

# Der Businessplan - Basics

Wörtlich übersetzt ist ein Businessplan ein Geschäftsplan. Doch diese Übersetzung wird seiner sehr großen Bedeutung im Geschäftsleben kaum gerecht. Der Businessplan diente anfangs in den USA als Hilfsmittel zur Kapitalakquisition bei privaten Investoren und Venture-Capitalists, die sich an einem Unternehmen als Miteigentümer beteiligen und dafür haftendes Eigenkapital beisteuern. Inzwischen gehört die Vorlage eines solchen Geschäftsgründungskonzepts auch in Deutschland zum guten Ton im Umgang mit allen Geschäftspartnern – wie Kunden, Zulieferern, Vertriebspartnern oder vor allem Venture-Capitalists und Banken.

Doch kommen Businesspläne nicht nur im Zusammenhang mit Start-ups zum Einsatz, denn selbst große Konzerne setzen bei ihren internen Ideen-Pipelines zunehmend auf projektbezogene Businesspläne, zudem dienen sie bei Kapitalerhöhungen und Börsengängen als Kommunikationsmittel gegenüber Investoren, Banken und Analysten.

Die nachfolgenden Seiten stammen aus dem Handbuch des Businessplan Wettbewerb Nordbayern.

# 1 Nutzen eines Businessplans

*„Sorgfältig und ehrlich betrieben, zwingt einen das Verfassen des Businessplans zu diszipliniertem Nachdenken. Eine Idee, die einem gerade noch glänzend erschien, mag bei näherer Betrachtung der Details und Zahlen plötzlich völlig unspektakulär wirken.“*

*Eugene Kleiner, Venture-Capitalist*

Die große Bedeutung, die dem Businessplan beigemessen wird, kommt nicht von ungefähr. Mit seiner Vorlage stellen Unternehmensgründer unter Beweis, dass sie in der Lage sind, die vielfältigen Aspekte der Unternehmensgründung und -führung aufzuarbeiten und klar darzustellen. Richtig abgefasst überzeugt er den Leser von der Ernsthaftigkeit und der fundierten Zuversicht, einen langfristigen wirtschaftlichen Erfolg der Aktivitäten zu gewährleisten. Dementsprechend ist der Businessplan das Schlüsseldokument für die Beurteilung und Steuerung der Geschäftstätigkeit.

So beschreibt ein Businessplan im Detail das unternehmerische Gesamtkonzept für ein Geschäftsvorhaben. Er erfasst genau das wirtschaftliche Umfeld, die gesetzten Ziele und die aufzuwendenden Mittel. Der Businessplan zwingt den Gründer, seine Geschäftsidee systematisch zu durchdenken, deckt Wissenslücke auf, verlangt Entscheidungen und fördert daher strukturiertes und fokussiertes Vorgehen. Alternativen werden im Laufe der Erstellung systematisch ermittelt und bewertet; „Fallstricke“ werden identifiziert. Durch die klare Analyse der Lage ist der Businessplan ein wichtiges Hilfsmittel zur Bewältigung von Problemen und trägt wesentlich zur Steigerung von Effizienz und Effektivität bei.

Streben Sie eine Finanzierung durch Venture-Capitalists, Banken, Business-Angels oder öffentliche Geldgeber an, ist eine qualitative und quantitative Darstellung Ihrer Unternehmenskonzeption im Businessplan für die Kreditwürdigkeitsprüfung unerlässlich.

## 2 Merkmale erfolgreicher Businesspläne

Das Geschäftsvorhaben, für das der Businessplan geschrieben wird, und der Zweck, für den er gedacht ist, haben einen entscheidenden Einfluss auf seine Gestaltung. Wird der Plan beispielsweise für eine Neugründung geschrieben, so sieht er anders aus als für ein Unternehmen, für das ein neues Geschäftsfeld aufgebaut werden soll.

Trotz aller Unterschiede weisen Businesspläne viele Gemeinsamkeiten auf: Sie sollen eine umfassende Einschätzung der Chancen und Risiken einer Geschäftstätigkeit ermöglichen und dabei übersichtlich bleiben. Dies ist ein hoher Anspruch, aus dem sich bestimmte Anforderungen an Form und Inhalt ergeben.

Rechnen Sie damit, den Businessplan ständig neu anpassen zu müssen. Neue Erkenntnisse werden eingearbeitet und Themen aktualisiert. Daneben sind Ihre ursprünglichen Annahmen mit den Ergebnissen abzustimmen (z. B. bei Marktuntersuchungen).

Für den Erfolg eines Businessplans kann die Beachtung einiger Hinweise und Grundregeln hilfreich sein.

Ein guter Businessplan beeindruckt durch Klarheit. Leser müssen auf ihre Fragen eine angemessene Antwort bekommen. Bei ihrer Lektüre muss es ihnen möglich sein, entsprechend ihrer Interessenlage Akzente zu setzen. Für den Businessplan bedeutet dies, dass er klar und logisch strukturiert sein muss, um ein Zurechtfinden und eine Auswahl zu ermöglichen.

Ein Businessplan überzeugt nicht durch die Fülle von Analyse- und Datenmaterial, sondern durch Priorisierung der einzelnen Aussagen und die Konzentration auf das Wesentliche. Alle Themen, die den Leser interessieren könnten, sollten deshalb knapp, aber dennoch vollständig behandelt werden. Für einen Businessplan erscheint ein Umfang von ca. 30 Seiten angemessen. Fünf Seiten mehr oder weniger sind durchaus zulässig.

Da ein Businessplan nicht in Anwesenheit des Autors gelesen wird, der bei Bedarf für Rückfragen und Erläuterungen zur Verfügung steht, ist eine klare, eindeutige Formulierung wichtig. Jeder Plan sollte daher vor der endgültigen Vorlage – wenn irgend möglich – einem Testpublikum präsentiert werden (z. B. den Coaches im Rahmen des Wettbewerbs), um unverständliche Passagen herausfiltern oder zusätzlichen Klärungsbedarf ermitteln zu können.

Ein guter Businessplan überzeugt durch Sachlichkeit. Wenn es um die Darstellung der eigenen guten Idee geht, gerät so mancher gern ins Schwärmen. Trotz aller wünschenswerten Begeisterung sollte der Ton sachlich bleiben und dem Leser die Möglichkeit geboten werden, die vorgebrachten Argumente sorgfältig gegeneinander abzuwägen. Eine zu überschwängliche Darstellung als Werbetext wirkt eher störend; sie erzeugt Argwohn, Skepsis und Voreingenommenheit.

Genauso schädlich ist eine zu kritische Darstellung des eigenen Projekts unter Hinweis auf diverse Fehleinschätzungen und Fehler der Vergangenheit. Sie lässt Zweifel an der Fähigkeit und an der Motivation aufkommen. Angaben im Businessplan sollten sachlich richtig und nach bestem Wissen und Gewissen gemacht werden. Schwächen sollten nie ohne geplante oder bereits eingeleitete Schritte zur Verbesserung diskutiert werden. Das heißt nicht, dass Sie grundlegende Schwächen verheimlichen sollten, sondern dass Sie bei der Erstellung des Businessplans Ansätze zur Beseitigung dieser Schwächen entwickeln und diese schlüssig darstellen sollen.

Ein guter Businessplan ist auch für technische Laien verständlich. Mancher Gründer glaubt, mit großem technischen Detail, großen Konstruktionsplänen und klein gedruckten Auswertungsbögen beim Leser einen kompetenten Eindruck zu hinterlassen. Hier irrt er. Nur in ganz seltenen Fällen wird sich ein technischer Experte detailliert mit seinen Ausführungen beschäftigen. Vergessen Sie nicht, wer Adressat des Businessplans ist. Vielmehr werden in der Regel eine vereinfachte Darstellung und gegebenenfalls eine erklärende Zeichnung oder Fotografie geschätzt. Technische Details zum Produkt oder Fertigungsverfahren gehören, falls notwendig, in den Anhang.

Ein guter Businessplan ist wie aus einem Guss. An der Erstellung eines Businessplans arbeiten in der Regel mehrere Personen. Am Ende müssen die Arbeiten „konsolidiert“ werden, damit es zu keinem bunt zusammengewürfelten Dokument kommt, das sich in Darstellungsart und -tiefe unterscheidet. Vorteilhaft ist es deshalb, wenn eine Person die Reinschrift übernimmt.

Ein guter Businessplan ist optisch das Aushängeschild. Schließlich sollte der Businessplan auch optisch einheitlich wirken. Dazu gehört eine an Strukturen und Inhalte gekoppelte Verwendung von Schrifttypen, eine saubere Einbindung von aussagekräftigen Grafiken sowie gegebenenfalls eine Kopfleiste mit Firmenlogo.

### 3 Betrachtungsweisen der Investoren

Der gesamte Gründungsprozess muss auf die erfolgreiche Kapitalbeschaffung hin ausgerichtet sein. Professionelle Investoren sind vorerst der härteste Test für die Erfolgsaussichten Ihrer Geschäftsidee. Richten Sie Ihre Kommunikation ganz auf Investoren aus und lernen Sie, wie sie zu denken. Mit der Beschreibung einer Geschäftsidee – mag sie noch so genial sein – werden sie sich nicht zufrieden geben. Betrachten Sie den Businessplan als Produkt, welches Sie dem Investor verkaufen.

#### Was ist Venture-Capital?

Venture-Capital ist Geld, das von Risikokapitalgesellschaften oder einzelnen Personen für die Finanzierung von neuen Unternehmen bereitgestellt wird. Solche Projekte haben typischerweise hohe Gewinnchancen, aber auch ein hohes Verlustrisiko. Die Erfahrung zeigt, dass von zehn Venture-Capital-Finanzierten Geschäften sich im Durchschnitt nur eines als Schlager erweist, drei sich einigermaßen entwickeln, drei dahinsiechen und drei Total-

verlust erleiden. Es ist also nur verständlich, wenn Venture-Capitalists alles Menschenmögliche unternehmen, um einen dem Risiko entsprechenden Gewinn zu erzielen. Deshalb begleiten sie ein Gründungsprojekt äußerst intensiv, um das Potential auch voll auszuschöpfen.

#### Wonach suchen Venture-Capitalists in einem Businessplan?

##### Kompetentes, erfahrenes Management.

Besonderes Augenmerk legen alle Investoren auf das Management. Denn letztlich steht und fällt ein Geschäftsvorhaben mit der Fähigkeit der Unternehmensleitung, das Geschäftskonzept umzusetzen. Hierbei ist insbesondere die für innovative Geschäfte erforderliche Mischung an Fähigkeiten zu berücksichtigen, die selten von einem Gründer alleine abgedeckt werden kann. Unternehmerische Erfahrung wird höher bewertet als akademische Grade. Als Prüfstein für die Investitionsentscheidung gilt zusätzlich die Fähigkeit zur Teamarbeit.

Venture-Capital-Beteiligungen in verschiedenen Phasen der Unternehmensgründung					
	Frühe Phase		Expansionsphase		Übergang zum etablierten Unternehmen
<b>Wann?</b>	Seed Vor Gründung	Start-up Bei oder kurz nach Gründung	Growth stage Bei erstem/ zweitem Wachstumsschub. Börsengang noch nicht kurz bevorstehend	Bridge stage 6-12 Monate vor Börsengang	Exit 5-8 Jahre nach Gründung (in der Regel)
<b>Wozu?</b>	Vor allem zur Weiterentwicklung des Geschäftskonzeptes	z. B. für Produktentwicklung, erste Marketingmaßnahmen	zur Finanzierung des Wachstums	Zur Überbrückung des Finanzbedarfs bis Börsengang	Rückgewinnung des Investierten Venture Capitals zur Reinvestition in Neugründungen

**Klar fassbarer, wenn möglich quantifizierbarer Kundennutzen.**

Dieser zeigt sich am einfachsten in verringerten Kosten für einen bekannten Nutzen oder in einem neuartigen Nutzen, der sich mit angemessenem Aufwand erreichen lässt.

**Innovatives Produkt oder Dienstleistungsangebot.**

Das Produkt/die Dienstleistung und/oder das Geschäftssystem müssen einen hohen Innovationsgrad besitzen.

**Möglichkeit zum Schutz/Nachhaltigkeit der Innovation.**

**Wachsender und/oder großer Markt.**

Venture-Capitalists bevorzugen Unternehmensgründungen, welche die Chance bieten, innerhalb von fünf Jahren eine signifikante Umsatzhöhe, z. B. 30 Mio. DM, zu erreichen.

**Schlüssiges Konzept zur Erschließung klar definierter Zielkundensegmente.**

Potenzielle Kapitalgeber wollen spüren, dass Sie klare Vorstellungen von Ihrem Markt haben und wie Sie Ihre Kunden erreichen wollen. Ihre Projektionen und Schätzungen müssen daher auf nachvollziehbaren, überzeugenden Annahmen und Fakten basieren.

**Vorausschauende Konkurrenzanalyse.**

Investoren sind nicht blauäugig. Behaupten Sie nicht, Ihr Produkt wäre konkurrenzlos. Eine umfassende und objektive Darstellung Ihrer vorhandenen und potenziellen Wettbewerber dagegen zeigt, dass Sie sich auch der Gefahren Ihres Unternehmens bewusst sind, und schafft damit Vertrauen. Auch hier ist eine rechtlich schützbarer Idee von Vorteil.

Sorgfältige Abwägung der Chancen und Risiken. Investoren hassen Überraschungen, besonders wenn Sie negativer Art sind. Eine realistische Schilderung drohender Risiken und Ihrer beabsichtigten Reaktionen ist weit aus glaubwürdiger als ein rosarotes Zukunftsgemälde.

Aufzeigen möglicher Exit-Kanäle. Investoren wollen auch von Anfang an wissen, wann ihr Engagement endet und wie sie ihre Investition zurückerhalten. Die Realisierung des Gewinns ist immer Ziel und Zweck der Beteiligung von Investoren. Je mehr tragfähige Optionen Sie ihnen dafür aufzeigen können, desto besser. Als Möglichkeiten kommen dabei vor allem der Gang an die Börse (IPO), der Verkauf der Anteile an die übrigen Gesellschafter oder an andere Unternehmen (Tradesale) in Frage.

## Was leisten Venture-Capitalists für das neue Unternehmen?

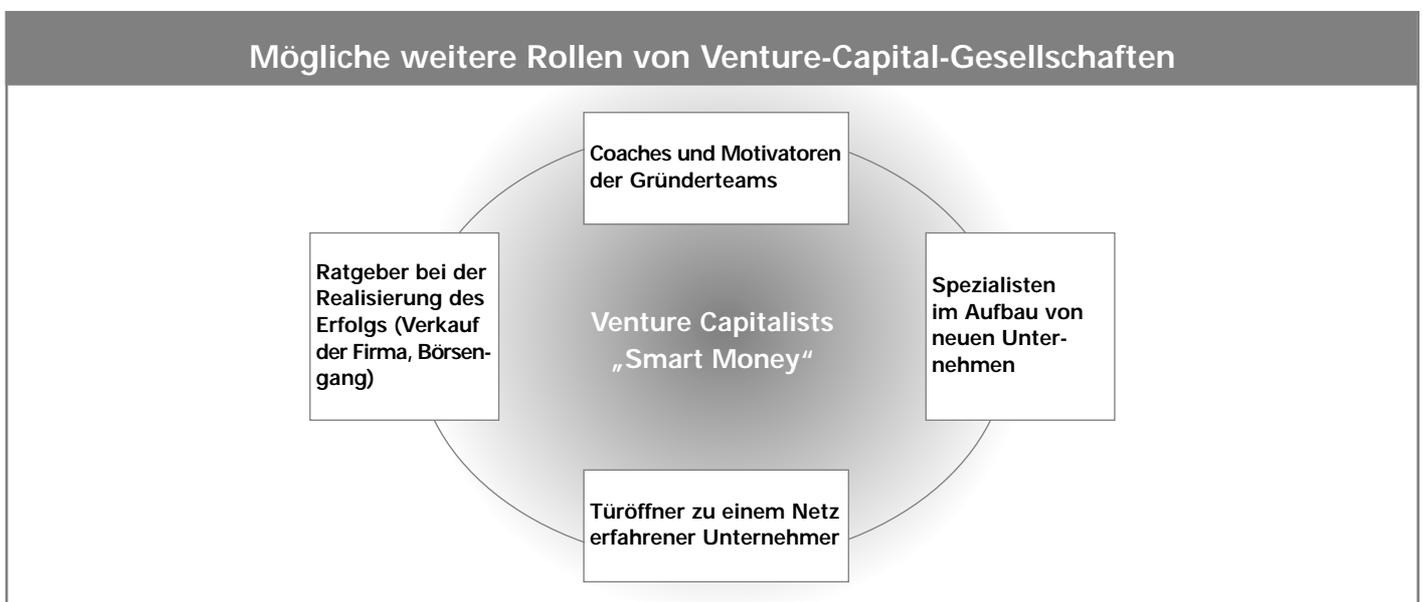
Venture-Capitalists spielen in der Regel mehrere Rollen (siehe Abbildung 8): Auf der einen Seite stellen sie Kapital und sogenanntes „Smart Money“ zur Verfügung. Auf der anderen Seite werden Venture-Capitalists aber auch die Zügel in die Hand nehmen, wenn das Unternehmerteam hinter den vereinbarten Zielen zurückbleibt.

### Wie wählen Sie einen Venture-Capitalist aus?

Venture-Capitalists erwarten in der Regel eine hohe, aber Minderheits-Beteiligung am neuen Unternehmen. Dafür sind sie mit tatkräftiger Unterstützung, die weit über das finanzielle Engagement hinausgeht, maßgeblich für den Geschäftserfolg mitverantwortlich. Hierin unterscheiden sich auch die verschiedenen Venture-Capitalists. Das Unternehmerteam sollte seine Investoren deshalb gut kennen. Wenn Sie lieber 20 % eines 100-Millionen-Unterneh-

mens besitzen wollen als 80% eines 5-Millionen-Betriebes, werden Sie Ihre Investoren nicht nur danach auswählen, wer am meisten Geld zu den günstigsten Konditionen einbringt. Insbesondere das Zur-Verfügungstellen von so genanntem „Smart Money“ kann von entscheidender Bedeutung für Sie sein (siehe Abbildung 8). Dies und eine gute „Chemie“ zwischen dem Unternehmerteam und dem Kapitalgeber werden Ihnen rückblickend für den Unternehmenserfolg vermutlich viel wichtiger erscheinen als der Investitionsbeitrag.

Sie sollten sich daher im Klaren darüber sein, in welchem Umfang Sie bereit sind, Eigentumsrechte an Ihrem Unternehmen abzugeben und welche zusätzliche Unterstützung in Form von Smart Money Sie erwarten bzw. benötigen.



## 4 Tipps zur Erstellung eines Businessplans

Investoren interessiert der fertige Businessplan, nicht der Prozess, der zu seiner Erstellung geführt hat. Sie schätzen ein Dokument, das gut aufbereitet ist und aus dem sie bereits bei einem ersten „Querlesen“ die Chancen und Risiken einer Unternehmung klar erkennen können. Für die Erarbeitung ist daher immer das Geschäftsziel mit Kundennutzen und Renditepotenzial im Auge zu behalten.

Im Rahmen des Businessplan-Wettbewerbs ist für die Erarbeitung mit dem dreiphasigen Wettbewerbskonzept eine Grobstruktur vorgegeben. Dabei bauen die einzelnen Phasen aufeinander auf, sodass jeweils der Beitrag für eine frühere Phase einen wesentlichen Bestandteil der nächsten Phase bildet und um weitere Elemente ergänzt wird.

Für die Erarbeitung des Businessplans ist der Prozess innerhalb dieser Phasen selbst zu gestalten. Die nachfolgenden Hinweise sollen Ihnen dabei helfen.

► Vorher strukturieren. Die Aufstellung eines Businessplans ist eine komplexe Aufgabe. Viele Einzelaspekte müssen berücksichtigt und in sinnvoller Abfolge systematisch analysiert werden. Für die Erstellung sollte deshalb eine detaillierte Planung vorgenommen werden. Diese beginnt unmittelbar nach der Aufzeichnung der ersten Ideen. Es ist dabei ratsam, sich entweder an die Struktur des Businessplans anzulehnen oder dem Geschäftssystem (z. B. Forschung und Entwicklung, Fertigung, Marketing, Vertrieb, Auslieferung und Verwaltung) zu folgen.

► Durchnummerieren. Empfehlenswert ist auch, die Themen durchnummerieren und alle Querverweise zu notieren. Hilfreich ist dabei ein Textverarbeitungsprogramm in Verbindung mit einer Tabellenkalkulation. Sämtliches Quellenmaterial sollte nach Themen sortiert sein. Gleiches gilt für die erstellten Gesprächsnotizen.

► Leitfragen auf eigenes Projekt zuschneiden. Zur Erstellung des Businessplans ist es hilfreich, einen Fragenkatalog heranzuziehen. Welche Fragen im Einzelnen gestellt werden und welche Antworten entsprechend in den Businessplan einfließen, ergibt sich aus der Art der Wertschöpfung, dem Produkt und der Dienstleistung sowie dem Grad der Technologieorientierung, aber auch aus dem Wissensbedarf der Leserzielgruppe. Grundlage für die Zusammenstellung des eigenen Arbeitspakets können die in diesem Handbuch vorgegebenen Leitfragen sein. Diese Leitfragen sollen allerdings nur Denkanstöße liefern und haben somit beispielhaften Charakter; sie erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Dies heißt für Sie als Teilnehmer: Sie müssen weder alle Leitfragen noch jede Leitfrage gleich ausführlich beantworten.

Es ist Ihrer Einsicht überlassen, welche Fragen für Ihr Projekt die Richtigen sind, um das Geschäftsvorhaben zu verstehen. Sie müssen selbst darüber nachdenken, ob weitere, nicht aufgeführte Fragen zu bearbeiten sind.

► Endproduktorientiert arbeiten. Im Rahmen eines solchen Projekts besteht immer die Gefahr, sich in Einzelanalysen zu verlieren. Deshalb ist es angebracht, sich von Zeit zu Zeit zurückzulehnen und kritisch zu überprüfen, ob die Informationen inzwischen ausreichen und welchen Mehrwert weitere Analysen bringen können.

Beschränkung ist auch bei der Zusammenstellung der Ergebnisse für die einzelnen Phasen des Wettbewerbs geboten. Viel Arbeit und Zeit lässt sich sparen, wenn man die Empfehlungen zum Umfang schon gleich bei der Projektplanung mit berücksichtigt.

► Frühe Unterstützung suchen. Während der Arbeit am Businessplan ist es wichtig, sich vielfältige Unterstützung zu sichern. Dazu dient zum einen der frühzeitige Zusammenschluss zu Gründerteams (z. B. mit Hilfe der Jours fixes (ersetzen durch neuen Namen) oder der auf der Homepage eingerichteten Kontaktbörse). In Teams mit komplementären technischen und unternehmerischen Kenntnissen können die Aufgaben unter den Teammitgliedern je nach Kompetenz aufgeteilt werden; eine sachgerechte Bearbeitung wird so erleichtert.

Sie sollten sich zum anderen nicht scheuen, frühzeitig auch auf externe Hilfen zurückzugreifen. Holen Sie sich die Unterstützung von Experten und erfahrenen Unternehmern, die Sie z. B. auf den Jours fixes (ersetzen durch neuen Namen) treffen oder über das Businessplan-Wettbewerbsbüro anfragen können.

Eigenen Entwurf immer wieder testen. Erfolgsscheidend ist die Verständlichkeit und Stimmigkeit der Vorlage. Wichtig ist es deshalb, sich immer wieder einem Testpublikum zu stellen. Außenstehende, die Ihre Unterlagen durchsehen, können im Vorfeld der Präsentation zur Identifikation von Schwachstellen beitragen und unter Umständen sogar neue wichtige Impulse für die Weiterarbeit geben. Schaffen Sie es Ihr Produkt/Dienstleistung in 30 Sekunden z. B. dem Vorstand der Telekom zu erklären? Solange nämlich braucht der Aufzug im Telekom-Tower vom Erdgeschoss bis in die Vorstandsetage. In den USA nennt man diese Art der kurzen Vorstellung auch „elevator pitches“.