



XII. Von der Geschäftsidee zur Unternehmensgründung

1. Einleitende Bemerkungen	2
2. Warum Planung?	3
3. Was ist ein Business-Plan?	4
4. Adressaten des Business-Plans	5
5. Inhalt eines Business-Plans	6
6. Abschließende Bemerkungen	10

1. Einleitende Bemerkungen

Im vorliegenden Kapitel wollen wir nun einen Schritt weiter gehen, nämlich von der Geschäftsidee hin zu deren Durchsetzung. Ob eine Produktidee oder eine neu angebotene Dienstleistung auch tatsächlich eine ökonomisch attraktive Chance bietet wird deutlich, wenn man einen Business-Plan ausarbeitet. Dem Business-Plan ist in der Regel die Phase der Ideenentwicklung vorangestellt. Dieser folgt die Erstellung eines Grobkonzepts mit mehreren Alternativen und danach sollte der Unternehmensplan mit einer detaillierten Beschreibung des Gründungskonzepts anschließen.

Ein Business-Plan ist von besonderem Interesse, wenn der Existenzgründer Kapital durch Fördermittel oder durch Banken erhalten möchte. Daher ist es sinnvoll, sehr viel Zeit und Aufmerksamkeit auf die Ausarbeitung eines solchen Planes zu verwenden. Er stellt nicht nur die Basis der Erwerbstätigkeit dar, er beinhaltet auch die langfristige Planung, also den Verlauf und die Entwicklung der Geschäftstätigkeit. Brüderl u.a. zeigen in einer Studie, dass nur 18% der Unternehmensgründer vor Anmeldung ihres Unternehmens einen schriftlichen Finanzplan, eine Umsatzprognose oder einen schriftlichen Liquiditätsplan ausgearbeitet haben. Das bedeutet, dass 82% den Schritt in die Selbständigkeit wagen, ohne einen schriftlichen Plan zugrunde zu legen. Eine meiner Meinung nach sehr riskante Sache, denn wahrscheinlich ist die Zahl derer, die einen Plan über die gesamte Gründung erstellen, noch geringer.

In der Studie geben 33% der Gründer an, dass die Gründungsvorbereitung weniger als einen Monat in Anspruch genommen hat. 30% wendeten ein bis drei Monate auf, 22% vier bis sechs und nur 15% befaßten sich länger als sechs Monate mit dem Gedanken, sich selbständig zu machen. Berechnet man den Mittelwert aus diesen Angaben, dann nehmen sich Gründer im Durchschnitt nur viereinhalb Monate Zeit, um ihr Gründungsvorhaben in die Tat umzusetzen. Ein Großteil der untersuchten Betriebe betritt den Weg in die Selbständigkeit blind.

Von Brüderl u.a. wird daher untersucht, ob der Erfolg der Unternehmensgründung von der Vorbereitung und Planung abhängt. Sie stellen fest, dass die Unternehmen, deren Gründer in der Vorbereitungsphase viele Ansprechpartner aufgesucht haben, mehr Zeit für den Einstieg in die Selbständigkeit aufgewandt und die einen schriftlichen Gründungsplan erstellt haben, weniger häufig in den ersten drei Jahren nach der Gründung wieder aufgelöst werden. Falls sie bestehen bleiben, dann sind die Umsatzsteigerungen und die Beschäftigungssteigerungen in diesen Unternehmen ebenfalls höher. Ein schriftlicher Plan erhöht die Wahrscheinlichkeit eines Umsatzzuwachses von 47% auf 57%, und die Überlebenschancen steigen von 57% auf etwa 67%, wenn das Vorhaben vor der Gründung mit mindestens fünf Ansprechpartnern diskutiert wurde. Hauptansprechpartner für Unternehmensgründer sind u.a. Steuerberater, gefolgt von Beratern aus der Familie und den Banken.

Meist haben Gründer nur wenig Kapital und daher ist es für gute Berater nicht attraktiv, in diesen Markt einzusteigen, da die Entlohnung nicht hoch genug ist. Bei der Auswahl der Berater sollte man daher sehr vorsichtig sein.

2. Warum Planung?

Für jede Organisation gibt es Finanzpläne, Marketingpläne, Pläne über die Struktur des Humankapitals, Produktionspläne, Verkaufspläne usw. Diese unterscheiden sich in der Zeitplanung, da sie kurz-, mittel- und langfristig angelegt sein können. Aber auch bei der Zielrichtung der Planung ist zu unterscheiden zwischen operationalen und strategischen Planungen. Der Umfang der Planungen ist abhängig von der Größe der Organisation. Allen Plänen, egal welcher Art, Form und welchen Umfangs, ist eines gemeinsam, sie dienen als Anleitung in einem sich schnell verändernden Umfeld. Planung ist auf jeder Stufe der Selbständigkeit notwendig.

Aus eigener Erfahrung kann ich sagen: Wer Ziele hat, ist glücklich, und wer glücklich ist, hat Ziele. Nach dieser Devise habe ich als Privatmann und Unternehmer in meinem Leben folgende drei Ziele verfolgt:

1. Arbeitsplätze schaffen.
2. Kreativität und Kohärenz der Betriebsgemeinschaft durch eine menschlich positive Atmosphäre fördern.
3. Profit erwirtschaften und damit die Ziele 1 und 2 dauerhaft möglich machen.

Diese Ziele standen unter dem Oberziel, meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht weniger als mich selbst durch eine Übereinstimmung zwischen persönlichen und Unternehmenszielen erfolgreich, zufrieden und damit glücklich zu machen. Die Ziele habe ich dadurch erreicht, dass ich schon bald nach Übernahme des väterlichen Betriebes damit begann, unseren Zeit- und Personaleinsatz sowie Umsatzentwicklung und Lagerumschlagshäufigkeit durch ein System strategischer Planungen begreifbar zu machen und über Planbilanzen auf jeweils zehn Jahre die Grenzen des machbaren Wachstums aufzuzeigen. Für ein kleines Unternehmen war dieser Planungsaufwand damals noch recht ungewöhnlich. Er hat sich aber für unsere Entwicklung vom mittelständischen Familienbetrieb zum international tätigen Konzern als äußerst sinnvoll erwiesen.

Planung setzt zweierlei voraus: Ein Ziel und den Willen, das Ziel unter allen Umständen ernst zu nehmen. Eine gute Planung ist wie die gestrichelte weiße Linie auf der Autobahn – auch bei Dunkelheit oder Nebel kann man ziemlich sicher sein, auf kein gefährliches Hindernis zu stoßen, wenn man sich an ihr entlang bewegt. Das gelingt freilich nur, wenn sich jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin auch strikt an diese Linie hält. Bei jeder Planung kommt es also darauf an, sie unbeirrbar im Unternehmen durchzusetzen, d.h. eine Planung ist nur erfüllt, wenn sie zu 100% erfüllt wurde.

Dieses Ziel kann man nur erreichen, wenn man mit einer gewissen Dickköpfigkeit daran festhält. Als hilfreich hat sich erwiesen, Planziele als Vereinbarungen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu formulieren, nicht als Ukas von oben. Solche Vereinbarungen sind Firmenrecht mit Vertragscharakter, an das sich alle Beteiligten zu halten haben. Ist die Einhaltung einer Zielvorgabe ausnahmsweise nicht möglich, sollte man die Gründe in Gesprächen mit den Beteiligten diskutieren. Liegen ernstzunehmende Gründe für die Abweichung vor, erhält der für die Planung Verantwortliche nach Abwägung des Für und Wider das Mandat, die Planvorgabe zu ändern. Dieser Vorgang darf sich aber nicht oft wiederholen, weil dies die Planverbindlichkeit gefährden würde und letztlich auch die Autorität der Unternehmensführung untergraben würde.

Ziel muss sein, die Zeit-, Gewinn-, Umsatz- und Personalplanung mit der Präzision eines Uhrwerks zu realisieren. Planvorgaben im Verkauf stärken erfahrungsgemäß den Reingewinn des Unternehmens. Sie stärken aber auch die Verantwortlichen, weil sie hart kämpfen müssen, um die Ziele mit Ausdauer und Aggressivität, aber auch mit Sensibilität und Schnelligkeit zu erreichen. Allerdings verlangt die kaufmännische Fairness, dass Planziele so gesetzt werden, dass sie mit eifrigem Normaleinsatz erreicht werden können. Manipulation in Richtung Überforderung der Mitarbeiter habe ich immer strikt abgelehnt. Es ist aber nicht einfach, die Grenze zwischen Motivation und Manipulation einzuhalten.

Lessing hat einmal gesagt: „Der Langsamste, der sein Ziel nicht aus den Augen verliert, geht noch geschwinder als der, der ohne Ziel herumirrt.“ Aber dennoch darf Planung nicht zu einer Verlangsamung der Betriebsabläufe verleiten, denn Schnelligkeit, Wendigkeit und Einsatzfreude sind Ziele, die für die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen unabdingbar sind. Um das Ziel zu erreichen, ist besonders die Erstellung eines Business-Plans unabdingbar.

3. Was ist ein Business-Plan?

Der Begriff Business-Plan stammt aus dem nordamerikanischen Raum, da er vor allem dort entwickelt wurde. Ein Grund hierfür ist sicherlich die Tatsache, dass erstens in den USA Unternehmensgründungen in sehr viel größerem Umfang stattfinden als in Deutschland oder anderen europäischen Ländern. Als Synonyme zu dem Begriff Business-Plan findet man in der Literatur Geschäftsplan, Gründungsplan oder auch Geschäftskonzept. Der Business-Plan ist ein Planungsinstrument, das die Opportunität der Geschäftsmöglichkeit beinhaltet und in dem definiert wird, wie und welche Ziele erreicht werden sollen. Es ist ein Dokument, das eine Übersicht über alle relevanten internen und externen Faktoren bei der Unternehmensgründung gibt. Häufig sind im Business-Plan die funktionalen Planungen integriert, aber er beinhaltet auch die Dreijahresplanung für die operativen Entscheidungen des Unternehmens. Daher muss dieser Plan einige Fragen beantworten:

- Wo stehe ich derzeitig?
- Wo möchte ich hin?
- Wie komme ich dahin?
- Wer sind meine potentiellen Investoren, Lieferanten und Kunden?

Beachtet werden muss, dass der Gründer in seinem Bestreben, alle Ungewissheit zu reduzieren, nicht auf eine extreme Informationssuche und –auswertung verfallen darf. Er muss sich auf die Auswertung der für ihn relevanten Daten beschränken. Ziel darf es z.B. bei der Gründung nicht sein, eine exakte Gewinnprognose zu erstellen, denn im Vordergrund steht die Vermeidung existenzgefährdender Fehler. Wichtig ist, dass man die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Plänen nicht aus den Augen verlieren darf, denn die Einzelplanungen wie Finanz-, Personal-, Absatz- oder Organisationsplan dürfen nicht getrennt und unabhängig voneinander gesehen werden.

Bei der Existenzgründung sind neben der Geschäftsidee, also der Güte des zu vermarktenden Produkts, die Organisation und die Vertriebs- und Verkaufsstrategie von Bedeutung. Daneben spielt auch die Standortwahl eine bedeutende Rolle. Es

sind nicht nur Fragen der Verkehrsanbindung oder der Konkurrenzfähigkeit zu behandeln, sondern es ist die Frage von baurechtlichen Bestimmungen und die Verfügbarkeit von Humankapital bedeutend. Es ist bereits bei der Gründungsplanung wichtig, sich im Klaren darüber zu sein, welche Tendenzen langfristig das Unternehmen beeinflussen werden.

Alle diese Fragen sollten in einem Business-Plan enthalten sein und beantwortet werden. Generell sollte die Gründungsplanung zum Ziel haben, dem Gründer eine Entscheidungsgrundlage zu geben, um das Vorhaben auf ein gutes Fundament zu stellen. Nathusius unterscheidet drei Aufgaben der Gründungsplanung:

1. Konkretisierung der Zielvorstellungen, um geeignete Maßnahmen zu ergreifen, um die Gründung erfolgreich durchzusetzen.
2. Erarbeitung eines Gründungskonzepts, aufbauend auf den konkreten Zielvorstellungen.
3. Überprüfung von Alternativen. Dies ist für Gründer noch einfach möglich, denn im Vergleich zu etablierten Unternehmen sind die Handlungen von Gründern nicht durch die vorhandene Unternehmensstruktur begrenzt.

4. Adressaten des Business-Plans

Der Business-Plan dient dazu, die unternehmerische Chance nach außen zu kommunizieren, was besonders von Interesse ist, wenn externe Finanzmittel benötigt werden. Der Business-Plan ist für Banken und Investoren von Bedeutung, damit diese abschätzen können, wie hoch die Wahrscheinlichkeit für ein Verlust bzw. wie das Gewinnpotential der Unternehmensgründung zu bewerten ist.

Klandt belegt, dass bereits 80% der vorgelegten Konzepte schon auf der Basis der Kurzfassung (executive summary) abgelehnt werden. Nach der Untersuchung verbleiben etwa nur 5% der Gründungspläne bei Venture-Kapitalgebern in der engeren Auswahl. In dieser Phase nimmt der Venture-Kapitalist Kontakt zu dem Gründer auf, untersucht die Konkurrenzsituation am Markt und recherchiert über die Branche. Es kommt zu ersten Sondierungsgesprächen, die die Basis für die weitere Zusammenarbeit darstellen. Ein ähnlicher, aber verkürzter Auswahlprozess findet auch bei Banken oder staatlichen Kapitalgebern statt.

Die Auswahlverfahren sind dort allerdings, bedingt durch die Vielzahl der eingehenden Anträge, nicht so detailliert wie bei den Venture-Kapitalgebern. Aber der Business-Plan ist nicht nur für Investoren von Interesse, er soll auch dem Unternehmensgründer Chancen und Risiken aufzeigen, die mit seiner Gründung verbunden sind. Er dient als eine Art Handlungsanweisung und ist ein Hilfsmittel, um den Erfolg der Unternehmung zu kontrollieren. Kaufmännische Zusammenhänge werden verdeutlicht, Vertriebspartner können gefunden und Lieferantenbeziehungen können aufgebaut werden.

Somit hat der Business-Plan viele Funktionen, die weit über das Aquirieren von Finanzmitteln hinausgeht. Er dient als Entscheidungsgrundlage für die Projektwahl, zur Verbesserung des Unternehmenskonzepts und erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Unternehmensgründung, da mit seiner Hilfe Abweichungen vom Soll/Ist erkannt werden können. Auch potentielle Arbeitnehmer

können Interesse an einem Business-Plan haben, damit sie sich eine Vorstellung über die Unternehmung und deren Ziele machen können.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der Business-Plan nach innen und nach außen gerichtet ist. Nach innen werden durch ihn Ziele fixiert und abgestimmt, Schwachstellen aufgedeckt, Handlungsalternativen untersucht und der zeitliche Rahmen wird abgesteckt. Aber er dient nicht nur zur Orientierung in der Planungsphase und Steuerung bei der Realisierung, er ist auch Kontrollinstrument für den Akteur. Nach außen dient er zur Kommunikation mit externen Kapitalgebern und zum Aufbau von Lieferantenstrukturen usw. Ein gut ausgearbeiteter Unternehmensplan dient als solide Basis für die Unternehmensgründung.

Geschrieben werden sollte der Unternehmensplan aus diesen Gründen von dem Unternehmer selbst, wobei dieser sich natürlich gewisser Hilfestellungen von außen bedienen kann. Hilfestellungen können Steuerberater, Unternehmensberater, Marketingspezialisten, Buchhalter usw. geben. Die Business-Plan-Gestaltung ist von dem zu gründenden Unternehmen abhängig, ebenso wie vom angesprochenen Adressatenkreis. Er muss verständlich sein, damit die externen Leser den Inhalt und die Ziele auch verstehen können. Der Unternehmer muss sein Produkt oder seine Dienstleistung von der Perspektive des Kunden aus sehen und analysieren. Der Inhalt und die Details des Plans sind vom Umfang und der Art der Gründung abhängig. Unternehmensgründungen im Technologiebereich sind sicher aufwendiger in einem Business-Plan darzustellen als die Neueröffnung eines Schnellimbiss.

5. Inhalt eines Business-Plans

Es gibt keine allgemein gültige Form für das Schreiben eines Business-Plans. Der Business-Plan sollte ansprechend gestaltet sein, denn eine saubere äußere Form kann für die Investoren schon ein Hinweis darauf sein, wie gut die Investition ist. Ein gutes Layout wird häufig mit einem guten Inhalt verbunden. Fehlende Seitenangaben, eine schlechte Bindung oder ein lückenhaftes Deckblatt mit vielen Rechtschreibfehlern sind sicher kein gutes Aushängeschild für eine seriöse, gut durchdachte Unternehmensgründung. Der Business-Plan sollte nicht zu umfangreich, aber auch nicht zu knapp sein und vor allem sollten die Schlüsselfragen – wer, wie, was, warum, wo und wie lange – enthalten sein.

Im Folgenden wird eine Mustergliederung aus der Literatur dargestellt.

1. Inhaltsangabe
2. Kurzfassung
 - A. Beschreibung des Konzepts und der Geschäftsidee
 - B. Die Gelegenheit und die Strategie
 - C. Der Zielmarkt und die Erwartungen
 - D. Die Wettbewerbsvorteile
 - E. Das Gewinnpotential
 - F. Das Team
 - G. Das Angebot

3. Die Branche, das Produkt oder die Dienstleistung
 - A. Die Branche
 - B. Das Konzept
 - C. Das Produkt oder die Dienstleistung
 - D. Eintritts- und Wachstumsstrategien

4. Marktresearch und Marktanalyse
 - A. Die Kunden
 - B. Die Marktgröße und Trends
 - C. Wettbewerb
 - D. Geschätzter Marktanteil und Verkauf
 - E. Marktbewertung

5. Das Gewinnpotential
 - A. Erwarteter Gewinn
 - B. Operative Margen
 - C. Fixe und variable Kosten
 - D. Wann wird der Break-even-Punkt erreicht
 - E. Wann wird ein positiver Cash-flow erreicht

6. Marketingplan
 - A. Darstellung der Marketingstrategie
 - B. Preispolitik
 - C. Verkaufstaktik
 - D. Service und Gewährleistungsstrategie
 - E. Werbung
 - F. Distribution

7. Design und Entwicklungsplan
 - A. Stand der Entwicklung und Aufgaben
 - B. Schwierigkeiten und Risiken
 - C. Produktverbesserung und Neuheit des Produkts
 - D. Kosten

8. Herstellplan
 - A. Herstellzyklen
 - B. Standortbestimmung
 - C. Einrichtung und Vereinfachung
 - D. Strategie und Plan
 - E. Regulierungsprobleme und Gesetzeshürden

9. Management Team
 - A. Organisation
 - B. Personal im Managementbereich
 - C. Bezahlung des Managements und Eigentumsstruktur
 - D. Andere Investoren
 - E. Stock Options oder Bonuspläne
 - F. Aufsichtsrat
 - G. Shareholders, Rechte und Beschränkungen
 - H. Unternehmensberater

10. Gesamtübersicht
11. Risiken, kritische Faktoren, Probleme und Annahmen
12. Finanzplan
 - A. Einkommensverhältnisse und Bilanz
 - B. Kostenkontrolle
 - C. Break-even-Darstellung
13. Rückflüsse
 - A. Gewünschte Finanzierung
 - B. Angebote
 - C. Kapitalisierung
 - D. Verwendung der Finanzressourcen
 - E. Rückflüsse an die Investoren
14. Anhang

Nicht für jede Gründung sind alle Punkte relevant, die Liste bietet aber eine gute Orientierungsmöglichkeit für den Entrepreneur. Timmons geht davon aus, dass ein Business-Plan für ein High-potential-Venture sehr umfangreich ist und mehrere hundert Stunden Zeit in Anspruch nehmen kann. Einige Punkte der Gliederung sollen im Folgenden kurz untersucht werden. In der Kurzfassung des Gründungsplans muss der Gründer enthalten sein und eine Erklärung darüber, wie seine Idee entstanden ist. Es müssen Fragen der Finanzierung geklärt werden und Erwartungen über Gewinn und Umsatz dargestellt werden. Aber auch das Timing oder die Rechtsformwahl sind Aspekte, die in der Kurzfassung angeführt werden müssen, so dass sich potentielle Investoren ein Bild machen können. Aus der Zusammenfassung muss auch ersichtlich werden, ob es sich um eine Neugründung oder Übernahme handelt und ob es bereits Unternehmen am Markt gibt, die ähnliche Ideen umsetzen. Beim Leser muss das Interesse geweckt werden, den gesamten Plan zu lesen. Es sollten auch die Stärken und Schwächen bzw. die Chancen und Risiken der bestehenden Konzeption enthalten sein.

Im Mittelpunkt der Produktbeschreibung sollte der Kundennutzen stehen. Wichtig ist, dass bereits Referenzkunden aufgezeigt werden können oder das Produkt schon an Konsumenten getestet wurde. Denn Umsatz und letztlich Gewinn werden durch den Verkauf erzielt. Der Verkauf ist die tragende Säule eines Unternehmens, ganz gleich, ob es sich um ein Produktions- oder Vertriebsunternehmen handelt. Kann ein Unternehmen seine Produkte oder Dienstleistungen nicht verkaufen, braucht es sich über andere Dinge gar keine Gedanken mehr zu machen. Seine Tage sind gezählt. In der Regel wird der Kunde von mehreren Anbietern umworben. Er strebt deshalb danach, die Spreu vom Weizen zu trennen. Im Endeffekt wird er sich für das Unternehmen entscheiden, das ihm nicht nur erstklassige, preisgünstige und auf seine Bedürfnisse exakt zugeschnittene Produkte und Dienstleistungen anbietet, sondern das ihm auch in Gestalt der Verkäufer und Mitarbeiter kompetent, fair und sympathisch gegenüber tritt. Sieht sich der Kunde in der einen oder anderen oder sogar in jeder Hinsicht enttäuscht, wechselt er zur Konkurrenz.

Aber die beste Verkaufsorganisation nützt freilich nichts, wenn die Produkte und Dienstleistungen und das hinter ihnen stehende Unternehmen nicht den Markt

ansprechen, wenn sie bei den Abnehmern keine Akzeptanz finden. Unternehmen, die in dieser Beziehung versagen, haben keine Existenzberechtigung, vor allem wenn die Qualität ihrer Produkte und ihrer Lieferschnelligkeit es zu wünschen übrig lassen. Daher ist es von Anfang an wichtig, ein Produkt oder eine Dienstleistung anzubieten, die auch Akzeptanz am Markt findet.

Aber nicht nur das Produkt soll den potentiellen Kapitalgeber überzeugen, auch die detaillierte Marktanalyse soll zeigen, dass der Entrepreneur den Markt kennt. Die Marktanalyse gibt ein Gesamtbild über den Markt und die damit verbundenen Entscheidungsprobleme für die Unternehmen wieder. Hierbei werden Daten gesammelt, erfasst, analysiert und klassifiziert, insbesondere im Hinblick auf potentielle Kunden, Lieferanten, Konkurrenten und Verkäufer.

Im Marketingplan muss die Frage nach den Marketinginstrumenten geklärt werden. Die klassischen Marketinginstrumente sind die Preisstrategie, der Vertriebsweg, die Produktpolitik und die Kommunikationsstrategie.

Neben der Auswahl des Produkts und der Marketingstrategie darf natürlich auch die Absatzplanung nicht unbeachtet bleiben. Die Absatzplanung ist die Basis der Finanzplanung, da sie zeigt, wieviel wann verkauft werden sollte. Ihre besondere Bedeutung kommt daher, da sie die Liquidität des Unternehmens bestimmt. Die Absatzplanung sollte im ersten Jahr sehr detailliert ausfallen, im zweiten und dritten Jahr genügen in der Regel Quartalszahlen. Kennt man die Absatzzahlen, so kann der Umsatz der Unternehmung ermittelt werden. Diesen Umsatzzahlen stehen natürlich auch Kosten gegenüber, die möglichst gering zu halten sind.

Im finanziellen Teil und in der Absatzplanung wird darlegt, welche Mengen verkauft werden sollen, es wird ein Überblick über die anfallenden Kosten gegeben. Auf der Absatzplanung und der Kostenkalkulation beruht die Bestimmung des Break-even-Punktes. Dieser Punkt ist dann erreicht, wenn die Unternehmung operativ Gewinn erzielt. Im Break-even-Punkt ist die Summe aus den fixen und den variablen Kosten gleich dem Gesamterlös. Graphisch ergibt sich der Break-even-Punkt aus dem Schnittpunkt der Gesamtkosten- mit der Erlöskostenkurve. Er gibt also den Punkt an, an dem eine Erfolgsgröße eine Einsatzgröße erstmalig im Zeitablauf überschreitet.

Aber nicht nur der Break-even-Punkt, sondern auch der Cash-flow ist eine wichtige Größe, die in der Finanzplanung des Business-Plans enthalten sein muss. Cash-flow ist ein Begriff, der eine finanzielle Stromgröße angibt, die den in einer Periode erfolgswirksam erwirtschafteten Zahlungsmittelüberschuss bestimmt. Die Aussagen über den Cash-flow sind wahrscheinlich die wichtigsten im gesamten Plan, denn sie geben Auskunft über das Timing und den Betrag des erwarteten Geldabflusses und der Geldeinnahmen. Eine detaillierte Analyse des Cash-flows kann dazu dienen, aufkommende Liquiditätsprobleme sehr schnell zu erkennen und zu beseitigen.

Ein weiterer wichtiger Bestandteil des Finanzplans sind die unterschiedlichen Finanzierungsformen. Dem Unternehmer stehen in der Regel zwei Arten zur Verfügung: Fremdkapitalfinanzierung (z.B. Kredite) und Eigenkapitalfinanzierung (z.B. Beteiligungen). Das Verhältnis zwischen Eigen- und Fremdkapital ist meiner Meinung nach ein wichtiger Bestandteil für die Unternehmensplanung. Das Betriebsergebnis wird sowohl von einer Über- als auch von einer Unterkapitalisierung negativ beeinflusst. Im ersteren Fall wird zuviel Kapital gebunden, das man anderswo zweckmäßiger, d.h. gewinnbringender verwenden könnte. Im zweiten Fall muß man die Kosten fremdfinanzieren, was in der Regel teurer ist und die Bestandssicherheit

des Unternehmens gefährden könnte. Das Ausmaß der Expansion wird durch den Kapitalzuwachs bestimmt. Ein solides Wachstum ist eine Grundvoraussetzung für Erfolg. Wachstum ohne Gewinn ist tödlich. Dieser Satz ist Bestandteil meiner Firmenphilosophie und einer meiner Grundsätze im Geschäftsleben. Das heißt: Das Unternehmenswachstum ist von der Gewinnsituation abhängig. Für unsere Auslandsgesellschaften gilt überdies der Grundsatz, dass sie ihr Eigenkapital im Domizilland selbst durch Reingewinne erwirtschaften müssen, das finanzielle Engagement der Muttergesellschaft beschränkt sich auf das Grundkapital und auf günstige Kredite für die Warenbeschaffung. Zusätzliche Finanzspritzen werden nur in begründeten Ausnahmefällen gegeben.

Von besonderer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang auch die Möglichkeit für den Existenzgründer, öffentliche Förderprogramme in Anspruch zu nehmen. Dies gilt vor allem für innovative und technologieorientierte Existenzgründungen. Es existieren speziell auf die Existenzgründung zugeschnittene Förderprogramme, wobei diese Mittel von den unterschiedlichsten Stellen vergeben werden und daher sind auch unterschiedliche Richtlinien zu beachten. Entsprechende Informationen erhält man bei den Banken, dem Bundesministerium für Wirtschaft, den entsprechenden Landesministerien oder bei der deutschen Ausgleichsbank in Bonn oder der Kreditanstalt für Wiederaufbau in Frankfurt.

Diese Finanzierungshilfen unterstützen das Gründungsvorhaben und bestehen als Eigenkapitalhilfe, Existenzgründungsdarlehen, Bürgschaften, Beteiligungen und Investitionskredit. Welche Unterstützung für die einzelne Gründung in Frage kommt, muss von Fall zu Fall untersucht werden. Bei der Inanspruchnahme darf aber auch nicht außer Acht gelassen werden, an welche Regeln die Förderprogramme den Gründer binden.

6. Abschließende Bemerkungen

Wir haben uns nun mit den wichtigsten Gesichtspunkten der Erstellung eines Unternehmensplans, unter Einbeziehung der Literatur, befasst. Aus meiner eigenen Erfahrung kann ich anführen, dass uneingeschränkt sicher von allen anerkannt wird, dass sehr wichtig ist, die Geschäftsidee und den Business-Plan aus der Sicht des Kunden auf Realisierbarkeit und Plausibilität zu prüfen. Daher macht es meines Erachtens wenig Sinn, einen Business-Plan nur auf Fachliteratur gründend im stillen Studierkammerlein zu erarbeiten, in der Hoffnung, dass Venture-Kapitalisten interessiert werden können und das Ganze in der Praxis funktioniert. Für das Gelingen einer Unternehmensgründung ist jede Art von Markterfahrung, am besten Verkaufserfahrung essentiell: Ein Unternehmensgründer, der sich einige Verkaufserfahrung angeeignet hat und den in Zukunft zu bearbeitenden Markt kennt, wird sowohl bei Venutre-Kapitalisten als auch bei Hausbanken und jenen Personen, die staatliche oder halbstaatliche Förderprogramm Gelder ausloben, deutlich mehr Vertrauen erwerben als der reine Theoretiker.

Egal, ob technische Produkte produziert und verkauft werden sollen oder ob es sich um eine Gründung im Internet oder im Dienstleistungssektor handelt, die Wahrscheinlichkeit, dass Ihr Business-Plan erfolgreich wird, steigt um den Faktor 10, wenn eigene Marktkontakte aufgebaut werden, wenn das Konzept in kleinen Testmärkten ausprobiert wird und/oder bereits zukünftige Kunden über die

Geschäftsidee befragt wurden. Beinhaltet der Business-Plan solche Informationen, steigt nicht nur die eigene Sicherheit, sondern steigen auch die Chancen, dass die Unternehmensgründung eine wohlwollende Begleitung findet.

Die Erfahrung lehrt weiter, dass die im Lauf einer Unternehmensentwicklung auftretenden Störfaktoren und Interferenzen derart vielschichtig und überraschend sind, dass sie in einem Business-Plan gar nicht zu berücksichtigen sind. Der Jungunternehmer braucht also ein unglaubliches Maß an Improvisationsfähigkeit und Kreativität. Vergleicht man die Planungen der Generalstäbe über zukünftige Schlachten und Kriege, dann lässt sich deutlich erkennen, dass zwar in den ersten Stunden oder auch Tagen die militärischen Operationen fast lehrbuchhaft ablaufen; dies ändert sich jedoch ganz kurzfristig, weil natürlich der Feind mit seinen Gegenaktionen eben nur selten so handelt, wie der eigene Generalstab prognostiziert hatte.

Die Athener, die Karthager und auch die Gegner letzterer, nämlich die Römer, genauso wie Napoleon, Rommel oder Eisenhower waren in der Gesamtheit in ihren Aktionen und Reaktionen schnell, für den Feind unberechenbar, gewannen so oft verloren geglaubte Schlachten oder wurden wie Eisenhower zu Siegern. Ob man will oder nicht, eine Unternehmensgründung gleicht einem Feldzug. Wichtig ist also, dass der Business-Plan immer im Gesamtzusammenhang zu sehen ist. Er ist ein notwendiges Instrument für das Gründungsmanagement, aber er alleine genügt nicht, um eine Gründung erfolgreich werden zu lassen. Drei Punkte sind nach Timmons bei der Gründungsplanung von besonderem Interesse. Der Plan ist nur zum Zeitpunkt der Erstellung aktuell, denn wenn sich entscheidende Rahmenbedingungen verändern, muss der Plan sofort aktualisiert werden. Die Verabschiedung des Planes soll daher nicht künstlich verzögert werden, da er sonst veraltet ist. Darüber hinaus muss der Plan Optionen beinhalten, d.h., er muss flexibel genug sein, um auf veränderte Rahmenbedingungen angepasst werden zu können. Von Anfang an sollte ein gewisses Kontrollsystem eingebaut werden, d.h. der Business-Plan sollte in gewissen Abständen überarbeitet werden. Aber gewisse Ereignisse sind nicht planbar und daher muss auch ein gewisser Grad an Improvisation möglich sein.

Zusammenfassend hält Timmons daher folgende Punkte fest, die ein Entrepreneur vermeiden sollte oder unbedingt tun sollte. Diese Aufzählung hat Timmons aus Erfahrungen von jungen Entrepreneuren zusammengestellt ebenso wie durch die Reaktionen von Venture-Kapitalgebern auf die unterschiedlichsten Business-Pläne. Do's und Don'ts bei der Erstellung des Business-Plans.

Do's und Don'ts bei der Erstellung des Business-Plans

Do	Don't
Das gesamte Team sollte bei der Planung miteinbezogen werden	Im Plan sollten alle wichtigen Positionen mit Personen bereits besetzt sein, d.h. im Managementteam sollten alle Positionen bereits besetzt und benannt sein.
Der Plan sollte logisch, verlässlich und verständlich und so kurz wie irgend möglich sein.	Es sollte nur ein Mindestmaß an Fachjargon verwendet werden, so dass der Leser das Vorhaben auch nachvollziehen kann.
Der Entrepreneur sollte hohen Einsatz zeigen, um seinen Willen zum Erfolg zu demonstrieren.	Es sollten keine Ressourcen für eine aufwendige Gestaltung des Plans verwendet werden, viel wichtiger ist der Inhalt. Das soll aber nicht heißen, dass die äußere Erscheinung des Plans völlig unbedeutend ist.
Potentielle Risiken sollten im Plan enthalten sein und es sollte aufgezeigt werden, warum diese Risiken toleriert werden können.	
Vorhandene Probleme sollten dargestellt und diskutiert werden.	Mündliche Vereinbarungen sollten nicht enthalten sein.
Dem Investor sollte das Gewinnpotential aufgezeigt werden und bei Beteiligungen sollte verdeutlicht werden, wie hoch der Anteil sein wird.	Es sollten keine zweideutigen und vagen Äußerungen über die geschätzten Umsatzzahlen enthalten sein.
Finanzalternativen sollten enthalten sein.	Man sollte keine Zeit darauf verschwenden einen Plan zu schreiben, wenn man statt dessen schon mit dem Verkauf beginnen könnte.
Falls bereits Nachfrage nach dem Gut besteht, dann sollte man den Plan hinten anstellen und die ersten Kunden bedienen, denn der Cash-flow durch die ersten Aufträge ist wichtiger als der Plan.	
Man sollte kreativ sein um die Aufmerksamkeit potentieller Investoren zu gewinnen.	
Die geplanten Umsatz- und Verkaufszahlen sollten realistisch sein.	
Man sollte sich darüber im klaren sein, was die Investoren von der Gründung erwarten und welchen Anreiz sie haben, diese Gründung zu finanzieren.	