

Volkswirtschaft Kompakt



Nr. 66, 30. Dezember 2014

(Gut) Geplant ist halb gewonnen

Autor: Dr. Georg Metzger, Telefon 069 7431-9717, research@kfw.de

Ein Business Plan kann als „Fahrplan in die Selbstständigkeit“ⁱ gesehen werden. Bei zwei von drei Unternehmensgründungen stellen die Gründer einen solchen Fahrplan auf.ⁱⁱ Eine hohe Quote, so scheint es. Im Umkehrschluss wird jedoch bei einem Drittel der neuen Unternehmen auf einen Business Plan verzichtet. Dies ist bedenklich. Denn die Anfertigung eines Business Plans sollte für Gründer eine Selbstverständlichkeit sein. Es zwingt sie, ihre Geschäftsidee intensiv zu durchdenken und zu konkretisieren. Eine notwendige Übung, will man Schwachstellen aufdecken und mögliche Geldgeber überzeugen.

Wichtige Fragen, die in einem Business Plan beantwortet werden sollten, sind beispielsweise

- welche Zielgruppe(n) will ich ansprechen,
- was ist mein Alleinstellungsmerkmal, also warum sollen Kunden gerade bei mir kaufen,
- kann ich die Belastung allein stemmen oder brauche ich Mitarbeiter,
- wie hoch sind meine Kosten und welchen Finanzbedarf habe ich insgesamt?

Fragen, auf die jeder Gründer eine Antwort haben muss. Wie gut die Antworten sind, zeigt letztlich der Realitätstest.

Gründer unterschätzen Finanzbedarf

Der in den Business Plänen angesetzte Gesamtfinanzbedarf für das Gründungsjahr betrug bei den untersuchten Unternehmensgründungen des KfW/ZEW-Gründungspanels im Mittel 102.000 EUR. Dieser Betrag liegt merklich unter dem tatsächlich angefallenen Finanzbedarf dieser Gründungen von durchschnittlich 152.000 EUR für Investitionen und Betriebskosten (Tabelle 1).ⁱⁱⁱ Gründer unter-

schätzten ihren Finanzbedarf zum Teil gewaltig: Im Durchschnitt ergibt sich eine Abweichung von 122 % zum Ansatz im Business Plan (Tabelle 2).ⁱⁱⁱ Der tatsächliche Finanzbedarf war im Mittel also mehr als doppelt so hoch wie geplant.

Personalkosten nicht im Blick

Bei kleineren Bedarfsansätzen fällt die Abweichung deutlich höher aus als bei größeren. Planten Gründer mit bis zu 25.000 EUR, ergab sich tatsächlich im Mittel der 3,3-fache Finanzbedarf, während sich bei Ansätzen von 25.000–100.000 EUR „nur“ ein mittlerer Mehrbedarf von 90 % und bei über 100.000 EUR ein Plus von durchschnittlich 65 % zeigte.ⁱⁱⁱ Der Grund hierfür ist vermutlich, dass sich ein gegebener Mehrbedarf (bspw. durch die Einstellung eines Mitarbeiters) bei kleineren Ansätzen prozentual stärker auswirkt. Gerade mit der Bedarfs- und Kostenplanung für Personal scheinen Gründer ein Problem zu haben. Unternehmensgründungen mit Mitarbeitern kommen auf einen Mehrbedarf von durchschnittlich 172 % gegenüber dem Ansatz im Business Plan, die anderen Gründungen lediglich auf ein Plus von 44 %.

Tabelle 1: Angesetzter und tatsächlicher Finanzbedarf

Finanzbedarf	Ø (in EUR)	Median (in EUR)
Business Plan	102.000	50.000
Tatsächlich	152.000	80.000

Tabelle 2: Abweichung der Finanzbedarfe

Business Plan (in TEUR)	Tatsächlich (Ø in EUR)	Abweichung (Ø in Prozent)
Bis 25	68.000	234
25–50	78.000	90
50–100	159.000	91
Über 100	348.000	65
Total	153.000	122

Quelle: KfW/ZEW-Gründungspanel.

Insgesamt blieb der tatsächliche Finanzbedarf nur bei 28 % der Unternehmensgründungen innerhalb des angesetzten Budgetrahmens. Allerdings oft nicht freiwillig, wie es scheint. Denn diese Gründungen hatten häufiger Probleme mit externen Kapitalgebern – und hätten wohl gerne mehr Finanzmittel eingesetzt. Nun ist die Erfüllung des Business Plans kein Ziel an sich. Gründer müssen flexibel auf die Entwicklung ihres Unternehmens reagieren, auch auf zusätzlichen Personalbedarf, wenn es besser läuft als gedacht. Verschiedene Erfolgsszenarien im Business Plan zu berücksichtigen ist daher sinnvoll. Entsprechend sollte der Plan auch mehr eine Orientierungshilfe sein als ein starres Korsett. Dennoch: Eine systematische Unterschätzung des Kapitalbedarfs birgt Risiken.

- Wenn eigentlich absehbare Finanzbedarfe ungeplant auftreten, steigt die Gefahr, dass deren Finanzierung scheitert. Investitionen oder andere sinnvolle Ausgaben bleiben ungetätigt, was der Unternehmensentwicklung schadet.

- Wenn ein finanzieller Puffer fehlt, wird es schwierig unerwartete Liquiditätspässe, beispielsweise aufgrund von Forderungsausfällen, zu überbrücken. Das Unternehmen kann so sehr schnell in Existenznöte geraten.

Eine Unterkapitalisierung bereits zum Geschäftsbeginn ist eine wesentliche Ursache für das Scheitern junger Unternehmen.^{iv} Durch zu niedrige Ansätze im Business Plan legen viele Gründer den Stolperstein für ein Scheitern also bereits bei der Planung. ■

ⁱ BMWi, GründerZeiten Nr. 7, Businessplan, Fahrplan in die Selbstständigkeit, 07/2014.

ⁱⁱ Im Jahr 2012 wurde laut KfW/ZEW-Gründungspanel für 66 % der gut 144.000 Gründungen neuer wirtschaftsaktiver Unternehmen ein Business Plan angefertigt.

ⁱⁱⁱ Mittelwerte sind um Ausreißer ($\geq p(99)$) bereinigt.

^{iv} Egeln, J., Falk, U., Heger, D., Höwer, D. und G. Metzger (2010), Ursachen für das Scheitern junger Unternehmen in den ersten fünf Jahren ihres Bestehens, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Mannheim und Neuss.