

Der Business-Plan als Instrument erfolgreicher Unternehmensplanung

Die Visitenkarte Ihrer Firma

Herbert Reithmeir

ES IST NACH WIE vor möglich, Gelder von Banken zu bekommen bzw. öffentliche Fördermittel in Anspruch zu nehmen. Voraussetzung ist, dass der Betrieb positive Zukunftsaussichten hat und diese transparent gemacht werden. Die aktuelle Situation, die entscheidenden Zukunftskriterien, die Unternehmensentwicklung und die realistischen Planzahlen müssen in einem schlüssigen Business-Plan zusammengefasst werden.

Der Business-Plan ist einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren für ein Unternehmen. Business-Plan heißt wörtlich übersetzt Geschäftsplan, d.h. alle Aktivitäten bzw. das Gesamtkonzept eines Unternehmens werden darin elementar zusammengefasst.

Der Business-Plan dient dem eigenen Unternehmen und seinen verantwortlichen Mitarbeitern als „roter Faden“ und den Partnern des Unternehmens als Orientierungs- und Entscheidungshilfe. Dabei erstreckt sich der Wirkungskreis des Business-Planes nicht nur auf die Existenzgründung und die Kapitalbeschaffung, sondern ist auch ein unabdingbares Instrument bei der Management-Rekrutierung, bei der Suche nach Kooperationspartnern, für den Kauf oder Verkauf

eines Unternehmens oder für die Neuausrichtung eines Unternehmens. Am häufigsten jedoch kommt der Business-Plan bei der Beschaffung von Kapital zum Einsatz; hierbei steht vor allem die Informationsfunktion im Vordergrund.

Der Business-Plan dient als zentrales Führungs- und Steuerungsinstrument im Rahmen der strategischen Planung des Unternehmens. Damit werden die strukturierte Darstellung der Konzepte, der Strategien und der Ziele des Unternehmens erleichtert und die entscheidenden Weichen für die zukünftigen Erfolge gestellt. Zur Unternehmenssicherung und für das Risikomanagement ist eine jährliche Anpassung sinnvoll, ja notwendig. Der Planungshorizont sollte sich dabei auf ca. drei bis fünf Jahre erstrecken.

! Info

Ein erfolgreicher Business-Plan sollte:

- wie ein spannender Roman geschrieben, gut lesbar und nachvollziehbar sein und einen roten Faden erkennen lassen
- adressatengerecht abgefasst, bei unterschiedlichen Adressaten modular aufgebaut sein
- sich nur auf das Wesentliche beschränken und kein „Fachchinesisch“ enthalten
- klar strukturiert sein
- eine realistische Darstellung des Unternehmens aufzeigen
- auf die unternehmensspezifischen Faktoren eingehen und auf das jeweilige Unternehmen zugeschnitten sein
- Chancen und Risiken eines Unternehmens aufzeigen und Lösungsansätze darlegen
- jährlich angepasst und aktualisiert werden, bei Veränderungen im Unternehmen oder im Umfeld auch öfter
- ein ansprechendes Gesamtbild ergeben.

Wie gliedert sich der Business-Plan?

Ein Geschäftsplan gliedert sich zunächst in die drei Hauptbausteine verbale Darstellung, Planungen und Zahlenwerk sowie Anhang.

Der Aufbau des Business-Planes hat in der Regel eine vorgegebene Struktur mit folgenden Inhaltspunkten:

■ Zusammenfassung/Management Summary	ca. 2 Seiten
■ Firmengrunddaten/rechtliche Verhältnisse	ca. 2–3 Seiten
■ Management, Personal, Berater	ca. 2–3 Seiten
■ Produkte, Dienstleistungen, Innovation	ca. 3–5 Seiten
■ Markt, Branche, Wettbewerb	ca. 3–5 Seiten
■ Marketing, Werbung, Vertrieb	ca. 2–3 Seiten
■ Finanzwirtschaftliche Planung (Ergebnis, Bilanz, Liquidität)	ca. 7–10 Seiten
■ Chancen und Risiken	ca. 1–2 Seiten
■ Anhang	

Zusammenfassung / Management Summary:

Die Zusammenfassung ist die „Visitenkarte“ Ihres Geschäftsplanes. Sie vermittelt Kapitalgebern und Partnern in

knappen Ausführungen die wichtigsten Informationen zu Ihrer Geschäftsidee und zu Ihrem Unternehmen.

Sie soll den Kern der Geschäftsidee deutlich machen und die entscheidenden Erfolgsfaktoren und Risiken des Unternehmens aufzeigen. Und, noch viel wichtiger, sie soll Interesse wecken.

Beschreiben Sie hierin kurz Ihre Geschäftsidee, Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung, die relevanten Märkte und möglichen Investitionsbedarf. Schildern Sie kurz, was das Besondere an Ihrer Geschäftsidee ist, was Ihr Geschäft erfolgreich macht, wo der Nutzen für Ihre Kunden ist, wo und wie Sie sich von den Wettbewerbern abgrenzen. Gehen Sie kurz und knapp auf mögliche Risiken ein und zeigen Sie Lösungsansätze auf. Formulieren Sie Ihre Ziele und Visionen.

TIPP: Schreiben Sie die Zusammenfassung zuletzt. Erst wenn die übrigen Bausteine ausgearbeitet sind, werden Sie Ihre Ideen und Ziele konkret und präzise formulieren können.

Firmengrunddaten / rechtliche Verhältnisse:

Die Firmengrunddaten sollten einen ersten Eindruck über Ihr Unternehmen vermitteln. Daher wird in diesem Baustein Ihr Unternehmen, beginnend mit der Unternehmensgeschichte bis hin zum aktuellen Geschäftszweck beschrieben.

Zunächst sollten Sie die rechtlichen Verhältnisse darstellen und dabei auf Faktoren wie das Gründungsdatum, die Rechtsform und die aktuelle Gesellschafterstruktur, den Firmensitz, das Stammkapital, den Unternehmensgegenstand, die Anzahl der Mitarbeiter, bestehende Schlüsselpositionen eingehen.

Bei der Darstellung der Historie Ihres Unternehmens führen Sie stichwortartig Meilensteine in der Geschichte auf. Gehen Sie auf Schlüsselzahlen kurz ein. Hierbei nennen Sie die wichtigsten Kennzahlen der letzten drei Jahre aus den Bereichen Umsatz, operatives Ergebnis, cash-flow usw. Des Weiteren arbeiten Sie die Stärken aber auch die Schwächen des Unternehmens heraus.

Management, Personal, Berater:

Die Fähigkeiten des Managements sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Unternehmen. Dabei werden der berufliche Werdegang, die Branchenkenntnisse, die bisherigen Erfolge und die soziale Kompetenz beleuchtet. Auf einen anstehenden altersbedingten Managementwechsel (Nachfolgeregelung) sollte eingegangen werden.

Ein bestehendes Organigramm Ihres Unternehmens können Sie entweder in diesem Baustein mit einbauen oder es im Anhang anfügen. Auf alle Fälle sollten Sie aber auf die wesentlichen Komponenten Ihres human capital, Ihre Mitarbeiter, hier eingehen und die Organisationsstruktur, die Altersstruktur, das Mitarbeiter-Know-How, auf Vertretungsbezeichnungen und Schlüsselpositionen eingehen.

Bedienen Sie sich für bestimmte Tätigkeitsfelder externer Berater? Wenn ja, und das ist in Teilen sicher der Fall, dann sollten diese in diesem Baustein mit der kompletten Firmierung, der Anschrift und den definierten Tätigkeitsfeldern aufgeführt werden.

Produkte, Dienstleistungen, Innovation:

Hier wird nun Ihr Produkt, Ihre Dienstleistung beschrieben. Achten Sie dabei bitte darauf, Fachbegriffe zu erklären und die Darstellung auch für einen Laien verständlich aufzubereiten.

Bei der Produktbeschreibung fließt der aktuelle Stand der Technik und die technische Innovation der Produkte mit ein. In welchem Produktlebenszyklus befinden sich Ihre Produkte? Welche Nebenleistungen (Service, Wartung, Schulung) bie-

ten Sie an? Wie sind die Produkte am Markt positioniert? Wo unterscheiden Sie sich von den Mitbewerbern?

In diesem Baustein geht es aber nicht nur um das Produkt, sondern auch um die Beschaffung und die Produktion. Wie sieht Ihr Beschaffungsmarkt aus? Welches sind die wichtigsten Rohstoffe, welches die wichtigsten Lieferanten? Bestehen hier Abhängigkeiten? Sind die Preise stabil? Bestehen Rahmenverträge oder langfristige Lieferverträge? etc. pp.

Der Unterpunkt Innovation beschäftigt sich mit der Planung neuer Produkte und Dienstleistungen, mit dem Entwicklungsstand, dem Zeitplan und dem Kapitalbedarf. Innovation und Vision können aber auch neue Teilmärkte betreffen, neue Kundenzielgruppen usw. Hier können auch neue Kooperationen dargestellt werden.

Welche mittel- und langfristigen Ziele verfolgen Sie mit Ihrem Unternehmen? Decken Ihre Produkte die Bedürfnisse der Kunden von heute und morgen ab?

Markt, Branche, Wettbewerb, Kunden:

Entscheidende Aussage dieses Kapitels in Ihrem Business-Plan ist, ob Ihr Produkt, Ihre Dienstleistung, Ihre eingeschlagene Strategie aufgrund der Marktentwicklung realisierbar erscheint. Wenn Sie sich bei der Aufbereitung dieses Bausteines auf Statistiken, Analysen o. ä. beziehen, benennen Sie die Quellen, um Ihre Aussagen und Hochrechnungen nachvollziehbar zu machen. Die zur Analyse von Branche und Markt erforderlichen Daten erhalten Sie sehr oft über folgende Informationsquellen: öffentlich zugängliche Statistiken von Ämtern, Berufsverbänden, Kammern, Innungen und die Fachpresse. Aber auch Ihre Hausbank verfügt in der Regel über Branchenvergleichszahlen, die Sie Ihnen sicher bereitstellt.

Ermitteln und beschreiben Sie die Marktposition aller potenzieller Wettbewerber. Vergleichen Sie sich insbesondere im Hinblick auf Marktanteil, Umsatz, Preisgestaltung, Kostenstrukturen, Zielgruppen, Standort, Service usw. Stellen Sie die Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens zu den Mitbewerbern heraus und ermitteln Sie z. B. hinsichtlich Qualität, Preis, Zusatzleistungen, Marketing, Management, Technologie, usw. einen vorhandenen Wettbewerbsvor- oder -nachteil.

Wichtigster Part für Ihr Unternehmen sind Ihre Kunden. Ihr Unternehmen kann am Markt nur bestehen oder weiter wachsen, wenn Ihre Kunden die von Ihnen angebotenen Produkte und Dienstleistungen akzeptieren. Stellen Sie daher in Ihrem Geschäftsplan dar, welche Kundenzielgruppen Sie bedienen. Lassen sich Ihre Kunden segmentieren? Wie ist das Kaufverhalten? Gibt es Referenzkunden, die Sie benennen können? Welchen Marktanteil haben Sie, welchen streben Sie an? Welchen Zeitraum setzen Sie für die geplante Expansion an? Bestehen Abhängigkeiten zu einzelnen Kunden und wie sichern Sie ein Wegbrechen dieser Kunden und damit ein Zusammenbrechen der Umsätze und Erträge?

Marketing, Werbung, Vertrieb:

In diesem Baustein geht es vor allem um die Frage, wie das Produkt/die Dienstleistung angeboten wird oder werden soll und welche Vertriebswege dafür vorgesehen sind. Die Unterstützung des Vertriebes durch verkaufsfördernde Maßnahmen incl. Werbung wird durchleuchtet (von Vorteil wäre ein schlüssiges Marketingkonzept). Ein vollständiges Vertriebskonzept umfasst auch die Preisgestaltung. Wie sieht Ihr Preisgefüge im Vergleich zu den Mitbewerbern aus?

Finanzwirtschaftliche Planung (Ergebnis, Bilanz, Liquidität):

Hier steht vor allem die Plausibilität und die Nachvollziehbarkeit im Vordergrund. Grundlage sind die Ist- und Vergangenheitszahlen. Diese sind für einen Zeitraum von zwei bis drei Jahren im Einzelnen darzustellen:

- die Jahresabschlüsse der letzten drei Jahre, unterlegt mit Kennzahlen
- die Umsatz-, Kosten- und Ergebnisentwicklung
- die BWA des laufenden Geschäftsjahres, mit Planzahlen und einem Soll-Ist-Vergleich mit Erläuterung der Abweichungen
- die Personalentwicklung sowie sonstige wichtige Ereignisse der letzten Jahre
- die aktuelle Finanzsituation, Aufstellung über Kreditlinien bei Banken, Darlehensverträge, Lieferanten und der Kreditversicherung sowie Erläuterungen zum Zahlenwerk.

Aufbauend auf diese Zahlen und die vorgesehenen Veränderungen im Unternehmen werden Planzahlen für die nächsten drei bis fünf Jahre aufgestellt. Die Planzahlen müssen stimmig zu den Ausführungen im Business-Plan sein. Im Einzelnen sollten folgende Planungen aufgestellt werden:

- Umsatz- und Ergebnisplanung mit integrierter cash-flow-Rechnung.
- Break-even-Planung
- Planbilanzen, hierbei zumindest eine Darstellung der Eigenkapitalentwicklung
- Personal- und Investitionsplanung
- Liquiditätsplan auf Monatsbasis
- Kapitalbedarfsrechnung und Finanzierungsplan.

Neben dem reinen Zahlenwerk sollte über anstehende Veränderungen oder vorgesehene Maßnahmen ein Maßnahmenplan aufgestellt werden. Damit wird die Umsetzungswahrscheinlichkeit der geplanten Maßnahmen deutlich erhöht und auch für Dritte überprüfbar. Zudem lässt sich hiermit die Kommunikation intern und extern deutlich verbessern.

Chancen und Risiken:

Gute Konzepte zeichnen sich durch eine angemessene Darstellung von Chancen und Risiken aus. Chancen können für sich alleine stehen bleiben. Bei erkannten Risiken sollte ein Lösungsansatz gesucht und dargestellt werden. Mit welchen Maßnahmen wollen Sie diesen Risiken entgegentreten?

Anhang:

Im Anhang zu Ihrem Geschäftsplan ist Raum für ergänzende Informationen, wie Organigramm, Handelsregisterauszüge, Marktstudien, wichtige Nebenrechnungen, Patente, Verträge usw. Achten Sie aber bitte darauf, dass der Anhang überschaubar bleibt und nicht zum „Datenfriedhof“ wird. |

**! Autor**

Herbert Reithmeir ist Betriebswirt, Bonitäts- und Ratinganalyst sowie Inhaber der DLS Unternehmensberatung in 86165 Augsburg
Tel. (08 21) 27 97 11-5
info@dls-berater.de
www.dls-berater.de