

I. Der Textteil Ihres Businessplans

Ein Businessplan beginnt mit dem Textteil. Darin beschreiben Sie ausführlich Ihre Geschäftsidee mit allen wichtigen Details. Ziel ist es, dem Adressaten – das können Mitarbeiter einer Arbeitsagentur, die fachkundige Stelle, ein Banker, andere Geldgeber oder ein potenzieller Geschäftspartner sein – zu vermitteln, was genau Sie planen. Zudem führen Sie aus, inwiefern sich Ihr Vorhaben auf dem Markt gegen die Wettbewerber durchsetzen kann und wie Sie Kunden für Ihre Produkte oder Ihre Dienstleistung gewinnen werden.

Wir haben unser Buch so gestaltet, dass Sie der Reihenfolge der Kapitel einfach folgen können, um Ihren Businessplan von vorne nach hinten zu schreiben. Die Inhalte bauen aufeinander auf. Einzige Ausnahmen bilden das Inhaltsverzeichnis und die Executive Summary, die eine Zusammenfassung des ganzen Businessplans darstellt und die Sie erst ganz zum Schluss verfassen sollten.

1. Grundregeln: Darauf kommt es beim Schreiben an

Ihre Geschäftsidee ist über Wochen und Monate hinweg gereift. Nun wollen Sie sich an den Textteil Ihres Businessplans machen und Ihre Gedanken zu Papier bringen. Behalten Sie dabei die folgenden Regeln im Hinterkopf, um sich die Arbeit zu erleichtern und ein gutes Ergebnis zu erzielen.

Leserorientierung

Der Businessplan kann sich – wie bereits erwähnt – an unterschiedliche Leser richten. Je nachdem, für wen Sie Ihren Businessplan in erster Linie schreiben, sollten Sie entsprechende inhaltliche Schwerpunkte setzen. Während Arbeitsagenturen und Banken hauptsächlich auf die Tragfähigkeit Ihres Zahlenteils schauen, sind Ihrem möglichen Geschäftspartner wahrscheinlich die Details zu Markt, Wettbewerb, Vertrieb und Kommunikation wichtiger. Lassen Sie sich aber nicht dazu verleiten, einen Teil der Ausführungen zugunsten eines anderen bei der Recherche und inhaltlich zu vernachlässigen.

Denken Sie auch daran, dass die wenigsten Leser den gleichen Wissensstand über Ihre Branche haben wie Sie. Stellen Sie deshalb relevante Zusammenhänge so einfach wie möglich dar und erklären Sie Fachbegriffe in allgemeinverständlicher Weise. Vermitteln Sie, dass Sie von sich und Ihren Absichten überzeugt sind. Bleiben Sie dabei aber sachlich und übertreiben Sie nicht.

Formatierungen

Um eine gute Lesbarkeit des Textes zu gewährleisten, achten Sie auf eine einheitliche Formatierung und wählen Sie eine gut lesbare Schriftart (zum Beispiel Arial oder Times New Roman). Als Größe empfiehlt sich für die meisten Schriftarten 12 Punkt und als Zeilenabstand 1,15 oder 1,5 Zeilen. Vergessen Sie nicht, Seitenzahlen einzufügen.

Klarheit

Ziel ist es, dass Ihr Businessplan am Ende ein in sich stimmiges Gesamtdokument darstellt. Der Textteil führt auf den Zahlenteil hin, was heißt, dass der Leser die im Textteil eingeführten Sachverhalte in quantitativer Form auch im Zahlenteil wiederfinden sollte. Die Beschreibung Ihrer Büroräume im Textteil sollte also beispielsweise zu der Miete passen, die Sie im Zahlenteil angeben.

Um für Klarheit zu sorgen, erläutern Sie Konzepte und Begriffe, die eventuell mehrdeutig oder misszuverstehen sind, zunächst und verwenden diese anschließend immer in der gleichen Bedeutung. Behalten Sie zum Beispiel die einmal eingeführten Bezeichnungen für Ihre Produkte oder Ihre Zielgruppen im gesamten Text bei. Nehmen Sie lieber Wiederholungen in Kauf, statt den Leser mit einer Vielzahl an Synonymen zu verwirren.

Achten Sie auch darauf, dass Sie möglichst präzise formulieren. Bei komplexen Sachverhalten kann das sehr viel Raum einnehmen. Belassen Sie es aber nicht bei Andeutungen, sondern überlegen Sie jeweils, was eine Aussage für das Verständnis des Konzeptes bedeutet. Ist sie wichtig, stellen Sie die Inhalte ausführlich dar, ansonsten lassen Sie sie lieber ganz weg. Vermeiden Sie unbedingt schwammige Formulierungen wie „... und Sonstige“, „eine Vielzahl von“ oder „und vieles mehr“, denn sie vermitteln keinen Inhalt.

Zielausrichtung

Richten Sie Ihre Argumentation darauf aus, die Tragfähigkeit Ihres Geschäftsmodells zu begründen. Es gilt nachzuweisen, dass der erzielte Gewinn dauerhaft ausreichen wird, um Ihre Lebenshaltungskosten zu decken. Konzentrieren Sie sich daher bei Ihren Ausführungen auf das Wesentliche und fragen Sie sich beim Schreiben immer wieder: Was ist für den Adressaten wirklich relevant, damit er Ihr Geschäftskonzept verstehen kann? Prüfen Sie genau, ob jeder Absatz Ihres Businessplans diesem Zweck dient.

Perspektive

Ihnen als Autor steht es frei, den Businessplan in erster Person (Ich- oder Wir-Form) oder in dritter Person zu verfassen („er“ oder „sie“). Erfahrungsgemäß ist es einfacher, die Ich- oder Wir-Form durchzuhalten. Die meisten Einzelgründer entscheiden sich für dieses Vorgehen, während bei Teamgründungen eher in der dritten Person formuliert wird.

Textumfang

Wie umfangreich der Plan ausfällt, hängt zum einen von dem oder den Adressaten, zum anderen von der Komplexität Ihres Geschäftsmodells ab. In der Praxis hat sich gezeigt, dass ein Plan, der einer Arbeitsagentur vorgelegt wird, meist acht bis 15 Textseiten umfasst. Für Banken geschriebene Businesspläne bringen es leicht auch auf 40 Seiten und mehr. Dabei nehmen die einzelnen Kapitel unterschiedlich viel Raum ein. Bei einem Umfang von 15 Seiten haben die einzelnen Kapitel typischerweise folgende Längen:

	Textseiten
Executive Summary	1
Unternehmen und Produkte	2
Persönliche Eignung	1
Zielgruppen	2
Markt	2
Wettbewerb	2
Kundennutzen und Positionierung	1
Vertrieb und Kommunikation	2
Abläufe und Organisation	1
Zukunftsperspektiven	1

Spannungsbogen

Zur Reihenfolge der Kapitel eines Businessplans gibt es keine feste Norm. Wir haben die oben angeführte Struktur gewählt, weil die Kapitel so optimal aufeinander aufbauen. Dieses Vorgehen ermöglicht es Ihnen, durch den ganzen Businessplan hindurch eine stimmige Spannungskurve aufzubauen.

- Im Kapitel *Unternehmen und Produkte* beschreiben Sie zum einen Ihre Geschäftsidee, zum anderen Ihr Angebot.
- Unter *Persönliche Eignung* stellen Sie dar, warum Sie geeignet sind, dieses Vorhaben zu realisieren.
- Die Beschreibung der *Zielgruppen* legt dar, welche Kundenkreise Sie ansprechen möchten. Die hier eingeführte Segmentierung zieht sich durch den ganzen restlichen Businessplan hindurch.

- In den Ausführungen zum *Markt* gehen Sie darauf ein, in welchem Umfeld Ihr Unternehmen und Ihre Kunden aufeinandertreffen.
- Unter dem Punkt *Wettbewerb* wird beschrieben, welche anderen Unternehmen sich schon im Markt bewegen und wie sich diese um die Kunden bemühen.
- Beim Thema *Kundennutzen und Positionierung* stellen Sie dar, wie Sie sich gegen die Wettbewerber behaupten und die Wünsche der Kunden erfüllen. Hierbei arbeiten Sie Ihre Stärken am deutlichsten heraus, der Businessplan erreicht seinen „Höhepunkt“.
- Die Ausführungen zu *Vertrieb und Kommunikation* gehen darauf ein, wie Sie die Kunden auf sich aufmerksam machen und ihre Gunst gewinnen.
- In der Passage zu *Abläufe und Organisation* erläutern Sie, wie Ihr Unternehmen aufgestellt ist, um Ihre Geschäftsidee umzusetzen.
- Was Sie zum Thema *Zukunftsperspektiven* schreiben, zeigt, auf welches Ziel Sie langfristig zusteuern. Hier stellen Sie auch dar, welche Chancen Ihr Vorhaben birgt und welche Risiken Sie an der Zielerreichung hindern könnten.

4. Für Eilige: die Executive Summary

Entscheider bei Banken und anderen Geldgebern haben für die Erstbeurteilung eines Geschäftskonzepts oft nur wenige Minuten Zeit. Sie orientieren sich dann an der Executive Summary, in der Sie knapp und überzeugend Ihr Geschäftsmodell und seine Erfolgsaussichten dargestellt haben. Formulieren Sie Ihre „Management-Zusammenfassung“ so prägnant, dass sie Interesse beim Leser weckt und ihn zum Weiterlesen animiert. Halten Sie den Umfang unter zwei Seiten und bringen Sie das Wesentliche klar zum Ausdruck.

Wenn Sie einen Bankkredit beantragen, ist eine ausgefeilte Executive Summary zwingend notwendig. Bei selbstfinanzierten Gründungen stehen Sie unter keinem so starken Druck. Machen Sie sich trotzdem die Mühe: Mit solch einer knappen Zusammenfassung sorgen Sie dafür, dass der Businessplan leichter lesbar wird, und Sie sammeln Sympathiepunkte bei den Prüfern. Obwohl die Executive Summary an den Anfang Ihres Businessplans gehört, schreiben Sie sie besser zum Schluss. Denn erst wenn Sie sich intensiv mit den Einzelheiten Ihres Geschäftskonzepts beschäftigt haben, sind Sie in der Lage, es in knappen Worten zu Papier zu bringen. Die Executive Summary stellt die Essenz Ihres gesamten Businessplans dar. Nehmen Sie sich deshalb ausreichend Zeit für die Ausarbeitung.

Leitfragen



- ◆ **In welcher Branche möchten Sie mit welchem Produkt beziehungsweise mit welcher Dienstleistung tätig werden?**
- ◆ **Über welche besonderen Kompetenzen verfügt die Geschäftsleitung?**
- ◆ **Welche sind Ihre wichtigsten Zielgruppen?**
- ◆ **Wie stellt sich die Marktsituation dar und welche Potenziale bietet der adressierte Zielmarkt?**
- ◆ **Welche Stärken und Schwächen haben Ihre relevanten Wettbewerber?**
- ◆ **Wie heben Sie sich von der Konkurrenz ab? Welchen besonderen Nutzen stiftet Ihr Produkt beziehungsweise Ihre Dienstleistung für die Zielkunden? Was ist Ihr Alleinstellungsmerkmal?**
- ◆ **Welche sind die wichtigsten Vertriebskanäle? Wie sprechen Sie Ihre Zielgruppen an? Wie schaffen Sie den Markteintritt?**
- ◆ **Wie ist Ihr Unternehmen strukturiert?**
- ◆ **Welche Chancen und Risiken bestehen? Wie sieht Ihr Realisierungsfahrplan aus?**
- ◆ **Wie hoch sind die zu tätigen Investitionen? Wie hoch schätzen Sie Umsatz, Kosten und Gewinn in den ersten Jahren ein?**

Beispiel: Software-Entwicklung und Beratung

Geschäftsmodell

Max Conrad unterstützt Unternehmen bei der Entwicklung und Pflege von Internetanwendungen sowie anderer Software auf Basis verschiedener Programmiersprachen.

1. Executive Summary

Tag der Gründung: 1. Januar 200_

Rechtsform: Einzelunternehmung

Unternehmen und Produkte

Das Unternehmen mit Hauptsitz in München bietet die Entwicklung und Pflege von (Web-)Anwendungen auf Basis der Programmiersprachen PHP, Perl und Ruby an. Einzelne Dienstleistungen sind Software-Entwicklung, Beratung für quelloffene Systeme (Open Source) und die Eigenentwicklung von Systemen. Der Stundensatz liegt je nach Anspruch des Projekts zwischen 40 Euro und 60 Euro.

Persönliche Eignung

Über zehn Jahre Erfahrung in Programmiersprachen und Anstellungen bei drei namhaften Unternehmen (Amazon, Tiscali, Sixt) zählen zu den branchenspezifischen Eignungen des Gründers. Betriebswirtschaftliche Grundlagenkenntnisse werden durch Weiterbildungen bei der Industrie- und Handelskammer (IHK) und einem Coaching bei gruendungszuspruch.de erweitert. Motivation für die nun beschlossene Selbständigkeit ist das Beenden der Abhängigkeit von einzelnen Arbeitgebern.

Zielgruppen

Kerngebiet des Unternehmens ist der Großraum München, ansonsten werden Dienstleistungen in ganz Deutschland erbracht. Die Kundengruppe besteht sowohl aus kleinen und mittelständischen Unternehmen (ab einer Mitarbeiterzahl von etwa 100) als auch aus Großunternehmen und internationalen Konzernen. Die Bedürfnisse der Kunden werden durch schnelle Bearbeitung und Durchführung von Projekten und mit fairen Preisen befriedigt.

Markt- und Wettbewerbssituation

Nach einer Prognose des Branchenverbandes Bitkom wird das Umsatzwachstum in der IT-Branche im Jahr 200_ einen Wert von 2,4 Prozent erreichen. Am Markt sind sowohl Systemhäuser als auch einzelne Anbieter als Konkurrenten zu sehen. Diese setzen Profileseiten sowie Internetplattformen und Projektbörsen (Gulp.de) als Marketinginstrumente ein. Die Preisspanne der Wettbewerber bewegt sich zwischen 30 Euro und 100 Euro pro Stunde.

Alleinstellungsmerkmal

Ziel ist es, mit preiswerten Methoden eine schnelle Entwicklung bei hoher Qualität zu gewährleisten, was auch in der Außendarstellung besonders unterstrichen werden soll. Gegenüber Wettbewerbern werden Vorteile in der Positionierung erreicht, da der Einsatz von zwei verschiedenen Technologien (Skriptsprachen und Hochsprachen) ein besonderes Alleinstellungsmerkmal darstellt.

Unser Feedback

Die Executive Summary von Herrn Conrad stellt eine kapitelweise Zusammenfassung seines Businessplans dar. Herr Conrad übernimmt dafür die Struktur des restlichen Plans und gibt unter den jeweiligen Überschriften die Kapitelinhalte in Kurzform wieder. Diese Form der Executive Summary ist verhältnismäßig einfach zu erstellen und reicht für wenig komplexe Vorhaben aus.

Achten Sie darauf, dass die Zusammenfassung für sich selbst spricht und der Leser nicht in den entsprechenden Kapiteln nachschlagen muss, um den Inhalt zu verstehen.

Tipp

Nummerieren Sie Kapitel und Unterkapitel

Erleichtern Sie dem Leser die Orientierung in Ihrem Dokument und nummerieren Sie die Kapitel Ihres Businessplans sowie die jeweiligen Unterkapitel durch. Die geläufigste Nummerierungsform ist eine Gliederung mit arabischen Zahlen. Beispiel:

- 1. Executive Summary**
 - 2. Unternehmen und Produkte**
 - 2.1 Geschäftsmodell**
 - 2.2 Unternehmenssitz und Rechtsform**
 - 3. Persönliche Eignung**
 - 3.1 Berufsausbildung/Weiterbildungen**
 - 3.2 Fachliche Qualifikation**
- etc.

Beispiel: Software-Entwicklung und Beratung (Fortsetzung)

Vertrieb und Kommunikation

Neben persönlichen Weiterempfehlungen von Kunden werden das Werben auf Suchmaschinen (Google) und die Nutzung von Internetplattformen (Xing) als Kommunikationsmittel eingesetzt. Zum Markteintritt sind Anschreiben und besondere Angebote (Sonderkonditionen) an bestehende und potenzielle Kunden (Firmen) die entsprechenden Marketinginstrumente.

Abläufe und Organisation

Außer der Anschaffung eines PCs (Laptop) ist die notwendige Büroinfrastruktur vorhanden. Die professionelle Umsetzung der Buchhaltung wird durch einen Steuerberater gewährleistet. Eine langfristige Mitarbeiterkalkulation (speziell freie Mitarbeiter bei möglicher Auslagerung von Projekten) bietet Planungssicherheit.

Chancen und Risiken

Als Chance der Gründung ist die mögliche Akquise von Großprojekten mit einer Projektdauer von mehr als sechs Monaten zu sehen, was ebenfalls zu einer erhöhten Planungssicherheit führen würde. Risiken stellen ein allgemeiner Preisverfall am IT-Markt und eine vermehrte Auslagerung von Dienstleistungen ins Ausland dar.

Zukunftsperspektiven

Eine Erhöhung von Kundenzahlen kann in der Zukunft durch vermehrte Weiterempfehlungen von Kunden und Durchführung von Projekten unter eigener Leitung erfolgen. Der Umsatz kann durch Wartungs- und Serviceverträge und die Wiederverwendung von bestehenden Systemen gesteigert werden. Das Ergebnis vor Steuern liegt im ersten Jahr bei 39.706 Euro, im zweiten bei 48.880 Euro und im dritten bei 53.360 Euro.

Unser Feedback (Fortsetzung)

Die Executive Summary als Fließtext

Sie beantragen einen Kredit? Oder Ihr Geschäftsplan richtet sich an Adressaten, die Sie in knapper Form von Ihrem Vorhaben überzeugen wollen? Dann denken Sie etwas abstrakter und geben Sie dem Leser nicht nur eine Zusammenfassung der Inhalte zu lesen. Zeigen Sie darüber hinaus die übergeordneten Zusammenhänge zwischen den Kapiteln auf und stellen Sie dar, inwieweit die Erfolgsfaktoren einander bedingen.

Um dies zu erreichen, verfassen Sie am besten einen zusammenhängenden Fließtext, in dem Sie die Kernaussagen der Kapitel neu verknüpfen. Hierbei sind Sie nicht an die Gliederungsstruktur des restlichen Businessplans gebunden, sondern Sie können die einzelnen Punkte entsprechend Ihrem Argumentationsfluss anders anordnen. Auch von der Gewichtung der Inhalte im restlichen Plan dürfen Sie sich lösen. So braucht zum Beispiel das Thema „Markt“ in Ihrer Executive Summary nicht den größten Platz einzunehmen, nur weil es im Businessplan mehrere Seiten füllt.