

Stefanie Kunze
Arne Offermanns

Mythos Businessplan

Vom blinden Glauben an ein
einzelnes Instrument
und möglichen Alternativen



Springer Gabler

Mythos Businessplan

Stefanie Kunze • Arne Offermanns

Mythos Businessplan

Vom blinden Glauben an ein
einzelnes Instrument und
möglichen Alternativen

Mit einem Vorwort von Prof. Dr. Günter Faltin



Springer Gabler

Stefanie Kunze
Berlin
Deutschland

Arne Offermanns
Hamburg
Deutschland

ISBN 978-3-658-09910-7
DOI 10.1007/978-3-658-09911-4

ISBN 978-3-658-09911-4 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+ Business Media (www.springer.com)

Vorwort der Autoren

Nachdem Dr. Stefanie Kunze (geb. Lahn) im Jahr 2014 ihre Dissertation an der Freien Universität Berlin vorgelegt hatte, schlug ihr Doktorvater Prof. Dr. Faltin im Anschluss an die Disputation vor, daraus ein Praxisbuch zu machen. Das vorliegende Buch ist das Ergebnis.

Basierend auf der 2015 bei Springer Gabler erschienenen Publikation „Der Businessplan in Theorie und Praxis“ war es unser Ziel, das Thema in gut lesbarer Form aufzubereiten und so einem breiten Publikum zu erschließen. Dazu haben wir den ursprünglichen Text sprachlich überarbeitet und um einige neue Aspekte ergänzt. Auf einzelne Verweise auf die zugrunde liegende Publikation haben wir weitgehend verzichtet, um den Lesefluss nicht unnötig zu unterbrechen. Zu Gunsten der einfacheren Lesbarkeit wird außerdem sowohl für die männliche wie die weibliche Form die männliche Form verwendet.

Die gemeinschaftliche Arbeit an diesem Projekt und die gegenseitige Inspiration in vielen Iterationsschleifen hat uns als Autoren viel Spaß gemacht. Das „Berliner Programm zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen in Forschung und Lehre“ hat Dr. Stefanie Kunze die Ausarbeitung der Dissertation ermöglicht und damit die Grundlage für unser Buch gelegt. Wir möchten uns bei Prof. Dr. Faltin für die Anregung und beim Springer-Verlag für die gute Zusammenarbeit herzlich bedanken.

Dr. Stefanie Kunze
Arne Offermanns

Vorwort von Professor Dr. Günter Faltn

Fördern wir die richtigen Unternehmensgründungen? Fördern wir Unternehmensgründungen richtig? Motivieren wir die potenziellen Entrepreneure in unserem Land, ihre Kreativität zu entfalten? – Am Beispiel des Businessplans zeigen Stefanie Kunze und Arne Offermanns, dass in der deutschen Gründungsförderung einiges im Argen liegt. Im festen Glauben an dieses Instrument gerät oft das Entscheidende aus dem Blick: ein wirklich funktionierendes Geschäftskonzept zu entwickeln. Realistische Planung sollte sich an die ständig sich ändernden Marktbedingungen anpassen, statt am Inhalt des Businessplans festzuhalten. Gutes Entrepreneurial Design mit Blick auf den *proof of concept* ist realitätstüchtiger als der beste Businessplan.

Vor dem Hintergrund der Entrepreneurship-Forschung diagnostizieren die Autoren die „blinden Flecken“ der Gründungsförderung in Deutschland. Sie belassen es nicht bei der Bestandsaufnahme und Kritik, sondern geben den Lesern Alternativen an die Hand. Es gibt eine Vielzahl an Instrumenten, die für Gründerinnen und Gründer bei der Entwicklung ihres Entrepreneurial Designs hilfreich sind. Gerade wenn man das Gründungspotenzial in Deutschland künftig effizienter nutzen will, müssen auch die persönlichen Voraussetzungen des Entrepreneurs in den Fokus genommen werden. Die Autoren machen überzeugende und inspirierende Vorschläge, welche Implikationen dieser Perspektivenwechsel auf die Weiterentwicklung der deutschen Förderlandschaft haben sollte.

Prof. Dr. Günter Faltn
Stiftung Entrepreneurship

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Zum Businessplan drängt, am Businessplan hängt alles	2
1.2	Doch nicht alles Gold, was glänzt?	4
1.3	Was die Gründungsförderung eigentlich wollen soll	6
1.4	Der „blinde Fleck“ der Gründungsförderung	7
	Literatur	9
2	Die Businessplan-Industrie	11
2.1	Die Businessplan-Industrie: Wer sie ist und was sie treibt	12
2.1.1	Businessplan-Wettbewerbe	13
2.1.2	Businessplan-Ratgeber	17
2.1.3	Beratungsangebote im Internet	19
2.1.4	Businessplan-Software und -Vorlagen	23
2.1.5	Gründungsberatung	23
2.1.6	Businessplan-Kurse	26
2.2	Ein profitabler Mythos	27
	Literatur	28
3	Der „Mythos“ Businessplan	31
3.1	Was ein „Mythos“ ist und leistet	32
3.2	... und was das alles mit Businessplänen zu tun hat	33
	Literatur	37
4	Kleine Businessplan-Kunde	39
4.1	Was ein Businessplan ist	39
4.2	Kleine Erfolgsgeschichte des Businessplans	41

4.3	Wie so was von so was kommt: der Businessplan und seine Wurzeln in der strategischen Planung	42
4.4	Was ein Businessplan bietet: der Inhalt	44
4.5	Was ein Businessplan soll: Zielgruppen und Funktionen	45
4.6	Was ein Businessplan leistet: Kapitalakquise durch strategische Planung	49
	Literatur	49
5	Der Businessplan in der Praxis: ein Dokument als „Gatekeeper“?	51
5.1	Wie die deutsche Gründungsförderung funktioniert – oder es zumindest sollte	51
5.2	Im Dschungel der Fördermaßnahmen	52
5.3	Geld gibt's nur mit Businessplan	54
5.3.1	Zuschuss zur Gründung nur mit Businessplan?!	54
5.3.2	Öffentlich geförderte Kredite und Beteiligungen	57
5.3.3	(Förder-)Kredit? Nur mit Businessplan!	60
5.3.4	Beratung und Qualifizierung, damit der Businessplan geschrieben wird	69
5.4	Der Businessplan: ein <i>Gatekeeper</i> – aber auch ein Helfer?	72
	Literatur	73
6	Tod eines Mythos	77
6.1	Weniger als ein Drittel der Gründer braucht einen Businessplan zur Unternehmensfinanzierung	78
6.2	Die meisten Gründer sehen keinen Nutzen im Businessplan	84
6.3	Ein Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Businessplan wird durch die Forschungslage nicht erhärtet	87
6.4	„Businessplan“ ist nicht gleich „Planung“	90
6.5	Zwischen Fakten und Fiktion – Prognosen im Businessplan	95
6.5.1	Prognosen in den Wirtschaftswissenschaften	96
6.5.2	Die Zukunft ist nicht immer stabil	98
6.5.3	Prognosen im Rahmen der Unternehmensgründung	102
6.5.4	Auf die Art der Gründung kommt es an!	104
6.6	Was vom Mythos übrig blieb	105
6.7	Ist der Businessplan noch zu retten?	107
	Literatur	110

7	In unbekannten Gewässern: Alternativen zum Businessplan	115
7.1	Ein entscheidender Perspektivenwechsel	115
7.2	Eine Reise ins Ungewisse – Entrepreneurship und der entrepreneurielle Prozess	117
7.3	Der Kern des Entrepreneurships: das Geschäftsmodell	122
7.4	Lernen und Vorbereitetsein werden wichtiger als Pläne und Prognosen	123
7.5	In unbekannten Gewässern navigieren: (Neu-)Ansätze zur Geschäftsmodellentwicklung	125
7.5.1	Ein Unternehmen wie gemalt: die Business Model Canvas	126
7.5.2	Einen Schritt nach dem anderen machen: Discovery Driven Planning	131
7.5.3	Auf die Idee kommt es an: Konzept-kreative Gründungen	133
7.5.4	Neue Fischgründe erschließen: Blue Ocean Strategy	138
7.5.5	Die Zukunft gestalten, ohne sie zu kennen: Effectuation	144
7.5.6	Eine innovative Bastelei: Bricolage	152
7.5.7	Vom Problem zum Produkt: Design Thinking	157
7.6	In der Vielfalt liegt die Kraft: mehr Mut zu entrepreneurieller Heterogenität	165
	Literatur	172
8	Die Entrepreneure in den Blick nehmen!	177
8.1	„Diagnose“ der deutschen Gründungsförderung	178
8.2	Vielfalt ist die beste Medizin	180
8.3	Unternehmen oder Entrepreneure fördern?	185
8.4	Am Anfang aller Förderung: die „Anamnese“	190
8.5	Hinterm Horizont geht's weiter – die blauen Ozeane der Gründungsförderung	194
	Literatur	195

Über die Autoren



Stefanie Kunzes Interesse am Thema Existenzgründung und Entrepreneurship entstand bereits im Jahr 2000 und geht zurück auf ihre damalige Tätigkeit in der Existenzgründungsabteilung der Berliner Sparkasse. Seitdem beschäftigt sie sich mit den vielfältigen Facetten dieses Themas. Im Anschluss an ihre Studiengänge der Betriebswirtschaft und internationalen Volkswirtschaft hat sie für Unternehmensberatungen und Banken in den USA, Spanien, Frankreich, Malaysia und Deutschland gearbeitet. Während dieser Zeit hat sie Wirtschaftsförderinstitute beraten, öffentliche Förderprogramme mitentwickelt, (Krisen-)Beratung für bestehende kleine

und mittlere Unternehmen durchgeführt und sich mit Mikrofinanzierung im europäischen Kontext beschäftigt. 2014 promovierte Stefanie Kunze zum Themenschwerpunkt Entrepreneurship und Businesspläne an der Freien Universität Berlin.

Seit 2012 ist sie wieder im FirmenCenter Gründung und Nachfolge bei der Berliner Sparkasse tätig. In ihrer dortigen Tätigkeit, als Gründungsmitglied des futurepreneur e. V. und Jurorin beim Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg ist sie für potenzielle Gründerinnen und Gründer aktiv. An der HWR Berlin und weiteren Berliner Universitäten lehrt Stefanie Kunze als Dozentin zum Thema Gründungsfinanzierung.



Arne Offermanns war ein Jahrzehnt Verkaufsbearbeiter bei einem der führenden Handelsunternehmen für Verbindungselemente in Europa, bevor er 2004 begann, auf dem dritten Bildungsweg Germanistik und Anglistik zu studieren. Für seine Abschlussarbeit erhielt er 2011 den Joseph Carlebach-Preis der Universität Hamburg. Seit mehr als zehn Jahren ist er Dozent im Bereich der Erwachsenenbildung. An der Universität Hamburg als Workshopleiter und Supervisor tätig, steht Arne Offermanns kurz vor der Abgabe der Dissertation.

Während des Studiums arbeitete er mehrere Jahre bei einer im Bereich der Gründungsförderung aktiven Unternehmensberatung. Basierend auf seinen Erfahrungen, wie Literatur in gesellschaftlich-sozialen Bereichen praktisch eingesetzt werden kann, arbeitet er parallel an einem Konzept, um nach der Promotion als Social Entrepreneur tätig zu werden.

Zusammenfassung

Im deutschen Gründungsgeschehen hat sich der Businessplan in den letzten Jahrzehnten zu einem zentralen Instrument entwickelt. Denn: „Um erfolgreich ein Unternehmen zu gründen, bedarf es eines Businessplans!“ Wahrheit oder Mythos? Und welche Rolle spielt die Businessplan-Industrie dabei? Diesen Fragen stellen wir uns in diesem Buch. Wir zeigen nicht nur aktuelle Herausforderungen im Gründungsgeschehen auf, sondern machen anhand von Ansätzen aus der neueren Entrepreneurship-Forschung deutlich, dass Gründen auch anders gehen kann. Damit bereiten wir den Weg hin zu einer bedarfsorientierten Gründungsförderung. Nicht nur ein effizienter Mitteleinsatz – sowohl in volkswirtschaftlicher als auch gesellschaftlicher Hinsicht – wäre so möglich. Es könnten auch bisher unerschlossene Potenziale im Gründungsbereich noch besser und gezielter gehoben werden.

In Deutschland werden jährlich mehrere Milliarden Euro in die Förderung von Unternehmensgründungen investiert. Der Staat erhofft sich von dieser Investition Beschäftigungs-, Innovations- und Wachstumseffekte. Theoretisch und empirisch ist belegt, dass solche Effekte vor allem von innovativen, schnell wachsenden Unternehmen erzielt werden. Entsprechend wäre zu erwarten, dass die Akteure der Gründungsförderung ihre Strategie und ihr Handeln insbesondere auf innovative Gründungen hin ausrichten und konzipieren.

In der Praxis zeigt sich aber, dass das Gegenteil der Fall ist: Gerade diejenigen Gründer, die in besonderer Weise dazu geeignet wären, für Beschäftigung und Wirtschaftswachstum zu sorgen, werden durch die beinahe ausschließliche Fokussierung der Akteure und Prozesse in der Gründungsförderung auf ein einzelnes Instrument, den „Businessplan“, erheblich benachteiligt, wenn nicht sogar von ihren Angeboten ausgeschlossen. Auf diese Fehlentwicklung wollen wir mit unserem

Buch aufmerksam machen und zugleich Vorschläge machen, wie hier gegengesteuert werden kann.

Zu diesem Zweck beleuchten wir den theoretischen Hintergrund des Businessplan-Ansatzes und die Wirkungen, die er durch seine zentrale Rolle im Prozess der Beantragung von Fördermitteln und -maßnahmen entfaltet. Wir stellen die Frage, worauf der „Mythos Businessplan“ basiert, wer von ihm profitiert und inwieweit die ihm zugrunde liegenden Annahmen dem Vergleich mit der Realität standhalten. Diskussionen aufgreifend, die aktuell unter den Akteuren und Stakeholdern der Gründungsförderung geführt werden, stellen wir der gegenwärtigen Praxis Erkenntnisse und Ideen der Entrepreneurship-Forschung gegenüber. Dabei ersetzen wir den „Mythos Businessplan“ nicht einfach durch das Mantra „Geschäftsmodell“. Vielmehr verfolgen wir das Ziel, die jeweiligen Stärken der verschiedenen Ansätze herauszuarbeiten, um aus ihnen Ideen für eine vielfältigere und passgenauere Gründungsförderung zu entwickeln. Dazu nehmen wir die verschiedenen Phasen des Gründungsprozesses ebenso in den Blick wie die Person des Gründers als treibende Kraft dieses Prozesses.

Unser Buch verstehen wir zunächst als Beitrag zu den aktuellen Debatten rund um das Gründungsgeschehen in Deutschland. Es richtet sich aber nicht nur an die institutionellen Akteure in den Gründungszentren und Förderbanken, Industrie- und Handelskammern oder Ministerien. Es ist in gleicher Weise für Gründungsberater geschrieben, die nach Inspirationen für ihre eigene Tätigkeit suchen, wie für Lehrende und Studierende an Hochschulen, die an einer konzisen Darstellung der verschiedenen Modelle und ihrer (möglichen) Rolle in der Praxis interessiert sind. Und nicht zuletzt wollen wir damit potenziellen Gründerinnen und Gründern, denen der Businessplan ihrer Wahrnehmung nach bei der Entwicklung ihres Projektes nicht weiterhilft oder -geholfen hat, Erklärungen und Denkanstöße liefern, die sie auf ihrem Weg zur erfolgreichen Umsetzung einer Geschäftsidee einen Schritt weiterbringen.

1.1 Zum Businessplan drängt, am Businessplan hängt alles

Der deutsche Staat fördert Unternehmensgründungen mit einer kaum überschaubaren Vielfalt an wirtschaftspolitischen Instrumenten. Ende 2015 listete die Förderdatenbank des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie mehr als 200 Programme auf, die sich speziell oder auch an Existenzgründer richteten. Die Gesamtsumme der in Form ausgegebener Kredite oder nicht rückzuzahlender Zuschüsse und Stipendien eingesetzten Mittel ist daher nicht exakt zu beziffern. Sie beläuft sich aber auf mehrere Milliarden Euro im Jahr. Darunter sind Programme wie der von der KfW, der Förderbank des Bundes, angebotene ERP-Gründerkredit

StartGeld¹ oder der von der Bundesagentur für Arbeit ausgezahlte Gründungszuschuss nur die offensichtlichen und größten Posten. Von Bund und Ländern geleistete Bürgschaften unterstützen Gründer zusätzlich bei notwendigen Investitionen. Andere Programme, wie z. B. das Gründercoaching Deutschland, bieten begleitende Beratung oder zielen, wie der High-Tech Gründerfonds, auf eng eingegrenzte Zielgruppen ab.

Alle genannten Programme haben eines gemeinsam: Wer sie nutzen möchte, muss einen Businessplan vorweisen können. Diese Voraussetzung gilt für die allermeisten Formen der staatlichen Gründungsförderung und in aller Regel auch dann, wenn notwendiges Startkapital bei Sparkassen oder Banken eingeworben werden soll. Eine signifikante Ausnahme bildet das EXIST-Gründerstipendium, das entworfen wurde, um „technologie- und wissensbasierte Gründungen aus Hochschulen und Forschungseinrichtungen zu mobilisieren“ (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015). Träger dieses Förderprogramms ist das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. Hier ist die Erstellung des Businessplans nicht die Voraussetzung, sondern das Ziel der Förderung. In deren Verlauf sind dann aber auch „mindestens zwei Präsentationen zum erreichten Stand der Businessplanerstellung“ verpflichtender Bestandteil des Programms (ebd.).

Schon hier zeigt sich, was im Weiteren noch deutlicher werden wird: Der Businessplan ist in den letzten Jahrzehnten zu **dem** zentralen Instrument der deutschen Gründungsförderung geworden; er spielt im Kontext fast aller staatlichen Programme ebenso eine entscheidende Rolle wie für das Handeln der privatwirtschaftlichen Akteure in diesem Bereich. Die Förderung eines Gründungsvorhabens oder die Einwerbung dazu benötigter Kreditmittel ist ohne Businessplan praktisch unmöglich (Honig und Karlsson 2004, S. 37). Es ist daher nicht überraschend, dass sich um den Businessplan herum alle Arten von Dienstleistungen etabliert haben, ja, dass eine regelrechte „Businessplan-Industrie“ entstanden ist. Im Rahmen geförderter Beratungs- und Qualifizierungsleistungen werden die Notwendigkeit seiner Erstellung und seine Bedeutung im Kontext des Gründungsprozesses immer wieder betont. Der Businessplan ist inzwischen praktisch in den Rang eines **Mythos** erhoben worden, dessen unangreifbarer Glaubenssatz lautet: „Ein guter Businessplan ist die Voraussetzung für ein erfolgreiches Unternehmen.“ Die Businessplan-Industrie spitzt diesen Glaubenssatz vielfach noch weiter zu: „Ein guter Businessplan führt zu einem erfolgreichen Unternehmen.“ Ihre Akteure und die Rolle, die sie in Bezug auf die Fortschreibung des Mythos Businessplan spielen, werden wir später noch genauer in den Blick nehmen.

¹ Das „European Recovery Program“ (ERP) ist historisch aus Restmitteln der „Marshallplanhilfe“ hervorgegangen und heute eines der wichtigsten Instrumente der deutschen Wirtschaftsförderung.

1.2 Doch nicht alles Gold, was glänzt?

Die beschriebene Situation ist insofern erstaunlich, als Sinn und Nutzen von Businessplänen in der wissenschaftlichen Diskussion bereits seit Längerem umstritten sind. Ihr Einsatz hat nach den Erkenntnissen der Forschung nicht nur Vor-, sondern durchaus auch Nachteile (Brinckmann et al. 2010, S. 25), weshalb verschiedene Autoren eine nähere Untersuchung der Bedeutung des Instruments im Gründungsprozess einforderten.² Diese Entwicklung hatte jedoch bis vor Kurzem kaum Auswirkungen auf das reale Geschehen in der Gründungsförderung. Die zentrale Position des Businessplans innerhalb der Abläufe der Gründungsförderung wurde trotz der mit ihm verbundenen möglichen Nachteile von den handelnden Akteuren bisher wenig hinterfragt.

Dabei geben schon ihre eigenen Praxiserfahrungen Anlass, an der Universaltauglichkeit des Businessplans zu zweifeln. Denn er ist auch bei der Mehrzahl der Unternehmer und Existenzgründer nicht sonderlich beliebt. Oft kommen sie bei Unternehmensgründung das erste Mal mit ihm in Berührung und betrachten die Erstellung eher als notwendiges Übel zur Akquisition von Ressourcen. Viele Gründer wälzen die damit verbundene Arbeit lieber auf darauf spezialisierte, externe Berater ab, um diese bürokratische Hürde mit möglichst wenig eigenem Aufwand erfolgreich zu nehmen. Nachdem die Förderung bewilligt bzw. die Kapitalakquise gelungen ist, spielt der Businessplan in der Folge meist keine nennenswerte Rolle mehr für sie (Ripsas und Zumholz 2011, S. 440–442). Ein nicht unerheblicher Teil unter ihnen ignoriert das immer wieder gehörte Postulat, der Businessplan sei für eine Unternehmensgründung zwingend notwendig, und verzichtet sogar ganz auf ihn. Die Tatsache, dass viele dieser Unternehmen trotzdem erfolgreich sind, wäre eigentlich zusätzlich geeignet, Zweifel am Mythos Businessplan zu wecken.³ Doch die Akteure der Gründungsförderung sahen in der gesunden Skepsis ihrer Zielgruppe bisher kaum Anlass, ihre eigene Fokussierung auf dieses Instrument zu hinterfragen. Vielmehr betrachten sie die vorhandenen Vorbehalte meist eher als einen Denkfehler bzw. eine falsche Einstellung der Gründer gegenüber dem Businessplan, die durch verstärkte Werbung, durch Aufklärung und die Schaffung von

² Siehe hierzu beispielsweise Lange et al. (2007, S. 5–6) und Karlsson (2005, S. 153). Schon deutlich früher kamen Gartner (1988, S. 28) sowie Gibb und Scott (1985, S. 597–598) zu ähnlichen Überlegungen.

³ Auf die Möglichkeit der erfolgreichen Unternehmensgründung ohne Businessplan verweist besonders deutlich eine Studie von Bhidé (2000). Darin analysiert er „Inc.-500-Unternehmen“, also Unternehmen, die auf der jährlich vom Inc. Magazine veröffentlichten Liste der 500 am schnellsten wachsenden Unternehmen der USA stehen. Nur bei 26% dieser Unternehmen kam ein „Full-blown“-Businessplan im Rahmen der Gründung zum Einsatz.