



Management-Info

Ausgabe Nr. 56

Inhaltsverzeichnis

- **Gründungsfahrplan – Der Business Plan als Ausgangspunkt für eine erfolgreiche Unternehmensgründung**
- **Mittels Big Data „die Zukunft voraussagen“?**
- **Einarbeiten von Fenstertagen nach dem Arbeitszeitgesetz**

Gründungsfahrplan – Der Business Plan als Ausgangspunkt für eine erfolgreiche Unternehmensgründung

Aller Anfang ist schwer – das gilt auch für die **Gründung eines Unternehmens** und noch vielmehr für die Entwicklung hin zu einem erfolgreichen Unternehmen. Damit zumindest die ersten Schritte leichter fallen, zeigen wir in unserer **Artikelserie „Gründungsfahrplan“** in der Management-Info, worauf es für Gründer bzw. in einem Start-up ankommt. Beleuchtet werden dabei **betriebswirtschaftliche, juristische** und **steuerliche** Themenstellungen, an denen junge Unternehmen – ganz unabhängig von der Branche – typischerweise nicht vorbeikommen. Der **Business Plan** als Ausgangspunkt für die erfolgreiche Unternehmensgründung soll auch der Startpunkt der Artikelserie sein.

Business Plan als „Fahrplan“ für das Unternehmen

Ein Business Plan ist die in Worte gefasste Darstellung der **Geschäftsidee des Unternehmens**, welche nicht nur die Chancen und das Potential der eigenen Tätigkeit zeigt, sondern auch auf die notwendigen **Voraussetzungen** aufmerksam macht und die damit verbundenen **Risiken** benennt. Aus dieser Vielfalt ergibt sich, dass mit der **Erstellung** eines Business Plans ein **beträchtlicher Aufwand** verbunden ist. Dafür bietet ein guter und sorgfältig aufbereiteter Business Plan auch Richtwerte sowie **Anhaltspunkte** für **spätere Entscheidungen** im Lebenszyklus des Unternehmens. Selbst wenn der Business Plan als Grundstein für die Führung des Unternehmens betrachtet werden kann, so vermittelt er trotzdem **kein starres Konzept** und es ist angebracht, den Business Plan wie die dahinter stehende Strategie auch in Zukunft **immer wieder** zu **überdenken** und **anzupassen**. Nicht zuletzt wenn man als junges Unternehmen **Kapitalgeber** finden möchte oder eine **Förderung** beantragt, wird ein Business Plan benötigt. In einem späteren Stadium – etwa bei **strukturellen Änderungen** in Form von Beteiligungen durch Investoren – wird typischerweise auch ein Business Plan verlangt.

Business Plan durchleuchtet das eigene Unternehmen

Ein Business Plan bildet die **Grundlage** für die **unternehmerische Zielsetzung** und bietet Informationen über **Geschäftsidee**, Strategien und Maßnahmen, **rechtliche** und sonstige **Rahmenbedingungen**, angebotene und geplante **Produkte** bzw. Dienstleistungen usw. Hinzu kommen noch Auskünfte über die besonders relevanten Punkte **Liquidität** und **Finanzierung**, die beispielsweise im Zusammenhang mit der Aufnahme von **Fremdkapital** immer eine große Rolle spielen. Da mithilfe eines Business Plans das ganze Unternehmen durchleuchtet wird, ist nicht verwunderlich, dass neben dem **Eigentümer** als Strategieträger regelmäßig auch das **Controlling** von einem durchdachten Business Plan profitiert, da die **operative Umsetzung der strategischen Ziele** regelmäßig besser gelingt, wenn das Bild des Unternehmens im Ganzen gut strukturiert ist. Wertvolle **Datenquellen** für die Erstellung eines Business Plans finden sich regelmäßig in der Buchhaltung, Lohnverrechnung, Kostenrechnung oder auch in Markt- und Mitbewerberdaten.

Business Plans bringt viele Vorteile

Abgesehen von der Notwendigkeit der Erstellung eines Business Plans für bestimmte Situationen im Lebenszyklus eines Unternehmens und neben dem Umstand, dass ein Business Plan eine **gute Orientierungshilfe** für die operative Umsetzung der Strategien und für das Day to Day Business darstellt, bietet er auch **allgemein Vorteile**, die nachfolgend ausgewählt dargestellt werden:

- Der Business Plan **schafft Vertrauen** – sowohl für den Unternehmer selbst als auch für Dritte. Die genaue Auseinandersetzung mit dem eigenen Unternehmen kann das Vertrauen auf die eigenen Stärken fördern. Ebenso zeigt sich, dass es der Business Plan Ersteller ernst meint mit seinem Plan und er in der Lage ist, mit der Komplexität des geplanten Vorhabens umzugehen.
- **Früherkennungssystem** durch den Businessplan. Die systematische Vorgehensweise bei der Business Plan Erstellung hilft auch, Probleme früh zu erkennen. So kann beispielsweise regelmäßig durch einen Business Plan verhindert werden, dass für die geplanten Produkte oder Dienstleistungen dauerhaft nicht kostendeckende Preise verlangt werden. Dies wird auch durch den **Finanzplan** als Bestandteil des Business Plans sichergestellt, welcher über das Ausmaß der notwendigen Investitionen, die Entwicklung des **Cashflows** und über die Rentabilität der Projekte Auskunft gibt.
- Ein Business Plan informiert über Finanzierungsbedarf, Finanzierungsabsicht und Finanzierungsdauer. Dies ist sowohl für den Unternehmer selbst von Bedeutung wie auch für potentielle **Kapitalgeber**.
- **Roter Faden** durch den Business Plan. Durch die intensive Auseinandersetzung mit der geplanten Geschäftsidee sowie mit dem eigenen Unternehmen gelingt es leichter, selbst einen roten Faden zu finden. Dies führt regelmäßig auch dazu, dass die eigenen Vorstellungen und Ziele Dritten gegenüber **überzeugender kommuniziert** werden können, was sich wiederum positiv auf mögliche Unterstützer bzw. Kapitalgeber auswirkt.

Welche Bestandteile enthält ein Business Plan?

Der **Inhalt** des Business Plans ist von der Individualität des Unternehmens bzw. der Geschäftsidee geprägt. Trotzdem gibt es bestimmte Themenbereiche und Strukturen, welche in jedem Business Plan enthalten sein sollten. Zu berücksichtigen ist dabei natürlich, in welchem **Lebenszyklusstadium** sich das Unternehmen befindet. Hierbei wird zwischen dem **zusammenfassenden Business Plan**, dem **vollständigen Business Plan** und dem **betriebsfähigen Business Plan** unterschieden. Typischerweise gibt ein Business Plan Auskunft über die kurz- und langfristigen Ziele des Unternehmens. Neben der Beschreibung der angebotenen und geplanten Produkte bzw.

Dienstleistungen wird auch über die aktuelle bzw. zukünftige **Marktsituation** (Absatzmöglichkeiten) berichtet. Wesentlich ist überdies eine Darstellung der Vermögenslage, des notwendigen Kapitalbedarfs (**Finanzplan**) und des Einsatzes der vorhandenen und geplanten Ressourcen. Es ist ebenso darauf zu achten, dass die obligatorische **Executive Summary** so gestaltet ist, dass sie zum Weiterlesen anregt und ein potentieller Kapitalgeber einen guten Überblick über die wesentlichen Aspekte des Vorhabens erhält.

Aufwand und Wert eines Business Plans

Die **Erstellung** eines Business Plans ist üblicherweise mit einem **hohen zeitlichen Einsatz** verbunden. Die **Umsetzung** der **strategischen Ziele** in die verschiedenen **operativen Schritte** ist auch ein Prozess, welcher von **Rückkoppelungen** gekennzeichnet ist und dazu führen kann, dass bis zur Finalisierung **mehrere Korrekturschritte** notwendig sind. Trotzdem ist ein Business Plan auch für den Ersteller selbst von unschätzbarem Wert, da kritische Aspekte des geplanten Vorhabens klar und deutlich sichtbar werden und auch durch die genaue Auseinandersetzung mit der eigenen Unternehmenstätigkeit die Umsetzung der Strategie und somit auch das **Day to Day Business** erleichtert werden.

Mittels Big Data „die Zukunft voraussagen“?

Um **Planungsprozesse** innerhalb eines Unternehmens zu verbessern, stärker fundierte Unternehmensentscheidungen herbeizuführen sowie ein **effektiveres Controlling** zu ermöglichen, wird immer öfter die **Analyse großer Datenmengen** als probate Lösung gesehen. Unter dem Schlagwort „**Big Data**“ wird dabei typischerweise die **Verarbeitung mehrdimensionaler Datenmengen** verstanden, um Informationen über **Zusammenhänge** und Prognosewerte zu erhalten. Ziel ist es also, basierend auf Vergangenheitsdaten **Planwerte automatisiert zu prognostizieren**, wobei Techniken wie z.B. **lineare Regression**, Trendfortschreibung, maschinelles Lernen oder fortgeschrittene Data-Mining-Algorithmen zum Einsatz kommen. Technisch ausgedrückt sollen **Beziehungen zwischen** (mehreren) **Einflussfaktoren** und **Zielgrößen** ermittelt werden, um bisher nicht bekannte **Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge** zu entdecken. Big Data lebt dabei von Daten, welche aus unterschiedlichen Kanälen gewonnen werden – wie etwa durch Internet, **Social Media**, mobile IT-Anwendungen oder durch den Einsatz von Sensortechnologien in den verschiedenen Lebensbereichen. Der Begriff Big Data ist zumindest durch vier mit dem Buchstaben V beginnende **Merkmale** gekennzeichnet.

- **Volume** steht für das zunehmende Datenvolumen,
- **Velocity** steht für die mitunter in Echtzeit ausgeführte Analyse der Daten,
- **Variety** bezeichnet die Datenvielfalt im Sinne von strukturierten bis zu unstrukturierten Daten und
- **Veracity**, das für die Glaubwürdigkeit der Daten steht.

Der Einsatz von Big Data sollte im Endeffekt zu besseren Ergebnissen führen

Nicht zuletzt für die **Vorbereitung der Entscheidungsfindung** kommt gerade der Controlling-Abteilung die Aufgabe zu, die zweifelsohne im Unternehmen **vorhandenen Datenmengen** zu **analysieren** und **hilfreiche Prognosewerte** abzuleiten. Zumindest zu Beginn stellen sich dabei oftmals Fragen danach, welche Daten überhaupt sinnvoll genutzt werden können und ob die (in vielen Fällen vorliegende) Datenflut mit den bestehenden **Analysewerkzeugen** bewältigt werden kann. Einen Schritt weiter gedacht könnten durch die **richtige Nutzung von Big Data** die

Wertschöpfungskette im Unternehmen und schließlich seine **Wettbewerbsfähigkeit verbessert** werden.

Dabei werden oftmals bessere Ergebnisse dann erzielt, wenn Methoden und Techniken verwendet werden, die unter den Fachbegriff „**Advanced and Predictive Analytics**“ fallen. Man versteht darunter Mittel und Wege im Sinne von **Methoden und Techniken**, um **Vorhersagen** von zukünftigen Ereignissen aus großen Datenmengen **möglich zu machen**. Zukünftige Ergebnisse sollen besser und präziser vorhersehbar sein, wodurch auch eine **gezieltere Steuerung** der strategischen **Risikoposition** des Unternehmens machbar wird. Für Advanced and Predictive Analytics können typischerweise eine Vielzahl unterschiedlicher **Werkzeuge** herangezogen werden und schließlich in die **operative Steuerung** des Unternehmens einfließen. Idealerweise müssen durch die Werkzeuge folgende Aufgaben abgedeckt werden, um das **Optimum aus Big Data** herausholen zu können.

- Zwecks **Segmentierung** werden basierend auf Ähnlichkeiten innerhalb der Datenmenge Gruppen gebildet.
- Mittels **Assoziation** können gemeinsam auftretende Ereignisse der Häufigkeit nach identifiziert werden.
- Noch keinen Klassen zugehörige Elemente werden Klassen zugeordnet.
- Mittels **Regressionsanalyse** können Beziehungen zwischen Elementeigenschaften identifiziert werden, um schließlich
- im Sinne einer **Prognose** zukünftige Werte ableiten zu können.

Praktisch betrachtet können durch den Einsatz von Advanced and Predictive Analytics – beispielsweise gegenüber Kunden – diverse **Ziele erreicht** werden wie z.B. die Segmentierung und Bewertung von Kunden nach unterschiedlichen Kriterien, die **Prognose des Wertes eines Kunden** über einen Zeitraum oder Aussagen über das Verhalten von Kunden in Folge von Marketing-Maßnahmen (sogenanntes **Uplift-Modeling**).

Der **unreflektierte Einsatz von Predictive Analytics Methoden** birgt jedoch **Risiken**, welche sich beispielsweise durch die Anwendung ungeeigneter Algorithmen oder durch **Fehlinterpretation** der **Ergebnisse** zeigen. Praktische Probleme können sich allerdings bereits dann ergeben, wenn durch Predictive Analytics **mehrere Ergebnisse** mit variierenden Wahrscheinlichkeiten vorausgesagt werden und sich dann z.B. die Frage stellt, ob besser der Mittelwert oder eine Bandbreite von Ergebnissen zur Interpretation herangezogen werden soll. Ein Grundproblem liegt auch darin, dass die Analyse von Einzeldatensätzen möglicherweise zu besseren Ergebnissen aufgrund der Datenqualität führt, dies allerdings nicht die offensichtlichste Stärke von Big Data im Sinne von aggregierten Informationen darstellt. Generell als herausfordernd zeigt sich die **schwierige Implementierung** von Advanced Analytics Programmen wie auch das Fehlen von spezifischen Kenntnissen und Fähigkeiten.

Rahmenbedingungen müssen geschaffen werden

Wesentliche **Voraussetzungen** für den **Erfolg** von Advanced and Predictive Analytics sind das **Verständnis** der dahinterliegenden **Ideen und Konzepte** – es kann dabei nicht schaden, wenn die verantwortlichen Personen über Wissen in den Bereichen **Informatik**, Mathematik und **Statistik** für betriebliche Anwendungen verfügen. Neben vorausschauenden Überlegungen dahingehend, welche Anwendungsbereiche es im Unternehmen überhaupt gibt, ist die **Unterstützung** durch das **Top Management** bei der Umsetzung unabdingbar.

Einarbeiten von Fenstertagen nach dem Arbeitszeitgesetz

Insbesondere in den Monaten Mai und Dezember möchten viele Arbeitnehmer die „**Fenstertage**“ zwischen Feiertag und Wochenende „**einarbeiten**“, um einen längeren Zeitraum freizuhaben, **ohne** einen **zusätzlichen Urlaubstag** konsumieren zu müssen. Das **Arbeitszeitgesetz** (AZG) bietet dafür gewisse Möglichkeiten, mit deren Hilfe Arbeitnehmer flexibler über die **Arbeitszeit** verfügen können und zugleich auf Arbeitgeberseite **zuschlagspflichtige Überstunden vermieden** werden; die Überstunden werden gleichsam in **Zeitausgleich** umgewandelt.

Umverteilung der Normalarbeitszeit

Das AZG sieht vor, dass **durch Vereinbarung** Fenstertage (d.h. ausschließlich Werktage, die **vor oder nach einem Feiertag** liegen) eingearbeitet werden können. Grundsätzlich wird dabei die nicht am Fenstertag geleistete Arbeitszeit auf Werktage von höchstens **13** zusammenhängenden, die Ausfallstage einschließenden **Wochen**, verteilt. Es kommt zu einer **Umverteilung** der **Normalarbeitszeit**, da die Arbeitszeit an den Fenstertagen auf **andere Arbeitstage aufgeteilt** wird. Die Normalarbeitszeit kann an diesen Einarbeitungstagen auf maximal zehn Stunden ausgedehnt werden, daher kommt es bei den Mehrstunden an diesen Tagen auch grundsätzlich zu **keinem Überstundenzuschlag**.

Einschränkungen sind zu beachten

Der Einarbeitungszeitraum (immer nur zwischen Montag und Samstag) kann vor oder nach den einzuarbeitenden (zusätzlichen freien) Tagen liegen – von dessen Ausmaß ist die maximale tägliche Normalarbeitszeit abhängig. So darf sie dem AZG folgend bei einem **Einarbeitungszeitraum** von **bis zu 13 Wochen, zehn Stunden** nicht überschreiten. Bei einem **längeren Einarbeitungszeitraum** beträgt das Maximum **neun Stunden**. Für **Jugendliche** sowie für werdende und stillende **Mütter** ist das Einarbeiten von Fenstertagen nur **eingeschränkt möglich**. So beträgt beispielsweise gem. **Mutterschutzgesetz** die höchstzulässige Gesamtarbeitszeit 9 Stunden pro Tag und 40 Stunden pro Woche.

Besonderheiten gelten auch bei dem Zusammenfallen mit **Krankenstand** bzw. mit **Urlaub**. Grundsätzlich gilt, dass der **Krankenstand** – anders als beim Urlaub – den **Zeitausgleich nicht unterbricht**. Folglich ist auch ein **Fenstertag**, an dem der Arbeitnehmer **krank** war, **einzuarbeiten**, sofern zu dieser ursprünglich vorgesehenen Einarbeitungszeit (d.h. nach dem eingearbeiteten Tag) wieder Arbeitsfähigkeit vorliegt. Wurde diese Zeit **bereits** im Vorfeld **eingearbeitet** und dann der eingearbeitete Tag im **Krankenstand** verbracht, so wird diese **Zeit nicht ersetzt** oder finanziell abgegolten. **Umgekehrt** müssen aber Krankenstands- und Urlaubszeiten, welche einen Tag betreffen, an dem eingearbeitet worden wäre, **als Einarbeitungszeit gutgeschrieben** werden.