

Der Business-Plan – Grundlage für den Erfolg eines Unternehmens

von Dr. oec. HSG Arnold Kappler, Hedingen / CH

Keywords: Business Plan, Business Plan Aufbau, Business Plan Vorgehen,
Business Plan erstellen

Inhaltsübersicht

1. Was ist ein Business-Plan?
 2. Wozu nützt ein Business-Plan?
 3. Existiert ein Standard-Plan?
 4. Grundlage jedes Business-Plans: Die Geschäftsidee
 5. Wichtig: Die Sprache des Investors sprechen!
 6. Die wichtigsten Zielgruppen
 7. Inhalt und Gliederung eines Business-Planes
 8. Schritte beim Aufbau eines Business-Planes
 9. Häufigste Fehler beim Abfassen von Business-Plänen
-

1. Was ist ein Business-Plan?

Ein Business-Plan, auf deutsch Geschäftsplan oder Unternehmungsplan, ist eine umfassende, einheitliche Darstellung der bisherigen und zukünftigen Entwicklung einer Unternehmung oder eines Teils einer Unternehmung. Betriebswirtschaftliche Aspekte stehen im Vordergrund der Erläuterungen.

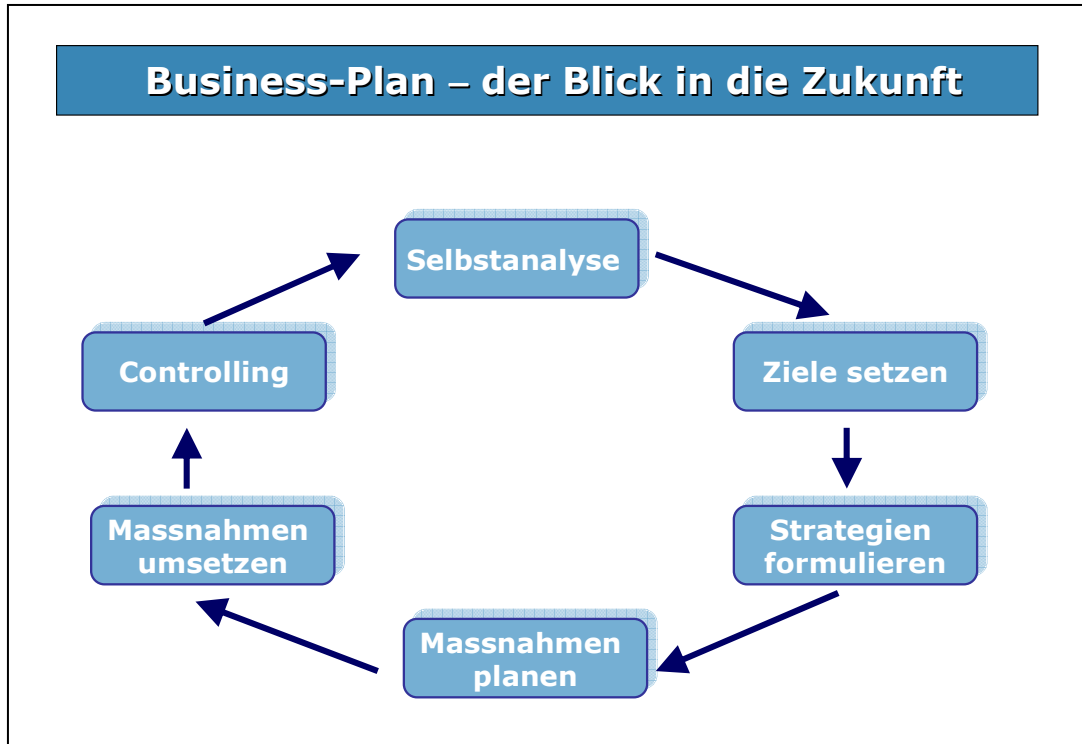
Ein Business-Plan begleitet alle wichtigen Schritte der Unternehmungsentwicklung, wie z.B.:

- Gründung,
- Aktuelle Standortbestimmung,
- Realisierung grösserer Investitionsprojekte,
- Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen,
- Bearbeitung neuer Märkte oder Marktsegmente.

Er gibt über folgende Fragen Auskunft:

- Wo stehen wir heute?
- Was wollen wir erreichen? Für wen wollen wir es tun?
- Welche Geschäftsziele wollen wir verwirklichen?
- Wie wollen wir unsere Organisation führen, damit wir die gesetzten Ziele erreichen können (Massnahmen)?

Ein Business-Plan eignet sich sowohl für die unternehmensinterne Anwendung als auch für die wirksame Präsentation von Geschäftsideen nach aussen. Er dient gegen innen und aussen in erster Linie dazu, den Ansprechpersonen geeignete Entscheidungsgrundlagen zu liefern.



2. Wozu nützt ein Business-Plan?

Wichtige Entscheidungen setzen richtige Informationen voraus. Besonders wichtig sind Business-Pläne in folgenden Situationen:

Neugründungen

Dies ist ein äusserst anspruchsvoller Bereich, da nur wenige verlässliche Ausgangsinformationen vorliegen. Die unternehmerische Ausrichtung, die Marktanalyse, die Chancen- und Risikobeurteilung und vor allem die Qualität des Managements sind hier entscheidend.

Expansion: Wachstumsschritte, Grossinvestitionen

Die Risiken sind umso höher, je mehr neue Faktoren hinzukommen. Entsprechend hoch sind die Ansprüche an den Business-Plan.

Eigentümerwechsel

Ein Eigentümerwechsel kann im Rahmen eines Unternehmenskaufs durch Dritte oder durch einen Management Buyout (MBO) erfolgen.

Die den Käufer am meisten interessierenden Fragen entsprechen der Problemstellung des Eigenkapitalgebers. Wenn der Käufer fremde Mittel benötigt, kommt zusätzlich die Situation des Fremdkapitalgebers hinzu.

Aus der Sicht des Verkäufers müssen die Zukunftschancen des Unternehmens überzeugend dargestellt werden, wobei ein fundierter Business-Plan die ideale Verkaufsdokumentation darstellt.

Strategieüberprüfungen / Neue strategische Ausrichtungen

Auch ohne äusseren Anlass muss jedes Unternehmen regelmässig - und angesichts des stets schnelleren wirtschaftlichen Wandels immer häufiger – kritisch die eigene Situation überprüfen und sich die Frage stellen, wo die unternehmerischen Chancen in drei, fünf oder allenfalls zehn Jahren liegen.

Kreditbeschaffung

Je nach Wachstumsphase, Reifegrad eines Unternehmens Verstärkung der Eigenkapitalbasis, Aufnahme von Fremdkapitel, Finanzierung von Investitionen, Finanzierung von Wachstumsschritten.



3. Existiert ein Standardplan?

So individuell ein Unternehmen bzw. ein Projekt ist, so individuell muss auch der Business-Plan sein. Es gibt keinen Standardplan. Der Business-Plan ist exakt auf die Informationsbedürfnisse des potentiellen Kapitalgebers und auf die spezielle Situation des Unternehmens abzustimmen. Ebenso wichtig ist die übersichtliche Darstellung aller relevanten Informationen.

4. Grundlage jedes Business-Plans: Die Geschäftsidee

Grundlage für die Gründung oder die Weiterentwicklung eines bestehenden Unternehmens ist die gute Geschäftsidee. Sie nützt aber nur dann etwas, wenn sie auch umgesetzt wird. Und die erfolgreiche Umsetzung verlangt, dass man Geldgeber, Geschäftspartner und Mitarbeiter von allem Anfang an überzeugen kann. Das richtige Instrument dazu ist der Business-Plan oder bei komplexeren, längerfristig ausgelegten Vorhaben, der Masterplan.

5. Wichtig: Die Sprache des Investors sprechen!

Wenn Sie die Sprache der Investoren sprechen wollen – und auch sichergehen möchten, dass Sie sich selbst die richtigen Fragen gestellt haben –, empfiehlt es sich: Geben Sie Ihrem Geschäftsplan ein Gerüst. Nicht irgend eine Art von "Gewinner-Formeln", wie sie manche Ratgeberbücher oder Software-Programme Jungunternehmern anpreisen. Wichtig sind Antworten auf folgende und zentral erscheinende Fragen:

Die Menschen:

Wer sind die Männer und Frauen, die das Unternehmen gründen oder erweitern wollen? Wer sind die Aussenstehenden, die wichtige Dienste oder Ressourcen beisteuern?

Die Geschäftsidee:

Das Profil des eigentlichen Geschäftsvorhabens: Was soll verkauft werden und an wen? Welcher Kundennutzen wird erbracht? Kann das Unternehmen wachsen, wenn ja, wie schnell? Wie sieht es bei der Wirtschaftlichkeit aus, und was steht einem Erfolg entgegen?

Das Umfeld:

Das Bild im grösseren Kontext. Das massgebliche Umfeld, die Zinsen, demografische Trends, Inflationsrate und dergleichen mehr - kurz alle Faktoren, die sich unvermeidlich ändern können, von den Gründern aber nicht steuerbar sind.

Risiko und Gewinn:

Eine Abschätzung all dessen, was möglicherweise gut oder schlecht ausgehen kann, sowie ein Darlegung dazu, wie man darauf reagiert. Das entsprechende Führungsteam muss erfahren und energisch genug sein – auf allen Ebenen. Dessen Mitglieder müssen über Fertigkeiten und Erfahrungen verfügen, die für die verfolgte Geschäftsidee direkt relevant sind.

6. Die wichtigsten Zielgruppen!

Ein Business-Plan richtet sich – wie erwähnt – in der Regel **primär an potentielle Geldgeber**. Für sie ist die plausible Darlegung der erwarteten Rendite und der Risiken entscheidend. Ein Unternehmen wird von den Kapitalgebern zuallererst danach beurteilt, ob es in der Lage ist, nachhaltig positiven Cash-Flow zu erarbeiten.

Eigenkapital ist Risikokapital. Zur Abdeckung seines Risikos erwartet der **Eigenkapitalgeber** eine entsprechende Rendite, die sich in erster Linie in der Steigerung des Unternehmenswertes zeigt. Der Eigenkapitalgeber ist in der Regel bereit, sich mit der Firma zu identifizieren und für sie zu engagieren. In einem Business-Plan interessieren den Eigenkapitalgeber vor allem die zu erwartende Rendite, die Chancen zur Wertsteigerung, die Investitions- und Finanzpolitik sowie die Qualitäten des Managements.

Fremdkapitalgeber erwarten eine weitgehende Sicherstellung der Rückzahlungen und Verzinsung ihrer Kredite. Ihr Engagement beschränkt sich meist darauf, Kapital zur Verfügung zu stellen.

Fremdkapitalgeber konzentrieren sich in einem Business-Plan vor allem auf die Abdeckung des Kreditrisikos, d.h. bilanzmässige Sicherheiten, Sicherheiten in Form einer nachvollziehbaren, kontinuierlichen Entwicklung des Cash-Flows sowie Form und Ausmass des persönlichen Engagements der Eigentümer.

Für die verantwortlichen Leitungsorgane, wie **Verwaltungsrat** und **Geschäftsleitung**, hat der Business-Plan einen zusätzlichen Stellenwert. Er soll ein Instrument der Unternehmensführung sein und verbindliche Ziele für die Zukunft enthalten.

Der Business-Plan dient als Wegleitung für operative Entscheide, die Aufstellung der Periodenbudgets, Soll/Ist-Vergleiche und Hochrechnungen. Für den Verwaltungsrat kommt der Aspekt der Haftung hinzu: Regelmässig überarbeitete Business-Pläne sind deshalb ein unverzichtbares Instrument der finanziellen Führung. Dafür ist gemäss Gesetz der Verwaltungsrat verantwortlich.

Die **Mitarbeiter** - insbesondere die Leitenden - möchten sich mit dem Unternehmen und seinen Zielen identifizieren. Dazu müssen sie wissen, wohin die Reise gehen soll. Der Business-Plan stellt eine gute Grundlage für die gezielte, stufengerechte Information dar.

7. Inhalt und Gliederung eines Business-Plans

In der Praxis hat sich die folgende inhaltliche **Gliederung eines Business-Plans** bewährt:

1. Zusammenfassung
2. Unternehmen (Kurzdarstellung)
3. Vision und Strategie
4. Produkte und Dienstleistungen
5. Markt und Kunden
6. Konkurrenz
7. Marketing
8. Beschaffung und Produktion
9. Management und Organisation
10. Chancen und Risiken
11. Finanzieller Teil
12. Umsetzungsplan
13. Anhang

Je nach Gewichtung lassen sich einzelne Kapitel miteinander kombinieren oder neue Kapitel hinzufügen. Ein Business-Plan in der Gründungsphase wird zum Beispiel weniger Informationen zur Unternehmung selbst enthalten, da sie unter Umständen noch gar nicht gegründet ist.

Ein professioneller Business-Plan ist:

- empfängerorientiert
- klar strukturiert
- nachvollziehbar
- messbar
- überzeugend in der Darstellung

Tipps aus der Praxis:

- Versetzen Sie sich beim Abfassen der Planungsunterlagen dauernd in die Lage des Empfängers.
- „Der erste Eindruck ist entscheidend, es gibt keine zweite Chance!“

8. Schritte beim Aufbau eines Business-Plans

- Schritt 1: Motiv für die Erstellung des Business-Plans formulieren (Neustart, Expansion, Kauf eines Unternehmens etc).
- Schritt 2: Projekt-Team für die Erstellung des Business-Plans zusammenstellen (von Anfang an die richtigen Leute ins Projekt einbinden).
- Schritt 3: Vorgehensplan aufstellen (wer macht was, bis wann, mit welchen Informationen, an wen?)
- Schritt 4: Grunddaten gemäss Inhaltsübersicht zusammenstellen.
- Schritt 5: Fehlende Unterlagen beschaffen (Daten zu Markt, Konkurrenz usw.).
- Schritt 6: Strategien und Massnahmen für die einzelnen Unternehmensbereiche entwickeln.
- Schritt 7: Erstellen des Rohentwurfes zu Ihrem Business-Plan.
- Schritt 8: Prüfen der Plausibilität des Finanzteiles und der vorgelagerten Unternehmensbereiche.
- Schritt 9: Redaktionelle und grafische Überarbeitung Ihres Business-Planes.
- Schritt 10: Verabschiedung des Business-Plans durch das Projekt-Team.

9. Häufigste Fehler beim Abfassen von Business-Plänen

→ Nicht empfängerorientiert

- Der Aufbau und die Struktur wirken unübersichtlich.
- Der Leser wird überfordert mit einer Anhäufung von Daten und Text.

→ Zu umfangreich

- Fassen Sie sich kurz und halten Sie das Interesse des Lesers wach.
- Vermeiden Sie eine Anhäufung von „Zahlenfriedhöfen“ und langatmigen technischen Erläuterungen.

→ Unvollständig – wichtige Teile fehlen

- Ein Business-Plan soll alle Themen, welche in der Inhaltsübersicht dargestellt sind, enthalten.
- Vor allem fehlende Kapitel wie „Konkurrenz“, „Marketing“ und „Finanzen“ sind an der Tagesordnung.

→ **Innere Widersprüche**

- Überprüfen Sie die einzelnen Kapitel auf ihre „Kompatibilität“.
- Wenn Sie sich in Ihrem eigenen Business-Plan selbst widersprechen, wird der Leser Ihren Plan kaum weiterverfolgen!

→ **Kein oder ungenügendes Marketingkonzept**

- Ohne klare Vorstellungen, wie Sie Ihre Produkte verkaufen wollen, fehlt der Glaube an die Machbarkeit Ihres Planes.
- Das „beste“ Produkt ist uninteressant, wenn keine Kunden dafür gefunden werden.

→ **Hoffnung und Realität vermischt**

- Vor allem bei Jungunternehmen überwiegt oftmals die Hoffnung gegenüber einer realistischen Einschätzung des Marktumfeldes.
- Stehen Sie offen zu bestehenden Risiken und zeigen Sie auf, wie Sie diesen begegnen wollen.

→ **Absicht des Planerstellers nicht klar ersichtlich**

- Wenn Ihre Absichten nicht deutlich aus Ihrem Business-Plan hervorgehen, wird der Leser diesen sehr rasch zur Seite legen.

Das Referat stellt die Zusammenfassung eines In house-Seminars der SWISSMEM dar.

Mai 2003

© Arnold Kappler, Dr.oec. HSG CMC
Kappler Management AG, Hedingen CH

Adresse Autor: Dr.oec. HSG Arnold Kappler
Kappler Management AG
Haldenstrasse 58
CH-8908 Hedingen ZH
Mail: info@kappler-management.ch
www.kappler-management.ch
