

# Abstract

## **Titel: Businessplan als Grundlage für die Nachfolgeregelung**

**Kurzzusammenfassung:** Ein Businessplan ist ein Instrument, das Auskunft gibt über die Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft eines Unternehmens. Dabei enthält er Aussagen über Strategie, Marktsituation, geplante Massnahmen und Finanzbedarf. Im Rahmen der Bachelorthesis an der Fachhochschule (FHS) St.Gallen wurde ein solcher für ein Kleinunternehmen im Rahmen einer Entscheidungsgrundlage für eine allfällige Übernahme erstellt. In diesem Abstract sind die grundlegenden Themengebiete und deren erforderliche Bearbeitung in einem Businessplan, der für ein bestehendes Unternehmen erstellt wird, beschrieben.

**Verfasser/-in:** Manuela Mazenauer

**Herausgeber/-in:**

**Publikationsformat:**

- BATH
- MATH
- Semesterarbeit
- Forschungsbericht
- Anderes

**Veröffentlichung (Jahr):** 2012

**Sprache:** Deutsch

**Zitation:** Mazenauer, M. (2012). Businessplan als Grundlage für die Nachfolgeregelung (Unveröffentlichte Bachelor Thesis). FHS St.Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

**Schlagwörter (3-5 Tags):** Businessplan, Finanzplan, Unternehmensnachfolge, Entscheidungsgrundlage

## **Ausgangslage**

Ein Businessplan wird üblicherweise erstellt, um das Potenzial für ein Startup Unternehmen aufzuzeigen. Auf dieser Basis soll entschieden werden, ob sich die Geschäftsaufnahme lohnen wird oder eher nicht. Im Fall dieser Bachelor Thesis wird jedoch ein bestehendes Kleinunternehmen in einem touristischen Ort in der Schweiz betrachtet. Da der Inhaber in den nächsten Jahren pensioniert wird, wurde für seine Tochter als potentielle Nachfolgerin im Rahmen der Bachelorthesis an der Fachhochschule (FHS) St.Gallen ein Businessplan erstellt.

## **Ziel**

Der Businessplan soll demzufolge sowohl die Ist-Situation als auch das Potenzial im Rahmen einer Entscheidungsgrundlage für eine allfällige Übernahme darstellen. Dabei sind die gebräuchlichen Themenpunkte des Businessplanes einzuhalten, welche im Groben die Strategie, die Marktsituation, geplante Massnahmen und den Finanzbedarf betreffen.

## **Vorgehen**

Die grundverschiedenen Kapitel sind betreffend Informationssammlung sehr diversifiziert zu bearbeiten. Teilweise können diese direkt von der Unternehmung eingeholt werden. Einige Themen sind von externen Quellen zu beschaffen. Das Potenzial der Unternehmung kann aus regionalen oder branchenweiten Studien eingeschätzt werden oder ist aus der jeweiligen Ist-Situation abzuleiten.

## **Ergebnisse**

### **Unternehmensorganisation**

Zu Beginn sind im Kapitel Unternehmensorganisation sämtliche Fakten über den Auftraggeber zusammenzustellen. Dazu gehören die Geschichte, die Finanzierung, aber vor allem auch die Vision, die Strategie sowie eine SWOT-Analyse des Unternehmens. Sämtliche dieser Daten können aus Gesprächen mit der Geschäftsleitung und aus Beobachtungen und Erkenntnissen aus den untenstehenden Kapiteln gezogen werden.

### **Produkte und Dienstleistungen**

Die Produkte und Dienstleistungen sind für den Businessplan in sinnvolle strategische Geschäftsfelder (SGF) einzuteilen. Diese Aufteilung soll zu einer besseren Übersicht und zu definierteren Lösungen verhelfen. Dabei sollten in den einzelnen Feldern möglichst homogene Produkt/Markt-Kombinationen zusammengefasst sein, damit eine einzelne Strategie pro SGF ausgearbeitet werden kann. Im vorliegenden Fall können die SGF

übernommen oder es kann aus den bekannten Geschäftstätigkeiten eine Einteilung erstellt werden.

### **Marktbeurteilung**

Ob der Businessplan für ein Startup oder für eine bestehende Unternehmung erstellt wird, spielt bei der Beurteilung des Marktes keine Rolle. Dieses Kapitel kann in beiden Fällen homogen bearbeitet werden.

Als erstes ist das Marktumfeld, wenn möglich und sinnvoll, in einzelne Teilbereiche einzuteilen. Dies kann beispielsweise die Region, die Branche oder die direkte Konkurrenz betreffen. Jeder Markt ist einzeln zu bewerten. Dabei soll die Ist-Situation betrachtet sowie eine Zukunftsprognose und das Potenzial aufgezeigt werden. Ebenfalls zu beurteilen sind die Kunden der Unternehmung. Da diese bereits bestehen, kann eine Einteilung in klare Kundensegmente vorgenommen werden. Als nächster Punkt ist das Unternehmen und dessen Marktstellung zu bewerten. Anders als bei einem Startup-Betrieb ist diese Beurteilung aufgrund von Erfahrungswerten und den vorangegangenen Punkten relativ genau und fundiert möglich. All diese Unterkapitel sowie weitere Marktgrößen (neue Anbieter, Abnehmer, Lieferanten und Ersatzprodukte) sind zum Schluss mit dem Modell „Five Forces“ von Porter zusammenzutragen.

### **Konkurrenzanalyse**

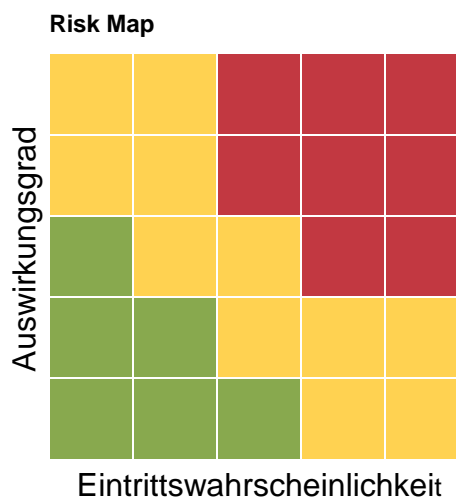
Bei der Konkurrenzanalyse sind die stärksten direkten Wettbewerber der Branche zu untersuchen. Viele wichtige Informationen sind oftmals in Online-Portalen sowie auf der Homepage des jeweiligen Konkurrenten zu finden. Zusätzlich ist je nach Branche ein Ghost-Testing oder eine anonyme Offerteneinholung sinnvoll. Bei ersterem sind die Betriebe als Gast zu besuchen und nach vordefinierten Kriterien zu beurteilen. Somit können die Unternehmen gleichermassen bewertet und miteinander verglichen werden. Die Offerteneinholung dient vor allem zum Preisvergleich, aber auch für einen Einblick in die Serviceleistung des Unternehmens.

Um einen optimalen Vergleich zu erhalten ist aufgrund der Ergebnisse aus der Konkurrenzanalyse eine Nutzwertanalyse zu erstellen. Das Ziel einer Nutzwertanalyse ist grundsätzlich eine Entscheidungsfindung zur Ermittlung des Nutzens und der Tauglichkeit alternativer Lösungsvorschläge. In diesem Fall werden aber verschiedene Unternehmen miteinander verglichen und anhand gewichteter und ausgewählter Kriterien bewertet. Bestenfalls stellen diese die Bewertungspunkte des Ghost-Testings beziehungsweise die Ergebnisse aus der Offerteneinholung dar. Um dabei eine Art Marktübersicht zu erhalten, ist auch das auftraggebende Unternehmen zu bewerten. Somit kann zum Schluss eine Ran-

gierung und folglich eine Marktstellung im Vergleich mit den Konkurrenten aufgestellt werden.

## Risikoanalyse

Dieses Kapitel analysiert die strategischen, die Markt-, die Finanz- und die operationellen Risiken des Unternehmens. Dabei beinhaltet die Risikoanalyse vier Phasen: Risiko identifizieren, bewerten, begrenzen und überwachen. Im Businessplan sollen die ersten zwei bearbeitet und beschrieben werden. Die letzten zwei Phasen sind von der Unternehmung in der Praxis auszuführen. Zudem werden die Risiken unter den Kriterien Auswirkungsgrad und Eintrittswahrscheinlichkeit in einer Risk Map (siehe Abbildung) eingeteilt. Sind jene Risiken im grünen Bereich keine grosse Bedrohung für das Unternehmen, stellen jene im roten Bereich hingegen eine erhebliche Gefahr dar. Diese sind deshalb baldmöglichst zu eliminieren oder es ist eine Vorbereitung notwendig, falls diese Risiken tatsächlich eintreten werden. Der gelbe Bereich zeigt Aspekte auf, die im Auge behalten und wenn möglich bearbeitet werden sollten. Aufgrund dieser Einteilungen sind dem Unternehmen Risikobewertungen und mögliche Massnahmen aufzuzeigen.



Betreffend der Erkennung und Ausarbeitung der Risiken können sämtliche andere Kapitel zur Hilfe gezogen werden. Darin sind viele Schwachpunkte zu erkennen und dementsprechend in der Risk Map einsetzbar. Zudem ist auch die SWOT-Analyse als Basis zu nehmen, da der Punkt „Threats“ mit den Risiken praktisch identisch ist.

## Finanzplan

Als letztes Kapitel des Businessplanes ist ein Finanzplan zu erstellen. Während dieser bei einem Startup-Unternehmen auf reinen Annahmen und Schätzungen basiert, kann im Fall der bestehenden Firma zuerst eine Ist-Situation aufgestellt werden. Dabei werden sämtliche Kennzahlen berechnet und die Bilanz, Erfolgsrechnungen und Cash-Flows der letzten drei bis vier Jahre aufgezeigt.

Danach können auf Basis sämtlicher eingeholter Informationen, speziell auch in Bezug auf die Konkurrenz- und Risikoanalyse, die nötigen Investitionen veranschlagt werden. Zusätzlich sind nötige Marketingaktivitäten und die Personalplanung zu schätzen. Diese Punkte haben einen erheblichen Einfluss auf die zukünftigen Finanzen. Kombiniert man diese mit den wirtschaftlichen Zielen pro SGF ergeben sich Planbilanzen und Planerfolgs-

rechnungen, auf welchen die Basisentscheidungen für die Weiterführung des Geschäftes gebildet werden können.

### **Fazit**

Kombiniert man die Erkenntnisse aus allen Kapiteln kann ein Fazit gezogen werden, das der Geschäftsleitung beziehungsweise in diesem Fall der potentiellen Nachfolgerin als Entscheidungshilfe gelten soll. Vor allem die Risikoanalyse, die Nutzwertanalyse und der Finanzplan sind starke Einflussfaktoren, welche speziell zu beachten sind. Dabei sind auch Empfehlungen für allfällige Strategiewechsel oder Sortimentsanpassungen zu geben, um in einem schwierigen Marktumfeld mehr Potential herausholen zu können. Wichtig ist, dass all dies in einem objektiven und unbeschönigten Rahmen getan wird.

---

### **Literaturquellen**

Credit Suisse. (Ohne Datum). Business-Plan. *Vorlage für einen Business-Plan*. Gefunden am 02.03.2012 unter <https://www.credit-suisse.com/ch/unternehmen/kmugrossunternehmen/de/gruendung/businessplan.jsp>

Koller, E. & Buob, G. (2011). *Analyse 2010* [Elektronische Version]. Appenzellerland Tourismus AI. Appenzell: Koller Werbung.

SBKV. (2012). Branchenspiegel 2012 [Elektronische Version]. *Für das Bäckerei-Konditorei-Confiserie-Gewerbe*, S. 6 – 17.

Verein Appenzellerland Tourismus AI. (2012). *Geschäftsbericht 2011*. Appenzell: Druckerei Appenzeller Volksfreund.

Waibel, R. & Käppeli, M. (2009). *Betriebswirtschaft für Führungskräfte*. Die Erfolgsllogik des unternehmerischen Denkens und Handelns (2. Aufl.). Zürich: Versus Verlag