

## 1. Business Plan und Business Planning

### 1.1 Einleitung

Dem Management eines Unternehmens obliegt die Aufgabe, geeignete Maßnahmen zu ergreifen, um den Wert des Unternehmens für die Anteilseigner – das sind die Inhaber, die Gesellschafter oder die Aktionäre – zu maximieren. Diese Sichtweise wird seit einigen Jahren mit dem Schlagwort **Shareholder Value** umschrieben: Die Unternehmensleitung soll den Shareholder Value, d.h. den Marktwert des Eigenkapitals – mehr dazu später – maximieren. Dieser Kernbegriff der modernen Betriebswirtschaftslehre, der im Rahmen des Studiums immer wieder thematisiert werden wird, soll daher im vorliegenden Lehrbuch in einfacher Weise verdeutlicht werden. Was steckt hinter dieser (oft missverstandenen) Idee? Was bedeutet dies für die Unternehmensleitung? Was sind geeignete Maßnahmen des Managements, die diesen Wert maximieren? Schließlich gibt es unendlich viele Maßnahmen, die das Management durchführen könnte!

Die raschen Veränderungen in der Unternehmensumwelt zwingen das Unternehmen, die Zukunft besser zu planen. Hinzu kommt, dass besonders junge Unternehmen risikofälliger sind und sich deshalb noch intensiver mit der Zukunft auseinandersetzen müssen. Damit das Management das grundlegende Ziel der Maximierung des Unternehmenswertes erreichen kann, bedarf es einer **Planung**. Planung ist die geistige Vorwegnahme zukünftigen Handelns. Sie dient den folgenden drei Zwecken:

- (1) Rechtzeitiges **Erkennen von Chancen und Gefahren** und damit Vorbereitung möglichst guter Entscheidungen.
- (2) Abstimmung (d.h. **Koordination**) der Tätigkeiten der einzelnen Unternehmensbereiche und Abteilungen.
- (3) **Leistungsmotivation** der Führungskräfte und Mitarbeiter, da durch Pläne konkrete Ziele festgelegt werden.

Diese Zwecke werden besonders plastisch, wenn man sich einmal den Fall eines Existenzgründers vor Augen führt. In seinem Fall ergibt sich die Notwendigkeit zu planerischem Handeln aus zweierlei Gründen: Zunächst einmal besteht zu Beginn der Planung eine Vielzahl von zu klärenden Fragen, jedoch lassen sich die folgenden Voraussetzungen identifizieren, die bei jedem Vorhaben beantwortet werden müssen:

- Handelt es sich bei der Geschäftsidee um eine attraktive **Chance**?
- Wer sind die **Kunden** des Produkts oder der Dienstleistung?
- Welcher **Preis** kann von den Kunden verlangt werden und führt dieser zu einer Wertsteigerung des Unternehmens?
- Wie ist das Unternehmen hinsichtlich **Rechtsform, Organisation, Finanzen, Rechnungswesen etc.** auszugestalten?

Darüber hinaus wird durch eine Planung die Erfolgswahrscheinlichkeit des gesamten Vorhabens erheblich erhöht. So hat eine empirische Studie gezeigt, dass anhand der Kriterien Unternehmensexistenz, Beschäftigungszuwachs und Umsatzzuwachs diejenigen neu gegründeten Unternehmen, die Planungs- und Vorbereitungsaktivitäten betrieben haben, erheblich höhere Ausprägungen aufwiesen.<sup>1</sup> Andere Studien wiesen nach, dass Mängel in der Gründungsplanung eine der häufigsten Ursachen für das Scheitern von Unternehmensgründungen sind. So konnte eine empirische Studie der Deutschen Ausgleichsbank bei 37,7% der Neugründungen Planungsmängel als eine Ursache für Krisen des Unternehmens ausmachen.<sup>2</sup> Es wird somit deutlich, dass gerade Existenzgründer sich um eine umfassende Vorbereitung ihres Vorhabens kümmern müssen. Die Vorbereitungsaktivitäten können dabei ganz unterschiedlicher Natur sein. Wie im Folgenden noch erläutert wird, gehört eine Marktanalyse ebenso dazu wie ein Gespräch mit Unternehmensexternen, die auf Basis ihrer Erfahrung die Erfolgchancen des Vorhabens weitgehend neutral beurteilen können. Grundsätzlich gilt, dass die Planung des Vorhabens keine Handlung ist, die im „Elfenbeinturm“ unter Ausschluss der Realität stattfinden kann. Vielmehr ist möglichst der Austausch mit Externen zu suchen, um die Fragen nach der Attraktivität und Machbarkeit der Idee beantworten zu können. Eine „autistische“ Planung kann zwar in sich geschlossen nachvollziehbar sein, jedoch auf Annahmen basieren, die jeder Grundlage entbehren. Der Existenzgründer ist daher gezwungen, seine getroffenen Annahmen in der Realität zu prüfen. Zwar sind die zu stellenden Fragen und die erforderlichen Vorbereitungsaktivitäten im Grunde nicht besonders schwierig. Beinahe jeder hat ein paar Ideen und Grundkenntnisse, was es bei einer Unternehmensgründung zu beachten gilt. Komplex ist aber die Aufgabe, diese Themen in eine Form zu bringen, die ein systematisches Abarbeiten ermöglicht und gleichzeitig der Detailtiefe der Fragen Rechnung trägt. Eine solche Form bietet der Business Plan, in dem der Gründer seine Gedanken zu allen wichtigen Dimensionen der Gründung niederschreiben kann. Obwohl gemäß einer Studie nur 18% der Unternehmensgründer einen schriftlich ausgearbeiteten Plan besitzen<sup>3</sup>, ist dieser heutzutage eine zwingende Voraussetzung, um Investoren und Gläubiger von der Idee zu überzeugen und zur Investition zu bewegen. In den nächsten Abschnitten wird jedoch deutlich werden, dass der Business Plan nicht nur für die Investoren und Gläubiger von großem Nutzen ist. Insbesondere gilt es mit dem weit verbreiteten Missverständnis aufzuräumen, dass nur Existenzgründer einen Business Plan aufstellen müssten. Vielmehr ist ein Business Plan auch für etablierte Unternehmen ein wichtiges Managementinstrument.

---

<sup>1</sup> Vgl. Brüderl/Preisendörfer/Ziegler (1998), S. 165.

<sup>2</sup> Vgl. Deutsche Ausgleichsbank (1987), S. 31.

<sup>3</sup> Vgl. Brüderl/Preisendörfer/Ziegler (1998), S. 163.

Der **Business Plan** ermöglicht es, verschiedene Handlungsalternativen zu erkennen und abzuwägen, damit die vorteilhafteste Alternative gewählt werden kann. Natürlich existieren sehr viele Ebenen, auf denen eine Planung möglich ist. In einer Planung können sowohl relativ einfache Sachverhalte abgebildet werden (z.B. Produktionsplanung für ein Produkt in den folgenden Monaten) oder aber auch äußerst komplexe, wenn für das gesamte Unternehmen eine umfassende Planung der (absehbaren) Zukunft erstellt werden soll. Der Business Plan ist ein besonders wichtiger Typ solcher umfassenden Pläne. In einem Business Plan wird versucht, die wichtigsten, erfolgskritischen Faktoren herauszuarbeiten. Zwar ist die Zukunft grundsätzlich nicht vorhersehbar; trotzdem sollte das Management die Grundstrukturen seines Geschäftes kennen und sich darüber im Klaren sein, wie der ständige Wandel des Unternehmensumfelds den Unternehmenserfolg beeinflusst und wie auf Herausforderungen zu reagieren ist. Das vorliegende Lehrbuch soll das „Handwerkszeug“ vermitteln, um das Geschäftsmodell (Business Case) von Unternehmen verstehen, die wichtigsten Zusammenhänge strukturieren und darauf aufbauend einen individuellen Business Plan erstellen zu können. Gleichzeitig soll das Verständnis für die grundlegenden Begrifflichkeiten und Konzepte der Betriebswirtschaftslehre vermittelt werden.

Die Notwendigkeit des Business Planning (wörtlich: Geschäftsplanung) ergibt sich für die Unternehmen aus den veränderten Rahmenbedingungen. Aufgrund des ständigen Wandels ist es unerlässlich, sich laufend über die Grundstrukturen des eigenen Erfolges bzw. Misserfolges im Klaren zu sein. Denn die raschen Veränderungen in der Unternehmensumwelt zwingen die Unternehmen, die Zukunft besser zu planen. Dies gilt grundsätzlich für alle Unternehmen – seien es Existenzgründungen oder bereits lange etablierte Unternehmen. Allerdings müssen sich besonders junge Unternehmen noch intensiver mit der Zukunft auseinandersetzen, weil sie beispielsweise die folgenden höheren Risiken aufweisen:

- fehlende Qualifikation im kaufmännischen Bereich,
- ungenügende Berücksichtigung der Marktentwicklungen (z.B. Fehleinschätzung des Käuferverhaltens),
- fehlende Unterstützung im privaten Bereich und mangelhafte finanzielle Ausstattung (z.B. zu geringes Eigenkapital) bzw.
- mangelhaftes Forderungs- und Darlehensmanagement.

Aber auch etablierte Unternehmen stehen regelmäßig vor Grundsatzentscheidungen, die einen Business Plan erfordern:

- Unternehmenskäufe und Fusionen,
- Verkauf bzw. Aufgabe von Unternehmensteilen,
- Aufbau neuer Geschäftsfelder sowie
- Umstrukturierungen.

Eine Vertiefung dieses Themas zu Beginn des Studiums macht aus verschiedenen Gründen Sinn:

- (1) Der erste Grund ist naheliegend: Immer mehr Studenten überlegen sich, ob sie den Schritt in die **Selbstständigkeit** wagen sollen (was volkswirtschaftlich wünschenswert ist). Für diesen Fall stellt eine fundierte Kenntnis des Business Plans eine unabdingbare Voraussetzung für den Erfolg des Vorhabens dar.
- (2) Darüber hinaus stellt das Business Planning auch für bereits bestehende Unternehmen ein betriebswirtschaftliches Instrument dar, durch das der Unternehmenserfolg langfristig sichergestellt werden kann. Auch ein angestellter **Manager** muss diese Kenntnisse besitzen. Denn eine gute technische Idee, aber keinen Business Plan zu haben, ist einer der wichtigsten Gründe des Scheiterns von Unternehmen.
- (3) Zuletzt bietet sich die Beschäftigung mit dem Business Planning auch aus den im Vorwort genannten Gründen eines managementorientierten Studienkonzeptes an. Der ganzheitliche, integrale Charakter des Business Plans schult das **betriebswirtschaftliche Denken** und bietet dem Studenten die Möglichkeit, die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Funktionsbereichen zu erkennen und ihnen Rechnung zu tragen.

Im Folgenden soll daher zunächst der Begriff des Business Plans als das zentrale Thema des vorliegenden Buches erläutert werden.

## 1.2 Begriff und Aufbau des Business Plans

Der Business Plan ist ein Ergebnisdokument, in dem die Resultate der (Gründungs-)Planungsaktivitäten festgehalten werden. Er stellt ein langfristiges, integriertes Unternehmenskonzept dar, welches versucht, alle relevanten Teilaspekte der Gründungsplanung zu berücksichtigen und diese Teilaspekte so aufeinander abzustimmen, dass sowohl auf verbaler als auch auf quantitativer Ebene ein einheitliches Gesamtkonzept entsteht.

Der **Business Plan** ist somit eine detaillierte Darstellung des Unternehmens in der Zukunft. Er gibt vollständig, übersichtlich und verständlich Auskunft über die Geschäftsidee, die Unternehmensstrategie, die Rechts- und Beteiligungsstruktur, die (Gründungs-)Finanzierung, die Produkte bzw. Dienstleistungen und ihre Marktchancen und Marktrisiken. Insgesamt bildet er die Grundlage für das Erreichen der unternehmerischen Ziele.

**Business Planning** (wörtlich: Geschäftsplanung, zum Teil auch als Business Modeling bezeichnet) ist der Prozess der Business Plan-Erstellung.

Als Synonyme in der gängigen Literatur werden gleichbedeutend die Begriffe **Geschäftsplan**, **Gründungsplan** oder **Geschäftskonzept** verwendet. Kultiviert wurde dieser spezielle Planungsansatz besonders in den frühen 1960er Jahren in den USA; dort wurde üblicherweise vom **Business**

**Plan** gesprochen, wenn es darum ging, einen Kapitalgeber mittels eines Dokumentes von der Vorteilhaftigkeit einer Investition zu überzeugen.

Ziel des Business Plans ist es, eine Entscheidungsgrundlage für den Unternehmer, den Käufer eines Unternehmens, Banken und Investoren zu schaffen. Er unterstützt die Unternehmensleitung bei:

- der Suche nach Partnern oder Investoren,
- der Kreditbeschaffung,
- dem Gespräch mit Analysten,
- dem Kauf und Verkauf von Unternehmen,
- der Management-Rekrutierung sowie
- der langfristigen Neuausrichtung eines Unternehmens.

Wie die Auflistung deutlich macht, ist der Business Plan untrennbar mit der Finanzierung, d.h. der Beschaffung finanzieller Mittel verbunden. Dabei soll er den Entscheidungsträgern (z.B. innerhalb der Bank oder einer Risikokapitalgesellschaft) qualitative und quantitative Informationen liefern, die sie zu einer Beurteilung des zu finanzierenden Geschäftsvorhabens benötigen. Darüber hinaus soll er aber auch wichtige Informationen an den Unternehmer selbst liefern (z.B. Finanzsituation, Chancen und Risiken, Marketingstrategien, Marktbeurteilung). Auf die Ziele und Adressaten von Business Plänen wird in Abschnitt 1.4 eingegangen.

Der Business Plan enthält eine detaillierte Beschreibung eines vollständigen Gründungskonzeptes und gibt insbesondere Auskunft über das wirtschaftliche Umfeld, die gesetzten Ziele und die aufzuwendenden Mittel. Er lässt sich grob in fünf Kategorien unterteilen:<sup>4</sup>

- (1) **Übersicht über das Vorhaben („Executive Summary“)**: Innerhalb dieses ersten Gliederungspunktes ist es wichtig, einen schnellen Überblick über das Vorhaben, den zu erzielenden Nutzen und die Ertragschancen zu geben. Generell zielt diese Zusammenfassung auf diejenigen Interessengruppen ab, die nicht die Zeit haben, das ganze Dokument zu lesen.
- (2) **Einordnung des Themas**: Es sind alle Informationen aufzulisten und zu beschreiben, die für das Verständnis des Themas und des weiteren Vorgehens wichtig sind. Dazu zählen zum einen fachliche Beschreibungen, aber auch die aktuelle und genaue Beschreibung von Kunden, Wettbewerbern und des Gesamtmarkts, die das geplante Vorhaben beeinflussen.
- (3) **Ausrichtung des Vorhabens**: Diese Kategorie ist für spätere Marketing- und Vertriebsaktivitäten von besonderer Bedeutung und gibt Aufschluss über den erzielbaren Mehrwert der Idee und der dafür notwendigen Aufgabenverteilung im Unternehmens-, Markt- und Zielkundenumfeld.

---

<sup>4</sup> Vgl. Paxman/Fuchs (2005), S. 103 ff.

- (4) **Investitionsanforderungen:** Da der Adressat des Business Plans zu meist Kapitalgeber ist, benötigt er eine Übersicht mit einer Beschreibung der benötigten finanziellen Mittel und der mit diesem Investment erzielbaren Rendite.
- (5) **Ablaufplanung des Vorhabens:** Die Ablaufplanung bildet als Vorbereitung der Umsetzung des Vorhabens eine Analyse für die notwendigen Aktivitäten, Aufgaben und zeitliche Dauer der Realisierung. Sie beschreibt darüber hinaus Risiken und deren (Alternativ-)Lösungen, die während der Entwicklung auftreten können, und definiert Meilensteine, um beurteilen zu können, ob die angestrebten Ziele erreicht wurden.

Grundsätzlich gilt, dass jeder dieser Punkte in einem ordnungsgemäßen Business Plan zu behandeln ist, um ein erfolgreiches Konzept entwickeln zu können. Durch die strukturierte und fokussierte Vorgehensweise zwingt der Business Plan den Ersteller, sein Vorhaben systematisch zu durchdenken, deckt Wissenslücken auf und verlangt Entscheidungen und Prioritätensetzungen. Durch die klare Analyse der aktuellen und zukünftig zu erwartenden Situation stellt der Business Plan ein wichtiges Hilfsmittel zur Bewältigung von Problemen dar und trägt wesentlich zur Steigerung von Effizienz und Effektivität bei.

**Effizienz** und **Effektivität** stellen zwei Grundprinzipien in den Wirtschaftswissenschaften dar, wobei Effizienz ein Maß für die Wirtschaftlichkeit (Kosten-Nutzen-Relation) und Effektivität ein Maß für die Zielerreichung (Wirksamkeit bzw. Output) ist.

Die **Effizienz** lässt sich über den Begriff der **Wirtschaftlichkeit** definieren, die den rationalen Umgang mit knappen Ressourcen beschreibt. Wirtschaftlichkeit (auch ökonomisches Prinzip genannt) ist das Verhältnis zwischen dem erreichten Ergebnis (Output) und dem dafür aufgewendeten Mitteleinsatz (Input). Natürlich soll der Output möglichst hoch und der Input möglichst gering sein. Da es jedoch (mathematisch) nicht möglich ist, gleichzeitig den Output zu maximieren, während man den Input minimiert, lassen sich für das Wirtschaftlichkeitsprinzip zwei Grundprinzipien unterscheiden: Das **Maximalprinzip** fordert, mit gegebenem Input den maximalen Output zu erreichen. Hingegen fordert das **Minimalprinzip**, einen gegebenen Output mit minimalem Input zu erreichen.

Die **Effektivität** stellt hingegen das Verhältnis von erreichtem Ziel zu definiertem Ziel in den Vordergrund, ohne den Ressourceneinsatz zu berücksichtigen. Kriterium für die Existenz von Effektivität ist daher ausschließlich die Frage, ob das **definierte** Ziel erreicht wurde oder nicht. Eine Maßnahme ist demnach dann effektiv, wenn sie ein **definiertes** Ziel erreicht.

Neben der vorab beschriebenen inhaltlichen Strukturierung des Business Plans ist es ebenfalls von Bedeutung, eine adäquate äußere Form einzuhalten. Hierzu gehört ein einheitliches und sauberes Schriftbild, ein guter Einband sowie eine fehlerfreie Orthografie und Interpunktion. Zudem sollte ein Business Plan vom Umfang her kurz gehalten werden – nach dem Prinzip „weniger ist mehr“. Eine allgemeine Vorgabe zum Umfang existiert

nicht, da dessen Angemessenheit vom betrachteten Vorhaben abhängt. So sollte ein Business Plan für eine Existenzgründung in der Regel nicht mehr als 20-30 Seiten umfassen, während ein Business Plan für eine neu zu gründende Konzerngesellschaft leicht mehrere hundert Seiten umfassen kann. Zu einem seriösen Eindruck des Business Plans trägt ein professionelles Deckblatt („Cover Sheet“) bei, das ähnlich wie die Titelseite eines Buches aufgebaut werden sollte und in der Regel die folgenden Angaben enthält:

- Name des Unternehmens,
- Logo,
- Postadresse, Telefon-/Telefaxnummer, Homepage und Emailadresse,
- Name, Titel und Adresse der Inhaber, Gründer bzw. Verantwortlichen,
- Aktualisierungsdatum des Business Plans,
- Namen und Titel der Verfasser (falls abweichend) sowie
- einen Vermerk über die Vertraulichkeit der Unterlagen.

Eine empfehlenswerte Gliederung eines Business Plans gibt Tab. 1.

**Tab. 1. Gliederung des Business Plans**

<p><b>Executive Summary</b></p> <p><b>1. Unternehmen und Management</b></p> <p>a) Vergangenheit und Ist-Situation</p> <p>b) Ziel- und Zwecksetzung des Unternehmens</p> <p>c) Kurzfristige und langfristige Ziele</p> <p>d) Management-Team (Geschäftsführer und „Schlüsselpersonal“)</p> <p>e) Rechtsform</p> <p><b>2. Produkte bzw. Dienstleistungen</b></p> <p>a) Beschreibung der Produkte bzw. Dienstleistungen</p> <p>b) Marktreife</p> <p>c) Einzigartigkeit der Produkte bzw. Dienstleistungen oder bestimmte Kompetenzen</p> <p>d) Vergleich mit Konkurrenzprodukten</p> <p>e) Schutzrechte bzw. Lizenzen</p> <p>f) Zukunftspotenzial: Produktinnovationen und -modifikationen</p> <p><b>3. Markt und Konkurrenz</b></p> <p>a) Beschreibung der Kunden</p> <p>b) Bedarf und Vorteile für den Kunden</p> <p>c) Marktgröße, -segmente und -wachstum</p> <p>d) Konkurrenten</p> <p><b>4. Marketing- und Wettbewerbsstrategie</b></p> <p>a) Positionierung</p> <p>b) Produktpolitik</p> <p>c) Absatzpolitik</p> <p>d) Distributionspolitik</p>
---

- e) Standortpolitik
- f) Umwelteinflüsse
- g) Möglicher Marktanteil
- h) Mögliche Reaktionen der Konkurrenz
- i) Mögliche Strategieänderungen

## 5. Verkauf

- a) Vertriebswege
- b) Verkaufspersonal
- c) Kundendienst bzw. besondere Serviceleistungen

## 6. Produktion

- a) „Make or buy“-Entscheidung
- b) Herstellungsprozess
- c) Erforderliche Anlagen und Einrichtungen
- d) Produktionskapazität
- e) Beschaffung von Rohstoffen und Zuliefererbeziehungen

## 7. Finanzdaten und Prognosen

- a) Absatzprognosen
- b) Umsatzprognosen
- c) Ist- und Plan-Gewinn- und Verlustrechnung
- d) Ist- und Plan-Bilanzen
- e) Ist- und Plan-Cash Flow-Rechnungen
- f) Break-Even-Analyse
- g) Sensitivitäts-Analyse

## 8. Finanzplanung

- a) Zukünftige Vermögens-, Finanz- und Ertragslage
- b) Kapitalbedarf
- c) Risiken und mögliche Alternativen

## 9. Unternehmenskontrollen

- a) Finanzkontrollen
- b) Verkaufs- bzw. Absatzkontrollen
- c) Herstellungskontrollen

## Anhang

- Lebensläufe des Managements
- Namen von Steuerberatern, Anwälten etc.
- Technische Daten und Skizzen der Produkte
- Details der Patente, Rechte, Lizenzen etc.
- Detaillierte Marktforschungsergebnisse
- Organigramm (Aufbauorganisation)

Unter besonderer Beachtung des ersten Gliederungspunktes kommt der Zusammenfassung („Executive Summary“) eine herausgehobene Bedeutung zu. Generell gilt diese als eine Art **Appetizer**, die zum einen den Überblick über das Vorhaben vermitteln, aber auch das Interesse des Lesers wecken soll. Da diese die Aussagen der gesamten noch folgenden

Unterlagen zusammenfasst, ist sie ganz zuletzt zu erstellen. Die Schwierigkeit in der Erstellung der Executive Summary besteht vor allem darin, die zentralen Eckdaten (Gründerteam, Geschäftszweck, Umsatz, Kosten, Markt- und Wettbewerbsverhältnisse) auf ein Mindestmaß – in der Regel eine bis zwei Seiten – zu kürzen, ohne dass wichtige Informationen verloren gehen. Besonders die sprachliche Gestaltung ist in diesem Zusammenhang eine Art Gratwanderung, da sie einerseits durch eine allzu förmliche Gestaltung nicht den Eindruck erwecken sollte, über inhaltliche Schwächen hinweg zu täuschen, andererseits durch einen unförmlichen Ausdruckstil aber auch nicht die Kompetenz des Autors in Frage gestellt werden darf. In Hinblick auf die zu adressierende Zielgruppe gilt die Regel, möglichst verständlich zu schreiben und spezifische Fachjargons zu vermeiden. Grundsätzlich kann man sich dabei an den Prinzipien orientieren, die auch für wissenschaftliche Arbeiten gelten. Als Beispiel sei genannt, dass alle Behauptungen mit Quellen zu belegen sind und dass Abbildungen und Tabellen eine Legende bzw. korrekte Achsenbeschriftungen und Größenangaben zu enthalten haben.<sup>5</sup>

*Kußmaul/Junker* (2002) weisen darauf hin, dass ein gutes Layout für einen potenziellen Eigen- oder Fremdkapitalgeber bereits ein Indiz für die inhaltliche Qualität des Business Plans sein kann. Aus diesem Grund sollte auch in das Layout ein angemessener Zeitaufwand investiert werden. Typische Fehler sind hierbei:

- ein lückenhaftes Deckblatt,
- ein fehlendes Inhaltsverzeichnis,
- eine fehlende oder unkorrekte Seitennummerierung,
- unsaubere oder schiefe Grafiken bzw. Kopien,
- ein schlechtes Schriftbild,
- zu viele unterschiedliche Schriftarten und
- eine fehlende oder mangelhafte Bindung.

### 1.3 Ersteller des Business Plans

Nach der Beschreibung der Inhalte des Business Plans soll nun der Ersteller des Business Plans in den Mittelpunkt gerückt werden. Wie erläutert wurde, dient der Business Plan allgemein der Umsetzung eines neuen Vorhabens. Dies bedeutet aber nicht, dass es sich bei dem Vorhaben um eine Existenzgründung handelt und der Ersteller des Business Plans selbst ein Existenzgründer ist. Vielmehr stellt sich auch in bereits existierenden Unternehmen laufend die Frage, welche neuen Vorhaben realisiert werden können.

---

<sup>5</sup> Hier sei auf das Buch „Wissenschaftliches Arbeiten: Technik – Methodik – Form“ von Manuel René Theisen in der neuesten Auflage verwiesen.

In Anlehnung an die Eigentümerfunktion kann daher grundsätzlich zwischen selbstständigen und unselbstständigen Gründungen unterschieden werden. Eine **selbstständige Gründung** ist dann gegeben, wenn der Gründer erst nach erfolgter Gründung in dem neuen Unternehmen eine Vollzeitbeschäftigung findet. Zudem ist eine Gründung als selbstständig zu betrachten, wenn das Unternehmen rechtlich ungebunden von sonstigen Institutionen entscheiden kann. Eine **unselbstständige Gründung** liegt hingegen vor, wenn eine Unternehmensgründung als Bestandteil des Aufgabenumfanges der Gründungsperson im Rahmen eines Beschäftigungsverhältnisses erfolgt. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn ein Geschäftsführer eine Tochtergesellschaft gründet. In größeren Unternehmen obliegt die Vorbereitung von Unternehmensgründungen der Abteilung **Corporate Development** (Unternehmensentwicklung), die als Stabsabteilung (s. Abschnitt 5.3) der Unternehmensleitung zugeordnet ist. Die Tätigkeit stellt eine Kombination aus Management Consulting und Investment Banking dar.

Eine weitere Unterscheidung von Gründungsformen ist die zwischen originären und derivativen Gründungen. Hierbei geht es um den Umfang der betrieblichen Strukturen zum Gründungszeitpunkt. Im Falle einer **originären Gründung** existieren noch keine betrieblichen Strukturen. Von Vorteil ist hierbei die Tatsache, dass keine Restriktionen vorgegeben werden können, allerdings gibt es auch keine Erfahrungswerte, auf die sich die neue Organisation stützen könnte. Liegt eine **derivative Gründung** vor, so wurden wesentliche Teile der Mutterorganisation übernommen. Diese Gründungsform kommt vornehmlich durch Akquisitionen, Fusionen oder Umgründungen zustande (Abschnitt 5.5), wobei die Mutterorganisation wesentlich an Identität verliert, die sich zuvor beispielsweise durch den Firmennamen oder die Organisationsstruktur ausgedrückt hatte.

Tab. 2 verdeutlicht die sich aus den beiden Unterscheidungen ergebenden vier alternativen Gründungsformen.

**Tab. 2. Gründungsformen**

	Derivative Gründung	Originäre Gründung
Unselbstständige Gründung	Fusion, Übernahme, Umgründung	Konzern- bzw. Betriebsgründung
Selbstständige Gründung	Betriebliche Existenzgründung	

Quelle: Szyperski/Nathusius (1999), S. 27.

Im Falle einer Fusion, Übernahme oder Umgründung wird in der gängigen Literatur auch von einer **unechten Gründung** gesprochen, da lediglich der Umfang der Geschäftstätigkeit verändert wird. Generiert ein bestehendes Unternehmen eine neue Organisation, so wird diese unselbstständig-originaire Gründung als **Konzern- oder Betriebsgründung** bezeichnet. Die **betriebliche Existenzgründung** stellt einen Ausnahmefall innerhalb der unselbstständig-derivativen Gründungen dar, da hier lediglich die berufliche Veränderung des Gründers fokussiert wird. Im Rahmen der selbstständig-originiären Gründung erfolgt eine Unternehmensgründung, die mit einem neuen Unternehmensaufbau verknüpft ist und nur durch die eingebrachten Ressourcen (Fachpersonal) oder Unterstützungsleistungen angetrieben wird.

## 1.4 Ziele und Adressaten des Business Plans

Die Ziele und Adressaten eines Business Plans können grundsätzlich danach unterschieden werden, ob sie intern oder extern sind. Dabei bedeutet eine interne Ausrichtung, dass der Business Plan auf die Initiatoren und die bereits vorhandenen Partner des Unternehmens gerichtet ist. Die Ausrichtung auf mögliche Kunden und Kapitalgeber spiegelt die externe Sicht wider. Besonders dem externen Bereich kommt – insbesondere im Zusammenhang mit der Gewinnung von Eigen- und Fremdkapital – eine große Bedeutung innerhalb der Entwicklung eines Business Plans zu, da typischerweise die Kapitalgeber die wichtigsten externen Adressaten eines Business Plans außerhalb des Unternehmens darstellen. Denn neue Unternehmen sehen sich in der Start- oder Expansionsphase oft mit einem Finanzierungsbedarf konfrontiert, der ihre eigenen Mittel übersteigt. Die benötigten Mittel können dann über verschiedene Arten der Eigen- und Fremdfinanzierung beschafft werden. Bevor ein Unternehmen eine Finanzierung in Form eines Kredits oder Venture Capital (Wagniskapital) erhält, ist ein Business Plan zu entwickeln.

Vor dem Hintergrund der Kapitalbeschaffung wird jedoch unterschätzt, dass auch der internen Ausrichtung des Business Plans eine große Bedeutung zukommt. Besonders die Initiatoren eines Gründungsvorhabens finden im Business Plan ein Instrument, das der Orientierung in der Planungsphase sowie der Steuerung bei der Umsetzung der Pläne dient und im weiteren Verlauf die Basis für die Entwicklung eines Kontrollinstrumentariums für die Gründungs- und Frühentwicklungsphase bildet. Weiterhin kann der Business Plan zur Steuerung der Umsetzung des Gründungsvorhabens eingesetzt werden und dabei als Grundlage für eine zeitliche Koordination der Einzelaktivitäten dienen. Naheliegend ist etwa der Einsatz von komplexen Netzplänen oder von aus dem Gründungsdokument abgeleiteten Balkendiagrammen. Neben der zeitlichen Abstimmung

ist der Aspekt der Aufgabenteilung bzw. auch der Delegation von Einzelaktivitäten ebenfalls aus dem Gründungsdokument abzuleiten. Schon in der Gründungsphase beinhalten die internen Aufgaben gleichzeitig Ansätze zur Kontrolle im Sinne einer Soll-Ist-Abweichung. Geprüft werden kann auf diese Weise, inwieweit die Umsetzung im Rahmen der Realisierungsphase mit der Gründungsplanung übereinstimmt.

Zusammenfassend kommen dem Business Plan damit zwei Aufgaben zu:

1. Der Business Plan soll **externen Entscheidungsträgern** (z.B. innerhalb einer Bank oder Risikokapitalgesellschaft) qualitative und quantitative Informationen liefern, die sie zu einer Beurteilung des zu finanzierenden Geschäftsvorhabens benötigen.
2. Er soll aber auch wichtige Informationen an die **internen Entscheidungsträger** liefern (z.B. Finanzsituation, Chancen und Risiken, Marketingstrategien, Marktbeurteilung).

Hinsichtlich der externen Aufgaben fungiert der Business Plan im Wesentlichen als Kommunikationsinstrument zu den Kapitalgebern. Grundsätzlich gibt es für neu gegründete oder bereits etablierte Unternehmen jedoch verschiedene Finanzierungsquellen, die unterteilt werden können in:

- Innenfinanzierung und
- Außenfinanzierung.

**Innenfinanzierung** bedeutet, dass Wachstumskapital durch innerbetriebliche Vorgänge bereit gestellt werden kann. Ein Rückgriff auf die Innenfinanzierung ist jedoch nur für bereits etablierte Unternehmen möglich. Bei Neugründungen reicht der Umsatz zur Selbstfinanzierung bei Weitem nicht aus. Denn die Unternehmen erwirtschaften in der Frühphase kaum Einzahlungsüberschüsse, verfügen über keine oder nur geringe Eigenmittel und können auch kein Anlagevermögen veräußern, in das sie, wenn überhaupt, gerade erst investiert haben. So kommt für sie nur die **Außenfinanzierung** zur Bereitstellung von Kapital für Investitionen oder zur Schaffung von Liquidität für Unternehmensgründungen in Frage. Abb. 1 verdeutlicht die unterschiedlichen Möglichkeiten bei Außen- und Innenfinanzierung. Die einzelnen externen Finanzierungsquellen werden anschließend erläutert, während auf die internen Finanzierungsquellen in Kapitel 7 näher eingegangen wird.

Zu den externen Interessengruppen zählen in erster Linie potenzielle Partner, Kapitalgeber, Berater sowie Kunden und Lieferanten des Initiators bzw. der Initiatorengruppe, die sich zunächst mit dem Inhalt des Business Plans vertraut machen, bevor sie sich im Rahmen des (Gründungs-)Vorhabens finanziell engagieren.

Über die in Frage kommende Form der Außenfinanzierung entscheidet die sogenannte Finanzierungsphase, die man erhält, wenn der „Lebenszyklus“ eines Unternehmens von der Gründung bis zur Reife entsprechend der

Entwicklungsstufe und den spezifischen Anforderungen, Unsicherheiten und Risiken unterteilt wird. Als grundsätzliche Finanzierungsphasen und Finanzierungsformen unterscheidet man die folgenden:

- Bei der **Seed Finanzierung** handelt es sich um eine Finanzierung der Ausreifung und Umsetzung einer Idee in verwertbare Resultate bis hin zum Prototyp („Proof of Concept“), auf dessen Basis ein Geschäftskonzept für ein zu gründendes Unternehmen erstellt wird.
- Die **Start-Up Finanzierung** ist eine Gründungsfinanzierung für Unternehmen in der Gründungsphase bzw. ohne Umsatzerlöse. Das Kapital der Start Up Finanzierung wird häufig für erste Marketingmaßnahmen verwendet.

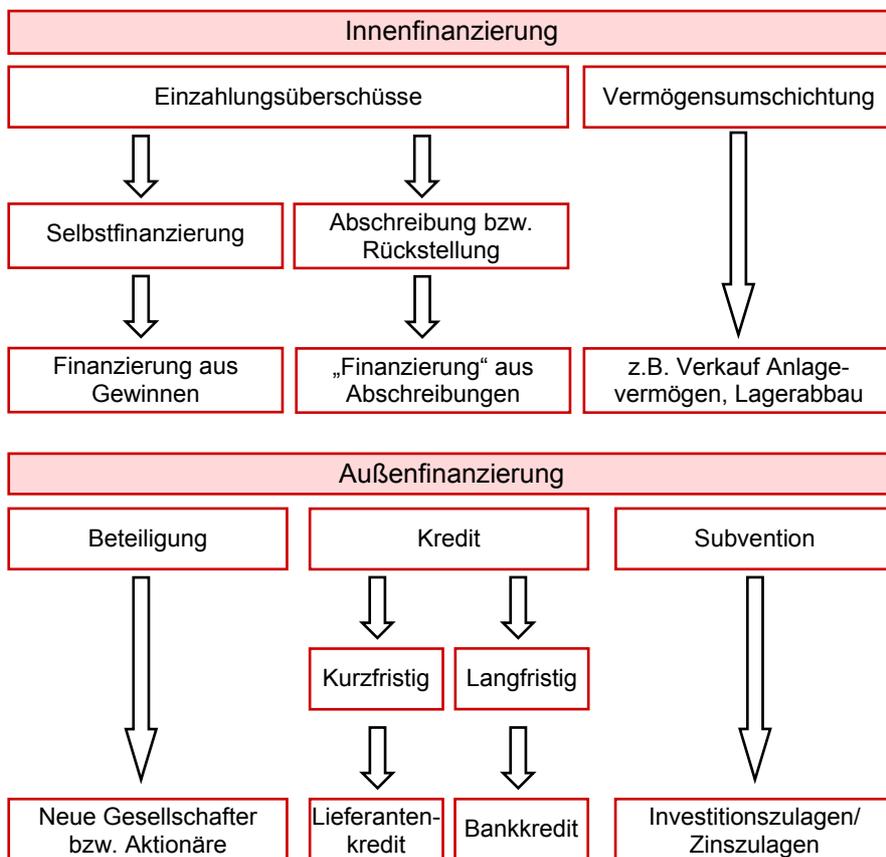


Abb. 1. Möglichkeiten der Unternehmensfinanzierung<sup>6</sup>

<sup>6</sup> In Anlehnung an: Schierenbeck (1995).

- Bei der **Expansion Finanzierung** hat das betreffende Unternehmen bereits die Gewinnschwelle erreicht. Die Finanzmittel werden zur Finanzierung von zusätzlichen Produktionskapazitäten, zur Produktdiversifikation oder Marktausweitung und/oder für weiteres Working Capital verwendet.
- Die **Bridge Finanzierung** ist eine Überbrückungsfinanzierung, um einem Unternehmen die notwendigen Finanzmittel zur Vorbereitung des Börsengangs vor allem mit dem Ziel der Verbesserung der Eigenkapitalquote zur Verfügung zu stellen.
- Die **Turnaround Finanzierung** soll einem Unternehmen ermöglichen, sich nach Überwindung von Schwierigkeiten wieder aufwärts entwickeln zu können.
- **Replacement Capital** ermöglicht den Kauf der Anteile an einem Unternehmen von einem anderen Gesellschafter.

Abb. 2 gibt einen Überblick über die **Finanzierungsphasen** eines Unternehmens und die jeweils sinnvollen Finanzierungsformen. Wichtig ist dabei, dass sich die Finanzierungsphasen insbesondere hinsichtlich der dem Unternehmen zur Verfügung stehenden Liquidität, d.h. dem Zahlungsmittelbestand und dem Cash Flow aus der laufenden Geschäftstätigkeit (der Differenz aus Einzahlungen und Auszahlungen) unterscheiden (Kapitel 6).

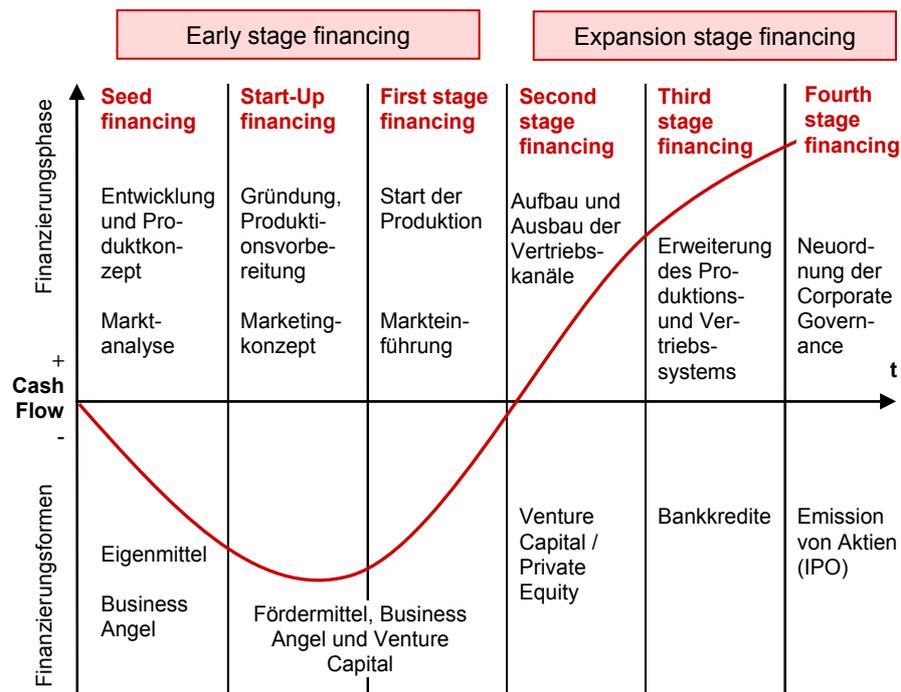


Abb. 2. Finanzierungsphasen und Finanzierungsformen

Die traditionelle Finanzierungsquelle sind **Bankkredite**. Kreditinstitute legen großen Wert auf den finanziellen Teil des Business Plans, da dieser hauptsächlich über Rückzahlungsmodalitäten, Gewinnerwartung, Liquidität und Bonität Aufschluss gibt. Künftig werden diese Faktoren bei der Kreditvergabe aufgrund der Basler Eigenkapitalvorschriften, **Basel II**, noch stärker an Bedeutung gewinnen. Gegenstand dieser Vereinbarung ist es, die Kapitalanforderungen an Banken stärker als bisher vom ökonomischen Risiko abhängig zu machen. Dies bedeutet konkret, dass die Kreditkonditionen zukünftig nur noch von der Bonität des Kreditnehmers und der Absicherung der Kredite abhängig gemacht werden. Im Allgemeinen ist das zukünftige Ratingverfahren für einen bonitätsmäßig gut ausgestatteten Kreditnehmer eher eine Chance als ein Risiko. Schließlich können ihm die Kreditinstitute bei einem positiven Rating zinsmäßig entgegenkommen; d.h. der Kreditnehmer mit gutem Rating erhält gegenüber einem Kreditnehmer mit schwachem Rating einen Wettbewerbsvorteil. Mit dem Ziel, die genannten Vorteile eines guten Ratings zu erlangen, gilt es, eine offene Informationspolitik gegenüber den Banken zu führen, was nicht zuletzt durch einen vollständigen Business Plan erreicht werden kann.

**Staatliche Fördermittel** sind eine weitere wichtige Finanzierungsquelle.<sup>7</sup> Denn die öffentliche Hand stellt eine Vielzahl von nationalen und internationalen Förderprogrammen zur Verfügung, die nicht nur bei Neugründungen von Unternehmen in Frage kommen. Die wohl bekanntesten staatlichen Förderprogramme sind die Darlehen der KfW Mittelstandsbank.

Die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) wurde 1948 noch vor der Gründung der Bundesrepublik Deutschland errichtet. Ihre Entstehungsgeschichte ist auf das Engste mit Gang und Inhalt der Diskussion zwischen der amerikanischen und der britischen Militärregierung über die zukünftige Struktur des Bankensystems in Deutschland verbunden. Seitdem die ursprüngliche Aufgabe weggefallen ist, firmiert die Bank unter dem Kürzel „KfW“. Die KfW Mittelstandsbank ist im Juli 2003 im Zuge der Fusion der ebenfalls staatlichen DtA (Deutsche Ausgleichsbank) und der KfW entstanden.

Die Kredite der KfW zeichnen sich vor allem durch niedrige Zinssätze, lange Tilgungszeiten mit tilgungsfreien Jahren und geringeren Anforderungen an die Sicherheiten aus. Förderfähig sind kleine und mittlere Unternehmen, die beispielsweise in neue Produkte und Verfahren investieren, Material-, Ersatz- oder Warenlager aufstocken sowie neue Märkte erschließen wollen. Typischerweise zahlt die KfW jedoch die Kredite nicht direkt aus, sondern lässt diese über die Hausbank des Existenzgründers vermitteln. Der Existenzgründer beantragt den KfW-Förderkredit bei seiner Hausbank, diese leitet den Förderantrag an die KfW Mittelstandsbank weiter und erhält dafür eine (vergleichsweise geringe) Bearbeitungsgebühr

---

<sup>7</sup> Eine Liste mit Informationsstellen für Fördermittel findet sich in Anhang 1.

(Hausbankprinzip). Allerdings trägt die Hausbank bei den von ihr vermittelten Förderprogrammen das Kreditrisiko mit, so dass sie die wirtschaftlichen und finanziellen Verhältnisse des Kunden für den Förderantrag wie bei einem eigenen Kredit prüft und dieselben Anforderungen an die Bonität des Kunden stellt. Erwähnenswert ist aber auch, dass die KfW Existenzgründern und jungen Unternehmern in über 50 Städten im Rahmen sogenannter Beratungssprechtage mit Finanzierungsexperten Rede und Antwort steht. Diese können sich bei den Kooperationspartnern der KfW, zumeist den Industrie- und Handelskammern (IHK) oder den Handwerkskammern (HK), umfassend über eine maßgeschneiderte Finanzierung des Vorhabens mit öffentlichen Mitteln beraten lassen. Die meisten staatlichen Fördermittel setzen voraus, dass das zu fördernde Unternehmen bestimmte Größenmerkmale nicht überschreitet. Ein in Europa gängiges Kriterium ist das der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Die Einordnung als KMU ist unabhängig von der gewählten Rechtsform. Unternehmen, die die Größenordnungen überschreiten, heißen Großunternehmen. Die EU-Kommission empfiehlt für die Abgrenzung von KMU die in Tab. 3 dargestellten Größenmerkmale.

**Tab. 3. Größenmerkmale für KMU**

Typ	Beschäftigte	Umsatz (Mio. Euro)	Bilanzsumme (Mio. Euro)
Mittlere Unternehmen	< 250	und ≤ 50	oder ≤ 43
Kleine Unternehmen	< 50	und ≤ 10	oder ≤ 10
Kleinstunternehmen	< 10	und ≤ 2	oder ≤ 2

Quelle: Europäische Kommission (2005)

Für die Anerkennung durch die EU ist es weiterhin nötig, dass maximal 25 % des Unternehmens im Besitz von Firmen sein darf, die dieser Definition nicht entsprechen.

Neben dem KMU-Begriff wird in der Wirtschaft auch oft von mittelständischen Unternehmen gesprochen. Daher sei hier ergänzend noch die Definition des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn (IfM) genannt, wonach ein Betrieb dem Mittelstand zuzuordnen ist, sobald seine Mitarbeiterzahl unter 500 und der Umsatz p.a. unter 50 Millionen Euro liegen (Tab. 4).

**Business Angels** sind private Investoren, meist ehemalige Unternehmer, die aufgrund ihrer persönlichen Erfahrung in Unternehmen in einer frühen Phase investieren und dem Management mit „Rat und Tat“ und der Vermittlung von Kontakten zur Seite stehen. Die besondere Rolle der Business Angels in der Frühphase ergibt sich dadurch, dass zu diesem Zeitpunkt zumeist weder Banken noch Venture Capital-Gesellschaften finanzielle Mittel zur Verfügung stellen, da ersteren das Risiko zu hoch ist, während

für letztere die Investitionssummen zu gering sind. Allerdings sind Business Angels genauso wie Venture Capital-Gesellschaften an einer hohen Rendite interessiert, wobei sich die Renditeerwartung im Rahmen von ca. 25-40 % p.a. bewegen wird. Ein weiteres typisches Merkmal ist die zeitliche Begrenzung ihres Investments, wohingegen die Beteiligungshöhe recht unterschiedlich ausgeprägt sein kann von wenigen 10.000 bis ca. 500.000 Euro. Allerdings verfolgen Business Angels neben der Rendite noch andere Motive wie etwa der Spaß und die Chance, aktiv zum Erfolg des Unternehmens beitragen zu können. Sie agieren aus diesem Grund wie Unternehmer und nehmen daher an den wegweisenden Entscheidungen der Gründer teil. Die Beteiligung des Business Angels wird in einem Beteiligungsvertrag festgehalten, wobei sie jedoch in aller Regel eine Offenlegung ihrer Beteiligung nach außen vermeiden wollen. Trotzdem werden ihnen im Beteiligungsvertrag weitgehende Informations- und Kontrollrechte zugestanden. Im Mittelpunkt steht dabei der Katalog zustimmungspflichtiger Geschäfte, bei denen sich der Existenzgründer mit dem Business Angel abstimmen muss. Der Beteiligungsvertrag weist meist eine feste Laufzeit auf und ist nicht kündbar. Die Rendite des Business Angels ergibt sich nicht über Ausschüttungen, sondern über den Verkauf seiner Anteile im Wege eines Trade Sale bzw. eines Buy Back. Für einen Börsengang (Initial Public Offering, IPO) ist das Unternehmen in dieser Phase in der Regel noch zu klein.

**Tab. 4. Mittelstandsdefinition des IfM Bonn**

	Beschäftigte	Umsatz (Mio. Euro)
klein	bis 9	< 1
mittel	10 bis 499	1-50
groß	500 und mehr	≥ 50

**Trade Sale** bezeichnet einen Verkauf der Anteile an einen industriellen Investor.

Ein **Buy Back** besteht darin, dass der Existenzgründer die Anteile des Business Angels zurückkauft.

Bei einem **Initial Public Offering (IPO)** wird das Unternehmen in die Rechtsform einer Aktiengesellschaft umgewandelt und die Anteile (Aktien) werden an einen größeren Kreis von Investoren verkauft und an der Börse gehandelt.

Eine alternative Finanzierung ist die Aufnahme von **Venture Capital** (Wagniskapital), bei dem der Venture Capital-Geber dem kapitalsuchenden Unternehmen risikotragendes Eigenkapital zur Verfügung stellt und in der Regel eine Minderheitsbeteiligung erhält. Venture Capital im engeren Sinne ist eine Kapitalbeteiligung an vorwiegend jungen, technologisch innovativen, nicht an der Börse notierten Unternehmen kleiner und mittlerer Größe, denen trotz geringer laufender Ertragskraft ein hinreichend gro-

ßes Wachstumspotenzial beigemessen wird. Diese Kapitalbeteiligung ist durch ein auf bestimmte Entwicklungsphasen begrenztes Engagement mit dem alleinigen Ziel des langfristigen Wertzuwachses gekennzeichnet. Neben dem Eigenkapital stellen die Venture Capital-Gesellschaften den Jungunternehmen auch umfangreiches Management-Wissen und Beratungsleistungen zur Verfügung. Der Transfer unternehmerischen Know-hows ist dabei grundsätzlich Bestandteil des Engagements. Die Venture Capital-Gesellschaften tragen den typischen Entwicklungsstufen von Hochtechnologie-Unternehmen in ihrer Anlagestrategie Rechnung. In mehreren sogenannten Finanzierungsrunden muss sich das Unternehmen jeweils neu um Kapital bemühen. Die Gesellschaften versuchen, ihr Risiko zu reduzieren, indem sie die Vergabe weiterer Mittel an zu erreichende Zwischenziele (milestones) knüpfen.

Generell unterscheiden Venture Capital-Geber zwei Arten von Beteiligungen: Frühe (early stage) und späte (later stage) Beteiligungen. Die frühen Beteiligungen erfolgen zu Beginn der Unternehmensgründung oder am Anfang der Wachstumsphase. Späte Beteiligungen sind hingegen dadurch charakterisiert, dass in Unternehmen mit Gewinnausweisen investiert wird, die sich meist am Ende der Wachstumsphase befinden. Die Beteiligungsdauer bei dieser Form der Finanzierung beträgt erfahrungsgemäß zwischen fünf und sieben Jahren. Durch diese Art von Finanzierung hat der Venture Capital-Nehmer einerseits den Vorteil – bedingt durch eine erhöhte Eigenkapitalquote – günstigere Kredite von Seiten der Banken zu bekommen, andererseits profitiert er von dem Expertenwissen der Venture Capital-Geber. Ein weiterer Vorteil liegt in der sinkenden Abhängigkeit mittelständischer Unternehmen von Bankdarlehen. Im Bereich der Venture Capital-Gesellschaften wird ein Business Plan als eine unerlässliche Grundlage für ein späteres Engagement angesehen. Angesichts der Tatsache, dass im Kreise der Venture Capital-Gesellschaften der Business Plan besonders etabliert ist, gilt es im Besonderen deren Auswahlverfahren zu bestehen. Aus Sicht der Venture Capital-Gesellschaften beginnt das Auswahlverfahren mit einem kurzen Screening, d.h. einer groben Selektion der Kurzfassung (executive summary), anhand derer nahezu 80 % der Business Pläne bzw. Vorhaben ausselektiert werden. Die verbleibenden 20 % werden einer genaueren Betrachtung unterzogen, wobei lediglich 5 % die dritte Selektionsstufe erreichen. In dieser letzten Phase werden beispielsweise Vergleichsrecherchen bezüglich der Branchen vorgenommen, Kontakt mit dem Gründer aufgenommen und erste persönliche Gespräche zwischen dem Initiator und der Venture Capital-Gesellschaft geführt, welche wiederum die Entscheidungsgrundlage für die weitere Vorgehensweise bilden.

Neben den vorab beschriebenen typischen Zielgruppen sollte der Business Plan auch als Hilfsmittel zur Vertrauensbildung bei Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern eingesetzt werden. Beispielsweise werden Liefere-

ranten ihnen unbekanntem Unternehmen ein geringeres Vertrauen entgegenbringen;<sup>8</sup> sie können aber durch ein tragfähiges Gründungskonzept überzeugt werden, dem Start-Up Lieferantenkredite einzuräumen. Somit kann das Unternehmen seine Liquidität schonen und eine positive Reputation schaffen. Zudem ist der Aufbau einer Vertrauensbasis bezüglich der Leistungskraft des Gründungsunternehmens und seiner langfristigen Stabilität eine wichtige Voraussetzung zur Gewinnung neuer Kunden. Dementsprechend kann ein überzeugender Business Plan in einer kundenorientierten Variante eine wichtige und unterstützende Funktion übernehmen. Mit dem Ziel, hoch qualifizierte Mitarbeiter für eine neue Geschäftsidee anzuwerben, ist es besonders wichtig, durch einen Business Plan sowohl Vertrauen aufzubauen, als auch Begeisterung für die Pioniersituation bei potenziellen Mitarbeitern zu wecken. Ein Business Plan kann einerseits von der Solidität des Vorhabens überzeugen, andererseits das Wachstumspotenzial und die dadurch gegebenen Wertsteigerungs- oder Entwicklungspotenziale auch für die Mitarbeiter verdeutlichen. Durch eine angemessene Partizipation können „High Potentials“ trotz eines im Vergleich zu Großunternehmen geringeren Anfangsgehalts gewonnen werden, wenn es gelingt, sie von den Wachstumsperspektiven des Unternehmens zu überzeugen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass je genauer die Zielgruppen und deren Bedürfnisse identifiziert und innerhalb des Business Plans berücksichtigt werden, desto höher ist die Erfolgsquote.

Als interne Adressaten werden alle Interessengruppen bezeichnet, die in direkter Beziehung zum Unternehmen stehen. Diese sind beispielsweise die Geschäftsleitung, die Mitarbeiter und die Anteilseigner.

In Bezug auf die **Leitung eines Unternehmens** stellt der Business Plan ein bedeutendes Managementinstrument dar, um als Leitfaden für Entscheidungen und Kontrolle zu dienen. Durch die schriftliche Fixierung wird sich die Unternehmensleitung ihrer Ziele bewusst und kann mit eventuell vorhandenen Gründungspartnern eine Abstimmung über die Ziele herbeiführen. Basierend auf diesen Vorgaben können mehrere Wege zur Umsetzung entwickelt werden, um anschließend ihre Machbarkeit zu reflektieren. Die Beteiligten werden somit in die Lage versetzt, die Logik des Gesamtkonzepts zu überprüfen, Inkonsistenzen aufzudecken und Korrekturmöglichkeiten zu erkennen. Durch das Niederschreiben werden Gedanken bewusster und systematischer aufgebaut. Aus diesem Grund bietet der

---

<sup>8</sup> Typischerweise werden von Lieferanten Bonitätsauskünfte von elektronischen Datenbanken eingeholt. Ein bekannter Anbieter von Bonitätsauskünften ist etwa der Verband der Vereine Creditreform e.V. („Creditreform“), der 1879 in Mainz gegründet wurde, um seine Mitglieder vor „schädlichem Credit geben“ zu schützen und so Forderungsausfälle zu vermeiden. Der kostenpflichtige Datenbankzugriff ist über die GENIOS-Datenbank unter <http://www.gbi.de> möglich.

Business Plan gerade für Existenzgründer eine wertvolle Orientierung. Neben dieser **Orientierungsfunktion** dient der Business Plan auch der Steuerung der Umsetzung eines Vorhabens. Der Business Plan erleichtert die zeitliche Koordination der erarbeiteten Einzelaufgaben und hilft dabei, Teilaufgaben zu delegieren (**Koordinationsfunktion**). Eine weitere Funktion ist die **Kontrollfunktion**, für die der Business Plan die Basis bilden kann. Denn gerade in der Gründungsphase ist es notwendig, fortlaufend die getroffenen Annahmen zu überprüfen und Abweichungen zwischen der Planung und Realisierung festzustellen. Durch eine Ursachenanalyse im Rahmen des Soll-Ist-Vergleichs können wichtige Entwicklungen auf dem Markt aufgespürt werden, die zu einer notwendigen Modifikation des Produktes bzw. der Dienstleistung oder der Strategie führen können. Notwendige Veränderungen in der Planung sowie in der Umsetzung werden somit für den Gründer offensichtlich.

Für die **Mitarbeiter** sind die im Business Plan dargestellten Bereiche nicht nur in Bezug auf ihren Arbeitsplatz von Bedeutung. Vielmehr kommt der finanziellen Beteiligung am Unternehmenserfolg eine immer größer werdende motivatorische Bedeutung zu. Der Business Plan kann dabei helfen, die Unternehmensziele zu verdeutlichen, detaillierte Informationen zur Gewinnverteilung zu geben oder auch nur als Handlungsanleitung für den täglichen Arbeitsablauf zu dienen.

In Bezug auf die **Anteilseigner**<sup>9</sup> hat der Business Plan eher eine kommunikative Bedeutung. Schließlich haben auf interner Ebene sowohl die Gesellschafter die Möglichkeit, durch die Veröffentlichung des Business Plans über zukünftige Planungen und Veränderungen informiert zu werden, als auch potenzielle Gesellschafter auf externer Ebene die Gelegenheit, sich über das Unternehmen zu informieren. In Anbetracht dessen ist der Business Plan Teil der Investor-Relations.

---

<sup>9</sup> Der Begriff „Anteilseigner“ beschreibt allgemein die Eigenkapitalgeber eines Unternehmens, da sich die Begriffe „Gesellschafter“ oder „Aktionäre“ auf bestimmte Rechtsformen beziehen.

## 1.5 Fragen und Aufgaben

### **Aufgabe 1-1**

Wählen Sie bei den folgenden Multiple-Choice-Fragen die jeweils korrekte Antwort aus.

- (1) Welche der folgenden Personengruppen gehört nicht zu den typischen Adressaten eines Business Plans?
  - Banken
  - Venture Capitalists
  - Analysten
  - eigene Unternehmensleitung
  - Finanzamt
- (2) Welche der folgenden Aussagen ist korrekt?
  - Ähnlich wie bei der Bilanz besteht eine rechtliche Verpflichtung, einen Business Plan aufzustellen.
  - Ein Business Plan hilft bei der Beschaffung von Eigen- und Fremdkapital.
  - Ein Business Plan wird ausschließlich von Wachstumsunternehmen aufgestellt.
  - Der Business Plan ist nur ein Stück Papier, das der eigenen Unternehmensleitung nicht dabei hilft, bessere Entscheidungen zu treffen.
- (3) Welchen der folgenden Punkte beinhaltet die Executive Summary des Business Plans auf keinen Fall?
  - eine Darstellung der Geschäftsidee
  - eine Darstellung der Unternehmensstrategie
  - die Rechts- und Beteiligungsstruktur
  - Erläuterung der (geplanten) Finanzierung
  - Kopien der Patente des Unternehmens

### **Aufgabe 1-2**

Beantworten Sie die folgenden Fragen:

- (1) Was versteht man unter einem Business Plan?
- (2) Welche Adressaten von Business Plänen kennen Sie?
- (3) Erläutern Sie den Unterschied zwischen Effizienz und Effektivität.
- (4) Skizzieren Sie eine typische Gliederung für einen Business Plan.
- (5) Welche Bedeutung hat die sogenannte Executive Summary?
- (6) Nennen Sie mögliche externe Kapitalgeber für Existenzgründungen und beschreiben Sie ihre grundsätzlichen Investitionsziele und Zeithorizonte.

- (7) Erläutern Sie, was es mit den sogenannten Basel II-Vorschriften auf sich hat. Wenn sich diese Vorschriften an Banken richten, welche Bedeutung haben sie dann für die Unternehmen?

## 1.6 Literaturempfehlungen

Für einen kurzen Überblick bietet sich an: Kußmaul, Heinz (2002): Der Business Plan am Beispiel, Saarbrücken: Betriebswirtschaftliches Inst. für Steuerlehre und Entrepreneurship.

Zum Management der Gründungsphase: Klandt, Heinz (2006): Gründungsmanagement: Der integrierte Unternehmensplan, 2. Auflage, München.

Zum Business Plan als Dokument: Paxman, Stephan A.; Fuchs, Gerhard (2005): Der unternehmensinterne Businessplan: Neue Geschäftsmöglichkeiten entdecken, präsentieren, durchsetzen, Frankfurt am Main.

Die Prinzipien des wissenschaftlichen Arbeitens, die auch beim Verfassen eines Business Plans beachtet werden müssen, beschreibt: Theisen, Manuel René (2008): Wissenschaftliches Arbeiten: Technik – Methodik – Form, 14. Auflage, München.