

SERIE

Wie finanziere
ich meinen Start



4. FOLGE

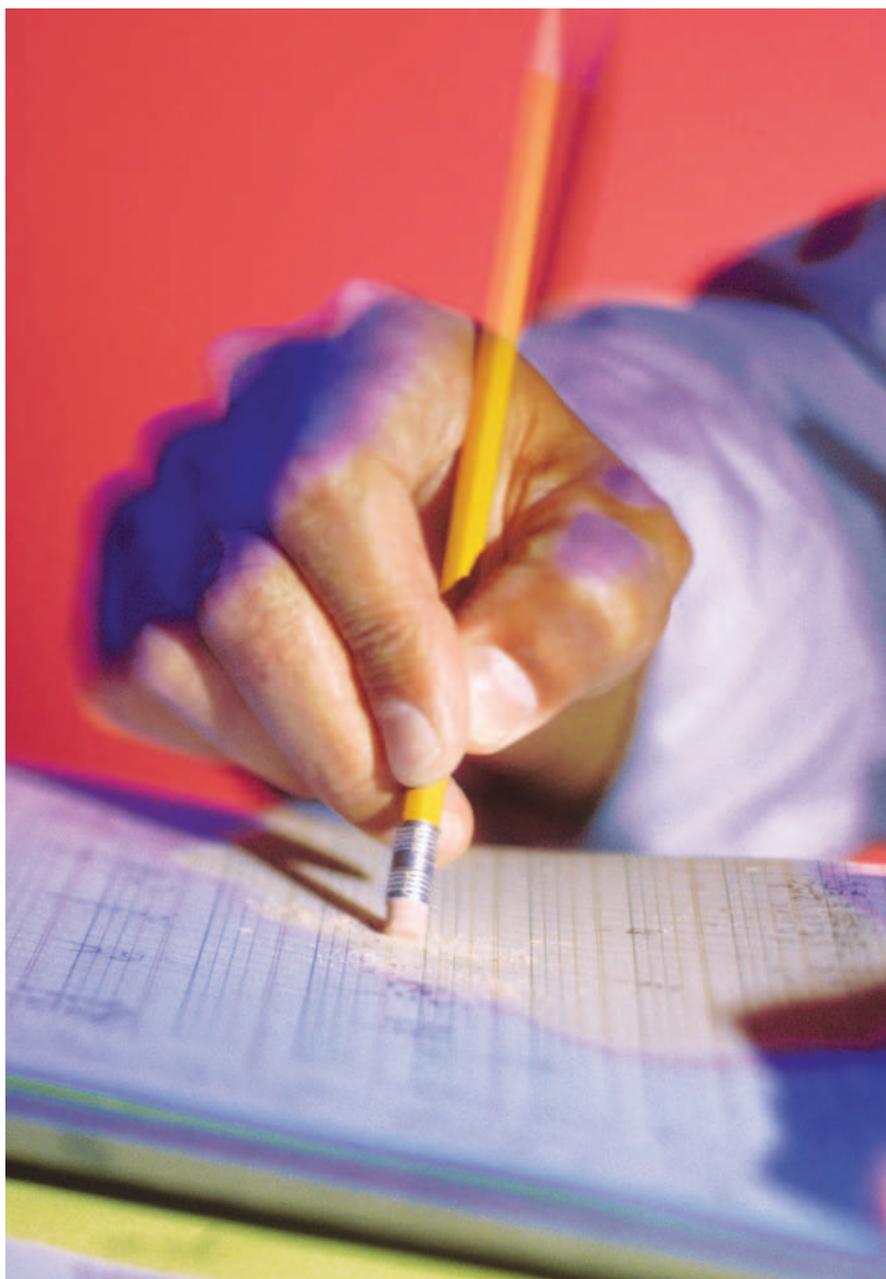
Businessplan- Erstellung

In den Folgen eins bis drei dieser Serie wurden die Grundlagen für eine optimale Kapitalstrategie und Fördermittelnutzung behandelt (Abonnenten können im Online-Heftarchiv darauf zugreifen). In dieser Folge erfahren Sie, was Ihr Businessplan enthalten muss, damit er Banken und Investoren überzeugt.

Autoren: Bernd Fischl, Michael Hartl, Dr. Stefan Wagner

Sie haben eine Vision! Genau genommen haben Sie die Geschäftsidee, jedoch fehlt Ihnen – wie fast jedem Unternehmensgründer – ausreichend Kapital, um die Idee Wirklichkeit werden zu lassen. Es stellt sich daher die Frage, wer bereit ist, Ihnen das nötige Kapital für die Gründung zur Verfügung zu stellen. Und was noch wichtiger ist: Wie überzeugen Sie potenzielle Investoren von Ihrer Idee?

Im Folgenden erhalten Sie einen Überblick darüber, wie Sie mit Hilfe des Businessplans Ihre Idee professionell in Textform darstellen und somit Interesse bei potenziellen Geldgebern wecken:



Was ist ein Businessplan?

Zunächst ist zu definieren, was man unter einem Businessplan versteht. **Ein Businessplan ist die schriftliche Dokumentation Ihres gesamten unternehmerischen Konzepts und beinhaltet neben der Produktidee auch das wirtschaftliche Umfeld, die gesetzten Ziele sowie den notwendigen Mittelaufwand.** Zusätzlich stellen Sie mit und in einem Businessplan mögliche Risiken dar und geben dem Kapitalgeber Informationen über den oder die Unternehmensgründer. Im Vergleich zu früher hat sich der Adressatenkreis für einen Businessplan jedoch erweitert. Diente der Businessplan ursprünglich überwiegend dazu, Eigenkapitalgeber zu werben, wird er heute auch von Banken genutzt, um Ihre Kreditwürdigkeit zu prüfen oder dient öffentlichen Fördereinrichtungen als Entscheidungsgrundlage für den Förderzuschlag. Zusätzlich zählen auch Ihre Partner, Kunden, Mitarbeiter und sogar Sie selbst zu den weiteren Adressaten Ihres Businessplans.

Unternehmensintern stellt der Plan somit durch das intensive Aufarbeiten und das schriftliche Fixieren der Geschäftsidee eine exzellente Handhabe dar, mögliche Schwachstellen frühzeitig zu erkennen. Dadurch dient der Businessplan sowohl Ihnen als auch Ihren Mitarbeitern als Hilfsmittel bei der Umsetzung der Unternehmensstrategie. Für unternehmensexterne Adressaten hingegen wird der Businessplan vor allem als Entscheidungsgrundlage für oder gegen eine Investition in Ihre Idee verwendet. Besonders bei einer Unternehmensneugründung haben potenzielle Investoren, aufgrund nicht vorhandener Geschäftszahlen, keine andere Möglichkeit, um die Erfolgchancen ihrer Investition abzuschätzen.

Um sich bei potenziellen Investoren in einem vorteilhaften Licht zu präsentieren, sind einige Punkte bei der Erstellung eines Businessplans zu beachten:

Der Businessplan: die wichtigsten Bausteine

Im Wirtschaftsleben hat sich folgender achtstufige Aufbau des Businessplans etabliert:

- I. Executive Summary
- II. Produktbeschreibung und Geschäftsmodell
- III. Markt und Wettbewerb
- IV. Marketing und Vertrieb
- V. Produkt und Personal
- VI. Finanzplanung
- VII. Organisation und Gründer
- VIII. Anhang

Zeigen, wer und was Sie sind

Zunächst einmal sollten Sie davon ausgehen, dass Sie nicht der einzige sind, der auf der Suche nach Gründungskapital für seine Geschäftsidee ist. Investoren erhalten in der Regel eine Vielzahl an Businessplänen, besitzen aber zumeist nur ein geringes Zeitkontingent, um diese abzuarbeiten. Es ist deshalb wichtig, dass Sie Ihren Businessplan gut strukturieren und somit den Leser nicht unnötig belasten. Des Weiteren machen Sie dadurch deutlich, dass Sie in der Lage sind, Dinge ordentlich, strukturiert und akribisch zu erledigen. Da vor allem neu gegründete Unternehmen sehr stark von der Persönlichkeit des Gründers abhängig sind, spielt Letzteres eine entscheidende Rolle für die Investitionsentscheidung der Kapitalgeber.

Im Wirtschaftsleben hat sich folgender Aufbau eines Businessplans etabliert (siehe auch den obenstehenden Kasten):

■ Bei dem ersten Abschnitt, der Executive Summary (ES), handelt es sich um eine rund zweiseitige Zusammenfassung aller wesentlichen Punkte Ihres Businessplans. Bedenken Sie beim Verfassen, dass oft die ES bereits darüber entscheidet, ob ein potenzieller

Kapitalgeber Ihren Businessplan bereits (vor dem Lesen des Hauptteils) aussortiert oder mit gesteigertem Interesse weiterliest.

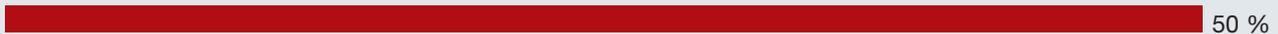
- Im Abschnitt Produktbeschreibung und Geschäftsmodell stellen Sie Ihr Produkt bzw. Ihren Service ausführlich dar. Dabei sollten Sie insbesondere den Kundennutzen der Idee hervorheben. Nur wenn sich Ihr Produkt bzw. Service von vergleichbaren Angeboten abhebt oder sogar neuartig ist, werden Sie sich erfolgreich am Markt etablieren können.
- Nachdem Sie nun dem Leser Ihre Idee präsentiert haben, müssen Sie im Abschnitt Markt und Wettbewerb auf die aktuelle Marktsituation eingehen. Hierbei ist es vor allem wichtig, dass Sie sich über die Marktgröße und über die Wettbewerber im Klaren sind.
- Auch die Art und Weise, wie Sie Ihr Produkt Ihrer Zielgruppe schmackhaft machen wollen, sowie die Ihnen zur Verfügung stehenden Vertriebskanäle sind für die Investitionsentscheidung von Bedeutung. All dies sollten Sie im vierten Punkt – Marketing und Vertrieb – erläutern.
- Im Abschnitt Produkt und Personal stellen Sie dar, wie und wie viele Mitarbeiter am Produktionsprozess bzw. am Verkauf Ihrer Idee beteiligt sind. Entscheidend für Ihren Unternehmenserfolg ist hierbei zum einen, dass Sie bei einem Nachfragerückgang flexibel reagieren können, jedoch bei einer Steigerung der Nachfrage ebenso in der Lage sind, diese zu bedienen. Neben den Betriebsmitteln sind Ihre Mitarbeiter und deren Qualifikation mit der wichtigste Erfolgsfaktor für Ihr Unternehmen.
- Der Abschnitt Finanzplanung stellt das Kernstück Ihrer Unternehmensplanung dar. Diese Inhalte sollten deshalb mit größter Sorgfalt dargestellt werden. Eine mangelhafte Finanzplanung und die daraus resultierende Zahlungsunfähigkeit ist immer noch die

Übersicht: Die größten Fallstricke bei der Unternehmensplanung

Die Industrie- und Handelskammern (IHKs) berichten in ihrem Gründerreport 2008, dass sich die Qualität der vorgelegten Businesspläne verbessert hat. Dennoch sind deutliche Mängel hervorzuheben, welche die Erfolgsaussichten der präsentierten Geschäftsideen schmälern: Hier die größten Stolpersteine bei der Gründungsvorbereitung im Überblick:

Soviel Prozent der Gründer in der IHK-Gründungsberatung ...

... haben kaufmännische Defizite (Preiskalkulation, Kostenrechnung, betriebswirtschaftliche Planrechnungen etc.):



... haben sich zu wenig Gedanken zum Alleinstellungsmerkmal ihrer Geschäftsidee gemacht:



... schätzen die notwendigen Startinvestitionen bzw. die laufenden Kosten zu niedrig ein:



... äußern unklare Vorstellungen zur Kundenzielgruppe:



... haben die Finanzierung ihrer Gründung nicht gründlich genug durchdacht:



... schätzen den zu erwartenden Umsatz unrealistisch hoch ein:



... können ihre Produktidee nicht klar beschreiben:



... haben unzureichende Fach- bzw. Branchenkenntnisse:



Quelle: DIHK-Gründerreport 2008

häufigste Ursache für das Scheitern von Unternehmen. Der obenstehende Kasten „Die größten Fallstricke bei der Unternehmensplanung“ zeigt, welche Defizite sich bei der Unternehmensplanung auch anhand des Businessplans ausmachen lassen. Im Idealfall dient diese Aufstellung dazu, das Augenmerk deutlicher auf die genannten Punkte zu richten.

- Abschließend interessiert den möglichen Geldgeber natürlich auch, wem er seine Mittel anvertraut. **Insider vertreten mehrheitlich die Anschauung, dass ein gutes Gründerteam aus einer zweitklassigen Idee ein erfolgreiches Unternehmen aufbauen kann, dies umgekehrt allerdings nicht funktioniert.** Im Abschnitt Organisation und Gründer sollten Sie

deshalb den potenziellen Kapitalgebern aufzeigen, was Sie qualifiziert und warum gerade Sie in der Lage sind, diese Geschäftsidee erfolgreich und somit renditeträchtig am Markt durchzusetzen.

- Letztlich haben Sie noch die Möglichkeit, im Anhang weiterführende Informationen beizufügen. Beispielsweise bietet es sich an, soweit Sie bereits für Ihr Produkt ein Patent angemeldet haben, die betreffende Patentschrift beizufügen.

Keine Fragen offen lassen

Generell sollten Sie bei der Ausgestaltung Ihres Businessplans darauf achten, dass beim Leser keine Fragen offen bleiben. So sollte Folgendes geklärt sein: „Was ist der Kern Ihres Unternehmens?“, „Wie ist das Unternehmen positioniert?“ und

„Wie wird die Realisierung umgesetzt?“. Erst wenn der Kapitalgeber das Gefühl hat, dass sowohl die Idee als auch die Umsetzung nicht nur qualitativ, sondern auch quantitativ gut durchdacht ist, wird er sich bereit erklären, sein Kapital für Ihre Vision aufs Spiel zu setzen.

Do's and Don'ts

Vermeiden sollten Sie bei der Ausformulierung des Businessplans allgemeine Aussagen oder zu viele Adjektive. Sprechen Sie nicht von einer „super Rendite“, sondern konzentrieren Sie sich auf die Darstellung von Fakten. Letztlich sollten Sie es dem Leser überlassen, welches wertende Adjektiv er bei einer Rendite von beispielsweise zehn Prozent für angebracht hält. Weiterhin sollten Sie nicht vergessen

zu erwähnen, aus welchem Grund Sie sich an den Leser wenden. Sind Sie auf der Suche nach einer Beteiligung, geben Sie an, zu welchem Preis Sie bereit sind, Anteile an Ihrem Unternehmen abzugeben. Rechnen Sie für die potenziellen Investoren ruhig auch die erzielbaren Renditen durch (Eigenkapitalrendite, Gesamtkapitalrendite, Internal Rate of Return etc.). Sie zeigen damit sehr schnell die (Un-)Attraktivität Ihres Projekts für Kapitalgeber. Nennen Sie auch die Möglichkeiten und Zeitschienen für einen Exit. Schließlich will jeder Kapitalgeber irgendwann sein Geld zurück haben.

Suchen Sie hingegen Fremdkapital in Form eines Kredits, ist es bei der Businessplan-Erstellung angebracht, sachlich die Konditionen bezüglich Laufzeit und Zinssatz darzustellen. Meist wird auch mangelnde Vorbereitung oder fehlende Qualifikation zum Fallstrick bei der Präsentation des Businessplans. Oft sind sich angehende Unternehmer nicht im Klaren, wie viel Geld sie brauchen oder ob das angestrebte Vorhaben überhaupt rentabel ist. Zusätzlich fehlt es häufig an Markt- und Branchenkenntnis, und so manch gut durchdachtes Konzept wird unstrukturiert oder unschlüssig dargestellt. Oft haben angehende Unternehmer auch das Problem, dass sie sich selbst überschätzen. Neben der persönlichen Qualifikation in Bezug auf Mitarbeiterführung, Kundengespräche und der psychischen Belastbarkeit werden häufig auch Absatzzahlen oder anfallende Kosten zu optimistisch prognostiziert.

Der Zusammenfassende Plan

Achten Sie bei der Gestaltung Ihres Businessplans auch auf den Empfänger. Stehen Sie noch ganz am Anfang Ihrer Planung und können Sie Ihren Kapitalbedarf über „Friends, Fools and Family“ decken, reicht es in der Regel aus, einen sogenannten Zusammenfassenden Businessplan zu erstellen. Bei dieser Form des Businessplans erläutern Sie dem Leser die wesentlichen

Checkliste: Welcher Businessplan wofür?

Je nach dem Verwendungszweck Ihres Businessplans werden drei Varianten unterschieden:

Zusammenfassender Plan

- **Umfang/Stil/Inhalt:** 10-15 Seiten; prägnant, knapp gehalten; enthält alle Schlüsselinformationen, Details werden ausgelassen.
- **Zweck/Adressat:** Dient generell der schnellen ersten Information; Suche nach Bankdarlehen; Lockmittel, um Interesse bei potenziellen Investoren zu wecken; zur internen Kommunikation mit bereits bekannten Partnern.

Vollständiger Plan

- **Umfang/Stil/Inhalt:** 30-50 Seiten Beschreibung sowie 10-30 Seiten

weitere Dokumentation; prägnant und mit Details.

- **Zweck/Adressat:** Aufgrund der Komplexität eines Vorhabens bzw. des Unternehmens ist eine vollständige Beschreibung notwendig; erhebliche Finanzierungsmittel werden gesucht; zur Kooperation mit großen Firmenpartnern.

Betriebsfähiger Plan

- **Umfang/Stil/Inhalt:** 100 + x Seiten vollständige, sehr ausführliche Beschreibung; umfangreiche Analyse.
- **Zweck/Adressat:** Wird von bereits bestehenden Unternehmen mit Historie, Produkten, Kunden und Mitarbeiterstamm im regulären, internen Planungsprozess benutzt.

Inhalte Ihres Anliegens – meist auf zehn bis fünfzehn Seiten. Der tatsächliche Markteintritt erfolgt fast immer zu einem späteren Zeitpunkt und macht eine detaillierte Planung momentan somit zumeist unmöglich.

Der Vollständige Businessplan

Benötigen Sie jedoch größere Mengen an Kapital, führt Ihr Weg Sie meist zu Ihrer Hausbank oder Sparkasse. Hierbei sollten Sie beachten, dass diese Leser einen weitaus höheren Anspruch an Ihren Businessplan haben. Benutzen Sie in diesem Fall die typische Form des Businessplans, den sogenannten Vollständigen Businessplan. Wie bereits an anderer Stelle erwähnt, sollte der Vollständige Businessplan den Investoren ein realistisches Bild über das Risiko und die Erfolgchance Ihrer Geschäftsidee verschaffen. Konzentrieren Sie sich bei der Formulierung auf die wesentlichen Fakten und stützen Sie sich dabei auf empirische Untersuchungen.

Wenn Sie Business Angels, die meist Eigenkapital zur Verfügung stellen, als Kapitalgeber gewinnen wollen, ist es wichtig, im Businessplan Mitbestimmungsrechte und eine gewünschte Beteiligungshöhe

schriftlich festzuhalten. Bei jungen Unternehmen ist es in der Regel jedoch schwierig, einen realen Firmenwert zu bestimmen. Eine Breisung der Anteile wird dann meistens mit Hilfe der Ertragswertmethode vorgenommen. Dabei schätzt man die zukünftige Entwicklung ab und bricht diese auf den gegenwärtigen Zeitpunkt herunter. Auch sollten Sie darauf achten, dass Business Angels, Seed-Investoren sowie Venture-Capital-Geber normalerweise nicht in „Me-too-Geschäftsmodelle“ investieren. Heben Sie in Ihrem Businessplan deshalb besonders das Alleinstellungsmerkmal (Unique Selling Proposition) hervor. Auch sollten Sie verdeutlichen, dass Sie die Geschäftsidee in einem Wachstumsmarkt platzieren, da man davon ausgeht, dass sich ein Produkt weder mittel- noch langfristig gegen den Markttrend durchsetzen kann.

In der nächsten Folge unserer Serie (StartingUp 04/09, ab dem 12.11.2009 im Handel) erfahren Sie, was Sie beim Bankengespräch beachten müssen: Mit vielen Praxis-Tipps zur Vorbereitung des Gesprächs und zur erfolgreichen Kommunikation mit Ihrer Bank.