

Der Businessplan

Gerald Schwetje
Sam Vaseghi

Der Businessplan

Wie Sie Kapitalgeber überzeugen

Zweite, überarbeitete
und erweiterte Auflage
mit 39 Abbildungen
und 25 Tabellen

 Springer

Dipl.-Kfm. Gerald Schwetje
Deloitte & Touche
Hanse-Forum
Axel-Springer-Platz 3
20355 Hamburg
E-mail: gschwetje@deloitte.de

Dr.-Ing. Dipl. mult. Sam Vaseghi
Deloitte
H. C. Andersens Boulevard 2
1780 Copenhagen V
Denmark
E-mail: savaseghi@deloitte.com

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN-10 3-540-23574-4 2. Auflage Springer Berlin Heidelberg New York
ISBN-13 978-3-540-23514-3 2. Auflage Springer Berlin Heidelberg New York
ISBN 3-540-20531-4 1. Auflage Springer Berlin Heidelberg New York

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Springer ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media
springer.de

© Springer Berlin Heidelberg 2004, 2006
Printed in Germany

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Erich Kirchner
Herstellung: Helmut Petri
Druck: Strauss Offsetdruck

SPIN 11337430 Gedruckt auf säurefreiem Papier – 42/3153 – 5 4 3 2 1 0

Vorwort

Bedingt durch die Globalisierung unternehmerischer Aktivitäten und die Internationalisierung der Kapitalmärkte sind in jüngerer Zeit die Anforderungen an das in- und externe Unternehmensreporting gestiegen, wobei vor allem die Berichterstattung über zukünftige Chancen und Risiken einen herausragenden Stellenwert einnimmt. Vor diesem Hintergrund muss die Publizitätspolitik eines Unternehmens darauf ausgerichtet sein, die mit der Rechnungslegung und sonstigen Medien übermittelten Informationen so zu gestalten, dass sich die Adressaten (z.B. Anteilseigner, Investoren, Lieferanten, Kreditgeber, Arbeitnehmer, Fiskus, Analysten, Öffentlichkeiten) im Sinne der gesetzten Unternehmensziele verhalten. Dabei sollten sich die Träger einer solchen Informationspolitik ihre Aktivitäten stets am Ziel der Unternehmenswertsteigerung orientieren (*value reporting*).

Der Businessplan stellt in diesem Zusammenhang ein unabdingbares Reportinginstrument dar, mit dessen Hilfe wesentliche qualitative und quantitative Unternehmensinformationen im Hinblick auf bestehende Wachstums- und Risikopotenziale, über die Ergebnisse von Jahresabschluss und Lagebericht hinaus, in verdichteter Form vor allem gegenüber Kapitalgebern dokumentiert werden. Die vorliegende Schrift gibt einen umfassenden Überblick über Ziele, Konzepte und Instrumente eines wirkungsvollen Businessplanes, wobei die praxisorientierten Ausführungen durch eine Vielzahl erläuternder Beispiele unterstützt werden. Existenzgründern und Geschäftsführern mittelständischer Unternehmen wird mit hohem Sachverstand, aber leichter Sprache, der Aufbau und Einsatz sowie die Fortschreibung eines Businessplanes unter Rückgriff auf die neuesten Erkenntnisse der Betriebswirtschaftslehre verdeutlicht.

VI Vorwort

Ich wünsche dem gelungenen Handbuch eine weite Verbreitung und den Lesern Erfolg bei der Umsetzung der empfohlenen Strategien und Konzepte.

Hamburg, im Dezember 2003

o. Univ.-Prof. Dr. Carl-Christian Freidank, Steuerberater

Inhaltsverzeichnis

1 Die Notwendigkeit zu planen.....	1
1.1 Externe Anwendung des Businessplans	2
1.1.1 Finanzierung durch Venture-Capital.....	2
1.1.2 Finanzierung durch Kredite der Banken	3
1.1.3 Strategische Allianzen	4
1.1.4 Fusionen und Übernahmen	4
1.1.5 Kunden- und Vertriebsbeziehungen	4
1.2 Interne Anwendung des Businessplans	5
1.3 Grundtypen von Businessplänen	5
1.3.1 Kurzer Businessplan	6
1.3.2 Ausführlicher Businessplan	6
1.3.3 Operationaler Businessplan	7
1.4 Warum Manager dennoch keinen Businessplan schreiben	7
1.5 Schlüsselfragen	8
2 Projekt Businessplan.....	11
2.1 Daten erfassen.....	15
2.2 Erste übergreifende Analyse der Daten	18
2.3 Entwicklung der Teilpläne.....	19
2.4 Entwicklung des Finanzplans und Kontrolle	20
2.5 Schlüsselfragen	21
3 Executive Summary	23
3.1 Schlüssel zur effektiven Executive Summary	24
3.2 Executive Summary und der Businessplan.....	27
3.3 Vorzüge einer Executive Summary	29
3.4 Schlüsselfragen	30
4 Geschäftsidee und strategische Ziele	31
4.1 Geschäftsidee	31
4.2 Geschäftsmodell	34

4.3 Strategische Ziele.....	36
4.3.1 Die Vision	37
4.3.2 Die Mission.....	38
4.3.3 Unternehmensziele.....	39
4.4 Schlüsselfragen	41
5 Führungsteam und Organisation.....	43
5.1 Die Ablauforganisation.....	44
5.2 Die Aufbauorganisation.....	49
5.3 Die Personalplanung	54
5.4 Das Führungsteam	56
5.5 Die Berichtssysteme	57
5.6 Rechtsform.....	59
5.7 Schlüsselfragen	60
6 Produkte und Dienstleistungen	65
6.1 Produkteigenschaften.....	65
6.1.1 Alleinstellungsmerkmale	65
6.1.2 Zusatzleistungen	66
6.2 Produktbeschreibung	67
6.3 Produktportfolio und Produktplan	67
6.4 Schlüsselfragen	69
7 Markt und Wettbewerb	71
7.1 Markt.....	71
7.1.1 Beschreibung des relevanten Marktes	71
7.1.2 Segmentierung des Marktes.....	73
7.1.3 Wachstum des Marktes.....	76
7.2 Wettbewerb.....	77
7.3 Marktstellung.....	78
7.4 Schlüsselfragen	80
8 Marketing und Vertrieb	83
8.1 Marketing.....	83
8.1.1 Marketingstrategie	83
8.1.2 Marketingplan.....	84
8.1.3 Preispolitik	85

8.1.4 Werbung und Verkaufsförderung	87
8.1.5 Marketingorganisation	88
8.2 Vertrieb	89
8.2.1 Vertriebsstrategie	89
8.2.2 Vertriebsorganisation	89
8.2.3 Vertriebsplan	92
8.3 Schlüsselfragen	94
9 Forschung und Entwicklung	95
9.1 Darstellung der Forschung und Entwicklung	95
9.2 Entwicklungsplan	98
9.3 Schlüsselfragen	98
10 Produktion	101
10.1 Darstellung der Produktion	101
10.2 Produktionsplan	103
10.3 Schlüsselfragen	104
11 Einkauf und Logistik	107
11.1 Einkauf	107
11.2 Logistik	110
11.3 Schlüsselfragen	113
12 Finanzen	117
12.1 Darstellung der finanziellen Situation	117
12.2 Betriebswirtschaftliche Zahlensysteme	118
12.3 Analyse der wirtschaftlichen Entwicklung	122
12.3.1 Schlüsselfragen	129
12.4 Zukünftige Unternehmensentwicklung	130
12.4.1 Planung der Umsätze	131
12.4.2 Planung der Kosten	135
12.4.3 Planung der Bilanzen und GuV	144
12.4.4 Planung des Cashflows	150
12.5 Sensitivitäts- und Risikoanalyse	152
12.5.1 Schlüsselfragen	154
12.6 Wie Finanzexperten Planungen beurteilen	156
12.6.1 Margen	156

12.6.2 Vermögensmanagement.....	156
12.6.3 Unternehmensbewertung	157
12.7 Finanzierungsanfrage	157
12.7.1 Schlüsselfragen	159
12.8 Rückzahlungs- und Exit-Strategie.....	160
13 Der Weg zum Kapitalgeber.....	161
13.1 Planung der Finanzierungsstrategie.....	162
13.1.1 Wo stehen Sie mit Ihrem Unternehmen?	162
13.1.2 Ein realistischer Businessplan	163
13.1.3 Identifizierung der Finanzierungsoptionen.....	163
13.2 Vorbereitung auf den Finanzierungsprozess	165
13.2.1 Die Darstellung der Organisationsstruktur	165
13.2.2 Überprüfung des Geschäftsmodells	165
13.2.3 Validierung des Finanzpakets.....	166
13.3 Binden Sie den Investor ein.....	166
13.3.1 Einen „Deal Shoppen“	167
13.3.2 Die Verhandlung der Details	167
13.3.3 „Close, Collect and Reflect“	168
Anhang: Wichtige Kennzahlen.....	169
Abkürzungsverzeichnis	175
Abbildungsverzeichnis.....	177
Tabellenverzeichnis.....	179
Weiterführende Literatur	181
Sachverzeichnis	187
Autoren	193

1 Die Notwendigkeit zu planen

Im Prinzip kann ein Businessplan als ein Dokument verstanden werden, das Ihr Geschäftsvorhaben als Ganzes vermarktet, nämlich an potenzielle Kapitalgeber sowie an Ansprechpartner, auf deren Unterstützung Sie unternehmerisch angewiesen sind. Ein Businessplan ist dann erfolgreich, wenn es Ihnen gelingt, die wichtigsten Chancen und Wachstumspotenziale Ihres Unternehmens dem Leser in einem realistischen Rahmen zu übermitteln.

Der Businessplan sollte in überschaubarer Weise und angemessener Detaillierung Ihr Geschäftsvorhaben bzw. die weitere Geschäftsentwicklung begründen und beschreiben. Er sollte nicht nur darauf zielen, die Stärken des Unternehmens in den Vordergrund zu stellen; vielmehr sollte auch ein realistisches Bild der Problembereiche, der Risiken und der Hindernisse vorgestellt werden. Daran sollten entsprechende Lösungsvorschläge anknüpfen.

Ein Businessplan kann sehr fallspezifisch eingesetzt werden. Ein Ziel könnte sein, neue Investitionsmittel für eine Produktentwicklung oder zum Marketing eines neuen Produktes zu beschaffen.

Im weiteren Sinne dient ein Businessplan dazu, die Bonität des Unternehmens zu begründen, um z.B. Kredite zur Beschaffung zusätzlicher Produktionsanlagen zu sichern. Im engen Verhältnis zum aktuellen Thema der Bonitätsbeurteilung durch Kreditgeber im Rahmen der Kreditrichtlinien nach Basel II, stellt der Businessplan ein zentrales Instrumentarium für das Management dar.

Grundsätzlich weist ein erfolgreicher Businessplan drei wichtige Merkmale auf:

- ▶ Die kurz- und langfristigen Ziele werden deutlich dargestellt,
- ▶ es wird sorgfältig beschrieben, wie diese Ziele unter realistischen Rahmenbedingungen zu erreichen sind, und
- ▶ es wird beschrieben, wie die Realisierung des Plans die Erwartungen der Investoren bzw. Kapitalgeber erfüllen wird.

Es ist sehr wichtig, im Voraus zu klären, aus welchem Anlass und mit welcher Zielsetzung ein Businessplan erstellt wird. Im Allgemeinen werden Businesspläne entweder aus einem externen oder internen Anlass erstellt. Im Folgenden werden wir diesen Sachverhalt näher beschreiben.

1.1 Externe Anwendung des Businessplans

Aus externer Sicht stellt der Businessplan das zentrale Instrumentarium des Unternehmens zur Kapitalbeschaffung dar. Darüber hinaus dient er jedoch auch der Sicherung bestehender oder geplanter Geschäftsbeziehungen zwischen Ihrem Unternehmen und Ihren Vertragspartnern, Kunden, Lieferanten, etc. – auch als *Stakeholder-Beziehung* bezeichnet. Abhängig von der Art der Kapitalbeschaffung bzw. der *Stakeholder-Beziehung* werden in einem Businessplan verschiedene Aspekte unterschiedlich gewichtet und behandelt.

1.1.1 Finanzierung durch Venture-Capital

Kapitalgeber im Bereich *Venture-Capital* als auch *Private-Equity* berücksichtigen bei ihren Überlegungen in der Regel nur Unternehmen, die in der Lage sind einen Businessplan vorzulegen.

Bei der Lektüre eines Businessplans interessieren sich die Investoren in erster Linie für einschlägige Gründe, die ein ertragreiches Wachstumspotenzial des Unternehmens versprechen.

Darüber hinaus legen die Investoren großen Wert darauf zu erfahren, auf welche Weise und in welchem Zeitraum eine angemessene Rendite realisiert werden soll, etwa:

- ▶ durch operativen Gewinn,
- ▶ einen Börsengang,
- ▶ Verkauf des Unternehmens oder
- ▶ einen Unternehmensrückkauf durch Altgesellschafter bzw. das Management.

Um möglichst hohe Renditen zu gewährleisten, achten Investoren mit großer Aufmerksamkeit auf folgende zentrale Punkte:

- ▶ den Erfolg des Unternehmens im Markt,
- ▶ die Durchführbarkeit des Plans zur Erreichung der Geschäftsziele,

- ▶ die Einzigartigkeit bzw. Alleinstellungsmerkmale der Produkte bzw. Dienstleistungen sowie
- ▶ die Qualität und Erfahrung der Führungsmannschaft.

1.1.2 Finanzierung durch Kredite der Banken

Banken konzentrieren sich bei der Kreditvergabe in der Regel auf die Frage, wann und wie die Rückzahlung der Kredite und die damit anfallenden Zinsen erfolgen. Aus diesem Grunde ist das Vorhandensein von Sicherheiten für die Banken von besonderer Bedeutung, um die Verlustrisiken bei Kreditausfällen so gering wie möglich zu halten. Insofern sollten an Banken gerichtete Kreditanträge deutlich mehr als eine Zusammenstellung aktueller und vergangener Jahresabschlüsse beinhalten. Die Banken interessiert unter anderem auch, inwiefern die Unternehmen auf evtl. Rückschläge vorbereitet sind, und wie sie u.U. diese Rückschläge bewältigen können.

Aus diesen Gründen verlangen Banken im Rahmen einer Kreditantragstellung immer häufiger von Unternehmen professionelle Businesspläne. Auch die Auswirkung der neuen Basel II Eigenkapitalvorschriften auf die Verfügbarkeit von Bankkrediten und auf die Kreditkosten stellt Unternehmen vor neue Herausforderungen. Die Erneuerung und Etablierung eines einheitlichen Bankenaufsichtsrechts durch Basel II findet sowohl bei Unternehmen als auch Kapitalgebern starke Beachtung: Die Gewährung von Krediten wird zukünftig von der individuellen Bonität der Kreditnehmer und einem so genannten *Rating* abhängig gemacht, das entweder durch die Kreditinstitute (internes *Rating*) oder von externen Agenturen (externes *Rating*) durchgeführt wird.

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 zukünftig Businesspläne mit qualifizierten Angaben zu den Themen: Unternehmensstrategie, Management, Organisation, Markt, Wettbewerber, Produkte sowie die gegenwärtige und zukünftige Vermögens- und Ertragslage des Unternehmens. Erstellt ein Unternehmen einen professionellen Businessplan, in dem diese Themen in angemessener Weise behandelt werden, so kann dies die Qualität und das Ergebnis seines *Rating* maßgeblich beeinflussen.

1.1.3 Strategische Allianzen

Die Bildung strategischer Allianzen durch junge wachsende Unternehmen im Rahmen gemeinsamer Forschungsvorhaben, Produktentwicklung, Marketing, etc. gewinnt zunehmend an Bedeutung. Eine solche Übereinkunft ergibt sich meist aus

- ▶ einer finanziellen Unterstützung und
- ▶ dem Zugang zu erfolgreich etablierten Vertriebskanälen.

Eine solche Allianz kann über mehrere Jahre erfolgreich bestehen.

Die Mehrzahl von Unternehmen fordert einen ausführlichen Businessplan, bevor sie im Rahmen einer strategischen Allianz langfristige Geschäftsbeziehungen bzw. Verpflichtungen eingeht.

1.1.4 Fusionen und Übernahmen

Unternehmensübernahmen stellen eine Möglichkeit zur Expansion dar, während Unternehmensverkäufe oft als ein Weg aus der Liquiditätskrise gesehen werden.

Unternehmen, die Ausschau nach Akquisitionskandidaten halten, fordern als Erstes von den Kandidaten einen ausführlichen Businessplan, der als Grundlage für ihren Auswahlprozess dient.

In ähnlicher Weise ist auch der Akquisitionskandidat zur Sicherung seiner eigenen Zukunft an den Langzeitplänen der Käuferunternehmen interessiert. Auch diese Informationen sind Gegenstand von Businessplänen.

1.1.5 Kunden- und Vertriebsbeziehungen

Für viele Wachstumsunternehmen ist die Gewinnung eines Großkunden oder eine Vereinbarung mit einem potenziellen Großhändler ein besonders entscheidender Erfolgsschritt.

Große und namhafte Unternehmen verhalten sich jedoch im Vorfeld der Verhandlungen mit kleinen und unbekanntem Unternehmen oft sehr zurückhaltend. Ein überzeugender Businessplan kann in solchen Fällen die Zweifel ausräumen und in entscheidender Weise Vertrauen schaffen. Auf diese Weise öffnen sich die Türen zu potenziellen Kunden- und Vertriebsnetzen erheblich einfacher und schneller.

1.2 Interne Anwendung des Businessplans

Auch aus interner Sicht des Unternehmens stellt der Businessplan ein Management-Instrument von unschätzbarem Wert dar. Er ermöglicht dem Management, die Unternehmensentwicklung mit großer Sorgfalt zu planen und die erforderlichen Veränderungsmaßnahmen in strukturierter Weise vorzubereiten. Voraussetzung ist jedoch, dass er systematisch vorbereitet, erfasst und in regelmäßigen Abständen aktualisiert wird. Ein solcher Businessplan kann als Leitfaden für die tägliche Entscheidungsfindung und als Kontrollinstrument zur Führung und Steuerung des laufenden Geschäfts dienen.

Die gemeinsame Realisierung des Businessplans durch die Führungsmannschaft verpflichtet das Management zur Übereinkunft im Hinblick auf die Unternehmensziele und die daraus abzuleitenden Maßnahmen. Die Erzielung dieser Einstimmigkeit und Motivation auf der Führungsebene ist für die erfolgreiche Umsetzung des Plans von zentraler Bedeutung.

Eine besondere Stellung nimmt der Businessplan bei solchen Unternehmen ein, die Niederlassungen an verschiedenen Standorten haben. Das Top-Management dieser Firmen kann anhand der Businesspläne der einzelnen Betriebe sowohl die standortbezogene Geschäftsplanung gewährleisten als auch die Performance und Erreichung der Geschäftsziele anhand der Pläne fortlaufend prüfen und mit den langfristigen Zielen des Gesamtunternehmens abgleichen.

1.3 Grundtypen von Businessplänen

Für die Mehrzahl der Verfasser, die ihren ersten Businessplan schreiben, stellt sich die Frage: „*Wie ausführlich bzw. detailliert sollte der Businessplan sein?*“

Auf diese Frage gibt es leider keine Standardantwort und kein Rezept.

Wie ausführlich Ihr Businessplan sein sollte, ist Ihnen überlassen und hängt einzig und allein vom Zweck und der Notwendigkeit Ihres Businessplans sowie der Komplexität Ihres Geschäfts ab.

Im Allgemeinen unterscheidet man zwischen drei Grundtypen von Businessplänen:

- ▶ den kurzen Businessplan,

- ▶ den ausführlichen Businessplan und
- ▶ den operationalen Businessplan.

Im Folgenden werden diese drei Grundtypen von Businessplänen näher beschrieben.

1.3.1 Kurzer Businessplan

Ein kurzer Businessplan besteht in der Regel aus ca. 10 bis 15 Seiten und eignet sich am besten für junge Unternehmen im frühen Entwicklungsstadium. In diesem Falle bestehen noch keine komplexen Zusammenhänge bzw. Beziehungen, die aus betriebswirtschaftlicher Sicht mit einer Unternehmenshistorie verknüpft sind.

Bei einem etablierten Unternehmen macht ein kurzer Businessplan nur dann Sinn, wenn im Vorfeld bestimmte Investitionsmöglichkeiten grob geprüft werden sollen, um auf deren Grundlage einen ausführlichen Businessplan zu erstellen.

Auch wenn es sich um einen „kurzen“ Businessplan handeln sollte, ist darauf zu achten, dass die erforderlichen Informationen in angemessener Weise und vollständig übermittelt werden. Sie sollten potenzielle Investoren davon überzeugen, dass Sie sowohl Ihr unternehmerisches Handwerk als auch den Markt bestens verstehen.

1.3.2 Ausführlicher Businessplan

Der ausführliche Businessplan besteht üblicherweise aus 20 bis 40 Seiten. Er beschreibt die betriebswirtschaftlichen Aspekte des Unternehmens mit einem deutlich höheren Detaillierungsgrad, als es beim kurzen Businessplan der Fall ist.

Dieser Typ von Businessplan wird umso interessanter, je höher das benötigte Kapital ist. Wenn Sie z.B. 5 Mio. € Fremdkapital für den Aufbau eines Industrieunternehmens im Hightechbereich benötigen bzw. langfristige Kreditbeziehungen anstreben, ist die Erstellung eines detaillierten Businessplans empfehlenswert.

Ein solcher Businessplan sollte eine gründliche Marktanalyse und eine auf 5 Jahre bezogene Umsatz-, Kosten- und Ergebnisplanung beinhalten.

1.3.3 Operationaler Businessplan

Für etablierte Unternehmen kann ein Businessplan für die Geschäftsführung als ein wichtiger Leitfaden gelten. Ein solcher Plan dient nicht nur als Entwurf für die gesamte betriebswirtschaftliche Gestaltung des Unternehmens, sondern sorgt auch für ein einheitliches Verständnis des gesamten Managements im Hinblick auf die Unternehmensstrategie und die Unternehmensziele.

Notwendigerweise sind operationale Businesspläne sehr ausführlich und lang – üblicherweise umfassen sie über 40 Seiten, in manchen Fällen sogar über 100 Seiten.

1.4 Warum Manager dennoch keinen Businessplan schreiben

Vielleicht führt gerade die zunehmende Bedeutung und Relevanz des Businessplans im Geschäftsumfeld zu einer immer wiederkehrenden Besorgnis und Zurückhaltung der Geschäftsführer gegenüber diesem Thema. Schließlich ist nicht zu verheimlichen, dass Businesspläne vielen Geschäftsführern als zu akademisch erscheinen. Dies hängt damit zusammen, dass oft versucht wird, einen komplexen Stoff, unnötiger Weise in einem gehobenen Business-Fachjargon zu präsentieren.

Die Abneigung vieler Geschäftsführer gegen die Erstellung von Businessplänen ist jedoch oft viel tiefer begründet, nämlich in der Tatsache, dass das Bekenntnis zu einer klar strukturierten Beschreibung von Geschäftszielen und Handlungsweisen als beschwerlich und im Rahmen ihrer alltäglichen unternehmerischen Aktivitäten als unpragmatisch und überdrüssig erscheinen mag.

Im Prinzip bedeutet die Ausarbeitung eines Businessplans eine zusätzliche Aufgabe für das Management. Allerdings basiert diese Aufgabe auf der sorgfältigen Erfüllung bereits laufender oder unmittelbar bevorstehender Management-Aufgaben.

Geschäftsführer argumentieren all zu oft, dass die sorgfältige Ausarbeitung eines Businessplans in rezessiven Zeiten praktisch nutzlos sei, da sich die Markt- bzw. Wirtschaftslage rapide ändert und die Vorgaben eines Businessplans über Nacht verworfen werden könnten.

Dagegen sprechen jedoch unserer Erfahrung nach zwei wichtige Argumente:

- ▶ Der Prozess der Erstellung eines Businessplans selbst ist mindestens im selben Maße so wertvoll einzuschätzen wie das abschließende „Dokument Businessplan“. Das „Projekt Businessplan“ motiviert das Management, sein Geschäft diszipliniert in einem neuen Ansatz und anhand unternehmensweiter Fakten zu durchdenken. Darüber hinaus verschaffen eine Vielzahl der im Rahmen des Projekts erstellten Informationen (z.B. *Benchmarks*) eine Vergleichsgrundlage zur Bewertung und Kontrolle der Leistungsfähigkeit des Unternehmens.
- ▶ Der Businessplan sollte keineswegs als eine unantastbare Gesetzestafel verstanden werden, die jede Abweichung entlang eines Mehrjahresplans verbietet, und bestraft. Im Rahmen der Instrumentalisierung zur Geschäftskontrolle macht ein Businessplan nicht nur Abweichungen deutlich, sondern bietet auch eine vernünftige Grundlage und ein flexibles Rahmenwerk für die regelmäßige Aktualisierung der Inhalte. Eine solche Vorgehensweise erlaubt es, in einem vernünftigen Toleranzbereich auf Veränderungen der Markt- bzw. Wirtschaftslage konsequent zu reagieren und mit hoher Effizienz auf die vereinbarten Geschäftsziele hin zu steuern.

1.5 **Schlüsselfragen**

- ▶ *Welches Ziel verfolgen Sie mit Ihrem Businessplan?*
- ▶ *Welchen Zweck sollte Ihr Businessplan erfüllen?*
 - *Vorbereitung zum Bankengespräch*
 - *Vorlage für Investoren*
 - *Vorbereitung für ein Rating*
 - *Internes Management-Instrument*
- ▶ *Welche Finanzierungsart bzw. -summe streben Sie an?*
- ▶ *Welche Zielgruppen bzw. -personen wollen Sie ansprechen?*
- ▶ *Welche Erwartungen, Bedürfnisse und Forderungen haben Ihre Leser?*

- ▶ *An welchem Grundtyp von Businessplan werden Sie sich richten und warum?*
- ▶ *Gibt es Gründe, warum Sie dennoch bevorzugen würden, keinen Businessplan zu schreiben?*

2 Projekt Businessplan

Businesspläne sind in ihrem Volumen und ihrer Gestaltung sehr individuell. Sie alle haben jedoch auch gewisse Gemeinsamkeiten. Sie beschreiben die Produkte und Dienstleistungen, die verkauft werden sollen, deren zugehörigen Märkte und die Art und Weise, wie diese Produkte hergestellt werden. Sind externe Interessenten die Adressaten des Businessplans, so wird in der Regel beschrieben:

- ▶ wer die Anteilseigner sind,
- ▶ wie viel Kapital das Unternehmen benötigt,
- ▶ in welcher Weise und zu welchen Zwecken die Finanzmittel eingesetzt werden,
- ▶ welche Finanzierungsform gewählt wird, und
- ▶ wie bzw. in welchem Zeitraum sich für die Investoren eine angemessene Kapitalrendite erzielen lässt.

Jeder Businessplan sollte diese wesentlichen Sachverhalte übersichtlich, präzise und überzeugend darstellen. Damit sollte der Leser in der Lage sein, das Geschäft zu verstehen und entsprechendes Vertrauen gegenüber dem Unternehmen aufzubauen.

Damit ein Businessplan die vielfältigen Themen, die oben genannt worden sind, auch in anspruchsvoller und professioneller Weise behandelt, ist es sinnvoll, den Businessplan im Rahmen eines Gesamtprojektes zu erstellen: das „Projekt Businessplan“.

Es ist nicht zu empfehlen, organisatorisch unvorbereitet mit dem Schreiben des Businessplans zu beginnen und zu erwarten, dass Alles von selbst zusammengetragen und erklärt wird. Vielmehr sollte der Entwicklung des Businessplans eine solide Projektplanung vorgehen.

Das „Projekt Businessplan“ setzt sich übergreifend aus fünf Phasen zusammen (Abb. 2.1):

- ▶ Daten erfassen.
- ▶ Daten analysieren.
- ▶ Plan entwerfen.

- ▶ Plan erstellen.
- ▶ Businessplan präsentieren.



Abb. 2.1: Projektphasen bei der Erstellung eines Businessplans.

Der Businessplan sollte in klar definierten Abschnitten gegliedert werden. Diese Abschnitte sollten die verschiedenen Aspekte Ihres Geschäfts bzw. Unternehmens darstellen. Die Erstellung der Gliederung zwingt die Geschäftsführung bereits in den frühen Phasen, eine Entscheidung zu treffen, welche Themen und Inhalte an welcher Stelle im Businessplan angesprochen werden. Businesspläne, die nicht gut strukturiert sind, beschreiben z.B. oft den Markt für die Produkte im selben Abschnitt, in dem die Produktbeschreibung erfolgt. Eine anspruchsvolle Gliederung verlangt darüber hinaus von der Unternehmensführung, bereits im Vorfeld den Detaillierungsgrad der verschiedenen Gliederungsebenen des Businessplans sorgfältig zu überdenken.

Die Abschnitte eines Businessplans beziehen sich im Allgemeinen auf verschiedene betriebswirtschaftliche Teilbereiche:

- ▶ Management und Organisation,
- ▶ Produkte und Dienstleistungen,
- ▶ Markt und Wettbewerb,
- ▶ Marketing und Vertrieb,
- ▶ Forschung und Entwicklung,
- ▶ Produktion,
- ▶ Einkauf und Logistik sowie
- ▶ Finanzen.

Diese Teilbereiche basieren jeweils auf entsprechenden Teilplänen. Vorausgesetzt die Datenerfassung erfolgt zu Beginn des Projekts einmalig und über alle Teilbereiche, so lässt sich auch der Erstellungsprozess jeder dieser Teilpläne in jeweils vier Phasen unterteilen: