

GRÜNDERS ZEITEN

BMWi - NACHRICHTEN ZUR EXISTENZGRÜNDUNG UND -SICHERUNG Nr. 17

Thema: Gründungskonzept

Vorweg: Was ist ein Konzept?

Wer sich beruflich selbständig machen will, braucht zunächst eine Erfolg versprechende Geschäftsidee. Aber die Idee allein reicht nicht aus. Jede Gründung benötigt außerdem einen ausgefeilten Plan, wie diese Idee erfolgreich in die Tat umgesetzt werden kann; einen Plan, der alle Faktoren, die für Erfolg oder Misserfolg entscheidend sein können, berücksichtigt, die Regieanweisung für den Existenzgründer, die sein weiteres Vorgehen bestimmt. Welche Elemente ein vollständiges Konzept enthält, ist z. B. auf der CD-ROM „BMW Softwarepaket für Gründer und junge Unternehmen“ und in der BMWi-Broschüre „Starthilfe“ ausführlich beschrieben.

Konzept-Fehler aus Sicht der Kreditinstitute

Ein schlüssiges Konzept ist für Gründer nicht zuletzt Voraussetzung dafür, Kredite und finanzielle Fördermittel zu erhalten. Es muss Banker davon überzeugen, dass sie das geliehene Geld auch wieder zurückerhalten. Das gelingt nicht immer. Welche Defizite Gründer-Konzepte aus der – letztlich entscheidenden – Sicht der Banker haben, hat die GründerZeiten-Redaktion in einer Umfrage bei Banken und Sparkassen ermittelt.

1. Mangelnde persönliche Qualifikationen

Vor allem im kaufmännischen Bereich haben Gründer immer wieder große Defizite. Viele haben nur wenige oder überhaupt keine Erfahrungen in der eigenen Branche, darüber hinaus z.B. in Mitarbeiterführung und -motivation oder Kundengesprächen. **Tipp:** Sie sollten zumindest klare Vorstellungen

mitbringen, wie Sie diese Defizite bis zum Unternehmensstart ausgleichen.

2. Fehlende Kenntnisse über Markt und Wettbewerbsverhältnisse

Bei der Vorstellung von Konzepten wird immer wieder deutlich, dass

Umfrage bei Banken Die 6 typischen Fehler bei Unternehmens-Konzepten



Gründer zwar mit sprühenden Ideen aufwarten, aber weder den Markt noch die Konkurrenz studiert haben: Wollen die Kunden das, was der Gründer ihnen anbieten will? Wie wird sich die Bedarfslage entwickeln? Gibt es vielleicht schon andere, die dasselbe Produkt oder dieselbe Dienstleistung anbieten? Und: Wird das geplante Unternehmen unter den nun bekannten Voraussetzungen überhaupt rentabel sein? **Vorsicht:** Oft ist die Beziehung zwischen den erwarteten geschäftlichen Erfolgen und den dafür maßgeblichen Faktoren und Daten nicht gegeben.

3. Kein Überblick über Finanzbedarf und Eigenkapital

Bei jedem Kreditgespräch wird die Frage nach dem Finanzbedarf und den vorhandenen Eigenmitteln gestellt.

Viele Gründer sind sich nicht darüber im Klaren, wie viel Geld sie wirklich brauchen, um die erste Durststrecke zu überstehen. Sie haben auch keine Vorstellung, wie viel Startkapital sie selbst in ihr Unternehmen einbringen müssen. **Wichtig:** Eigenkapital ist in der Regel die unabdingbare Voraussetzung für einen Kredit. Es signalisiert die Identifikation des Gründers mit seinem Plan, seiner Risiko- und Einsatzbereitschaft. Es sichert nach dem Start aber auch die Liquidität, also die finanzielle Handlungsfähigkeit eines Unternehmens.

4. Keine überzeugende Präsentation

Der schlüssige und Erfolg versprechende Unternehmensplan selbst ist entscheidend dafür, ob der Gründer einen Kredit erhält oder nicht. Von besonderer Bedeutung ist aber auch der persönliche Eindruck, den der

Gründer bei der Vorstellung seines Konzeptes in der Bank hinterlässt.

5. Unklar, unverständlich, nicht überschaubar

So manches Konzept mag gut sein, ist aber in sich nicht schlüssig – oder zumindest nicht schlüssig dargestellt.

Tipp: Jedes Konzept sollte eine klare

Fortsetzung auf Seite 4

Inhalt

Wie schreibe ich einen guten „Businessplan“?	Seite 2
Gründergeschichten: Reif für die Insel? – „Kinderinsel“ Internationales Kinderhotel und Erlebniswelt	Seite 3
Checkliste: „Was gehört in Ihr Konzept?“	Seite I
Checkliste: „Beratung: Wer hilft bei der Konzeptentwicklung?“	Seite II
Literatur und Kontaktadressen	Seite 4

Wie schreibe ich einen guten Businessplan?

1. Zusammenfassung

Stellen Sie Ihrem fertig erarbeiteten Businessplan eine Zusammenfassung voran. Stellen Sie hier kurz und übersichtlich die Argumente vor, die Ihre Kapitalgeber von Ihrer Geschäftsidee überzeugen sollen.

2. Geschäftsidee/Produktplanung

Die Geschäftsidee: Es muss Ihnen gelingen, einem Nicht-Fachmann Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung „schmackhaft“ zu machen. Welches ist das „Alleinstellungsmerkmal“, also der Zusatznutzen im Verhältnis zu bestehenden Angeboten?

Produktplanung: Vor allem bei aufwändigen Produkten ist es notwendig, die einzelnen Produktionsschritte deutlich zu machen. Was wird zum Beispiel im Unternehmen selbst, was außerhalb bearbeitet?

3. Markt/Konkurrenz

Konkurrenz: Konkurrenten können auch branchennahe etablierte Unternehmen sein, die schnell reagieren können. Ermitteln Sie z. B. in den „Gelben Seiten“, wer zu Ihren Konkurrenten zählt. Vergessen Sie auch nicht die Internet-Präsentation Ihrer Stadt oder Region. Außerdem gibt es bei den Kammern Experten, die den lokalen oder regionalen Markt kennen.

Marktpotenzial: Kann in dem anvisierten Marktsegment auch tatsächlich „Geld verdient“ werden? Und: Wer sind Ihre Kunden? Recherchieren Sie, wie sich Ihre Branche entwickelt. Machen Sie eigene Umfragen! Telefonieren Sie mit Unternehmen Ihrer Branche. Fragen Sie bei Banken und Sparkassen nach aktuellen Branchenuntersuchungen. Stellen Sie dar, wie sich Ihr Unternehmen im Vergleich dazu entwickeln wird.

4. Management

Stellen Sie das Team als Ganzes und seine einzelnen Mitglieder vor. Berücksichtigen Sie auch Faktoren wie soziale Kompetenz, Kommunikationsfähigkeit, Durchsetzungsvermögen oder Verhandlungsgeschick.

Motiv für Unternehmensgründung: Teilen Sie Ihre Gründe mit. Zeigen Sie, dass Sie gewillt und in der Lage sind, Ihr Schicksal in Ihre eigenen Hände zu nehmen.

5. Mitarbeiter

Denken Sie bei Ihrer Mitarbeiterplanung auch über den Start hinaus. Planen Sie immer um mindestens drei Jahre im voraus.

6. Marketing

Preisstrategie: Erklären Sie, welche Preisstrategie Sie verfolgen. Achten Sie darauf, dass der Preis wettbewerbsfähig ist, nennen sie auch die Preise Ihrer Konkurrenten. Begründen Sie dabei auch, wie viel Ihre Leistung/Ihr Produkt mindestens kosten muss. Wie setzt sich Ihr Preis zusammen?

Vertriebsstrategie: Wenn Sie Ihr Angebot nicht oder nicht nur einfach über den Ladentisch verkaufen, sollten sie ein schlüssiges Vertriebskonzept erstellen, dass zum Produkt passt. Überlegen Sie, inwieweit auch Vertriebsmöglichkeiten wie z. B. über Groß- und Einzelhändler, Kataloge, Electronic Commerce, Vertriebspartner usw. in Frage kommen.

Werbestrategie: Erläutern Sie anhand einzelner Schritte, wann Sie welche Werbemaßnahmen einsetzen werden.

7. Rechtsform/Organisation

Rechtsform: Die Wahl der Rechtsform leitet sich u.a. aus der Zusammensetzung der Führungsmannschaft ab. Wie viele Personen sollen zum Beispiel Einfluss auf die Unternehmensführung nehmen?

Aufbau-Organisation: Erkundigen Sie sich über die verschiedenen Organisationsformen. Neben der streng gegliederten linearen Organisation gibt es z. B. auch projektbezogene Organisationsformen, bei denen die Verantwortung bei den jeweiligen Projektleitern liegt.

8. Chancen/Risiken

Viele Banker können mit Risiken leben, wenn sie den Eindruck haben, der Gründer geht verantwortungsbewusst damit um. Machen Sie hier unbedingt worst-case und best-case Betrachtungen. Begründen Sie Ihre Annahmen mit recherchierten und belegbaren Zahlen und Fakten.

9. Finanzierung

Eigenkapital: Geben Sie hier die Höhe des Eigenkapitals an, das Sie in das Unternehmen einbringen werden. Beachten Sie, dass für die Bewilligung von öffentlichen Fördermitteln ein

Eigenkapitalanteil von mindestens 15 % erforderlich ist.

Anteilige Fremdmittel: Die Finanzierung kann durch mehrere Kapitalgeber erfolgen. Die Laufzeiten von Bankkrediten oder öffentlichen Fördermitteln sollten dabei mit dem von Ihnen aufgezeigten Liquiditätsbedarf korrespondieren.

Kapitalbedarf: Der Kapitalbedarfsplan zeigt Ihnen, wie viel Eigen- und Fremdkapital Sie für welche Posten brauchen. Berücksichtigen Sie auch eine Reserve für unvorhergesehene Ausgaben und für die Kosten der privaten Lebensführung. Kalkulieren Sie über mindestens sechs Monate. Denken Sie auch an die unterschiedlichen Laufzeiten der Fremdfinanzierungsmittel. Wenn die tilgungsfreie Zeit vorbei ist, kommt u.U. eine erhebliche finanzielle Mehrbelastung auf Sie zu.

Umsatzplan: Die Zahlen müssen – auch wenn es sich um Schätzungen handelt – nachvollziehbar sein. Zeigen Sie, welche Umsätze sie mit welchem Produkt oder welcher Dienstleistung bei welchen Kunden machen. Zu wie viel Prozent werden die Kapazitäten ausgelastet? Was geschieht, wenn ein geringer Umsatz bis gar kein Umsatz erzielt wird.

Plan-Gewinn- und Verlustrechnung: Hier müssen Sie zeigen, ob Sie unter dem Strich Ihr eingesetztes Kapital vermehren oder verringern. Dabei stellen Sie die Umsätze aus der Umsatzplanung den Aufwendungen aus dem Kapitalbedarfsplan gegenüber.

Liquiditätsvorschau: Eine fundierte Liquiditätsvorschau zeigt Ihre Zahlungsfähigkeit für einen bestimmten Zeitraum an. Kammern und Verbände können Ihnen hier mit Branchenwerten helfen. Legen Sie Branchendaten zur Zahlungsmoral Ihrer Kunden vor und erklären Sie, wie Sie zum Beispiel lange Zahlungsfristen überbrücken können. Erklären Sie, wie lange es dauern wird, bis wann Sie tatsächlich „schwarze Zahlen“ schreiben werden und wie Sie diesen Zeitraum finanziell überbrücken können.

10. Lebenslauf

Zur Vollständigkeit ihres Businessplans können Sie einen tabellarischen Lebenslauf beifügen.

Ausführliche Hinweise und interaktive Programme zur Erstellung eines Businessplans finden Sie auf der CD-ROM „Softwarepaket für Gründer und junge Unternehmen“ des BMWi oder im Internet unter www.bmw-i-softwarepaket.de „Businessplaner“.

Reif für die Insel? – „Kinderinsel“ Internationales Kinderhotel und Erlebniswelt

Mit einem mobilen Veranstaltungsservice für die Kinder von Hochzeits-, Tagungs- und Kongressgästen und einem Babysitterservice für zuhause und im Hotel fing es an. Ein knappes Jahr später waren dann auch die Räume für die Kinderinsel gefunden, wo Anita Drews zusammen mit ihren drei fest angestellten und 40 freien Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine rund-um-die-Uhr-Kinderbetreuung von einer Stunde bis zu einer Woche anbietet. 14 Übernachtungsplätze, jede Menge Kurse und ein mehrsprachiger Betreuungsservice sorgen dafür, dass sich nicht nur Berliner, sondern auch fremdsprachige Kinder wohl fühlen. Die Idee entstand aus eigener leidvoller Erfahrung: „Ich war überwiegend alleinerziehend, hatte unterschiedliche Berufe und musste meistens nachts und am Wochenende arbeiten. Wohin sollte ich da mit meinem Sohn? Auf Dauer gab es einfach keine zufrieden stellende Lösung. So bin ich auf die Idee gekommen, dass es einen Ort geben müsste, an dem Kinder rund um die Uhr betreut werden können.“

Teilnahme am Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg 1999

Dass es Fördermittel für Existenzgründer gab, erfuhr Anita Drews schnell. Doch um Fördermittel zu bekommen, musste erst einmal ein Businessplan geschrieben werden: „Und dann stand ich vor dem ersten großen Problem: Wie schreibe ich einen Businessplan? Bei der IHK hatte man keine Zeit und hat mich an das Existenzgründerinstitut weiterverwiesen. Dort hieß es: Schreiben Sie ihre Idee kurz auf, in drei Tagen startet der Businessplan-Wettbewerb der Investitionsbank Berlin. Also habe ich kurz vor Abgabetermin einen Schnellhefter eingereicht und bin auf diese Weise in diesen dreistufigen Wettbewerb hineingeraten.“

Damit begann die eigentliche Arbeit: In Seminaren der Investitionsbank erfuhr die Gründerin, was in einen Businessplan hineingehört, welches kaufmännische, finanzielle und steuerrechtliche Know-how notwendig ist und welche Beratungseinrichtungen zur Verfügung stehen. Darüber hinaus



Anita Drews

erhielt Anita Drews Adressen von Gründer-Stammtischen und Existenzgründungsberatern. Die Startposition war gut, nun musste Anita Drews ihre Gründung auch ans Laufen bringen.

Zeitaufwändige Marktanalyse

„Würden Sie eine stundenweise oder sogar rund-um-die-Uhr-Betreuung für Ihre Kinder in Anspruch nehmen?“ Diese Frage stellte Anita Drews Eltern, die in Berlin lebten, oder aber in Berlin zu Besuch waren. Systematisch suchte sie alle Orte auf, an denen sich Eltern mit ihren Kindern aufhielten: die Berlinale, Kindertheater, den Kurfürstendamm, Flughafen, Bahnhöfe usw. Ein halbes Jahr dauerte es, um die Marktdaten zu recherchieren. Nicht nur vor Ort, sondern auch in Büchereien, im Internet und bei der IHK sowie bei den Betreibern ähnlicher Einrichtungen in Köln, München, in London und Madrid. Das Ergebnis der Recherche war eindeutig: Für Anita Drews' Geschäftsidee gab es einen Markt.

Schwierige Finanzplanung

Ohne Erfahrungswerte aus der Praxis war es nicht einfach zu kalkulieren, wie viel Geld sie investieren musste oder verdienen würde. Die Idee war so neu, dass Anita Drews über keinerlei realistische Daten verfügte. Orientierung boten allerdings die Zahlen der Hotel- und Gaststättenbranche, auf deren Grundlage die Gründerin unterschiedliche Auslastungsszenarien über einen Zeitraum von fünf Jahren ent-

wickelte. Hilfestellung erhielt sie auch von ihrer Steuerberaterin, die sich im Bereich Finanzplanung gut auskannte. Trotz eines sorgfältig ausgearbeiteten Finanzierungsplans sagten die Banken erst einmal „Nein“. Der Grund: kein Eigenkapital. Anita Drews hatte Glück und lernte über „drei Ecken“ einen Business Angel kennen. „Als die Bank meinen Kredit abgelehnt hatte, ist er sofort eingestiegen und hat eine Anschubfinanzierung geleistet, so dass die Bank schließlich zugesagt hat.“ 30.000 Mark erhielt sie darauf hin als Zuschuss aus EU-Fördermitteln sowie ein Existenzgründungsdarlehen von der Investitionsbank Berlin und eines von der Deutschen Ausgleichsbank.

Personal für Tag und Nacht

Dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter pädagogisch qualifiziert und auch über Fremdsprachenkenntnisse verfügen sollten, stand fest. Schwieriger war es, den Personaleinsatz für einen rund-um-die-Uhr-Betrieb zu planen. Anita Drews hat sich dazu mit Krankenhäusern und Heimen in Verbindung gesetzt, mit den Betreibern bzw. den Personalstellen gesprochen, sich die Personalplanungsunterlagen angesehen und dann aus allen Informationen das für sie passende Konzept entwickelt.

Hat sich die Mühe gelohnt?

Sechs Monate lang hat Anita Drews im Schnitt täglich 10 Stunden am Tag recherchiert, gerechnet und geschrieben. Hat sich die Mühe gelohnt? „Ohne den Businessplan hätte ich die Kinderinsel nicht eröffnen können. Man lernt Leute kennen, erhält wichtige Informationen, nimmt an Seminaren teil. Ich habe viele Gründer gesprochen, die gesagt haben: ‘Ich habe da eine tolle Idee, und ich mache das einfach ohne Konzept.’ Da dachte ich manchmal: ‚Na ja, du wirst dich noch umschaun‘. Ich habe mich natürlich auch geärgert, wenn ich von den Beratern wieder nach Haus geschickt wurde und es hieß: ‚Das machen Sie noch mal.‘ Aber jetzt im nachhinein bin ich froh, dass man mich so herausgefordert hat.“ Und dass sie die Herausforderung bestanden hat. Denn bei der zweiten und dritten Stufe des Berlin-Brandenburger Businessplan-Wettbewerbs wurde Anita Drews' Konzept jeweils mit einem Preis ausgezeichnet.

Was gehört in Ihr Konzept?

1 Zusammenfassung

Warum ist Ihr Angebot besser/günstiger/schneller als das der Konkurrenz? (Nicht mehr als zwei Seiten, normale Schriftgröße, 12 Punkt, Ränder, Absätze).

2 Geschäftsidee/Produktplanung

Welches Produkt/welche Leistung wollen Sie herstellen bzw. verkaufen?

Was ist das Besondere an Ihrem Angebot?

Start der Produktion/Dienstleistung?

Entwicklungsstand Ihres Produktes/Ihrer Leistung?

Welche Voraussetzungen müssen bis zum Start noch erfüllt werden?

Wann kann das Produkt vermarktet werden?

Welche Entwicklungsschritte sind für Ihr Produkt noch notwendig?

Wann kann eine Null-Serie aufgelegt werden?

Wer führt das Testverfahren durch?

Wann ist das eventuelle Patentierungsverfahren abgeschlossen?

3 Markt/Konkurrenz/Standort

Wer sind Ihre Kunden?

Wo sind Ihre Kunden?

Wie setzen Sie die einzelnen Kundensegmente nach Alter, Geschlecht, Einkommen, Beruf, Einkaufsverhalten, Privat- oder Geschäftskunden usw. zusammen?

Haben Sie bereits Referenzkunden? Wenn ja, welche?

Welche kurz- und langfristiges Umsatzpotenzial ist damit verbunden?

Sind Sie von wenigen Großkunden abhängig?

Welche Bedürfnisse/Probleme haben Ihre Kunden?

Wie erfahren Ihre Kunden von Ihrem Produkt/Ihrer Dienstleistung?

Gibt es andere Entwicklungen in „Ihrer“ Richtung?

Wer sind Ihre Konkurrenten?

Was kosten Ihre Produkte bei der Konkurrenz?

Wo bieten Sie Ihr Angebot an?

Warum haben Sie sich für diesen Standort entschieden?

Wie wird sich der Standort zukünftig entwickeln?

4 Management/Gründerperson/-en

Welche Qualifikationen/Berufserfahrungen und ggf. Zulassungen haben Sie?

Welcher der Gründer verfügt über nähere Branchenkenntnisse?

Über welche kaufmännischen Kenntnisse verfügen Sie?

Welche besonderen Stärken gibt es?

Welche Defizite gibt es? Wie werden Sie ausgeglichen?

5 Mitarbeiter

Wann bzw. in welchen zeitlichen Abständen wollen Sie wie viele Mitarbeiter einstellen?

Welche Qualifikationen sollten Ihre Mitarbeiter haben?

Welche Schulungsmaßnahmen sehen Sie für Ihre Mitarbeiter vor?

6 Marketing

Welche Preisstrategie verfolgen Sie und warum?

Welche Absatzgrößen steuern Sie in welchen Zeiträumen an?

Welche Zielgebiete steuern Sie an?

Welche Vertriebspartner werden Sie nutzen?

Welche Kosten entstehen durch den Vertrieb?

In welchen Schritten wollen Sie vorwärts gehen?

7 Rechtsform/Organisation/Formalitäten

Für welche Rechtsform haben Sie sich entschieden und aus welchen Gründen?

Welche betriebliche Organisationsform haben Sie gewählt?

Wer ist für was zuständig?

Welche gesetzlichen Formalitäten sind zu erledigen?

Welche technischen Zulassungen sind notwendig?

Welche Patent- oder Gebrauchsmusterschutzrechte besitzen Sie bzw. haben Sie beantragt?

Wie könnten sich die Kundenwünsche im Idealfall entwickeln?

8 Chancen/Risiken

Wie könnten sich die technologischen Möglichkeiten im Idealfall entwickeln?

Wie könnte sich Ihr Markt im Idealfall entwickeln?

Wie könnte sich Ihr Unternehmen im Idealfall entwickeln?

Ist der Absatzmarkt evtl. noch unzureichend? Wurde eingeplant, dass es zu Zahlungsausfällen kommen kann?

Bestehen zusätzliche finanzielle Belastungen?

Kann auch der private Kapitaldienst erbracht werden?

(Tilgung und Zinsen für private Kredite werden oft übersehen)

Gibt es Umweltrisiken oder Auflagen, die ggf. beachtet werden müssen?

Unter welchen Bedingungen können Sie Ihre Ziele nicht mehr realisieren? Wie können Sie dann reagieren?

9 Finanzierung

Es sollten vorliegen:

Investitionsplan

Kapitalbedarfsplan

Umsatzplan

Umsatz- und Ergebnispläne für drei Jahre

Liquiditätsplan

10 Lebenslauf

Tabellarischer Lebenslauf des/der Gründer

Beratung: Wer hilft bei der Konzeptentwicklung?

	Geschäfts- idee	Technische Produkt- planung	Markt	Konkurrenz	Standort	Management/ Gründer- person/-en	Mitar- beiter	Marketing	Rechts- form	Organi- sation	Formali- täten	Chancen/ Risiken	Finanz- planung
IHK/HWK	●		●	●	●	●	●	●	●		●	●	●
DtA-Beratungszentren	●				●								●
Lokale/regionale Gründerinitiative/ Gründerzentren	●	●	●		●	●		●			●		
Existenzgründungs- kurse der Volkshoch- schulen	●		●	●	●	●		●	●	●	●	●	●
Arbeitsamt	●						●						●
Kommunale Wirtschafts- förderung	●			●	●						●		
Banken, Sparkassen								●				●	●
BMWi-Förderdaten- bank													●
Fachverbände				●				●				●	
Statistisches Bundes- amt/statistische Landesämtern			●	●									
Unternehmensberater		●	●			●		●		●		●	
Rechtsanwalt													
tbg-ServicePoints		●											●
Bundesagentur für Außenwirtschaft								●					