

## 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 motiviert. 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 beim Leser.

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 201\_

**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 um 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 [gruendungszuschuss.de](http://gruendungszuschuss.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 201\_ 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](http://Gulp.de)) als Marketinginstrumente ein. Die Preisspanne der Wettbewerber bewegt sich zwischen 40 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 rund 40.000 Euro, im zweiten bei 49.000 Euro und im dritten bei 53.000 Euro.

## Unser Feedback (Fortsetzung)

### Die Executive Summary als Fließtext

Sie beantragen einen Kredit oder Ihr Geschäftsplan richtet sich an andere 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 und gewichten. 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.

## Beispiel: Onlineshop für Umstandsmode

### Geschäftsmodell

Über eine Onlineplattform bietet die Gründerin Maria Nastri werdenden Müttern Umstandsmode an.

### 1. Executive Summary

Die Gründerin Maria Nastri wird eine Onlineplattform für den Verkauf von Umstandsmoden gründen. Angeboten wird modisch schicke, qualitativ hochwertige und preislich attraktive Bekleidung für werdende Mütter. Bezogen werden die Waren direkt von den Herstellern.

Für die Kundinnen bietet der Vertrieb der Ware über das Internet mehrere Vorteile:

- Schnelle Übersicht über vielseitiges Angebot
- Beste Vergleichsmöglichkeiten betreffend Preis und Qualität
- Einkaufen von zu Hause aus (Zeiteinsparung)
- Keine Bindung an Ladenschlusszeiten
- Zahlung des Artikels über Internet möglich
- Lieferung der Ware direkt nach Hause
- Rückgaberecht gemäß dem Fernabsatzgesetz

Das Sortiment soll, nachdem sich das Unternehmen auf dem deutschen Markt etabliert hat, ausgebaut werden. Angestrebt ist eine Erweiterung des Sortiments in Richtung Babybekleidung. So können einmal gewonnene Kundinnen länger an das Unternehmen gebunden werden. Die durch die Erstbestellung generierten Daten können zur aktiven Akquise eingesetzt werden. Hosting und Vertrieb werden vom Home Office aus betrieben.

Die Verkaufszahlen von Umstandsbekleidung haben durch die rückläufige Geburtenrate in Deutschland ein negatives Wachstum. Dennoch wachsen die Umsätze in diesem Bereich stetig, da hochpreisigere Ware gekauft und mehr auf Qualität und Schick geachtet wird.

Die Gründerin ist aufgrund ihrer Ausbildung und Berufserfahrung fachlich hervorragend für das Gründungsvorhaben geeignet. Durch ihre letzte Tätigkeit im Angestelltenverhältnis als Substitutor bei einer führenden deutschen Textilhandelskette ist sie auch mit kaufmännischen Aspekten des Einzelhandels bestens vertraut.

Der Kapitalbedarf für die Erstinvestitionen ist mit 4.000 Euro relativ gering. In diesem Betrag sind 2.000 Euro für den Warenerstbestand enthalten. Im ersten Geschäftsjahr wird mit einer Umsatzgröße von ca. 41.000 Euro gerechnet. Diese Zahl kann in den Folgejahren durch die gestiegene Bekanntheit und die bessere Marktdurchdringung auf 83.700 Euro im zweiten Geschäftsjahr beziehungsweise auf 91.000 Euro im dritten Geschäftsjahr gesteigert werden.

## Unser Feedback

Anders als Herr Conrad verfasst Frau Nastri ihre Executive Summary als durchgängigen Fließtext und gewichtet dabei die einzelnen Themen unterschiedlich. In den einzelnen Abschnitten beschreibt sie die wichtigsten Aspekte aus den Kapiteln:

- Unternehmen und Produkte
- Kundennutzen
- Zukunftsperspektiven
- Markt
- Persönliche Eignung
- Kapitalbedarf und erwarteter Umsatz

Bei diesem Vorgehen löst sich die Gründerin von der im restlichen Plan gewählten Reihenfolge der Kapitel und gliedert die Inhalte neu. Durch das Herausgreifen der wichtigsten Punkte wird die Essenz des Geschäftsvorhabens noch klarer.

Frau Nastri könnte allerdings die Übergänge zwischen den Abschnitten etwas fließender gestalten. So wäre bei einer Überarbeitung darauf zu achten, dass die Argumentationslinie klarer verdeutlicht, welche Zusammenhänge zwischen den einzelnen Komponenten des Geschäftskonzepts bestehen und wie sich diese gegenseitig beeinflussen.

### Tipp

#### Lassen Sie sich beraten

**Spezialisierte Gründungsberater bieten professionellen Rat und Unterstützung beim Schreiben eines Businessplans an. Diese Dienstleistungen sind deswegen so wertvoll, weil Sie dabei auf die Erfahrung eines Experten zurückgreifen können. Er oder sie weiß genau, welche Anforderungen an einen Businessplan gestellt werden.**

**Mit einem entsprechenden Coaching verfassen die meisten Gründer ihren Geschäftsplan wesentlich schneller und formulieren zielgerichteter. Außerdem ist ein guter Berater ein wichtiger Gesprächspartner, mit dem Sie Ihre Ideen und Vorstellungen diskutieren können und der Ihnen Tipps aus der Praxis gibt. Gründungs- und Aufbauberatung in der Vorbereitungsphase sowie während der ersten Jahre nach der Gründung werden mit öffentlichen Fördergeldern unterstützt. Das bedeutet, dass 50 bis 80 Prozent des Honorars von öffentlichen Stellen übernommen werden.**

**Hilfe bei der Auswahl eines kompetenten Beraters erhalten Sie unter [www.jeder-ist-unternehmer.de/beratung](http://www.jeder-ist-unternehmer.de/beratung).**

## Vorwort

Kein Gründer kommt ohne Businessplan aus – ob er Fördermittel beantragen will, sich um einen Bankkredit bemüht oder eine Teamgründung vorbereitet. Doch bei kaum einer Herausforderung ist die anfängliche Unsicherheit so groß: Worauf ist beim Schreiben zu achten? Was erwartet der Leser? Wie sieht ein gelungener Businessplan aus? Wo lassen sich Ideen und Inspirationen finden? Vielleicht können Ihnen Bekannte mit ihren eigenen Businessplänen helfen. Sie stoßen auch im Internet auf Beispiele oder können Muster bei ebay ersteigern. Aber sind diese Pläne wirklich Vorbilder oder besteht die Gefahr, Fehler anderer zu übernehmen? Können Sie selbst es nicht besser machen? Und verlangt Ihr individuelles Vorhaben nicht eine ganz andere Herangehensweise?

Es hat sich bewährt, mit einem Unternehmensberater mit Gründungsschwerpunkt zusammenzuarbeiten, der solche Fragen beantwortet und Ihnen hilft, Ihren Businessplan von Anfang an richtig zu schreiben. Damit sparen Sie sich viel Zeit und gewinnen an Sicherheit. Um gezielt und sinnvoll Expertenrat einzuholen, hilft es, sich erst einmal in die Materie einzuarbeiten. Lesen Sie in diesem Buch, was andere in ihren Businessplänen geschrieben haben und welches Feedback wir als Gründungsberater dazu gegeben haben.

In der Businessplan-Mappe finden Sie 40 Auszüge aus Businessplänen verschiedenster Branchen. Sie alle stammen von Existenzgründern, mit denen wir in den vergangenen Jahren zusammengearbeitet haben. Unsere Kommentare geben wieder, was in den jeweiligen Kapiteln gelungen ist – und was der Verfasser oder die Verfasserin anders, besser hätte machen können.

Wir möchten Ihnen dadurch ein Gefühl für die typischen Fehler beim Schreiben von Businessplänen vermitteln, damit Sie diese bei Ihrem Vorhaben von vornherein vermeiden können. Vor allem aber werden Sie erfahren, wie Sie Ihre Leser zu zustimmendem Kopfnicken veranlassen. Nämlich indem Sie durch Ihre Herangehensweise und Ihren gesamten Businessplan zeigen, dass Sie verstanden haben, worauf es ankommt.

Wir bedanken uns bei allen Gründern, die es uns gestattet haben, Auszüge aus ihren Businessplänen in diesem Buch zu veröffentlichen. Einige Namen haben wir auf Wunsch der Verfasser hin geändert. Falls Sie mehr über die Unternehmer hinter den Businessplänen wissen möchten, besuchen Sie uns auf [www.jeder-ist-unternehmer.de/bpmappe2](http://www.jeder-ist-unternehmer.de/bpmappe2). Dort stellen wir einige der Gründer in einem kurzen Portrait vor.

Unser Dank gilt auch Timo Kohlberg, Max Hilgarth, Andreas Jaburg, Christoph Luber, Gabor Toth, Björn-Achim Schmidt, Hans-Jörg Zeese, Bernd Niemeyer, Marcus Mencke-Haan, Karl-Heinz Kramer und Cornelia Rüping für ihre wohlwollende Unterstützung bei der Entstehung dieses Buches.

Andreas Lutz, Christian Bussler und Christiane Lehrer

München, im Januar 2015