

# Der Geschäftsplan – Werkzeug zur erfolgreichen Umsetzung einer Geschäftsidee

Dipl.-Ing. Uwe Otto anlässlich der Kontaktstudienwoche des ITB im September 2001

---

## Aufgabe und Nutzen eines Businessplanes = Geschäftsplanes

„To do business“ heißt aus dem Englischen übersetzt „Geschäfte machen“. Ein Geschäftsplan ist somit

- ?? die schriftliche Fixierung einer Geschäftsidee
- ?? das Konzept für alle geschäftlichen Aspekte eines wirtschaftlichen Vorhabens
- ?? eine auf betriebswirtschaftliche Daten basierende unternehmerische Vision.

Er soll dazu dienen, möglichst rentable Geschäfte zu machen und potentielle Risiken bereits im Vorfeld der Umsetzung einer Geschäftsidee zu beseitigen. Er soll allen an dem Geschäft beteiligten Personen Sicherheit verschaffen, denn eine Geschäftsidee nach der Try- und Error-Methode umzusetzen kann viel Geld kosten.

Eine der zentralen Fragen, die es vor der Realisierung einer Geschäftsidee zu beantworten gilt, ist die Finanzierung der Geschäftsidee. Die meisten Kapitalgeber finanzieren nur die Vorhaben, denen ein fundierter Geschäftsplan zu Grunde liegt. So ist der Geschäftsplan u.a. Basis für die Gespräche mit benötigten Kapitalgebern, aber auch weiteren Partnern, um sie mit seiner Hilfe von den Erfolgchancen zu überzeugen. Da die Realisierung neuer Geschäftsideen in den meisten Fällen auf fremdes Kapital angewiesen ist, geht ab einer bestimmten Summe ohne Geschäftsplan gar nichts. Doch die Erstellung eines Geschäftsplanes sollte nicht als Zwang der Geldgeber begriffen werden, sondern als Chance für die Akteure.

Der Geschäftsplan:

- ?? zwingt die Akteure/Gründer, ihre Geschäftsidee systematisch zu durchdenken und verleiht ihr damit die notwendige Präzision und Schlagkraft
- ?? zeigt Wissenslücken und konzeptionelle Fehler auf und hilft, diese effizient und strukturiert zu füllen bzw. zu beseitigen
- ?? zwingt zu Entscheidungen und damit zu zielorientiertem Vorgehen
- ?? dient als zentrales Kommunikationsinstrument zwischen den Partnern
- ?? gibt einen Überblick über die benötigten Ressourcen und deckt dadurch Lücken auf
- ?? ist die Trockenübung für den Ernstfall

Ausgehend von der Geschäftsidee veranschaulicht und überprüft der Geschäftsplan sämtliche mit der Herstellung, der Entwicklung, dem Betrieb, dem Management und der Finanzierung verbundenen Aktivitäten, Strategien und Ziele. Somit sollte ein Geschäftsplan immer die Basis für die Entwicklung eines neuen Geschäftsfeldes sein, aber auch die Voraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmensgründung.

Nach der Verabschiedung eines Geschäftsplanes ist er der verbindliche Leitfaden für die Realisierung der Geschäftsidee. So ist er die Grundlage für eine detaillierte betriebswirtschaftliche Planung und unabdingbare Voraussetzung für jegliche Art von Controlling.

Zusammengefasst sind die Ziele eines Geschäftsplanes:

- ?? Die Darstellung des neu zu gründenden Unternehmens bzw. einzelner Unternehmensbereiche, die mit dem beschriebenen Geschäftsgegenstand verknüpft sind
- ?? Festlegung von Zielen und Strategien zu deren Erreichung
- ?? Erstellen einer inhaltlich aussagekräftigen und äußerlich interessanten Unterlage für die Präsentation der Entwicklungsmöglichkeiten des Unternehmens bzw. des Geschäftsfeldes
- ?? Grundlage für einen Soll-/Ist-Vergleich
- ?? Kommunikationsinstrument zwischen den beteiligten Partnern

Jede Geschäftsidee und damit auch jeder Geschäftsplan besitzt punkto Inhalt, Detaillierung und Gewichtung *spezifische Ausprägungen*. Dies gilt für Komplexität und Umfang, Chancen und Risiken eines geplanten Vorhabens ebenso wie für die Stärken und Schwächen eines Unternehmens innerhalb seiner Wertschöpfungskette und entlang seines Lebenszyklus.

Nicht jeder unternehmerische Aspekt lässt sich im Voraus gleich detailliert planen und beschreiben. Trotz aller Individualität setzt aber jede Geschäftsplanung voraus, dass sich die Entscheidungsträger intensiv mit einem Grundraster von Fragestellungen, die gleichzeitig die Leitfragen einer Geschäftsplanentwicklung darstellen auseinandersetzen.

### **Formale Aspekte eines Geschäftsplanes**

Grundsätzlich gilt für die Gestaltung eines Geschäftsplanes, dass er den Adressaten dazu motiviert, ihn auch zu lesen (ansprechendes Äußeres, überschaubares Volumen). Der Geschäftsplan sollte aber nicht nur gelesen, sondern auch verstanden werden. Im Idealfall sollte die Erfolgswahrscheinlichkeit der beschriebenen Geschäftsidee bestätigt werden. Das bedingt verständliche Sprache, logischer Aufbau und eine nachvollziehbare Geschäftsidee.

- ?? **Thema/Gliederung** - kann individuell variieren, sollte aber das Thema hinreichend reflektieren (zu beachten sind der Unterschied bei den verfügbaren Mustern zwischen Neugründung und Diversifikation)
- ?? **Inhalt** - alle für eine Begutachtung relevanten Informationen sollten enthalten sein - nicht mehr aber auch nicht weniger
- ?? **Sprache** - knapp, klar, verständlich, auf den Punkt gebracht, Überflüssiges vermeiden
- ?? **Grafische Elemente** - einfache, aussagekräftige Tabellen und Grafiken
- ?? **Schrift** - gut lesbare Schrift, min. 11 Punkt, 1,5zeilig
- ?? **Umfang** - ca. 20 DIN A4 Seiten, bei sehr komplexen Geschäftsideen kann er auch 30 Seiten betragen

### **Kriterien zur Beurteilung eines Geschäftsplanes aus der Sicht eines Kapitalgebers**

**Kundennutzen:** Nur wenn die Geschäftsidee für die Zielgruppe / Kunden einen deutlich erkennbaren Nutzen bietet, durch Kostenersparnis oder immateriellen Nutzenzuwachs, ist sie für einen Kapitalgeber/Investor von Interesse.

**Marktpotential:** Je wahrscheinlicher eine expansive Marktentwicklung ist, desto größer sind die Renditeerwartungen und das Beteiligungsinteresse der VC-Gesellschaften.

**Management:** Es sollte aus erfahrenen Führungskräften bestehen, die bereits nachgewiesen haben, dass sie Menschen führen und motivieren können, und die in ihren bisherigen Arbeitsgebieten erfolgreich tätig waren.

**Innovation:** Bei innovativen Produkten oder Dienstleistungen sind die Chancen meist gut, Kapitalgeber für deren Umsetzung zu finden.

**Rentabilität:** Kapitalgeber wollen für ihr Engagement eine entsprechende Verzinsung erzielen. Dabei bevorzugen sie solche Projekte, die bei wenig Risiko hohe Renditen erreichen.

## **Aufbau und Gliederung eines Geschäftsplanes**

In der Regel kann die folgende Mustergliederung, ggfls. mit einigen themen- der unternehmensrelevanten Änderungen für die Erstellung eines Geschäftsplanes herangezogen werden:

- ?? Executive Summary / Zusammenfassung der wesentlichen Geschäftsplaninhalte
- ?? Unternehmensvorstellung / Kooperationspartner zur Umsetzung der Geschäftsidee
- ?? Produkt, Dienstleistung / Herstellung und Anwendung / Beschreibung der Geschäftsidee
- ?? Markt und Wettbewerb / Durchführen einer Marktanalyse
- ?? Marketing und Vertrieb / Erarbeiten einer Marktstrategie
- ?? Management und Organisation / Erarbeiten eines Realisierungskonzeptes
- ?? Finanzplanung
- ?? Risikoabschätzung / Schlussbemerkung

### **1 Executive Summary**

Sie ist eine kurze zusammenfassende Darstellung (Umfang sollte max. 1 bis 2 Seiten betragen) aller wesentlichen Aussagen des Geschäftsplanes, keine Einleitung. Eine gut geschriebene Executive Summary ist äußerst wichtig für den Erfolg eines Geschäftsplanes, da die Adressaten des Planes häufig dazu neigen, zunächst nur die Zusammenfassung zu lesen, danach den Plan beurteilen bzw. davon abhängig machen, ob sie auch den Rest des Geschäftsplanes lesen. Nach dem Lesen der Zusammenfassung muss dem Leser somit klar sein, um welche Produkte/Dienstleistungen, Märkte und evtl. Kooperationen es im Geschäftsplan geht und mit welchem wirtschaftlichen Erfolg zu rechnen ist, sowie welche Kompetenzen die Schlüsselpersonen haben.

### **2 Unternehmensvorstellung**

Hier geht es in erster Linie darum, den Kapitalgebern die Leistungsfähigkeit des Unternehmen zu präsentieren bzw. die Geschäftsidee vorzustellen und Hintergrundinformationen zur Ausgangssituation, den angestrebten Zielen, Strategien und Maßnahmen zu geben. Die wesentlichen Punkte werden kurz erläutert.

- ?? kurzer historischer Abriss mit Gründungsdatum, Rechtsform etc.
- ?? Geschäftszweck des Unternehmens
- ?? gegenwärtiges und künftiges Produkt- und Dienstleistungsangebot
- ?? Ausführungen zu Markt, Markttrends und Konkurrenz (Größe, Wachstum, Kundenverhalten)
- ?? Darstellung der wichtigsten Unternehmensziele
- ?? Schlüsselpersonen im Unternehmen und ihre Kompetenz

- ?? Situation des Unternehmen (Umsatz, Personalbestand, Kapitalausstattung)
- ?? wesentliche Veränderungen in der Geschichte des Unternehmens (Austausch des Managements, Verkauf/Umstellung des Angebots)
- ?? besondere Erfolge in der Vergangenheit (Patente, Einstellung besonders kompetenter Schlüsselpersonen, Einhaltung früher gemachter Pläne)
- ?? Entwicklungsstadium der angebotenen Produkte und Dienstleistungen (Trends, die zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit nutzbar sind)
- ?? Erläuterung der grundsätzlichen Überlegungen zur Absatzstrategie

Die wichtigsten vergangenheits- und zukunftsbezogenen Zahlen sind übersichtlich in tabellarischer Form nach Jahren zu gliedern: Umsätze, Gewinne, Verluste, Eigenkapitalrentabilität, Mitarbeiterzahl, Kapitalbedarf.

### **3 Die Geschäftsidee**

Die Geschäftsidee ist die Grundlage jedes Geschäftsplanes. Letztendlich wird er geschrieben, um ein risikominimiertes Realisierungskonzept zu dokumentieren und Kapitalgeber und andere Personenkreise hinsichtlich den Erfolgsaussichten der Geschäftsidee zu überzeugen. In den meisten Fällen möchte man mit Hilfe des Geschäftsplanes Geld für die Realisierung bekommen, insofern muss alles dafür getan werden, dass der Geschäftsplan seine Adressaten auch überzeugt. Die erfolgreiche Geschäftsidee muss daher folgende drei Fragen schlüssig beantworten:

#### **Welches Kundenbedürfnis wird befriedigt?**

Die Geschäftsidee sollte die Lösung eines für den Kunden wesentlichen Problems sein. So steht der Kundennutzen im Vordergrund und nicht die technischen Details der angebotenen Lösung. Es gibt zwei Alternativen, anhand derer die Einzigartigkeit der Geschäftsidee dargestellt werden kann:

- ?? Das Produkt bzw. die Dienstleistung bietet den gleichen Nutzen wie bereits existierende Konkurrenzprodukte, aber zu einem deutlich geringeren Preis.
- ?? Es wird eine Leistung angeboten, deren Kundennutzen so einzigartig ist, dass die Abnehmer auch bereit sind, dafür einen höheren Preis zu bezahlen.

#### **Wie sieht der Markt aus?**

Hier sollte deutlich herausgearbeitet werden, welchen Wettbewerbsvorsprung gegenüber ähnlichen Leistungsanbietern die Geschäftsidee mitbringt (billiger, höhere Qualität, Entwicklungsvorsprung, besserer Service oder Zusatznutzen). Sämtliche Wettbewerbsvorteile sollten monetär bewertet werden. An diesem Punkt besteht die Chance zu zeigen, dass man sich bereits eingehend mit der Konkurrenzsituation auseinandergesetzt hat, was mögliche Kapitalgeber positiv bewerten.

#### **Wie kann damit Geld verdient werden und wie viel?**

Mit der Antwort auf diese Frage soll der Kapitalgeber interessiert werden, die benötigten Finanzmittel zur Verfügung zu stellen.

## 4 Marktanalyse

Nur wenn überzeugend nachgewiesen kann, dass die Geschäftsidee im Markt auf fruchtbaren Boden fällt, wird es möglich sein, Kapitalgeber am Markt aufzutreiben. Deshalb ist bei der Markt- und Wettbewerbsanalyse besonders sorgfältig vorzugehen. Neben der Darstellung der aktuellen Situation sollte ebenso versucht werden, das zukünftige Potential des Marktes aufzuzeigen.

Erst durch die Ergebnisse der Marktanalyse werden die Umsatzschätzungen, geplanten Verkaufsmaßnahmen und zu erwartenden Gewinne nachvollziehbar. Die bereits im vorigen Kapitel erwähnte Marktanalyse gibt Antworten auf folgende Fragen:

- ?? Wer sind die gegenwärtigen und zukünftigen Kunden? Worin besteht ihr konkreter Bedarf, und woraus lässt er sich ableiten?
- ?? Mit welchen Produkten wird der Bedarf zur Zeit gedeckt? Wo kauft der Kunde diese Produkte (Vertriebswege)? Nach welchen Kriterien (Preis, Lieferzeit, Leistung usw.) entscheidet der Kunde normalerweise über einen Kauf?
- ?? Welche Faktoren wie Mode, technischer Fortschritt, Einkommen oder Rohstoffpreise beeinflussen die Nachfrage gegenwärtig und in Zukunft? Wie sind Konkurrenzunternehmen einzuschätzen?
- ?? Wie viele Kunden gibt es gegenwärtig und zukünftig? In welchen Regionen haben sie ihren Sitz bzw. leben sie? Wie könnten die Kunden zu Gruppen (Marktsegmenten) zusammengefasst werden?

### **Vorgehensweise der Marktanalyse in sieben Schritten:**

- ?? Beschaffung von Informationen
- ?? Analyse der Informationen
- ?? Beschreibung des Gesamtmarktes
- ?? Beschreibung der Marktsegmente
- ?? Umsatzschätzungen/Schätzungen des Marktanteiles
- ?? Konkurrenzanalyse
- ?? Standortanalyse

**Die Fortsetzung folgt in den nächsten Tagen**