

Der Businessplan: Das Profit-Navi

Wer ins Gebirge steigt, trainiert, hat sich vorbereitet, Ausrüstung dabei, Erste Hilfe im Rucksack. Die meisten Autofahrer schalten, selbst auf wohlbekannten Wegen, das Navi an. Nur die meisten Unternehmen, vor allem „kleinere“, handwerkliche, fahren/wandern unbekümmert los. „Mal sehen, was kommt“ ist die Devise. Wer Glück hat, kommt mit dem Benzinvorrat des Autos weit genug, dem ist schön Wetter und ein gut gesicherter Steig hold, um im Beispielbild zu bleiben. Doch was, wenn Gefahr droht? Unwetter aufkommt? Die Situation „brenzlich wird“? Business-Pläne sind dann von extrem hohem Nutzwert. Es ist grundfalsch, sie als Kaffeesatzleserei zu verstehen; niemand kann die Zukunft wissen und voraussagen. Doch jeder kann sich auf Eventualitäten vorbereiten. Exakt das ist die Aufgabe eines Businessplans. Ein Businessplan ist nicht Großunternehmen vorbehalten. Ab zwei Menschen, die zusammenarbeiten, gibt es Abstimmungs-, Klärungs- und Vereinbarungs-Bedarf – die zentrale Aufgabe des Business-Plans.

Was ist, wenn?

Businesspläne haben einen zentralen Zweck. Nämlich diese banale, aber realistischere auch tägliche Frage zu beantworten: ja, jetzt wie weiter? Wie entscheiden? Was ist das richtige?

In oft drängenden und meist sehr wichtigen Was-ist-wenn-Situationen

- ▶ unnütze, langwierige (und damit nicht hilfreiche) Diskussionen zu vermeiden, also schneller zu entscheiden;
- ▶ schon im Vorfeld und erst recht in kritischen Situationen ein „alle an einem Strang ziehen“ zu organisieren, weil jeder weiß, „wo es langgeht“;
- ▶ Herausforderungen, Ziele, aber auch Gefahren und Risiken benennbar, bezifferbar (bewertbar), einschätzbar und damit entscheidungsfähig zu machen.

*Ein Businessplan ist mentales Training,
wie es jeder, der im Wettbewerb gewinnen will,
zwangsläufig machen muss.*

Warum passieren beim Arbeiten oder im Straßenverkehr Unfälle, warum verlieren Mannschaften wertvolle Spiele? Die Antwort ist die gleiche, warum Firmen pleite gehen: man hat die wahrscheinlichen, möglichen, bedrohlichen Vorkommnisse und substanziellen Gefahren nicht genügend trainiert. Wusste in der entscheidenden Sekunde nicht das Richtige zu tun. Denn wenn etwas schnell gehen muss, vor allem aber, wenn emotional ein hoher Druck aufgebaut ist (Angst oder Freude ist unerheblich) hilft nur noch eins wirklich: der richtige Reflex. Die intuitive, dann hoffentlich richtige Entscheidung aus dem Unterbewusstsein. Das gelingt um so besser und zielrichtiger, je öfter das man das übt. Der Business-Plan ist das Training dafür. Er spielt alle Situationen, die man sich logisch und ahnungsvoll denken kann, vorweg durch. Er stellt das Rüstzeug bereit, um dann, wenn es darauf ankommt, gewappnet zu sein.

Mit Zukunftsdeutung und „wissen, wie es kommt“ hat das nicht das geringste zu tun. Sondern zu verhindern, für einen Moment „ratlos“ zu sein. Ein Businessplan hilft, in kürzester Zeit Alternativen zu finden und Entscheidungen auf eine verlässliche Basis zu stellen – macht also sicherer. Er hilft zu unterscheiden, wann man „Nerven behalten“ muss und noch mehr, rechtzeitig gegenzusteuern, bevor es zu spät ist.

Business-Plan als „Masterplan“

Es gibt mindestens drei Instanzen, vor denen jeder Unternehmer, jede für ein Unternehmen verantwortliche Führungskraft (z. B. der Geschäftsführer) „Rechenschaft ablegen“ muss:

- ▶ **Sich selbst.** Denn nur allzu schnell werden Versagen und Misserfolg, die Aufgabe von Plänen, Zielen, Hoffnungen, Visionen nachträglich als „es ging nicht anders“ oder „eigentlich bin ich zufrieden“ umgedeutet. Die Folge: Die Selbstmotivation geht sehr schnell verloren, was gerade für inhaber-orientierte und/oder kleinere Unternehmen „tödlich“ ist. Denn in aller Regel ist man selbst – oder die Familie – Kapitalgeber (bzw. Träger des Risikos) und erwartet eine Verzinsung. Daher müssen Risiken minimiert werden.
- ▶ **Banken;** wer Kredite vergibt, muss Vertrauen zum Schuldner haben, wie ein vereinbartes Ziel erreicht werden soll. Das geht nicht ohne solide Pläne und einer glaubhaft realistischen Strategie. Schwammige Begriffe wie „viel Geld“ oder „demnächst“ sind für Banker und Analysten ein Horror; sie hätten es gerne „eine Nummer konkreter“. Vor allem aber: je länger die Historie an Businessplänen, Budgets, betriebswirtschaftlich soliden Auswertungen, Benchmarks, Soll-Ist-Vergleichen, desto glaubwürdiger kann man seine Position oder die Berechtigung darstellen, dass es sich lohnt, in dieses Unternehmen zu investieren. Wer „mauert“, unpräzise bleibt, macht sich sozusagen verdächtig.
- ▶ **Mitarbeiter, Partner;** Wie sollte man jemanden motivieren, „sich voll ins Zeug zu legen“ oder „durchzuhalten“, Geduld und Ausdauer zu zeigen, wenn die Person, auf die man sich verlassen will oder muss, nicht von der Richtigkeit, der Nützlichkeit und dem Erfolg des Tuns überzeugt ist? Die „inneren Kündigungen“, die längst kein Phänomen der Konzerne mehr sind, gehen vielfach genau auf diese Beziehungslosigkeit zurück: man soll sich einsetzen – für was denn? Wer Angst vor der Zukunft hat, kämpft nicht entschlossen. Und so ist der Business-Plan stets die Grundlage von Ziel-, Qualitäts-, Gehalts-/Vergütungs- und anderen Vereinbarungen mit Mitarbeitern und anderen Partnern.

Risk Management

Auch wenn es eine extrem überstrapazierte Floskel ist, wir sind nun einmal in einer Periode extremer Veränderungen:

NICHTLINEARE ZUKUNFT

- ▶ **Das Kommende ist nicht mehr eine Fortschreibung des Gegenwärtigen und eine Folge des Vergangenen.**
 - ▶ **Erfahrungen können von Nachteil sein, weil sie vergangenheitsbezogen, nicht zukunftsorientiert sind.** Ein „ich bin doch alter Hase“ oder „ich weiß doch, wie der Hase läuft“ macht potentiell verdächtig („schwimmt in altem Fahrwasser“, „geht eingetrampelte Pfade“, ist nicht innovativ, anpassungsfähig). Der Erfolg der Vergangenheit ist kein Beweis für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens oder einer Person. Dieses „fit for future“ kann und muss man in einem Businessplan dokumentieren. Wer eine Antwort schuldig bleibt, verliert überall Vertrauen.
 - ▶ **Die Märkte sind in raschem Umbruch, die Metapher „kein Stein bleibt auf dem anderen“ ist allgegenwärtig.** Chaos begegnet man nicht mit Hilf- und Ziellosigkeit, sondern nur mit nüchterner Analyse. Denken Sie an das Beispiel von Rettern in der Katastrophe: sie haben nur Erfolg, wenn jeder genau weiß, was er zu tun hat und sich „blind“ auf andere verlassen kann. Das Training dieser Teams ist nichts anderes als die kollektive Erstellung eines Businessplans durch die Führungscrew eines Unternehmens! Man übt, überlegt, bereitet sich vor, lange bevor der Ernstfall eintritt! – Die meisten Unternehmen verschwinden vom Markt, weil sie genau dies nicht getan haben.

- Chancen und Möglichkeiten, Versuchungen und Herausforderungen – **noch nie war eine industrielle Periode so reich an Potentialen wie heute.** Und natürlich zugleich so risikobeladen. Ein solides und wohl verstandenes Risk Management ist daher sozusagen „Bringschuld jedes Unternehmers“ oder eines Geschäftsführers. Risk Management heisst, die positiven wie auch negativen **Potentiale** im Zusammenhang mit dem eigenen Tun und Handeln, dem eigenen Unternehmen und seinen Märkten, den gegebenen Umständen, Personal, Know-how, Wettbewerb, Gesetzen und allen anderem „Drumherum“ zu
- **benennen**
 - **bewerten**
 - **„bearbeiten“**, indem man
 - Vorsorge trifft, dass Gefahren minimiert, Chancen maximiert werden;
 - Verhinderungsstrategien und Abwehrmaßnahmen trifft und vorbereitet;
 - alles vorbereitet ist, die positiven Trends substantziell zu nutzen.

Dieses Vorausdenken, Entscheidungen treffen (= Ziele formulieren), die Annahmen in monetäre Verläufe/Ergebnisse umzurechnen ist Sinn, Nutzen, zentrale Aufgabe des Businessplans.

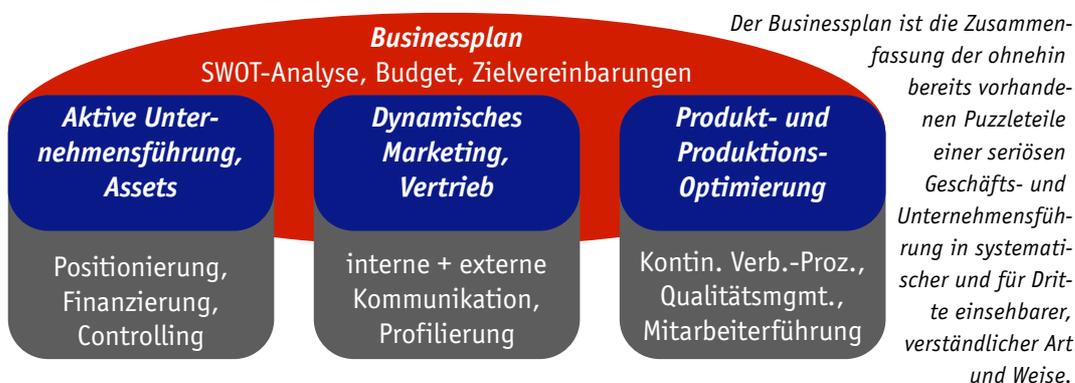
Path to profit – Wachstumspfad, Marschroute, Strategiepapier

Welchen Namen Sie dem Businessplan auch geben, **er ist das „summa summarum“ dessen, was der/die Unternehmer und seine Führungscrew, insgesamt „das Unternehmen“ vorhat, sich vornimmt, anpeilt, möglich machen will.** Er ist sozusagen das in nüchternen Worten ausgedrückte „mission & vision“-Statement, welches jedes markt- und kundenorientierte Unternehmen ohnehin seinen potentiellen und etablierten Kunden zu liefern hat, um Profil zu gewinnen und zu behalten; um USP, Unverwechselbarkeit zu zeigen, Markenimage aufzubauen und damit auf dem Markt eine „feste Größe“ zu werden.

Macht ein Business-Plan zusätzlich „mehr Arbeit“?

Eindeutig: Nein – oder jedenfalls kaum, kein störender Mehraufwand. So Sie denn ohnehin das tun, was man eigentlich erwarten sollte, nämlich sich nicht dem bloßen Zufall hingeben und alles nehmen, wie es gerade kommt.

Schemata verschrecken manchmal, weil sie so wuchtig aussehen. Doch sie sind auch zugleich Abbild eines Ideals und in größeren Unternehmen ist das, was hier aufgeführt wird, ohnehin (zum größten Teil) üblich, Standard:



► **Das Unternehmerische:**
Aktive Unternehmensführung

- Die **Positionierung** ist in etwa identisch mit „mission & vision“, also Statements, die Sie ohnehin für die Unternehmensentwicklung und deren Verdeutlichung nach außen (für Kunden, Märkte) brauchen: wer sind Sie, was wollen Sie, wem nutzen Sie wie und dergleichen.
- Ein **Finanz-/Finanzierungsplan** ist spätestens dann ohnehin fällig, wenn Sie Kredite brauchen oder Equipment im Leasing nutzen. Außerdem schützt sie ein Liquiditätsplan vor peinlichen monetären Trockenzeiten.
- Wie das **Controlling** ausfällt, ist von Betrieb zu Betrieb verschieden und von der Gewissenhaftigkeit des Unternehmers / der Führungsmannschaft abhängig; im Minimalfall ist es die zwar ungenügende, aber gesetzlich vorgeschriebene steuerwirksame Finanzbuchhaltung und im Idealfall kommen beliebig viele betriebswirtschaftliche und Kennzahlen-Auswertungen, Benchmarks, Statistiken, Nachkalkulationen usw. hinzu.



► **Dynamisches Marketing: Wie man „draußen“ wahrgenommen wird**

- Die Kontakte mit dem Markt sind auch als „**externe Kommunikation**“ zu bezeichnen; sie umfassen die schier endlose Palette der möglichen Werbeaktivitäten über PR-Maßnahmen unterschiedlichster Art bis zu personellen, 1:1-Dialogen; auch Events (von Open House bis Seminaren) gehören dazu.
- Die **interne Kommunikation**, mit den Mitarbeitern, ist gleich wichtig und wird in den meisten Unternehmungen sträflich vernachlässigt; mit desaströsen Folgen. Schlecht oder unzureichend informierte Mitarbeiter verursachen Fehler in signifikanter Höhe; meist sind diese internen Fehlleistungen um ein mehrfaches höher als der bilanzielle Unternehmenserfolg.
- **Profilierung** erreicht man heute fast nur noch über mixed-/blended-/Multi-Media-Strategien, auch als „multi channel“ bezeichnet; das ist eben die Bandbreite der zur Verfügung stehenden Medien mit ihren jeweiligen spezifischen Möglichkeiten. Die oft differenten Content und sowieso medientypische Präsentationen und Handling brauchen; daher ist Marketing heute kein statisches Postulat („So und so sind wir, basta“), sondern ein dynamisches, ständig in Veränderung befindliches „Buffet“ der Aktionen. Stets aber mit dem Ziel, das Unternehmen am Markt durch Profilierung (USP, Einzigartigkeit, Wiedererkennbarkeit, Marke) zu positionieren.

► **Nachhaltigkeit: Technik, Workflow, Produkte, Rechte, personelles Skill und Know-how**

- „Stillstand ist Rückschritt“ heißt es schon lange; die Produktion und die Produkte samt allem, was dazugehört, müssen permanent angepasst, optimiert werden. Der so genannte „**Kontinuierliche Verbesserungsprozess**“ sollte daher bei einem Unternehmen, das „up to date“ bleiben will, selbstverständlich sein.
- So selbstverständlich, wie alles, was zum **Qualitätsmanagement** zählt: von individueller personeller Qualifizierung bis hin zur ständigen technischen Innovation mit dem Ziel, alle Produktionsprozesse und Produkte im Sinne der **Ökologie, Nachhaltigkeit** zu verbessern. Ob „umweltfreundliche“ Materialien oder Emissionsreduktion bei der Produktion: wer weniger Fehler macht, macht buchstäblich weniger Mist. Klug ist, Produkte so zu fertigen, dass man dies „auf lange Zeit“ machen kann, in der der Nutzen für alle Beteiligten höher ist als die Summe der Nachteile oder gar Schäden.

► **Businessplan: Bewertung und Bewegung**

- Eine **SWOT-Analyse** zeigt die Stärken und Schwächen des Unternehmens. Es ist eine Bestandsaufnahme (Ist-Position) kombiniert mit einer Bewertung der wirtschaftlichen Perspektiven und drohenden Gefahren. Die Abkürzung steht für
 S = *strengths*, **Stärken**, Vorteile
 W = *weaknesses*, **Schwächen**, Nachteile
 O = *opportunities*, **Möglichkeiten**, Chancen
 T = *threats*, **Gefahren**, Bedrohungen
 Diese Beurteilungen können lapidar mit Schlagworten benannt oder entsprechend mit Backgroundmaterial vertieft, untermauert werden. Es kommt weniger auf die Form an als vielmehr darauf, diese Analyse sehr sorgfältig, kritisch, so neutral wie möglich und vor allem immer und immer wieder (in regelmäßigen Abständen) durchzuführen. Eine solche Permanenz hilft phantastisch zu erkennen, wo die eigentlichen Flaschenhälse liegen oder Erfolgsfaktoren sind, „die man draufhat“, wiederholt nutzen kann.
- **Budget** fasst alle geplanten und vorhersehbaren Aktivitäten sowie die wahrscheinlichen und angenommenen Entwicklungen in einer Soll-G+V (Gewinn- und Verlustrechnung) zusammen; zweckmäßig ist, daraus einen Soll-Finanzbedarfsplan zu errechnen (Kreditlinien, Finanzierungsstrategien). „Königsklasse“ sind daraus abgeleitete Soll-Kalkulationen nach Vollkosten- oder Deckungsbeitragsrechnungs-Modellen.
- **Zielvereinbarungen** sind personen- oder personengruppen-individuelle Verabredungen, was Sinn, Zweck, vor allem aber Priorität der jeweiligen Arbeit oder Position sind. Dies erfüllt im Kern die wichtigste Funktion des Businessplans: Jeder (Entscheidungsträger, Verantwortliche) im Unternehmen weiß im Ernstfall und bei schnell notwendigen, auch rigorosen Entscheidungen, auf was es wirklich ankommt. Zielvereinbarungen können Quantitäten (Mengen), Qualitäten oder allgemeine Werte zum Inhalt haben, sofern sie einigermaßen objektiv zu benennen sind. Sie sind ähnlich oder parallel zu einem Personalentwicklungsplan, der die Qualifizierung (Weiterbildung, Spezialisierung) wertvoller Mitarbeiter regelt.

Wie oft, wann, wer?

Wer macht den Businessplan? Chef, Buchhalter, Bereichs- und Abteilungsleiter, eine Stabsstelle (typischerweise „Geschäftsleitungs-Assistenz“)? Klare Antwort: alle! Jeder arbeitet die gewünschten oder erforderlichen Zahlen und Fakten, Argumente und Beobachtungen, Beschreibungen und Pläne usw. aus seinem Bereich zu. Extrem sinnvoll und stabil erfolgreich ist, dieses Werk erstens von einer geeigneten, gewissenhaften Person „finishen“ zu lassen („Linie rein bringen“) und zweitens unbedingt miteinander „in großer Runde“ zu besprechen, zu erläutern. Die gesamte Führungsmannschaft muss ihn „absegnen“ und keinesfalls nur „abnicken“. Zweifel, Widerstände, Unbehagen ist beim Erstellen des Plans zu äußern; dann ist Zeit, Mängel abzustellen. Wenn „alles gelaufen ist“, ist es zu spät, großartig zu lamentieren, dann kann man allenfalls noch daraus lernen und den Fehler vermeiden.

Wer mit den intimen Zahlen (Spitzengehälter, Gewinn usw.) nicht nach außen will, hat genügend Möglichkeiten, solche Summen in größeren Zusammenhängen aufgehen zu lassen. Aber Vorsicht: wer dies „braucht“ (weil er was zu verbergen hat), hat sowieso schon die ärgste und gravierendste Schwachstelle im Unternehmen gefunden: mangelndes Vertrauen.

Aus rein pragmatischen Gründen sollte ein Businessplan auf ein **fiskalisch-steuerliches Geschäftsjahr** abgestimmt sein; was einschließt, dass **Mehrjahrespläne** sehr nützlich und daher dringend zu empfehlen sind. Es zwingt dazu, sich intensiv mit Trends zu beschäftigen (was extrem nützlich ist) und verhindert, dass man von Entwicklungen überrascht wird.

Und aus pragmatischen Gründen sollte ein Soll-Ist-Vergleich monatlich stattfinden mit der Option, **bei signifikanten (und ggf. vorher festgelegten) Abweichungen sofort ein „Konzil“ einzuberufen, eine intensive Besprechung der anstehenden Probleme durch alle Beteiligten und Verantwortlichen**. Ist alles „im Plan“, wäre es ohnehin die Mitteilung, die alle am meisten freut.

Natürlich kennt keiner die Zukunft. Weiß niemand, ob man einen erhofften Auftrag wirklich bekommt. Eine Garantie, dass alles kommt wie geplant – wer sollte sie geben? Was also nützt ein Plan?

Lernen Sie aus den Erfahrungen der Verkehrsunfallforschung: „Je schneller, intensiver und konsequent anhaltender man in Gefahrensituationen bremst oder gegensteuert, desto geringer werden Gefährdung oder Schäden, desto höher die Chance, die Situation heil zu überstehen oder mit ein paar Schrammen/Beulen davonzukommen.“

Die Erfahrung eines Unternehmensberaters: **„Erfolgreiche Unternehmen machen nicht weniger oder andere Fehler als die dahinsiechenden auch. Aber sie korrigieren diese schneller und energischer und vermeiden systematisch und kontrolliert die Wiederholung der Fehler.**

Wer sich auf klassische rückwärtsschauende Buchhaltung / Bilanzierung verlässt, bekommt erst so spät die Zahlen und Fakten geliefert, dass jegliche Chance auf erfolgreiches Handeln verflossen ist.

Ein Business-Plan ist die ‚Gebrauchsanweisung‘ für aktive, marktorientierte Unternehmen. Die Checkliste für die täglichen Entscheidungen im Management. Der Nutzen ist groß, der Aufwand dafür wird nicht als Last empfunden, sondern als Motivation, sich ‚ins Zeug zu legen‘ .