

Ein unerlässliches Führungsinstrument in jeder Unternehmensphase

Businessplan – Strassenkarte zum Geschäftserfolg

Viele Unternehmen starten bereits mit der Gründung einen ziellosen Blindflug in die ungewisse Zukunft. Finanzielle Engpässe sind meistens die Folge fehlender Planung eines unternehmerischen Vorhabens. Dieser Artikel zeigt Unternehmer/innen, die noch über keinen Businessplan verfügen, weshalb dessen Erarbeitung dermassen entscheidend ist. Wer schon über einen verfügt, erkennt, warum eine regelmässige Überarbeitung einen langfristigen Nutzen stiftet.

Adrian Tschanz

dipl. Treuhandexperte, dipl. Betriebsökonom FH. Als Mandatsleiter begleitet er seine Kunden von der Unternehmensgründung bis zur Nachfolgeregelung. Dank seiner früheren Tätigkeit als Account Manager in einer von Dynamik geprägten Internet-Agentur sowie der Nachfolgeregelung im dem von seinem Vater gegründeten Treuhandbüro kennt er die Lebenszyklen eines Unternehmens aus eigener Erfahrung. Als Praktiker weiss er um die kritischen Erfolgsfaktoren für eine weitsichtige Geschäftsplanung und was es heisst, diese Planung auch erfolgreich umzusetzen. at@tschanz-treuhand.ch



Stellen Sie sich vor, Sie wollen während zwei Monaten quer durch Südamerika reisen. Für Sie ist klar, dass Sie diese Reise gut planen werden. Sie suchen sich vermutlich eine Reisebegleitung und überlegen, wie viel Geld Sie für diese Reise ausgeben möchten und können. Sie setzen sich Reiseziele, die Sie besuchen wollen und erkundigen sich über die Risiken von Jeep-Touren oder Wanderungen durch abgelegene Regionen. Und wenn Sie dann auf den Strassen Südamerikas unterwegs sind, schauen Sie in regelmässigen Abständen auf die Strassenkarte; Sie vergewissern sich, ob sie sich auf dem richtigen Weg zu ihrem nächsten Ziel befinden.

Unternehmensplanung – eine Reise mit Weitsicht

Und wie sieht es bei der Planung des eigenen Unternehmens aus, notabene dem vielleicht wichtigsten, kapitalintensivsten und mit existenziellen Risiken verbundenen Projekt? Da scheint die Risikofreude oft schier grenzenlos zu sein. Jeden Tag werden nämlich zahlreiche Unternehmen gegründet. Doch viele ohne konkrete Reiseziele, ohne vorher die Reiseroute abzuklären und häufig ohne konkrete Vorstellungen über die Reisekosten. Gerade

bei kleineren Unternehmen stellt die fehlende Planung im Rahmen der Gründung einen häufig gesehenen Mangel dar. Dass einige dieser Unternehmen nicht von Erfolg gekrönt sein werden, liegt bei einer mangelhaften Vorbereitung auf der Hand. Hier fehlt ein Plan fürs Geschäft – der Businessplan.

Lebensabschnitte eines Unternehmens

Ein Unternehmen durchlebt von dessen Gründung bis zu seiner Liquidation oder der Übernahme durch einen Nachfolger verschiedene Lebensphasen. Diese werden von unterschiedlichen Einflussfaktoren getrieben und dauern unterschiedlich lang. Ein wesentlicher Treiber ist der Lebenszyklus einer Branche, in welcher die Unternehmung tätig ist. Steigt ein Unternehmer beispielsweise in eine Branche mit sinkender Wertschöpfung ein, ist es ungleich schwieriger, erfolgreich zu sein als wenn dieselbe Investition in eine Branche kurz vor der Reifephase getätigt wird (vgl. Grafik 1). Es dauert in erstem Fall länger, bis der gewünschte Erfolg eintritt. Andererseits ist auch ein erfolversprechender Einstieg in einen wachsenden Markt mit Risiken verbunden und bedarf daher einer fundierten, weitsichtigen Planung.

Der Businessplan – Planungs- und Führungsinstrument

Ein Geschäftsplan (engl. business plan) ist die schriftliche Zusammenfassung für das Umsetzen einer Geschäftsidee. Basierend darauf werden die Rahmenbedingungen analysiert, die Strategie und die Ziele festgelegt, die mit der Herstellung und dem Vertrieb einer Marktleistung verbunden sind. Grosse Aufmerksamkeit erhalten dabei die Planung und Beurteilung der finanziellen Aspekte. Schliesslich

ist es der nachhaltige finanzielle Erfolg, der das Überleben eines Unternehmens und damit die Investition langfristig sichert.

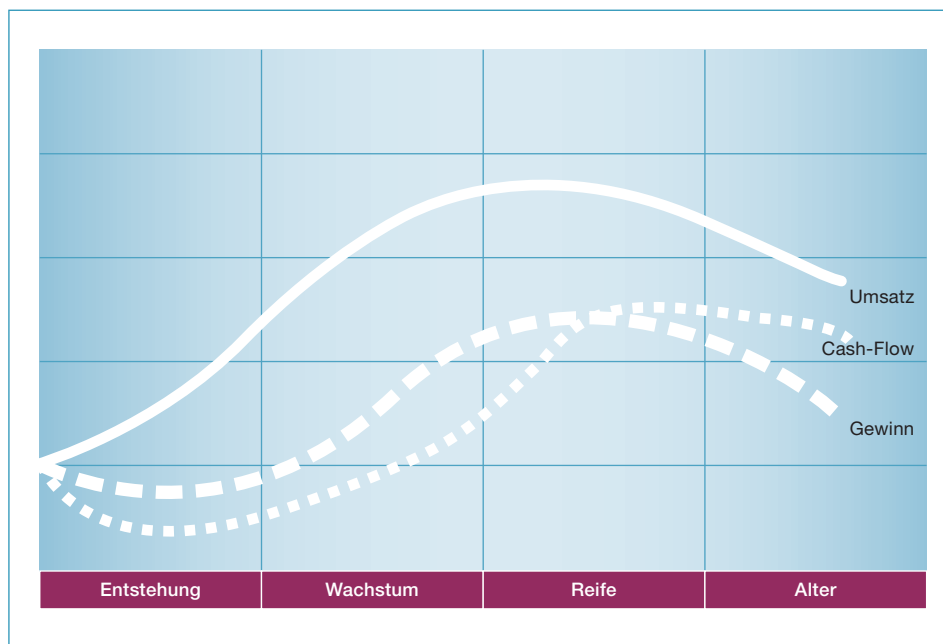
Doch nicht nur die Unternehmensgründung gibt Anlass für das Erstellen dieses zentralen Dokuments. Ein Unternehmen wird insbesondere durch die Entwicklung der Branche, in welchem es tätig ist, geprägt. Im Rahmen dieses 'Lebenszyklus' gibt es zahlreiche Situationen, in denen bisherige Strategien, Ge-

schäftsprozesse oder Marktleistungen überdacht und auf die aktuellen Rahmenbedingungen ausgerichtet werden müssen. Häufig erfordert dies zusätzliches Eigenkapital vom Unternehmer selbst, von Investoren oder Fremdkapital von Banken (vgl. dazu die Grafik 2 «Finanzierungsanlässe»). Ein (überarbeiteter) Businessplan erleichtert die Risikoabschätzung des Projekts und damit die Kapitalsuche massgeblich.

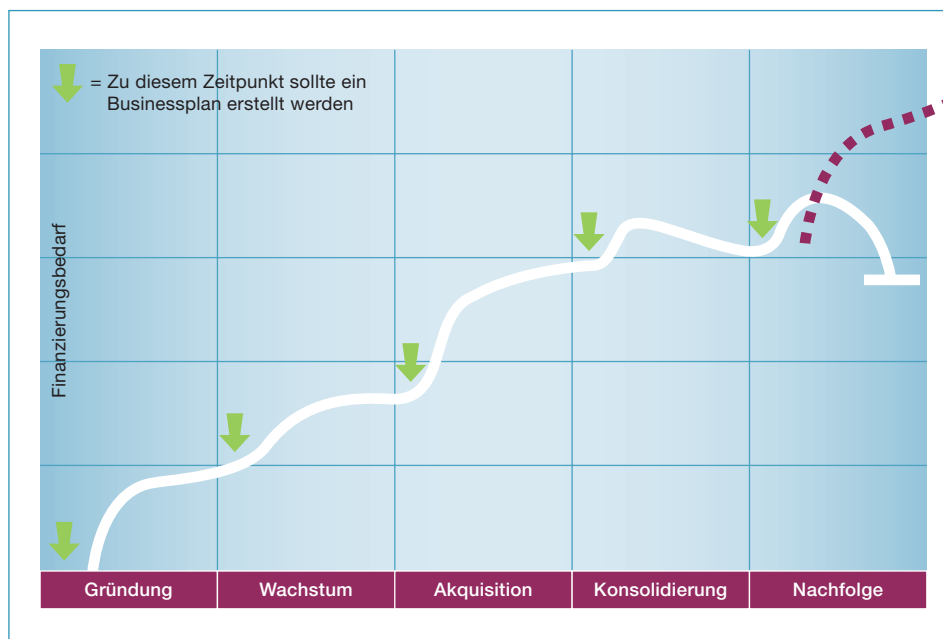
Entscheidende Bedeutung

Je nach Lebensphase kommt dem Businessplan somit eine unterschiedliche Bedeutung zu. Die Unterschiede sind vor allem im Bereich der Analyse, aber auch in der Zielsetzung und der Umsetzung zu finden. So ist die Ausgangslage bei einer Unternehmensgründung nicht dieselbe wie in einer Sanierungsphase. Es gilt also, diese typischen Merkmale zu berücksichtigen.

Ist der Businessplan einmal erstellt und das Unternehmen erfolgreich am Markt tätig, dient



Grafik 1: Branchenlebenszyklen (Quelle: Thommen, Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, 7. Aufl.)



Grafik 2: Finanzierungsbedarf nach möglichen Lebensphasen einer Unternehmung am Beispiel der Muster AG.

Struktur eines Businessplans

1. Management-Summary (Zusammenfassung)
2. Eigene Unternehmung (Geschichte, Management, Beteiligungsverhältnisse, Schlüsselpersonen)
4. Märkte (Marktvolumen, Marktpotenzial, Teilmärkte und Marktsegmente)
3. Marktleistungen (Produkte und Dienstleistungen)
5. Mitbewerber (Konkurrenz-Analyse)
6. Marktbearbeitung (Marketing, Verkauf, Kommunikation)
7. Finanzplan (Plan-ER, Plan-Bilanz, Mittelflussrechnung, Liquiditätsplan, Investitionsrechnung, Finanzierungsbedarf)
8. Risikoanalyse und Massnahmenkatalog
9. Anhang, Beilagen

> Eine Checkliste im A4-Format finden Sie als PDF zur freien Verfügung unter www.swissconsultants.ch

er dem regelmässigen Überprüfen der einmal definierten Strategie. Insbesondere kann die Finanzplanung in die tägliche Führungsarbeit integriert werden. Ein Liquiditätsplan zum Beispiel kann wöchentlich mit den neuesten Zahlen ergänzt werden. Damit erkennt der Unternehmer einen potentiellen Liquiditätsengpass frühzeitig und kann ohne Zeitdruck eine Überbrückungsfinanzierung organisieren.

Der Businessplan als Visitenkarte

Schliesslich ist ein Businessplan, insbesondere bei der Kapitalsuche, auch eine Visitenkarte Ihres Unternehmens. Es ist deshalb unerlässlich, den umfangreichen Inhalt systematisch zu strukturieren und formal sauber dar-

zustellen. Doch auch der Erarbeitung selbst dient eine saubere Struktur und Darstellung. Führen Sie sich und andere Leser gezielt durch das Dokument und damit in Ihre Geschäftsidee ein. Zu Beginn werden die wesentlichen Punkte auf einer bis zwei Seiten prägnant zusammengefasst. Anschliessend dokumentieren Sie ausführlich Ihr Vorhaben (Eine mögliche Struktur finden Sie in der Box «Struktur eines Businessplans»).

Formulieren Sie dabei Ihre Gedanken präzise und konsistent. Achten Sie darauf, spezielle Fachbegriffe so zu erläutern, dass auch ein Leser ausserhalb der Branche versteht, um was es geht. Gerade wenn Sie bei Banken

oder Investoren vorsprechen. Unterscheiden Sie, wo es sich um Tatsachen und wo um Ihre Pläne handelt. Begründen Sie stets die getroffenen Annahmen. Verweisen Sie in Fussnoten auf externe Informationsquellen. Nehmen Sie unbedingt eine Risikobeurteilung vor, indem Sie mögliche Risiken klar benennen und entsprechende Massnahmen aufzeigen. Seien Sie sich bewusst, Zeit ist heute knapp. So auch bei möglichen Geldgebern. Achten Sie deshalb darauf, den Umfang auf maximal 30 Seiten zu halten. Verfassen Sie den Businessplan in der Sprache der Adressaten. Und zum Schluss: Wecken Sie das Interesse des Lesers mit einer frischen Darstellung, mit Zitaten, Bildern und aussagekräftigen Grafiken.



Geschäftsplanung. Nur eine unserer Stärken.

Treuhand, Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung und
Unternehmensberatung

Tschanz Treuhand AG
Bahnhofstrasse 7 PF 28 3250 Lyss
Fon 032 387 20 20 Fax 032 387 20 21
info@tschanz-treuhand.ch
www.tschanz-treuhand.ch

Mitglied des Schweizerischen
Treuänder-Verbandes **STV|USF**