



# GründerZeiten 07

## Businessplan



## 04/2018 Fahrplan in die Selbständigkeit

Ein Businessplan ist ein Fahrplan in die Selbständigkeit, ein ausgefeilter Regieplan, der alle wichtigen Überlegungen darüber enthält, wie eine Geschäftsidee in die Tat umgesetzt werden soll. Er beantwortet den Gründerinnen und Gründern\* selbst und allen Interessierten,

- welche Produkte oder Dienstleistungen
- zu welchem Preis
- wie
- auf welchem Markt

gebracht werden sollen. Dafür gibt es einen Textteil rund um die Geschäftsidee, einen Zahlenteil mit Angaben zur Finanzierung der Unternehmensgründung sowie einen ersten Ausblick in die Unternehmenszukunft.

### Erfolgsfaktoren für die Gründung

Dieser Plan sollte dabei alle Faktoren berücksichtigen, die für den Erfolg der Gründung entscheidend sein können. Mit anderen Worten: Im Businessplan legt man fest, was man vorhat und was zu tun ist, damit dieses Vorhaben gelingt.

### Unterlage für das Gespräch bei Banken und Investoren

Ein Businessplan ist dabei nicht allein für das durchdachte und planmäßige Vorgehen der Gründer wichtig. Er ist auch eine entscheidende Unterlage für das Gespräch mit Banken,

Anlegern und Investoren, um einen Kredit zu beantragen und/oder Kapitalbeteiligungen einzuwerben. Ein schriftlicher und sorgfältig ausgearbeiteter Businessplan soll Geldgeber davon überzeugen, dass das Vorhaben auf festen Füßen steht. Dazu muss er sowohl die Chancen als auch die Risiken klar und deutlich aufzeigen. Ein „runder“ Businessplan soll dem Kredit- oder Beteiligungsgeber die Gewissheit verschaffen, dass er sein Geld zurückerhalten wird (plus Zinsen oder Gewinn).

### Businessplan nach dem Unternehmensstart

Mit dem Unternehmensstart hat sich die Aufgabe eines Businessplans nicht etwa erschöpft. Er spielt weiterhin eine wichtige Rolle. Das heißt aber nicht, dass er wie in Stein gemeißelt bleibt und nie wieder verändert wird. Im Gegenteil: Er ist so etwas wie der Kompass, der die grobe Richtung für die weitere Unternehmensentwicklung vorgibt. Allerdings muss er immer wieder an neue Gegebenheiten angepasst werden: Wenn sich beispielsweise die Kundenwünsche ändern. Oder neue Konkurrenten mit einer ähnlichen Geschäftsidee auftauchen. Dann bleibt nichts anderes übrig, als über die bisherige Planung nachzudenken und den exakten Kurs neu zu bestimmen.

# Leitfaden: Businessplan-Inhalte

Diese zehn Schritte bieten eine Orientierung, um Ihren Businessplan zu erstellen:



## 1 Zusammenfassung

Stellen Sie Ihrem Businessplan eine Zusammenfassung voran. Sie ist nicht selten der wichtigste Teil, vor allem bei der Ansprache von Kapitalgebern. Diese überfliegen die Zusammenfassung zwar zunächst meist nur. Eine schlechte oder schwer verständliche Zusammenfassung kann sie aber durchaus dazu bringen, ein Vorhaben nicht zu finanzieren (eine gute Zusammenfassung wird allerdings nicht der einzige Grund für eine Finanzierungszusage sein).

**Was tun?** Die Zusammenfassung sollte bei den Lesern erstens Interesse wecken. Dafür muss sie zweitens alle wichtigen Informationen kurz und verständlich anbieten. Sie ist also nicht eine allgemeine Einführung, sondern enthält die „big points“, also alle wichtigen Argumente für den Erfolg der Gründung.

Die Zusammenfassung enthält Kurzinformationen zu

- Gründerperson/en
- Geschäftsidee (Produkte oder Dienstleistungen)
- Alleinstellungsmerkmal
- Markt
- Marketing
- Vertrieb
- Rechtsform
- Kapitalbedarf und Finanzierung
- Zeitpunkt der Unternehmensgründung

**Tip:** Sie sollten die Zusammenfassung immer zuletzt schreiben, auch wenn sie am Anfang steht. Sie sollte nicht mehr als eine oder eineinhalb Seiten lang und gut verständlich sein. Lassen Sie eine Person Ihres Vertrauens, die keine besonderen Vorkenntnisse hat, die Zusammenfassung testweise lesen.

## 2 Gründerperson/en

Erläutern Sie, warum Sie sich mit diesem Vorhaben selbstständig machen möchten. Denken Sie dabei daran: Wer auch immer Sie unterstützen soll, muss erkennen, dass Sie voll und ganz hinter Ihrer Gründungsidee stehen. Es ist kein überzeugendes Gründungsmotiv, „nichts Besseres vorzuhaben“ und ggf. wieder aufzuhören, wenn's nicht läuft. Dazu kommt: Die Selbständigkeit ist nicht für jeden der richtige berufliche Weg. Sie müssen von dem, was Sie tun wollen, etwas verstehen. Dazu gehören z. B. Qualifikationen, die Sie zur Ausübung eines Gewerbes nachweisen müssen (insbesondere bei erlaubnispflichtigen Gewerben bzw. im Handwerk).

**Was tun?** Zeigen Sie, dass Sie gewillt und in der Lage sind, Ihr Schicksal in Ihre eigenen Hände zu nehmen. Das gilt besonders für Gründer, die zuvor länger arbeitslos waren. Mit länger andauernder Arbeitslosigkeit verlieren viele Menschen an Selbstvertrauen. Eine Existenzgründung erfordert aber viel „Stehvermögen“, z. B. bei Verhandlungen mit Kreditinstituten und Ämtern. Die dafür erforderlichen Fertigkeiten lassen sich trainieren. Weisen Sie ggf. nach, dass Sie an solchen Schulungen teilgenommen haben. Und: Zeigen Sie, was Sie können: Unterscheiden Sie dabei zwischen Ihren fachlichen Qualifikationen (Ausbildung, Berufserfahrung, Branchenerfahrung) und Ihren unternehmerischen Qualifikationen (Führungserfahrung, Kommunikationsfähigkeit, kaufmännisches Know-how). Weisen Sie auf Qualifikationslücken hin und signalisieren Sie, wie Sie diese schließen wollen.

**Tip:** Nicht jeder kann ein „Allrounder“ sein. Haben Sie einmal darüber nachgedacht, sich mit Partnern zuzutun? Bei Teamgründungen ergänzen sich die Mitgliederqualifikationen häufig. Wenn Sie mit Partnern gründen, sollte zumindest einer der Gründer betriebswirtschaftliche und Branchenkenntnisse haben. Diese sollten im Businessplan deutlich herausgestellt werden und in einem Gespräch mit der Bank auch „abrufbar“ sein.

### 3 Geschäftsidee: Produkt/Dienstleistung

Wer Ihren Businessplan liest, möchte vor allem erfahren: Was genau wollen Sie Ihren Kunden eigentlich anbieten? Es muss Ihnen hier gelingen, einem Nicht-Fachmann Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung „schmackhaft“ zu machen. Dazu gehören vor allem auch Informationen darüber, was Sie im Vergleich zu gleichen oder ähnlichen Angeboten Besonderes anzubieten haben (Zusatznutzen).

**Was tun?** Beschreiben Sie, welche Art von Produkt Sie herstellen bzw. verkaufen oder welche Art von Leistung Sie anbieten wollen? Ihr Angebot muss einen ganz bestimmten Nutzen für Ihre Kunden haben. Beschreiben Sie, wie Sie Ihr Angebot auf die Bedürfnisse Ihrer Kunden abstimmen. Welchen Service bieten Sie? Gehen Sie dabei besonders auch darauf ein, warum Sie im Vergleich mit den Angeboten anderer Anbieter „die Nase vorn haben“ (Alleinstellungsmerkmale). Ihr Angebot kann z. B. effektiver, schöner oder schneller als das der Konkurrenz sein. Auch die Verpackung kann ein Alleinstellungsmerkmal sein. Sie kann z. B. besonders sicher, umweltfreundlich oder ansprechend sein.

Beschreiben Sie hier sowohl Ihre kurzfristigen als auch langfristigen Unternehmensziele. Vor allem bei aufwändigen Produkten ist es notwendig, dabei die einzelnen Produktionsschritte zu erläutern. Was wird z. B. im Unternehmen selbst, was außerhalb bearbeitet?

**Tip:** Technische Produkte und techniklastige Dienstleistungen sollten vor allem verständlich beschrieben sein. Ein Konzept, das der potenzielle Geldgeber nicht versteht, wird er auch nicht finanzieren. Er merkt hierbei auch, ob Sie technischen Laien Ihr Produkt erklären und verkaufen können. Denn häufig sind die Anwender und potenziellen Käufer Ihrer Produkte ebenfalls nicht in der Lage, alle technischen Details nachzuvollziehen. Aber: Seien Sie nicht zu technikverliebt. Vermeiden Sie Fachausdrücke, Formeln, Detailbeschreibungen, technische Details über Funktionsweisen usw. (die gehören, wenn über-

wenn überhaupt, in den Anhang). Ob Ihre technischen Ausführungen zutreffend sind, sollten Sie im Zweifelsfall durch ein technisches Gutachten belegen. Fügen Sie ggf. Fotos, Zeichnungen oder Diagramme bei. Haben Sie „am Markt“ erprobt, ob Ihr Angebot funktioniert und wie es ankommt? Mit welchen Ergebnissen? Ein besonderes Plus ist dabei, wenn Ihre Geschäftsidee auf einer Technik basiert, für die Sie das Patent besitzen.

### 4 Markt und Wettbewerb

#### Markt

Ermitteln Sie, wie es um den Markt und die Branche, in die Sie einsteigen wollen, steht. Je mehr die Branche floriert, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass auch Ihr Unternehmen Erfolg haben wird.

**Was tun?** Recherchieren Sie, wie sich Ihre Branche entwickelt. Kann man hier tatsächlich „Geld verdienen“? Fragen Sie bei Banken und Sparkassen nach aktuellen Branchenuntersuchungen. Telefonieren Sie – wenn möglich – mit anderen Unternehmen Ihrer Branche. Stellen Sie dann dar, wie sich Ihr Unternehmen im Vergleich dazu nach ihrer Einschätzung entwickeln wird.

**Tip:** Achten Sie darauf, dass die Zahlen, die Sie recherchieren, auf einem sicheren Fundament stehen. Sie sollten diese anhand weiterer Quellen überprüfen. Prognosen zur Entwicklung Ihres Unternehmens, die Sie für Ihren Businessplan daraus ableiten, sollten nachvollziehbar sein und keine Gedankensprünge oder vage Annahmen enthalten.

#### Kunden

Einzigartige Produkte und Dienstleistungen sind nicht alles. Der Schlüssel zum Erfolg ist der zufriedene „König Kunde“. Kunden aber greifen nur auf Angebote zurück, die für sie einen Nutzen haben. Welche Bedürfnisse und Wünsche haben Ihre Kunden? Um welche Kundengruppe geht es eigentlich: Geschlecht, Alter, Einkaufsverhalten, Privatkunden, Geschäftskunden? Welche finanziellen Möglichkeiten (Kaufkraft) haben Ihre Kunden?

Um diese Fragen beantworten zu können, müssen Sie Ihre Kunden unbedingt kennen oder kennenlernen.

**Was tun?** Beschreiben Sie Ihre Idee daher aus der Sicht des künftigen Kunden. Erläutern Sie, welche Probleme oder Bedürfnisse Ihre Kunden haben, die Sie mit Ihrem Angebot lösen bzw. befriedigen können. Was haben Ihre Kunden von Ihrem Produkt bzw. Ihrer Dienstleistung: Geld-, Zeit-, Arbeitsersparnis, Spaß usw.?

**Tip:** Machen Sie nicht den Fehler, die Fragen zu den Kundenwünschen selbst zu beantworten. Machen Sie hier eigene Umfragen. Hören Sie auch bei Freunden und Bekannten nach. Sammeln Sie deren Antworten.



### Konkurrenz

Wenn der Markt, in den Sie hineinwollen, profitabel ist, gibt es immer jemanden, der dort bereits aktiv ist oder sein wird. Das heißt, Sie werden Konkurrenten haben, gegen die Sie sich behaupten müssen. Daher sollte Ihr Businessplan Ihre wichtigsten Konkurrenten, deren Angebote und die Preise dafür aufführen, zudem Informationen darüber, welchen Umsatz und Marktanteil diese haben. Konkurrenten können auch Unternehmen sein, die nicht exakt das Gleiche, aber Ähnliches anbieten.

**Was tun?** Ermitteln Sie, wer zu Ihren Konkurrenten zählt. Hilfreich ist dafür z.B. die Internet-Präsentation Ihrer Stadt oder Region. Außerdem gibt es bei den Kammern Experten, die den lokalen, regionalen und auch internationalen Markt kennen. Genaue Umsatzzahlen sind für viele Unternehmen im Handelsregister ([www.handelsregister.de](http://www.handelsregister.de)) einsehbar (unter Jahresabschluss/Bilanz).

**Tipp:** Erstellen Sie eine Matrix, in der Sie übersichtlich auflisten, welche Konkurrenten welche Leistungsmerkmale anbieten. Stellen Sie den Stärken und Schwächen Ihrer wichtigsten Wettbewerber Ihr eigenes Profil gegenüber. So können Sie die Stärken (und Schwächen) Ihres Angebots im Vergleich zur Konkurrenz anschaulich vermitteln.

### Standort

Der Erfolg Ihres Unternehmens hängt auch von der Wahl des richtigen Standorts ab. Ein Standort ist für Unternehmen mit Ladenlokal oder Betriebsstätte in der Regel dann gut, wenn hier möglichst viele Kunden und womöglich auch einige Konkurrenten anzutreffen sind. „Konkurrenz belebt das Geschäft“, sagt man, nicht zuletzt deswegen, weil auch Konkurrenten Kunden mit dem gleichen Kaufinteresse anlocken. Wichtig ist auch, dass Ihr Standort für Kunden gut zu erreichen ist: nah, gut angebunden z.B. durch öffentlichen Nahverkehr, mit Parkplatzangebot.



**Was tun?** Begründen Sie die Wahl Ihres Unternehmensstandortes. Tragen Sie alle Kosten und behördlichen Auflagen zusammen, die mit dem Standort verbunden sind.

Führen Sie die gewerbe- und baurechtlichen Verordnungen und Gesetze des Standortes auf, die Sie für Ihre Planung beachten werden. Prüfen Sie die anliegende Internetgeschwindigkeit. Nehmen Sie ggf. rechtzeitig Kontakt mit den Netzanbietern auf. Ermitteln Sie die Höhe von Gewerbesteuer, Ver- und Entsorgungsgebühren. Beschreiben Sie, wie der Standort im Bebauungsplan ausgewiesen ist: Befindet er sich im Gewerbe- oder Industriegebiet, so ist er aufgrund baurechtlicher Bestimmungen in der Regel nicht gefährdet. Liegt er im Wohn- oder Mischgebiet, sollten Sie prüfen, ob eine Betriebsansiedlung tatsächlich möglich ist. Klären Sie ggf. auch: Ist das Betriebsgrundstück groß genug, so dass Sie ggf. an- oder umbauen können?

**Tipp:** Wichtig ist auch, dass Sie an Ihrem Standort gut arbeiten können. Eine Entscheidung sollten Sie darum auch davon abhängig machen, ob er für Ihre Lieferanten gut erreichbar ist. Und davon, dass Sie jederzeit mit den notwendigen Waren, Rohstoffen oder Dienstleistungen (Reparaturen, Büroleistungen, Kopierarbeiten usw.) versorgt werden können.

## 5 Marketing

Zum Marketing gehört nicht nur die Werbung, wie fälschlicherweise oft angenommen wird. Die vier wichtigsten Fragen, die ein Businessplan zum Marketing beantworten muss, sind: Welchen Nutzen hat Ihr Angebot, also Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung, für den Kunden? Zu welchem Preis sollen Produkt oder Dienstleistung angeboten werden? Wie kommt das Produkt zum Kunden? Wie erfahren die Kunden von diesem Produkt bzw. dieser Dienstleistung?

### Angebot

Im Kapitel Produkt/Dienstleistung haben Sie Ihr Angebot bereits beschrieben. Hier geht es jetzt darum zu skizzieren, wie Sie Ihr Angebot „auf den Weg bringen“ wollen. Planen Sie diesen Gründungsweg sorgfältig, damit die Anlaufdauer und die anfallenden Kosten nicht außer Kontrolle geraten. Das gilt vor allem für innovative und technologieorientierte Gründer, die die Entwicklung und Vermarktung ihres Produktes über Beteiligungskapital finanzieren. Geldgeber achten sehr auf den „Path to Profitability“.

**Was tun?** Beschreiben Sie, welche Entwicklungsschritte für Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung noch notwendig sind. Wann ist ein Prototyp fertig gestellt? Wie sieht der Zeitraum für evtl. Testverfahren aus? Wer führt das Testverfahren durch? Recherchieren Sie, welche Genehmigungen, Qualitätssiegel (z.B. TÜV, VDI/VDE, Umweltbehörde) Sie benötigen und wie lang deren Bearbeitung dauert. Wann ist ein eventuelles Patentierungsverfahren abgeschlossen? Wann kann das Produkt vermarktet werden?

**Tipp:** Planen Sie nicht zu ehrgeizig und damit (meist) zu knapp. Vieles dauert erfahrungsgemäß länger, als man denkt.

### Preis

Ihr Erfolg steht und fällt damit, ob Sie Ihr Angebot verkaufen können. Das hängt vor allem vom Preis ab. Welchen Preis Sie verlangen können und müssen, hängt einerseits davon ab, wie viel Ihre Kunden für den Nutzen Ihres Angebots bezahlen würden, andererseits davon, ob dieser Preis die anfallenden Kosten deckt.

**Was tun?** Erläutern Sie, wie viel Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung mindestens kosten muss. Wie setzt sich Ihr Preis zusammen? Achten Sie darauf, dass der Preis in jedem Fall sowohl Ihre Kosten deckt (Kostenpreis), als auch wettbewerbsfähig ist (Marktpreis). Nennen Sie ebenfalls die Preise Ihrer Konkurrenten. Begründen Sie, warum Sie einen höheren, niedrigeren, gleichen Preis verlangen wollen. Je nachdem gibt es verschiedene Strategiemöglichkeiten: Eine Niedrigpreisstrategie kommt z. B. für ein (einfaches) Massenprodukt mit hohen Stückzahlen in Frage, eine Hochpreisstrategie für ein exklusives (höherwertiges) Angebot in geringer Stückzahl.

**Tipp:** Ob Preise unrealistisch hoch oder niedrig angesetzt werden, können die Geldgeber sehr gut herauslesen und verstehen. Dies hängt natürlich sehr eng mit dem angepeilten Markt zusammen: In einem gesättigten Markt kann man z. B. nur sehr schwer eine Hochpreispolitik verfolgen.

### Vertrieb

Sie müssen ein schlüssiges Vertriebskonzept erstellen, das zum Produkt passt. In Frage kommt zum einen ein Direktvertrieb (bei wenigen Waren), bei dem die Ware direkt vom Hersteller an den Endkunden verkauft wird (z. B. über das Internet). Oder ein indirekter Vertrieb (bei Massenartikeln), bei dem die Ware z. B. erst an den Einzel- oder Großhandel geht.

**Was tun?** Überlegen Sie, welcher Vertriebsweg für Sie in Frage kommt. Begründen Sie Ihre Wahl.

**Tipp:** Bei der Auswahl Ihres Vertriebspartners sollten Sie in Erfahrung bringen, welche weiteren Kunden Ihre Kandidaten haben und ob sie sich auch tatsächlich in der Branche und dem Absatzgebiet auskennen. Legen Sie außerdem ein detailliertes Kostenangebot vor. Der Fremdvertrieb ist oft das Teuerste an einem Produkt.

### Werbung

Ein Kunde kann Ihr Produkt nur kaufen oder Ihre Dienstleistung in Anspruch nehmen, wenn er sie kennt. Werbung ist für ein junges Unternehmen daher meist unerlässlich.

**Was tun?** Wichtig ist, passende Werbemittel bzw. -medien auszuwählen und einzeln vorzustellen. Allgemeine Hinweise (Flyer, Anzeigen) reichen nicht aus. Es muss deutlich werden, warum Sie mit bestimmten Werbemitteln Ihre Kunden am besten erreichen können.

**Tipp:** Planen Sie ein ausreichendes Budget für Werbung ein. Und legen Sie Ihrem Businessplan – wenn möglich – erste Entwürfe für Mailings oder Anzeigen bei.



## 6 Organisation und Mitarbeiter

### Organisation

Nicht jeder kann alles machen. Bei erfolgreichen Gründungen gibt es klare Zuständigkeiten für die Produkt- bzw. Leistungsplanung, die Umsetzung, Kundenkontakte/Vertrieb und die Zahlen.

**Was tun?** Legen Sie frühzeitig fest: Wer macht was? Das verhindert, dass Arbeiten liegenbleiben, Doppelarbeiten und Kompetenzgerangel. Beschreiben Sie am besten anhand eines Organigramms, wie Ihr Unternehmen aufgebaut werden soll und wer welche Zuständigkeiten besitzt.

**Tipp:** So manches neue Unternehmen wächst schnell. Erkundigen Sie sich rechtzeitig über die verschiedenen Organisationsformen. Neben der streng gegliederten, linearen Organisation gibt es z. B. auch projektbezogene Organisationsformen, bei denen die Verantwortung bei den jeweiligen Projektleitungen liegt.

### Mitarbeiter

Die wenigsten Gründer können die Arbeit im Unternehmen allein bewältigen. Ein gewisser Umsatz ist unerlässlich, um die Kosten zu decken. Umgekehrt führt die Beschäftigung von Mitarbeitern zu erheblichen Kosten. Hier müssen Sie gerade in der Startphase die richtige Balance finden.

**Was tun?** Klären Sie: Wie viele Mitarbeiter benötigen Sie zum Unternehmensstart? Wie viele benötigen Sie voraussichtlich im zweiten oder dritten Jahr? Welche Qualifikationen müssen sie mitbringen? Legen Sie eine kleine Tabelle an, die zeigt, wie viele Personen im ersten, zweiten und dritten Jahr in welchem Bereich arbeiten.

Denken Sie bei Ihrer Mitarbeiterplanung aber auch über den Start hinaus: Nur diejenigen Unternehmen werden sich dauerhaft einen Wettbewerbsvorsprung verschaffen, die über qualifiziertes und motiviertes Personal verfügen. Planen Sie daher immer mindestens drei Jahre im Voraus. Und: Informieren Sie sich über die verschiedenen Beschäftigungsmöglichkeiten: z. B. Teilzeitarbeit oder befristete Arbeitsverträge zum Unternehmensstart.

**Tipp:** Wenn Sie vorhaben, (hoch-)qualifizierte Mitarbeiter zu beschäftigen, sollten Sie bereits jetzt über Qualifizierungs- und Bindungsstrategien nachdenken. Geht eine solche Arbeitskraft weg, ist sie meist nur schwer zu ersetzen.

## 7 Rechtsform

Die Wahl einer bestimmten Rechtsform leitet sich zum einen aus der Zusammensetzung der Führungsmannschaft ab. Von ihr hängt ab, wie viel Einfluss man als Gründer in seinem Unternehmen hat. Zum anderen entscheidet sie darüber, wie die Haftung geregelt ist.

**Was tun:** Klären Sie: Wie viele Personen sollen Verantwortung übernehmen? Wie viele Personen wollen Einfluss auf die Planungen des Unternehmens nehmen? Wollen Sie die Haftung beschränken?

**Tipp:** Zum Unternehmensstart kann auch eine Rolle spielen, wie viel bürokratischen Aufwand die ein oder andere Rechtsform bei den Gründungsformalitäten oder der Buchführung verursacht. Man kann auch „klein“ starten und später bei Bedarf die Rechtsform wechseln.



## 8 Chancen/Risiken

Wie genau sich Ihr Unternehmen entwickeln wird, können Sie nicht exakt vorhersagen. Möglicherweise verändern sich die Marktbedingungen oder die Nachfrage nach Ihrem Angebot. Daher sollten Sie verschiedene Chancen- und Risiken-Szenarien durchspielen und dabei deutlich machen, wie sich diese auf Ihr Unternehmen auswirken würden.

**Was tun?** Machen Sie Worst-Case- und Best-Case-Betrachtungen: Welches sind die drei größten Chancen, die die weitere Entwicklung des Unternehmens positiv beeinflussen könnten? Welches sind die drei größten Risiken oder Probleme, die eine positive Entwicklung des Unternehmens behindern könnten? Wie könnten sich z. B. Abhängigkeiten von Zulieferern und Rohstoffen und deren Preisentwicklung auf Liquidität und Rentabilität auswirken? Wie sollen die benannten Probleme verhindert oder gelöst werden? Begründen Sie Ihre Annahmen mit recherchierten Zahlen und Fakten.

**Tipp:** Viele „Banker“ können mit Risiken leben, wenn sie den Eindruck haben, die Gründer gehen verantwortungsbewusst damit um.

## 9 Finanzplanung und Finanzierung

Ohne Geld geht gar nichts. Das Herzstück eines Businessplans ist daher die Planung rund um die Finanzen. Die vier wichtigsten Fragen, die ein Businessplan zum Thema Finanzierung beantworten muss, sind: Wie hoch ist der Kapitalbedarf für die Gründung? Aus welchen Geldquellen soll dieser Kapitalbedarf finanziert werden? Welche Einnahmen und Ausgaben stehen in den nächsten drei Jahren an? Wie hoch ist die verbleibende Liquidität? Wie hoch ist schätzungsweise die Rentabilität, also der Gewinn, in den nächsten drei Jahren?

### Kapitalbedarfsplan

Der Kapitalbedarfsplan zeigt, wie viel Eigen- und Fremdkapital Sie für welche Posten brauchen. Er sollte mindestens sechs Monate umfassen. Denken Sie ggf. auch an die unterschiedlichen Laufzeiten der Fremdfinanzierungsmittel: Wenn die tilgungsfreie Zeit vieler Förderdarlehen vorbei ist, kommt schlagartig eine erhebliche finanzielle Mehrbelastung auf Sie zu.

**Was tun?** Sie sollten genau ermitteln:

- **Wie hoch ist der Kapitalbedarf vor der Gründung?** Beginnen Sie mit den Kosten, die während Ihrer Gründungsvorbereitung anfallen. Dazu zählen beispielsweise Beratungskosten, Notarkosten oder Gebühren für Anmeldungen und Genehmigungen.
- **Wie hoch ist der Kapitalbedarf für die betriebliche Anlaufphase?** Wie viel Geld müssen Sie ausgeben, um Ihr Unternehmen startklar zu machen? Unterscheiden Sie in Anlagevermögen wie z. B. Grundstücke, Gebäude, Maschinen, Fahrzeuge, Büroeinrichtung und Umlaufvermögen.



Letzteres bezeichnet die laufenden betrieblichen Aufwendungen für Waren, Verwaltung, Vertrieb, Personal u. a., die Sie später durch Ihre Einnahmen decken. Da Sie in der Anlaufphase noch keinen bzw. nur einen geringen Umsatz haben, müssen Sie die Anlaufphase erst einmal vorfinanzieren. Kalkulieren Sie hier einen Zeitraum von vier bis sechs Monaten ein. Unterschätzen Sie die Höhe Ihrer Investitionen und Betriebsmittel nicht.

- **Wie hoch ist der Kapitalbedarf zur Sicherung des Lebensunterhaltes?** Vergessen Sie nicht – falls Sie ein Einzelunternehmen oder eine Personengesellschaft (z. B. GbR) gründen wollen – Ihre privaten Aufwendungen und Ihren Unternehmerlohn einzuplanen. Dazu zählen alle monatlichen Ausgaben, die Sie für Ihren privaten Lebensunterhalt benötigen. Kalkulieren Sie großzügig und berücksichtigen Sie auch unvorhergesehene Ereignisse wie Krankheit, Unfall, Reparaturen an Haus oder Auto usw. Bei einer Kapitalgesellschaft würden Sie als angestellter Geschäftsführer ein Gehalt beziehen. Die Höhe Ihrer privaten Ausgaben zu ermitteln ist Grundlage dafür, die Höhe Ihres monatlichen Gehalts festzulegen. Dieses Gehalt zählt dann zu den Personalkosten.

**Tipp:** Es ist wichtig, dass Sie so früh wie möglich finanzielle Rücklagen bilden, um Durststrecken zu überstehen und dabei sowohl die privaten als auch betrieblichen Ausgaben decken zu können. Je nach Angebot müssen Sie ggf. auch Aufträge vorfinanzieren, je nach Zahlungsmoral Ihrer Kunden müssen Sie möglicherweise einige Zeit auf Ihr Geld warten.



**NUTZEN SIE DIE INTERAKTIVE CHECKLISTE „KAPITALBEDARF: FINANZIERUNG DER GRÜNDUNG UND DER BETRIEBLICHEN ANLAUFPHASE“**

➔ [www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de)

## Finanzierungsplan

In Ihrem Kapitalbedarfsplan haben Sie ausgerechnet, wie viel Kapital Sie für Ihre Gründung und die Anlaufphase benötigen. In Ihrem Finanzierungsplan halten Sie fest, wie Sie die benötigte Summe finanzieren werden. Die Gründungsfinanzierung muss so „gestrickt“ sein, dass sie Ihren kompletten Kapitalbedarf abdeckt und am besten noch einen Puffer für Unvorhergesehenes enthält.

**Was tun?** Geben Sie zunächst die Höhe des Eigenkapitals an, das Sie in das Unternehmen einbringen werden. Ohne eigenes Kapital zu starten, ist nicht unmöglich, aber schwierig. Je mehr Eigenkapital Sie haben, desto besser: als Sicherheits- und Risikopolster, um finanzielle Engpässe zu vermeiden und für Ihre Kreditwürdigkeit gegenüber Geldgebern. Wenn Sie über kein oder zu wenig Eigenkapital verfügen, können Sie sich nach solventen Partnern umsehen oder sich an eine Kapitalbeteiligungsgesellschaft wenden. Geben Sie dann ggf. die anteiligen Fremdmittel an (Bankkredit, öffentlicher Förderkredit). Die Finanzierung kann durch mehrere Kapitalgeber erfolgen. Die Laufzeiten von Bankkrediten oder öffentlichen Förderdarlehen sollten dabei mit dem von Ihnen aufgezeigten Liquiditätsbedarf korrespondieren.

**Tipp:** Die Banken erwarten in der Regel, dass Sie sich als Gründer auch mit eigenen finanziellen Mitteln am unternehmerischen Risiko beteiligen. Und: Informieren Sie sich rechtzeitig über finanzielle Förderprogramme von Bund und Ländern. Das gilt insbesondere für Gründer, die mit einer Produkt- oder Verfahrensinnovation an den Start gehen wollen. Die Phase der Produktentwicklung bis zum Prototyp kann z. B. durch nicht rückzahlbare Zuschüsse gefördert werden. Dabei nicht vergessen: Den Antrag immer vor Vorhabensbeginn stellen.



**NUTZEN SIE DIE INTERAKTIVE CHECKLISTE „FINANZIERUNGSPLAN“**

➔ [www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de)

## Liquiditätsvorschau

Mit einer Liquiditätsvorschau können Sie die voraussichtliche Zahlungsfähigkeit für einen bestimmten Zeitraum belegen. Sie sollte mindestens 12, besser noch 24 Monate umfassen.

**Was tun?** Anders als bei der Buchführung, in der Sie nur die tatsächlichen Einnahmen und Ausgaben festhalten, müssen Sie bei der Liquiditätsvorschau Ihre geplanten und zu erwartenden Einnahmen und Ausgaben gegenüberstellen. Aus der Differenz der voraussichtlichen Einnahmen und Ausgaben ergibt sich für jeden Monat der Betrag, den Sie zur Verfügung haben, um Ihren finanziellen Verpflichtungen nachzukommen.

Das dritte Jahr gilt dabei als besonders kritisch. Wenn Sie ein zinsgünstiges Förderdarlehen erhalten, müssen Sie in der Regel erst später mit der Tilgung beginnen. Ihre finanzielle Belastung steigt dann nach zwei tilgungsfreien Jahren sprunghaft an.

**Tipp:** Ein Problem bei der Liquiditätsvorschau kann die Zahlungsmoral der Kunden sein. Kammern und Verbände können Ihnen hierbei mit Branchenwerten helfen. Erklären Sie, wie Sie z. B. längere Zahlungsfristen überbrücken können.



**NUTZEN SIE DIE CHECKLISTE „LIQUIDITÄTSPRÜFUNG“**

➔ [www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de)

**Rentabilitätsvorschau**

Bei der Rentabilitätsvorschau stellen Sie den zu erwartenden Umsatz den zu erwartenden Kosten gegenüber. Werden Sie mit Ihrer beruflichen Selbständigkeit so viel verdienen, dass alle laufenden betrieblichen und privaten Kosten gedeckt sind und womöglich noch ein Gewinn erzielt wird? Rentabel ist ein Gründungsvorhaben dann, wenn die Umsätze des jungen Unternehmens so hoch sind, dass alle betrieblichen Kosten gedeckt sind und darüber hinaus ein akzeptabler Gewinn erzielt wird. Eine Rentabilitätsvorschau sollte drei Geschäftsjahre umfassen. Idealerweise sollten die Gewinne mit den Jahren ansteigen. Das dritte Jahr gilt als besonders kritisch. Wenn Sie zinsgünstige Darlehen aus Förderprogrammen nutzen, müssen Sie in der Regel genau dann mit der Tilgung beginnen. Ihre finanzielle Belastung steigt sprunghaft an.

**Was tun?** Zeigen Sie, welche Umsätze Sie mit welchem Produkt oder welcher Dienstleistung bei welchen Kunden machen. Stellen Sie dafür in Ihrer Rentabilitätsvorschau dar,

- welche Einnahmen Sie kurz-, mittel- und langfristig erzielen werden;
- welche Ausgaben Sie haben werden;
- wie viel Gewinn Sie erwirtschaften werden;
- dass Ihre Umsätze tatsächlich genug Geld abwerfen werden, um Ihre privaten und betrieblichen Kosten zu decken;
- ob Sie genug verdienen werden, um sich auch eine finanzielle Reserve zu schaffen;
- ob der voraussichtliche Gewinn Ihren Vorstellungen entspricht;
- wie lange es dauern wird, bis Sie tatsächlich „schwarze Zahlen“ schreiben werden und wie Sie diesen Zeitraum finanziell „überstehen“ können.

Je weiter die Umsätze die Kosten übertreffen, desto größer ist die Rentabilität Ihres Vorhabens. Es ist normal, dass die Rentabilität in der frühen Phase nach der Gründung noch verhältnismäßig gering ist und erst nach und nach, mit steigenden Umsätzen und besserer Kostengestaltung, steigt. Falls sie aber zum Start zu niedrig ausfällt und zu weit ins Minus rutscht, muss der Businessplan angepasst werden. Denkbar sind: geringere Kosten (z. B. durch günstigere Lieferanten) oder höhere Umsatzzahlen (z. B. durch effektiveren Vertrieb per Online-Shop).



**Tipp:** Wie soll man Umsätze und Kosten beziffern, wenn man kein Hellseher ist? Als Gründer müssen Sie dafür mit Zahlen vergleichbarer Unternehmen arbeiten. Diese finden Sie bei Ihrem zuständigen Branchen- bzw. Berufsverband, zudem bei den Industrie- und Handelskammern und Handwerkskammern vor Ort oder auch bei Starter Centern, Gründungs- und Unternehmensberatern, die auf Ihre Branche spezialisiert sind. Sie alle wissen, wie es vergleichbaren Unternehmen geht und welches die typischen Umsätze und Gewinne in Ihrer Branche und an Ihrem Standort sind. Hier können Sie auch fragen, mit wie vielen Kunden Sie rechnen können, wie viel Geld diese Kunden zur Verfügung haben, zu welchem Preis Sie Ihr Angebot verkaufen können und wie viele Konkurrenten mit Ihnen um dieselben Kunden werben. Genaue Umsatzzahlen sind für viele Unternehmen auch im Handelsregister ([www.handelsregister.de](http://www.handelsregister.de)) einsehbar (unter Jahresabschluss/Bilanz).



**NUTZEN SIE DIE INTERAKTIVE CHECKLISTE „RENTABILITÄTSPRÜFUNG“**

➔ [www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de)

Vervollständigen Sie Ihren Businessplan mit einem tabellarischen Lebenslauf. Fügen Sie außerdem Kopien von aussagekräftigen Unterlagen bei, z. B. Gesellschaftervertrag (Entwurf), technische Unterlagen, Gutachten.



# Businessplan-Form

Ein guter Businessplan ist nicht nur inhaltlich stimmig, sondern auch „gut in Form“.

## Deckblatt

Geben Sie dem Ganzen ein Deckblatt mit diesen Angaben:

- Titel des Businessplans (Name Ihrer Geschäftsidee)
- Datum
- Firmenname mit Adresse, E-Mail-Adresse, Telefon und Telefax
- Art des Unternehmens: z. B. Online-Handel

## Inhaltsverzeichnis

Lassen Sie ein Inhaltsverzeichnis mit Seitenzahlen folgen, damit der Leser direkt zum gewünschten Kapitel findet.

## Klar und übersichtlich

Ein Businessplan sollte klar gegliedert, übersichtlich gestaltet und gut lesbar sein. Schöner als Wilhelm Busch kann man nicht sagen, was damit gemeint ist: „Er sagt es klar und angenehm, was erstens, zweitens, drittens käm.“

## Nicht zu lang

Ein Businessplan sollte nicht zu lang sein. Bei den meisten Gründungsvorhaben reichen 25 bis 30 Seiten aus. Innovative Gründungen müssen über diesen Rahmen ggf. hinausgehen, um die technologischen Besonderheiten und den Innovationsgehalt des Vorhabens erklären zu können.

## Einfach und verständlich

Ein Businessplan sollte in einer Sprache verfasst sein, die auch Laien verstehen: also in einer gut verständlichen Ausdrucksweise, ohne betriebswirtschaftliche Floskeln oder komplizierte Fachbegriffe.

## BMWi-Existenzgründungsportal

Hier finden Sie Informationen zu Aufbau und Inhalt eines Businessplans sowie Checklisten, Übersichten und weiterführende Informationen

➔ [www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de)



## Wirkung testen

Legen Sie Ihren Businessplan zunächst Freunden und Bekannten vor. Üben Sie bei der Gelegenheit auch, Ihr Konzept überzeugend zu präsentieren. Fassen Sie die Kernaussagen mündlich zusammen. Achten Sie darauf, dass Sie auf Nachfrage Zahlen und Daten zielsicher und schnell in Ihren Unterlagen finden. Üben lohnt sich: Potenzielle Geldgeber (z. B. Kreditberater der Banken und Sparkassen, Business Angels) sollen erkennen, dass sie es mit einem ernstzunehmenden Gründer zu tun haben. Außerdem vermittelt die Art und Weise der Präsentation dem Kreditberater wichtige Hinweise auf Ihr Verkaufs- und Verhandlungsgeschick, das Sie als Gründer auch bei Kunden und Lieferanten einsetzen müssen.

# Businessplan und fachkundige Stellungnahme

Gründer, die mit dem Start in die wirtschaftliche Selbständigkeit ihre Arbeitslosigkeit beenden wollen, können einen Gründungszuschuss beantragen. Dazu müssen sie bei der Arbeitsagentur die Stellungnahme einer fachkundigen Stelle vorlegen. Diese Stellungnahme gibt Auskunft über die Tragfähigkeit des Existenzgründungsvorhabens. Für diese Tragfähigkeitsprüfung erwarten die fachkundigen Stellen einen „Businessplan-light“:

- Kurzbeschreibung des Existenzgründungsvorhabens zur Erläuterung der Geschäftsidee
- Lebenslauf (einschließlich Zeugnissen und Befähigungsnachweisen)
- Kapitalbedarfsplan
- Finanzierungsplan (Nachweis über eigene Mittel oder Kreditzusagen)
- Umsatz- und Rentabilitätsvorschau
- fachkundige Stellungnahme
- ggf. Begründung der letzten Geschäftsaufgabe
- ggf. Bescheinigung über Teilnahme an einem Existenzgründungsseminar
- Gewerbeanmeldung oder Anmeldung der freiberuflichen Tätigkeit beim Finanzamt

Eine fachkundige Stellungnahme erteilen: Industrie- und Handelskammer, Handwerkskammer, Berufsständische Kammer (z. B. Innung), Fachverband (z. B. Freie Berufe), oder auch Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Steuerbevollmächtigter, Unternehmensberater, kommunale Wirtschaftsförderung.

# Business Model Canvas

Das Business Model Canvas ist eine Methode, um innovative Geschäftsmodelle zu finden und veraltete auf den Kopf zu stellen. Sie hilft dabei, sich einen Überblick über die wichtigsten Schlüsselfaktoren eines erfolgreichen Geschäftsmodells zu verschaffen.

## Was tun?

Auf einem großen Papierbogen, zum Beispiel im Format A0, werden neun Felder eingezeichnet, die jeweils einem der neun Schlüsselfaktoren für ein Geschäftsmodell zugeordnet werden (s. Abbildung).

1. Schlüssel-Partner
2. Schlüssel-Aktivitäten
3. Nutzen-Versprechen
4. Kunden-Beziehungen
5. Kunden-Arten
6. Schlüssel-Ressourcen
7. Vertriebs- und Kommunikations-Kanäle
8. Kosten
9. Einnahmequellen

Zu jedem Schlüsselfaktor werden Antworten auf die jeweiligen Fragen in Stichworten und Ideen auf Klebezetteln notiert. Der Vorteil ist: Die Klebezettel lassen sich wieder entfernen, in andere Felder kleben und ergänzen. Durch dieses visuell unterstützte Vorgehen lassen sich viele Einzelideen zu einem Geschäftsmodell baukastenartig zusammenfügen und zuein-

ander in Beziehung setzen, bis ein marktfähiges Modell gefunden ist. Am besten funktioniert das Ganze, wenn eine interdisziplinäre Gruppe mit der Methode arbeitet.

## Business Model Canvas und Businessplan

Die Inhalte des Business Model Canvas finden sich weitgehend auch in jedem Businessplan wieder. Das Geschäftsmodell, das man mit seiner Hilfe finden kann, ist der Kern jedes guten Businessplans. Mit einem wesentlichen Unterschied: Auf das Thema Finanzen geht das Business Model Canvas nicht ein. Ein Businessplan ist hier umfassender. Er enthält zusätzlich alle wichtigen Überlegungen zum Thema Finanzen: Kapitalbedarfsplan, Finanzierungsplan, Liquiditätsplan und Rentabilitätsvorschau. Wer sein schriftliches Canvas-Geschäftsmodell also beispielsweise als Vorlage für Kreditverhandlungen mit der Bank verwenden möchte, sollte sich ergänzend an den Fragen und Vorlagen orientieren, die der Businessplan für den Finanzteil anbietet.

## Geschäftsmodell überprüfen und anpassen

Mit dem Canvas-Modell hat man zudem ein Instrument, mit dessen Hilfe man als Gründer und Unternehmen in der Praxis überprüfen kann, ob ein Geschäftsmodell in seiner aktuellen Form funktioniert. Erfahrungen und Veränderungen lassen sich jederzeit schnell und leicht in das Poster einfügen und das Zusammenspiel der Elemente neu justieren. Dafür sollte das Poster nach dem Start an der Bürowand hängen bleiben.



**BUSINESS MODEL CANVAS:  
VORLAGE UNTER**

➔ [www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de)

## Business Model Canvas: Vorlage

<p><b>Schlüssel-Partner</b></p> <p>Wer sind unsere Schlüsselpartner? Wer sind unsere Schlüssellieferanten? Welche Schlüsselressourcen kommen von Partnern? Welche Schlüsselaktivitäten kommen von Partnern?</p> <p><b>Vorteile von Partnerschaften:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verbesserung der Leistung, Einsparung von Aufwand und Kosten</li> <li>■ Verringerung von Risiken und Unsicherheiten</li> <li>■ Zugang zu Ressourcen und Leistungen</li> </ul>	<p><b>Schlüssel-Aktivitäten</b></p> <p>Welche Schlüssel-Aktivitäten erfordern unsere</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nutzen-Versprechen?</li> <li>■ Vertriebs- und Kommunikations-Kanäle?</li> <li>■ Kunden-Beziehungen?</li> <li>■ Einnahme-Quellen?</li> </ul> <p><b>Kategorien</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Produktion</li> <li>■ Problemlösung</li> <li>■ Plattform/Netzwerk</li> </ul>	<p><b>Nutzen-Versprechen</b></p> <p>Welchen Nutzen bieten wir dem Kunden an? Welches Kunden-Problem helfen wir zu lösen? Welches Produkt- bzw. Leistungspaket bieten wir welcher Kunden-Art an? Welche Kunden-Bedürfnisse befriedigen wir?</p> <p><b>Eigenschaften</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Neu</li> <li>■ Leistungsstark</li> <li>■ Kundengerecht</li> <li>■ Arbeitsleichterung</li> <li>■ Design</li> <li>■ Marke/Status</li> <li>■ Preis</li> <li>■ Kostengünstig</li> <li>■ Risikoarm</li> <li>■ Verfügbar</li> </ul>	<p><b>Kunden-Beziehungen</b></p> <p>Welche Art von Kunden-Beziehung erwarten die verschiedenen Kunden-Arten von uns? Welche haben wir bereits geschaffen? Wie passen sie zum Rest des Geschäftsmodells? Welche Kosten verursachen sie?</p> <p><b>Beispiele</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Persönliche Unterstützung</li> <li>■ Spezielle persönliche Unterstützung</li> <li>■ Hilfe zur Selbsthilfe</li> <li>■ Automatisierte Dienstleistungen</li> <li>■ Communities</li> <li>■ Kreative Partnerschaft</li> </ul>	<p><b>Kunden-Arten</b></p> <p>Wem bieten wir einen Nutzen an? Wer sind unsere wichtigsten Kunden?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Massenmarkt</li> <li>■ Nischenmarkt</li> <li>■ Ein Marktsegment</li> <li>■ Verschiedene Marktsegmente</li> <li>■ Vielseltige Plattformen</li> </ul>
<p><b>Kosten</b></p> <p>Welches sind die wichtigsten Kosten in unserem Geschäftsmodell? Welche Schlüsselressourcen sind besonders kostenintensiv? Welche Schlüsselaktivitäten sind besonders kostenintensiv?</p> <p><b>Ist unser Geschäftsmodell eher</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ kostenorientiert (geringe Kosten, geringes Preis-Leistungs-Versprechen, maximale Automatisierung, extensives Outsourcing)?</li> <li>■ nutzenorientiert (Nutzen-Angebot im Vordergrund, Premium-Nutzen-Versprechen)?</li> </ul> <p><b>Beispiele für Kosten-Arten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fixkosten (Löhne, Mieten, Betriebsmittel)</li> <li>■ Variable Kosten</li> <li>■ Kostenersparnis durch Masse (z.B. Einkauf, Produktion)</li> <li>■ Kostenersparnis durch Synergieeffekte</li> </ul>	<p><b>Schlüssel-Ressourcen</b></p> <p>Welche Schlüssel-Ressourcen benötigen wir für unsere</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nutzen-Versprechen?</li> <li>■ Vertriebs- und Kommunikations-Kanäle?</li> <li>■ Kunden-Beziehungen?</li> <li>■ Einnahmequellen?</li> </ul> <p><b>Ressourcen-Arten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Produktionsmittel</li> <li>■ Wissen (Patente, Markenschutz, Urheberrechte, Daten)</li> <li>■ Personal</li> <li>■ Finanzen</li> </ul>	<p><b>Einnahmequellen</b></p> <p>Für welchen Nutzen sind unsere Kunden bereit, Geld auszugeben? Wofür geben Sie es derzeit aus? Wie bezahlen sie derzeit? Wie würden sie lieber bezahlen? Welchen Anteil haben die jeweiligen Einnahmequellen an den gesamten Einnahmen?</p> <p><b>Arten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verkauf</li> <li>■ Nutzungsgebühr</li> <li>■ Abonnement</li> <li>■ Verleih/Vermietung/Leasing</li> <li>■ Lizenzen</li> <li>■ Vermittlungsgebühr</li> <li>■ Werbung</li> </ul> <p><b>Feste Preise (Listenpreis, abhängig z.B. von den Produktionskosten, vom Kunden-Segment, von der Menge)</b></p> <p><b>Variable Preise (Verhandlungssache, ertragsabhängig, marktabhängig)</b></p>	<p><b>Vertriebs- und Kommunikations-Kanäle</b></p> <p>Über welche Kanäle wollen unsere Kunden-Arten erreicht werden? Wie erreichen wir sie jetzt? Wie funktionieren diese Kanäle gemeinsam? Welche funktionieren am besten? Welche sind besonders kostengünstig? Wie können wir sie mit typischen Kundenaktivitäten in Berührung bringen?</p> <p><b>Kanal-Phasen</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aufmerksamkeit: Wie können wir Aufmerksamkeit für unser Unternehmen und seine Angebote erzeugen?</li> <li>2. Bewertung: Wie helfen wir unseren Kunden dabei, die Nutzen-Versprechen unseres Unternehmens zu bewerten?</li> <li>3. Kauf: Wie ermöglichen wir es Kunden, bestimmte Produkte und Leistungen zu kaufen?</li> <li>4. Vertrieb: Wie liefern wir unser Nutzen-Versprechen den Kunden?</li> <li>5. Nach dem Kauf: Wie betreuen wir die Kunden nach dem Kauf?</li> </ol>	

# Worauf achten Kapitalgeber bei Businessplänen?

**Interview mit Thomas Fürst, Leiter des Existenzgründungs-Centers der Stadtsparkasse München**

*Wie wichtig ist für Sie der Businessplan bei einer Gründung?*

**Thomas Fürst:** Der Businessplan zeigt uns, wie intensiv und konkret sich der Gründer mit seiner Geschäftsidee auseinandergesetzt hat, vor allem mit den betriebswirtschaftlichen Aspekten und mit der Umsetzung. Er ist sozusagen ein individuelles, vollständiges, verständliches und plausibles Handbuch des Existenzgründers zu seinem erfolgreichen Markteintritt.

*Worauf achten Banken und Sparkassen besonders?*

**Thomas Fürst:** Der Businessplan muss ein nachvollziehbarer Leitfaden der Gründung sein. Banker achten daher insbesondere darauf, dass der Businessplan dieser Aufgabe gerecht wird. Gibt es bei der Vorstellung der Geschäftsidee Detailinformationen zum geplanten Produkt- bzw. Dienstleistungsangebot? Sind die in verständlicher Form und Sprache dargestellt? Ist insbesondere auch der Kundennutzen berücksichtigt? Wie geht der Gründer mit der aktuellen Markt- und Wettbewerbssituation um, wie grenzt er sich gegenüber den bereits am Markt vorhandenen, identischen oder ähnlichen Produkten oder Dienstleistungen und Anbietern ab? Und ganz besonders wichtig ist für uns natürlich auch die Umsatz- und Kostenplanung. Aus ihr muss hervorgehen, dass das Vorhaben tragfähig ist.

*Welches sind nach Ihren Erfahrungen typische Mängel in Businessplänen?*

**Thomas Fürst:** Viele Businesspläne weisen bei der Umsatz- und Finanzplanung handwerkliche Fehler auf. Wir erleben beispielsweise, dass es Differenzen zwischen den Aussagen im Erläuterungsteil und der Umsetzung im Finanzteil gibt. Oder bei den Personalkosten werden die Arbeitgeberanteile der Sozialversicherungsbeiträge nicht berücksichtigt. Oder die Umsatzplanung lässt saisonale Schwankungen außer Acht. Dies hat zur Folge, dass bei der Liquiditätsplanung möglicherweise die benötigte Kreditlinie zu niedrig angesetzt wird. Sehr oft ist der Finanzbedarf nicht genau genug aufgeschlüsselt. Dann können wir nicht prüfen, ob beispielsweise für einzelne Güter eine Leasingfinanzierung für den Gründer günstiger ist.

Auch bei der Angabe der Mehrwertsteuer werden Fehler gemacht. In die Rentabilitätsvorschau ist die Mehrwertsteuer nicht als durchlaufender Posten einzurechnen. In der Liquiditätsplanung aber schon. Hier muss sie als Ausgabe berücksich-

tigt werden, da sie zunächst die Liquidität belastet. Zum Teil werden auch private Kosten oder private Einnahmen fälschlicherweise in der betrieblichen Umsatz- bzw. Kostenplanung aufgeführt, statt sie separat auszuweisen. Auch die dargestellte Entwicklung der Umsätze und die Umsatzplanung im Liquiditätsplan sind zum Teil nicht nachvollziehbar, obwohl ihnen eine zentrale Bedeutung zukommt, um die Tragfähigkeit des Vorhabens zu untermauern.



*Wie sieht es dann beim Markteintritt aus?*

**Thomas Fürst:** Der geht auch nicht immer glatt. Hier stellen wir immer wieder konzeptionelle Defizite fest, vor allem bei der Marketing- und Markteintrittsstrategie. Manchmal planen Gründer beispielsweise das Verteilen von Prospekten als einzige Werbemaßnahme. Da diese jedoch einen hohen Streuverlust haben, wird nicht klar, wie sie die anvisierte Zielgruppe werblich tatsächlich erreichen wollen.

*Welche Ratschläge würden Sie Gründern geben, die ihren Businessplan für ein Finanzierungsgespräch erarbeiten?*

**Thomas Fürst:** Wenn wir Businesspläne zu prüfen haben, geht es ja darum, dass wir einen Kredit befürworten sollen, entweder unseres Hauses oder einen öffentlichen Förderkredit, den wir dann für den Gründer beantragen. Diese öffentlichen Förderkredite muss man in aller Regel schon vor dem Vorhabenbeginn beantragen. Daher sollte das Bankgespräch über den Businessplan frühzeitig stattfinden, weil wir ja auch etwas Zeit für die Kreditprüfung benötigen. Wichtig ist auch ein offenes Informationsverhalten gegenüber der Hausbank. Hier ist es wichtig, alle relevanten Informationen sowie angeforderte Unterlagen bereitwillig weiterzugeben. Denn Grundlage für eine Finanzierung ist ein beiderseitiges Vertrauen. Und die Basis dafür ist wiederum ein offener Umgang von Gründer und finanzierender Bank oder Sparkasse.

# Beim Businessplan unbedingt beachten

Sowohl Gründungsberater als auch Kreditberater von Banken und Sparkassen stellen immer wieder bestimmte Defizite bei Gründern fest. Auf folgende Punkte sollten Sie besonders achten:

**Kaufmännisches Know-how.** Viele Gründer sind fachlich fit, aber kaufmännische Laien. Gleichen Sie kaufmännische Defizite aus: durch Beteiligung eines geeigneten Mitgründers oder durch den Besuch entsprechender Schulungen.

**Keine Selbstverliebtheit.** Nur weil Ihnen Ihre Geschäftsidee gefällt, muss sie anderen nicht gefallen. Informieren Sie sich so genau wie möglich über den Kundenkreis, der für Ihr Angebot in Frage kommt. Wenn möglich, führen Sie Umfragen bei Ihrem potenziellen Kundenkreis durch, um festzustellen, ob überhaupt eine Nachfrage besteht.

**Alleinstellungsmerkmal.** Sie werden sicherlich mit einer Geschäftsidee antreten, auf die vor Ihnen auch schon andere gekommen sind. Stellen Sie fest, welche Konkurrenten Sie haben und wie deren Angebot aussieht. Recherchieren Sie im Internet, im Branchenbuch und/oder erkundigen Sie sich bei der zuständigen Kammer. Entwickeln Sie mindestens ein Alleinstellungsmerkmal, mit dem Sie sich von der Konkurrenz abheben.

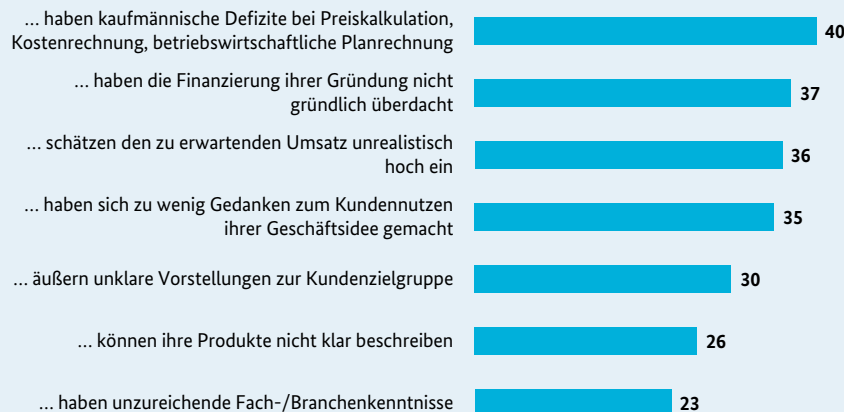
**Erfolgreiche Branche.** Es gibt erfolgreichere und weniger erfolgreiche Branchen, mit mehr oder weniger großem Wettbewerbsdruck und höheren oder geringeren Umsätzen. Erkundigen Sie sich über die bisherige Entwicklung und die Zukunftschancen Ihrer Branche: Fordern Sie Daten von dementsprechenden Berufs- bzw. Branchenverbänden und/oder Ihrer Bank/Sparkasse an.

**Kalkulierte Kosten.** Reichen Ihre Umsätze? Vergessen Sie nicht Ihre Lebenshaltungskosten: Miete, Haushalt, Versicherung, Kfz, Vorsorge usw. Diese müssen auf alle Fälle durch Ihre Einnahmen gedeckt werden.

**Genug Startkapital.** Niemand hat gern Schulden. Kalkulieren Sie dennoch nüchtern, wie viel Kapital Sie tatsächlich aufbringen (und ggf. leihen) müssen, bis die ersten Umsätze eingehen: Investitionen in Ausstattung, Geräte, Maschinen, Kaution, Pacht/Miete, Werbung usw.

**Gute Form.** Natürlich geht es in erster Linie um das, was drinsteht. Einen Businessplan muss man dafür aber auch gut lesen und verstehen können. Achten Sie also unbedingt auf die äußere Form. Ein unübersichtlicher Businessplan behindert beim Lesen. Und ein unansehnlicher Businessplan bringt Minuspunkte. Es ist ähnlich wie beim Essen: Nur das, was ansprechend aussieht, schmeckt auch.

## Defizite bei der Unternehmensgründung in % aller Gründungen



Quelle: DIHK-Gründerreport 2016

## Print- und Online-Informationen

### Broschüren und Infoletter

**Starthilfe** – Der erfolgreiche Weg in die Selbständigkeit

**Unternehmensnachfolge** – Die optimale Planung

**Alles, nur kein Unternehmer?**

Tipps für Gründerinnen, Gründer und Selbständige in der Kultur- und Kreativwirtschaft

### Bestellmöglichkeiten

Bestelltelefon: 030 182722721

[publikationen@bundesregierung.de](mailto:publikationen@bundesregierung.de)

Download und Bestellfunktion:



[www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de)

### Internet

➔ [www.existenzgruenderinnen.de](http://www.existenzgruenderinnen.de)

➔ [www.kultur-kreativ-wirtschaft.de](http://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de)

➔ [www.exist.de](http://www.exist.de)

➔ [www.unternehmergeist-macht-schule.de](http://www.unternehmergeist-macht-schule.de)

## Impressum

### Herausgeber

Bundesministerium für  
Wirtschaft und Energie (BMWi)  
Öffentlichkeitsarbeit  
11019 Berlin  
[www.bmwi.de](http://www.bmwi.de)

**Hinweise und Anregungen senden Sie bitte an:**  
[gruenderzeiten@bmwi.de](mailto:gruenderzeiten@bmwi.de)

### Stand

April 2018

### Druck

Druck- und Verlagshaus Zarbock  
GmbH & Co. KG, Frankfurt

### Gestaltung und Produktion

PRpetuum GmbH, München

### Bildnachweis

artisteer – iStock (Titel), © kosmos111 – Fotolia (S. 2), © Jacob Lund – Fotolia (S. 3), alexandrag11 – iStock (S. 4), sajola – Photocase (S. 5), Yuri\_Arcurs – iStock (S. 6), ladwel – iStock (S. 7), maxsattana – iStock (S. 8), © snyGGG – Fotolia (S. 10)

### Redaktion

PID Arbeiten für Wissenschaft und  
Öffentlichkeit GbR, Berlin

\* Hinweis der Redaktion: Aus Platzgründen verwenden wir bei zweigeschlechtlichen Substantiven in der Regel nur die männliche Form.

**Auflage**  
15.000

