

Der Anfang aller Unternehmensplanung



In diesem Kapitel

- ▶ Welche Hilfsmittel es gibt und wo sie zu finden sind
- ▶ Wer bei der Erstellung mithelfen sollte
- ▶ Wie der fertige Businessplan aussehen soll

Eine gute Planung ist das A und O. Bei vielen Unternehmen entscheidet ein solider Businessplan über Erfolg oder Misserfolg. Viele, die zum ersten Mal ein Unternehmen gründen, stürzen sich einfach in das Abenteuer, lassen Visitenkarten drucken, hängen ein Firmenschild auf und fangen einfach an, Geld zu verdienen. Das ist alles ganz verständlich, wenn man von seiner Geschäftsidee so begeistert ist, dass man gleich loslegen will. Wenn man sich jedoch etwas Zeit nimmt und zunächst ein paar Vorbereitungen trifft, kann sich dies letztendlich auszahlen. Vor allem, wenn es um die Erstellung eines Businessplans geht. Sobald Ihr Unternehmen nämlich läuft, werden Sie kaum noch Zeit haben, sich den wichtigen Teilen Ihres Businessplans zu widmen.

Herausfinden, wer oder was bei der Planung helfen kann

Wenn Sie zur richtigen Zeit die richtigen Hilfsmittel zur Hand haben, dann wird das Erstellen des Businessplans schneller von der Hand gehen und sicherlich mehr Erfolg haben. Zum Glück gibt es heutzutage sehr viel nützlichere und praktischere Hilfsmittel als früher – angefangen von Büchern und Software bis hin zu Internetseiten und Beratern aus Fleisch und Blut. Sicherlich werden Sie auch auf sehr viele Hilfsmittel stoßen, die weder das Geld noch die Zeit wert sind, die man in sie investiert. Auch der Inhalt eines Buches (oder einer Software) lässt sich mitunter nur schwer von außen beurteilen.

Wenn Sie anfangen, einen Businessplan zu erstellen, werden Sie bald merken, dass Sie noch das eine oder andere weitere Hilfsmittel benötigen – vielleicht ein Buch über Marketing oder eine bestimmte Software, mit der Sie den Businessplan erstellen und bearbeiten können.

Ein Besuch beim Buchhändler

Sie halten natürlich bereits eines der besten Bücher zu diesem Thema in den Händen. Aber zugegebenermaßen gibt es noch andere nützliche Bücher über Businessplanungen, insbesondere wenn Sie speziell etwas über Marketing oder Finanzplanung oder bestimmte Unternehmensformen suchen.

Wenn Sie wissen wollen, was in einem Buch steht, dann sehen Sie sich zuerst das Inhaltsverzeichnis an. Vielleicht werfen Sie auch einen Blick in das erste Kapitel. Wenn Sie das Internet nach geeigneten Büchern durchsuchen, können Sie auf den Websites mancher Anbieter eben-

falls das Inhaltsverzeichnis oder sogar das erste Kapitel zu einem Buch finden. Auch die Rezensionen anderer Leser können Sie im Internet nachlesen, was sicherlich bei der Suche nach anderen besonders nützlichen Büchern hilfreich sein kann. Und vergessen Sie nicht, auch Ihre Bekannten, Berater oder Kapitalgeber nach empfehlenswerten Fachbüchern und Informationsquellen zu fragen.



Die Grundlagen der Unternehmensplanung mögen ja zeitlos sein, aber bestimmte Themen – etwa Internet-Marketing – ändern sich rasend schnell. Ein Buch, das vor drei Jahren zu diesem Thema erschienen ist, kann bereits total veraltet sein. Wenn Sie also aktuelle Informationen suchen, etwa steuerliche Aspekte für Kleinunternehmer, dann sollten Sie unbedingt nachsehen, wann das Buch veröffentlicht wurde.



Die aktuellsten Informationen bieten Ihnen (Fach-)Zeitschriften und Zeitungen. Sie eignen sich hervorragend, um über das Wirtschaftsgeschehen im Allgemeinen – und Ihre Branche im Besonderen – auf dem Laufenden zu bleiben. Wenn Sie das Geschäftsfeld nach Trends oder Neuentwicklungen abklopfen wollen, die sich auf Ihren Businessplan auswirken könnten, dann ist die Fachpresse hierfür ideal. Wenn Sie sich nicht sicher sind, welche Zeitschriften es für Ihre Branche oder Ihre Region gibt, dann begeben Sie sich auf die Suche ins Internet. (Der nächste Abschnitt hilft Ihnen hier weiter.)

Ein Besuch im Internet

Heute bieten Hunderte von Websites Informationen über Unternehmensplanung an. Manche Seiten sind kostenlos, andere locken Sie mit Beispielseiten, sind aber kostenpflichtig, sobald Sie mehr wissen wollen. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass die kostenlosen Seiten genauso nützlich sein können wie die kostenpflichtigen. Deshalb sollten Sie zuerst die kostenfreien Seiten durchforsten, bevor Sie Ihr hart verdientes Geld möglicherweise zum Fenster rauswerfen. Insbesondere die Webseiten des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit bieten jede Menge nützliche Informationen unter www.existenzgruender.de.



Allerdings veralten auch die besten Websites relativ schnell. Außerdem muss eine Internetquelle, die für den einen Unternehmer optimal ist, noch lange nicht für einen anderen nützlich sein. Am besten sehen Sie sich deshalb selbst im Internet um und suchen dort nach brauchbaren Informationen. Geben Sie bei Suchmaschinen Begriffe wie »Businessplan« (oder auch »Business-Plan«) ein und schon wissen Sie gar nicht mehr, wo Sie mit der Suche weitermachen sollen. Wenn Sie die Suche effizienter gestalten wollen, dann geben Sie noch weitere Schlüsselwörter ein, die Ihr Geschäftsfeld beschreiben, also etwa »Technologie«, »Einzelhandel«, »Reisen«, »Finanzdienstleistungen« und so weiter. Vergessen Sie bei der Suche nicht, vielversprechende Websites in den Favoriten (oder auch Lesezeichen, Bookmarks oder wie auch immer in Ihrem Webbrowser genannt) abzulegen. Dann können Sie sich diese Seite später jederzeit noch einmal in Ruhe zu Gemüte führen.

Tipps zu nützlichen Internetadressen finden Sie in diesem Kapitel im Kasten *Interessante Internetadressen für Ihre Unternehmensplanung*.



Das Internet ist aber nicht nur der ideale Ort, um dort nach brauchbaren Hilfsmitteln für die Unternehmensplanung zu suchen, sondern eignet sich auch hervorragend, um das Neueste über die Konkurrenz, den Markt, aktuelle Trends und neue Technologien zu erfahren. Sie finden hier alle Informationen, die Sie brauchen, um sich ein vollständiges Bild von Ihrem Geschäftsfeld zu machen. Wir sind immer wieder überrascht, wie viele Informationen in Presseveröffentlichungen und Homepages einzelner Unternehmen, in Lebensläufen von Vorstandsmitgliedern und Geschäftsführern, auf den Webseiten der Fachpresse und in Tausend anderen online verfügbaren Dokumenten zu finden sind.



Interessante Internetadressen für Ihre Unternehmensplanung

Das Internet ist eine echte Fundgrube in Sachen Informationen über Unternehmensplanung. Um Ihnen ein bisschen behilflich zu sein, die Spreu vom Weizen zu trennen, haben wir für Sie die gängigsten Sites zusammengestellt, die nützliche und verlässliche Tipps, Hilfsmittel und Beispiele sowie Dutzende von Businessplänen, die Sie als Vorlage nutzen können, enthalten.

- ✓ www.existenzgruender.de: Diese Seite des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) ist die erste Adresse, die Sie ansteuern sollten. Sie finden hier nützliche Informationen rund um den Weg in die Selbstständigkeit, können Broschüren anfordern und Onlineprogramme zum Erstellen eines Businessplans herunterladen.
- ✓ www.gruenderleitfaden.de: Eine sehr interessante Seite, die auf dem Weg zur Unternehmensgründung hilft. Sie enthält To-do-Listen, wichtige Dokumente und Fallbeispiele. Diese Internetseite entstand aus der Zusammenarbeit von BMWA und VDI/VDE (Verein Deutscher Ingenieure/Verband der Elektrotechnik).
- ✓ www.bmwi-softwarepaket.de: Die Adresse für Gründer und junge Unternehmen. Das Bundeswirtschaftsministerium stellt hier Onlineprogramme, Tipps, PC-Lernprogramme und Downloads zur Verfügung.
- ✓ www.freie-berufe.de: Hier finden Freiberufler nützliche Tipps zu Existenzgründung, Fördermitteln und Gründungszuschuss. Für diese Seite zeichnet der Verband der Freien Berufe verantwortlich.
- ✓ www.althilftjung.de: Die Internetadresse der Wirtschaftssenioren, die Existenzgründern mit ihrer Erfahrung zur Seite stehen wollen. Sie versprechen Hilfe bei der Erstellung von Businessplänen und arbeiten uneigennützig, ehrenamtlich und überparteilich.



Das Internet kann zwar eine Goldgrube an Informationen sein, aber es ist nicht alles Gold, was glänzt. Im Gegensatz zu Fachartikeln, die in der Regel auf ihre Richtigkeit hin überprüft werden, kann man dies für viele Informationen, die im Internet zu finden sind, nicht unbedingt sagen. Außerdem wollen Ihnen viele Websites, auf denen nützliche Informationen zu finden sind, meistens auch etwas verkaufen.

Sie sollten daher drei Regeln beherzigen, wenn Sie das Web für Ihre Zwecke nutzen wollen:

- ✓ **Achten Sie darauf, dass die Informationen aktuell sind.** Viele Dokumente, die sich im Web befinden, enthalten kein Datum, sodass Sie nie wissen, ob Sie gerade brandneue Infos lesen oder der Artikel eher schon angestaubt ist. Suchen Sie daher nach einem Datum, und wenn Sie keines finden, dann graben Sie noch etwas weiter, um herauszufinden, ob die Informationen überhaupt noch relevant sind. Am besten gleichen Sie die Informationen mit anderen Webseiten ab.
- ✓ **Achten Sie auf die Quelle.** In der großen Welt des World Wide Web ist es nicht gerade leicht herauszufinden, woher die Informationen, die Sie gerade lesen, eigentlich stammen. Wenn Sie einen positiven Artikel über eine neue Business-Software lesen und diese Beurteilung in einer anerkannten Fachzeitschrift steht, dann können Sie der Information vertrauen. Wenn dieser Artikel jedoch ohne Quellenangabe auf der Website des Softwareunternehmens steht, würden wir ihn mit Vorsicht genießen.
- ✓ **Wichtige Fakten und Statistiken nochmals prüfen.** Wenn Sie mit bestimmten Informationen – etwa über Geschäftsentwicklungen, Märkte, Konkurrenz, Technologie et cetera – als zentrale Bausteine Ihres Businessplans arbeiten wollen, dann müssen Sie ganz sicher sein, dass die Angaben korrekt sind. Wenn Sie Ihre Prognosen auf eine Aussage stützen, dass beispielsweise der Markt für Digitalgeräte jährlich um 40 Prozent steigen wird, dann sollte diese Angabe schon richtig sein und nicht nur den Wunschvorstellungen irgendeines Erfinders entspringen.

Software für Unternehmensgründer installieren

Programme zur Unternehmensplanung und zum Erstellen von Businessplänen ermöglichen Ihnen, automatisch alle Bausteine eines Businessplans zusammenzustellen, sodass Sie ihn in einem vorzeigewürdigen Zustand ausdrucken können. Die besten Programme erleichtern auch das Ausarbeiten der finanziellen Seite des Businessplans, beispielsweise das Erstellen von Gewinn- und Verlust-Rechnungen oder Kapitalflussrechnungen. Mit einigen Softwareprogrammen lassen sich Tabellen und Diagramme einfügen, damit man auf einen Blick sieht, was Sie in Ihrer schriftlichen Planung beschreiben.



Manchmal können solche Programme die Planungsarbeit aber auch *zu* einfach machen. Der viele Schnickschnack, den diese Programme bieten, versperrt Ihnen vielleicht den Blick auf die wesentliche, ja schwierige, Arbeit des Erstellens eines effektiven Businessplans. Denken Sie stets daran, dass die beste Planungssoftware Sie lediglich durch die wichtigen Dinge der Unternehmensplanung leitet und sich darum kümmert, dass Ihre Wörter, Sätze und Absätze stimmen. Das Programm nimmt Ihnen aber nicht das Denken ab. Das ist und bleibt Ihre Aufgabe!



Kapitalgeber und Bankkaufleute, deren Job es ist, Businesspläne zu prüfen und zu finanzieren, erkennen in der Regel, ob Sie Ihre Unterlagen mit einem der gängigen Programme erstellt haben. Wenn Sie also mit einer verbreiteten Software gearbeitet haben, dann sollten Sie wenigstens darauf achten, dass Ihr Plan eine individuelle Note hat. Sie wollen doch sicherlich nicht, dass Ihr Businessplan wie Hunderte andere aussieht, die jeden Monat auf den Tischen potenzieller Geldgeber landen.

Profis um Rat fragen

Niemand kennt sich besser bei der Planung und der Führung eines Unternehmens aus als diejenigen, die so etwas schon einmal gemacht haben. Die meisten Unternehmer lassen andere gerne an ihrer Erfahrung und ihrem Fachwissen teilhaben, vorausgesetzt, Sie planen nicht, sich zum Konkurrenten zu entwickeln. Scheuen Sie sich nicht, einen erfahrenen Unternehmer um Rat zu fragen, wenn Fragen auftauchen, die Sie nicht beantworten können, oder Sie keinen blassen Schimmer haben, wie Sie Ihr Unternehmen in Schwung bringen sollen.

Überraschenderweise ist es ganz einfach, sich fachlichen Rat zu holen. Zuallererst sollten Sie in Ihrem Adressbuch nachsehen. Es ist sehr viel leichter, jemanden um Hilfe zu bitten, den man bereits kennt. Fragen Sie Freunde und Bekannte nach ihrer Meinung. Andere gute Anlaufstellen sind die Industrie- und Handelskammern, Banken, Gründungsinitiativen von Kommunen und Bundesländern, Fach- und Branchenverbände oder die Agentur für Arbeit. Unter Umständen müssen Sie für den guten Rat einen Fachmann bezahlen. Wenn Hilfe aber wirklich vonnöten ist, dann ist sie das auch wert. Vielleicht wäscht am Ende ja auch eine Hand die andere und Ihre Berater werden später Ihre Fürsprecher, werben für Ihr Unternehmen, wenn Sie nach Geldgebern suchen, oder werden Ihre ersten Kunden. (In Kapitel 3 finden Sie Informationen zu staatlichen Zuschüssen für Beratungskosten.)



Suchen Sie sich Fachleute mit Erfahrung in einer Branche, die der von Ihnen geplanten ähnelt. Wenn Sie jemanden gefunden haben, legen Sie genau fest, welche Art von Hilfe Sie brauchen. Sie finden in der Regel sowieso niemanden, der Ihnen eine Komplettplanung macht. Sie können aber fachlichen Rat bei der Abstimmung Ihrer Marketingstrategien einholen oder um kritische Begutachtung Ihrer Finanzprognosen bitten.



Unternehmer, die sich bereits zur Ruhe gesetzt haben, verfügen über ein umfangreiches – und ungenutztes – Fachwissen. In der Regel haben sie sehr viel Erfahrung und freuen sich, wenn sie ihr Wissen einsetzen können, um anderen zu helfen. Wenden Sie sich ruhig an die Wirtschaftsseniores, die über ihre Internetseite (www.althilftjung.de) Existenzgründern gezielte Hilfe anbieten.

Hilfe und Unterstützung finden

In vielen Städten und Gemeinden gibt es Unternehmensorganisationen wie Unternehmerforen oder Gewerbevereine, in denen sich Menschen treffen, um Ideen auszutauschen, Kontakte zu pflegen, sich gegenseitig zu helfen oder um sich einfach nur gemütlich zu unterhalten. Einige Organisationen haben sich zum Ziel gesetzt, bestimmte Gruppen zu unterstützen, andere wurden gegründet, um Unternehmen vor Ort in unterschiedlichen Geschäftsbereichen zu helfen. Diese Organisationen sind in der Regel für jedermann (und jedefrau) zugänglich. Über das Internet finden Sie schnell solche Unternehmensgruppen, die ihre regelmäßigen Treffen auf ihrer Website veröffentlichen.



Netzwerkorganisationen sind sehr nützlich, wenn es um Hilfe bei der Planung und Führung eines Unternehmens geht. Wenn Sie erfahren wollen, wen Sie in Ihrer Region ansprechen können, dann wenden Sie sich an die zuständige Industrie- und Handelskammer. Fragen Sie nach Starthilfen und Unternehmensförderungsprogrammen. Da Internetadressen sehr schnelllebig sind, ist es am besten, Sie bedienen sich einer Suchmaschine, um eine passende Netzwerkorganisation zu finden.

Das Planungsteam aufbauen

Der erste Schritt zum Erstellen eines Businessplans ist die Einsicht, dass es nichts Wichtiges gibt (lesen Sie in Kapitel 2 nach, falls Sie hier irgendwelche Zweifel haben). Die erste Frage, die Sie sich – nachdem Sie zu dieser Einsicht gelangt sind – stellen, lautet: Wer soll denn dieses verflixte Ding überhaupt erstellen? Die Antwort ist in gewisser Weise von der Größe Ihres Unternehmens abhängig:

- ✓ **Kleine Unternehmen** – Wenn Ihr Unternehmen im Grunde genommen nur aus Ihnen besteht – oder vielleicht aus Ihnen und noch ein paar anderen –, dann liegt das Erstellen dieses Plans in Ihrem Verantwortungsbereich. Das sollte Sie aber nicht weiter nervös machen, denn wer kann besser einen Ausblick auf die Zukunft des Unternehmens zeichnen und die Unternehmensziele feststecken als derjenige, der für das Erreichen dieser Ziele verantwortlich ist?
- ✓ **Mittlere Unternehmen** – Wenn Ihr Unternehmen ein bisschen größer ist, dann wird das Erstellen eines schriftlichen Businessplans einen größeren organisatorischen Aufwand bedeuten und auch mehr Leute erfordern. Es ist keine leichte Aufgabe, einen Plan zu erstellen, und wenn Sie dazu alle wichtigen Personen einbinden, dann hat dies sicherlich einen Vorteil: Jeder, der bei der Erstellung des Plans mithilft, hat Anteil daran, dass das Unternehmen erfolgreich sein wird.
- ✓ **Große Unternehmen** – Wenn Sie Teil eines großen Unternehmens sind, dann werden Sie sicherlich Leute einstellen müssen, die sich ausschließlich mit der Unternehmensplanung befassen. Allerdings sollten Sie keinen unabhängigen Planungsstab einrichten: Sie wollen schließlich nicht, dass Ihr Plan ein Eigenleben entwickelt und nichts mehr mit dem zu tun hat, was wirklich im Unternehmen passiert. Sie müssen also unbedingt darauf achten, dass die Planer den Plan nicht alleine erstellen. Das Planungsteam sollte immer mit der Geschäftsleitung und den Firmeninhabern zusammenarbeiten, die letztendlich den Businessplan ausführen müssen.

Grundsätzliches

Beim Aufstellen eines Businessplans passiert im Grunde genommen nichts anderes als bei jedem anderen Projekt, bei dem Teamarbeit gefragt ist, etwa beim Hausbau oder beim Staffellauf. Je eindeutiger die Grundregeln, umso glatter der Ablauf – und umso glücklicher das Team.

Achten Sie bei Ihren Grundregeln auf folgende drei Dinge:

- ✓ **Wichtige Schritte festhalten** – Zum Erstellen eines Businessplans gehören in der Regel fünf klar definierte Schritte: Recherche/Analyse, erster Entwurf, Prüfung, überarbeiteter Entwurf und abschließende Prüfung. Sie können diese Schritte natürlich beliebig erweitern, wenn dies notwendig ist. Achten Sie jedoch darauf, dass das Grundgerüst klar von Anfang an definiert ist.
- ✓ **Aufgaben eindeutig zuweisen** – Jeder, der an der Erstellung beteiligt ist, muss genau wissen, was von ihm erwartet wird. Legen Sie bereits bei der Definition der wichtigen Schritte fest, welche Aufgabengebiete es gibt, und weisen Sie diese dann einzelnen Teammitgliedern zu (mehr zum Thema Aufgabenverteilung im nächsten Abschnitt).
- ✓ **Einen Plan aufstellen** – Auch wenn das Erstellen eines Businessplans eine große Aufgabe ist, so muss dies trotzdem kein langer, zäher Prozess sein. Ein Businessplan muss aktuell sein und auf die gegenwärtige Marktsituation reagieren. Wie der Markt vor sechs Monaten ausgesehen hat, interessiert niemanden. Nachdem Sie die ersten Analysen abgeschlossen haben, sind die nächsten Schritte eigentlich ziemlich klar. Damit Ihnen die Zeit nicht davonläuft, legen Sie für jeden Punkt in Ihrem Businessplan einen Termin fest. Geben Sie jedem Teammitglied ausreichend Zeit für seine Aufgabe, aber nicht mehr.

Aufgabenverteilung

Wenn Ihr Unternehmen groß genug für ein Führungsteam ist, dann sollten Sie die Arbeit aufteilen, die bei der Erstellung eines Businessplans anfällt. Wir raten Ihnen nicht, die Aufgaben zu delegieren, um sich die Arbeit zu erleichtern (was allerdings ein netter Nebeneffekt ist), sondern weil unterschiedliche Personen auch unterschiedliche Perspektiven haben. Wenn Sie ein Arbeitsteam bilden, dann steht Ihnen eine ganze Gruppe von Leuten zur Verfügung, die die Entwürfe lesen und prüfen, Vorschläge machen und dem Dokument den letzten Schliff geben können, damit der Plan letztendlich so gut wie möglich wird.



Wir können Ihnen kein Patentrezept liefern, wie Sie Ihr Team zusammenstellen sollen. Jedes Unternehmen ist anders. Wir können Ihnen noch nicht einmal sagen, aus wie vielen Leuten Ihr Team bestehen sollte, denn das ist allein von der Größe Ihres Unternehmens und der Komplexität Ihres Businessplans abhängig. Wir können Ihnen aber ein paar Tipps geben, wie Sie ein effizientes und effektives Team zusammenstellen können:

- ✓ **Weniger ist mehr.** Zu viele Planer verderben den Brei ebenso wie zu viele Köche. In einem zu großen Team gibt es zu viele Besprechungen und zu viele Meinungen. Suchen Sie sich nur so viele Leute aus, wie Sie wirklich für die Erledigung der Aufgaben brauchen.
- ✓ **Benennen Sie nur Freiwillige.** Es wird Ihnen vielleicht Schwierigkeiten bereiten, Freiwillige zu finden, die vor Freude in die Luft springen, weil sie an der Erstellung eines Businessplans mitwirken dürfen. Sie dürfen sich aber nur Mitarbeiter suchen, die willens und geeignet sind, die Aufgabe zu übernehmen. Wecken Sie das Interesse der Mitarbeiter, indem Sie ihnen erklären, warum es so wichtig ist, einen Businessplan zu erstellen. Lesen Sie in Kapitel 2 nach, wenn Sie wissen wollen, wie Sie Ihr Team von der Bedeutung eines Businessplans überzeugen können.

- ✓ **Orientieren Sie sich bei der Teamzusammenstellung am Businessplan.** Auf diese Weise wissen Ihre Leute, was ihre Aufgabe ist und wie sich ihre Arbeit ins große Ganze einfügt. Manche Aufgabenzuweisungen werden ganz eindeutig sein: Ihr Experte in Sachen Finanzen wird sich natürlich um die finanzielle Seite kümmern. Der Marketingfachmann stellt Informationen zum Geschäftsumfeld zusammen. Manche Bereiche des Plans können umfangreicher sein als andere, dann sollten Sie eine kleine Arbeitsgruppe hierfür zusammenstellen.
- ✓ **Ernennen Sie einen Verantwortlichen.** Mitunter kann es schon eine Aufgabe für sich sein, den Überblick zu behalten, vor allem wenn das Team groß und/oder der Businessplan komplex ist. Ernennen Sie jemanden zum Projektleiter, der das Team führt und dafür sorgt, dass jeder seine Aufgabe erfüllt. Informieren Sie alle Teammitglieder, dass die von Ihnen ausgewählte Person das Gesamtprojekt verantwortlich leitet.
- ✓ **Bestimmen Sie einen Schriftführer.** Ein Businessplan ist ein schriftliches Dokument. Wenn Sie Glück haben, gibt es jemanden in Ihrem Team, der gerne schreibt – oder zumindest die Fähigkeit besitzt, die Dinge gut zu Papier zu bringen. Ernennen Sie also eine geeignete Person, die die wichtigsten Passagen des Plans verfasst, beispielsweise die Zusammenfassung (Executive Summary). Diese Person kann dann auch die letzte Instanz bei der Redaktion des Plans sein, die Grammatik und Rechtschreibung prüfen und sicherstellen, dass der Inhalt des Plans klar und eindeutig ist.

Den Plan zu Papier bringen

Wenn Sie sich an das Erstellen eines Businessplans machen, dann erscheint diese Aufgabe zunächst einmal erdrückend. Deshalb müssen Sie gleich zu Beginn wichtige und mitunter auch schwierige Fragen über Ihr Unternehmen und Ihre Zukunftsvisionen beantworten. Sie müssen entscheiden, wonach Sie streben und Ihre Zielvorgaben und Zielvereinbarungen festlegen. Sie müssen sich auch Zeit für folgende Überlegungen nehmen, wenn Ihre Planung erfolgreich sein soll:

- ✓ Kennen Sie die Branche?
- ✓ Wer werden Ihre Kunden sein?
- ✓ Wie sieht die Konkurrenz aus?
- ✓ Welche Ressourcen hat das Unternehmen?
- ✓ Was zeichnet das Unternehmen besonders aus?
- ✓ Welche Vorteile bietet das Unternehmen?
- ✓ Wie ist es um die finanzielle Lage bestellt?
- ✓ Wie sehen die Finanzprognose und die Budgetplanung aus?

Außerdem müssen Sie darauf vorbereitet sein, dass sich alles ändern kann. Sie müssen also auch über andere Optionen und Alternativen nachdenken und nach neuen Möglichkeiten Ausschau halten, damit Ihr Unternehmen erfolgreich wird.



Sie wollen bestimmt niemanden mit einem Plan verschrecken, der viel zu umfangreich ist. Je länger ein Schriftstück ist, desto weniger Leute werden es lesen. Im Idealfall sollte der Plan nicht länger als 30 Seiten sein, bei Klein Gründungen reichen sogar fünf. Sie können den Haupttext ja immer wieder durch Anlagen, Fußnoten oder Verweise ergänzen. Im Anhang können Sie einen Blick auf einen Beispiel-Businessplan werfen.



Wir empfehlen, den Plan in einem Ordner aufzubewahren, damit Sie (und Ihre Mitarbeiter) immer daran erinnert werden, dass Ihr Plan eigentlich ständig in Bearbeitung ist. Sie können auch die gerade aktuelle Version des Plans auf die interne Website Ihres Unternehmens oder ins Intranet stellen. Sie können auf diese Weise stets Seiten hinzufügen oder herausnehmen oder Abschnitte austauschen, wenn sich der Businessplan ändert – und wir sind sicher, dass er sich ändern wird. Glücklicherweise bleibt jedoch das äußerliche Format, also die einzelnen Teile eines Businessplans, unverändert.

Damit der Umfang dieser unternehmensplanerischen Aufgaben überschaubar bleibt und Ihnen nicht den ganzen Mut raubt, sollten Sie den Plan in übersichtliche Komponenten gliedern, die jeder gute Businessplan enthalten muss. Die wichtigsten Bereiche haben wir im Folgenden zusammengestellt.

Zusammenfassung (Executive Summary)

In der Zusammenfassung wird alles angesprochen, was in Ihrem Businessplan wichtig ist. Die Zusammenfassung ist mehr als nur eine einfache Einleitung. Sie ist der gesamte Plan, nur kürzer. In vielen Fällen werden die Leute nicht die komplette Darstellung lesen, sondern nur die Zusammenfassung. Sie sollten dann alles Wichtige wissen.

Die Zusammenfassung ist maximal zwei Seiten lang und wird erst geschrieben, wenn der gesamte Plan fertig ist. Für das Schreiben der Zusammenfassung müssen Sie nur den Plan noch einmal durchgehen und die wichtigsten Ideen erneut aufgreifen.



Wenn Sie sicher sein wollen, dass sich die Leute das, was Sie sagen, auch merken, dann müssen Sie zusammenfassen, was Sie sagen werden, es dann sagen und zuletzt noch mal sagen, was Sie gerade gesagt haben. Die Zusammenfassung ist der Ort, an dem in Kurzform steht, was Ihr Businessplan aussagen will.

Geschäftsidee

In diesem Abschnitt des Businessplans können Sie Allgemeines über die Art Ihres Unternehmens schreiben. Hier informieren Sie über Ihre Branche, Ihre Kunden, die Produkte und Dienstleistungen, die Sie anbieten oder entwickeln wollen.

Sie sollten hier vor allem auf einige der wichtigen Planungsunterlagen eingehen. Hierzu gehören unter anderem:

- ✓ **Unternehmensleitwerte** – die Prinzipien und Wertvorstellungen, von denen die Unternehmensaktionen und -aktivitäten geleitet werden
- ✓ **Unternehmensphilosophie** – eine knappe Aussage, die verdeutlicht, was Sie mit Ihrem Unternehmen erreichen wollen
- ✓ **Unternehmensauftrag** – der Zweck des Unternehmens, also was es ist und was es tut
- ✓ **Zielvorgaben und Zielvereinbarungen** – eine Liste der wichtigsten Zielvorgaben, die Sie sich für Ihr Unternehmen gesetzt haben, und die Zielvereinbarungen, die dafür erfüllt werden müssen

In den Kapiteln 4 und 5 finden Sie weitere Informationen zu diesen Punkten.

Marktübersicht

In diesem Abschnitt sollten Sie alle wichtigen Aspekte der Unternehmenssituation berücksichtigen, die Sie nicht direkt beeinflussen können: Art der Branche, Entwicklung des Marktes und Intensität des Wettbewerbs. Sie sollten jeden dieser Bereiche detailliert beurteilen und eine Liste der neuen Geschäftsmöglichkeiten, die sich unter Umständen bieten, aufstellen sowie eine Liste der Risiken, auf die Sie treffen können. Aufgrund dieser Beobachtungen können Sie dann beschreiben, was für den Erfolg des Unternehmens nötig sein wird.



Sehen Sie sich auch genau an, wie Ihre Branche funktioniert. Sie sollten die wichtigsten Kräfte der Branche beschreiben können sowie die wichtigsten Beziehungen, die darüber entscheiden, wie die Geschäfte gemacht werden. Sie sollten dann detailliert auf Ihren Markt und Ihre Kunden zu sprechen kommen, vielleicht sogar den Markt in Segmente einteilen, die die verschiedenen Kundentypen repräsentieren. Schließlich sollten Sie noch auf die Konkurrenz eingehen: welche Unternehmen Konkurrenten sind, wie sie arbeiten und wo sie wahrscheinlich in Zukunft stehen werden.

Mehr Informationen dazu, wie Sie das gesamte Geschäftsumfeld untersuchen können, erhalten Sie in den Kapiteln 6 bis 9.

Marketing und Wettbewerb

In der Unternehmensbeschreibung gehen Sie detaillierter darauf ein, was Ihr Unternehmen zu bieten hat. Dieser Abschnitt sollte Informationen zu den Stärken Ihres Unternehmens, zu neuen Techniken, den Produkten und Dienstleistungen, den betrieblichen Abläufen und dem Marketing-Potenzial enthalten. Kurz: alles, was Sie in Ihre Branche einbringen.

Sie sollten besonders sorgfältig und objektiv die lange Liste der Fähigkeiten und Ressourcen Ihres Unternehmens darstellen. Sortieren Sie die Fähigkeiten nach Stärken und Schwächen. Versuchen Sie dabei herauszuarbeiten, welche realen Vorteile Sie gegenüber den Wettbewerbern haben.

Es hilft, das Unternehmen durch die Brille des Kunden zu sehen. Aus diesem Blickwinkel können Sie manchmal Werte für den Kunden entdecken, die Ihnen noch gar nicht bewusst waren. Als Ergebnis können Sie zusätzlich langfristige Möglichkeiten herausarbeiten, um auf dem Markt konkurrieren zu können.

Informationen dazu, wie Sie alle Ihr Unternehmen betreffenden Dinge zusammensammeln können, finden Sie in den Kapiteln 10 und 11.

Chancen und Risiken Ihres Unternehmens

In diesem Abschnitt wird alles, was Sie über Ihr Geschäftsfeld und über Ihr eigenes Unternehmen wissen, zusammengebracht, sodass Sie diese Informationen als Grundlage für Ihre Zukunftsvisionen nutzen können.



Legen Sie die grundlegenden Strategien für die wichtigsten Bereiche Ihres Unternehmens (im Hinblick auf die Branche, die Märkte und den Wettbewerb) dar. Erklären Sie, warum Ihre Strategie aufgrund Ihrer Geschäftssituation die richtige ist. Beschreiben Sie, wie die Strategie in der Zukunft aufgehen wird. Und weisen Sie schließlich darauf hin, was Ihr Unternehmen tun muss, damit die Strategie Erfolg hat.

Jeder weiß, dass die Zukunft ungewiss ist. Sie müssen daher darüber sprechen, wie sich die Geschäftswelt von morgen von der momentanen unterscheiden wird. Zeigen Sie auch Alternativen auf und beschreiben Sie, was Ihr Unternehmen tut, um sich auf Veränderungen einzustellen und neue Möglichkeiten zu nutzen.

In den Kapiteln 14 bis 16 erfahren Sie, wie man sich auf die Veränderung in der Geschäftswelt vorbereiten kann und Strategien für die Zukunft entwickelt.

Finanzplanung

Ihre Analyse beschreibt, wo Sie heute stehen, und wie Sie die finanzielle Entwicklung Ihres Unternehmens sehen.

Sie sollten Ihre derzeitige finanzielle Situation anhand einiger Jahreserfolgsrechnungen beschreiben. Das ist zwar nicht gerade eine spannende Lektüre, aber diejenigen, die sich für diesen Teil des Plans interessieren, erwarten solche Zahlen. Für alle anderen Leser Ihres Businessplans sollten Sie auf die Jahreserfolgsrechnungen Bezug nehmen und damit die Annahmen und Argumente unterstützen, die Sie in den anderen Abschnitten des Plans machen.

Die Jahreserfolgsrechnungen sind

- ✓ **Einnahmen-Überschuss-Rechnung** für kleine Unternehmen mit einfachen und leicht überschaubaren Geschäftsabläufen, die lediglich eine einfache Buchführung brauchen. Hierzu zählen Freiberufler, Einzelunternehmer, die nicht unter die Bilanzierungsvorschriften fallen, sowie Gewerbetreibende bis 350.000 Euro Umsatz oder 30.000 Euro Gewinn.

- ✓ **Gewinn- und Verlust-Rechnung plus Bilanz** für Unternehmen, die eine doppelte Buchführung machen müssen. Hierzu zählen Personen- und Kapitalgesellschaften, Kaufleute, wenn sie ins Handelsregister eingetragen sind, sowie Gewerbetreibende, die mehr als 350.000 Euro Umsatz oder 30.000 Euro Gewinn machen.

Die *Einnahmen-Überschuss-Rechnung* ist eine einfache Gegenüberstellung der Einnahmen und Ausgaben. Sind die Einnahmen höher als die Ausgaben, so haben Sie einen Überschuss (Unternehmensgewinn) erwirtschaftet. Für die Einnahmen-Überschuss-Rechnung müssen Sie einen amtlichen Vordruck verwenden.

Die *Gewinn- und Verlust-Rechnung* (GuV) ist eine Liste von Zahlen, in der alle Einnahmen Ihres Unternehmens über einen Monat, ein Vierteljahr oder ein Jahr addiert werden. Hiervon werden alle Kosten abgezogen, die für den Betrieb des Unternehmens aufgebracht werden müssen. Was dabei herauskommt, ist der *Jahresüberschuss*, also der Gewinn, den Sie in der jeweiligen Periode gemacht haben.

Die *Bilanz* ist eine Momentaufnahme Ihrer Finanzlage zu einem bestimmten Zeitpunkt, die genau zeigt, über welches Vermögen Ihr Unternehmen verfügt, wie viel Geld vorhanden ist und wie hoch das Eigenkapital ist.

Für Ihre Finanzplanungen ist es unerlässlich, auch einen *Liquiditätsplan* aufzustellen. Dieser Plan zeigt, welche Geldmittel über einen bestimmten Zeitraum hinweg in Ihr Unternehmen fließen, wo das Geld herkommt und wofür es ausgegeben wird. Hier werden nur monetäre Mittel angegeben, die Sie tatsächlich bekommen oder ausgegeben haben, sodass Sie anhand des Liquiditätsplans jederzeit sehen können, ob Ihr Unternehmen zahlungsfähig ist.

Die hier erwähnten Dokumente verwenden Sie auch für die Prognose Ihrer zukünftigen finanziellen Situation. Allerdings schätzen Sie in einer Prognose alle Zahlen gemäß Ihrer Einschätzung der wirtschaftlichen Situation. Vergessen Sie aber nicht, dass Sie belegen müssen, wie Sie überhaupt zu Ihren Einschätzungen gekommen sind.

Lesen Sie die Kapitel 12 und 13, in denen sich alles um die Finanzplanung für Ihr Unternehmen dreht.

Unternehmensorganisation

Hier legen Sie dar, wie der Businessplan in die Praxis umgesetzt werden soll. Es wird auf vorgeschlagene Änderungen im Management oder in der Organisation hingewiesen sowie auf neue Regeln oder Verfahren, die Sie einführen wollen. Sie sollten auch angeben, wenn zusätzliche Fähigkeiten nötig werden, die Sie, Ihre Führungskräfte und Mitarbeiter erwerben müssen, damit der Plan umgesetzt werden kann. Schließlich ist auch noch interessant, wie Sie vorgehen wollen, um Begeisterung für den Plan in Ihrem Unternehmen zu wecken und eine Kultur zu schaffen, die das unterstützt, was Sie erreichen wollen. Nur dann können Sie wirklich darauf vertrauen, dass Ihr Businessplan Erfolg haben wird.

Mehr Hintergrundinformationen, wie der erstellte Businessplan in die Praxis umgesetzt werden kann, finden Sie in den Kapiteln 17 und 18.