

Claudia Schlembach / Hans-Günther Schlembach

# Businessplan

Geldgeber überzeugen  
und zielgerichtet planen



POCKET BUSINESS

**Cornelsen**

Claudia Schlembach/Hans-Günther Schlembach

# Businessplan

Geldgeber überzeugen  
und zielgerichtet planen

POCKET BUSINESS

**Cornelsen**

## Die Autoren

Dr. Claudia Schlembach ist Geschäftsführerin der BUS Betreuung und Unternehmensberatungs GmbH, Hans-Günther Schlembach ist Präsident des BUS Betreuungsverbund für Unternehmer und Selbständige e.-V. Über das BUS-Netzwerk finden Sie auf Seite 132 des Buches weitere Informationen.

Der 1. Druck dieses Werkes ist erschienen bei:  
Cornelsen Verlag GmbH & Co. OHG, Berlin

Verlagsredaktion: Marlies Bocionek  
Grafik und technische Umsetzung: Holger Stoldt, Düsseldorf  
Umschlaggestaltung: Katrin Nehm  
Titelfoto: © Stefan Wagner, Berlin

 [www.cornelsen-berufskompetenz.de](http://www.cornelsen-berufskompetenz.de)

2. Auflage Druck 4 3 2 1 Jahr 08 07 06 05

© 2005 Cornelsen Verlag Scriptor GmbH & Co. KG, Berlin

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 52 a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

Druck: Druckhaus Berlin-Mitte

ISBN 3-589-21918-1

Bestellnummer 219181



Gedruckt auf säurefreiem Papier, umweltschonend  
hergestellt aus chlorfrei gebleichten Faserstoffen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Chef/in werden</b> .....	<b>7</b>
	• Chef/in werden – die persönliche Entscheidung .....	9
	• Chef/in werden – die strategische Entscheidung .....	12
	• Der Businessplan .....	14
	<b>M</b> agazinseite: Notwendige (wirtschaftliche) Kompetenzen .....	16
	<i>Auf den Punkt gebracht</i> .....	<b>18</b>
<b>2</b>	<b>Prüfstein Realität</b> .....	<b>19</b>
	• Ohne Moos nix los .....	19
	• Planung - muss das sein? .....	21
	• Ich schaff' das schon?! .....	24
	<i>Auf den Punkt gebracht</i> .....	<b>25</b>
<b>3</b>	<b>Planung konkret</b> .....	<b>26</b>
	• Lebenshaltung = Privatsache?! .....	26
	• Am Anfang: Absatz und Umsatz(planung) ..	31
	• Marketing .....	37
	• Alle Fälle vorplanen - auch den „Worst case“ .....	43

<b>M</b> agazinseite:		
Fallbeispiel Folge 1	.....	44
• Kosten und Kalkulation: Was kostet meine Idee?	.....	48
<b>M</b> agazinseite:		
Fallbeispiel Folge 2a	.....	58
<b>M</b> agazinseite:		
Fallbeispiel Folge 2b	.....	61
• Finanzierung - Wer soll das bezahlen?	....	64
• Investitionsplanung	.....	67
<b>M</b> agazinseite:		
Fallbeispiel Folge 3	.....	71
• Die Finanzierung Ihrer Investitionen	.....	74
<b>M</b> agazinseite:		
Fallbeispiel Folge 4	.....	86
• Liquidität sichern	.....	91
<b>M</b> agazinseite:		
Fallbeispiel Folge 5	.....	93
<b>Auf den Punkt gebracht</b>	.....	<b>98</b>

## **4 Der äußere Rahmen ..... 99**

• Unternehmenskonstitution und Organisation	.....	101
• Die Form für Ihr Unternehmen	.....	105
• Behördenleitfaden - wichtig zu wissen!	...	108
• Gnadenlos - das Finanzamt	.....	110

## **5 Präsentation Ihres Businessplans ..... 113**

- Sich entschließen ..... 113
- Verkäufer sein - oft missachtete Notwendigkeit ..... 114
- Auftritt und Präsentationstechnik ..... 118
- Gliederung und Ausarbeitung ..... 121

**M**agazinseite:  
Ihre Gliederung des Businessplans ... 122

## **6 Und nun? ..... 124**

- Was nach der Absage einerseits und nach der Zusage andererseits kommt .... 124
  
- Stichwortverzeichnis ..... 133

# Literatur/Links

Stutely, R.: [Financial Times Managementpraxis - Der professionelle Businessplan](#). Ein Praxisleitfaden für Manager und Unternehmensgründer, Financial Times Prentice Hall, 2003

Aus dem großen Angebot zur Existenz-/Unternehmensgründung greifen wir zur Orientierung zwei beide Bände heraus:

Maikranz, F. C.: [Das Existenzgründungs-Kompodium](#). Die wichtigsten Regeln auf dem Weg in die Selbstständigkeit, Berlin, Heidelberg 2003

Wehling, D. (Hrsg.): [Handbuch für Existenzgründer](#). Entrepreneurship als Grundhaltung, Strategische Umsetzung, aktionsfelder der Gründungspraxis, Berlin 2002

## Links

Umfassendes für Businessplaner bietet natürlich das Internet. Aus der riesigen Vielfalt informativer Websites hier nur eine Anzahl grundlegender bzw. „handverlesener“ Linkstipps:

### *Gründung allgemein*

[www.bmwi.de](http://www.bmwi.de) (Wirtschaftsministerium)

### *Gründungsfeld Technik*

[www.vdivde-it.de](http://www.vdivde-it.de) (VDI-Leitfaden für Gründer)

### *Gründung Mittelstand*

Hier findet man länderweise Informationen bei den Gewerbeförderungsanstalten.

### *Finanzierung und öffentliche Programme:*

[www.dta.de](http://www.dta.de) (Deutsche Ausgleichsbank)

[www.tbgbonn.de](http://www.tbgbonn.de) (Dta speziell für High Tec)

[www.kfw.de](http://www.kfw.de) (kfw-Bankengruppe)

### *Business-Angels/Venture Capital*

[www.business-angels.de](http://www.business-angels.de) (Netzwerk)

[www.bvk-ev.de](http://www.bvk-ev.de) (Bundesverband Venture Capital)

# 1 Chef/in werden

## Mit Mut und Konzept in die Selbstständigkeit

Es beginnt meist harmlos. Mit einem flüchtigen Gedanken beim Autofahren, im Supermarkt, auf der Rückfahrt von der Arbeit. Dann kommt er wieder, immer wieder. Irgendwann werden erste Gespräche geführt, mit der Familie, mit Freunden. **Die Idee nimmt Formen an: „Ich mache mich selbstständig“.** Bis aus der Idee tatsächlich eine Unternehmung, ein Unternehmen wird, dauert. Das ist auch gut so. **Jede Existenzgründung ist eine strategische Entscheidung.** Strategische Entscheidungen sind die Grundlagen, um eigene Ideen umzusetzen, um Wünsche Wirklichkeit werden zu lassen und sie zeichnen sich durch Langfristigkeit ihrer Wirkungen aus.

Bei Existenzgründungen sind die Wirkungen substanziell. Einmal selbstständig, gibt es kaum ein Zurück mehr. Die Sozialkassen fangen (Ex-)Unternehmer selten auf und in Deutschland sind **Begriffe wie Liquidation und Insolvenz oft mit gesellschaftlicher Ächtung verbunden.** Das allein reicht um genau zu prüfen, ob die Welt auf die eigenen Ideen gewartet hat und ob diese Gewinn bringend in ein Unternehmen umgesetzt werden können. Denn das sind zwei paar Schuhe. Ein tolles Produkt macht noch keinen Markt und wenn Sie mit Ihrer Idee in die erste Reihe wollen, oder sie zumindest im Blick haben, sollten Sie eine Reihe von Testrunden drehen, um Ihre Fähigkeiten als Unternehmer zu beweisen. Auf der ersten Strecke sollten Sie Ihre Fantasien über das Unternehmersein unter die Lupe nehmen. Die oft unrealistischen Vorstellungen über das Leben als Unternehmer sollten reflektiert und auf die eigene Person übertragen werden. Bin ich Unternehmer? Trivial ist diese Frage nicht, im Gegenteil. **Ein genialer Ingenieur oder Handwerker muss nicht zwangsläufig ein guter Unternehmer sein.** Jeder, der aus seiner Idee ein erfolgreiches Geschäft macht, ist immer beides: Ingenieur und Unternehmer, Handwerker und Unternehmer usw. Die erste, grundlegende unter-

nehmerische Entscheidung ist die, ob Sie den Schritt in die Selbstständigkeit wagen. Das ist nicht gleichzusetzen mit Unabhängigkeit, die auch bei Unternehmern meist arg begrenzt ist. Dieser Schritt sollte mindestens so intensiv und detailliert geplant sein, wie die Maschine, die Sie entwickeln, wie das Dachgeschoss, das Sie ausbauen, die konkrete Dienstleistung, die Sie anbieten. Es geht möglicherweise um Ihre gesamte wirtschaftliche Existenz. **So genau und akkurat wie Sie Ihr ureigenstes „Handwerk“ betreiben, sollten Sie auch den Auf- und Ausbau Ihrer Unternehmensführung angehen.** Wie bei allen komplexen Situationen geht das am besten mit einem **Plan**. Die Existenzgründung genau zu planen, macht sehr viel Sinn.

**Die Transformation der Idee in den Businessplan ist Ihr Gerüst, mit dem Sie in das Unternehmerleben einsteigen und an dem Sie sich die nächsten zwei, drei Jahre der Gründungsphase entlang hangeln können.**

Andererseits dient dieser Plan auch den Kapitalgebern und zeigt auf, ob Sie sich „auf dem richtigen Weg“ befinden.

Der **Businessplan** ist das Instrument, das Ihnen die wesentlichen Stationen zum Unternehmenserfolg darstellt. Er umfasst einen **(beschreibenden) Textteil** und einen **(darstellenden) Zahlenteil**. Die Auseinandersetzung beginnt allerdings vor den dokumentierten Seiten – und beinhaltet Fragen wie:

- ◆ Was kommt auf mich als Unternehmer/Selbstständiger zu?
- ◆ Wie sehen die Schritte zur erfolgreichen Umsetzung meiner Idee aus?
- ◆ Wie kann ich andere, z.B. Kapitalgeber für meine Idee begeistern?
- ◆ Wie lässt sich mein Vorhaben in Zahlen darstellen?
- ◆ Werde ich mich/meine Familie damit ernähren können?
- ◆ Bin ich mutig und risikobereit, ohne die Grenzen zu überschreiten?
- ◆ Kann ich mit Niederlagen umgehen?
- ◆ Bin ich wettbewerbsorientiert?

## 1.1 Chef/in werden – die persönliche Entscheidung

Wenn Sie die Mehrheit der Fragen mit einem klaren „JA“ beantwortet haben und von der Fragestellung nicht abgeschreckt wurden, analysieren Sie kritisch Ihre unternehmerischen Voraussetzungen, die Sie brauchen, um sich am Markt erfolgreich zu behaupten. Diese werden in Kategorien erfasst, die so auch in Ihre Selbstdarstellung einfließen können:

- ◆ Persönliche Disposition
- ◆ Fachliche Kompetenz
- ◆ Sachliche Kompetenz
- ◆ Soziale Kompetenz für Markt und Mitarbeiter
- ◆ Finanzielle Polster
- ◆ Eine gute Idee

### Persönliche Disposition

Unternehmer zu sein ist heute eine der letzten großen Herausforderungen für Menschen, die bewegen und gestalten wollen. Für Menschen, die **psychisch und physisch belastbar** sind, nicht nach größtmöglicher Sicherheit streben, den Kopf nicht gleich in den Sand stecken, sondern auf der Suche nach dem entscheidenden Vorteil sind. Für Menschen, die **Risiko nicht scheuen** und für ihre Handlungen die **Verantwortung übernehmen wollen und können**. Unternehmer, die gleichzeitig Inhaber sind, arbeiten ohne doppeltes Netz und Boden. Deshalb kommen sie häufig auch nicht mit einer 50-Stunden-Woche aus. Aber damit haben sie kein Problem. Es sind wesentliche persönliche Eigenschaften, die einen erfolgreichen Unternehmer ausmachen.

### Fachliche Kompetenz

Kapitalgeber legen großen Wert auf fachliche Qualifikationen. Je mehr Ihre fachlichen Qualitäten mit dem Gründungsvorhaben im Einklang stehen, umso positiver wird Ihr Vorhaben eingeschätzt. Umso leichter ist es auch für Sie zu überzeugen.

Schul- und Berufsausbildung, **Berufserfahrung**, **Zusatz-Qualifikationen**, **Branchenerfahrung**, eventuelle Erfolge, all das ist wichtig und transparent zu machen. Je nach Metier sind unterschiedliche Qualifizierungsnachweise notwendig, egal ob in freien Berufen (Arzt, Rechtsanwalt, Steuerberater) oder beispielsweise im Handwerk. Wer keinen **Meisterbrief** hat und sich selbstständig machen möchte, muss nachweislich einen Meister beschäftigen. Ob und wie weit diese Bedingung für eine Gründung im Handwerk bleiben wird, liegt in der Entscheidung der Politik.

### **Sachliche Kompetenz**

Die Hauptdarsteller unternehmerischer Erfolgsgeschichten haben nie nur ihr Fach, ihr ureigenstes Handwerk beherrscht. Sie hatten immer **Ahnung von der „Sache der Unternehmensführung“**. Wir behaupten, dass hier die Weichen für die Umsetzung der Idee in ein ertragreiches Geschäft gestellt werden. Kapitalgeber sehen das ähnlich. Der Businessplan ist der Ort, an dem sich in Ihrer Analyse die Frage der unternehmerischen Kompetenz auflöst. Dazu gehören eine begründete Positionierung in Fragen des Marktauftritts, der Entscheidung für eine Unternehmensform, für die Organisation des Betriebes heute und in drei Jahren, für die Beteiligung von Partnern an der Unternehmung, die Qualifikation im kaufmännischen Bereich und für die Personalführung.

### **Soziale Kompetenz**

Sozial kompetent ist, wer **verständnis- und verständigungsorientiert kommunizieren** kann. Sie signalisieren Ihren Mitarbeitern Verständnis und gehen auch in frustrierenden Zeiten mit gutem Vorbild voran. Sie können den Kunden den Nutzen Ihrer Leistungen verständlich machen und sind deshalb auch meist gute Verkäufer in eigener Sache.

Fast nicht erwähnenswert ist, dass diese Fähigkeit auch in den Kontakten/Verhandlungen mit Zulieferern, Bankern, Verwaltungsmitarbeitern etc. notwendig sind. Wer **Einfühlungsver-**

mögen mitbringt, hat vielleicht Vorteile, aber Sozialkompetenz umfasst darüber hinaus auch **Techniken der Gesprächsführung**, die man systematisch erlernen kann/muss.

## **Finanzielle Voraussetzungen**

Ein Knackpunkt bei der Entscheidung zur Selbstständigkeit ist die Frage, ob Sie ein finanzielles Polster haben, mit dem Sie, auch als Unternehmer/in, über die Runden kommen. **Finanzielle Unabhängigkeit** bringt auch Gründern den meisten **Freiraum**. Sie können dann Ihre Investitionen, Ihre Lebenshaltungskosten und auch das „Lehrgeld“ aus der eigenen Tasche zahlen. Niemand fordert Rechenschaft von Ihnen.

Eine wesentliche Motivation für einen Businessplan – Kapitalgeber zu überzeugen – entfällt in diesem Fall. Die Notwendigkeit, einen Businessplan zu erstellen, bleibt trotzdem bestehen. Das eigene Kapital sollte nicht vernichtet, sondern vermehrt werden und um die Unabhängigkeit von Kreditgebern zu bewahren, sollte jeder Gründer sein **Business professionell angehen**. Basis ist der Businessplan. Ein Instrument für Profis!

Haben Sie dieses Polster nicht, stellt sich sich die Frage, ob Ihnen jemand Fremd- oder Risikokapital zur Verfügung stellt und das entscheidet sich letztlich, **ob Sie (als Unternehmerpersönlichkeit) und Ihr Businessplan Erfolg versprechend wirken und damit kreditwürdig erscheinen**. Das gilt im Übrigen auch für Fördergelder, die bei der Gründung und in den ersten Jahren der Unternehmung vom Staat ausgeschüttet werden.

## **Eine gute Idee**

Die Mehrzahl aller guten Unternehmen begann mit einer guten Idee. Die haben Sie auch. Und die schickt Sie auf die nächste Teststrecke. Denn nun stellt sich die Frage: **„Hat die Welt tatsächlich auf mich und meine Leistungen gewartet? Sind auch die Kunden überzeugt, dass sie meine Produkte/ meine Dienstleistung brauchen?“** Die Verliebtheit in das eigene Produkt bringt oft eine gewisse Blindheit für die Bedingungen des

Marktes. Manchmal wird auch übersehen, dass ein möglicher Wettbewerber eine ähnliche, vielleicht die gleiche Idee hatte, aber eine bessere Startposition besetzt, weil er am Markt etabliert ist. Die **Marktakzeptanz ist kritisch zu analysieren**.

Wenn die Idee tatsächlich marktfähig ist (Teststrecke zwei) ist der nächste Schritt die **Transformation Ihrer Idee in kommerziellen Erfolg**. Die Grundvoraussetzung dabei ist, dass Sie folgende betriebliche Standardfunktionen skizzieren.

- ◆ Marketing
- ◆ künftige Mitarbeiter
- ◆ Organisation des Betriebes
- ◆ Logistik/Produktion
- ◆ rechtliche Rahmenbedingungen (Unternehmensform)

Das sind die **wesentlichen Säulen der erfolgreichen Unternehmensführung** und es ist absolut zweckmäßig, dass Sie das Know-how und die entsprechende Sensibilität für diese Themen haben, damit Sie Unternehmer sein können. Das ist keine leichte Aufgabe. Es gibt auch keinen Lehrberuf, bzw. keine Ausbildung, die einen direkt zum Unternehmer befähigt.

## 1.2 Chef/in werden – die strategische Entscheidung

Die Entscheidung für ein Unternehmen ist eine strategische Entscheidung und wirkt in jede Richtung langfristig: Bei Erfolg und bei Misserfolg. Durch diese langen Wirkungsfristen bleiben strategische Fehlentscheidungen, z.B. ein Unternehmen zum falschen Zeitpunkt zu gründen, bedauerlicherweise lange unentdeckt. **Üblicherweise scheitern Start-ups im dritten bzw. vierten Jahr nach der Existenzgründung**. Kleine Einbrüche werden mit saisonalen Schwankungen oder Anlaufschwierigkeiten begründet und nicht als Ertragsproblem erkannt. Erst **wenn die Liquidität knapp wird**, das Unternehmen seinen Zahlungsverpflichtungen nicht mehr nachkommen kann, schleicht sich der Verdacht ein, dass **Grundsätzliches nicht stimmt**.

Die **Bausteine eines Businessplans** sind die minimalen Fragen, die Sie sich angesichts der Bedeutung und lebenslangen Haf-

tung für diese Entscheidung stellen sollten. Denn die Gründung ist die erste und fundamentale strategische Entscheidung, die Sie treffen. Und Sie legen damit zwangsläufig für längere Zeit die **Marschroute** fest. Von den insgesamt drei Strategien, die ein Unternehmen haben kann – Wachsen, Schrumpfen, Konsolidieren – haben Sie als Gründer nur einen Weg: **Die Wachstumsstrategie**. In Zeiten von nahezu nicht vorhandenem Wirtschaftswachstum und strukturellen Problemen in Deutschland ist diese Aufgabe ungleich schwieriger als in Boomzeiten.

Die offene und frühzeitige Auseinandersetzung mit den Schwierigkeiten hilft Ihnen zu entscheiden, ob sie hinter Ihrer Existenzgründung stehen. Die strategische Entscheidung umfasst in der theoretischen Darstellung drei Analyseebenen.

- ◆ Die Umwelt,
- ◆ den Wettbewerb und
- ◆ die eigenen Potenziale.

### **Die Umwelt**

Sie umfasst die (**wirtschafts-)**politischen **Rahmenbedingungen**, die als gegeben hinzunehmen sind. Die Konjunktur gehört dazu, die Steuern, die den Unternehmen auferlegt werden, die Gesetze bezüglich Personal, Ladenöffnungszeiten, Werbung usw.

### **Der Wettbewerb**

Eine gute Idee ist Gold wert. Verständlich, dass Gründer mit Argusaugen über Ihr „Baby“ wachen und Geheimhaltung als notwendig erachtet wird. Aber: Je besser die Idee, umso flinker die Nachahmer. Die können Sie auch mit dem besten Patentschutz nicht abhalten. Natürlich gibt es **nur ein „Original“**. Aber Verbraucher geben sich auch mit der Kopie zufrieden – wenn sie entsprechend weniger kostet. Also achten Sie darauf, dass Sie **sich zügig positionieren**, und den „Rahm“ abschöpfen, bevor es andere tun. Prüfen Sie aber auch, ob andere nicht schon eine ähnliche Idee in unternehmerische Realität umgesetzt haben. Eine **Wettbewerbsanalyse** ist daher **notwendig** und Gegenstand des Businessplans.