



GründerZeiten 07

Businessplan



01/2016

Fahrplan in die Selbständigkeit

Ein Businessplan ist ein Fahrplan in die Selbständigkeit, ein ausgefeilter Regieplan, der alle wichtigen Überlegungen enthält, wie eine Geschäftsidee in die Tat umgesetzt werden soll: zum Produkt, das man anbieten wird, zu den Kunden, die man erreichen will, zur Finanzierung der Unternehmensgründung usw.

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 der Bank

Ein Businessplan ist dabei nicht allein für das durchdachte und planmäßige Vorgehen der Gründerinnen und Gründer wichtig. Er ist auch eine entscheidende Unterlage für das Bankgespräch, um einen Kredit zu beantragen. Ein schriftlicher und sorgfältig ausgearbeiteter Businessplan soll „Banker“ 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 Kreditgeber die Gewissheit verschaffen, dass er das geliehene Geld zurückbezahlt bekommt.

Businessplan nach dem Unternehmensstart

Mit dem Unternehmensstart hat sich die Aufgabe eines Businessplans noch nicht 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 muss die bisherige Planung überdacht und der exakte Kurs neu bestimmt werden.

Businessplan-Inhalte

1. Zusammenfassung

Stellen Sie Ihrem Businessplan – nachdem Sie alle Inhalte zusammengetragen haben – eine Zusammenfassung voran. Sie sollte die Geschäftsidee kurz und prägnant beschreiben, wesentliche Erfolgs- und Risikofaktoren aufzeigen sowie Ihre Ziele für die ersten Jahre nennen.

2. Gründerperson/en

Erläutern Sie, warum Sie sich mit diesem Vorhaben selbständig machen möchten. Welche Qualifikationen befähigen Sie dazu, ein Unternehmen zu führen? Unterscheiden Sie zwischen Ihren fachlichen Qualifikationen (Ausbildung, Berufserfahrung usw.) und Ihren unternehmerischen Qualifikationen (Führungserfahrung, Kommunikationsfähigkeit, kaufmännisches Know-how usw.).

3. Geschäftsidee: Produkt/ Dienstleistung

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

4. Markt und Wettbewerb

Kunden

Wer kennt den Spruch nicht: Der Kunde ist König. Das bedeutet: Sie müssen Ihre Kunden unbedingt kennenlernen. Wer sind sie? Welche Bedürfnisse und Wünsche haben sie? Kann in Ihrem anvisierten Marktsegment auch tatsächlich „Geld verdient“ werden? Wel-

che finanziellen Möglichkeiten (Kaufkraft) haben Ihre Kunden? Machen Sie z. B. eigene Umfragen.

Wie steht es um den Markt, zu dem Ihre Kunden zählen? Telefonieren Sie mit Unternehmen Ihrer Branche. Fragen Sie bei Banken und Sparkassen nach aktuellen Branchenuntersuchungen. Recherchieren Sie, wie sich Ihre Branche entwickelt. Stellen Sie dar, wie sich Ihr Unternehmen im Vergleich dazu nach ihrer Einschätzung entwickeln wird.

Konkurrenz

Sie werden mit Ihrer Geschäftsidee nicht allein auf der Welt sein. Das heißt, Sie werden Konkurrenten haben, gegen die Sie sich behaupten müssen. Ermitteln Sie z. B. in den „Gelben Seiten“, wer zu Ihren Konkurrenten zählt. Hilfreich ist dabei auch die Internet-Präsentation Ihrer Stadt oder Region. Außerdem gibt es bei den Kammern Experten, die den lokalen oder regionalen Markt kennen. Finden Sie heraus, was Ihre Konkurrenten anzubieten haben und welchen Preis sie dafür verlangen.

Standort

Begründen Sie die Wahl Ihres Unternehmensstandortes. Achten Sie darauf, dass Sie für Kunden und Lieferanten gut zu erreichen sind. Tragen Sie alle Kosten und behördlichen Auflagen zusammen, die mit dem Standort verbunden sind.

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?

Angebotsstrategie

Ihr Angebot muss einen ganz bestimmten Nutzen für Ihre Kunden haben. Es kann z. B. besser, 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, wie Sie Ihr Angebot auf die Bedürfnisse Ihrer Kunden abstimmen und wie Sie es so präsentieren können, dass es sich von der Konkurrenz abhebt.

Preisstrategie

Erklären Sie, welche Preisstrategie (z. B. Hochpreis-, Niedrigpreis-, Schwellenpreisstrategie) Sie verfolgen. Begründen Sie dabei, 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.

Vertriebsstrategie

Sie sollten ein schlüssiges Vertriebskonzept erstellen, das zum Produkt passt. Überlegen Sie, inwieweit auch Vertriebsmöglichkeiten wie z. B. über Groß- und Einzelhändler, Kataloge, Electronic Commerce, Vertriebspartner usw. in Frage kommen. Hier sollten Sie wissen, welche weiteren Kunden Ihr Vertriebspartner hat und wie der Vertriebs- bzw. Verkaufsweg genau aussieht.

Werbestrategie

Erläutern Sie, wann Sie welche Werbemaßnahmen einsetzen werden.

6. Organisation/Mitarbeiter/-innen

Organisation

Erkundigen Sie sich 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/-innen

Informieren Sie sich über die verschiedenen Beschäftigungsmöglichkeiten: z. B. Teilzeitarbeit oder befristete Arbeitsverträge zum Unternehmensstart. 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. Wenn Sie vorhaben, (hoch-)qualifizierte Mitarbeiterinnen oder 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 Entscheidung für eine bestimmte Rechtsform hat steuerliche Auswirkungen und entscheidet darüber, wie die Haftung geregelt ist. Von ihr hängt vor allem aber auch ab, wie viel Ein-

fluss man als Gründerin oder Gründer in seinem Unternehmen hat. Entscheidende Frage: Wie viele Personen sollen z. B. Einfluss auf die Unternehmensführung nehmen?

8. Chancen/Risiken

Viele „Banker“ können mit Risiken leben, wenn sie den Eindruck haben, die Gründerin bzw. der Gründer geht verantwortungsbewusst damit um. Machen Sie hier unbedingt 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 sollen die benannten Probleme gelöst werden? Begründen Sie Ihre Annahmen mit recherchierten und belegbaren Zahlen und Fakten.

9. Kapitalbedarf/ Investitionsplan

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. Berücksichtigen Sie auch eine Reserve für unvorhergesehene Ausgaben und für die Kosten der privaten Lebensführung. Kalkulieren Sie für mindestens sechs Monate. Denken Sie auch an die unterschiedlichen Laufzeiten der Fremdfinanzierungsmittel: Wenn die tilgungsfreie Zeit vieler Förderdarlehen vorbei ist, kommt schlagartig eine erhebliche finanzielle Mehrbelastung auf Sie zu.

Finanzplan

Eigenkapital

Geben Sie hier die Höhe des Eigenkapitals an, das Sie in das Unternehmen einbringen werden. Auch wenn nicht bei allen Existenzgründungskrediten ein Eigenkapitalanteil erforderlich ist: Die Banken erwarten in der Regel, dass Sie sich als Gründerin oder Gründer auch mit eigenen finanziellen Mitteln am unternehmerischen Risiko beteiligen.

Anteilige Fremdmittel

Die Finanzierung kann durch mehrere Kapitalgeber erfolgen. Die Laufzeiten von Bankkrediten oder öffentlichen Förderdarlehen sollten dabei mit dem von Ihnen aufgezeigten Liquiditätsbedarf korrespondieren.

BMWi-Businessplan

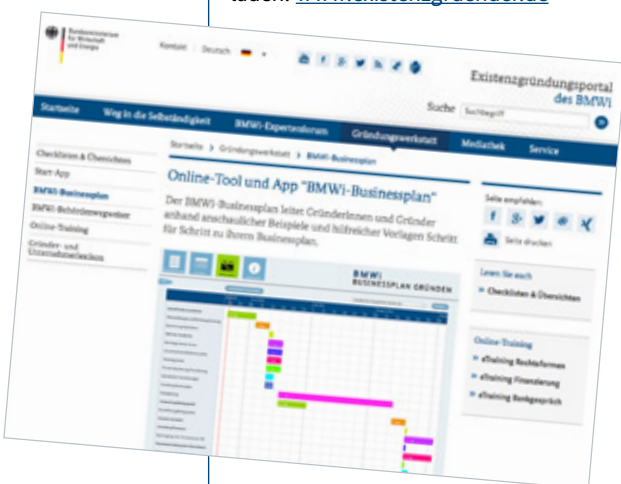
Der BMWi-Businessplan leitet Gründerinnen und Gründer anhand anschaulicher Beispiele und hilfreicher Vorlagen Schritt für Schritt zu ihrem Businessplan.

Businessplan kostenlos herunterladen: www.existenzgruender.de

App „BMWi-Businessplan“

Die App „BMWi-Businessplan“ hilft Gründerinnen und Gründern anhand hilfreicher Vorlagen und anschaulicher Beispiele Schritt für Schritt bei der Erstellung ihres Businessplans und bei der Planung ihrer Finanzen.

Zur App
itunes.apple.com
play.google.com



Liquiditätsvorschau

Eine fundierte Liquiditätsvorschau zeigt Ihre Zahlungsfähigkeit für einen bestimmten Zeitraum an. Kammern und Verbände können Ihnen hierbei mit Branchenwerten helfen. Legen Sie Branchendaten zur Zahlungsmoral Ihrer Kunden vor und erklären Sie, wie Sie z. B. längere Zahlungsfristen überbrücken können. Erklären Sie, wie lange es dauern wird, bis Sie tatsächlich „schwarze Zahlen“ schreiben werden, und wie Sie diesen Zeitraum finanziell ausgestalten können.

Ertragsvorschau/Rentabilitätsrechnung

Zeigen Sie, welche Umsätze Sie mit welchem Produkt oder welcher Dienstleistung bei welchen Kunden machen. Die Zahlen müssen – auch wenn es sich um Schätzungen handelt – nachvollziehbar sein. Was geschieht, wenn ein geringer Umsatz oder gar kein Umsatz erzielt wird?

Plan-Gewinn- und -Verlustrechnung

Hier müssen Sie zeigen, ob Sie unter dem Strich Ihr eingesetztes Kapital vermehren oder verringern. Dabei stellen Sie die Umsätze aus der Umsatzplanung den Aufwendungen aus dem Kapitalbedarfsplan gegenüber.

10. Unterlagen

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



INFORMATION IM INTERNET

www.existenzgruender.de

Businessplan-Inhalt

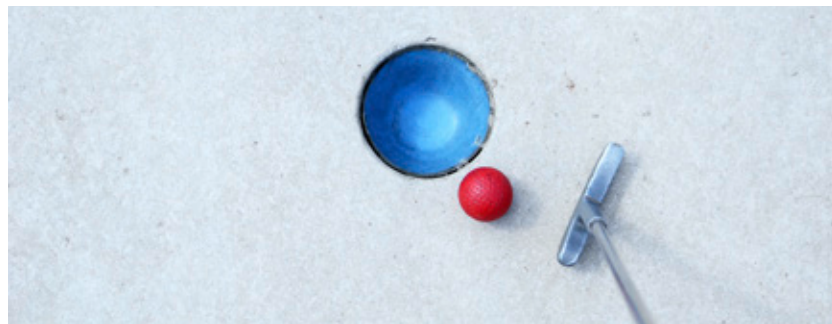
Businessplan-Tipps für einzelne Branchen

Ziele setzen und kontrollieren

Wenn Sie einen Businessplan schreiben, sollten Sie auch die unternehmerischen Ziele festlegen, die Sie mit Ihrer Geschäftsidee erreichen wollen (s. Punkt 3 der Businessplan-Inhalte). In der Praxis zeigt sich nämlich, dass einige Gründerinnen und Gründer einfach „ins Blaue“ wirtschaften. Oft fehlt es an konkreten Unternehmenszielen und der Vorstellung, auf welchen Wegen diese Ziele erreicht werden können.

Hinzu kommt, dass einige Gründerinnen und Gründer eine Vielzahl verschiedener Geschäftsfelder mit unterschiedlichen Produkten oder Dienstleistungen und verschiedenen Zielgruppen „beackern“. Die Folge ist, dass sie sich bei ihren persönlichen und betrieblichen Ressourcen wie Know-how, Kapital, Energie und Zeit verschätzen. Dies können Sie verhindern, indem Sie sich unternehmerische Ziele setzen.

- **Ziele setzen Prioritäten.** Zielgerichtetes Handeln erfordert klare Abläufe. Und die Ausrichtung auf unternehmerische Ziele ermöglicht Ihnen, Ihre Kräfte systematisch auf Schwerpunkte zu konzentrieren.
- **Ziele sind Grundlagen für unternehmerisches Handeln.** Nur aus klaren



Unternehmenszielen können Sie konkrete Schritte in Richtung Ihrer unternehmerischen Zielsetzung ableiten.

- **Ziele ermöglichen Kontrolle.** Sie können schließlich prüfen, ob Sie Ihre Ziele erreicht haben oder nicht. Dazu gehört ggf. herauszufinden, warum Sie Ihre Ziele nicht erreicht haben. Wenn Sie die Gründe dafür kennen, können Sie Ihre Ziele korrigieren oder aber Ihr Vorgehen verbessern.
- **Ziele überzeugen Kreditinstitute.** Realistische Zielsetzungen sind wichtige Grundlagen für die finanzielle Begleitung durch die Bank.
- **Ziele schaffen Zuversicht.** Klare Ziele bedeuten für Sie und ggf. auch Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine klare Orientierung.

Realistische Ziele

Mit Zielen legen Sie einmal fest, was Sie erreichen MÜSSEN: vor allem Ihre Kosten plus einen Gewinn erwirt-

schaften. Und außerdem, was Sie erreichen WOLLEN: z. B. zehn Prozent Gewinn im Geschäftsjahr erwirtschaften oder 50 neue Kunden gewinnen. Dabei ist es nicht sinnvoll, Luftschlöser zu bauen. Ihre Ziele sollten daher nur festlegen, was Sie erreichen KÖNNEN. Welche Ziele erreichbar sind, hängt von Ihren Kräften, Ihren Stärken (und Schwächen) ab.

Ziele schriftlich festhalten

Alle Zielsetzungen und Planungen sollten Sie schriftlich festhalten. Nur so können Sie Planabweichungen und -veränderungen wirklich feststellen. Eine nicht schriftlich fixierte Planung wird im Laufe der Zeit zu unscharf.



INFORMATION IM INTERNET

www.bmwi-unternehmensportal.de

Ziele formulieren

Tragfähigkeitsprüfung/Fachkundige Stellungnahme

Wer benötigt eine fachkundige Stellungnahme zur Tragfähigkeit seines Gründungsvorhabens?

- Gründerinnen und Gründer, die einen Gründungszuschuss beantragen möchten

Vorgehen bei fachkundiger Stellungnahme

- Antrag bei der Arbeitsagentur auf Gründungszuschuss stellen
- Erarbeitung der Businessplan-Unterlagen (auf Antragsformular vermerkt)
- Abgabe der Unterlagen zusammen mit einer Kopie des Antrags für den Gründungszuschuss bei der fachkundigen Stelle
- Dauer der Bearbeitung durch fachkundige Stellen: in aller Regel nicht länger als 14 Tage; in 80 Prozent der Fälle sind die eingereichten Businesspläne nicht schlüssig, so dass die fachkundige Stelle den Gründer zu einem Gespräch einlädt und ihm bei der Verbesserung seines Businessplans hilft.
- Kosten: Die fachkundige Stellungnahme ist meist kostenpflichtig (auch die Kammern bieten sie zukünftigen Kammermitgliedern nicht mehr immer kostenlos an). Erkundigen Sie sich. Vergleichen Sie die Kostensätze (meist zwischen 100 und 300 Euro).
- vollständigen Antrag bei der Arbeitsagentur auf Gründungszuschuss einreichen

Wer erteilt eine fachkundige Stellungnahme?

- Industrie- und Handelskammer, Handwerkskammer
- Berufsständische Kammer (z. B. Innung)
- Fachverband (z. B. Freie Berufe)
- Bank oder Sparkasse
- sonstige, z. B. Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Steuerbevollmächtigter, Unternehmensberater

Worauf achten die fachkundigen Stellen besonders bei einer Tragfähigkeitsprüfung?

- Hat der Gründer ausreichende Fach- und Branchenkenntnisse?
- Hat der Gründer ausreichendes kaufmännisches und unternehmerisches Know-how?
- Sind alle erforderlichen Zulassungsvoraussetzungen erfüllt (z. B. Konzession, Eintrag in die Handwerksrolle)?
- Ist die Geschäftsidee konkurrenzfähig?
- Sind die geschätzten Umsätze realistisch?
- Sind die geschätzten Kosten realistisch?
- Ist der geschätzte Gewinn realistisch?
- Ist der errechnete Kapitalbedarf realistisch?
- Kann der Gründer diesen Kapitalbedarf finanzieren?
- Hat er finanzielle Reserven und kann Durststrecken überbrücken?
- Wird das zu erwartende Einkommen dem Gründer voraussichtlich eine ausreichende Lebensgrundlage bieten?

Was muss man für einen entscheidungsfähigen Antrag bei der Arbeitsagentur vorlegen?

- Kurzbeschreibung des Existenzgründungsvorhabens zur Erläuterung der Geschäftsidee
- Lebenslauf (einschließlich Zeugnisse und Befähigungsnachweise)
- 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

Business Model Canvas

Das Business Model Canvas hilft dabei, sich einen Überblick über die wichtigsten Schlüsselfaktoren eines erfolgreichen Geschäftsmodells zu verschaffen. Das Besondere beim Business Model Canvas ist die Methode. Entwickelt hat sie der Schweizer Unternehmer, Dozent und Autor Alexander Osterwalder. Sie gilt mittlerweile weltweit als Mittel der Wahl, um innovative Geschäftsmodelle zu finden und veraltete auf den Prüfstand zu stellen.

Papier, Klebezettel und Stifte

Für ein Business Model Canvas (Canvas=Leinwand) benötigt man einen großen Papierbogen, zum Beispiel im Format A 0. Darauf werden neun Felder eingezeichnet, die jeweils einem der neun Schlüsselfaktoren für ein Geschäftsmodell zugeordnet werden (s. Abbildung).

- Schlüssel-Partner:** Wer kommt als Partner in Frage?
- Schlüssel-Aktivitäten:** Welches sind die wichtigsten Tätigkeiten, um dieses Geschäftsmodell in die Tat umzusetzen?
- Nutzen-Versprechen:** Welchen Nutzen haben die Kunden, wenn sie das Produkt oder die Dienstleistung kaufen?

- Kunden-Beziehungen:** Wie können die in Frage kommenden Kunden gewonnen und gebunden werden?
- Kunden-Arten:** Welches ist die Kunden-Zielgruppe?
- Schlüssel-Ressourcen:** Welche Ressourcen sind unverzichtbar?
- Vertriebs- und Kommunikations-Kanäle:** Wie erfahren Kunden von dem Angebot? Wie bekommen sie es?
- Kosten:** Welches sind die wichtigsten Ausgaben, ohne die das Geschäftsmodell nicht funktionieren würde?
- Einnahmequellen:** Woher kommt in diesem Geschäftsmodell das Geld?

Zu jedem Schlüsselfaktor werden Antworten auf die jeweiligen Fragen in Stichworten 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 zueinander in Beziehung setzen, bis ein marktfähiges Modell gefunden ist. Am besten funktioniert das Ganze, wenn eine reichsübergreifende Gruppe mit der Methode arbeitet.

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 und Businessplan

Business Model Canvas und Businessplan sind zwei Tools, die sich ergänzen. 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.

Business Model Canvas: Vorlage

<p>Schlüssel-Partner Wer sind unsere Schlüsselpartner? Wie sind unsere Schlüsselbeziehungen? Welche Schlüsselressourcen kommen von Partnern? Welche Schlüsselaktivitäten kommen von Partnern? Vorläufer von Partnerschaften: <ul style="list-style-type: none"> Verlagerung der Leistung, Empörung von Aufwand und Kosten Verlagerung von Risiken und Qualitätsfragen Zugang zu Ressourcen und Leistungen </p>	<p>Schlüssel-Aktivitäten Welche Schlüssel-Aktivitäten erfordern unsere <ul style="list-style-type: none"> Nutzen-Versprechen? Vertriebs- und Kommunikations-Kanäle? Kunden-Beziehungen? Einnahme-Quellen? Schlüssel-Ressourcen Welche Schlüssel-Ressourcen benötigen wir für unsere <ul style="list-style-type: none"> Nutzen-Versprechen? Vertriebs- und Kommunikations-Kanäle? Kunden-Beziehungen? Einnahmequellen? Ressourcen-Arten <ul style="list-style-type: none"> Produktionsmittel Wissen (Patente, Markenrechte, Urheberrechte, Daten) Personal Finanzen </p>	<p>Nutzen-Versprechen Welchen Nutzen bieten wir dem Kunden an? Welches Kunden-Problem helfen wir zu lösen? Welches Problem lösen Leistungsangebote von welcher Kundengruppe? Welche Kunden-Bedürfnisse befriedigen wir? Eigenschaften: <ul style="list-style-type: none"> Neu Leistungsreich Kundengerecht Aktionsorientierung Disput Markenstatus Preis Konvergenz Risikolos Verfügbar </p>	<p>Kunden-Beziehungen Welche Art von Kunden-Beziehung erwarten die verschiedenen Kundengruppen von uns? Welche haben wir bereits geschaffen? Wie gehen wir mit Best-Of-the-Customer-Beziehungen um? Welche Kunden-Beziehungen sind? Beispiele: <ul style="list-style-type: none"> Freiwillige Unterstützung Sensibel persönliche Unterstützung Hilfe zur Selbsthilfe Automatisierte Dienstleistungen Community Kooperative Partnerschaft Vertriebs- und Kommunikationskanäle Über welche Kanäle wollen unsere Kunden-Kunden erreicht werden? Wie erreichen wir sie jetzt? Wie funktionieren diese Kanäle gemeinsam? Welche Funktionen sind neu? Welche sind besonders kostengünstig? Wie können wir sie mit typischen Kundenaktivitäten in Beziehung bringen? Kanäle/Phasen: <ol style="list-style-type: none"> Aufmerksamkeit: Wie können wir Aufmerksamkeit für unser Unternehmen und seine Angebote erzeugen? Awarzung: Wie helfen wir unserem Kunden dabei, die Nutzen-Versprechen unseres Unternehmens zu bewerten? Kauf: Wie ermöglichen wir es Kunden, bestimmte Produkte und Leistungen zu kaufen? Vertrieb: Wie helfen wir unser Nutzen-Versprechen an den Kunden? Nach dem Kauf: Wie helfen wir die Kunden nach dem Kauf? </p>	<p>Kunden-Arten Wem bieten wir einen Nutzen an? Wie sind unsere wichtigsten Kundengruppen? <ul style="list-style-type: none"> Massenmarkt Nischenmarkt Ein-Marketingsegment Veränderte Marktsegmente Veraltete Plattformen </p>
<p>Kosten Welche sind die wichtigsten Kosten in unserem Geschäftsmodell? Welche Schlüsselressourcen sind besonders kostenintensiv? Welche Schlüsselaktivitäten sind besonders kostenintensiv? Die unser Geschäftsmodell über <ul style="list-style-type: none"> Kostenintensiv: Geringe Kosten, geringen Preis-Leistungs-Versprechen, maximale Automatisierung, extensives Outsourcing? Kostenintensiv: Nutzen-Angebot im Vordergrund, Premium-Nutzen-Versprechen? Beispiele für Kosten-Arten <ul style="list-style-type: none"> Fixkosten (Löhne, Mieten, Betriebsmittel) Variable Kosten Kostenempfindlich durch Masse (z.B. Einkauf, Produktion) Kostenempfindlich durch Spargeneffekte </p>	<p>Einnahmequellen Für welchen Nutzen sind unsere Kunden bereit, Geld auszugeben? Wofür geben Sie es derzeit aus? Wofür würden sie das tun? Wie würden sie lieber bezahlen? Welches Asset haben die jeweiligen Einnahmequellen an den genannten Einnahmearten? Arten <ul style="list-style-type: none"> Verkauf Beitragsgeld Abonnement Verkauf/Verrentung/Leasing Lizenz Vertriebspartnergebühren Werbung Fixe Preise (Einkaufspreis, abhängig z.B. von den Produktionskosten, vom Kunden Segment, von der Menge) Variable Preise (Verhandlungssache, erregungabhängig, marktabhängig) </p>			

Quelle: www.businessmodelgeneration.com / eigene Übersetzung
www.existenzgruender.de

i

INFORMATION IM INTERNET

www.existenzgruender.de
Business Model Canvas: Vorlage



Businessplan-Form

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

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: „Man sage klar und angenehm, was erstens, zweitens, drittens käm.“

Nicht zu lang

Ein Businessplan sollte nicht zu lang sein (er soll ja auch gelesen werden). Häufig werden Konzepte zu umfangreich verfasst. Anstatt konkrete Aussagen über das Vorhaben zu formulieren, verlieren sich einige künftige Unternehmerinnen und Unternehmer über 60 bis 70 Seiten in allgemeinen theoretischen Betrachtungen.

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. Man sollte seine Geldgeber nicht mit unverständlichen Fachbegriffen oder technischen Details abschrecken. Vor allen Dingen sollte eine Zusammenfassung am Anfang stehen.

Wirkung testen

Legen Sie Ihren Businessplan zunächst Freunden und Bekannten vor. Ihre Geschäftsidee und die geplante Umsetzung muss Laien verständlich sein, und sie sollten Ihren Plan mit Interesse lesen können. Üben Sie bei der Gelegenheit auch, Ihr Konzept überzeugend zu präsentieren. Fassen Sie die Kernaussagen mündlich zusammen. Tragen



Sie diese selbstbewusst und überzeugend vor. Achten Sie darauf, dass Sie auf Nachfrage Zahlen und Daten ziel sicher und schnell in Ihren Unterlagen finden. Üben lohnt sich: Kreditberater der Banken und Sparkassen sollen erkennen, dass sie es mit einem ernst zu nehmenden Gründer zu tun haben. Außerdem vermittelt die Art und Weise der Präsentation dem Kreditberater wichtige Hinweise auf Ihr Verkaufs- und Verhandlungsgeschick, das Sie als Gründerin und Gründer auch bei Kunden und Lieferanten einsetzen müssen.

Businessplan-Fehler vermeiden

Sowohl Gründungsberater als auch Kreditberater von Banken und Sparkassen stellen immer wieder bestimmte Defizite bei Gründerinnen und Gründern fest. Vermeiden Sie Fehler, indem Sie auf folgende Punkte achten:

Kaufmännische Defizite. Gleichen Sie kaufmännische Defizite aus: durch Beteiligung einer geeigneten Mitgründerin oder eines geeigneten Mitgründers oder durch den Besuch entsprechender Schulungen.

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.

Kein 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.

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

Zu hohe 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.

Zu wenig 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, Kautions, Pacht/Miete, Werbung usw.

Schlecht in Form. Einen Businessplan muss man gut lesen und verstehen können. Achten sie also auf die äußere Form.

Kapitalbedarf ermitteln

Gleich zu Beginn Ihrer Gründungsvorbereitungen sollten Sie sich folgende Fragen beantworten:

- Wie viel Geld müssen Sie in Ihr Vorhaben investieren (Kapitalbedarf)?
- Wie viel Geld müssen Sie mindestens verdienen, um Ihre laufenden Ausgaben (Miete, Lebensmittel, Kredittilgungen, Zinsen, Versicherungen usw.) und evtl. die Ihrer Familie bestreiten zu können?

Wie viel Sie investieren müssen, stellen Sie anhand einer Kapitalbedarfsplanung fest. Ein Kapitalbedarfsplan gehört in jeden Businessplan, vor allem, wenn Sie öffentliche Förderdarlehen oder einen Bankkredit beantragen wollen.

Gründerinnen und Gründer, die nur einen geringen Kapitalbedarf haben und daher kein Fremdkapital in Anspruch nehmen, meinen oft, eine genaue Planung sei nicht notwendig, da es sich nur um kleine Summen handelt, die aus den eigenen Ersparnissen finanziert werden können. Die Folge ist dann nicht selten, dass das Geld am Ende doch nicht reicht und auf die Schnelle

eine Fremdfinanzierung gefunden werden muss. Für öffentliche Existenzgründungsdarlehen ist es dann aber meist schon zu spät. Sie müssen in der Regel beantragt werden, bevor man das Vorhaben, für das man Geld benötigt, beginnt.



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. Hinweis: Unterschätzen Sie die Höhe Ihrer Investitionen und Betriebsmittel nicht.

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, aber auch Reparaturen an Haus oder Auto. Bei einer Kapitalgesellschaft würden Sie als angestellte Geschäftsführerin oder angestellter Geschäftsführer ein Gehalt beziehen. Die Höhe Ihrer privaten Ausgaben zu ermitteln, ist in diesem Fall Grundlage dafür, die Höhe Ihres monatlichen Gehalts festzulegen. Dieses Gehalt zählt dann zu den Personalkosten.

Finanzielle Reserven schaffen

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.

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.

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



INFORMATION IM INTERNET

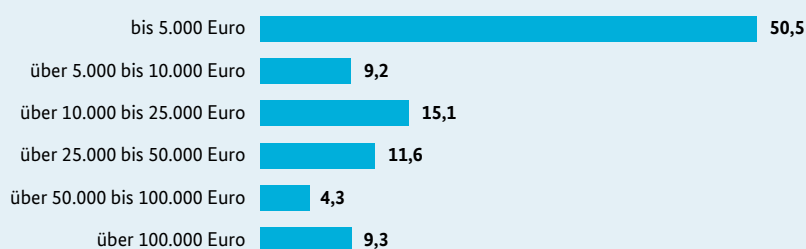
www.existenzgruender.de

Checkliste: Unternehmerlohn ermitteln

Checkliste: Kapitalbedarf

Finanzierungsbedarf von Existenzgründungen

in % aller Gründungen, die Bedarf an externen Mitteln haben



Quelle: KfW-Gründungsmonitor 2014

Kapitalbedarf für Gründung und Anlaufphase

Ermitteln Sie die jährlichen Kosten

Euro

Gründungskosten

Beratungen	
Anmeldungen/Genehmigungen	
Eintrag ins Handelsregister	
Notar	
Sonstige	
Gesamt	

Kosten für Anlaufphase (Ausgaben bis zum ersten Geldeingang aus Umsatz)

Personalkosten, inkl. eigenes Geschäftsführergehalt bei Kapitalgesellschaften (inkl. Lohnnebenkosten)	
Beratung	
Leasing	
Miete/Pacht	
Werbung	
Vertrieb	
Betriebliche Steuern	
Versicherungen	
Reserve für Startphase, Folgeinvestitionen und Unvorhergesehenes	
Sonstige	
Gesamt	

Unternehmerlohn (bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften)

Gesamt	
---------------	--

Anlagevermögen

Patent-, Lizenz-, Franchisegebühren u.ä.	
Grundstücke/Immobilien einschl. Nebenkosten	
Produktionsanlagen, Maschinen, Werkzeuge	
Betriebs-, Geschäftsausstattung	
Fahrzeuge	
Gesamt	

Umlaufvermögen

Material- u. Warenlager	
-------------------------	--

Kapitaldienst

Zinsen für Existenzgründungsdarlehen/Bankkredite	
Tilgung	
Gesamt	

Kapitalbedarf	
----------------------	--

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.

	Betrag in Euro	Zinsen p. a. %	Auszahlung %	Laufzeit (Jahre) tilgungsfrei	Tilgung	Anteil in %
Eigenkapital						
ERP-Kapital für Gründung						
Familien-/Privatdarlehen						
Förderdarlehen (z. B. StartGeld)						
Hausbankdarlehen						
Leasing						
Beteiligungen						
Summe Finanzierung						
Betriebsmittel-/Kontokorrentkredit						
Gesamtsumme						

Die Gesamtsumme muss Ihrem Kapitalbedarf entsprechen.

Rentabilitätsvorschau

Alle Beträge in Euro und ohne MwSt.

	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr
Erwartete Umsatzerlöse			
- Wareneinsatz (entfällt für Dienstleister)			
= Rohgewinn			
+ sonstige betriebliche Erträge (z. B. Mieten)			
- Aufwendungen			
Personalkosten inkl. Nebenkosten und inkl. Geschäftsführergehalt bei GmbH			
Raumkosten			
Betriebliche Steuern			
Versicherungen, Beiträge			
Kraftfahrzeugkosten			
Werbe- und Reisekosten			
Werbung, Repräsentation			
Reparaturen und Instandhaltung			
Leasinggebühren			
Telefon, Fax, Internet			
Bürobedarf			
Rechts- und Beratungskosten			
Sonstige Aufwendungen			
Zinsaufwendungen			
Abschreibungen			
= Summe Aufwendungen			
= Betriebsergebnis			

Rentabilität berechnen

Wenn man (viel) Geld und Arbeitskraft in eine Gründung investiert, sollte man so sicher wie möglich sein, dass sich diese Investition auch tatsächlich lohnt, dass sie rentabel ist. Für die meisten Gründerinnen und Gründer bedeutet das: Der Umsatz ihres Unternehmens muss so hoch sein, dass alle betrieblichen Kosten gedeckt sind und darüber hinaus ein akzeptabler Gewinn erzielt wird.

Über die Fragen zum Kapitalbedarf hinaus sollten Sie für sich daher klären:

- Wie viel Gewinn wollen Sie kurz-, mittel- und langfristig erwirtschaften?
- Werden Ihre Umsätze tatsächlich genug Geld abwerfen, um Ihre privaten und betrieblichen Kosten zu decken?
- Entspricht der voraussichtliche Gewinn Ihren Vorstellungen?
- Werden Sie genug verdienen, um sich eine finanzielle Reserve zu schaffen?

Rentabilität einschätzen

Künftiger Umsatz und künftiger Gewinn: Wie soll man Fragen danach beantworten, wenn man kein Hellseher ist? Es ist dennoch möglich, Umsatz und Gewinn ziemlich genau zu schätzen. Als Gründerin oder Gründer müssen Sie dafür mit Zahlen vergleichbarer Unternehmen, mit Angebotspreisen zukünftiger Lieferanten und Nachfragepreisen potenzieller Kunden arbeiten. Fragen Sie beim zuständigen Branchen- bzw. Berufsverband nach typischen Branchenumsätzen und -gewinnen, außerdem bei Unternehmensberatern, die auf Ihre Branche spezialisiert sind, zudem bei den Kamern und – soweit möglich – auch bei vergleichbaren Unternehmen.

Wie hoch Ihr künftiger Umsatz und Ihr künftiger Gewinn ausfallen werden, hängt dabei untrennbar mit folgenden Fragen zusammen: Mit wie vielen Kunden können Sie rechnen?

Wie viel Geld haben diese Kunden zur Verfügung? Wie viele Konkurrenten werben mit Ihnen um dieselben Kunden? Zu welchem Preis werden Sie Ihr Angebot verkaufen können?

Gewinnvorstellungen

Wie viel Ihr Unternehmen erwirtschaften muss, um alle betrieblichen und privaten Kosten zu decken, ist die eine Seite. Die andere Seite ist, dass Sie darüber hinaus sicherlich auch ganz bestimmte Vorstellungen davon haben, wie viel Sie erwirtschaften wollen, um einen bestimmten Lebensstandard zu halten oder zu erreichen. Wie groß dieses „Plus“ sein soll, ist individuell sehr unterschiedlich. Stecken Sie Ihre Erwartungen aber nicht zu hoch, sondern bleiben Sie realistisch. Jungunternehmerinnen und Jungunternehmer, die auf die Schnelle das „große Geld“ machen, sind die Ausnahme.

Rentabilitätsvorschau

Die recherchierten Zahlen fließen in Ihre Rentabilitätsvorschau ein. Hier stellen Sie den zu erwartenden Umsatz den zu erwartenden Kosten gegenüber. Je weiter die Umsätze die Kosten übertreffen, desto größer ist die Rentabilität Ihres Vorhabens.

Eine Rentabilitätsvorschau sollte drei Geschäftsjahre umfassen. 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. Nehmen Sie sich ausreichend Zeit für die Recherche. Je realistischer und genauer Ihre Kalkulation ausfällt, desto sicherer wird Ihre Startphase sein.



INFORMATION IM INTERNET

www.existenzgruender.de
Rentabilitätsvorschau

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
- **Gründerzeiten 11 – Rechtsformen**

Bestellmöglichkeiten

Bestelltelefon: 030 182722721
publikationen@bundesregierung.de

Download und Bestellfunktion:



www.existenzgruender.de

Internet

- www.bmwi.de
- www.existenzgruender.de
- www.existenzgruenderinnen.de
- www.bmwi-unternehmensportal.de

Impressum

Herausgeber

Bundesministerium für
Wirtschaft und Energie (BMWi)
Öffentlichkeitsarbeit
11019 Berlin
www.bmwi.de

Hinweise und Anregungen senden Sie bitte an:
gruenderzeiten@bmwi.de

Stand

Januar 2016

Druck

Bonifatius GmbH, Paderborn

Gestaltung und Produktion

PRpetuum GmbH, München

Bildnachweis

Kzenon – Fotolia (Titel), sör alex – photocase (S. 4), baibaz – Fotolia (S. 6) Gajus – Fotolia (S. 7), vimarovi – Fotolia (S. 8)

Redaktion

PID Arbeiten für Wissenschaft und
Öffentlichkeit GbR, Berlin

Auflage
10.000

