

jeder-ist-unternehmer.de

ANDREAS LUTZ

Businessplan

Für Gründungszuschuss-, Einstiegsgeld-
und andere Existenzgründer



5., aktualisierte Auflage

Linde
international

Der direkte Weg zum Businessplan

Der Businessplan ist Voraussetzung, um den Gründungszuschuss, das Einstiegsgeld oder einen Bankkredit zu erhalten. Doch vor allem schreiben Sie ihn für sich selbst. Sie beweisen sich damit, dass Ihr Vorhaben von vorn bis hinten durchdacht ist, und nehmen viele Überlegungen und Zweifel vorweg. Damit haben Sie auf Einwände die richtigen Antworten parat und können sofort auf Fehlentwicklungen reagieren. Behalten Sie dies im Hinterkopf, wenn Sie dieses Kapitel durcharbeiten.

Welche formalen Aspekte sind zu beachten?

Ihren Businessplan müssen Sie von einer fachkundigen Stelle auf Tragfähigkeit prüfen lassen und ihn bei der Arbeitsagentur einreichen. Sie schreiben den Businessplan also vordergründig für die fachkundige Stelle, doch sie selbst profitieren am meisten davon. Denn wenn Sie gründlich arbeiten, sind unerwartete Planabweichungen weniger wahrscheinlich, weil Sie alle wichtigen Aspekte geprüft haben. Mit einem fundierten Businessplan verringern Sie die Gefahr eines Scheiterns ganz erheblich, das haben auch wissenschaftliche Untersuchungen immer wieder gezeigt. Nehmen Sie sich daher ausreichend Zeit und recherchieren Sie gründlich.

Ein Businessplan besteht aus dem Text- und dem Zahlenteil sowie dem Anhang. Bei der Ausarbeitung sind von Anfang an einige wichtige Aspekte zu beachten.

Der Umfang

Generell gilt: Je kürzer ein Businessplan ist, desto besser. Allerdings müssen Sie darin alle wichtigen Fragen schlüssig beantworten. Die meisten Leser haben nicht mehr als eine Stunde Zeit, um einen ganzen Businessplan inklusive Zahlenteil durchzulesen. Ist das Gesamtdokument zu umfangreich, werden der Gründungsberater und erst recht der Berater der Arbeitsagentur Teile davon in der Kürze der Zeit nur überfliegen können – und dadurch vielleicht wichtige Details im Plan übersehen.

In der Regel benötigen Sie sechs bis acht Seiten für den Textteil, wenn Sie ein Einzelunternehmen gründen und sich recht kurz fassen. Die absolute Obergrenze liegt bei zwölf bis 16 Seiten. Wenn Sie mehr Material unterbringen wollen, so verschieben Sie dieses in den Anhang. Der darf auch gerne umfangreicher ausfallen. Der Zahlenteil ist relativ standardisiert und wird je nach Schriftgröße vier bis sieben Seiten füllen.

Manche fachkundigen Stellen und Arbeitsagenturen geben sich auch mit einem geringeren Umfang zufrieden. Bedenken Sie aber, dass es nicht nur darum geht, den Stempel einer fachkundigen Stelle zu erhalten (der gerade in solchen Fällen keinerlei Garantie für eine Bewilligung des Gründungszuschusses ist), sondern um viel Zeit, Lebensenergie und auch finanzielle Mit-

tel, die Sie in Ihre Gründung investieren. Je durchdachter Ihr Konzept, umso spezifischer und wertvoller ist der Rat, den Ihr Gründungsberater Ihnen dazu geben kann.

Das Handwerkszeug

Zum Schreiben des Businessplans brauchen Sie zwei Programme: Ein Textverarbeitungsprogramm wie Word, Pages oder Writer für den Textteil und eine Tabellenkalkulation wie Excel, Numbers oder Calc für den Zahlenteil.



.....

MUSS ICH JETZT EINE TEURE SOFTWARE KAUFEN?

Zwar haben die Produkte von Microsoft einen extrem hohen Marktanteil, weshalb sie hier direkt beim Namen genannt werden, und bestimmen damit das Dateiformat, in dem Texte und vor allem Kalkulationstabellen ausgetauscht werden. Aber es gibt viele andere Programme, die zu ihnen kompatibel sind und das Öffnen und Abspeichern in diversen Word- und Excel-Formaten erlauben, zum Beispiel Pages und Numbers für MacOS oder Writer und Calc sowie ihre Entsprechungen im Rahmen kostenloser Office-Pakete wie OpenOffice und LibreOffice.

.....

Mit einem Textverarbeitungsprogramm wie Word sind Sie wahrscheinlich vertraut, aber nicht jeder Gründer hat schon mit einer Tabellenkalkulation gearbeitet. Doch ist dies unumgänglich, da es gut sein kann, dass Sie den Zahlenteil des Businessplans schon nach wenigen Wochen anpassen müssen. Vielleicht wollen Sie auch verschiedene Szenarien durchrechnen: Was passiert, wenn Sie den einen großen Auftrag bekommen, was, wenn nicht? Außerdem können Sie mit einem Tabellenkalkulationsprogramm sehr schnell auf die Anregungen der fachkundigen Stelle reagieren. Da der Zahlenteil später als Controllinginstrument dienen kann, wollen Sie vielleicht nach Anlaufen des Geschäfts den Planzahlen Ist-Zahlen gegenüberstellen. Auch das fällt wesentlich leichter, wenn Sie ein solches Programm verwenden.



HINWEISE ZUR BERECHNUNG

Eine Tabellenkalkulation wie Excel setzt sich aus mehreren Tabellen zusammen, zwischen denen Sie über Karteikartenreiter wechseln. Die Tabellen bestehen wiederum aus Feldern, wobei zwei Arten davon zu unterscheiden sind:

- Eingabefelder, in die Sie Ihre Annahmen zu Umsätzen, Kosten usw. eintragen
- Felder, in denen Formeln hinterlegt sind, die aus Ihren Eingaben die gewünschten Ergebnisse berechnen

Üblicherweise beginnen Sie mit einem leeren Tabellenblatt und geben alle Werte und Formeln selbst ein, sie bauen also Ihre eigene Tabelle auf. Viel Zeit und Rechenfehler bei der Eingabe der Formeln können Sie sich sparen, wenn Sie die Vorlage (Template) verwenden, die wir unter www.jeder-ist-unternehmer.de/bplan anbieten.

Zwar ist es möglich, in Excel Grafiken zu erzeugen, die den Textteil auflockern oder wichtige Zusammenhänge visualisieren. Sie ersetzen aber auf keinen Fall den Zahlenteil und werfen häufig mehr Fragen auf, als sie beantworten. Die Prüfer werden deshalb immer direkt die eigentlichen Zahlen anschauen. Auch das Erstellen von Präsentationen mit Powerpoint ist unnötig, wenn Sie mit Ihrem Businessplan den Gründungszuschuss oder das Einstiegsgeld beantragen, ihn also nicht einer größeren Gruppe von Finanziers oder Geschäftspartnern vorstellen müssen.

Schnell zum ersten Wurf

Wer einen Businessplan erstellt, sitzt häufig zum ersten Mal seit langer Zeit vor einem leeren Blatt Papier. Die meisten zukünftigen Gründer finden es schwierig, mit dem Schreiben des Businessplans „richtig“ anzufangen. Oder sie bleiben zwischendurch hängen, wenn sie ihre eigenen hochgesteckten Erwartungen nicht erfüllen können.

Der erste Schritt besteht deshalb darin, sich von dem eigenen Erwartungsdruck frei zu machen. Betrachten Sie den Businessplan als einen umfangrei-

chen Fragebogen, den Sie mit möglichst überzeugenden Antworten ausfüllen müssen (siehe dazu die Ausführungen in Kapitel 6). Schreiben Sie auf, was Ihnen zu den einzelnen Fragen mit Ihrem vorhandenen Wissensstand einfällt.

.....

ÜBUNG

Antworten Sie schnell

Wählen Sie eine der Fragen aus dem „Fragebogen“ aus. Stellen Sie sich dann einen Wecker, und schreiben Sie innerhalb von fünf bis zehn Minuten eine Antwort auf diese eine Frage auf. Sie werden sehen, dass Ihre Ausführungen – wenn sie erst einmal auf dem Papier stehen und Sie sie sich selbst oder anderen laut vorlesen – eine andere Qualität erhalten. Denn dann lässt sich darüber sprechen, ob Ihre Antwort überzeugend und realistisch ist oder ob sie vielleicht überhaupt nicht die Frage beantwortet.

.....

Darin genau besteht zu diesem Zeitpunkt das Ziel: Sie sollten möglichst schnell an den Punkt kommen, an dem Sie mit anderen ganz konkret über Ihre Idee sprechen können. Sobald Sie so weit sind, ist Ihr Businessplan auf einem sicheren Weg.

Schnell zum Textteil

An ein bis zwei Tagen können Sie bereits einen ersten Wurf Ihres Textteils schreiben. Dazu verwenden Sie den schon erwähnten Fragebogen in Kapitel 6 mit vielen Tipps zum „Ausfüllen“. Nehmen Sie sich diesen vor und schreiben Sie jede einzelne Frage mit der passenden Antwort jeweils auf ein Blatt Papier oder – noch besser – direkt in Ihre Textverarbeitung. Geben Sie sich nicht mehr als fünf oder zehn Minuten Zeit pro Antwort. Dabei werden Sie feststellen, was Sie noch in Erfahrung bringen müssen. Widerstehen Sie aber der Versuchung, sofort ins Internet zu wechseln und zu recherchieren. Wenn Sie wissen, dass Ihnen das schwerfällt, sollten Sie am besten das Netzwerkabel vom Computer abziehen oder das WLAN abschalten. Statt sofort nach den fehlenden Informationen zu suchen, schreiben Sie die entsprechende Fragestellung unter Ihre vorläufige Antwort oder auf ein getrenntes Blatt, auf dem

Sie all Ihre Rechercheaufgaben notieren. Dabei können Sie konkrete Annahmen treffen, zum Beispiel: „In X gibt es y Anbieter des Produkts Z“, wobei Sie y zunächst grob schätzen. Anschließend notieren Sie sich, dass Sie den genauen Wert y herausfinden müssen – am besten zusammen mit einem Stichwort, wo die Recherche ansetzen könnte.

Vielleicht wird Ihnen zu mancher Frage spontan nicht allzu viel einfallen. Nehmen Sie sich aber fest vor, trotzdem eine Antwort aufzuschreiben. Dies führt oft zu neuen Einfällen, und Sie formulieren zumindest die Leitfrage, mit der Sie dann zu einem späteren Zeitpunkt die Recherche beginnen können.

Schnell zum Zahlenteil

Die Erstellung einer ersten Fassung des Zahlenteils gelingt schnell, wenn Sie sich das Excel-Template zur Businessplanerstellung im Internet unter der Adresse www.jeder-ist-unternehmer.de/bplan downloaden. Damit liegt Ihnen ein gut verständlicher Fragebogen vor, den Sie mit jeder einzelnen Angabe Stück für Stück ausfüllen. Hier sind bereits sämtliche notwendigen Teilpläne (Investitionsplan, Kostenplan usw.) enthalten.

Der entscheidende Vorteil bei dieser Vorgehensweise ist, dass Sie einen formal korrekten Businessplan vor sich haben, der auf Ihren eigenen Zahlen beruht. Bisher wenig anschauliche Begriffe und Zusammenhänge werden Ihnen dadurch sehr viel schneller verständlich, da Sie Ihre Zahlen an der richtigen Stelle einsetzen und dort auch wiederfinden.

Auf dieser Grundlage können Sie sich in Excel auf die Feinarbeit konzentrieren: nämlich Ihre Annahmen so zu variieren, dass Sie zu einem trag- und genehmigungsfähigen Businessplan gelangen. Was Sie dabei beachten müssen, lesen Sie in Kapitel 7. Doch selbst ohne genaueres Wissen und aufwändige Recherche liegt Ihnen schon bald ein erster Wurf des Zahlenteils vor, der als Grundlage für Gespräche über Ihren Businessplan dienen kann.

Erstes Feedback: Sprechen Sie mit anderen über Ihren ersten Wurf

Nun haben Sie das erste Ziel erreicht, Sie können Ihr Konzept anderen zeigen und mit ihnen darüber sprechen. Dies wird Sie zum einen motivieren und Ih-

nen neue Energie geben, zum anderen erhalten Sie Anregungen, die Sie sicher weiterbringen. Sie werden feststellen, dass Sie in der Kürze der Zeit bereits etwas Vorzeigbares geschaffen haben, das von anderen als Diskussionsgrundlage ernst genommen wird. Schieben Sie diesen Moment nicht hinaus, bis das eine oder andere endgültig geklärt ist. Es geht nicht darum, andere zu beeindrucken, sondern frühzeitig ein erstes Feedback zu einem vorläufigen Konzept zu erhalten.

Fangen Sie gleich an, notieren Sie die Namen und Telefonnummern von fünf Personen, die Sie darum bitten können, Ihren Businessplan in unterschiedlichen Stufen der Entwicklung zu lesen. Wer wäre im Verwandten- und Bekanntenkreis dazu bereit? Kennen Sie Selbstständige, die Sie um einen solchen Gefallen bitten können? Beziehen Sie auch ehemalige Arbeitskollegen oder andere Existenzgründer ein, die Sie in letzter Zeit kennengelernt haben. Sprechen Sie nicht nur mit Freunden, sondern durchaus auch mit entfernten Bekannten, denn diese verfügen über einen anderen Erfahrungshintergrund und können neue Anregungen liefern.

Als besonders hilfreich hat es sich erwiesen, wenn ein Gründer Mitglieder der Zielgruppe seines künftigen Unternehmens kennt, die er direkt befragen kann. Sollten Ihnen nicht ohne weiteres fünf gute Ansprechpartner einfallen, können Sie auch in Ihrem Bekanntenkreis um die Empfehlung von geeigneten Ansprechpartnern bitten.

.....

ÜBUNG

Die fünf besten Ansprechpartner

1. _____, Telefon: _____
 2. _____, Telefon: _____
 3. _____, Telefon: _____
 4. _____, Telefon: _____
 5. _____, Telefon: _____
-

Selbst wenn Sie noch nicht mit dem Schreiben des Plans begonnen haben, machen Sie am besten jetzt gleich einen Termin mit einem Bekannten aus: Rufen Sie an und fragen Sie, ob er oder sie dazu bereit wäre, einen ersten

Wurf des Businessplans anzuschauen und Ihnen hierzu ein konstruktives Feedback zu geben. Sagen Sie ihm, wann Sie die Dateien in etwa zuschicken werden, und vereinbaren Sie auch schon einen Termin für ein Feedbacktelefonat oder -gespräch.

Vielleicht werden Ihnen bei diesem Gespräch einige der Fragen und Einwände von Bekannten auf die Nerven gehen, weil sie trivial scheinen oder Sie das Gefühl haben, dass Ihr Gesprächspartner immer noch nicht verstanden hat, was Sie eigentlich vorhaben. Doch gerade diese Fragen sind besonders wertvoll, vor allem, wenn sie von einem Mitglied Ihrer Zielgruppe kommen. Jeder Einwand bietet Ihnen die Chance, kritische Fragen von Kunden, aber auch von der fachkundigen Stelle oder der Arbeitsagentur vorwegzunehmen und schon vorab die richtige Antwort zu finden. Betrachten Sie deshalb jede kritische Frage als Chance, Ihr Konzept noch besser und fundierter zu gestalten.

Notieren Sie sich derartige Fragen und formulieren Sie schriftlich eine überzeugende Antwort. Rufen Sie dann denjenigen an, der den Einwand formuliert hat, oder mailen Sie ihm Ihre Antwort zu, um zu prüfen, ob Sie ihn wirklich von Ihrer Idee überzeugen können. Jede befriedigende Antwort bildet einen weiteren Baustein für Ihren Businessplan und die Gespräche dazu.

Recherche und Überarbeitung

Der erste Wurf des Businessplans steht. Freunde oder Bekannte haben ihn gelesen und Ihnen dazu Feedback gegeben. Jetzt stehen Sie vor einer ganzen Reihe von offenen Fragen und Details, die Sie klären müssen. Die Recherche-phase beginnt. Planen Sie dafür ruhig eine ganze Woche Zeit ein, allerdings sollte sie auch nicht länger dauern. Mit dieser Arbeit verbessern Sie die Erfolgchancen Ihrer Gründung deutlich, da Sie Ihre Annahmen überprüfen und Beweise dafür suchen, dass sie richtig sind. Sie werden sehr viel darüber lernen, wie Ihr künftiges Geschäft funktioniert.

Offene Fragen auflisten

Die größte Gefahr in dieser Phase besteht darin, dass Sie sich an einem Thema festbeißen. Dann können Sie hierzu am Ende der Woche wahrscheinlich

viel zu viel schreiben, sind dafür aber bei anderen Punkten kaum vorangekommen. Erstellen Sie deshalb eine Liste der Fragen, die Ihnen und Ihren Freunden beim Lesen des Businessplans eingefallen sind. Notieren Sie auch alle kritischen Annahmen, die Sie getroffen haben. Dazu gehören die Auslastung und Preise, die Sie erzielen wollen, aber auch Kostenpositionen, bei deren Höhe Sie unsicher sind.

Wahrscheinlich wird die Liste sehr lang, und damit ist fraglich, ob Sie alles in einer Woche abarbeiten können. Versehen Sie deshalb die einzelnen Recherche-Aufgaben mit Prioritäten. Tragen Sie in einer neu angelegten Spalte die Buchstaben A, B oder C ein für:

- A = muss ich während der laufenden Woche auf jeden Fall noch recherchieren
- B = Recherche nur, wenn Zeit bleibt
- C = spätere Recherche ausreichend

Sie sollten nicht mehr als zehn „A“-Prioritäten vergeben, damit Ihnen für jede dieser Aufgaben ein halber Tag zur Verfügung steht. Haben Sie zu oft „A“ eingetragen, müssen Sie einigen dieser Punkte ein „B“ zuweisen.

Und dann geht es los mit der Recherche. Bis zum Mittag des ersten Tages beschäftigen Sie sich mit der ersten Aufgabe. Ganz egal, welchen Stand Sie bis dahin erreicht haben, am Nachmittag gehen Sie zum nächsten Punkt über. Schließlich ist nun die Hauptsache, dass Sie sich während dieser Woche mehr Wissen über die zehn wichtigsten noch offenen Punkte aneignen.



.....

BEHALTEN SIE DIE ÜBERSICHT

Damit Sie nicht den Überblick verlieren, empfiehlt es sich, für jede Teilrecherche ein neues Blatt Papier zu benutzen. Wahrscheinlich bleibt es nicht bei einer Seite Notizen, Sie fertigen Ausdrucke an und wollen einem Thema auch andere Materialien zuordnen. Sammeln Sie diese in getrennten Dokumenthüllen, oder legen Sie einen Ordner mit Trennstreifen für jede Einzelrecherche an.

.....