

jeder-ist-unternehmer.de

ANDREAS LUTZ • CHRISTIAN BUSSLER

Die Businessplan- Mappe

40 Beispiele aus der Praxis

jeder-ist-unternehmer.de

ANDREAS LUTZ

Businessplan

Für Gründungszuschuss-, Einstiegsgeld-
und andere Existenzgründer

3., aktualisierte Auflage

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 Netzkabel 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 Recherchephase 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.

I. Der Textteil Ihres Businessplans

Ein Businessplan beginnt mit dem Textteil. Darin beschreiben Sie ausführlich Ihre Geschäftsidee mit allen wichtigen Details. Ziel ist es, dem Adressaten – das können Mitarbeiter einer Arbeitsagentur, die fachkundige Stelle, ein Banker, andere Geldgeber oder ein potenzieller Geschäftspartner sein – zu vermitteln, was genau Sie planen. Zudem führen Sie aus, inwiefern sich Ihr Vorhaben auf dem Markt gegen die Wettbewerber durchsetzen kann und wie Sie Kunden für Ihre Produkte oder Ihre Dienstleistung gewinnen werden.

Wir haben unser Buch so gestaltet, dass Sie der Reihenfolge der Kapitel einfach folgen können, um Ihren Businessplan von vorne nach hinten zu schreiben. Die Inhalte bauen aufeinander auf. Einzige Ausnahmen bilden das Inhaltsverzeichnis und die Executive Summary, die eine Zusammenfassung des ganzen Businessplans darstellt und die Sie erst ganz zum Schluss verfassen sollten.

1. Grundregeln: Darauf kommt es beim Schreiben an

Ihre Geschäftsidee ist über Wochen und Monate hinweg gereift. Nun wollen Sie sich an den Textteil Ihres Businessplans machen und Ihre Gedanken zu Papier bringen. Behalten Sie dabei die folgenden Regeln im Hinterkopf, um sich die Arbeit zu erleichtern und ein gutes Ergebnis zu erzielen.

Leserorientierung

Der Businessplan kann sich – wie bereits erwähnt – an unterschiedliche Leser richten. Je nachdem, für wen Sie Ihren Businessplan in erster Linie schreiben, sollten Sie entsprechende inhaltliche Schwerpunkte setzen. Während Arbeitsagenturen und Banken hauptsächlich auf die Tragfähigkeit Ihres Zahlenteils schauen, sind Ihrem möglichen Geschäftspartner wahrscheinlich die Details zu Markt, Wettbewerb, Vertrieb und Kommunikation wichtiger. Lassen Sie sich aber nicht dazu verleiten, einen Teil der Ausführungen zugunsten eines anderen bei der Recherche und inhaltlich zu vernachlässigen.

Denken Sie auch daran, dass die wenigsten Leser den gleichen Wissensstand über Ihre Branche haben wie Sie. Stellen Sie deshalb relevante Zusammenhänge so einfach wie möglich dar und erklären Sie Fachbegriffe in allgemeinverständlicher Weise. Vermitteln Sie, dass Sie von sich und Ihren Absichten überzeugt sind. Bleiben Sie dabei aber sachlich und übertreiben Sie nicht.

Formatierungen

Um eine gute Lesbarkeit des Textes zu gewährleisten, achten Sie auf eine einheitliche Formatierung und wählen Sie eine gut lesbare Schriftart (zum Beispiel Arial oder Times New Roman). Als Größe empfiehlt sich für die meisten Schriftarten 12 Punkt und als Zeilenabstand 1,15 oder 1,5 Zeilen. Vergessen Sie nicht, Seitenzahlen einzufügen.

Klarheit

Ziel ist es, dass Ihr Businessplan am Ende ein in sich stimmiges Gesamtdokument darstellt. Der Textteil führt auf den Zahlenteil hin, was heißt, dass der Leser die im Textteil eingeführten Sachverhalte in quantitativer Form auch im Zahlenteil wiederfinden sollte. Die Beschreibung Ihrer Büroräume im Textteil sollte also beispielsweise zu der Miete passen, die Sie im Zahlenteil angeben.

Um für Klarheit zu sorgen, erläutern Sie Konzepte und Begriffe, die eventuell mehrdeutig oder misszuverstehen sind, zunächst und verwenden diese anschließend immer in der gleichen Bedeutung. Behalten Sie zum Beispiel die einmal eingeführten Bezeichnungen für Ihre Produkte oder Ihre Zielgruppen im gesamten Text bei. Nehmen Sie lieber Wiederholungen in Kauf, statt den Leser mit einer Vielzahl an Synonymen zu verwirren.

Achten Sie auch darauf, dass Sie möglichst präzise formulieren. Bei komplexen Sachverhalten kann das sehr viel Raum einnehmen. Belassen Sie es aber nicht bei Andeutungen, sondern überlegen Sie jeweils, was eine Aussage für das Verständnis des Konzeptes bedeutet. Ist sie wichtig, stellen Sie die Inhalte ausführlich dar, ansonsten lassen Sie sie lieber ganz weg. Vermeiden Sie unbedingt schwammige Formulierungen wie „... und Sonstige“, „eine Vielzahl von“ oder „und vieles mehr“, denn sie vermitteln keinen Inhalt.

Zielausrichtung

Richten Sie Ihre Argumentation darauf aus, die Tragfähigkeit Ihres Geschäftsmodells zu begründen. Es gilt nachzuweisen, dass der erzielte Gewinn dauerhaft ausreichen wird, um Ihre Lebenshaltungskosten zu decken. Konzentrieren Sie sich daher bei Ihren Ausführungen auf das Wesentliche und fragen Sie sich beim Schreiben immer wieder: Was ist für den Adressaten wirklich relevant, damit er Ihr Geschäftskonzept verstehen kann? Prüfen Sie genau, ob jeder Absatz Ihres Businessplans diesem Zweck dient.

Perspektive

Ihnen als Autor steht es frei, den Businessplan in erster Person (Ich- oder Wir-Form) oder in dritter Person zu verfassen („er“ oder „sie“). Erfahrungsgemäß ist es einfacher, die Ich- oder Wir-Form durchzuhalten. Die meisten Einzelgründer entscheiden sich für dieses Vorgehen, während bei Teamgründungen eher in der dritten Person formuliert wird.

Textumfang

Wie umfangreich der Plan ausfällt, hängt zum einen von dem oder den Adressaten, zum anderen von der Komplexität Ihres Geschäftsmodells ab. In der Praxis hat sich gezeigt, dass ein Plan, der einer Arbeitsagentur vorgelegt wird, meist acht bis 15 Textseiten umfasst. Für Banken geschriebene Businesspläne bringen es leicht auch auf 40 Seiten und mehr. Dabei nehmen die einzelnen Kapitel unterschiedlich viel Raum ein. Bei einem Umfang von 15 Seiten haben die einzelnen Kapitel typischerweise folgende Längen:

	Textseiten
Executive Summary	1
Unternehmen und Produkte	2
Persönliche Eignung	1
Zielgruppen	2
Markt	2
Wettbewerb	2
Kundennutzen und Positionierung	1
Vertrieb und Kommunikation	2
Abläufe und Organisation	1
Zukunftsperspektiven	1

Spannungsbogen

Zur Reihenfolge der Kapitel eines Businessplans gibt es keine feste Norm. Wir haben die oben angeführte Struktur gewählt, weil die Kapitel so optimal aufeinander aufbauen. Dieses Vorgehen ermöglicht es Ihnen, durch den ganzen Businessplan hindurch eine stimmige Spannungskurve aufzubauen.

- Im Kapitel *Unternehmen und Produkte* beschreiben Sie zum einen Ihre Geschäftsidee, zum anderen Ihr Angebot.
- Unter *Persönliche Eignung* stellen Sie dar, warum Sie geeignet sind, dieses Vorhaben zu realisieren.
- Die Beschreibung der *Zielgruppen* legt dar, welche Kundenkreise Sie ansprechen möchten. Die hier eingeführte Segmentierung zieht sich durch den ganzen restlichen Businessplan hindurch.

- In den Ausführungen zum *Markt* gehen Sie darauf ein, in welchem Umfeld Ihr Unternehmen und Ihre Kunden aufeinandertreffen.
- Unter dem Punkt *Wettbewerb* wird beschrieben, welche anderen Unternehmen sich schon im Markt bewegen und wie sich diese um die Kunden bemühen.
- Beim Thema *Kundennutzen und Positionierung* stellen Sie dar, wie Sie sich gegen die Wettbewerber behaupten und die Wünsche der Kunden erfüllen. Hierbei arbeiten Sie Ihre Stärken am deutlichsten heraus, der Businessplan erreicht seinen „Höhepunkt“.
- Die Ausführungen zu *Vertrieb und Kommunikation* gehen darauf ein, wie Sie die Kunden auf sich aufmerksam machen und ihre Gunst gewinnen.
- In der Passage zu *Abläufe und Organisation* erläutern Sie, wie Ihr Unternehmen aufgestellt ist, um Ihre Geschäftsidee umzusetzen.
- Was Sie zum Thema *Zukunftsperspektiven* schreiben, zeigt, auf welches Ziel Sie langfristig zusteuern. Hier stellen Sie auch dar, welche Chancen Ihr Vorhaben birgt und welche Risiken Sie an der Zielerreichung hindern könnten.

4. Für Eilige: die Executive Summary

Entscheider bei Banken und anderen Geldgebern haben für die Erstbeurteilung eines Geschäftskonzepts oft nur wenige Minuten Zeit. Sie orientieren sich dann an der Executive Summary, in der Sie knapp und überzeugend Ihr Geschäftsmodell und seine Erfolgsaussichten dargestellt haben. Formulieren Sie Ihre „Management-Zusammenfassung“ so prägnant, dass sie Interesse beim Leser weckt und ihn zum Weiterlesen animiert. Halten Sie den Umfang unter zwei Seiten und bringen Sie das Wesentliche klar zum Ausdruck.

Wenn Sie einen Bankkredit beantragen, ist eine ausgefeilte Executive Summary zwingend notwendig. Bei selbstfinanzierten Gründungen stehen Sie unter keinem so starken Druck. Machen Sie sich trotzdem die Mühe: Mit solch einer knappen Zusammenfassung sorgen Sie dafür, dass der Businessplan leichter lesbar wird, und Sie sammeln Sympathiepunkte bei den Prüfern. Obwohl die Executive Summary an den Anfang Ihres Businessplans gehört, schreiben Sie sie besser zum Schluss. Denn erst wenn Sie sich intensiv mit den Einzelheiten Ihres Geschäftskonzepts beschäftigt haben, sind Sie in der Lage, es in knappen Worten zu Papier zu bringen. Die Executive Summary stellt die Essenz Ihres gesamten Businessplans dar. Nehmen Sie sich deshalb ausreichend Zeit für die Ausarbeitung.

Leitfragen



- ◆ In welcher Branche möchten Sie mit welchem Produkt beziehungsweise mit welcher Dienstleistung tätig werden?
- ◆ Über welche besonderen Kompetenzen verfügt die Geschäftsleitung?
- ◆ Welche sind Ihre wichtigsten Zielgruppen?
- ◆ Wie stellt sich die Marktsituation dar und welche Potenziale bietet der adressierte Zielmarkt?
- ◆ Welche Stärken und Schwächen haben Ihre relevanten Wettbewerber?
- ◆ Wie heben Sie sich von der Konkurrenz ab? Welchen besonderen Nutzen stiftet Ihr Produkt beziehungsweise Ihre Dienstleistung für die Zielkunden? Was ist Ihr Alleinstellungsmerkmal?
- ◆ Welche sind die wichtigsten Vertriebskanäle? Wie sprechen Sie Ihre Zielgruppen an? Wie schaffen Sie den Markteintritt?
- ◆ Wie ist Ihr Unternehmen strukturiert?
- ◆ Welche Chancen und Risiken bestehen? Wie sieht Ihr Realisierungsfahrplan aus?
- ◆ Wie hoch sind die zu tätigenden Investitionen? Wie hoch schätzen Sie Umsatz, Kosten und Gewinn in den ersten Jahren ein?

Beispiel: Software-Entwicklung und Beratung

Geschäftsmodell

Max Conrad unterstützt Unternehmen bei der Entwicklung und Pflege von Internetanwendungen sowie anderer Software auf Basis verschiedener Programmiersprachen.

1. Executive Summary

Tag der Gründung: 1. Januar 200_

Rechtsform: Einzelunternehmung

Unternehmen und Produkte

Das Unternehmen mit Hauptsitz in München bietet die Entwicklung und Pflege von (Web-)Anwendungen auf Basis der Programmiersprachen PHP, Perl und Ruby an. Einzelne Dienstleistungen sind Software-Entwicklung, Beratung für quelloffene Systeme (Open Source) und die Eigenentwicklung von Systemen. Der Stundensatz liegt je nach Anspruch des Projekts zwischen 40 Euro und 60 Euro.

Persönliche Eignung

Über zehn Jahre Erfahrung in Programmiersprachen und Anstellungen bei drei namhaften Unternehmen (Amazon, Tiscali, Sixt) zählen zu den branchenspezifischen Eignungen des Gründers. Betriebswirtschaftliche Grundlagenkenntnisse werden durch Weiterbildungen bei der Industrie- und Handelskammer (IHK) und einem Coaching bei gruendungszuschuss.de erweitert. Motivation für die nun beschlossene Selbständigkeit ist das Beenden der Abhängigkeit von einzelnen Arbeitgebern.

Zielgruppen

Kerngebiet des Unternehmens ist der Großraum München, ansonsten werden Dienstleistungen in ganz Deutschland erbracht. Die Kundengruppe besteht sowohl aus kleinen und mittelständischen Unternehmen (ab einer Mitarbeiterzahl von etwa 100) als auch aus Großunternehmen und internationalen Konzernen. Die Bedürfnisse der Kunden werden durch schnelle Bearbeitung und Durchführung von Projekten und mit fairen Preisen befriedigt.

Markt- und Wettbewerbssituation

Nach einer Prognose des Branchenverbandes Bitkom wird das Umsatzwachstum in der IT-Branche im Jahr 200_ einen Wert von 2,4 Prozent erreichen. Am Markt sind sowohl Systemhäuser als auch einzelne Anbieter als Konkurrenten zu sehen. Diese setzen Profilseiten sowie Internetplattformen und Projektbörsen (Gulp.de) als Marketinginstrumente ein. Die Preisspanne der Wettbewerber bewegt sich zwischen 30 Euro und 100 Euro pro Stunde.

Alleinstellungsmerkmal

Ziel ist es, mit preiswerten Methoden eine schnelle Entwicklung bei hoher Qualität zu gewährleisten, was auch in der Außendarstellung besonders unterstrichen werden soll. Gegenüber Wettbewerbern werden Vorteile in der Positionierung erreicht, da der Einsatz von zwei verschiedenen Technologien (Skriptsprachen und Hochsprachen) ein besonderes Alleinstellungsmerkmal darstellt.

Unser Feedback

Die Executive Summary von Herrn Conrad stellt eine kapitelweise Zusammenfassung seines Businessplans dar. Herr Conrad übernimmt dafür die Struktur des restlichen Plans und gibt unter den jeweiligen Überschriften die Kapitelinhalte in Kurzform wieder. Diese Form der Executive Summary ist verhältnismäßig einfach zu erstellen und reicht für wenig komplexe Vorhaben aus.

Achten Sie darauf, dass die Zusammenfassung für sich selbst spricht und der Leser nicht in den entsprechenden Kapiteln nachschlagen muss, um den Inhalt zu verstehen.

Tipp

Nummerieren Sie Kapitel und Unterkapitel

Erleichtern Sie dem Leser die Orientierung in Ihrem Dokument und nummerieren Sie die Kapitel Ihres Businessplans sowie die jeweiligen Unterkapitel durch. Die geläufigste Nummerierungsform ist eine Gliederung mit arabischen Zahlen. Beispiel:

- 1. Executive Summary**
- 2. Unternehmen und Produkte**
 - 2.1 Geschäftsmodell**
 - 2.2 Unternehmenssitz und Rechtsform**
- 3. Persönliche Eignung**
 - 3.1 Berufsausbildung/Weiterbildungen**
 - 3.2 Fachliche Qualifikation**
- etc.**

Beispiel: Software-Entwicklung und Beratung (Fortsetzung)

Vertrieb und Kommunikation

Neben persönlichen Weiterempfehlungen von Kunden werden das Werben auf Suchmaschinen (Google) und die Nutzung von Internetplattformen (Xing) als Kommunikationsmittel eingesetzt. Zum Markteintritt sind Anschreiben und besondere Angebote (Sonderkonditionen) an bestehende und potenzielle Kunden (Firmen) die entsprechenden Marketinginstrumente.

Abläufe und Organisation

Außer der Anschaffung eines PCs (Laptop) ist die notwendige Büroinfrastruktur vorhanden. Die professionelle Umsetzung der Buchhaltung wird durch einen Steuerberater gewährleistet. Eine langfristige Mitarbeiterkalkulation (speziell freie Mitarbeiter bei möglicher Auslagerung von Projekten) bietet Planungssicherheit.

Chancen und Risiken

Als Chance der Gründung ist die mögliche Akquise von Großprojekten mit einer Projektdauer von mehr als sechs Monaten zu sehen, was ebenfalls zu einer erhöhten Planungssicherheit führen würde. Risiken stellen ein allgemeiner Preisverfall am IT-Markt und eine vermehrte Auslagerung von Dienstleistungen ins Ausland dar.

Zukunftsperspektiven

Eine Erhöhung von Kundenzahlen kann in der Zukunft durch vermehrte Weiterempfehlungen von Kunden und Durchführung von Projekten unter eigener Leitung erfolgen. Der Umsatz kann durch Wartungs- und Serviceverträge und die Wiederverwendung von bestehenden Systemen gesteigert werden. Das Ergebnis vor Steuern liegt im ersten Jahr bei 39.706 Euro, im zweiten bei 48.880 Euro und im dritten bei 53.360 Euro.

Unser Feedback (Fortsetzung)

Die Executive Summary als Fließtext

Sie beantragen einen Kredit? Oder Ihr Geschäftsplan richtet sich an Adressaten, die Sie in knapper Form von Ihrem Vorhaben überzeugen wollen? Dann denken Sie etwas abstrakter und geben Sie dem Leser nicht nur eine Zusammenfassung der Inhalte zu lesen. Zeigen Sie darüber hinaus die übergeordneten Zusammenhänge zwischen den Kapiteln auf und stellen Sie dar, inwieweit die Erfolgsfaktoren einander bedingen.

Um dies zu erreichen, verfassen Sie am besten einen zusammenhängenden Fließtext, in dem Sie die Kernaussagen der Kapitel neu verknüpfen. Hierbei sind Sie nicht an die Gliederungsstruktur des restlichen Businessplans gebunden, sondern Sie können die einzelnen Punkte entsprechend Ihrem Argumentationsfluss anders anordnen. Auch von der Gewichtung der Inhalte im restlichen Plan dürfen Sie sich lösen. So braucht zum Beispiel das Thema „Markt“ in Ihrer Executive Summary nicht den größten Platz einzunehmen, nur weil es im Businessplan mehrere Seiten füllt.