

# Businessplan – Verwirklichen Sie Ihre Ideen nicht nur in der Gründungsphase!



**Die Geschäftsidee ist die Grundlage für ein neues oder die Weiterentwicklung eines bestehenden Unternehmens. Sie nützt aber nur dann etwas, wenn sie auch umgesetzt wird. Die erfolgreiche Umsetzung verlangt, dass man Geldgeber, Geschäftspartner und Mitarbeiter zu überzeugen vermag. Das richtige Instrument dazu ist der Businessplan.**

Der Businessplan zeigt systematisch und nachvollziehbar auf, mit welcher Strategie und mit welchen Massnahmen die Geschäftsidee umgesetzt werden soll, welche Ressourcen dazu nötig sind und welche Ergebnisse erwartet werden. Typische Situationen, die nach einem Businessplan verlangen, sind eine Neugründung, eine Expansionsphase, ein Eigentümerwechsel, eine Restrukturierung bzw. ein Turnaround oder die Nachfolgeplanung. Es empfiehlt sich aber generell, jenseits der operativen Tageshektik periodisch grundlegende, in die Zukunft weisende Überlegungen in einem Businessplan zu dokumentieren.

## 1. Anwendung und Adressaten des Businessplanes

So individuell ein Unternehmen bzw. ein Projekt ist, so individuell muss auch der Businessplan sein. Er ist exakt auf die Informationsbedürfnisse der verschiedenen Adressaten (z. B. des potenziellen Kapitalgebers) und die spezielle Situation des Unternehmens abzustimmen. Richtige Entscheidungen setzen richtige Informationen voraus. Besonders wichtig ist dies in den folgenden Situationen, in denen es um die langfristige Entwicklung oder gar die Existenz eines Unternehmens gehen kann:

**Gründung/Startup:** Da bei einer Neugründung auf keine Unternehmenshistorie zurückgegriffen werden kann, sind zuerst marktseitige und unternehmensinterne Daten zu erheben. Der Aufwand dafür ist relativ hoch. Er umfasst als Schwerpunkte die unternehmerische Ausrichtung, eine fundierte Marktanalyse, die Chancen- und Risikobeurteilung und die Qualitäten des Managements.

**Wachstum:** Dazu gehört die Entwicklung neuer Produkte, der Eintritt in neue Märkte, die Bearbeitung neuer Kundensegmente oder ausgeprägte Kapazitätserweiterungen, die annähernd einer Neugründung entsprechen.

Erfahrungsgemäss sind die Risiken umso höher, je mehr neue Faktoren hinzukommen. Der Businessplan sollte Basis für die unternehmerische Entscheidung bilden und die Erfolgsmessung ermöglichen.

**Fokussierung/Internationalisierung:** Bei der Fokussierung möchte sich ein Unternehmen mit einem breit diversifizierten Produktangebot auf seine Kernkompetenzen konzentrieren. Internationalisierung bedeutet, dass ein Unternehmen jenseits der Grenzen ein vielversprechendes Marktpotential erschliessen will. Häufig sind diese strategischen Schritte mit Kosten, Investitionen und Risiken verbunden, die anhand des Businessplanes abgeschätzt und kommuniziert werden können. Restrukturierung: Ist ein Unternehmen stark und wenig kontrolliert gewachsen, so können Strukturen und Prozesse suboptimal für die neue Phase, in welcher sich das Unternehmen befindet, ausgestaltet sein.

In dieser Situation ergibt sich oft die Notwendigkeit einer strategischen Neuausrichtung oder einer finanziellen Restrukturierung. In der Regel müssen neue Geldgeber oder neue Führungskräfte gesucht werden. Beide möchten Chancen und Risiken bei einer Neuausrichtung einer Unternehmung möglichst gut anhand eines Businessplans beurteilen können.

**Ausstieg:** Ein Eigentümerwechsel oder eine Nachfolge kann im Rahmen eines Unternehmenskaufs durch Dritte oder eines Management Buy-Out (MBO) erfolgen. Aus der Sicht des Verkäufers müssen die Zukunftschancen des Unternehmens überzeugend dargestellt werden. Ein fundierter Businessplan ist die beste Verkaufsdokumentation.

Ein Businessplan richtet sich in der Regel primär an potenzielle Geldgeber. Für sie ist die plausible Darlegung der erwarteten Rendite und der Risiken entscheidend. Ein Unternehmen wird von den Kapitalgebern primär danach beurteilt, ob es in der Lage ist, nachhaltig

positive Cashflows zu erarbeiten. Weitere Adressaten können der Verwaltungsrat, die Geschäftsleitung, die Mitarbeiter und andere Interessierte sein. Hierbei sind besonders folgende Stakeholder zu berücksichtigen:

- **Eigenkapitalgeber:** Eigenkapital ist Risikokapital. Zur Abdeckung ihres Risikos erwarten die Eigenkapitalgeber eine entsprechende Rendite. In einem Businessplan interessieren die Eigenkapitalgeber vor allem die zu erwartende Rendite, die Chancen zur Wertsteigerung, die Investitions- und Finanzpolitik und die Qualitäten des Managements.
- **Fremdkapitalgeber:** Sie erwarten eine möglichst weitgehende Sicherstellung der Rückzahlung und Verzinsung ihrer Kredite und konzentrieren sich vor allem auf die Abdeckung des Kreditrisikos – das heisst bilanzmässige Sicherheiten, Sicherheiten in Form einer nachvollziehbaren, kontinuierlichen Entwicklung des Cashflows sowie des persönlichen Engagements der Eigentümer. Die meisten Banken setzen heute Ratingsysteme für die Bewirtschaftung bestehender und neuer Kredite ein. Diese Systeme verlangen in der Regel jene Informationen, die u. a. auch in einem Businessplan beschrieben werden.
- **Verwaltungsrat und Geschäftsleitung:** Für die verantwortlichen Leitungsorgane soll der Businessplan ein Instrument der Unternehmensführung sein und verbindliche Ziele für die Zukunft enthalten. Er dient als Wegleitung für operative Entscheide und enthält die Aufstellung der Periodenbudgets, Soll/Ist-Vergleiche und Erwartungsrechnungen. Regelmässig überarbeitete Businesspläne sind ein unverzichtbares Instrument der finanziellen Führung. Dafür ist nach dem Gesetz der Verwaltungsrat verantwortlich.

Peter Schmid

The screenshot shows the PricewaterhouseCoopers website interface. At the top, there are navigation links for 'Karrieren', 'Medienservice', 'Veranstaltungen', 'Publikationen', 'Wir über uns', and 'Kontakt'. Below this is a search bar with a 'Suchen' button. The main content area features a section titled 'Mit PwC in die Zukunft.' with a sub-heading 'Vernetzt denken, gezielt handeln, beruflich weiterkommen. Beginnt hier Ihre Karriere?'. There are also navigation tabs for 'Branchen', 'Ihre Herausforderungen', and 'Unsere Dienstleistungen'. A prominent headline reads 'How to succeed in a connected world?\*' with the 'Compta' logo below it. On the right side, there are two columns of content: 'Aktuelle Veranstaltungen' listing events like 'Immobilienapéro 2008', 'Finanzapéro Liechtenstein', and 'PwC Energieforum 2008'; and 'Medienmittellungen' listing 'Neuer Leiter der Rechtsberatung bei PricewaterhouseCoopers'.