



Hinweise zum Geschäftsplan

Ohne einen sorgfältig ausgearbeiteten schriftlich fixierten Geschäftsplan wird die Gründung einer Genossenschaft dauerhaft nicht erfolgreich sein. Ein Geschäftsplan sollte mindestens die nachfolgend genannten Positionen sowie einen Anhang mit den Planungsrechnungen (mehrfach GuV-, Bilanz-, Liquiditäts- und Investitionsplanung) enthalten. Weitere Themen oder geeignete Unterpositionen zur Konkretisierung können je nach Zweck der Genossenschaft aufgenommen werden.

Für den Geschäftsplan stellen wir je nach Branche unterschiedliche Excel-Planungstools zur Verfügung, die Sie nach dem Erstgespräch mit Ihrem Gründungsberater bei uns abrufen können.

1. Zusammenfassende Darstellung

- § Stellen Sie die wesentlichen Inhalte der folgenden Gliederungspunkte zusammen.
- § Der Umfang sollte maximal 10 DIN-A4-Seiten betragen.
- § Geben Sie die Zusammenfassung jemandem, der Ihr Vorhaben nicht oder nur ansatzweise kennt, und testen Sie, ob er das Gründungsvorhaben versteht.
- § Wie sieht der zeitliche Ablaufplan aus?

2. Geschäftsidee

Beschreiben Sie hier die Geschäftsidee so, dass diese auch von Laien verstanden werden kann und berücksichtigen Sie dabei folgende Punkte:

- § Welches Produkt oder welche Dienstleistung soll verkauft werden?
- § Welche Chance wird mit Ihrer Idee eröffnet und welchen Nutzen haben die Mitglieder konkret davon?
- § Worin ist das Produkt/die Dienstleistung besser als der Wettbewerb?
- § Welche Entwicklungsschritte sind noch zu leisten?
- § Von welchen Kriterien hängt die Machbarkeit/Umsetzung der Geschäftsidee ab?
- § Wie erfolgt die Produktions- und Kapazitätsplanung?

Bedenken Sie an dieser Stelle bereits mögliche Eintrittsbarrieren des Marktes, gesetzliche Einschränkungen oder Voraussetzungen (z. B. Meisterbrief).

3. Unternehmensziele/Gestaltung des Förderzwecks

Beschreiben Sie hier die Vorteile für die Genossenschaftsmitglieder und die angestrebten Ziele der neuen Genossenschaft.

Unterscheiden Sie zwischen dem generellen Zweck jeder Genossenschaft, nämlich der Förderung der wirtschaftlichen, sozialen oder kulturellen Belange der Mitglieder und ihrer konkreten Ausgestaltung. Wie wird diese Förderung in der Praxis umgesetzt (Beschreibung des Gegenstands des Geschäftsbetriebs)?



Differenzieren Sie zwischen kurz-, mittel- und langfristigen Zielen. Wo soll die Genossenschaft in zwei, in fünf und in zehn Jahren stehen?

- § Welche gemeinsamen Interessen zur Bildung einer Genossenschaft liegen vor (wesentliche geschäftliche Aktivitäten, betriebliche Organisation)?
- § Sind die Mitglieder in der Lage, ihren Verpflichtungen gegenüber der Genossenschaft nachzukommen (Pflichteinzahlung, ggf. Nachschüsse)?
- § Erwartete Mitgliederzahl und Anzahl der Geschäftsanteile?
- § Sind die Mitglieder in der Lage, ihren organisationsaufgaben nachzukommen?

4. Unternehmerteam/Gründungsmitglieder

Der Aufbau eines Unternehmens erfordert vielfältige Talente, die meist nicht von einer Person abgedeckt werden können. Heben Sie deshalb vor allem die komplementären Fähigkeiten hervor.

Wenn Sie an die Besetzung der Organe denken, insbesondere Vorstand und Aufsichtsrat, berücksichtigen Sie die unterschiedlichen Fähigkeiten und Qualifikationen der Personen.

- § Beschreiben Sie die Zusammensetzung der Organe der Genossenschaft. Wer soll die Geschäfte führen? Wer soll die Kontrollaufgaben wahrnehmen? Waren die vorgesehenen Organmitglieder (Vorstand, Aufsichtsrat bzw. Bevollmächtigte) in einschlägige Strafverfahren oder in Insolvenzverfahren verwickelt?
- § Benennen Sie die aktuellen Gründungsmitglieder und separat weitere beitragswillige Interessenten.
- § Beruflicher Werdegang der zukünftigen Vorstandsmitglieder (Lebenslauf)

5. Rechtliches Konzept

Nutzen Sie das Arbeitspapier „Satzungsgestaltung“ zur inhaltlichen Ausgestaltung der Satzung und besprechen Sie die Inhalte mit dem Gründungsberater des Prüfungsverbandes, der über langjährige Erfahrungen im Bereich der Genossenschaftsgründung verfügt.

Die flexiblen Ausgestaltungsmöglichkeiten im Genossenschaftsrecht ermöglichen eine differenzierte und individuelle Umsetzung der Geschäftsidee in der Satzung.

6. Geschäftsbetrieb, Betriebsorganisation und Personal

- § Welche Aufgaben kommen mit der geplanten Entwicklung auf die Genossenschaft zu und wie werden diese bewältigt?
- § Welche Betriebsvorrichtungen sind erforderlich?
- § Wie gestaltet sich die Betriebsorganisation?
- § Wie erfolgt Auftragsbeschaffung, -abwicklung und fakturierung?
- § Welches und wie viel Personal wird benötigt?
- § Welche Qualifikationen sind erforderlich?
- § Wie und durch wen werden fehlende Erfahrungen und Fähigkeiten ergänzt?



Überschätzen Sie nicht aus Sparsamkeit die eigene Leistungsfähigkeit und die Ihrer Partner. Zwar müssen am Anfang die Gründer vieles selbst erledigen. Eine „100 Stunden-Woche“ hält aber kein noch so ambitionierter Gründer auf Dauer aus – vor allem dann nicht, wenn parallel das eigene Unternehmen weitergeführt werden muss.

7. Planung für die ersten Geschäftsjahre

Anhand der oben beschriebenen Unternehmensziele sollte die Entwicklung der Genossenschaft geplant werden. Hierzu gehören folgende Bausteine:

- § Umsatz- und Ertragsentwicklung
- § Personalbedarf und -kosten
- § Investitionsplan
- § Bilanzvorschau
- § Welche Anforderungen ergeben sich für die elektronische Datenverarbeitung und das Rechnungswesen? (Finanzbuchführung, Inventarverwaltung, elektronischer Zahlungsverkehr/Mahnwesen, Lastschriftverfahren)
- § Erstellen Sie für einen Zeitraum von drei Jahren Planbilanzen und Plan-GuVs
- § Berücksichtigen Sie dabei auch eventuell anfallende Faktoren wie Dividendenzahlungen, Rückstellungsbildung, Tilgungen, Steuern etc..
- § Erstellen Sie auch eine Break-Even-Analyse!
- § Erstellen Sie Ihr Unternehmenskonzept nicht nur unter dem Gesichtspunkt „Wieviel Umsatz wird gebraucht“, denn dies führt oft zu geschönten Planungen. Planen Sie zunächst Ihren Umsatz ohne eventuell bekannte oder angenommene Fixkosten. Denken Sie bei der Kostenaufstellung an die Gründungskosten, die in der Regel beim laufenden Geschäftsbetrieb nicht mehr anfallen, wie z. B. Gründungsprüfung, Marktanalysen, Eröffnungswerbung. Es ist nicht außergewöhnlich, dass ein neu gegründetes Unternehmen im ersten und vielleicht sogar in den ersten beiden Jahren rote Zahlen schreibt. Es sollte jedoch möglich sein, mit dem dritten Jahr die Anlaufverluste zu kompensieren.
- § Zur Planung nutzen Sie bitte entweder die von uns zur Verfügung gestellten Excel-Planungstools oder ggfs. ein eigenes Planungsmodul. Bitte erläutern Sie immer die Mengen- und Wertgerüste Ihrer Planungsprämissen (z.B. Umsatz > geplante Menge x geplanter Preis etc.), um es für außenstehende Dritte nachvollziehbar zu machen.
- § Letztendlich gilt: ein ausstehender Dritter muss Ihren Geschäftsplan ohne Kenntnis der Materie nachvollziehen können!

8. Marketing und Vertrieb

Das Marketing ist eines der zentralen Elemente in einem Geschäftsplan. Hier wird dargelegt, wie das Produkt/die Dienstleistung an den Mann oder die Frau gebracht wird. Eine schlüssige Marketingstrategie auf Basis einer glaubhaften Marktanalyse überzeugt einen Investor von der Zukunftsfähigkeit Ihres Vorhabens. Berücksichtigen Sie dabei folgende Bereiche:



- § Marktanalyse
- § Wettbewerbsanalyse
- § Definition von Zielkunden bzw. -gruppen
- § Marketingstrategie

Marktforschung sollte nicht nur im Vorfeld der Gründung, sondern laufend betrieben werden. Dazu gehört es, in regelmäßigen Abständen den Wettbewerb und den Zielmarkt zu beobachten sowie die Kundenbedürfnisse und die Marktentwicklung zu analysieren. Wesentliche Erkenntnisse bieten hier die von den Volks- und Raiffeisenbanken und der Sparkassenorganisation publizierten Branchenberichte. Bitte wenden Sie sich in diesem Fall an Ihren Firmenkundenberater Ihrer Hausbank!

9. Risikoabschätzung und Absicherungsstrategie

Im Rahmen des Gründungsgutachtens benötigen wir von Ihnen zwingend eine „best case“- und eine „worst case“-Planung. Bedenken Sie welche Variablen in diesem Zusammenhang sich in Ihrem Businessplan verändern können (z.B. bei Windenergiegenossenschaften: schlechte Windjahre, die zu einem deutlich geringeren Umsatz führen; bei Wohnungsgenossenschaften: unplanmäßige Kostensteigerungen oder Leerstände) und erläutern Sie wie diese ggf. finanztechnisch von den Gründungsmitgliedern u./o. Fremdkapitalgebern aufgefangen werden können.

Mit der Betrachtung und Bewertung der vorhandenen Risiken zeigen Sie, dass Sie sich mit diesem Bereich beschäftigt haben und können Sie gleichzeitig vorhandene Bedenken bei Dritten ausräumen oder minimieren. Dabei sollten Sie drei mögliche Szenarien durchspielen:

<i>normal case</i>	=	alles entwickelt sich wie geplant
<i>best case</i>	=	die Entwicklung verläuft (wesentlich) besser als geplant
<i>worst case</i>	=	angenommene Risiken treten ein

Beispiele für grundsätzliche Risiken sind:

- § Markt
- § Wettbewerb
- § Produkt/Dienstleistung
- § Technologie

Beschreiben Sie, mit welcher Strategie den aufgezeigten Risiken begegnet werden soll.

10. Finanzierung

Aus der zu erstellenden Fünf-Jahres-Planung (Liquiditätsplanung) – bei Wohnungsgenossenschaften und Energiegenossenschaften beträgt der geforderte Planungshorizont: 20 Jahre - ergibt sich der Kapitalbedarf für die Genossenschaft. Erstellen Sie hierzu eine Detailplanung.



Stellen Sie dabei die Finanzquellen dar, getrennt nach Eigen- und Fremdkapital. Bei der Ermittlung des Kapitalbedarfs sollten Sie möglichst exakt vorgehen und größere Investments durch Angebote oder Kostenvoranschläge unterlegen. Im Rahmen von öffentlichen Finanzierungsmitteln (z.B. NRW.BANK, ISB etc.) wird vor Auszahlungsbeginn der beantragten Darlehensmittel der Nachweis einer 80-%gen Kostensicherheit gefordert. So sparen Sie sich lästige und teure Nachfinanzierungen.

Liquidität geht vor Rentabilität! Dies gilt vor allem für Unternehmen in der Anlaufphase. Planen Sie deshalb nicht zu kurz. Denken Sie an die finanziellen Mittel zur Überbrückung der Zeit zwischen Leistungserstellung und Zahlungseingang für diese Leistung. Zur langfristigen Gründungsfinanzierung gehört deshalb auch ein ausreichender Betriebsmittelkredit.

Mangelnde Finanzierung ist die Hauptursache für fehlgeschlagene Unternehmensgründungen. Planen Sie deshalb genau, aber nicht zu knapp! Beschränken Sie sich nicht auf die absolut notwendigen Dinge, die zum Zeitpunkt der Gründung erforderlich sind.

Als eigenständiges Unternehmen finanziert sich auch eine Genossenschaft aus dem laufenden Geschäftsbetrieb. Die eingezahlten Geschäftsguthaben stehen für Investitionen (Anlagevermögen) zwar zur Verfügung, dürfen aber nicht über die Jahre aufgezehrt werden.

Soweit die Genossenschaft Leistungen für ihre Mitglieder erbringt, die keine kosten-deckenden Erlöse bringen, können laufende Beiträge der Mitglieder vorgesehen werden. Hierfür sind spezielle Regelungen in der Satzung erforderlich. Unsere Mitgliederbetreuer beraten Sie hierzu gerne!

11. Geschäftsführungsinstrumentarium/Business-Plan-Controlling

Nutzen Sie den von Ihnen erstellten Geschäftsplan zur Kontrolle der Unternehmensentwicklung, als Messgröße für die Zielerreichung sowie zur Information Ihrer Aufsichtsgremien, Finanzierungspartner und Kapitalgeber. Beachten Sie dabei die nachfolgenden Punkte:

- § Legen Sie feste Zeitpunkte für die Prüfung und Fortschreibung des Businessplans fest, z. B. halbjährlich.
- § Informieren Sie die Adressaten über dieses von Ihnen eingesetzte Controlling-Instrument und das geplante Datum der Vorlage.
- § Beschreiben Sie die eingesetzten Instrumente zur Unternehmenssteuerung und -kontrolle, den Zielerreichungsgrad und die eingesetzten Messgrößen.
- § Legen Sie bei der Fortschreibung der Planung Wert auf die Weiterentwicklung der Unternehmensziele.



Anhang

Der Anhang sollte stützende Informationen für die Berechnungen und Annahmen im Businessplan sowie bereits vorhandene Unterlagen zum künftigen Geschäftsbetrieb enthalten.

Beispiele:

- § Marktforschungsergebnisse
- § Marktanalysen
- § Inventaraufstellung oder -planung
- § Verträge oder Vertragsentwürfe
- § Versicherungspolicen oder -angebote
- § eingeholte Angebote (z.B. vorläufige Darlehenszusagen etc.)
- § Produktfotos
- § Lagepläne, Baupläne etc.
- § Gutachten und Testate
- § Schutzrechte
- § Lebensläufe der Vorstandsmitglieder

Dabei sind die Wechselwirkungen der einzelnen Positionen zueinander wichtig: Das rechtliche Konzept folgt zwingend den wirtschaftlichen Planungen; Vertriebsfragen z. B. finden sich in anderen Punkten, wie "Organisation und Personal", "Planung der ersten Geschäftsjahre" etc. wieder.