

Schellberg (Hg.), Danner, Gerhard, Hunter,
Kießling

WALHALLA

MIT MEHRWERT ÜBERZEUGEN – DER SOCIAL BUSINESSPLAN FÜR SOZIALUNTERNEHMEN

Arbeitsbuch zur Erstellung eines wirkungs-
orientierten Businessplans

MANAGEMENT SOZIALES & GESUNDHEIT

BLAUE
REIHE

Social Impact inside: Machen Sie aus einem Businessplan einen Wirkungsplan

Zur Existenzgründung, aber auch bei „Ausgründungen“ und größeren Projekten von gemeinnützigen Initiativen, Unternehmen bzw. Organisationen mit sozialer Ausrichtung ist eine glaubwürdige Planung unerlässlich. Nur so können Investoren, Banken, private Geldgeber oder Spender von der Unternehmensidee begeistert und finanzielle und ideelle Hilfen erlangt werden.

Bei sozialorientierten Geschäftsideen muss die gesellschaftliche Wirkung der geplanten Geschäftstätigkeit/Dienstleistung – der Social Impact – im Vordergrund stehen. Es muss daher eine Beschreibung erfolgen, wie der soziale Mehrwert, die durch die Unternehmung erreicht werden soll, künftig gemessen und nachgewiesen werden soll.

Dieses Arbeitsbuch gibt konkrete Hilfestellung. Es erläutert kurz, knapp, verständlich die grundlegenden Bestandteile eines Businessplanes und geht darüber hinaus mit seinem „Social Business Modell“ speziell auf die Bedürfnisse von Sozialunternehmungen ein:

- Soziale Herausforderung, Geschäftsmodell und Lösungsansätze
- Festlegung der Wirkungsziele und -messung
- Investmentmöglichkeiten (Förderprogramme, Stiftungen, Crowdfinanzierung)
- Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken (SWOT-Analyse) richtig darstellen
- Selbstverpflichtung

Grundlage dieses Buches ist die Arbeit der Studierendenprojektgruppe des Studienschwerpunkts „Junior Consulting – Entwicklung und Management von Projekten in der Sozialwirtschaft“ der Evangelischen Hochschule Nürnberg, die – unter Leitung von Prof. Dr. Klaus Schellberg – von Madeleine Danner, Sandra Gerhard, Rebekka Hunter und Anna-Lena Kießling verfasst wurde.

Schellberg (Hg.), Danner, Gerhard, Hunter, Kießling

MIT MEHRWERT ÜBERZEUGEN – DER SOCIAL BUSINESSPLAN FÜR SOZIALUNTERNEHMEN

Arbeitsbuch zur Erstellung eines wirkungs-
orientierten Businessplans



Dieses E-Book enthält den Inhalt der gleichnamigen Druckausgabe, so dass folgender Zitiervorschlag verwendet werden kann:

Schellberg (Hg.)/Danner/Gerhard/Hunter/Kießling (2018): Mit Mehrwert überzeugen – der Social Businessplan für Sozialunternehmen, Walhalla Fachverlag, Regensburg 2018

Herausgeber der BLAUEN REIHE sind:

- Prof. Dr. Paul Brandl, Fachhochschule Oberösterreich
- Prof. Dr. Astrid Herold-Majumdar, Hochschule für angewandte Wissenschaften München
- Prof. Dr. Thomas Prinz, Fachhochschule Oberösterreich
- Prof. Dr. Klaus Schellberg, Evangelische Hochschule Nürnberg
- Prof. Dr. Armin Schneider, Hochschule Koblenz
- Prof. Dr. Stephan F. Wagner (†), Geschäftsführer der Paritätischen Akademie Berlin

Weitere Infos zum Herausgeber-Team und zur BLAUEN REIHE finden Sie unter:

www.fokus-sozialmanagement.de

Hinweis: Unsere Werke sind stets bemüht, Sie nach bestem Wissen zu informieren. Alle Angaben in diesem Buch sind sorgfältig zusammengetragen und geprüft. Durch Neuerungen in der Gesetzgebung, Rechtsprechung, sowie durch den Zeitablauf ergeben sich zwangsläufig Änderungen. Bitte haben Sie deshalb Verständnis dafür, dass wir für die Vollständigkeit und Richtigkeit des Inhalts keine Haftung übernehmen.

WALHALLA Digital:

Auf www.WALHALLA.de finden Sie unser komplettes E-Book- und App-Angebot. Klicken Sie doch mal rein!

Wir weisen darauf hin, dass Sie die gekauften E-Books nur für Ihren persönlichen Gebrauch nutzen dürfen. Eine entgeltliche oder unentgeltliche Weitergabe oder Leihe an Dritte ist nicht erlaubt. Auch das Einspeisen des E-Books in ein Netzwerk (z. B. Behörden-, Bibliotheksserver, Unternehmens-Intranet) ist nur erlaubt, wenn eine gesonderte Lizenzvereinbarung vorliegt.

Sollten Sie an einer Campus- oder Mehrplatzlizenz interessiert sein, wenden Sie sich bitte an den WALHALLA-E-Book-Service unter 0941 5684-0 oder walhalla@walhalla.de. Weitere Informationen finden Sie unter www.walhalla.de/b2b.

© Walhalla u. Praetoria Verlag GmbH & Co. KG, Regensburg
Dieses E-Book ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt.
Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Bestellnummer: 5475600

Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Leitfragen	9
Abbildungsverzeichnis	10
Geleitwort zum Handbuch	11
Entrepreneur ist keine Berufsbezeichnung	13
Einführung: Was ist ein Social Businessplan?	15
Der Businessplan	15
Besonderheiten des Social Businessplan	16
Aufbau des Arbeitsbuchs	17
Praxisbeispiel: Café Impact	19
Teil A: 1. Einleitung	21
1.1 Vision	21
1.2 Executive Summary	22
1.3 Vorstellung Gründer	23
Teil B: 2. Social Business Model	27
2.1 Soziale Herausforderungen	27
2.1.1 Gesellschaftliche Ausgangslage	27
2.1.2 Ausmaß der sozialen Probleme	27
2.1.3 Ursachen und Folgen	28
2.1.4 Bisherige Lösungsansätze	28
2.1.5 Wirkungsketten	29
2.2 Geschäftsmodell und Lösungsansätze	31
2.2.1 Geschäftsmodell	31
2.2.2 Alleinstellungsmerkmal	34
2.2.3 Kundennutzen	35
2.2.4 Aktivitäten des Unternehmens	35
2.2.5 Unser Lösungsansatz für das soziale Problem (Output)	35

2.3	Wirkungsorientierung	36
2.3.1	Vorgehensweise bei der Wirkungsmessung	36
2.3.2	Wirkungsziele	37
2.3.3	Wirkungslogik	39
2.3.4	Wirkungsketten	41
2.3.5	Wirkungsanalyse	41
Teil C:	3. Organisation	43
3.1	Rechtsform	43
3.2	Organisation	44
3.2.1	Organigramm	44
3.2.2	Prozesse	45
3.3	Personalkosten und Personalplanung	46
3.4	Unternehmenssitz	47
3.5	Netzwerk und Kooperationen	48
Teil C:	4. Markt	50
4.1	Identifikation der relevanten Märkte	50
4.1.1	Marktgröße	50
4.1.2	Marktwachstum	50
4.1.3	Marktpotenzial	50
4.2	Kunden- und Zielgruppe	51
4.3	Wettbewerb	54
4.5	Standort	56
Teil C:	5. Marketing	58
5.1	Preispolitik	58
5.1.1	Preisstrategie	58
5.1.2	Preisniveau	59
5.1.3	Konditionenpolitik	60

5.2	Vertriebspolitik	60
5.3	Kommunikation und Werbung	61
5.3.1	Werbung	62
5.3.2	Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations	63
5.3.3	Budget für Kommunikation und Werbung	63
Teil C:	6. Realisierungsplan	64
6.1	Status Quo	64
6.2	Realisierungsplan und Meilensteine	64
Teil C:	7. Finanzplanung	67
7.1	Finanzielle Verhältnisse der Gründer	67
7.2	Kalkulationsgrundlagen	69
7.2.1	Absatzprognose	69
7.2.2	Beschaffungs- und Preisplanung	70
7.2.3	Finanzbedarf	70
7.2.4	Abschreibungen für Investitionen	71
7.2.5	Personalkostenplanung und Unternehmerlohn	71
7.2.6	Darstellung Personalkostenkalkulation	72
7.3	Finanzierungsplan	73
7.4	Liquiditätsplan	74
7.5	Planbilanz	75
7.6	Rentabilität	78
Teil C:	8. Kapitalfinanzierung	79
8.1	Eigenkapitalfinanzierung	79
8.1.1	Gezeichnetes Kapital	79
8.1.2	Privateinlagen	79
8.1.3	Stille Gesellschaft/Stille Beteiligung	79
8.2	Fremdkapitalfinanzierung	80
8.3	Beteiligungsfinanzierung	81
8.4	Weitere Finanzierungsmöglichkeiten	82

8.4.1	Förderung durch die LfA Förderbank Bayern	82
8.4.2	ERP-Gründerkredit – Startgeld	82
8.4.3	Bürgschaft durch Bürgschaftsbank der Länder	83
8.4.4	Mikrodarlehen bzw. Mikrokredit	84
8.4.5	Online Kredit	84
8.4.6	Crowdfunding (Schwarmfinanzierung)	84
8.4.7	Fundraising	85
8.4.8	Gründerwettbewerbe und Stipendienprogramme ...	86
Teil C:	9. Risikoanalyse	88
9.1	SWOT-Analyse	88
9.2	Umgang mit Schwächen und Risiken	91
9.3	Erfolgsfaktoren für die Umsetzung	92
Teil D:	10. Evaluation	97
10.1	Berichterstattung im Unternehmen	97
10.2	Soziale Berichterstattung	97
10.3	Social Reporting Standard	98
	Mit Mehrwert überzeugen – ein persönliches Nachwort	101
	Literaturverzeichnis	105
	Stichwortverzeichnis	109

Verzeichnis der Leitfragen

Leitfragen Vision	21
Leitfragen Executive Summary	23
Leitfragen Vorstellung der Gründer	24
Leitfragen soziale Herausforderungen	28
Leitfragen zum Geschäftsmodell, Alleinstellungsmerkmal und Kundennutzen	35
Leitfragen Wirkungsziele	38
Leitfragen Organigramm	44
Leitfragen Personalplanung	47
Leitfragen Netzwerk und Kooperationen	49
Leitfrage für den Zielmarkt	51
Leitfrage Zielgruppe	51
Leitfragen zur Definition	52
Leitfragen bei der Analyse des Kaufverhaltens	53
Leitfragen zu Verhaltensmerkmalen, Einstellungen und Werten der Kunden	54
Leitfragen Wettbewerb	55
Leitfragen Standortauswahl	57
Leitfragen Preis- und Konditionenpolitik	60
Leitfragen Vertriebspolitik	61
Leitfragen Kommunikationspolitik	63
Leitfragen Realisierungsplan	66
Leitfragen Finanzierungsplan	74
Leitfragen zur Inweltanalyse	88
Leitfragen Soziale Berichterstattung	99

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Wirkungsketten	29
Abb. 2: Problembaum	30
Abb. 3: Geschäftsmodell Direkte Wirkung	31
Abb. 4: Geschäftsmodell Gesellschaftliche Wirkung	31
Abb. 5: Geschäftsmodell Reziprozität und Solidarität	32
Abb. 6: Geschäftsmodell Altruismus	32
Abb. 7: Geschäftsmodell Quersubventionierung	33
Abb. 8: Wirkungsorientierung	37
Abb. 9: SMART-Kriterien	39
Abb. 10: Wirkungstreppe	40
Abb. 11: Wirkungslogik SRS	41
Abb. 12: Wirkungslogik PHINEO	42
Abb. 13: Skizze Organigramm	44
Abb. 14: Marketingmix	58
Abb. 15: AIDA-Formel	62
Abb. 16: Beispiel Gantt Diagramm	65
Abb. 17: SWOT-Matrix	90
Abb. 18: Abbildung des Worst Case, Best Case und Normalcase	92

Geleitwort zum Handbuch

Wir sind es gewohnt, in einem Sozialstaat zu leben und als zuständigen Adressaten für die Lösung unserer sozialen Problemlagen stets die „Gesellschaft“ zu sehen. Dies führte in der Konsequenz auch dazu, dass die Soziale Arbeit in ihrem beruflichen Selbstverständnis eine anwaltschaftliche Funktion, das Einfordern und Durchsetzen von Rechten für die eigene Klientel, entwickelt hat.

Nun kennen wir aus der Theorie und aus der praktischen Erfahrung von planwirtschaftlichen staatlichen Systemen das Phänomen des Staatsversagens, staatliche Systeme müssen stets eher standardisiert, träge und inflexibel sein. Das ist auch völlig richtig so, denn jedes staatliche Handeln muss durch den Gesetzgeber legitimiert, rechtlich kodifiziert und durch eine Verwaltung flächendeckend umgesetzt werden – und das ist auch gut so. „Das Schneckentempo ist das normale Tempo jeder Demokratie“, wie es der ehemalige Bundeskanzler Helmut Schmidt formulierte. Schnelle, unkonventionelle Lösungen sind nicht der Regelfall eines staatlichen Systems.

Die Konzentration auf den Sozialstaat und die gesellschaftliche Verantwortung lenkt auch ab von den Möglichkeiten des Einzelnen oder von Unternehmen.

Hier setzen die Social Entrepreneurs¹ an: Sie gehen unternehmerisch an die Sache heran und entwickeln Lösungen. Damit wird vielleicht nicht die ganze Gesellschaft flächendeckend umgestaltet, aber es sind nicht nur politische Ideen und Forderungen, sondern umgesetzte Lösungen. Sie können in Bereichen ansetzen, die dem Staat verschlossen sind und mit einer dem staatlichen System fremden Innovationskraft und Flexibilität.

Wesensmerkmal der Social Entrepreneurs ist die Existenz einer eigenen Lösungsidee – eine reine Duplizierung bereits existierender staatlicher Leistungen macht den Entrepreneur weitgehend überflüssig. Die Idee muss einen ausreichenden Konkretisierungsgrad haben – es darf nicht nur um das „Ansprechen von Problemen“ gehen, sondern eben um konkrete Lösungsideen. Letztlich lebt Social Entrepreneurship von seiner eigenen Überlebensfähigkeit – der private

¹ Laut Duden lautet die Mehrzahl „Entrepreneure“. Da sich aber die Bezeichnung „Entrepreneurs“ in der deutschen Fachliteratur zwischenzeitlich eingeschlichen hat, verwenden wir ebenfalls diesen Begriff.

und zivilgesellschaftliche Sektor kann das Problem aus eigener Kraft nachhaltig angehen.

Diese Wesensmerkmale werden in einem Social Businessplan verdichtet. Innovationen benötigen Baupläne – es müssen also die Lösungs-ideen und ihre Wirkungsweise beschrieben und transparent gemacht werden. Die unternehmerischen Konzepte der Entrepreneurs leben nicht davon, dass eine Durchführungs- und Finanzierungsbehörde ihre Existenz garantiert. Vielmehr müssen Investitions- und Finanzierungspläne erstellt und eine nachhaltige Finanzierung sichergestellt werden. Businessplan und Social Businessplan sind insofern in sich verwoben: Ohne Social Business kein Business (Finanzierung), ohne Finanzierung keine soziale Wirkung (Social Business).

Social Entrepreneurship ist nun keine Ansammlung von Wissen, sondern eine Denkhaltung. Doch dies ist wiederum das Schicksal vieler Unternehmensgründungen: Der visionäre Unternehmer vernachlässigt strukturelle Eckpunkte – und scheitert daran womöglich.

In diesem Spannungsfeld setzt dieses Buch an. Es ist aus einem studentischen Beratungsprojekt für eine soziale Unternehmensgründung heraus entstanden. Hier wurden die Ideen der Gründer untersucht, geerdet und so (hoffentlich) nachhaltiger gemacht. Dieses Buch ist insofern ein „Werkzeugkasten“, der in diesem Projekt geholfen hat – aber wie jeder Werkzeugkasten immer wieder neu sortiert und ergänzt werden muss, je nach Baustelle. Insbesondere sind die hier dargestellten Instrumente keine Erfolgsgarantie – Entrepreneurship kennt keine Garantien, es lebt davon, auch Scheitern und Misserfolge zuzulassen und diese wiederum als Teil der Entwicklung zu nutzen.

Ich danke Frau Sandra Gerhard in besonderer Weise, dass sie den Projektbericht zu diesem Praxisleitfaden umgearbeitet hat und mich immer wieder angespornt hat, meine betriebswirtschaftlichen Denkansätze bezogen auf Entrepreneurship einzubringen. Ich danke Frau Barbara Bayer vom Walhalla Fachverlag, dass sie diesem Buch eine Chance gibt und uns immer wieder ermuntert hat.

Den Nutzerinnen und Nutzern dieses Buches wünsche ich viel Erfolg bei der Umsetzung ihres sozialen Unternehmens – im Sinne ihrer persönlichen Entwicklung und im Sinne unserer gemeinsamen Weltgesellschaft.

Nürnberg, Februar 2018

Prof. Dr. Klaus Schellberg

Entrepreneur ist keine Berufsbezeichnung

„Entrepreneur ist keine Berufsbezeichnung.
Es ist die Geisteshaltung von Menschen,
die die Zukunft verändern möchten.“

*(Guy Kawasaki,
Autor, Unternehmer, Venture Capitalist)*

Der Entschluss ein Unternehmen gründen zu wollen, beinhaltet weit mehr als nur den Wunsch, ein Unternehmer zu sein. In den meisten Fällen haben Entrepreneurs eine Vision, mit der sie die Welt verändern möchten. Insbesondere Social Entrepreneurs hegen die große Sehnsucht nach einer gerechteren Welt und möchten hierzu ihren persönlichen Beitrag leisten. Die Unternehmensgründung bietet daher meist einen erfolgreichen Weg zur Verwirklichung ihrer Ziele. Damit die Gründung eines Social Start-Ups auch tatsächlich eine gesellschaftliche Veränderung auslöst, ist es wichtig, dass sie von Anfang an gut geplant ist. Eine glaubwürdige Planung ist zudem notwendig, um andere Personen von der Unternehmensidee zu begeistern, um notwendige finanzielle und ideelle Hilfe für die Gründung zu erlangen.

Zur Gewinnung von Investoren, wie Banken, privaten Geldgebern sowie Spendern und vielen anderen, ist ein strukturierter und überzeugender Businessplan, der die Start-Up-Idee überzeugend darlegt, unerlässlich. Auch für die Gründer selbst ist die Erstellung eines Businessplans ein entscheidender Schritt auf dem Weg zur erfolgreichen Unternehmensgründung. Er hilft dem Unternehmer dabei, alle wichtigen Einflussfaktoren bei der Gründung zu beachten und die eigenen Pläne spezifisch, messbar und realistisch darzustellen. Ein guter Businessplan beschreibt nicht nur die Ideen, sondern lässt bereits im Vorfeld Rückschlüsse auf die reale Umsetzbarkeit des Vorhabens zu. Außerdem bietet der Businessplan eine Plattform, um auf Besonderheiten und Innovationen des Geschäftsmodells hinzuweisen.

Zur Erarbeitung eines Businessplans stehen Unternehmensgründern unzählige Literatur und Internetseiten mit wertvollen Tipps und Erklärungen zur Verfügung. Durch die Vielfalt dieses Angebots kann man sich jedoch in den Ausführungen des Businessplans schnell verzetteln. Darüber hinaus gibt es kaum Hilfestellungen zur Entwicklung eines Social Start-Ups.

Das vorliegende Handbuch wurde als praktische Hilfestellung zur Erstellung eines Businessplans für Sozialunternehmen, Projekte

oder Start-Ups mit sozialer Ausrichtung verfasst. Das Hauptziel besteht darin, die grundlegenden Bestandteile eines Businessplans möglichst präzise und verständlich zu erläutern. Des Weiteren ist die Besonderheit dieses Handbuchs, dass die Erläuterungen speziell auf die Bedürfnisse von Social Start-ups eingehen, die sowohl an einer wirkungsorientierten Darstellung ihres Geschäftserfolgs als auch ihrer Mehrwerte interessiert sind. Deshalb auch der Titel „Social Businessplan“. Aufgrund dieser inhaltlichen Ergänzungen kann daher – abweichend von allgemeinen Empfehlungen zu Businessplänen – der Social Businessplan 25 bis in Ausnahmefällen maximal 35 Seiten aufweisen.

Viel Erfolg und gutes Gelingen für die Arbeit mit dem Social Businessplan wünscht die Studierendenprojektgruppe des Studienschwerpunktes „Junior Consulting – Entwicklung und Management von Projekten in der Sozialwirtschaft“ der Evangelischen Hochschule Nürnberg!

*Anna-Lena Kießling, Rebekka Hunter, Madeleine Danner
und Sandra Gerhard*

Einführung: Was ist ein Social Businessplan?

Der Businessplan

Ein Businessplan, auch Unternehmensplan oder Gründungskonzept genannt, ist eine schriftliche Ausführung, in dem das zukünftige Geschäftsmodell oder -vorhaben detailliert beschrieben ist. Aus diesem Grund nutzen Unternehmen einen Businessplan insbesondere in der Gründungsphase (Lahn 2015, S. 28).

Die wichtigsten Fragen lauten:

1. Wie ist der Ist-Stand (Status Quo) des Vorhabens?
2. Was sind die Ziele, die erreicht werden sollen?
3. Was ist das Vorgehen oder die Maßnahmen zur Zielerreichung (Strategie)?
4. Welcher Einsatz (materiell, personell & finanziell) ist notwendig?

Bestandteile eines Businessplans sind in der Regel:

- die Geschäftsidee,
- die Vorstellung des Produkts oder der Dienstleistung,
- die organisatorischen und rechtlichen Rahmenbedingungen,
- die Markteintrittsstrategien,
- die Darstellung der Gründer,
- eine Risikoanalyse,
- der Kundennutzen,
- das Alleinstellungsmerkmal und
- die Finanzplanung.

Ziel eines Businessplans ist es, die Unternehmensidee zu strukturieren und systematisch darzustellen. Der Planungszeitraum betrifft in der Regel die ersten drei bis fünf Jahre eines Unternehmens (Lahn 2015, S. 28 f.).

Ein Businessplan ist für Gründer nicht nur wichtig, um sich selbst ein realistischeres Bild von der Umsetzbarkeit und dem Erfolg der Idee zu machen, sondern auch um externe Stakeholder² mit dem Plan zu überzeugen. Wichtige externe Stakeholder sind im Vorfeld an eine Unternehmensgründung vor allem die Finanziers, die man für die (Co-)Finanzierung des Vorhabens gewinnen möchte. Dies sind beispielsweise Investoren, Banken oder Stiftungen.

Besonderheiten des Social Businessplan

In Abgrenzung zu einem gewöhnlichen Businessplan beinhaltet ein Social Businessplan den Aspekt der Wirkungsorientierung. Die Geschäftsidee soll nicht allein zu einem finanziellen Erfolg, sondern auch zu einem messbaren sozialen Mehrwert führen. Da sich der Begriff von dem englischen „Social Impact“ herleitet, ist das Wort „sozial“ im Sinne von „gesellschaftlich“ zu verstehen. Der Mehrwert soll außerdem nicht zufällig generiert werden, sondern bewusst durch das Unternehmen verfolgt werden. Es besteht eine wirkungsorientierte Ausrichtung des gesamten Geschäftsmodells, die die Schaffung positiver Mehrwerte als einen Teil der Unternehmensidentität sieht. Der Social Businessplan richtet sich an alle Unternehmen, die von sich behaupten, sie wollen ein „wirkungsorientiertes Unternehmen“ gründen. Außerdem adressiert er hauptsächlich Sozialunternehmer und Social Entrepreneurs, die auf soziale (und nicht ökologische) Problematiken in der Gesellschaft reagieren.

Die oben aufgelisteten Fragen müssen somit um folgende Aspekte erweitert werden:

1. Auf welche sozialen Probleme reagiert das Geschäftsmodell?
2. Was für soziale Mehrwerte werden durch das Start-Up erreicht?

² Allgemein werden alle Interessenten an der Politik und den Leistungen als „Interessenseigner“ oder Stakeholder bezeichnet (Kortendieck 2017, S. 57).

3. Was sind die Lösungsansätze, die zur Erreichung der sozialen Mehrwerte führen?
4. Wie wird die Wirkung des Unternehmens gegenüber Stakeholdern dargestellt und regelmäßig kommuniziert?

Praxistipp:

Empfehlenswert ist es, vor der Erstellung eines Businessplans die beliebten Themenschwerpunkte der einzelnen Stakeholdergruppen zu erfragen oder zu recherchieren, um darauf den Businessplan anzupassen und noch zutreffender für die jeweiligen Adressaten zu gestalten.

Aufbau des Arbeitsbuchs

Das Handbuch unterteilt sich in mehrere Kapitel, die sich inhaltlich mit unterschiedlichen Aspekten einer Gründung befassen und dem Aufbau eines Social Businessplans folgen.

Der Social Businessplan ist hierbei in vier zentrale Abschnitte aufgeteilt, die von A-D gegliedert sind.

- Teil A: Einleitung
- Teil B: Social Business Model
- Teil C: Organisatorischer, rechtlicher und finanzieller Rahmen
- Teil D: Evaluation

Die vier Bestandteile sind an den Aufbau eines gewöhnlichen Businessplans angelehnt, allerdings gibt es besondere Unterschiede:

Bestandteile eines Social Businessplans

Teil A – Einleitung:

Vision, Executive Summary, Vorstellung der Gründer

- Bereits in der Vision wird die Wirkungsorientierung des Start-Ups deutlich zum Ausdruck gebracht. Das Executive Summary nimmt ebenfalls diese Besonderheit mit auf.

Teil B – Social Business Model:

Geschäftsmodell, Soziale Probleme, Lösungsansätze, Wirkungsorientierung

- Ergänzend zur Beschreibung des Geschäftsmodells enthält dieser Teil auch detaillierte Informationen zur Wirkungsorientierung im Unternehmen. So werden die gesellschaftlichen Herausforderungen benannt, auf die das Start-Up reagieren möchte, die Lösungsansätze und wichtige Maßnahmen der Wirkungsorientierung und -messung.

Teil C – Organisatorischer, rechtlicher und finanzieller Rahmen:

Organisation, Markt, Marketing, Realisierung, Finanzplanung, Investment und Risikoanalyse

- Dieser Teil entspricht in etwa dem eines gewöhnlichen Businessplans. Jedoch ist der Teil C in diesem Handbuch so aufgebaut, dass die darunter fallenden Aspekte je nach persönlichen Präferenzen in ihrer Reihenfolge verschoben werden können. Außerdem beinhaltet der Social Businessplan zusätzlich die Kategorie des Investments, da sozial ausgerichtete Unternehmen in besonderer Weise auf finanzielle Unterstützung in der Anfangsphase der Unternehmensgründung und dem laufenden Betrieb angewiesen sind.

Teil D – Evaluation:

Soziale Berichterstattung, Social Reporting Standard

- Dieser Teil beschäftigt sich mit der Frage, wie der Aspekt der Wirkungsorientierung im Unternehmen jährlich durch eine externe Berichterstattung gegenüber Investoren, Unterstützern und Spendern öffentlichkeitswirksam dargestellt werden kann.

Zum Abschluss der meisten Kapitel werden im Text Leitfragen vorgeschlagen, die zum einen zur besseren Strukturierung des Businessplans dienen und zum anderen an alle wichtigen Bestandteile des Kapitels erinnern sollen. Die Fragen sind als Orientierung gedacht und müssen nicht vollständig beantwortet werden. Denn in einigen Fällen tauchen Fragen ähnlicher Art mehrfach auf, da es Bereiche im Businessplan oder in der Organisationsstruktur des Unternehmens gibt, die sich in der Praxis oftmals überschneiden oder ergänzen. Wiederholungen sind in einem Businessplan nicht empfehlenswert, da die Seitenanzahl möglichst gering und die Ausführungen möglichst präzise und knapp formuliert sein sollen.

Stichwortverzeichnis

Absatzplanung 65, 69

Abschöpfungsstrategie 58

Abschreibungen 71

AIDA-Formel 62

Aktien 81

Aktivitäten des Unternehmens
35

Alleinstellungsmerkmal 15, 34

Altruismus 33

Analyse der Erfolgsfaktoren 92

Aufbauorganisation 44

Beeinflusser 53

Berichterstattung 97

Beschaffungsplanung 65

Beschreibung Status Quo 64

Best-Case-Szenario 92

Beteiligungsfinanzierung 81

Beteiligungskapital 82

Bewertung 78

Bilanzentwicklung 75

Bilanzierungspflicht 75

Branchenkenntnisse 25

Break-Even-Analyse 78

Bürgschaft 83

Bürgschaftsbank 83

Business Model Canvas 34

Businessplan 13, 18

Canvas 34

Cashflow-Berechnung 74

Chancen-Risiken-Analyse 88

Charakterisierung der Zielkunden
52

Corporate Identity 61

Crowddonation 85

Crowdfunding 80, 84

Crowdfunding 85

Crowdlending 85

CSR-Berichterstattung 97

Darlehen 82

Darstellung der Gründer 23

Diagnosephase 64

Direkte Wettbewerber 55

Direkte Wirkung 31

Direktvertrieb 60

Distributionspolitik 60

Eigenkapital 73, 81

Einkaufspreise 70

Einleitung 21

Einzelpläne 69

Ertragskraft 74

Evaluation 42, 97

Executive Summary 17, 22

Externe Berichtswesen 97

Financial Business Modell 31

Finanzbedarf 70

Finanzielle Mittel 31

Finanzierungsplan 73

Finanzinvestitionen 70

Finanzplanung 15, 18, 65, 67

Förderbank 82

Förderprogramme 82

Fremdkapital 73, 80

Fremdkapitalfinanzierung 80

Fundraising 85

Gantt-Diagramm 64

Geldeinlagen 81

Genossenschaftsidee 32

Gesamtkapitalbedarf 70, 71

Geschäftsidee 15

Geschäftsmodell 15, 18, 31

Gesellschaftliche Veränderung 13

Gesellschaftliche Wirkung 31

Gewinn- und Verlustrechnung
74

Gezeichnetes Kapital 79

Gründer 67
Gründerkredit 82
Gründervorstellung 24
Gründerwettbewerbe 86

Haftung 43
Handelsregister 47
Haushaltsrechnung 67, 68

Immaterielle Investitionen 70
Immobilie 57
Impact 39
Indirekte Wettbewerber 55
Input 39
Investitionen 31, 70
Investment 18
Investoren 13
Inweltanalyse 88

Kalkulationsgrundlagen 69
Kapitalbedarf 71
Kapitalerhöhung 81
Kapitalfinanzierung 79
Kapitalflussrechnung 74
Kaufmännische Erfahrungen 25
Kaufverhalten 53
Kernprozesse 45
Kommunikationspolitik 61
Konditionenpolitik 60
Kooperationen 48
Körperschaften 43
Kostenstruktur 59
Kredit 80
Kundeneigenschaften 54
Kundennutzen 15, 35, 54

Lebensläufe 24
Leistungsbeziehungen 44
Lieferbedingungen 60
Liquidation 81
Liquiditätsplan 74
Logic model 39
Logisches Modell 39
Lösungsansatz 35

Make or Buy 48
Marketing 18, 85
Marketingkonzept 58
Marketingmix 58
Marktanalyse 50
Markteintrittsbarrieren 55
Markteintrittsstrategien 1
5
Marktforschung 50, 54
Marktgröße 50
Marktpotenzial 50
Marktsegmente 50
Marktsegmentierung 52
Marktteilnehmer 54
Marktwachstum 50
Meilensteine 65
Mikrokredite 84
Mission 33
Mitbewerber 54
Monitoring 41
Motivation 25

Nachhaltigkeitsberichterstattung
97
Netzwerk 48
Normalcase-Szenario 92

Öffentlichkeitsarbeit 63
Öffentlichkeitswirkung 33
Online Kredit 84
Organigramm 44
Organisationseinheiten 44
Organisationsform 43
Organisationsplan 44
Organisationsstruktur 18
Örtlichkeit 57
Outcome 39
Output 35, 39

Partnerschaften 48
Penetrationsstrategie 58
Personalbedarf 46
Personalkosten 46
Personalkostenplanung 71

- Personalplanung 46, 65
- Personengesellschaften 43
- Persönliche Potenziale 24
- Planbilanz 75
- Point of Sale 53
- Potenzielle Wettbewerber 55
- Preiselastizität 59
- Preisfestlegung 59
- Preisniveau 53, 59
- Preisplanung 70
- Preispolitik 58
- Preissensitivität 53
- Preisstrategie 58
- Privateinlagen 79
- Problembaum 30
- Prozessbeschreibung 45
- Public Relations 63

- Q**ualifikationen 25
- Qualität 41
- Quersubventionierung 33

- R**ealgüterplanung 65
- Realisierung 18
- Realisierungsplan 64
- Rechtsform 43
- Referenzen 24
- Rentabilität 78
- Reporting 97
- Reziprozität 32
- Risikoanalyse 15, 18, 88
- Risikoentlastung 82

- S**acheinlagen 81
- Sachinvestitionen 70
- Schlüsselprozesse 45
- Selbstverpflichtung 98
- Situationsanalyse 64
- Skimming-Strategie 59
- SMART-Kriterien 39
- Social Business Model 18, 27
- Social Businessplan 17
- Social Entrepreneurship 27
- Social Impact 27, 97

- Social Reporting Standard 18, 41, 98
- Solidarität 32
- Soziale Berichterstattung 18, 97
- Soziale Herausforderungen 27
- Soziale Mehrwert 16, 27
- Soziale Wirkung 31
- Sozialunternehmertum 27
- Sponsoring 33
- Stakeholder 16
- Standortanalyse 56
- Standortentscheidung 56
- Stärken-Schwächen-Analyse 88
- Status-Quo-Prognose 64
- Stiftung 86
- Stille Beteiligung 79
- Stille Gesellschaft 79
- Stipendienprogramme 86
- Strategie 15
- SWOT-Analyse 88

- U**msatzsteuer 75
- Unique Selling Point 34
- Unternehmensaktivitäten 41
- Unternehmenssitz 47
- Unternehmensstrategie 33
- Unternehmensvision 21
- Unternehmerlohn 71
- Ursachenketten 28

- V**alue Based Pricing 59
- Verkaufsort 53
- Verkaufspreis 70
- Vermögens-/Schuldenaufstellung 69
- Vermögensverhältnisse der Gründer 67
- Vertriebspolitik 60
- Vision 17, 21

- W**erbung 62
- Wettbewerber 59
- Wettbewerbsanalyse 54
- Wirkungsanalyse 41
- Wirkungsketten 29, 41

- Wirkungslogik 39, 42
- Wirkungslogik SRS 41
- Wirkungsmessung 36
- Wirkungsorientierte Arbeit 97
- Wirkungsorientierte Bericht-
erstattung 98
- Wirkungsorientiertes Unternehmen
27
- Wirkungsorientierung 16, 17, 36
- Wirkungstreppe 40
- Wirkungsziele 37
- Wirtschaftlichkeit der Geschäftsidee
54
- Worst-Case-Szenario 92
- Z**ahlungsmodalitäten 60
- Zielgruppenanalyse 51
- Zielgruppen- und Umfeldanalyse 27
- Zusammenfassung des Businessplans
22