



# GründerZeiten 07

## Businessplan



### 01/2021 Fahrplan in die Selbständigkeit

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

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

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

#### Erfolgsfaktoren für die Gründung

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

#### Unterlage für das Gespräch bei Banken und Investoren

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

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

#### Businessplan nach dem Unternehmensstart

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

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

# Leitfaden: Businessplan-Inhalte

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



## 1 Zusammenfassung

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

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

Die Zusammenfassung enthält Kurzinformationen zu

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

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

## 2 Gründerperson/en

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

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

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

### 3 Geschäftsidee: Produkt/Dienstleistung

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

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

Beschreiben Sie hier sowohl Ihre kurzfristigen als auch langfristigen Unternehmensziele. Vor allem bei aufwändigen Produkten ist es notwendig, dabei die einzelnen Produktionsschritte zu erläutern. Was wird z. B. im Unternehmen selbst, was außerhalb bearbeitet? Erläutern Sie ggf. auch besondere Zielsetzungen und Maßnahmen zum Thema Nachhaltigkeit oder Soziales Unternehmertum.

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



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

### 4 Markt und Wettbewerb

#### Markt

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

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

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

#### Kunden

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

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

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

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

## Konkurrenz

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

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

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

## Standort

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



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

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

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

## 5

## Marketing

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

## Angebot

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

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



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

### Preis

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

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

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

### Vertrieb

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

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

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

### Werbung

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

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

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



## 6

## Organisation und Mitarbeiter

### Organisation

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

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

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

### Mitarbeiter

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

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

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

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

7

## Rechtsform

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

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

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



8

## Chancen/Risiken

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

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

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

9

## Finanzplanung und Finanzierung

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

### Kapitalbedarfsplan

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

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

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



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

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

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



**NUTZEN SIE DIE INTERAKTIVE CHECKLISTE „KAPITALBEDARF: FINANZIERUNG DER GRÜNDUNG UND DER BETRIEBLICHEN ANLAUFPHASE“**  
[www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de)

## Finanzierungsplan

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

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

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



**NUTZEN SIE DIE INTERAKTIVE CHECKLISTE „FINANZIERUNGSPLAN“**  
[www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de)

## Liquiditätsvorschau

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

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

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



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



**NUTZEN SIE DIE CHECKLISTE  
„LIQUIDITÄTSPRÜFUNG“**  
[www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de)

### Rentabilitätsvorschau

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

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

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

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



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



**NUTZEN SIE DIE INTERAKTIVE  
CHECKLISTE  
„RENTABILITÄTSPRÜFUNG“**  
[www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de)

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.



# Versuch und Irrtum statt Businessplan: Lean Start-up

Die Lean-Start-up-Methode ist für Unternehmensgründungen gedacht, die mit möglichst wenig Kapital und ohne allzu großen Zeitaufwand geschehen sollen (und können). Gründer sollen dabei frühzeitig Kontakt mit potenziellen künftigen Kunden aufnehmen. Bei diesen Kunden-Kontakten sollen sie Hypothesen darüber, wie ein Geschäftsmodell funktionieren könnte, überprüfen.

## Bauen, Messen, Lernen

In der Praxis besteht ein Lean-Start-up-Vorgehen aus drei Schritten: Bauen, Messen, Lernen.

- **Bauen:** Zunächst sollte für ein Produkt oder eine Dienstleistung so schnell wie möglich ein Prototyp oder eine Beta-Version, eine „kleinstmögliche lebensfähige“ Version (MVP = Minimum Viable Product) geschaffen werden.
- **Messen:** Dann geht es darum, durch Befragungen oder Tests herauszufinden, ob es für dieses Produkt oder diese Dienstleistung ein Kundeninteresse gibt: Kommen die Befragten als Kunden für ein bestimmtes Produkt oder eine bestimmte Dienstleistung in Frage? Welche Art von Kunden kommen stattdessen in Frage? Würden diese Kunden das Produkt oder die Dienstleistung kaufen? Was sollte sich ändern, damit sie es kaufen? Und ganz wichtig: Wie viel Geld sind die Kunden bereit, dafür zu bezahlen?

In einer ersten Schleife müssen Tests oder Befragungen bei Personen durchgeführt werden, die bereit sind, offen zu sagen, was sie vom jeweiligen Angebot halten. Feedbacks von Freunden und guten Bekannten fallen in aller Regel zu positiv aus und sind deshalb mit Vorsicht zu genießen. Die Gründer müssen bei diesem Vorgehen bereit sein, Fehler zu machen und diese auch vorzuzeigen. Dabei müssen sie ggf. die Peinlichkeit ertragen, Freunde, Bekannte und womöglich auch erste Kunden mit einem unfertigen Angebot zu konfrontieren. Lean-Start-up-Experten sagen: Wem es nicht peinlich ist, mit einem Produkt oder einer Dienstleistung zum Kunden zu gehen, hat zu lange daran herumentwickelt und läuft Gefahr, viel Kapital und viel Zeit in eine falsche Richtung zu investieren.

- **Lernen:** Lernen bedeutet, die Ergebnisse der Tests oder Befragungen ernst zu nehmen und das Produkt oder die Dienstleistung nach Kundenwünschen weiterzuentwickeln.

Ein solcher Drei-Schritt kann einen Monat, eine Woche oder ggf. auch nur einen Tag dauern. Er sollte nach der ersten Lern-Phase unbedingt wiederholt werden. Eine oder sogar mehrere Wiederholungen ausfallen zu lassen, ist nach aller Erfahrung problematisch. Denn so gut kann ein Prototyp oder eine Beta-Version nicht sein, dass es daran nichts mehr zu verbessern gäbe.

## Ziel: Angebot trifft tatsächlich auf Nachfrage

Mit Hilfe der Lean-Start-up-Methode lässt sich simulieren, ob ein Angebot auf Nachfrage trifft. Eine wichtige Erfahrung, da zu viele Gründer dazu neigen, sich so sehr in ihre Geschäftsidee zu verlieben, dass sie den Blick für die Realitäten verlieren. Das Lean Start-up ist die Alternative zu einer Gründungsvorbereitung, bei der Geschäftsmodelle über lange Recherchezeiträume entstehen, um dann (für einen Kredit oder eine Förderung) in einem Businessplan zusammengefasst zu werden. Nicht wenige Gründungsberater warnen davor, dass Gründer auf diese Weise zu lange eine Lösung für ein Kunden-Problem entwickeln und erst mit der fertigen Lösung auf den Markt gehen. Sie sehen in einem solchen Vorgehen nichts anderes als eine riskante Wette darauf, dass das Ergebnis der eher theoretischen Entwicklungen und Investitionen tatsächlich auch funktioniert, wenn es in der Praxis auf Kunden trifft.

Die Lean-Start-up-Methode wurde 2011 im Silicon Valley von Eric Ries begründet.



# Business Model Canvas

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

## Was tun?

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

1. Schlüssel-Partner
2. Schlüssel-Aktivitäten
3. Nutzen-Versprechen
4. Kundenbeziehungen
5. Kundenarten
6. Schlüssel-Ressourcen
7. Vertriebs- und Kommunikationskanäle
8. Kosten
9. Einnahmequellen

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

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

## Business Model Canvas und Businessplan

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

## Geschäftsmodell überprüfen und anpassen

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



**BUSINESS MODEL CANVAS:  
VORLAGE UNTER**

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

## Business Model Canvas: Vorlage

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

# Businessplan-Tipps

## Form

Ein guter Businessplan ist nicht nur inhaltlich stimmig, sondern auch in der Form.

**Deckblatt:** Geben Sie dem Ganzen ein Deckblatt mit diesen Angaben:

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

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

**Klar und übersichtlich:** Ein Businessplan sollte klar gegliedert, übersichtlich gestaltet und gut lesbar sein.

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

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

## Tragfähigkeitsprüfung

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

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

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

## Erarbeitungshilfen

### BMWi-Existenzgründungsportal

Hier finden Sie Informationen zu Aufbau und Inhalt eines Businessplans sowie Checklisten, Übersichten und weiterführende Informationen. [www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de)



### Gründerplattform

Die Plattform bietet ein interaktives Tool zur Erstellung eines Businessplans. <https://gruenderplattform.de>



### Beratungsförderung

Eine Beratung zur Businessplanentwicklung kann vom jeweiligen Bundesland gefördert werden. Aber nur vor der Gründung, also auch nur vor einer Gewerbeanmeldung. Beratungsförderung der Länder: <https://www.existenzgruender.de>





# Von der Corona-Zeit lernen

## Geschäftsidee prüfen

Mehr als zuvor haben sich in Zeiten der Pandemie Märkte rasant und stark verändert.

- Daraus ergibt sich einerseits womöglich eine unternehmerische Chance: Welche (neuen) Bedürfnisse haben potenzielle Kunden? Welche (neuen) Probleme können Sie lösen helfen?
- Bestehende Geschäftsideen müssen andererseits vielleicht genauer unter die Lupe genommen werden: Wie hat sich das Konsumverhalten Ihrer Zielgruppe durch die Krise entwickelt? Ist das Problem, für das Sie eine Lösung anbieten (wollen), tatsächlich noch immer dasselbe? Oder hat es sich verändert?
- Die aktuelle schnelle Veränderung der Märkte und unternehmerischen Arbeitsbedingungen macht deutlich, dass ein Businessplan niemals nur einmalig erstellt und womöglich nur mit theoretischem Fachwissen angefüllt sein darf. Ein Geschäftsmodell muss (gerade heute) so oft wie möglich in der Praxis überprüft werden. Das ist mit Hilfe der Business-Model-Canvas-Methode oder auf dem Wege eines Lean Start-up machbar. Darüber hinaus sollte es so flexibel sein, dass es möglichst schnell auf Veränderungen im Markt bzw. der Kundenbedürfnisse reagieren kann.

## Businessplan testen

Was auch immer Sie planen: Fragen Sie vorsichtshalber bei Ihrer Zielgruppe nach. Sprechen Sie sie an: in der Fußgängerzone oder in der Nähe von Unternehmen, die Ihrem ähnlich sind. Um Ihre Geschäftsidee zu prüfen, sollten Sie Ihren Businessplan dann zunächst Freunden und Bekannten vorlegen. Besser noch: Üben Sie, Ihr Konzept überzeugend mündlich zu präsentieren. Fassen Sie die Kernaussagen zusammen. Üben lohnt sich auch für die folgenden Schritte: Potenzielle Geldgeber (z. B. Banken und Sparkassen, Business Angels) erkennen so, dass sie es mit einer ernstzunehmenden Gründung zu tun haben.

## Homeoffice und Online-Vertrieb

Die kostengünstige sowie familienfreundliche Arbeit im Homeoffice ist mittlerweile „normal“ geworden, genauso wie Live-Teambesprechungen per PC oder Notebook. Diese und weitere digitale Bausteine können womöglich „Zutaten“ künftiger Unternehmensplanungen werden. Dazu gehört auch, online einzukaufen oder sich Waren des täglichen Bedarfs bis vor die Haustür bringen zu lassen. Es ist gut möglich, dass sich auch dieser Trend über die Krise hinaus verstetigt.

## Kooperationen/Lieferanten

Pandemie-bedingte Einschränkungen wie z. B. Grenzschließungen führten vielerorts zu Lieferengpässen und -schwierigkeiten. Deswegen sollte Sie sich – wenn möglich – ein solides regionales Partnernetzwerk aufbauen, das auch im Falle ähnlicher Krisen funktionieren kann.

## Chancen/Risiken: Corona

Im Businessplan-Kapitel Chancen/Risiken sollten Sie das Thema Corona (exemplarisch) aufgreifen: Wie anfällig ist Ihr Geschäftsmodell für ähnliche Krisen? Wie anfällig ist es für Gesetzesänderungen? Wie können Sie solchen krisenhaften Entwicklungen begegnen?

## Finanzplanung: Rücklagen

Nach aller Erfahrung werden Rücklagen bei der Finanzplanung immer noch eher stiefmütterlich behandelt. Gedacht sind sie im Regelfall für Reparaturen, Neuanschaffungen, Renovierungen und (vorübergehende) Liquiditätsgpässe. Besonders wichtig werden sie bei handfesten Krisen wie der Corona-Pandemie.

Quelle: Begrenzte Umfrage bei Industrie- und Handelskammern und Handwerkskammern

## Internet

www.bmwi.de  
 www.existenzgruender.de  
 www.existenzgruenderinnen.de  
 www.kultur-kreativ-wirtschaft.de  
 www.unternehmergeist-macht-schule.de  
 gruenderplattform.de

## Impressum

### Herausgeber

Bundesministerium für  
 Wirtschaft und Energie  
 (BMWi)  
 Öffentlichkeitsarbeit  
 11019 Berlin

### Stand

Januar 2021

Diese Publikation wird ausschließlich als  
 Download angeboten.

### Gestaltung

PRpetuum GmbH, 80801 München

### Bildnachweis

AdobeStock / PureSolution / S. 11

### Fotolia

Jacob Lund / S. 3  
 kosmos111 / S. 2

### gettyimages

John Fedele / S. 9

### iStock

alexandrag1 / S. 4  
 artisteer / Titel  
 ladwel / S. 7  
 maxsattana / S. 8  
 Yuri\_Arcurs / S. 6

### photocase

sajola / S. 5

### Zentraler Bestellservice für Publikationen der Bundesregierung:

E-Mail: [publikationen@bundesregierung.de](mailto:publikationen@bundesregierung.de)

Telefon: 030 182722721

Bestellfax: 030 18102722721

Diese Publikation wird vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit herausgegeben. Die Publikation wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbenden oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen sowie für Wahlen zum Europäischen Parlament.