

Businessplan schafft Vertrauen

Wirtschaftskrise, schnell änderndes Konsumverhalten, erhöhter Wettbewerb, sinkende Margen und kürzere Produktlebenszyklen: Das heutige Wirtschaftsumfeld stellt Unternehmen auf die Probe und erfordert ein laufendes Überdenken und Adjustieren von Geschäftsmodellen sowie eine zielgerichtete strategische Planung, deren Resultate mittels einem geeigneten Management-Instrument erarbeitet und dargestellt werden können. Dieses Instrument ist der Businessplan.



Pascal O. Stocker
Franco Dorizzi

pascal.stocker@periscope.ch
franco.dorizzi@periscope.ch

Die Chancen eines Unternehmens liegen immer in der Zukunft und nicht in der Vergangenheit, daher kommt der Planung eine besondere Bedeutung zu. Für die entsprechende Planung und aussagekräftige Gestaltung ist der Businessplan das ideale Instrument.

«Nur wer sein Ziel kennt, findet den Weg.»
(Lao-tse, 4.-3. Jh. v. Chr., chin. Philosoph)

Ein Businessplan zeigt der Zielperson das Ziel des Vorhabens auf und beschreibt den Weg zur Zielerreichung. Beide Komponenten – Ziel und Weg – werden so im Businessplan ver-

eint. Bei der Erstellung eines Businessplans geht es um die detaillierte und strukturierte gedankliche Durchdringung eines Vorhabens. Der Businessplan gibt Auskunft über die Erfolgchancen, Risiken und den Ressourcenbedarf eines Vorhabens und bildet eine sehr gute Entscheidungsgrundlage. Er motiviert den Unternehmer, sich über die anzustrebenden Ziele sowie die Mittel zu deren Erreichung klare Vorstellungen zu machen. Im Weiteren hilft der Businessplan, Geschäftsideen und Projekte wirkungsvoll zu präsentieren und ist somit ein unerlässliches Instrument zur Gewinnung von zukünftigen Geschäfts-

partnern, seien dies Banken, Investoren, Mitarbeiter oder Lieferanten.

Der breite Verwendungszweck

Grundsätzlich wird dann ein Businessplan benötigt, wenn Entscheidungsträger vor einem wichtigen Entwicklungsschritt mit grosser Tragweite stehen. Ein profunder Businessplan zeigt die Chancen und Risiken des Vorhabens auf. Anhand des fertigen Dokumentes ist der Entscheidungsträger in der Lage, einen Entschluss über das weitere Vorgehen zu fassen. Dabei wird der Businessplan als Planungs-, Führungs- und Kommunikationsinstrument breit eingesetzt (siehe dazu die nebenstehende Grafik).

Die Zielgruppen

Mit dem Businessplan wird ein im Voraus bestimmtes Ziel verfolgt. Um dieses Ziel zu erreichen, muss der Businessplan exakt auf die Informationsbedürfnisse der Zielgruppe ausgerichtet sein. Denn nur durch eine zielgerichtete Ansprache und abgestimmte Informationen wird die gewünschte Wirkung erzielt.

In der Regel richtet sich ein Businessplan an potenzielle Geldgeber und Entscheidungsträger (Eigenkapitalgeber, Fremdkapitalgeber, Verwaltungsrat und Geschäftsleitung etc.).



Zunehmend wichtiger wird der Businessplan vor allem für den Umgang mit Banken. Für Finanzierungen wird er immer öfter verlangt und schafft Vertrauen. Des Weiteren kann sich der Businessplan jedoch auch an involvierte Dritte (Behörden, Lieferanten, Geschäftspartner) und innerhalb von Unternehmen an Mitarbeiter richten, um ein gemeinsames Verständnis über die Ziele zu erreichen.

Der Weg zum Erfolg

Oft beginnt ein Vorhaben mit einer groben, undurchdachten Idee. Diese Gedanken werden weiterentwickelt und erste Abklärungen getroffen. Wird die Idee als aussichtsreich und umsetzbar erachtet, beginnt die Detailarbeit. Empfehlenswert ist die Bildung eines Projektteams, welches die einzelnen Teilkonzepte in modularen Workshops analysiert bzw. erarbeitet: Vision und Strategie, Produkte, Markt und Marketing, Management und Organisation, Finanzen und Risiken. Die Resultate der Workshops werden im Businessplan als Gesamtdokument zusammengefasst.

Überzeugend in Form und Aufbau

Der Businessplan vermittelt vielfach den ersten Eindruck eines Unternehmens. Ein unsauber erarbeiteter Plan provoziert schnell die Frage, ob sich die Exponenten tief genug mit ihrer Geschäftsidee auseinandergesetzt haben respektive ob operativ ebenso gearbeitet wird wie der Businessplan daherkommt. Der Businessplan ist also eine Visitenkarte und somit eine Chance, das Unternehmen gleich zu Beginn von der besten Seite zu präsentieren. Ein wichtiger Punkt ist der Aufbau sowie die Formulierung des Textes. Grundsätzlich hat ein Businessplan folgende Kriterien zu erfüllen:

- aussagekräftig
- prägnant
- strukturiert
- verständlich
- kurz
- leserfreundlich
- logisch
- ansprechend

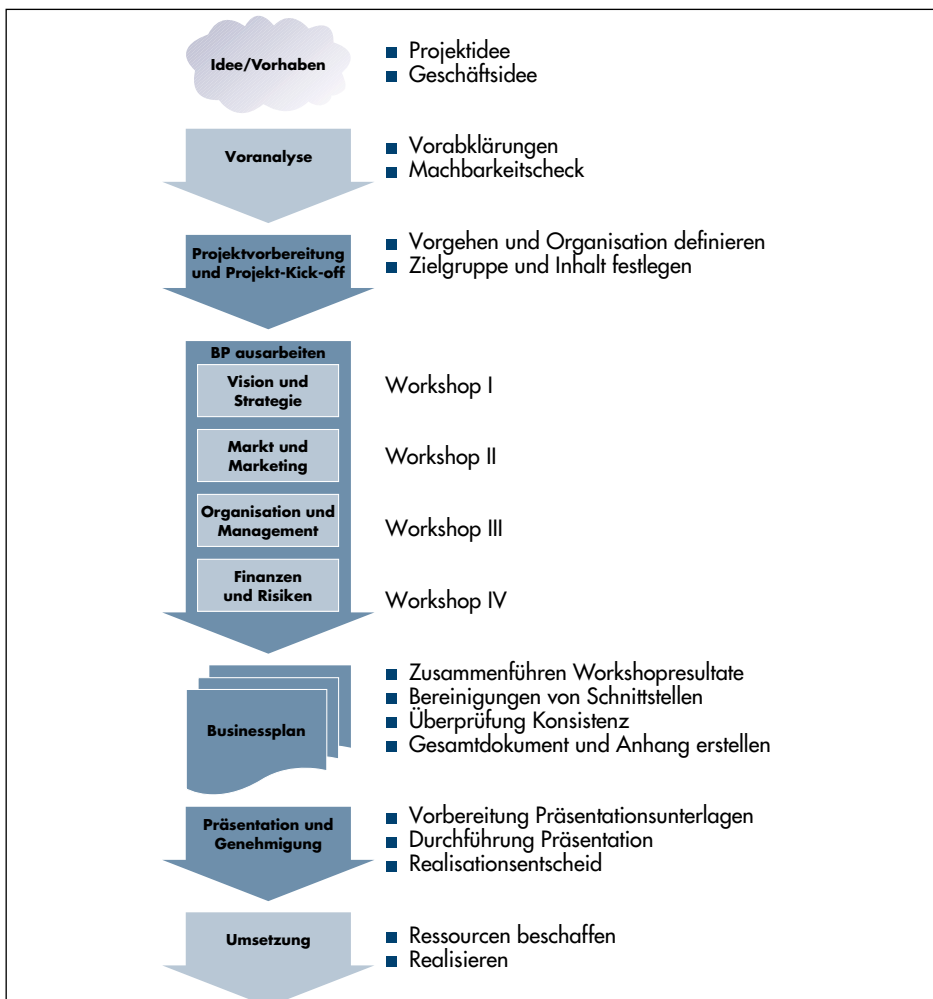
Zu den Autoren

Pascal O. Stocker

eidg. dipl. Betriebsökonom FH, MAS Corporate Finance, ist Geschäftsführer der auf Wirtschaftsberatung und Unternehmerschulung spezialisierten Periscope AG (www.periscope.ch) sowie der Wyrsch Unternehmerschule AG (www.unternehmerschule.ch). Zuvor besetzte Pascal O. Stocker Managementpositionen im Verkauf, Marketing sowie der Unternehmensentwicklung in der Konsumgüter- und Reiseindustrie. Als nebenberuflicher Dozent unterrichtet er an verschiedenen Hoch- und Fachschulen.

Franco Dorizzi

eidg. dipl. Betriebsökonom FH und Finanzplaner mit eidg. Fachausweis. Er betreut als Direktionsmitglied im Private Banking der Credit Suisse sehr vermögende Unternehmer, Geschäftsleitungsmitglieder mittlerer und grosser Schweizer Unternehmen sowie Family Offices. Zuvor war er als Seniorprojektleiter und als Investment Consultant tätig. Franco Dorizzi ist Mitgründer und freier Mitarbeiter der auf Wirtschaftsberatung und Unternehmerschulung spezialisierten Periscope AG.



Der fundierte Inhalt

Wichtig ist eine fundierte und durchdachte Ausführung der Annahmen, Analysen und Prognosen. Die Resultate müssen für den Entscheidungsträger nachvollziehbar und mit Detailplänen und -analysen im Anhang unterlegt sein. Eine mögliche Gliederung des Businessplans sieht wie folgt aus:

Executive Summary

Zusammenfassung der wichtigsten Aussagen auf rund zwei Seiten inkl. Antrag

Unternehmung

Unternehmensgeschichte, heutige Situation, Rechtsform, Besitzverhältnisse, Aussicht

Produkte/Dienstleistungen

Sortiment, Produktzyklus, Vergleich Konkurrenzprodukte, USP, Innovation, Vergleich mit Konkurrenzprodukten

Vision und Strategie

Vision, Leitbild, strategische Geschäftsfelder, strategische Erfolgspositionen, Umwelt- und Unternehmensanalyse, Strategie

Märkte und Marketing

Marktanalyse inkl. Konkurrenzanalyse, Marketingziele, Marketingstrategie

Management/Organisation

Management, Geschäftsmodell, Wertschöpfungskette, Kernprozesse, Organisation

Finanzen

Finanzplanung, Finanzierungsform, Kennzahlen

Realisierungsfahrplan

grafischer Fahrplan, Meilensteine

Chancen und Risiken

Analyse Chancen und Risiken, Risikohandhabung

Konklusion und Antrag

Konklusion z.B. in Form einer Gesamt-SWOT-Analyse, Formulierung Antrag

Anhang

Planrechnungen, Analysen, Lebensläufe, Abschlüsse, Kennzahlen etc.

Kritisch sein und Risiken aufzeigen

Bei der Erarbeitung des Businessplans wird das Vorhaben strukturiert überdacht. Kritische Aspekte können dadurch frühzeitig erkannt und danach detailliert analysiert werden. Es geht somit darum, sich eines Risikos überhaupt bewusst zu werden und sich danach Gedanken über die möglichen Gefahren zu machen, diese zu analysieren und aufgrund des Fazits zu entscheiden, wie mit dem Risiko umgegangen wird. Die bewusste und objektive Auseinandersetzung mit den Risiken weckt das Vertrauen von Entscheidungsträgern, wie die Erfahrung zeigt, sehr deutlich. Entscheidungsträger und Investoren können eine Menge schlechter Nachrichten hinnehmen, aber sie hassen Überraschungen

Die überzeugende Präsentation

Bei der Präsentation eines Businessplans ist insbesondere darauf zu achten, die Formulie-

rungen und Darstellungen auf die Kenntnisse der Zielgruppe abzustimmen. Die Präsentation soll nicht nur Fakten enthalten, sondern auch die rechte, emotionale Gehirnhälfte der Empfänger ansprechen und eine konsistente Glaubwürdigkeit in der Zielerreichung vermitteln.

Die richtige Mischung bringt den Erfolg

Der strukturiert und logisch aufgebaute Businessplan geht auf die wichtigen Aspekte für eine Entscheidung ein. Daraus wird ersichtlich, dass neben den fundierten Inhalten eine übersichtliche Aufbereitung, eine umfassende Dokumentation im Anhang sowie eine prägnante Präsentation ebenso wichtig sind.

Unsere Checkliste gibt Aufschluss darüber, ob die Erfolgskriterien erfüllt sind:

- Das Gesamtwerk muss in sich plausibel sein.
- Die getroffenen Annahmen und Prognosen müssen nachvollziehbar, realistisch und mit fundierten Zahlen untermauert sein.
- Der Businessplan muss strukturiert und übersichtlich aufbereitet sein.
- Der Businessplan hat eine klare Absicht und stellt einen unmissverständlichen Antrag an den Adressaten.
- Die Präsentation ist verständlich und überzeugend.

Haben Sie Lust auf mehr Unternehmer-Know-how?

Besuchen Sie das Seminar zum Buch oder überzeugen Sie sich von unseren weiteren Dienstleistungen und Seminaren für KMU.

Mehr Informationen unter www.periscope.ch oder www.unternehmerschule.ch.

Literatur

Der vorliegende Beitrag stammt aus: «Der Businessplan – Von der Idee zur Umsetzung». Dieses praxisnahe Handbuch beschreibt nicht nur, was in einen Businessplan gehört, sondern wie KMU-Verantwortliche sich mit Hilfe von vier klar aufbauenden Workshops die Inhalte, im Team oder alleine, erarbeiten können. Die Workshops werden durch Tools, Checklisten, Praxistipps und Arbeitspapiere auf CD-ROM begleitet.



Franco Dorizzi
Pascal O. Stocker

Der Businessplan
Von der Idee zur Umsetzung

2. Auflage 2006
242 Seiten, broschiert
inkl. CD-ROM, CHF 58.—
ISBN 3-286-51261-3

Bezug: Verlag SKV
www.verlagskv.ch

Gutes Planen hilft

Die Praxis ist der Lackmустest. Hier zeigt sich, wer einen Businessplan zur Hand hat und welcher Art dessen Qualität ist. Wie präsentiert sich die Situation in der Praxis? Das wollten wir von Andreas Langenegger, Direktor Privat- und Firmenkunden, Schwyzer Kantonalbank, Schwyz, wissen. Wir stellten ihm fünf Fragen zum Thema Businessplan.



Worin sehen Sie den grössten Nutzen eines Businessplans?

Der Businessplan vermittelt einen ausgezeichneten Überblick über eine Firma und beantwortet alle Fragen zum Geschäftsmodell, zu den Marktleistungen, den Produkten, der Organisation, der Strategie und der Führung eines Unternehmens. Die Investitionen und die zentralen Ertrags- und Kostentreiber sind analysiert. Die im Anhang beigefügten IST-Werte und Planzahlen werden qualitativ umschrieben. Mit anderen Worten: Der Leser des Businessplans erhält einen guten Einblick in die Firma und die Absichten der Eigentümer.

Wie hoch ist der Anteil Ihrer Kunden, die einen Businessplan mitbringen?

Insgesamt bringen nur ca. 10 % der Firmenkunden einen schriftlich abgefassten Businessplan mit. Viele haben ihn im Kopf. Bei Neugründungen von Firmen und bei Nachfolgeregelungen und Fusionen ist ein Businessplan aber unabdingbar. Bei einer neuen Bankbeziehung hilft ein Businessplan, die Firma kennen und vor allem verstehen zu lernen.

Welche Rolle spielt der Businessplan für das Rating eines Kreditnehmers?

Ein Businessplan gibt bei der Beurteilung der nicht-finanziellen Faktoren im Rating zu den

Themenkreisen Management/Eigentümer, Unternehmung, Markt und Finanzen wertvolle Antworten. Er hilft somit dem Kundenberater und dem Kreditentscheider der Bank, ein fundiertes Urteil über eine Firma differenziert zu fällen und das Rating objektiv zu definieren. Es kann durchaus sein, dass ein Rating aufgrund eines Businessplans besser ausfällt als eines ohne.

Wie sieht die Qualität der Businesspläne aus, die Ihnen eingereicht werden?

Die Struktur der Businesspläne, die wir bekommen, ist in der Regel gut. Es werden alle wichtigen Punkte zu einer Unternehmung abgedeckt. Der textliche Inhalt weist jedoch bei weitem nicht immer die erforderliche Qualität auf, damit ein Dritter sich ein Bild von einer Firma machen kann. Die finanziellen Planungsbeilagen geben nicht immer ein plausibles Bild der Planung wieder, die im Textteil beschrieben ist. Man spürt zum Teil förmlich, dass der Finanzteil durch den Treuhänder erstellt wurde und nicht immer mit dem Rest korrespondiert.

Welche Aspekte eines Businessplans sind für Sie die wichtigsten?

Das ist die zentrale Frage! Alle wesentlichen, firmenspezifischen strategischen, normativen und operativen Themengebiete sollen angesprochen werden. Wichtig ist für die Bank, dass die finanzielle Planung nicht nur in einer Variante erstellt wird, sondern dass in Szenarien gedacht und geplant wird: «realistic case», «worst case», «best case». Und die Wachstums-Szenarien sollten kritisch hinterfragt werden, ob sie auch realistisch sind. Ein Vergleich mit Branchenkennzahlen hilft bei einer Plausibilisierung.

