



WEGWEISER

Businessplan

Leitfaden für die Erstellung

Martin Fischer

SCHAFFER & COLLEGEN GMBH UNTERNEHMENSBERATUNG

Inhalt

1	Erstellung eines Geschäftsplans Businessplans	2
2	Überblick: Gliederung eines Businessplans	3
3	Bestandteile & Erläuterungen	4
3.1	Zusammenfassung (Executive Summary)	4
3.2	Geschäftsidee (Produkt oder Dienstleistung)	5
3.3	Markt & Wettbewerb	7
3.4	Marketing & Vertrieb	9
3.5	Management & Team	11
3.6	Unternehmensform / Rechtsform	12
3.7	Risikobewertung und Alternativszenarien	13
3.8	Finanzplanung	14
3.9	Anlagen	18
4	Wir helfen!	19

Vorbemerkung:

Wir unterstützen gendergerechte Sprache und Denken, weil wir wissen, dass die Sprache unsere Vorstellung von der Welt prägt. Aus diesem Grund haben wir versucht, möglichst geschlechtsneutrale Formulierungen zu verwenden. Zu Gunsten der Übersichtlichkeit und Verständlichkeit haben wir allerdings auf die Formulierungserweiterungen für unterschiedliche Geschlechter verzichtet; hierfür bitten wir um Ihr Verständnis.

Dennoch hoffen wir, dass sich unsere Leserinnen und Leser in dem Text wiederfinden und die hierin enthaltenen Hilfestellungen und Erläuterungen für das Projekt Selbständigkeit effektiv nutzen können.

1 Erstellung eines Geschäftsplans | Businessplans

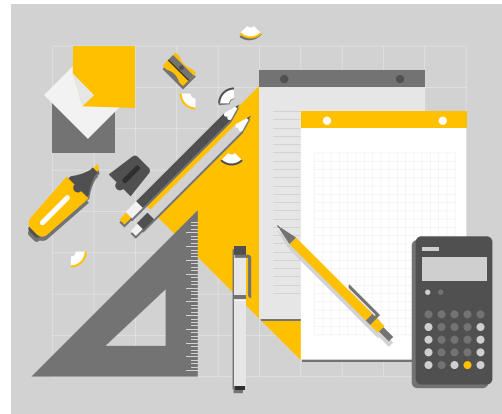
Wozu brauche ich einen Businessplan?

Die Geschäftsidee ist klar, man brennt darauf seine Ideen in Formen zu gießen und der Umsetzungsfahrplan ist gedanklich vorskizziert. Wozu also der zusätzliche (und zeitintensive) Aufwand, alles niederzuschreiben und sich dadurch *geföhlt* die Flexibilität zu nehmen, schnell reagieren und den bestehenden Plan zugunsten neuer Erkenntnisse abändern zu können?

Was hierbei oft nicht bedacht wird, ist die Tatsache, dass bei der Umsetzung nicht nur die Kernaktivität bearbeitet werden muss, sondern viele unterschiedliche Prozesse ineinandergreifen und miteinander verwoben werden müssen. Dafür werden u.a. Kapital, Genehmigungen, Steuernummern, ein ruhiger Ort, an dem man kreativ werden kann, usw. benötigt. Mit anderen Worten: Jede Checkliste, die vorab erstellt wird, jeder Gedanke, der sich vorab gemacht wird und jede Frage, die man sich selbst stellt, ebnet und erleichtert den Weg der Umsetzung.

Glauben Sie es ruhig: Gelegenheiten Ihr Improvisationstalent unter Beweis zu stellen, bleiben noch genug. An dieser Stelle greifen die Vorarbeiten zu Ihrem Businessplan, er „zwingt“ Sie dazu, sich nicht nur Gedanken, um das Produkt/die Dienstleistung selbst zu machen, sondern auch angrenzende Themenbereiche zu durchdenken.

Übrigens: Ein Businessplan ist nicht nur für Unternehmensgründer und Start-ups ein gutes Werkzeug zur Orientierung und



Abweichungsanalyse. Auch für etablierte Unternehmen lohnt es sich, eine kreative Auszeit vom Tagesgeschäft zu nehmen, um die strategische Ausrichtung und angestrebte Zukunftspläne „vom Ende her“ (ggf. neu) zu denken und daraus einen strategischen Fahrplan zu entwickeln.

Was ist der Businessplan nicht?

Bei Ihrem Businessplan handelt es sich definitiv nicht – und das sollte von Beginn an verinnerlicht werden – um einen endkundenorientierten Verkaufsprospekt über Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung, sondern um eine objektiv (für Dritte) nachvollziehbare Darstellung der gesamten Geschäftsidee.

Das beinhaltet alle relevanten Bereiche eines Geschäftsbetriebs. Dazu gehören:

- Produkt
- Einkauf
- Produktion/Leistungserbringung
- Marketing & Vertrieb
- Finanzierung
- Organisation

Alle diese Punkte müssen gleichberechtigt beleuchtet werden.

2 Überblick: Gliederung eines Businessplans

Nr.	Punkt	Erläuterung
1.	Zusammenfassung / Executive Summary	Darstellung der wichtigsten Eckpunkte des Vorhabens und Erläuterung des eigenen Produktes bzw. Leistungsangebotes. Wichtig ist, nicht zu technisch zu werden, aber auch nicht zu weit an der Oberfläche zu treiben. Ein gesundes Mittelmaß ist hier gefragt. Halten Sie den Leser in der Waage zwischen Neugierde und Entertainment.
2:	Geschäftsidee: Produkt oder Dienstleistung	Beschreibung von Produkt und Dienstleistungen, evtl. mit Beispielen und Abbildungen Welchen Vorteil bietet das Produkt bzw. die Dienstleistung? Umsetzungsstand des Produkts / der Dienstleistung Sollten Sie mit dem Aufbau des Textes unsicher sein, orientieren Sie sich einfach an folgenden Punkten: <ul style="list-style-type: none"> • Wie sind sie auf die Idee gekommen und wie Zustand am Markt? • Was kann Ihr Produkt „besser“ und wie sind sie darauf gekommen? • Welche Funktionen / Attribute haben Sie sich überlegt? • Wie ist der Entwicklungsstand? • Gibt es noch Unwägbarkeiten in der Umsetzung?
3.	Markt und Wettbewerb	Marktanalyse: Darstellung des Marktes und zukünftige Marktpotenziale. Darstellung der Konkurrenzsituation: Wer und was...?! (...bieten ähnliche Leistungen oder Produkte und was können diese besser/schlechter) Gibt es Markteintrittsbarrieren ... für Sie oder auch für neue Konkurrenz? Wie leicht ist es, das Produkt / die Dienstleistung zu kopieren?
4.	Marketing und Vertrieb	Die 4 Ps des Marketings: <ul style="list-style-type: none"> • Product • Price • Place • Promotion Erläuterung der Vermarktungsstrategie
5.	Management- bzw. Gründerteam	Wer arbeitet an der Umsetzung der Geschäftsidee und welche Fähigkeiten UND Erfahrungen bringt diese Person mit. Hintergrund: Sind alle notwendigen Kenntnisse und Fertigkeiten im (Gründungs-) Team vorhanden (betriebswirtschaftlich, technisch, usw.)?
6.	Unternehmensform	Hier gemeint Rechtsform: Einzelunternehmen oder GmbH, wer hält welche Anteile an der Gesellschaft? Relevante Verträge, Gesellschaftsvertrag usw.
7.	Risikobewertung und Alternativszenarien	SWOT <ul style="list-style-type: none"> • Stärken: eigene • Schwächen: eigene • Chancen: externe • Risiken: externe <i>WICHTIG: bei Schwächen und Risiken sinnvollerweise auch auf geeignete Lösungsstrategien eingehen (auch wenn es nur Ideen sind)</i>
8.	Finanzplanung	Darlegung des Finanzbedarfs auf der Grundlage einer Investitionsplanung, Planung des operativen Geschäfts (Ergebnisplanung) und des daraus resultierenden Liquiditätsbedarfs. Optional: Überführung in eine Bilanzplanung
9.	Anlagen	<ul style="list-style-type: none"> • Lebensläufe • Gesellschafter- / Gesellschaftsverträge • Mietverträge • Kooperationsverträge • Ggf. ausführliche Planungen

3 Bestandteile & Erläuterungen

3.1 Zusammenfassung (Executive Summary)

VORAB ■ Wie bei jeder guten Einleitung bietet es sich auch hier an, diesen Punkt als letztes zu bearbeiten, schließlich handelt es sich bei dem *Executive Summary* (wie der Name schon verrät) um eine zusammenfassende Darstellung der Ergebnisse aus dem Businessplan.



Die Executive Summary ist ein „Businessplan en miniature“. Deshalb sind darin alle wichtigen Daten und Erkenntnisse zusammengefasst und verdichtet dargestellt.

Zusätzlich sollte darauf geachtet werden, (subtil) einen Spannungsbogen aufzubauen, schließlich muss der Leser innerhalb dieser 1 bis 2 Seiten dazu motiviert werden, sich mit Interesse den weiteren Ausführungen Ihres Businessplans zu widmen. Dabei bietet es sich an, sich über einen geeigneten Aufbau Gedanken zu machen.

Die *Executive Summary* könnte man beispielsweise folgendermaßen strukturieren:

- Aktuelle Situation am Markt / Ausgangslage
- Ableitung: Wie sind Sie auf die Geschäftsidee gekommen?
- Worin liegt der konkrete Nutzen Ihres Produktes / Dienstleistung (auch im Konkurrenz-Vergleich)?
- Wie ist der Entwicklungs-/Umsetzungsstand?
- Wie groß ist der Absatzmarkt?
- Welcher Kapitalbedarf ist notwendig?
- Welche Umsätze sind objektiv möglich?
- Wer ist das Team?
- Woraus könnten sich Probleme entwickeln?
- Darlegung der wichtigsten Erfolgsfaktoren Ihrer Geschäftsidee

Bleiben Sie in Ihrer Darstellung >>

STRAFF KONKRET FOKUSSIERT

PRAXISTIPP ■ Verzichten Sie möglichst auf Füllwerk wie Allgemeinplätze und Floskeln, was oft als Indiz dafür gewertet wird, dass inhaltliche Unsicherheiten verdeckt werden sollen oder der weitere Businessplan mehr mit Quantität als mit Qualität glänzen wird.

Die gesamte Darstellung sollte prägnant sein und sich auf die wesentlichen Kernaussagen konzentrieren.

„Spoilern“ ist hier also definitiv erwünscht!

3.2 Geschäftsidee (Produkt oder Dienstleistung)

GRUNDSÄTZLICHES ■ In diesem Punkt können Sie sich ausgiebig dem Kern der Geschäftsidee widmen: dem Produkt und/oder der Dienstleistung.

Egal, ob es sich um einen physischen Artikel, eine Dienstleistung oder um etwas ganz anderes handelt – hier ist der richtige Raum, um der Idee Gesicht und Kontur zu verleihen.

Gehen Sie in Ihrer Darstellung am besten davon aus, dass der Leser keinerlei (Vor-)Ahnung von dem hat, was Sie sich ausgedacht haben >> deshalb sollte es Ihr Ziel sein, den Leser abzuholen und dann schrittweise und leichtfüßig (leicht verständlich) in Ihre Gedankenwelt einzuführen. Das verhindert sowohl aufkeimendes Desinteresse als auch substanzielle Verständnisprobleme; beides würde bedeuten, Ihr Gegenüber ein Stück weit zu verlieren.



ZUM PRODUKT ■ An dieser Stelle bietet es sich an, mit einem einleitenden Überblick (straff dargestellt!) zu beginnen,

beispielsweise mit einer Situationsbeschreibung des vorherrschenden Marktes:

- Was ist der Markt?
- Was braucht der Kunde?
- Welche Produkte gibt es?
- Wie hebt sich Ihr Produkt hierbei vom „Standard“ ab?

Die Bearbeitung dieser Punkte sollte immer mit Fokus auf Ihr Produkt (die konkrete Marktdarstellung kommt erst später) geschehen. Dabei ist es wichtig, bereits hier eine nachvollziehbare Erklärung dafür zu liefern, welche spezifischen Vorteile Ihr Produkt besitzt (der einzigartige Kundennutzen). Das könnten bspw. die Folgenden sein:

- Preis
- Ökonomie
- Ökologie
- Haltbarkeit
- technische Finesse
- Bedienbarkeit
- besondere Eigenschaften
- Effizienz

Dabei ist es oft hilfreich, anhand geeigneter Grafiken, Fotos oder Skizzen eine Beschreibung zu ergänzen, um das Gut genauer zu charakterisieren und es für den Leser plastischer werden zu lassen. Entwickeln Sie eine neue Internetplattform? Dann zeigen sie hier ruhig ein paar Screenshots. Bei einem technischen Artikel sind technische Zeichnungen oder 3D-Modelle denkbar – natürlich ohne dabei alle Firmengeheimnisse offenzulegen.

KUNDENNUTZEN ■ Zentrales Thema des Kapitels „Geschäftsidee“ ist der Kundennutzen und ein daraus entstehendes Alleinstellungsmerkmal ihrer Geschäftsidee. Ein wichtiger Aspekt: Je komplexer das Produkt oder die Dienstleistung ist, desto ausgereifter muss dessen Darstellung sein – und wie schon erwähnt, gehen Sie davon aus, dass ihre Ausarbeitung von einem Laien gelesen wird.

Mit anderen Worten: Verzichten Sie auf zu viele Fachausdrücke, verwenden Sie komplexe Zeichnungen nur dann, wenn sie für den Unkundigen selbsterklärend sind und seien Sie nicht zu detailverliebt; ein gesundes Mittelmaß sollte hierbei die Richtschnur sein. Haben Sie dennoch den Wunsch, besondere Spezifikationen näher zu erläutern, bietet es sich an, diese Darstellung als Anlage dem Anhang beizufügen.

REFERENZEN ■ Sollten bereits Zertifikate vorhanden, Stellungnahmen von Sachverständigen oder ähnliche Referenzen verfügbar sein, welche die Funktionstüchtigkeit, den Mehrwert, die technische Umsetzbarkeit oder die Brillanz Ihrer Geschäftsidee attestieren, handelt es sich um eine Information, die an dieser Stelle unbedingt miteinfließen sollte.

PRAXISTIPP ■ In einigen Bundesländern werden verschiedene Formen des Musterbaus oder Prüfungshandlungen für Prototypen gefördert (Beispielsweise anhand von Innovationsgutscheinen). Sollten Sie hierzu Fragen haben, helfen wir Ihnen natürlich gerne und unverbindlich weiter.

3.3 Markt & Wettbewerb

GRUNDLEGENDES ■ Hier ist eine realistische Einschätzung des vorherrschenden Marktes gefragt, in dem sie sich bewegen (wollen). Dies bedeutet in der Regel einen gewissen Aufwand an Rechercharbeit, der sich aber dahingehend lohnt, dass er das Fundament für die spätere Entwicklung der Absatzstrategie und einer Umsatzerwartung ist.

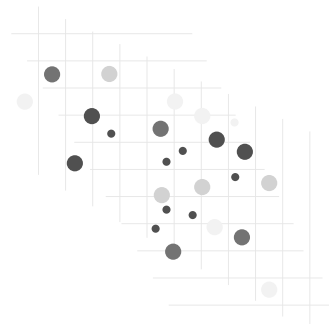
MARKTENTWICKLUNG ■ Zu Beginn: Welche Stimmungslage herrscht auf dem Markt und welche Erwartungen lassen sich daraus ableiten? Handelt es sich um einen großen, gesättigten oder sogar rückläufigen Markt, einen kleinen, schnell wachsenden oder um einen mittelgroßen, stagnierenden Markt? Treffen Sie hierzu eine Aussage und begründen Sie diese am besten anhand von Zahlen, Daten und / oder Fakten. In einem florierenden Markt stehen die Chancen deutlich besser, dass sich ein Neueinsteiger schnell und nachhaltig etablieren kann als in einem rückläufigen überschaubarer Größe. Mögliche Größenklassifizierung des Marktes:

- Klein
- Mittel
- Groß

Vorteilhaft ist es, wenn ein aktuelles Marktvolumen in Euro, Einheiten, Nutzern etc. vorliegt. Mögliche Klassifizierung für dessen Entwicklung:

- rückläufig
- stagnierend
- wachsend
- boomend

Alle Zahlen, die Sie dafür verwenden und recherchieren, sollten ausnahmslos ein realistisches oder zumindest nachvollziehbares Fundament besitzen und dementsprechend einer kritischen Überprüfung standhalten – Branchenverbände und öffentliche statistische Daten (bspw. von Statista: <https://de.statista.com/>) bilden dabei eine gute Grundlage.



KUNDE ■ Die Bestimmung der Zielkunden ist ein äußerst zentraler Punkt Ihrer Ausarbeitung: Wer ist überhaupt mein Adressatenkreis? Nur wer seine Kunden kennt, kann sich auch sinnvolle Gedanken darüber machen, wie diese (ohne größere Streuverluste) werblich anzusprechen sind. Mögliche Fragen, die man sich hierzu stellen (und beantworten) sollte:

- Privat- oder Geschäftskunden
- Geschlecht
- Alter
- Kaufverhalten & Kaufkraft
- Geografische Verteilung

Versuchen sie diese möglichst genau zu definieren und – sollte es mehrere unterschiedliche Kundenkategorien geben – die Gruppen nach vordefinierten Merkmalen zu sortieren und in sinnvolle Cluster aufzuteilen.

KONKURRENZ ■ Es ist nicht zu erwarten, dass Sie sich für einen Markt entschieden haben, der gänzlich frei von Wettbewerbern ist.

Wenn Ihr Produkt eine Nische bedient, die weitestgehend unbesetzt ist, dann lohnt sich ein Blick nach links und rechts, welche ähnlichen Produkte existieren und grundsätzlich vergleichbar mit Ihrem Vorhaben sein könnten.

Des Weiteren ist davon auszugehen, dass man Sie, Ihr Produkt und Ihren Erfolg bald beobachtet. Wenn ihre Leistung vielversprechend ist, werden unweigerlich andere Mitbewerber angezogen, die darauf hoffen, sich einen Anteil daran zu sichern. Es ist daher sinnvoll, sich auch Gedanken darüber zu machen, wie Sie mit dieser Situation künftig umgehen wollen.

Allein der Entwicklungsvorsprung wird auf Dauer nicht ausreichen, um Konkurrenz mit ggf. größerem Budget und „Manpower“ auf Abstand zu halten. Gute Möglichkeiten, Markteintrittsbarrieren gegenüber Mitbewerbern aufzubauen, sind beispielsweise Gebrauchsmuster oder Patente, vertragliche Vereinbarungen mit Schlüsselvertriebspartnern oder Bezugsquellen. Gute Ideen müssen nicht zwangsläufig teuer in der Umsetzung sein!

STANDORT ■ Der Punkt Standort ist in den Fällen wichtig, sollte die Lage einen direkten Einfluss auf Ihren Geschäftsbetrieb haben, bspw. wenn Sie im Einzelhandel oder der Gastronomie tätig werden möchten, d.h. wenn der Kundenkontakt ein bestimmender Faktor ist.

Auch für Tec-Start-ups könnte ein Zugang zu Infrastruktur und Kompetenzzentren einen wesentlichen Geschäftsvorteil darstellen, bspw. durch die räumliche Nähe zu einem Wissens-Campus, zu (Tech-) Inkubatoren oder zu Kompetenzträgern.

In all diesen Fällen sollte dieser Punkt mit Leben befüllt werden. Wichtig hierbei ist eine Darstellung, wie das lokale / regionale Umfeld aussieht (im Hinblick auf Ihre spezielle Situation). Wer besetzt diesen Markt bereits und wie sieht es mit den vorab definierten Kunden im näheren Umfeld aus? Wo sind die Hochschulen oder welche anderen Technologieunternehmen befinden sich in der Nähe? Nutzen Sie, wenn möglich, Kartendarstellungen des näheren und weiteren Umkreises, abhängig von Ihrem Einzugsgebiet.

In allen anderen Fällen reicht es aus, kurz darauf einzugehen, ob Räumlichkeiten angemietet werden müssen oder ob vom heimischen Schreibtisch aus gearbeitet werden kann > beide Alternativen haben einen Einfluss auf die nachfolgende Finanz- und Liquiditätsplanung, Erfolgsrechnung usw.

3.4 Marketing & Vertrieb

Marketing & Vertrieb ist mehr als die Darstellung von Werbemaßnahmen und das Schreiben von Angeboten. Dieser Bestandteil des Businessplans bildet Ihren kompletten Verkaufsprozess ab und macht ihn transparent. Dementsprechend gilt es auch die wichtigsten Merkmale vorzustellen. In der Betriebswirtschaftslehre werden diese Instrumente des Marketing-Mix oft als 4P's abgekürzt:

- Product (Produktpolitik)
- Price (Preispolitik)
- Place (Vertriebspolitik)
- Promotion
(Kommunikationspolitik)



PRODUCT ■ Die Produktpolitik stellt den Kern aller Unternehmensaktivitäten dar, da es diejenigen Aktivitäten behandelt, welche in direktem Zusammenhang mit dem Produkt oder der Dienstleistung stehen.

Das Produkt selbst wurde bereits in einem vorangegangenen Punkt ausführlich behandelt. Bei Start-ups ist das Produkt oft noch in der Entwicklungsphase, deshalb stehen hier zumeist Überlegungen im Vordergrund, welche die künftigen Schritte beschreiben – hin zur Vermarktungsreife des Produkts. Der aktuelle Umsetzungsstand ist dabei der Startpunkt. Überlegen Sie sich genau, welcher Entwicklungsschritte es noch bis zur Marktreife bedarf. Folgende Punkte können Ihnen dabei einen Rahmen bieten:

- Öffentliche Genehmigungen
- Zertifikate, Qualitätssiegel
- Prototypenbau
- technische Testverfahren
- Patent-/ Gebrauchsmusteranmeldung
- Programmierung

Erfahrungsgemäß wird dieser Projektplan (engl. Roadmap) mit einem deutlich zu knappen Zeitbudget kalkuliert. Bedenken Sie aber, dass bei vielen Einzelschritten eine Abhängigkeit zu dritten Stellen besteht, d.h. Sie haben kaum Einfluss auf die Geschwindigkeit der Zuarbeit Dritter. Sinnvoll ist es daher, auch im Hinblick auf Ihre Liquiditätsplanung, lieber etwas mehr Zeit einzuplanen, damit im Falle von Verzögerungen nicht das Kapital ausgeht, bevor Sie den Markt erobern können.

PRICE ■ Ihre Preispolitik ist ein sehr sensibler Punkt, denn letztendlich wird er darüber entscheiden, ob Sie sich bei den Kunden behaupten können. Grundsätzlich markiert die Summe Ihrer Kosten die absolute Preisuntergrenze. Einen groben Hinweis darauf, welche Preise gegenüber dem Kunden durchsetzbar sind, kann man anhand der Preise von Konkurrenzprodukten ableiten (soweit verfügbar).

Faustregel: Liegt Ihr angestrebter Verkaufspreis oberhalb des durchschnittlichen Marktpreises, müssen Sie auch einen wesentlichen Mehrwert (Kundennutzen) anbieten. Wollen Sie ein Massenprodukt mit hoher Ausbringungsmenge verkaufen, sollte Ihr Preis unterhalb des Durchschnittspreises liegen.

Wichtig ist hierzu die Erläuterung und die stichhaltige Begründung, denn in der Regel sind Ihre Kapitalgeber sehr erfahren auf dem Gebiet der Preis- und Vermarktungsstrategie und können sich schnell ein Bild davon machen, wie realistisch die gemachten Angaben sind!

PLACE ■ Grundsätzlich existieren mehrere, potenzielle Vertriebskanäle, beispielsweise:

- Online
- Direktvertrieb
- Indirekter Vertrieb über Händler
- Mischformen

Die Wahl des Vertriebskanals orientiert sich in der Regel an der Art und Beschaffenheit des angeborenen Produkts oder Dienstes. Massenprodukte werden i.d.R. eher über Händler oder Onlineplattformen vertrieben, Spezialprodukte mit einem hohen Anpassungsbedarf eignen sich besser für direkte Vertriebsformen. Bedenken Sie dabei aber bitte auch, dass jede Vertriebsform ihre eigenen Regeln besitzt und keine davon umsonst ist >> diese Kosten müssen sich in der Preisberechnung wiederfinden.

PROMOTION ■ Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung ist fertig, die Vertriebspartner stehen in den Startlöchern, jetzt fehlt nur noch eines: Ihr Käufer >> der Kunde muss darauf aufmerksam gemacht werden, dass es Sie gibt und was sie anbieten. Dabei kommt Ihnen nun zugute, dass Sie den Zielkunden vorab gründlich analysiert haben und damit genau wissen, wen Sie wie ansprechen müssen. Danach wird letztendlich die ganze Kommunikationspolitik ausgerichtet; u.a. wird hierdurch bestimmt, auf welchen Kanälen kommuniziert wird und welche Inhalte für die Ansprache geeignet sind. Bei Produkten mit einem gewissen Glamour oder Luxusartikeln wird beispielsweise eher auf einer emotionalen Ebene kommuniziert, bei technischen Anwendungen liegt der Schwerpunkt eher auf der Sachebene.

3.5 Management & Team

GRÜNDERPERSON ■ Nun wird es Zeit, sich selbst vorzustellen, denn in der Regel investieren Partner und Kapitalgeber nur zu einem Teil in das Produkt und zum einem anderen (nicht unerheblichen) Teil in die Person[en], die dahinterstehen.

Engagement und Kompetenz sind dabei die Kernmerkmale, die hier gefragt sind. Für beide Charakteristika sollten bestmögliche Argumente/Belege gefunden werden, um sich im geeigneten Licht zu präsentieren. Stellen Sie ihre Motivation dar, warum Sie sich der Aufgabe gewachsen fühlen, welche Vorkenntnisse Sie mitbringen und welche Kompetenzen Sie sich ggf. noch aneignen wollen. Man wird Ihnen Geld anvertrauen und einen Vertrauensvorschuss geben. Daher steht Ihre persönliche Glaubwürdigkeit auf dem Prüfstand und ist von zentraler Bedeutung.

ORGANISATION ■ In der Regel gibt es ein Gründerteam. Jeder aus dem Kreis des Gründerteams verfügt über besondere Fähigkeiten und Fertigkeiten, die bestmöglich in die Unternehmensorganisation integriert werden müssen. Treffen sie klare Zuordnungen und Verantwortlichkeiten für die zukünftigen Funktionen im Unternehmen.

MITARBEITER ■ Sollten nicht alle notwendigen Positionen durch Gründungsmitglieder abgedeckt werden können oder wird unterstützende Arbeitsleistung benötigt, sollte man sich Gedanken über zusätzliche Mitarbeiter machen. Es gilt genau abzuwägen, ob und wie viele Mitarbeiter Sie benötigen und vor allem auch wann.



Manchmal hilft es bei der Planung sich eine Tabelle anzulegen mit den wichtigsten Eckpunkten hinsichtlich Qualifikation, Eintrittsdatum und geschätztem Gehalt (vergessen Sie hierbei nicht den Arbeitgeberanteil zur Sozialversicherung).

Zusätzlich sollten Sie sich ein paar Gedanken um die Arbeitsmodelle und Entlohnungssysteme machen (Teilzeit, befristete Verträge, Mini-Jobs usw.).

Die Suche nach guten Mitarbeitern wird in der Regel etwas dauern, planen Sie dies großzügig mit ein.

3.6 Unternehmensform / Rechtsform

Vorab sind für die Wahl der richtigen Rechtsform ein paar grundlegende Fragen zu klären:

- Wer soll (und will) im Unternehmen rechtliche Verantwortung übernehmen (wie viele Personen)?
- Wie soll die Haftungsfrage geregelt werden – durch eine natürliche oder juristische Person?

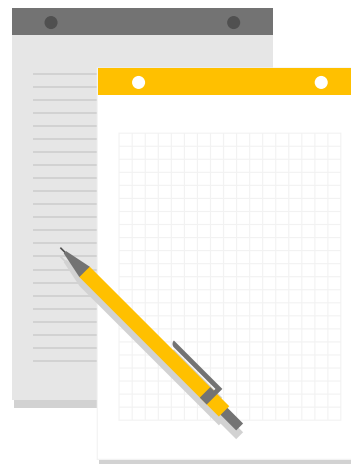
In den meisten Fällen streben Gründer die Verlagerung der Haftung auf eine juristische Person (bspw. eine GmbH) an, damit die persönlichen Risiken überschaubar bleiben. Dies ist grundsätzlich auch ein sinnvoller Ansatz, dabei sollte allerdings Folgendes bedacht werden:

Kapitalgeber werden in den meisten Fällen ihr Risiko für das geliehene Kapital durch eine persönliche Mithaftung der Gesellschafter absichern wollen. Je nach Höhe und Art des Fremdkapitals bleibt somit ggf. für die Gesellschafter – trotz grundsätzlicher Haftung der Gesellschaft – ein persönliches (finanzielles) Risiko bestehen.

Was zusätzlich beachtet werden sollte: Der administrative, finanzielle und formale

Aufwand zum Aufbau und Unterhalt einer Kapitalgesellschaft (bspw. GmbH) ist um ein Vielfaches aufwändiger als der einer Personengesellschaft (bspw. einer GbR).

Das betrifft insbesondere die Bereiche Gründung, Buchhaltung, Steuern usw. Daher sollte diese Entscheidung genau überlegt sein und Für und Wider präzise gegeneinander aufgewogen werden.



Sollten Sie Hilfe hierbei benötigen, kontaktieren Sie am besten einen Fachmann, der mit Ihnen die Alternativen diskutiert und Sie bei den ersten Schritten begleitet.

3.7 Risikobewertung und Alternativszenarien

Nun gilt es aufzuzeigen, dass Sie sich auch Gedanken um die strategische Planung rund um die Geschäftsidee gemacht haben. In der Regel kann man dies am besten in einer SWOT-Analyse abbilden.

SWOT ist ein Akronym für die Begriffe:

- Strengths (Stärken)
- Weaknesses (Schwächen)
- Opportunities (Chancen)
- Threats (Risiken)

Für die Bearbeitung der einzelnen Punkte bietet es sich an, immer die folgenden beiden Begriffspaare gemeinsam zu betrachten.

STÄRKEN & SCHWÄCHEN ■ Die beiden Punkte Stärken und Schwächen repräsentieren den internen Bereich des Unternehmens.

Sie sollten sich dabei fragen: Worin ist Ihr (zukünftiges) Unternehmen besonders gut und worin eher schlecht. Die Überlegung sollte (zumindest Ansatzweise) die folgenden Aspekte enthalten:

- Produkt
- Mitarbeiter
- Finanzierung
- Standort
- Umsatzentwicklung

Jeder dargestellten Schwäche sollten Sie unmittelbar einen möglichen Lösungsvorschlag gegenüberstellen, beispielsweise:

Abwanderung von Mitarbeitern mit Kernkompetenz

*Lösung: innovatives Entlohnungsmodell
>> Schaffung eines familiären Arbeitsumfelds >> flexible Arbeitsmodelle*

Damit demonstrieren Sie zum einen, dass Sie gut vorbereitet sind, und die Wichtigsten Stolpersteine bedacht haben. Zum anderen entwickeln sie damit auch gleichzeitig ein paar Eckpunkte für Ihre Unternehmensstrategie.

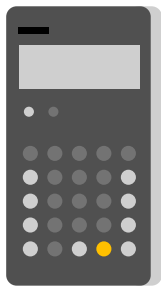
CHANCEN & RISIKEN ■ Ähnlich verhält es sich mit den Chancen und Risiken, allerdings mit dem Unterschied, dass es sich hierbei um die Betrachtung des Unternehmensumfelds handelt. Darin enthalten sind alle angrenzenden Interessensgruppen (Stakeholder), die von Ihrem Geschäftsbetrieb direkt/indirekt betroffen sind, beispielsweise:

- Lieferanten
- Kunden
- Wettbewerb
- Rohstoffe
- politische oder gesetzliche Veränderungen
- Umweltschutz
- Pandemie
- technische Innovationen
- Umwelteinflüsse und Unwetter

Auch hier ist für jeden Stichpunkt, der mit dem Label „Risiko“ überschrieben ist, eine mögliche Gegenmaßnahme zu überlegen. Im Extremfall kann dies auch die Einstellung des Geschäftsbetriebs darstellen; dies sollte aber wirklich nur das allerletzte Mittel Ihrer Wahl sein.

3.8 Finanzplanung

Zum Schluss kommt noch das monetäre Herzstück Ihres Businessplans: die aufbereitete Geschäftsidee in Zahlen. Alles was vorab in Worte gefasst wurde, muss jetzt in das Zahlenwerk überführt werden. Dabei hilft es sehr, wenn vorab sorgfältig die Zielkunden, der Markt, das Absatzgerüst und die Personalplanung durchdacht und aufbereitet wurden.



Zahlenwerke bestenfalls übersichtlich nachvollziehbar, was meist zulasten der Glaubwürdigkeit geht.

Als Daumenwert: Die Planungen sollten für das nächste halbe Jahr auf Monatsbasis erarbeitet werden, danach reicht es aus, auf Jahresbasis zu kalkulieren.

In der Regel gibt es auf den gängigen Gründerportalen sehr gute Vorlagen, die für die jeweiligen Planungen verwendet werden können. Daher nachfolgend nur kurz ein paar sachdienliche Hinweise zur Erstellung.

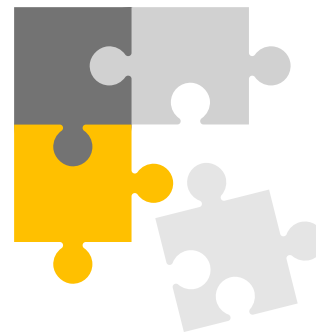
Am besten Sie erkundigen sich frühzeitig, welche Planungen benötigt werden, damit Sie diese mit der notwendigen Ruhe anfertigen können.

Die gängigsten Planungen sind folgende:

- Kapitalbedarfsplanung
- Finanzierungsplan
- Erfolgsplanung
- Liquiditätsplan

Sehr wichtig ist hierbei, dass Sie die wesentlichen Annahmen (Grundlagen) der Planung kurz erläutern – sollte dies nicht in den vorabgenannten Punkten bereits geschehen sein. Andernfalls sind Ihre

KAPITALBEDARFSPLANUNG ■ Für die Gründung eines Unternehmens ist eine gewisse Menge an Finanzmitteln erforderlich: das Kapital. Es bietet sich dabei an, den Kapitalbedarf nach Unternehmenszyklus oder nach Monaten zu planen – wobei es für eine erste Planung sicherlich leichter ist, die einzelnen Entwicklungszyklen als Gerüst zu verwenden. Des Weiteren müssen sämtliche Kosten aufgelistet werden, die unter dem Überbegriff „Betriebs- & Produktionsmittel“ subsumiert werden. Das nachfolgende Schema bietet hierzu ein mögliches Gerüst:



(A) Aufwand Gründung und Anlaufphase

1. Gründung
 - a. Beratung
 - b. Genehmigungen/ Anmeldung
 - c. Handelsregister
 - d. Lebenshaltungskosten Gründer
2. Anlaufphase
 - a. Miete / Pacht für Immobilien
 - b. Leasing (bspw. Fahrzeuge)
 - c. Finanzierung / Beratung
 - d. Versicherungen
 - e. Werbung
 - f. Liquiditätsreserve
 - g. Steuern

(B) Kapitalbedarf für Investitionen

Zudem wird Kapital zum Erwerb von Sach- und Vermögenswerten benötigt:

1. Anlagevermögen
 - a. Lizenzen & Franchising
 - b. Erwerb von Immobilien
 - c. Produktion, Maschinen
 - d. Betriebs- und Geschäftsausstattung (BGA)
 - e. Fahrzeuge
2. Umlaufvermögen
 - a. Material
 - b. Handelsware
3. Kapitaldienst
 - a. Zinsen für Kredite und Darlehen
 - b. Tilgungsleistung

Zusammenfassend:

Die Kapitalbedarfsplanung soll einen Überblick darüber verschaffen, welcher Umfang an finanziellen Mitteln für Aufbau und Betrieb der Unternehmung benötigt wird.

FINANZIERUNGSPLAN ■ Auf Grundlage der Zahlen aus der Kapitalbedarfsplanung stellt der Finanzierungsplan nun dar, woher die notwendigen monetären Mittel stammen sollen. Grundsätzlich ist dabei zwischen Eigen- und Fremdfinanzierung zu unterscheiden.

Folgende Bestandteile sind im Rahmen eines Finanzierungsplans zu bearbeiten:

- **Kosten**
enthält alle Kosten für Aufbau und Betrieb des Unternehmens (siehe Kapitalbedarfsplan)
- **Eigenkapital**
Darstellung der finanziellen Mittel des/der Gesellschafter(s) oder deren Eigenleistungen
- **Fremdkapital**
Auflistung der notwendigen Fremdmittel, die von Dritten zur Verfügung gestellt werden müssen

Praxistipp: In vielen Fällen können Finanzierungslücken auch durch öffentliche Förderprogramme aufgefüllt werden. Wir helfen Ihnen bei der Recherche und Auswahl geeigneter Fördermittel und Zuschüsse.

ERFOLGSPLANUNG ■ Die Ertragsplanung entspricht in wesentlichen Punkten der klassischen Gewinn- und Verlustrechnung (unterjährige BWA) eines Unternehmens, mit dem Unterschied, dass der Betrachtungszeitraum nicht rückwärts, sondern vorwärts auf die zukünftige Entwicklung gerichtet ist.

Folgende Punkte sollten beachtet werden

Kosten:

- Wareneinsätze werden i.d.R. als Nettobeträge geplant
- Schätzen sie die Kosten möglichst realistisch ein. Wenn Unsicherheit besteht, gilt das Vorsichtsprinzip, d.h. die Kosten werden im Zweifel etwas höher angesetzt
- Kalkulation des Personalaufwands: Rechnen Sie nicht nur die Bruttolöhne, sondern auch den Arbeitgeberanteil (zur Sozialversicherung) und freiwillige soziale Aufwendungen etc. mit ein
- Es werden ausschließlich betriebliche Kosten aufgenommen, keinesfalls dürfen Ihre privaten Aufwendungen oder die der / des Gesellschafter / Geschäftsführer einfließen

Erlöse:

- + Umsätze werden i.d.R. als Nettowerte eingestellt
- + Achten Sie darauf, dass sich die Absatzmengen, Aufschläge usw. mit denen aus ihren vorherigen Ausführungen decken
- + Erläutern Sie ggf. anhand einer Nebenrechnung, wie sich die Umsätze zusammensetzen (Transparenzgebot)
- + der ausführlich Zahlenteil kann in die Anlagen aufgenommen werden
- + Auch bei den Umsätzen gilt das Vorsichtsprinzip: Im Zweifel sollten niedrigere Werte angesetzt werden

LIQUIDITÄTSPLANUNG ■ Die Liquiditätsplanung ist eine zeitbasierte Darstellung von Einnahmen und Ausgaben und dient der Analyse der Liquiditätsentwicklung eines Unternehmens. (d.h. über wie viel „Cash“ verfügen Sie zu den jeweiligen Zeitpunkten)

Wofür wird diese Betrachtung benötigt?

Ein Geschäftsbetrieb kann nur dadurch aufrechterhalten werden, dass zu jedem Zeitpunkt genügend liquide Mittel zur Verfügung stehen. Daher werden bei der Liquiditätsplanung (meist) auf Monatsbasis den Einnahmen die Ausgaben gegenübergestellt.

Dabei sind einige Details zu beachten; als Beispiel: Ihre Kunden haben unterschiedliche Zahlungsziele, nachdem Sie Ware von Ihnen abgenommen haben. Sie hingegen haben auch wiederum gewisse Zahlungsziele mit Ihren Lieferanten vereinbart, Versicherungen lösen an bestimmten Tagen Zahlungen aus, Löhne und Gehälter müssen i. d. R. zum Monatsende überwiesen werden, Mitgliedschaften sind ggf. jährlich zu begleichen usw. Um zu verhindern, dass zu irgendeinem Zeitpunkt das finanzielle Polster ausgeschöpft ist, sollten Sie sehr gewissenhaft bei der Erstellung Ihres Liquiditätsplans sein, einschließlich aller bekannten Aus- und Einzahlungsgrößen.

3.9 Anlagen



Da der Businessplan straff und übersichtlich gehalten werden sollte, aber dennoch auf vielen Informationen fußt, bietet es sich an, wichtige Gesichtspunkte in Langform als Anlage beizufügen. Ausführliche Planungstabellen ebenso wie Erläuterungen zum Produkt oder dem Markt; also alles was dazu geeignet ist, Ihren Businessplan aussagefähig und damit auch „wertiger“ zu machen.

Welche Informationen kann man sinnvollerweise noch hinterlegen? Hier ein paar Anhaltspunkte:

- Gründer
 - Lebenslauf
 - Zeugnisse / Zertifikate
- Unternehmen
 - Handelsregisterauszug
 - Patente
 - Schutzrechte
 - Lizenzen
 - Verträge
- Produkt
 - Techn. Zeichnungen
 - Grafiken
 - Bildschirmausdrucke
 - Machbarkeitsanalysen
 - Marktanalysen
- Z-D-F (Zahlen, Daten Fakten)
 - Langform Planung(en)
 - Nebenrechnungen
 - Branchenanalysen von Dritten

4 Wir begleiten!

Sollten Sie noch Fragen oder Feedback an uns / für uns haben, Hilfe rund um die Erstellung Ihres Geschäftsplans oder Unterstützung bei der Fördermittelrecherche benötigen – wir sind gerne für Sie da.

Folgende Leistung bieten wir für wissbegierige Gründer, Vorgründer und „frischgebackene Unternehmer“:

Gründungscoaching

Wir begleiten Sie und leisten Hilfestellung bei Ihren ersten Schritten.

Hier ist Teamwork gefragt:

Sie bringen die Idee mit, wir die Erfahrung

Keiner kennt Ihre Geschäftsidee so gut wie Sie, daher sind Sie für inhaltliche Ausgestaltung zuständig und wir bringen die fachliche Expertise. Damit sollte es gelingen Ihrer Ideen Wurzeln und Flügel zu verleihen.

Planungsrechnungen

Wir begleiten Sie dabei, Ihre Geschäftsidee in eine sinnvolle und strukturierte Planung zu überführen.

Fördermittel

Für Gründer und junge Unternehmen gibt es zahlreiche Fördermöglichkeiten, die dabei unterstützen eine Geschäftsidee umzusetzen. Wir analysieren Ihre Förderchancen und die relevanten Programme und begleiten auch die Beantragung der Fördermittel.

Ihre Ansprechpartner:

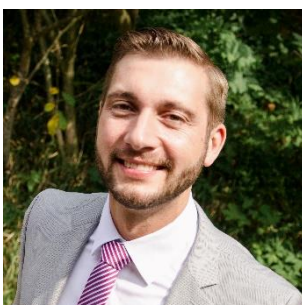


Klaus HEINRICH

Geschäftsführender Gesellschafter

Tel: 0911 – 58 85 40

Klaus.heinrich@schaffer-collegen.de



Martin FISCHER

Senior Berater

Tel: 0911 – 58 85 40

martin.fischer@schaffer-collegen.de