

Leitfaden Businessplan für Heilpraktiker

Der Business-Plan ist ein schriftliches, relativ umfassendes Unternehmenskonzept, das die Unternehmensidee, die Strategien des Unternehmens (Marketing, Vertrieb, Produktentwicklung), die Aufgaben der unterschiedlichen Unternehmensbereiche, den relevanten Markt und die Zukunftsprojektion des Betriebes beschreibt. Er behandelt also alle bedeutsamen Teilaspekte einer Gründungsplanung und ist daher eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg eines Start-Ups. Das Konzept sollte einen zeitlichen Horizont von drei bis fünf Jahren abdecken und qualitative Aussagen zur Unternehmensentwicklung, zu den Potenzialen aber auch zu den Risiken treffen.

Unternehmensintern dient der Businessplan

- der Strukturierung und Darstellung des Konzeptes,
- der Definition der Ziele, Strategien und Maßnahmen,
- als Richtschnur für die Umsetzung der Gründungsplanung sowie
- als Überwachungsinstrument durch die Möglichkeit eines Soll-Ist-Vergleiches.

Unternehmensextern ist der Business-Plan unentbehrlich für

- die Beschaffung von Fremdkapital,
- die Beschaffung von Eigenkapital von Beteiligungsgesellschaften und anderen Investoren,
- die Beantragung öffentlicher Fördermittel,
- die Orientierung von Lieferanten,
- die Einarbeitung potenzieller Mitarbeiter sowie
- für die Gewinnung von Kunden.

Nutzen Sie die Erstellung des Business-Plans als Chance, Ihr eigenes Konzept kritisch und genau zu durchdenken. Je schlüssiger und übersichtlicher Ihr Gesamtkonzept und je besser der Nachweis Ihrer Chancen am Markt ist, desto erfolgreicher werden Ihre Verhandlungen mit den Kapitalgebern verlaufen. Für die Datensammlung, die Reifung der Idee, die Präzisierung und die Erstellung des eigentlichen Business-Planes sollten Sie einen ausreichenden Zeitraum veranschlagen, der häufig über ein Jahr hinausgehen kann.

Muster für einen Businessplan und eine Rentabilitätsvorschau finden Sie als PDF-Datei unter "Downloads".

Der Aufbau des Businessplans

Vor der Erstellung des Planes sollten Sie überlegen, für welche Zielgruppen er gedacht ist. Eventuell muss der Plan für verschiedene Adressaten in leichten Abwandlungen ausgeführt werden, um diese zu überzeugen. Die Adressaten des Planes kommen in der Regel nicht aus Ihrer Branche. Aus diesem Grunde sollte er

- leicht verständlich sein: Fachbegriffe müssen eventuell erläutert werden und technische Details sollten zugunsten klarer Darstellungen vermieden werden,
- eine vollständige aber knappe Darstellung von Aufgaben, Chancen aber auch Risiken enthalten,
- eine sachliche und realistische Darstellung sein (sonst wirkt die Darstellung nicht glaubhaft) und
- ansprechend sein bezüglich der Form, der Aufbereitung (kurze Sätze, Umfang des Planes nicht länger als 30 Seiten) und des Inhalts.

Bedenken Sie: Die erste und damit zumeist auch wichtigste Wirkung Ihres Business-Plans hängt wesentlich von der Präsentation des Papiers ab!

Der Businessplan besteht aus neun Abschnitten:

1. Zusammenfassung	6. Management und Personal
2. Unternehmensgegenstand und rechtliche Verhältnisse	7. Finanzkonzept
3. Unternehmensidee (Ihr Produkt)	8. Chancen und Risiken
4. Markt- und Konkurrenzsituation	9. Anhang
5. Marketing und Vertrieb	

1. Die Zusammenfassung

Hierbei handelt es sich nicht um eine Einleitung, sondern um eine komprimierte Darstellung der anschließenden Detail-Ausführungen. An dieser Stelle muss bereits das Interesse des Lesers geweckt werden! Folgende Punkte sollten behandelt werden:

- Ihre grundsätzliche Unternehmensidee?
- Was ist das Besondere an Ihrer Geschäftsidee und wo liegen die wesentlichen Wettbewerbsvorteile?
- Was umfasst Ihr Leistungsangebot?
- Welche Märkte sollen bedient werden und wie soll der Markteintritt gelingen?
- Ziele und Expansionsmöglichkeiten für das Unternehmen?
- Eckdaten, wie geplanter Umsatz, Gewinn und Kapitalbedarf
- Ihre persönlichen Kompetenzen?

2. Unternehmensgegenstand und rechtliche Verhältnisse

Aus diesem Abschnitt sollen ausreichende Grundinformationen über den geplanten Betrieb und seine rechtlichen Verhältnisse ersichtlich sein. Dazu gehören:

- Name/Anschrift/Gründungsdatum
- Gründe für die Gründung
- Unternehmensgegenstand und -zustand
- Rechtsform
- Besitzverhältnisse / Gesellschafterstruktur
- Höhe des Eigenkapitals / Möglichkeiten für eine nachträgliche Zufuhr von Eigenkapital
- Zuständigkeit oder Befugnisse der Gesellschafter oder Mitinhaber

3. Unternehmensidee (Ihr Produkt)

Hier wird das Unternehmenskonzept und das Leistungsangebot ausführlich beschrieben:

- Was soll an wen verkauft werden?
- Worin liegt der besondere Vorteil des Produktes / der Dienstleistung, worin besteht der genaue Nutzen für den Kunden?
- Wie ist der Stand der Entwicklung des Produktes / der Dienstleistung?
- Warum ist die Idee ggf. einzigartig und nur schwer kopierbar?

Wichtig für Ihr Unternehmen ist eine dauerhaft starke Wettbewerbsposition. Aus diesem Grunde ist es an dieser Stelle relevant aufzuführen, wie der Marktzugang geschafft und die Marktposition anschließend behauptet werden soll.

Worin bestehen Ihre besonderen Leistungen und Vorteile im Vergleich zu den Mitbewerbern? Erläutern Sie die Wettbewerbspolitik Ihres Unternehmens, mit der Sie diese Vorteile vermarkten, sichern und ausbauen wollen. Was sind Ihre Unternehmensgrundsätze und Ihre langfristigen Unternehmensziele?

Letztlich ist es der Kunde, der über Ihren Erfolg oder Misserfolg entscheidet. Er muss deshalb stets im Mittelpunkt Ihrer Bemühungen stehen. Was ist der besondere Kundennutzen, den Sie bieten können? Warum sollte der Kunde gerade Ihr Produkt kaufen und nicht das der Konkurrenz?

Stellen Sie den Stand der Entwicklung Ihres Produktes oder Ihrer Dienstleistung dar. Welche Entwicklungspotentiale sehen Sie für Ihre Leistung? In diesem Zusammenhang müssen konkrete Angaben zu den Produkten gemacht werden wie Umsatzanteil, Deckungsbeitrag, qualitative Bedeutung oder wesentliche technische Merkmale. Möglicherweise gehören auch Angaben zu den Lebenszyklusphasen (wie lange die Produkte am Markt sind und wann diese durch Nachfolgeprodukte ersetzt werden sollen) und zur Schutzrechtsituation (bestehende Patente und Schutzrechte) dazu. Bei innovativen Produkten ist es wichtig, den aktuellen Stand der technischen Entwicklung verständlich zu beschreiben, damit der Leser Ihr Produkt auch in dieser Hinsicht bewerten kann. Erläutern Sie auch das Service- und Wartungsangebot für Ihr Produkt oder sonstige "additional services", die Ihr Angebot aufwerten.

4. Markt- und Konkurrenzsituation

Ein Unternehmen kann nur erfolgreich sein, wenn sich das Produkt dauerhaft am Markt durchsetzt. Überprüfen Sie deshalb Ihre potenzielle Marktposition. Dafür ist es erforderlich, sich umfassend mit dem relevanten Markt zu befassen. In diesem Abschnitt sollten Sie Angaben zum Markt, zu den Kunden, der Konkurrenz und dem

Marketingkonzept machen. Dabei sind Daten und Fakten gefragt, keine Mutmaßungen, die Sie nicht glaubwürdig belegen können.

- **Der Markt:**

Es ist zwischen dem Absatzmarkt und dem Beschaffungsmarkt zu unterscheiden. Zu beiden sollte Stellung genommen werden. Beschaffen Sie sich Daten über die Marktgröße (Absatz in Stück, Umsatz in Euro), die Wachstumsraten der Branche in den vergangenen Jahren, die branchentypischen Renditen und Kostenstrukturen, die branchenüblichen Preise und mögliche Markteintrittsbarrieren. Welche Gesetze, Verordnungen und Bestimmungen beeinflussen Ihren Markt und in der Folge auch Ihr Unternehmen? Sie sollten beschreiben, warum Sie gerade auf dieses Marktsegment abzielen und welche Erfolgsfaktoren Sie in diesem Markt sehen. Wichtig ist es, die Entwicklung der Kosten, die sich aus dem Markt ergeben, (zum Beispiel Materialkosten) zu berücksichtigen. Belegen Sie Ihre Marktrecherche mit Quellenhinweisen.

Die IHK ist für das Sammeln von Marktdaten Ihr erster, aber keinesfalls der einzige Ansprechpartner. Internet-Recherchen und das Auswerten von Fachzeitschriften können ebenfalls wichtige Hilfen darstellen. Sofern Sie keine Marktstudie in Auftrag geben, müssen Sie für das Zusammentragen und Auswerten aller Daten viel Zeit investieren.

- **Die Kunden:**

Hier interessiert den Leser, wer Ihre potenziellen Kunden sind, welche besonderen Merkmale und Bedürfnisse diese haben und warum sie bei Ihnen und nicht bei Ihren Mitbewerbern kaufen. Sind Sie ggf. abhängig von Großkunden? Wenn ja, welche Konsequenzen entstehen daraus? Bedenken Sie bei Ihren Recherchen, dass eine möglichst klare Segmentierung von Kundengruppen die Grundlage für ein effektives Marketing ist. Kriterien für die Segmentierung können der Kundennutzen, das Kaufverhalten, die Verwendung des Produktes oder aber auch Regionen sein. Wichtig ist, dass jede Kundengruppe mit einer angemessenen Absatzstrategie erreichbar ist. Für die spätere Kundenbetreuung ist zudem eine Segmentierung nach Umsatzbedeutung der Kunden ratsam. Bedenken Sie, dass es erheblich teurer ist, Kunden zu finden, als diese zu binden.

- **Die Konkurrenz:**

Führen Sie eine sorgfältige Wettbewerbsanalyse durch. Sie sollten bei der Bewertung folgende Kriterien berücksichtigen: Produkte, Zielgruppen, Marktanteil, Absatz, Umsatz, Standort, Vertriebskanäle, Kundennähe und Kompetenz. Versuchen Sie einen Überblick zu geben, welchen Marktanteil und welche Kundengruppen Ihre Mitbewerber haben und welche Strategien diese mit welchen Vertriebskanälen verfolgen. Entscheidend sind für Sie die Schwächen und Stärken Ihrer Mitbewerber. Zeigen Sie auch in diesem Zusammenhang Ihre besonderen Wettbewerbsvorteile auf.

Tipp: Bedienen Sie sich der Unterstützung von Hochschulen - beispielsweise durch Diplomarbeiten. Nutzen Sie die Phase des Datensammelns auch, um wichtige Kontakte zu knüpfen.

5. Marketing und Vertrieb

Ihr Marketing- und Vertriebskonzept ist ein wichtiger Bestandteil Ihres Business-Plans. Der Unternehmenserfolg hängt im hohen Maße davon ab, wie Ihre Zielgruppe Ihr Unternehmen, Ihre Produkte und Ihre Preise beurteilt. Bei Ihrer Produkt-, Vertriebs- und Kommunikationsstrategie dürfen Sie Ihre Zielgruppe und den Kundennutzen nie aus den Augen verlieren. Gewichten Sie die Kundenvorteile, um den primären Kundennutzen zu ermitteln. Bei der Informationsüberflutung im Markt ist es sinnvoll, nur eine Botschaft bei Ihrer Werbung ins Zentrum zu rücken. Dieser kommt dann eine entsprechend hohe Bedeutung zu. In diesem Abschnitt sollten Sie überzeugend darlegen, wie Sie Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung verkaufen wollen. Im einzelnen kommt es darauf an, die Strategie für den Markteintritt zu erläutern, die Vertriebswege für Ihr Produkt darzulegen und die geplanten Maßnahmen zur Absatzförderung vorzustellen.

Beim Marketingkonzept geht es darum, alle Aktivitäten Ihres Unternehmens konsequent auf den Markt und Ihre Kunden auszurichten. Nennen Sie die vorgesehenen Instrumente und stellen Sie einen Zeitplan mit Ihren geplanten Aktivitäten auf.

Im Vertriebskonzept müssen Sie darlegen, über welche Absatzwege Sie Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung an den Kunden bringen wollen. Beschreiben Sie die Vertriebswege und bewerten Sie diese nach Kosten und Nutzen.

Marketing setzt sich aus folgenden Bestandteilen zusammen:

Preispolitik

- Welche Preisstrategie soll verfolgt werden?
- Wollen sie ein teures Prestigeprodukt verkaufen?
- Ihre Kostenkalkulation sollte die Preisuntergrenze darstellen. Was kostete die Herstellung eines Produktes oder die Erstellung einer Dienstleistung?
- Welche Zahlungskonditionen (Zahlungsfristen, Skonti, Rabatte) gibt es?

Produktpolitik

- Welche Produkte/Dienstleistungen wollen Sie anbieten?
- Wie soll die Produktgestaltung sein?
- Welche Serviceleistungen sollen angeboten werden?

Distributionspolitik

- Welches sind die Absatzkanäle und -wege?
- Wie werden die Verkaufsaktivitäten organisiert und durchgeführt?
- Welche Anforderungen stellen die Produkte bezüglich der Lagerbarkeit?

Kommunikationspolitik

- Wie werden potenzielle Kunden informiert?
- Wie soll die Werbung aussehen?
- Soll eine Verkaufsförderung wie ein Tag der offenen Tür durchgeführt werden?
- Planen Sie Öffentlichkeitsarbeit?

6. Management und Personal

Ein Unternehmen steht und fällt mit den daran beteiligten Menschen. Sie stellen einen sehr wichtigen Erfolgsfaktor dar. Aus diesem Grunde sehen Kapitalgeber ihre Beteiligung als Investition in die Menschen des zu gründenden Unternehmens. Sie sollten sorgfältig auf folgende Fragen eingehen:

- Wie sieht Ihr beruflicher Werdegang aus?
- Ihre fachlichen und kaufmännischen Qualifikationen?
- Welche Erfahrungen bringen Sie auf diesem Gebiet / in dieser Branche mit?
- Haben Sie Führungserfahrung?
- Waren Sie bereits selbständig?
- Warum wollen Sie sich selbständig machen?
- Werden Sie sich mit einem Partner zusammen selbständig machen? Was sind dessen Qualifikationen?
- Wie wollen Sie ggf. bestehende Qualifikationsdefizite ausgleichen?
- Welche personellen Unterstützungen können Sie gegebenenfalls aus der Familie erwarten? Welchen Rückhalt für Ihr Vorhaben finden Sie dort?
- Wie viele Mitarbeiter sind geplant? Wenn sich darunter leitende Mitarbeiter befinden: In welchen Bereichen werden diese eingesetzt und wie werden sie entlohnt?

Ein Unternehmen hat nur Erfolgchancen mit einem kompletten und qualifizierten Managementteam. Es muss Know-how in allen Bereichen des Unternehmens, wie zum Beispiel der Produktion, dem Vertrieb, dem Marketing und der Finanzierung vorhanden sein. Ist dies nicht gegeben, muss die Möglichkeit und Bereitschaft vorhanden sein, im Bedarfsfall externe Berater hinzuzuziehen. Es sollte gegebenenfalls aufgeführt werden, welche externen Berater beschäftigt werden sollen.

7. Finanzkonzept

Aus diesem Abschnitt soll ersichtlich sein, ob Ihr Unternehmen finanzierbar und rentabel ist. In Textform soll nur ein Überblick gegeben werden. Detailangaben in Form einer möglichen Plan-Bilanz und einer Plan-Gewinn- und Verlustrechnung, mindestens für die ersten drei Jahre, gehören in den Anhang.

Machen Sie eine Aufwands- und Ausgabenplanung für die ersten drei bis fünf Jahre. Das erste Jahr sollte monatsweise strukturiert sein. Die Aufstellung sollte gründungsbezogene Aufwendungen/Ausgaben sowie wiederkehrende und private Aufwendungen/Ausgaben enthalten. Sinnvoll ist es, zwischen der Personalplanung und der Investitionsplanung zu differenzieren.

In die Investitionsplanung gehen alle Güter ein, die Sie anschaffen, um sie langfristig für Ihr Geschäft zu nutzen. Dazu zählen unter anderem Gebäude, Maschinen, Fahrzeuge, Computer, Software, aber auch die Erstausrüstung des Warenlagers. Die zu berücksichtigenden Beträge umfassen den Anschaffungspreis ohne Mehrwertsteuer plus Nebenkosten (zum Beispiel für Installationen), minus Rabatte und Skonti. Die angeschafften Güter müssen später gemäß ihrer Nutzungsdauer abgeschrieben werden.

Bei der Personalplanung ist darzustellen, welche Mitarbeiter mit welcher Qualifikation und welchem Gehalt zu welchem Zeitpunkt eingestellt werden sollen. Dabei müssen natürlich die gesamten Personalkosten berücksichtigt werden inklusive den Lohnnebenkosten (von der Sozialversicherung bis zu den vermögenswirksamen Leistungen).

Planen Sie auch Ihre Liquidität. Ihr Liquiditätsplan hat zwei Aufgaben. Sie können zum einen durch die Anfertigung dieser Übersicht über die laufenden Zahlungsein- und -ausgänge die jederzeitige Zahlungsfähigkeit Ihres Unternehmens in der Anfangsphase überprüfen und belegen. Zum anderen ist diese Planung eine wesentliche Grundlage für die Ermittlung Ihres Finanzierungsbedarfs.

Die Rentabilitätsvorschau soll aufdecken, wie viele Einkünfte nach Abzug aller Kosten am Ende des Jahres übrigbleiben. Umsätze und Kosten müssen also geplant oder geschätzt werden. Der Jahresüberschuss (Gewinn) ergibt sich, indem alle Kosten eines Geschäftsjahres von den Erträgen abgezogen werden. Verkauften Sie beispielsweise Ihr Produkt im laufenden Geschäftsjahr und wird die Rechnung dafür erst im Folgejahr beglichen, müssen Sie in der Rentabilitätsvorschau den Ertrag aus dem Verkauf angeben, obwohl noch kein Geld in die Kasse geflossen ist. Dieses Prinzip gilt auch für Aufwendungen, die Sie nicht sofort, sondern erst im Folgejahr bezahlen müssen.

Sonderfall Unternehmensübernahme

Wenn Sie ein Unternehmen übernehmen, machen Sie insbesondere zu folgenden Punkten Angaben:

- bisherige Jahresabschlüsse
- Umsatz-, Kosten- und Ergebnisentwicklung sowie Kundenentwicklung
- Personalentwicklung
- wichtige Eckdaten, wie zum Beispiel Investitionen, Innovationen, Umstrukturierung
- aktueller Auftragsbestand
- finanzielle Situation inkl. Verbindlichkeiten und Forderungen.

Ferner sollte eine übersichtliche Finanzierungsplanung erfolgen. Damit wird geprüft, wie der ermittelte Finanzierungs-/Kapitalbedarf gedeckt werden kann.

Ihre Eigenmittel stellen die Grundlage der Finanzierung Ihrer Existenzgründung dar.

Die Differenz zum benötigten Kapital wird durch Fremdmittel gedeckt. Aufgrund der branchenspezifischen Unterschiede gibt es keine feste Eigenkapitalquote. Diese wird meistens von dem Kreditgeber bestimmt. Aber in Ihrem Interesse sollte die Eigenkapitalquote möglichst hoch sein. Das Eigenkapital dient Ihnen als Puffer für unvorhersehbare Ausgaben oder zeitliche Verzögerungen von Einnahmen und verbessert Ihre Verhandlungsposition bei den Kapitalgebern.

Mögliche Quellen für Eigenkapital sind:

- Bareinlagen, Wertpapiere, Sparguthaben, Lebensversicherungen
- Sacheinlagen
- Mittel von Partnern
- "stille" Beteiligungen (ohne Mitwirkung des Geldgebers im Betrieb) Venture Capital (Beteiligung einer Gesellschaft an dem Gründungsunternehmen in der Hoffnung, diesen Anteil später mit Gewinn zu verkaufen. Dies ist nur bei besonders gewinnträchtigen Unternehmen praktikabel.)
- Eigenkapitalhilfeprogramm der Deutschen Ausgleichsbank

Mögliche Quellen für Fremdkapital sind:

- Darlehen zur Finanzierung des Anlagevermögens
- Kontokorrentkredite zur Finanzierung des laufenden Zahlungsverkehrs
- Lieferantenkredite
- Öffentliche Förderprogramme

Es muss ausreichend erläutert werden, wie Sie auf die Planzahlen kommen. Versuchen Sie, realistisch zu planen und einen Plan für kritische Situationen aufzustellen.

8. Chancen und Risiken

Schließen Sie Ihre Darstellung mit einem Resümee, in dem Sie Chancen und Risiken des Vorhabens gegenüberstellen. Auf jeden Fall sollten Sie die Marktrisiken noch einmal klar überdenken und aufzeigen mit welchen Maßnahmen Sie diesen begegnen wollen. Ebenso sollten Sie Ihre Chancen aufführen und darlegen, ob Ihnen genug Kapital zur Verfügung steht, diese auch tatsächlich zu nutzen.

9. Anhang

In den Anhang gehören:

- gegebenenfalls Handelsregisterauszug
- gegebenenfalls Gesellschafterliste
- Lebensläufe
- Plan-Zahlen (Absatz, Kunden, Auftragsvolumen)
- Finanzplanung (siehe B.6)
- Unterlagen zur Preiskalkulation
- Mitarbeiter und Kompetenzen
- Betriebserlaubnis, Gewerbeerlaubnis, Lizenzen und so weiter
- gegebenenfalls Organigramm
- Prospekte, Broschüren oder anderes Werbematerial