

**Ratgeber für Freiberufler und  
Kleingründer im Dienstleistungsbereich**

## **Wie schreibe ich meinen Businessplan ?**



Heike Fohrmann  
Dipl.-Betriebswirtin (FH)  
**HF Unternehmerberatung**  
Hagenauer Str. 47  
65203 Wiesbaden  
[www.hfohrmann.de](http://www.hfohrmann.de)

## **DER BUSINESSPLAN IST DIE BASIS**

Der Businessplan bildet die Grundlage und Orientierung für Ihre Unternehmensgründung und die weitere Unternehmensentwicklung. Darüber hinaus dient er als Kontrollinstrument und als Entscheidungsgrundlage zur Einschätzung von Risiken und Chancen Ihrer Unternehmung für Sie, Ihre Geldgeber und Ihre Geschäftspartner. Der Businessplan beschreibt den Weg zur Umsetzung Ihrer unternehmerischen Vision, ist und ist nicht zuletzt eine der Voraussetzungen für Ihre erfolgreiche Unternehmensgründung. Die Tragfähigkeit einer Geschäftsidee wird meist anhand des Businessplans geprüft und beurteilt.

Der Zeitaufwand zum Erstellen des Businessplans ist relativ hoch, aber die Investition lohnt sich!

Ein Businessplan sollte sich zusammensetzen aus

- A. einem ausführlichen verbalen Teil, der interessant zu lesen ist und klar strukturiert das geplante Unternehmen darstellt,
- B. einem Finanzteil, der alle Planungen und Berechnungen übersichtlich und umfassend aufzeigt und
- C. einem Anhang mit allen weiteren notwendigen Unterlagen.

Der Plan sollte ein überzeugendes Zukunftsbild Ihres Unternehmens malen. Er muss verständlich, stimmig und kompetent sein. Da sich die Geschäftsidee entwickelt und konkretisiert, sollte er regelmäßig überarbeitet werden.

# **IHRE VISION**

Jeder der ein Unternehmen gründet hat eine Vision davon, wie es einmal aussehen soll.

Bringen Sie Ihre Vision zu Papier!

Die wichtigsten Ideen zu Ihrer Geschäftsidee und der zukünftigen Entwicklung, die Sie sich vorstellen. Wo soll die Reise hingehen? Was ist das Ziel?

Formulieren Sie ihre kurz-, mittel- und langfristigen Unternehmensziele und überarbeiten Sie diesen Text evtl. nochmals nach Fertigstellung des Businessplans.

# IHR UNTERNEHMEN

Stellen Sie hier kurz die wichtigsten Daten zu dem von Ihnen geplanten Unternehmen zusammen:

- Firmenname und Rechtsform
- Adresse und Kontaktdaten (Telefon, Telefax, EMail, WebSite)
- Gründungsdatum, Besitzverhältnisse, Haftung, Kapitaleinlagen
- Unternehmensgegenstand, Geschäftszweck – Auflistung der Tätigkeiten
- Unternehmensgrundsätze

Sollte es sich um die Neugründung eines Unternehmens handeln, das früher schon in anderer Form bestanden hat, sollte dieser Teil des Businessplans unbedingt die Historie enthalten, also die wichtigsten Entscheidungen und Erfolge – ähnlich wie in einem Lebenslauf.

# HUMAN CAPITAL

Ihre Qualifikationen, Erfahrungen, Kenntnisse und Fähigkeiten stellen den wesentlichsten Erfolgsfaktor dar. Nennen Sie Ihre persönlichen Kompetenzen, ihren bisherigen Werdegang und fügen Sie Zeugnisse, Referenzen und Ihren Lebenslauf als Anhang zum Businessplan bei. Heben Sie die für die Geschäftsidee maßgeblichen Aspekte hervor. Auch maßgebliche Hobbies sollten genannt werden. Ihre Branchen-erfahrung ist wichtig für die Glaubwürdigkeit Ihrer Analysen zu Wettbewerb und Markt.

Zeigen Sie außerdem Maßnahmen zur Beseitigung möglicher Know-How-Defizite auf.

Ebenso wichtig sind die Qualifikationen, Erfahrungen, Kenntnisse und Fähigkeiten des Personals und der externen Berater wie z.B. Unternehmensberater, Marketing-experte, Steuerberater, Rechtsanwalt, etc. – auch diese sollten hier nicht ungenannt bleiben. Die externen Berater sollten mit kompletter Firmierung und Anschrift genannt werden.

Dieser Teil des Businessplans sollte auch Überlegungen enthalten, wie in Zeiten von Urlaub oder Krankheit Ihre Vertretung sichergestellt wird.

Sofern Personal eingestellt wird, ist hier auch die Organisationsstruktur inklusive der Berichtswege anzugeben und zu jeder Person die wesentlichen Verantwortungsbereiche.

# LEISTUNGSANGEBOT

Hier werden alle von Ihrem Unternehmen angebotenen Leistungen nach ihrer Art übersichtlich aufgeführt, gruppiert und beschrieben.

Stellen Sie die Alleinstellungsmerkmale bezüglich der Dienstleistungen dar und treffen Sie Aussagen über die Weiterentwicklung, die Zukunftsplanung und die Umsatz-Potenziale.

Wichtig sind hier auch Ihre Überlegungen bzgl. der Qualitätssicherung und -kontrolle. Für Dienstleister sind hier z.B. regelmäßige Fortbildungen in den wichtigsten Bereichen zu nennen.

Der Kundennutzen, der im Marketing ganz im Vordergrund steht, sollte in diesem Teil des Businessplans auch kurz zusammengefaßt werden.

# **MARKT, KUNDEN/ZIELGRUPPE, WETTBEWERB, MARKETING**

Optimalerweise schreiben Sie getrennt von Ihrem Businessplan ein ausführliches Marketingkonzept. Diesen Teil des Businessplans erstellen nachdem Sie Ihren Marketingplan geschrieben haben als Zusammenfassung und verweisen darauf.

Enthalten sein sollte hier im Businessplan auf jeden Fall:

- Kundennutzen: Vorteile Ihrer Dienstleistung gegenüber dem Wettbewerb. Nennen Sie Ihre Zielkunden.
- Wahl des Standorts
- Branche, Situation der Branche, Entwicklung der letzten Jahre, Vergangenheitsdarstellung und Ausblick in die prognostizierte Zukunft. Entsprechende Quellenachweise sollten aufgeführt werden (z.B. Internet, Fachzeitschriften, IHK o.a. Verbände, statistisches Bundesamt, Handwerkskammer)
- Wettbewerbssituation: Wichtigste bestehende und potentielle Mitbewerber
- Kurze Zusammenfassung aus dem Marketingplan bzgl. der Aktivitäten und Zeitplanung wie z.B. für Anzeigen, Flyer, Werbeschilder, Tag der offenen Tür, etc.
- Hinweis auf Ihre Verkaufs-/Vertriebskonzeption bis hin zur Preisgestaltung

# SWOT-ANALYSE

SWOT steht für:

**S**trengths = Stärken

**W**eaknesses = Schwächen

**O**pportunities = Chancen

**T**hreats = Risiken

Nehmen Sie sich Zeit, zuerst über Ihre Stärken und Schwächen intensiv nachzudenken und machen Sie sich Notizen dazu. Beziehen Sie Ihre Überlegungen auf alle Ihre Dienstleistungen, auf die Preise und Ihre Kompetenzen.

Aus Stärken und Schwächen resultieren immer auch Chancen und Risiken. Man muss sich der Risiken bewußt sein, um nicht davon überrascht zu werden, wenn eine solche Situation eintritt. Die erforderlichen Maßnahmen müssen schon im Vorfeld durchdacht sein. Erarbeiten Sie eine Vermeidungsstrategie. Nehmen Sie sich auch hierfür ausreichend Zeit und fassen Sie anschließend zu jedem der vier Punkte, S W O T, das Wesentliche zusammen.

Auch bezüglich der Chancen ist ein vorher durchdachter Maßnahmenkatalog notwendig. Beispiel: Ein so großer Auftrag, dass neues Personal eingestellt werden muss und das Unternehmen sehr stark wächst. Ein solches Wachstum ist leichter zu handeln wenn man vorher schon über die notwendigen Maßnahmen nachgedacht hat.

Stellen Sie zum Abschluss des verbalen Teils des Businessplans Ihren Blick auf die Zukunft dar.



# FINANZTEIL

Nun geht es an den Zahlenteil des Businessplans, der sich ebenfalls aus sechs wesentlichen Bereichen zusammensetzt.

Sehr hilfreich ist es in diesem Bereich, mit Excel-Tabellen zu arbeiten. Auch ist es empfehlenswert, mit einem externen Berater die Berechnungen, Planzahlen, Marktchancen etc. durchzusprechen und durchzurechnen.

Die Grundlage der Planung ist bei bestehenden Unternehmen die Entwicklung in der Vergangenheit bzw. die aktuellen Zahlen. Da Sie als Gründer/in auf keine eigenen tatsächlichen Zahlen zurückgreifen können, müssen Sie mit Annahmen arbeiten. Um diese Annahmen treffen zu können, benötigen Sie einen Überblick über die Zeit, die Ihnen zur Verfügung steht (insbesondere wichtig für selbstständige Mütter) und die am Markt üblichen Preise und Gewinnmargen.

# KAPITALBEDARFSPLANUNG UND FINANZIERUNGSPLAN

Erstellen Sie zuerst eine Übersicht über die notwendigen Investitionen und daraus resultierend den Kapitalbedarf für den Start Ihres Unternehmens. Wenn Sie eine Fremdfinanzierung benötigen, sollten Sie sich ausreichend Zeit nehmen, die Anschaffungspreise und/oder Konditionen für Leasing oder Mietkauf u.ä. gut zu recherchieren. Fügen Sie mögliche Kaufpreisangebote, Leasingangebote, Miet-/Leasingspiegel u.ä. als Anhang bei.

Stellen Sie anschließend dar, wie der Kapitalbedarf gedeckt werden kann, gegliedert in Eigenkapital und Fremdkapital bzw. Sicherheiten etc..

Nennen Sie auch notwendige Betriebsmittel, die Sie bereits besitzen (Computer, Werkzeug, etc.) und ohne Kosten in Ihr Unternehmen einbringen können.

Kalkulieren Sie die monatlich, quartalsweise oder jährlich zu zahlenden Zinsen und Rückzahlungsbeträge für mögliche Finanzierungen und bringen Sie diese in die Rentabilitätsvorschau ein.

# VORAUSSICHTLICHE UMSÄTZE

Entwickeln Sie eine Tabelle für Ihr erstes Geschäftsjahr, die Monat für Monat die Umsätze in jedem einzelnen Dienstleistungsbereich darstellt. Hierfür benötigen Sie folgende Annahmen:

- Ihr Zeitaufwand für die verschiedenen Dienstleistungen und die realisierbaren Stundensätze.
- Die am Markt möglichen Umsätze Ihrer verschiedenen Dienstleistungen. Gehen Sie davon aus, dass Ihr Geschäft Zeit benötigt, bekannt zu werden und der Umsatz sich Monat für Monat steigert bis ein gewisses Umsatzziel erreicht ist.

Vergessen Sie nicht, dass Sie auch viel Zeit benötigen, um Werbung zu machen, Ihre kaufmännischen Arbeiten in den Griff zu bekommen, Ihr Controlling aufzubauen, etc..

PLAN 1. GJ	1. Monat	2. Monat	3. Monat	4. Monat	5. Monat	6. Monat	7. Monat	....
Umsatz aus...								
Produkt/Dienstleistung A					650,00 €	650,00 €	650,00 €	....
Produkt/Dienstleistung B		300,00 €	300,00 €	500,00 €	500,00 €	700,00 €	300,00 €	....
Produkt/Dienstleistung C				1.800,00 €	1.800,00 €	2.000,00 €	2.200,00 €	....
Produkt/Dienstleistung D			850,00 €	850,00 €	1.000,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	....
<b>SUMME UMSATZ 1. JAHR</b>	0,00 €	300,00 €	1.150,00 €	3.150,00 €	3.950,00 €	4.550,00 €	4.350,00 €	....

Setzen Sie danach diese Planung für das zweite und dritte Geschäftsjahr fort. Hier ist eine Übersicht nach Halbjahren ausreichend. Haben Sie bereits erste Aufträge akquiriert, dann fügen Sie eine Auftragsbestandsliste bei.

# PERSONALPLANUNG

Wahrscheinlich werden Sie als kleines Unternehmen vorerst ohne Personal auskommen. Sollte jedoch mittel- oder langfristig die Einstellung von Mitarbeitern geplant sein, ist entsprechend eine Personalplanung zu erstellen.

Auf der Personalplanung basiert die Kalkulation der entsprechenden Kosten. Ein Personalplan kann z.B. folgendermaßen aussehen:

	<u>2008</u>			<u>2009</u>			<u>2010</u>			<u>2011</u>			<u>2012</u>		
	Voll-zeit	Teil-zeit	freie MA	Voll-zeit	Teil-zeit	freie MA	Voll-zeit	Teil-zeit	freie MA	Voll-zeit	Teil-zeit	freie MA	Voll-zeit	Teil-zeit	freie MA
Unternehmensleitung	1			1			1			1			1		
Verwaltung			0,5		1			1			1			1	
Vertrieb	0,5			1			1,5			2			2		
EDV			0,5			0,5			0,5			0,5			0,5
<b>Gesamt</b>	<b>1,5</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0,5</b>	<b>2,5</b>	<b>1</b>	<b>0,5</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0,5</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0,5</b>

# VORAUSSICHTLICHE BETRIEBSAUSGABEN

Erstellen Sie eine Übersicht über alle Kosten, die in Ihrem Unternehmen anfallen:

Raumkosten: Miet- und Nebenkosten inkl. Energiekosten und Reinigung für die betrieblichen Räume. Unter Umständen kann das ein Arbeitsraum in Ihrer privat genutzten Mietwohnung / Ihrem Haus sein. In diesem Fall berechnen Sie den prozentualen Anteil dieses Raumes (m<sup>2</sup> in Prozent der gesamten Wohnfläche) und beziehen denselben Prozentsatz auf die gesamten Miet- und Nebenkosten.

Personalkosten: Personalkosten inkl. Nebenkosten und Kosten für die (externe) Personalverwaltung.

Betriebsbedarf, Reparaturen, Instandhaltung: Planen Sie, welche Gegenstände für Ihren Betriebsablauf notwendig sind, deren Anschaffungskosten sowie Kosten für Wartung, Instandhaltung und Reparaturen. Denken Sie bei Instandhaltungs- und Reparaturkosten auch an die bereits vorhandene Ausstattung. Nehmen Sie auch die Kosten aus Leasingverträgen in Ihre Planung auf.

Gebühren, Beiträge, Versicherungen: Erkundigen Sie sich genau, welche Versicherungen Sie benötigen (z.B. Gewerbehauptpflicht) und in welchen Verbänden Sie Mitgliederbeiträge zahlen. Vergessen Sie dabei auch nicht Pflichtbeiträge wie z.B. an die IHK oder die Handwerkskammer.

Fahrzeugkosten, Kilometergelderstattungen: Lassen Sie sich beraten, in welcher Form die Berechnung Ihrer Fahrtkosten für Sie am sinnvollsten ist.

Werbe- und Repräsentationskosten: Hier müssen alle Kosten für die geplanten Werbemaßnahmen kalkuliert werden. Auch Bewirtungen und Reisekosten sind hier einzuschließen.

Sonstige Kosten: Telekommunikation, Porto, Büromaterial, Fachliteratur, Fortbildungen, Rechtsberatung, Buchführung, (Steuer-)Beratung, externe Büroarbeiten, Kosten des Geldverkehrs.

# RENTABILITÄTSVORSCHAU

Die Rentabilitätsvorschau ist Ihr erstes Controlling-Instrument, um die Abweichungen Ihrer Ist-Zahlen von Ihren Plan-Zahlen festzustellen und zu klären. Hier stellen Sie alles zusammen, was Sie bisher erarbeitet haben:

<b>Rentabilitätsvorschau</b>	<b>1. JAHR</b>	<b>2. JAHR</b>	<b>3. JAHR</b>
<b>BETRIEBSEINNAHMEN</b>			
Umsatz aus ....	12.000 €	16.000 €	18.000 €
Umsatz aus ....	28.000 €	32.000 €	35.000 €
<b>SUMME BETRIEBSEINNAHMEN</b>	<b>40.000 €</b>	<b>48.000 €</b>	<b>53.000 €</b>
<b>BETRIEBSAUSGABEN</b>			
Personalkosten	0 €	1.800 €	3.600 €
Raumkosten inkl. Energiekosten + Reinigung	2.200 €	2.250 €	2.300 €
Betriebsbedarf	3.400 €	400 €	400 €
Reparatur/Instandhaltung	0 €	200 €	300 €
Kosten aus Leasingverträgen	1.200 €	1.200 €	1.200 €
Gebühren, Beiträge, Versicherungen	300 €	500 €	600 €
Kilometergelderstattungen / Fahrzeugkosten	2.600 €	2.600 €	2.600 €
Werbe-, Reise- und Repräsentationskosten	4.200 €	1.200 €	800 €
Telekommunikation, Porto	750 €	800 €	800 €
Büromaterial, Büroarbeiten (extern)	900 €	600 €	600 €
Fachliteratur, Fortbildungen	650 €	650 €	850 €
Beratung, Buchführung	2.200 €	800 €	800 €
Kosten des Geldverkehrs	100 €	100 €	100 €
<b>SUMME BETRIEBSAUSGABEN</b>	<b>18.500 €</b>	<b>13.100 €</b>	<b>14.950 €</b>
<b>VORLÄUFIGES ERGEBNIS VOR STEUERN</b>	<b>21.500 €</b>	<b>34.900 €</b>	<b>38.050 €</b>
Abschreibungen			
Zinsen, Rückzahlung Darlehen			

# LIQUIDITÄTSPLANUNG

Mit Hilfe Ihres Liquiditätsplans verschaffen Sie sich einen Überblick über Ihre aktuelle Situation bezüglich der Liquidität und einen Ausblick auf die nächsten Wochen und Monate. Hier stellen Sie regelmäßig Ihre Einnahmen Ihren voraussichtlichen Ausgaben gegenüber.

Erstellen Sie sich eine Tabelle, in der Sie wöchentlich alle Zahlungsströme eintragen. Eine detaillierte Liquiditätsplanung ermöglicht Ihnen, Ausgaben so zu legen bzw. Zahlungstermine so zu vereinbaren, dass Sie möglichst kein zusätzliches Fremdkapital einsetzen müssen.

Vergessen Sie zum Schluss nicht Ihre Anschrift, das Gründungsdatum, alle Anlagen, auf die Sie im Text verwiesen haben, und Ihre Unterschrift.

## VIEL ERFOLG !

Heike Fohrmann

Dipl.-Betriebswirtin (FH)  
**HF Unternehmerberatung**  
Hagenauer Str. 47  
65203 Wiesbaden  
[www.hfohrmann.de](http://www.hfohrmann.de)

H e i k e F o h r m a n n

