

Was macht einen guten Business Plan aus?

Der Business Plan dient jedoch nicht nur Ob bei Neugründung, Erweiterung oder Sanierung – um das Erstellen und Aktualisieren eines Businessplanes kommt kein Unternehmer herum. Im Zusammenhang mit Risikokapitalfinanzierungen in der New Economy geriet das Instrument Business Plan zunehmend in den Blickpunkt der Öffentlichkeit. Leider haben sich gerade durch die medienwirksamen Begebenheiten aus der Blütezeit des New Economy Hypes (Stichwort: Elevator Pitch) auch einige falsche oder zumindest zu simple Vorstellungen über Business Pläne verbreitet. Daher das Ergebnis gleich vorab:

- Ein Business Plan ist mehr als die Beschreibung des Geschäftsmodells sowie der Erzeugnisse und Leistungen des Unternehmens.
- Ein Business Plan dient nicht nur der Vorlage bei potenziellen Kapitalgebern.

Die Praxis der Autorin hat leider gezeigt, dass diese Aussagen – so offensichtlich sie auch erscheinen mögen – nicht in jedem Fall berücksichtigt werden. Daher sollen in diesem Artikel die Grundlagen zu Funktionen und Inhalt von Business Plänen erläutert werden.

Aufgaben und Zielgruppen von Business Plänen

Zweifellos gehört der Business Plan zu den wichtigsten Dokumenten, die potenziellen **Kapitalgebern** – seien es Banken, Venture Capital Firmen, Business Angels, Kooperationspartner mit Beteiligungsabsichten oder die Vergabestellen für öffentliche Fördermittel – vorgelegt werden müssen. Für all diese Adressaten hat der Business Plan eine möglichst umfassende Informationsfunktion. Der Kapitalgeber sollte aus dem Business Plan alle Informationen entnehmen können, die er für eine Entscheidung über sein Engagement in dem jeweiligen Unternehmen benötigt. Das umfasst u.a. Angaben zur bisherigen und erwarteten künftigen Entwicklung des Unternehmens, zu Geschäftsmodellen, strategischen Partnerschaften, der Unternehmensleitung und allen anderen für die Entwicklung des Unternehmens bedeutsamen Fakten. Die wichtigste Frage für jeden Kapitalgeber ist jedoch die nach dem zu erwarteten Rückfluss der eingesetzten Mittel. Obwohl die Prioritäten in dieser Beziehung in Abhängigkeit von den Zielen der Kapitalgeber variieren können stellt sich letztlich stets die Frage nach einem aus Sicht des Kapitalgebers erfolgreichen Exit:

Kapitalgeber	Erwartungen an ein finanzielles Engagement
Investoren (VC-Firmen, Business Angels etc.)	Rückfluss der investierten Gelder zuzüglich einer adäquaten Verzinsung (hier z.B.: Veräußerungsgewinn, jährliche Gewinnausschüttungen) innerhalb eines überschaubaren Zeitraumes. Die Priorität liegt meist auf der Renditeorientierung
Banken	Vertragsgemäße Leistung der Zins- und Tilgungszahlungen zu den vereinbarten Zeitpunkten. Das Interesse liegt neben der Kapitaldienstfähigkeit häufig auf dem Aufbau einer stabilen Geschäftsbeziehung mit dem Potenzial für Folgegeschäfte und Cross Selling anderer Produkte der Bank
Strategische Partner, Kooperationspartner	Oft Interesse an einer dauerhaften Investition, kein Wertverlust, je nach Vereinbarung Verzinsung durch Gewinnausschüttungen oder jährliche Verzinsung. Neben Renditeerwartungen besteht hier oft ein vorrangiges Interesse an einer stabilen dauerhaften Geschäftsbeziehung zum beiderseitigen Vorteil (z.B. Synergieeffekte, Sicherung der Rohstoff- oder Absatzbasis, Zugang zu Know How)
Öffentliche Hand (Vergabe von Fördermitteln)	Ein Rückfluss oder eine Verzinsung der eingesetzten Mittel wird nur in Abhängigkeit von dem jeweiligen Förderprogramm erwartet. Primäres Ziel ist die Unterstützung und/oder Stabilisierung der Unternehmen

In Abhängigkeit von den jeweiligen Prioritäten erwarten Kapitalgeber in einem Business Plan Aussagen zur künftigen Entwicklung des Unternehmens, insbesondere zur Ertragskraft und Liquiditätslage innerhalb eines adäquaten Planungszeitraumes.

der Information möglicher Investoren oder Kapitalgeber. Vielmehr ist er ein wichtiges Arbeitsmittel für die **Eigentümer** und die **Geschäftsleitung** des Unternehmens. Bei der Erarbeitung der Unternehmensplanungen sollte sich dieser Personenkreis intensiv mit der bisherigen Entwicklung, den internen und ggf. externen Erwartungen und Zielen sowie dem wirtschaftlichen Umfeld auseinandersetzen. Im Ergebnis erhält die Unternehmensleitung wichtige Informationen über die Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken für das Unternehmen. Da der Business Plan eher langfristiger und strategischer Natur ist, kann er eine Entscheidungshilfe für operative Fragestellungen sowie bei der Reaktion auf

veränderte externe Gegebenheiten bieten. Beispiele dafür sind:

- Beurteilung neu entstandener Marktchancen in Relation zu den langfristigen Zielen des Unternehmens (Fügt sich dieses Marktsegment in die Gesamtstrategie ein? Bietet diese Partnerschaft zusätzliche Potenziale zur Erreichung der Unternehmensziele? etc.)
- Investitionsentscheidungen (Wie wirkt sich eine Investition und ihre Finanzierung auf die Ertragskraft und Kapitaldienstfähigkeit des Unternehmens aus? Sollte eine Anlage über Kredite oder Eigenmittel finanziert oder geleast werden? etc.)

Damit stellt der Business Plan insgesamt eine Richtschnur für die Tätigkeit der Unternehmensleitung dar. In dem immer dynamischeren Marktumfeld müssen Entscheidungen häufig kurzfristig und ohne ausreichende Analyse getroffen werden. In solchen Situationen können die im Business Plan dargelegten langfristigen Ziele und

Ausrichtungen des Unternehmens zum Entscheidungsparameter werden.

Weitere Adressaten von Business Plänen sind beispielsweise mögliche Kooperationspartner, Partner für Fusionen oder Übernahmen oder verschiedene Interessenvertreter.

Inhalt des Business Planes

Die o.a. Aufgaben eines Business Planes bestimmen die notwendigen Inhalte. Grundsätzlich sollte ein Business Plan Aussagen zur folgenden Themen enthalten:

- Geschäftsidee, Unternehmensziele und – visionen
- Rechtliche Grundlagen (Rechtsform, andere wichtige Verträge)
- Beschreibung der Produkte und Leistungen
- Bisherige Entwicklung (bei Neugründungen: bisherige Aktivitäten wie Anbahnung von Partnerschaften, F&E)
- Management

- Marktanalyse und Marketing
- Geplante Unternehmensentwicklung (Milestones, Wachstumsphasen, auch Szenarien)
- Finanzielle Planungen

Soll der Business Plan der Aufnahme externer Mittel dienen, so sind Angaben zu den möglichen Rückflüssen an die Kapitalgeber entsprechend ihren Prioritäten (siehe Abschnitt 1) von besonderer Wichtigkeit. Diese Angaben müssen nachvollziehbar und realistisch begründet werden.

Ein von der RMP erstellter Business Plan hat i.d.R. nachfolgend dargestellte Struktur. Dabei ist aber in jedem Fall zu beachten, dass es nicht den einen richtigen „Standardaufbau“ für eine Business Plan gibt. In Abhängigkeit von der konkreten Situation des Unternehmens (Zweck des Planes, Adressaten, bereits vorliegende Materialien, Branche etc.) können sich Schwerpunkte verschieben sowie Abschnitte hinzugefügt oder vernachlässigt werden.

Beispiel: Aufbau eines Business Planes

Executive Summary

1. Das Unternehmen

- 1.1. Visionen, Ziele
- 1.2. Produkt- und Leistungsbeschreibung
 - 1.2.1 Technologische Aspekte, Neuheit, Innovationen
 - 1.2.2. Wettbewerbsvorteile, Kundennutzen, Alleinstellungsmerkmale
- 1.3. Rechtliche und organisatorische Grundlagen
- 1.4. Ggf. Gründungsteam
- 1.5. Partnerschaften, Kooperationen
- 1.6. Ggf. bisherige wirtschaftliche Entwicklung

2. Marktanalyse

- 2.1. Zielmärkte (Marktvolumen, Segmentierung)
- 2.2. Wettbewerber
- 2.3. Trends, Triebkräfte, Künftige Entwicklungen

3. Phasen der Unternehmensentwicklung

- 3.1. Wachstumsphasen
- 3.2. Potenzielle Risiken, Szenarien, Alternativen

4. Vertrieb und Marketing
4.1. Ziele
4.2. Distributionskanäle
4.3. Marketingaktivitäten und -budget
5. Personal
5.1. Personalbedarf, Qualifikationen
5.2. Geschäftsleitung
6. Investitionsplanung
6.1. Beschreibung und Begründung der geplanten Investitionen, Auswirkungen
6.2. Finanzierungsplanung
7. Finanzplanungen
7.1. Gewinn- und Verlustrechnung (Jahre 1-5)
7.2. Planbilanzen (Jahre 1-5)
7.3. Cash Flow Planungen (Jahre 1-5), Monatlicher Liquiditätsplan für die Monate 1-12, Finanzbedarf für den laufenden Geschäftsbetrieb
7.4. Break Even Rechnung
7.5. Exit-Möglichkeiten für Investoren; ggf. Kapitaldienstfähigkeit, Zins- und Tilgungsplanungen
8. Zusammenfassung – Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken

© Recklies Management Project GmbH

Fehler, die vermieden werden können

In der Praxis hat sich gezeigt, dass viele – auch mit großem Engagement erstellte – Business Pläne Schwächen haben, die zu großen Schwierigkeiten bei der Gewinnung von Kapitalgebern führen können. Nach unseren Erfahrungen handelt es sich dabei insbesondere um folgende Punkte:

- **Ein Business Plan ist kein Werbeprospekt**

Selbstverständlich soll der Business Plan die Überzeugung und das Engagement des Unternehmers dokumentieren. Er soll jedoch Vertrauen in das Unternehmen als Ganzes wecken und nicht die Produkte / Leistungen verkaufen. Gerade Jungunternehmer neigen dazu, das besonders ausführlich zu beschreiben, worauf sie sich am besten verstehen: das Produkt und die Verfahren zur Produktion / Leistungserbringung. Diese Informationen

sind wichtig; sie sollten allerdings in möglichst sachlichem und informativem Stil dargestellt werden. Die typische Terminologie der Werbesprache („unvergessliche Erlebnisse“, „ein in seiner Qualität einzigartiges Produkt“) sollten möglichst vermieden werden. Dafür kann als Anlage ein Firmenprospekt oder Entwurf für ein Werbekampagne beigelegt werden. Wichtig ist auch, dass der Umfang der Leistungsbeschreibung in einem angemessenen Verhältnis zu den anderen Abschnitten des Business Planes steht.

- **Markt und Marketing**

Auch hier tun sich Jungunternehmer oft schwer, das richtige Maß zu finden. Zu gering Marketingaktivitäten aus falscher Sparsamkeit sind ebenso fehl am Platze wie der „Nicht kleckern sondern klotzen“-Ansatz. Der Business Plan muss nicht unbedingt eine detailliert ausgearbeitete

Marketingplanung enthalten. Er sollte aber dokumentieren, dass das Unternehmen Aktivitäten plant, die dem Produkt, der Zielgruppe, der Unternehmensgröße und der Finanzkraft angemessen sind. Wichtig ist an dieser Stelle ferner eine ausführliche Marktanalyse. Es sollte nicht erst der prüfende Investor den Unternehmer auf mögliche weitere Wettbewerber aufmerksam machen. An dieser Stelle muss der Business Plan eine umfassende Darstellung aller Faktoren liefern, die sich auf den Absatz der Produkte auswirken können. Dabei sind auch Substitute und komplementäre Produkte aus Kundensicht mit zu berücksichtigen.

(Exkurs: Ein prominentes Beispiel für die Vernachlässigung von Substituten war die Expo 2000 in Hannover. Die Planer gingen davon aus, dass die Expo als ein einmaliges und außergewöhnliches Ereignis angesehen wurde, für das die Besucher auch weite Anreisen und hohe Kosten auf sich nehmen würden.

Tatsächlich verglichen die Menschen einen Expo-Besuch mit Dingen wie einer Last-Minute Reise nach Mallorca, dem Besuch anderer Kultur- und Freizeiteinrichtungen oder schlicht einem ausgiebigen Einkaufsbummel. Mit dieser Art von „Konkurrenz“ hatten die Expo-Planer nicht gerechnet.¹⁾

- **Finanzielle Planungen**

Es genügt keinesfalls, eine grobe Schätzung der Umsätze, Ergebnisse und wichtigsten Kostenblöcke für das erste Jahr und prozentuale Steigerungsraten für die Folgejahre anzugeben. Alle Planungen (GuV, Bilanz, Cash Flow) müssen aufeinander aufbauen sowie so detailliert und erläutert wie möglich sein. Die wichtigsten Entwicklungen im Zeitablauf sollten begründet werden. Je nachvollziehbarer die Planungen sind, umso glaubwürdiger sind sie auch.

- **Widersprüche und mangelnde Plausibilität**

Auch dies ist leider ein Schwachpunkt vieler Unternehmenskonzepte. Alle Angaben müssen in sich schlüssig sein und zur Gesamtlage der Branche passen. Wird entgegen dem Branchentrend ein starkes Wachstum prognostiziert oder trotz zugegebener Defizite im kaufmännischen Bereich keine Notwendigkeit für die Einstellung (und Bezahlung → Personalkosten) eines erfahrenen Controllers / kaufmännischen Leiters gesehen, so sollte dies zumindest nachvollziehbar begründet werden. Die Beispiele ließen sich beliebig fortsetzen. Sie reichen von simplen Rechen- und Übertragungsfehlern bis zu groben Fehleinschätzungen der Situation. Für den externen Leser des Business Planes zeugen sie entweder von mangelnder Gründlichkeit oder aber von mangelnden Fähigkeiten des Managements.

© Dagmar Recklies, August 2001

¹ Sie dazu auch Expo meets Disney