

# Businessplan: Ideen in Form bringen

Ein Merkblatt der Industrie- und Handelskammer Hannover

Ein aussagekräftiger Businessplan (bzw. Unternehmenskonzept) wird immer dann benötigt, wenn Dritte – also z.B. Banken, Beteiligungsgeber, Arbeitsagenturen, Geschäftspartner, Lieferanten – vom eigenen Vorhaben überzeugt werden sollen. Aber auch beim Schritt in die Selbstständigkeit ohne fremde Unterstützung sollte stets ein Businessplan erstellt werden, um für sich selbst die entscheidende Frage „Mache ich mich selbstständig oder lasse ich es lieber bleiben?“ beantworten zu können.

Jedes Unternehmenskonzept hat einen Text- und einen Zahlenteil. Darüber hinaus sind aber auch formale Aspekte zu berücksichtigen, um einen überzeugenden Businessplan zu erstellen:

## Formale Aspekte

Wenn ein Vorhaben nur mit Unterstützung Dritter realisiert werden kann, spielen formale Aspekte eine nicht zu unterschätzende Rolle. Ein Businessplan sollte daher stets die folgenden Punkte umfassen:

### **Deckblatt**

Das Deckblatt eines Unternehmenskonzepts muss alle wichtigen Informationen zum Gründer/Gründerteam (Name, Adresse, Telefonnummer, E-Mail-Adresse, Homepage etc.) beinhalten. Außerdem sollte es kurz die Idee deutlich machen; z.B. Gründung einer Hundeschule, Übernahme eines Hotels, Start als Franchisenehmer mit dem xy-Konzept. Vor allem aber bietet bereits das Deckblatt die Chance, einen professionellen Eindruck zu hinterlassen. So könnte es auf dem später ohnehin noch zu erstellenden Briefpapier (inkl. Logo etc.) erstellt werden. Oder anders formuliert: „Das Auge isst mit!“

### **Inhaltsverzeichnis**

Ein Inhaltsverzeichnis sollte jedem Businessplan vorangestellt werden; bei komplexeren Vorhaben ist es schlicht unverzichtbar. Dabei erfüllt ein Inhaltsverzeichnis zwei Ziele: Zum einen bietet es dem Leser eine schnelle Orientierung. Zum anderen hilft eine klare Gliederung dabei, die Idee in allen Facetten strukturiert und ohne unnötige Wiederholungen zu erklären.

### **Zusammenfassung**

Ein wichtiger Punkt des Businessplans ist eine Zusammenfassung (engl.: executive summary). Diese soll den Leser einerseits möglichst schnell für das Vorhaben interessieren, andererseits die wesentlichen Eckpunkte kurz und knapp darstellen. Dafür sollten ein bis maximal zwei DIN A4-Seiten vollkommen ausreichend sein.

Ganz vereinfacht muss eine Zusammenfassung auf drei Fragen eingehen:

a) Wer macht sich selbstständig?

An dieser Stelle sind sowohl die fachlichen als auch die kaufmännischen Qualifikationen des Gründers/Gründerteams aufzuzeigen. Außerdem sollte auch auf die

Motivation eingegangen werden. Ist die Selbstständigkeit schon immer ein Ziel gewesen, oder wird sie nur als (letzte) Alternative zur Arbeitslosigkeit angestrebt? Wobei die letztgenannte Option sicherlich nicht so niedergeschrieben werden sollte.

b) Was beinhaltet die Selbstständigkeit?

Neben einer kurzen Beschreibung des eigenen Vorhabens (z.B. Gründung eines 150qm großen Einzelhandelsgeschäfts für Damenoberbekleidung in der Rathausstraße von Neustadt ...) sollte bereits hier ein Alleinstellungsmerkmal genannt werden. Oder anders formuliert: Es sollte mindestens ein guter Grund genannt werden, warum das eigene Unternehmen erfolgreich sein wird.

c) Wieviel Umsatz/Ertrag kann erwirtschaftet werden und wieviel Geld/Kapital wird dafür benötigt?

Schließlich sollten in der Kurzzusammenfassung noch ein paar ausgewählte Kennzahlen (z.B. zu Umsatz, Wareneinsatz, Gewinn, Investitionsvolumen, Finanzierung, Eigen- und Fremdkapital etc.) dargestellt werden.

### **Textteil**

Der Textteil beinhaltet Informationen zu allen wichtigen Aspekten des Vorhabens. Dabei sind die kritischen Aspekte, also die Punkte, die für den Erfolg oder Misserfolg von entscheidender Bedeutung sind, ausführlich darzustellen. Im Umkehrschluss können die Themen, die für ein Vorhaben eher unbedeutend sind, ohne Qualitätsverlust sehr kurz beschrieben werden.

### **Zahlenteil**

Der Zahlenteil greift im Grunde alle Überlegungen des Textteils auf und „übersetzt“ diese in Euro-Beträge. So finden beispielsweise die Überlegungen zu Personal und Marketing nun ihre Entsprechung im Liquiditätsplan. Dabei wird sicherlich deutlich werden, dass Text- und Zahlenteil eng miteinander verwoben sind.

### **Anhang**

Ein wesentlicher Part des Anhangs ist stets der tabellarische Lebenslauf des Gründers/Gründerteams. Dieser kann um Zeugnisse, Zertifikate etc. ergänzt werden.

Darüber hinaus bietet ein Anhang die Gelegenheit, wesentliche Punkte des Vorhabens im Detail zu beschreiben. Das Konzept gewinnt dadurch – im Wortsinne – an Gewicht. Ein Anhang könnte beispielsweise die folgenden Punkte (z.T. im Entwurf) umfassen:

- tabellarischer Lebenslauf
- Miet- und Leasingverträge
- Kaufverträge für Waren, Warenträger etc.
- Kostenvoranschläge für Umbaumaßnahmen, Investitionen etc.
- (ausgewählte) Werbematerialien wie Flyer, Visitenkarten, Zeitungsanzeigen
- Arbeitsverträge
- bei Übernahme: Bilanzen, betriebswirtschaftliche Auswertungen (BWAs) des zu übernehmenden Unternehmens

Gerade beim Anhang wird deutlich, dass der Businessplan keineswegs nur geschrieben werden sollte, um „Dritte zu beglücken“. Vielmehr sollte er dem Gründer eine konkrete Hilfestellung und Handlungsanleitung beim Schritt in die Selbstständigkeit bieten.

Eine von Gründern häufig gestellte Frage lautet: „Welchen Umfang (gemessen in DIN A4-Seiten) sollte ein Businessplan haben?“ Diese Frage ist im Grunde nicht seriös zu beantworten, zumal die Länge eines Textes noch nichts über dessen Qualität aussagt. Grundsätzlich gilt, dass es Ideen gibt, die in weiten Teilen selbsterklärend sind (z.B. Handelsvertreter), während andere einer ausführlichen Erläuterung bedürfen (z.B. innovative Vorhaben).

Als Daumengröße gilt, dass die meisten Konzepte mit einem Umfang von 10 bis 25 Seiten gut auskommen sollten. Dabei sind stets vor allem die Punkte ausführlich darzustellen, die für den Erfolg von entscheidender Bedeutung sind. Diese können von Branche zu Branche sehr unterschiedlich sein. So ist z.B. beim Einzelhandel der Standort von zentraler Bedeutung, während er für viele Dienstleister vollkommen unerheblich ist. Nebensächlichkeiten sollten folglich auch als solche behandelt werden und nur wenig Raum innerhalb des Konzeptes einnehmen.

Auf jeden Fall muss der Businessplan auch für Nichtfachleute verständlich bleiben. Abkürzungen oder Fach-Chinesisch sind zu vermeiden, damit der Leser, der i.d.R. kein Branchenfachmann ist, überhaupt eine Chance hat, den Kern des Vorhabens zu erfassen.

## „Textteil“

Für den Textteil eines Businessplans gibt es keine Patentlösungen. Auch Vorlagen, die „nur“ auf die eigene Idee umgeschrieben werden müssen, helfen in aller Regel nicht. Vielmehr sind stets individuell die Punkte herauszuarbeiten, die für die Geschäftsidee eine zentrale Bedeutung haben. Dabei müssen in den meisten Fällen – neben der Kurzzusammenfassung – die folgenden Gliederungspunkte berücksichtigt werden:

1. Gründer/Gründerteam/Netzwerk
2. Leistungsangebot
3. Marktinformationen
4. Standort
5. Wettbewerb
6. Marketing
7. Personal/Organisation
8. Rechtsform
9. Ausblick

Beim Schreiben des Textteils kann es sinnvoll sein, das Vorhaben so zu strukturieren, dass einzelne Produkte/Dienstleistungen auch eigenständig analysiert werden; so nutzt ein Restaurant mit Bringdienst und Cateringservice zwar stets die gleiche Küche, bei Vermarktung und Serviceleistungen sind hingegen für diese drei Teilbereiche ganz unterschiedliche Überlegungen bedeutsam. Auf diese ist dann im Businessplan auch separat einzugehen.

Dabei gilt, dass Nebensächlichkeiten nicht ausführlich zu betrachten sind. Wenn beispielsweise im vorgenannten Beispiel der Cateringservice (voraussichtlich) nur 1-2x pro Jahr in Anspruch genommen wird, dann sollte die Analyse dieses Bereiches auch entsprechend knapp ausfallen.

## 1. Gründer/Gründerteam/Netzwerk

Der Gründer ist Dreh- und Angelpunkt eines Vorhabens. Folglich muss – neben seiner fachlichen und kaufmännischen Qualifikation – auch seine Motivation für die „Herausforderung Selbstständigkeit“ erklärt werden. Außerdem sollte das Netzwerk des Gründers, das sowohl private/familiäre als auch berufliche Kontakte umfassen kann, dargestellt werden. Über Details gibt dann der Lebenslauf im Anhang Auskunft.

### fachliche Qualifikation

Der Schritt in die Selbstständigkeit wird in den meisten Fällen deutlich leichter fallen, wenn bereits erste Branchen- und Berufserfahrung gesammelt werden konnte. Zum einen lässt sich dann auf einem soliden Know How aufbauen. Zum anderen hat sich bereits ein (erstes) Netzwerk gebildet, auf das ggf. zurückgegriffen werden kann.

In einigen Branchen bestehen Zugangsbeschränkungen. So muss mitunter die persönliche Zuverlässigkeit oder die Sach- und Fachkunde des Gründers nachgewiesen werden, bevor der Start erfolgen kann. Die entsprechenden Informationen, die die Frage beantworten „Darf ich mich überhaupt selbstständig machen?“ gehören folgerichtig in jeden Businessplan. Zur Beantwortung dieser Frage sollte im Zweifelsfall immer der Rat von spezialisierten Experten eingeholt werden, um äußerst unangenehme Überraschungen zu vermeiden.

Schließlich können auch andere Qualifikationen (z.B. Sprachkenntnisse) für den Erfolg eines Vorhabens von großer Bedeutung sein. Auch diese sollten sich im Unternehmenskonzept wieder finden.

### kaufmännische Qualifikation

Eine abgeschlossene kaufmännische Ausbildung oder gar ein passendes wirtschaftswissenschaftliches Studium sind sicherlich hilfreich, um kaufmännische Qualitäten zu belegen. In vielen Fällen sollte aber der gesunde Menschenverstand sowie das „Beherrschen der Grundrechenarten“ vollkommen ausreichen, um ein Unternehmen mit seinen Zahlen „in den Griff“ zu bekommen. Außerdem können hier Defizite durch das Besuchen von Seminaren und/oder die enge Zusammenarbeit mit einem Unternehmens- oder Steuerberater ausgeglichen werden.

Vor allem aber ist der Businessplan eine Arbeitsprobe, mit der die eigene kaufmännische Qualifikation zumindest ein Stück weit bewiesen werden kann. Dabei geht es nicht darum, jede Zahl mit mehreren Nachkommastellen vorrechnen zu können. Vielmehr muss klar werden, dass der künftige Unternehmer in der Lage ist, seinen Betrieb nicht nur aus dem Bauch heraus zu steuern.

### unternehmerische Qualifikation (Persönlichkeit)

Gründer müssen belastbar sein. Dabei fängt die Belastung bereits ganz einfach bei den Stunden an, die ein Gründer für seinen Betrieb tätig ist. Ein Arbeitspensum, das weit über eine 40h-Woche hinausgeht, ist gerade in der Startphase keine Seltenheit. Nun ist ein solcher Einsatz nicht per se schlecht. Er wird es nur, wenn die Familie und/oder Freunde nicht „mitziehen“ und/oder wenn Raubbau an der eigenen Gesundheit betrieben wird. Die Belastung, die ein Gründer aushalten muss, geht aber weit über rein körperliche Aspekte hinaus. Wem ein unsicheres Einkommen, hohe Außenstände etc. Magenschmerzen (oder gar ein Magengeschwür) bereitet, der sollte sich die Frage stellen, ob „selbst und ständig“ zu arbeiten eine gute Idee für ihn ist.

Darüber hinaus sollte jeder Gründer kritisch prüfen, ob er die notwendigen persönlichen Qualitäten (z.B. Eigenmotivation, Kommunikationsfähigkeit, Organisationstalent, Führungsstärke, Verhandlungsgeschick) für sein Vorhaben hat. Dabei kann es durchaus sinnvoll sein, das „Selbstbild“ mit dem „Fremdbild“, das das Umfeld von einem hat, abzugleichen, um sich der eigenen Stärken und Schwächen bewusst zu werden und diese auch im Businessplan glaubwürdig darstellen zu können.

Außerdem kann der Businessplan auch über die Ziele des Gründers Auskunft geben; „Selbstverwirklichung“ beispielsweise. Allerdings sollte stets klar sein, dass ein selbstbestimmtes Arbeiten auf Dauer nur möglich sein wird, wenn der wirtschaftliche Erfolg gegeben ist.

### Motivation

Jeder Businessplan sollte auf die Frage „Warum machen Sie sich selbstständig?“ eine überzeugende Antwort bieten. Dabei sollten Formulierungen wie „ich sehe keine andere Möglichkeit, die Arbeitslosigkeit zu beenden“ besser nicht verwendet werden. Damit würden – berechtigterweise – Zweifel geweckt, ob die Selbstständigkeit sinnvoll ist.

Vielmehr könnten folgende Überlegungen ins Feld geführt werden, um den Schritt in die Selbstständigkeit zu begründen:

- das Hobby zum Beruf machen
- den Nebenerwerb zum Haupterwerb ausbauen
- einen (lukrativen) Teilbereich vom derzeitigen Arbeitgeber übernehmen
- eine eigene Idee/Erfindung realisieren
- einen lang gehegten Traum umsetzen
- eine günstige Gelegenheit nutzen

Allen diesen Begründungen ist gemeinsam, dass der künftige Unternehmer nicht getrieben wird, sondern aktiv ist und überlegt startet.

### Netzwerk

Die Anforderungen an einen Gründer sind hoch. Dabei können sich zum Glück viele Unternehmer in spe auf den Rückhalt von Familie (z.B. „mein Bruder ist Steuerberater“) und Freunden (z.B. „mein bester Kumpel erstellt Internetseiten“) verlassen. Wenn diese Unterstützung den normalen Rahmen übersteigt, kann sie durchaus im Unternehmenskonzept aufgeführt werden. Darüber hinaus kann ein Gründer selbstverständlich auch Hilfestellung einkaufen; z.B. durch Unternehmensberater, Steuerberater, Rechtsanwälte, Franchisegeber. Dieses Netzwerk sollte sich dann – mit seinem Nutzen und seinen Kosten – im Businessplan wieder finden.

Für die Darstellung des Netzwerkes kann – selbst bei Einzelkämpfern – ein Organigramm sinnvoll sein, um die Zusammenhänge übersichtlich darzustellen. Bei größeren Vorhaben ist es unverzichtbar.

Bei einem Gründerteam sollte darüber hinaus auch darauf eingegangen werden, welche Vorteile sich aus der Zusammenarbeit der Mitstreiter ergibt. Vielleicht gibt es den Kaufmann und den Fachmann oder den kreativen Kopf und den perfekten Organisator oder den detailverliebten Tüftler und den begnadeten „Vertriebler“. Auf jeden Fall sind die individuellen Stärken herauszuarbeiten, die vielleicht gerade die Schwächen des Partners ausgleichen (und umgekehrt).

## 2. Leistungsangebot

Was wird angeboten? Was ist das besondere des Angebots (Alleinstellungsmerkmal)? Welche Kunden werden das Angebot nutzen? Um diese drei Fragen geht es im Kern eines jeden Unternehmenskonzepts.

### Angebot

Das künftige Leistungsangebot ist im Businessplan so detailliert wie möglich darzustellen. Dabei sollte der Gründer auch auf die Frage eingehen, ob eine Nischenstrategie („Konzentration auf eine klar umrissene Klientel“) eingeschlagen werden soll oder ob es sinnvoller ist, ein möglichst breites Angebot (im Extremfall: „alles für jeden“) vorzuhalten.

Die Darstellung des eigenen Angebots kann schnell sehr umfangreich werden. Für eine klare (Unter-)Gliederung ist es dann sinnvoll, das Vorhaben in einzelne Geschäftsfelder aufzuspalten. So könnte es beispielsweise für den bereits weiter oben beschriebenen Betreiber eines italienischen Restaurants mit Pizza-Bringdienst und Catering sinnvoll sein, jeden dieser drei Teilbereiche einzeln zu beschreiben. Er nutzt zwar stets die gleiche Küche, ansonsten unterscheiden sich die Angebote erheblich voneinander. So werden für den Restaurantbesucher Aspekte wie Ambiente und Servicequalität von großer Bedeutung sein. Für den Nutzer des Bringdienstes sind hingegen eher Preis und Liefertreue/Schnelligkeit bedeutsam.

Trotz dieser Differenzierung muss im Unternehmenskonzept stets deutlich sein, welches Geschäftsfeld in welchem Umfang zum Gesamterfolg beitragen wird. Wenn also z.B. das Restaurant 70%, der Bringdienst 25% und der Cateringbereich 5% des Umsatzes bzw. der Erträge erwirtschaften, dann sollte nach diesem Schlüssel auch die Beschreibung im Businessplan unterschiedlich intensiv und umfangreich erfolgen.

Bei der Beurteilung des eigenen Angebots können auch grundsätzliche Überlegungen zum Konsumverhalten eine Rolle spielen:

- Emotionen (Suche nach Abwechslung und Individualität)
- Lifestyle (Orientierung an Lebens- und Themenwelten)
- Convenient („convenient“ = günstig und bequem einkaufen)
- Individualisierung
- Luxus
- Multi-Channeling (Erreichbarkeit auf allen Kanälen; z.B. stationär und online)

Von großer Bedeutung für das eigene Angebot sind ausführliche Informationen zu den Bereichen Preis und Service:

#### a) Preis

Die Festlegung des (richtigen) Preises ist für jedes Vorhaben besonders sensibel. Ist er zu hoch, könnte das die Kunden verschrecken. Ist er zu niedrig, lassen sich vermutlich Umsätze, aber kaum Gewinne erzielen.

Bei der Ermittlung des grundsätzlichen Preisniveaus (Marktpreis) reicht zumeist ein Blick zum Wettbewerb. Parallel muss der Kostenpreis bestimmt werden; d.h. der Preis, bei dem die eigenen Kosten gedeckt sind. Wenn nun der „eigentlich notwendige“ Kostenpreis über dem Marktpreis liegt, gibt es ein Problem. Dann muss der

Gründer reagieren: Er kann sich entweder andere Kunden suchen, die höhere Preise akzeptieren, oder er kann versuchen seine Kosten zu senken.

Neben dem Preis sollte der Businessplan auch Auskunft über Rabatte (Mengen-, Aktions-, Messerabatte etc.) sowie Skonti, Boni usw. geben. Auch hier ist es sinnvoll, die branchenüblichen Konditionen zu kennen und zu beachten.

Der Preis (bzw. Preisfindung) spielt bei jedem start-up eine große Rolle, sollte aber nicht zum „kriegsentscheidenden“ Thema gemacht werden. So ist es für Jungunternehmer nur in den wenigsten Fällen sinnvoll, sich vor allem über den Preis zu definieren und als Preisbrecher in den Markt einzusteigen. Das auf diese Weise gewählte Preisniveau lässt sich später kaum nach oben korrigieren. Außerdem könnte jederzeit ein Wettbewerber mit noch niedrigeren (Kosten-) Preisen in Erscheinung treten. Ein Preiskampf wäre die Folge, bei dem Gründer nur selten als Sieger hervorgehen.

#### b) Service

Gerade Serviceleistungen bieten die Chance, sich – selbst bei (fast) identischen Produkten und ähnlichen Preisen – vom Wettbewerb abzuheben. Dabei werden in den einzelnen Branchen unterschiedliche Standards gesetzt, die i.d.R. als Orientierungsmarke auch für das eigene Vorhaben gelten sollten.

Bei Serviceleistungen gibt es ein sehr breites Spektrum; eine Auswahl:

- Abhol- und Lieferservice
- Einpack- und Transporthilfen
- Geschenkverpackungen und -gutscheine
- Aufbau- und Anschluss-Service
- Einweisung (bei komplizierten Geräten)
- Wartungsleistungen und Reparaturservice
- Ersatzgeräte bei Reparaturen
- Notdienste
- kulante Bearbeitung von Reklamationen
- Kundenkarte
- kostenlose Getränke (Wasser, Kaffee etc.)
- Kinderspielecke etc.

#### Alleinstellungsmerkmal

Nur die wenigsten Gründungsvorhaben sind innovativ. In den meisten Fällen geht es darum, ein schon bekanntes Angebot zu verkaufen. Etwas simpel gedacht ließe sich daraus die entmutigende Einschätzung ableiten, dass niemand auf das zusätzliche Angebot eines Gründers gewartet hat. Um dennoch erfolgreich zu sein, muss das Vorhaben ein Alleinstellungsmerkmal (engl.: unique selling proposition, USP) besitzen; also einen veritablen Kundenvorteil bzw. ein einzigartiges Kundenversprechen im Vergleich zu den bereits bestehenden Angeboten.

Bei vielen Start-Ups ist das Alleinstellungsmerkmal die Basis für alle Marketingüberlegungen. Somit wird auch an diesem Punkt deutlich, dass die einzelnen Punkte eines Businessplans eng miteinander verzahnt sind.



## Kunden

Das „weltbeste Angebot“ und das „tollste Alleinstellungsmerkmal“ können nur dann eine Wirkung erzielen, wenn sie auf Kunden treffen. Dabei lassen sich u.a. die folgenden Fragen unterscheiden:

a) Wer wird Kunde?

Der typische Kunde eines eher anspruchsvollen Frauen-Fitness-Studios könnte wie folgt umschrieben werden: „weiblich, 30 bis 50 Jahre alt, sportbegeistert, verfügt über ein überdurchschnittliches Einkommen“. Nun kann ein „Ottonormalkunde“ mit Sicherheit nicht immer so genau beschrieben werden wie in diesem Beispiel. Ein möglichst klares Bild von den künftigen Kunden darf jedoch in keinem Unternehmenskonzept fehlen. Dabei kann die Unterscheidung neben Geschlecht, Alter und Einkommen auch über die Aspekte Beruf, Einkaufsverhalten und Privat- oder Geschäftskunden etc. erfolgen. Außerdem können selbstverständlich auch verschiedene Kundengruppen analysiert werden; im Fall des Fitness-Studios beispielsweise Frauen in der Elternzeit, erwerbstätige Frauen mit Rückenproblemen oder Seniorinnen, die vor allem an Geselligkeit interessiert sind. Dabei sollten dann – wie bereits beschrieben – die Kunden in den Fokus genommen werden, die vornehmlich für den Umsatz/Ertrag sorgen werden.

Schließlich sollte die Abhängigkeit von wenigen (im schlimmsten Fall: einem) Großkunden unbedingt vermieden werden. Dies ist leider vor allem in der Startphase leichter gesagt als getan. Und nicht wenige Gründer starten gerade, weil sie einen „dicken Fisch“ an der Angel haben. In einer solchen Ausgangslage muss der Businessplan ganz deutlich machen, wie diese Abhängigkeit kurzfristig beherrscht werden kann. Außerdem sind Aussagen dazu erforderlich, wie diese Problematik mittel- bis langfristig – z.B. durch Diversifikation oder Akquise – aufgebrochen werden kann.

b) Gibt es bereits Referenzkunden?

Planumsätze sind naturgemäß Hoffnungswerte. Um so besser wäre es, wenn z.B. aus einer vorherigen Nebentätigkeit bereits Kontakt zu (Referenz)Kunden besteht. Auch Absichtserklärungen (engl.: letter of intent, LOI) potenzieller Kunden könnten an dieser Stelle angeführt werden, um vor allem den Überlegungen zum Umsatz mehr Substanz zu geben.

c) Wo sind die Kunden?

Die Kunden müssen das Angebot erreichen können. Bei einem regional ausgerichteten Geschäftsmodell bietet es sich daher an, in einer Karte das Einzugsgebiet zu beschreiben. Bei einem überregional orientierten Vorhaben könnten im Extremfall ganze Länder bzw. Sprachräume als Einzugsgebiet in Frage kommen.

d) Welche Bedürfnisse haben die Kunden?

Ein Businessplan sollte selbstverständlich immer die Kundenwünsche im Blick haben. An dieser Stelle ist nun ein bewusster Perspektivwechsel gefordert. Das zuvor festgelegte Leistungsangebot (inkl. USP) muss nunmehr aus Kundensicht auf „Herz und Nieren“ betrachtet werden. Nur wenn es die Bedürfnisse und Probleme der Kunden löst, kann das Geschäftsmodell tragfähig sein.

### 3. Marktinformationen

Die meisten Branchen sind ständig in Bewegung. So muss sich beispielsweise der stationäre Einzelhandel mit dem zunehmenden Online-Handel auseinandersetzen, in der Hotellerie zeigt eine Krise regelmäßig sehr schnell Wirkung (insbesondere im Geschäftskundenbereich) und selbst bei Bestattungsunternehmen (Motto: „Gestorben wird immer.“) gibt es durch Discountanbieter erhebliche Marktverschiebungen.

Grundsätzlich deuten hohe Insolvenzzahlen und massive Entlassungen auf ein schlechtes Branchenklima hin. Dagegen sprechen viele Neueröffnungen und eine große Zahl an Einstellungen auf eine positive Entwicklung. Es ist jedoch zu bedenken, dass mit einem Nischenkonzept ein erfolgreicher Start auch dann möglich ist, wenn es in einer Branche allgemein bergab geht.

Um einen Markt besser einschätzen zu können, sollte sich ein Gründer mit den folgenden Fragen auseinandersetzen:

Wie wird sich der Markt entwickeln?

Ob der Markt gerade wächst oder schrumpft, lässt sich mitunter aus den Absatzzahlen eines Produktes/einer Produktgruppe der letzten Jahre ableiten. Dabei wäre auch zu berücksichtigen, ob Konkurrenzprodukte (z.B. Festplattenreceiver statt DVD-Player oder gar Videorekorder) stärker nachgefragt werden.

Gibt es neue Nachfragetrends?

Neue Materialien und Funktionsweisen können einen Trend auslösen. Manchmal kann schon eine massive Preissenkung ausreichen, um einen Trend auszulösen.

Wie ist das Kundenpotenzial zu beurteilen?

Die Ermittlung des Kundenpotenzials ist mit der Beschreibung des aktuellen status-quo nicht zu Ende. So können geplante Baugebiete in der Umgebung des ausgewählten Standortes für einen Einzelhändler sehr interessant sein, da damit mittelfristig auch die Zahl der Kunden steigen könnte.

Wie stark sind die Absatzmärkte ausgeschöpft?

Die Märkte sind ständig in Bewegung. So können beispielsweise neue Artikel (Digitalkameras) den Markt für das bisherige Angebot (Kleinbildkameras) stark eingrenzen. Die Größe des Marktes (Volumen) und die bisherigen Verkaufszahlen können helfen, den Markt richtig einzuschätzen.

Wer ist die Zielgruppe und wie ist das Nachfrageverhalten?

Das beste Produkt nützt nichts, wenn die Zielgruppe nur vage bekannt ist. Außerdem kann das Nachfrageverhalten z.B. modischen Trends unterliegen.

Ein Hilfsmittel, um an die richtigen Informationen zu gelangen, ist die Marktforschung. Dabei wird grundsätzlich zwischen zwei Formen unterschieden: Sekundärerhebung und Primärerhebung. Bei der Sekundärforschung wird auf Datenmaterial zurückgegriffen, das bereits vorliegt; z. B.: Branchenzeitschriften, Fachliteratur, Bundes- und Landesamt für Statistik, Gesellschaft für Konsumforschung (GfK), Institut für Handelsforschung, Branchenbriefe der Kreditinstitute. Bei der Primärerhebung werden hingegen die erforderlichen Daten durch schriftliche, persönliche oder telefonische Befragung, allgemeine Beobachtung oder Testkäufe etc. gewonnen.

#### 4. Standort

Der Standort kann für den Erfolg eines Vorhabens – z.B. eines Fitness-Studios, eines Einzelhandelsgeschäfts oder eines Restaurants – von überragender Bedeutung sein. Es ist aber auch gut möglich, dass die Standortwahl keine große Rolle spielt, wie z.B. bei einem Online-Händler oder einem Handelsvertreter.

Wenn aber der Standort für das „Wohl und Wehe“ einer Geschäftsidee entscheidend ist, muss er ausführlich analysiert werden. Letztendlich muss somit die Frage geklärt werden, warum ein bestimmter Standort gewählt wurde. Dabei kann der Einsatz von geeignetem Kartenmaterial sehr sinnvoll sein. Auf jeden Fall bietet sich ein dreistufiger Prozess an, bei dem die Aspekte Einzugsgebiet, Mikrostandort und Ladenlokal/Geschäftsräume beschrieben werden.

##### Einzugsgebiet

Wenn ein potenzieller Standort (z.B. für ein Fitness-Studio in Hildesheim) analysiert werden soll, dann empfiehlt es sich, zunächst das Einzugsgebiet abzugrenzen. Dazu kann beispielsweise ein Zeitradius verwendet werden. Dabei wird in einer Karte eingezeichnet, welche Stadtteile, Ortschaften etc. binnen fünf, zehn oder 15 („Auto-“) Minuten den Standort erreichen können.

Selbstverständlich ist in diesem Zusammenhang z.B. mit Hilfe einer separaten Karte, auch die Konkurrenzsituation und deren Bedeutung für das oben ermittelte Einzugsgebiet anschaulich darstellbar (vgl. Gliederungspunkt „Wettbewerb“).

##### Mikrostandort

In einem zweiten Schritt ließe sich dann die nähere Umgebung eines Standortes analysieren; beispielsweise in einem Umkreis von 200 bis 500 m. Gibt es in diesem unmittelbaren Umfeld Frequenzbringer (Einzelhändler, Restaurants, Behörden), Parkplätze, Bus- oder Straßenbahnhaltstellen? Oder stehen ggf. Straßenbaumaßnahmen an, die die Zuwegung zum eigenen Betrieb erschweren könnten? Auch (zunehmende) Leerstände in der Umgebung des Standortes wären zu beachten.

##### Ladenlokal/Geschäftsräume

Im dritten Schritt könnte dann das Ladenlokal mit der direkten Umgebung von wenigen Metern beschrieben werden. Dabei ist zum einen eine Analyse von außen sinnvoll. Hier könnte die Außenwerbung (mit entsprechend bearbeiteten Fotos) vorgestellt werden. Auch ließen sich Angaben zu Rampen, Fahrradständern, „Hundeparkplätzen“ etc. machen. Zum anderen ließe sich auf Basis einer Grundrisszeichnung des Objekts der gesamte Innenbereich beschreiben. Dieser könnte dann „auf dem Papier“ komplett (also inkl. Geräten, Empfangstresen, Waren, Regalen, Külschränken, sanitären Einrichtungen, Büro, Lager und Nebenräumen) eingerichtet werden. Dabei könnten – ggf. mit separaten Plänen – auch Beleuchtung, Beschallung, Diebstahlsicherung etc. berücksichtigt werden, so dass sich gerade für kapitalintensive Vorhaben sehr fundierte Angaben zum Investitionsplan ergeben.

Mit dieser schrittweisen Herangehensweise würde letztendlich immer näher an das eigene Ladenlokal bzw. die eigenen Geschäftsräume herangezoomt. Dabei kann es sehr hilfreich sein, diese Analyse mit verschiedenen Standorten „durchzuspielen“, bevor ein Standort endgültig ausgewählt wird. Außerdem kann es nicht schaden, die Vorgesichte eines Ladenlokals zu ermitteln.

## 5. Wettbewerb

Die Analyse des Wettbewerbs gehört in jeden Businessplan. Hierzu bietet sich eine „ABC-Analyse“ an, um die Konkurrenz so gut wie möglich zu klassifizieren. Dabei sind zum einen das Leistungsangebot und zum anderen die räumliche Nähe von Bedeutung. Bei letzterer bietet es sich an, mit Karten (ggf. unterschiedlicher Maßstäbe) zu arbeiten. Somit ließe sich u.a. ein schneller Überblick über die Lage, Standortqualität und Einzugsgebiete der einzelnen Wettbewerber gewinnen.

A-Wettbewerber bieten das (weitgehend) gleiche Leistungsspektrum für den gleichen Kundenkreis an; z.B. sind McDonald´s und Burger-King A-Wettbewerber, wenn sie in unmittelbarer Nachbarschaft liegen, also beispielsweise im gleichen Gewerbegebiet ihren Standort haben.

B-Wettbewerber bieten ein ähnliches Leistungsspektrum am gleichen Standort oder das (weitgehend) gleiche Leistungsspektrum an voneinander entfernten Standorten an. Beispielsweise sind sowohl McDonald´s als auch Subway Fastfoodketten, wegen ihrer unterschiedlichen Produktpalette aber zueinander nur B-Wettbewerber – selbst dann, wenn sie am gleichen Standort liegen. Auch McDonald´s und Burger-King können zueinander B-Wettbewerber sein, wenn sie weit genug voneinander entfernt liegen und somit nur vereinzelt den gleichen Kundenkreis ansprechen.

C-Wettbewerber bieten nur in Teilen vergleichbare Produkte an oder sind wegen einer größeren räumlichen Distanz von untergeordneter Bedeutung für das eigene Vorhaben; z.B. sind McDonald´s und eine Pommesbude selbst dann nur C-Wettbewerber zueinander, wenn sie in unmittelbarer Nachbarschaft liegen, weil die Leistungen zu stark voneinander abweichen.

Für die weitere Analyse sind nun vor allem die A-Wettbewerber von besonderer Bedeutung. Diese müssen intensiv beleuchtet werden. Dabei könnten neben Name, Anschrift inkl. Web-Adresse die Kriterien Größe (in qm oder Umsatz gemessen), Leistungsangebot inkl. Serviceleistungen, Preis- und Werbepolitik, Kundenkreis, Standortbeurteilung sowie Stärken und Schwächen eine Rolle spielen.

Der künftige Wettbewerb lässt sich am besten durch eigene Marktforschung kennenlernen. So bieten sich im Einzelhandel Testkäufe (ggf. mit einem später vorzunehmenden Umtausch) oder in der Gastronomie Testessen an. Die Ergebnisse lassen sich dann beispielsweise in einer übersichtlichen Matrix zusammenfassen und vor allem auch mit dem eigenen Angebot vergleichen. So könnte das jeweilige Leistungsangebot kurz und knapp beurteilt werden: z.B. „+++“ für einen hervorragenden Standort oder „-“ für höhere Preise. Alternativ oder auch ergänzend ist auch ein beschreibender Vergleich möglich. „Kundenansprache ist sehr freundlich.“

Ein besonderes Augenmerk bei dieser Analyse gilt dem Alleinstellungsmerkmal. Es sollte gerade auch im direkten Vergleich zur Konkurrenz deutlich werden, dass es für die Kunden (kauf-)entscheidend ist.

Auch nach der Eröffnung ist eine permanente Beobachtung der wichtigsten Konkurrenten geboten, um bei Bedarf erforderliche Gegenmaßnahmen einleiten zu können. Mit dem Businessplan wird also bereits ein erster Schritt für die spätere Unternehmenssteuerung gemacht.

Wettbewerbsanalyse	eigenes Angebot	Wettbewerb A1	Wettbewerb A2	Wettbewerb A3
Name und Anschrift	...	...	...	...
Leistungsangebot - Restaurant - Bringdienst - Catering - Öffnungszeiten - Servicequalität - Wartezeiten - Kinderkarte ...	++	+	o	++
Preise - Bier (0,3 l) - Wasser (0,3 l) - Mittagsmenü ....	o	+++	+	+
Werbemaßnahmen - Anzeigen - Flyer - Homepage ...	++	o	+++	+
Standortbeurteilung - Ladengröße - Erreichbarkeit - Parkplätze ...	+++	+	-	++
weitere Aspekte	...	...	...	...
Fazit	...	...	...	...

## 6. Marketing

Eine Gründung wird in den meisten Fällen nur dann erfolgreich sein, wenn es gelingt, das eigene Leistungsangebot – sprich Produkte und/oder Dienstleistungen – „an den Mann“ zu bringen. Hierzu bedarf es eines fundierten Marketingkonzepts zu den folgenden vier Aspekten Produktpolitik, Preispolitik, Vertriebs- bzw. Distributionspolitik sowie Kommunikationspolitik (inkl. Werbung).

Dabei ist anzumerken, dass vermutlich die Aspekte „Produkt“, „Preis“ und „Vertrieb (Standort)“ bereits in den Businessplan-Kapiteln „Leistungsangebot“ bzw. „Standort“ beschrieben wurden. In diesem Fall sollten Wiederholungen auf ein Minimum reduziert werden.

### Produktpolitik

Bei der Produktpolitik wird für die meisten Gründer eine Nischenstrategie sinnvoll sein. Es sollte also nicht unbedingt nach der „eierlegenden Wollmilchsau“ gesucht werden, sprich nach einem Produkt, das alle potenziellen Kunden (mehr oder weniger) zufrieden stellt. Vielmehr sollte innerhalb einer klar definierten Zielgruppe (= Nische) ein Alleinstellungsmerkmal gesucht und gefunden werden.

Letztendlich muss es für die Zielgruppe einen (kauf-)entscheidenden Aspekt geben, mit dem sich das eigene Angebot von der Konkurrenz abhebt. Selbstverständlich kann auch ein schneller und zuverlässiger Lieferservice, eine praktische Verpackung oder ein qualifizierter Kundendienst für den Kunden wichtig sein. Diese Punkte sind deshalb bei der Produktpolitik ebenfalls zu berücksichtigen.

### Preispolitik

Die große Bedeutung der Preispolitik ergibt sich schon allein daraus, dass sich der eigene (Plan-)Umsatz aus der Multiplikation der beiden Faktoren Preis und Menge ergibt. Darüber hinaus wirkt der Preis insbesondere nach außen. So kann gerade ein günstiger Preis für viele Kunden wichtig sein. Dennoch ist es nur selten eine sinnvolle Gründungsstrategie, als Preisbrecher in den Markt einzusteigen. So drohen stets Gegenmaßnahmen der etablierten Konkurrenz, deren Kriegskasse für einen längeren Preiskampf prall gefüllt sein kann. Außerdem wird die eigene Leistung austauschbar und nur noch am Preis gemessen. Preiserhöhungen, z.B. in Folge steigender Rohstoffpreise, werden nur schwer an die Kunden weiterzugeben sein.

Für die Festlegung eines Preises gibt es grundsätzlich zwei Herangehensweisen: Zum einen liefern die Wettbewerber Orientierungspunkte für den Marktpreis. Zum anderen kann – insbesondere bei Innovationen – der Preis auf Basis einer fundierten innerbetrieblichen Kalkulation (zzgl. Gewinnaufschlag) ermittelt werden.

### Vertriebs- bzw. Distributionspolitik

Ein guter Vertrieb muss permanent funktionieren und für stetigen Nachschub an Aufträgen sorgen. Es muss also im Tagesgeschäft genug Zeit für die Akquise bleiben. Dabei wird in vielen Fällen gelten, dass die Gewinnung neuer Kunden „Chefsache“ ist. Aber auch der Vertrieb über andere Kanäle wie einen Online-Shop, Groß- und Einzelhändler sowie Handelsvertreter ist selbstverständlich sinnvoll und bedarf einer guten Organisation. Zu dieser gehört auch eine effiziente Logistik, damit das Produkt den Kunden kostengünstig, schnell und pünktlich erreicht.

Schließlich gehört in eine vollständige Vertriebsplanung auch die Wahl des richtigen Standortes. Dieser kann für bestimmte Branchen wie Einzelhandel und Gastronomie von zentraler Bedeutung sein und sollte dann auch entsprechend ausführlich beschrieben werden. Als Parameter für eine Standortanalyse kommen beispielsweise in Frage: Größe, Lage, Erreichbarkeit, Parkplatzsituation, Schaufensterflächen, Einzugsgebiete, Frequenzbringer und Wettbewerber.

#### Kommunikationspolitik (inkl. Werbung)

Innerhalb der Kommunikationspolitik spielt die Werbung eine zentrale Rolle. Dabei ist das Spektrum möglicher Werbemaßnahmen riesig. Die eigentliche Kunst besteht nun darin, aus den vielfältigen Werbemöglichkeiten diejenigen herauszufiltern, mit denen effizient neue Kunden gewonnen bzw. bestehende Kunden gehalten werden können, ohne dass das selbst gesetzte Budget gesprengt wird.

Grundsätzlich können zwei verschiedene Budgets unterschieden werden: Zum einen müssen die zur Gründung einmalig anfallenden Werbekosten ermittelt werden. Dabei geht es um Ausgaben für Homepage, Firmenlogo, Briefpapier, Visitenkarten, Prospekte, Autoaufkleber, Außenwerbung etc. Zum anderen sind die laufenden/wiederkehrenden Werbemaßnahmen für mindestens ein Jahr im voraus zu konzipieren. Dabei bietet es sich an, zumindest die wichtigsten Kampagnen detailliert zu planen. Wenn beispielsweise eine Anzeigenserie in Fachmagazinen als besonders sinnvoll erachtet wird, ist vorab festzulegen, wann, wo, wie (welche Botschaft, farbig oder s/w) und zu welchen Kosten geworben werden soll. Dabei können bereits saisonale Aktionen (z.B. Ostern, Weihnachten, Schulanfang, Muttertag) berücksichtigt werden. Im Idealfall werden einige dieser Anzeigen bereits fertig konzipiert und dem Businessplan beigelegt. Später spart dies dann wertvolle Zeit. Außerdem können diese Anzeigen als Muster für alle weiteren Werbemaßnahmen dienen. Ein Leser des Businessplans wie z. B. ein Bankmitarbeiter wird sie mit Sicherheit interessiert begutachten.

Neben der reinen Werbung gibt es einen bunten Strauß an Maßnahmen zur Verkaufsförderung. Dabei können sowohl der Kunde über Preisausschreiben, Gewinnspiele, Werbegeschenke, Muster und Kostproben, Gutscheine, Finanzierungsangebote etc. als auch die eigene Verkäuferorganisation über Bonusprogramme, Wettbewerbe und weitere Anreize im Fokus stehen. Schließlich ist eine stimmige Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations/PR) zu betreiben. Dabei gilt es beispielsweise, Pressemitteilungen, Kundenzeitschriften, Spenden oder Sponsorings so zu platzieren, dass frei nach dem Motto „Tue Gutes und rede darüber“ ein positives Image des eigenen Unternehmens entsteht. Weiterhin sollten auch Aussagen zur Corporate Identity (CI) nicht fehlen.

Die aufaddierten Kosten der einzelnen Werbemaßnahmen führen zum jährlichen Werbeetat. Dabei sollte der „Löwenanteil“ selbstverständlich in die Maßnahmen fließen, die am erfolgversprechendsten sind.

Mit einer detaillierten Werbebudgetplanung lassen sich die einzelnen Elemente einer Kommunikationsstrategie übersichtlich zusammenfassen und vor allem „in Geld“ ausdrücken. Die dazugehörigen Beträge können so leicht in die Liquiditäts- und Rentabilitätspläne übertragen werden.

laufende/wiederkehrende Werbemaßnahmen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Summe
Homepage (lfd. Betrieb)													
Anzeigen Tageszeitung													
Anzeigen Wochenblatt													
Anzeigen Fachmagazin													
Radio- TV-Werbung													
Internet (Banner etc.)													
Handzettel, Flyer													
Messeauftritt													
sonstiges....													
Summe													



## 7. Personal/Organisation

Die meisten Gründer starten ohne Mitarbeiter als Einzelkämpfer. Dennoch sollte die Position „Personalkosten“ in keinem Businessplan fehlen. Dabei geht es keineswegs darum, von Anfang an einen (teuren) Mitarbeiterstamm aufzubauen. Vielmehr geht es um die Frage, wer den Gründer vertreten kann. So kann er zwar aus freien Stücken auf seinen Urlaub verzichten, eine mögliche mehrwöchige Krankheit kann er jedoch nicht mit Sicherheit ausschließen. Und genau für diese Fälle sollte es einen Notfallplan geben, aus dem hervorgeht, wie das Geschäft bei Ausfall des Gründers zumindest in den Grundzügen aufrecht gehalten werden kann.

Im besten Fall wird sich ein junger Unternehmer in diesem Ernstfall auf sein Netzwerk stützen können; also auf Familie und Freunde (die vielleicht sogar kostenfrei tätig sein werden) sowie auf Kooperationspartner, für die der Gründer ggf. das Gleiche bei umgekehrter Ausgangslage machen würde. Dennoch sollte auch der Einsatz von Aushilfskräften durchgeplant und mit den dazugehörigen Personalkosten im Businessplan berücksichtigt werden. Wenn alles glatt läuft, werden die sich aus diesem Notfallszenario ergebenden Kosten nie zum Tragen kommen und eine rein kalkulatorische Größe bleiben. Und wenn der „Fall der Fälle“ eintreffen sollte, sind die dazugehörigen Kosten bereits berücksichtigt.

Gerade bei personalintensiven Geschäftsmodellen wie dem Einzelhandel oder der Gastronomie wird der Gründer von Anfang an eine Mannschaft benötigen. Dabei sollten die Vor- und Nachteile der folgenden Optionen abgewogen werden:

- (befristete) Vollzeitkräfte
- (befristete) Teilzeitkräfte
- Minijobber
- freie Mitarbeiter
- Zeitarbeitskräfte
- Kooperationen
- Einkaufen von Dienstleistungen (u.a.)

Beim Zusammenstellen des Teams geht es immer um die Frage, wie das eigene Angebot auf Dauer mit Erfolg „an den Mann“ gebracht werden kann. Und dabei sind Mitarbeiter von zentraler Bedeutung. Außerdem verursachen sie auch erhebliche Kosten, die ebenfalls zu berücksichtigen sind.

Ansonsten muss sich ein Gründer – wie jeder Arbeitgeber – mit diversen Fragestellungen befassen:

- Welche rechtlichen Aspekte (Entgelte, Arbeitszeiten, Arbeitsschutzbestimmungen, Urlaubszeiten und Feiertage, Krankheitsfälle, Sozialversicherungsfragen) sind zu beachten?
- Wie und wo finde ich gute Mitarbeiter?
- Welche Auswahlmöglichkeiten (schriftliche Unterlagen, Referenzen, Vorstellungsgespräch, Arbeitsproben) setze ich ein?
- Was gehört in den Arbeitsvertrag?
- Wie motiviere, fördere und binde ich meine Mitarbeiter (Weiterbildungsmaßnahmen, Zielsysteme, Beteiligungsmodelle etc.)?
- Welche Unterstützungsmöglichkeiten bietet die Agentur für Arbeit (Eingliederungszuschüsse, Kurzarbeitergeld etc.)?

Das eigene Unternehmen muss auf jeden Fall gut organisiert werden; ganz egal ob nun Mitarbeiter eingestellt werden oder nicht. Dazu gehören vor allem:

- der Arbeitsplatz (z.B. Schreibtisch, Werkbank)
- die Arbeitsabläufe (z.B. to-do-Listen, Erreichbarkeit sicherstellen, Prioritäten setzen)
- die Arbeitszeit (z.B. Kundenkontakte vs. interne Tätigkeiten/"Schreibtischarbeit")
- die Kommunikation mit Briefen, E-Mails, Gesprächsnotizen etc. (z.B. Vorlagen verwenden, Wiedervorlagemappen)
- die Ablage sowohl im Computer als auch in Ordnern (kein Schuhkarton)

Die Darstellung aller organisatorischen Überlegungen – sowohl bei der Aufbau- als auch bei der Ablauforganisation – ist wegen des damit verbundenen enormen Aufwandes im Rahmen eines Businessplans nicht sinnvoll. Vielmehr bietet es sich an, beispielhaft ausgewählte Bereiche darzustellen. Eine gute Möglichkeit dafür ist die Erstellung eines Personaleinsatzplanes. Mit diesem kann detailliert dargestellt werden, welcher Mitarbeiter wann und wie eingesetzt wird, um die Öffnungszeiten eines Unternehmens abzudecken. Dabei sollten auch Schwankungen innerhalb eines Tages (z.B. der Mittagstisch im Restaurant), einer Woche (z.B. der Samstag im Einzelhandel) oder eines Jahres (z.B. Außenbewirtschaftung im Sommer in der Gastronomie) berücksichtigt werden.

Auf jeden Fall sollte beim Punkt Organisation deutlich werden, dass der Businessplan keineswegs nur für Dritte oder als akademische Übung geschrieben wird. Vielmehr ist er stets als konkrete Arbeitshilfe zu verstehen.

## 8. Rechtsform

Die Wahl der richtigen Rechtsform ist wichtig. Allerdings wird es den eigenen Kunden in den meisten Fällen ziemlich gleichgültig sein, für welche Variante sich ein Gründer entscheidet. Außerdem lässt sich eine falsche Wahl zur Not immer korrigieren. Der damit verbundene Mehraufwand ist jedoch vermeidbar, wenn gleich zu Beginn die optimale Rechtsform ausgewählt wird.

Bei den Rechtsformen sind die folgenden Varianten, die sich z.T. erheblich voneinander unterscheiden, von besonderer Bedeutung:

### Einzelunternehmen

- Kleingewerbetreibender (KGT)
- eingetragener Kaufmann (e.K.)

### Personengesellschaften

- Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR bzw. BGB-Gesellschaft)
- Offene Handelsgesellschaft (OHG)
- Kommanditgesellschaft (KG)

### Kapitalgesellschaften

- Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)
- Unternehmergesellschaft (UG) haftungsbeschränkt, auch Mini-GmbH genannt
- Aktiengesellschaft

	Befugnisse	Formalitäten	Haftung	Kapital	Gründungs-kosten <sup>1, 2, 3</sup>
<b>Einzelunter-nehmen</b> Kleingewerbe-treibender (KGT)	Entscheidungs-befugnis beim Inhaber	Gewerbean-meldung, <u>keine</u> Handels-registereintra-gung	unbeschränkt	nein	ca. 30 €
<b>GbR</b> Gesellschaft bürgerlichen Rechts; auch „BGB-Gesell-schaft“	gemeinsame Geschäftsfüh-rung und Vertretung durch alle Ge-sellschafter	Gewerbean-meldung, <u>keine</u> Handels-registereintra-gung	unbeschränkt	nein	ca. 30 € je Gesellschafter
<b>e.K.</b> eingetragener Kaufmann	Entscheidungs-befugnis beim Inhaber	Gewerbean-meldung, Handels-registereintra-gung muss in notarieller Form erfolgen	unbeschränkt	nein	ca. 150 €
<b>OHG</b> offene Han-delsgesell-schaft	gemeinsame Geschäftsfüh-rung und Ver-tretung durch alle Gesell-schafter	Gewerbean-meldung, Handelsregi-stereintragung muss in nota-rieller Form erfolgen	unbeschränkt	nein	ab 190 €

<b>KG</b> Kommanditgesellschaft	Entscheidungsbefugnis beim Komplementär	Gewerbeanmeldung, Handelsregistereintragung muss in notarieller Form erfolgen	Komplementär unbeschränkt, Kommanditisten in Einlagenhöhe	beliebige Höhe der Einlage des Kommanditisten	ab 180 €
<b>GmbH</b> Gesellschaft mit beschränkter Haftung	Entscheidungsbefugnis beim Geschäftsführer, der von der Gesellschafterversammlung bestellt wird	Gewerbeanmeldung, Handelsregistereintragung muss in notarieller Form erfolgen, Gesellschaftsvertrag ist notariell zu beurkunden	mit dem Gesellschaftsvermögen; ggf. persönliche Haftung des Geschäftsführers	25 T€, davon müssen mind. 12,5 T€ bar oder in Sachwerten eingebracht werden	ab 310 € bei Verwendung des Musterprotokolls <sup>4</sup> , ab 480 € bei Stammkapital 25 T € und Bareinlage, ab 570 € bei Stammkapital 25 T€ und mind. 1 Sacheinlage
<b>UG haftungsbeschränkt</b> Unternehmergesellschaft haftungsbeschränkt; auch „Mini-GmbH“	vgl. GmbH	vgl. GmbH	vgl. GmbH	beliebige Höhe, die bar erbracht werden muss, volle Einzahlung (mind. 1 €) erforderlich, <u>Ansparpflicht:</u> mind. ¼ des Jahresüberschusses ist in eine Rücklage einzustellen	ab 200 € bei Verwendung des Musterprotokolls <sup>4</sup> , ab 480 € bei Stammkapital 25 T€
<b>AG</b> Aktiengesellschaft	Entscheidungsbefugnis beim Vorstand, der seine Legitimation über den von der Hauptversammlung gewählten Aufsichtsrat erhält	Gewerbeanmeldung, Handelsregistereintragung muss in notarieller Form erfolgen, Gesellschaftsvertrag ist notariell zu beurkunden	mit dem Gesellschaftsvermögen; ggf. persönliche Haftung des Vorstandes	50 T€, davon muss mind. ¼ des Nennbetrages der Aktien bar oder in Sachwerten eingebracht werden	ab 930 € bei Bareinlage, ab 980 € bei mind. 1 Sacheinlage

<sup>1</sup> Kosten für Notar und Handelsregister (zu denen noch die anteilige Umsatzsteuer hinzugerechnet werden muss) sowie die Gewerbeanmeldung; die Veröffentlichungskosten der Eintragung in das Handelsregister betragen lediglich 1 € je Eintragung im elektronischen Bundesanzeiger

<sup>2</sup> Kosten steigen i. d. R. mit der Zahl der Gesellschafter

- <sup>3</sup> Kosten für Beratungsleistungen des Notars oder die Inanspruchnahme eines Anwalts bei der Erstellung eines Gesellschaftsvertrages etc. kommen bei Bedarf noch hinzu.
- <sup>4</sup> Das Musterprotokoll bei GmbH und UG haftungsbeschränkt beinhaltet den Gesellschaftsvertrag, die Geschäftsführerbestellung und die Gesellschafterliste. Es kann nur verwendet werden, wenn max. 1 Geschäftsführer und max. 3 Gesellschafter vorgesehen sind.

Neben der Wahl der richtigen Rechtsform ist auch noch die Frage zu klären: freier Beruf oder Gewerbebetrieb? Gewerbetreibende müssen ihr Gewerbe beim zuständigen Gewerbeamt anmelden und dabei auch Angaben zur Rechtsform machen. Freiberufler müssen sich hingegen lediglich binnen eines Monats nach Start direkt beim zuständigen Finanzamt melden, um eine Steuernummer zu erhalten.

Die freien Berufe werden in § 18 EStG aufgelistet. Dazu zählt u. a.

die selbstständig ausgeübte wissenschaftliche, künstlerische, schriftstellerische, unterrichtende oder erzieherische Tätigkeit,  
die selbstständige Berufstätigkeit der Ärzte, Zahnärzte, Tierärzte, Rechtsanwälte, Notare, Patentanwälte, Vermessungsingenieure, Ingenieure, Architekten, Handelschemiker, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, beratende Volks- und Betriebswirte, vereidigten Buchprüfer (vereidigten Bücherrevisoren), Steuerbevollmächtigten, Heilpraktiker, Krankengymnasten, Journalisten, Bildberichterstatter, Dolmetscher, Übersetzer, Lotsen (sogenannte Katalogberufe) und den Katalogberufen ähnliche Berufe.

Die Abgrenzung zwischen freiem Beruf und Gewerbebetrieb kann im Einzelfall sehr schwierig sein. Im Zweifelsfall sollte der Kontakt zu einem Steuerberater und/oder den Finanzbehörden gesucht werden.

## 9. Ausblick

Die meisten Gründungsvorhaben sind naturgemäß auf Dauer angelegt. Wenn eine Bank oder Sparkasse Betriebsmittel- und/oder Investitionen finanziert, dann sind dafür Laufzeiten von fünf bis zehn Jahren (mitunter sogar 20 Jahren) absolut normal. Folglich sollte sich jeder Businessplan – zumindest in den Grundzügen – mit langfristigen Zielen befassen.

Typische Fragen sind an dieser Stelle:

- Ist das Vorhaben auf Wachstum (Umsatzwachstum, Personalaufbau etc.) ausgerichtet?
- Ist der Aufbau eines Franchise- und/oder Filialsystems geplant?
- Sollen nach der Startphase zusätzliche Geschäftsfelder (z.B. Aufbau eines Online-Shops) etabliert werden?

Darüber hinaus sind an dieser Stelle des Businessplans allgemeine Trends und Entwicklungen mit ihren Auswirkungen auf das Geschäftsmodell zu erläutern. So könnte beispielsweise bei der Übernahme eines Einzelhandelsgeschäfts im Harz die demographische Entwicklung oder bei hochinnovativen Vorhaben der aktuell angenommene (Zeit-)Vorsprung vor Wettbewerbern ein sehr relevanter Aspekt für den Erfolg einer Geschäftsidee sein. Diese Zukunftsaussichten des Marktes bzw. des Marktumfeldes gehören, sofern sie nicht an anderer Stelle bereits dargelegt worden sind, in ein solides Konzept.

Somit bietet der Gliederungspunkt „Ausblick“ die Gelegenheit, sich grundsätzlich – oder auch visionär – mit dem eigenen Geschäftsmodell jenseits vom Tagesgeschäft auseinanderzusetzen. Dies kann z.B. im Rahmen einer sogenannten SWOT-Analyse erfolgen. Dabei sollen die eigenen **Strengths** (Stärken) und **Weaknesses** (Schwächen) herausgearbeitet werden. Außerdem wird das Umfeld eines Vorhabens auf **Opportunities** (Chancen) und **Threats** (Bedrohungen) untersucht. Die SWOT-Analyse ist somit ein Instrument der langfristigen Planung und hilft bei der Positionsbestimmung und der Strategieentwicklung eines Unternehmens.

## „Zahlenteil“

Beim „Zahlenteil“ geht es darum, die Überlegungen des „Textteils“ aufzugreifen und in Euro-Beträge zu übersetzen. Dabei ist klar, dass sich die Zukunft selbstverständlich nicht exakt voraussagen lässt. Dennoch wird erwartet, dass der Gründer mit seinen Planungsrechnungen ein möglichst realistisches Bild entwirft; auch wenn dieses stets nur mit einer Mischung aus Plausibilität und „Kaffeesatzlesen“ erstellt werden kann.

Der Zahlenteil eines Unternehmenskonzepts umfasst stets die folgenden vier Aspekte, wobei Vorhaben ohne größeren Kapitalbedarf die beiden ersten Punkte in der gebotenen Kürze behandeln sollten:

1. Was kostet das Vorhaben?  
Kapitalbedarf für Investitionen und Betriebsmittel
2. Wer soll das bezahlen?  
Finanzierung
3. Wie bleibe ich flüssig?  
Liquiditätsplanung
4. Was bleibt übrig?  
Rentabilitätsrechnung

Neben diesen vier „Hauptplänen“ können je nach Komplexität des Vorhabens noch diverse „Unterpläne“ erstellt werden. Die wichtigsten sind:

- Umsatzplanung (ggf. nach Geschäftsfeldern differenziert)
- Deckungsbeitragsrechnung (Umsatz abzüglich Wareneinsatz, ggf. nach Geschäftsfeldern differenziert)
- Personalkosten
- Werbebudgetplanung
- Privatentnahmen/Lebenshaltungskosten
- Vermögensaufstellung

Grundsätzlich können bei allen Planungsrechnungen drei Varianten – realistisch, optimistisch und pessimistisch – unterschieden werden. Im Zentrum aller Überlegungen sollte stets das realistische Szenario stehen. Dieses ist jedoch dem einen oder anderen „Stresstest“ zu unterziehen. So könnten bei der Investitionsplanung beispielsweise Reserven für Unvorhergesehenes berücksichtigt werden. Analog ließen sich die Folgen eines höheren Zins für die Finanzierung, längerer Zahlungsziele für die Liquidität oder generell niedrigerer Umsätze für die Rentabilität einplanen. In der Folge stellt sich dann die Frage, ob das Geschäftsmodell in der Lage ist, diese negativen Planabweichungen zu verkraften. Somit spielt ein pessimistisches Szenario, das seine Untergrenze naturgemäß bei einer break even-Betrachtung findet, in jedem Konzept eine bedeutsame Rolle, während dem optimistischen Szenario i.d.R. keine weitere Beachtung geschenkt wird, so dass es in den meisten Fällen entfallen kann.

## 1. Was kostet das Vorhaben? – Kapitalbedarf für Investitionen und Betriebsmittel

Eine präzise Planung des eigenen Kapitalbedarfs ist die Grundlage einer jeden Finanzplanung. Während sich die Umsätze naturgemäß nur schwer prognostizieren lassen, sollten sich vor allem Investitionen und (zumindest teilweise) der Betriebsmittelbedarf relativ präzise (z.B. über Kostenvoranschläge, Kaufverträge im Entwurf etc.) ableiten lassen. Auf jeden Fall sind stets Reserven für Unvorhergesehenes zu berücksichtigen.

Der Kapitalbedarf einer Gründung setzt sich im Prinzip aus den folgenden vier Teilbereichen zusammen:

- langfristige Investitionen/Anlagevermögen  
(Grundstücke und Gebäude, Maschinen, Büroausstattung, Fahrzeuge etc.)
- mittel- und kurzfristige Investitionen/Umlaufvermögen  
(Waren- und Materiallager, Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe etc.)
- Betriebsmittel  
(Anlaufkosten, Vorfinanzierung von Aufträgen und Forderungen etc.)
- Gründungskosten  
(Beratungen, Gewerbeanmeldung/Genehmigungen, Handelsregister und Notar etc.)

Kapitalbedarf		Angaben in €
<b>1.</b>	<b>langfristige Investitionen (Anlagevermögen)</b>	
1.1	Grundstücke und Gebäude	
1.2	technische Anlagen und Maschinen	
1.3	Betriebs- und Geschäftsausstattung	
1.4	Fahrzeuge	
1.5	Reserve	
1.6	Summe der langfristigen Investitionen	
<b>2.</b>	<b>mittel- und kurzfristige Investitionen (Umlaufvermögen)</b>	
2.1	Waren- und Materiallager	
2.2	Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	
2.3	Reserve	
2.4	Summe der mittel- und kurzfristigen Investitionen	
<b>3.</b>	<b>Betriebsmittel</b>	
3.1	Anlaufkosten	
3.2	Vorfinanzierung von Aufträgen und Forderungen	
3.3	Reserve	
3.4	Summe der Betriebsmittel	
<b>4.</b>	<b>Gründungskosten</b>	
4.1	Gewerbeanmeldung/Genehmigungen	
4.2	Handelsregister und Notar	
4.3	Beratungskosten	
4.4	(Eröffnungs-)Werbung	
4.5	Personal	
4.6	Mietkaution	
4.7	einmalige Patent-, Lizenz- oder Franchisegebühr	
4.8	Reserve	
4.9	Summe der Gründungskosten	
<b>5.</b>	<b>Gesamtbedarf</b>	



Der Kapitalbedarf eines Vorhabens ergibt sich in weiten Teilen aus dem Anlage- und Umlaufvermögen. Dabei werden alle Anschaffungen aufgelistet, die später im Unternehmen genutzt werden. Dabei sind selbstverständlich auch Nebenkosten (z.B. für die Lieferung von Waren oder die Installation von Maschinen) zu berücksichtigen, während Rabatte und Skonti abgezogen werden können.

Weiterhin ist der Betriebsmittelbedarf für die üblicherweise schwierige Anlaufphase sowie die Vorfinanzierung von Aufträgen/Forderungen festzustellen. Dabei wird es bei den meisten Gründungsvorhaben nicht leicht sein, diesen Betrag zu ermitteln. Häufig bedarf es einer speziellen Liquiditätsplanung, um belastbare Aussagen treffen zu können. Somit wird an dieser Stelle besonders deutlich, dass die einzelnen Teilpläne eines Businessplans eng miteinander verwoben sind. So liefert die Liquiditätsplanung Informationen für die Kapitalbedarfsplanung. Andersherum ergeben sich aus der Kapitalbedarfsplanung Zins- und Tilgungsleistungen und damit wichtige Informationen für die Liquiditätsplanung.

Schließlich sind noch die Gründungskosten zu ermitteln. Also alle Kosten für Beratungen, Eröffnungswerbung, Suche und Einarbeitung von Personal etc., die vor dem laufenden Geschäft entstehen. Dabei handelt es sich i.d.R. um einmalige Kosten (sprich „Investitionen“), die für einen guten Start in die Selbstständigkeit erforderlich sind.

Bei der Ermittlung des Kapitalbedarfs für Investitionen und Betriebsmittel gilt grundsätzlich, dass jede einzelne Kostenposition kritisch auf den Prüfstand gestellt werden muss. Mitunter kann der Erwerb gebrauchter Güter (z.B. der Büroeinrichtung) oder die Nutzung von Leasingangeboten sinnvoll sein, um die mit der Investition zusammenhängende Fixkostenbelastung zu reduzieren. Allerdings darf das Vorhaben nicht „kaputt gespart“ werden. So muss allen Kostenreduzierungsmaßnahmen zum Trotz die Umsetzung der Idee noch möglich sein.

## 2. Wer soll das bezahlen? - Finanzierung

Das Gegenstück zur Kapitalbedarfsermittlung ist die Finanzierungsplanung. Dabei werden Eigen- und Fremdkapital unterschieden:

### Eigenkapital

Mit einer soliden Eigenkapitalausstattung kann ein Unternehmen eine „saure Gurken“-Phase eher überstehen, da Eigenkapital langfristig zur Verfügung steht und weder zu verzinsen noch zu tilgen ist. Als Eigenkapital gelten neben Barmitteln auch eingebrachte Sachwerte wie z.B. Büroausstattung oder Computer. Auch Beteiligungen Dritter (z.B. von Beteiligungsgesellschaften oder von Business Angels) oder spezielle KfW-Förderdarlehen können – trotz einer zu leistenden Verzinsung – Eigenkapitalcharakter haben. Schließlich können auch Eigenleistungen als Eigenkapital angesetzt werden. Allerdings sollten Eigenleistungen stets mit Bedacht eingesetzt werden, da sie dem Gründer mitunter viel Zeit rauben; Zeit, die dann an wichtigerer Stelle fehlt.

Eine durchaus gute Eigenkapitalquote liegt bereits bei 15%. Dies ist auch darin begründet, dass die KfW genau ab dieser Quote mit dem Förderprogramm „ERP-Kapital für Gründung“ das vorhandene Eigenkapital um 30 Prozentpunkte aufstocken kann. Allenfalls bei kleineren Vorhaben bis 100 T€ ist eine vollständige Fremdfinanzierung möglich.

Idealerweise sollte jeder Gründer so viel Eigenkapital wie möglich in sein Vorhaben einbringen. Allerdings ist stets noch ein Notgroschen zurückzuhalten. Diese „eiserne Reserve“ muss vor allem für dringende private Anschaffungen (z.B. „Ersatz der kaputten Waschmaschine“) zur Verfügung stehen. Wenn darüber hinaus noch ein „Betrag X“ für einmalige zusätzliche Ausgaben – z.B. eine ergänzende Werbemaßnahme – zur Verfügung stehen würde, könnte dies sehr hilfreich sein.

### Fremdkapital

Der Teil des Gesamtkapitalbedarfs, der nicht mit Eigenkapital gedeckt werden kann, muss fremd finanziert werden. Dabei gilt die „goldene Finanzregel“, wonach alles, was langfristig benötigt wird auch langfristig finanziert werden muss, da andernfalls bei fehlender Anschlussfinanzierung oder schlichter Überforderung des Cash-flows Zahlungsschwierigkeiten eintreten können.

Die Finanzierung von Investitionen, Betriebsmitteln sowie den einmaligen Gründungskosten erfolgt in vielen Fällen durch Darlehen, wobei insbesondere zwischen „normalen“ Bankdarlehen und Förderdarlehen unterschieden wird. Die Unterschiede zwischen diesen beiden Optionen sind i.d.R. verhältnismäßig gering.

Gerade für kleinere Beträge können Mikrokredite eine Rolle spielen. Diese werden von speziellen Mikrofinanzinstituten gewährt. Allerdings sind sie i.d.R. daran geknüpft, dass der Gründer einen Bürgen für den Kreditbetrag benennen muss.

Für kurzfristige Finanzierungsspitzen eignen sich vor allem Kontokorrentkredite. Die Höhe dieser Kreditlinien ist über die Liquiditätsplanung zu bestimmen. In vielen Fällen sind nach einer Daumengröße ein bis zwei Monatsumsätze ausreichend.

Weitere Finanzierungsbausteine auf der Fremdkapitalseite sind Verwandten-, Lieferanten-, Verkäufer- oder auch Brauereidarlehen. Allerdings sind diese Optionen stets

kritisch zu hinterfragen. So sind beispielsweise die von Lieferanten gewährten Skontoabzüge bei zügiger Bezahlung in der Regel vorteilhafter als ein Lieferantendarlehen.

<b>Finanzierungsplan</b>		Angaben in €
<b>1.</b>	<b>Eigenkapital</b>	
1.1	Barvermögen	
1.2	Sacheinlagen	
1.3	Eigenleistungen	
1.4	Beteiligungskapital	
1.5	Verwandtdarlehen und Drittmittel (langfristig und ungesichert zur Verfügung gestellt)	
1.6	Summe Eigenkapital	
<b>2.</b>	<b>Fremdkapital</b>	
2.1	Förderdarlehen von KfW (z. B. KfW-Startgeld oder KfW-Unternehmerkredit) und NBank (Niedersachsenkredit)	
2.2	Hausbankdarlehen	
2.3	Mikrokredite	
2.4	Kontokorrentlinie	
2.5	sonstige Finanzierungsmittel (z. B. Verwandten-, Lieferanten-, Verkäufer-, Brauereidarlehen)	
2.6	Summe Fremdkapital	
<b>3.</b>	<b>Summe der Finanzierungsmittel</b>	

Im Zuge der Finanzierung wird ein potenzieller Gründer stets auch nach seinen Sicherheiten bzw. seiner Vermögenssituation gefragt. Hierzu verwenden viele Banken und Sparkassen eigene Formulare.

Bei fehlenden Sicherheiten wird das (Förder-)Darlehen entweder teurer oder nicht mehr gewährt. Sofern die eigenen Sicherheiten ausgereizt sind, können Bürgschaften „eingekauft“ werden; entweder bei der KfW über ein Förderdarlehen mit Haftungsfreistellung (wie beim KfW-Startgeld) oder bei einer entsprechend spezialisierten Bürgschaftsbank (z.B. der Niedersächsischen Bürgschaftsbank/NBB).

### 3. Wie bleibe ich flüssig? - Liquiditätsplanung

Mit einer Liquiditätsplanung wird der laufende Finanzbedarf eines Betriebes ermittelt. Da Liquiditätsschwierigkeiten zu den größten Problemen junger Unternehmen zählen, kommt einer fundierten Planung der eigenen Zahlungsfähigkeit eine überragende Bedeutung zu.

Das Prinzip der Liquiditätsplanung ist einfach. Es besteht darin, alle erwarteten Zahlungsströme, also alle Ein- und Auszahlungen, der Höhe und dem Zeitpunkt nach zu erfassen. Dabei werden stets Bruttobeträge – also Beträge inkl. Umsatzsteuer – berücksichtigt, da diese sowohl bei den Ein- als auch bei den Auszahlungen liquiditätswirksam sind.

#### Einzahlungen

Durch Einzahlungen nimmt der Zahlungsmittelbestand zu; sprich es kommt Geld in die Kasse. Bei der Liquiditätsplanung ist es somit ein entscheidender Unterschied, ob ein Geschäft bar abgerechnet wird, oder ob eine Rechnung geschrieben wird, die (hoffentlich) im Rahmen der vereinbarten Frist bezahlt wird. Neben den branchenüblichen Zahlungsgewohnheiten können im Rahmen einer Liquiditätsrechnung aber auch saisonale Schwankungen (z.B. Weihnachten für einen Spielzeugartikelladen oder Muttertag für ein Blumengeschäft) sowie allgemeine Trends berücksichtigt werden.

#### Auszahlungen

Mit Auszahlungen nimmt der Zahlungsmittelbestand ab; sprich die liquiden Mittel werden geringer. Viele Auszahlungen sind in jedem Monat gleich. Hier ist dann die Liquiditätsplanung schnell ausgefüllt. Es gibt aber auch diverse Auszahlungen, die monatlichen Schwankungen unterliegen; so z.B. Personalkosten (Weihnachts- und Urlaubsgeld, Prämien, kurzzeitige Beschäftigung von Aushilfen), Werbekosten (je nach anstehenden Aktionen), Versicherungen (Prämien auf Monats- oder Jahresbasis). Ferner sind – analog zu den Einzahlungen – branchentypische Zahlungsziele beim Einkauf zu berücksichtigen. Auch Tilgungen sind liquiditätswirksam und müssen berücksichtigt werden. Dabei ist zu bedenken, dass Förderdarlehen tilgungsfreie Startjahre haben können. Abschreibungen werden hingegen in einer Liquiditätsrechnung nicht berücksichtigt. Sie sind zwar wichtig, um den Erfolg (Rentabilität) eines Vorhabens zu ermitteln, Einfluss auf den Bestand an liquiden Mitteln haben sie jedoch nicht.

Eine Liquiditätsplanung sollte mindestens für ein Jahr auf monatlicher Basis erstellt werden. Wenn die Liquidität auch in den Folgejahren (zumindest in einzelnen Monaten) knapp werden könnte, ist der Planungshorizont entsprechend zu erweitern. Beispielsweise beginnt im zweiten oder dritten Jahr häufig die Tilgung von Förderdarlehen. Dies lässt dann den Kapitaldienst (sprich Zins und Tilgung) sprunghaft steigen.

Das Ziel einer Liquiditätsplanung ist es, eine drohende Unterdeckung rechtzeitig zu erkennen. So haben viele Gründer gerade in der Startphase verhältnismäßig niedrige Einzahlungen („das Geschäft muss schließlich erst bekannt werden“). Gleichzeitig sind zu Beginn überdurchschnittliche Auszahlungen (z.B. hohe Werbekosten, Fehleinkäufe). In der Folge ergeben sich oftmals Anlaufverluste. Diese sind nicht unüblich, können aber zu einem sehr ernstem Problem werden, wenn die notwendigen Reserven (u.a. Eigenkapital, freie Kreditlinien) fehlen.

Liquiditätsvorschau		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	<b>1. Bestand an flüssigen Mitteln (Kasse, Bank)</b>												
	<b>2. Einzahlungen</b>												
	2.1 Umsatz Geschäftsfeld A (inkl. Umsatzsteuer)												
	2.2 Umsatz Geschäftsfeld B (inkl. Umsatzsteuer)												
	2.3 Gründungszuschuss												
	2.4 Privateinlagen												
	2.5 sonstige Einzahlungen												
+	<b>2.6 Summe der Einzahlungen</b>												
=	<b>Summe der verfügbaren Mittel (1 + 2)</b>												
	<b>3. Auszahlungen</b>												
	3.1 Waren Geschäftsfeld A												
	3.2 Waren Geschäftsfeld B												
	3.3 Personal inkl. Sozialabgaben												
	3.4 Marketing/Vertrieb												
	3.5 Investitionen												
	3.6 Miete inkl. Nebenkosten												
	3.7 Kreditzinsen												
	3.8 Kredittilgung												
	3.9 Umsatzsteuer												
	3.10 Steuern												
	3.11 Versicherungen												
	3.12 Privatentnahmen												
	3.13 sonstige Auszahlungen												
./.	<b>3.14 Summe der Auszahlungen</b>												
=	<b>4. Liquiditätssaldo des jeweiligen Monats</b>												
	<b>5. Liquiditätssaldo kumuliert</b>												

Wenn es gilt, die Liquidität eines Unternehmens zu verbessern, können zwei Stell-schrauben gedreht werden: Zahlungshöhe (Einzahlungen erhöhen oder Auszahlungen reduzieren) und Zahlungszeitpunkt (Einzahlungen schneller realisieren bzw. Auszahlungen verzögern).

#### Zahlungshöhe

Auf der einen Seite können Einzahlungen durch unterschiedlichste Maßnahmen wie z.B. Nachkalkulation und gegebenenfalls Preisanpassungen, bessere Kapazitätsauslastungen, Verkauf von nicht benötigtem Vermögen, Sonderaktionen für Barzahler erhöht werden. Auf der anderen Seite ließen sich Auszahlungen durch Kostensenkungen, optimierte Betriebsabläufe, verringerte Lagerbestände oder reduzierte Einkaufspreise (inkl. Nutzung von Skonti und Rabatten) verringern.

#### Zahlungszeitpunkt

Um Einzahlungen schneller zu realisieren, ließen sich u. a. Anzahlungen einfordern, Zahlungsziele verkürzen, das Forderungsmanagement/Mahnwesen intensivieren, Ausgangsrechnungen schneller versenden oder Bankeinzüge mit Dauerkunden vereinbaren. Gleichzeitig könnten Auszahlungen durch Leasing, Ratenzahlung, längere Zahlungsziele, Tilgungsaussetzungen oder verschobene Investitionen gekürzt werden.

#### 4. Was bleibt übrig? - Rentabilitätsrechnung

Mit der Rentabilitätsrechnung werden die Fragen diskutiert: Was bleibt unter dem Strich übrig und lohnt sich der ganze Aufwand überhaupt? Um Antworten zu finden, werden von den erwarteten Umsätzen sowohl der Wareneinsatz als auch alle anderen Kosten inkl. eines (kalkulatorischen) Unternehmerlohns abgezogen. Wenn das Ergebnis positiv ist, wurde ein Gewinn erwirtschaftet, wenn dies nicht der Fall ist, muss ein Verlust verkräftet werden.

Eine Rentabilitätsrechnung wird auf Jahresbasis erstellt. Dabei ist ein Ausblick über die ersten drei Jahre nach der Geschäftseröffnung üblich. Für ein gerade gegründetes Unternehmen ist dabei folgender Verlauf typisch: Im ersten Jahr wird ein Verlust „eingefahren“. Im zweiten Jahr steht dann eine „schwarze Null“ (sprich ein ausgeglichenes Ergebnis) und erst im dritten Jahr werden nennenswerte Gewinne erzielt.

Rentabilitätsvorschau			1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr
	<b>1.</b>	<b>Nettoumsatz</b>			
	1.1	Umsatz Geschäftsfeld A			
	1.2	Umsatz Geschäftsfeld B			
	1.3	sonstige Umsätze und Erträge			
	<b>1.4</b>	<b>Summe der Umsätze</b>			
	<b>2.</b>	<b>Wareneinsatz</b>			
	2.1	Wareneinsatz Geschäftsfeld A			
	2.2	Wareneinsatz Geschäftsfeld B			
	2.3	sonstiger Wareneinsatz			
./.	<b>2.4</b>	<b>Summe Wareneinsatz</b>			
=	<b>3.</b>	<b>Rohertrag</b>			
	<b>4.</b>	<b>Aufwendungen</b>			
	4.1	Personalkosten inkl. Sozialleistungen			
	4.2	(kalkulatorischer) Unternehmerlohn			
	4.3	Miete			
	4.4	Nebenkosten (Heizung, Strom, Wasser etc.)			
	4.5	Werbung			
	4.6	Kraftfahrzeuge			
	4.7	Reisekosten			
	4.8	Telefon, Fax, Internet			
	4.9	Büromaterial			
	4.10	Verpackung			
	4.11	Reparatur, Instandhaltung			
	4.12	Versicherungen			
	4.13	Beiträge			
	4.14	Leasing			
	4.15	Buchführungs-/Beratungskosten			
	4.16	Zinsen			
	4.17	sonstige Aufwendungen			
./.	<b>4.18</b>	<b>Summe Aufwendungen</b>			
=	<b>5.</b>	<b>Betriebsergebnis</b>			
./.	<b>6.</b>	<b>Abschreibungen</b>			
./.	<b>7.</b>	<b>Steuern auf Einkommen und Ertrag</b>			
=	<b>8.</b>	<b>Jahresüberschuss</b>			

Bei der Erstellung eines Rentabilitätsplanes sind vor allem sind die folgenden Aspekte zu berücksichtigen:

- es sind nur die betrieblichen Aufwendungen aufzulisten
- sämtliche Positionen sind – im Unterschied zur Liquiditätsplanung – "netto" (also ohne Umsatzsteuer) zu planen
- Unternehmen mit mehreren Geschäftsfeldern (z.B. ein Restaurant mit Bringdienst und Cateringsparte) sollten die Umsätze und Wareneinsätze separat ausweisen
- die Umsätze sollten mit eigenen („Unter-“)Plänen hergeleitet werden; dabei sollten genaue Angaben zu Preisen und Mengen von Produkten und Dienstleistungen erfolgen
- Abschreibungen sind zu berücksichtigen; dabei handelt es sich letztlich um eine kalkulatorische Größe, mit der berücksichtigt wird, dass Sachanlagen (z.B. ein Computer) mehrere Jahre genutzt werden

Der Punkt „Steuern“ bereitet vielen Gründern beim Schreiben eines Businessplans große Sorge. Am sinnvollsten ist es dann, diesen Aspekt zunächst einfach auszuklammern, so dass sich Ergebnisse „vor Steuern“ ergeben. Irgendwann muss jedoch diese Lücke geschlossen werden. Dafür gibt es grundsätzlich zwei Herangehensweisen. Zum einen kann die zu erwartende Steuerlast durch einen Experten (in den meisten Fällen wird dies ein Steuer-/Unternehmensberater bzw. die IHK sein) geschlossen werden. Zum anderen ist es aber auch vollkommen in Ordnung, die Steuern so gut wie möglich zu schätzen. Eine gewisse Unschärfe ist dabei i.d.R. unproblematisch.

Bei der Rentabilitätsrechnung gilt es nun – wie bei allen Planungen – die Zukunft so gut wie möglich vorherzusagen. Dabei ist es in den meisten Fällen sinnvoll, mit verschiedenen Szenarien (pessimistisch, realistisch und optimistisch) zu arbeiten. Von besonderer Bedeutung ist dabei die pessimistische Herangehensweise. Bei dieser wird die realistische Version „unter Stress“ gesetzt. Es wird also getestet, wie sich die Rentabilität entwickelt, wenn z.B. die Umsätze niedriger ausfallen und/oder die Kosten höher sind als geplant.

---

#### **Hinweis**

Dieses Merkblatt soll – als Service Ihrer Industrie- und Handelskammer Hannover – nur erste Hinweise geben und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Obwohl es mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurde, kann eine Haftung auf die inhaltliche Richtigkeit nicht übernommen werden.

#### **Autor**

Guido Langemann  
Abteilung Handel und Dienstleistungen  
Tel. (0511) 3107-413  
Fax (0511) 3107-435  
langemann@hannover.ihk.de

Industrie- und Handelskammer Hannover  
Schiffgraben 49  
30175 Hannover  
[www.hannover.ihk.de](http://www.hannover.ihk.de)

Stand: Juni 2012