

(Stolper-) Steine auf dem Weg zur Schüler/innenfirma: Die Bausteine des Businessplans

Von Dr. Rolf und Ute Reiner

Überlegungen zur Vorgehensweise

Im Rahmen eines Gemeinschaftsprojekts „Gründung und Betrieb einer Schüler/innenfirma“ mit den Projektpartnern BLK-Programm „21“ – Bildung für eine nachhaltige Entwicklung, ifex – Informationszentrum für Existenzgründungen am Landesgewerbeamt Baden-Württemberg, PUSH! Partnernetz für Unternehmensgründungen aus Stuttgarter Hochschulen und dem TheoPrax-Kommunikationszentrum Stuttgart wurden die hier vorgestellten Materialien entwickelt. Ziele des Projektes:

- Die Gründung und der Betrieb einer Schüler/innenfirma soll dazu beitragen, teamorientiertes Handeln und unternehmerisches Denken an konkreten Aufträgen zu erproben und Schüler/innen und Lehrer/innen für die Idee der Selbständigkeit und des Unternehmertums zu sensibilisieren.
- Die Ausrichtung der Schüler/innenfirma auf das Gebiet „Nachhaltigkeit“ soll einen Beitrag zur Vermittlung von Gestaltungskompetenz für nachhaltige Entwicklung leisten.
- Ausarbeitung von Fortbildungsmodulen für Lehrer/innen zur Gründung und Führung einer Schüler/innenfirma.
- Qualitätszirkel: Kontinuierliche Verbesserung der Schüler/innenfirma mit Lehrer- und Schülervertretern.
- Die Mitarbeit in einer Schüler/innenfirma soll Schüler/innen und Lehrer/innen für das Thema Unternehmensgründung sensibilisieren, damit Selbständigkeit als eine mögliche Berufsperspektive erkannt werden kann.

„Schüler/innenfirmen für eine nachhaltige Entwicklung“ zu gründen ist ein anspruchsvolles Ziel, gilt es doch gleichzeitig, das Konzept der Nachhaltigkeit und die Fähigkeiten unternehmerischen Handelns zu vermitteln. Die Gefahr ist dabei groß, mit einem Überangebot an Information und Wissensvermittlung die Gruppe zu demotivieren und damit das didaktische Ziel zu verfehlen.

- Wir stellten uns daher die Aufgabe, das erforderliche unternehmerische Wissen nicht im Vorfeld der Gründung einer Schüler/innenfirma sondern kontextbezogen zu vermitteln. Dazu galt es, die für einen Geschäftsplan erforderlichen Fragestellungen auf die typischen Entwicklungsphasen eines Schüler/innenfirmenprojekts herunterzubrechen. Gleichzeitig setzten wir uns das Ziel, den Businessplan zu „entrümpeln“ und auf seine Kernaussagen zu reduzieren. Erste Erfahrungen im Rahmen eines Projektes am Friedrich-Schiller-Gymnasium in Marbach am Neckar bestätigten den Ansatz und gaben uns Hinweise darauf, wie wir ihn konsequent weiter entwickeln konnten. Die daraus resultierende Vorgehensweise soll hier kurz skizziert werden.

Ausgangspunkt für unser Vorgehen waren Gliederung und Inhalte eines Geschäftsplans, wie sie beispielsweise in den zahlreichen Businessplanwettbewerben zu finden sind. Wir haben hier die Gliederung des Businessplan-Wettbewerbs Nordbayern zugrunde gelegt:

- Executive Summary
- Produktidee
- Unternehmerteam
- Markt und Wettbewerb
- Marketing und Vertrieb
- Geschäftssystem und Organisation
- Realisierungsfahrplan
- Chancen und Risiken
- Finanzplanung und Finanzierung
- Anhang

Der Ablauf eines Schüler/innenfirmenprojekts folgt nach einer allgemeinen Einführung typischerweise in folgenden Phasen:

- **Ideenfindung**, mit dem Ergebnis „Geschäftsidee“;
- **Marktanalyse**, Resultat ist das Geschäftsmodell;
- **Geschäftsplanung**, die in Marketingkonzept, Organisation und Finanzplanung mündet;
- **Realisierungsphase I** („Vorgründungs- und Gründungsphase“), in der Lieferantenkontakte aufgenommen, Marketingunterlagen erstellt und das Finanzierungskonzept ausgearbeitet wird;
- **Realisierungsphase II**, in der der Betrieb der Schüler/innenfirma aufgenommen wird;
- **Realisierungsphase III**, die zu einer Verbesserung bzw. Optimierung des Konzepts führt (aus Erfahrung lernen);
- **Abschluss**, mit dem Ziel einer sauberen Auflösung der Schüler/innenfirma oder Übergabe an die nächste Gruppe.

Die für die Planung und Durchführung eines Schüler/innenfirmenprojektes relevanten Kapitel des Businessplans ordneten wir den Lebensphasen der Schüler/innenfirma zu:

- Ideenfindung
- Produktidee
- Marktanalyse
- Markt und Wettbewerb ➤ Chance und Risiken
- Geschäftsplanung
- Marketing und Vertrieb ➤ Geschäftssystem und Organisation
- Unternehmerteam
- Realisierungsphase I
- Realisierungsfahrplan ➤ Finanzplanung und Finanzierung
- Realisierungsphase II
- Realisierungsphase III
- Abschluss

Insgesamt führte diese Vorgehensweise zur Ausarbeitung von vier Lehrmodulen, die alle für einen Businessplan wesentlichen Themen berühren, ohne dazu die Reihenfolge der Gliederung einzuhalten. Diese Vorgehensweise entspricht im übrigen auch dem, was bei einer systematischen Ausarbeitung von Geschäftsplänen sinnvollerweise eingeschlagen wird.

Kurze Charakterisierung der Module

Modul 1 – Ideenfindung: Entwicklung der Geschäftsidee

Lernziele: Umgang mit Kreativitätstechniken, Grundsätze erfolgreicher Geschäftskonzepte

Kernproblem zu Beginn eines Schüler/innenfirmenprojekts sind in der Regel nicht etwa fehlende Ideen. Vielmehr besteht eher die Gefahr, dass eine zu große Fülle von Ideen, die Diskussion über Vor- und Nachteile und die oft aufwendige Entscheidungsfindung den Startprozess hemmen. Als Hilfsmittel, diesen Ideenfindungsprozess zu strukturieren und systematisch zu vertiefen, bietet sich der Einsatz von Kreativitätstechniken an. Ideen zu bündeln, durch Kombination weiter zu entwickeln, neue Aspekte durch Verschiebung der Sichtweise hinzuzufügen und Kriterien für die Beurteilung der Resultate zu entwickeln sollte von moderationserfahrenen Personen begleitet werden.

Unabhängig davon, ob wir von den Wünschen, Prioritäten und Fähigkeiten der Schülerinnen und Schüler ausgehen oder von Überlegungen, welche Angebote an Dienstleistungen, Produkten oder im Handel vor Ort vermisst werden, entwickelt sich fast ausnahmslos die Ideenfindung angebotsorientiert, d.h. aus Sicht der Gruppe weiter. Rollenspiele in der Gruppe oder einfache, strukturierte Befragungen der angestrebten Kundengruppen (in der Regel sind das zunächst Mitschüler, Eltern oder Bekannte) können hier den Blick auf den Kern erfolgrei-

cher Geschäftsideen öffnen: die Orientierung des Angebots an den Bedürfnissen der Kunden. Zugang zu dieser Sicht durch die Augen der Kunden bieten auch bildhafte Beispiele wie die Frage, warum sich jemand einen Bohrer kauft. Das „Kundenbedürfnis“ ist nicht etwa der Besitz eines Bohrers, sondern das Loch in der Wand. Ausgehend von dem herausgearbeiteten Bedürfnis sollte dann der Nutzen des Kunden (bezüglich der drei Dimensionen Qualität, Kosten und Zeit) analysiert werden.

Die moderierenden Personen achten während dieses ersten Lehrmoduls auch darauf, dass der für die Realisierung der Schüler/innenfirma nötige Kosten- und Zeitaufwand einigermaßen realistisch abgeschätzt wird. Nur, wenn die Ziele im vorgegebenen Zeitrahmen auch erreichbar sind, sollte die favorisierte Idee auch weiter verfolgt werden.

Nach Abschluss dieser Phase sollte die Gruppe in der Lage sein, für ihre Geschäftsidee alle in der Fragenbox 1 gelisteten Fragen beantworten zu können. Eine klar gegliederte Dokumentation der Ergebnisse sollte von den Schülerinnen und Schülern gemeinsam erstellt werden.

Box 1: Fragenliste zu Modul 1

- ? Was ist an eurem Angebot neu und innovativ? Was ist das Besondere eures Produkts oder eurer Dienstleistung?
- ? Welche Vorteile seht ihr gegenüber anderen Angeboten und Anbietern?
- ? Seht ihr Kooperationsmöglichkeiten mit anderen Unternehmen? Wenn ja, welche Vorteile bringt das für euch und für sie?
- ? Welche Vorleistungen müsst ihr bringen, bevor ihr "an den Markt" gehen könnt?
- ? Seid ihr abhängig von irgendwelchen „Zulieferern“?
- ? Welchen Nutzen haben eure „Kunden“?
- ? Befriedigt Ihr mit eurem Angebot bereits bestehende Bedürfnisse oder schafft ihr neue?
- ? Passen euer Firmennamen und euer Logo zum Angebot?
- ? Wisst ihr, welche rechtlichen Punkte beachtet werden müssen, wenn ihr euer Unternehmen startet?

Modul 2: „Marktanalyse“ zur Ausarbeitung des Geschäftsmodells

Lernziele: ausgewählte Grundbegriffe der Wirtschaftswissenschaften, Marktmechanismen

Ausgangspunkt dieser zweiten Lerneinheit ist eine möglichst präzise Charakterisierung der Zielgruppe und ihrer Bedürfnisse. Häufig handelt es sich dabei nicht um eine homogene Gruppe, sondern um mehrere potenzielle Kundengruppen (Stichwort: Marktsegmentierung). Schrittweise werden die Schüler/innen an die Ermittlung des „Marktpotenzials“ herangeführt. Ausgehend von der Größe der gesamten Zielgruppe wird geschätzt, wie hoch der Anteil sein wird, der als Kunde gewonnen werden kann. Aus der voraussichtlichen Kundenzahl lassen sich dann erste Mengen- und Umsatzschätzungen ableiten.

Anhand des Vergleichs der eigenen Geschäftsidee mit der (lokalen) Konkurrenz lassen sich die unterschiedlichen Wettbewerbsstrategien verständlich machen. Prinzipiell können dabei drei Ansätze unterschieden werden. Häufig nutzen Schüler/innenfirmen die Strategie, kostengünstiger als die Konkurrenz anbieten zu können. Nach Möglichkeit sollten jedoch andere Gesichtspunkte in den Vordergrund gerückt werden. Die Strategie, sich auf eine spezielle Kundengruppe zu konzentrieren, die von den Konkurrenten nur unzureichend bedient wird, ist dabei in der Regel leichter zu entwickeln als die Strategie der Differenzierung, die auf der Alleinstellung der Produkte oder Dienstleistungen aufbaut, die von der Schüler/innenfirma angeboten werden. Anhand der Fragestellung „was tun wir, wenn ...?“ werden schließlich unterschiedliche Szenarien und Entwicklungswege der Schüler/innenfirma durchgespielt.

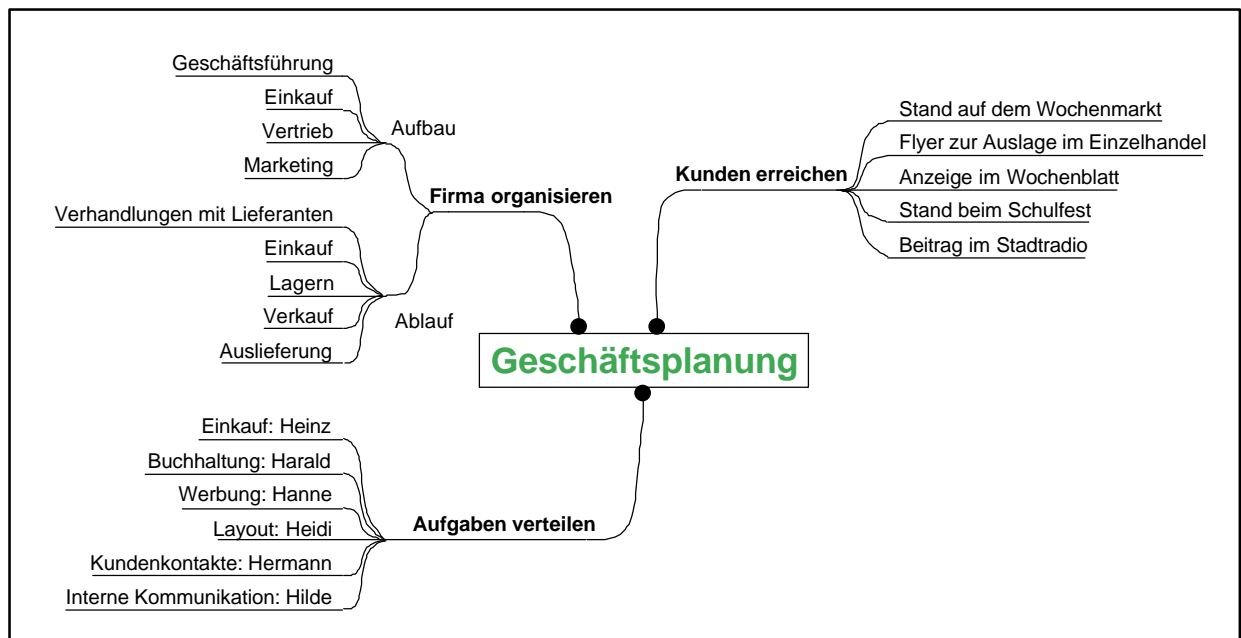
Box 2: Fragenliste zu Modul 2

- ? Welche Kunden möchtet ihr mit eurer Dienstleistung ansprechen?
- ? Wie kommt ihr an Informationen über euren angestrebten Kundenkreis?
- ? Wie groß wird dieser Kundenkreis sein?
- ? Passt eure Dienstleistung zu den Bedürfnissen/ Wünschen eurer zukünftigen Kunden?
- ? Welche Merkmale eures Angebotes entscheiden bei euren potentiellen Kunden darüber, ob sie das Angebot nutzen oder nicht?
- ? Passt euer Marketingkonzept zu euren Kunden?
- ? Welche vergleichbaren oder konkurrierenden Angebote existieren bereits oder werden derzeit entwickelt?
- ? Welchen Preis zahlen die Kunden dafür?
- ? Wer sind eure Konkurrenten?
- ? Wo sind die Stärken und Schwächen eurer Konkurrenten?
- ? Welchen Marktanteil haben eure Hauptkonkurrenten und welchen strebt ihr an?
- ? Gibt es Anbieter, die den Markt bestimmen?
- ? Welche Kundengruppen sprechen eure Mitbewerber an?
- ? Wie unterscheidet sich euer Angebot von den Konkurrenzangeboten ?
- ? Welche Wettbewerbsvorteile besitzt ihr?
- ? Wie wollt ihr diese Vorteile beibehalten?

Modul 3: Geschäftsplanung

Lernziele: betriebswirtschaftliche Grundbegriffe

Ausgehend von den vorliegenden Ergebnissen geht es jetzt um die eigentliche Unternehmensplanung. Für die Moderation stellt sich die Aufgabe, während des Prozesses laufend den bereits erreichten Stand zu dokumentieren und gleichzeitig die offenen Fragen im Auge zu behalten. Für eine möglichst übersichtliche und kompakte Visualisierung bietet sich das Mindmapping an (vgl. Grafik). Besteht die Möglichkeit, dies rechnergestützt durchzuführen, können die Ergebnisse auch nahtlos für die nachfolgenden Schritte weiter verwendet werden. Die leichte Erlernbarkeit des Mindmapping erlaubt, dass die Visualisierung von den Schülerinnen und Schülern selbst in die Hand genommen werden kann. Als Ausgangspunkt bieten sich dabei die drei Hauptzweige „Die Kunden erreichen“, „Die Firma organisieren“ und „Aufgabenverteilung“ an.



Grafik: Mindmap zur Geschäftsplanung

Auf der Grundlage der in Modul 2 erarbeiteten Markt- und Konkurrenzanalyse entwickeln die Schüler/innen ihr Marketingkonzept. Entscheidend für den späteren Erfolg ist dabei, einen optimalen „Marketingmix“ zu erreichen: Welche Produkte oder Dienstleistungen werden tatsächlich angeboten und wie können sie aufeinander und die Bedürfnisse des Kunden abgestimmt werden? Der Weg des Angebots zum Kunden, die Preisgestaltung und nicht zuletzt das Konzept für die Werbung und die bestgeeigneten Werbemittel sollten dabei eng aufeinander bezogen betrachtet werden. Die Entwicklung der Werbeunterlagen, eines Slogans und Logos kann gleichzeitig dazu genutzt werden, herauszuarbeiten, welche Ziele die Firma verfolgen soll und inwieweit sich diese Ziele mit denen der einzelnen Schülerinnen und Schüler in Einklang bringen lassen.

Der Begriff der „Wertschöpfungskette“ erleichtert den Blick auf die Planung der Zulieferung bzw. des Einkaufs und bietet sich an, um die Frage nach möglichen Partnerschaften z. B. mit Einzelhändlern oder Unternehmen vor Ort zu klären. Die Fähigkeiten und Interessen der Gruppe sollten unter dem Gesichtspunkt der zu verteilenden Aufgaben in der Firma zusammen getragen werden. Für die nicht besetzten Aufgabenfelder können entweder weitere Schüler/innen angeworben oder externe Partner gesucht werden. Die Verantwortlichkeiten werden verteilt und die „Geschäftsbereiche“ möglichst klar voneinander abgegrenzt. Neben dieser „Aufbauorganisation“ verdeutlichen sich die Schüler/innen, wie das „Tagesgeschäft“ ablaufen soll, und planen damit die „Ablauforganisation“. Je detaillierter diese Überlegungen angestellt und dokumentiert werden, desto reibungsloser wird der Start der Firma sein.

Box 3: Fragenliste zu Modul 3

zum Marketing:

- ! Denkt über einen einprägsamen Namen und ein pfiffiges Logo nach.
- ? Welches „Image“ soll euer Unternehmen haben?
- ! Gestaltet eure Geschäftsunterlagen entsprechend eurem gewünschten Firmenimage.
- ? Welche Zielgruppen lassen sich mit welchen Werbemaßnahmen erreichen?
- ? Habt ihr ein schlüssiges Werbekonzept?
- ? Plant ihr besondere Maßnahmen für die Werbeeinführung eures Unternehmens?
- ? Wie wollt ihr eure Kunden an euer Unternehmen binden?
- ? Wie erreicht ihr, dass ihr alle das von euch angestrebte Firmenimage nach außen tragt?

zum Team:

- ? Könnt ihr alle anfallenden Arbeiten selbst bewältigen? Braucht ihr in irgendeinem Bereich zusätzliche Qualifikationen?
- ? Braucht ihr noch Mitarbeiter/innen? Welche Qualifikationen sollten diese mitbringen?
- ? Wann braucht ihr sie und wie findet ihr sie?
- ? Ist euer Erfolg von einzelnen Personen des Teams abhängig? Wenn ja, sind diese durch andere ersetzbar?

zur Organisation:

- ! Prüft, welcher Standort für euer Unternehmen am besten geeignet ist.
- ? Welche organisatorische Gliederung (Aufgabenbereiche) des geplanten Unternehmens entspricht am ehesten eurer Geschäftsidee?
- ? Für welche Bereiche eures Unternehmens möchtet ihr auf externe Beratung (z. B. Steuerberater, Rechtsanwalt, Unternehmensberater, Werbeagentur) zurückgreifen?
- ? Wie wollt ihr eure Geschäftstätigkeit buchhalterisch erfassen?
- ? Wie könnt ihr die Leistungsfähigkeit eures Unternehmens überprüfen?
- ? Werdet ihr die Buchhaltung selbst durchführen oder an einen externen Experten übergeben?
- ? Welche Anforderungen muss eure Geschäftsausstattung (Möbel, Telefon, Fax, PC, ...) erfüllen?
- ? Welche potentiellen Gefahren möchtet bzw. könnt ihr durch Versicherungen abdecken?
- ? Welchen Namen soll euer Unternehmen tragen?
- ? Habt ihr geprüft, ob diese Bezeichnung zulässig ist?
- ? Wollt ihr das Unternehmen alleine oder mit einem bzw. mehreren Partnern/ Partnerinnen gründen?
- ? Wie sind eure Partner bzw. Partnerinnen in euer Unternehmenskonzept eingebunden (Beteiligungen, Mitspracherechte, Kompetenzen, Aufgabenbereiche etc.)?
- ? Wie sieht es mit der persönlichen Haftung aus?
- ? Welche Rechtsform soll euer Unternehmen haben und ist diese der Geschäftstätigkeit angepasst?
- ! Formuliert eure Vereinbarungen mit euren Partnern bzw. Partnerinnen schriftlich, auch wenn dies rechtlich nicht erforderlich ist.
- ? Welche formellen Anforderungen entstehen durch die Wahl eurer Rechtsform?
- ? Zu welchen anderen Branchen habt ihr Verbindung (z. B. durch Lieferbeziehungen)?
- ? Plant ihr feste vertragliche Bindungen mit Partnerunternehmungen?
- ? Wie wollt ihr die Zusammenarbeit mit Zulieferern gestalten?
- ? Welche und wie viel Vorleistungen bzw. Zuliefererprodukte bindet ihr ein?
- ? Seid ihr von bestimmten Zulieferern abhängig?

Modul 4: Projektplanung

Lernziele: Grundverständnis des Projektmanagements

In den ersten drei Lehrmodulen wurden die Voraussetzungen geschaffen, die Ablaufplanung für die Errichtung und den Betrieb der Schüler/innenfirma in Angriff zu nehmen. Die beispielsweise als Mindmap vorliegende inhaltliche Gliederung wird zunächst in eine logische Abfolge gebracht, indem hinterfragt wird, welche Schritte hintereinander und welche parallel zueinander angegangen werden können. Bei der Ablaufplanung müssen unbedingt auch möglicherweise auftretende Wartezeiten berücksichtigt und Puffer für unvorhergesehene Verzögerungen eingeplant werden. Anschließend wird geprüft, ob die für die jeweiligen Aufgaben zuständigen Personen auch in den dafür verplanten Zeiträumen zur Verfügung stehen und durch die Planung keine allzu hohen Belastungsspitzen auftreten.

Die Ablaufplanung erleichtert auch den Einstieg in die Finanzplanung. Die voraussichtlichen Kosten lassen sich durch die detaillierte Gliederung nicht nur einfacher erfassen, sondern auch zeitlich verteilt darstellen. In der Planung sollte zunächst geprüft werden, ob angestrebte Preise und voraussichtliche Kosten zu einem vernünftigen Ergebnis führen. Unterscheidet man dabei fixe Kosten, die unabhängig vom Umsatz anfallen, von den umsatzbezogenen variablen Kosten, lassen sich auch auf einfachem Weg Mindestumsatzziele (bei festem Preis) oder Mindestpreise (bei festem Umsatz) ermitteln. Schließlich rundet eine Aufstellung, wann die Kosten anfallen und wann Erlöse erzielt werden (Liquiditätsbetrachtung) die Finanzplanung ab. Viele Schüler/innenfirmen entscheiden sich dann für eine (fiktive) Rechtsform, die es ihnen ermöglicht, über „Stammeinlagen“ oder „Aktienverkäufe“ die für die Liquiditätssicherung nötigen Mittel zu beschaffen.

Box 4: Fragenliste zu Modul 4

zum Fahrplan:

- ! Stellt euch für euer Gründungsvorhaben einen möglichst detaillierten Zeitplan auf.
- ? Wann möchtet ihr mit eurer Schüler/innenfirma anfangen bzw. die Geschäftstätigkeit aufnehmen?
- ? Welche für euer Gründungsvorhaben notwendigen Fragestellungen müssen vor Aufnahme der Geschäftstätigkeit geklärt sein?
- ? Habt ihr an die notwendigen Formalitäten (Gewerbeanmeldung) gedacht?
- ? Habt ihr den Zeitaufwand für Informationsbeschaffung und eigene Weiterqualifikation eingeplant?
- ? Wie sieht es mit der Raumbeschaffung aus?
- ? Wie viele Personen braucht ihr für den laufenden Betrieb? Ab wann und in welchem zeitlichen Umfang sind diese einsatzbereit?
- ? Welche zeitlichen Puffer für unvorhergesehene Verzögerungen habt ihr eingeplant?

zur Finanzplanung:

- ! Listet möglichst genau die Ausgaben eures geplanten Unternehmens auf!
- ? Wann fallen die Kosten jeweils an?
- ? Welche Anschaffungen fallen in diesen Zeitraum?
- ? Welche Betriebsmittel braucht ihr und was kosten diese?
- ? Wie hoch schätzt ihr die laufenden Kosten (z. B. Porto, Miete, Werbung, ...) ein?
- ? Wie unterscheidet sich euer Finanzplan für den wahrscheinlichen, den optimistischen und den pessimistischen Fall?
- ? Welche Spielräume besitzt euer Finanzplan?
- ? Wie hoch müssen eure Preise mindestens sein, damit ihr Gewinne erzielen könnt?
- ? Werft einen kritischen Blick auf eure Ausgaben. Gibt es Einsparpotentiale?
- ? Listet die Einnahmen eures geplanten Unternehmens auf.
- ? Wann ist jeweils mit den Geldeingängen zu rechnen?
- ? Verfügt euer Unternehmen zu jedem Zeitpunkt über ausreichende finanzielle Mittel?
- ? Wie sehen euer Umsatzplan, Kostenplan, Investitionsplan, Liquiditätsplan, Finanzplan und eure Plan-Gewinn- und Verlustrechnung aus?
- ? Wie hoch ist euer Finanzierungsbedarf?
- ? Wie wollt ihr euren Kapitalbedarf decken?
- ? Welche Mittel stehen euch selbst zur Verfügung?
- ? Welche Möglichkeiten könnt ihr nutzen, eure Liquidität zu sichern?

Anmerkung: Eine unterhaltsame und gleichzeitig informative Übersicht über den Businessplan und alle damit verknüpften Fragestellungen bietet das Buch „Business-Plan für Dummies“ von Paul Tiffany und Steven D. Peterson.