

Erfolgreiche Existenzgründung

„Ich habe da so eine Idee“

Von Sabine Hildebrandt-Woeckel



Zutaten für ein Geschäft mit Wachstumspotential

14. Oktober 2008 Schon vor ein paar Jahren hatte Marc Evers, Leiter des Referats Existenzgründung beim Deutschen Industrie- und Handelskammertag, sein Aha-Erlebnis in Sachen Businessplan. Damals hospitierte Evers bei einer kleinen Kammer und traf auf einen Bauarbeiter, der seinen Job verloren hatte. Nun wolle er sich selbständig machen, verkündete der Mann den Beratern. "Und wie?", wurde er gefragt. "Ich hab' da einen Bagger", lautete seine schlichte Antwort. "Und was wollen Sie damit machen?" - "Ja, das weiß ich auch nicht!"

Das sei zwar eine Weile her, räumt Evers ein. Doch es zeigt, worum es beim Thema Businessplan geht: Das Wagnis Selbständigkeit kann nur gelingen, wenn der Gründer genau weiß, was er will, was er kann, was er dazu benötigt - und wer ihm seine Idee abkauft. "Um das alles zu verifizieren", weiß Evers, "ist es so wichtig, einen Businessplan zu erstellen." Noch heute sei der Irrglaube verbreitet, man schreibe den Businessplan für die Bank oder die Agentur für Arbeit. "Das ist falsch, man macht ihn für sich selbst." Wer in eine IHK-Gründungsberatung kommt, müsse immer ein solches Schriftstück vorlegen - "egal, welche Dimension seine Geschäftsidee hat".

Wie schnell Gründungen schiefgehen können, zeigt die Geschichte der Ich-AG. In der Anfangsphase waren die Zuschüsse nicht an eine überzeugende Darstellung der Geschäftsidee gebunden - was in den Jahren 2003 und 2004 reihenweise zu Pleiten führte. Inzwischen setzt der Gründungszuschuss, der die Ich-AG abgelöst hat, eine Tragfähigkeitsbescheinigung und damit einen Businessplan voraus.

Doch welche Aspekte muss ein guter Plan enthalten? Hier sind sieben wesentliche Punkte.

1. Die Geschäftsidee

Zum Thema

- [Eine Idee, sechs Wochen Zeit](#)
- [Goldwäscher in Schleswig](#)
- [Zuschuss auch für Existenzgründung im Ausland](#)
- [Weit ist ihr Weg zur Gründung](#)
- [Karrieresprung: Vom Arbeitsamt auf den Chefsessel](#)

Entscheidend ist natürlich die Geschäftsidee selbst. Eine Binsenweisheit sollte man meinen. Der Gründerreport 2006 zeigt aber, dass mehr als jeder dritte Teilnehmer an einer IHK-Gründungsberatung die eigene Idee nicht genau beschreiben kann. Und wenn direkt aus der Arbeitslosigkeit gegründet wird, steigt diese Zahl noch einmal deutlich, nämlich auf 43 Prozent. Wer sich selbständig machen will, solle seine Idee daher immer wieder Freunden und Kollegen erläutern, rät Thomas Kürn, Berater bei der IHK München und Oberbayern. Erst wenn es keine Rückfragen mehr gibt, ist die Idee reif für die Papierform.

2. Der Gründer

Banken oder Geldgeber wollen aus dem Businessplan natürlich herauslesen, welche Qualifikation und welchen Einblick in die Branche der Gründer hat und wie er sich eventuell fehlendes Wissen verschafft. Durch Schulungen? Durch kompetente Mitarbeiter?

Experten raten dazu, sich an dieser Stelle auch mit den psychischen Belastungen einer Gründung auseinanderzusetzen und die eigene Motivation zu hinterfragen. "Es reicht nicht, nur einer Arbeitslosigkeit auszuweichen zu wollen", sagt Iris Kronenbitter, Leiterin der Gründerinnenagentur in Stuttgart. "Wer dauerhaft als Selbständiger bestehen will, braucht eine entsprechende Persönlichkeit - und muss überzeugend darlegen können, dass er sie hat." Auch sollte klarwerden, dass er sich mit den Konsequenzen der Selbständigkeit auseinandergesetzt hat: mehr als 40 Stunden Arbeit und wenig Zeit für eine Familie.

3. Rechtliche Rahmenbedingungen

Gedanklich ist ein Ladenlokal schnell in einen Seminarraum umgewandelt. Aber sind die baulichen Vorgaben erfüllt? Viele Gründer, wundert sich Berater Kürn, lassen in der Anfangsphase rechtliche Fragen vollkommen außer Acht. Wenn sich herausstellt, dass Nachrüstungen fünfstellige Investitionen erfordern, "dann ist das Aufwachen oft bitter". Schon aus dem Businessplan sollte daher klar hervorgehen, dass der Gründer alle Rahmenbedingungen kennt und hinterfragt hat. Sind auch standesrechtlich alle Voraussetzungen erfüllt, um die Dienstleistung überhaupt anbieten zu dürfen? Braucht man Abschlüsse oder Erlaubnisse? Und: Welche Rechtsform soll das Unternehmen überhaupt haben?

4. Der Kundennutzen

Erst wenn diese Fragen geklärt sind, kann es um den Kundennutzen gehen - ein ebenfalls oft unterschätzter Aspekt. Kai Thierhoff, der als privater Gründungsberater arbeitet und über das Thema promoviert worden ist, kann sich an mehr als nur einen Businessplan erinnern, dessen Lektüre er nach einigen Seiten aufgegeben hat: "Mir war nicht klar, welches Produkt der Gründer eigentlich entwickeln will, geschweige denn, wem es einen Nutzen bringen soll."

Besonders Businesspläne im Hightechbereich kranken oft daran, dass die Verfasser sehr detailverliebt den technischen Fortschritt loben, aber keinen Gedanken daran verschwenden, was ein Käufer davon hat. Laut Gründerreport 2006 ist dies eine Frage, die 51 Prozent der potentiellen Gründer beim Erstbesuch in einer IHK-Beratung noch nicht beantwortet haben.

Entscheidend ist: Ein Businessplan muss immer die Sicht des Kunden darstellen, nicht die Sicht des Gründers: Warum gibt es das Produkt oder die Dienstleistung noch nicht? Wenn der Kunde seine Bedürfnisse bislang anders befriedigt, warum sollte er wechseln? Sehr oft, weiß Thierhoff, der auch als Gutachter bei Businessplan-Wettbewerben arbeitet, werde hier schlicht über den Preis argumentiert. "Das geht meistens schief" - entweder weil die eigenen Kosten nicht richtig berechnet sind oder weil die Konkurrenz einfach nachzieht.

5. Marketing und Vertrieb

Damit ein Unternehmen am Markt bestehen kann, müssen Kunden von der neuen Idee erfahren. Detailliert muss ein Businessplan daher aufzeigen, wo der Markt ist - wer ist überhaupt die Zielgruppe? - und wie er erschlossen werden soll. Geht es um ein Produkt, das für jedermann interessant ist, oder ist es ein Nischenprodukt? Davon hängt ab, wie Marketing und Vertrieb aufgebaut werden. Viele Gründer, ärgert sich Thierhoff, planen vage, Anzeigen zu schalten. Dabei wüssten sie nicht einmal, welche Medien ihre Klientel nutzt.

6. Finanzen und Unternehmerlohn

Jeder, der sich aus welchem Grund auch immer mit einer Geschäftsidee beschäftigt, will wissen, welche Investitionen notwendig sind und woher die Gelder kommen. Außerdem interessiert ihn, wie der Geldfluss aussieht (Liquiditätsplan) und wann mit ersten Erträgen zu rechnen ist (Rentabilitätsplan). Dennoch kommt gerade dieser Aspekt in den meisten Businessplänen zu kurz. Mit fatalen Folgen: Gründungsberaterin Kronenbitter kennt eine Studie des Landes Baden-Württemberg, wonach 70 Prozent aller Pleiten auf Finanzierungsdefizite zurückzuführen sind. Der Gründerreport 2006 bestätigt, dass 44 Prozent derjenigen, die bei der IHK Rat suchen, die Finanzierung insgesamt nicht richtig durchdenken und gar 47 Prozent Startinvestitionen und laufende Kosten zu niedrig einschätzen.

Besonders über den Punkt Unternehmerlohn, so die einhellige Meinung der Experten, gingen viele Gründer hinweg. Dabei ist dieser Aspekt von elementarer Bedeutung - keineswegs nur im Hinblick auf den eigenen Lebensunterhalt. Selbst wer tatsächlich über genügend Eigenkapital verfügt, um die ersten drei Jahre zu überstehen, sollte einen Lohn einstellen, erläutert Thierhoff. Sonst lautet das Signal an die Kreditgeber: Der glaubt selbst nicht, dass man damit Geld verdienen kann! Thierhoffs Tipp: Eigenes Geld als Eigenkapital ins Unternehmen einfließen lassen und sich einen angemessenen Lohn auszahlen. Doch Vorsicht: Zu hoch darf der Unternehmerlohn auch nicht sein, vor allem dann nicht, wenn Beteiligungsgesellschaften im Spiel sind. "Die wollen selbst Geld machen und nicht den Luxus des Gründers finanzieren."

7. Die Zukunftsaussichten

Auch die Zukunftsperspektiven der Geschäftsidee muss der Businessplan schildern. Wer bei hohen Investitionen Fremdkapital benötigt, muss darlegen, dass es auch in zehn Jahren noch einen Markt gibt, der sogar kontinuierlich wächst. Ganz wichtig dabei, auch die Risiken aufzuzeigen. Es muss erkennbar werden, dass sich ein Gründer mit allen negativen Aspekten auseinandersetzt.

Ein guter Businessplan, darüber sind sich alle einig, braucht Muße: Zwei bis vier Wochen volle Arbeitszeit veranschlagen Experten - abhängig von Branche, Finanzbedarf und der Frage, ob es Vorrecherchen gibt. Je finanzintensiver ein Vorhaben ist, desto eher sollten sich Gründer Unterstützung holen. Gründungsberater wissen, welcher Investor Wert auf welche Kennzahlen legt - und sie sorgen dafür, dass nicht voreilig Chancen vergeben werden. Bei Beteiligungsgesellschaften werden gerade einmal zehn Prozent aller eingereichten Pläne angenommen - eine zweite Gelegenheit gibt es nie.

Die häufigsten Fehler

1. Falsche Selbsteinschätzung

Viele Gründer erkennen nicht, dass Ihnen wesentliches Rüstzeug fehlt: Branchenerfahrung, Führungskompetenz, kaufmännisches Wissen.

2. Zu wenig Recherche

Wer weder seine Zielgruppe noch die Konkurrenz kennt, hat keine Chance.

3. Kein Eigenkapital, kein Überblick über den Kapitalbedarf

Wer nicht genau weiß, wie viel Geld er braucht, bekommt gar nichts. Und was viele Gründer nicht wissen: Wer Kredit will, braucht Eigenkapital. Der beste Plan nützt nicht, wenn dieses fehlt.

4. Unverständlicher Aufbau

Auch gute Recherchen fruchten nicht, wenn der Businessplan insgesamt unübersichtlich aufgebaut und die Formulierungen unverständlich sind. Experten raten sich an Vorlagen zu orientieren.

5. Schlechte Darstellung

Im Zeitalter von Excel und Powerpoint sollte man einem Businessplan ansehen, dass der Gründer die Sache ernst genommen hat.

6. Zu wenig Aussage

Es geht nicht darum, viel zu sagen, sondern das Richtige. Viele Pläne verlieren sich in Plattitüden und kommen nicht auf den Punkt.

Links: www.existenzgruender.de - www.unternehmensschmiede.de (Gründer direkt von der Uni) - www.gruenderinnenagentur.de - www.vorlagen.de (Businesspläne zum Herunterladen)

Text: F.A.Z.

Bildmaterial: Archiv

© Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH 2009.
Alle Rechte vorbehalten.
Vervielfältigungs- und Nutzungsrechte erwerben



[Verlagsinformation](#)

[Bewerben kann so einfach sein: Die Mustervorlagen von FAZ.NET und FORMBLITZ helfen Ihnen beim Erstellen einer professionellen und formal korrekten Bewerbung.](#)

F.A.Z. Electronic Media GmbH 2001 - 2009

Dies ist ein Ausdruck aus www.faz.net.

