

DER BUSINESSPLAN

Wenn Sie als Existenzgründer eine Bank davon überzeugen wollen, Ihnen Geld für die Finanzierung Ihrer Geschäftsidee zu leihen, braucht der Kreditbearbeiter eine fundierte Zahlen- und Faktenbasis für seine Entscheidung. Die Bank will wissen, ob Sie fachlich geeignet sind, Ihr Vorhaben solide durchkalkuliert und den Markt sorgfältig sondiert haben – schließlich kann sie nur anhand dieser Informationen halbwegs verlässlich einschätzen, ob Sie in der Lage sein werden, den Kredit wieder pünktlich zurückzuzahlen.

Im Lauf der Zeit hat es sich eingebürgert, dass die Vorstellung des Gründungsvorhabens in eine einheitliche Struktur gefasst wird, den Businessplan. Der Businessplan besteht aus mehreren Abschnitten, in denen die Geschäftsidee in Text und Zahlen präsentiert wird. Damit erhalten potenzielle Geldgeber in komprimierter Form einen Überblick über Ihr Unternehmen und können erkennen, wie intensiv Sie sich mit den Planungen für die Zeit nach der ersten Gründungsphase befasst haben.

INFO

NEHMEN SIE SICH GENÜGEND ZEIT!

Ein wichtiger Hinweis gleich vorweg: Auch wenn Ihnen das Verfassen einer detaillierten Unternehmensbeschreibung und das Erstellen von Planungsszenarien lästig erscheinen mögen, sollten Sie der Ausarbeitung Ihres Businessplans in jedem Fall genügend Zeit widmen. Bei so manchem aussichtsreichen Vorhaben ist die Finanzierung daran gescheitert, dass sich die Bank wegen eines wenig aussagekräftigen Businessplans keine konkrete Vorstellung von den Erfolgsaussichten machen konnte und deshalb den Kreditantrag abgelehnt hat.

Sie benötigen einen Businessplan meist auch dann, wenn Sie Zuschüsse von der Agentur für Arbeit, der KfW oder andere öffentliche Fördermittel in Anspruch nehmen wollen und Ihr Vorhaben zuvor von einer fachkundigen Stelle überprüfen lassen müssen. Auch wenn Sie für den Start zunächst auf Bankkredite oder Fördermittel verzichten können, lohnt es sich dennoch, zumindest in vereinfachter Form einen Businessplan aufzusetzen – allein schon um das Vorhaben selbst nochmals kritisch unter die Lupe zu nehmen oder es im Rahmen einer Beratung von einem externen Spezialisten einschätzen zu lassen. Und: Wenn Sie später doch einmal eine Finanzierung benötigen, haben Sie das Grundgerüst des Businessplans schon in der Schublade.

Üblicherweise besteht der Businessplan aus drei Teilen:

- 1 Textteil.** Im ersten Teil beschreiben Sie Ihr Vorhaben und stellen dar, wie Sie sich mit Ihrer Geschäftsidee erfolgreich am Markt etablieren wollen. Dabei gliedern Sie den Textteil am besten in thematische Einzelabschnitte, um das Ganze so übersichtlich wie möglich zu halten.
- 2 Zahlenteil.** Dieser Teil enthält die betriebswirtschaftlichen Planzahlen, aus denen hervorgeht, zu welchem Zeitpunkt Sie Kredite benötigen und wie viel freie Geldmittel Ihnen voraussichtlich für die Rückzahlung zur Verfügung stehen.
- 3 Anhang.** Im Anhang fügen Sie Kopien von Dokumenten bei, die für Ihr Gründungsvorhaben wichtig sind. Dazu zählen insbesondere Qualifikationsnachweise jeglicher Art, bei Bedarf auch Patenterteilungen und Zusammenfassungen von Studien, die Sie bei der Darstellung der Markt- und Wettbewerbsanalyse zitieren.

Der Textteil des Businessplans

Die Kunst beim Verfassen des Textteils besteht darin, sich so kurz zu fassen, dass der Leser Ihr Geschäftsmodell möglichst schnell versteht und nicht von einer allzu großen Textfülle erschlagen wird. Gleichzeitig dürfen keine wichtigen Informationen unter den Tisch fallen. Verzichten Sie dabei auf reißerische Formulierungen und lassen Sie lieber überzeugende Fakten für sich sprechen. Gliedern Sie den Text in Absätze von maximal 1 000 Zeichen Länge, damit keine Buchstabenwüste entsteht.

Und: Bemühen Sie sich um eine korrekte Rechtschreibung – das mag zwar inhaltlich nichts mit Ihrer Geschäftsidee zu tun haben, wirkt sich jedoch positiv auf den Gesamteindruck aus. Viele freiberufliche Lektoren bieten ihre Dienste nicht nur Buchverlagen, sondern auch Unternehmern und Existenzgründern an. Das Geld für die Rechtschreib- und Stilkorrektur ist gut angelegt, wenn Sie auf diesem Gebiet nicht Ihre Stärken haben.

Ein potenzieller Geldgeber interessiert sich vor allem dafür, welche Überlebens- und Wachstumschancen Ihr Unternehmen im Wettbewerb mit den bereits am Markt befindlichen Anbietern hat. Daher sollten Sie der Markt- und Wettbewerbsanalyse große Aufmerksamkeit widmen und Ihre Aussagen mit nachprüfbaren Zahlen untermauern. Wenn Sie sich dabei auf Recherchematerial wie Studien oder Ähnliches stützen, sollten Sie die jeweilige Quelle als Internet-Link angeben oder eine Kopie der Studien-Zusammenfassung als Anhang beifügen.

Bei der äußeren Aufmachung sollten gute Lesbarkeit und übersichtliche Strukturierung oberste Priorität genießen. Widerstehen Sie der Versuchung, aus Ihrem Businessplan eine Werbebroschüre machen zu wollen – die Kreditvergabe ist ein nüchternes Geschäft, das sich an hieb- und stichfesten Fakten orientiert. Eine Ringbindung oder zumindest das Einheften in eine Klarsichtmappe gehört ebenso zum Pflichtprogramm wie eine digitale Version im PDF-Format, die das Betrachten des Dokuments am Bildschirm ermöglicht.

Wie der Textteil des Businessplans im Detail aufgebaut ist, kann je nach Größe und

Branche variieren. Wer sich als IT-Freelancer selbstständig macht und von der Bank 10 000 Euro Startkapital für Hard- und Software benötigt, kann sich kürzer fassen als ein Gründer eines Fachgeschäfts, der das Zehn- oder Zwanzigfache an Fremdkapital braucht und im Gegensatz zum Freelancer fundierte Wettbewerbs- und Standortanalysen vorlegen muss.

Je nach Komplexität Ihres Gründungsvorhabens sollte der Textteil Ihres Businessplans zwischen 10 und maximal 30 Seiten umfassen. Wenn es Ihnen gelingt, alle wichtigen Angaben kürzer, aber ebenso überzeugend darzulegen, ist das aber auch kein Problem. Bei einem umfangreichen Businessplan empfiehlt es sich, am Ende eines jeden Kapitels eine kurze Zusammenfassung anzuhängen, die in stichwortartiger Form die wichtigsten Kernpunkte nochmals auflistet.

Beim strukturellen Aufbau können Sie sich an der nachfolgenden Aufteilung orientieren, die in vielen Businessplänen vorzufinden ist:

- ▶ **Einleitende Beschreibung** des Unternehmens und seiner Produkte
- ▶ **Angaben zur Person** des Gründers/der Gründer und zur persönlichen sowie fachlichen Eignung
- ▶ **Angaben zur Zielgruppe**, an die die Produkte oder Dienstleistungen verkauft werden sollen
- ▶ **Marktanalyse** mit Fakten zur Entwicklung des Marktes – je nach Zielrichtung des geplanten Unternehmens regional, bundesweit oder global
- ▶ **Detaillierte Wettbewerbsanalyse:** Welche Anbieter und Produkte sind schon auf dem Markt, wie sind die Kunden mit deren Produkten zufrieden, wie viel Marktpotenzial besteht für den neuen Anbieter? Nützliche Informationsquellen können hier beispielsweise der Bekanntenkreis (Zufriedenheit mit lokalen Handwerkern oder Geschäften), persönliche Kontakte in Expertennetzwerken oder öffentlich zugängliche Marktstudien bei Banken, Statistikämtern oder Kammern sein.
- ▶ **Die Positionierung des Angebotes:** Welchen neuen Nutzen bietet das Produkt der Zielgruppe? Soll sich das Angebot durch den

Preis, die Qualität, besondere Ausstattungsmerkmale oder außergewöhnliches Design vom Wettbewerb abheben?

- ▶ **Die Vertriebs- und Marketingstrategie** (siehe Kapitel „Am Markt etablieren“, S. 132)
- ▶ **Angaben zum organisatorischen Aufbau** des Unternehmens inklusive eines Ausblicks auf die geplante Entwicklung
- ▶ **Der Zahlenteil** des Businessplans

Während der Textteil des Businessplans dem Kreditgeber dabei hilft, Ihr Vorhaben zu verstehen, bildet der Zahlenteil die Basis für die Abschätzung des Finanzierungsrisikos – denn auch eine vielversprechende Geschäftsidee kann nur dann erfolgreich umgesetzt werden, wenn die Finanzplanung auf solidem Fundament steht.

Dabei sind zwei wichtige Faktoren zu berücksichtigen:

- 1 Zum einen gilt es zu entscheiden, wie viel Geld aus eigenen und fremden Quellen beim Start investiert werden soll. Und:
- 2 Für die Anschaffung der Betriebsausstattung, die ersten Marketingmaßnahmen und die Überbrückung der Anfangsphase, bis die ersten Einnahmen fließen, muss genügend Startkapital zur Verfügung stehen, damit Ihnen nicht bereits nach wenigen Wochen oder Monaten buchstäblich die Luft ausgeht.

Darüber hinaus stellt sich für Sie die Frage, wie sich die Einnahmen und Ausgaben im Lauf der Zeit entwickeln. Meist ist es so, dass mit den Einnahmen auch die Ausgaben steigen – beispielsweise dann, wenn Sie für die Ausweitung der Produktion weitere Mitarbeiter einstellen und zusätzliche Rohmaterialien oder Maschinen erwerben müssen. Oder wenn Sie als Händler bei steigenden Umsätzen Ihr vorfinanziertes Warenlager erweitern, um jederzeit lieferfähig zu sein. Solange die Ausgaben höher sind als die Einnahmen, wird das Startkapital nach und nach aufgezehrt. Das bedeutet: Je schneller Sie in die Gewinnzone kommen, in der Ihre Einnahmen die Ausgaben übersteigen, umso mehr bleibt Ihnen vom Startkapital erhalten. Und in absehbarer Zeit soll natürlich der

Gewinn so hoch sein, dass Sie beginnen können, die aufgenommenen Kredite wieder zurückzuzahlen.

Damit wird klar: Eigenkapital, Kreditaufnahme, Investitionen, Einnahmen und Ausgaben sind wie Puzzleteile, die in einer guten Finanzplanung perfekt ineinander greifen. Im Zahlenteil Ihres Businessplans zeigt sich dies in

- ▶ der Finanzierungsplanung, die eine Übersicht über das Eigenkapital und die benötigten Kredite enthält,
- ▶ der Umsatzplanung, aus der die voraussichtliche Entwicklung Ihrer Umsatzerlöse ersichtlich wird,
- ▶ der Investitionsplanung, in der Sie die erforderlichen Anschaffungen auflisten,
- ▶ der Kosten- und Gewinnplanung, in der die erwarteten Umsätze den laufenden Kosten gegenübergestellt werden, sowie in
- ▶ der Liquiditätsplanung, die zeigt, wie sich Ihr Bestand an Eigen- und Fremdkapital unter Berücksichtigung von Umsatzerlösen, Investitionen und laufenden Kosten entwickelt.

Wie Sie die Investitionsplanung, die Vorschau von Kosten und Gewinnen sowie die Liquiditätsplanung professionell erstellen, lesen Sie im Detail auf den nachfolgenden Seiten.

Anleitungen zum Verfassen des Businessplans

Bevor Sie mit dem Ausarbeiten Ihres Businessplans beginnen, sollten Sie sich mit der Materie vertraut machen. Dabei helfen Ihnen Beispiele und Anleitungen, die Sie kostenlos im Internet finden. Neben privaten und kommerziellen Anbietern kommen als Informationsquellen vor allem die Internetseiten von Handwerkskammern, Industrie- und Handelskammern sowie öffentlichen Stellen infrage.

Sowohl die Handwerkskammern wie auch die Industrie- und Handelskammern sind regional organisiert und stellen Existenzgründern Informationen in unterschiedlichem Umfang zur Verfügung. Wenn die für Ihre Region zuständige Kammer ein eher schmales Informationsangebot vorzuweisen hat, lohnt es sich allemal, auf den Internetseiten von anderen Kammern –

Weitere Tools für den Businessplan

Zahlreiche Unternehmen und Verbände bieten Software für die Businessplanerstellung an. Hier einige Beispiele:

- ▶ **Gründungswerkstatt Deutschland.** Die Initiative von der IHK, dem Zentralverband des deutschen Handwerks und der KfW hält ein kostenloses Online-Tool für die Erstellung des Businessplans bereit. Gründer können darüber hinaus eine Online-Beratung in Anspruch nehmen. gruendungswerkstatt-deutschland.de
- ▶ **Smart Businessplan.** Hier handelt es sich um einen kommerziellen Anbieter. Die Preise hängen davon ab, wie lange der Zugang zur Online-Oberfläche freigeschaltet werden soll. Ein Monat kostet 29 Euro, sechs Monate schlagen mit 119 Euro zu Buche. smartbusinessplan.de
- ▶ **Gruendungszuschuss.de.** Wer seinen Businessplan lieber mit Word und Excel erstellen möchte, kann für 29 Euro vom Beratungsunternehmen gruendungszuschuss.de ein Excel-Tool erhalten. Nach Angaben des Anbieters funktionieren die Kalkulationsvorlagen auch mit dem freien Office-Programm OpenOffice. gruendungszuschuss.de/businessplan/businessplan-template.html
- ▶ **Unternehmerheld.de.** Das Unternehmen, an dem die FAZ-Zeitungsgruppe beteiligt ist, hat sich auf digitale Hilfen für Selbstständige spezialisiert. Dazu zählt ein kostenloses Tool für die Erstellung des Businessplans. Wer darüber hinaus noch einen Finanzplan für die Bank aufstellen will, kann die Zusatzleistung mit einem ein- bis dreimonatigen Abo zum Preis von 49 bis 99 Euro buchen. unternehmerheld.de/
- ▶ **Lexware-Businessplan.** Die für kaufmännische Software bekannte Firma Lexware bietet ein kostenloses Online-Tool an. businessplan.lexware.de/

insbesondere von denjenigen der großen Metropolen – zu stöbern. Die Angebote können Sie im Regelfall auch dann nutzen, wenn Sie kein Mitglied der jeweiligen Kammer sind.

Dabei sollte klar sein: Die Vorlagen bieten Ihnen einen gut strukturierten Rahmen – aber wenn es um die Inhalte geht, kommen Sie an der individuellen Ausarbeitung Ihrer Ideen und Pläne nicht vorbei. Zwar gibt es auch Anbieter, bei denen Sie weitgehend vorgefertigte Businesspläne kaufen können. Doch solche Angebote sollten Sie ebenso mit Vorsicht genießen wie die Offerten von Dienstleistern, die Ihren Businessplan sozusagen als „Ghostwriter“ verfassen wollen. Auch wenn Ihnen das Schreiben nicht leichtfallen mag, so bietet Ihnen das Aufsetzen des Businessplans die Chance, Ihre Gedanken zu sortieren und Ihre Ideen während der Ausarbeitung auf Plausibilität zu prüfen.

DIE FINANZIERUNG PLANEN

Man kann es nicht oft genug betonen: Auch der besten Geschäftsidee ist nur dann nachhaltiger Erfolg beschieden, wenn sie solide finanziert ist. Das gilt ganz besonders für die Startphase. Denn: Während im Lauf der Zeit stetige Umsatzerlöse für einen regelmäßigen Geldzufluss sorgen, müssen Sie in den ersten Wochen und Monaten mit geringen Erlösen oder vielleicht sogar ganz ohne Erlöse auskommen. Und just in dieser Phase fallen häufig zusätzliche Ausgaben an, beispielsweise für die Investitionen in Ihre Betriebsausstattung oder für die Werbekampagne zum Unternehmensstart.

Dass die ersten drei Jahre nach der Gründung für ein Unternehmen die schwierigste Zeit sind, belegen immer wieder aufs Neue die Ergebnisse einschlägiger Studien. So gibt nach einer Untersuchung der staatlichen Förderbank KfW jeder dritte Gründer innerhalb von 36 Monaten nach dem Start wieder auf. Grund für das Scheitern ist oft eine mangelhafte Finanzierungsplanung: Wer keine ausreichenden Geldreserven bis zum Erreichen der Gewinnschwelle aufgebaut hat, muss die Segel streichen, wenn die Investitionen und Anlaufverluste das Kapital aufgezehrt haben.

In diesem Abschnitt liegt der Schwerpunkt auf den Kalkulationen und Planungen, die Sie bei der Gründung Ihres Unternehmens für den Businessplan und die Finanzierungsverhandlungen mit der Bank benötigen. Weitere Informationen und Tipps zu den betriebswirtschaftlichen Tätigkeiten im laufenden Geschäft wie der Preiskalkulation oder der Auswertung von Kennzahlen finden Sie im Kapitel „Finanzen im geschäftlichen Alltag“ ab S. 263.

Die Investitionsplanung

Von Beginn an sollten Sie die finanziellen Aufwendungen für Investitionen klar von den Aufwendungen trennen, die für die Deckung der laufenden Kosten oder für den Erwerb von Waren und Rohstoffen anfallen. Bei Investitionen handelt es sich um den Erwerb von langlebigen Wirtschaftsgütern, die nicht als Handelsware veräußert und auch nicht im Zuge der Produktion verbraucht werden. Typische Beispiele für Investitionsgüter sind

- ▶ Grundstücke und Gebäude,
- ▶ Maschinen und Produktionsanlagen,
- ▶ Firmenfahrzeuge sowie
- ▶ die Einrichtung von Büro, Lager, Ladengeschäft oder Praxis – von Möbeln bis hin zu Computern und Telefonanlagen.

In vielen Fällen machen die Investitionen einen großen Teil des Geldbedarfs in der Startphase aus. Um den Verbrauch an Eigenkapital und die Kosten für die Finanzierung der Investitionsgüter möglichst gering zu halten, sollten Sie Ihren Bedarf kritisch prüfen und gegebenenfalls auch kostengünstigere Alternativen in Betracht ziehen. Dies gilt vor allem dort, wo sich Kosteneinsparungen nicht auf Ihren geschäftlichen Erfolg auswirken.

So muss die Erstausrüstung des Büros nicht unbedingt aus teuren Designermöbeln bestehen – für den Anfang tut es ein gebrauchter Schreibtisch, ein Regalsystem aus dem Baumarkt oder die Einrichtung aus dem privaten Fundus. Andere Kriterien gelten natürlich bei der Einrichtung, wenn es sich um die Räume handelt, die Ihre Kunden frequentieren: Ladengeschäfte oder Gastronomieräume sollten auf die Kundschaft ansprechend und einladend