

# Der Geschäftsplan – Leitfaden für den Holzbaubetrieb

**Betrieb** Der Geschäftsplan beschreibt, so die Definition, unternehmerische Vorhaben, in denen die unternehmerischen Ziele, geplante Strategien und Maßnahmen sowie die Rahmenbedingungen der Geschäftstätigkeit dargestellt werden. Anlässe und Motivation, sein Aufbau und sein Nutzen werden im Folgenden erläutert.

**Helmut Schwartl**



*Holzbau Plank GmbH in Frabertsham, Franz Plank sen. und Franz Julian Plank: ob Nachfolgeregelung, Investitionen oder Unternehmensstrategie – Geschäftsplanung ist wesentlicher Faktor der Unternehmenssteuerung.*

**N**ehmen wir an, einem beispielhaften Holzbaubetrieb ist es vor Jahren „eng“ geworden. Er muss etwas tun. Es wurde ein realistisches und aussagefähiges Investitionskonzept für den Ausbau der Kapazitäten erstellt, was nicht nur für die Geschäftsführung wichtige Erkenntnisse erbracht hat, sondern schließlich auch bei der Hausbank einen überzeugenden Eindruck hinterließ bezüglich der Finanzierung. In der

Folge wurde die Investition erfolgreich umgesetzt. Allerdings führte die umfangreiche Investition zu starken Veränderungen im Unternehmen. Beispielsweise im technischen und personellen Bereich, in der Organisation, und nicht zuletzt auch in der Kunden- und Leistungsstruktur. Der Unternehmer hat Gefallen an der Steuerungshilfe „Geschäftsplan“ gefunden und sich entschlossen, ihn regelmäßig als Strategieinstrument zu erneuern und anzupassen. Der

Holzbauunternehmer betrachtet in einem solchen Fall den Businessplan und seine Fortschreibung als hilfreichen „Begleiter“ des operativen Geschäftes. Abgeleitet von diesem Beispiel muss sich der Zimmermeister, will er einen Businessplan erstellen, mit folgenden Fragen auseinandersetzen:

### Weshalb ein Geschäftsplan?

Die Anlässe für die Erstellung eines Geschäftsplanes können ganz unterschiedlicher Natur sein. Beispiele sind:

- Ein Holzbaubetrieb soll gegründet werden (in diesem Fall ist der Businessplan zugleich das Gründungskonzept).
- Das Unternehmen soll übergeben werden (Nachfolgeregelung). Dabei kann der Businessplan aus der Sicht der übergebenden als auch aus Sicht der übernehmenden Partei gestaltet werden.
- Man will umfangreich investieren und wissen, ob und wie sich die Investition tragen kann (siehe Beispiel oben). Gegebenenfalls sollen auch öffentliche Fördermittel beantragt werden.
- Man benötigt Liquidität und neue Finanzmittel mit entsprechendem Umfang bei seinen Banken für das tägliche Geschäft.
- Wesentliche Strukturänderungen des Betriebes, Neuausrichtung
- Der Geschäftsplan ist auch das Mittel für die strategische Planung und regelmäßige Planfortschreibung im operativen Geschäft.

Die Aufzählung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und könnte sicherlich noch um einige weitere Gründe ergänzt werden.

### Wie ist der Aufbau eines Geschäftsplanes?

Grundsätzlich sollte ein Geschäftsplan, gerade wenn er auch für externe Zwecke eingesetzt werden soll, übersichtlich im Aufbau, leicht verständlich, nur auf das Wesentliche beschränkt und ansprechend sein in Form und Gestaltung. Die verschiedenen Anwendungsbereiche für Geschäftspläne verdeutlichen, dass auch die Schwerpunkte ganz unterschiedlich sind. So wird ein Geschäftsplan für interne Zwecke andere Inhalte haben als ein Nachfolgekonzert. Im Folgenden sei ein möglicher Aufbau eines Geschäftsplanes anhand eines umfangreichen Investitionsvorhabens dargestellt:

- Allgemeine Unternehmensbeschreibung und -darstellung
- Kurzzusammenfassung der Ergebnisse („Summary“, als schneller Überblick für externe Partner wie etwa Banken)

- Analyse: Entwicklung des Unternehmens in den letzten Jahren, Herausstellen der Stärken, auch Benennung des einen oder anderen Mankos
  - Darstellung der aktuellen Situation (beispielsweise: Marktsituation, Projektbestand, Auslastung, finanzieller Status)
  - Ausführliche Beschreibungen und Begründungen des geplanten Investitionsvorhabens; Darstellung der Vorteile (beispielsweise Effizienzgewinne, Kostenvorteile, Ausbau des Leistungsprogramms, Verbesserung der Arbeitsbedingungen, usw. usw.)
  - Detaillierte und möglichst gut durchkalkulierte Investitionskostenauflistung, Finanzierungsvorschläge (etwa Eigenanteile, Fremdfinanzierungsanteile)
  - Finanzplanungen (Umsatz- und Ertragsplanungen; Kapitaldienst- und Cash-flow Darstellungen; Liquiditätsplanungen; Beleuchtung der zukünftigen Vermögenssituation)
  - Erläuterungen zu den notwendigen strukturellen Veränderungen im Betrieb, die die Investition hervorruft (beispielsweise in der Personalstruktur, Veränderung der Abläufe, Anpassungen in der Leistungsstruktur usw. usw.). Gerne darf das konkretisiert werden mit einem Maßnahmenplan und Zuteilung der Verantwortlichkeiten und des Zeitrahmens der Umsetzung.
  - Fazit, nochmalige kurze Beleuchtung der Chancen und Risiken
- Unterlagen wie Grundstücks- und Baupläne, eventuelle Pachtverhältnisse, diverse Berechnungen zur Investition usw. können hilfreiche Anlagen zu einem solchen Geschäftsplan sein. Bei anderen Gründen für die Erarbeitung eines Geschäftsplans wird entsprechend auch der Aufbau anders zu gestalten sein.

### Welchen Nutzen, welche Vorteile hat ein Geschäftsplan?

Geschäftsplanung hat, je nach Anlass und Grund, eine Vielzahl von Vorteilen.

- Bei der Erstellung eines Geschäftsplanes ist der Verfasser praktisch gezwungen, alles logisch und mit System zu durchdenken. Unter anderem kann auch das ein oder andere Manko sichtbar werden.
- Er hilft, andere vom geplanten Vorhaben zu überzeugen: Wenn ein Holzbaunternehmer, z. B. für eine Investition, oder

der Nachfolger eines Betriebes 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 somit eine wesentliche Voraussetzung zur Kapitalbeschaffung: Ohne Darstellung der Realisierbarkeit und Wirtschaftlichkeit des Konzeptes, z. B. bei einem Investitionsvorhaben, wird es schwerer sein, seine Bank oder weitere Finanzierer zu gewinnen.
- Der Plan ist Ausgangspunkt für die Unternehmenssteuerung. Er gibt die Möglichkeit zur regelmäßigen Erfolgskontrolle. Abweichungen werden erkannt, bei Schiefhlagen können frühzeitig entsprechende Maßnahmen eingeleitet werden. Insofern ist er auch Grundlage für eine regelmäßige Fortschreibung.
- Er gibt einen Gesamtüberblick: Der fertige Geschäftsplan fügt alles zu einem Ganzen zusammen. Die Dimension eines geplanten Vorhabens wird sichtbar.
- Ein Geschäftsplan hilft, Risiken besser abzuschätzen. Je nach Anlass könnten gewisse Risiken folgende Fragen, beispielhaft, aufwerfen: ist die geplante Investition finanziell eventuell allzu optimistisch? Würde der Plan des Holzbaubetriebes, zukünftig als Komplettanbieter für Hausbauten aufzutreten, das Team überfordern? Risiken dürfen nicht unterschätzt werden. Sie können im Unternehmen selbst oder auch vom Markt her entstehen.
- Er hilft, das Markt- und Wettbewerbsumfeld zu analysieren und die eigene Strategie entsprechend anzupassen.

Klar ist: Die Erfolgsaussichten durch die Erstellung eines Geschäftsplanes, was immer auch der Anlass war, steigen. Viele Holzbaunternehmen können das bestätigen. Anderen, die sich noch wenig damit befasst haben, sei ans Herz gelegt, sich zu gegebenem Anlass damit zu beschäftigen. ■

---

#### Über den Autor

##### Helmut Schwartl

ist Berater und Coach „Für Unternehmer im Holzbau“ ([www.helmut-schwartl.de](http://www.helmut-schwartl.de); [info@helmut-schwartl.de](mailto:info@helmut-schwartl.de)).

---