

Business Pläne erstellen

Ein relevantes Thema, das in vielen Unternehmen Mitarbeiter und Führungskräfte beschäftigt, ist der Business Plan (BP).

Business Pläne werden aufgesetzt, um

- a) eine spezifische Konkretisierung der Strategie zu prüfen und systematisch anzugehen,
- b) ein positives Bauchgefühl im Zusammenhang mit einem geplanten Projekt zu quantifizieren und umfassend zu beleuchten,
- c) einen oder mehrere Investoren zu überzeugen in ein unternehmerisches Vorhaben zu investieren oder
- d) im Zusammenhang mit einer M&A – Transaktion die Zukunftsaussichten des Zielunternehmens darzustellen
- e) etc.

Bevor wir Struktur und Inhalt im Detail angehen, ein paar Gedanken zur Einstimmung. Im Internet und bei großen Unternehmen in der „Finance and Controlling“-Abteilung werden Sie eine Menge an guten Vorlagen finden bzw. diese vorgesetzt bekommen. Vergessen Sie aber nicht, Ihre **eigene Handschrift** hineinzubringen. Seien Sie originell und kreativ. Einen BP lesen darf durchaus Spaß machen und ansprechen.

1 Einordnung

Ein BP ist im Wesentlichen die Konkretisierung und Quantifizierung einer künftigen, erwarteten Unternehmensentwicklung. Es spielt eine wesentliche Rolle, ob ein Geschäftsplan in einem bestehenden Unternehmen erstellt wird, das die Richtlinien und Schwerpunkte der strategischen Ausrichtung für die kommenden 3- 5 Jahre definiert, oder ob ein Unternehmensplan im Kontext einer Start-up- oder Wachstumsfinanzierung oder einer M&A-Transaktion entsteht.

Im ersten Fall, bei bestehenden Unternehmen, ist der BP so etwas wie eine Gesamtschau in die Zukunft, bei der das Objekt das Unternehmen oder ein Teil des Unternehmens ist und die Zielsetzung eine fokussierte Weiterentwicklung. Im zweiten Beispiel dient der BP dazu, Investoren zu bewegen Geld für das Unternehmen bereitzustellen. Ein weiterer zentraler Unterschied ist die Historie: Beim Start-up gibt es diese nicht und es wird deshalb um einiges schwieriger, den BP zu plausibilisieren.

Schlussfolgernd kann man sagen, dass der Unternehmensplan sich zwar von der Systematik her klar einordnen lässt, aber schlussendlich der Zweck und die Adressaten bestimmend sind für die Lesart und Interpretation desselben.

Die Verantwortung, BP zu erstellen, liegt grundsätzlich bei der Geschäftsleitung, ganz gleich, ob es sich um grosse oder andere Unternehmen handelt. Bei Konzernen kann man oft auf Stabsstellen zurückgreifen, wie 'Business Development', die Unterstützung bieten was Instrumente, Prozesse und Ressourcen für die Erarbeitung des BP anbelangt.

Hinsichtlich des Teams, das sich um den BP kümmern soll, empfiehlt es sich, die unterschiedlichen Kompetenzen für die einzelnen Inhalte zu organisieren: Markt, Produkte und Dienstleistungen, Technologie, Marketing, Finanzen etc.

In Zeiten von Home-Office kann ein BP problemlos dezentral erarbeitet werden, zumindest in den ersten ein, zwei Runden. Eine Delegation in Untergruppen empfiehlt sich, um die einzelnen Themen anzugehen. Nachdem die Themen ein erstes Mal zentral zusammengetragen worden sind, ist es sehr effizient, **wenn sich alle Verantwortlichen persönlich treffen und in einem Tages – Workshop den BP soweit wie möglich finalisieren**. Meine Erfahrung mit dieser Vorgehensweise ist ausgesprochen positiv und es ist immer wieder erstaunlich wieviel sich gemeinsam in kurzer Zeit erschaffen lässt.

2 Hauptadressaten und deren Erwartungen

Da gibt es die **Finanzinvestoren**. Sie erwarten von einem BP klare Aussagen zur Einstufung des Marktpotenzials, zum Zeithorizont und zur Einschätzung des erwarteten Kapitalbedarfs sowie zur Rendite. In dem Zusammenhang ein praktischer Tipp: Wenn ein BP erstellt wird, um Investoren zu gewinnen, dann zeigen Sie diesen, soweit abschätzbar, ein realistisches Bild was den benötigten Kapitalbedarf anbelangt. Es bringt nichts, wenn mittels Salomitaktik versucht wird, den Kapitalbedarf vermeintlich niedrig zu halten, um die Zustimmung zu erhalten. In einem Jahr steht man schon wieder auf der Matte, um eine weitere Kapitalrunde einzuläuten. Das schafft keine gute Stimmung und nagt eher an der Reputation. Setzen Sie ihn so an, wie er Ihrer Meinung nach machbar sein sollte. Knüpfen Sie ferner die Zahlungen an Meilensteine, so dass die Investoren nicht das gesamte Kapital in einem einbringen, sondern stets die Reißleine ziehen können, falls klar definierte Ziele nicht erreicht worden sind.

Wichtig ist zudem, dass Finanzinvestoren das Exit-Szenario aufgezeigt wird: wie und wann sie aus dem Investment Geld machen werden. Klassisch hierbei sind entweder der Verkauf an Dritte oder ein möglicher Rückkauf durch den Gründer. IPO, also ein Börsengang, nach 5 Jahren der Gründung dürfte eher etwas für unerschütterliche Optimisten sein. Es ist klar, dass von einem künftigen Szenario die Rede ist, das erst in 5, wohl eher in 7 - 10 Jahren erfolgen wird. Nichtsdestotrotz sollte man im (Aktionärsbindungs-)Vertrag die Bedingungen und Mechanismen für den Verkauf schon so weit wie sinnvoll niederschreiben. Das Gleiche gilt auch, wenn es sich dabei um den Rückkauf durch den Gründer handelt. Das kann in der Praxis ein ziemlicher Spagat sein, denn oft gilt es die Brücke zu schlagen zwischen dem Anspruch der Renditeoptimierung der Investoren und der Mittellosigkeit des

Gründers, Mittellosigkeit im Sinn von mangelnden Barmitteln. Im Grunde existiert in dem Fall nur ein Heilmittel: ein gleiches Verständnis darüber, was ein „Fair Deal“ bedeutet.

Das führt zu einem nächsten Punkt, die Gewichtung von Arbeit und Geld. Bei Gründern und Erfindern herrscht nicht selten die Vorstellung, deren Geschäftsidee oder Entwicklung sei das Nonplusultra und Investoren sollten dankbar sein, wenn sie einen Anteil am Unternehmen offeriert bekommen. Die Wirklichkeit besagt aber: Geld regiert und hat bezüglich Anteilsfestlegung meist ein größeres Gewicht, zumindest, wenn es sich um professionelle Private Equity-Investoren handelt. Ich sage nicht, dass es unmöglich ist, Ideen bei derartigen Verhandlungen stärker zu gewichten und einen höheren Anteil rauszuholen, aber stellen Sie sich, falls Sie ein Gründer sind, eher auf einen kleineren Anteil ein.

Etwas anders gestrickt als Finanzinvestoren sind **strategische Investoren**. Diese sind gelegentlich bereit, eine sogenannte strategische Prämie, sprich mehr zu bezahlen, was aus Sicht des Verkaufenden oder Kapitalsuchenden reizvoll ist. Gerechtfertigt werden strategische Prämien mit den Synergien. Wenn Sie strategische Investoren ansprechen wollen, dann streichen Sie diese eben genannten Synergien hervor. Das können Inhalte wie Technologien und Patente, Marktvolumen und Kundenzugang oder Managementressourcen etc. sein. Machen Sie sich klar, warum der andere diese braucht. Etwas anspruchsvoller wird es, wenn daraus ein kombinierter BP entstehen soll, der diese Synergien berücksichtigt.

Wenn **Banken** auf der Grundlage eines Geschäftsplanes eine Finanzierung bewilligen, wollen die vor allem eines: Sicherheit. Damit schließt sich schon eine mögliche Anwendung aus: Finanzierung eines BP von Start-ups. Sollten Sie als Vertreter eines Start-ups oder Gründers bei einer Bank vorsprechen und eine Finanzierung für Ihr Vorhaben beantragen, sind Sie schneller draußen als drinnen. Also versuchen Sie es gar nicht, das ist reine Zeitverschwendung. Wenn Banken einen BP als Basis für eine Finanzierung nehmen, handelt es sich meist um gestandene Unternehmen, die ihre Expansion oder spezifische Projekte finanziert haben möchten.

Was nervös macht sind Abweichungen, nach unten versteht sich. Achten Sie deshalb darauf, dass Ihr BP erfüllbar ist und Sie nicht größere Abweichungen erklären müssen. Das hört niemand gern, vor allem nicht, wenn sich diese wiederholen sollten. Konservativ ansetzen: machbar muss es sein. Sollte doch was vom Wagen fallen und das Ziel nicht erreichbar sein, kommunizieren Sie es frühzeitig. Alles andere ist i. d. R. kontraproduktiv.

Handelt es sich um eine Unternehmensplanung im Kontext einer Unternehmensentwicklung in einem bestehenden Unternehmen oder Konzern, will **die Geschäftsleitung und der Aufsichts- oder Verwaltungsrat diesen** sehen. Nebst hoffentlich sinnvollen Inputs und Feedbacks an die Geschäftsführer, die für den einzelnen BP verantwortlich zeichnen, müssen die diese Gremien auch im Sinn von Corporate Governance (Grundsätze der Unternehmensführung) sicherstellen, dass die Hausaufgaben gemacht wurden und ein BP gründlich geprüft worden ist, bevor Geld gebilligt wird.

Das führt dazu, dass hier spezifische Bedürfnisse und Schwerpunkten abgedeckt werden müssen: Primär muss die Kompatibilität mit der (Konzern-)Strategie belegt werden, dann steht Risikoanalyse ganz oben auf der Liste und, einmal genehmigt, das kontinuierlichen Reporting zum Projektverlauf.

Sicherlich spielen noch andere Parteien eine Rolle wie das Management von zu übernehmenden Firmen, Kunden oder Lieferanten im System, doch dabei handelt es sich meines Erachtens nicht um spezifische Adressaten eines BP.

Grundsätzlich ein wichtiger Hinweis: Bevor Sie den BP den Adressaten zustellen, testen Sie ihn. Bei Start-ups kann das heißen, dass man zuerst an ein paar wenige Investoren gelangt, deren Reaktionen und Fragen abwartet und dann den BP und die Präsentation überarbeitet. Ähnlich verhält es sich, wenn der Geschäftsplan der obersten Unternehmensleitung vorgelegt wird. Suchen Sie sich einige Ihnen wohlgesinnte Mentoren und Sparring-Partner, die Sie und Ihren BP konstruktiv auseinandernehmen.

Bitte nicht ins offene Messer laufen.

3 Elemente eines Business Plan

Bevor wir uns den wichtigsten Bestandteilen eines BP zuwenden, werden einige Eigenheiten aufgenommen, Meinungen, die oft kursieren und teilweise unzutreffend sind.

Business Plans werden gelesen. Eher nicht: sie werden überflogen, bestenfalls auszugsweise gelesen.

Business Plans werden erfüllt. Sehr selten. Es ist bereits erfreulich, um nicht zu sagen erstaunlich, wenn Unternehmenspläne nur annähernd erfüllt werden.

Jetzt liegt die Auffassung nahe, dass BP überflüssig sind, wenn sie niemand liest und sie nicht erfüllt werden. Nun, der Weg ist teilweise das Ziel, soll heißen, wie ein BP ausgearbeitet und umgesetzt wird, ist genauso entscheidend.

Sie erstellen den Geschäftsplan erst einmal für sich. Er ist als Karte zu verstehen, nicht mehr und nicht weniger. Was die Leserschaft anbelangt, so müssen wir uns deren Eigenheiten und Verhalten anpassen und einen BP schreiben, der die wesentlichen Inhalte kurz und knackig zusammenfasst. Ein BP muss ferner lesefreundlich präsentiert werden. Das hat oft einen praktischen, konkreten Hintergrund: Wenn jemand 10 und mehr BP pro Woche erhält, kann er nicht alle im Detail durchgehen, sondern er muss sich auf das Wesentliche konzentrieren. Heute werden die meisten BP in PowerPoint dargestellt, mit Fotos und Grafiken – weit mehr Genuss als früher.

Das zwingt uns aber auch zur Disziplin, denn wir müssen uns auf das Wesentliche fokussieren und dieses überzeugend vermitteln.

Damit stellt sich die Frage: Welches sind die wichtigsten Elemente eines BP? Die Antwort ist für mich eindeutig: **Die Zusammenfassung zu Beginn eines BP (Executive Summary), Produkte und Dienstleistungen, die Verantwortlichen (Management, Gründer etc.) und der Zahlenteil.**

3.1 Management oder Executive Summary

Auf 2 - 3 Seiten muss das Projekt nicht nur klar, sondern gewinnend und spannend zusammengefasst sein. Es ist eine Art Aufzugpräsentation, nicht gesprochen, sondern schriftlich vermittelt. Wer sein Anliegen nicht auf 2 Seiten zu vermitteln vermag, dem werden 30 auch nicht wirklich helfen, weil dem Verfasser scheinbar nicht klar ist, um was es im Kern geht. Ein Investor oder ein Mitglied eines Entscheidungsgremiums sollte die Möglichkeit haben, nach 2 Seiten den 'case' zu verstehen.

Was gehört in ein Management Summary? Als Erstes in 1 -2 Sätzen die Beschreibung, worum es eigentlich geht:

- Wir wollen Unternehmen A zu einem Preis von yx kaufen, weil dies für uns eine ideale Ergänzung in geografischer wie produkttechnischer Hinsicht bedeutet.

- Die Firma xy hat ein innovatives Produkt entwickelt. Das Produkt ist fertig, erfolgreich getestet, sämtliche Zulassungen liegen vor und die Produktion steht. Für die Markteinführung braucht das Unternehmen nun 5 Mio.

- Wir wollen den indischen Markt selbst aufbauen und werden dazu eine neue Gruppengesellschaft gründen. Der Business Plan zeigt die Umsetzung der Strategie über die nächsten 5 Jahre und den Kapitalbedarf dazu, der auf grob 15 Mio. beziffert wird.

- etc.

Dann sollten der Nutzen, das Marktpotenzial und der Markt skizziert werden, am besten mittels Fakten. Zeigen Sie auf, über welche Vertriebskanäle diese zu den Menschen gebracht werden soll.

Schreiben Sie etwas zum Management oder den Leuten, die dafür verantwortlich zeichnen werden, dokumentieren Sie deren Erfahrungen und Erfolgsausweise sowie die spezifischen Kenntnisse, die sie für diesen Job und dieses Projekt qualifizieren.

Natürlich darf der Finanzierungsaspekt nicht fehlen. Welcher Betrag steht zur Diskussion oder auf dem Spiel? In Tranchen oder einmalig? Was erhält der Investor bzw. die Geschäftsleitung dafür: Anteile, Zinsen oder beides?

Wie gesagt: Es muss den Leser packen, der Funke muss überspringen und das Feuer muss am Ende von Seite 2 oder 3 lodern, andernfalls ist der BP als gescheitert anzusehen. Es besteht kaum Aussicht auf eine zweite Chance.

3.2 Produkte, Dienstleistungen und Märkte

Was soll an den Mann oder die Frau gebracht? Warum sollte man das Produkt oder die Dienstleistung erstehen wollen? Was zeichnet sie aus? All das muss überzeugend erklärt werden.

USP ist kein neuer Begriff und bedeutet etwa soviel wie die speziellen Eigenschaften, die dazu führen, warum jemand das Produkt oder die Dienstleistung kaufen könnte – Betonung auf 'kaufen könnte'. Dabei geht es um die Eigenheiten oder Neuigkeiten wie zum Beispiel: Batteriebetriebener Motor anstatt Verbrenner, Blockchaintechnologie und Tokenization von Vermögenswerten, vegetarischer Burger etc.

Das aktuelle Zauberwort heute heisst oft Skalierbarkeit und scheint momentan gerade bei Investoren das Mass der Dinge zu sein, wenn es darum geht, die Attraktivität und Finanzierbarkeit eines Vorhabens zu prüfen. Dagegen ist nichts einzuwenden, nur gibt es viele Geschäftsideen, wo Skalierbarkeit nicht im Vordergrund steht und die trotzdem attraktiv sind – und nochmals, man erstellt den BP erst einmal für sich und dann für andere.

All diese Aspekte zu den Produkten und Dienstleistungen, die es neu zu entwickeln oder in einen Markt zu bringen gilt, sind herauszuarbeiten und klar zu präsentieren.

Gleich verhält es sich mit der Definition des Marktes und dessen künftiger Entwicklung. Unterschätzen Sie nicht, was es bedeutet, einen Markt zu entwickeln. Es braucht viel Zeit, bis man in einem Markt auch wirklich Spuren hinterlässt.

3.3 Management

Dieses Kapitel, ein weiteres Schlüsselthema, beinhaltet sowohl quantitative als auch qualitative Kriterien. Bei einem BP eines Start-ups unbedingt Lebensläufe und Fotos anhängen. Ohne Fotos kann ich mir im wahrsten Sinn des Wortes kein Bild machen, was nicht dem Vorhaben dient. Bei Geschäftsplänen von existierenden Unternehmen sollte beschrieben werden, wer von der bestehenden Belegschaft und dem Management mitmachen soll. Und weisen Sie drauf hin, wer deren Job übernehmen wird. Entweder die Geschäftsleitung geht davon aus, dass die vorgeschlagenen Mitarbeiter ein zusätzliches Pensum hinlegen, was sie wahrscheinlich tun werden, oder sie wollen wissen, wer die Lücken schließt. Bei Externen, deren CV (Curriculum Vitae) noch nicht bekannt sein kann, da i. d. R. zuerst die Entscheidung gefällt werden muss, umreißen Sie die Profile, die gesucht werden.

3.4 Quantifizierung – Zahlenfriedhof

Ist auch dies überzeugend, steht der Zahlenteil, dort, wo die Quantifizierung und Kondensierung geschehen, im Fokus. Dieser Abschnitt legt unverblümt das Geschäftsmodell bezüglich Umsatzentwicklung, Rendite und Finanzierungsbedarf offen und auch die Logik der Ersteller offenbart sich. **Es ist häufig das Kapitel, in dem am meisten gesündigt wird.** Manchmal

stimmen die einfachsten Annahmen nicht, die technischen Grundlagen fehlen oder es wurden etwas vorschnell Zahlen eingesetzt.

Nehmen Sie sich die Zeit und setzen Sie wirklich Zahl für Zahl ein. Verständlich, dass bei gewissen Annahmen mit Vereinfachungen gearbeitet werden kann, dass z. B. gewisse Aufwände prozentual zum Umsatz festgelegt werden etc.

Zeigen Sie diese Annahmen explizit auf, denn es gibt **zwei Ebenen der Überprüfung: die der reinen Zahlen und die der Annahmen.**

Inhaltlich sollte der Zahlenteil 4 Elemente umfassen:

- 1) Planerfolgsrechnungen
- 2) Planbilanzen oder zumindest die geplanten Veränderungen des Nettoumlaufvermögens
- 3) Plan Cash Flow-Rechnung
- 4) Finanzierung

Planerfolgsrechnung

Beginnen Sie mit den Planerfolgsrechnungen und hier am besten mit dem Umsatzkostenverfahren. Somit stellt sich eine erste Frage: Womit beginnen wir innerhalb der Erfolgsrechnung? Vorschlag: **mit der obersten Zeile, also dem Umsatz.** Es können auch zuerst die Aufwendungen quantifiziert werden, dieses Vorgehen müsste allerdings überzeugend begründet werden.

Umsatz bedeutet Preis x Menge. Also ist festzulegen, zu welchen Preisen welche Mengen abgesetzt werden. Überlegen Sie sich gut, was Sie hier niederschreiben, denn erstens kommt es anders und zweitens meist weniger als man denkt. Es sollte schon ansprechend aussehen, andernfalls erhalten Sie nie die Zustimmung vom Board bzw. das Geld von den Investoren, aber stellen Sie sicher, dass Sie denen 1 - 2 Jahre später noch in die Augen schauen können. Und ein weiterer praktischer Ratschlag: Vergessen Sie Erlösminderungen in dem Modell, setzen Sie gleich Nettopreise ein. Es interessiert die Entscheider meist nicht, über wie viele Stufen Sie zum Nettopreis gelangen.

Auch ein Hinweis hinsichtlich der Quantifizierung des angestrebten Marktanteiles: Es ist wenig ergiebig, auf diesem Weg den Umsatz zumindest bei neuen Produkten und Dienstleistungen bestimmen zu wollen. Das funktioniert nicht, man liegt permanent daneben, und zwar ordentlich. Es nützen auch Befragungen im Vorfeld wenig, um die Akzeptanz und Kaufbereitschaft zu testen. Legen Sie einfach die anvisierte Menge und die Preise pro Periode fest und vergessen Sie Marktanteile.

Je nach Vorlage folgen anschließend die Positionen für die Aufwendungen. Beachten Sie, dass diese nicht zu detailliert aufgeführt werden, das bringt nichts. Wenn Sie Ihr Geschäft bzw. die damit verbundenen Aufwendungen analysieren, wird mit großer Wahrscheinlichkeit auch hier Pareto grüßen: 20 % der Positionen dürften wohl 80 % der gesamten Aufwendungen ausmachen.

Die üblichen Positionen sind Löhne, Material, Abschreibungen, Marketing, R&D, Zinsen vielleicht, und den Rest verbuchen Sie getrost unter „übrige Aufwendungen“. Der Leser wird es Ihnen danken und für Sie bietet sich der Vorteil, dass Sie sich später bei der Umsetzung auf die Kostentreiber fokussieren können und sich nicht in Details verlieren.

Weisen Sie EBITDA und EBIT separat aus, auch wenn D/A nicht relevant sein sollte in Ihrem Geschäftsmodell.

Rechnen Sie runter bis Reingewinn, das ist unabdingbar, denn wir brauchen den Reingewinn, um dann den Cash Flow ermitteln zu können.

Planbilanzen

Auch hier in großen Zügen herangehen und die gewichtigen Positionen ermitteln, die da sind: Debitoren, Lager, Kreditoren und eventuelle Investitionen ins Anlagevermögen. Beim Umlaufvermögen ist der Treiber der Umsatz. Setzen Sie standardisierte Vorgaben bezüglich Debitoren- und Kreditorenzahlungsfristen und Lagerumschlag ein. Die Differenz von einem Jahr zum anderen bedeutet dann die Zu- oder Abnahme des investierten Kapitals. Beim Anlagevermögen müssen die benötigten Maschinen, Gebäude etc. quantifiziert werden. Überdies muss deren durchschnittliche Laufzeit, und zwar die tatsächliche und nicht die steuertechnisch optimierte, und somit die zu erwartende Abschreibung, errechnet werden. Nehmen Sie einen linearen Abschreibungssatz. In Funktion des Umsatzwachstums etc. ist dann zu bestimmen, in welchen Schüben derartige Vermögenswerte aufgebaut werden müssen und entsprechend ein Kapitalbedarf entsteht. Nicht als Bilanzposition auszuweisen sind aktivierte Kosten für Patente, Softwareentwicklung etc. Das dient der Bilanz- und Ergebniskosmetik am Ende des Geschäftsjahres, hat aber nichts in einem BP verloren.

Es reicht, wenn Sie dies in einzelnen Positionen zusammenfassen und nicht in eine Bilanz gießen. Gehen Sie einen Schritt weiter: Zeigen Sie diesen Teil nicht im BP, sondern nur die Ergebnisse als den Investitionsbedarf netto für Umlauf- wie Anlagevermögen, der als Teil der Cash Flow-Projektionen ausgewiesen wird (siehe nachfolgend Plan Cash Flow-Rechnungen).

Plan Cash Flow-Rechnungen

Es handelt sich um das wichtigste Entscheidungsinstrument und gleichzeitig um das einfachste in der Herleitung. Ausgehend vom Reingewinn plus Abschreibungen rechnen Sie die Veränderungen des Nettoumlaufvermögens hinzu. Das ergibt den Cash Flow aus der operativen Tätigkeit. Dann den Investitionsbedarf für das Anlagevermögen ergänzen also abziehen, wobei man darauf achten muss, ob die Investitionen vor der Umsatzgenerierung anfallen, Sie also in Vorleistung gehen müssen, bevor der erste Rubel rollt. Als Ergebnis liegt der **Free Cash Flow** vor.

Die Cash Flow-Rechnung kann nun mit der Abzinsung abgeschlossen werden. Ausgehend von einem WACC in unseren Breitengraden von rund 6 - 8 % werden in Funktion des Risikos noch ein paar Prozent hinzugerechnet oder der Controller Ihres Konzerns wird es Ihnen vorgeben.

Finanzierung

Nun stehen also die Free Cash Flows fest. Die Summe der negativen Free Cash Flows bedeutet den Finanzierungsbedarf.

Anhand Ihres Modells wird ersichtlich, dass das Finanzierungsvolumen rund xy Mio. beträgt. Schlagen Sie noch etwas für Reserven drauf, mit Maß. Schlussendlich gilt es, die Balance zu halten zwischen einem Sicherheitspolster und den Anteilen bzw. der erzielbaren Rendite. Der gesamte zu finanzierende Betrag steht somit fest.

Handelt es sich um einen Geschäftsplan, welcher der Geschäftsleitung eines Konzerns vorgelegt wird, ist die Geschichte hier für Sie aus – zumindest was die Finanzierung anbelangt. Falls das Projekt genehmigt wird, muss sich der Treasurer um die Beschaffung der Geldmittel kümmern, das ist nicht Ihre Baustelle. Ist es ein Start-up, beginnt nun eine erste heiße Phase: die der Investorensuche.

Machen Sie sich deshalb Gedanken, was Sie einem potenziellen Investor für das Geld offerieren. Im BP ist zu empfehlen, dies allgemein zu halten im Stil „Beteiligung am Unternehmen wird angeboten“ oder „Suche nach vorzugsweise Mezzanine-Kapital“ etc. Gestalten Sie es offen, weil man im Vorhinein nicht weiß, wem man begegnet und was und in welcher Form dieser Investor bereit ist einzuschließen. Letzten Endes muss man oft froh sein, überhaupt jemanden gefunden zu haben, der Geld investiert.

3.5 Weitere Standardelemente

Wenn diese vier Hürden genommen sind, wird man sich den anderen Elementen des BP mit Interesse zuwenden, denn dann geht es um Detailinformationen und ein erstes Plausibilisieren.

Zu diesen anderen Standardelementen gehören, wenn sinnvoll und passend, folgende Faktoren:

Eine Analyse der **Konkurrenz** ist wichtig. Logisch, dass diese je nach Markt meist unterschiedlich daherkommt. Deshalb beginnen Sie am besten mit dem relevanten Markt und den großen Fischen im Teich. Nehmen Sie Letztere detailliert auseinander. Für die mühsame Arbeit, dem Datensammeln zu Themen wie Strategie, Marktstellung, Vertriebskanäle, Produktsortiment, SWOT engagieren Sie einen Mitarbeiter oder geben den Auftrag einem Diplomanden einer Uni oder Fachhochschule. Die Analyse und Positionierung ist dann Aufgabe der Geschäftsleitung, diese sollten laufend erfolgen, mindestens zweimal im Jahr.

Bei neuen Produkten ist dies schon schwieriger, denn manchmal ist die Trennlinie zur Substitution oder Ergänzung nicht klar. Und nicht zwingend ist ein vermeintlicher Konkurrent auch wirklich ein Konkurrent – er könnte auch ein Partner oder gar Kunde sein.

Marketing und Vertrieb werden gelegentlich wie ein esoterisches Thema angegangen, derart wenig greifbar und messbar wird im BP abgearbeitet. Wenn Sie mal eine Marketingkampagne realisiert haben, wissen Sie, wie schnell das Geld weg und der Effekt verpufft ist. Das ist nicht nur für Start-ups relevant. Meist wird das im BP gelöst, indem die Maßnahmen relativ pauschal beschrieben werden und dann ein ebenso pauschaler Betrag im Finanzteil, also der GUV, eingesetzt wird. Das reicht nicht, weil diese oft falsch eingeschätzt werden: entweder ist zu wenig Geld vorhanden oder es sind zu viele Marketingaktivitäten geplant.

Den USP (Unique Selling Proposition) herauszuarbeiten ist in diesem Kapitel die wichtigste Aufgabe. Damit verbunden sind die Positionierung, die Preisgestaltung, Vertriebskanäle sowie Marketingmaßnahmen.

Was **Prozesse und somit Kernkompetenzen** anbelangt, sollte man sich gut überlegen, was tatsächlich vom Unternehmen abgedeckt und was an Dritte vergeben werden kann, wo die Kernkompetenzen liegen und was man selbst stemmt. Bei bestehenden Unternehmen ist diese Frage i. d. R. für die Muttergesellschaft geklärt, kann aber in Bezug auf eine weitere Markterschließung wieder relevant werden, indem man für die künftige Tochtergesellschaft oder ein lokales JV (Joint Venture) gewisse Funktionen auslagern möchte, die im Stammhaus selbst erbracht werden.

Bei Zukäufen ist diese Frage von zentraler, weil werttreibender Bedeutung: Was soll zusammengelegt werden? Was bleibt bestehen in Bezug auf Standorte, Produktionskapazitäten, künftige „Shared Services“ etc.? Zentral ist die Thematik, bei der sich meist sehr schnell bedeutendere Synergiepotenziale realisieren lassen.

Für Start-ups gilt es, ein Schlüsselement zu bestimmen, welches die Kernkompetenzen darstellt und welches man zukauf oder auslagert. Manchmal ist dies auch ein Entwicklungsprozess, bis dem Gründerteam klar wird, was die Kernkompetenz ist – ein Prozess, der durch äußere Faktoren wie Geldknappheit, mangelnde Ressourcen, Risikoaversion der Geldgeber vorangetrieben wird. Es kann sogar ein Zeichen der Stärke und somit Taktik sein, der Außenwelt wie Investoren, Lieferanten und Kunden aufzuzeigen, dass den einzelnen Prozessen und Funktionen im Unternehmen kompetente und professionelle Partner zur Seite stehen.

SWOT-Analyse und Risikomanagement sind weitere Eckpfeiler eines BP, ganz gleich, um welche Art von Projekt es sich dabei handelt. SW, **S**trengths and **W**eaknesses, behandeln die unternehmensspezifischen Stärken und Schwächen, während OT, **O**pportunities and **T**hreats, sich mit den Chancen und Risiken des Umfeldes beschäftigen. Klassisch kommt dabei eine Vierfeldermatrix heraus, in der diese Aspekte abgehandelt werden. Hierzu ein paar praktische Tipps:

- Achten Sie auf die Visualisierung, also auf die Gestaltung der Vierfeldermatrix. Diese sollte ausgewogen sein, W und T sollten nicht überwiegen. Speziell bei Start-ups entsteht häufig der Eindruck, W und T auszuwalzen. Es ist allen klar, dass dieser Art von Unternehmung gewisse Risiken und Mängel anhaften, die andere nicht aufweisen (mangelnde Ressourcen, mangelnder Bekanntheitsgrad etc.). Deshalb sollten Start-up-Risiken nicht immer in aller Länge wiederholt werden.
- Führen Sie nur die Ts auf, die spezifisch für Ihr Vorhaben sind und sich auf dieses negativ auswirken können.
- Bei W und T bitte immer Maßnahmen zur Minderung des Risikos aufführen (Mitigation).

Informationen zum Unternehmen wie Gründung, Art und Höhe des Kapitals, Domizil etc. Wenn das Unternehmen schon einige Jahre besteht, halten Sie die geprüften Jahresberichte der letzten 3 - 5 Jahre bereit. Die Frage danach wird kommen und es wirkt professionell, wenn Sie diese bereits vorliegen haben.

4 Zusammenfassung

Wenn Sie dieses Dokument nicht nur aus generellem Interesse gelesen haben, sondern tatsächlich das eine oder andere Projekt damit strukturieren, kritisch spiegeln und zum gegebenen Zeitpunkt umsetzen wollen, dann wünsche ich Ihnen von Herzen viel Erfolg, Geduld und Energie.

Ganz gleich, ob es sich um M&A-Transaktionen, Start-up-Geschichten oder die Entwicklung von neuen Märkten oder Geschäften in einem Konzern handelt, es sind allesamt spannende, aber meist aufreibende und langwierige Unterfangen.

Lassen Sie gesunden Menschenverstand walten, üben Sie Augenmaß bei dem, was Sie angehen. Seien Sie freundlich und nachsichtig auch zu sich selbst und machen Sie einfach die nächste Zeit nichts anderes mehr. Es wird allen involvierten und verantwortlichen Personen eine Menge abverlangen, das ist sicher.

Inhaltlich sollte besonderes Augenmerk auf das Executive Summary, das Management, die Produkte und Dienstleistungen und den Zahlenteil gerichtet werden – das sind Eckpfeiler eines jeden BP. Vergessen Sie beim Zahlenteil nicht, dass es zwei Ebenen der Prüfung gibt: den eigentlichen Zahlenteil und die Annahmen, auf denen die Zahlen basieren.

Im Zahlenteil bietet es sich an, mit der Erfolgsrechnung zu beginnen und dann einzelne ausgewählte Bilanzpositionen und die Veränderung derselben über den Betrachtungszeitraum zu ermitteln. In der Regel setzt dann die (Free) Cash Flow-Ermittlung an. Die Summe der negativen Free Cash Flows zeigt den Finanzierungsbedarf, der für das Vorhaben notwendig ist.