



## Über Sinn und Unsinn von Business-Plänen

### Die Ausgangsbasis

In den letzten 10 bis 15 Jahren wurden – unterstützt durch Banken, Business-Plan-Wettbewerbe, Fördergeldvergabeberichtlinien und Vorgaben für Gründungszuschüsse – Business-Pläne für Unternehmensgründungen zwangsdurchgesetzt. Zumindest für die Gründungen, die externes Kapital benötigten. Die Anzahl der Insolvenzen ist – trotz eines Rückgangs in diesem Jahr – eher gestiegen. D.h. auf der sachlich-objektiven Seite ist der Nutzen solcher Business-Pläne kaum so umwerfend, dass er statistisch signifikante Verbesserungen gebracht hätte.

Auf der subjektiven Seite tun sich die meisten angehenden Selbständigen und Unternehmer eher schwer – Ausnahme sind vielleicht diejenigen mit einer kaufmännischen Vorbildung. Viele stellen sich die naive Frage, warum sie Zahlen hin und her schieben sollen, wenn sie noch gar nicht wissen, ob das angebotene Produkt überhaupt im erwarteten Umfang einschlägt. Und sie haben Recht!

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

Aber, und das ist der entscheidende Ausgangspunkt für den folgenden Beitrag: Der anvisierte Leser für den Business-Plan ist nicht der Unternehmer oder dessen Mitarbeiter, die wissen wollen, was sie zu tun haben und dafür einen Plan brauchen, sondern der anvisierte Leser ist ein Banker, ein Investor, ein Türhüter für Fördergelder und Zuschüsse. Und deshalb ist der Durchschnitts-Business-Plan auch komplett auf deren Zahlen-Erwartungen ausgerichtet.

### Die Probleme

Abhängig von der Zielgruppe ändern sich auch die Interessen und somit die Inhalte. Das wesentliche Interesse der Leser eines Business-Plans, also von Investoren, ist, das eingesetzte Kapital bei möglichst geringem Risiko mit möglichst hoher Verzinsung zurückzubekommen. Unter dem Blickwinkel der Investoren ist somit der wesentliche Zweck eines Unternehmens, Kapital zu vermehren. Damit liegen sie jedoch (wie von vielen Management-Theoretikern (Malik, Drucker, Mewes) gezeigt und auch hier schon mehrfach ausgeführt) falsch: Der einzige Zweck eines Unternehmens ist, seinen Kunden einen möglichst hohen Nutzen zu bieten.

Um zu verdeutlichen, was dies für einen Business-Plan heißt, werden im Folgenden einige Probleme schlaglichtartig aufgezeigt.

- Ein Business-Plan fördert die falsche Strategie. Die Investoren, die einen Business-Plan lesen, wünschen sich hohe Rendite und geringes Risiko. Beides ist am ehesten dann gegeben, wenn der Markt ein hohes Wachstumspotenzial verspricht und möglichst groß ist. Um es in Zahlen auszudrücken: ein VC/Private Equity-Investor erwartet einen Wertzuwachs um den Faktor 40 bis 100 in 5 Jahren. Um dies im Business-Plan plausibel zu machen, muss der Markt schon ordentlich groß sein. Dementsprechend liest man in



allen Business-Plänen, wie toll und riesig der Markt ist.

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

- Ein Business-Plan fokussiert die Aufmerksamkeit in die falsche Richtung. Prinzipiell gibt es zwei Möglichkeiten, wie einem Unternehmen Geldmittel zufließen können. Entweder über Investoren oder über Kunden. Beide wollen gehätschelt werden. Dabei geht es dem Investor nicht nur um eine einmalige Erstellung eines Business-Plans, sondern um permanente Berichterstattung, Plananpassung, nach Möglichkeit gar Mitsprache etc. Das Problem dabei: In der Zeit, in der Sie sich mit den Investoren beschäftigen, können Sie sich nicht mit den Kunden beschäftigen. Da der Zweck eines Unternehmens ist, seinen Kunden Nutzen zu bieten, beschäftigen Sie sich also in der Zeit, in der Sie sich um die Investoren kümmern, gerade nicht mit dem Zweck des Unternehmens. Auf die lange Sicht wird jedoch immer der Unternehmer im Vorteil sein, der sich mehr mit seinen Kunden und seiner Zielgruppe beschäftigt. Das ist nebenbei auch verschiedentlich statistisch bestätigt.
- Ein Unternehmen ist ein dynamischer Organismus. Auch wenn es sinnvoll ist, sehr langfristige Strategien zu entwickeln, wird vieles anders kommen als geplant und es kann sich als notwendig erweisen, auch kurzfristig einen völlig anderen Weg einzuschlagen. Das will der Investor aber nicht wissen oder zur Kenntnis nehmen. Er will ja ein möglichst geringes Risiko. Möglichst kontinuierliche und berechenbare Verläufe machen ihn glücklich – eine Welt ohne Excel wäre für Investoren ein schlechterer Ort. Auch die Risiko-Abschnitte in Business-Plänen sind meist nur dazu gedacht, die Investoren zu beruhigen: Ja, wir haben die Risiken bedacht und im Griff. Wenn Sie als Unternehmer auf die völlig abstruse Idee kommen, im Business-Plan darauf hinzuweisen, dass die Dinge auch anders kommen können, erhalten Sie die Standard-Antwort: Bitte überarbeiten Sie doch noch mal ihr Konzept. Oder wenn Sie in Ihrem Business-Plan gar einen Posten für unvorhergesehene Risiken (oder auch Chancen) einplanen, wird Ihnen dieser als erstes wieder gestrichen. Die Fiktion der Sicherheit (es steht doch schwarz auf weiß im Business-Plan!) ist dem Investor lieber als das offene und realitätsnahe Management von Chancen und Risiken.

Letztlich muss man sagen, dass die Adressaten eines Business-Plans sicher sehr viel Ahnung von Investments und Finanzplänen haben, aber in der Regel nichts von Unternehmensführung verstehen. Das liegt daran, dass sie keine Unternehmer sind.

Das Ergebnis einer solchen Ausrichtung der Business-Pläne auf die Rendite- und Risikoerwartungen der Investoren: Wer einen Business-Plan liest, weiß nicht, wie das Unternehmen irgendwann einmal aussehen wird. Wofür steht das Unternehmen? Wie sind die Kundenbeziehungen? Wie arbeitet man im Unternehmen zusammen?

Wer einen Business-Plan liest, weiß auch nicht, was er tun soll. Wie wird begonnen, das Unternehmen aufzubauen? Wie werden die Innovationen vorangetrieben? Nach welchen Kriterien werden Mitarbeiter eingestellt? Wie werden Prozesse erarbeitet und getestet?



Und wer einen Business-Plan liest, weiß nicht, was getan werden soll, wenn die Wirklichkeit anders kommt. Und sie kommt immer anders. Wie sieht der systematische Plan zum Management von Chancen und Risiken aus? Welche Reserven dürfen unter welchen Bedingungen wie benutzt werden?

Betrachtet man einen Plan z.B. eines Architekten und weiß danach nicht, wie das Haus aussehen soll oder wie die Wände gebaut werden sollen, dann taugt der Plan nichts. Selbst dann nicht, wenn unten rechts der exakte Preis für den Hausbau steht. Genauso ist es mit den Business-Plänen. Und weil die meisten Unternehmer dies intuitiv ahnen, verschwinden die Pläne nach ihrer Erstellung in den Schubladen und werden dann nie wieder gesichtet.

## Bessere Wege

Um Missverständnissen vorzubeugen: Es geht nicht darum, die Planung aufzugeben, sondern es geht darum, so zu planen, dass die relevanten Akteure, nämlich der Unternehmer und seine Mitarbeiter mit dem Plan arbeiten können.

Es geht also um die Frage, wie ein Plan aussehen müsste, der darauf ausgerichtet ist, ein Unternehmen zu schaffen, das seinen Zweck erfüllt. Also den Kunden Nutzen bietet, nicht den Investoren eine Rendite. (Und um noch einem Missverständnis vorzubeugen: Ich habe nichts gegen Rendite. Wenn das Unternehmen seinen Kunden einen überzeugenden Nutzen bietet, ergibt sich diese sowieso. Ich halte nur die primäre Ausrichtung des *Handelns* auf die Rendite für falsch, weil nicht dem Zweck eines Unternehmens entsprechend).

Was sollte man nun planen und wie? Im Folgenden einige Anregungen, welche Elemente in einen solchen Plan für Unternehmer und Mitarbeiter aufgenommen werden sollten:

- Kleine Zielgruppe. Das A und O der Strategie ist, so schnell wie möglich zum Marktführer zu werden. Dazu brauchen Sie einen kleinen Markt. Die Größe des Marktes sollte etwa so sein, dass Sie mit Ihrer aktuellen Leistungsfähigkeit rund 5 bis 10 Prozent des Markts abdecken könnten. Das ist dann Ihr(!) Markt. Dort müssen Sie besser sein als alle anderen. Und in Ihrem Plan sollten Sie beschreiben, mit welchen Instrumenten der permanenten Kundenkommunikation Sie das absichern werden. Kundenkommunikation ist dabei nicht einseitig, sondern viel wichtiger ist noch die Frage, wie Sie permanent die Kundenbedürfnisse erfassen und aufnehmen.
- Klarer Nutzen. Welchen klaren, überzeugenden und unterscheidbaren Nutzen bieten Sie Ihrer Zielgruppe. Was tun Sie, um sicherzustellen, dass dieser Nutzen in 3 oder in 5 Jahren noch überzeugender ist als heute? Was tun Sie, um sich in den Köpfen Ihrer Zielgruppe zu positionieren? Wie messen Sie das? Und welche Ressourcen (Geld und vor allem Zeit) stellen Sie dafür zur Verfügung?
- Vision, Werte und Führungsprinzipien. Häufig vernachlässigt oder falsch gemacht. Eine Vision ist nicht, in 5 Jahren 50 oder 500 oder 5000 Mitarbeiter zu haben. Eine Vision ist auch nicht, 1 Mio., 10 Mio. oder 100 Mio. Umsatz zu machen. Zum einen ist das völlig inhaltsleer und 10 Mio. sind nichts anderes als 100 Mio., solange Sie kein Bild im Kopf haben, was Sie damit machen möchten. Zum anderen und wesentlicher: Es ist der Hauptperson in Ihrem Unternehmen, nämlich Ihrem Kunden völlig egal! Eine Vision war z.B. bei Microsoft: „Ein Computer in jedem Wohnzimmer“ oder bei Kennedy: „Vor Ende des Jahrzehnts landen Menschen auf dem Mond“. Eine Vision ist ein möglichst großes und emotionales LeitBILD, das dem Kunden etwas sagt und in der konkreten Planung eine Richtschnur bietet.



Noch wichtiger ist die Frage der Werte und Führungsprinzipien – gerade vor Gründung eines Unternehmens. Ein funktionierendes Unternehmen benötigt eine einheitliche Ausrichtung. Die schaffen Sie nicht, indem Sie jedes Detail regeln (wie z.B. durch unsere mittlerweile 69.000 deutschen Gesetze und Verordnungen), sondern indem es einige wenige verbindliche Grundregeln des Verhaltens gibt. Achten Sie darauf am Anfang nicht, dann werden Sie es später fast nie mehr schaffen, eine einheitliche Kultur zu installieren. Das setzt sich fort wie Krebs.

Bei Vision, Werten und Führungsprinzipien müssen Sie auch die Frage beantworten, mit welchen Mechanismen Sie dafür sorgen werden, dass diese wirksam und damit gelebt werden.

- Ablauf der permanenten Optimierung. Ein Unternehmen ist nicht statisch. Sie können beständig etwas verbessern. Tun Sie es nicht, dann macht es der Wettbewerb. Allerdings: Die meisten Ideen entstehen in der täglichen Arbeit. Also *nach* der Erstellung des Plans. Wie wollen Sie diese Ideen in Ihr Unternehmen einfließen lassen? Nach welchen Kriterien wollen Sie über die Umsetzung der Ideen entscheiden? Welche Ressourcen (Geld und vor allem Zeit) reservieren Sie für solche Optimierungen? Wer ist verantwortlich und wer entscheidet?
- Wachstumsstrategie. Dabei geht es nicht um die Frage, wie viel Sie nächstes Jahr mehr auf dem Konto haben als dieses Jahr. Es geht um die Frage, wie Sie die Energie, die durch Ihre Anziehungskraft auf Ihre Kunden entsteht, in Wachstum umsetzen wollen. Auf der biologischen Ebene gibt es unterschiedliche Wachstumsmodelle: Zellteilung, Zellwachstum, Fortpflanzung etc. Bei Unternehmen gibt es dies auch: Wollen Sie einfach immer nur größer werden (und sich dann ständig restrukturieren)? Oder gleichgroße Einheiten mittels Franchising vervielfältigen? Und wie organisieren Sie Ihr inneres Wachstum krebsfrei – also mit einer Ausrichtung an einheitlichen Werten und Verhaltensnormen? Wie ziehen Sie die besten Mitarbeiter an und wie integrieren Sie neue Mitarbeiter in Ihre Organisation? Und auch: Was tun Sie, um die nicht passenden los zu werden und was sind die Kriterien dafür?
- Unternehmensweite Planungs- und Umsetzungsmaßnahmen. Bisher bewegten wir uns auf der Ebene der Konzepte, Visionen, Werte und Strategien. Wie bekommen Sie die PS auf den Boden? Welche Planungsverfahren installieren Sie? Jahrespläne? Monatspläne? Wochenpläne? Was tun Sie, damit allen die Pläne und Hauptziele klar sind? Wie kontrollieren oder unterstützen Sie bei der Umsetzung? Wie messen oder überprüfen Sie permanent die Zielerreichung?
- Sollbruchstellen und Maßnahmen. Dinge entwickeln sich oft anders als geplant. Das spricht nicht gegen die Pläne, sondern dafür, sich einige wenige Grundregeln für Abweichungen zu definieren. Das wie vielfache des Monatsumsatzes soll als Rücklage für solche Abweichungen zurückgelegt werden? Wie werden diese Rücklagen geschaffen? Unter welchen Voraussetzungen dürfen diese Rücklagen angetastet werden und welche begleitenden Maßnahmen sind beim Antasten zwingend in Gang zu setzen? Welche Mechanismen werden installiert, um die Einhaltung dieser Regeln sicherzustellen?
- Persönliche und Management-Entwicklung. Das ist der absolut entscheidende Punkt, der allerdings praktisch nie berücksichtigt wird. Der Hauptmotor eines Unternehmens ist der Unternehmer. Allerdings gilt auch das Umgekehrte: Der Hauptengpass eines Unternehmens ist ebenfalls der Unternehmer. Je stärker sich ein Unternehmen entwickelt, desto stärker ändern sich auch die Anforderungen an einen Unternehmer.



Wer als toller Grafiker, Architekt oder Steuerberater beginnt, fällt spätestens bei 5 bis 25 Mitarbeitern auf die Nase, wenn er nicht zwischenzeitlich einiges gelernt hat. Dabei geht es um Sachwissen z.B. über Strategieentwicklung oder Marketing, um Kompetenzen wie z.B. Selbstmanagement oder Umgang mit Mitarbeitern und um neue Einstellungen wie z.B. eine stärkere Orientierung an Visionen statt an dringenden Außeneinflüssen. Auch der Umgang mit Krisensituationen muss erst gelernt werden: Wie schafft man es, gut zu schlafen, wenn man weiß, dass ein Projekt völlig aus dem Ruder gelaufen ist oder dass in 3 Monaten eine Kreditrückzahlung von einer halben Mio. fällig wird und man keinen Cent in der Tasche hat.

In der Tat ist mir kein Job bekannt, der solche umfassenden Anforderungen an die eigene Weiterentwicklung stellt, wie der des Unternehmers. Und das sollte geplant werden. Wenn Sie erst dann Selbstmanagementfähigkeiten lernen wollen, wenn Sie bereits 90 Stunden pro Woche arbeiten, können Sie es vergessen. Sie haben dann nämlich keine Zeit mehr dafür.

Also: Welche Anforderungen kommen in den nächsten 5 Jahren auf Sie als Unternehmer zu? Wie müssen Sie sich verändern (in Fachwissen, Kompetenzen und Einstellungen), um diese Anforderungen zu bewältigen? Welche Mittel setzen Sie zur Veränderung ein (Seminare, Bücher, Unternehmercoach, Feedback, etc.)? Welche Ressourcen (Geld und vor allem Zeit) stellen Sie dafür bereit? Wie sichern Sie ab, dass die Persönlichkeitsentwicklung auch in stürmischen Zeiten nicht unter den Tisch fällt?

Mit diesen Anregungen können Sie einen Plan erstellen, der Ihnen und Ihren Mitarbeitern für die Arbeit an Ihrem Unternehmen die notwendigen Grundlagen und Richtlinien bietet.

Natürlich müssen Sie sich darüber im Klaren sein: Mit solch einem Plan können Sie zwar beginnen, ein Unternehmen zu führen, aber Sie bekommen kein Kapital. Wenn Sie externes Kapital benötigen, brauchen Sie somit leider zwei Pläne. Um sich nicht mit unnötiger Arbeit zu belasten, sollten Sie zuerst den Plan zur Entwicklung Ihres Unternehmens erstellen. Und dann einen Gründungsberater beauftragen, der daraus etwas baut, mit dem Banken oder Investoren zufrieden sind. Und beschäftigen Sie sich mit diesem zweiten Plan nur so weit, dass Sie ihn glaubwürdig vortragen können! Aber begehen Sie niemals den Fehler, daran zu glauben ;-)

Stefan Merath (Dezember 2006)

(Verwendung unter Angabe des Autors und der Domain [www.unternehmercoach.com](http://www.unternehmercoach.com) möglich. Belegexemplar erbeten.)

Sie sind an regelmäßigen Unternehmer-Tipps, Fachartikeln rund um das Thema Unternehmer sein und Buchtipps für Unternehmer interessiert? Dann abonnieren Sie unseren [Newsletter](#).