

Hans-Henning Kraeter

Gründungsplanung

Leitfaden zur Erstellung eines Businessplans

Eine gute Planung ist die halbe Miete! Sie kennen Ihr Vorhaben und haben eine grobe Vorstellung von Ihrer Route. Spielen Sie verschiedene Varianten durch und wählen Sie die vorteilhafteste aus. Bewerten Sie Ihre Chancen und Risiken!

Je besser Ihr Business-Plan durchdacht ist, umso leichter werden Sie starten und andere von Ihrem Konzept überzeugen.

Eine klare Struktur hilft Ihnen und den Adressaten Ihres Businessplans, sich schneller zurechtzufinden.

Der vorliegende Leitfaden ist in folgende Bereiche gegliedert:

- Warum und für wen?
- Zentrale Fragen
- Prognose und Recherche
- Offen und ehrlich, aber selbstbewusst
- Der Inhalt
- Die Form
- Betriebsübernahme
- Noch ein paar Tipps bevor Sie beginnen
 - o Zusammenfassung (Executive Summary)
 - o Geschäftsidee
 - o Markt und Wettbewerb
 - o Marktbeschreibung
 - o Marketing und Vertrieb
 - o Unternehmensorganisation
 - o Chancen und Risiken
 - o Finanzplanung
 - o Finanzierung
 - o Finanzierungsvorschlag
- Eigenkapital und Sicherheiten

Warum und für wen?

Der Businessplan beschreibt Ihr Gründungsvorhaben in einer weitgehend standardisierten Form. Sie beantworten im Businessplan Außenstehenden und sich selbst zentrale Fragen zu Ihrem Gründungsvorhaben. Die meisten Fragen stellen sich - unabhängig von der Art des Gründungsvorhabens – in jedem Fall. Ihre Antworten darauf sind immer individuell. Schreiben müssen Sie Ihren Businessplan deshalb selbst. Sie können sich aber unterstützen lassen.

Typische Adressaten des Businessplanes sind alle, die Sie in Ihrem Gründungsvorhaben unterstützen sollen, z.B. Kapitalgeber (Kreditinstitute oder private Geldgeber) sowie Ihre Geschäftspartner. Für Ihre Antworten interessieren sich aber auch Ihre Familie, zukünftige Lieferanten, Mitarbeiter und Kunden.

Wichtiger sind Sie selbst. Der Businessplan strukturiert Ihr Vorhaben – auch in Ihrem Kopf. Passen alle Teile zusammen (wie Absatzerwartung, Cash Flow, Liquidität, erforderliche Lebenshaltung)? Kann alles realisiert werden?

Wie jeder Plan ist auch der Businessplan selten eins zu eins umzusetzen. Es wird positive und negative Abweichungen geben. Begreifen Sie diese Abweichungen nicht als Fehler, sondern als Lernhilfe. Aus ihnen können Sie lernen, was Sie richtig oder falsch machen. Verstehen Sie den Businessplan nicht als starre Vorgabe, sondern als Navigationsinstrument, um sich rechtzeitig – und hoffentlich mit Erfolg - anzupassen.

Zentrale Fragen

Die Fragen des Businessplans beziehen sich immer auf die Erfolgsaussichten Ihres Gründungsvorhabens.

Es geht im Kern darum,

- was Sie vor haben,
- wie Sie Ihre Gründungsidee verwirklichen wollen,
- ob Sie das nötige Können und Wissen dazu haben,
- wie Ihre Geschäftsidee funktioniert,
- ob und warum Sie am Markt, bei Ihren Kunden eine Chance haben werden,
- wie Sie Ihre Geschäftsidee finanzieren wollen,
- ob Sie mit Ihrer Geschäftsidee Geld verdienen werden,
- wie Sie die Einnahmen verwenden und Ihr Geschäft entwickeln werden.

Letztendlich geht es um die Chancen und Risiken Ihrer Geschäftsidee.

Die Antworten sind deshalb nicht nur für Externe, sondern auch für Ihren persönlichen Erfolg von entscheidender Bedeutung.

Mit Ihrem Businessplan beweisen Sie, dass Sie Ihr Vorhaben systematisch durchdacht und wesentliche Entscheidungen und Festlegungen getroffen haben. Die nachvollziehbare Darstellung Ihres Vorhabens verlangt strukturiertes und fokussiertes Vorgehen und dient damit auch Ihnen als Leitfaden zur Entwicklung Ihres Unternehmens.

Erst vor dem Hintergrund Ihrer im Businessplan dokumentierten Planung können Sie später kontrollieren, ob Sie auf dem richtigen Weg sind.

Das Ziel Ihrer Geschäftstätigkeit sollte dabei eine wirtschaftlich tragfähige Vollexistenz sein. Das heißt, Ihre Planungen sollten darauf ausgelegt sein, Ihren Lebensunterhalt aus der Selbstständigkeit zu sichern und Ihr Unternehmen gesund wachsen zu lassen.

Prognose und Recherche

Fast alle Annahmen des Businessplans sind zunächst Prognosewerte, die sich in der Zukunft bewahrheiten sollen. Ihr Betrachtungszeitraum erstreckt sich zunächst über 3-5 Jahre.

Die Sicherheit Ihrer Prognose hängt von der Genauigkeit Ihrer Recherchen ab. Erst eine solide Recherche ermöglicht Rückschlüsse auf die Erfolgsaussichten Ihrer Geschäftsidee und ist deshalb von entscheidender Bedeutung:

1. Lernen Sie, mit Prognosen zu arbeiten. Wenn Sie mit der darin zwangsläufig enthaltenen Unsicherheit nicht leben können, denken Sie über Ihre grundsätzliche Eignung als Unternehmer nach.
2. Recherchieren Sie sorgfältig. Geben Sie nicht schon nach den ersten Versuchen auf. Seien Sie erfinderisch, manchmal ist einfaches Zählen vor Ort der richtige Weg, um z.B. die Kundenfrequenz zu bestimmen.
3. Um Ihre Annahmen bestmöglich abzusichern, sollten Sie schon in der Planungsphase mit potenziellen Kunden in Kontakt treten und die Akzeptanz Ihrer Geschäftsidee überprüfen. Anfragen bei zukünftigen Lieferanten erlauben Ihnen, Ihre Kosten realistisch einzuschätzen. Gehen Sie dabei unbedingt seriös vor! Verlorenes Vertrauen lässt sich kaum wieder herstellen (...und kann teuer werden)...
4. Das Internet bietet Ihnen nahezu unendlich viele Informationen. Um die relevanten Daten zu finden, sollten Sie deshalb zunächst genau definieren, welche Information zu Ihrem Gründungsvorhaben für Sie und die Leser Ihres Businessplanes wichtig und aussagekräftig sind.

Offen und ehrlich, aber selbstbewusst

Der Businessplan ist die Grundlage, um bei Ihren künftigen Geschäfts- und Kooperationspartnern das nötige Vertrauen in Sie und Ihre Geschäftsidee zu schaffen. Deshalb ist eine offene und ehrliche Form der Darstellung der richtige Weg. Dazu gehört eben auch, neben den Chancen die Risiken zu sehen. Belügen Sie nicht sich selbst und andere.

Kennzeichnen Sie bei Ihrer Prognose unsichere Quellen bzw. vage Annahmen. Wenn Sie sich auf Vermutungen stützen, weil die Datenbasis (noch) fehlt, sollten Sie Unsicherheiten offen ansprechen.

Bewerten Sie das Risiko und ordnen Sie es den Teilen Ihrer Planung zu. Wenn sich ein Bereich als nicht tragfähig erweist, sollten Sie eine belastbare Alternativstrategie vorbereiten. Machen Sie Plausibilitätstests. Die beste Prognose nutzt nichts, wenn beispielsweise die Liquidität nicht gesichert ist.

Sehr wichtig: Ihre Geschäftsidee mag interessant sein, Ihr Ziel bleibt jedoch der wirtschaftliche Erfolg.

Der Inhalt

In der Regel besteht ein Businessplan aus folgenden Kapiteln:

Deckblatt

Gliederung

Zusammenfassung

A. Geschäftskonzept

1. Geschäftsidee
 - Ist Ihre Geschäftsidee überzeugend?
2. Markt und Wettbewerb
 - Gibt es einen Markt?
3. Marketing und Vertrieb
 - Können Sie potenzielle Kunden erreichen?
4. Unternehmensorganisation
 - Können Sie die Idee organisatorisch umsetzen?
5. Chancen und Risiken
 - Können Sie das Risiko beherrschen?
 - Überwiegen die Chancen?

B. Finanzplanung

7. Finanzplanung
8. Finanzierung

C. Anhang

Da die Dokumentation Ihrer Geschäftsidee entsprechen muss, sind Anpassungen zulässig, in einzelnen Fällen sicher auch erforderlich.

Die Form

Damit Ihr Businessplan gern und mit Interesse gelesen wird, sollte er auch formal ansprechend gestaltet sein. Nutzen Sie 12-Punkt-Schrift und einen Zeilenabstand von 1,5 Zeilen, um das Lesen zu erleichtern. Lassen Sie Rand, mindestens 2,5 cm auf beiden Seiten. Neben Überschriften verbessern auch Absätze das Verständnis der Struktur Ihres Textes. Dass ein überschaubar gegliedertes Inhaltsverzeichnis mit Seitenzahlen hilfreich ist, versteht sich von selbst. Sollten mehrere Personen an einem Businessplan schreiben, ist es sinnvoll den Plan zum Schluss noch einmal zu überarbeiten, um ein einheitliches Erscheinungsbild sicher zu stellen.

Sie sollten ebenfalls vermeiden, Kopien oder Fax-Kopien in den Text einzufügen. Legen Sie solche Dokumente (z.B. Lebensläufe, Referenzen, techn. Zeichnungen, Fotos, Patentanmeldungen usw.) in den Anhang. Auch ein umfangreicher Anhang ist übersichtlich zu gliedern und ggf. mit einem Inhaltsverzeichnis zu versehen.

Wir verzichten bewusst auf Empfehlungen zum Umfang der einzelnen Kapitel Ihres Businessplanes. Was an welcher Stelle auszuführen ist, müssen Sie selbst entscheiden. Auf eines sollten Sie jedoch achten: Versuchen Sie einen Gesamtumfang von ungefähr 30 Seiten nicht wesentlich zu unter- bzw. überschreiten. 30 Seiten Text haben sich als erwarteter Umfang etabliert.

Betriebsübernahme

Wir gehen zunächst davon aus, dass Sie ein neues Unternehmen gründen wollen. Sollten Sie die Übernahme eines bestehenden Unternehmens planen, gelten die allgemeinen Hinweise dieses Leitfadens auch für Ihren Businessplan. Sie können den Text also analog lesen.

Zu den Besonderheiten einer Unternehmensübernahme finden Sie [Themen und Texte](#) auf den Seiten der Initiative Unternehmensnachfolge [nexxt](http://www.nexxt.org) (www.nexxt.org).

Während Sie bei der Neugründung weitgehend auf Prognosen angewiesen sind, stehen im Falle der Unternehmensübernahme in der Regel Vergangenheitswerte zur Verfügung, die bewertet und ‚fortgeschrieben‘ werden müssen. Fast immer stellt sich dabei die Frage nach der Höhe und Angemessenheit des Kaufpreises, zu deren Beantwortung gängige Bewertungsverfahren eingesetzt werden.

Weitere Unterschiede werden hier aus Gründen der Übersichtlichkeit nicht thematisiert. Sie sollten aber noch wissen, dass Sie als Nachfolger auch Fragen im zwischenmenschlichen Bereich, z.B. im Verhältnis zwischen Ihnen und dem bisherigen Inhaber sowie dessen Mitarbeitern, Kunden oder Lieferanten berücksichtigen müssen. Weitere Informationen zu den ‚weichen Faktoren‘ einer Unternehmensübernahme finden Sie auf der Homepage des [RKW Hessen](http://www.rkw-hessen.de) (www.rkw-hessen.de). Stichwort: [KompetenzTeam Unternehmensnachfolge](#).

Noch ein paar Tipps bevor Sie beginnen

Ihr Businessplan ist Grundlage für spätere Gespräche mit Partnern, Kapitalgebern und Kunden. Schreiben Sie deshalb klar und verständlich.

Sie sind der Profi, der Leser Ihres Businessplanes ist möglicherweise Laie auf dem Gebiet Ihrer Gründungsidee. Um zu überprüfen, ob Ihre Darstellung klar und verständlich ist, sollten Sie Ihren Businessplan zunächst von Testpersonen lesen lassen.

Es ist normal, dass Ihr Businessplan mit der Zeit wachsen und verschiedene Phasen der Überarbeitung erleben wird. Sie werden immer wieder Teile entdecken, die anzupassen sind. Jedes neue Rechercheergebnis kann bisherige Annahmen in Frage stellen. Lassen Sie sich durch solche Korrekturen nicht entmutigen, sondern nehmen Sie diese als Chance zur Verbesserung.

Bedenken Sie, dass die Finanzrechnung ‚nur‘ der logische Schluss aus Ihren im ersten Teil des Businessplanes getroffenen Annahmen ist. Die Zahlen ergeben sich aus Ihren Grundannahmen und Prognosen. Eine ausführliche ‚qualitative‘ Erörterung Ihres Vorhabens ist die Basis der Planung. Die Ergebnisse finden sich als ‚quantitative‘ Zusammenfassung in der Finanzplanung. Sie muss belastbar und nachvollziehbar sein; Poesie ist fehl am Platze.

Zusammenfassung (Executive Summary)

Vor dem ersten eigentlichen Kapitel jedes Businessplanes wird eine Zusammenfassung seiner Inhalte erwartet.

Die Zusammenfassung dient der ersten Bewertung Ihres Vorhabens durch den Leser. Nur wenn es Ihnen gelingt, bereits auf diesen ersten 1 – 2

DinA4 Seiten zu überzeugen und Interesse für Ihr Vorhaben zu wecken, werden die ausführlicheren Beschreibungen der folgenden Kapitel gelesen werden.

In der Zusammenfassung sollten Sie die wichtigsten Informationen zu Ihrer Person und Ihrem Gründungsvorhaben in knappen Ausführungen zusammenfassen und deren Kern deutlich machen. Aus diesem Grund können Sie die Zusammenfassung erst am Ende Ihrer Planungsarbeit schreiben.

Eine gute Zusammenfassung muss in maximal fünf Minuten gelesen werden und überzeugen (mehr Zeit steht für den ersten Eindruck nicht zur Verfügung, und der bestimmt, ob weiter gelesen wird). Kapitalgeber überprüfen Ihre Geschäftsidee dabei zunächst auf folgende Erwartungen:

- Geschäftsidee mit einem klar erkennbaren Kundennutzen
- wachsender, auch zukünftig attraktiver Markt
- innovative Produkte und/oder Dienstleistungen
- schlüssiges Geschäfts-, insbesondere Marketing- und Vertriebskonzept
- Planungssicherheit als Grundvoraussetzung Ihres Geschäftserfolges
- Fähigkeit des Managements das Geschäftskonzept umzusetzen.

Tipps und Anregungen zur Formulierung Ihrer Zusammenfassung finden Sie auf den folgenden Seiten.

Formulierungshilfen zur Zusammenfassung (Executive Summary)

Die Zusammenfassung informiert in kurzer und prägnanter Form über:

- Ihre Person
 - Wer sind Sie?
 - Welche Qualifikation haben Sie?

- Ihre Geschäftsidee
 - Was haben Sie vor?

- deren Entstehungsgeschichte, sofern diese dem besseren Verständnis dient.
 - Wie sind Sie auf die Idee gekommen?
 - aus der Weiterentwicklung bzw. Anwendung aktueller Basistechnologien
 - als Reaktion auf zu erwartende Entwicklungen in der Bevölkerungsstruktur und daraus resultierende Veränderungen im Konsumverhalten.
 - durch wechselnde Moden. Sie sind ein brauchbarer - wenn auch kurzlebiger Anknüpfungspunkt.
 - Durch die Kopie bestehender Konzepte, die sich an anderen Orten bereits bewährt haben. Franchise-Konzepte sind ein nur ein Beispiel.

- Ihre zukünftigen Kunden
 - Für wen arbeiten Sie?

- Erfolgsfaktoren Ihrer Geschäftsidee
 - Warum glauben Sie, dass Ihre Kunden bei Ihnen kaufen bzw. Ihre Dienstleistungen in Anspruch nehmen werden?
 - Was macht Ihre Geschäftsidee einzigartig?
 - Worin liegt deren besonderer Nutzen für Ihre Kunden?
 - Welche Vorteile haben Sie gegenüber Ihren Mitbewerbern?

- Ihren Markt
 - mehr dazu erfahren Sie in den folgenden Kapiteln

- Ihre Risikoabwägung
 - Welche (zukünftigen) Schwierigkeiten berücksichtigen Sie in Ihrer Planung?
 - z.B. durch technische oder wirtschaftliche Entwicklungen, die Sie heute noch

nicht sicher einplanen können

- z.B. durch das Verhalten Ihrer Mitbewerber, welches Sie heute noch nicht einschätzen können

- z.B. durch zukünftige Veränderungen in den Konsumgewohnheiten Ihrer Kunden

- Wie wollen Sie darauf reagieren?

- Lässt z.B. die Qualifikation des Managements, dessen Berufs- und Branchenerfahrung darauf schließen, dass es angemessen auf (unerwartete) problematische Entwicklungen reagieren kann?

- Haben Sie z.B. finanzielle Spielräume, um reagieren zu können?

- Ihre Finanzplanung

- Berücksichtigt diese ausreichende Reserven?

- Wie hoch sind Ihre Investitionen?

- Wie hoch ist Ihr Kapitalbedarf?

- Wie wollen Sie Ihr Vorhaben finanzieren?

(Eigenkapital, Fremdkapital, Sicherheiten)

- Stand des Vorhabens

- Ist die Entwicklung Ihrer Produkte und/oder Dienstleistungen bereits abgeschlossen?

- Wie haben Sie Ihr Unternehmen organisiert?

- Wissen Sie, wo Sie Ihr Unternehmen gründen werden?

- In welcher Rechtsform werden Sie gründen?

- Haben Sie schon Gespräche mit zukünftigen Mitarbeitern geführt bzw. wissen Sie, wie Sie wichtige Positionen besetzen wollen?

- Haben Sie schon geeignete Lieferanten ausgewählt?

- Ihre Ziele, Ihre Vision

- Welche persönlichen, welche Unternehmensziele verfolgen Sie?

- z.B. Geschäftsvolumen in den nächsten 3 Jahren

- Wollen Sie etwas bewirken?

- Es geht um Wirkung, nicht um persönliche Wünsche. Die Vision ist erfolgswirksam, wenn Sie Identifikation mit Ihrem Unternehmen bewirkt oder Interesse begründet: auf Seite der Mitarbeiter, der Kunden oder auch einfach zufriedener Nachbarn.

Geschäftsidee

Beschreiben Sie einfach und anschaulich Ihr Angebot. Argumentieren Sie aus der Sicht Ihrer Kunden.

Unterstützen Sie Ihre Darstellung ggf. mit Fotos, Zeichnungen etc. Beachten Sie hierbei das Kriterium der Lesefreundlichkeit.

Wenn sich Ihre Geschäftsidee auf verschiedene Geschäftsfelder verteilt, sollten Sie Ihr Angebot nach diesen und nach Zielgruppen untergliedern. Das setzt voraus, dass Sie die Geschäftsfelder voneinander abgrenzen. Nur wenn Sie Ihren Geschäftsfeldern Kunden mit definierten Erwartungen zuordnen, können Sie:

- die Eigenschaften Ihres Angebotes zielgenau entwickeln,
- die richtige Werbebotschaft und passende Marketingmaßnahmen bestimmen,
- den Wettbewerb richtig einschätzen.

Im Zentrum Ihrer Produktbeschreibung steht der Nutzen für Ihre Kunden. Beschreiben Sie konkret, in welchen Situationen Kunden Vorteile aus Ihrem Angebot entstehen. Eine Geschäftsidee ist nur dann erfolgreich, wenn sie dem vorhandenen Angebot erkennbar überlegen ist, z.B.

- durch Innovation
- höhere Qualität (Verarbeitung, Service etc.)
- günstigeres Preis-Leistungsverhältnis.

Nutzen Sie Referenzen oder Interessensbekundungen zukünftiger Kunden, um Ihre Annahmen zu belegen. Finden Sie ‚Testpersonen‘, die in den Kreis Ihrer zukünftigen Kunden passen und Ihr Angebot kompetent beurteilen können. Die Meinung Außenstehender hilft Ihnen auch, konkurrierende Angebote richtig einzuschätzen. Oft wird erst aus der Anwenderperspektive deutlich, dass es Möglichkeiten gibt, Ihr Angebot zu ersetzen (Substitution).

Informieren Sie über den Entwicklungsstand Ihres Angebots. Ein Prototyp bzw. eine Testphase kann im Falle der Neuentwicklung eines Angebotes das Vertrauen in Ihre Fähigkeit, Ihr Produkt ‚serienreif‘ zu machen, deutlich erhöhen.

Bei jeder neuen Idee stellt sich außerdem die Frage nach Möglichkeiten des Schutzes Ihrer Innovation. Stellen Sie dar, wie die Zukunftsfähigkeit Ihrer Idee gesichert ist.

- Beschreiben Sie, wie Sie sich gegen Nachahmung schützen wollen. Neben verbrieften Schutzrechten (z.B. Lizenzen, Patente, Gebrauchsmuster) können beispielsweise schnelle und nachhaltige Kundenbindung, die Sicherung von Vertriebswegen und/oder von Herstellungsmöglichkeiten eine solche Sicherung sein.
- Berücksichtigen Sie die Kosten geeigneter Maßnahmen und den daraus resultierenden Kapitalbedarf.
- In vielen Fällen wird es reichen, immer etwas einfallsreicher, besser oder schneller zu sein. Überlegen Sie sich, was Sie besser können als Ihre Mitbewerber.
- Treffen Sie Annahmen zum Lebenszyklus Ihres Produktes. Gibt es Möglichkeiten der Weiterentwicklung oder sollten Sie Nachfolge-Produkte entwickeln?

Wenn Ihr Angebot besondere Anforderungen an den Herstellungsprozess stellt, sollten Sie wichtige Produktionsschritte erläutern. Im Hinblick auf damit verbundene Kapitalbindung stellt sich bei komplexen Produkten fast immer die Frage des ‚make or buy‘.

- Wie wird die Leistung erbracht? (Eigenleistung und/oder Zukauf von Fremdleistung)
- Welche Folgerungen ergeben sich daraus hinsichtlich der Höhe notwendiger Investitionen?
- Wie planen Sie Ihre Kapazität? Können Sie Ihre Fertigungskapazitäten kurzfristig der Nachfrage anpassen?

Markt und Wettbewerb

Ihr Unternehmen kann sich nur auf Märkten mit ausreichend Potenzial erfolgreich entwickeln. Neben dem Absatzmarkt sollten Sie auch die Beschaffungsmärkte im Blick behalten.

Eine sorgfältige Marktbetrachtung dient der Risikoabwägung und dem Nachweis der Realisierbarkeit Ihres Vorhabens. Nähern Sie sich Ihrem Ziel mithilfe eigener Hypothesen und Fragen, die Sie nach und nach überprüfen bzw. beantworten.

Als Recherchequellen bieten sich neben Fachliteratur (Fachbücher und –zeitschriften, Marktstudien etc.), Verbandsinformationen, Branchenverzeichnisse, Informationen der statistischen Ämter, der Kammern und Banken und vor allem das Internet an. Kapitulieren Sie nicht vor der Menge an Informationen. Ein präziser Fragenkatalog mit Beschränkung auf das Wesentliche erleichtert Ihre Arbeit.

Vermitteln Sie dem Leser Ihres Businessplanes zunächst einen Überblick über Ihre Branche. Beginnen Sie mit dem Ist-Zustand und begründen Sie dann Ihre Erwartungen in die zukünftige Entwicklung der Branche.

Marktbeschreibung

Beschreiben Sie Ihren Markt und dessen Entwicklung anhand folgender Kriterien:

- Marktgröße, gemessen z.B. in Umsatz- oder Absatzzahlen

- Anzahl potenzieller Kunden

- es empfiehlt sich, vor dem Hintergrund Ihres Leistungsprofils zunächst den Idealkunden darzustellen und danach zu recherchieren, wo dieser Kunde zu finden ist.
- Wenn Sie die Zielgruppe definiert haben, sollten Sie eine Zielregion definieren. Es ist in der Gründungsphase unrealistisch, überall sein Produkt anbieten zu können.
- Bestimmen Sie die Zielgruppe und das Nachfragevolumen. In vielen Fällen werden Sie sich auf gut begründete Schätzungen beschränken müssen. Machen Sie Plausibilitätstests.

- Vertriebswege

- Mit „innovativem“ Vertrieb und daraus resultierenden Verbesserungen können Marktanteile erobert werden. (Zum Beispiel erleichtert das Online-Ticket die Nutzung der Bahn und ist für diese billiger).
- Neuerungen bergen die Gefahr, Bestandskunden zu verlieren (... bei der Bahn, die die keinen Zugang zu neuen Technologien haben.)

- Mitbewerber

- Vergessen Sie bei der Ermittlung des Marktpotenzials nicht, dass herkömmliche Dienstleistungen und Produkte auch durch konkurrierende Wettbewerber ersetzt werden können. MP3-Player anstelle von CD-Playern sind ein Beispiel dafür. Neben technischer Innovation ist Substitution häufig auch durch Moden oder Trends bedingt – oder durch attraktiveres Design, bessere Werbung u.a.
- Beschreiben Sie die Stärken und Schwächen Ihrer Mitbewerber. Leiten Sie daraus einen Wettbewerbsvorteil ab.

- (mögliche) Markteintrittsbarrieren:

- Um Ihr Angebot zu vermarkten, benötigen Sie den Zugang zum Markt und Ihren Kunden. Informieren Sie sich über die ‚Machtverhältnisse‘ Ihres Marktes. Die Marktmacht eines anderen Anbieters kann dazu führen, dass der Anwender sich nicht frei für ihr Produkt entscheidet. (Das Betriebssystem Ihres Computers kann ein Beispiel dafür sein.)

- Überlegen Sie eigene Strategien, wie Sie Ihren Mitbewerbern den Zugang zu Ihren Kunden erschweren können.

- Lieferanten

- Auf einigen Beschaffungsmärkten ist die Marktmacht auf der Seite der Lieferanten konzentriert. Als Newcomer oder kleiner Anbieter sind Sie zunächst der „Zwerg“ und werden als C-Kunde mit nur kleinen Abnahmemengen nicht immer sofort beliefert.

- die Preis- und Renditeentwicklung

- auch auf Ihren Beschaffungsmärkten, z. B. bei Energiepreisen

- Überlegen Sie, welche Strategien ihre Kunden und Mitbewerber heute und zukünftig verfolgen werden.

Ermitteln Sie hiermit für Ihre Zielgruppe realistische Umsatzerwartungen. Basis Ihrer Berechnung ist

- die Anzahl der Kunden, die Sie erreichen können
- die Menge der Produkte pro Kunde und Periode
- der Preis, den Sie erzielen können
- $\text{Absatzmenge} \times \text{Preis} = \text{Umsatz}$

Bewerten Sie Ihre Mitbewerber nach demselben Schema. Überprüfen Sie die Verteilung der Marktanteile im Hinblick auf die Größe des Gesamtmarktes. Stellen Sie sich der Frage, ob der Markt für die vorhandenen und neuen Anbieter groß genug ist. Sie wollen ein Stück von dem Kuchen und müssen darum kämpfen. Beantworten Sie selbstkritisch, ob Ihr Wettbewerbsvorteil ausreicht, um erforderliche Marktanteile zu gewinnen.

Marketing und Vertrieb

Wenn Ihr Markt ein ausreichendes Potenzial verspricht, um Ihr Unternehmen zu gründen und erfolgreich zu entwickeln, stellt sich die Frage, ob es Ihnen tatsächlich gelingt, potenzielle Kunden zu erreichen. Beantworten Sie diese Frage mit einem Marketingkonzept.

Beschreiben Sie den Weg vom ersten Kontakt zu Ihren Kunden bis zum Kauf des Produktes oder der Dienstleistung. Wie machen Sie auf Ihr Produkt aufmerksam?

- Ihr Marketing muss auf Ihr Angebot und Ihre Kunden abgestimmt sein. Ein kurzlebiges Konsumgut (z.B. Lebensmittel) müssen Sie anders bewerben als eine hochwertige Dienstleistung (z.B. Gesundheitsvorsorge), für junge Kunden anders als für ältere.

- Wollen Sie klassische Werbung (Anzeigenwerbung in Publikums- oder Fachzeitschriften, Funk- oder Fernsehspots) schalten?
 - Wenn ja, welche Medien sind geeignet?
 - Wie oft und in welchen Abständen müssen Sie ‚werben‘?
 - Wie hoch sind die Kosten und Streuverluste?
- Verlassen Sie sich auf Empfehlungsmarketing oder kennen Sie Ihre Kunden so gut, dass Sie diese direkt, individuell – z.B. in Form von Mailings, Informationsveranstaltungen u.ä. – ansprechen können?
- Nehmen Sie an Messen oder Ausstellungen teil?
- Haben Sie eine Referenzen, etwa einen Referenzkunden der Ihnen den Zugang zum Markt erleichtert?

Greifen Sie die Argumente zum Nutzen Ihres Angebotes aus der Beschreibung der Geschäftsidee wieder auf. Überprüfen Sie, welche Vertriebsform und welche ‚Werbebotschaften‘ zu diesen passen.

- Im Bereich sehr innovativer Angebote kann es vorkommen, dass Ihr Kunde oder dessen Einkauf (nicht die tatsächlichen Anwender) die Vorteile Ihrer Leistungen nicht beurteilen kann.

- Verwechseln Sie nie die Perspektive Ihrer Kunden mit der der Anwender oder Entwickler. Um erfolgreich zu verkaufen, müssen Sie wissen, wer die Kaufentscheidung trifft. Das ist nicht immer der Anwender.
- Vergessen Sie nicht, dass die Kaufentscheidung Ihrer Kunden häufig nicht nur an der unmittelbaren Qualität Ihres Angebotes, sondern an dessen vermittelter ‚Eigenschaft‘ orientiert ist. ‚Gelber Strom‘ ist dafür ein Beispiel.

Wie erreicht das Produkt seine Käufer?

- Verkaufen Sie an den Handel oder richten Sie sich direkt an Ihre Kunden?
- Benötigen Sie Handelsvertreter oder einen Außendienst, der auch den Service übernimmt?
- Der Aufwand, den Sie betreiben müssen und die daraus resultierenden Kosten werden ganz unterschiedlich

Zu einem überzeugenden Marketingkonzept zählt auch die richtige Preisgestaltung. Im Regelfall sind Sie nicht Herr über den Preis. Den bestimmen Markt und Wettbewerb.

- Überlegen Sie, welchen Preis Sie erzielen wollen. Bedenken Sie, dass der Preis und das Angebot zueinander passen müssen. Widersprüchliche Botschaften – z.B. niedriger Preis, aber hohe Qualität und guter Service – begründen kein Vertrauen bzw. entwerten Ihr Angebot.
- Vergleichen Sie Ihren Preis mit dem Ihrer Mitbewerber bzw. dem vergleichbarer Angebote.
- Überprüfen Sie, ob Sie mit dem erzielbaren Preis kostendeckend arbeiten können.

Unternehmensorganisation

Beschreiben Sie den organisatorischen Rahmen Ihres Unternehmens und gehen Sie dabei auf folgende Punkte ein

- Kriterien der Standortwahl Ihres Unternehmens.
- Gesetzliche Voraussetzungen und rechtliche Beschränkungen, die für Ihr Unternehmen relevant sind.
 - Benötigen Sie Nachweise, Zulassungen oder Konzessionen?
- Rechtsform Ihres Unternehmens
- Neben der Höhe des notwendigen Kapitals sowie Fragen der Haftung, der Außenwirkung auf Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter sind unterschiedliche Gründungskosten und Zeitbedarfe, organisatorische Anforderungen (Buchführungspflichten usw.) und steuerrechtliche Bestimmungen für Ihre Entscheidung ausschlaggebend. Informieren Sie sich über die verschiedenen Rechtsformen und deren Eigenschaften. Besprechen Sie Detailfragen mit einem Steuerberater.
- Management
 - Wer wird das Unternehmen leiten?
 - Wer übernimmt Verantwortung für welchen Bereich?
 - Welche fachliche und kaufmännische Qualifikation haben die Manager/innen?
 - Welche Berufserfahrung liegt vor, welche beruflichen Ziele/Erfolge konnten bereits realisiert werden?
 - Wie sollen ggf. erkannte Defizite behoben werden?
- Einstellung von Mitarbeitern?
 - Wenn ja, welche Stellen müssen wann, durch wen, zu welchen Kostenbesetzt werden?
 - Stellen Sie Ihren Bedarf an Mitarbeitern kurz dar.
- Ablauforganisation

- Ist Ihr Unternehmen eher linear oder projektbezogen organisiert?
- Schritte zur Entwicklung Ihres Unternehmens
- Legen Sie Meilensteine der Entwicklung als erste Zielwerte fest.
 - Teilen Sie Entwicklungsschritte und Aufgaben in Pakete auf
 - Welche Ressourcen müssen wann und wofür eingeplant werden?
 - Welche Auswirkungen hat das auf die Liquidität?
 - Können erforderliche Mittel selbst erwirtschaftet oder müssen sie fremdfinanziert werden?

Chancen und Risiken

- Seien Sie ehrlich zu sich selbst. Versuchen Sie, alle Risiken Ihrer Geschäftsidee aufzudecken und sich deren Bedeutung bewusst zu machen. Denken Sie daran, es geht um Ihre Existenz!
- Finden Sie Wege eines angemessenen Umganges mit den erkannten Risiken. Vergessen Sie nicht, dass Risiko immer auch Chance bedeutet. Wenn Sie Risiken nicht bewerten können: Nutzen Sie externen Sachverstand (z.B. Beratung).
- Thematisieren Sie Risiken gegenüber Geschäftspartnern nur dann, wenn Sie diese kalkulieren und Wege einer Erfolg versprechenden Lösung anbieten können.
- Starten Sie nicht in die Selbstständigkeit, wenn die Risiken die Chancen deutlich überwiegen, bzw. Sie sich nicht in der Lage sehen, die Risiken zu beherrschen.
- Auch ein begründetes ‚Nein‘ ist eine gute Antwort auf die Frage ‚Soll ich mich selbstständig machen?‘

Finanzplanung

Gute Vorlagen im Excel-Format sowie ausführliche Erläuterungen und Hilfestellungen zur Finanzplanung finden Sie in der [Gründersoftware des BMWi](#). Das kostenfreie Angebot können Sie über das [Existenzgründerportal des BMWi](#) (www.existenzgruender.de) online nutzen. Die Software steht außerdem zum Download bereit oder kann auf CD-Rom bestellt werden.

Umsatz- und Ertragsvorschau

- Stellen Sie monatlich dar, welche Umsätze Sie planen und welche Erträge Sie nach Abzug der Kosten und Steuern erwirtschaften können.
- Bilden Sie den monatlichen Umsatzverlauf über das Jahr ab.
- Berücksichtigen Sie den zumeist zyklischen Verlauf des Absatzes. Gründe können ökonomische und technische Rahmenbedingungen, das Wetter, Urlaubszeiten usw. sein. Umsatz- und Kostenentwicklung verlaufen nicht zwangsläufig parallel.

Liquiditätsplanung

- Die Liquiditätsplanung (monatliche Planung der Zahlungseingänge und Zahlungsausgänge) dient der Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit Ihres Unternehmens und ist das zentrale Papier der Planungsrechnungen. Die Sicherstellung der Liquidität Ihres Unternehmens entscheidet über dessen Existenz. Zahlungsunfähigkeit führt zur Insolvenz.
- Berücksichtigen Sie unbedingt die Zahlungsmoral Ihrer Kunden, die Konditionen Ihrer Lieferanten und
- die Zeitpunkte, zu denen Sie Steuern an die Finanzverwaltung abführen müssen.

Finanzierung

Schon in der Planungsphase müssen Sie eine genaue Vorstellung davon haben, wie hoch der Kapitalbedarf Ihres Vorhabens sein wird.

- Zur Planung Ihres Kapitalbedarfs erstellen Sie einen Investitionsplan (Kapitalbedarfsplan bei Existenzgründungen) Er enthält alle Investitionen, die Sie innerhalb eines bestimmten Zeitraums planen. Alle Angaben müssen nachvollziehbar, sorgfältig recherchiert und vollständig sein.
- Planen Sie auch die Abschreibungen. Dokumentieren Sie die Abschreibungsmethode und die Nutzungsdauer der abzuschreibenden Güter.

Späterer Finanzierungsbedarf, den Sie in ihrem Businessplan nicht berücksichtigt haben, wird als Planungsfehler und Mangel an unternehmerischer Eignung verstanden. Damit ist das Vertrauen in Ihre unternehmerischen Fähigkeiten zerstört, eine Nachfinanzierung wird – in der gebotenen Zeit – kaum möglich sein.

Vermeiden Sie unbedingt, Ihren Finanzierungsbedarf in der Hoffnung auf eine schnellere Kreditzusage klein zu rechnen.

Unterscheiden Sie zwischen Investitionen in Anlagen und Sachgüter und Vorleistungen zur laufenden Finanzierung (z.B. Werbung, Materialeinkauf, Personalkosten etc.) Ihrer Geschäftsidee. Die laufende Finanzierung wird sich – je nach Art und Risikobewertung Ihres Unternehmens – nur in sehr begrenztem Umfang über Kredite finanzieren lassen. Auch Förderprogramme dienen meist der Investitionsfinanzierung.

Finanzierungsvorschlag

Nachdem Sie Ihren Kapitalbedarf realistisch ermittelt haben, sollten Sie in Ihrem Businessplan einen Finanzierungsvorschlag erarbeiten. Informieren Sie sich über die Angebote der Kreditinstitute vor Ort.

Eine bestehende gute Bankbeziehung schafft Vertrauen und erhöht die Chance auf eine Finanzierungszusage deutlich.

Berücksichtigen Sie in Ihrer Finanzplanung auch die öffentlichen Angebote (Bund, KfW, Land, Landeseinrichtungen). Auf unserer Webseite finden Sie Hinweise und Links dazu.

Beim Vergleich der Angebote sollten Sie folgende Kriterien berücksichtigen:

- Zinskonditionen
- Provisionen
- Sicherheiten
- Gebühren
- Tilgungskonditionen
- Kredit- oder Beteiligungslaufzeiten
- Kündigungsvereinbarungen

Eigenkapital und Sicherheiten

Zur Finanzierung Ihres Kapitalbedarfs werden Sie eigene Mittel benötigen. In der Regel wird mindestens Eigenkapital in Höhe von 15 - 20% des gesamten Kapitalbedarfs verlangt (Ihre Reserven nicht eingeschlossen). Bereiten Sie sich auch auf die Frage nach Sicherheiten vor. Zur Besicherung notwendiger Kredite eignen sich gut bewertbare Vermögensgegenstände, z.B. Immobilien und Sach- und Finanzanlagen. Berücksichtigen Sie, dass das Kreditinstitut Abschläge aufgrund der begrenzten Verwertbarkeit Ihrer Vermögensgegenstände vornehmen wird.

In Ihrem Businessplan ist es aber vollkommen ausreichend realistische Vorschläge zu unterbreiten. Welche öffentlichen Förderkredite Ihnen dann tatsächlich angeboten werden, liegt im Ermessen Ihrer ‚Bank vor Ort‘.

Es gilt das Hausbankprinzip, d. h. Sie können die gewünschten Mittel nicht direkt bei den Förderbanken beantragen. Den Antrag stellt Ihre Hausbank. Diese müssen Sie mit Ihrem Businessplan überzeugen. Dazu leitet Ihre Hausbank den Businessplan versehen mit einer Bewertung an die öffentliche Förderbank (z.B. KfW, IBH) weiter und trägt einen Teil des Risikos.