

Businessplan

Inhalt

Wofür brauchen Sie einen Businessplan?	2
Geschäftsidee entwickeln und anhand des Businessplans bewerten	10
Ziele des Businessplans und Zielgruppe bestimmen	22
Wie Sie einen Businessplan erstellen und schreiben	26
Businessplan als Entscheidungsvorlage erstellen	34
Wie Sie Schritt für Schritt einen einfachen Businessplan schreiben	41
Empfehlungen aus dem Management-Handbuch	57
Autor	59

Wofür brauchen Sie einen Businessplan?

Welchen Nutzen bringt der Businessplan? Wie hilft er bei der Kalkulation und Planung im Unternehmen? Welche Informationen gehören in den Businessplan? Wie schätzt man mit dem Businessplan Chancen und Risiken ein? Der Businessplan ist Grundlage für die Gründung eines Unternehmens und zur Bewertung einer Geschäftsidee.

Zuletzt geändert am 08.02.2019

Von Dr. Jürgen Fleig, b-wise GmbH



Mit dem Businessplan eine Geschäftsidee kalkulierbar machen

Neue Produkte entwickeln und vermarkten, in unbekannte Märkte einsteigen, in große Anlagen investieren oder das eigene Unternehmen gründen. In all diesen Fällen muss der Unternehmer und Gründer wissen, mit welchen Chancen er rechnen kann und welche Risiken drohen. Ebenfalls wichtig: Wie hoch fallen Investitionen aus und lohnt sich das Geschäft letztlich?

Häufig werden dazu klassische Investitionsrechnungen durchgeführt. Doch eine Zahl zur Rentabilität und Wirtschaftlichkeit reicht für eine Beurteilung von Geschäftspotenzialen nicht aus. Sie müssen auch wissen, wie Sie diese Geschäftspotenziale erschließen und Ihre Geschäftsidee erfolgreich machen. Sie müssen einen Businessplan erstellen.

Stichwort

Businessplan

Ein Businessplan oder Geschäftsplan fasst schriftlich ein unternehmerisches Vorhaben zusammen. Ausgangspunkt ist eine Geschäftsidee. Im Businessplan werden die Merkmale der Geschäftsidee in Bezug auf Kunden und im Vergleich zum Wettbewerb vorgestellt. Es wird beschrieben, wie die Geschäftsidee funktionieren

kann und wie sie in die Praxis umgesetzt werden soll. Außerdem werden die dafür notwendigen Ressourcen für den Aufbau und den Betrieb des Geschäfts dargestellt. Besonders wichtig: Es wird in einem Finanzplan schlüssig hergeleitet, wie viel Geld oder Kapital für den Aufbau des Unternehmens und für seinen Betrieb benötigt wird und woher es kommt.

Planung bedeutet, sich ein Bild von der Zukunft zu machen. Das beinhaltet zweierlei: Was wird passieren? Und: Wie will ich die Zukunft gestalten?

Die Entwicklung hat also ein passives und ein aktives Element. Beide lassen sich nicht vollständig vorhersagen; was in der Zukunft wirklich passiert, ist offen. Für den Businessplan ist gerade deshalb wichtig:

- Er sollte ein möglichst realistisches Bild der Zukunft beschreiben; Ziele, die sich erreichen lassen; und Risiken nicht ausblenden.
- Er sollte eine Vision von der Zukunft vermitteln, die Ansporn ist, die Ziele zu erreichen und die geplanten Maßnahmen umzusetzen. Da viele Menschen bei der Umsetzung einer Geschäftsidee oder eines Vorhabens beteiligt sind, muss der Businessplan diese motivieren, sich aktiv einzubringen, und er muss vom Erfolg überzeugen.

In welchen Fällen ist das wichtig?

Gründer beschreibt seine Geschäftsidee im Businessplan

Businesspläne werden von Gründern geschrieben. Sie haben eine Geschäftsidee, mit der sie sich selbstständig machen und ein Unternehmen gründen wollen. Mit dem Businessplan verschaffen Sie sich selbst Klarheit. Sie entwickeln Ihre Geschäftsidee soweit als Konzept, dass sie wissen, welche Chancen und Risiken damit verbunden sind und wie sie die Geschäftsidee umsetzen können.

Außerdem wollen Gründer mit dem Businessplan Kapitalgeber gewinnen. Sie zeigen darin auf, wie viel Kapital sie von einer Bank, einem Risikokapitalgeber oder einem Business-Angel brauchen, wie das investiert wird und mit welcher Rendite der Kapitalgeber rechnen kann.

Mitarbeiter schlägt ein Vorhaben oder Projekt vor

Businesspläne werden auch innerhalb von bestehenden Unternehmen entwickelt. Neuartige Vorhaben, strategische Projekte oder andere besondere Maßnahmen müssen für die Geschäftsleitung und Entscheider so aufbereitet werden, dass diese den möglichen Erfolg beurteilen können.

Beispiele sind:

- organisatorische Veränderungen
- Einführung einer neuen Technologie
- Entwicklung eines Produkts
- Eröffnung einer Niederlassung im Ausland
- Einführung einer neuen Marketingstrategie
- Aufbau eines neuen Vertriebswegs

Die Geschäftsleitung will dafür die Wirtschaftlichkeit, Rentabilität oder Amortisationszeit erkennen, Chancen und Risiken einschätzen und wissen, welches Budget und welche Ressourcen sie dafür zur Verfügung stellen muss.

Sie als Initiator des Vorhabens und Projekts müssen das in einem „internen Businessplan“ beschreiben, begründen und belegen. Deshalb kann die Geschäftsleitung verlangen, dass Sie mit einem Businessplan Ihr Projekt oder Vorhaben vorstellen. Der Businessplan ist eine Entscheidungsvorlage.

Nutzen eines Businessplans

Geschäftsidee prüfen

Ein wichtiger Vorteil des Businessplans ist, dass der Ersteller beim Entwickeln gezwungen wird, seine Geschäftsidee oder sein Vorhaben aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu beleuchten und kritisch zu hinterfragen.

So wird geprüft, ob die Geschäftsidee am Markt und im Wettbewerb bestehen könnte oder ob das Vorhaben zu den Unternehmenszielen passt und zum Unternehmenserfolg beiträgt.

Maßnahmenplan entwickeln

Zudem beinhaltet der fertige Businessplan die wichtigsten Meilensteine und Arbeitsschritte zur Umsetzung der Geschäftsidee und des Vorhabens.

Er ist also auch ein Maßnahmenplan, der bei der Realisierung hilft. Gleichzeitig kann geprüft werden, ob die Annahmen eingetroffen sind und die Ziele erreicht werden. Im Businessplan sind dazu Planzahlen genannt, die mit den Ist-Zahlen verglichen werden können.

Geschäftsidee verkaufen

Schließlich ist der Businessplan ein Verkaufsinstrument. Entscheidend für die Umsetzung ist, dass die notwendigen finanziellen Mittel – insbesondere in der Startphase – zur Verfügung stehen.

Gründer brauchen Geldgeber, Projektinitiatoren brauchen die Freigabe der Budgets durch Entscheider. Sie müssen diese Personen oder andere Stakeholder von ihrer Geschäftsidee und ihrem Vorhaben überzeugen, um sie als Unterstützer zu gewinnen. Das kann ein schlüssiger Businessplan leisten.

Businessplan für langfristige Entscheidungen

Im Grunde ist ein Businessplan für jedes unternehmerische Vorhaben eine Hilfe, das über das normale Tagesgeschäft hinausgeht. Dem entsprechend gibt es viele Auslöser dafür, dass ein Businessplan gebraucht und erstellt wird. Die wichtigsten sind:

- Neugründung
- Nachfolgeregelung
- Firmenverkauf oder Firmenübernahme
- Strukturänderung und Neuausrichtung
- Fusion
- Kooperation
- Neuprodukteinführung
- Expansion in andere Märkte
- Kapitalerhöhung
- Börsengang

- Beantragung von öffentlichen Fördermitteln
- Erlangung von Erweiterungskrediten bei der Bank

Die Inhalte für den Businessplan zusammenstellen

Der Businessplan kann ein sehr umfangreiches Dokument werden. Er besteht aus mehreren Teilen und unterschiedlichen Informationen. Sie müssen Inhalte, Informationen und Daten:

- **recherchieren:** zum Markt und Wettbewerb, zu Produkten, Vertriebswegen, Lieferanten oder Partnern
- **selbst kreativ ausdenken, entwickeln, herleiten;** das Erlösmodell, Prozesse und Ressourcen, Maßnahmen zur Kundengewinnung und Kundenpflege oder Marketingaktionen zum Einstieg
- **rechnen;** Planungsdaten zu Absatz, Umsatz, Kosten, Wirtschaftlichkeit oder Kapitalbedarf

Diese Informationen beinhaltet der Businessplan

Im Businessplan stellen Sie Informationen zusammen zu folgenden Aspekten:

- Geschäftsidee, Vorhaben oder Projektvorschlag
- die wichtigsten Merkmale, Funktionen oder Besonderheiten
- Zielsetzung des Businessplans und der Geschäftsidee
- Ausgangssituation, woran Sie anknüpfen
- strategische Ziele des Unternehmens, auf die der Businessplan sich bezieht
- die (potenziellen) Kunden oder Anwender
- der Nutzen und Vorteil für diese Kunden oder Anwender
- das Geschäftsmodell, wie Sie mit der Geschäftsidee Geld verdienen, oder der Beitrag Ihres Vorhabens zu den Unternehmenszielen und zum Unternehmenserfolg; der Bezug zur Unternehmensstrategie (Business Case)
- der Markt mit seinen Akteuren, Rahmenbedingungen, Trends und den möglichen Marktpotenzialen oder der Anwendungsbereich mit den betroffenen Mitarbeitern, den Prozessen und den Entwicklungspotenzialen
- den Wettbewerb und die einzelnen Konkurrenten im Markt oder die Alternativen zu Ihrem Vorhaben

- die wichtigsten Einflussfaktoren aus den Bereichen Technologie, Recht, Regelungen, Compliance, Gesellschaft, Wirtschaft, Politik oder Umwelt
- die Chancen: Erfolgspotenziale in der Zukunft
- die Risiken und Gefahren: Hemmnisse und Hürden, unbekannte Trends, Reaktion von Wettbewerbern, Kundenverhalten, Umsetzungsprobleme, Widerstand der Mitarbeiter, Probleme mit Organisation oder Technik
- Szenarien und Alternativen (Best Case, Worst Case)
- notwendige Maßnahmen für Vermarktung und Vertrieb der Geschäftsidee oder für die Umsetzung des Vorhabens
- Wirtschaftlichkeit des Vorhabens, Gewinnerwartung, Cashflow oder Amortisation
- betriebswirtschaftliche und finanzielle Kennzahlen: Umsatz oder Kosteneinsparungen, Kosten, Investitionen
- Finanzbedarf, notwendiges Kapital oder Budget
- Annahmen, die der Planung zugrunde liegen

Alle Inhalte können vorweg in einer Management Summary kurz und bündig dargestellt werden. Hier werden genannt:

- wichtigste Argumente, warum die Geschäftsidee oder das Vorhaben umgesetzt werden soll
- was entschieden werden soll
- warum es sich lohnt, den gesamten Businessplan zu lesen und zu würdigen

Tipp

Business Canvas als Basis eines Businessplans

Eine andere Struktur für die Beschreibung einer Geschäftsidee ist die sogenannte Business Canvas nach Alexander Osterwalder und Yves Pigneur. Dort werden die Merkmale einer Geschäftsidee auf einem „Poster“ nach einem definierten Tableau entwickelt und dargestellt. Wie das im Einzelnen funktioniert, erfahren Sie im Handbuch-Kapitel [Geschäftsmodell entwickeln mit Business Model Canvas](#).

Praxis

Ihre Geschäftsidee und Ihr Vorhaben vermitteln

Businesspläne zeigen für eine Geschäftsidee, ein größeres Vorhaben oder ein Projekt auf, welche Chancen und Risiken damit verbunden sind, welche Mittel benötigt werden und welche Erfolge daraus resultieren können. Klären Sie für Ihr Vorhaben oder Ihre Geschäftsidee deshalb zunächst:

- Was ist die Kernidee?
- Wem bringt sie welchen Nutzen?
- Wen wollen Sie mit Ihrer Idee ansprechen und überzeugen?
- Wen brauchen Sie als Partner oder Unterstützer?
- Was genau brauchen Sie von Ihrem Partner?

Sie können Ihre Geschäftsidee oder Ihr Vorhaben im ersten Schritt grob skizzieren und in Form einer Business Canvas auf Papier bringen. Nutzen Sie dafür die folgende Vorlage:



Wertangebot für den Kunden entwickeln und darstellen

Art.-Nr. 99.141.07

Datei business-wissen_9914107.xlsx

Die Datei wurde erstellt für Excel 2016 und neuer. Die Datei kann auch mit älteren Versionen genutzt werden (ab Excel 2010). Doch sind dabei geringfügige Darstellungsfehler nicht ausgeschlossen.

Zweck des Businessplans klären

Wenn Sie Ihre Geschäftsidee oder Ihr Vorhaben für vielversprechend und für Kunden oder für Ihr Unternehmen als wertvoll erachten, können Sie einen Businessplan entwickeln. Klären Sie:

- Wer soll den Businessplan lesen?
- Was wollen Sie von diesen Personen erhalten?
- Was sollen diese Personen im Businessplan erfahren?
- Welche Informationen müssen Sie dazu in Ihrem Businessplan darstellen und erläutern?
- Was sollen diese Personen nach dem Lesen des Businessplans aus Ihrer Sicht tun?

Businessplan entwickeln

Wenn Sie diese Fragen beantwortet haben, wird die inhaltliche Ausrichtung Ihres Businessplans deutlich. Sie können sich dann an die Ausarbeitung machen, indem Sie alle notwendigen Informationen recherchieren, entwickeln oder berechnen. Für die Ausarbeitung eines Businessplans können Sie die folgende Vorlage nutzen. Sie führt Sie Schritt für Schritt zum Businessplan.



Businessplan-Vorlage

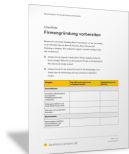
Art.-Nr. 99.008.01

Datei business-wissen_9900801.docx

Die Datei wurde erstellt für Word 2016 und neuer. Die Datei kann auch mit älteren Versionen genutzt werden (ab Word 2010). Doch sind dabei geringfügige Darstellungsfehler nicht ausgeschlossen.

Formale Aspekte zur Firmengründung klären

Während Sie Ihren Businessplan schreiben, sollten Sie klären, was außerdem zur Gründung eines Unternehmens noch erledigt, vorbereitet, geplant, beantragt oder angemeldet werden muss. Es sind eine Reihe von rechtlichen Fragen zu beantworten, die in der folgenden Checkliste zusammengefasst und benannt sind.



Firmengründung vorbereiten

Art.-Nr. 99.008.13

Datei business-wissen_9900813.docx

Microsoft Word 2016

Geschäftsidee entwickeln und anhand des Businessplans bewerten

Wie entwickelt man eine Geschäftsidee? Wie nutzen Unternehmer dabei ihre Erfahrung und Kreativität? Welche Rolle spielt die Beobachtung der Kunden? Und wie entstehen aus einer Geschäftsidee das Geschäftsmodell und der Businessplan? Mit Schritt-für-Schritt-Anleitung für die praktische Umsetzung.

Zuletzt geändert am 08.02.2019

Von Dr. Jürgen Fleig, b-wise GmbH



Geschäftsidee als Ergebnis von Analyse und Intuition

Grundlage eines Businessplans ist eine Geschäftsidee. Sie existiert zunächst nur im Kopf derjenigen, die sich diese Idee ausgedacht haben.

Der Begriff „Idee“ legt nahe, dass die Geschäftsidee Ergebnis eines kreativen Prozesses oder eines Geistesblitzes ist. In den meisten Fällen ist sie aber Ergebnis einer genauen Analyse, die dann mit Erfahrung und Kreativität gepaart wird.

Stichwort

Geschäftsidee

Die Geschäftsidee ist eine grobe Vorstellung von einem Produkt oder einer Dienstleistung, mit denen sich ein Unternehmen betreiben und Umsatz und Gewinn erzielen lassen; zumindest in der Vorstellung derjenigen, die eine Geschäftsidee haben. Menschen, die sich selbstständig machen oder ein Unternehmen gründen wollen, brauchen eine Geschäftsidee, die dann zum Zweck des Unternehmens wird. In bestehenden Unternehmen kann aus einer Geschäftsidee ein neues Produkt oder eine Dienstleistung entstehen. Dazu wird die Geschäftsidee zu einem Geschäftsmodell ausgearbeitet, in dem dargestellt wird, wie genau sich mit der Geschäftsidee Geld verdienen lässt.

Kunden beobachten und Geschäftsidee entwickeln

Wer ein Unternehmen gründet, hat zuvor sehr genau Kunden, Anwender oder sich selbst in einer bestimmten Situation beobachtet. Insbesondere dann, wenn etwas nicht richtig funktioniert, wenn sich Kunden ärgern, wenn etwas unbequem, zu langsam, zu aufwendig, zu umständlich ist, dann sind das „Quellen“ für Geschäftsideen.

Hilfreich ist dabei, wenn man sich auf grundlegende Bedürfnisse bezieht wie:

- Sicherheit
- Bequemlichkeit
- Geborgenheit
- Spaß
- Abwechslung
- Kontrolle
- Dominanz

Wer Touristen dabei beobachtet, wie sie angestrengt den Arm ausstrecken, um sich selbst mit dem Smartphone zu fotografieren, kommt schnell auf die Idee für einen „Selfie-Stick“.

Im gewerblichen Bereich wünschen sich die Kunden Zuverlässigkeit, Schnelligkeit und die Möglichkeit, Kosten zu sparen. Prozesse sollen vereinfacht werden, Schnittstellen sollen standardisiert sein, Maschinen und Computer dürfen nicht ausfallen, Produkte und Dienstleistungen müssen leistungsfähiger, schneller und flexibler hergestellt oder erbracht werden.

Technologien übertragen

Manche Technologien werden zunächst für einen speziellen Zweck entwickelt oder sind „Abfallprodukte“ in der Forschung und können dann in ganz andere Anwendungsbereiche übertragen werden. Beispiele dafür sind: Polytetrafluorethylen, das bei der Suche nach einem Kältemittel für Kühlschränke entdeckt wurde und dann als Teflon in der Pfanne landete. Oder ein Klebstoff, der nicht hält und dann als Post-It in die Büros einzog.

Hier kommt es auf die genaue Analyse von Eigenschaften der Technologie an und auf die Erfahrung oder Kreativität, wo diese noch gebraucht werden können. Der Wissenschaftler Genrich Saulowitsch Altshuller hat aus diesem Vorgehen sogar eine Theorie des Erfindens entwickelt: TRIZ.

Beispiel für die Entwicklung einer Geschäftsidee

Mit dem ersten iPhone hat Apple das Smartphone erfunden. Dabei haben die Entwickler mehrere Technologien und Anwendungssituationen geschickt miteinander kombiniert:

- das Mobiltelefon, mit dem Nokia sehr erfolgreich war,
- die E-Mail, von Blackberry abgeschaut,
- den Musikspieler, den Apple selbst als iPod anbot,
- das Internet mit mobilem Zugriff über WLAN (WiFi),
- die Touch-Screen-Technologie, die inzwischen gereifter war.

Im Öko-System mit der Musikplattform iTunes, mit Mobilnetzanbietern, mit der Vielfalt im App-Shop, mit Messenger-Diensten wie WhatsApp und mit dem fast beliebigen Zugriff über das mobile Internet wurde aus dieser Geschäftsidee und dem „neuen Produkt“ ein riesiger Erfolg.

Geschäftsideen systematisch entwickeln

Man muss als Unternehmen oder Gründer solche Kundenbeobachtungen oder Technologie-Analysen nicht dem Zufall überlassen. Einige Unternehmen betreiben dies systematisch. Sie richten spezielle Abteilungen ein, die sich mit dem Technologie-Scouting, mit Trendforschung oder Business Development befassen.

Dazu werden Mitarbeiter oder spezielle Dienstleister in der Welt herumgeschickt, um andere Menschen zu beobachten und Ideen für neue Produkte und Dienstleistungen mitzubringen.

Zudem werden wissenschaftliche Publikationen, Fachliteratur, Patentdatenbanken oder Studien systematisch ausgewertet, um dort Geschäftsideen zu entdecken. Genauso sind Messen oder Open Innovation-Plattformen oder Marktplätze für Geschäftsideen Quellen für eigene Geschäftsideen und neue Lösungen.

Alles, was in diesen Quellen gefunden wird, kann aufgegriffen und weiterentwickelt werden. In Unternehmen gibt es dazu „Ideen-Workshops“, in denen in einem kreativen Prozess Kundenbeobachtungen oder Technologien zu einer Geschäftsidee transformiert werden. Dabei bedienen sich einige der Methoden des sogenannten Design Thinkings.

Geschäftsideen entwickeln - Schritt-für-Schritt-Anleitung

Im Design Thinking führt folgender Prozess zu Geschäftsideen und neuen Produkten:

1. Erkenne das Problem.

Beschreibe es in den Worten des betroffenen oder beteiligten Menschen. Dazu muss man diese Menschen und ihre Beziehung zum Problem oder zur Aufgabe genau kennen. Danach kann das Problem aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet und vielleicht auch ganz anders formuliert werden.

2. Beobachte die Menschen, wie sie bislang mit dem Problem umgehen.

Eine möglichst genaue Analyse der Situation, der Rahmenbedingungen und der Verhaltensweisen hilft, Hintergründe, Ursachen, Motive zu ergründen, und sie führt zu ersten Lösungsideen. Außerdem wird so sichtbar, was die Menschen brauchen, was ihnen wichtig ist und was sie sich wünschen.

Oft sind diese Anforderungen den betroffenen Menschen selbst gar nicht bewusst. Sie erschließen sich erst durch die Kombination aus Beobachtung, Befragung und Reflexion.

3. Generiere viele Ideen.

Hier kommt es auf die Kreativität an – möglichst viel davon. Sie soll dabei helfen, unterschiedliche Lösungsvarianten zu finden, die denkbar sind. Vielfältige Betrachtungsweisen durch die Expertise der Teammitglieder sind dafür sehr wichtig. Außerdem kommt es darauf an: Kontraste zeigen und Verbindungen herstellen. Alles könnte möglich sein.

4. Entwickle Prototypen.

Um die Ideen beurteilen zu können, muss man sie anfassen und aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten können. Dafür braucht es Prototypen, Modelle und Bilder. Auch wenn sich diese vielleicht nicht für alle Ideen realisieren lassen, dann wenigstens für die vielversprechenden oder spannenden.

Beispiele dafür sind die Modelle, die Architekten aus Pappe und Papier oder als virtuelles Modell im Computer für ihre Vorstellung vom Gebäude entwickeln; aus der Bauzeichnung lässt sich wenig erkennen, aber das Modell gibt dem Betrachter ein anschauliches Bild.

5. Teste mit den Anwendern.

Ob eine Idee wirklich gut ist oder ob die Lösung wirklich funktioniert, lässt sich letztlich erst dann entscheiden, wenn die Menschen, für die sie gedacht ist, diese ausprobieren können. Deshalb müssen die Prototypen getestet werden.

Am besten ist, die Anwender einfach machen zu lassen und zu beobachten, wie sie mit dem Prototyp umgehen und was sie dazu sagen. Hilfreich ist, wenn der Anwender Vergleiche mit bekannten Produkten oder Lösungen aus ganz anderen Bereichen anstellt.

Aus der Geschäftsidee wird ein Geschäftsmodell und ein Businessplan

Irgendwann ist klar, wie die Geschäftsidee technisch und organisatorisch funktioniert, aber oft gibt es auch dann nur eine grobe Vorstellung, bei welchen Kunden sich mit welchem Angebot möglicherweise Geld verdienen lässt. Deshalb muss aus der Geschäftsidee ein Geschäftsmodell werden. Und das Geschäftsmodell wird in einem Businessplan entwickelt und beschrieben.

So kommt neben dem technisch-organisatorischen Aspekt nun der betriebswirtschaftliche ins Spiel. Das Geschäftsmodell, das sich wirtschaftlich berechnen lässt, ist der sogenannte Business Case.

Dazu erfolgt eine Analyse mit dem bestehenden Angebot (Produkte und Dienstleistungen), den Rahmenbedingungen, den Kunden und den Kräften des

Wettbewerbs. Die Abteilung „Business Development“ hat die Aufgabe, Geschäftsmodelle und Geschäftsstrategien zu entwickeln. Sie ist also permanent beauftragt, aus einer Geschäftsidee ein Geschäftsmodell zu entwickeln und dann Businesspläne daraus zu machen.

Geschäftsidee und Geschäftsmodell auf Papier bringen (1 Seite!)

Im ersten Schritt ist es wichtig, die Geschäftsidee aus der betriebswirtschaftlichen Perspektive zu Papier zu bringen. Sie verschaffen sich so selbst viel mehr Klarheit, worum es genau geht. Auf einer Seite werden die wichtigsten Merkmale der Idee kurz und bündig beschrieben:

- Worum geht es?
- Was sind die Merkmale des Produkts oder der Dienstleistung?
- Wer sind die potenziellen Kunden?
- Welchen Nutzen haben diese von dem Angebot?
- Wer sind die Wettbewerber?
- Wie funktioniert der Markt für Ihr Angebot? Wie könnte er funktionieren?
- Welche Unterstützung brauchen Sie?
- Von wem?

Um aus der Geschäftsidee das Geschäftsmodell abzuleiten, ist es wichtig, dass Sie den Wert Ihres Angebots mit dem Nutzen für einen potenziellen Kunden oder Anwender in Übereinstimmung bringen. Was genau bieten Sie an? Was hat der Kunde davon? Daraus leiten Sie ab, was der Kunde bereit ist, dafür zu bezahlen.

Manchmal ist nicht der Anwender, der einen Nutzen hat, gleichzeitig der Kunde, der für das Angebot bezahlt. Beispiel: Wer im Internet etwas sucht, nutzt eine Suchmaschine wie Google; er bezahlt dafür aber kein Geld. Google verdient sein Geld mit Kunden, die im Umfeld der Trefferliste ihre Werbung platzieren.

Ein Geschäftsmodell ist meistens dann erfolgreich, wenn es einfach, klar und für alle verständlich ist. Auch die Geschäftsleitung möchte auf einen Blick erkennen, was das Geschäftsmodell leistet, wie es funktioniert und welche Potenziale darin stecken. Deshalb muss es Ihnen gelingen, Ihr Geschäftsmodell auf einer Seite zu vermitteln.

Die folgende Abbildung 1 zeigt als „Bild“ ein Geschäftsmodell auf einer Seite; es ist angelehnt an die sogenannte Business Canvas nach Alexander Osterwalder und Yves Pigneur. In der Abbildung sind die zunächst drei zentralen Aspekte hervorgehoben:

- Wertangebot
- Kundensegment mit dem Nutzen
- Erlösquellen

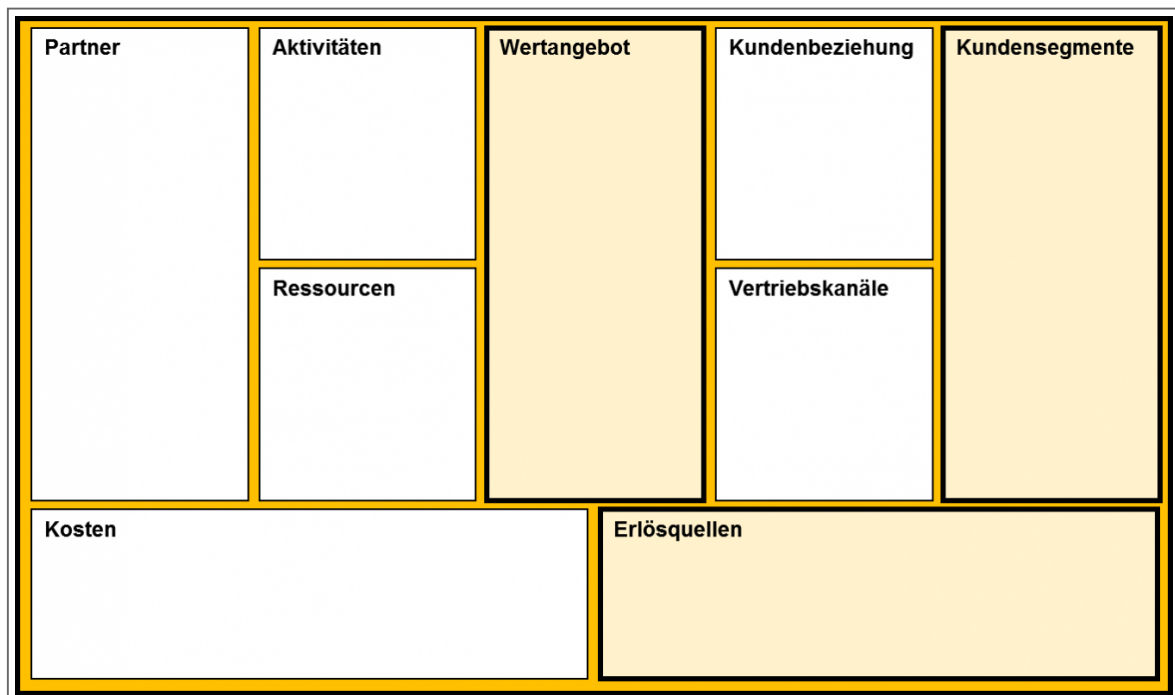


Abbildung 1: Geschäftsmodell im Überblick

Dieses Raster für Geschäftsmodelle lässt sich auch auf unternehmensinterne Vorhaben und Projektideen übertragen. Hier entspricht:

- Wertangebot: Lösung, die im Unternehmen umgesetzt werden soll; Veränderung, Service, Technik, Prozesse
- Kundensegment mit dem Nutzen: Anwender und Bereich im Unternehmen, die diese Lösung einsetzen sollen und die davon profitieren sollen; deren Nutzen und Vorteile
- Erlösquellen: Nutzen und Vorteile für das Unternehmen; zum Beispiel in Form von mehr Flexibilität, Schnelligkeit, mehr Kundenorientierung oder geringere Kosten

Geschäftsidee mit anderen besprechen

Mit der kurzen Beschreibung Ihrer Geschäftsidee und Ihres Geschäftsmodells können Sie bereits die Meinung von anderen dazu einholen. Besprechen Sie die Geschäftsidee mit Vorgesetzten, Kollegen, Bekannten, Experten, Kunden und anderen Marktteilnehmern und halten Sie fest, was diese davon halten. Testen Sie. Greifen Sie die Kritik an der Idee auf und gehen Sie ihr nach: Worin liegt sie begründet? Was sind die Schwachstellen?

Hinweis

Geschäftsidee und emotionale Betroffenheit

Oft ist man selbst von seiner Geschäftsidee so begeistert, dass man fest an den Erfolg glaubt. Die Kritik und Einwände von anderen werden überhört oder als unbegründet abgewehrt. So wichtig die Begeisterung und der Glaube an den Erfolg sind, so wichtig ist es auch, die eigene Geschäftsidee sachlich und nüchtern aus mehreren Perspektiven zu betrachten. Genau das wird auch im Businessplan dokumentiert.

Hilfreich sind solche Personen, die etwas Ähnliches schon einmal gemacht haben oder sich im jeweiligen Markt gut auskennen. Innerhalb eines Unternehmens kann es dafür bereits Vorgaben und Regelungen geben, wie neue Geschäftsideen aufgegriffen und bewertet werden. Nach diesem Test und den Gesprächen mit anderen Personen sollten Sie eine Antwort auf die Frage haben: Ist die Geschäftsidee so vielversprechend, dass es sich lohnt, einen Businessplan zu entwickeln?

Wenn Sie als Produktmanager, Produktentwicklerin oder Marketingmanagerin im Unternehmen eine Geschäftsidee verfolgen, sollte an dieser Stelle eine Entscheidung durch Ihre Vorgesetzten oder die relevanten Gremien erfolgen: Soll die Geschäftsidee weiterverfolgt und zu einem Businessplan ausgearbeitet werden? Holen Sie sich mit einer **Entscheidungsvorlage** (die Kurzbeschreibung Ihrer Geschäftsidee) die schriftliche Zustimmung ein, den Businessplan entwickeln zu dürfen. Denn dessen Entwicklung und Erstellung kosten Zeit und Geld.

Mahner, Kritiker und Bremser einer Geschäftsidee

Nicht alle werden von einer neuen Geschäftsidee begeistert sein. Sie bremsen das Vorhaben oder leisten Widerstand. Das wird oft durch affektive Einwände kundgetan wie:

- „Zu teuer oder zu kompliziert.“
- „Vielleicht später.“
- „Wunschdenken.“
- „Der Markt ist dafür noch nicht bereit.“
- „Wir sollten darüber nachdenken, aber nicht jetzt.“
- „Gute Idee, aber machen sollten wir es nicht.“
- „Das können wir nicht durchsetzen.“
- „Das hatten wir doch schon.“
- „Wenn das so einfach wäre.“

Auch wenn viele dieser Floskeln sachlich nicht fundiert sind, sollten solche Einwände ernst genommen werden. Denn oft lassen sich neue Produktideen ohne die Unterstützung oder zumindest das Wohlwollen der anderen Mitarbeiter nicht realisieren. Dann muss analysiert werden, was hinter dieser Kritik steckt.

In jedem Fall sollten mahnende Stimmen und sachliche Kritik ernsthaft geprüft werden. Wer eine neue Idee hat, ist schnell davon begeistert und blendet Risiken oder Hürden aus. Kritik macht sichtbar, wo die Schwachstellen einer Geschäftsidee liegen. Erst dann können diese berücksichtigt und gegebenenfalls ausgeräumt werden. In manchen Fällen müssen Argumente und Fakten oder Details für die Umsetzung genauer recherchiert und analysiert werden, um auf sachlicher Ebene Kritik zu entkräften. Davon profitiert meistens die Qualität Ihrer Geschäftsidee. Das Geschäftsmodell wird klar und robust, das geplante Projekt wird besser fundiert und mit Rahmenbedingungen und Ist-Situation abgeglichen. Und Sie erkennen die wichtigen Erfolgsfaktoren.

Praxis

Geschäftsideen finden

Im Business Development befassen Sie sich „professionell“ und „qua Amt“ mit neuen Geschäftsideen und Projekten. Aber auch dann, wenn Sie in einem anderen Bereich Ihres Unternehmens tätig sind, können Sie immer an neue Geschäftsideen denken – und diese im Unternehmen einbringen. Nicht immer muss es dabei um revolutionär neue Produkte oder Geschäftsmodelle gehen. Prüfen Sie zum Beispiel:

- Was könnte für unsere Kunden eine echte Verbesserung sein?
- Welche Technologien, Produkte oder Vertriebswege könnten kombiniert werden?
- Was würde (intern oder extern) Prozesse vereinfachen oder beschleunigen?
- Womit könnte Ihr Unternehmen (noch) erfolgreicher sein?
- Was könnten Sie viel besser als Ihre Wettbewerber?

Werten Sie Quellen aus und sprechen Sie mit anderen Menschen über Ihre Geschäftsideen.

Maßgeblich für eine erfolgreiche Geschäftsidee ist der Kunde. Prüfen Sie mit den folgenden Vorlagen, wo sich Verbesserungen im Leistungsangebot oder ganz neue Produkte und Geschäftsmodelle ergeben können. Gehen Sie dabei so genau wie möglich auf die Prozesse ein, die beim Kunden ablaufen oder die zwischen Ihnen und Ihren Kunden ablaufen. Versetzen Sie sich in Ihre (potenziellen) Kunden und nehmen Sie unterschiedliche Perspektiven ein.



Kunden aus unterschiedlichen Perspektiven analysieren

Art.-Nr. 99.141.05

Datei business-wissen_9914105.xlsx

Die Datei wurde erstellt für Excel 2016 und neuer. Die Datei kann auch mit älteren Versionen genutzt werden (ab Excel 2010). Doch sind dabei geringfügige Darstellungsfehler nicht ausgeschlossen.



Wertangebot für den Kunden entwickeln und darstellen

Art.-Nr. 99.141.07

Datei business-wissen_9914107.xlsx

Die Datei wurde erstellt für Excel 2016 und neuer. Die Datei kann auch mit älteren Versionen genutzt werden (ab Excel 2010). Doch sind dabei geringfügige Darstellungsfehler nicht ausgeschlossen.

Weitere Trends und Einflussfaktoren für die Entwicklung eines Marktes können Sie mit den Vorlagen aus diesem Handbuch-Kapitel erkennen: [Marktanalyse erstellen](#).

Geschäftsidee prüfen

Probieren Sie Ihre Geschäftsidee aus. Wenden Sie dabei Methoden des Design Thinking an. Entwickeln Sie Prototypen und testen Sie diese mit potenziellen Anwendern.

Erarbeiten Sie dann ein Geschäftsmodell:

- Was genau können Sie den Kunden anbieten?
- Welchen Wert und Nutzen hat das für die Kunden?
- Wer wird dafür bezahlen?
- Wie genau werden Sie bezahlt?
- Was sind die Erlöse?

Gleichen Sie Ihre Geschäftsidee mit der (vorgegebenen und formulierten) Strategie Ihres Unternehmens ab.

- Welche Schwerpunkte hat die Geschäftsleitung?
- Worauf legt die Geschäftsleitung aktuell besonderen Wert?

Geschäftsidee aufschreiben

Bringen Sie Ihre Geschäftsidee dann zu Papier. Dafür genügt zunächst nur eine grobe Skizze mit den wichtigsten Stichworten. Nutzen Sie dazu das folgende Formular. Sie können damit Ihre Geschäftsidee auf einer Seite zusammenstellen. So haben Sie immer eine aktuelle Übersicht und können andere kurz und bündig informieren.



Formular für einen Businessplan

Art.-Nr. 99.008.02

Datei business-wissen_9900802.docx

Die Datei wurde erstellt für Word 2016 und neuer. Die Datei kann auch mit älteren Versionen genutzt werden (ab Word 2010). Doch sind dabei geringfügige Darstellungsfehler nicht ausgeschlossen.

Oder bringen Sie Ihr Geschäftsmodell in das Bild der Business Model Canvas.



Business Modell Canvas in der Übersicht

Art.-Nr. 99.141.19

Datei business-wissen_9914119.pptx

Die Datei wurde erstellt für PowerPoint 2016 und neuer. Die Datei kann auch mit älteren Versionen genutzt werden (ab PowerPoint 2010). Doch sind dabei geringfügige Darstellungsfehler nicht ausgeschlossen.

Wie Sie aus Ihrer Geschäftsidee ein Geschäftsmodell entwickeln, lesen Sie im Handbuch-Kapitel: [Geschäftsmodell entwickeln mit Business Model Canvas](#).

Geschäftsidee besprechen

Nutzen Sie Gelegenheiten, um Ihre Geschäftsidee mit anderen zu besprechen. Klären Sie dabei:

- Womit könnten Sie andere von Ihrer Geschäftsidee überzeugen?
- Welche Argumente (maximal 3) sprechen für Ihre Geschäftsidee?
- Welche Reaktion erleben Sie?
- Was sagen die anderen dazu?
- Welche Einwände halten Sie für gerechtfertigt?
- Wie lassen sich diese Einwände auflösen?
- Was genau wollen Sie nun im nächsten Schritt tun?

Klären Sie, ob Sie für die Erstellung eines ausführlichen Businessplans eine Entscheidungsvorlage erstellen wollen oder müssen. Oder beginnen Sie mit der Entwicklung Ihres Businessplans. In den folgenden Abschnitten dieses Handbuch-Kapitels erfahren Sie, wie Sie dabei Schritt für Schritt vorgehen.

Ziele des Businessplans und Zielgruppe bestimmen

Welche Ziel verfolgen Sie mit Ihrem Unternehmen? Wie legen Sie die Ziele im Businessplan fest? Und wie bestimmt man die Zielgruppe für den Businessplan? Ob Finanzplan oder einfache Skizze – wählen Sie auf Basis konkreter Fakten, wie ausführlich der Businessplan sein soll. Dabei helfen unsere Leitfragen und Tipps.

Zuletzt geändert am 08.02.2019

Von Dr. Jürgen Fleig, b-wise GmbH



Ziele eines Businessplans

Wenn die Geschäftsidee skizziert ist und Sie erste Meinungen eingeholt haben, geht es darum, die Geschäftsidee Schritt für Schritt zu einem Businessplan auszubauen. Erster Schritt ist: Das Ziel des Businessplans festlegen. Das kann sein:

- eine neue Strategie im Unternehmen verankern und voranbringen
- die Entwicklung eines neuen Produkts vorantreiben
- finanzielle Mittel für ein neues Produkt oder ein Projekt einwerben
- die Zustimmung der Vorgesetzten oder eines Gremiums bekommen
- Budgetfreigabe erhalten
- Unterstützung von Kapitalgebern für die Unternehmensgründung erhalten
- ermitteln, wie die Liquidität und das „Überleben“ für die erste Zeit gesichert werden kann

Je nachdem, welches Ziel im Vordergrund steht, muss der Businessplan eine andere Ausrichtung, andere Schwerpunkte und andere Inhalte haben. Manchmal genügt es, wenn die wichtigsten Aussagen dargestellt sind, weil es vor allem um eine strategische Entscheidung durch die Geschäftsleitung geht.

Oder der Businessplan muss viele Details der Geschäftsidee und des Geschäftsmodells beschreiben, weil er Grundlage dafür ist, Ihre Geschäftsidee in einem Projekt in die Praxis umzusetzen. Unter Umständen müssen Sie mehrere aufeinander abgestimmte Pläne entwickeln, wenn unterschiedliche Ziele gleichzeitig verfolgt oder mehrere Zielgruppen angesprochen werden.

Zielgruppe für den Businessplan bestimmen

Sie richten sich mit Ihrem Businessplan immer an eine bestimmte Zielgruppe, die überzeugt werden soll – um aktiv mitzuwirken, um Hilfestellungen zu bieten, um Ressourcen zur Verfügung zu stellen oder um Verhalten und Einstellungen zu verändern.

Die Zielgruppe liest den Businessplan. Je genauer sie bestimmt wird, desto besser kann der Businessplan auf ihre Bedürfnisse angepasst werden und desto größer die Chance, dass die Zielgruppe das Vorhaben direkt oder indirekt unterstützt.

Dabei lassen sich zwei Stoßrichtungen unterscheiden:

- Personen im Unternehmen, die das Vorhaben selbst unterstützen sollen; sie bringen wichtige Informationen ein und helfen bei der Konzeption, Planung und Umsetzung der Geschäftsidee.
- Personen innerhalb oder außerhalb des Unternehmens, die das Vorhaben fachlich beurteilen sollen, die Entscheidungen treffen oder die notwendigen Mittel zur Verfügung stellen; eventuell sind sie nur als Promotoren oder ideelle Sponsoren für das Vorhaben wichtig.

Für die wichtigen Zielgruppen und ihre Mitglieder sollte ermittelt werden, welches Know-how sie mitbringen, welche Funktion und Hierarchiestufen sie einnehmen, welche Anforderungen und Bedürfnisse sie haben und worauf bei der Kommunikation mit Ihnen geachtet werden muss.

Hinweis

Ist der Businessplan wirklich notwendig?

Wenn Sie keine wesentliche Unterstützung von anderen oder die Freigabe durch Ihre Geschäftsleitung brauchen, dann können Sie sich möglicherweise sparen, einen

umfassenden Businessplan zu schreiben. Skizzieren Sie Ihre Geschäftsidee und Ihr Geschäftsmodell dann nur soweit, wie Sie es für die „Klarheit Ihrer eigenen Gedanken“ brauchen. Oft reicht dann eine einfache **Finanzplanung**.

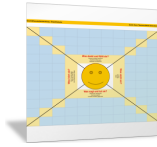
Praxis

Für einen Businessplan müssen Sie viele Informationen recherchieren und umfassende Pläne entwickeln. Das ist meistens aufwendig. Damit sich der Aufwand zur Erstellung eines Businessplans lohnt, sollten Sie vorab klären, wofür genau Sie den Businessplan brauchen. Klären Sie:

- Wem wollen Sie Ihren Businessplan vorlegen?
- Wer soll den Businessplan lesen?
- Was soll bei diesen Personen bewirkt werden?
- Welche Ziele verfolgen Sie mit dem Businessplan?
- Was genau wäre im Anschluss der nächste Schritt?
- Welche Fragestellungen müssen Sie dazu im Businessplan beantworten?
- Welche Entscheidung soll von den Personen getroffen werden, die Sie mit dem Businessplan ansprechen?
- Welche Unterstützung brauchen Sie von diesen Personen?
- Was wollen diese Personen in jedem Fall wissen?
- Welche Einwände könnten von diesen Personen kommen? Und mit welchen Inhalten und Argumenten im Businessplan können Sie diese entkräften?

Schreiben Sie Ihre Antworten auf diese Fragen auf und starten Sie dann mit der Entwicklung Ihres Businessplans. Beachten Sie dabei, dass die Aspekte, die Sie hier formuliert haben, berücksichtigt sind.

Versetzen Sie sich in Ihre Zielgruppe und schreiben Sie auf, welche Erwartungen und Anforderungen sie haben könnte. Nutzen Sie dazu die folgende Empathie-Karte.

**Kunden mit der Empathie-Karte analysieren**

Art.-Nr. 99.141.04

Datei business-wissen_9914104.xlsx

Die Datei wurde erstellt für Excel 2016 und neuer. Die Datei kann auch mit älteren Versionen genutzt werden (ab Excel 2010). Doch sind dabei geringfügige Darstellungsfehler nicht ausgeschlossen.

Entwickeln Sie dann die für die Zielgruppe wichtigen Inhalte und Informationen mit der folgenden Vorlage:

**Businessplan-Vorlage**

Art.-Nr. 99.008.01

Datei business-wissen_9900801.docx

Die Datei wurde erstellt für Word 2016 und neuer. Die Datei kann auch mit älteren Versionen genutzt werden (ab Word 2010). Doch sind dabei geringfügige Darstellungsfehler nicht ausgeschlossen.

Wenn Sie wissen, was Sie mit dem Businessplan erreichen wollen, können Sie die dafür wichtige Informationen recherchieren, Ihre Ideen und Lösungen aufbereiten und die notwendigen Zahlen zur Finanzplanung berechnen. Im folgenden Abschnitt finden Sie dazu eine Schritt-für-Schritt-Anleitung und hilfreiche Vorlagen und Excel-Tools.

Wie Sie einen Businessplan erstellen und schreiben

Wie geht man bei der Erstellung eines Businessplans vor? Welche Inhalte gehören in den Businessplan? Welche Details müssen beschrieben werden? Aus welchen Informationen ergeben sich Chancen und Risiken, die Sie für Ihre Geschäftsidee ableiten? Welche weiteren, optionalen Angaben schreiben Sie in den Businessplan? Außerdem: Praktische Tipps für Ihre Formulierungen.

Zuletzt geändert am 08.02.2019

Von Dr. Jürgen Fleig, b-wise GmbH



Worauf Sie beim Erstellen des Businessplans achten sollten

Der Businessplan ist ein Dokument mit den Informationen, die der Leser wissen will, um sich ein Bild von Ihrer Geschäftsidee und dem Geschäftsmodell zu machen. Diese Informationen müssen Sie für den Businessplan recherchieren, erarbeiten, strukturieren und aufschreiben.

Wichtig ist, dass der Leser beurteilen kann, ob die Geschäftsidee erfolgreich sein wird. Dazu muss er vor allem Chancen und Risiken kennen sowie Wirtschaftlichkeit und Rentabilität. Diese werden im Businessplan Schritt für Schritt hergeleitet, dargestellt und begründet.

Es empfiehlt sich, beim Schreiben deduktiv vorzugehen. Das heißt, Sie entwickeln den Businessplan vom Groben zum Feinen, vom Allgemeinen zum Besonderen, von der Übersicht zum Detail. Wie umfangreich er wird, hängt von Ihren Zielen und von den Interessen der Zielgruppe ab, also den Lesern des Businessplans oder den Entscheidern über das weitere Vorgehen mit der Geschäftsidee.

Mögliche Inhalte des Businessplans

Verschaffen Sie sich deshalb zuerst Klarheit darüber, welche Informationen Sie mit Ihrem Businessplan liefern müssen. Erstellen Sie dazu eine Inhaltsübersicht. Folgende Inhaltselemente können relevant sein:

- Ihre Geschäftsidee, Ihr Vorhaben oder Ihr Projektvorschlag
- die wichtigsten Merkmale, Funktionen oder Besonderheiten
- Zielsetzung des Businessplans und der Geschäftsidee
- Ausgangssituation, woran Sie anknüpfen
- strategische Ziele des Unternehmens, auf die der Businessplan sich bezieht
- die (potenziellen) Kunden oder Anwender
- der Nutzen und Vorteil für diese Kunden oder Anwender
- das Geschäftsmodell, wie Sie mit der Geschäftsidee Geld verdienen, oder der Beitrag Ihres Vorhabens zu den Unternehmenszielen und zum Unternehmenserfolg; der Bezug zur Unternehmensstrategie (Business Case)
- der Markt mit seinen Akteuren, Rahmenbedingungen, Trends und den möglichen Marktpotenzialen oder der Anwendungsbereich mit den betroffenen Mitarbeitern, den Prozessen und den Entwicklungspotenzialen
- den Wettbewerb und die einzelnen Konkurrenten im Markt oder die Alternativen zu Ihrem Vorhaben
- die wichtigsten Einflussfaktoren aus den Bereichen Technologie, Recht, Regelungen, Compliance, Gesellschaft, Wirtschaft, Politik oder Umwelt
- die Chancen: Erfolgspotenziale in der Zukunft
- die Risiken und Gefahren: Hemmnisse und Hürden, unbekannte Trends, Reaktion von Wettbewerbern, Kundenverhalten, Umsetzungsprobleme, Widerstand der Mitarbeiter, Probleme mit Organisation oder Technik
- Szenarien und Alternativen (Best Case, Worst Case)
- notwendige Maßnahmen für Vermarktung und Vertrieb der Geschäftsidee oder für die Umsetzung des Vorhabens
- Wirtschaftlichkeit des Vorhabens, Gewinnerwartung, Cashflow oder Amortisation
- betriebswirtschaftliche und finanzielle Kennzahlen: Umsatz oder Kosteneinsparungen, Kosten, Investitionen
- Finanzbedarf, notwendiges Kapital oder Budget
- Annahmen, die der Planung zugrunde liegen

Informationen für den Businessplan recherchieren

Die einzelnen Inhaltspunkte müssen dann mit Informationen gefüllt werden, sodass der Leser das Thema nachvollziehbar verstehen kann und die Fragen beantwortet bekommt, die er sich jeweils stellt. Einige Informationen müssen recherchiert oder erhoben werden. Zum Beispiel:

- Informationen aus Unternehmen über Abläufe, Personen, Kompetenzen, Finanzen
- Informationen zum Markt: Produkte, Angebote, Wettbewerber, Kunden, Länder
- technologische Entwicklungen, technische Beschreibungen
- Gesetze, Regeln, Normen, Patente
- zukünftige Entwicklungen, Trends

Dabei müssen Sie die Quellen erschließen, wo die Informationen vorliegen. Manche Informationen finden Sie im Unternehmen. Andere, wie beispielsweise Marktstudien, müssen extern beschafft werden. Unter Umständen müssen Informationen erst erhoben oder gemessen werden. Das bedeutet, es muss eine Befragung, Erhebung oder sonstige Auswertung erfolgen.

Bei der Nutzung und Auswertung der unterschiedlichen Quellen muss deren Qualität überprüft und beurteilt werden:

- Sind die Daten aktuell, zuverlässig, korrekt?
- Wie hoch ist der Aufwand, diese Daten zu erschließen?
- Im Businessplan müssen alle Quellen genannt und belegt sein.

Vorsicht: Falsche Zahlen können den gesamten Businessplan unglaubwürdig machen! Dabei kommt es in den meisten Fällen gar nicht auf die Fülle an Informationen an. Sie sollten vielmehr schlüssig sein und ein überzeugendes Gesamtbild ergeben, dass Chancen und Risiken für Ihre Geschäftsidee gleichermaßen aufzeigt.

Tipp

Wie Sie eine Marktanalyse für Ihren Businessplan durchführen

Ein wichtiger Teilschritt für die Entwicklung eines Businessplans ist die Marktanalyse. Damit beschreiben Sie die Akteure des Marktes, die potenziellen Kunden,

Wettbewerber sowie mögliche Absatzzahlen oder Umsatzzahlen, die Sie in jedem Fall für die Finanzplanung brauchen. Wie eine Marktanalyse funktioniert, erfahren Sie im Handbuch-Kapitel: [Marktanalyse erstellen](#).

Den Businessplans gliedern

Auf der Grundlage der Inhaltsübersicht und parallel zur Informationsrecherche wird die Gliederung des Businessplans entwickelt. Sie soll – auf einen Blick – eine Übersicht über das Vorhaben geben. Dazu gehört, dass dargestellt wird, wie das Vorhaben einzuordnen ist, worauf es ausgerichtet ist und wie es umgesetzt werden kann.

Sie können sich an folgendem Raster für eine Gliederung orientieren:

1. Geschäftsidee im Überblick, Alleinstellungsmerkmal
2. Zielsetzung für Unternehmensgründung oder für das Unternehmen
3. Hintergründe, Rahmenbedingungen, Anlässe, Trends, Entwicklungen
4. Geschäftsidee, Produkte und Dienstleistungen im Detail; besondere Merkmale und Funktionen
5. Zielgruppe und Kunden, Merkmale, Bedürfnisse, Anforderungen und Nutzen
6. Markt, Marktsegmente, Marktprognosen
7. Wettbewerb
8. Rahmenbedingungen: Politik, Wirtschaft, Gesellschaft, Technologie, Umwelt, Recht
9. Markteintritt
10. Akquisition und Marketing: Ansprache von Kunden, Aufbau Kundenbeziehungen, Distributionskanäle, Preispolitik
11. Kooperationen mit anderen Unternehmen und Einrichtungen
12. Prozesse und Ressourcen
13. Rechtsform bei Unternehmensgründung oder organisatorische Integration im bestehenden Unternehmen
14. Chancen und Risiken, Szenarien
15. Erfolgsmessung und Controlling
16. Umsetzung: Team, Aufgaben, Projektplan, Zeitplan
17. Finanzplanung mit:

- Absatzplan (verkaufte Mengen)
- Umsatzplan
- Kostenplan
- Investitionsplan
- Cashflow-Planung
- Rentabilitätskennzahlen
- Kapitalbedarfsplanung
- Liquiditätsplanung

Den Businessplan schreiben

Gerade weil ein Businessplan eine Fülle von Inhalten hat, mit denen Sie Ihre Geschäftsidee und den Markt aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchten, müssen Sie sich auf die wichtigen Inhalte beschränken. Wählen Sie die Inhalte und Informationen aus, die für Ihre Ziele und Zwecke sowie für die Zielgruppe wichtig sind.

Schreiben Sie zu den einzelnen Punkten kurz und knapp oder stichwortartig auf, was dabei aus Ihrer Sicht und Erfahrung wichtig ist. Es gilt: Nicht die Fülle an Informationen ist entscheidend, sondern ihre Schlüssigkeit, Tragfähigkeit und Überzeugungskraft.

Tipps für die Formulierung des Businessplans

- Aktiv schreiben, mehr Verben nutzen, weniger Passiv-Sätze
- Positiv schreiben: Nutzen und Vorteile der Geschäftsidee aufzeigen
- Absolut schreiben: Weichmacher und vage Formulierungen vermeiden
- Selbstbewusst schreiben: von der eigenen Sache überzeugt sein
- Nicht übertreiben: bei der Wahrheit bleiben und keine plumpen Superlative oder Werbebotschaften verwenden

Eine besondere Bedeutung für den Businessplan hat meistens der Teil der Finanzplanung. Hier setzen Sie die Ergebnisse Ihrer Kundenanalyse, Marktanalyse und

Wettbewerbsanalyse sowie Ihre Erfahrungen im Markt in Zahlen um. Der Startpunkt sind dabei meistens Absatzprognosen und Umsatzprognosen für die nächsten drei bis fünf Jahre. Daraus leiten Sie Kosten und Investitionen ab und Sie berechnen schließlich Cashflow, Kapitalbedarf, Gewinn und Wirtschaftlichkeit. Die Finanzplanung besteht vor allem aus Zahlen, die Sie am besten in einer übersichtlichen Tabelle darstellen.

Weitere Angaben im Businessplan

Schließlich braucht Ihr Businessplan noch ein paar formale Angaben und Elemente, die dem Leser helfen, den Aufbau und die wichtigsten Informationen schneller zu finden, zu erfassen und zu verstehen. Dazu zählen:

- Titel
- Impressum (Ersteller, Team, Version, Datum, Kontakt)
- rechtliche Vermerke (zum Beispiel Copyright, Vertraulichkeit)
- Zusammenfassung
- Inhaltsverzeichnis
- Anhang mit ausführlicher Finanzplanung oder Berechnungen zum Business Case
- gegebenenfalls Glossar, Stichwortverzeichnis, Abbildungsverzeichnis, Quellenverzeichnis

Praxis

Inhalte des Businessplans zusammenstellen und schreiben

Entwickeln Sie mithilfe der folgenden Vorlage die Gliederung und die Inhalte für Ihren Businessplan. Gehen Sie bei der Informationsrecherche sorgfältig vor. Prüfen Sie, ob Ihre jeweiligen Lösungen und Maßnahmen zur Umsetzung zueinander passen. Besprechen Sie Ihre Inhalte mit anderen Personen, greifen Sie Einwände auf und klären Sie das, was nicht verstanden wurde.

**Businessplan-Vorlage**

Art.-Nr. 99.008.01

Datei business-wissen_9900801.docx

Die Datei wurde erstellt für Word 2016 und neuer. Die Datei kann auch mit älteren Versionen genutzt werden (ab Word 2010). Doch sind dabei geringfügige Darstellungsfehler nicht ausgeschlossen.

In den folgenden Vorlagen finden Sie weitere mögliche Gliederungen für Ihren Businessplan.

**Gliederung für einen internen Businessplan**

Art.-Nr. 99.008.09

Datei business-wissen_9900809.docx

Die Datei wurde erstellt für Word 2016 und neuer. Die Datei kann auch mit älteren Versionen genutzt werden (ab Word 2010). Doch sind dabei geringfügige Darstellungsfehler nicht ausgeschlossen.

**Gliederung für einen ausführlichen Businessplan**

Art.-Nr. 99.008.10

Datei business-wissen_9900810.docx

Die Datei wurde erstellt für Word 2016 und neuer. Die Datei kann auch mit älteren Versionen genutzt werden (ab Word 2010). Doch sind dabei geringfügige Darstellungsfehler nicht ausgeschlossen.

Finanzplanung entwickeln

In den folgenden Excel-Dateien finden Sie ein einfaches und ein sehr ausführliches Schema zur Finanzplanung für Ihren Businessplan. Die Tabellen und Berechnungen sind einfach gehalten; so können Sie alles leicht an Ihre Anforderungen anpassen. Die eingetragenen Werte sind Beispielangaben.

**Finanzplanung im Businessplan**

Art.-Nr. 99.008.03

Datei business-wissen_9900803.xlsx

Die Datei wurde erstellt für Excel 2016 und neuer. Die Datei kann auch mit älteren Versionen genutzt werden (ab Excel 2010). Doch sind dabei geringfügige Darstellungsfehler nicht ausgeschlossen.

**Excel-Vorlage für einfachen Businessplan mit Planbilanz und Plan-GuV**

Art.-Nr. 99.008.05

Datei business-wissen_9900805.xlsx

Die Datei wurde erstellt für Excel 2016 und neuer. Die Datei kann auch mit älteren Versionen genutzt werden (ab Excel 2010). Doch sind dabei geringfügige Darstellungsfehler nicht ausgeschlossen.

**Excel-Vorlage für Businessplan mit Planbilanz und Plan-GuV**

Art.-Nr. 99.008.06

Datei business-wissen_9900806.xlsm

Microsoft Excel 2010
enthält Makros

Mit der folgenden Excel-Vorlage können Sie den Businessplan für einzelne Monate des aktuellen Jahres erstellen. Sie geben die Werte der Gewinn-und-Verlust-Rechnung (GuV) und der Bilanz des Vorjahres ein und die Plan- oder Istwerte des laufenden Jahres für die einzelnen Monate. Daraus wird eine Bewegungsbilanz erstellt sowie eine Kapitalflussrechnung (Cashflow).

**Businessplan mit Planbilanz und Plan-GuV auf Monatsbasis erstellen**

Art.-Nr. 99.008.12

Datei business-wissen_9900812.xlsx

Die Datei wurde erstellt für Excel 2016 und neuer. Die Datei kann auch mit älteren Versionen genutzt werden (ab Excel 2010). Doch sind dabei geringfügige Darstellungsfehler nicht ausgeschlossen.

Wenn der Businessplan fertig ist, können Sie daraus eine Entscheidungsvorlage und eine Präsentation erstellen. Im folgenden Abschnitt erfahren Sie, wie Sie dazu vorgehen sollten und welche Informationen für die Entscheidungsvorlage zusammengestellt und aufbereitet werden.

Businessplan als Entscheidungsvorlage erstellen

Wie Sie Ihren Businessplan und die Geschäftsidee als Entscheidungsvorlage erstellen und aufbereiten. Sie erfahren: Welche Inhalte braucht der Businessplan? Wie präsentieren Sie den Businessplan überzeugend? Welche Regeln gelten bei der Gestaltung und beim Layout?

Zuletzt geändert am 08.02.2019

Von Dr. Jürgen Fleig, b-wise GmbH



Die Geschäftsidee auf den Punkt bringen

Um die Zielgruppe zu überzeugen, sollten Sie Ihre Geschäftsidee auf einen zentralen Punkt bringen: Das eine entscheidende Argument, von dem Sie glauben, dass es die Entscheider überzeugen wird. Das sollten Sie in Ihrem Businessplan an prominenter Stelle hervorheben: im Untertitel oder in der **Management Summary**, Ihrer Kurzfassung.

Beispiele für solche Schlüsselargumente können sein:

- Mit dem neuen Fertigungsverfahren reduzieren wir die Herstellkosten um 20 Prozent.
- Mit der Niederlassung in Teheran sind wir der erste Anbieter mit einem Ansprechpartner vor Ort.
- Mit dem neuen Produkt erschließen wir als erster Anbieter die Zielgruppe der Singles über 50.
- Mit dieser Technologie hat unser Produkt 50 Prozent mehr Laufzeit als das derzeit beste Konkurrenzprodukt.

Beachten Sie immer, dass Sie dieses Schlüsselargument ganz genau auf Ihre Zielgruppe ausrichten: Was schätzen Ihre Vorgesetzten im Hinblick auf Ihre Geschäftsidee am meisten? Womit können Sie zum Erfolg der Geschäftsleitung am meisten beitragen?

Layout und Gestaltung des Businessplans

Entscheidend für den Businessplan sind die Inhalte und die Informationen, die Sie für Ihre Zielgruppe zusammenstellen. Wichtig ist aber auch, dass Layout und Gestaltung des Businessplans die Zielgruppe positiv ansprechen. Denn mit der äußeren Form vermitteln Sie, dass Sie professionell arbeiten und die Inhalte professionell erstellt wurden.

Orientieren Sie sich an üblichen Standards in Ihrem Unternehmen – wenn es solche gibt. Achten Sie besonders auf die Übersichtlichkeit, indem Sie eine Gliederung (Inhaltsverzeichnis) einbauen, mit ausreichend Rand und Zeilenabstand arbeiten, Zwischenüberschriften verwenden sowie Grafiken, Tabellen und Bilder ergänzen. Ebenso wichtig: eine saubere und sichere Bindung.

Achten Sie außerdem auf den Titel und die Kurzfassung des Businessplans. Beides sollten Sie am Ende prüfen und optimieren. Insbesondere der Titel sollte aussagekräftig sein und unmissverständlich sagen, worum es geht. Die Kurzfassung muss die wichtigsten Argumente, die für Ihre Geschäftsidee oder Projektidee sowie für deren Umsetzung sprechen, herausstellen und wirksam vermitteln.

Möglicherweise gibt es in Ihrem Unternehmen spezielle Vorgaben oder Formulare, um Geschäftsideen aufzuschreiben und in die Entscheidungsprozesse einzubringen. Nutzen Sie diese – aber prüfen Sie auch, wie Sie dennoch das Besondere, das Originelle und das Innovative Ihrer Geschäftsidee sichtbar machen.

Businessplan vor dem Vorstellen ausgiebig testen

Bevor der Businessplan dem Entscheider vorgelegt wird, sollten Sie ihn testen. Geben Sie Ihren Businessplan Kollegen, Bekannten oder Experten zum Lesen. Diese sollen kritisch prüfen:

- Überzeugt der Businessplan?
- Wird der Rote Faden deutlich?
- Sind Argumente, Begründungen, Belege, Fakten und Beispiele schlagkräftig?
- Wie wirkt das Layout?
- Ist die Sprache verständlich?

Verbesserungsvorschläge von diesen Testpersonen können Sie dann noch einarbeiten.

Businessplan in den Entscheidungsprozess geben

Anschließend geben Sie den Businessplan den Personen, die über die Durchführung und Umsetzung der Geschäftsidee entscheiden, oder an das Gremium, das darüber befindet

Vielleicht haben Sie die Gelegenheit, Ihren Businessplan in einer Präsentation vorzustellen. Bereiten Sie sich dazu vor und bereiten Sie die wichtigen Inhalte Ihres Businessplans als **Entscheidungsvorlage** auf.

Businessplan vorstellen

Bei der Präsentation des Businessplans als Entscheidungsvorlage müssen Sie beachten, welche Unterstützung Sie von den Entscheidern und den Anwesenden bei der Präsentation erwarten oder brauchen. Darauf richten Sie den Einstieg, die Inhalte und den Abschluss Ihrer Präsentation aus.

Maßgeblich ist oft der Abschluss der Präsentation. Bringen Sie die Entscheider zu einem der folgenden Aktivitäten:

- Sie bekommen zu einem zugesagten Termin eine Entscheidung, etwa in der Form: Businessplan wird umgesetzt, muss überarbeitet werden, wird in veränderter Form umgesetzt, abgelehnt.
- Sie erhalten formal die Freigabe, mit dem Projekt zu starten.
- Sie bekommen das Budget für Ihr Vorhaben.
- Sie bekommen dazu eine schriftliche Rückmeldung mit Begründung für die Entscheidung.
- Es wird klar, was die nächsten Schritte sind.

Das „Go“ für Ihre Geschäftsidee basiert ganz entscheidend auf der Qualität des Businessplans, auf den Inhalten und ihrer Aufbereitung. Er wird idealerweise ergänzt durch eine überzeugende „Story“ – eine Geschichte, die den Erfolg Ihrer Geschäftsidee sichtbar macht, die überzeugt, begeistert und beeindruckt.

Tipp**Präsentation des Businessplans ausarbeiten**

Wie genau Sie Ihre Präsentation des Businessplans ausarbeiten, welche Inhalte Sie vermitteln und wie Sie diese strukturieren, erfahren Sie in den Handbuch-Kapiteln zu **Präsentationstechniken** und **Foliengestaltung** – mit vielen Tipps und Beispielen für überzeugende Präsentationen.

Mit dem Businessplan planen

Wenn Sie von Ihren Entscheidern die Freigabe für die nächsten Schritte oder die Umsetzung Ihrer Geschäftsidee erhalten: Informieren Sie mit Ihrem Businessplan die Personen, deren Unterstützung Sie brauchen. Der Businessplan ist das grundlegende Dokument, aus dem sich die weiteren Planungsinstrumente ableiten lassen. Das können sein:

- Projektplan
- Zeit- und Ressourcenplan
- Produktplan
- Pflichtenheft
- Budgetplan
- Marketingplan
- Broschüren
- Organisationsplan
- Prozessplan
- Erfolgskontrolle

Ob das Geschäftsmodell und der Businessplan am Ende wirklich funktionieren, muss regelmäßig überprüft werden. Entscheidend ist, ob die prognostizierten und geplanten Ergebnisse langfristig erzielt werden. Sie sollten deshalb die Zahlen Ihrer Finanzplanung mit den aktuellen Ist-Zahlen vergleichen. Daran können Sie den Erfolg Ihrer Geschäftsidee messen.

Prüfen Sie dabei auch den Indikator, der möglichst früh sichtbar macht, ob Ihre Geschäftsidee, Ihre Projektidee oder Ihr Geschäftsmodell langfristig erfolgreich ist.

Praxis

Businessplan fertigstellen

Erstellen Sie einen professionellen Businessplan. Nutzen Sie gegebenenfalls die Vorlagen und Formulare, die in Ihrem Unternehmen dafür vorgesehen sind.

Achten Sie darauf, dass nicht nur die Inhalte, sondern auch das Layout und die Gestaltung zu Ihrer Geschäftsidee und deren Bedeutung passen. Bereiten Sie den Businessplan professionell, übersichtlich und überzeugend für Ihre Zielgruppen auf – gemessen an dem Umsatzpotenzial, das Sie darin aufzeigen, oder am Budget, das Sie damit beantragen.

Prüfen Sie:

- Haben Sie alle Informationen, Argumente, Belege, Zahlen, Daten und Fakten anschaulich und verständlich formuliert?
- Wirkt der Businessplan professionell und lädt er zum Lesen ein?
- Haben Kollegen oder Bekannte den Businessplan gelesen und getestet?
- Haben Sie die Kernbotschaft und das Schlüsselargument auf den Punkt gebracht und für die Zielgruppe überzeugend formuliert?

Entscheidungsvorlage und Präsentation des Businessplans vorbereiten

Der Businessplan ist die Entscheidungsvorlage für Ihre Geschäftsidee, die Sie bei den Entscheidern vorstellen. Möglicherweise brauchen Sie eine Kurzfassung oder Management Summary Ihres Businessplans. Dazu fassen Sie die Ergebnisse auf einer Seite zusammen.

Nutzen Sie das folgende Formular als Management Summary Ihres Businessplans.



Formular für einen Businessplan

Art.-Nr. 99.008.02

Datei business-wissen_9900802.docx

Die Datei wurde erstellt für Word 2016 und neuer. Die Datei kann auch mit älteren Versionen genutzt werden (ab Word 2010). Doch sind dabei geringfügige Darstellungsfehler nicht ausgeschlossen.

Präsentieren Sie Ihren Businessplan vor den Entscheidern. Bereiten Sie dafür eine Entscheidungsvorlage vor und entwickeln Sie eine geeignete Präsentation. Nutzen Sie das folgende Beispiel für eine Präsentation einer Entscheidungsvorlage, das Sie leicht auf Ihren Businessplan übertragen können.



Beispiel-Entscheidungsvorlage in PowerPoint

Art.-Nr. 99.147.10

Datei business-wissen_9914710.pptx

Die Datei wurde erstellt für PowerPoint 2016 und neuer. Die Datei kann auch mit älteren Versionen genutzt werden (ab PowerPoint 2010). Doch sind dabei geringfügige Darstellungsfehler nicht ausgeschlossen.

Klären Sie, ob Sie mit Ihrer Präsentation und Ihrem Businessplan als Entscheidungsvorlage das Ziel erreicht haben, das Sie erreichen wollten.

- Können Sie mit dem Projekt starten?
- Wurde das Budget freigegeben?
- Können Sie mit der Umsetzung starten?
- Muss der Businessplan überarbeitet werden?

Bringen Sie die Entscheider durch eine klare Aussage oder Frage dazu, dass diese genau sagen, was der nächste Schritt ist.

Businessplan umsetzen und Erfolg überprüfen

Wenn Sie Ihr Projekt starten können und Ihre Geschäftsidee umsetzen dürfen, dann nutzen Sie den Businessplan als Maßnahmenplan. Entwickeln Sie daraus alle Aufgaben, die Sie nun angehen werden. Entwickeln Sie die notwendigen Detailpläne und starten Sie mit der Umsetzung.

Prüfen Sie dabei den Erfolg des Businessplans und der Umsetzung. Legen Sie dazu Indikatoren und Kennzahlen fest, die Ihnen aufzeigen, ob Ihre Geschäftsidee funktioniert und welche Erfolge sie bringt. Dazu gehören insbesondere die klassischen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen wie Deckungsbeitrag, Gewinn und Break-even. Diese Kennzahlen für Ihren Businessplan können Sie mit diesen Excel-Vorlagen überprüfen und verfolgen.

**Abweichungsanalyse Betriebsergebnis**

Art.-Nr. 99.008.07

Datei business-wissen_9900807.xlsx

Die Datei wurde erstellt für Excel 2016 und neuer. Die Datei kann auch mit älteren Versionen genutzt werden (ab Excel 2010). Doch sind dabei geringfügige Darstellungsfehler nicht ausgeschlossen.

**Abweichungsanalyse Deckungsbeitrag**

Art.-Nr. 99.008.08

Datei business-wissen_9900808.xlsx

Die Datei wurde erstellt für Excel 2016 und neuer. Die Datei kann auch mit älteren Versionen genutzt werden (ab Excel 2010). Doch sind dabei geringfügige Darstellungsfehler nicht ausgeschlossen.

Im folgenden Abschnitt dieses Handbuch-Kapitels ist erläutert, wie Sie für Ihre Geschäftsidee und Ihre Finanzplanung einen einfachen Businessplan mithilfe einer Excel-Vorlage Schritt für Schritt erstellen: vom Deckblatt bis zur Kapitalbedarfsrechnung.

Wie Sie Schritt für Schritt einen einfachen Businessplan schreiben

Wann genügt ein einfacher Businessplan? Wie sollte das Deckblatt aussehen? Und wie fassen Sie die Geschäftsidee geschickt zusammen? Welche rechtlichen Anforderungen müssen erfüllt werden? Und wie sehen Umsatz- und Ertragsplanung aus? Mit Tipps und Beispielen für die praktische Umsetzung.

Zuletzt geändert am 20.07.2021

Von Dr. Jürgen Fleig, b-wise GmbH



Wofür genügt ein einfacher Businessplan?

Manchmal genügt ein einfacher Businessplan, mit dem Sie zeigen:

- was Sie Ihren Kunden anbieten
- wie Sie dies bewerkstelligen
- was Sie dabei besonders auszeichnet
- welche Chancen und Risiken Sie sehen
- ob ihr Vorhaben oder Geschäftsmodell wirtschaftlich ist
- welchen Kapitalbedarf Sie dafür haben

Manche Banken und Stakeholder erwarten damit keine umfassende Analyse und weitreichende Informationen, sondern einen schnellen Überblick über Ihr Geschäftsmodell und die finanziellen Kennzahlen.

Solche einfachen Businesspläne eignen sich für Geschäftsmodelle, die bereits bekannt, etabliert oder wenig komplex sind. Beispiele dafür sind:

- Pizza-Lieferservice
- Gastronomiebetrieb
- Reinigungsservice
- Gartenpflege

- Vermietung von Lager- oder Geschäftsräumen
- Reinigungsdienstleistung
- ambulante Pflegedienstleistungen

Wenn Sie für ein solches Geschäftsmodell bei Ihrer Bank oder bei anderen Stakeholdern einen Businessplan vorlegen müssen, können Sie diesen mit der folgenden Excel-Vorlage schnell und einfach erstellen.



Einfacher Businessplan mit allen Informationen für Stakeholder

Art.-Nr. 99.008.11

Datei business-wissen_9900811.xlsx

Die Datei wurde erstellt für Excel 2016 und neuer. Die Datei kann auch mit älteren Versionen genutzt werden (ab Excel 2010). Doch sind dabei geringfügige Darstellungsfehler nicht ausgeschlossen.

Im Folgenden werden die einzelnen Tabellenblätter dieser Vorlage und die dafür notwendigen Informationen erläutert.

Deckblatt für den einfachen Businessplan erstellen

Geben Sie Ihrem Unternehmen einen Namen. Dabei müssen Sie die gewählte Rechtsform beachten. Wenn Sie ein Einzelunternehmen gründen oder betreiben, müssen Ihr Vorname und Ihr Nachname im Unternehmensnamen enthalten sein. Zum Beispiel:

Monika Müller – Pizza schnell nach Hause

Entsprechendes gilt auch für eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR). Bei einer Kapitalgesellschaft können Sie einen beliebigen Namen wählen. Achten Sie aber immer sehr genau darauf, dass Sie keine Namensrechte anderer verletzen. Prüfen Sie dies gegebenenfalls über Ihre Industrie- und Handelskammer (IHK) oder direkt beim Markenamt.

Außerdem müssen Sie eine sogenannte ladungsfähige Adresse angeben. Dorthin können Geschäftspartner Ihnen Briefe senden und davon ausgehen, dass Sie diese Briefe erhalten (und entsprechend aktiv werden). Tragen Sie diese Informationen im Tabellenblatt DECKBLATT ein.

**Tipp: Formale Angaben auf Geschäftsbriefen**

Die formalen Kontaktangaben und sonstigen Informationen, die Sie auf das Deckblatt Ihres Businessplans schreiben sollten, decken sich mit den Angaben, wie Sie auf Geschäftsbriefen zwingend erforderlich sind. Im Beitrag **Vorgeschriebene Angaben auf Geschäftsbriefen** erfahren Sie, welche Angaben bei welcher Rechtsform des Unternehmens notwendig sind.

Geschäftsidee zusammenfassen

Im Tabellenblatt ZUSAMMENFASSUNG der Excel-Vorlage beschreiben Sie kurz und bündig Ihre Geschäftsidee oder Ihr Vorhaben. Dazu beantworten Sie stichwortartig folgende Fragen:

- Was habe ich vor? Was ist der Kern meines Unternehmens?
- Was biete ich im Einzelnen an?
- Wer sind meine Kunden und was zeichnet sie aus?
- Wie erreiche ich meine Kunden?
- Warum ist das Angebot für meine Kunden nützlich? Was zeichnet mich gegenüber Wettbewerbern aus?
- Wer ist im Gründungsteam?
- Wann ist die Gewinnschwelle erreicht?
- Welchen Kapitalbedarf haben wir?
- Wofür brauchen wir Fremdkapital?

Mit den Antworten auf diese Fragen können Sie Stakeholder ein gutes Bild von Ihrer Geschäftsidee und Ihrem Unternehmensplan machen.

Beschreibung der Geschäftsidee

Wenn die Stakeholder weiterführende Informationen zu Ihrer Geschäftsidee erwarten, dann beschreiben und erläutern Sie diese genauer in den Tabellenblättern GESCHÄFTSIDE, VERTRIEB & WETTBEWERB, TEAM & PARTNER, UNTERNEHMEN.

Hier können Sie bei Bedarf weitere Details erläutern, Hintergründe beschreiben oder Zahlen, Daten und Fakten anführen, die für eine Einordnung und Bewertung der Geschäftsidee und des Erfolgs wichtig sein könnten.

Das kann vor allem für Geschäftsideen und Unternehmen wichtig sein, die:

- besonders erklärungsbedürftige Produkte oder Leistungen anbieten
- innovative Produkte oder Leistungen anbieten, die es in vergleichbarer Form noch nicht gibt
- neue Erlösmodelle anbieten (Sharing, Miete, ...)
- besondere Kundengruppen oder Nischenmärkte bedienen wollen
- besondere Kernkompetenzen mitbringen
- auf die Zusammenarbeit mit besonderen Lieferanten oder anderen Partnern angewiesen sind

In solchen Fällen wollen sich Stakeholder ein genaueres Bild machen, um die Geschäftsidee auch inhaltlich zu verstehen. Sie geben in den Tabellenblättern dazu die entsprechenden Informationen und Erläuterungen.

Rechtliche Anforderungen benennen

Außerdem können Sie im Tabellenblatt UNTERNEHMEN unter Vorschriften erläutern, ob es für Ihr Unternehmen und Ihr Vorhaben spezielle gesetzliche Anforderungen gibt, die Sie beachten und einhalten müssen.

Beispiel dafür ist: Wenn Sie medizinische Produkte in Verkehr bringen wollen, müssen diese in besonderer Weise geprüft und zugelassen werden. Vorschriften und formale und gesetzliche Voraussetzungen für die Unternehmensgründung gibt es unter anderem auch für Lebensmittel, Pflege von Menschen, Gastronomie, Handwerk, Versicherungen oder Mobilitätsdienstleistungen.

Sie brauchen dafür gegebenenfalls spezielle Produktzulassungen, müssen eine besondere Ausbildung nachweisen, müssen Zertifikate nachweisen oder spezielle Dokumentationen vorlegen (Pläne, Prozessbeschreibungen etc.).

Diese Informationen gehören nicht in den Businessplan. Hier benennen Sie, welche gesetzlichen Voraussetzungen und Vorschriften in Ihrem Fall gelten und in Stichworten und Verweisen auf die umfangreichen Dokumente wie Sie diese erfüllen.

Umsatz- und Ertragsplanung im einfachen Businessplan

Grundlage für jede Unternehmens- und Geschäftsplanung ist der Umsatz und Ertrag, den Sie erzielen wollen und können. Daraus ergibt sich der Geldzufluss (Cashflow), ohne den es kein Unternehmen geben kann. Beschreiben Sie dazu in der Tabelle UMSATZ & ERTRAGSQUELLEN, wie es zu einem Geldzufluss in Ihr Unternehmen kommt. Sie erläutern dazu:

- wofür Sie Geld (Umsatz) erhalten, welche Leistungen Sie in Rechnungen stellen,
- wer dieses Geld bezahlen soll, wer Rechnungsempfänger ist,
- in welcher Höhe (pro Monat, pro Jahr) Sie mit dem Geldzufluss (Umsatz) rechnen.

Geldzuflüsse können sich ergeben aus:

- dem Kauf Ihrer Produkte oder Leistungen: Kunden bezahlen für den Erwerb Ihrer Produkte und die Inanspruchnahme Ihrer Dienstleistungen
- Beiträge für Nutzung (Miete), Mitgliedschaft, Teilnahmen
- Gebühren für Vermittlung
- Spenden

Es gibt unterschiedlichste, oft auch innovative Formen, um den Geldzufluss zu gestalten. Manchmal bezahlen nicht die Nutzer eines Produkts, sondern Sponsoren (Sport) oder Werbetreibende (Google-Modell, Fachzeitschriften). Genauso ist es möglich, dass Sie Produkte (zunächst) verschenken, um damit Kunden zu binden, um darüber andere Produkte oder Leistungen zu verkaufen oder um später Einnahmen zu erzielen.

Für die Umsatzplanung müssen Sie demnach genau beschreiben, wodurch sich der Geldzufluss und die Einnahmen ergeben und welche Faktoren die Höhe des Umsatzes beeinflussen. Das sind beispielsweise der Preis für eine Leistungseinheit und die Stückzahl der verkauften Produkte. Oder die Dauer eines Miet- oder Vertragsverhältnisses.

In der Tabelle UMSATZ & ERTRAGSQUELLEN planen Sie den Umsatz für die von Ihnen angebotenen Produkte oder Leistungen sowie durch andere Geldzuflüsse (Abbildung 2). Planen Sie für einen Zeitraum, der realistisch eingeschätzt werden kann oder der

für die Finanz- und Kapitalbedarfsplanung relevant ist (hier maximal sieben Jahre). Bei einer kurzfristigen Planung können Sie den Umsatz auch pro Monat planen.

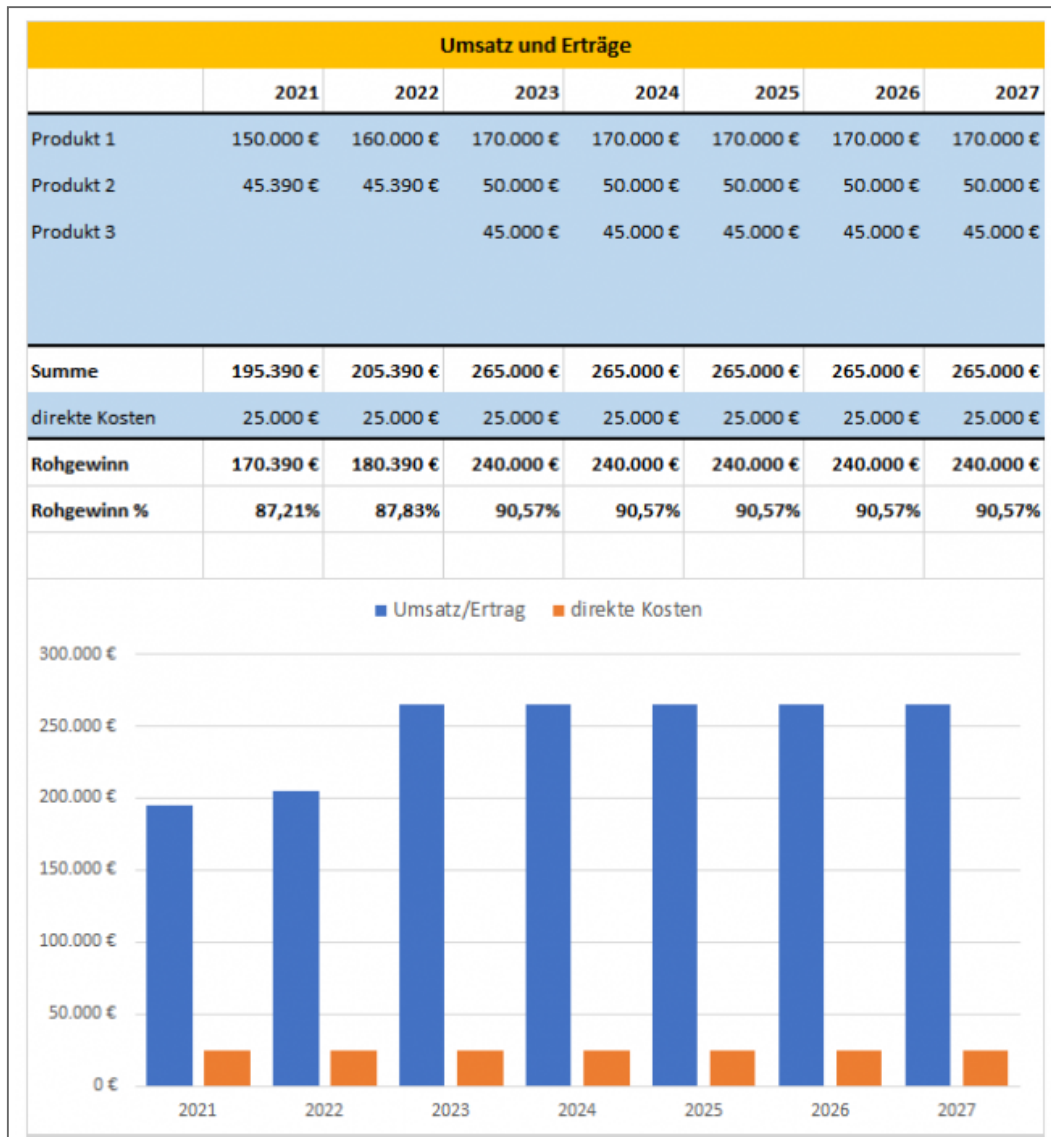


Abbildung 2: Umsatz- und Ertragsplanung

Wenn Sie vom Umsatz die direkten Kosten abziehen, die zwingend erforderlich und unmittelbar abhängig von der Höhe des Umsatzes sind, dann ermitteln Sie den Rohgewinn. Beispiele sind Boni, Rabatte oder Skonto.

Wie Sie den Umsatz realistisch einschätzen

Begründen Sie dabei plausibel, wie Sie auf die entsprechenden Umsatzzahlen kommen und woraus Sie diese ableiten und wie Sie diese berechnen. Nutzen Sie dazu Kenngrößen, die Sie gut einschätzen können und zu denen Sie Erfahrungen haben.

Wenn diese Kenngrößen verständlich, plausibel und nachvollziehbar sind, ist auch der Umsatz plausibel.

Beispiele: Einschätzung des Umsatzes im einfachen Businessplan

Beispiel 1

Sie schätzen, dass Sie pro Tag rund 50 Pizzen verkaufen können und der Durchschnittspreis pro Pizza (netto) 10 Euro beträgt. Daraus ergibt sich bei 300 Öffnungstagen ein Jahresumsatz von 150.000 Euro.

Beispiel 2

Sie haben eine Lagerfläche von 1.000 qm zu vermieten und haben ermittelt, dass die Miete für vergleichbare Lager an Ihrem Standort bei 4,45 Euro pro Quadratmeter und pro Monat liegt. Sie gehen davon aus, dass Sie übers Jahr gesehen eine Auslastung und Buchung der Lager in Höhe von 85 Prozent erzielen. Daraus ergibt sich ein Jahresumsatz von 45.390 Euro.

Rechnen Sie auch immer mit Netto-Beträgen; also ohne die jeweils fällige Umsatz- oder Vorsteuer.



Tipp: Wie Sie Absatz und Umsatz prognostizieren und planen

Absatzplanung und Umsatzprognosen sind Kernaufgaben im Vertrieb. Im Management-Handbuch finden Sie dazu Erläuterungen und Planungs-Tools (Excel) – unter anderem unter: [Vorgehensweise und Methoden für Vertriebsprognosen](#) und [Umsatzplanung und Sales Forecast mit Excel](#).

Eine differenzierte Umsatzplanung für unterschiedliche Produkte und Preisvarianten finden Sie auch für Profit-Center unter: [Erfolgsrechnung für Profit-Center](#).

Kostenplanung im einfachen Businessplan

Um den Umsatz zu erwirtschaften, müssen Sie einen Aufwand betreiben. Sie brauchen dafür spezielle Ressourcen. Meist sind das:

- Material, Teile, Rohstoffe, Betriebsstoffe, die Sie von Lieferanten einkaufen
- Personal, das Sie beschäftigen
- Anlagen, Maschinen, Geräte, Einrichtungen
- Fahrzeuge
- Räume, die Sie mieten und nutzen
- sonstige Ressourcen für den Betrieb wie Telefon, Internet, Software etc.
- Dienstleistungen, die Sie einkaufen, wie zum Beispiel Steuerberatung, Lohnbuchhaltung
- Lizenzen oder Gebühren

Aus der Nutzung dieser Ressourcen ergeben sich Kosten. Einige Ressourcen werden innerhalb eines Jahres komplett verbraucht oder eingesetzt. Deren Kosten gehen direkt und vollständig in die Kostenplanung ein.

Andere Ressourcen wie Anlagen und Maschinen werden über mehrere Jahre hinweg genutzt; in die Kostenplanung gehen sie nur anteilig in Form von Abschreibungen ein. Sie müssen einschätzen, wie lange Sie die Ressourcen nutzen und dann von den Gesamtkosten für die Investition den entsprechenden Anteil als Abschreibung in die Kostenplanung übernehmen.

Außerdem können Zinsen anfallen, wenn Sie Fremdkapital, Kredit einer Bank, einsetzen.

Sämtliche Kosten pro Jahr erfassen Sie im Tabellenblatt KOSTEN (siehe Abbildung 3). Dort sehen Sie in einem Diagramm, wie sich Ihre Kosten zusammensetzen.



Abbildung 3: Kostenplan

Wie Sie die Kosten und Abschreibungen realistisch ermitteln

Wie bei der Umsatzplanung müssen Sie auch bei der Kostenplanung genau überlegen, woraus sich die Kosten jeweils zusammensetzen. Dazu müssen Sie zum Beispiel klären:

- Wie viele Materialien, Rohstoffe, Teile benötigen Sie, um eines Ihrer Produkte herzustellen?
- Wie hoch sind dafür jeweils die Preise?
- Wie viel Zeit und – daraus abgeleitet – wie viel Personalstunden brauchen Sie für die Erbringung der Leistungen?
- Was kostet eine Personalstunde und was kostet eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter pro Monat?
- Wie hoch sind die Abgaben für die Angestellten für Renten-, Kranken-, Pflege- und Arbeitslosenversicherung?
- Wie hoch sind Leasinggebühren, Miete, Versicherungskosten und die Kosten für andere Leistungen, die Sie benötigen?
- Welche Investitionsgüter setzen Sie ein?
- Über welchen Zeitraum werden diese jeweils eingesetzt?
- Wie hoch sind entsprechend die Abschreibungen pro Jahr für die Anlage, Maschine etc.?
- Welche Kreditverträge haben Sie und wie hoch sind die vereinbarten Zinsen pro Jahr?

Alle diese Informationen müssen Sie zusammenstellen und daraus die jeweiligen Kosten pro Jahr berechnen und in der Tabelle erfassen. Ihre Berechnungen müssen belegbar, nachvollziehbar, begründet und plausibel sein. Stellen Sie sicher, dass Sie wirklich sämtliche Kosten in der Tabelle erfassen. Falls Sie bereits Erfahrungen haben, prüfen Sie, welche Kostenarten bislang angefallen sind und woraus sich deren Höhe ableiten lässt.

Klären Sie außerdem, inwieweit Sie Ihre eigenen Kosten (Lebensunterhalt) als Personalkosten oder kalkulatorischer Unternehmerlohn einplanen wollen oder ob Sie Ihren Lebensunterhalt aus dem Gewinn bestreiten wollen.



Tipp: Methoden und Tools für die Kostenplanung

Im Management-Handbuch finden Sie Erläuterungen und Vorlagen zur Ermittlung und Zusammenstellung von Kosten in den Abschnitten: **Kosten für das gesamte Unternehmen planen** und **Wie Sie einen Business Case berechnen**.

Gewinn ermitteln

Aus Umsatz und Kosten ergibt sich unmittelbar der Gewinn oder Ergebnis Ihres Unternehmens. Sie werden entsprechend im Tabellenblatt GEWINN berechnet. Dort wird unterschieden nach Ergebnis vor Steuern und Ergebnis nach Steuern.

Wie hoch die jeweiligen Steuern ausfallen, müssten Sie mit Ihrem Steuerberater klären. Die Höhe ist unter anderem abhängig von Ihrer Rechtsform und von den Hebesätzen Ihrer Gemeinde für die Gewerbesteuer.

Abbildung 4 zeigt den Gewinn oder Ergebnis für die Musterrechnung.

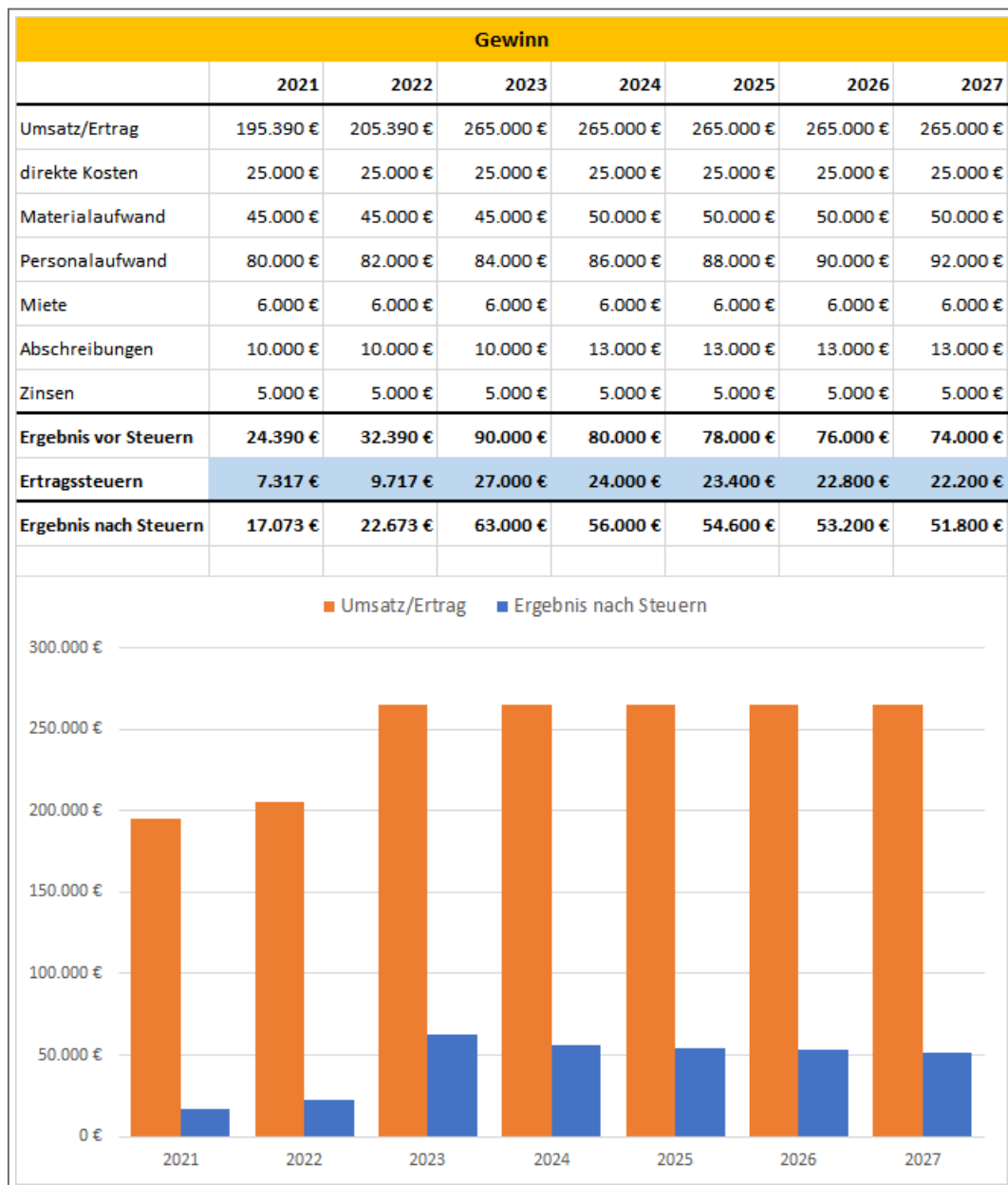


Abbildung 4: Ergebnis des Unternehmens vor und nach Steuer und Vergleich mit dem Umsatz

Investitionen planen und Kapitalbedarf ermitteln

Damit Sie Ihr Unternehmen betreiben können, müssen Sie gegebenenfalls in Anlagen, Maschinen, Geräte oder Fahrzeuge investieren. Das heißt, Sie kaufen diese von Lieferanten zu einem vereinbarten Anschaffungspreis und nutzen diese Güter dann

über mehrere Jahre. Die Investitionen und der Anschaffungspreis werden entsprechend abgeschrieben. Erfassen Sie Ihre Investitionen im Tabellenblatt INVEST & KAPITALBEDARF.

Oft sind Investitionen besondere finanzielle Belastungen, weil die entsprechenden Auszahlungen für die Anschaffung besonders hoch sind. Deshalb ermitteln Sie den Kapitalbedarf. Das ist das Geld, das Sie für Ihr Unternehmen benötigen, damit Sie jederzeit zahlungsfähig sind – und nicht Insolvenz anmelden müssen. In Abbildung 5 erkennen Sie für die Musterrechnung den Kapitalbedarf pro Jahr und den kumulierten Kapitalbedarf.



Abbildung 5: Investitionen und Kapitalbedarf für Ihr Unternehmen

Sie müssen in jedem Jahr sicherstellen, dass der Kapitalbedarf komplett gedeckt ist – dadurch, dass Sie eigenes Kapital einbringen oder einen Kredit aufnehmen. Wie viel Kapital Sie insgesamt im Betrachtungszeitraum benötigen, erkennen Sie am höchsten Wert in der Zeile „Kapitalbedarf kumuliert“.

Abhängigkeiten beachten

In diesem einfachen Businessplan sind nicht alle Abhängigkeiten bei den jeweiligen Planungsdaten mit Formeln berücksichtigt. Diese müssen Sie selbst im Blick behalten und am Ende vergleichen, ob Ihre Zahlen stimmig sind und zueinander passen. Achten Sie dabei auf:

Absatz und Umsatzplan und die dafür notwendigen Ressourcen

Passen Materialkosten, Personalkosten und andere Kosten zu Ihren Annahmen, was Absatz und Umsatz angeht? Absatz und Ressourcenaufwand sind technisch und organisatorisch miteinander verknüpft; zum Beispiel durch Stücklisten, Arbeitspläne und Prozesse.

Investitionen und Abschreibungen

Wenn Sie in Anlagen, Maschinen, Geräte oder Fahrzeuge investieren, dann werden diese Ressourcen nicht in voller Höhe der Investition (Anschaffungspreis) in den Kostenplan aufgenommen, sondern über mehrere Jahre abgeschrieben. Das Finanzamt macht Vorgaben, wie lange entsprechende Investitionsgüter mindestens im Einsatz sein sollten. Manche haben aber eine längere Lebenszeit. Ermitteln Sie also:

Investition (Anschaffungspreis) / Lebensdauer (Nutzungszeit) in Jahren = jährliche Abschreibung

Die entsprechenden Werte in den Tabellenblättern KOSTEN und INVEST & KAPITALBEDARF müssen entsprechend zueinander passen.

Kapitalbedarf, Fremdkapital, Tilgung und Zinsen

Aus Ihren Planungen ergibt sich, welchen Kapitalbedarf Sie pro Jahr haben. Ein besonderer Kapitalbedarf ergibt sich meist dann, wenn Sie einen größeren Geldbetrag für Investitionen benötigen. Dieses Kapital können Sie selbst als Eigenkapital einbringen – oder als Kredit (Fremdkapital) aufnehmen. Klären Sie deshalb,

- wie hoch ein Kredit sein sollte, damit Ihr Kapitalbedarf jederzeit gedeckt ist (sonst sind Sie zahlungsunfähig),
- welche Laufzeit der Kredit hat,
- wie hoch entsprechend die jährliche Tilgung ist,
- welche Zinsen Sie dafür pro Jahr bezahlen.

Die entsprechenden Werte müssen zueinander passen und werden in den Tabellenblättern KOSTEN und INVEST & KAPITALBEDARF erfasst.

Einfachen Businessplan fertigstellen

Schließlich können Sie Ihren Businessplan, den Sie mithilfe des Excel-Tools erstellt haben, fertigstellen. Prüfen Sie noch einmal alle Zahlen und Angaben:

- Ist die Umsatzplanung realistisch?
- Haben Sie einen wichtigen Kostenfaktor vergessen?
- Sind alle notwendigen Investitionen erfasst?
- Sind die Werte, die voneinander abhängen, stimmig und geprüft?
- Welche Risiken bezüglich der Annahmen und Schätzungen könnte es geben?
- Was könnte im schlechtesten Fall passieren?

Im einfachsten Fall müssen Sie nur die einzelnen Tabellenblätter ausdrucken – über die Druckfunktion von Excel. Sie können über die Druckfunktion auch eine PDF-Datei erzeugen. Alle Tabellenblätter können dabei in ein PDF-Dokument gedruckt werden über die Funktion: Datei – Drucken. Wählen Sie als Drucker „Microsoft Print to PDF“ und bei den Einstellungen „Gesamte Arbeitsmappe drucken“.

Den fertigen Businessplan können Sie dann an die interessierten Stakeholder geben und bei Bedarf präsentieren.



Tipp: Businessplan für einen Kreditantrag erweitern

Zeigt Ihr Finanzplan, dass Sie einen Kredit der Hausbank benötigen, um den Kapitalbedarf zu decken, müssen Sie Ihre Kapitaldienstfähigkeit darlegen. Nutzen Sie dazu die Erweiterung dieses Businessplans aus dem Handbuch-Kapitel zur **Finanzplanung**. Dort ist erklärt, wie die Hausbank Ihre Kapitaldienstfähigkeit bewertet und wie Sie die Höhe des Kredits berechnen (mit Excel-Vorlage).

Empfehlungen aus dem Management-Handbuch

Budgetplanung

Wie Sie für Ihren Bereich einen Budgetplan erarbeiten und das notwendige Budget erhalten. Mit Excel-Vorlagen für die kurz- und mittelfristige Budgetplanung, die Entscheidungsvorlage und die Budgetüberwachung.

<https://www.business-wissen.de/id/kapitel/114/>

Finanzplanung

Wie Sie einen Finanzplan erstellen und damit den Kapitalbedarf ermitteln oder kurzfristige Deckungslücken erkennen. Mit zahlreichen Vorlagen zur Berechnung von Einzahlungen, Auszahlungen und Cashflow sowie für die Berechnung von Kapitalkosten nach dem WACC-Verfahren.

<https://www.business-wissen.de/id/kapitel/48/>

Geschäftsmodelle als Business Model Canvas

Wie Sie mit dem Business Model Canvas aus Ihrer Geschäftsidee und Ihrem Wertangebot ein erfolgreiches Geschäftsmodell machen. Mit Vorlagen für die Kundensegmentierung, Umsatzplanung und für den Einsatz von Schlüsselpartnern, wichtigen Ressourcen und Prozessen.

<https://www.business-wissen.de/id/kapitel/141/>

Produktplanung

Wie Sie Trends und Anforderungen der Kunden aufgreifen und daraus erfolgreiche Produkte machen. Mit Vorlagen für den gesamten Prozess der Produktplanung und Produktbetreuung sowie einer Vorlage für das Product-Factbook.

<https://www.business-wissen.de/id/kapitel/76/>

Business Case berechnen

Wie Sie die Wirtschaftlichkeit eines Vorhabens berechnen und die Ergebnisse für Entscheidungen aufbereiten. Mit Excel-Tools für unterschiedliche Berechnungs- und Vergleichsverfahren und einem Beispiel für die Aufbereitung.

<https://www.business-wissen.de/id/kapitel/190/>

Nutzen Sie als
Premium-Mitglied
alle
Handbuch-Kapitel
mit mehr als
2.000 Checklisten und Excel-Vorlagen

Jetzt anmelden

www.business-wissen.de/premium/

Autor

Dr. Jürgen Fleig



Dr. Jürgen Fleig ist Betreiber von www.business-wissen.de und Autor und Redakteur für Managementthemen. Er trainiert und berät seit 1990 in den Bereichen Konzeptentwicklung, Prozessgestaltung und Projektmanagement. Außerdem ist er Dozent für Marketing und Produktmanagement.

E-Mail redaktion@business-wissen.de

Telefon +49 721 18397-0

Anschrift b-wise GmbH
Bismarckstr. 21
76133 Karlsruhe
Deutschland

Web <https://www.business-wissen.de>

Impressum

b-wise GmbH
Bismarckstraße 21
76133 Karlsruhe
DEUTSCHLAND

service@business-wissen.de

Telefon +49 721 18397-0

Copyright 2023, b-wise GmbH, All Rights Reserved