
B U S I N E S S P L A N

**Reader by Natalia Hierl
bpbd consulting Prof. Dr. Ludwig Hierl**

1 Begriff, Anlässe und Funktionen

Begriff

Jede unternehmerische Tätigkeit birgt enorme Chancen und weitreichende Risiken. Ihre Bewertung kann durch eine konsequente Planung erfolgen, die wiederum fehlerhafte Entscheidungen verhindern und die notwendige Transparenz bei der Umsetzung schaffen kann. Ein Businessplan kann dabei als Planungsdokument das richtige Instrument sein.

Das Wort „Businessplan“ stammt ursprünglich aus dem angloamerikanischen Sprachraum und bedeutet wörtlich übersetzt Geschäfts- oder Unternehmensplan. Als Synonyme gelten in der Literatur auch die Begriffe Gründungsplan, Geschäftskonzept und ähnliches. Folgende Definition trifft die inhaltliche Aussage am besten:

„Ein Businessplan ist ein klar strukturiertes, möglichst kurz gefasstes Dokument, das den Zweck des (zu gründenden oder bestehenden) Unternehmens darstellen und darüber Auskunft geben soll, mit welchen Maßnahmen [und Ressourcen] die gesetzten Ziele in drei bis fünf Jahren erreicht werden sollen.“

Die Erstellung eines Geschäftskonzepts bildet die Grundlage, über die möglichen Ziele im Detail nachzudenken und auf ihren Realitätsbezug hin zu überprüfen. Das Ergebnis ist eine fundierte Planung des neuen Vorhabens mit einer wirtschaftlichen Beurteilung und einer realistischen Ausrichtung.

Anlässe

Unterschiedliche Verwendungsmöglichkeiten haben einen Einfluss auf die Gestaltung des Businessplans. Folgende Anlässe erfordern meist einen Geschäftsplan.

- Neugründung

Insbesondere bei Neugründungen kommen Businesspläne zum Einsatz. Dieses Dokument fasst die kritischen Annahmen eines neu zu gründenden Unternehmens zusammen und enthält darüber hinaus eine Beschreibung der Idee, ihrer ökonomischen Umsetzbarkeit sowie eine Zusammenfassung des möglichen Finanzierungsbedarfs. Ohne einen professionellen Businessplan ist es fast unmöglich, eine Finanzierung durch Eigen- oder Fremdkapitalgeber zu erhalten.

- Expansion: Wachstumsschritt oder Großinvestition

Erschließung neuer Produktgruppen oder Märkte, der Schritt ins Ausland, die Bearbeitung eines neuen Kundensegments oder Kapazitätserweiterungen führen zum Wachstum und zur Wertsteigerung eines Unternehmens. Hinsichtlich des Umfangs und der Risiken entsprechen

die Wachstumsschritte andererseits annähernd einer Neugründung. Ein Businessplan sorgt für Transparenz und erleichtert unternehmerische Entscheidungen.

- Restrukturierung beziehungsweise Turnaround

Befindet sich ein Unternehmen in einer Verlustphase, ergibt sich die Notwendigkeit eines Neuaufbaus unter Beachtung der Ausgangslage. In der Regel müssen neue Geldgeber und neue Führungskräfte gesucht werden. Beide möchten Chancen und Risiken möglichst gut beurteilen können, am besten aufgrund eines Businessplans.

- Führungswechsel, Nachfolge, oder Anwerben von Spitzenmanagern

Eine Ablösung auf der Führungsebene stellt fast immer auch eine Zäsur dar, denn neue Verantwortungsträger bringen zumeist neue Ideen und innovative Impulse. Der Wechsel gibt Anlass zu einer grundsätzlichen Überprüfung. Im Vordergrund stehen dabei eine mögliche neue strategische Ausrichtung, das Management und die Organisation. Oft kommen Finanzierungsfragen hinzu. Bei den betreffenden Verhandlungen bildet der Geschäftsplan eine fundierte Gesprächsgrundlage. Ein gut konzipierter Businessplan erspart viele Rückfragen und klärt zugleich, ob das Unternehmen mit seiner Philosophie, dem derzeitigen Profil und der strategischen Ausrichtung den Vorstellungen des Bewerbers entspricht. Auf der anderen Seite ist der Businessplan eine Basis, um herauszufinden, ob der Bewerber die erforderlichen Kompetenzen zur Besetzung der Führungsstelle mitbringt.

- Eigentümerwechsel

Ein Eigentümerwechsel kann im Rahmen eines Unternehmenskaufs durch Management-Buy-In (MBI) oder Management-Buy-Out (MBO) erfolgen.¹ Die den Käufer am meisten interessierenden Punkte entsprechen jenen eines Eigenkapitalgebers. Eine Finanzierung mit Fremdmitteln ist üblich, das Vertrauen der Fremdkapitalgeber in das neue Management ist zumeist hoch. Aus der Sicht des Verkäufers müssen die Zukunftschancen des Unternehmens überzeugend dargestellt werden. Ein fundierter Businessplan bildet hierzu eine hilfreiche Verkaufsdokumentation.

- Ausbau von Kunden- und Vertriebsbeziehungen

Für viele Wachstumsunternehmen ist die Gewinnung eines Großkunden, oder eine Vereinbarung mit einem potenziellen Großhändler ein entscheidender Erfolgsschritt. Große und namhafte Unternehmen verhalten sich jedoch im Vorfeld der Verhandlungen mit kleinen und

¹ Beim MBI kommt das übernehmende Management nicht aus dem Unternehmen selbst, sondern von außen. Beim MBO wird das fokussierte Unternehmen durch das bisherige Management oder durch Teile des bisherigen Managements von den ausscheidenden Eigentümern übernommen.

unbekannten Unternehmen oft sehr zurückhaltend. Um eine Vertrauensgrundlage für eine langfristige Partnerschaft zu schaffen, muss der Schlüsselkunde Einblicke in die Unternehmensphilosophie, die Unternehmensgrundsätze sowie das Liefer- und Leistungsprofil und Kundennutzen des Unternehmens erhalten. Ein überzeugender Businessplan kann in solchen Fällen die Zweifel ausräumen und Vertrauen schaffen.

- Unternehmenszusammenschlüsse: Kooperation in Form von strategischen Allianzen
Die Bildung strategischer Allianzen durch junge, wachsende Unternehmen im Rahmen der Durchführung von gemeinsamen Forschungsvorhaben, Produktentwicklungen oder Marketingaktivitäten gewinnt zunehmend an Bedeutung und kann über mehrere Jahre erfolgreich bestehen. Eine solche Übereinkunft ergibt sich meist aus finanziellen Überlegungen. Die Mehrzahl von Unternehmen fordert einen ausführlichen Businessplan, bevor sie im Rahmen einer strategischen Allianz langfristige Geschäftsbeziehungen bzw. Verpflichtungen eingeht.

- Börsengänge
Vor einem Börsengang werden in den ersten Gesprächen zwischen den begleitenden Banken (Konsortialbanken) und dem Management die vorgelegten Zukunftspläne in Form eines Businessplans analysiert. Auf dieser Grundlage bewerten die beteiligten Analysten der Banken (z.B. Wirtschaftsprüfer) das emittierende Unternehmen, um die Details zu Marktstellung und Marktpotenzial zu beschreiben.

- Information der Gesellschafter
Die Geschäftsleitung sollte auf den jährlichen Gesellschafterversammlungen nicht nur den letzten Jahresabschluss, sondern auch einen aktualisierten Businessplan vorlegen. Neben der notwendigen Information für die Gesellschafter gibt die Geschäftsleitung mit der Vorlage den Inhabern Gelegenheit zu Kommentaren, Kritik und Änderungsvorschlägen.

- Zukunftsorientierte Betriebsführung
Für die Ableitung der Teilstrategien, der Bereichsziele, -planungen und Umsetzungsmaßnahmen ist ein Businessplan ein geeignetes Managementinstrument. Aber auch ohne äußeren Anlass sollte jedes Unternehmen regelmäßig – und angesichts des stets schnelleren wirtschaftlichen Wandels immer häufiger – kritisch die eigene Situation überprüfen und sich die Frage stellen, welche Chancen es in drei, fünf oder zehn Jahren zu nutzen gilt.

Funktionen

Die Initiatoren einer Unternehmung finden im Businessplan als multifunktionales Dokument ein Instrument der Orientierung in der Planungsphase, der Steuerung bei der Realisierung

der Pläne, der Kommunikation mit Stakeholdern und im weiteren Verlauf die Basis für die Entwicklung eines Kontrollmechanismus zur Erfolgskontrolle. Zudem können die Funktionen aus der internen sowie externen Sicht betrachtet werden.

- Planungsfunktion

Aus interner Sicht kann der Unternehmensplan als Führungslinie (vor allem in der Gründungsphase) dabei helfen, alle zur Umsetzung der Geschäftsidee relevanten Informationen zu berücksichtigen, die Gedankengänge strukturierter und systematischer aufzubauen und die Ziele schriftlich zu fixieren. Dieses Dokument fasst die kritischen Annahmen eines neu zu gründenden Unternehmens zusammen und ermöglicht vorhandene Defizite (z.B. im Unternehmerteam) und Engpässe (z.B. geringes Eigenkapital) zu reflektieren. Darauf aufbauend können Alternativen entwickelt und deren Machbarkeit geprüft werden.

- Steuerungs- und Entscheidungsfunktion

Im Geschäftsalltag hat das Management eine geordnete Unternehmensentwicklung zu gewährleisten. Für unterschiedliche Bereiche wie Forschung und Entwicklung, Fertigung, Vertrieb und Finanzierung müssen Ziele definiert sowie konkrete Strategien zu ihrer Erreichung festgelegt werden. Ein Geschäftskonzept kann dabei als „Strategiepapier“ zur Konkretisierung der Unternehmensvisionen, zur Steuerung des laufenden Geschäfts sowie zur zeitlichen Koordination und Delegation der Einzelaktivitäten eingesetzt werden.

- Kontrollfunktion

Insbesondere in mittelständischen Unternehmen kommt die Kontrollfunktion des Businessplans zum Tragen. Im Rahmen einer Soll-/Ist-Abweichungsanalyse kann geprüft werden, inwieweit die Realisierung mit der Planung übereinstimmt und welche Abweichungen von den Erwartungen zu beobachten sind. Das frühzeitige Erkennen von Abweichungen ist entscheidend für die zukünftige Überlebensfähigkeit eines Geschäftskonzepts. Denn nur bei frühzeitiger Erkennung von Abweichungen kann ein neuer Planungsprozess angestoßen werden, bei dem die Konsequenzen der Abweichungen beurteilt und eventuell notwendige Gegenmaßnahmen initiiert werden können. Der Businessplan ist daher nicht nur entscheidende Grundlage für Planungs- und Strategiekonzepte in der Gründungsphase, sondern ermöglicht vielmehr eine stetige Überprüfung der Erfolgsaussichten einer Unternehmung und die permanente Kontrolle von Meilensteinen.

- Kommunikationsfunktion

Im Hinblick auf externe Aufgaben stellt der Unternehmensplan im Wesentlichen ein Kommunikationsinstrument dar, mit dessen Hilfe eine Vertrauensbasis bei den verschiedenen exter-

nen Zielgruppen (z.B. Stakeholder) erreicht werden soll.

2 Aufbau

Unternehmerische Geschäftskonzepte sind meist spezifisch und variieren je nach Zielsetzung und Umweltbedingung. Auch ein Businessplan sollte individuell ausgestaltet sein. Es gibt weder einen Standardplan, noch eine Standardgliederung, nach der sich die Unternehmen ausrichten müssen. In der Praxis hat sich dennoch eine inhaltliche Grundstruktur bewährt, die als Orientierungshilfe bei der Erstellung eines Businessplans dient (vgl. Tab. 1).

Elemente eines Businessplans
1. Executive Summary
2. Geschäftsidee (Produkt und Dienstleistung)
3. Markt und Wettbewerb
4. Marketing und Vertrieb
5. Geschäftsmodell und Organisation
6. Unternehmerteam, Management, Personal
7. Realisierungsfahrplan
8. Chancen und Risiken
9. Finanzplanung und Finanzierung
10. Anhang

Tab. 1: Allgemein anerkannte Grundstruktur

Diese Bausteine können und sollen nur ein Ansatzpunkt für die Erstellung eines Geschäftsplans sein und sind unternehmensspezifisch, situationsbezogen sowie in der Reihenfolge anzupassen. Wenn zum Beispiel eine Geschäftsidee aus der besonderen Marktsituation heraus (z.B. staatliche Förderung und dadurch außerordentliche Nachfrage) abgeleitet wird, dann sollten die Ergebnisse aus der Marktanalyse, die in dem Gliederungspunkt „Markt und Wettbewerb“ durchgeführt werden, der Geschäftsidee vorangestellt werden. In zwei Punkten sollte der Aufbau des Businessplans von der Grundstruktur sinnvoller Weise nicht abweichen. Nach der Inhaltsangabe sollte eine Zusammenfassung und am Ende, nach der Beschreibung aller geplanten Aktivitäten und deren Umsetzung (qualitativer Teil), sollten die Finanzplanung und die Finanzierung (quantitativer Teil) stehen.

Ein Businessplan beinhaltet eine detaillierte Beschreibung des angestrebten Geschäftskonzepts, die dem Adressaten Auskunft über die Produkte und Dienstleistungen mit ihren spezifischen Marktsituationen und Wettbewerbsumfeldern gibt. Ebenso wird auf die internen Aspekte des Führungsteams, der Organisation und des Geschäftsmodells sowie auf eine die Chancen und Risiken berücksichtigende Finanz- und Ergebnisplanung eingegangen. Im Folgenden wird der konkrete Inhalt der einzelnen Gliederungspunkte eines Businessplans näher erläutert.

Executive Summary

Der Executive Summary fasst den Businessplan zusammen. Er steht am Anfang des Dokumentes und vermittelt einen ersten sprachlichen und inhaltlichen Eindruck. Er soll bei dem Leser das Interesse zur weiteren Prüfung wecken. Beim Erstellen ist zu beachten, dass der Executive Summary als eigenständiger Baustein keine Einleitung darstellt, sondern die darauf folgenden Ausführungen komprimiert wiedergibt. Es kommt darauf an, zielgruppengerecht die wichtigsten Kernaussagen des Businessplans und die Zielsetzung des Geschäftsvorhabens bzw. des Projektes zu erläutern. Auf maximal zwei Seiten sollte inhaltlich deutlich werden, wo die Besonderheiten der Produkte oder Dienstleistungen liegen, welche Kundengruppen wie erreicht werden, was in welcher Größenordnung finanziert werden soll und welche ökonomischen Ergebnisse dabei erzielt werden. Sprachliche Fehler sowie langatmige und unpräzise Formulierungen sind bei der Ausarbeitung zu vermeiden.

Geschäftsidee

Ausgangspunkt eines jeden erfolgreichen Unternehmens ist eine überzeugende Geschäftsidee. Bei dem Ideenfindungsprozess (z.B. Kundenbefragung, Benchmarking oder Anwendung von Kreativitätstechniken) und bei der anschließenden Ausformulierung der Geschäftsidee sind folgende vier Aspekte zu beachten (vgl. Abb. 1):



Abb. 1: Bestandteile einer potentiellen Geschäftsidee

Eine Geschäftsidee muss darauf konzentriert sein, Bedürfnisse oder Probleme potentieller Kunden besser als bisher beziehungsweise besser als Andere in Bezug auf Zeit, Kosten und Qualität zu befriedigen oder zu lösen. Der Grad der Bedürfnisbefriedigung wird durch den Kundennutzen (1) quantifiziert (z.B. das neue Gerät spart dem Kunden 10 Prozent Zeit und damit 20 Prozent Kosten), der auch ein wesentliches Differenzierungsmerkmal zu anderen Unternehmen darstellt.

Die Identifizierung und Herausstellung des Kundennutzens erfolgt zumeist durch die Formu-

lierung eines einzigartigen Nutzenangebotes (USP). Leistet ein neugeschaffenes Angebot (besonders in seiner Grundfunktion) faktisch-objektiv Wertvolles, dann besitzt es eine absolute Alleinstellung, durch den oft ein Mehrpreis erzielt werden kann. Erbringt es im Vergleich zu den Angeboten anderer Mitbewerber hingegen Ähnliches, aber besser, dann hat es einen relativen, emotional-subjektiven Wettbewerbsvorteil in Form eines sogenannten komparativen Konkurrenzvorteils (KKV). In der Literatur werden die beiden Begriffe meist synonym verwendet, was unzutreffend ist, da sie sich in ihrer Bedeutung wesentlich unterscheiden. Unternehmen sprechen dabei vielfach von USP, obwohl diese lediglich KKV im Vergleich zu anderen Unternehmen aufweisen können.

Ein weiterer wichtiger Baustein einer erfolgreichen Geschäftsidee ist die Innovation (2). Unterschiedliche innovative Ideentypen können voneinander abgegrenzt werden:

- Produkt bzw. Dienstleistung: umfasst die Entwicklung eines materiellen oder immateriellen Produkts bzw. die Entwicklung eines Dienstes (z.B. Apple Inc. - Hersteller von Computern und Unterhaltungselektronik sowie Betriebssystemen und Anwendungssoftware).
- Geschäftssystem: das ist die Art und Weise, wie ein Produkt oder eine Leistung entwickelt, hergestellt und vermarktet wird (z.B. ALDI - konzentriert Lebensmittel mit großer Umschlagshäufigkeit und schneller Verderblichkeit in Läden mit einfacher Ausstattung).

Bei der Entwicklung neuer Produkte bzw. Dienstleistungen steht die Verbesserung der Kundennutzen im Vordergrund. Mit innovativen Techniken im Geschäftssystem werden hingegen vor allem niedrigere Kosten, die in Form von niedrigeren Preisen an die Kunden weitergegeben werden, angestrebt oder neue finanzielle Mittel generiert, die dann wiederum für den Aufbau neuer Nutzenpotentiale zur Verfügung stehen. Innovationen werden angewandt, um sich gegenüber Wettbewerbern abzuheben.

Somit leisten die beiden Aspekte Kundennutzen und Innovationen einen wesentlichen Beitrag zur Bildung von Wettbewerbsvorteilen (vgl. Abb. 2).



Abb. 2: Differenzierung durch Kundennutzen und Innovation

Eine Innovation ist dann von großem Nutzen, wenn diese auch realisiert werden kann und nachhaltige Erfolgsaussichten (3) verspricht. Es sollte beschrieben werden, wie Umsätze und Gewinne erzielt werden. Schließlich sollte das Marktvolumen (4) anhand einfach zu verifizierenden Grunddaten beschrieben und die dazugehörige Zielkundengruppe rudimentär charakterisiert werden, um nachvollziehen zu können, ob ein attraktiver Markt existiert, der gewinnbringend bedient werden kann.²

Neben den vier Aspekten sind die angebotenen Dienstleistungen und/oder Produkte auf verständliche Art und Weise, ohne ins Detail der Zusammensetzung zu gehen, zu beschreiben. Bei technisch ausgeprägten Produkten können übersichtliche Schaubilder dem Anhang beigefügt werden. Zusätzlich sollten die Bezugsquellen der benötigten Rohmaterialien genannt und ihre Zuverlässigkeit herausgestellt werden.

Grundsätzlich sind für alle Planungen und insbesondere für eine langfristige Sicherung des Wettbewerbsvorsprungs Informationen über das künftige Produkt- und Leistungsangebot notwendig. Strategische Überlegungen über die Erweiterung des Produkt- bzw. Leistungsportfolios mit Hilfe der zweidimensionalen Portfoliotechnik³ sollten in das Dokument aufgenommen werden. Anschließend werden Ausführungen über Forschung und Entwicklung inklusive ihrer patentschutzrechtlichen Vorgänge und Zulassungsverfahren⁴ für neue und bestehende Produkte sowie geplante Reaktionen auf mögliche Trend- und Technologieänderungen informativ wiedergegeben.

² Eine Konkretisierung des Marktvolumens und der Zielkundengruppe erfolgt im Rahmen der Marktanalyse.

³ Die zweidimensionale Portfoliotechnik ist nach der Boston Consulting Group benannt und beinhaltet die ordinale Skalierung der Größen durchschnittliches Marktwachstum (vertikale Skalierung) und relativer Marktanteil (horizontale Skalierung) sowie relativer Umsatzanteil im Unternehmen (Kreisgrößen) der strategischen Geschäftseinheiten im Rahmen einer Matrix.

⁴ Zulassungsverfahren beziehen sich oft auf Produkte, die von öffentlichen Stellen wie TÜV, VDE, Telekom oder Bundesgesundheitsamt überwacht werden.

Markt und Wettbewerb

Für eine unternehmensadäquate Positionierung wird der Markt einschließlich der Kundenstruktur sowie der Konkurrenten analysiert. Die Marktanalyse soll zu einem besseren Verständnis bezüglich der Marktgröße und der Faktoren, die die Nachfrage wesentlich beeinflussen, führen. Das Ausmaß des Marktes kann mit Hilfe der Kenngrößen Marktpotenzial und Marktvolumen (vgl. Abb. 3) in Bezug auf die Anzahl der Kunden, die Aufnahmefähigkeit des Marktes in Form von Absatzstückzahl oder Gesamtumsatz der Branche dargestellt werden.

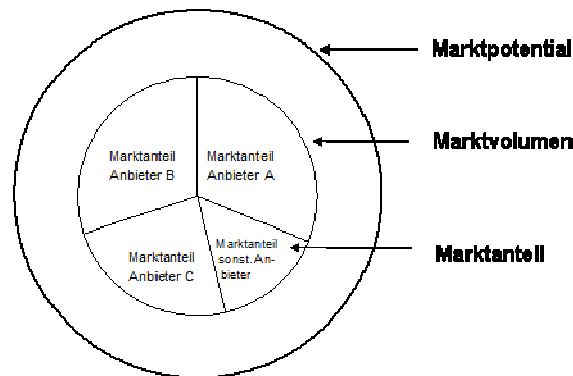


Abb. 3: Marktpotenzial, Marktvolumen und Marktanteil

Wichtig ist auch eine Abschätzung der Zukunftserwartung für den Zielmarkt und die Beschreibung der weichen Faktoren, wie neue Technologien oder Gesetze, die sowohl auf der Angebots- als auch auf der Nachfrageseite einwirken können. Um eine marktkonforme Marketingstrategie entwickeln zu können, wird anschließend eine Marktsegmentierung, das heißt die Ermittlung der genaueren Zielgruppe für das Produkt oder die Dienstleistung, vorgenommen. Jedes Marktsegment sollte klar definierbar und mit der gleichen Marktstrategie erreichbar sein. Segmentierungskriterien sind beispielsweise Unternehmensgröße, Branche, geografische Lage sowie Alter, Geschlecht oder Lebenseinstellung. Zu jedem Marktsegment sollten auch der angestrebte Marktanteil und somit der potentielle Umsatz ermittelt werden.

Bei der Entwicklung der eigenen Wettbewerbsstrategie und zur Analyse der eigenen Wettbewerbsvorteile gilt es, sich kontinuierlich mit den Stärken und Schwächen der Wettbewerber auseinanderzusetzen. Das Ergebnis der Wettbewerbsanalyse ist eine umfassende Sammlung und Bewertung von Informationen über die wichtigsten Konkurrenten eines Unternehmens. Es werden Daten über Absatz, Umsatz, Mitarbeiter, Marktanteil, Marketingkonzept und Machtverhältnisse der Wettbewerber zusammengetragen und analysiert. Um einen höheren Aussagewert bei der Konkurrenzanalyse zu erzielen, ist eine Untersuchung mit ausgewählten Wettbewerbern, die ähnliche Eigenschaften aufweisen, sinnvoll. Die Darstellung der Angaben kann zweckmäßigerweise in einer Matrix erfolgen. In der anschließenden

Beurteilung der Matrix sollte darauf eingegangen werden, welche Schlüsse aus dem Stärken-Schwächen-Profil gezogen werden und wie das eigene Unternehmen im Verhältnis zur Konkurrenz einzuschätzen ist. Ein weiteres geeignetes Werkzeug zur Visualisierung der Position im Wettbewerb ist die Gegenüberstellung der eigenen Produkte oder Dienstleistungen mit denen der Konkurrenz in einer Leistungs- bzw. Segmentmatrix (vgl. Abb. 4).

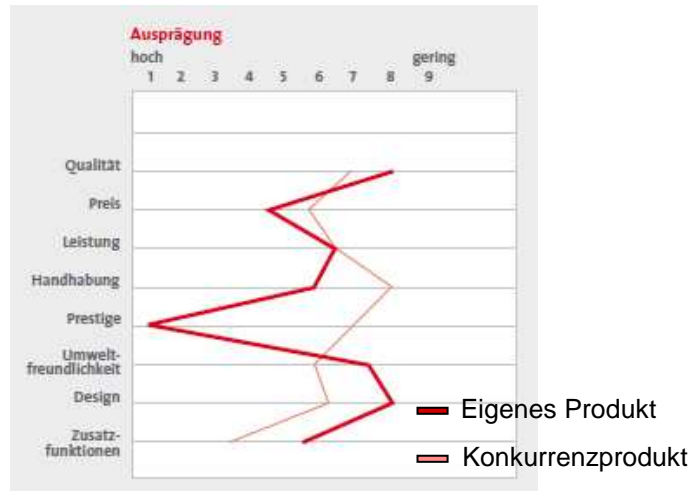


Abb. 4: Leistungsmatrix

Durch die beliebig wählbaren Kriterien auf der vertikalen Achse und die Zuordnung der Ausprägung der einzelnen Merkmale auf der horizontalen Skala können die Vor- und Nachteile des eigenen Unternehmens und die des stärksten Konkurrenten aus der Kundenperspektive bewertet und miteinander verglichen werden. Anhand der Darstellung kann abgelesen werden, welche Potenziale das Unternehmen bereits genutzt hat und in welchen Bereichen noch Verbesserungen möglich beziehungsweise notwendig sind. Ziel sollte dennoch sein, die eigenen Stärken insbesondere dort auszubauen, wo der Konkurrent Schwächen aufweist.

Marketing und Vertrieb

Abgeleitet von den übergeordneten Unternehmenszielen werden im Rahmen der strategischen Marketingplanung ökonomische und/oder psychographische Marketingziele formuliert. Zur Erreichung der Marketingziele werden im nächsten Schritt die geeigneten Strategien entwickelt. Dabei kann auf die sich aus der Portfolioanalyse abgeleiteten Strategien (z.B. Investitions- und Wachstumsstrategie, Abschöpfungs- und Desinvestitionsstrategie), oder auf die generischen Wettbewerbsstrategien (Segmentierung, Differenzierung und Kostenführerschaft) nach Michael E. Porter Bezug genommen werden. Zur Durchsetzung der Marketingstrategien wird im Rahmen der operativen Marketingplanung ein konkretes Marketingkonzept geplant. Das Marketingkonzept umfasst vor allem die Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik. Die Kombination dieser einzelnen absatzpolitischen Instrumente wird Marketing-Mix (die „4 P“) genannt (vgl. Abb. 5). Bei der Produktpolitik werden Fragen

bezüglich Menge und Qualität der Produkte, Sortimentsgröße sowie Verpackung und Ausgestaltung des Kundenservices beantwortet. Die Preispolitik legt die Höhe der Preise fest und klärt, ob Rabatte, Skonti oder verlängerte Zahlungsziele gewährt werden. Durch die Distributionspolitik werden die Verkaufsorgane und die Vertriebswege bestimmt. Die Kommunikationspolitik behandelt die Werbung, die Verkaufsförderung und die Öffentlichkeitsarbeit.

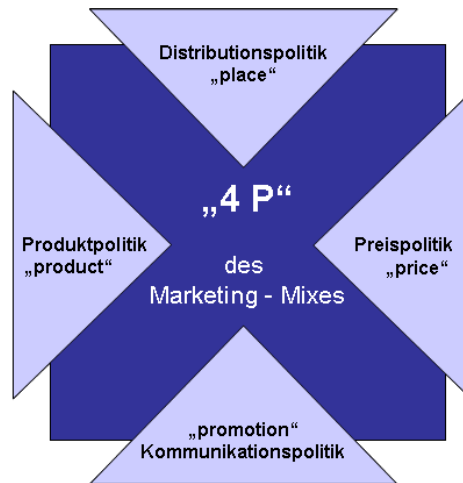


Abb. 5: Marketing-Mix

Im Businessplan sollte an dieser Stelle der Fokus auf die Vertriebspolitik gelenkt werden, da die Wahl der richtigen Vertriebskanäle sich auf die Organisation und das Geschäftssystem des Unternehmens auswirkt. Grundsätzlich wird zwischen einem indirekten und direkten Absatzweg unterschieden. Der indirekte Vertrieb erfolgt über betriebsfremde Vertriebsorgane, z.B. Handelsvertreter oder Franchising. Vorteil des indirekten Vertriebes ist die größere Marktpräsenz, dem jedoch der Nachteil einer Margen-Schmälerung durch einen Zwischenhandel gegenübersteht. Besonders technisch wenig komplizierte und selbsterklärende Produkte eignen sich hierfür. Kennzeichen des direkten Vertriebs ist, dass Produkte/Dienstleistungen über eigene Vertriebsorgane, z.B. durch Reisende direkt an die Kunden gelangen. Diese Vertriebsform ist für technisch komplexe und beratungsintensive Produkte zu empfehlen. Der direkte Vertrieb ist anfangs in der Regel mit höheren Kosten verbunden, hat aber den Vorteil, dass sehr schnell auf Kundenbedürfnisse und Veränderungen reagiert werden kann.

Geschäftssystem und Organisation

Das Geschäftssystem oder auch die unternehmensinterne Wertschöpfungskette stellt das Zusammenwirken aller Aktivitäten zur Bereitstellung der Produkte oder Dienstleistungen an den Kunden dar. Alle notwendigen Einzelschritte der unternehmerischen Tätigkeiten werden dabei systematisch erfasst und Geschäftsbereiche definiert. Grafisch wird es in funktionalen Blöcken, der sogenannten Wertkette von Michael E. Porter, dargestellt (vgl. Abb. 6).



Abb. 6: Wertschöpfungskette nach Porter

Ergänzend zum Geschäftssystem sollte auch der organisatorische Aufbau des Unternehmens geklärt werden. Die organisatorische Gestaltung zielt auf die Zuteilung von Zuständigkeiten (durch Einrichtung von Funktionsorganen), auf die Art der Entscheidungsfindungsprozesse, den Umfang der Kontrollspanne der Führungskräfte und die Aufgabenbeschreibung der Arbeitsplätze einzelner Mitarbeiter. Dies wird in der Regel in einem Organigramm dargestellt, aus dem sich die hierarchische Struktur sowie die Aufgaben- und Rollenstruktur des Unternehmens ergibt. Eine klare und zweckmäßige betriebliche Organisation hilft, Mehrfacharbeiten, Fehlleistungen und unnötige Kosten zu vermeiden und dient als Mittel zum Zweck der Ausrichtung des gesamten Unternehmens auf die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit. Werden Partnerschaften oder strategische Allianzen, die zu intensiver Zusammenarbeit und gegenseitiger Abhängigkeit führen, eingegangen, sollten diese im Businessplan mit dem Fokus auf die sich dadurch ergebenden Synergien erwähnt werden.

Ein erfolgsbestimmender Indikator kann die richtige Standortwahl sein. Abhängig von der Branche sind dabei Kriterien wie z.B. Nähe der Lieferanten für die Rohstofflieferung, Zustand der Energieversorgungsanschlüsse, das Vorhandensein von Förderprogrammen und sonstigen staatliche Hilfen, die Nähe zu Kunden, die Größe des erreichbaren Marktes, die Intensität des lokalen Wettbewerbs sowie die Verkehrsanbindung und Infrastruktur in die Standortanalyse einzubeziehen.

Unternehmerteam und Management

Der Erfolg bzw. Misserfolg eines Unternehmens oder Projekts ist mit den handelnden Personen verbunden. Das Management zeichnet sich durch zweckentsprechende Professionalität (fachliche, soziale und strategische Kompetenz) und großes Engagement (bisher geleistete Vorarbeit, dessen Teilnahme an Arbeitskreisen etc.) zur Erreichung der Firmenziele auszeichnet. Bei der Vorstellung werden u.a. Namen, Funktionen, Ausbildung, Qualifikationen, besondere Fähigkeiten, branchenspezifische Erfahrungen sowie besondere Beziehungen zu Partnern (Kunden, Lieferanten etc.) genannt. Besteht das Management aus mehreren Per-

sonen wird auf die erfolgreiche bisherige Zusammenarbeit eingegangen. Ständige Geschäftsverbindung mit anderen Personen oder Unternehmen (Berater, Marketingagenturen etc.) sollten benannt werden, um die Professionalität bei der Realisierung des Vorhabens zu dokumentieren. Es sollte zudem erkennbar sein, welche Spezialisten-/Know-how-Lücken bestehen und wie bzw. zu welchem Zeitpunkt diese geschlossen werden.

Realisierungsfahrplan

Der Realisierungsfahrplan gibt an, in welchem Zeitrahmen (Terminplanung) das Geschäftsvorhaben mit welchem Ressourceneinsatz (Ressourcenplanung) umgesetzt wird. Vor der Ausgestaltung der Termin- bzw. Ressourcenplanung sollten die Unternehmensziele in einem festgelegten Planungshorizont, der einen Zeitraum von etwa drei bis fünf Jahren umfasst, festgelegt werden.

In der Terminplanung werden detaillierte Arbeitsschritte zur Realisation der Unternehmensziele definiert und in der zeitlichen Abfolge in einem sogenannten Gantt-Chart⁵ visuell dargestellt. Darin wird der Zeitbedarf der Arbeitsschritte in Form von Balken mit einer bestimmten Länge angegeben. Einschlägige Ereignisse bzw. Zielerreichungszeitpunkte werden als Meilensteine im Chart deutlich gekennzeichnet, um ihre Wichtigkeit hervorzuheben. Nach Erstellung des Terminplans sollte nochmals geprüft werden, ob alle Meilensteine im richtigen Zeitablauf stehen und es innerhalb des Zeitplanes keine Widersprüche gibt.

Die konkreten Maßnahmen zur Umsetzung der Geschäftsidee erfordern einen Einsatz von Ressourcen, die im Detail zu planen sind, damit eine termingerechte Bereitstellung funktionieren kann. Die Ressourcenplanung bildet eine Basis für die Begründung wesentlicher Positionen in der Finanzplanung und sollte eine Investitions-, Personal- sowie Materialplanung beinhalten. Im Rahmen der Investitionsplanung sollten Grundstücke und Gebäude (z.B. Produktions- oder Lagerhallen), die anzuschaffenden Maschinen und Werkzeuge, der Fuhrpark sowie die Betriebs- und Geschäftsausstattung (z.B. Möbel, IT) einkalkuliert werden. Aus dem Investitionsplan wird der jährliche Abschreibungsbetrag ermittelt, der im Weiteren als Aufwand in die Gewinn- und Verlustrechnung einfließt. Die Personalplanung bezieht sich auf die Verfügbarkeit der Mitarbeiter, da Urlaubs-, Krankheits- und sonstige Fehlzeiten oft erheblichen Einfluss auf den Geschäftsverlauf haben. Wird zusätzliches Personal benötigt, ist schriftlich festzuhalten, wie viele Mitarbeiter, wie akquiriert und wann eingestellt werden. In der Materialplanung wird schließlich beschrieben, welcher Materialbedarf besteht, in wel-

⁵ Nach ihrem Erfinder Henry Gantt eine zumeist softwaregestützte Methode, Planungsschritte nach sachlichen und zeitlichen Kriterien darzustellen.

chem Rhythmus bestellt wird und wie lange die Lieferzeit dauert.

Chancen und Risiken

Die einzelnen Aktivitäten aus dem Realisierungsfahrplan sind mit Risiken, aber auch mit Chancen verbunden. Bei den Chancen wird aufgezeigt, wie diese in Erfolgspositionen umgewandelt werden. Insbesondere ist eine kritische Einschätzung und Bewertung der Risikosituation des Unternehmens erforderlich, da diese den Erfolg oder den Fortbestand gefährden und damit auch die Entscheidungsfindung bei den Investoren beeinflussen können. Mögliche Risiken können im Unternehmen oder in seinem Umfeld entstehen (vgl. Abb. 7).

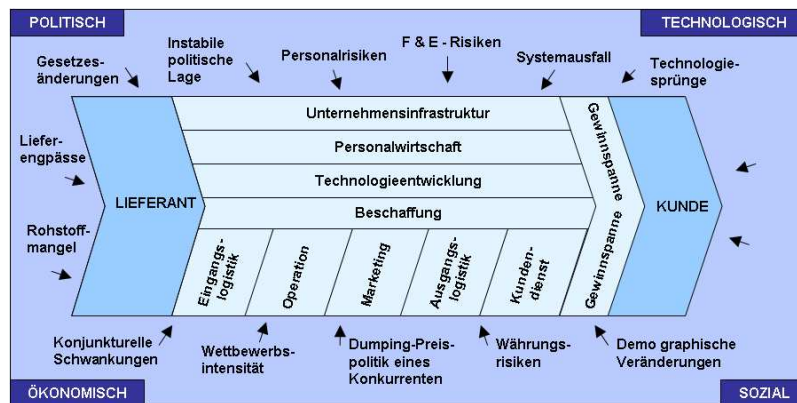


Abb. 7: Unternehmensrisiken

In Ergänzung der Abschätzung der aktuellen Situation bezüglich des Marktes, der Kunden und der Konkurrenz geht es darum, die zukünftigen Entwicklungen zu berücksichtigen und deren Auswirkungen auf das Unternehmen zu bedenken. Die Erkenntnisse können dann beispielsweise in drei unterschiedlichen Szenarien in einer sogenannten Sensitivitätsanalyse dargestellt werden:

- Günstigster Fall (Best Case) – die angenommenen Chancen ergeben sich.
- Normalfall (Basic Case) – der angenommene Fall tritt ein.
- Ungünstigster Fall (Worst Case) – die angenommenen Risiken ergeben sich.

Durch die Variation verschiedener Parameter, so genannter Key Performance Indikatoren wie z.B. Preis und Absatzmenge, kann die Entwicklung wesentlicher Planwerte (z.B. Gewinn bzw. Verlust) beobachtet werden. Auf dieser Basis können Alternativpläne erarbeitet werden, um die Risiken zu streuen und alle Chancen nutzen zu können. Innerhalb der Chancen- und Risikoanalyse werden die Key Performance Indikatoren definiert, die Durchführung der Sensitivitätsanalyse erfolgt dann innerhalb der Finanzplanung.

Finanzplanung und Finanzierung

Der Finanzteil des Businessplans fasst die bisherigen Aussagen in quantitativer Form zusammen. Dem Adressaten sollten eine Gewinn- und Verlustrechnung, ein Liquiditäts- bzw. Finanzierungsplan sowie eine Planbilanz für einen Zeithorizont von etwa drei bis fünf Jahren zur Verfügung gestellt und anschließend in verschiedenen Szenarien (vgl. Realisierungsfahrplan) die Auswirkungen auf die Ergebnisse dargestellt werden.

In der Gewinn- und Verlustrechnung werden Aufwendungen und Erträge einander gegenübergestellt und daraus resultierend die Höhe des Jahresüberschusses bzw. -fehlbetrages ermittelt.

Da es zu Verschiebungen zwischen dem Zeitpunkt der Entstehung von Erträgen und Aufwendungen sowie dem Zeitpunkt der Ein- und Auszahlungen kommt, wird neben der Gewinn- und Verlustrechnung ein Liquiditätsplan erstellt, mit dem zwei Ziele verfolgt werden. Einerseits soll auf diese Weise die Sicherung der jederzeitigen Zahlungsbereitschaft⁶ gewährleistet werden, und zum anderen soll er dazu dienen, einen eventuell zusätzlichen Finanzierungsbedarf zu ermitteln.

Im Finanzierungsplan wird angegeben, aus welcher Quelle und in welcher Form der Kapitalbedarf gedeckt werden soll. Zur Finanzmittelbeschaffung kann sich ein Unternehmen unterschiedlicher Finanzierungsarten bedienen. Die Möglichkeiten werden in der folgenden Finanzierungsmatrix (vgl. Abb. 8) aufgezeigt.

Herkunft \ Rechtsstellung	Außenfinanzierung	Innenfinanzierung
Eigenfinanzierung	Beteiligungsfinanzierung	Selbstfinanzierung
Fremdfinanzierung	Kreditfinanzierung	Selbst gebildetes Fremdkapital

Abb. 8: Finanzierungsmatrix

Bei einer Beteiligungsfinanzierung wird der Unternehmung Eigenkapital von außen zugeführt. Dies geschieht bei einem Einzelunternehmen und bei einer Personengesellschaft durch eine Privateinlage der Gesellschafter bzw. durch die Aufnahme neuer Gesellschafter. Bei einer Kapitalgesellschaft werden Gesellschaftsanteile (bei einer GmbH) bzw. Aktien (bei einer AG) ausgegeben. Eine Eigenfinanzierung von innen wird Selbstfinanzierung genannt,

⁶ Die Erhaltung der jederzeitigen Zahlungsbereitschaft ist eine essentielle Bedingung für die Existenz eines Unternehmens, da eine Zahlungsunfähigkeit zu einer Insolvenz führt. Zahlungsunfähigkeit liegt vor, wenn der Schuldner nicht in der Lage ist, die fälligen Zahlungspflichten zu erfüllen, vgl. § 17 InsO.

wobei die Mittelzufuhr über den Umsatzprozess erfolgt. Fließen der Unternehmung über den Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen höhere Erträge zu, als diese an Aufwendungen auszahlen muss, wird Neukapital gebildet. Bleibt das Kapital z.B. in Form von Gewinnthesaurierung im Unternehmen, so kann es für Investitionen usw. verwendet werden. Die Kreditfinanzierung ist eine Fremdfinanzierung von außen. Dazu zählen z.B. Anleihen, Schuldscheindarlehen, Bankdarlehen, Kontokorrentkredit oder der Lieferantenkredit. Selbst gebildetes Fremdkapital erfolgt u.a. durch die Bildung von Rückstellungen⁷ (z.B. Pensionsrückstellungen).

Die Planbilanz ist das Abbild der Vermögens- und Kapitallage des Unternehmens an einem Stichtag, z.B. zum Jahresende.

3 Anforderungen

Eine adäquate Beurteilung eines Businessplans liegt meist im Auge des Betrachters. Private Investoren ziehen andere Beurteilungsmaßstäbe als ein Mitarbeiter, ein Kunde oder ein Kreditinstitut heran. So unterschiedlich die Interessensgruppen sind, so differenziert muss der Ersteller den Geschäftsplan auf die Bedürfnisse des jeweiligen Adressaten ausrichten, um seine ambitionierten Ziele zu erreichen. Da der vorliegende Businessplan (vgl. nachfolgendes Kapitel) in erster Linie die Fremdkapitalgeber (z.B. Banken) fokussiert und XY in Zukunft über eine Finanzierung von außen durch Eigenkapitalgeber wie Business Angel oder VC-Gesellschaften als Zielgruppe nachdenkt, werden in der folgenden Ausarbeitung Schwerpunkt legend deren Sichtweisen und Anforderungen an den Geschäftsplan herausgestellt. Dabei sind inhaltliche und formale Anforderungen zu unterscheiden.

Inhaltliche Anforderungen

Bei Banken steht das Vorsichtsprinzip an oberster Stelle. Folglich sollten im Businessplan weniger die Chancen erläutert werden, sondern vielmehr auf mögliche Risiken eingegangen werden und Aussagen dazu gemacht werden, wie geplant ist, diesen Risiken zu begegnen. Außerdem sollten Besicherungsaspekte sowie die Liquiditätslage bei einem Geschäftsplan für die Bank im Vordergrund stehen.

Die Gewährung von Krediten wird von der individuellen Bonität der Kreditnehmer, das heißt der wirtschaftlichen Fähigkeit, seine Zahlungsverpflichtungen (Erbringung von Tilgungs- und Zinszahlungen) jederzeit vollständig zu erfüllen, abhängig gemacht. Das Kreditausfallrisiko

⁷ Rückstellungen werden im Unternehmen für Verbindlichkeiten, die in ihrer Ursache bekannt, in ihrer Höhe und Fälligkeit aber unbekannt sind, gebildet. Ihre Bildung wird nach gesetzlichen Vorschriften und aufgrund der kaufmännischen Vorsicht in angemessener Höhe vollzogen.

können die Banken über die Zinszahlung durch den Kreditnehmer zum Teil kompensieren. In welcher Höhe diese Zahlungen ausfallen, ist von dem Ausmaß des Risikos abhängig. Die Beurteilung der Bonität und der Risiken nehmen die Banken im Zuge des sogenannten Rating-Verfahrens vor. Das Rating wird entweder durch die Kreditinstitute (internes Rating) oder von externen Agenturen (externes Rating) durchgeführt. Ein positives Rating-Ergebnis wird allerdings nur dann erzielt, wenn die Unternehmen den Kreditinstituten die aufgrund von Basel II geforderten Informationen zeitgerecht und in transparenter Form zur Verfügung stellen. Daher erwarten Banken Businesspläne mit quantitativen (z.B. Liquidität, Rentabilität, Cash Flow) und qualitativen Angaben (Unternehmensstrategie, Management, Organisation, Markt, Wettbewerb) zu dem Unternehmen. Erstellt ein Unternehmen einen professionellen Businessplan, in dem diese Themen in angemessener Weise behandelt werden, so kann dies die Qualität und das Ergebnis seines Ratings maßgeblich beeinflussen.

Um die Verlustrisiken bei Kreditausfällen so gering wie möglich zu halten, ist für die Banken außerdem das Vorhandensein von Sicherheiten von besonderer Bedeutung. Darlehensgeber können auf Personalsicherheiten (z.B. Bürgschaft oder Garantievertrag) oder auf Realsicherheiten (z.B. Pfandrecht an beweglichen Sachen und Rechten, die Grundpfandrechte oder die Sicherungsübereignung) bei Zins- und Tilgungsausfällen zurückgreifen. Investoren wie die VC-Gesellschaften oder Business Angel⁸ gehen mit der Kapitalbeteiligung ein unbesichertes Risiko ein. Diese müssen daher argumentativ davon überzeugt werden, dass das eingesetzte Kapital in dem Unternehmen gut angelegt ist, da es ertragreiches Wachstumspotenzial bzw. Steigerung des Unternehmenswertes verspricht und dadurch das Beteiligungsrisiko minimiert.

Darüber hinaus legen die Investoren großen Wert darauf, zu erfahren, auf welche Weise und in welchem Zeitraum eine angemessene Rendite realisiert werden wird, etwa durch einen hohen operativen Gewinn, einen Börsengang oder einen Verkauf eines Unternehmens. Dabei achten die Investoren mit großer Aufmerksamkeit auf folgende zentrale Punkte:

⁸ Bei Venture Capital handelt es sich um haftendes Eigenkapital, das wachstumsorientierten Unternehmen vorwiegend in frühen Entwicklungsphasen gegen eine Minderheitsbeteiligung zur Verfügung gestellt wird. Dabei ist der VC-Geber nicht unbedingt an laufenden Erfolgsbeteiligungen in Form von Dividenden oder Gewinnausschüttungen interessiert, sondern an der Wertsteigerung des Beteiligungsunternehmens. Seine Rendite erzielt er nach ca. 3 bis 7 Jahren durch den Verkauf seiner Anteile („Exit“). Business Angels sind vermögende Privatpersonen, die in der Regel selbst ein oder mehrere Unternehmen gegründet und erfolgreich geführt haben. Sie stellen ihr Eigenkapital, ihr Netzwerk und ihre Erfahrung vor allem Gründern in der Start-up-Phase zur Verfügung. Finanziert werden von BA vergleichsweise geringe Beträge (meist 25.000 bis 250.000 EUR), die sich für VC-Investitionen nicht lohnen würden.

- die Einzigartigkeit bzw. das Alleinstellungsmerkmal der Produkte/ Dienstleistungen
- den Erfolg des Unternehmens im Markt
- die Qualität und Erfahrung der Führungsmannschaft

Investoren sehen bei der Prüfung des Businessplans in einzigartigen Produkten/Dienstleistungen die Möglichkeit, langfristige Wettbewerbsvorteile und damit Renditepotentiale zu erhalten. Wenn die Entwicklung oder Herstellung von Produkt- oder Dienstleistungskomponenten besonderes Wissen erfordert und von der Konkurrenz aus Mangel an entsprechend ausgebildetem Personal oder zu hohem Kapitaleinsatz in absehbarer Zeit nicht nachgebaut werden kann, dann werden solche Barrieren als risikosenkende Maßnahmen von den Investoren begrüßt.

Das Interesse eines Investors an dem zu finanzierenden Unternehmen steigt, wenn der Markt nicht nur dessen Bestehen gewährleistet, sondern aufgrund dessen Gegebenheiten gute Voraussetzungen für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung hinsichtlich überdurchschnittlicher Umsatzzuwächse erwarten lässt. Insbesondere nehmen dabei das zu erwartende Marktvolumen und ein aussagekräftiges Konzept, dieses Marktvolumen zu erschließen, eine bedeutende Rolle ein. Der Erfolg am Markt wird wesentlich von der Intensität des Wettbewerbsumfelds bestimmt. So ist eine fundierte Beschreibung der Wettbewerbssituation unter der objektiven Betrachtung der Stärken und Schwächen der Konkurrenten im Vergleich zu denen des eigenen Unternehmens ein Sollkriterium für die Prüfung der Beteiligungswürdigkeit.

Einen positiven Einfluss auf die Erreichung überproportionaler Umsatz- sowie Gewinnsteigerungen kann das Management durch kompetente Entscheidungen ausüben. Deswegen achten die Eigenkapitalgeber bei der Bewertung der Geschäftspläne auf die Qualität der Schlüsselpersonen in einem Unternehmen. Sie beurteilen die Personen nach ihrer Ausbildung, Branchenerfahrung, nach nachweisbaren Erfolgen, bisher getragener Personalverantwortung sowie übernommenen Führungspositionen.

Formale Anforderungen

Durch die Verfügbarkeit und den Einsatz von Computern und Laserdruckern sind die Ansprüche an die äußere Form wesentlich gestiegen. Obligatorisch sind ein sauberes und einheitliches Schriftbild, ein guter Einband (z.B. Thermobindung oder Ringheftung) ebenso wie eine fehlerlose Orthographie. Tabellen und Grafiken sollten einfach und übersichtlich gehalten werden, ohne grafische Extravaganzen.

Im Hinblick auf den Umfang sollte der Unternehmensplan insgesamt nicht mehr als 30 bis 40 Seiten umfassen. Je nach Art des Vorhabens können noch umfangreiche Anlagen hinzukommen. Grundsätzlich ist es mitentscheidend, entsprechend der Zielgruppe verständlich zu schreiben, insgesamt einen klaren Aufbau in der Dokumentation zu haben und spezifische Fachterminologien zu vermeiden. Der Verfasser sollte auch versuchen, dem Leser den Zugang zum Text durch ein klar aufgebautes Titelblatt, eine umfassend detaillierte Gliederung sowie eine Nummerierung der Seiten, Übersichten und Anlagen möglichst zu erleichtern.

Schließlich ist es auch wichtig, mit dem Gründungsplan eine Vertrauensbasis zu schaffen, die nur dann gegeben ist, wenn der Leser sich ernst genommen fühlt. Beim Verfassen ist daher auf Vollständigkeit, Sachlichkeit und Angabe von verlässlichen Quellen zu achten. Werden wichtige Fakten zum Unternehmen oder Umfeld nicht genannt, deutet dies auf Verschleierungstaktik, Mangel an Seriosität oder fehlende Hinterfragung des eigenen Geschäftsmodells hin. Besonders bei der Darstellung des Zukunftspotenzials des Unternehmens anhand von Branchen-, Markt- und Technologieentwicklungen ist die Quellenangabe zwingend. Wenn es um die Darstellung der eigenen Idee geht, sollte keine zu euphorische Ausdrucksweise gewählt werden. Trotz aller Begeisterung sollten die Formulierungen sachlich bleiben, um dem Leser die Möglichkeit zu bieten, die vorgebrachten Argumente sorgfältig gegeneinander abzuwägen. Genauso unangebracht ist eine zu kritische Darstellung des eigenen Projekts. Hinweise auf diverse Fehleinschätzungen in der Vergangenheit lassen Zweifel an der unternehmerischen Fähigkeit aufkommen.