

# DER PLAN FÜR

Das »Fit for Invest«  
Businessplan-Handbuch

# DEIN START-UP

Schritt  
für Schritt zum  
erfolgsversprechenden  
Geschäftskonzept



Gateway  
Hochschulen Köln



Das »Fit for Invest« Businessplan-Handbuch  
der Gateway Hochschulen Köln



# INHALT

**EIN UNTERNEHMEN GRÜNDEN! 9**

---

**WAS DICH ERWARTET 11**

---

**GATEWAY HOCHSCHULEN KÖLN 12**

---

**DEIN GESCHÄFTSKONZEPT – DER BUSINESSPLAN 15**

---

**DIE BEDEUTUNG VON BUSINESSPLÄNEN 17**

---

**FORMALE GESTALTUNG 18**

---

**INHALT UND AUFBAU 20**

---

**1 PRODUKT UND/ODER DIENSTLEISTUNG 23**

**2 GESCHÄFTSMODELL/ORGANISATION/TEAM 33**

**3 MARKT UND WETTBEWERB 43**

**4 MARKETING UND VERTRIEB 51**

**5 CHANCEN UND RISIKEN 59**

**6 FINANZPLANUNG 65**

**7 EXECUTIVE SUMMARY 81**

**8 ANHANG 89**

**GATEWAY GRÜNDUNGSSERVICES 95**

---



GUT, DASS DU HIER BIST!





Ein Unternehmen gründen – das bedeutet, eine Geschäftsidee zu haben, daraus ein Geschäftsmodell zu entwickeln, ein Gründungsteam zu formen, zu netzwerken und sich Unterstützung zu holen, Informationen zu sammeln, zu analysieren, zu planen, zu lernen, um am Ende ins Handeln zu kommen, also alles umzusetzen und konkrete Ergebnisse zu erzielen.

Dann bin ich Unternehmerin oder Unternehmer. Und dann fängt es eigentlich erst an ...

Entrepreneurship ist ein »Mindset«. Entrepreneurship kann man lernen. Es bildet die Grundlage für Innovation, die Lösung großer gesellschaftlicher Herausforderungen und unsere soziale Marktwirtschaft. Es kann im Rahmen einer Existenzgründung in einer Selbstständigkeit, einem klassischen Unternehmen, einem innovativen Start-up oder auch in einem »Social Business« münden. Es kann mein Beruf, meine »Berufung« werden.

Ein erster wichtiger Schritt ist dabei der Businessplan. Der Businessplan beschreibt die Chancen, die ich ergreifen will und wie ich das Risiko zu scheitern, reduziere.

Er hilft mir und meinem Gründungsteam, Klarheit zu schaffen, Ziele zu formulieren, den Weg dorthin zu beschreiben und wichtige Entscheidungen zu fällen. Er hilft den Partnern, die ich gewinnen will, sich ein Urteil über die Qualität meines Vorhabens und unseres Teams zu bilden.

Für das Gründungsteam beantwortet der Businessplan die Fragen »Will ich das machen?« und »Was müssen wir tun?«. Für potenzielle Unterstützer und Kapitalgeber beantwortet der Businessplan die Frage, ob sie dabei helfen oder sogar Geld zur Verfügung stellen wollen.

Die Hürden liegen hoch. Für mich und mein Gründungsteam gibt es vieles andere, was man stattdessen machen könnte. Gleiches gilt für die potenziellen Partner. Wer investieren soll, ist besonders kritisch. Geschäftsmodell und Team müssen, in Konkurrenz zu allen anderen Opportunitäten, überzeugen.

Das »Fit for Invest« Businessplan-Handbuch hilft dabei. Es ist ein etablierter Standard. Seit mehr als 20 Jahren haben Gründerinnen und Gründer damit gearbeitet, damals noch unter dem Namen NUK. Daran dürfen wir an den Gateway Hochschulen Köln und im

Gateway Gründungsnetz e.V. anknüpfen. Dafür danken wir, auch im Namen aller Gründerinnen und Gründer, den Initiatoren, die damals selbst (eine visionäre Initiative) gegründet haben, und allen über die Jahre so engagiert Beteiligten.

Gründen bedeutet viel Arbeit. Aber mit etwas Glück wird es auch viel Spaß machen. Lohnen wird sich die Erfahrung auf jeden Fall.

Es ist eine spannende persönliche Reise – manche sagen auch, eine »Achterbahnfahrt«. Man sollte sich bewusst dafür entscheiden. Unsere Empfehlung: Sich vernetzen. Über sein Vorhaben sprechen. Unterstützerinnen und Unterstützer finden. Sich durch Rückschläge nicht entmutigen lassen. Ratschläge und Feedback annehmen und im Sinne von »Lean Startup« daraus lernen.

Das Wichtigste ist: Fleißig und diszipliniert an den eigenen Zielen arbeiten. Und Freude daran haben, immer besser zu werden. Wir Hochschulen und die Gründungsunterstützung in der Region helfen dir dabei gern.

Viel Erfolg!

Prof. Dr. Kai Thürbach

»Fit for Invest« / Gateway Hochschulen Köln

**WIR HELFEN DIR, DEIN EIGENES UNTERNEHMEN ZU GRÜNDEN**

Du hast eine spannende Geschäftsidee, möchtest dir etwas aufbauen oder hast die Vision, mit deinem Unternehmen die Gesellschaft zu verändern? Außerdem möchtest du zeitnah gründen, typische Fehler vermeiden und nicht unnötig Geld verbrennen? Dann ist es gut, dass du dieses Buch geöffnet hast. Bei uns bist du richtig. Bei uns lernst du, wie man ein eigenes Unternehmen gründet und führt, welche Stolpersteine es auf dem Weg dahin gibt und was es sonst noch zu beachten gilt.

**DAS »FIT FOR INVEST« BUSINESSPLAN-HANDBUCH DER GATEWAY HOCHSCHULEN KÖLN**

Das »Fit for Invest« Businessplan-Handbuch der Gateway Hochschulen Köln ist ein Arbeitsbuch. Es soll dich thematisch durch den Businessplan leiten und dir Schritt für Schritt bei der Entwicklung deines Geschäftskonzeptes helfen.

**SCHRITT FÜR SCHRITT ZUM ERFOLG**

Wir helfen dir, Schritt für Schritt deinem Ziel näherzukommen. Wenn du dich beraten lassen möchtest, bekommst du in unseren Gateway Gründungsservices ein einzigartiges, auf deine Bedürfnisse abgestimmtes Paket an die Hand, das dich befähigt, deine Zukunft als Gründerin oder Gründer eines Unternehmens zu planen und zu bewerten. Mithilfe von Wissensvermittlung und Veranstaltungen an den Gateway Hochschulen Köln, im Gateway Gründungsservice oder bei unseren Partnern im Gründungsökosystem, Arbeitsmaterialien und persönlichen Coachings entwickelst du dein Geschäftskonzept und hast am Ende einen belastbaren und geprüften Businessplan in der Hand. Dann bist du bestens gewappnet, dein Unternehmen zu starten.

»Fit for Invest« ist eine gemeinsame Initiative der Technischen Hochschule Köln, der Universität zu Köln, der Deutschen Sporthochschule Köln und der Rheinischen Hochschule Köln zusammen mit dem Gateway Gründungsnetz e.V. Daraus hat sich die gemeinsame Marke Gateway Hochschulen Köln entwickelt. »Fit for Invest« wird im Rahmen des EXIST-Programms durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz gefördert. Ziel ist es, die Gründungskultur zu fördern, Gründerinnen und Gründer aus Hochschulen und Wissenschaft bestmöglich zu unterstützen und Köln und das Rheinland zu einem führenden Entrepreneurship-Cluster zu entwickeln.

Die Gateway Hochschulen Köln arbeiten gemeinsam daran, Gründerinnen und Gründer aus den Hochschulen und der Wissenschaft bestmöglich zu unterstützen und die Gründungskultur in Deutschland zu fördern.



# Gateway Hochschulen

Technology  
Arts Sciences  
TH Köln



UNIVERSITÄT  
ZU KÖLN



Deutsche  
Sporthochschule Köln  
German Sport University Cologne

**CBS** INTERNATIONAL  
BUSINESS  
SCHOOL



Rheinische  
Hochschule  
Köln

Köln



## Gateway Gründungsnetz

Hochschulen  
Forschungseinrichtungen  
Technologiezentren  
Sparkassen und Banken  
Gründungsförderungen  
Kammern  
Unternehmen



## Gateway Förderverein

Förderer  
Unternehmen  
Start-ups  
Freunde



**Gateway**  
Exzellenz Start-up Center  
Universität zu Köln



**Gateway**  
TH Köln



**Gateway**  
Gründungsservice  
Deutsche Sporthochschule Köln



**Gateway**  
Gründungsservice  
CBS International Business School



**Gateway**  
Gründungsservice  
Rheinische Hochschule Köln

# Make ideas work.



# DEIN GESCHÄFTSKONZEPT DER BUSINESSPLAN

Jeder Businessplan ist inhaltlich so einzigartig wie seine Geschäftsidee. Der formale Aufbau von Businessplänen ist jedoch weitgehend identisch. Die Hauptkapitel mit mehreren Unterpunkten beleuchten die wichtigsten Eckpfeiler deines geplanten Unternehmens. Mit dieser Einteilung ermöglichst du dem Leser eine schnelle Orientierung. Bis aus einer Idee ein ausgereiftes Geschäftsmodell wird, muss sie also sorgfältig ausgearbeitet werden, sie muss mit verschiedensten Partnern und mit potenziellen Kunden diskutiert werden. Nicht von ungefähr wird hierzu oft Professor William Sahlman von der Harvard Business School zitiert, der seinen Studierenden beibringt:

»Ideas are a dime a dozen,  
only execution is all that matters.«

Deshalb ist auch die Angst von Gründerinnen und Gründern davor, dass ihre Idee geklaut werden könnte, in den allermeisten Fällen völlig unbegründet. Erstens hat das Gründungsteam einen Zeitvorsprung, den mögliche Nachahmer meist nur schwer einholen können. Zweitens wird eine Idee erst dann interessant, wenn sie erfolgreich in ein Geschäftsmodell umgesetzt wurde. Dann finden sich allerdings schnell Wettbewerber: »Konkurrenz belebt das Geschäft.« Es sollte Ansporn sein, schneller und besser zu sein und sich damit einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil aufzubauen – aber dies ist im Geschäftsleben unvermeidbar.



# DIE BEDEUTUNG VON BUSINESSPLÄNEN

## DER BUSINESSPLAN – DIE VISITENKARTE

Du zeigst, wer du bist. Der fertige Businessplan ist deine Visitenkarte im Wirtschaftsleben. Er erleichtert das Knüpfen neuer Kontakte und zeigt deinen Partnern und Investoren die Strategie, mit der du aus einer Idee ein erfolgreiches Unternehmen gründen oder erweitern willst, und schildert detailliert das unternehmerische Gesamtkonzept.

Der Businessplan ist auch die Grundlage für ein »Pitch Deck« und deinen »Pitch«, mit dem du dein Gründungsvorhaben und deine Idee nach außen präsentieren kannst.

## DER IDEE EINE FORM GEBEN

In deinem Businessplan fasst du alle relevanten Aspekte deines Vorhabens zusammen: Deine eigenen Gedanken und Vorstellungen werden strukturiert und konkretisiert. Dadurch können andere deine Geschäftsidee verstehen und beurteilen. Mit diesem Feedback und dem Feedback deiner Kunden kannst du deinen Businessplan kontinuierlich evaluieren und verbessern. Ferner wirst du mit dem Businessplan angehalten, dich mit Planungsrechnungen auseinanderzusetzen, d. h. deine Ideen in Zahlen umzusetzen und auf den Prüfstand der Betriebswirtschaftslehre zu stellen.

Wer die Hebel und Erfolgsfaktoren seines Geschäftsmodells kennt, kann auf Unvorhergesehenes oder sich verändernde Rahmenbedingungen gut reagieren. So erhältst du mit dem fertigen Businessplan auch ein erstes Controllinginstrument für die Nachgründungsphase. Und das Gründerteam hat nicht zuletzt ein Dokument in den Händen, mit dem es gut vorbereitet in Finanzierungsgespräche gehen kann.

## TIPP

Es ist noch kein Meister vom Himmel gefallen. Also erwarte nicht, dass du deinen Businessplan in einem Wurf schreibst. Achte vor allem darauf, dass sich die Annahmen, die du triffst, in allen Planungsbereichen wiederfinden.

# FORMALE GESTALTUNG

Die Gestaltung eines Businessplans hängt stark vom individuellen Geschäftsvorhaben und den Adressaten ab, für den er geschrieben wird. Bei Neugründungen liegen die Schwerpunkte anders als bei einer Geschäftserweiterung. Bei einer Selbstständigkeit musst du einen anderen Fokus setzen, als wenn du Venture Capital für ein innovatives Start-up suchst. Beachte den Empfängerhorizont der jeweiligen Adressaten, die du mit deinem Businessplan überzeugen möchtest. Der Businessplan legt in allen Fällen die Chancen und Risiken deiner Geschäftstätigkeit dar, und zwar umfassend, realistisch und übersichtlich. Ein Businessplan ist kein starres Dokument, sondern muss ständig aktualisiert werden. Um einem hohen Qualitätsanspruch gerecht zu werden, berücksichtige daher formelle und inhaltliche Empfehlungen. Auf die folgende Checkliste solltest du immer wieder einen Blick werfen.

## TIPP

Sprich über deine Idee mit potenziellen Kunden und Partnern und hole dir direktes Feedback, damit du nicht am Bedarf vorbeiplanst! Hol dir frühzeitig Unterstützung bei den dir fremden Themen.

## CHECKLISTE

- |          |   |                       |
|----------|---|-----------------------|
| <b>1</b> | <b>ACHTE AUF AKTUALITÄT, INNERE LOGIK UND KLARE STRUKTUR</b><br>Sind alle neuen Erkenntnisse eingearbeitet?<br>Sind alle Annahmen, Projektionen und Ergebnisse aufeinander abgestimmt?<br>Ist alles aus einem Guss: sprachlich und gestalterisch?                   | <input type="radio"/> |
| <b>2</b> | <b>SACHLICHKEIT ÜBERZEUGT</b><br>Der Businessplan ist keine Marketingbroschüre. Hast du den richtigen Ton getroffen?<br>Einschätzungen und Prognosen sind sachlich, korrekt und nach bestem Wissen und Gewissen erstellt und gut begründet.                         | <input type="radio"/> |
| <b>3</b> | <b>IN DER KÜRZE LIEGT DIE WÜRZE</b><br>Der Businessplan ist aufs Wesentliche konzentriert. Alle weiterführenden Informationen, die nicht wesentlich zum Verständnis des Geschäftsmodells beitragen, befinden sich im Anhang.  | <input type="radio"/> |
| <b>4</b> | <b>VERSTÄNDLICH FÜR DEN LESER</b><br>Der Businessplan ist für die Zielgruppe entsprechend formuliert und auch für Branchenfremde verständlich. Anstatt mit technischen Erläuterungen wird das Verständnis z. B. durch Zeichnungen, Bilder und Grafiken unterstützt. | <input type="radio"/> |
| <b>5</b> | <b>OPTISCHES AUSHÄNGESCHILD</b><br>Ist der Businessplan lesbar?<br>Stimmen Zeilenabstände, Schriftgröße?<br>Sind die Tabellen lesbar?<br>Ist die Gestaltung dem Thema angemessen und konsistent?  | <input type="radio"/> |

**DIE SCHWERPUNKTE DES BUSINESSPLANS**

Beim Schreiben bietet dir der vorgegebene Aufbau Vorteile. Die Schwerpunkte bilden eine nachvollziehbare Struktur. Abhängig von deinem konkreten Geschäftsmodell oder davon, ob du nun mit einer Dienstleistung oder einem Produkt an den Markt gehen möchtest, können sich die Schwerpunkte verlagern. Ein Businessplan ist die betriebswirtschaftliche Betrachtung deiner Geschäftsidee. Daher finden sich inhaltlich auch alle Themen wieder, wie aus einem klassischen Lehrbuch. In jeden Businessplan gehören darüber hinaus noch zwei Dinge, damit er komplett ist: die Executive Summary, die den schnellen Einstieg in dein Geschäftsmodell ermöglicht, und der Anhang, in dem du alle weiterführenden Informationen unterbringst. Um also aus deiner Geschäftsidee ein funktionierendes Geschäftsmodell entwickeln zu können, solltest du dich mit den in der folgenden Schwerpunktübersicht dargestellten Themen auseinandersetzen und diese wie beschrieben im Businessplan knapp, aber präzise darstellen.

**SEITENZAHLEMPFEHLUNG**

Die Erfahrung zeigt, dass dein Businessplan zwischen 17 und 34 Seiten haben sollte, je nachdem, wie aufwendig die Produktion deines Produkts / deiner Dienstleistung ist. Wie sich die Seitenzahlen auf die einzelnen Kapitel verteilen können, zeigt dir die Übersichtstabelle auf der nächsten Seite. Bei den Seitenzahlangaben handelt es sich um Minimal- und Maximalangaben.

**DIE LEITFRAGEN**

Die im weiteren Verlauf aufgeführten Leitfragen helfen dir bei der Ausarbeitung. Dabei erheben wir keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Die vorgeschlagenen Leitfragen sind exemplarisch. Während du dich mit den einzelnen Teilen befasst, werden sich neue, individuelle Fragen auftun, die du für dich beantworten musst.

**DIE EXECUTIVE SUMMARY –  
DAS BESTE KOMMT ZUM SCHLUSS**

Die Executive Summary ist ein Paradoxon: Sie steht zwar am Anfang deines Businessplans und sollte dennoch erst am Ende erstellt werden. Zuletzt deshalb, damit alle deine Erkenntnisse zusammengefasst werden. Wir haben deswegen die Ausführungen zur Executive Summary ans Ende gestellt, um die besondere Bedeutung und auch ihre Rolle als Zusammenfassung herauszustellen.

**WICHTIG**

Die Leitfragen geben die Themen vor, mit denen du dich auseinandersetzen solltest, damit am Ende ein belastbarer Businessplan steht. Es geht nicht darum, im Frage-Antwort-Konzept Sätze aneinanderzureihen, sondern logisch und stringent ein Konzept zu entwickeln.

## SCHWERPUNKTE UND UMFANG

<b>7</b>	<b>EXECUTIVE SUMMARY</b>	<b>1–2 SEITEN</b>
<b>1</b>	<b>PRODUKT UND/ODER DIENSTLEISTUNG</b>	<b>2–5 SEITEN</b>
	1.1 Produkt-/Dienstleistungsbeschreibung	
	1.2 Kundennutzen	
	1.3 Wissens- und Technologievorsprung	
	1.4 Stand der Entwicklung	
	1.5 Fertigung und Erstellung	
<b>2</b>	<b>GESCHÄFTSMODELL/ORGANISATION/TEAM</b>	<b>2–5 SEITEN</b>
	2.1 Das Geschäftsmodell	
	2.2 Gründungsteam und Schlüsselpersonen	
	2.3 Personal	
	2.4 Meilensteine und Realisierungsfahrplan	
<b>3</b>	<b>MARKT UND WETTBEWERB</b>	<b>2–5 SEITEN</b>
	3.1 Branchen- und Gesamtmarktanalyse	
	3.2 Marktsegmente und Zielkunden	
	3.3 Wettbewerbsanalyse/-beobachtung	
	3.4 Marktschranken	
<b>4</b>	<b>MARKETING UND VERTRIEB</b>	<b>2–6 SEITEN</b>
	4.1 Preis	
	4.2 Vertriebskonzept	
	4.3 Kommunikationsstrategie- und Maßnahmenplanung	
	4.4 Markteintrittsstrategie	
<b>5</b>	<b>CHANCEN UND RISIKEN</b>	<b>1–2 SEITEN</b>
<b>6</b>	<b>FINANZPLANUNG</b>	<b>7–9 SEITEN</b>
	6.1 Rentabilitätsplanung	
	6.2 Investitionsplanung	
	6.3 Liquiditätsplanung	
	6.4 Kapitalbedarf und Finanzierung	
<b>8</b>	<b>ANHANG</b>	
<b>GESAMTSEITENZAHL</b>		<b>17–34 SEITEN</b>



# PRODUKT UND/ODER DIENSTLEISTUNG

Dein zukünftiges Unternehmen gründet auf einer innovativen Produkt- oder Dienstleistungsidee. Diese Idee gilt es präzise und verständlich zu beschreiben. Gerade auf dem Kundennutzen liegt das Augenmerk aller, die sich mit deinem Unternehmen später kritisch auseinandersetzen. Denn der Kundennutzen ist letztlich ausschlaggebend für den Erfolg deiner Geschäftsidee.

Diese fünf Merkmale dürfen dabei nicht fehlen:

- Grundlegende Beschreibung und Preis
- Kundennutzen
- USP/Wissensvorsprung/Patente/Lizenzen
- Stand der Entwicklung
- Fertigung und Erstellung.

# 1



# 1.1 PRODUKT-/DIENSTLEISTUNGSBESCHREIBUNG

Was ist das Besondere an deiner Produkt- oder Dienstleistungsidee? Beschreibe ausführlich, was du genau anbieten willst. Gehe auf das Alleinstellungsmerkmal ein. Welche Funktion erfüllt dein Produkt bzw. deine Dienstleistung? Technische oder wissenschaftliche Produkte oder Verfahren sollten auch für Laien verständlich dargestellt werden. Detaillierte Pläne gehören in den Anhang. Du kannst hier schon erste Aussagen zu deinem Preismodell machen, das du im Kapitel »Marketing und Vertrieb« vertiefen wirst.

## CHECK

- 1 Wie lässt sich dein Produkt / deine Dienstleistung präzise und detailliert beschreiben?
- 2 Welche unterschiedlichen Varianten / zusätzlichen Produkte/Dienstleistungen planst du (z. B. Service und Wartungsangebot)?
- 3 Bei technologiebasierten Produkten: Was ist »state of the art« und wo positionierst du dein Angebot?
- 4 Welche vergleichbaren Konkurrenzprodukte/-dienstleistungen existieren bereits?
- 5 Zu welchem Preis willst du dein Produkt / deine Dienstleistung am Markt platzieren?
- ... Was fällt dir noch ein?

## 1.2 KUNDENNUTZEN

Ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung hat nur dann eine Chance auf dem Markt, wenn die Überlegenheit gegenüber bisherigen Angeboten und der Nutzen für den Kunden offensichtlich sind. Erläutere deshalb, welchen speziellen Nutzen bzw. Zusatznutzen die Kunden aus deinem Produkt / deiner Dienstleistung ziehen können. Sind vergleichbare Angebote bereits auf dem Markt? Kannst du deine Leistung vielleicht günstiger anbieten? Versetze dich in die Lage des Kunden und wäge die Vor- und Nachteile gründlich ab.

### CHECK

- 1 Welches Problem oder welchen Bedarf haben deine Kunden? Wie hast du das erkannt?
- 2 Wie kannst du den Kundenbedarf erkennen und Kunden zufriedenstellen?
- 3 Welchen besonderen Nutzen hat dein Angebot aus Sicht der Kunden?
- 4 Haben deine Kunden durch dein Angebot auch finanzielle Vorteile?
- 5 Wie erfährst du rechtzeitig von Änderungen der Kundenwünsche?
- 6 Was ist erforderlich, um dein Angebot veränderten Kundenbedürfnissen anzupassen? Wie schnell kannst du reagieren?
- 7 Welche Bedeutung hat dein Service- und Wartungsangebot für deine Kunden?
- 8 Welche Produkt- oder Dienstleistungsgarantien gibst du?
- ... Was fällt dir noch ein?

### TIPP

Wer weiß am besten, was er kaufen würde? Deine zukünftigen Kunden! Deswegen geh so früh wie möglich los und hol dir ein direktes Feedback von deinen Kunden. So stellst du sicher, dass du nicht an deinen Kunden vorbeiplanst.

# 1.3 WISSENS- UND TECHNOLOGIEVORSPRUNG

Wenn du mit deinem neuen Produkt einen erhöhten Kundennutzen schaffen möchtest, dann benötigst du gegenüber deiner Konkurrenz einen Wissens- bzw. Technologievorsprung oder musst irgendetwas besser machen. Hast du beispielsweise neue Verfahren oder Technologien entwickelt? Stelle genau dar, worin die Innovation besteht und welchen Vorsprung sie gegenüber Mitbewerbern darstellt. Vor allem das Thema »Schutz vor Nachbau oder Nachahmung durch gewerbliche Schutzrechte« ist hier besonders wichtig. Hast du z. B. Patente angemeldet?

## WISSENSMANAGEMENT

Wissen bedeutet Macht. Diese Weisheit gilt besonders für erfolgreiche Unternehmen. Ständig aktualisiertes Wissen, besser noch ein nachhaltiger Wissens- und Technologievorsprung sichert dir unternehmerische Handlungsfreiheit. Stelle daher den Wissenstransfer innerhalb deines Unternehmens sicher, z. B. mithilfe von Wissensmanagementsystemen.

## KONKURRENZ BEOBACHTEN

Um wirtschaftlich dauerhaft zu überleben, ist es notwendig, nicht nur das eigene Produkt / die eigene Dienstleistung und dein eigenes technisches und unternehmerisches Know-how im Auge zu behalten. Eine schnelle Reaktion auf Veränderungen des Marktes setzt Kenntnisse über deine Konkurrenten, andere Marktteilnehmer wie Händler und Zulieferer sowie alle Prozesse der Leistungserstellung und des Managements voraus. Bewerte zudem die Angebote deiner Mitbewerber nach den gleichen Kriterien, die du für deine eigenen Angebote genutzt hast. Achte darauf, dass auch technisch vollkommen andersartige Produkte oder Dienstleistungen Konkurrenz für dein Angebot darstellen können, z. B. ein Smartphone für eine Kamera.

### TIPP

Der USP beschreibt das Merkmal deines Produkts, durch das es sich vom Markt abhebt. Es definiert, wodurch dein Produkt unverzichtbar und langfristig erfolgreich sein wird, und stellt den Kundennutzen in den Mittelpunkt.

### CHECK

- 1 Worin besteht der Technologievorsprung / die Innovation deiner Geschäftsidee? Wie nachhaltig wird dein Wissens- und Technologievorsprung sein?
  - 2 Warum ist dein Produkt bisher noch nicht auf dem Markt? Wie lange wird es dauern, bis Wettbewerber dein Angebot ebenfalls anbieten können?
  - 3 Welche Maßnahmen planst du, um dauerhaft einen Vorsprung halten zu können? Welche Kosten entstehen dafür?
  - 4 Welches Alleinstellungsmerkmal (USP) hebt dein Angebot von den Konkurrenzangeboten ab (Innovation, Neuheitswert, Service, Preis)?
- ... Was fällt dir noch ein?

## 1.4 STAND DER ENTWICKLUNG

Versetze dich bei der Erörterung dieses Themas in die Lage eines Kapitalgebers, der sein Risiko so gering wie möglich halten will. Eine Machbarkeitsstudie oder ein bereits vorhandener Prototyp eines Produkts stimmen einen Kapitalgeber zuversichtlich und überzeugen ihn davon, dass du den technischen Herausforderungen gewachsen bist. Ist das Produkt erklärungsbedürftig, kannst du ein Bild oder eine Zeichnung zur Darstellung nutzen. Technische Details führen an dieser Stelle zu weit, die Ausführungen sollten anschaulich bleiben. Im optimalen Fall ist dein Produkt / deine Dienstleistung bereits bei einem Pilotkunden im Einsatz.

Bestehen noch Probleme oder offene Fragen hinsichtlich der technischen Machbarkeit, zeige immer auf, auf welche Weise du diese Schwierigkeiten überwinden willst.

### CHECK

- 1 In welchem Entwicklungsstadium befindet sich dein Produkt / deine Dienstleistung? Gibt es bereits einen Prototypen? Mit welchen Entwicklungskosten rechnest du?
  - 2 Welche Entwicklungsschritte planst du? Siehst du Entwicklungsrisiken und wie wirst du damit umgehen? Welche Entwicklungskosten für Folgeentwicklungen werden entstehen?
  - 3 Besitzt du Patente oder Lizenzen? Welche Patente und Lizenzen sind im Besitz von Mitbewerbern? Müssen Lizenzen genommen werden? Wie hoch werden die Patent- und Lizenzkosten sein?
  - 4 Muss dein Produkt / deine Dienstleistung vom Gesetzgeber zugelassen werden? Welche Zulassungen/Zertifizierungen etc. werden benötigt? Wie und wann werden diese erreicht?
- ... Was fällt dir noch ein?

# 1.5 FERTIGUNG UND ERSTELLUNG

Erläutere den Fertigungsprozess deines Produkts oder den Prozess, der notwendig ist, um deine Dienstleistung anbieten zu können. Welche Anlagen, Apparate und/oder Räumlichkeiten müssen angeschafft oder gemietet werden? Lege dar, wie groß die Kapazitäten sein müssen und in welchem Maße die Erweiterung vorhandener Kapazitäten erforderlich ist, um das angestrebte Absatzvolumen zu erreichen. Gib außerdem einen Überblick, welche Investitionen damit verbunden sind.

Zeige hier die notwendigen Schritte zur Produkt-/Dienstleistungsentwicklung auf und halte diese auch im Kapitel »Meilensteine und Realisierungsfahrplan« fest.

## CHECK

- 1 Stelle die notwendigen Prozessschritte der Produktfertigung/Dienstleistungserstellung in einem Ablaufschema dar.
- 2 Mit welcher Produktionskapazität bzw. Kapazität zur Dienstleistungserstellung planst du über den Zeitverlauf? Auf welche Weise kannst du die Kapazitäten kurzfristig dem Bedarf anpassen? Welcher Aufwand, welche Kosten sind mit einer Kapazitätsausweitung / einer Mindernutzung verbunden?
- 3 Welche Investitionen musst du hierfür tätigen, welche Kosten fallen an?
- 4 Welche Ressourcen (Rohmaterialien, Materialien, Materialien für die Erbringung deiner Dienstleistung, Know-how) benötigst du zur Produkt- oder Dienstleistungserstellung? Welche Teile und Leistungen wirst du von Dritten hinzukaufen? Wie viel kosten Erstellung und Lieferung/Bereitstellung deines Angebots?
- 5 Wo willst du fertigen (Eigen- bzw. Fremdfertigung)? Was kostet dich das?
- 6 Welche Maßnahmen zur Qualitätssicherung siehst du vor? Was kosten diese?
- ... Was fällt dir noch ein?







# GESCHÄFTSMODELL/ ORGANISATION/TEAM

# 2



## 2.1 DAS GESCHÄFTSMODELL

Nun gilt es, aus deiner Geschäftsidee ein Geschäftsmodell zu entwickeln. Das Geschäftsmodell beschreibt zunächst die Grundstruktur deines Unternehmens. Aus dem Geschäftsmodell ergeben sich alle weiteren Aspekte deiner Gründung, wie z. B. Marketing, Chancen und Risikobewertung, Finanzplanung. Dazu gehört die Firma (der Name des Unternehmens) und untrennbar damit verbunden die Frage, ob der Name bereits geschützt ist.

Auch die Wahl der Rechtsform sollte gut überlegt sein. Eine mögliche Haftungsbegrenzung zum Schutz der eigenen Person ist dabei keine ausreichende Begründung. Es geht immer um die strategischen Entscheidungen, die damit verbunden sind. Warum entscheidest du dich für die gewählte Rechtsform und welche Vor- und Nachteile, welche strategischen Ziele für das Unternehmen sind damit verbunden? Wirst du das Unternehmen alleine führen oder zusammen mit einem oder mehreren Partnern, was einer klaren Regelung zu Geschäftsanteilen bedarf?

Auch die Struktur deines Unternehmens ist wichtig. Welche organisatorischen Einheiten gibt es im Unternehmen? Alle Unternehmensbereiche mit ihren Aufgaben sollten z. B. in einem Organigramm dargestellt werden. Stell die komplette Wertschöpfungskette deines Unternehmens dar und beschreibe insbesondere die wichtigsten Kernprozesse und Erfolgsfaktoren. Eine zentrale, wenn nicht sogar die wichtigste Frage ist die nach deinem Ertragsmodell. Wie willst du Geld verdienen?

### DAS ZIEL IST DER WEG

Formuliere klare Ziele für die nächsten drei Jahre und eine Vision, wo du dein Unternehmen in zehn Jahren siehst. Die Ziele, die du erreichen willst, stellen dabei klare Anforderungen an dein Geschäftsmodell und deine Organisation, die du bei der Planung berücksichtigen musst.

### CHECK

- 1 Wie soll dein Unternehmen heißen?
  - 2 Welche Rechtsform soll es haben und warum?
  - 3 Wo planst du den Unternehmensstandort? Warum? Werden Lagerflächen benötigt?
  - 4 Wie lautet deine Unternehmensvision und welche Unternehmensziele hast du dir gesetzt? Mit welchen Maßnahmen willst du die Unternehmensziele erreichen?
  - 5 Wie sieht das Ertragsmodell für dein Produkt / deine Dienstleistung aus, d. h. wie verdienst du Geld? Willst du als Preisführer (z. B. Discounter), Qualitätsführer (z. B. Feinkostladen) oder Spezialist (z. B. Teeladen) auftreten?
  - 6 Was sind deine wichtigsten Erfolgsfaktoren?
  - 7 Wie ist dein Unternehmen organisiert? Erstelle ein Organigramm.
  - 8 Wie gestaltest du die wichtigsten Prozesse? Über welche Kernprozesse musst du besonders nachdenken?
- ... Was fällt dir noch ein?

## 2.2 GRÜNDUNGSTEAM UND SCHLÜSSELPERSONEN

Dem Kapitel »Gründungsteam und Schlüsselpersonen« wenden sich Kapitalgeber meist direkt nach der Lektüre der Executive Summary zu. Für Kapitalgeber ist es wichtig zu wissen, ob das Gründungsteam genügend Know-how für eine aussichtsreiche Unternehmensgründung besitzt. Diesem Thema solltest du dich besonders sorgfältig widmen.

### GRÜNDUNGSTEAM VORSTELLEN

Besonders gründlich werden die Qualifikationen des Gründungsteams geprüft. Berufliche Erfahrung, bisherige Zusammenarbeit im Gründerteam und bereits erzielte Erfolge zählen deshalb genauso viel wie akademische Grade. Mache deutlich, wie die Verantwortlichkeiten im Unternehmen aufgeteilt werden und für welche Positionen noch Verstärkung eingeplant ist. Gibt es wichtige Positionen im Unternehmen, die vom bisherigen Gründungsteam noch nicht abgedeckt werden? Soll das Gründungsteam noch erweitert werden oder gibt es andere Schlüsselpersonen, die für den Erfolg des Unternehmens entscheidend sind? Wenn du unerfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für eine Schlüsselposition vorsiehst, dann ist eine ausführliche Begründung angebracht. Ergänze das Organigramm diesbezüglich.

Was passiert, wenn einzelne Mitglieder des Gründungsteams oder Schlüsselpersonen das Unternehmen verlassen? Welche Szenarien ergeben sich? Es ist schwierig, Kapitalgeber zu finden, wenn z. B. eine einzelne Person der Innovationsträger ist und sich seine Expertise nicht reproduzieren lässt. Auch wenn man als Gründungsteam nicht darüber nachdenken will: Es muss sichergestellt sein, dass, auch wenn ein Teammitglied ausfällt, das Unternehmen weiter überleben und wachsen kann.

### TIPP

Weniger ist mehr! Nicht jede berufliche Erfahrung gehört in dieses Kapitel. Es zählen die Erfahrungen und Qualifikationen, die dich als Gründer befähigen, ein Unternehmen aufzubauen und zu leiten. Teamgründer sollten genau überlegen, welche Person welche Bereiche künftig verantworten wird.

**BERATER NENNEN**

Nenne an dieser Stelle deine wichtigsten Berater. Niemand bringt von Hause aus alle für eine Unternehmensgründung notwendigen Qualifikationen und Erfahrungen mit. Es zeugt von Professionalität, Wirtschaftsprüfer, Agenturen oder Unternehmensberater mit einzubeziehen. Du kannst auch überlegen, einen Beirat für dein Unternehmen einzurichten. Diese Professionalität beruhigt Kapitalgeber. Wenn du bestimmte Managementaufgaben außer Haus gibst, d. h. sie outsourct, solltest du deine Kosten- und Nutzenüberlegungen darlegen.

**GEHÄLTER ANGEBEN**

Auch die geplanten Gehälter des Managements solltest du offen kommunizieren. Orientiere dich an branchenüblichen Werten. Eine leistungsabhängige Vergütung, die an die Erfüllung von Meilensteinen, Umsatz- oder Ergebniszielen gekoppelt ist, stimmt einen Wagniskapitalgeber besonders zuversichtlich. Er kann dann davon ausgehen, dass das Gründungsteam die gesetzten Ziele mit dem nötigen Elan verfolgt.

**CHECK**

- 1 Aus welchen Personen besteht das Gründungsteam und welche Kompetenzen bringen die Einzelnen mit (Ausbildung, praktische Erfahrung, Vorkenntnisse, Erfolge, berufliche Qualifikation und unternehmerische Erfahrung)? Welche Rollen übernehmen die Mitglieder des Gründungsteams aufgrund ihrer Qualifikationen im Unternehmen? Wie hoch ist ihre Vergütung? Bei Personengesellschaften und Einzelunternehmen: Welchen kalkulatorischen Unternehmerlohn planst du ein?
  - 2 Welche Erfahrungen und Fähigkeiten fehlen dem Team und wie sollen die Lücken geschlossen werden? Nenne deine wichtigsten Berater und Schlüsselpersonen. In welchem Umfang können sie dich unterstützen? Wie bindest du Schlüsselpersonen an dein Unternehmen? Welche Vergütung planst du für Berater/Schlüsselpersonen?
  - 3 Welche Szenarien ergeben sich, wenn Schlüsselpersonen oder Mitglieder des Gründungsteams das Unternehmen verlassen müssen oder wollen?
  - 4 Füge ausführliche Lebensläufe mit aktuellen Kontaktdaten aller Mitglieder des Gründungsteams dem Anhang bei.
- ... Was fällt dir noch ein?

## 2.3 PERSONAL

### PERSONALBEDARF QUANTIFIZIEREN

Erstelle für die im Organigramm aufgezeigten einzelnen Bereiche des Unternehmens eine Personalplanung für die nächsten drei Jahre. Kalkuliere im zweiten Schritt, welche Personalkosten inklusive Lohnnebenkosten entstehen, und ergänze diese in der Personal- sowie der Finanzplanung.

### QUALIFIKATION DEFINIEREN

Deine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind mehr als nur Angestellte. Sie bilden einen unschätzbaren Wissens- und Erfahrungsschatz, der sich monetär kaum bewerten lässt. Umso wichtiger ist daher, dass du die richtigen für dein Unternehmen gewinnst. Definiere daher, über welche Schlüsselqualifikationen deine zukünftigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügen sollen und wie du sicherstellst, dass du genau solche für dich gewinnst.

### ZUKUNFT SICHERN

Die richtigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden, ist nicht die einzige Herausforderung. Sie zu halten erfordert oftmals die größere Anstrengung, insbesondere dann, wenn es erste Startschwierigkeiten in jungen Unternehmen gibt. Da mit jedem ungewollten Personalwechsel Kosten entstehen und Wissen das Unternehmen verlässt, solltest du dir im Vorfeld überlegen, wie du langfristig dein Personal an das Unternehmen bindest.

### CHECK

- 1 Welchen Personalbedarf erwartest du für die einzelnen Bereiche deines Unternehmens in den nächsten drei Jahren?
- 2 Über welche Qualifikationen sollen deine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügen?
- 3 Wie hoch sind die Personalkosten inkl. Lohnnebenkosten? Planst du Sondergratifikationen (z. B. ein 13. Gehalt)? Was kosten dich deine Personalbindungsmaßnahmen?
- 4 Wie willst du dein Personal dauerhaft an dein Unternehmen binden?
- ... Was fällt dir noch ein?

## 2.4 MEILENSTEINE UND REALISIERUNGSFAHRPLAN

### EIN KLARER WEG

Um die definierten Meilensteine erreichen zu können, bedarf es bestimmter Maßnahmen. Der Realisierungsfahrplan gibt einen Überblick über die geplanten Maßnahmen für die Entwicklung deines Unternehmens. Jede Unternehmensphase hat ihre eigenen, wichtigen Meilensteine, die zu einem bestimmten Zeitpunkt erreicht sein müssen. Es gibt technische Meilensteine wie die Prototypenentwicklung, organisatorische Meilensteine wie die Einstellung von Personal und finanzielle Meilensteine, die Auskunft über deine Investitionsplanung und den geplanten Break-Even-Point (Gewinnschwelle) geben. Auch hier ist eine fundierte Drei-Jahres-Planung sinnvoll, wobei das Jahr 1 monatlich und die Jahre 2 und 3 nur quartalsweise bzw. halbjährlich dargestellt werden können. Thematisch zusammenhängende Maßnahmen dürfen dabei zusammengefasst werden.

### CHECK

- 1 Was sind die wichtigsten Meilensteine in der Entwicklung deines Unternehmens und wann müssen diese erreicht sein?
- 2 Wann beginnst du mit der Vorbereitung deines Unternehmens?
- 3 Wann wirst du das Unternehmen formell gründen?
- 4 Wie lange benötigst du bis zur Marktreife?
- 5 Wann benötigst du welche Finanzierungsmittel (Eigen-, Fremd- oder Beteiligungskapital)?
- 6 Wann gehst du an den Markt?
- 7 Welche Aufgaben und Meilensteine hängen direkt voneinander ab?
- 8 Ab wann erreichst du den Break-Even-Point?
- 9 Stelle alle Meilensteine in einem Balkendiagramm im Zeitablauf dar (Gantt-Chart).
- ... Was fällt dir noch ein?







# MARKT UND WETTBEWERB

Wie hoch das jeweilige Marktpotenzial – also das geschätzte erreichbare Absatzvolumen – eines Unternehmens ist, muss durch eine Marktanalyse ermittelt werden. Die genaue Betrachtung von Markt und Wettbewerb hilft dir dabei, Chancen und Risiken zu erkennen. Neben der aktuellen Betrachtung sind auch Annahmen zu Reaktionen der Konkurrenz auf die Einführung deines Produkts / deiner Dienstleistung wichtig, um eine Einschätzung deines Geschäftsvorhabens zu ermöglichen. Eine möglichst ehrliche Gegenüberstellung der Eigenschaften der Wettbewerber und deiner eigenen kann aufzeigen, wo du Vorteile, aber auch Nachholbedarf für dein Unternehmen siehst.

# 3



## 3.1 BRANCHEN- UND GESAMTMARKTANALYSE

Um für deine Geschäftsidee die richtige Strategie wählen zu können, ist es notwendig, den von dir angestrebten Markt und deine Branche genau zu kennen. Ein Kapitalgeber verlangt z. B. von dir nähere Informationen zu den Faktoren, welche die Nachfrage- und Absatzstrategie beeinflussen. Trage einen Katalog aller Fragen zusammen, die du beantworten möchtest. Du kannst auch mit Hypothesen arbeiten, falls du keine belegbaren Fakten in Erfahrung bringen kannst. Die für die Analyse erforderlichen externen Daten erhältst du z. B. in Fachzeitschriften, Marktstudien, Branchenberichten von Banken, Datenbanken, bei der IHK, dem Patentamt oder anderen relevanten Institutionen. Durch solche Informationen verfeinerst du schrittweise dein Branchenbild, von der Branchenanalyse über die Marktsegmentierung bis hin zur Identifikation deiner Kunden und den mit ihnen realisierbaren Umsätzen. Gib einen Überblick über die Branche, der dein Unternehmen angehören wird. Schildere, welche wichtigen Faktoren diese Branche beeinflussen.

Beschreibe zunächst den Status quo und – darauf aufbauend – die zu erwartenden Trends der nächsten drei Jahre. Wie könnten sich Branche und Markt weiterentwickeln?

Begründe deine Einschätzungen. Erläutere außerdem durch eine Wettbewerbsanalyse, welche Schwierigkeiten bei der Ausschöpfung des Marktpotenzials zu erwarten sind. Viele innovative Branchen unterliegen einer rasanten Veränderungsdynamik, sodass eine langfristige Betrachtung oft spekulativ ist. Statt sich aber in unhaltbaren Vermutungen zu verlieren, solltest du deine Aussagen auf einen besser überschaubaren Zeitraum beschränken. Wichtig ist: Nutze so viele Fakten wie möglich. Deine Ausführungen müssen konkrete Angaben zu Marktgröße (Absatz und Umsatz), branchentypischen Renditen und zur Rolle von Innovationen und Marktschranken, Mitbewerbern, Zulieferern sowie Kunden und Vertriebswegen enthalten.

### CHECK

- 1 Welcher Branche ist dein Unternehmen zuzuordnen? Wie groß sind Umsatz und Absatz (Menge/Stück bzw. Anzahl Dienstleistungen) insgesamt in dieser Branche? Versuche, die Angaben möglichst auf dein Marktumfeld zu konkretisieren.
  - 2 Benenne und beschreibe die Erfolgsfaktoren deiner Branche.
  - 3 Wie und mit welcher Dynamik entwickelt sich deine Branche? Wodurch wird das Wachstum in dieser Branche bestimmt?
  - 4 Wie hoch ist das Umsatzpotenzial mit einzelnen Kundensegmenten jetzt und zukünftig? Wie viele solcher Kunden gibt es heute und in Zukunft?
  - 5 Welche Renditen werden in dieser Branche erzielt?
  - 6 Welche äußeren Faktoren beeinflussen die Branche (politisch, rechtlich, technologisch etc.)? Wie wirkt sich das auf dein Unternehmen aus?
- ... Was fällt dir noch ein?

## 3.2 MARKTSEGMENTE UND ZIELKUNDEN

Segmentiere als nächstes deinen Gesamtmarkt: Teile ihn in möglichst homogene Teilmärkte. Gängige Kriterien sind Kundennutzen, Kaufverhalten – das Alter der Kunden spielt hierbei häufig eine Rolle – oder regionale/nationale/internationale Unterschiede. Bestimme die Anzahl deiner Kunden und deren Verhalten in jedem Segment. Das macht deshalb Sinn, weil du durch die genaue Kenntnis deiner Zielgruppe die Vermarktung deines Produkts / deiner Dienstleistung gezielt vorantreiben kannst. Schließe an die Erläuterung der Marktsegmente die Bestimmung deiner speziellen Zielkundengruppe und des geplanten Markterfolgs (Absatz, Umsatz, Marktanteil und Gewinn) an. Berücksichtige dabei deine Absatzstrategie und das Verhalten der Wettbewerber. Je nach Branche solltest du auch einen Preisverfall einkalkulieren. Die Kundenstruktur ist auch innerhalb eines Marktes selten homogen.

### TIPP

Sind diejenigen, die das Produkt nutzen, auch diejenigen, die dafür bezahlen (z. B. Nutzer sind Kinder, bezahlen werden die Eltern)? Ein häufiger Fehler ist, dass sich alle Planungen auf den Nutzer, nicht aber auf den eigentlichen Käufer beziehen.

### CHECK

- 1 Wie lässt sich die Branche segmentieren und wie unterscheiden sich die einzelnen Segmente? Wo positionierst du dich? Welches Marktvolumen besitzen die einzelnen Marktsegmente aktuell und zukünftig? Wodurch wird das Wachstum in den Marktsegmenten beeinflusst?
- 2 Wie profitabel schätzt du die einzelnen Segmente ein, wie groß ihr Potenzial?
- 3 Welchen Marktanteil strebst du in welchem Marktsegment an?
- 4 Wer sind deine Zielkunden und wie sind deren Kaufmotive und -gewohnheiten? Welche Beispiele für deine Zielkunden kannst du anführen?
- 5 Wie abhängig bist du von Großkunden?
- ... Was fällt dir noch ein?

## 3.3 WETTBEWERBSANALYSE/-BEOBACHTUNG

Was machen eigentlich die Wettbewerber? Um das zu ermitteln, erfasse die Stärken und Schwächen deiner Mitbewerber. Bewerte deine realen und potenziellen Mitbewerber nach Kriterien wie Absatz und Umsatz, Preisgestaltung, Wachstum, Marktanteil, Kostenstruktur, Produktlinien, Kundendienst, Zielkundengruppen und Vertriebskanal. Vermeide im Interesse der Übersichtlichkeit einen zu hohen Detailgrad. Nimm dein eigenes Unternehmen in diese Bewertung mit auf und leite durch einen Vergleich ab, wie groß dein Wettbewerbsvorteil sein wird. Zeige auch auf, wo dein Unternehmen Schwächen hat, und erläutere Strategien, wie du damit umgehst. Wettbewerber sollten nicht nur zum Zeitpunkt der Gründung, sondern auch später kontinuierlich beobachtet werden. Laufend gepflegt, lassen sich die einmal beschafften Informationen für dich als zusätzlicher Wettbewerbsvorteil nutzen.

Überlege dir vor allem, welcher deiner Wettbewerber in der Lage sein könnte, dein Geschäftsmodell bei Erfolg nachzuahmen. Die Erfahrung zeigt, dass so gut wie nie eine Idee als solches kopiert wird, aber fast immer erfolgreiche Geschäftsmodelle. Ein Angriff deiner Wettbewerber kann zu erhöhten Kosten führen. Das sollte sich im Best-Case- und Worst-Case-Szenario in der Finanzplanung widerspiegeln. Siehe Kapitel »Marktschranken«.

### TIPP

Schau dir die Zusammenhänge an. Sind die von dir geplanten Zahlen realistisch? Kannst du mit dem geplanten Input (Personal/Ressourcen) diesen Marktanteil erreichen? Spiegelt sich dies auch in deiner Finanzplanung wider?

### CHECK

- 1 Wer sind deine wichtigsten Wettbewerber (namentlich benennen)? Auf welche Weise wirst du deine Wettbewerber beobachten?
  - 2 Welche Marktanteile halten deine Wettbewerber in den jeweiligen Marktsegmenten?
  - 3 Wie profitabel arbeiten deine Wettbewerber?
  - 4 Welche Geschäftsstrategien verfolgen deine Wettbewerber? Welche Zielkundengruppen sprechen deine Wettbewerber an? Sind diese Kunden an deine Wettbewerber gebunden?
  - 5 Worin unterscheidest du dich von deinen Wettbewerbern?
  - 6 Wer könnte in der Lage sein, deine Geschäftsidee für sich zu verwerten?
  - 7 Vergleiche deine Wettbewerbsstärken und -schwächen mit denen deiner wichtigsten Wettbewerber in einem Übersichtsprofil (Entwicklung, Vertrieb, Marketing, Standort etc.).
- ... Was fällt dir noch ein?

### TIPP

Behaupte nie, du hättest keine Konkurrenz. Selbst wenn du bisher nicht dagewesene Reisen zum Mond anbietest: Bisher ist deine Zielgruppe auch gereist. Nur eben nicht zum Mond!

## 3.4 MARKTSCHRANKEN

Es ist essenziell zu verstehen, was passiert, wenn man als neuer Wettbewerber am Markt aktiv wird. Häufig stehen Marktschranken, auch Marktbarrieren genannt, im Weg und hindern neue Wettbewerber am Markteintritt. Sie stellen Wettbewerbsvorteile für bereits im Markt aktive Unternehmen dar, da sie potenzielle neue Konkurrenten vom Marktzutritt abhalten, und sind nicht immer leicht erkennbar. Berücksichtige dies bei deinen strategischen Planungen.

### CHECK

- 1 Welche Marktschranken bestehen?  
Auf welche Weise lassen sich die Marktschranken überwinden? Was kostet dich die Überwindung dieser Schranken?
- 2 Wie werden die Wettbewerber auf deinen Markteintritt reagieren? Wie antwortest du auf diese Reaktion? Welche Kosten kalkulierst du dafür ein?
- ... Was fällt dir noch ein?





# MARKETING UND VERTRIEB

An dieser Stelle hast du bereits wesentliche Punkte des Marketings geplant: Das Produkt oder die Dienstleistung ist definiert, eine Markt- und Wettbewerbsanalyse durchgeführt und dein Geschäfts- sowie Erlösmodell erstellt. Der Businessplan unterscheidet sich in seiner Struktur von einem klassischen Marketingkonzept und dient dazu, Preiskalkulation, Vertriebswege und Kommunikationsmaßnahmen darzustellen. Zudem zeigt er auf, wie du den Markteintritt planst, und setzt Preis, Vertriebskanäle und Marketingmaßnahmen in den Kontext deiner Marktanalyse.

Es geht hier um mehr als nur Werbung – die gesamte Vermarktung muss zum Produkt passen. Beschreibe den typischen Verkaufsprozess und vergleiche ihn bei Bedarf mit der Konkurrenz, um darzulegen, wie Vertrieb und Maßnahmen das Marktpotenzial ausschöpfen. Deine Strategie für Vertrieb, Kommunikation und Markteintritt sowie alle geplanten Ausgaben sollten detailliert dargestellt und in der Finanzplanung berücksichtigt werden.

# 4



## 4.1 PREIS

Zur Entwicklung des Vertriebskonzepts gehört auch eine angemessene Preisgestaltung. Begründe deine Preise mit Blick auf deine Zielgruppe und deren Preisbereitschaft. Orientiere dich dabei an den Preisen vergleichbarer Produkte oder Dienstleistungen, die schon auf dem Markt sind. Solltest du an den Handel verkaufen, berücksichtige auch deren Handelsspanne in Hinblick auf den Endverkaufspreis. Mache deine Preise transparent und leite diese plausibel her. Du vermittelst dadurch dem Leser den Eindruck, dass deine Kalkulation nicht auf einem Bauchgefühl beruht, sondern auf konkreten Überlegungen und Berechnungen. Denke daran, dass deine Endkunden Bruttopreise (Nettopreis zzgl. Umsatzsteuer) bezahlen müssen, während du mit dem Nettopreis planen musst. Bedenke, dass die Preissetzung deiner Konkurrenz bei deiner eigenen Preisfindung berücksichtigt werden muss.

### CHECK

- 1 Mit welchem Preis (Netto/Brutto) willst du dich am Markt positionieren? Welchen Preis wirst du für dein Produkt / deine Dienstleistung je Zielkundengruppe und Vertriebskanal verlangen? Leite den Preis für dein Produkt / deine Dienstleistung her (Preiskalkulation).
  - 2 Welches Ziel verfolgst du mit deiner Preisstrategie? Ist deine Preisgestaltung auf deine Zielgruppe ausgerichtet? Nach welchen Kriterien bildest du den Endverkaufspreis (Gewinnspanne, Absatzmenge, Konkurrenz, Preis)? Wie verläuft die Preisentwicklung? Gibt es Sonderkonditionen wie z. B. Rabatte, Zahlungsziel etc.?
  - 3 Nenne deine Handelsspanne je Vertriebskanal und Produkt/Dienstleistung.
- ⋯ Was fällt dir noch ein?

## 4.2 VERTRIEBSKONZEPT

Du kannst noch so ein tolles Produkt / eine tolle Dienstleistung haben: Sie müssen aber »an die Kunden gebracht« werden. Wenn du nichts verkaufst, ist dein Unternehmen gescheitert, bevor es gestartet ist.

Unterschiedliche Produkte für unterschiedliche Zielgruppen fordern individuelle Überlegungen. Das Vertriebskonzept stellt im Detail den Verkaufsprozess vor, nennt die Vertriebskanäle und berücksichtigt die dabei entstehenden Kosten. Konkretisiere hier die Planung deiner Vertriebsabteilung: Wie wird diese personell, sachlich und räumlich ausgerüstet sein? Schildere den Aufbau deines Vertriebs. Welche Anforderungen stellst du an die Anzahl, Qualifikation und Motivation deiner Vertriebsmitarbeiter? Wenn du z. B. billige Produkte in großer Stückzahl anbietest, prüfe, ob der Vertrieb über Großhändler sinnvoll wäre. Welche Vertriebswege willst du nutzen? Dabei ist vor allem ausschlaggebend, wie du deine Zielgruppe am besten erreichen kannst.

Wie willst du den Mehrwert deines Produkts an Entscheidungsträger vermitteln? Strebst du einen hohen Wiedererkennungseffekt an oder die spontane Verbindung deines Produkts / deiner Dienstleistung mit einem großen Kundennutzen? Willst du eine Marke aufbauen? Mit welcher Positionierung?

### TIPP

Beachte, dass Aussagen zu Vertriebskanälen wie »online« oder »stationärer Handel« zu allgemein sind. Hier musst du tiefer ins Detail gehen.

### CHECK

- 1 Wer genau sind deine Kunden? Versuche einen »idealisierten Kunden« oder eine »idealisierte Kundin« zu beschreiben.
- 2 Wer ist bei deinen Kunden in den Kaufprozess involviert?
- 3 Was sind die Vertriebskanäle, über die du dein Produkt / deine Dienstleistung anbieten möchtest? Welche Zielgruppen erreichst du durch welche Vertriebskanäle?
- 4 Wie baust du deinen Vertrieb auf? Wie sieht der typische Prozess des Produktverkaufs/Dienstleistungsabsatzes aus? Wie stellst du die Qualität des Vertriebs sicher?
- 5 Welche Zahlungspolitik (Anzahlungen/Teilzahlungen/Zahlungsziele) setzt du fest? Warum? Berücksichtige dies in deiner Finanzplanung!
- 6 Welche Ausgaben planst du dafür ein?
- 7 Welche Absatz- und Umsatzzahlen erwartest du in den ersten drei Jahren?
- ... Was fällt dir noch ein?

## 4.3 KOMMUNIKATIONSSTRATEGIE UND -MASSNAHMEN

Die Wahl deiner Kommunikationsmaßnahmen ist abhängig von der gewählten Vertriebsstrategie und dem Image, das du langfristig transportieren willst. Um deine Zielgruppe zu erreichen, solltest du dir darüber Gedanken machen, was das Ziel deiner Kommunikation ist. Entscheide dann, welcher Maßnahmenmix aus klassischer Werbung (z. B. Anzeigen, Radiospots, Google AdWords etc.), Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und Verkaufsförderung (z. B. Verkaufsstände, auffällige Verpackung) für dich ideal ist. Auch deine Betriebsausstattung (Visitenkarten, Internetauftritt, Logo, Social Media etc.) sind Bestandteil dieser Planung. Verschaffe dir selbst und deinen Lesern eine Übersicht über die geplanten Maßnahmen und fasse diese inklusive der daraus resultierenden Kosten in einem Zeitplan zusammen.

### CHECK

- 1 Welche Kommunikationsmaßnahmen planst du? Welche Botschaften möchtest du kommunizieren? Passen die Maßnahmen zu deiner Positionierung?
  - 2 Wie lenkst du die Aufmerksamkeit der Zielkundengruppen auf dein Angebot? Mit welchen Maßnahmen gewinnst du neue Kunden? Wie bindest du dauerhaft deine Kunden?
  - 3 Wie hoch belaufen sich im Zeitverlauf die Kosten für PR und Marketing? Wie viel kostet es dich, neue Kunden zu gewinnen? Was kosten Kundenbindungsmaßnahmen?
  - 4 Entwirf einen detaillierten Zeit- und Kostenplan für deine Marketingaktivitäten, möglichst auf Monatsbasis (Marketingplan).
- ... Was fällt dir noch ein?

## 4.4 MARKTEINTRITTSSTRATEGIE

Die Markteintrittsstrategie ist gesondert aufgeführt, da neue Produkte oder Dienstleistungen oft mit besonderen Maßnahmen in den Markt eingeführt werden. Wichtige Entscheidungen sind zu treffen: ob du große Kampagnen startest, um deinen Bekanntheitsgrad zu steigern – und daher oft mit hohen Budgets zu arbeiten hast –, oder ob es andere Wege gibt. Das Arbeiten mit Pilotkunden hat sich hier bewährt.

Bei den einzelnen Maßnahmen der Markteintrittsstrategie handelt es sich zum größten Teil um einmalige Schritte. Überlege daher genau, ob sich die Kosten durch dein laufendes Marketingbudget finanzieren lassen oder ob du diese durch Gründungsinvestitionen decken wirst.

### CHECK

- 1 Welche Schritte planst du zur Einführung deines Produkts/Dienstleistungsangebots? Welche zusätzlichen Ausgaben fallen bei der Einführung des Produktes / der Dienstleistung an?
  - 2 Welche besonderen Werbemaßnahmen nutzt du für deinen Markteintritt (z. B. Rabattaktionen, Coupons etc.)?
  - 3 Mit welchen Erlösschmälerungen und Kosten rechnest du und in welcher Höhe?
  - 4 Welche Referenzkunden kannst du bereits vorweisen oder welche willst du gewinnen? Entwirf einen Zeitplan mit den wichtigsten Maßnahmen für deinen Markteintritt.
  - 5 Wie lange wird die Markteintrittsphase dauern (vgl. Meilensteinplanung)?
  - 6 In welchen Regionen/Ländern planst du deinen Markteintritt? Erläutere Vor- und Nachteile hierzu.
- ... Was fällt dir noch ein?





# CHANCEN UND RISIKEN

# 5



## 5.1 CHANCEN UND RISIKEN

Deine Entwicklung und dein Handlungsspielraum sind in einem hohen Maß von der Fähigkeit abhängig, Chancen zu nutzen, Risiken frühzeitig zu erkennen und ihnen wirkungsvoll zu begegnen. Dazu ist es wichtig, deine Stärken und Schwächen zu kennen. Eine SWOT-Analyse umfasst eine Stärken-Schwächen-Analyse (Strengths-Weaknesses) und eine Chancen-Risiko-Analyse (Opportunities-Threats). Sie fasst die wesentlichen Ergebnisse der Untersuchungen der internen Prozesse und die Erkenntnisse zu externen Einflussfaktoren des Unternehmens zusammen. Das Ziel der SWOT-Analyse ist es herauszufinden, inwieweit die gegenwärtige Strategie des Unternehmens bei den gegebenen Umwelteinflüssen erfolgreich zu sein verspricht. Außerdem sollen die unternehmensspezifischen Stärken und Schwächen daraufhin untersucht werden, ob sie ausreichend geeignet sind, um auf Veränderungen der Unternehmensumwelt zu reagieren. Das Ergebnis der SWOT-Analyse soll die strategischen internen und externen Herausforderungen beleuchten, denen das Unternehmen gegenübersteht, und die Mittel, diese zu meistern. Daraus sollen anschließend strategische Ziele und Maßnahmen abgeleitet werden. Erfasse dazu deine Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken und beantworte die vier Fragen zu den einzelnen Strategien. Für Finanzierer ist es darüber hinaus wichtig zu wissen, wie sich die Chancen und Risiken auf deinen Kapitalbedarf auswirken.

### CHECK

- 1 Was sind die Kernkompetenzen des Unternehmens?
  - 2 Wo hat dein Unternehmen einen Leistungsvorsprung gegenüber anderen?
  - 3 Welcher Entwicklungsbedarf des Unternehmens muss befriedigt werden?
  - 4 Welche Chancen bestehen, um dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen und profitabel zu agieren?
  - 5 Welche Trends/Entwicklungen könnten zu Umsatz- oder Gewinnverlusten führen? Welche Gegenmaßnahmen sind dann geplant?
  - 6 Bewerte die notwendigen Maßnahmen monetär. Berücksichtige das in deiner Finanzplanung.
- ... Was fällt dir noch ein?

		INTERNE ANALYSE (UNTERNEHMEN)	
		STÄRKEN (STRENGTHS)	SCHWÄCHEN (WEAKNESSES)
EXTERNE ANALYSE (UMWELT, MARKT)	CHANCEN (OPPORTUNITIES)	<b>SO-STRATEGIE</b> »Haben wir Stärken, um unsere Chancen zu nutzen?«	<b>WO-STRATEGIE</b> »Verpassen wir Chancen wegen unserer Schwächen?«
	RISIKEN (THREATS)	<b>ST-STRATEGIE</b> »Haben wir Stärken, um Risiken zu bewältigen?«	<b>WT-STRATEGIE</b> »Welchen Risiken sind wir wegen unserer Schwächen ausgesetzt?«

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

## WAS NOCH

- 1 Wie finde ich weitere Informationen zum Thema?
- 2 Welche weiterführende Literatur oder welche Internetquellen gibt es dazu?
- 3 Welche Veranstaltungen zum Thema kann ich besuchen?
- 4 Wo kann ich mich dazu beraten lassen?
- 5 Mit wem kann ich mich vernetzen?
- 6 Wer kann mir helfen?
- 7 Was fehlt mir noch?



# FINANZPLANUNG

6



In den ersten Kapiteln deines Businessplans hast du dich intensiv mit deiner Idee auseinandergesetzt, den Kundennutzen deines Vorhabens analysiert, eine Marktanalyse erarbeitet, ein Marketingkonzept erstellt, deine Wettbewerber betrachtet und vieles mehr. Mit dem Finanzplan schließt du deinen Businessplan nun ab. Jetzt gilt es, deine vorher getroffenen Annahmen in betriebswirtschaftliche Zahlen umzusetzen, d. h. deine Umsätze (Absatzmengen und Preise) ebenso über den Zeitverlauf zu planen wie deine Aufwandspositionen, z. B. den Personal-, Zins- oder Abschreibungsaufwand, aber auch den Marketingaufwand etc. Der Finanzplan deines Geschäftsvorhabens setzt sich aus verschiedenen Einzelplänen zusammen:

Zum einen die **RENTABILITÄTSPLANUNG** (auch Gewinn- und Verlustrechnung, kurz GuV, genannt), mit der du als Ergebnis feststellst, ob dein Vorhaben auch rentabel ist, d. h. Gewinne erwirtschaftet werden, und wie lange es dauern wird, bis du mit deinem Unternehmen auch deinen eigenen Lebensunterhalt erwirtschaften kannst.

Zum anderen die **LIQUIDITÄTSPLANUNG**, mit der die Zahlungsströme prognostiziert werden und mit der du feststellst, ob du in der Zukunft auch immer »flüssig« (liquide) sein wirst.

Die **INVESTITIONSPLANUNG** betrachtet all jene Positionen, die eher einen »seltenen« Charakter haben und »langlebig« sind.

Die Ergebnisse der Planungsrechnungen sind in erster Linie für dich selbst von Interesse, denn nur so kannst du dich der Tragfähigkeit deines Vorhabens vergewissern. Aber auch deine Kapitalgeber, z. B. Kreditinstitute, Risikokapitalgeber oder andere mögliche Partner, möchten durch plausible Zahlen von der Machbarkeit deines Geschäftsvorhabens überzeugt werden. Trotz der Vielzahl von Zahlen, die zu ermitteln sind, ist die Erstellung von Finanzplanungstabellen viel einfacher, als es zunächst erscheint. Erfahrungsgemäß fällt es Existenzgründern trotzdem häufig schwer, ihr Vorhaben in Zahlen zu überführen und in Tabellen konkret umzusetzen. Hilfreich ist hierbei eine strukturierte Vorgehensweise.

### WICHTIG

Der einführende Textteil: Neben Tabellen solltest du noch einmal die wichtigsten Eckdaten in einem Textteil zusammenfassen und dort verbalisieren, welche Annahmen deinen Berechnungen und Schätzungen zugrunde liegen. Nur so können deine Zahlen auch interpretiert werden, denn der Leser muss nachvollziehen können, wie sich die Zahlen zusammensetzen und wie du darauf gekommen bist.

Erläutere auch, welche Informationen dir eventuell noch fehlen, und begründe das. Führe den Leser so weit wie möglich in deine Überlegungen ein, damit er deine Berechnungen gut nachvollziehen kann.

## 6.1 RENTABILITÄTSPLANUNG

Hier errechnest du, ob dein Vorhaben auf Dauer auch »rentabel« ist. Durch die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) wird dir aufgezeigt, ob du im Betrachtungszeitraum einen Gewinn oder einen Verlust machen wirst. Die prinzipiell verwendete Formel ist einfach und lautet:

$$\text{ERTRAG} - \text{AUFWAND} = \text{GEWINN} \\ \text{(ODER VERLUST)}$$

Nachdem du alle Erträge und alle Aufwandspositionen planerisch festgelegt hast, wirst du vermutlich feststellen, dass du zu Beginn deiner Selbstständigkeit eher Verluste als Gewinne verzeichnest. Das wird den meisten Existenzgründern so gehen, denn sie müssen i. d. R. in Vorleistung treten und Geld ausgeben, bevor sie das erste Mal ihren Kunden ihre Leistung in Rechnung stellen können. Wie ein Sportler, der nur mit Anlauf über eine Latte springen kann, benötigst du für dein Unternehmen Anlauf, bevor du einen Gewinn ausweisen kannst. Je länger dieser Zeitraum ist, desto höher muss später der ausgewiesene Gewinn sein, denn daraus bestreitest du nicht nur deinen (kalkulatorischen) Unternehmerlohn, sondern du gleichst damit auch die Verluste zu Beginn deiner Tätigkeit aus. Darüber hinaus benötigst du den Gewinn auch, um deine Tilgungen leisten zu können und betriebliche Rücklagen zu bilden, für künftige Investitionen und für Unvorhergesehenes. Plane für einen ausreichend langen Zeitraum, i. d. R. für drei Jahre oder mehr.

**UMSATZ**

Bei neu gegründeten Unternehmen gibt es in der Regel fast ausschließlich Erträge aus Umsatzerlösen. Die Planung ihres Umsatzes stellt die meisten Gründerinnen und Gründer vor die größte Herausforderung bei der Erstellung des Businessplans. Viele stellen sich dieser Aufgabe nicht, sie raten ihre Zahlen nur. Zwar ist es richtig, dass du auch bei bester Planung nie genau prognostizieren kannst, wie sich deine Umsätze tatsächlich entwickeln werden. Dennoch solltest du eine klare Vorstellung davon haben, was plausibel »umsetzbar« ist.

Diese Frage hast du dir im Businessplan in den früheren Kapiteln bereits gestellt und beantwortet. Du weißt, wie groß das Marktpotenzial ist, d. h. was theoretisch möglich ist. Dir ist auch bekannt, wie groß das Marktvolumen ist, d. h. was bis jetzt realisiert worden ist. Und du hast eine konkrete Vorstellung davon, wie groß dein Marktanteil sein könnte. Ferner hast du bereits überlegt, wie viel Umsatz du innerhalb deiner Kapazitätsgrenzen überhaupt erreichen kannst. Wie jeder andere Gründer auch unterliegst du verschiedenen Restriktionen, die du kennen musst, um festzustellen, wo deine Kapazitätsgrenzen liegen. Wenn du deine Stückmengen bestimmt hast, ist die Errechnung des Umsatzes trivial (ob es sich bei den »Stücken« um Waren oder Dienstleistungen wie »Stunden« handelt, ist an dieser Stelle unbedeutend). Du benötigst »nur noch« die Preise, zu denen du deine Produkte oder Dienstleistungen verkaufen wirst.

$$\text{UMSATZ} = \text{ABSATZMENGE} \times \text{PREIS}$$

Bei der Preisbestimmung wirst du schnell feststellen, dass dir ein enges »Korsett« gesetzt ist: Nach oben begrenzen die Preisvorstellungen deiner Kunden und die Preise der Wettbewerber, nach unten deine Selbstkosten. Im Handel gibt es zudem oft Preisempfehlungen der Hersteller, die weitere Vorgaben machen. Preissetzung ist eine Wissenschaft und erfordert sorgfältige Überlegungen. Da dir hier nur ein enger Spielraum bleibt, ist offensichtlich, dass für den Erfolg deines Vorhabens besonders die Absatzmenge entscheidend ist. Plane also sehr sorgfältig und denke daran: Arbeite hier nur mit den Nettopreisen!

**AUFWAND**

Betriebswirtschaftlich versteht man unter dem »Aufwand« den in Geldeinheiten bewerteten »Verbrauch« aller Waren und Dienstleistungen in einer bestimmten Periode. Gemeint sind alle Positionen, die im Rahmen der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit mit einer gewissen Regelmäßigkeit und nicht nur selten auftreten.

**VARIABLER AUFWAND**

Dabei handelt es sich um Ausgaben, die nur anfallen, wenn dein Betrieb auch wirklich aktiv ist. Im Wesentlichen sind dies: der Materialaufwand wie Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe (RHB), Handelsware, Einzelteile, Bauelemente etc., aber auch Fremdleistungen, Provisionen und Ähnliches. Der Materialaufwand und/oder die Fremdleistungen werden üblicherweise als prozentualer Anteil des Umsatzes in der Rentabilitätsplanung berechnet und dargestellt.

**FIXER AUFWAND**

Im Gegensatz zum variablen Aufwand fallen die fixen Positionen unabhängig vom wirtschaftlichen Betrieb immer an. Das heißt aber nicht, dass sie unveränderlich bleiben, denn auch sie werden sich verändern, wenn der Umsatz sich verändert. Beispielsweise brauchst du mehr Personal, wenn dein Umsatz steigt und du die Arbeit nicht mehr alleine bewältigen kannst. Dies zieht wiederum weiteren Aufwand nach sich, weil du für die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Büroräume, Computer, Schreibtische, Telefone etc. benötigst. Auch verteilt sich der Aufwand nicht gleichmäßig über das gesamte Jahr: Vieles wird monatlich bezahlt, anderes nur zu bestimmten Zeiten. So werden beispielsweise Versicherungsprämien häufig im Januar für das ganze Jahr im Voraus entrichtet, Zinszahlungen fallen häufig zum Quartalsende an etc. Zu den fixen Aufwandspositionen gehören folgende Positionen:



**FIXER AUFWAND: PERSONALAUFWAND**

Überlege dir, wann du welches Personal einstellen wirst, und bedenke dabei, dass du zu den Bruttolohnkosten, die du für deine Arbeitnehmer aus gibst, auch die sogenannten Lohnnebenkosten hinzurechnen musst. Sie errechnen sich aus dem hälftigen (paritätischen) Anteil an den Sozialversicherungsbeiträgen. Berücksichtige ggf. auch Sonderzahlungen wie z. B. Weihnachtsgeld.

**FIXER AUFWAND: ZINSAUFWAND**

Für Fremdkapital (geliehenes Geld) musst du in der Regel Zinsen zahlen. Wie hoch dein tatsächlicher Finanzierungsbedarf sein wird, weißt du aber erst, wenn du die Liquiditätsplanung erstellt hast. Zu Beginn der Planung reicht es vollkommen aus, die Zinsen für Investitionen vereinfacht anhand folgender Formel zu berechnen und anzupassen:

$$\begin{aligned} & \text{(HÖHE INVESTITIONEN – EIGENKAPITAL} \\ & \text{= FINANZIERUNGSBEDARF) X 5 \%} \end{aligned}$$

Die erhaltene Summe teilst du durch 12 und erhältst so deine monatliche Zinsbelastung. Nach dem Erstellen der Liquiditätsplanung und Planung der Finanzierung solltest du die Zinsangaben im zweiten Schritt verifizieren, indem du dir bei den Förderbanken die aktuellen Zinssätze geben lässt und diese in der Planung berücksichtigst. Ferner solltest du auch die Finanzierung von Betriebsmitteln einplanen, um z. B. saisonale und jahreszeitlich bedingte Schwankungen ausgleichen zu können. Hierzu dient i.d.R ein sog. »Kontokorrentkredit«, der Überziehungskredit im geschäftlichen Bereich (vergleichbar mit dem privaten Girokonto). Dieser ist vergleichsweise teuer, sollte aber zu Beginn der Planung mindestens mit 125 € pro Monat berücksichtigt werden:  $(10.000 \text{ €} \times 15 \%) = 1.500 \text{ €}$ ; 12 Monate = 125 €/Monat. Auch hier gilt: Nach dem Erstellen der Liquiditätsplanung kann diese Zinsrechnung verifiziert werden.

**FIXER AUFWAND: ABSCHREIBUNGS-AUFWAND**

Wenn du unternehmerisch tätig wirst, kommst du nicht umhin, auch Anschaffungen zu tätigen, z. B. eine Büro- und Geschäftsausstattung, ein Firmenfahrzeug, einen Computer und vieles mehr. Den Händlern, denen du die Gegenstände abkaufst, musst du den Kaufpreis für die Anschaffungen inkl. der gesetzlichen Umsatzsteuer meist sofort bezahlen. Bei der Erstellung deines Rentabilitätsplans stellst du aber fest, dass du die Anschaffungskos-

ten nur zu einem Bruchteil als betriebliche Ausgabe ansetzen darfst: Das ist auch berechtigt, da du das jeweilige Wirtschaftsgut vermutlich auch über einen längeren Zeitraum nutzen wirst. So wird in § 7 des Einkommensteuergesetzes unter der Überschrift »Absetzung für Abnutzung« (kurz: AfA) definiert, dass die Kosten für Wirtschaftsgüter, die länger als ein Jahr im Betrieb genutzt werden, auf die »betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer« aufgeteilt werden müssen. Wie lange die »betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer« ist, hat die Finanzbehörde in sogenannten AfA-Tabellen festgelegt. Sie geht davon aus, dass sie bei einem PC beispielsweise drei Jahre (bzw. 36 Monate) beträgt, bei einem Pkw 6 Jahre (bzw. 72 Monate) und bei Möbeln für die Büro- und Geschäftsausstattung noch länger. Bei der Erstellung der Investitionsplanung ermittelst du den Abschreibungsaufwand mithilfe der aktuellen AfA-Tabellen und überträgst die so ermittelten Werte.

**SONSTIGER AUFWAND**

»Sonstige betriebliche Aufwendungen« sind all jene Aufwendungen im Rahmen der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit, die mit einer gewissen Regelmäßigkeit und nicht nur selten auftreten und die nicht zu den oben schon behandelten Positionen »Materialaufwand«, »Personalaufwand«, »Abschreibungen« und »Zinsaufwand« gehören oder den »Steuern« zuzuordnen sind. Es handelt sich dabei im Wesentlichen um folgende Positionen, die du genauer planen musst: Mietaufwand (ohne Leasing), Leasingaufwand, Kfz-Aufwand (ohne Leasing), Lizenz/Patentgebühr, betrieblicher Versicherungsaufwand (ohne Kfz-Versicherungen), Marketing- und Werbeaufwand, Reiseaufwand, Kommunikationsaufwand (Telefon, Internet, postalische Gebühren), Beratungsaufwand (Unternehmensberater, Rechtsanwalt, Steuerberater) etc. Manche dieser Positionen kennst du schon aus deinem privaten Umfeld. Viele lassen sich verhältnismäßig einfach recherchieren, für manche musst du konkrete Angebote einholen, andere kannst du nur schätzen. Versuche möglichst vollständig zu erfassen, wofür du betrieblich Geld ausgeben wirst. Bedenke bitte auch, dass zu Beginn der Geschäftstätigkeit i. d. R. besondere Aufwendungen anfallen, die in dieser Form später im Tagesgeschäft nicht mehr berücksichtigt werden müssen. Hier wären z. B. die Kosten für das Finden und den Einzug in dein neues Büro (Maklercourtage, Kautions-, Renovierung) zu nennen, die Beratungskosten im Rahmen der Gründung durch Notar, Rechtsanwalts-, Steuerberatungskanzleien oder Unternehmensberatungen (z. B. für Rechtsformwahl, Geschäftsführungs- und Gesellschaftsverträge, Anmeldungen und Eintragungen) oder besondere Marketingaufwendungen für Werbung für die Eröffnungsfeier etc. Alle diese Aufwendungen fallen i. d. R. noch vor der eigentlichen Gründung an und müssen deshalb als Aufwand im ersten Monat nach Gründung eingeplant werden.

**GEWINN**

Da deine Selbstständigkeit vermutlich künftig deine einzige Einnahmequelle sein wird, ermittelst du im ersten Schritt, wie hoch die monatlichen Ausgaben für deine eigene Lebensführung sind. Damit weißt du, was bei deiner Selbstständigkeit mit einer Personengesellschaft (oder als Geschäftsführergehalt bei einer Kapitalgesellschaft) für dich selbst als Gewinn mindestens »übrig bleiben« muss, damit du davon leben kannst.

**SCHWARZ UND WEISS MALEN**

Ideal ist der zusätzliche Entwurf zweier Szenarien: eines Best Case, des Idealfalls deiner Planung, und eines Worst Case, des ungünstigsten zu erwartenden Falls. Arbeite deine Chancen und Risiken heraus. Variiere verschiedene Parameter wie Preis und Absatz, um den Einfluss auf deine Planung zu verdeutlichen. Bestimme für beide Szenarien den annähernden Zeitpunkt, an dem der Break-Even-Point erreicht wird. Zeige einem potenziellen Investor, dass du die Entwicklung deines Unternehmens realistisch und pragmatisch einschätzt und dass du alle relevanten Treiber und Hebel deiner Planung gut durchdacht hast und damit arbeiten kannst.

**TIPP**

Gehe deinen gesamten Businessplan durch und entscheide, ob und in welcher Höhe sich die von dir getroffenen Annahmen in Aufwendungen und Erträgen niederschlagen. Bist du über die genaue Höhe der anfallenden Aufwendungen im Zweifel, so hole dir Kostenvoranschläge ein.

**CHECK**

- 1 Erstelle eine Absatzplanung (Mengenplanung) für die nächsten drei Jahre! Überlege dir, wie viele Produkte oder Dienstleistungen (Stunden oder Tage) du über den Zeitverlauf an deine Kunden verkaufen wirst. Bedenke deine Kapazitätsgrenzen und berücksichtige jahreszeitliche und saisonale Schwankungen.
- 2 Errechne aus Mengen und Preisen deine geplanten Nettoumsätze über den Zeitverlauf.
- 3 Welche Aufwendungen fallen in den ersten drei Jahren deines Geschäftsbetriebs an? Nenne und begründe die wichtigsten Positionen.
- 4 Wie hoch ist dein Materialaufwand?
- 5 Leite die anfallenden Personal- und Lohnkosten inkl. Lohnnebenkosten her.
- 6 Übernimm die Abschreibungsplanung aus der Investitionsplanung.
- 7 Wie hoch schätzt du den Zinsaufwand für Darlehen in den ersten drei Jahren?
- 8 Plane besondere Aufwendungen, die (nur) zu Beginn anfallen, mit ein (z. B. Maklercourtage, Renovierung, Außenwerbung etc.).
- 9 Erstelle mithilfe der o. g. Angaben deine Plan-Gewinn- und Verlustrechnung (Plan-GuV) für die ersten drei Jahre auf monatlicher Basis.
- 10 Wie wird sich deine Umsatzplanung verändern, wenn du deine Annahmen veränderst? Erstelle mehrere Szenarien (»Best Case«, »Worst Case«).
- 11 Ab wann ist der geplante Gewinn ausreichend, um davon leben zu können?
- ... Was fällt dir noch ein?

## 6.2 INVESTITIONSPLANUNG

Die Betriebswirtschaftslehre definiert den Begriff »Investition« sehr unterschiedlich. Für die vorliegende Finanz- und Liquiditätsplanung soll eine einfache und pragmatische Definition genügen: Während bei der Aufwandsplanung diejenigen Positionen berücksichtigt wurden, die in deinem Unternehmen regelmäßig anfallen (z. B. der monatliche Mietaufwand), werden bei der Investitionsplanung all jene Positionen betrachtet, die eher einen »seltenen« Charakter haben und »langlebig« sind. Viele Wirtschaftsgüter, die du für dein Unternehmen anschaffen wirst, wirst du über einen längeren Zeitraum betrieblich nutzen, beispielsweise deinen Laptop oder deine Büro- und Geschäftsausstattung. Da diese Vermögensgegenstände im Laufe der Zeit an Wert verlieren, wird der »Werteverzehr« der langlebigen Wirtschaftsgüter unter dem Begriff »Abnutzung für Anlagen (AfA)« berechnet und als »Abschreibungsaufwand« in der GuV erfasst.

Für deine Liquiditätsplanung ist es dagegen wichtig, wie die Geldströme verlaufen: Bei einem Autokauf beispielsweise berücksichtige, dass der gesamte Kaufpreis (inkl. Umsatzsteuer) im Monat des Autokaufs von deinem Konto abfließt, wobei die Umsatzsteuer erst im Folgemonat oder später von der Finanzbehörde erstattet wird. Deshalb ist es wichtig, Investitionen für einen längeren Zeitraum zu planen. Auch wenn sie eher selten sind und unregelmäßig in deinem Unternehmen berücksichtigt werden müssen, sind sie aber keineswegs »einmalig« oder auf die Startphase der Unternehmensgründung begrenzt. Plane z. B. schon jetzt Ausgaben für mögliche Expansion im Laufe deiner Geschäftstätigkeit mit ein.

### CHECK

- 1 Welche langlebigen Wirtschaftsgüter (Kaufpreis > 800 € netto) willst du wann für dein Unternehmen anschaffen?
  - 2 Erstelle eine Liste mit dem Datum der geplanten Anschaffung der Wirtschaftsgüter, dem Nettokaufpreis, der »betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer« dieser Wirtschaftsgüter in Monaten und dem sich daraus ergebenden monatlichen Abschreibungsaufwand (AfA).
  - 3 Welche »geringwertigen Wirtschaftsgüter« (GWG) im Kaufpreis unter 800 € netto, aber höher 250 € netto, willst du wann für dein Unternehmen anschaffen?
  - 4 Erstelle eine Liste mit dem Datum der geplanten Anschaffungen der GWGs und deren Nettokaufpreis.
  - 5 Übertrage die jeweiligen monatlichen Abschreibungsbeträge aus der Investitions- und der GWG-Liste in die Gewinn- und Verlustrechnung.
  - 6 Übertrage die Investitionssummen (Kaufpreise) der langlebigen Wirtschaftsgüter und der GWGs in die Liquiditätsrechnung.
  - 7 Beachte die aktuell geltenden steuerlichen Regelungen zur Abschreibung.
- ⋯ Was fällt dir noch ein?

**TIPP**

Beachte die aktuellen Wertgrenzen und Regelungen zur Abschreibung. Steuerrecht kann sich ändern.

Erstelle einen Investitionsplan für alle Wirtschaftsgüter, die planmäßig länger als ein Jahr im Betrieb genutzt werden und deren Anschaffungswert mehr als 800 € beträgt. Die Anschaffungskosten müssen auf die »betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer« aufgeteilt werden. Wie lange die »betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer« ist und wie hoch die Wertgrenzen sind, hat die Finanzbehörde – wie oben bereits erwähnt – in sogenannten AfA-Tabellen festgelegt. Indem du die Anschaffungskosten durch die betriebliche Nutzungsdauer (ausgedrückt in Monaten) teilst, erhältst du den monatlichen Abschreibungsaufwand, den du in die GuV überträgst. Die Anschaffungskosten für deine Investitionen überträgst du hingegen in die Liquiditätsplanung. Wirtschaftsgüter mit Anschaffungskosten zwischen 250 € netto und 800 € netto werden »geringwertige Wirtschaftsgüter« genannt. Über diese muss auch Buch geführt werden, sie dürfen im Monat der Anschaffung vollständig abgeschrieben werden. Anschaffungen unter 250 € netto nennt man »Verbrauchsgüter« und sie werden buchhalterisch auch so behandelt. Beachte, dass sich Wertgrenzen und Abschreibungsmöglichkeiten im Steuerrecht ändern können, und verwende die jeweils aktuellen und korrekten Werte.

## 6.3 LIQUIDITÄTSPLANUNG

Der Begriff »liquide« kommt aus dem Lateinischen und bedeutet »flüssig«. Die Liquidität beschreibt die Fähigkeit eines Unternehmens, seinen zwingend fälligen Verbindlichkeiten jederzeit und uneingeschränkt nachzukommen, also zahlungsfähig zu sein. Die Liquidität ist der wichtigste Überlebensfaktor für die Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs, sozusagen die »Luft zum Atmen«. Für alle Unternehmen ist es deshalb sehr wichtig, ständig über die Entwicklung der flüssigen Mittel im Unternehmen informiert zu sein – und zwar nicht nur zum momentanen Zeitpunkt, sondern auch für die kommenden Monate.

Plane daher sorgfältig alle Ein- und Auszahlungen. Betrachte bei den Einzahlungen alles, was in deiner Kasse oder auf deinem Geschäftsgirokonto eingezahlt wird. Dazu zählt das Eigenkapital, das du in dein Unternehmen einbringst, ebenso wie das Fremdkapital, das du dir bei Kreditinstituten leihst. Bei den »Einzahlungen aus Umsatzerlösen« bedenke, dass zwischen dem Datum der Rechnungserstellung und dem Zahlungseingang auf deinem Konto doch erhebliche Zeit vergehen kann.

Genauso hältst du es mit den Auszahlungen: Wann und in welcher Höhe wird Geld aus deiner Kasse genommen oder vom Konto abgebucht? Rechnungen müssen in voller Höhe bezahlt, Fremdkapital muss in Raten zurückgezahlt (getilgt) werden, und nicht zuletzt »entnimmst« du dem Unternehmen Geld, um deinen Lebensunterhalt bestreiten zu können. Auch deine Steuerzahlungen werden deine Liquidität beeinflussen.

Achte bitte auch auf weitere mögliche Unterschiede gegenüber der Rentabilitätsplanung: Der »Wareneinsatz« ist häufig nicht gleich dem »Wareneinkauf« (z. B. saisonale Geschäfte, die mit Modeartikeln handeln, müssen zweimal im Jahr ordern und die Ware bezahlen; verkaufen, d. h. »einsetzen«, werden sie diese aber erst in den nächsten sechs Monaten). Ferner geht es bei der Liquiditätsplanung um die Höhe der Auszahlungen, also muss hier die Höhe der Anschaffungen (Investitionen) berücksichtigt werden und nicht die Höhe der Abschreibungen.

### CHECK

- 1 Wie wird sich deine Liquidität kurz- und mittelfristig entwickeln? Betrachte den monatlichen Verlauf über die ersten drei Jahre.
  - 2 Wann musst du dein Konto in welcher Höhe überziehen? Benötigst du eine Überziehungslinie (Kontokorrentkredit)?
  - 3 Ab wann rechnest du mit einem nachhaltigen Einzahlungsüberschuss?
- ... Was fällt dir noch ein?



## 6.4. KAPITALBEDARF UND FINANZIERUNG

Aus der Liquiditätsplanung geht zwar hervor, wie viel Kapital zu welchem Zeitpunkt benötigt wird, nicht jedoch, aus welchen Quellen es stammt. Hier musst du die einzelnen Finanzierungsposten den geeigneten Kapitalgebern zuordnen – angefangen bei den Kosten für Entwicklung, Investitionen, Anlauf der Produktion und Aufbau des Lagers oder Erstellung der Dienstleistung bis hin zur Liquiditätsreserve. Wähle aus der Vielzahl der Finanzierungsquellen (Wagniskapitalgeber, öffentliche Institutionen und Existenzförderprogramme, Unternehmen, Privatpersonen, Banken, Crowdfunding etc.) die für dein Unternehmen »richtige Mischung« aus. Deinen kurzfristigen Finanzbedarf kannst du über Kontokorrent- oder Lieferantenkredite decken. Für die langfristige Finanzierung eignen sich Fremdkapital und Eigenkapital. Es gibt auch interessante öffentliche Mittel, z. B. Unternehmenskredite der KfW-Mittelstandbank oder diverse Fördermittel. Fremdkapital sind z. B. Bankdarlehen, die es in unterschiedlicher Form gibt, oder Darlehen von anderen Personen oder Institutionen. Zum Eigenkapital zählen z. B. Beteiligungen durch Kapitalgeber wie Business Angels, Risikokapitalgeber oder andere mögliche Gesellschafter, die dafür i. d. R. Gesellschaftsanteile erhalten. Hier musst du verhandeln, welche Anteile für welches Investment abgegeben werden sollen. Welche Finanzierungsform zu dir und deinem Geschäftsmodell passt, ist z. B. Gegenstand des »Fit for Invest« Programms der Gateway Hochschulen Köln. Diese Frage musst du im Rahmen deines Businessplans klar beantworten und die Planung und das Dokument darauf abstimmen.

### TIPP

Bevor du losgehst und versuchst, Investoren zu finden, mach dir Gedanken darüber, was überhaupt zu deiner Unternehmensform und zu deinen strategischen Planungen passt. Keiner verschenkt Geld, sondern will eine dementsprechende Gegenleistung: Anteile, Mitspracherechte, Zinsen u.v.m. Daher ist es wichtig, Partner zu wählen, die zu deinen langfristigen Unternehmenszielen passen.

### CHECK

- 1 Wie hoch ist der Finanzbedarf deines Unternehmens, der sich aus der Investitions- und Liquiditätsplanung ergibt?
  - 2 Welche Finanzierungsquellen stehen dir zur Verfügung? Erläutere deine Präferenz für eine Eigenkapital- bzw. Fremdkapitalfinanzierung!
  - 3 Prüfe, welche Förderungsmöglichkeiten es für dein Vorhaben gibt.
  - 4 Welche Zins- und Tilgungsleistungen ergeben sich aus der Finanzierung? Erstelle einen Zins- und Tilgungsplan für die ersten drei Jahre auf monatlicher Basis!
  - 5 Zeige bei einer Finanzierung durch Eigenkapital/ Beteiligungskapital eine mögliche Exit-Strategie für den Investor auf und beschreibe, wie eine mögliche Anteilsverteilung aussehen könnte.
  - 6 Stimme deinen Businessplan auf die gewünschte Finanzierungsart ab.
- ... Was fällt dir noch ein?

## WAS NOCH

- 1 Wie finde ich weitere Informationen zum Thema?
- 2 Welche weiterführende Literatur oder welche Internetquellen gibt es dazu?
- 3 Welche Veranstaltungen zum Thema kann ich besuchen?
- 4 Wo kann ich mich dazu beraten lassen?
- 5 Mit wem kann ich mich vernetzen?
- 6 Wer kann mir helfen?
- 7 Was fehlt mir noch?



# EXECUTIVE SUMMARY





# 7.1 EXECUTIVE SUMMARY

Die Qualität der Executive Summary entscheidet häufig darüber, ob der eigentliche Businessplan überhaupt gelesen wird. Widme daher der Executive Summary besondere Aufmerksamkeit. Alles Wesentliche sollte in der Executive Summary erwähnt werden, insbesondere dein Alleinstellungsmerkmal (USP) sollte deutlich herausgestellt werden. Und dennoch gilt: In der Kürze liegt die Würze, denn die Executive Summary sollte nicht mehr als 2 Seiten umfassen.

## AUF DEN PUNKT GEBRACHT

Die Executive Summary spricht alle wesentlichen Eckdaten an, die später in den Hauptelementen detailliert erläutert werden. Sie gibt also komprimiert Aufschluss über dein Produkt / deine Dienstleistung, das Geschäftsmodell, über den Kundennutzen, über relevante Märkte, über die Kompetenz des Managements, den Investitionsbedarf, die mögliche Rendite und die angestrebte Rechts- und Beteiligungsform. Schildere kurz deine Unternehmensziele und -visionen mit einem erkennbaren strategischen Fokus. Konzentriere dich dabei stets auf die Kernidee.

## EXECUTIVE SUMMARY ERST GANZ ZUM SCHLUSS

Die Executive Summary ist ein eigener Baustein des Businessplans und fasst alle wichtigen Daten deines Konzepts zusammen. Sie ist daher nicht mit einer Einleitung oder der kurzen Beschreibung deiner Geschäftsidee zu verwechseln. Schreibe deshalb die Executive Summary erst, nachdem alle anderen Bausteine des Businessplans fertiggestellt sind. Das verschafft dir den notwendigen Überblick, um Ideen und Ziele knapp, präzise und verständlich zu formulieren.

## PROBE AUFS EXEMPEL

Generell wird die Executive Summary von Kapitalgebern direkt am Anfang gelesen. Sie allein wird zwar nicht dazu führen, dass ein Vorhaben gefördert wird, doch eine klare, auch für technische Laien verständliche Zusammenfassung zeigt, dass du dein Geschäft verstehst und andere begeistern kannst. Die Executive Summary sollte in kurzer Zeit gelesen und verstanden werden können. Nützlich sind Zwischenüberschriften für einen lesefreundlichen Aufbau. Teste deine spätere Überzeugungskraft, indem du die Executive Summary auch Personen vorlegst, die deine Geschäftsidee nicht kennen oder keinen technischen oder wissenschaftlichen Hintergrund haben. Nicht jeder potenzielle Kapitalgeber ist ein Spezialist deines Metiers – dies gilt für den gesamten Businessplan.

## WICHTIG

Passe die Executive Summary an den Empfängerhorizont der Adressaten deines Businessplans an. Wen willst du überzeugen und was genau möchtest du erreichen? So macht es einen Unterschied, ob du deine Bank ansprichst, um einen Kredit zu bekommen, oder Risikokapitalgeber, die bei dir einsteigen sollen und dafür das passende Geschäftsmodell und Anteile erwarten. Sei knapp und klar und liefere Qualität, die zeigt, dass du und dein Team den Markt und die wesentlichen Hebel und Treiber deines Geschäftsmodells verstanden haben. Das Team ist der entscheidende Faktor – widme ihm eine angemessene Beschreibung und beachte, dass die Lebensläufe im Anhang darauf abgestimmt sind.

## 7.2 EXKURS

**BUSINESS MODEL CANVAS ERGÄNZT DEN BUSINESSPLAN UND DIE EXECUTIVE SUMMARY – ERSETZT SIE ABER NICHT!** Es gibt verschiedene Ansätze, die Executive Summary deines Businessplans zu gestalten. Neben der rein textlichen Form kannst du unterstützend grafische Darstellungsformen nutzen. Hier lässt sich der Ansatz des »Business Model Canvas«, entwickelt von Alexander Osterwalder, gut abwandeln und nutzen. Als Vorstufe zum Businessplan dient diese kreative Methode dazu, aus einer Geschäftsidee mit einfachen Mitteln ein Geschäftsmodell zu entwickeln. Die prinzipielle Einteilung des Business Model Canvas gibt eine hervorragende Grundlage für eine ergänzende Darstellung der Executive Summary oder an anderer Stelle im Businessplan. Wir haben die Matrix, die dem Business Model Canvas sehr ähnelt, den Inhalten des »Fit for Invest« Businessplan-Handbuchs angepasst und einige Änderungen vorgenommen. Die Übersicht soll dir dabei helfen, alle wichtigen Angaben auf einer einzigen Seite in neun Feldern zusammenzufassen, wobei die linke Seite vorwiegend Angaben beinhaltet, die sich auf dein Produkt bzw. deine Dienstleistung beziehen, und die rechte Seite eher den Markt und deine Kundenbeziehungen betrachtet. Das Canvas sollte die Kernaussagen deiner Finanzplanung enthalten. Diese Form der Darstellung gibt dem Leser deines Businessplans auf einen Blick einen klaren Eindruck deines Geschäftsmodells. Bitte beantworte alle Felder nur mit wenigen Worten bzw. Sätzen. Mit diesem Canvas schaffst du dir darüber hinaus die erste Grundlage für einen »Elevator Pitch«.

### TIPP

Du kannst das »Business Model Canvas« – im Original oder in abgewandelter Form – auf verschiedene Art und Weise nutzen:

- Als Vorbereitung zur Entwicklung deines Geschäftsmodells und damit als Grundlage für deinen Businessplan
- Als Ergänzung oder als Zusammenfassung deines Businessplans und/oder der Executive Summary
- Als Grundlage für dein »Pitch Deck« oder einen »Elevator Pitch«

## BUSINESS MODEL CANVAS

PRODUKT		MARKT		
<b>PARTNERSCHAFTEN</b> Welche Partner (strategische Partner, Kooperationspartner, Lieferanten etc.) sind wichtig für dein Vorhaben?	<b>PROBLEMLÖSUNG</b> Welches Problem deiner Kunden löst du mit deinem Produkt oder deiner Dienstleistung?	<b>ALLEINSTELLUNGSMERKMAL UND KUNDENNUTZEN</b> Was ist dein Alleinstellungsmerkmal und der eigentliche Kundennutzen?	<b>WETTBEWERBER</b> Wer sind deine wesentlichen Wettbewerber?	<b>ZIELGRUPPEN/-KUNDEN</b> Wer sind deine Zielkunden und wie segmentierst du diese? Wie groß ist dein Zielmarkt?
	<b>MEILENSTEINE</b> Welche Schritte hast du noch zu bewältigen bzw. wann hast du diese voraussichtlich umgesetzt?		<b>KOMMUNIKATION UND VERTRIEB</b> Wie kommt dein Produkt / deine Dienstleistung zu den Kunden, wie kommunizierst du mit diesen?	
<b>MITTELVERWENDUNG</b> <input type="radio"/> BETRIEBSMITTEL <input type="radio"/> PERSONAL <input type="radio"/> INVESTITIONEN Wie viel Geld benötigst du voraussichtlich zu Beginn deines Vorhabens für Betriebsmittel, Personal und Investitionen sowie weitere Ausgaben?		<b>MITTELHERKUNFT</b> <input type="radio"/> EIGENKAPITAL <input type="radio"/> FREMDKAPITAL <input type="radio"/> UMSATZERLÖSE Wo kommen die benötigten Mittel voraussichtlich her (aufgeteilt in Eigenkapital, Fremdkapital, Umsatzerlöse, Sonstiges)?		

## EXECUTIVE SUMMARY

- 1 PRODUKT/DIENSTLEISTUNG (MAX. ¼ SEITE)**
  - Welches Problem hast du bei deinen potenziellen Kunden erkannt?
  - Wie löst du es?
  - Stelle dein Produkt / deine Dienstleistung kurz und prägnant vor.
  - Wo liegt der Kundennutzen?
  - Wie begründest du deinen Wissens- und Technologievorsprung?
  - Wie ist der Stand der Entwicklung?
  
- 2 GESCHÄFTSMODELL/ORGANISATION/TEAM (MAX. ½ SEITE)**
  - Wie sieht dein Geschäftsmodell aus?
  - Wie sieht deine Geschäfts-/Unternehmensstruktur aus?
  - Hebe die fachspezifischen, kaufmännischen und operativen Fähigkeiten und Erfahrungen deines Gründerteams hervor.
  - Mit welchem weiteren Personal willst du gründen?
  - Wo stehst du heute?
  - Welche Ziele willst du kurz- bis mittelfristig erreichen?
  
- 3 MARKT UND WETTBEWERB (MAX. ¼ SEITE)**
  - Warum ist der Markt attraktiv?
  - Welche wichtigen Eigenschaften weist deine Branche auf?
  - Wer sind deine Zielkunden und was zeichnet diese aus?
  - Wer sind die wesentlichen Wettbewerber?
  - Welche Eintrittsbarrieren gibt es?
  
- 4 MARKETING UND VERTRIEB (MAX. ¼ SEITE)**
  - Mit welchen Preisen willst du an den Markt gehen?
  - Wie sieht dein Vertriebskonzept aus?
  - Welche Kommunikationsmaßnahmen wirst du einsetzen?
  - Wie sieht deine Markteintrittsstrategie aus?
  
- 5 CHANCEN UND RISIKEN (MAX. ¼ SEITE)**
  - Zeige auf, welche Chancen und welche Risiken du in Bezug auf dein Gründungsvorhaben siehst.
  
- 6 FINANZPLANUNG (MAX. ½ SEITE)**
  - Zeige die prognostizierte Umsatzentwicklung der nächsten drei Jahre.
  - Ab wann ist dein Vorhaben rentabel?
  - Wie hoch wird der Kapitalbedarf sein?
  - Woher sollen die Mittel kommen (Eigenkapital, Fremdkapital)?

## WAS NOCH

- 1 Wie finde ich weitere Informationen zum Thema?
- 2 Welche weiterführende Literatur oder welche Internetquellen gibt es dazu?
- 3 Welche Veranstaltungen zum Thema kann ich besuchen?
- 4 Wo kann ich mich dazu beraten lassen?
- 5 Mit wem kann ich mich vernetzen?
- 6 Wer kann mir helfen?
- 7 Was fehlt mir noch?



ANHANG

8



## 8. ANHANG

Im Anhang des Businessplans sind ergänzende Informationen wie Tabellen, Organigramme, Datenmaterial, wichtige Nebenrechnungen und Patente gut aufgehoben. Achte darauf, dass der Anhang übersichtlich bleibt und nicht zum »Datenfriedhof« anwächst. Auch hier solltest du dich auf wesentliche Daten beschränken. Reiche keine Originale, sondern Kopien ein. Die Unterlagen sollten für sich sprechen. Denke daran, im Businessplan kurz auf betreffende Stellen im Anhang zu verweisen. Gibt es diese Querverweise nicht, werden Anhänge mit wichtigen Informationen häufig übersehen.

Stelle eine Liste aller Unterlagen zusammen, die sich im Anhang befinden. Anhänge werden nummeriert, aber nicht mit fortlaufenden Seitenzahlen versehen. Unterlagen, die in den Anhang gehören, sind beispielsweise der Gesellschaftsvertrag, Handelsregistereintragungen, Grundbuchauszüge, Lizenzschriften, Patentunterlagen, Genehmigungen, Referenzen, Gutachten, Produktinformationen oder Imagebroschüren. Die tabellarischen Lebensläufe der Teammitglieder gehören unbedingt an den Anfang des Anhangs, damit der Leser einen Eindruck von deren Vorkenntnissen und Qualifikationen bekommt.

Der Anhang sollte folgende Dokumente beinhalten:

- *Lebenslauf/Lebensläufe*
- *Technische Zeichnungen*
- *Patentschriften und Lizenzvereinbarung*
- *Qualifikationsnachweise*
- *etc.*

### WICHTIG

Achte darauf, dass der Anhang übersichtlich und verständlich bleibt, nur wesentliche Dinge enthält und inhaltlich und in der Form auf den Rest des Businessplans abgestimmt ist.



# GATEWAY GRÜNDUNGSSERVICES

Gründungsunterstützung und  
Beratung im Gateway-Netzwerk







**Gateway**  
Exzellenz Start-up Center  
Universität zu Köln

---

**MAIL** [beratung@gateway-unikoeln.de](mailto:beratung@gateway-unikoeln.de)

**WEB** [gateway-unikoeln.de](http://gateway-unikoeln.de) | **INSTAGRAM** [@gateway\\_unikoeln](https://www.instagram.com/gateway_unikoeln)

**LINKEDIN** [GatewayExzellenzStart-upCenterderUniversitaetzuKöln](https://www.linkedin.com/company/gatewayexzellenzstart-upcenterderuniversitaetzuKoeln)



**Gateway**  
TH Köln

---

**MAIL** [gruendungsservice@th-koeln.de](mailto:gruendungsservice@th-koeln.de) | **WEB** [thkoeln.de/gateway](http://thkoeln.de/gateway)

**LINKEDIN** [GatewayTH](https://www.linkedin.com/company/gatewayth) | **INSTAGRAM** [@gateway\\_thkoeln](https://www.instagram.com/gateway_thkoeln)



**Gateway**  
Gründungsservice  
Deutsche Sporthochschule Köln

---

**MAIL** [gruendungsservice@dshs-koeln.de](mailto:gruendungsservice@dshs-koeln.de) | **WEB** [dshs-koeln.de](http://dshs-koeln.de)

**LINKEDIN** [GatewayGründungsserviceDeutscheSporthochschuleKöln](https://www.linkedin.com/company/gatewaygruendungsserviceDeutscheSporthochschuleKoeln)



**Gateway**  
Gründungsservice  
Rheinische Hochschule Köln

---

**MAIL** [gateway@rh-koeln.de](mailto:gateway@rh-koeln.de)

**WEB** [projectcologne.de](http://projectcologne.de) | [rh-koeln.de](http://rh-koeln.de)



**Gateway**  
Gründungsservice  
CBS International Business School

---

**MAIL** [startups@cbs.de](mailto:startups@cbs.de) | **WEB** [cbs.de](http://cbs.de)



## Gateway Förderverein

**WEB** [gateway-foerderverein.de](http://gateway-foerderverein.de)

Der Gateway Förderverein e.V. unterstützt die Gateway Gründungsservices und bietet Unternehmen und anderen Förderern die Möglichkeit der Vernetzung mit Hochschulen und Wissenschaft.

Rainer Virnich, Vorsitzender des Vorstands | Tanja Zirnstein, stellvertretende Vorsitzende des Vorstands | Prof. Dr. Rainer Minz, Vorstand und Schatzmeister | Prof. Dr. Klaus Becker, Vorstand | Udo Buschmann, Vorstand | Prof. Dr. Michael Pulina, Vorstand | Prof. Dr. Tobias Vogt, Vorstand | Marc Kley, Geschäftsführer



## Gateway Gründungsnetz

**WEB** [gateway-gruendungsnetz.de](http://gateway-gruendungsnetz.de)

Das Gateway Gründungsnetz e.V. ist ein Netzwerk aus Hochschulen, Forschungseinrichtungen, Technologiezentren, Sparkassen und Banken, Kammern, Gründungsförderungen und Unternehmen, die zusammen Gründerinnen und Gründer unterstützen.

Prof. Dr. Kai Thürbach, Vorsitzender des Vorstands | Prof. Dr. Christian Schwens, stellvertretender Vorsitzender des Vorstands | Prof. Dr. Michael Pulina, Vorstand | Prof. Dr. Tobias Vogt, Vorstand | Prof. Dr. Ulrich Anders, Geschäftsführer

## Kölner Weg

**WEB** [gateway-gruendungsnetz.de/koelner-weg](http://gateway-gruendungsnetz.de/koelner-weg)

## Wissenschaftlicher Beirat

Der wissenschaftliche Beirat des »Fit for Invest« Businessplan-Handbuchs und der »Fit for Invest« Unterstützerkreis beraten und unterstützen bei der Weiterentwicklung dieses Handbuchs und der Angebote zu Entrepreneurship Education und Gründungsunterstützung von »Fit for Invest« und Gateway Hochschulen Köln.

## »Fit for Invest« der Gateway Hochschulen Köln

---

**WEB** [fitforinvest.de](http://fitforinvest.de)

»Fit for Invest« ist eine gemeinsame Initiative der Technischen Hochschule Köln, der Universität zu Köln, der Deutschen Sporthochschule Köln und der Rheinischen Hochschule Köln zusammen mit dem Gateway Gründungsnetz e.V. Daraus hat sich die gemeinsame Marke Gateway Hochschulen Köln entwickelt. »Fit for Invest« wird im Rahmen des EXIST-Programms durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz gefördert. Ziel ist es, die Gründungskultur zu fördern, Gründerinnen und Gründer aus Hochschulen und Wissenschaft bestmöglich zu unterstützen und Köln und das Rheinland zu einem führenden Entrepreneurship-Cluster zu entwickeln.

Prof. Dr. Klaus Becker | Prof. Dr. Kai Thürbach |  
Prof. Dr. Marc Prokop | Dr. Stephanie Grubenbecher |  
Prof. Dr. Mona Mensmann | Prof. Dr. Christian Schwens |  
Prof. Dr. Rainer Minz | Prof. Dr. Beatrix Busse | Marc Kley |  
Prof. Dr. Anja Niehoff | Prof. Dr. Tobias Vogt |  
Dr. Anja Chevalier | Dr. Claudia Combrink | Sophia Haski |  
Prof. Dr. Michael Pulina | Prof. Dr. Ulrich Anders |  
David Werhahn | Kristina Feinhals | Cornelia Helmstedt |  
Julia Katzgrau | Katharina Maksym | Dr. Marita Mehlstäubl

## Danksagung

---

Ein herzlicher Dank an alle diejenigen, die an diesem neuen Buch und allen vorherigen Ausgaben des NUK-Handbuchs mitgewirkt haben, ebenso an alle, die sich all die Jahre für NUK engagiert haben, an die Gründerväter des NUK, an die Unterstützerinnen und Unterstützer von »Fit for Invest« der Gateway Hochschulen Köln, des Gateway Gründungsnetzes und des Gateway Fördervereins sowie an den wissenschaftlichen Beirat und alle Mitwirkenden im Team »Fit for Invest« und Gateway Hochschulen Köln. Insbesondere danken wir dem NUK Neues Unternehmertum Rheinland e.V. für die unbeschränkte Übertragung aller Nutzungsrechte für Texte und Inhalte aus dem NUK-Handbuch und die Möglichkeit, Teile davon für dieses Buch zu verwenden.

## DAS »FIT FOR INVEST« BUSINESSPLAN-HANDBUCH DER GATEWAY HOCHSCHULEN KÖLN

Der Plan für dein Start-up: Schritt für Schritt zum  
erfolgsversprechenden Geschäftskonzept

### ISBN

978-3-00-081600-0

### HERAUSGEBER

Prof. Dr. Klaus Becker, Prof. Dr. Kai Thürbach,  
Prof. Dr. Marc Prokop  
c/o »Fit for Invest« der Gateway Hochschulen Köln  
TH Köln | Gustav-Heinemann-Ufer 54 | 50968 Köln

**WEB** [fitforinvest.de](https://fitforinvest.de)

### REDAKTION

Kristina Feinhals

### PRODUKTION | KREATIVDIREKTION

Letters Are My Friends

### ARTDIREKTION | EDITORIAL DESIGN

Bessie Normand

### DRUCK

mks marketingservice Köln GmbH, 2025

### KÖLN, 2025

Jeglicher Nachdruck, ganz oder auszugsweise, sowie  
die Aufnahme in Datenbanken oder elektronische  
Nachschlagewerke sind ohne vorherige Zustimmung  
des Herausgebers untersagt. Alle Rechte vorbehalten.  
Alle Angaben ohne Gewähr.

### VERBUNDPARTNER

»Fit for Invest« ist eine gemeinsame Initiative der Gateway  
Hochschulen Köln und des Gateway Gründungsnetz e.V.



**Gateway**  
Hochschulen Köln

Technology  
Arts Sciences  
TH Köln



UNIVERSITÄT  
ZU KÖLN



Deutsche  
Sporthochschule Köln  
German Sport University Cologne



Rheinische  
Hochschule  
Köln

**CBS**

INTERNATIONAL  
BUSINESS  
SCHOOL

### GEFÖRDERT DURCH



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Klimaschutz

**eXIST**

Existenzgründungen  
aus der Wissenschaft

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



**Gateway**  
Gründungsnetz

The background is a solid yellow color. Overlaid on this is a complex, abstract pattern of white lines. The pattern consists of multiple overlapping, irregular shapes that resemble stylized, elongated chevrons or zig-zags. These shapes are formed by thin white outlines and are arranged in a way that creates a sense of depth and movement. The overall effect is a modern, geometric aesthetic.

Make  
ideas  
work.

# Make ideas work.

»Ein Unternehmen gründen – das bedeutet, eine Geschäftsidee zu haben, daraus ein Geschäftsmodell zu entwickeln, ein Gründungsteam zu formen, zu netzwerken und sich Unterstützung zu holen, Informationen zu sammeln, zu analysieren, zu planen, zu lernen, um am Ende ins Handeln zu kommen, also alles umzusetzen und konkrete Ergebnisse zu erzielen.«

Entrepreneurship ist ein »Mindset«. Entrepreneurship kann man lernen. Ein erster wichtiger Schritt ist dabei der Businessplan. Der Businessplan beschreibt die Chancen, die ich ergreifen will und wie ich das Risiko zu scheitern, reduziere.

Das »Fit for Invest« Businessplan-Handbuch hilft dabei. Als Arbeitsbuch für Gründerinnen und Gründer ist es ein etablierter Standard.



**Gateway**  
Hochschulen Köln

ISBN 978-3-00-081600-0