

Über den Sinn und Unsinn von Business-Plänen

Wer liest eigentlich Business-Pläne?

In den letzten 10 bis 15 Jahren werden Business-Pläne für Unternehmensgründungen «zwangsdurchgesetzt». Unterstützt wird dies in der Regel von Banken, durch Business-Plan-Wettbewerbe, Fördergeldvergaberichtlinien und Vorgaben für Gründungszuschüsse. Dies ist zumindest dann der Fall, wenn für die Gründungen externes Kapital benötigt wird. Die Anzahl der Insolvenzen ist jedoch – trotz eines Rückgangs in diesem Jahr – insgesamt eher gestiegen. Aus dem Anwachsen der geschriebenen Business-Pläne ist demzufolge nicht ein Anwachsen erfolgreicher Unternehmen geworden. Wo liegt also der Nutzen solcher Business-Pläne? Warum sind keine statistisch signifikanten Verbesserungen zu sehen?

Den meisten angehenden Selbständigen und Unternehmern fällt es eher schwer einen Business-Plan aufzustellen. Eine Ausnahme mögen Gründer mit kaufmännischen Vorbildung sein. Viele dagegen stellen sich die Frage, warum sie Zahlen hin und her schieben sollen, wenn sie noch gar nicht wissen, ob das angebotene Produkt überhaupt im erwarteten Umfang einschlägt. Und sie haben Recht!

Letztlich wird eine Scheinsicherheit erzeugt, die in Wirklichkeit nicht existiert. Um Missverständnissen vorzubeugen: Natürlich enthält ein klassischer Business-Plan mehr als nur ein Zahlenwerk. Meist enthält er Abschnitte über Unternehmen, Team, Produkt und Dienstleistung, Markt und Wettbewerb. Hinzu kommen Marketing & Vertrieb sowie eine Finanzplanung, manchmal auch eine Risikoanalyse.

Doch wer ist eigentlich die Zielgruppe des so

wichtigen Dokuments? Anders als man zunächst vermutet, ist nicht der Unternehmer der anvisierte Leser eines regulär erstellten Business-Plans. Auch nicht dessen Mitarbeiter, die wissen wollen, was sie zu tun haben. Der anvisierte Leser ist ein Banker, ein Investor, ein Türhüter für Fördergelder und Zuschüsse. Und deshalb ist der Durchschnitts-Plan auch komplett auf die Zahlen-Erwartungen dieser Zielgruppe ausgerichtet und keineswegs an den Bedürfnissen des Unternehmers oder seiner Mitarbeiter.

Was passiert in der Folge?

Abhängig von der Zielgruppe ändern sich die Inhalte der Planung. Das wesentliche Interesse des Adressaten – in der Regel ein Investor – ist es, das eingesetzte Kapital bei möglichst geringem Risiko mit möglichst hoher Verzinsung zurückzubekommen. Aus Sicht eines Investors ist der wesentliche Zweck eines Unternehmens, Kapital zu vermehren. Damit liegen sie jedoch, wie von führenden Management-Theoretikern wie Malik, Drucker oder Mewes gezeigt, falsch: Der einzige Zweck eines Unternehmens ist, seinen Kunden einen möglichst hohen Nutzen zu bieten.

Welche Bedeutung hat dies für einen Business-Plan? Folgendes passiert:

Ein Business-Plan fördert die falsche Strategie: Investoren, die einen Business-Plan lesen, wünschen sich eine hohe Rendite bei geringem Risiko. Beides ist am ehesten dann gegeben, wenn der Markt ein hohes Wachstumspotenzial verspricht und möglichst groß ist. Um

es in Zahlen auszudrücken: ein Investor erwartet einen Wertzuwachs um den Faktor 40 bis 100 in fünf Jahren. Um dies im Business-Plan plausibel zu machen, muss der Markt entsprechend groß sein. Dementsprechend liest man in allen Business-Plänen, wie toll und riesig der Markt ist.

Das Problem dabei: In diesem großen Markt ist man ein kleiner Fisch. Betrachtet man dagegen die Strategie der Hidden Champions – die von Hermann Simon untersuchten deutschen Weltmarktführer – dann ist diese genau entgegengesetzt: Die Unternehmen haben sich, als sie noch klein waren, Märkte neu geschaffen, die exakt auf ihre Stärken zugeschnitten waren. Die Strategie ist hier, möglichst schnell der Marktführer in einem sehr kleinen Markt zu werden und von dieser sicheren Basis aus zu wachsen. Wenn Sie aber in Ihrem Business-Plan einen winzigen Markt ansprechen, bekommen Sie kein Kapital.

Ein Business-Plan fokussiert die Aufmerksamkeit in die falsche Richtung:

Es bestehen zwei Möglichkeiten, um als Unternehmen Geldmittel zu erhalten: über Investoren oder über Kunden. Beide wollen gepflegt werden. Dabei geht es dem Investor nicht nur um eine einmalige Erstellung eines Business-Plans, sondern um permanente Berichterstattung, Plananpassung, nach Möglichkeit sucht er Mitsprache und mehr.

Das Problem dabei: In der Zeit, in der Sie sich mit den Investoren beschäftigen, können Sie sich nicht mit den Kunden beschäftigen. Da der Zweck eines Unternehmens ist, seinen Kunden Nutzen zu bieten, beschäftigen Sie sich also in der Zeit, in der Sie sich um die Investoren kümmern, gerade nicht mit dem Zweck des Unternehmens. Auf die lange Sicht wird jedoch immer der Unternehmer im Vorteil sein, der sich mehr mit seinen Kunden und seiner Zielgruppe beschäftigt.

Ein Business-Plan unterschätzt die Dynamik des Alltags:

Jedes Unternehmen ist ein dynamischer Organismus. Es ist sicher sinnvoll, sehr langfristige Strategien zu entwickeln. Dennoch kann es sich als notwendig erweisen, auch kurzfristige einen völlig anderen Weg einzuschlagen. Das will der Investor aber nicht wissen oder zur Kenntnis nehmen. Er will ja ein möglichst geringes Risiko. Möglichst kontinuierliche und berechenbare Verläufe machen ihn glücklich – eine Welt ohne Excel wäre für Investoren ein schlechter Ort. Auch die Risiko-Abschnitte in Business-Plänen sind meist nur dazu gedacht, die Investoren zu beruhigen: Ja, wir haben die Risiken bedacht und im Griff.