

Der erfolgreiche Business-Plan (I)

Grundlagen

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.

Wozu ein Business-Plan?

Ein Business-Plan ist oft die erste Gelegenheit, die ein Unternehmer hat, um die Vorzüge seiner Geschäftsidee potentiellen Investoren zu präsentieren. Ein guter Business-Plan ist damit ein vitales Kommunikationsinstrument im Finanzierungsprozess.

In der Praxis kann ein Business-Plan viel mehr als ein Kommunikationsinstrument für potentielle Investoren sein. Allein die Tatsache der Vorbereitung des Business-Plans zwingt den Unternehmer seine Ideen genauer zu betrachten und Analysen sorgfältiger durchzuführen, sowie sich Ziele und Meilensteine für die weitere Entwicklung seines Geschäfts zu setzen.

Die folgenden Punkte konzentrieren sich auf die Rolle des Business-Plans als externes Kommunikationsinstrument für potentielle Investoren.

Letztendlich werden Investoren nicht von der Komplexität der Finanzanalysen oder den farbigen Grafiken der Unterlagen überzeugt. Es geht um die Genauigkeit der Analyse, die adäquate Feinheit der Planung und vor allem um die Qualität des Managements und der Geschäftsidee.

Wie bei anderen Kommunikationsinstrumenten ist vor ihrer Erstellung Klar-

heit über Kommunikationsziele und -zielgruppen herzustellen.

Wichtige Investoren werden tagtäglich mit Investitionsmöglichkeiten überflutet, aus denen sie nur eine verschwindend kleine Anzahl auswählen. Angesichts der permanenten Überlastung ist heutzutage kaum jemand bereit „verborgene Schätze“ auszugraben. Das bedeutet, dass ein Business-Plan inhaltlich und formal professionell sein muss, um nicht direkt in der „Rundablage“ (= Papierkorb) zu landen. Ein prominenter Venture Capitalist hat geschätzt, dass potentielle Investoren ca. 60% der ihnen vorgelegten Investmentvorschläge innerhalb einer halben Stunde bereits ablehnen.

Ob eine Geschäftsidee von diesem ersten Schritt, die nächsten zwei Schritte einer detaillierten Prüfung und der konkreten Verhandlung einer Finanzierung erreicht, hängt in großem Maße von der Qualität des Business-Plans ab. Nämlich davon, ob der potentielle Investor den Business-Plan für stimmig und das Management für fähig hält.

Der Business-Plan sollte nicht nur Informationen, sondern auch Einsichten vermitteln. Zusätzlich zur Beschreibung des Produktes, der Dienstleistung, des Marktes etc. muss der Business-Plan dem potentiellen Investor das Gefühl geben, dass das Management über die Fähigkeiten verfügt, das Unternehmen auch zum Erfolg zu führen. Führungskräfte in Start-Ups sind mit dem Faktum konfrontiert, dass nur höchstens eines von 10 neu gegründeten Unternehmen erfolgreich ist. Das Managementteam eines Start-Ups (bzw.

MBO oder MBI) muss Investoren überzeugen, dass es über die Fähigkeiten verfügt das Unternehmen nach vorwärts zu bringen und aus den Anfangsverlusten attraktive Gewinne zu machen. Investoren wollen daher sicherstellen, dass der Unternehmer und sein Managementteam Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken rücksichtslos analysiert haben und dass ihre Erfolgchance hoch ist.

Um dieses Ziel zu erreichen, sollte der Business-Plan die Stärken Ihrer Organisation und Produkte/Dienstleistungen im Vergleich zum Wettbewerb nachhaltig hervorheben, aber gleichzeitig die Schwierigkeiten, denen Sie auf Ihrem Weg begegnen werden und wie Sie damit umgehen werden, realistisch einschätzen. Es ist für die Investoren wichtig, dass die konkreten Risiken, die mit dem Start-Up verbunden sind, erkannt und realistisch minimiert werden können.

Die richtige Länge

Die Länge des Business-Plans ist eine der schwierigsten Fragen, weil es nicht eine „richtige“ Antwort gibt. Im Wesentlichen sollte der Business-Plan lang genug sein, um das Thema entsprechend abzudecken, und kurz genug, um das Interesse des Lesers aufrecht zu erhalten. Das ist von den Umständen des Einzelfalls abhängig und die Längen können von 10 bis zu 50 Seiten (einschließlich Anhängen) gehen.

Eine niedrige Finanzierungssumme sollte tendenziell auch mit einem kürzeren Business-Plan korrelieren. Tendenziell kann man davon ausgehen, dass ein kürzerer Business-Plan besser als ein längerer ist („Think a lot, write little.“).

Je kürzer und klarer der Plan umso leichter tut sich der Leser. Die Investoren werden bei guten Businessplänen regelmäßig ihre eigenen Erkundigungen einholen, und daher nicht unbedingt erwarten, dass jedes denkbare Detail in dieser Phase abgedeckt wird.

Der Business-Plan ist eben eine Gratwanderung zwischen einem Verkaufsdokument und einer Faktenbasis.

Die Bedeutung der Form

Die formelle Gestaltung des Business-Plans hat einen wichtigen Einfluss auf seine Wirkung. Dabei geht es nicht um aufwändige Grafiken und einfallsreiche Gestaltung, die sich sogar als kontraproduktiv erweisen können. Ein Dokument, das den Eindruck vermittelt sorgfältig erstellt worden zu sein, wird Ihren Business-Plan aber hervorheben.

Dabei ist Folgendes zu beachten:

- Ein Inhaltsverzeichnis mit Trennblättern zur schnellen Orientierung der Investoren.
- Falls die genauen Finanzprojektionen von großer Bedeutung sind, ist es zu überlegen sie so zu gestalten, dass der Leser sie ausklappen kann und während dem Lesen des Hauptdokuments immer vor Augen hat.
- Charts, Grafiken und Diagramme sind besonders hilfreich, um komplexe Information anschaulich zu machen. Dabei ist zu beachten, dass anhand von relevanten Vergleichsdaten klare Aussagen gemacht werden. Weiters müssen Formate gewählt werden, die für den Betrachter leicht zu verarbeiten sind. Präsentationsspezialisten raten generell davon ab 3D-Charts zu verwenden, weil unsere Fähigkeit sie zu verarbeiten extrem niedrig ist.

KISS - Keep it short and simple!

In den meisten Fällen sind Investoren keine Technologie- oder Produktspezialisten, insbesondere im Hochtechnologiebereich. Der Leser wird daher möglicherweise nicht nur Teile der Terminologie des Business-Plans nicht kennen, sondern auch mit grundlegenden technologischen oder sonstigen Konzepten, die zur Anwendung kommen, nicht vertraut sein.

Wie viel Wissen man dem Leser zutrauen kann, ist keine einfach zu beantwortende Frage. Hier werden sich externe Korrekturleser als hilfreich erweisen können.

Als Minimum sollten neue Produkte oder Produktionsprozesse immer im Vergleich zu (beim Wettbewerb) existierenden dargestellt werden. Ein Glossar kann bei schwieriger zu durchschauenden Industrien sinnvoll sein.

Die Verständlichkeit des Business-Plans ist eine zentrale Anforderung. Nachdem Kürze einen wesentlichen Beitrag zur Klarheit leistet, sollte der Business-Plan so kurz wie möglich sein. Ein sinnvoller Weg, um das zu erreichen ohne dabei wichtige Punkte wegzulassen, ist es alle Details in den Anhang zu verbannen und nur die wesentlichen Nachrichten im Haupttext des Dokuments zu lassen. Das ermöglicht dem Leser die wesentlichen Punkte des Vorschlags zu erfassen. Das führt nicht selten dazu, dass 50% des Business-Plans aus Anhängen bestehen.

Vertraulichkeit

Bezüglich der Weitergabe vertraulicher Informationen ist der erste Schritt einmal sicherzustellen, dass man mit professionellen und im Markt anerkannten Investoren zu tun hat. Reicht einem das nicht, kann man noch folgende Schritte setzen:

- Klären Sie im Vorfeld, dass potentielle Investoren keine Interessenkonflikte haben (z.B. eine wesentliche Beteiligung an einem Wettbewerber).
- Lassen Sie den potentiellen Investor eine Geheimhaltungserklärung unterzeichnen.
- Sind Sie noch immer besorgt, dann lassen Sie die vertraulichen Informationen weg und schicken Sie den potentiellen Investoren nur einen sorgfältig und intelligent gestalteten Auszug Ihres Business-Plans. Sollten die Verhandlungen voranschreiten, wird sich jedoch eine weitgehende

Offenlegung nur in Ausnahmefällen verhindern lassen. Denn wer kauft schon gerne die Katze im Sack?

Beispiel für das Inhaltsverzeichnis eines Business-Plans

Das folgende Inhaltsverzeichnis ist nur als generelle Richtlinie gedacht und sollte nicht mechanisch angewendet werden. Die zielführende Aufteilung und Reihenfolge der Abschnitte ergibt sich aus der Natur der Sache und sollte entsprechend angepasst werden. In manchen Fällen sind bestimmte Abschnitte so kurz oder von so geringer Bedeutung, dass sie überhaupt nicht enthalten sein müssen. Bei den folgenden Punkten handelt es sich aber jedenfalls um Fragen, mit denen sich das Management zum einen oder anderen Zeitpunkt auseinandersetzen muss.

1. Executive Summary
2. Geschichte
3. Produkte
4. Markt und Marketing
 - Markt
 - Wettbewerb
 - Marketing und Verkauf
5. Forschung und Entwicklung
6. Patente, Lizenzen und Marken
7. Rechtsangelegenheiten und Versicherungen
8. Organisation und Personal
9. Produktion und Betrieb
10. Managementteam und Eigentümer (Finanzstatus und Referenzen)
11. Finanzbedarf und Mittelverwendung
12. Finanzanalyse und Finanzplan
13. Risiken und Chancen
14. Ziele und Meilensteine

Fortsetzung auf der nächsten Seite



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 (II) - Was nicht fehlen darf

Der erfolgreiche Business-Plan (III) - Das Verkaufsdokument

Ohne Ziel stimmt jede Richtung - Der Strategiekcheck 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.