HANDBUCH BUSINESSPLAN

Der Gründungswettbewerb
start2grow

start2grow

INHALT

I. HANDBUCH BUSINESSPLAN

Ihr Partner start2grow **04**

Notwendigkeit und Struktur des Businessplans **05**

Empfehlungen zur Erstellung des Businessplans **06**

EXKURS: Der Businessplan aus Sicht eines Geldinstituts **08**

Hinweise zur Nutzung des Handbuchs **09**

II. GLIEDERUNG BUSINESSPLAN

1. Executive Summary **11**
EXKURS: Die Executive Summary aus Sicht eines Kapitalgebers 12

2. Geschäftsidee **13**
2.1 Beschreibung des Produkts/der Dienstleistung 13
2.2 Kundennutzen 14
2.3 Preisgestaltung 14

3. Branche und Markt **16**
3.1 Branchenanalyse 16
3.2 Marktanalyse 17
3.3 Wettbewerbsanalyse 18
3.4 Standortanalyse 18

4. Marketing und Vertrieb **19**
4.1 Marketingkonzept 19
4.2 Vertriebs- und Absatzkonzept 20

5. Management **21**
5.1 Schlüsselpositionen 21
5.2 Rechtsform 22

6. Chancen und Risiken **23**

7. Finanzplanung **25**
7.1 Personalkostenplanung 25
7.2 Investitions- und Abschreibungsplanung 26
7.3 Rentabilitätsplanung 27
7.4 Liquiditätsplanung 28

8. Finanzierung **29**
EXKURS: Wie werten Kapitalgeber/-innen Businesspläne aus? 30

9. Realisierungsplanung **32**

IHR PARTNER START2GROW

Je besser Sie auf Ihre Gründung vorbereitet sind, umso zielgerichteter können Sie mit Ihrem neuen Unternehmen starten. Dabei zählt ein professionell abgefasster Businessplan zu den entscheidenden Grundlagen für einen sicheren Start in die Unternehmensgründung.

Das Handbuch von start2grow unterstützt Unternehmensgründer dabei, ihren Businessplan sinnvoll zu strukturieren und überzeugend zu schreiben. Prüfen Sie mit start2grow, ob Ihre Idee das Zeug hat, eine erfolgversprechende Geschäftsidee zu werden.

Bereits seit 2001 unterstützt der Gründungswettbewerb start2grow Gründerinnen und Gründer aus ganz Deutschland dabei, ihre Geschäftsideen in die Tat umzusetzen. Bei start2grow stehen mehr als 600 ehrenamtliche Coaches bereit, um die Teilnehmer mit Wissen und wertvollen Kontakten zu unterstützen. Knapp 10.700 Gründungsinteressierte in rund 4.755 Teams haben seit 2001 an den Wettbewerben teilgenommen.

Erfolgsbilanz: Mehr als 1.080 Unternehmen wurden erfolgreich gegründet und haben insgesamt mehr als 6.200 Arbeitsplätze geschaffen. Der Gründungswettbewerb, als einziger deutschlandweit nach ISO 9001 für sein Qualitätsmanagement zertifiziert, steht Gründungsideen aus allen Branchen offen, zusätzliche Angebote gibt es für die Sonderdisziplin „Technologie".

(Stand der Daten: Mai 2015)

NOTWENDIGKEIT UND STRUKTUR DES BUSINESSPLANS

Der Businessplan ist eine professionelle Darstellung Ihrer Gründungsidee. Ihr Plan schildert detailliert Ihr unternehmerisches Gesamtkonzept. Er beschreibt das wirtschaftliche Umfeld, die gesetzten Ziele und die aufzuwendenden Mittel. Darüber hinaus dient er als Hilfsmittel zur Akquisition von Kapital. Richtig abgefasst und eingesetzt wird der Businessplan zum Schlüsseldokument für die Beurteilung und Steuerung der Geschäftstätigkeit: Ein gut geschriebener Businessplan ist Ihr professioneller Einstieg ins Wirtschaftsleben.

Ihr Businessplan stellt unter Beweis, dass Sie sich mit den vielfältigen Aspekten einer Unternehmensgründung und der anschließenden Unternehmensführung intensiv auseinander gesetzt haben. Sie zeigen durch einen vollständigen Businessplan, dass Sie Ihre Geschäftsidee systematisch durchdacht haben, Entscheidungen getroffen haben und bereit sind für die Umsetzung Ihrer Gründung.

Ihr Businessplan wird benötigt

- zur Realisierungsplanung Ihrer Unternehmensgründung
- zur Vorlage bei Kapitalgeberinnen und Kapitalgebern
- zur regelmäßigen Kontrolle Ihrer eigenen Unternehmensziele
- zur Präsentation des Unternehmens im Geschäftsleben.

Businesspläne haben trotz der individuellen Gründungsideen eine vorgegebene Struktur, die sich in Kapitel und Unterkapitel gliedern lässt. Dazu gehören eine Executive Summary (Zusammenfassung), die Beschreibung der Geschäftsidee mit der Darstellung des Produkts und/oder der Dienstleistung, eine Branchen- und Marktanalyse, Informationen zu Marketing und Vertrieb, Fakten zur Management- und Personalplanung sowie zu Chancen und Risiken. Eine ausführliche Finanz- und Realisierungsplanung ist ebenfalls Teil eines vollständigen Businessplans.

Der Anhang Ihres Businessplans bietet Raum für zusätzliche Informationen, z.B. Organigramme, Nebenrechnungen, Patente oder Lebensläufe der Gründerinnen und Gründer. Achten Sie darauf, dass der Businessplan und auch der Anhang überschaubar bleiben.

EMPFEHLUNGEN ZUR ERSTELLUNG DES BUSINESSPLANS

→ Ein Businessplan beeindruckt durch Klarheit.
Ihr Businessplan soll auf alle Fragen der unterschiedlichen Leser eine angemessene Antwort geben. Er überzeugt durch Priorisierung der einzelnen Aussagen und durch die Konzentration auf das Wesentliche. Alle relevanten Themen sollten knapp, aber dennoch vollständig behandelt werden.

Im Anhang Ihres Businessplans haben Sie Raum für ergänzende Informationen. Klare, eindeutige Formulierungen sind wichtig. Legen Sie Ihren Plan regelmäßig vertrauenswürdigen Testlesern vor, z.B. den Coaches des start2grow-Netzwerks.

→ Ein Businessplan überzeugt durch Sachlichkeit.
Auch wenn Sie Ihre gute Idee mitreißt, ist es wünschenswert, im Ton sachlich zu bleiben und vorgebrachte Argumente neutral zu formulieren. Eine zu überschwängliche Darstellung kann störend wirken. Genauso unangebracht ist eine zu kritische Darstellung oder Hinweise auf mögliche Fehler in der Vergangenheit. Angaben im Businessplan sollten sachlich richtig und nach bestem Wissen und Gewissen gemacht werden. Schwachpunkte sollten immer mit geplanten oder bereits eingeleiteten Gegenmaßnahmen korrigiert werden.

→ Ein Businessplan ist für technische Laien verständlich.
Um fachfremde Leser von Ihrer technischen Errungenschaft zu begeistern, müssen Sie nicht mit Fachvokabular überzeugen. Im Gegenteil: Es ist wichtig, mit verständlicher Darstellung die Idee möglichst simpel zu erläutern. Oft ist es hilfreich, ein Problem eines Kunden zu beschreiben und schließlich Ihre Lösung für den Kunden darzustellen. So entsteht ein kompetenter Eindruck beim Leser. Technische Details zum Produkt oder Fertigungsverfahren fügen Sie als Anhang bei.

→ Ein Businessplan ist wie aus einem Guss.
Oft arbeiten Sie im Team an der Erstellung eines Businessplans und jeder übernimmt ein anderes Kapitel. Dadurch sind Ausführungen, Sprache und Detailtiefe unterschiedlich ausgeprägt. Vorteilhaft ist es, wenn zum Ende der Arbeit eine Person die Reinschrift und einheitliche Gestaltung übernimmt. Ein Lektorat durch Dritte ist ebenfalls sinnvoll.

→ Ein Businessplan ist auch optisch Ihr Aushängeschild.
Ihr Businessplan soll auch optisch überzeugen. Dazu gehören eine an Strukturen und Inhalte gekoppelte Verwendung von Schrifttypen, die gut zu lesen sind, sowie aussagekräftige Grafiken samt Beschriftungen und Beschreibungen. Fügen Sie gegebenenfalls eine Kopf-bzw. Fußleiste mit Seitenzahlen, Ihrem Namen und – wenn bereits vorhanden – Ihrem Firmenlogo ein. Ihren überarbeiteten Businessplan sollten Sie immer mit dem aktuellen Datum versehen.

→ Ein Businessplan „lebt"!

Mit Ihrer Geschäftsidee reift nach und nach auch der Businessplan. Zu Beginn arbeiten Sie wenige Themen aus, mit der Zeit kommen immer neue hinzu. Aufgrund zusätzlicher Erkenntnisse müssen einzelne Aspekte immer wieder überarbeitet und aktualisiert werden. Je vorausschauender Sie von Beginn an planen, desto weniger müssen sie im Nachgang ändern. Und trotzdem ist eine regelmäßige Überprüfung der Zusammenhänge nötig.

→ Nach einem Plan vorgehen

Die Aufstellung eines Businessplans ist eine komplexe Aufgabe. Viele Einzelaspekte sind zu berücksichtigen und in sinnvoller Abfolge systematisch zu analysieren. Für die Erstellung sollte deshalb eine detaillierte Planung vorgenommen werden. Diese beginnt unmittelbar nach der Aufzeichnung der ersten Ideen. Um einen professionellen Businessplan zu erarbeiten, können Sie sich an diesem Handbuch orientieren. Setzen Sie sich vorab mit den Inhalten der einzelnen Kapitel auseinander und ordnen Sie die Fakten aus Ihrer ersten Skizze den Überschriften zu. Dann erarbeiten Sie nach und nach die Details jedes Kapitels.

→ Ergebnisorientiert arbeiten

Im Rahmen der Erstellung eines Businessplans besteht immer die Gefahr, sich in Einzelanalysen zu verlieren. Deshalb ist es angebracht, sich von Zeit zu Zeit zurückzulehnen und kritisch zu überprüfen, ob die Informationen inzwischen ausreichend sind und welchen Mehrwert weitere Analysen bringen können. Entscheidend für den Erfolg sind die Verständlichkeit und Stimmigkeit des Businessplans. Ihr vollständiger Businessplan sollte am Ende nicht mehr als ca. 35 Seiten, gegebenenfalls plus Anhang, umfassen.

→ Frühzeitig Unterstützung suchen

Das Gründen im Team ist in den meisten Fällen erfolgversprechender als allein. In Teams mit komplementären technischen und unternehmerischen Kenntnissen können die Aufgaben unter den Teammitgliedern je nach ihren Fähigkeiten aufgeteilt werden. Das erleichtert die Bearbeitung der einzelnen Kapitel. Darüber hinaus ist es während der Arbeit an Ihrem Businessplan auch wichtig, nach externer Unterstützung zu suchen. Außenstehende, die Ihre Unterlagen durchsehen, können zur Identifikation von Schwachstellen beitragen und unter Umständen sogar neue wichtige Impulse für die weitere Bearbeitung geben.

Nutzen Sie während des start2grow-Wettbewerbs die Expertise der Coaches aus unserem Netzwerk! Bauen Sie sich hieraus Ihr eigenes Netzwerk für die Realisierung Ihrer Unternehmensgründung auf.

EXKURS:

DER BUSINESSPLAN AUS SICHT EINES GELDINSTITUTS

„EIN DURCHDACHTER BUSINESSPLAN HILFT, STOLPERSTEINE ZU VERMEIDEN“

Mit rund 150 kreditfinanzierten Existenzgründungen im Jahr ist die Sparkasse Dortmund der Ansprechpartner für angehende Unternehmer in der Region um Dortmund. „In unserem Haus gibt es keinen Branchenausschluss“, betont Claudia Märtin, Leiterin des Existenzgründungscenters. „Alles ist möglich, wenn der Rahmen stimmt.“ Vorausgesetzt wird ein durchdachter Businessplan.

Dazu gehören neben dem Geschäftskonzept ein Kapitalbedarfsplan sowie ein stimmiger Finanzierungsplan. Claudia Märtin: „Für den inhaltlichen Umfang gilt der alte Leitspruch: So wenig wie möglich, so viel wie nötig.“ Dreh- und Angelpunkt für die Finanzierungsbewilligung bleibt dabei die Qualifikation der Gründerperson. „Die fachliche Eignung sollte deutlich hervorgehoben werden.“ Aber auch kaufmännische Erfahrung ist notwendig. „Manch Gründer unterschätzt zum Beispiel die Konkurrenzsituation innerhalb der Branche.“ Keine Rolle spielt für den öffentlich-rechtlichen Finanzdienstleister, ob der Antragsteller aus einem Angestelltenverhältnis kommt oder aus der Arbeitslosigkeit.

Anhand des Businessplans können die Mitarbeiter im Existenzgründungscenter schnell mögliche Stolpersteine für einen geschäftlichen Erfolg ausmachen. „Dazu gehören Fehleinschätzungen in Sachen Liquidität oder Markteintrittsdauer“, erklärt Claudia Märtin. Einen allgemeinen Leitfaden für den „richtigen“ Plan gibt es bei der Sparkasse Dortmund aber nicht. „Das Eröffnen eines Kiosks bringt nun einmal andere Anforderungen mit sich als eine Unternehmensgründung im Technologiezentrum“, so Claudia Märtin. Die Prüfungskriterien bleiben dennoch vergleichbar: „Sind wir von der Geschäftsidee sowie vom angehenden Unternehmer und seinen konkreten Vorstellungen überzeugt, steht der Kreditfinanzierung nichts im Weg.“

Darüber hinaus rät Claudia Märtin, neben dem Businessplan auf jeden Fall gesunden Ehrgeiz und eine gewisse Risikobereitschaft mitzubringen. Ebenso wie Verantwortungsbewusstsein und Belastbarkeit. Vor allem in der Start-up-Phase sei zusätzlich die volle Unterstützung durch die Familie wertvoll. „Da kann es nicht selten zu 60-Stunden-Wochen kommen.“

Claudia Märtin, Sparkasse Dortmund

HINWEISE ZUR NUTZUNG DES HANDBUCHS

Das Handbuch von start2grow bietet eine übersichtliche Struktur der Kapitel eines Businessplans.

Die Struktur des Businessplans, die für den Begutachtungsprozess vom Gründungswettbewerb start2grow relevant ist, wird im unten stehenden Schaubild dargestellt. Dies zeigt eine Empfehlung der Gesamtseitenzahl. Wie ausführlich jedes Kapitel ausgearbeitet werden sollte, hängt von seiner jeweiligen Bedeutung für Ihr individuelles Vorhaben ab. Die empfohlenen Seitenzahlen beruhen auf Erfahrungswerten, die sich in bisher eingereichten Businessplänen bewährt haben.

Wenn Sie Ihren Businessplan bis zum Termin Annahmeschluss beim Gründungswettbewerb start2grow einreichen, erfolgt im Anschluss das Begutachtungsverfahren. Die bei start2grow eingereichten Businesspläne werden von Gutachterinnen und Gutachtern aus dem start2grow-Netzwerk bewertet. Begutachtet werden die Businesspläne nach einheitlichen Kriterien, die allgemein ein gelungenes und potenzialträchtiges Unternehmenskonzept auszeichnen.

Die Gutachten beinhalten fachliche Beurteilungen und Anregungen zur Verbesserung, die für eine Umsetzung Ihrer Geschäftsidee sehr wertvoll sein können. Sie erhalten deshalb ein schriftliches Feedback zu ihrem Businessplan.

Um Ihnen die Erarbeitung des Businessplans zu erleichtern, finden Sie in den Kapiteln einige Leitfragen. Diese Leitfragen brauchen Sie nicht alle zu beantworten, sie dienen lediglich als Hilfestellung für Ihre Arbeit. Sie schätzen selbst ein, welche der Fragen für Ihr Projekt die richtigen sind. Vielleicht beantworten Sie auch weitere Fragen, die nicht aufgeführt wurden. Die Leitfragen liefern also Denkanstöße, haben nur beispielhaften Charakter und erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Ausführliche Informationen zum Ablauf des Gründungswettbewerbs finden Sie auf **www.start2grow.de**.

Empfohlene Seitenzahl: ca. 30 - 35

1. Executive Summary
- Zusammenfassung des Businessplans auf max. 1,5 Seiten

2. Geschäftsidee
- Beschreibung des Produkts/der Dienstleistung
- Kundennutzen
- Preisgestaltung

3. Branche & Markt
- Branchenanalyse
- Marktanalyse
- Wettbewerbsanalyse
- Standortanalyse

4. Marketing & Vertrieb
- Marketingkonzept
- Vertriebs- und Absatzkonzept

5. Management
- Schlüsselpositionen
- Rechtsform

6. Chancen & Risiken
- externe Einflussfaktoren

7. Finanzplanung
- Personalkostenplanung
- Investions- u. Abschreibungspl.
- Rentabilitätsplanung
- Liquiditätsplanung

8. Finanzierung
- unter Einbezug der Zahlen aus den Planungstabellen (siehe Download: www.start2grow.de)

9. Realisierungsplanung
- Meilensteinplanung

IN DEN KAPITLEN 1 - 6 BESCHREIBEN SIE IHRE GRÜNDUNGSIDEE, TREFFEN AUSSAGEN ZUR BRANCHE UND ZUM MARKT, GEHEN AUF IHR MARKETING UND IHREN VERTRIEB EIN, DAS MANGEMENT SOWIE AUF CHANCEN UND RISIKEN.

1. EXECUTIVE SUMMARY

Die Executive Summary, also die Zusammenfassung Ihres Businessplans, enthält einen kurzen Abriss aller wichtigen Aspekte des Businessplans. Sie macht die Leserinnen und Leser Ihres Plans neugierig, mehr über Sie und Ihre Geschäftsidee zu erfahren.

Ein Geldgeber – gleichgültig ob z.B. ein Kreditinstitut oder ein Risikokapitalgeber – sieht sich immer zuerst diese Zusammenfassung an. Durch eine klare, sachliche und schlüssige Darstellung Ihres Gründungsvorhabens können Sie zeigen, dass Sie Ihr Geschäft verstehen. Gehen Sie daher bei der Erstellung besonders sorgfältig vor. Sie ist entscheidend dafür, ob auch der gesamte Businessplan gelesen wird!

Die Executive Summary sollte in fünf bis zehn Minuten gelesen und verstanden werden können. Machen Sie einen Test, indem Sie sie Personen vorlegen, die über keinerlei Vorkenntnisse zu Ihrer Geschäftsidee bzw. deren technischen oder wissenschaftlichen Hintergründen verfügen.

Erst wenn Sie alle Kapitel Ihres Businessplans geschrieben haben, können Sie Ihre Ideen und Ziele knapp und präzise in der Executive Summary formulieren.

Die Executive Summary sollte

- sprachlich klar und einfach formuliert sein
- auch fachfremden Lesern ein unmittelbares Verständnis dafür geben, was der Kern Ihres Vorhabens ist
- die wesentlichen Informationen aus Ihrem Businessplans enthalten.

LEITFRAGEN 1

- Wie lautet Ihre Geschäftsidee? Inwieweit ist diese Idee einzigartig?
- Welchen Nutzen bringt Ihre Geschäftsidee Ihren Kunden?
- Welche Zielgruppe sprechen Sie an?
- Welche Branchen und Märkte sind für Ihr Unternehmen relevant?
- Aus wem besteht das Management? Welche Erfahrungen und Kompetenzen sind vorhanden?
- Welche langfristigen Ziele wollen Sie mit Ihrem Unternehmen erreichen?
- Welche Chancen und Risiken sehen Sie?
- Welche Markteintrittsstrategie planen Sie?
- Wie hoch ist der Kapitalbedarf und wofür wird er benötigt? In Phase 1 reicht hier zunächst eine grobe Schätzung.
- Welches sind die wichtigsten Meilensteine auf Ihrem Weg zum Ziel?
- Wie groß ist der Investitionsbedarf für Ihr Unternehmen in den nächsten fünf Jahren?
- Welche Planwerte ergeben sich für Umsatz und Gewinn in den nächsten fünf Jahren?

EXKURS:

DIE EXECUTIVE SUMMARY AUS SICHT EINES KAPITALGEBERS

„DIE VISITENKARTE EINES JEDEN START-UPS“

Die Executive Summary ist die Visitenkarte eines jeden Start-ups. Sie soll kurz, prägnant und eingängig beschreiben, was das Unternehmen und die Geschäftsidee ausmacht – vergleichbar mit einem Elevator Pitch. Der Venture Capitalist (VC) möchte in erster Linie verstehen, welche innovative Technologie sich hinter einem Firmennamen verbirgt. Wird dies sofort deutlich und handelt es sich tatsächlich um eine technologiebasierte Innovation mit entsprechendem Potenzial, dann ist das Interesse geweckt.

Die Kurzbeschreibung sollte die folgenden wesentlichen Inhalte umfassen:

- Was ist die **Geschäftsidee/**das Produkt? Was ist daran einzigartig? Welchen Kundennutzen hat die Innovation und wie deutlich ist der Wettbewerbsvorteil? (ca. ¼ Seite)
- Wie ist die **Marktsituation**? Welche Eigenschaften, welche Dynamik hat die Branche? Wie sieht die Markteintrittsstrategie aus? Welche Ziele sollen kurz- bis mittelfristig erreicht werden? Wo steht das Unternehmen gerade in puncto Technologie, Produkte und Marktzugang? Gegebenenfalls kann hier auch schon auf die einzusetzenden Marketingmaßnahmen und -instrumente eingegangen werden, das kann aber auch später im Businessplan ausführlich beschrieben werden. (ca. 1/1 Seite)
- Wie ist das **Team** aufgebaut und warum ist es hervorragend? Welche Erfahrungen bringt es mit und wo besteht vielleicht auch noch Bedarf? (ca. ¼ Seite)
- Und last but not least: Wie sieht die geplante **Finanzierung**, der Kapitalbedarf sowie die finanzielle Entwicklung des Unternehmens anhand der wichtigsten Kennzahlen für die kommenden 3 bis 4 Jahre aus? (ca. ½ Seite)

Vom Umfang her möchte der VC nicht mehr als zwei DIN-A4 Seiten lesen, um sich einen ersten Überblick zu verschaffen. Die Zusammenfassung sollte tatsächlich nur die wichtigsten Fakten und keine epischen, wertenden oder reißerischen Inhalte aufführen. Dabei sollte sie informativ und interessant geschrieben sein. Wichtig ist, dass die Executive Summary überzeugt. Dann möchte der VC den ausführlichen Businessplan lesen und das Team, das dahinter steht, kennen lernen, um mehr über die Idee zu erfahren.

Stefanie Zillikens, High-Tech Gründerfonds Management GmbH

2. GESCHÄFTSIDEE

Erläutern Sie ausführlich Ihr Geschäftsvorhaben. Beschreiben Sie die Vision, die Sie antreibt, z.B. der langfristige Aufbau eines mittelständischen Unternehmens, das Erreichen der Marktführerschaft oder die Entwicklung einer Produktinnovation. Diese Angaben dienen als Basis für Ihren gesamten Businessplan und ziehen sich als roter Faden durch die Kapitel. Detailliert erläutern Sie, welche Produkte entwickelt und vertrieben oder welche Dienstleistungen angeboten werden. Erläutern Sie, wie sich Ihr Angebot vom bestehenden abhebt und welche Entwicklungsmöglichkeiten sich bieten. Denken Sie bei Ihren Ausführungen daran, dass auch ein Laie Ihre Idee verstehen muss.

2.1 BESCHREIBUNG DES PRODUKTS/DER DIENSTLEISTUNG

Erläutern Sie die Eigenschaften und/oder Funktionen des Produkts oder die Einzelbausteine Ihrer Dienstleistung. Besonders bei technischen Produkten oder Dienstleistungen gehören auch noch ein paar Sätze über den Anwendungsbereich dazu, also wo das Produkt oder die Dienstleistung eingesetzt wird. Hierzu gehören auch Aussagen zum technischen Entwicklungsstand sowie zur Patent- und Lizenzsituation. Gehen Sie speziell darauf ein, welchen Schutz gegebenenfalls Patente oder Gebrauchsmusterschutzrechte vor Nachbau oder Nachahmung geben.

Stellen Sie dar, worin die Innovation besteht und welchen Vorsprung Sie gegenüber den Wettbewerbern haben. Erläutern Sie, wie sich Ihr Angebot von bestehenden abhebt und welche Entwicklungsmöglichkeiten sich bieten. Bestehen noch Probleme oder offene Fragen bei der Entwicklung, dann geben Sie an, auf welche Weise Sie diese Schwierigkeiten überwinden werden. Sollte der Gesetzgeber Anforderungen an Ihre Produkte oder Dienstleistungen stellen, beschreiben Sie, welche Zulassungen bereits vorliegen, beantragt sind oder noch beantragt werden müssen (z.B. beim TÜV, Bundesgesundheitsamt). Erläutern Sie den Fertigungsprozess, und welche Kapazitäten und Investitionen für das angestrebte Absatzvolumen notwendig sind.

LEITFRAGEN 2.1

- Welches sind die Eigenschaften, die Leistungen oder die Funktionen, die Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung erfüllt? Inwiefern ist Ihre Idee innovativ?
- Wie sieht der aktuelle Stand der Technik aus? In welchem Entwicklungsstadium befindet sich Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung?
- Welche gesetzlichen Formalitäten (z.B. Genehmigungen, Zulassungen) sind zu erledigen?
- Welche Konkurrenzprodukte existieren bereits oder sind in der Entwicklung?
- Vergleichen Sie die Stärken und Schwächen Ihres Produkts/Ihrer Dienstleistung mit denen Ihrer Konkurrenz (Stärken-Schwächen-Profil).
- Besitzen Sie oder die Konkurrenz Patente oder Lizenzrechte?
- Wie viel wollen Sie produzieren bzw. welchen Dienstleistungsumfang wollen Sie anbieten?

2.2 KUNDENNUTZEN

Ihre Kunden sind der entscheidende Schlüssel für den Erfolg Ihrer Geschäftsidee. Nachfragen können nur generiert werden, wenn Sie durch Ihre Produkte oder Dienstleistungen die Bedürfnisse der Kunden befriedigen. Heute wird eine Vielzahl von vergleichbaren Produkten auf dem Markt angeboten, die von den Kunden in ihrer Funktionalität kaum mehr zu unterscheiden sind. Daher ist ein Gründungsvorhaben auf Basis einer neuen Produkt- oder Dienstleistungsidee nur sinnvoll, wenn die neue Leistung bisherigen Angeboten überlegen ist. Erläutern Sie genau, welche Funktion das Produkt oder die Dienstleistung oder eben Ihr Team erfüllt, und welchen Nutzen die Kundinnen und Kunden daraus ziehen können. Sollten vergleichbare Produkte und Dienstleistungen der Konkurrenz auf dem Markt sein, müssen Sie überzeugend begründen, welcher Zusatznutzen den Kunden durch Ihr Angebot entsteht.

Bewerten Sie die Angebote Ihrer Mitbewerber nach den gleichen Kriterien. Sollten Sie mehrere innovative Produkte oder Dienstleistungen anbieten, so gliedern Sie Ihre Ideen in sinnvolle Geschäftsfelder, z.B. nach Produkten oder nach Zielgruppen. Grenzen Sie die Geschäftsfelder voneinander ab.

2.3 PREISGESTALTUNG

Zur Entwicklung des Produkts – und später daraus abgeleitet zur Erarbeitung des Absatzkonzepts – gehört auch eine realistische Preisgestaltung.

Die Preisfestlegung kann durch verschiedene Perspektiven abgeleitet werden:

- die Perspektive einer kunden- bzw. nachfrageorientierten Preisbildung: Was ist der Kunde bereit, zu zahlen?
- die Perspektive einer konkurrenzorientierten Preisbildung: Welche Marktpreise bestehen beim Wettbewerb und wie kann Ihr Preis unter Berücksichtigung der Leistungseigenschaften konkurrenzfähig sein?
- die Perspektive einer kostenorientierten Preisbildung: Welche tatsächlichen Kosten und welche Gewinnmarge, die beide vom Preis gedeckt werden müssen, entstehen bei Ihnen bzw. müssen Sie für die weitere Realisierung erzielen?

Bei der Preisfestlegung können Sie sich also an den Preisen vergleichbarer oder derzeitig verwendeter Produkte oder Dienstleistungen orientieren. Holen Sie Angebote ein oder sichten Sie die entsprechende Branchenlektüre. Sie können Ihre Annahmen zu-

LEITFRAGEN 2.2

- Welche Bedürfnisse, Wünsche oder Probleme haben Ihre Kunden und inwiefern trägt Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung zur Befriedigung bzw. zur Lösung bei?
- Wie wurden die Bedürfnisse/Probleme der Kunden bisher befriedigt bzw. gelöst?
- Welchen Nutzen haben Ihre Kunden durch das Produkt/die Dienstleistung?
- Welcher Mehrwert entsteht durch Ihr Angebot?
- Warum kauft die Zielgruppe in Zukunft bei Ihnen?

sätzlich in Gesprächen mit potenziellen Kunden verifizieren und verfeinern. Erläutern Sie im Gespräch, worin der Mehrwert Ihres Produkts oder Ihrer Dienstleistung liegen wird, und fragen Sie ab, was der Kunden bereit wäre, mehr zu bezahlen, um diesen Mehrwert zu erhalten – damit wissen Sie grob, was Sie dem Kunden in Zukunft in Rechnung stellen dürfen.

Wichtigste Basis zur Preisberechnung jedoch sind generell Ihre Kosten (einschließlich Unternehmerlohn oder Privatentnahmen). Die Berechnungsbögen finden Sie als Download auf der Internetseite des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie unter www.existenzgruender.de in der Rubrik „Checklisten und Übersichten" unter dem Punkt „Preiskalkulation/Rechnungswesen".

Daraus abgeleitet machen Sie sich Gedanken, zu welchem Preis Sie Ihre Produkte anbieten müssen. Durch die Teilung der Gesamtkosten durch den Einzelpreis können Sie berechnen, wie viele Produkte Sie über das Jahr verkaufen müssen. Auch wenn Sie noch nicht alle Ihre Kosten im Detail kennen, benennen Sie die Preise, die sie erzielen wollen und welche Stückzahlen dafür nötig sind.

Im Dienstleistungsbereich können Sie ebenfalls Verkaufspreise ermitteln, indem Sie Ihre gesamten Kosten durch die zur Verfügung stehenden fakturierbaren Stunden berechnen und so einen Stundensatz erhalten. Wie viele Projekte Sie daraus abgeleitet tatsächlich realisieren können, ist dann wiederum davon abhängig, wie viele Stunden Sie – mit Ihrem Personal – zur Erbringung einer Dienstleistung benötigen.

Für die Berechnung ermitteln Sie zunächst die Anzahl der Arbeitstage bzw. Stunden eines Durchschnittmonats. Wenn Sie Ihre monatlichen Gesamtkosten durch die Arbeitstage dividieren, erhalten Sie Ihren Tagessatz. Dieser wiederum durch die Anzahl der Stunden pro Tag dividiert, ergibt Ihren Stundensatz. Auch hier finden Sie die Berechnungsbögen als Download auf der Internetseite des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie unter www.existenzgruender.de in der Rubrik „Checklisten und Übersichten" unter dem Punkt „Preiskalkulation/Rechnungswesen".

LEITFRAGEN 2.3

- Welche finanziellen und betrieblichen Mittel benötigen Sie zur Produkt-/Dienstleistungserstellung? Wie hoch sind die gesamten Kosten?
- Decken die Preise je verkaufter Einheit die Gesamtkosten?
- Welche Teile und Leistungen kaufen Sie von Dritten zu?
- Wie hoch/niedrig sind Ihre Preise im Vergleich zur Konkurrenz?
- Wie können Sie Ihre Preise anpassen, wenn sich der Markt verändern sollte?

3. BRANCHE UND MARKT

Entscheidend für Ihren Erfolg sind, neben anderen Faktoren, die Struktur der Branche, der Sie angehören, sowie die Beschaffenheit des Markts, in dem sich Ihre Zielgruppe aufhält. Es gilt, durch eine Analyse von Branche und Markt das Potenzial für Ihr Unternehmen zu ermitteln.

Für Kapitalgeberinnen und Kapitalgeber reicht die alleinige Nennung der Zahlen nicht aus. Es werden Informationen zu jenen Faktoren verlangt, die Nachfrage und Absatzstrategie beeinflussen, damit die Realisierbarkeit der Unternehmensziele geprüft und das Risiko besser abgeschätzt werden kann. Machen Sie also transparent, wie Sie zu Ihrem Ergebnis kommen.

Dieses Kapitel ist in weiten Teilen Recherchearbeit. Sie können sich in Daten und Fakten verlieren und verstricken. Begrenzen Sie daher Ihren Arbeitsaufwand, indem Sie bei allen Analysen gezielt vorgehen. Arbeiten Sie mit Hypothesen und stellen Sie Fragen zusammen, die Sie beantworten möchten. Listen Sie auf, welche Informationen Sie benötigen und wo Sie diese bekommen können. Die Einzelinformationen ergeben unter Umständen keine direkte Antwort auf Ihre Fragen. In der Regel ist es deshalb notwendig, bestimmte Einschätzungen über die Entwicklung der Branche und des Marktes zu treffen. Begründen Sie stets diese Einschätzungen. Zeigen Sie durch eine Analyse des Wettbewerbs auf, welche Schwierigkeiten bei der Ausschöpfung des Marktpotenzials zu erwarten sind.

3.1 BRANCHENANALYSE

Geben Sie einen Überblick über die Branchen, zu denen Ihr Unternehmen gehören wird. Schildern Sie dazu, welche Haupteinflussfaktoren auf die Branchen wirken. Beschreiben Sie zunächst den Status quo und – darauf aufbauend – die erwarteten Trends. Verdeutlichen Sie, wodurch die Entwicklung beeinflusst wird (z.B. neue Technologien, gesetzgeberische Initiativen) und welche Relevanz diese Faktoren für Ihr Unternehmen haben.

Ihre Ausführungen sollten Angaben zu Marktgröße (Absatz und Umsatz), branchentypischen Renditen, zur Rolle von Innovationen und Eintrittsbarrieren, Mitbewerbern, Zulieferern sowie Zielgruppen und Vertriebswegen enthalten.

LEITFRAGEN 3.1

- Wie groß ist der Gesamtumsatz und Gesamtabsatz in Ihrer Branche?
- Wodurch wird das Wachstum Ihrer Branche bestimmt?
- Sind aktuelle Trends zu erkennen? Welche ökonomischen Entwicklungen beeinflussen Ihre Branche?
- Welche Rolle spielen Innovation und technologischer Fortschritt?
- Wie beeinflusst der Gesetzgeber Ihre Branche?
- Welche Markteintrittsbarrieren bestehen und auf welche Weise lassen sich diese überwinden?

3.2 MARKTANALYSE

Der eigenen Branchenanalyse schließen Sie die Marktanalyse Ihrer Kunden und des von Ihnen geplanten Markterfolgs (Absatz, Umsatz, Marktanteil und Gewinn) an. Vielleicht agieren Sie in derselben Branche – das muss allerdings nicht so sein. Sie können beispielsweise auch eine Personaldienstleistung (hier Ihre Branche) in der Produktionswirtschaft (Zielmarkt) anbieten oder ein Produktionsverfahren für Kunststoffe vorhalten, welches ins Sportartikelsegment geliefert wird. Oder Sie bauen eine Internetagentur auf und bieten Ihre Dienstleistungen speziell in der Gesundheitswirtschaft an. Bei der Marktanalyse geht es also darum, die Branche und den Markt Ihrer Zielgruppe zu analysieren. Nehmen Sie dazu eine Segmentierung des Markts vor. Bei einer Marktsegmentierung wird der Gesamtmarkt nach bestimmten Kriterien in Käufergruppen eingeteilt, die hinsichtlich ihres Kaufverhaltens homogene Strukturen aufweisen. Hier gibt es verschiedene Möglichkeiten, die kurz beispielhaft genannt werden:

- **Geografische Segmentierung:**
  Hier begrenzen Sie Ihre Aktivitäten auf eine bestimmte Region, z. B. im Radius von 150 km um Ihren Geschäftssitz oder auf alle Unternehmen einer Branche in Ihrem Bundesland.
- **Sozio-demografische Segmentierung:**
  Sie unterlegen die klassischen Kriterien wie die Unterscheidung nach Alter, Geschlecht, Familienstand, Unternehmensgröße.
- **Sozio-ökonomische Segmentierung:**
  Hier unterscheiden Sie nach Beruf, Einkommen, Haushaltsgröße etc.
- **Verhaltensorientierte Segmentierung:**
  Als Kriterien werden häufig auch ein gleicher Kundennutzen oder identisches Kaufverhalten verwendet.

Die Segmentierungskriterien können Sie frei wählen, solange Sie sicherstellen, dass erstens die Anzahl der Kundinnen und Kunden in jedem Segment sowie deren Verhalten bestimmbar sind und diese zweitens mit derselben Absatzstrategie erreicht werden können. Ermitteln Sie für jedes Segment den potenziellen Umsatz in einem von Ihnen festgelegten Zeitraum.

LEITFRAGEN 3.2

- Wie segmentieren Sie den Markt?
- Wer sind Ihre Zielgruppen? Nennen Sie Kundenbeispiele!
- Welches Absatzvolumen besitzen die einzelnen Segmente heute und zukünftig?
- Welche Referenzkunden haben Sie bereits und welche erwarten Sie in der Zukunft?
- Inwieweit hängen Sie von Großkunden ab?

3.3 WETTBEWERBSANALYSE

Wenn der Markt, den Sie als Zielmarkt für sich erschließen möchten, profitabel ist, gibt es immer jemanden, der dort bereits aktiv ist oder sein wird: Ihre Mitbewerberinnen und Mitbewerber! Erfassen Sie die Stärken und Schwächen Ihrer Mitbewerber. Bewerten Sie dazu Ihre wichtigen (potenziellen) Mitbewerber nach gleichen Kriterien, z.B. Absatz und Umsatz, Wachstum, Marktanteil, Kostenposition, Produktlinien, Kundendienst, Zielkundengruppen und Vertriebskanäle. Vermeiden Sie im Interesse der Überschaubarkeit einen zu hohen Detailgrad. Nehmen Sie Ihr eigenes Unternehmen in diese Bewertung mit auf und leiten Sie durch einen Vergleich ab, wie nachhaltig Ihr Wettbewerbsvorteil sein wird. Zeigen Sie dem Leser auf, wo die Schwächen der Mitbewerber liegen und wie Sie zukünftig deren Kunden abwerben können.

3.4 STANDORTANALYSE

Sicher haben Sie die Stadt, in der Sie Ihr Unternehmen aufbauen möchten, bereits festgelegt – sie liegt günstig für Ihr Unternehmen und auch für Ihre persönlichen Umstände. Sie bietet Ihnen optimale Voraussetzungen für den schnellstmöglichen Erfolg Ihrer Gründung. Die tatsächliche Lage des Unternehmens ist von Beginn an entscheidend und berührt alle wichtigen Faktoren eines Unternehmenskonzeptes: Kundenzielgruppe, Lieferanten, Mitbewerber, Personal, Kosten, Verkehrsanbindung und Infrastruktur. Wägen Sie von Beginn an ab, welche Anforderungen Sie an den Standort haben und was Sie für den Standort ausgeben können.

Was bedeutet für Ihr Unternehmen „verkehrsgünstig" (ÖPNV, Autobahnen, Innenstadtlage)? Soll der Standort für Kunden repräsentativ sein oder werden Sie gar keinen Kundenkontakt vor Ort haben? Benötigen Sie ein ruhiges Umfeld oder müssen Sie eine Gegend suchen, in der Sie Lärm machen dürfen?

Das bedeutet: Sie müssen individuell einen Standort finden, der Ihr Konzept und die Zielsetzung des Unternehmens am besten unterstützt. Dafür sollten Sie herausarbeiten, welche Bedeutung der Standort für Ihren Unternehmenserfolg hat. Vergleichen Sie die Faktoren nach objektiven Kriterien miteinander, um zu einer optimalen Entscheidung zu kommen. Zu jedem Standort gehört erstens der eigentliche Betriebsort und zweitens dessen Umfeld. Der Betriebsort umfasst das betreffende Grundstück und die Betriebsräume. Das Umfeld ist das weitere Einzugsgebiet, z.B. das Ruhrgebiet, ein Bundesland oder ein Staat.

LEITFRAGEN 3.3

- Wer sind die wichtigsten Mitbewerber?
- Wie groß sind deren Marktanteile? Sind die Anteile stabil, veränderbar, gefährdet?
- Wie unterscheidet sich Ihr Angebot von dem der Mitbewerber?
- Können Sie Schwächen beim Wettbewerb identifizieren? Wie nutzen Sie diese für sich?
- Wie werden die Mitbewerber auf Ihren Markteintritt reagieren? Wie treten Sie dieser Reaktion entgegen?

LEITFRAGEN 3.4

- Wo wird Ihr Standort sein?
- Warum haben Sie sich für diesen Standort entschieden? Benennen Sie die Vor- und Nachteile.
- Wie gleichen Sie die Nachteile aus?

4. MARKETING UND VERTRIEB

Marketing beinhaltet generell die Beschreibung des Produkts mit seinen Alleinstellungsmerkmalen sowie die Preisfindung (beides bereits dargestellt in Kapitel 2). In diesem Kapitel folgt nun die Beschreibung Ihres Marketingkonzepts für den Markteintritt Ihres Produkts oder Ihrer Dienstleistung sowie das Vertriebs- und Absatzkonzept im Detail.

Dabei erläutern Sie, wie Sie Ihr entwickeltes Angebot darstellen und präsentieren wollen, so dass es sich von den Wettbewerberinnen und Wettbewerbern abhebt und von Ihrer Zielgruppe gut angenommen wird. Der Vertrieb und alle Maßnahmen, die Sie zur Ausschöpfung des identifizierten Marktpotenzials Ihres Unternehmens ergreifen wollen, werden hier beleuchtet. Messen Sie diesen Themen eine hohe Bedeutung bei und unterschätzen Sie nicht den Arbeitsaufwand.

4.1 MARKETINGKONZEPT

Als neues Unternehmen müssen Sie sich und Ihre Produkte oder Ihre Dienstleistungen am Markt bekannt machen. Erfahrungen zeigen, dass aufwändige Werbekampagnen dabei oft weniger erfolgversprechend sind als kleinere, gezielt ausgerichtete Einzelaktionen.

Als Basis Ihrer Strategie beschreiben Sie genau, welchen besonderen Mehrwert Sie Ihrer Zielgruppe gegenüber möglichst ohne Streuverluste kommunizieren möchten. Stellen Sie dar, wie Sie Ihre Zielgruppen auf Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung aufmerksam machen wollen. Sie entscheiden an dieser Stelle, ob Sie Kunden individuell ansprechen werden oder ob Sie eine Massenkommunikation aufbauen. Achten Sie dabei auch auf Ihre zur Verfügung stehenden zeitlichen Ressourcen. Machen Sie sich Gedanke zu verkaufsfördernden Maßnahmen, die sie umsetzen möchten, wie z.B. Entwicklung eines Logos, Aufbau einer Website, Anzeigenschaltung, Pressearbeit, und überlegen Sie, welches Budget Sie dafür einplanen möchten.

Suchen Sie sich also Maßnahmen, die Ihrem Zeitkontingent und Ihrem Budget entsprechen und die den maximalen Erfolg versprechen. Streben Sie direkt von Beginn an einen hohen Wiedererkennungseffekt an – sorgen Sie dafür, dass Ihre Kunden Sie und das neue Unternehmen direkt in Verbindung mit dem Nutzen Ihres Produkts oder Ihrer Dienstleistung sehen.

LEITFRAGEN 4.1

- Welche (Werbe-)Maßnahmen ergreifen Sie zur Einführung Ihres Produkts/Ihrer Dienstleistung?
- Welche Werbemedien oder Werbemittel setzen Sie ein?
- Wie sehen Zeitplan und wichtige Meilensteine aus?
- Wie viel Budget planen Sie dafür ein?

4.2 VERTRIEBS- UND ABSATZKONZEPT

Das Absatzkonzept stellt im Detail den gesamten Verkaufsprozess dar, nennt die geplanten Vertriebskanäle und berücksichtigt die dabei entstehenden Kosten. Zeigen Sie auf, wie Sie sich den Aufbau Ihres Vertriebs vorstellen. Erläutern Sie Anforderungen an die Anzahl, Qualifikation und Motivation Ihrer Vertriebsmitarbeiter. Wer übernimmt die Erstansprache, wer erstellt Angebote, wer führt mit Kunden die Verhandlungen und trifft die Entscheidungen? Müssen Sie zu Beginn Aufträge an externe Vertriebsexperten vergeben oder übernehmen Sie im Gründungsteam diese Aufgaben selbst? Wenn Sie in die Zukunft sehen und sich Ihr geplantes Unternehmenswachstum verwirklichen lässt, müssen Sie gegebenenfalls zusätzliches Personal einstellen.

Parallel zum direkten Vertrieb überlegen Sie, ob Sie bei günstiger Massenware den Vertrieb über Großhandelsbetriebe abwickeln können. Überprüfen Sie, ob ein Partner Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung in sein Portfolio mit aufnehmen kann und für Sie mit bewirbt. Zeigen Sie den Leserinnen und Lesern auf, wie Ihre Verkaufsprozesse geplant sind und wie viele Produkte oder Dienstleistungen Sie verkaufen werden.

Welche Umsätze erwarten Sie von einem erfolgreichen Eintritt in den Markt? Ihren Preis haben Sie bereits in Kapitel 2 errechnet. Wie Sie mit dem Kunden kommunizieren und wer in Ihrem Unternehmen mit dem Kunden in Kontakt tritt, ist auch geklärt. Schildern Sie nun, wie Sie Ihren vorgegebenen Preis auch beim Kunden erzielen können – benennen Sie Rabatte, erläutern Sie Zahlungsmodalitäten wie z.B. Skonto, erläutern Sie Initialaufträge und darauf folgende Wartungsaufträge etc.
Berechnen Sie dann die Stückzahlen der zu verkaufenden Produkte oder die Anzahl der zu vermarktenden Dienstleistungen, die Sie als Erfolg verbuchen. Sie können dem Leser einen besten oder schlechtesten Fall der Absatzförderung skizzieren, damit er eine bessere Einschätzung erhält.

Ihre Preise für Produkte und Dienstleistungen wurden bereits beschrieben; zeigen Sie nun auf, welche Umsätze Sie planen – ideal ist hier die Darstellung in einer Tabelle. Auch ohne den Finanzplan ist eine Skizze über ihre Absatzplanung für Ihre weitere Arbeit wichtig.

LEITFRAGEN 4.2

- Wie sieht der typische Prozess eines Produktverkaufs/Dienstleistungsabsatzes aus?
- Welche Vertriebskanäle nutzen Sie für die einzelnen Zielgruppen?
- Welches Absatzvolumen wollen Sie erreichen? Wie verteilen sich der Absatz und das Ergebnis auf die einzelnen Vertriebskanäle?
- Welche Anforderungen stellen Sie an den Vertrieb z.B. in Bezug auf die Anzahl, Qualifikation und Ausrüstung der Vertriebsmitarbeiter?
- Welches Zahlungsziel und wie viel Skonto räumen Sie ein?
- Wie sieht Ihr Service-, Beratungs- und Wartungsangebot aus?

5. MANAGEMENT

Die Leserinnen und Leser Ihres Businessplans möchten erfahren, wer hinter dem neuen Unternehmen steht. Sie möchten einschätzen können, ob die Eigenschaften zur Führung des neuen Unternehmens vorhanden sind. Dabei will der Leser einerseits bewerten, welche fachlichen und unternehmerischen Eigenschaften jedes Gründungsmitglied mitbringt, andererseits, welche Motivation jeder Einzelne hat. Die Leser möchten aufgezeigt bekommen, wie sich die einzelnen (Unternehmer-) Persönlichkeiten bei einem Teamvorhaben ergänzen werden.

5.1 SCHLÜSSELPOSITIONEN

Stellen Sie Ihr gesamtes Team vor. Erläutern Sie die beruflichen Erfolge eines jeden Einzelnen, die für das neue Vorhaben wertvoll sein werden. Wenn Sie in der Vergangenheit bereits erfolgreich als Team zusammengearbeitet haben, sollten Sie diese Fakten ebenfalls erwähnen.

Leiten Sie aus den persönlichen Fertigkeiten und Kenntnissen des Einzelnen ab, wer sich aufgrund seiner Erfahrungen zukünftig für welche Aufgaben verantwortlich zeigt. Fehlende Kompetenzen sollten zügig ergänzt werden.

Für die Leser wird die Ernsthaftigkeit eines Businessplans realistisch, wenn bereits finanzielle Bindungen zum Unternehmen bestehen, beispielsweise in Form eines finanziellen Grundstocks durch die Teammitglieder. Auch vertragliche Einigungen über Aufgaben und Verantwortlichkeiten deuten auf realistische Vorhaben hin.

Zur Einschätzung Ihrer geplanten Unternehmensstruktur ist es interessant zu wissen, welche Absprachen oder Vertragsverbindungen bereits zu Partnern oder zu Forschungseinrichtungen, Hochschulen oder Instituten bestehen.

LEITFRAGEN 5.1

- Welche Aufgaben- und Verantwortungsbereiche wird es in Ihrem Unternehmen geben (Schlüsselpositionen)?
- Wie ist der berufliche Werdegang des Managements und der Schlüsselpersonen (z.B. Ausbildung, Berufstätigkeit, berufliche Erfolge)?
- Verfügen das Management oder die Schlüsselpersonen über personenbezogene Patente und können Sie diese nutzen?
- Welche Erfahrungen und Fähigkeiten bezüglich des Geschäftsvorhabens besitzt das Team? Welche Fähigkeiten fehlen? Wie und durch wen werden sie ergänzt?
- Verfügt das Team über Kenntnisse im kaufmännischen Bereich?
- Welche Besonderheiten hat Ihre Personalpolitik (z.B. Qualifizierung, Mitarbeiterbeteiligung)?
- Wie soll das Vergütungssystem gestaltet sein?

5.2 RECHTSFORM

Die Rechtsform, die Sie für Ihr Unternehmen wählen, definiert den gesetzlichen Handlungsrahmen, in dem Sie demnächst agieren werden. Je nach gewählter Rechtsform besagt sie beispielsweise, wie das Unternehmen aufgebaut ist, auf welcher Rechtsgrundlage es beruht und wer das Unternehmen führt. Die Entscheidung für oder gegen eine bestimmte Rechtsform hat persönliche, finanzielle, steuerliche und rechtliche Folgen. Zur Auswahl stehen beispielsweise die Einzelunternehmung (bei Ein-Personen-Gründungen) und Formen von Personengesellschaften und Kapitalgesellschaften (bei Ein-Personen- oder Mehr-Personen-Gründungen). In der Tabelle unten finden Sie einen Überblick über die in Deutschland gebräuchlichsten Rechtsformen mit wichtigen Entscheidungskriterien. Sie erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Eine einmal gewählte Rechtsform muss nicht zwangsläufig beibehalten werden. Bei verschiedenen Entwicklungen im Unternehmen, wie z.B. die Änderung der Gesellschaftsverhältnisse oder ein positives Wachstum, kann eine Änderung der Rechtsform angebracht sein.

Aufgrund der vielfältigen, möglichen Folgen, die die Wahl für eine bestimmte Rechtsform mit sich bringt und die berücksichtigt werden müssen, ist eine professionelle Beratung durch einen Rechtsanwalt oder Steuerberater immer anzuraten.

	Einzel-unterneh-men	GbR	PartG	OHG	KG	GmbH & Co. KG	GmbH	UG (haftungs-beschr.)	AG	eG
Mindestkapital notwendig	nein	nein	nein	nein	nein	ja	ja	ja	ja	ja
Haftungs-beschränkung	nein	nein	möglich	nein	z. T.	ja	ja	ja	ja	ja
Breiter Entscheidungs-spielraum	ja	ja	ja	ja	ja	ja	nein	nein	nein	nein
Weniger Formalitäten	ja	ja	ja	nein	nein	nein	ja (mit Muster-protokoll)	ja (mit Muster-protokoll)	nein	nein
Eintragung ins Handelsregister	ja*	nein	Partnerschafts-register	ja	ja	ja	ja	ja	ja	Genossen-schaftsregister
Hohes Ansehen, Kreditwürdigkeit durch persönliche Haftung	ja	ja	ja	ja	ja	nein	nein	nein	nein	nein

Quelle: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, GründerZeiten Nr. 11, Stand Oktober 2012

* nein bei Freiberuflern und Kleingewerbetreibenden

LEITFRAGEN 5.2

- Erfolgt die Gründung alleine oder im Team?
- Welches unternehmerische Ziel wird verfolgt?
- Welche Rechtsform soll Ihr Unternehmen haben und aus welchen Gründen?
- Wie sehen die Geschäftsvertretung und die Haftungsregelung aus?
- Wie viel Kapital steht zur Verfügung?
- Welche Formalitäten (u.a. Buchhaltung) sind zu beachten?

6. CHANCEN UND RISIKEN

In diesem Kapitel geht es um die realistische Einschätzung der Chancen und Risiken, die Sie aktuell beobachten oder mit hoher Wahrscheinlichkeit erwarten. Die hier betrachteten Chancen und Risiken werden auf externe Faktoren bezogen.

Beschreiben Sie, was im besten und schlechtesten Fall von außen auf Ihre Unternehmensgründung zukommt. Ideal ist der Entwurf zweier Szenarien – der eines „Best Case", der anzunehmende beste Fall, und der eines „Worst Case", der anzunehmende schlechteste Fall. Variieren Sie verschiedene Parameter wie Preis und Absatz, um den Einfluss auf Ihre Planung zu verdeutlichen. Bewerten Sie die Wahrscheinlichkeit der aufgezeigten Chancen und Risiken. Begründen Sie Ihre Annahme mit recherchierten und belegbaren Fakten und Zahlen, beispielsweise von Kammern, Banken und Branchenverbänden.

Schärfen Sie Ihren Blick für die zu erwartenden Chancen. Ist ein Markt im Wandel, so können Sie als junges, flexibles Unternehmen effektiver reagieren als die großen, vielleicht trägeren Mitbewerber. Oder eine Gesetzesänderung erweitert Ihren vorher begrenzten Handlungsspielraum.

Die Entwicklung und der Handlungsspielraum Ihres Unternehmens sind in großem Maße von der Fähigkeit abhängig, Risiken frühzeitig zu erkennen und ihnen wirkungsvoll zu begegnen. Schildern Sie kurz, welche Risiken Sie identifiziert haben und wie Sie darauf reagieren wollen, um das Ausmaß eines Schadens zu begrenzen. Risiken lauern überall: Vielleicht reagieren die Mitbewerberinnen und Mitbewerber auf Ihren Markteintritt mit einer massiven Gegenoffensive. Oder es tauchen Anbieter mit ähnlichen und besseren Produkten auf. Wie schützen Sie sich davor? Bemühen Sie sich in Ihrem Eventualplan um Objektivität und beschönigen Sie nichts. Gehen Sie auf kritische Aspekte ein – das verschafft Ihnen bei den Kapitalgebern Respekt. Eine reflektierte Darstellung lässt Sie als Branchenexperten erkennen, der auf alle Eventualitäten vorbereitet ist.

LEITFRAGEN 6

- In welchen Bereichen Ihres Unternehmens müssen Sie beim Eintreten welcher Ereignisse zukünftig die Weichen stellen?
- Welche Chancen können Sie identifizieren und wie sollen sie genutzt werden?
- Wie können sich Ihre Chancen positiv auf Ihren Umsatz auswirken?
- Welche Risiken, die Ihr Unternehmen gefährden könnten, sehen Sie?
- Wie können diese Risiken minimiert oder im Vorfeld verhindert werden?
- Inwieweit können Sie durch Anpassung Ihrer Pläne diese Auswirkungen (im Falle von Risiken) begrenzen oder (im Falle von Chancen) nutzen?
- Wie reagieren Konkurrenten auf Ihre Chancen und Risiken?

IN DEN KAPITELN 7 - 9 ERARBEITEN SIE DIE FINANZPLANUNG UND DEN FINANZIERUNGSBEDARF IHRER GRÜNDUNGSIDEE UND LEITEN AB, OB SICH AUS IHRER IDEE TATSÄCHLICH EINE FÜR SIE LUKRATIVE GRÜNDUNG REALISIEREN LÄSST.

7. FINANZPLANUNG

In diesem Kapitel überprüfen Sie, ob Ihr Geschäftskonzept finanzierbar und rentabel ist. Nutzen Sie zur Erleichterung der Darstellung die Planungstabellen auf www.start2grow.de. Gehen Sie sorgfältig jeden Tabellenreiter durch und füllen Sie die Felder aus.

Um leichter in das Thema einzusteigen, überprüfen Sie noch einmal Ihren möglichen Unternehmerlohn (s. Kapitel 2.3) und starten Sie dann mit Ihrer Kostenplanung.

Machen Sie sich Gedanken über die jeweiligen Kosten für Ihr Vorhaben: Kosten für Räumlichkeiten (Miete, laufende Kosten für Strom, Gas, Telefon, Reinigung etc.), Mitarbeiter, Maschinen und/oder Fahrzeuge, Technikausstattung etc. Prüfen Sie, was Initialkosten sein werden und was wiederkehrende Kosten sind. Ermitteln Sie die anfallenden Aufwendungen, wenn nötig mit Hilfe von Kostenvoranschlägen. Sicherlich planen Sie ein bestimmtes Wachstum für die nächsten Jahre ein. Welche Auswirkungen haben Ihre Planungen auf die Umsätze und eventuell auf zusätzliche personelle und räumliche Ressourcen? Alle diese Fakten und deren Kosten sammeln Sie und übertragen diese in die Tabellen. Daraus ergeben sich dann Aufstellungen für die kommenden fünf Jahre.
Sollten Sie keinerlei Erfahrungen in der Finanzplanung mitbringen, empfiehlt es sich, die Coaches (z.B. aus den Bereichen Steuerberatung oder Wirtschaftsprüfung) aus dem Netzwerk von start2grow um Rat zu fragen. Beachten Sie, dass viele Geschäftsvorhaben an einer mangelhaften Finanzplanung scheitern. Am sinnvollsten ist es, jemanden mit entsprechenden Kenntnissen auf diesem Gebiet in Ihr Team aufzunehmen!

Ein wichtiger Hinweis:
Sie sind unabhängig von der Rechtsform verpflichtet, nach Abschluss eines Geschäftsjahres eine Jahreserfolgsrechnung durchzuführen. Die gesetzlichen Bestimmungen finden Sie für Einzelunternehmer im Einkommensteuergesetz (Einnahme-Überschuss-Rechnung) und für Kapital- und Personengesellschaften im deutschen Handelsgesetzbuch (Gewinn- und Verlustrechnung). **Sie als Unternehmerin oder Unternehmer sollten auch im laufenden Geschäftsjahr immer wissen, ob Sie Gewinne oder Verluste erzielen.**

7.1 PERSONALKOSTENPLANUNG

Überlegen Sie sich, was Sie mit welchen personellen Ressourcen erreichen möchten. Beachten Sie, dass bei einem Unternehmenswachstum mit steigendem Erfolg eine Veränderung des Personalbestands notwendig wird. Erstellen Sie eine detaillierte Personalplanung für die ersten fünf Geschäftsjahre Ihres Unternehmens. Geben Sie an, wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in welcher Funktion und mit welchem Gehalt Sie beschäftigen wollen. Vergessen Sie dabei nicht, die Arbeitgeberbeiträge zur Sozialversicherung (Lohn- und Lohnnebenkosten) zu berücksichtigen.

Personalplanung und Unternehmenswachstum sind Größen, die zueinander in Abhängigkeit stehen. Stellen Sie sicher, dass diese Größen zueinander passen. Kalkulieren Sie als Gründungsunternehmen mit vorsichtigen Zahlen. Wenn sich alles wie geplant entwickelt, können Sie die Gehälter über den Verlauf der Jahre erhöhen, zusätzliches Personal planen, Azubis einstellen oder Teilzeit- durch Vollzeitkräfte ersetzen.

LEITFRAGEN 7.1

- Welchen Personalbedarf und welche Personalkosten erwarten Sie in den einzelnen Bereichen Ihres Unternehmens in den nächsten fünf Geschäftsjahren?
- Wachsen die Gehälter mit den Umsätzen und dem Erfolg?
- Wann stellen Sie zusätzliches Personal ein?

7.2 INVESTITIONS- UND ABSCHREIBUNGSPLANUNG

In der Investitions- und Abschreibungsplanung erfassen Sie alle anfallenden Investitionen und die jeweils darauf entfallenden Abschreibungen. Die Abschreibungen stellen die planmäßigen oder außerplanmäßigen Wertminderungen von Vermögensgegenständen dar. Die Höhe der Abschreibungen hängt von der voraussichtlichen betrieblichen Nutzungsdauer des Vermögensgegenstands ab. Geringwertige Wirtschaftsgüter bis zu einem Betrag von 410 Euro können im Jahr der Anschaffung abgeschrieben werden. Als Hilfsmittel können die sogenannten AfA-Tabellen (Absetzung für Abnutzung) des Bundesministeriums für Finanzen benutzt werden. Sie stellen jedoch keine bindende Rechtsnorm dar. Dennoch werden die in den AfA-Tabellen festgelegten Abschreibungssätze sowohl von der Rechtsprechung als auch von Verwaltung und Wirtschaft allgemein anerkannt, da sie umfangreiches, in der Praxis gewonnenes Fachwissen widerspiegeln.

Hier einige Beispiele:

Investitionsgut	Abschreibungsdauer
Laboreinrichtung	**14 Jahre**
Wirtschaftsgüter der Ladeneinrichtungen	**8 Jahre**
Verkaufstheken	**10 Jahre**
Lichtreklame	**9 Jahre**
Büromöbel	**13 Jahre**
Telefone	**5 Jahre**
Personalcomputer, Notebooks	**3 Jahre**
Peripheriegeräte (z.B. Bildschirm, Drucker, Scanner)	**3 Jahre**
Personenkraftwagen	**6 Jahre**
Lastwagen	**9 Jahre**
Anhänger	**11 Jahre**

Die Abschreibungstabellen finden Sie auf der Internetseite des Bundesministeriums für Finanzen (www.bundesfinanzministerium.de), wenn Sie den Suchbegriff „AfA-Tabelle“ in das Suchfeld eingeben.

Der Investitions- und Abschreibungsplan wird in der Regel in Form einer Tabelle dargestellt, in der das Anschaffungsjahr, der Abschreibungsbetrag sowie der Restbuchwert über den Zeitverlauf der Nutzungsdauer aufgeführt werden. Es wird stets der Nettopreis zugrunde gelegt, da die gezahlte Umsatzsteuer bereits im Jahr der Anschaffung als Vorsteuer berücksichtigt wurde.

Die Investitionen sind in der Liquiditätsplanung zu berücksichtigen, die Höhe der jährlichen Abschreibungen insgesamt in der Rentabilitätsplanung zu erfassen.

Das Tabellenblatt von start2grow kann Ihnen helfen, die entsprechenden Investitionen, geknüpft an Umsätze und Wachstumszahlen, in den ersten fünf Jahren zu planen.

LEITFRAGEN 7.2

- Wie sieht Ihre Investitionsplanung kurzfristig und für die ersten fünf Jahre aus?
- Welche großen Investitionen werden wann und in welchem Umfang anfallen?
- Wie hoch sind die daraus entstehenden jährlichen Abschreibungen?

7.3 RENTABILITÄTSPLANUNG

Mit Hilfe der Rentabilitätsplanung (Umsatz- und Kostenplanung) erfahren Sie, ob sich Ihr Vorhaben tatsächlich lohnt, also rentabel ist.

In einer Fünf-Jahres-Planung stellen Sie dem zu erwartenden Umsatz die zu erwartenden Kosten gegenüber. Je mehr die Umsätze die Kosten übersteigen, desto größer ist der Gewinn bzw. die Rentabilität Ihres Unternehmens. Diese Berechnung ist ein wesentlicher Bestandteil Ihrer Planrechnungen, der Ihre Geldgeber von der wirtschaftlichen Tragfähigkeit Ihres Vorhabens überzeugen soll. Die Kosten Ihrer privaten Lebensführung (in Form des Unternehmerlohns) haben Sie bereits in Kapitel 2.3 ermittelt. Diese für Sie wichtige Kennzahl sollten Sie bei Ihrer Planung immer im Auge behalten, da dies der errechnete minimale Gewinn sein muss. Ob Ihre Rentabilität gut oder schlecht ist, müssen Sie an durchschnittlichen Zahlen vergleichbarer Unternehmen überprüfen. Außerdem sollten Sie Angebotspreise zukünftiger Lieferanten und Nachfragepreise potenzieller Kundinnen und Kunden einholen. Fragen Sie beim zuständigen Branchen- bzw. Berufsverband, den Kammern und der Hausbank nach typischen Branchenumsätzen und -gewinnen.

Die recherchierten Zahlen fließen ohne die Berücksichtigung der Mehrwertsteuer in die Rentabilitätsvorschau ein.

Das dritte Jahr gilt als besonders kritisch, denn sollten Sie zinsgünstige Darlehen aus öffentlichen Förderprogrammen nutzen, müssen Sie in der Regel genau dann mit der Tilgung beginnen. Ihre finanzielle Belastung steigt sprunghaft an.

Nehmen Sie sich ausreichend Zeit für die Recherche. Je realistischer und genauer Ihre Kalkulation ausfällt, desto sicherer wird Ihre Startphase sein. Geben Sie die in der Investitions- und Abschreibungsplanung ermittelten Abschreibungen an. Die Investitionsausgabe selbst, d.h. der Kaufpreis für Anlagegüter, wird nicht in der Rentabilitätsplanung erfasst, weil diese Auszahlung nicht zu einer Änderung des Reinvermögens Ihres Unternehmens führt.

Unter die Position „Materialaufwand“ fallen alle Kosten für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie für bezogene Waren und Leistungen; unter dem Posten „Personalaufwand“ werden die in der Personalplanung ermittelten Löhne und Gehälter mit Sozialabgaben und Steuern erfasst. Falls Sie eine GmbH gründen möchten, setzen Sie hierfür ein Gehalt als Geschäftsführer an.

LEITFRAGEN 7.3

- Mit wie vielen Kunden rechnen Sie? Überprüfen Sie Ihre Absatzpläne.
- Decken Ihre Umsätze Ihre privaten und betrieblichen Kosten?
- Haben Sie Ihre Preise bisher gut berechnet oder müssen Sie nachkalkulieren?
- Wie werden sich Ihre Umsätze, Einnahmen und Ausgaben in den nächsten fünf Jahren entwickeln?
- In welchem Jahr erreichen Sie ein positives Betriebsergebnis?
- Wie viel Gewinn werden Sie kurz-, mittel- und langfristig erwirtschaften?

7.4 LIQUIDITÄTSPLANUNG

Für die Liquiditätsplanung ist eine detaillierte Umsatz- und Kostenplanung (Rentabilitätsplanung) notwendig. Eine fundierte Liquiditätsvorschau zeigt die Zahlungsfähigkeit Ihres Unternehmens für einen bestimmten Zeitraum. Sie stellen bei der Liquiditätsplanung Ihre zu erwartenden Einzahlungen sämtlichen Auszahlungen gegenüber.

Beachten Sie dabei: Das Schreiben oder der Erhalt einer Rechnung bedeutet noch nicht, dass Sie das Geld schon in der Kasse haben bzw. die Rechnung von Ihnen bezahlt wurde. Maßgeblich für die Liquiditätsplanung ist der tatsächliche Zahlungszeitpunkt. In den Liquiditätsplan gehören somit nur solche Vorgänge, die direkt zu einer Änderung des Barmittelbestandes führen; Abschreibungen, Rückstellungen und aktivierte Eigenleistungen gehören dagegen nicht hinein. Erfassen Sie die Höhe und den Zeitpunkt aller Ein- und Auszahlungen und zwar hier immer inklusive der Mehrwertsteuer! Liquide bleibt Ihr Unternehmen nur dann, wenn in jeder Periode die Summe der Einzahlungen größer ist als die Summe der Auszahlungen. Für Zeiträume, in denen dies laut Planung nicht zutrifft, müssen Sie Kapital zuführen. Die Summe aller Einzelbeträge ergibt den gesamten Kapitalbedarf über den Planungszeitraum.

Je weiter Sie in die Zukunft blicken, desto größer wird auch die Planungsunsicherheit.

Die Liquiditätsplanung sollte daher für das erste und zweite Jahr monatlich erfolgen und für die folgenden Jahre vierteljährlich bzw. halbjährlich.

LEITFRAGEN 7.4

- Welche eigenen Mittel werden Sie einbringen?
- Wie hoch sind die monatlichen Ein- und Auszahlungen?
- Wie hoch sind die monatlichen Tilgungs- und Zinszahlungen?
- Wie hoch ist die monatliche Liquiditätsreserve?
- Welche Mittel benötigen Sie zu welchem Zeitpunkt zusätzlich?
- Verfügen Sie über einen Kontokorrentkredit bei Ihrer Hausbank?
- Wie wird sich Ihre Liquidität kurz- und mittelfristig entwickeln?

8. FINANZIERUNG

Im vorangegangenen Kapitel haben Sie Ihre Finanzplanung aufgestellt. Ihre Planzahlen haben Sie in die Tabellen von start2grow eingetragen. Aus der Liquiditätsplanung geht hervor, welchen Kapitalbedarf Sie zu welchem Zeitpunkt benötigen.

In Ihrer Finanzierungsplanung überlegen Sie nun, aus welchen Quellen die Bedarfe gedeckt werden sollen.

Prüfen Sie zu Beginn, wie Sie Ihre eigenen Mittel – in Form von Bareinlagen oder Sacheinlagen – einbringen können. Reichen diese Mittel nicht aus, müssen Sie Fremdkapital aufnehmen. Informieren Sie sich zunächst über öffentliche Förderprogramme des Bundes oder des Landes. Diese Kreditprogramme haben oft den Vorteil gegenüber den „regulären" Bankkrediten, dass z. B. tilgungsfreie Zeiten gewährt werden.

Weitere Finanzierungsmöglichkeiten können durch Business Angels, Venture Capitalists, Beteiligungsgesellschaften oder Privatpersonen gegeben sein.

Informieren Sie sich vorab über die unterschiedlichen Vertragsbedingungen, Laufzeiten und Konditionen, zu denen Sie Kapital erhalten können. Bedenken Sie, dass Kapitalgeber auch Mitbestimmungsrechte in Ihrem Unternehmen haben können. Stimmen Sie sich diesbezüglich im Team über die Konsequenzen hinsichtlich der Unternehmensziele ab.

LEITFRAGEN 8

- Wie hoch ist der sich aus der Liquiditätsplanung ergebende Finanzbedarf für die nächsten fünf Jahre?
- Wie hoch ist Ihr Eigenkapitalanteil?
- Welche Finanzierungsquellen stehen Ihnen zur Deckung des Finanzbedarfs zur Verfügung?
- Welche Sicherheiten können geboten werden?
- Welche Alternativen bestehen zu dem aufgestellten Finanzierungskonzept?

EXKURS:

WIE WERTEN KAPITALGEBER/-INNEN BUSINESSPLÄNE AUS?

Für die Erstellung eines Businessplans ist es wichtig, zu wissen, worauf Kapitalgeber achten. Dies gilt für die klassische Bankfinanzierung und öffentliche Fördermittel ebenso wie für das sogenannte „intelligente Kapital", das von Venture Capital-Gesellschaften und Business Angels vergeben wird:

Venture Capital-Gesellschaften (VC)
Diese Kapitalgeber sind auf Wachstumsbranchen spezialisierte Investmentfonds, die jungen, technologieorientierten Unternehmen Wagniskapital geben und sie in den ersten Jahren betreuen. Doch VC helfen Unternehmen nicht nur bei der Finanzierung, sondern sie stehen ihnen auch mit Rat und Tat zur Seite – beispielsweise durch Vermittlung von Kontakten oder Beratung in schwierigen Situationen. Deshalb bezeichnet man VC auch als „intelligentes Kapital". Venture Capitalists erwerben für ihre finanzielle Unterstützung im Gegenzug eine Beteiligung an einem Unternehmen, dem mittelfristig ein sehr großes Wachstumspotenzial eingeräumt wird. Der Vorteil für junge Unternehmen besteht umgekehrt darin, dass ihm haftendes Eigenkapital zu einem frühen Zeitpunkt zugeführt wird, zu dem andere Kapitalgeber aufgrund der noch fehlenden Sicherheiten und der ungewissen Zukunftsaussichten kaum zu einem größeren finanziellen Engagement zu bewegen sind. Nach etwa fünf bis sieben Jahren verkaufen VC ihre Anteile an die übrigen Gesellschafter des Unternehmens oder auch an andere Unternehmen. Von dem Verkauf erhoffen sie sich eine hohe Rendite.

Business Angels
Diese privaten Kapitalgeber sind meist wohlhabende, erfolgreiche Einzelpersonen, die eine Art Patenschaft für Gründungsvorhaben übernehmen. Sie unterstützen junge Unternehmen, indem sie ihr Kapital und ihre Erfahrungen einbringen und gleichzeitig ihr Netzwerk öffnen, was für viele Start-ups wesentliche Vorteile bringt. Da Business Angels meist selbst Unternehmer sind, investieren sie ihr Geld vorzugsweise in Branchen, in denen sie eigene Erfahrungen mitbringen.

Diese Betrachtungen verdeutlichen, wonach Venture Capitalists, private Kapitalgeber, aber auch die Finanzierungsfachleute der Kreditinstitute in einem Businessplan suchen:

- Die Geschäftsidee muss einen klar fassbaren Nutzen für die Kunden haben, der sich am einfachsten in verringerten Kosten für bekannten Nutzen oder in einem neuartigen Nutzen für die Marktteilnehmer äußert.
- Das Unternehmen, an dem sie sich beteiligen, soll mittelfristig einen großen und wachsenden Markt versorgen – und meist auch international ausgerichtet sein.
- Das Produkt oder die Dienstleistung soll innovativ sein. Eine grundlegend neue Technologie oder ein überlegenes Fertigungsverfahren hat deutliche Vorteile, denn dadurch wird für Mitbewerber der Markteintritt erschwert.
- Das Geschäftskonzept zur Erschließung des Markts muss schlüssig und akkurat sein. Projektionen und Schätzungen sollen genau sein, d. h. auf überzeugenden Annahmen und Fakten basieren. Eine hohe Planungssicherheit ist für den Geschäftserfolg eine Grundvoraussetzung und kann wesentlich zur Vermeidung der Illiquidität beitragen.
- Besonderes Augenmerk legen alle Kapitalgeber auf das Management. Denn letztlich steht und fällt ein Geschäftsvorhaben mit der Fähigkeit der Unternehmensleitung, das Geschäftskonzept umzusetzen. Hierbei ist insbesondere die für innovative Geschäfte erforderliche Mischung der Fähigkeiten zu berücksichtigen, die Gründungswillige selten allein abdecken können. Eine interdisziplinäre Zusammensetzung des Managementteams ist daher zu empfehlen.

9. REALISIERUNGSPLANUNG

Wenn Ihre Gründungsidee gereift ist, Sie sich mit allen Themen intensiv befasst haben und feststellen, Ihr Vorhaben wird sich tragen, beginnen Sie mit der Planung der tatsächlichen Umsetzung Ihrer Unternehmensgründung.

Dafür entwickeln Sie Meilensteine, die die wesentlichen Umsetzungsschritte abbilden. Ziel der Meilensteinplanung ist es, den kritischen Pfad zu identifizieren und zu erkennen, welche Voraussetzungen zwingend zu welcher Zeit erreicht sein müssen. Werden Meilensteine nicht erreicht, sollten zügig Alternativen aufgezeigt werden. Die Realisierungsplanung hilft Ihnen, Zusammenhänge zu erkennen und die Auswirkungen einzelner Umsetzungsschritte zu analysieren.

Versuchen Sie, die einzelnen Schritte möglichst realistisch zu planen, so erhöhen Sie die Erfolgschancen Ihres Unternehmens und finden den optimalen Zeitpunkt des tatsächlichen Markteintritts. Vier einfache Regeln können Ihnen helfen:

→ Aufgaben in Pakete aufteilen
Da beim Aufbau eines Unternehmens viele Detailarbeiten zu erledigen sind, besteht die Gefahr, den Überblick zu verlieren. Fassen Sie die einzelnen Tätigkeiten daher in Paketen zusammen. Für jedes Paket ist ein konkretes Ziel zu nennen.

→ Prioritäten setzen
Jede Gesamtplanung besteht aus einer Reihe von Ereignissen und Annahmen, die teilweise parallel verlaufen oder miteinander verknüpft sind. Bestimmte Aktivitäten können, wenn sie sich verzögern, das ganze Projekt gefährden – ähnlich einer Fließbandproduktion, die auch stoppen muss, wenn bestimmte Teile fehlen. Solche Aktivitäten nennt man den „kritischen Pfad". Ihm sollten Sie bei der Planung besondere Aufmerksamkeit widmen.

→ Expertinnen und Experten fragen
Nutzen Sie den Rat von Fachleuten, um wesentliche Planungsschritte zu untermauern. Dabei steht Ihnen das gesamte Coachingnetzwerk von start2grow zur Verfügung. Die Coaches bieten Ihnen zu allen Fragen des Businessplans ein umfangreiches Fachwissen.

→ Risiken reduzieren
In Ihrem Prozess haben Sie eine Reihe von Risiken identifiziert. Setzen Sie Maßnahmen, die gegen diese Risiken steuern, an den Anfang der Realisierung. Falls Sie sich erst später damit auseinander setzen, kann sich das Vorhaben verzögern, gegebenenfalls sogar komplett gefährdet werden.

LEITFRAGEN 9

- Was sind die Meilensteine in der Entwicklung Ihres Unternehmens und wann müssen sie erreicht werden?
- Welche Aufgaben und Meilensteine hängen direkt voneinander ab?
- Welches ist der „kritische Pfad"?
- Welche Aufgaben kommen mit dem Unternehmenswachstum auf Sie zu und wie werden sie sinnvoll zu Arbeitspaketen zusammengefasst?
- Welche Partnerschaften sind zur Realisierung erforderlich?
- Welche Ressourcen (Zeit und Geld) planen Sie für Folgeentwicklungen?
- Reichen Ihre Kapazitäten bei steigender Nachfrage aus? Können Sie diese kurzfristig anpassen?
- Stellen Sie Ihre Aktivitäten in einem Zeitdiagramm dar!

FÜR DIE ERSTELLUNG IHRES BUSINESSPLANS WÜNSCHEN WIR IHNEN VIEL ERFOLG!

Bei Fragen steht Ihnen das Team von start2grow natürlich gerne zur Verfügung.

Wirtschaftsförderung Dortmund
INVEST
Töllnerstraße 9 – 11
44122 Dortmund

Tel.-Hotline 0800 – 4 782 782
(unentgeltlich aus dem dt. Festnetz und den Mobilfunknetzen)
Fax-Hotline 0800 – 2 367 868
(unentgeltlich aus dem dt. Festnetz und den Mobilfunknetzen)

info@start2grow.de
www.start2grow.de

Für das Engagement bei start2grow bedanken wir uns bei:

Impressum

Herausgeber
Wirtschaftsförderung Dortmund

Redaktion
Dr. Claudia Keidies (verantwortlich)
Marion Haake

Gestaltung
CP/COMPARTNER
Agentur für Kommunikation

Produktion
Druckerei Brasse & Nolte OHG

Stand 07/2015