

Der erfolgreiche Business Plan (II)

Was nicht fehlen darf

von Michael Hirt

Der Business Plan ist ein wesentliches Kommunikations- und Verkaufsinstrument für eine Geschäftsidee. In dieser dreiteiligen Reihe gebe ich Ihnen einen Überblick, worauf es bei Business-Plänen ankommt.

Planungsrechnungen

Ein Kernbestandteil eines Business-Plans sind die Ergebnisse der Planungsrechnungen, die die finanziellen Implikationen der Unternehmensstrategie im Langtext beschreiben.

Investoren geht es dabei sowohl um die Trends der finanziellen Entwicklung, als auch um die Abschätzung der mittelfristigen Profitabilität (z. B. in drei bis fünf Jahren, je nach Geschäft). Folgende Punkte sind dabei besonders wichtig:

- Das Wachstumspotential des Unternehmens (und die sich daraus ergebenden Herausforderungen für das Management)
- Die Sensitivität der Profitabilität auf Veränderungen in Umsatz und Spannen und die Beziehung zwischen Deckungsbeitrag 1 und den Fixkosten
- Der Zeitraum der zwischen den Anfangsinvestitionen und den ersten Umsätzen liegt
- Die wesentlichen Faktoren, die den Cashflow beeinflussen (daher, die Faktoren die beeinflussen wann das Unternehmen den Übergang vom Cash-Verbrauch zur Cash-Generation schafft)

Letztendlich bewerten Investoren Projekte hauptsächlich aufgrund ihrer erwarteten Kapitalrendite (Return on Investment). Die Genauigkeit und Robustheit der Pla-

nungsrechnungen wird daher von grösster Bedeutung für sie sein und entsprechend hoch sollte auch die Sorgfalt sein mit der sie von den Unternehmern erstellt werden.

Auch wenn die Umsetzung des Business-Plans mit vielen Unwägbarkeiten konfrontiert ist sollte ein Business-Plan jedenfalls folgende Informationen enthalten:

- Umfang und Zeitpunkte des Finanzbedarfs
- Für welche detaillierten Projekte das Geld eingesetzt werden soll
- Wie das Unternehmen vorgehen wird um seine Ziele zu erreichen
- Die erwarteten finanziellen Auswirkungen der vorgeschlagenen Projekte

Ziele und Meilensteine

Das Unternehmen sollte sich im Business-Plan klare Ziele und Meilensteine setzen, die erlauben, fest zu stellen ob man auf Kurs ist. Nicht alle diese Ziele sind finanzieller Natur, da der finanzielle Erfolg nur das monetäre Ergebnis der Umsetzung einer bestimmten Strategie ist. Beispiele für nicht finanzielle Ziele: Produkteinführung, Patenteinreichung, Mitarbeiterzahlen, Inbetriebnahme von Produktionseinheiten.

Die wesentlichen Zwischenziele und Meilensteine müssen sich auch im Business-Plan finden. Das ist besonders wichtig für Unternehmen deren Erfolg über weite Zeiträume nicht primär anhand von ausschließlich finanziellen Kriterien gemessen werden kann. In diesen Fällen ist es wichtig im Textteil des Business-Plans darauf hinzuweisen, dass die finanziellen Projektionen nur zur langfristigen Erfolgs-

messung geeignet sind, und welche nicht finanziellen Indikatoren und Ziele von Bedeutung sind.

Die Frage des Risikos

In der Beurteilung von Investitionsmöglichkeiten ist für Investoren das Risiko eine zentrale Kategorie. Kann das Management die Geschäftsrisiken identifizieren und minimieren? Ein guter Business-Plan muss daher demonstrieren, dass das Management alle wesentlichen Stolpersteine erkannt hat, und über Strategien verfügt um adäquat auf sie zu reagieren.

Ein Weg um das zu tun ist es in den Business-Plan einen eigenen Abschnitt über Risiken und die Schritte, die das Management zu ihrer Abwendung oder der Minimierung ihrer Effekte setzen wird, einzufügen. Dieser Abschnitt wird manchmal auch mit den Erfolgspotentialen des Unternehmens ergänzt. Dabei werden die Erfolgspotentiale und zukünftige Bewertung des Unternehmens den Risiken gegenübergestellt. Alternativ werden auch Erfolgspotentiale die nicht in die finanziellen Projektionen eingegangen sind dargestellt.

Falls ein spezieller Abschnitt zum Thema Risiko eingefügt wird, sollte er umfassend und nicht selektiv sein. Falls es offensichtlich ist, dass nur diejenigen Risiken einbezogen wurden, für die adäquate Gegenmaßnahmen möglich sind, wird das das Vertrauen der Investoren verringern.

Falls die Frage des Risikos nicht direkt in einem eigenen Abschnitt angesprochen wird, sind die Risiken an den entsprechenden Stellen des Business-Plan anzusprechen (z.B. Lieferisiko bei der Produktion).

Bewährt hat sich die Quantifizierung der Risiken in der Form von Sensitivitätsanalysen, die den zu erwartenden

finanziellen Effekt wichtiger Abweichungen von der Planung bei zentralen oder besonders volatilen Faktoren darstellt. Diese ermöglicht den Investoren auch abzuschätzen wie viel zusätzliche Finanzierungsmittel im Fall einer Planabweichung erforderlich sein werden. Es empfiehlt sich diese auch durch eine Break-Even-Analyse zu ergänzen. Dabei wird unter einer bestimmten Margenannahme ein Zielumsatz errechnet, der ausreicht um alle Fixkosten abzudecken.

Finanzierungsformen

In welcher technischen Form (z. B. verschiedene Mischungen von Stammaktien, Vorzugsaktien, Fremdkapital oder hybriden Formen) die Finanzierung genau erfolgen soll, sollte im Business-Plan nicht vorgegeben werden. Normalerweise gibt es verschiedene alternative Finanzierungsstrukturen und man sollte nicht riskieren bestimmte Investorengruppen aufgrund von technischen Vorgaben auszuschließen.

Der Executive Summary

Der Executive Summary ist ein Kernelement des Business-Plans und darf nicht fehlen. Sein Ziel ist es die Aufmerksamkeit des Lesers zu wecken und ihn zu motivieren weiterzulesen (denken sie an den Wettbewerb um die kostbare Zeit der Investoren). Zu allererst sollte der Executive Summary kurz sein. Idealerweise nicht länger als eine Seite, keinesfalls länger als zwei. Er muss klar und präzise vermitteln welche Faktoren dem Unternehmen ermöglichen werden sich im Wettbewerb durchzusetzen. Der Executive Summary sollte zumindest folgende Elemente enthalten:

- Umfang und Zeitpunkte des Finanzbedarfs
- Eine kurze (ein Absatz) Beschreibung des Unternehmens und des Marktes in dem es tätig ist
- Einen Überblick der wichtigsten finanziellen Projektionen – üblicherweise die prognostizierten Umsätze und

Gewinne vor Steuer für die nächsten drei bis fünf Jahre

Weitere wichtige Elemente:

- Eine kurze Beschreibung des Unternehmens, seiner Geschichte, seines Status, seiner Produkte und seiner Technologie
- Das angestrebte Marktsegment und wie es erreicht werden soll. Warum besteht Bedarf für die Produkte und was ist der Nutzen für die Kunden?
- Was sind die einzigartigen Eigenschaften des Produktes? Was daran ist (rechtlich) geschützt? Warum soll das Produkt gegenüber anderen Produkten erfolgreich sein? In welcher Nische befindet man sich und wie wird man sich gegen den Wettbewerb (Wer?) durchsetzen?
- Die Gesamtstrategie und Richtung des Unternehmens
- Die Ziele des Unternehmens und wie es plant sie zu erreichen
- Eine kurze Beschreibung des Top-Managementteams, seiner Hintergründe und Verantwortungsbereiche, sowie eine Erläuterung warum dieses Team das bestmögliche ist um das Unternehmen zu führen. Fokus sollte dabei auf die erzielten Erfolge des Managements sein.
- Der Finanzierungsbedarf des Unternehmens und wie es geplant ist, die Mittel einzusetzen
- Etwaige Sicherheiten (insbesondere wenn Fremdkapital angestrebt wird)
- Wie und wann die Investoren etwas von ihrer Investition haben werden

Die Information im Executive Summary sollte nicht aus einer Aneinanderreihung von Punkten bestehen, sondern eine Geschichte erzählen. Eine Geschichte die aus der Perspektive des Marktes und des Investors erzählt wird und sich auf eine erfolgreiche Zukunft hinbewegt.

In den meisten Fällen wird es sofort offensichtlich sein, dass die Qualität des Managements ein zentraler Erfolgsfaktor

ist. Dann sollte der Executive Summary jedenfalls eine kurze Beschreibung der Hintergründe und Fähigkeiten der zentralen Führungskräfte enthalten.



DR. MICHAEL HIRT ist Gründer und Geschäftsführer der Managementberatung HIRT&FRIENDS (*2001), die ihren Klienten schnell und konzentriert zu dramatischen Ergebnis- und Leistungssteigerungen verhilft. Davor war er Berater bei Boston Consulting Group (BCG), einer weltweit führenden Strategieberatung, bei HSBC Investment Bank und der ÖIAG, der führenden österr. Industriegruppe. Hirt berät weltweit und unterstützt Veränderungsinitiativen bei einigen der prominentesten Unternehmen der Welt. Er ist Direktor des Austrian Institute for Management Innovation, Autor zahlreicher Managementbücher und Fachartikel und spricht weltweit bei Konferenzen und Großveranstaltungen.

TEL: +43-(0)-2773 20176

E-MAIL: m@hirtandfriends.at

WEBSITE: www.hirtandfriends.at

Weitere Artikel von Michael Hirt unter www.hirtandfriends.at:

Der erfolgreiche Business-Plan (I) - Grundlagen

Der erfolgreiche Business-Plan (III) - Das Verkaufsdokument

Ohne Ziel stimmt jede Richtung - Der

Strategiecheck für Ihr Unternehmen

Den Schweinehund besiegen - Persönliche Verhaltensänderung in der Praxis

Aus Prinzip erfolgreich - Grundlagen wirksamer Selbstführung

Sie können Michael Hirts zukünftige Artikel und Podcasts (kostenlos) erhalten, wenn Sie eine E-Mail mit dem Stichwort „Artikel“ an office@hirtandfriends.at schicken.

Alle männlichen Bezeichnungen in diesem Artikel wie z.B. „Unternehmer“ beziehen sich generell auf beide Geschlechter.