

Diplom-Ökonom
Partner

Gabelsbergerstr. 2 • 46238 Bottrop
Telefon +49 2041 / 765 76-0
Telefax +49 2041 / 765 76-10
Mobil +49 172 / 520 77 44
E-Mail burchett@amb-online.de
Internet www.amb-online.de



Jens Eigenfeld

Diplom-Ökonom
Manager

Gabelsbergerstr. 2 • 46238 Bottrop
Telefon +49 2041 / 765 76-0
Telefax +49 2041 / 765 76-10
Mobil +49 172 / 27 50 942
E-Mail eigenfeld@amb-online.de
Internet www.amb-online.de