AC²
GRÜNDUNG
WACHSTUM
INNOVATION

Bringen Sie Ihre UnternehmensGRÜNDUNG ins Rollen!

HANDBUCH

AC² – der Gründungswettbewerb 2017/18

Mit Tipps, Leitfragen und ausführlichen Beschreibungen zum Businessplan
www.ac-quadrat.de

GRÜNDER REGION AACHEN

DAS HANDWERK
DIE WIRTSCHAFTSMACHT. VON NEBENAN.
Einfach mal umdenken!
Business-Plan entwerfen
statt Bewerbungen
schreiben!
Nutzen Sie die kostenfreie und unabhängige Betriebsberatung der Handwerkskammer Aachen für Existenzgründer und Jungunternehmer.
Info: 0241 471-129 I www.hwk-aachen.de
Handwerkskammer Aachen

Liebe Existenzgründerinnen und Existenzgründer, sehr geehrte Damen und Herren,

© GründerRegion Aachen

„Bringen Sie Ihre UnternehmensGRÜNDUNG ins Rollen!“ – so lautet das Motto der 15. Auflage von „AC² – der Gründungswettbewerb“ für Existenzgründer, Start-ups und junge Unternehmen.

Sie haben eine Geschäftsidee, an die Sie glauben und wollen daraus eine „runde Sache“ machen? Den ersten Schritt sind Sie bereits gegangen, aber jetzt benötigen Sie neuen Schwung? Die GründerRegion Aachen, Düren, Euskirchen, Heinsberg unterstützt Sie gerne auf Ihrem Weg zum eigenen Unternehmen!

Wir bieten Ihnen vielfältige Möglichkeiten, um aus Ihrer Geschäftsidee einen tragfähigen Businessplan zu entwickeln. Das AC²-Handbuch ist Ihr Begleiter durch den Wettbewerb und dient als Orientierungshilfe, um Ihren Businessplan Kapitel für Kapitel zu erstellen. Eine weitere Hilfestellung ist die breite Expertise der Mentoren, Experten und Gutachter aus unserem ehrenamtlichen AC²-Beraternetzwerk, auf die Sie zurückgreifen können. Im Rahmen unserer Gründerabende, Workshops und Innovationsveranstaltungen informieren wir Sie zu den wichtigsten Themen rund um den Businessplan und die Gründung Ihres Unternehmens. Gleichzeitig bieten Ihnen die Veranstaltungen eine Plattform, um neue Kontakte zu knüpfen.

Jetzt liegt es an Ihnen: Machen Sie den nächsten Schritt und nutzen Sie das kostenfreie Angebot von „AC² – der Gründungswettbewerb“, um Ihren Businessplan zu erstellen. Auf die Gewinner des Gründungswettbewerbs warten zudem attraktive Geld- und Sachpreise.

Bringen Sie Ihre UnternehmensGRÜNDUNG mit „AC² – der Gründungswettbewerb“ so richtig ins Rollen!

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg!

Christian Laudenberg
Geschäftsführer GründerRegion Aachen, Düren, Euskirchen, Heinsberg

Bringen Sie Ihre Unternehmens-GRÜNDUNG ins Rollen!

Mit Tipps, Leitfragen und ausführlichen Beschreibungen zum Businessplan
www.ac-quadrat.de

AC² – der Gründungswettbewerb 2017/18

Alle Termine auf einen Blick 5
Ablauf 6
Jury 8
Vorteile von AC² für Existenzgründer 9
Zeitplan 9
Teilnahmebedingungen 9
AC²-Alumni 9
Hilfsmittel von AC² für die Erstellung des Businessplans 10
Vertraulichkeit 11
Business Model Canvas 11
Gründen Sie mit einer Innovation! 12

AC² – der Businessplan 15

Wie Sie dieses Handbuch verwenden sollten 16
Was ist ein Businessplan? 17
Warum brauche ich einen Businessplan? 17
Wer liest den Businessplan und warum? 17
Was zeichnet einen guten Businessplan aus? 18
Wie sieht ein Businessplan aus? 19
Die 7 Elemente des Businessplans im Überblick 19

DIE 7 ELEMENTE DES BUSINESSPLANS

1. Zusammenfassung 20
2. Produkt oder Dienstleistung 24
2.1 Produkt- oder Dienstleistungsbeschreibung 24
2.2 Kundenvorteile/Kundennutzen 25
2.3 Entwicklung Produkt/Dienstleistung 26
2.4 Fertigung/Erstellung 27
2.5 Preisstrategie 28

3. Geschäftsmodell und Organisation 29
3.1 Geschäftsmodell 29
3.2 Organisationsstruktur 31
3.3 Gründungsteam und Schlüsselpositionen 32
3.4 Personalbedarf 33
4. Branche und Markt 34
4.1 Branchen- und Marktanalyse 34
4.2 Marktsegmente/Kundenzielgruppen 37
4.3 Wettbewerber 38
5. Marketing und Vertrieb 39
5.1 Vertriebskonzept 39
5.2 Kommunikationsmaßnahmen 40
5.3 Markteintrittskonzept 41
6. Realisierungsplanung 42
6.1 Chancen und Risiken 42
6.2 Meilensteinplan 44
7. Planungsrechnungen 46
7.1 Investitionsplan 47
7.2 Rentabilitätsplan 48
7.3 Liquiditätsplan 49
7.4 Finanzierungsplan 50

Anhang 52
Formblätter 53
Checklisten zur Abgabe der Businesspläne (Phase 1 und 2) 54
Glossar 56
Teilnahmebedingungen 60
Impressum 62

Kontakt 62

AC² – DER GRÜNDUNGSWETTBEWERB 2017/18

Sie spielen mit dem Gedanken Unternehmer zu werden?

Innerhalb kürzester Zeit erfahren Sie alles Wissenswerte, um aus Ihrer Idee ein gutes Geschäftsmodell zu machen!

AC² ist ein Gründungswettbewerb in zwei Phasen, der als ein Projekt der GründerRegion Aachen, Düren, Euskirchen, Heinsberg gemeinsam von Wirtschaft, Wissenschaft und Politik getragen wird.

AC² – der Gründungswettbewerb unterstützt alle Gründungsinteressierten auf dem Weg zum eigenen Unternehmen. Im Rahmen des Gründungswettbewerbs von AC² erarbeiten Sie gemeinsam mit einem persönlichen Mentor einen tragfähigen Businessplan.

Schritt für Schritt lernen Sie, Ihr Unternehmenskonzept zu erarbeiten, den Markteintritt zu planen, eine Finanzierungsstrategie aufzubauen und ein Team aufzustellen.

Alle Termine auf einen Blick

Datum	Zeit	Thema	Ort
07. – 16.11.2017	19:00 – 22:00 Uhr	Auftaktveranstaltungen AC² – GRÜNDUNG, WACHSTUM, INNOVATION	Di, 07.11.2017 – Euskirchen Mi, 08.11.2017 – Heinsberg Do, 09.11.2017 – Düren Do, 16.11.2017 – Aachen
Di, 21.11.2017	18:00 – 21:00 Uhr	1. Gründerabend	IHK Aachen
Mi, 29.11.2017	15:00 – 18:00 Uhr	Workshop Businessplan	IHK Aachen
Di, 05.12.2017	18:00 – 21:00 Uhr	2. Gründerabend	IHK Aachen
Di, 19.12.2017	18:00 – 21:00 Uhr	3. Gründerabend	IHK Aachen
Do, 14.12.2017	14:00 – 18:00 Uhr	Innovationstag	TZA Technologiezentrum am Europaplatz
Di, 02.01.2018		**Abgabe Businesspläne Phase 1**	**Geschäftsstelle GründerRegion Aachen**
Di, 16.01.2018	18:00 – 21:00 Uhr	4. Gründerabend	IHK Aachen
Do, 25.01.2018	18:00 – 21:00 Uhr	Innovationsabend	TZA Technologiezentrum am Europaplatz
Di, 30.01.2018	18:00 – 21:00 Uhr	5. Gründerabend	IHK Aachen
Di, 06.02.2018	12:00 – 17:00 Uhr	Jurysitzung Phase 1	IHK Aachen
Di, 06.02.2018	19:00 – 21:00 Uhr	Zwischenprämierung	Haus der StädteRegion Aachen (geplant)
Di, 13.02.2018	18:00 – 21:00 Uhr	6. Gründerabend	IHK Aachen
19.02. – 21.02.18	15:00 – 18:00 Uhr	Beratungswoche Finanzplanung	Verschiedene Orte
Mo, 19.03.2018		**Abgabe Businesspläne Phase 2**	**Geschäftsstelle GründerRegion Aachen**
Di, 15.05.2018	13:00 – 18:00 Uhr	Jurysitzung Phase 2	IHK Aachen
Do, 07.06.2018	**18:30 – 22:00 Uhr (Einlass 18:00 Uhr)**	**AC²-Prämierungsfeier**	**Aachener Rathaus, Krönungssaal**

Alle **Gründerabende, Workshops und der Innovationsabend** dauern drei Zeitstunden (à 60 Minuten). Der **Innovationstag** dauert vier Zeitstunden.
Bitte beachten Sie mögliche Änderungen!
Genaue Angaben zu den Veranstaltungsorten finden Sie im Veranstaltungskalender der GründerRegion unter: **www.ac-quadrat.de**

ABLAUF DES WETTBEWERBS FÜR EXISTENZGRÜNDER

Der Gründungswettbewerb läuft in zwei Phasen ab. Grundsätzlich ist ein Einstieg in jeder der beiden Phasen möglich. Allerdings bauen die beiden Phasen aufeinander auf. Am Ende jeder Phase steht die Beurteilung der eingereichten Beiträge durch eine unabhängige Jury und eine Prämierung der besten Businesspläne.

PHASE 1

In der ersten Wettbewerbsphase gilt es, die ersten Kapitel eines Businessplans für Ihre Idee zu erstellen. Der Schwerpunkt liegt auf der Geschäftsidee. Dennoch, schon jetzt sollten Sie sich bereits Gedanken zum Markteintritt und zur praktischen Umsetzung der Idee machen. Dabei können Sie Unterstützung von Ihrem persönlichen Mentor erhalten.

Nach Abgabe der Businesspläne der Phase 1 (02.01.2018) und anschließender Bewertung durch die Gutachter aus dem AC²-Beraternetzwerk, werden die 20 punktbesten Businesspläne der Phase 1 der Jury präsentiert. Innerhalb der Jurysitzung wird über die 10 vielversprechendsten Businesspläne der Phase 1 entschieden.

Die Zwischenprämierung der Phase 1 findet am 06.02.2018 im Haus der StädteRegion Aachen statt.

PHASE 1

PHASE 2

Am Ende der zweiten Wettbewerbsphase muss ein vollständiger Businessplan mit einem in sich schlüssigen Unternehmenskonzept eingereicht werden. Ein detaillierter Businessplan enthält alle notwendigen Angaben zur Umsetzung der Idee, insbesondere bezüglich Organisation, Finanzierung und zeitlicher Realisierung. Der Businessplan der Phase 2 sollte auch eine Vorausplanung auf drei bzw. fünf Jahre einschließen.

Nach Abgabe der Businesspläne der Phase 2 (19.03.2018) und anschließender Bewertung durch die Gutachter aus dem AC²-Beraternetzwerk, werden die 10 punktbesten Businesspläne der Jury jeweils in einem „Pitch“ vorgestellt. In der Jurysitzung wird über die Plätze eins bis drei entschieden.

Die Preisträger werden innerhalb der Abschlussveranstaltung von AC² – GRÜNDUNG, WACHSTUM, INNOVATION am 07.06.2018 im Krönungssaal des Aachener Rathauses, bei der sowohl der Gründungspreis als auch der Wachstumspreis und der Innovationspreis verliehen werden, prämiert.

PHASE 2

	Bearbeitung in Phase 1	Bearbeitung in Phase 2
1. Zusammenfassung	◉	●
2. Produkt oder Dienstleistung	◉	●
3. Geschäftsmodell und Organisation	◉	●
4. Branche und Markt	●	●
5. Marketing und Vertrieb	○	●
6. Realisierungsplanung	○	●
7. Planungsrechnungen	○	●

○ In der entsprechenden Phase nicht zu bearbeitendes Element.
◉ In der entsprechenden Phase zum Teil zu bearbeitendes Element.
● In der entsprechenden Phase vollständig zu bearbeitendes Element.

Als Orientierungshilfe dienen Ihnen die Leitfragen zum jeweiligen Kapitel.

JURY

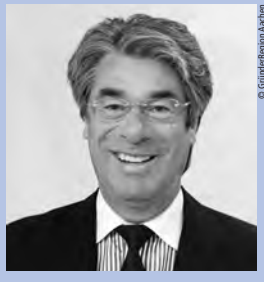
Nachdem in den einzelnen Phasen jeder eingereichte Businessplan von mindestens zwei Gutachtern bewertet worden ist, werden die punktbesten Businesspläne einer ausgewählten Jury vorgelegt, die über die Gewinner von AC² – der Gründungswettbewerb in der jeweiligen Phase entscheiden wird. Die Jury ist mit Personen aus Wirtschaft und Wissenschaft besetzt.

Alice Brammertz
Prokuristin
Brammertz GmbH

Monika Frings
Geschäftsführerin
FRITAX GmbH Steuerberatungsgesellschaft

Stefan Fritz
Geschäftsführer
Synaix Gesellschaft für angewandte Informations-Technologien mbH

Andera Gadeib
Vorstand
Dialego AG



Prof. Dr. Johannes Gartzen
ehem. Institutsleiter
FH Aachen

Marco Herwartz
Geschäftsführer
Elektro Herwartz GmbH

Alexander Houben
Geschäftsführer
JHT Jakobs-Houben Technologie GmbH

Renate Persigehl
Vorstand in Ruhe
Sparkasse Düren

Wolf-Joachim Werth
Geschäftsführer
Plan-Treu Steuerberatungs GmbH

WELCHE VORTEILE BIETET AC² FÜR EXISTENZGRÜNDER?

AC² – der Gründungswettbewerb unterstützt Existenzgründer bei der Umsetzung ihrer Geschäftsidee. Die Teilnehmer profitieren dabei von vielfältigen Angeboten:

- Verprobung der eigenen Geschäftsidee ohne Risiko in einem vertrauensvollen Umfeld
- Mentoring durch Profis aus der Wirtschaft
- Expertenberatung in Einzelfragen von der Gründungsvorbereitung bis in die erste Wachstumsphase über sämtliche Themen wie Finanzierung, Marketing, Recht, Personal etc.
- Bewertung der Businesspläne durch qualifizierte Gutachter
- Kontakte zu Kapitalgebern, Branchenexperten und Industriepartnern
- Geld und Sachpreise

ZEITPLAN

AC² – GRÜNDUNG, WACHSTUM, INNOVATION startet 2017 mit vier regionalen Auftaktveranstaltungen:

Euskirchen **07.11.2017**
Heinsberg **08.11.2017**
Düren **09.11.2017**
Aachen **16.11.2017**

Hier kann man sich kostenlos über das Programm von AC² informieren und bereits erste wertvolle Kontakte zum AC²-Beraternetzwerk knüpfen. Die besten Businesspläne der **Phase 1 (Abgabe 02.01.2018)** werden im Anschluss an die erste Wettbewerbsphase am **06.02.2018** prämiert.

Die besten Businesspläne der **Phase 2 (Abgabe 19.03.2018)** des gesamten Gründungswettbewerbs werden auf der Prämierungsfeier von AC² – GRÜNDUNG, WACHSTUM, INNOVATION am **07.06.2018** ausgezeichnet.

TEILNAHMEBEDINGUNGEN

AC² – der Gründungswettbewerb ist grundsätzlich offen für alle. Teilnehmen kann jeder, der eine gute Geschäftsidee hat, und der auf Basis dieser Idee ein Unternehmen gründen will. Der Sitz des geplanten Unternehmens muss sich in der Wirtschaftsregion Aachen (Stadt Aachen, StädteRegion Aachen, Kreise Düren, Euskirchen, Heinsberg) befinden. Pro Person kann nur eine Idee als Wettbewerbsbeitrag eingereicht werden. Businesspläne für Unternehmen, deren Gründung bereits länger als ein Jahr zurückliegt (Stichtag ist die erste Auftaktveranstaltung 2017), können zwar am Programm teilnehmen, werden jedoch bei der Preisverleihung nicht berücksichtigt.

AC²-ALUMNI

Den ehemaligen Teilnehmern des Gründungswettbewerbs und der Wachstumsinitiative sowie dem gesamten AC²-Beraternetzwerk wird ein Forum geboten, auch nach Abschluss der Wettbewerbe weiterhin alte Kontakte zu pflegen und neue Kontakte aufzubauen. Die regelmäßig stattfindenden Alumnitreffen sollen den Teilnehmern die Möglichkeit bieten, Erfahrungen auszutauschen und rege Diskussionen zu führen.

WELCHE HILFSMITTEL BIETET AC² FÜR DIE ERSTELLUNG DES BUSINESSPLANS?

Handbuch

AC² – der Gründungswettbewerb stellt Ihnen das vorliegende umfangreiche Teilnehmerhandbuch zur Verfügung, das als Anleitung für die Erstellung eines Businessplans dient. Hier finden Sie erste Tipps und Vorschläge zum Aufbau eines Businessplans.

Mentorenprogramm

Die Teilnehmer von AC² – der Gründungswettbewerb haben die Möglichkeit, während des Wettbewerbs bis zur Abgabe des finalen Businessplans (Phase 2) kostenfrei mit einem persönlichen Mentor aus dem AC²-Beraternetzwerk zusammenzuarbeiten. Er leistet Unterstützung bei der Ausarbeitung des Businessplans und stellt bei Bedarf seine Kontakte zur Verfügung. Mögliche Mentoren sind erfahrene Unternehmer, bereits erfolgreiche Gründer, Unternehmensberater, Fachleute für Gründungsberatung, Business Angels, Wissenschaftler und andere. Sollte der Mentor bei einer Frage nicht selbst Auskunft geben können, kann sich der Gründer um einen Experten aus dem AC²-Beraternetzwerk bemühen.

Eine gute Möglichkeit einen Mentor zu finden, bieten die Auftaktveranstaltungen und der 1. Gründerabend, bei dem sich Mentoren und Experten aus dem AC²-Beraternetzwerk vorstellen. Sinnvoll ist es, dass die Gründer aktiv einen für ihr Gründungsprojekt passenden Mentor suchen. Gerne kann auch das AC²-Team bei der Suche nach einem Mentor unterstützen. Um die Möglichkeit einer individuellen Betreuung durch einen Mentor zu erhalten, ist eine frühzeitige Anmeldung notwendig.

Gründerabende

AC² – der Gründungswettbewerb veranstaltet in regelmäßigen Abständen während der Wettbewerbsphase Gründerabende, die mit einem speziell auf Gründerfragen zugeschnittenen Vortrag beginnen. Eine Übersicht der Themenauswahl und der Termine finden Sie auf der Internetseite **www.ac-quadrat.de.**

Im Anschluss an den Vortrag steht eine Vielzahl an Mitgliedern aus dem Beraternetzwerk von AC² für Gespräche zur Verfügung: Unternehmensberater, Marketing- und Personalfachleute, Finanzierungsexperten, Patentanwälte, Steuerberater etc. Hier können Fragen geklärt, Meinungen ausgetauscht und Kooperationen vereinbart werden.

Innovationsveranstaltungen

AC² bietet Ihnen ein interessantes Veranstaltungsangebot rund um das Thema Innovation. Auf zwei Innovationsveranstaltungen erfahren Sie als Existenzgründer oder Unternehmer, wie Sie Ideen finden und diese verwerten können. Außerdem erfahren Sie, welche Innovationsförderungen es gibt und wie man eine Idee schützen lassen kann. Ausrichter dieser Veranstaltungen ist die AGIT mbH.

Experten

Für spezielle Fragestellungen, z. B. zu Patenten, Rechtsformen oder steuerlichen Aspekten, stehen Ihnen die Experten des AC²-Beraternetzwerkes zur Seite. Der Experte kann zusätzlich zu Ihrem Mentor hinzugezogen werden. Sie haben die Möglichkeit mehrere Experten zu unterschiedlichen Fragestellungen zu Rate zu ziehen.

Gutachter-Feedback

Teil der Betreuung sind auch die unabhängigen Gutachter, die Ihren Businessplan bewerten und ein schriftliches Feedback erstellen, das Ihnen zur Optimierung Ihres Businessplanes dienen soll. Nutzen Sie die Möglichkeit Ihren Businessplan nach der Phase 1 aufgrund der qualifizierten Feedbacks zu überarbeiten, um Ihre Chancen in Phase 2 auf einen Gewinn zu erhöhen. Jeder Beitrag wird von mehreren Gutachtern beurteilt, um eine faire Bewertung sicherzustellen.

Kontakte

AC² – der Gründungswettbewerb vermittelt Ihnen Kontakte zu wichtigen Anlaufstellen wie Kapitalgebern, Behörden, Steuerberatern, Werbeagenturen und anderen Partnern. Außerdem haben Sie auf zahlreichen Veranstaltungen die Gelegenheit, Unternehmer aus Ihrer Branche zu treffen und Ihr Netzwerk auszubauen.

Workshops

Um Ihnen fachliche Unterstützung zu verschiedenen Themen zu geben, bieten wir verschiedene Workshops an. Zu Beginn von AC² – der Gründungswettbewerb geben Ihnen Mitglieder des AC²-Beraternetzwerks in dem Workshop „Wie erstelle ich einen Businessplan?“ einen Überblick, welche Kapitel der Businessplan enthalten sollte und weisen auf Fallstricke hin. Mit dem Workshop „Wirksame Pressearbeit“ in Kooperation mit dem Aachener Zeitungsverlag geben wir Ihnen zum Ende von AC² – der Gründungswettbewerb einen Einblick, wie Sie sich bei Zeitungsredakteuren mit Ihrer Geschäftsidee positionieren können. Für die zehn nominierten Gründungsprojekte bieten wir zur Vorbereitung auf die Jurysitzung den Workshop „Jury Pitch“ an. Sie trainieren mit erfahrenen Beratern, wie Sie die Jury in kürzester Zeit von Ihrer Geschäftsidee überzeugen können.

Beratungswoche Finanzplanung

Im Rahmen der Beratungswoche Finanzplanung haben Sie die Möglichkeit mit Beratern der GründerRegion Aachen aus Kammern, Wirtschaftsförderungen und Kreditinstituten Ihre vorbereiteten Planungsrechnungen im individuellen Beratungsgespräch zu überprüfen. Die Termine finden an unterschiedlichen Orten in der Region Aachen statt.

Toolbox

Für die Erstellung Ihres Businessplans bietet Ihnen die Toolbox verschiedene Vorlagen. Ihren Businessplan schreiben Sie in der dafür vorbereiteten Word-Vorlage. Die Excel-Tabellen zur 3- und 5-Jahresplanung bieten Ihnen eine gute Vorlage für Ihre Planungsrechnungen. Mithilfe der Checklisten können Sie prüfen, ob Ihr Businessplan alle zu bearbeitenden Elemente für die jeweilige Abgabephase von AC² – der Gründungswettbewerb enthält und den Vorgaben des Wettbewerbs entspricht. Die Toolbox finden Sie im Downloadbereich unter **www.gruenderregion.de/downloads.html**

BUSINESS MODEL CANVAS

Bevor Sie beginnen, Ihren Businessplan zu verfassen, können Sie mit dem sog. Business Model Canvas* ein Geschäftsmodell für Ihre Geschäftsidee entwickeln. Das Business Model Canvas setzt die wesentlichen Elemente eines erfolgreichen Geschäftsmodells (Kundensegmente, Wertangebote, Kanäle, Kundenbeziehungen, Einnahmequellen, Schlüsselressourcen, Schlüsselaktivitäten, Schlüsselpartner und Kostenstruktur)* in Beziehung zueinander und macht sie skalierbar.

Eine Vorlage des „Business Model Canvas“* (in englischer Sprache) erhalten Sie unter folgendem Link:
www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc

Der Download erfordert die Eingabe Ihrer E-Mail-Adresse. Alternativ erhalten Sie die Vorlage ohne Eingabe Ihrer E-Mail-Adresse unter folgendem Link:
https://en.wikipedia.org/wiki/Business_Model_Canvas

Drucken Sie die Matrix möglichst großformatig aus und füllen Sie die vorgegebenen Felder nach und nach mit Klebezetteln. So können Sie zum einen Ihr Geschäftsmodell permanent anpassen und gleichzeitig die Vorlage immer wieder verwenden.

* nach Alexander Osterwalder und Yves Pigneur (2011): Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer, Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Vertraulichkeit

Alle Mitglieder des AC²-Beraternetzwerkes – Mentoren, Experten, Gutachter und Jurymitglieder – sowie die Mitarbeiter von AC² haben eine Vertraulichkeitserklärung unterzeichnet. Diese verpflichtet sie, alle Informationen, die sie im Rahmen des Wettbewerbs über die Gründungsteams, Geschäftsideen und deren Umsetzung gewinnen, streng geheim zu halten und nicht an Dritte weiterzugeben. So bleibt Ihre Idee vor ungewolltem Zugriff geschützt.

GRÜNDEN SIE MIT EINER INNOVATION!

Innovation als Wettbewerbsvorteil

Innovation bedeutet nicht nur eine neue Idee/Erfindung/Entwicklung, sondern ein am Markt durchgesetztes Produkt bzw. eine durchgesetzte Dienstleistung. Ideen müssen also in neue Produkte, Dienstleistungen oder Verfahren umgesetzt werden können, die ein Problem des Kunden lösen und ein klares Verkaufsargument aufweisen. Bei Folgeinnovationen müssen klare Vorteile zu den bisherigen Lösungen erkennbar sein. Aus dem Blickwinkel des Innovators müssen auch die Kosten und Erlöse der umgesetzten Idee in einem wirtschaftlich gesunden Verhältnis zueinander stehen, d. h., die Umsetzung muss für das Unternehmen rentabel sein.

Eine Innovation muss dabei nicht der nächste Quantensprung in der Entwicklung der Menschheit sein, wie z. B. die Dampfmaschine, das Telefon, der Computer o.ä. In jeder Branche, in jeder Prozesskette, in allen Unternehmen oder im Alltag und bei allen Zielgruppen gibt es Innovationspotenziale. Auch bereits bestehende Lösungen können verbessert werden, in dem sie schneller, besser, kostengünstiger, verständlicher oder einfach attraktiver gemacht werden.

Innovationen generieren

Wer nicht bereits aufgrund eines Forschungs- und/oder Entwicklungsergebnisses eine Innovation als Geschäftsidee aufweisen kann, aber gerne mit einer Innovation gründen möchte, kann mit Hilfe von verschiedenen Methoden neue Ideen entwickeln.
Neben den klassischen Methoden wie Brainstorming, Konfrontationstechniken, Metaplan-Technik, Morphologischer Kasten etc., die eher für nicht technische Innovationen geeignet sind, können mit Methoden wie TRIZ (Theorie zur erfinderischen Lösung technischer Probleme) und „Grammatik des Erfindens“ von Professor Spies insbesondere technische Verbesserungen oder Erfindungen generiert werden. Die Beobachtung der Märkte, der neuen Entwicklungen und Trends sowie die Recherche in den Patentdatenbanken sind ebenfalls gute Quellen zur Entwicklung von neuen Ideen.

Innovationen schützen

Den Wettbewerbsvorteil einer Innovation sollte man sich mit einem Schutzrecht (Patent, Gebrauchsmuster, Designschutz, Marke u. a.) sichern. Nur dadurch hat man ein Alleinnutzungsrecht und ein Verbietungsrecht zur Nutzung durch Dritte. Vor der Anmeldung eines Schutzrechtes ist es unablässig, durch eine Recherche in den Datenbanken und beim Deutschen Patent- und Markenamt (DPMA) den Neuheitscharakter der eigenen Erfindung/Entwicklung festzustellen, da nur für neue Erfindungen/Entwicklungen ein Schutzrecht angemeldet werden kann.

Vor der Anmeldung der Schutzrechte ist darauf zu achten, dass man die Erfindung nicht veröffentlicht, sonst ist der Neuheitscharakter verloren. Das bedeutet u. a., dass bei jeglichen Gesprächen (Anfragen, Verhandlungen) und jeglicher Form von Präsentationen juristisch nachweisbare Vertraulichkeitsvereinbarungen abgeschlossen werden. Auch ein Veröffentlichung im Internet bzw. auf einer Messe gilt als neuheitsschädlich. Ob das Schutzrecht national, europaweit oder weltweit erfolgen soll, entscheiden neben den Wettbewerbskriterien die individuellen finanziellen Rahmenbedingungen, der angestrebte geographische Markt und die Realisierbarkeit der Schutzrechtsverletzungsüberwachungen.

Es ist von grundsätzlicher Bedeutung, dass die Gründer sich vor Beginn der Maßnahmen in diesen Themenfeldern von Fachleuten, z. B. von einem Patentanwalt, der AGIT und dem Patent- und Normenzentrum der RWTH Aachen, beraten lassen.

Wir schaffen Überblick!
Gründen und Wachsen
Wirtschaftsprüfung
Steuerberatung
Consulting
a p p
Wirtschaftsprüfer
Steuerberater
Hans-Wilhelm Aretz
Steuerberater
Franz-Georg Pinhammer
vereidigter Buchprüfer, Steuerberater
Dipl.-Kfm. Dirk Peters 1, 2
Wirtschaftsprüfer, Steuerberater
Dipl.-Kfm. Marc Zander 1, 2
Wirtschaftsprüfer, Steuerberater
Wolfgang Peschkin
Dipl.-Finanzwirt, Steuerberater
Dipl.-oec. Dieter Johnen
Wirtschaftsprüfer, Steuerberater
Dipl.-Kffr. Silvia Hensel (FH)
Steuerberaterin
Claudia Kreutz 3
Steuerberaterin
Marion Lothmann
Steuerberaterin
Dipl.-Kffr. Ruth Paa
Steuerberaterin
Dipl.-Betrw. Karin Georg
Steuerberaterin
Dipl.-Kffr. Elke Klatt
Steuerberaterin
Christoph Poschadel
Dipl.-Finanzwirt, Steuerberater
Tanja Hellig B.A.
Steuerberaterin
Dipl.-Kfm. Michael Christen
Steuerberater
Thomas Schlenter LL.M.
Steuerberater
Fachberater im Gesundheitswesen (FH)
Fachberaterin für den Heilberufebereich
AACHEN
Kackertstraße 20, 52072 Aachen
Tel. (0241) 608320-0
Fax (0241) 608320-21
STOLBERG
Schellerweg 81 a, 52223 Stolberg
Tel. (02402) 9580-0
Fax (02402) 9580-30
www.app-steuerberater.de
info@app-steuerberater.de

Starthilfe für Startups: Von der Idee zum Erfolg!

Technologiezentrum Jülich GmbH
Karl-Heinz-Beckurts-Str. 13
52428 Jülich

Tel.: 02461 690 0
Fax: 02461 690 100
Mail: info@tz-juelich.de
Web: www.tz-juelich.de

AC² – der Businessplan

AC² – DER BUSINESSPLAN

Wie Sie dieses Handbuch verwenden sollten

Das Ihnen vorliegende Handbuch wurde geschrieben, um Sie bei der Erstellung eines Businessplans zu unterstützen. Alle Punkte, die ein klassischer Businessplan umfasst, werden hier beschrieben. Im Hinblick auf die Bewertung durch die Gutachter ist es empfehlenswert, sich an die vorgegebene Gliederungsstruktur zu halten. Die einzelnen Kapitel des Handbuchs werden in drei Abschnitte gegliedert.

Im ersten Abschnitt und zu Beginn eines jeden Kapitels finden Sie eine mehr oder weniger ausgeprägte theoretische Abhandlung über den entsprechenden Themenkomplex aus dem Businessplan. Hier werden die inhaltlichen Themen des jeweiligen Kapitels des Businessplans erläutert und beschrieben, wie sie vor dem Hintergrund der Erstellung eines Businessplans zu verstehen sind.

Der zweite Abschnitt nennt sich Tipp. An dieser Stelle möchten wir Ihnen einige Anhaltspunkte aus der Praxis geben. Auf was achten Kapitalgeber besonders? Wie kann ich mich von anderen Businessplänen differenzieren?

TIPP

Die Tipps ergänzen die theoretischen Sachverhalte um Erfahrungen aus der Praxis mit anschaulichen Beispielen.

LEITFRAGEN

Der dritte Abschnitt enthält Leitfragen, die nach den beiden Phasen des Gründungswettbewerbs unterteilt sind. Die Leitfragen für die Phase 1 sollten Sie im Businessplan Phase 1 beantworten. Die Leitfragen der Phase 2 sind erst für den kompletten Businessplan relevant, den Sie in Phase 2 des Gründungswettbewerbs abgeben. Mit Hilfe der einzelnen Leitfragen können Sie immer wieder den Stand Ihrer Arbeit überprüfen und, wenn notwendig, ergänzen. Bitte beachten Sie, dass diese Leitfragen nur beispielhaft für die Fragen der Leser und Investoren aufgeführt sind und Ihnen helfen sollen, deren Denkweise zu verstehen. Sie sind sicher nicht vollständig und es werden sich weitere, individuelle Fragen ergeben.

Das Symbol „INNOVATION“ markiert Fragestellungen, auf die in den Innovationsveranstaltungen speziell eingegangen wird.

Was ist ein Businessplan?

Der Businessplan beschreibt in schriftlicher Form ausführlich eine Geschäftsidee. Hierbei werden das wirtschaftliche Umfeld, der Markt, die gesetzten Ziele und die benötigten finanziellen und personellen Ressourcen berücksichtigt.

Der Businessplan hat das Ziel, Ihnen den Weg von der Idee bis zur erfolgreichen Unternehmensgründung aufzuzeigen. Die Arbeit für die Erstellung eines Businessplans wird sich für Sie in jedem Fall lohnen, denn sie ist Grundlage für den Erfolg eines Gründungsvorhabens.

Warum brauche ich einen Businessplan?

Ein Businessplan erfüllt während und nach der Gründung Ihres Unternehmens vier Schlüsselfunktionen:

Kommunikation:
Der Businessplan dient als zentrales Kommunikationsinstrument Ihrer Geschäftsidee gegenüber Kapitalgebern, Kooperationspartnern oder auch Kunden. Alle relevanten Informationsbedürfnisse Ihrer Ansprechpartner sollten durch das Lesen des Businessplans erfüllt werden.

Planung:
Die Planungsfunktion erfüllt der Businessplan durch das genaue Aufzeigen Ihrer Unternehmensziele, wie Sie diese erreichen wollen und welche Ressourcen dazu nötig sind. Ihre Geschäftsidee wird somit zu einem Unternehmenskonzept konkretisiert und zwingt Sie, die ökonomischen Perspektiven Ihres Unternehmens kritisch zu hinterfragen. Hiermit lassen sich nicht nur Chancen, sondern auch Risiken erkennen, die im Vorfeld der Gründung bereits analysiert und gegebenenfalls durch Alternativen reduziert werden können.

Steuerung:
Ihr Businessplan wird Ihnen als „Anleitung" während der Umsetzung der Geschäftsidee dienen. Während des anstrengenden Tagesgeschäftes in der Gründungsphase ist er Ihr wichtigstes strategisches Steuerungselement und Grundlage erster Detailpläne.

ER SAGT ES KLAR UND ANGENEHM, WAS ERSTENS, ZWEITENS, DRITTENS KÄM.

WILHELM BUSCH

Kontrolle:
Der Businessplan ermöglicht Ihnen das Aufstellen eines Soll-Ist-Vergleichs auf finanzieller und operativer Ebene. So können Sie frühzeitig erkennen, ob Ihr Unternehmen die gesetzten Meilensteine wie geplant erreichen wird oder Verzögerungen in Kauf genommen werden müssen.

Dem Businessplan wird deshalb eine so große Bedeutung beigemessen, da Sie mit seiner Vorlage unter Beweis stellen, dass Sie die vielfältigen Aspekte der Unternehmensgründung klar und verständlich darstellen können. Sie können sich am Businessplan immer wieder orientieren und überprüfen, ob Sie Ihre gesteckten Ziele auch erreicht haben.

Wer liest den Businessplan und warum?

Der Businessplan erfüllt eine Reihe von verschiedenen Aufgaben. Sie können ihn als Vorlage bei Kunden, Zulieferern, Vertriebspartnern und vor allem bei Venture Capitalists, Business Angels oder Banken nutzen. Aber auch für Sie selbst ist der Businessplan ein Begleiter bei Ihrem Geschäftsvorhaben. Sie können hier immer überprüfen, wie weit Sie in Ihren Planungen schon fortgeschritten sind oder auch darauf aufmerksam gemacht werden, wenn es nicht planmäßig läuft.

Im Rahmen des Gründungswettbewerbes wird Ihr Businessplan natürlich auch von den Mitgliedern der Jury und Ihren Mentoren gelesen, um sich einen Überblick über Ihre bisherige Arbeit zu verschaffen.

Was zeichnet einen guten Businessplan aus?

Das Geschäftsvorhaben, für das der Businessplan geschrieben wird, und der Zweck, für den er gedacht ist, haben einen entscheidenden Einfluss auf seine Gestaltung. Ein Businessplan für eine Neugründung sieht beispielsweise anders aus als für ein Unternehmen, für das ein neues Geschäftsfeld aufgebaut werden soll. Aber trotz aller Unterschiede weisen alle Businesspläne einige Gemeinsamkeiten auf: In ihnen soll eine umfassende Einschätzung der Chancen und Risiken einer bestimmten Geschäftstätigkeit gegeben werden.

Die Beachtung nachfolgender Hinweise und Grundregeln kann für den Erfolg Ihres Businessplans entscheidend sein:

Ein guter Businessplan beeindruckt durch Klarheit.
Der Leser muss auf seine Fragen eine angemessene Antwort erhalten, und es müssen entsprechend Ihrer jeweiligen Interessen bestimmte Akzente gesetzt werden. Dies bedeutet, dass Ihr Businessplan übersichtlich strukturiert sein muss. Präsentieren Sie ihn vor der endgültigen Vorlage nach Möglichkeit vor einem Testpublikum (z. B. Ihrem Mentor im Rahmen des Wettbewerbs), damit schwer verständliche Passagen identifiziert oder ein zusätzlicher Erklärungsbedarf erkannt werden können.

Ein guter Businessplan überzeugt durch Sachlichkeit.
Selbst die beste Idee sollte sachlich dargestellt werden – auf diese Weise geben Sie dem Leser die Möglichkeit, die vorgebrachten Argumente sorgfältig abzuwägen. Eine überschwängliche Darstellung als Werbetext wirkt eher störend und kann beim Leser Skepsis hervorrufen. Aber auch das Gegenteil wäre falsch: Eine zu kritische Darstellung der eigenen Idee kann abschreckend wirken. Sie sollten Ihre Angaben im Businessplan deshalb sachlich richtig und nach bestem Wissen und Gewissen machen. Bestehende Schwächen sollten Sie so beschreiben, dass Schritte zur Verbesserung oder Beseitigung bereits erkennbar sind.

Ein guter Businessplan ist auch für Laien verständlich.
Grundsätzlich gilt: So technisch wie nötig, so allgemeinverständlich wie möglich. Manchmal wird angenommen, dass man mit einer Vielfalt technischer Details, umfangreichen Konstruktionsplänen und klein gedruckten Auswertungsbögen die eigene Kompetenz dem Leser besonders nachdrücklich zeigen kann. Diese Erwartung ist aber unwahrscheinlich, da sich nur in den seltensten Fällen ein technischer Experte mit den Ausführungen beschäftigt. Deshalb wird in der Regel eine vereinfachte Darstellung und gegebenenfalls eine erklärende Zeichnung oder Fotografie bevorzugt. Technische Einzelheiten zum Produkt oder Fertigungsverfahren gehören, falls notwendig, in den Anhang.

Ein guter Businessplan ist „wie aus einem Guss“.
Vermutlich werden auch bei Ihnen mehrere Personen an der Erstellung des Businessplans mitarbeiten. Das ist auch gut so, denn vielfach sind die Expertisen im Team auf mehrere Personen verteilt. Gerade deshalb ist es vorteilhaft, wenn die eigentliche Reinschrift dann von einer einzelnen Person übernommen wird. Auf diese Weise stellen Sie sicher, dass es zu keinem zusammengewürfelten Dokument kommt, welches in Darstellungsart und -tiefe starke Unterschiede aufweist.

Ein guter Businessplan ist Ihr optisches Aushängeschild.
Auch optisch soll der Businessplan eine Einheit bilden. Dazu gehört eine an Strukturen und Inhalte gekoppelte Verwendung von Schrifttypen, eine saubere Einbindung von aussagekräftigen Grafiken sowie gegebenenfalls eine Kopfleiste mit Firmenlogo.

Wie sieht ein Businessplan aus?

Der Businessplan enthält alles, was ein Investor wissen muss, um in das Vorhaben investieren zu wollen. Gliedern Sie Ihr Geschäftsvorhaben und halten Sie sich an die vorgegebene Struktur. Ein Inhaltsverzeichnis erleichtert dem Leser die Übersicht. Alle Themen, die den Leser interessieren könnten, sollten knapp, aber dennoch vollständig behandelt werden. Der Businessplan sollte **ca. 30 Seiten** (ohne Anhang) umfassen, wobei +/- fünf Seiten durchaus zulässig sind. Sollten Sie im Anhang Tabellen verwenden, so stellen Sie auch diese klar und übersichtlich dar. Ein Deckblatt rundet das äußere Erscheinungsbild ab.

Die 7 Elemente des Businessplans im Überblick

Businesspläne weisen bestimmte Kernelemente auf, die vorhanden sein müssen. Hinzu kommt in der Regel noch ein Anhang, in dem erläuternde Informationen, häufig in tabellarischer oder grafischer Form, gegeben werden. Im Folgenden werden die einzelnen Elemente vorgestellt. Am Ende jeder Beschreibung finden Sie eine Reihe von Leitfragen, die Ihnen als „Checkliste“ dienen kann. Anhand dieser können Sie überprüfen, inwieweit Ihr Businessplan inhaltlich vollständig ist.

	Empfohlene Seitenzahl	Phase 1	Phase 2
Deckblatt	1 Seiten	✓	✓
Inhaltsverzeichnis	1 Seiten	✓	✓
1. Zusammenfassung	1 Seiten	✓	✓
2. Produkt oder Dienstleistung	3–4 Seiten	✓	✓
3. Geschäftsmodell und Organisation	4–5 Seiten	✓	✓
4. Branche und Markt	3–4 Seiten	✓	✓
5. Marketing und Vertrieb	4 Seiten		✓
6. Realisierungsplanung	4 Seiten		✓
7. Planungsrechnungen (inkl. Tabellenblätter)	6–8 Seiten		✓
Lebenslauf (für jedes Teammitglied)	individuell	✓	✓
Anhang (optional)	individuell	✓	✓

1. ZUSAMMENFASSUNG

1

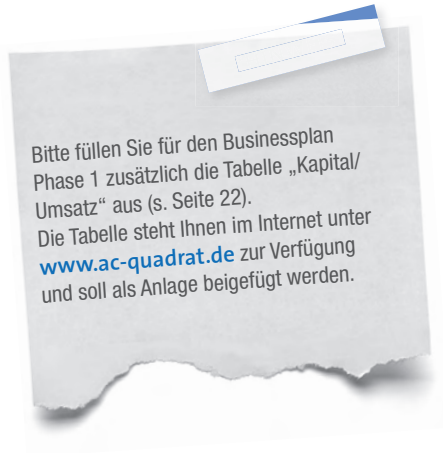
Die Zusammenfassung (Executive Summary) soll auf kleinstem Raum das Interesse der Leser und insbesondere das der Kapitalgeber wecken. In ihr werden kurz die wichtigsten Aspekte des Businessplans aufgegriffen: Zunächst sollten Sie in wenigen Zeilen Ihr Angebot, d. h. Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung, vorstellen. Achten Sie insbesondere auf den Kundennutzen. Versuchen Sie idealerweise in einem Satz darzustellen, wie Ihr Unternehmen Geld verdient, d. h. Ihr Geschäftsmodell zu erläutern. Weiterhin sollten Sie die Kompetenzen des Gründungsteams sowie den relevanten Zielmarkt beschreiben. Die Zusammenfassung schließt mit Informationen über den benötigten Investitionsbedarf und der zu erwartenden Renditeentwicklung.

TIPP

Schreiben Sie die Zusammenfassung ganz zum Schluss. Gerade nach Fertigstellung aller Bausteine können Sie Ihre Ideen und Ziele besonders präzise und knapp formulieren. Beachten Sie auch, dass die Zusammenfassung einen eigenen Baustein darstellt.

Schildern Sie Ihr Geschäftsvorhaben klar und sachlich, sodass auch ein Laie es problemlos verstehen kann. Damit zeigen Sie dem Leser, dass Sie Ihr Geschäft verstehen und – was noch viel wichtiger ist – in der Lage sind, es in wenigen, einfachen Sätzen zu vermitteln. Wichtig: Gehen Sie bei der Erstellung der Zusammenfassung mit besonderer Sorgfalt vor. Die Zusammenfassung ist entscheidend dafür, ob der Businessplan insgesamt gelesen wird. Es gilt: Die Qualität der Zusammenfassung wird für sich genommen noch nicht ausreichen, einen Kapitalgeber zur Förderung Ihres Vorhabens zu bewegen – sie kann ihn jedoch davon überzeugen, von einer Förderung abzusehen.

Empfohlener Umfang:
Die Zusammenfassung sollte in drei bis fünf Minuten gelesen und verstanden werden können. Das entspricht in etwa einer DIN-A4-Seite Fließtext. Sie können dies testen, indem Sie die Zusammenfassung einer völlig unbeteiligten Person vorlegen.



Leitfragen Zusammenfassung

LEITFRAGEN

Phase 1	Phase 2
Was genau ist Ihre Geschäftsidee? Haben Sie Ihre Geschäftsidee in leicht verständlicher Weise formuliert?	Wie soll Ihr Unternehmen Geld verdienen?
Was ist das Besondere an Ihrer Idee im Vergleich zu existierenden Angeboten und worin liegt der eigentliche Kundennutzen?	Welche Chancen und Risiken sehen Sie im Zusammenhang mit Ihrer Geschäftsidee?
Wie sieht Ihr Geschäftsmodell aus (Rechtsformen, Beteiligungen etc.)?	Wie werden sich Umsatz und Gewinn in Ihrem Unternehmen entwickeln?
Welche Eigenschaften zeichnen Sie bzw. Ihr Team als Gründer und Manager aus?	Wie hoch ist der gesamte Kapitalbedarf?
Welchen Zielmarkt sprechen Sie an? Was zeichnet Ihren Markt/ Ihre Branche aus?	
Wie hoch sind Kapitalbedarf und Umsatz grob geschätzt?	

Grobaufstellung Kapitalbedarf und Umsatz

Zwar müssen Sie für den Businessplan Phase 1 noch keinen detaillierten Finanzbedarf ermitteln, Sie sollten jedoch in tabellarischer Form Umsatz, Kapitalbedarf und Mitarbeiterzahl für Ihre angestrebte Unternehmensgründung abbilden. Die Tabelle finden Sie im Internet unter **www.ac-quadrat.de.** Bitte fügen Sie diese Tabelle dem Businessplan Phase 1 als Anlage bei.

Die Angaben sind besonders für die Einschätzung Ihrer Geschäftsidee durch den Gutachter oder die Juroren wichtig, da Ihr Vorhaben für diese andernfalls im Vorfeld nur sehr schwer einschätzbar ist.

Anmerkung: Für den Businessplan Phase 2 müssen Sie in der Zusammenfassung keine Kennzahlen angeben. Diese sind in Phase 2 durch die Kapitel Planungsrechnungen sowie Investitions- und Finanzierungsplan abgedeckt.

	2017	2018	2019	2020	2021
Umsatz (in Tausend EUR)					
Mitarbeiter*					
Kapitalbedarf (in Tausend EUR)					

*Bitte geben Sie bei den Mitarbeiterzahlen alle im Unternehmen beschäftigten Personen an (auch die Gründungsperson(en)).

Aachen digitalisiert!

www.aachen.digital

NÄHE SCHAFFT INNOVATION!

#DWNRW

digitalHUB Aachen

2. PRODUKT ODER DIENSTLEISTUNG

2

Der Schlüssel zum Erfolg Ihres Unternehmens sind Ihre Kunden. Kunden werden Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung nur dann kaufen, wenn Sie sich davon eine Bedürfnisbefriedigung bzw. Problemlösung versprechen. Grundlegende Voraussetzung für Ihren Unternehmenserfolg ist somit die Fähigkeit Ihres Produktes bzw. Ihrer Dienstleistung, ein Bedürfnis Ihrer Kunden zu befriedigen bzw. ein Problem Ihres Kunden zu lösen.

In diesem Kapitel sollten Sie deswegen ausführlich beschreiben, worum es sich bei Ihrem Produkt oder Ihrer Dienstleistung handelt, welches Kundenbedürfnis es erfüllt oder welches Kundenproblem genau durch Ihr Angebot gelöst wird. Weiterhin sollten Sie erklären, wie dies geschieht. Gegebenenfalls sollten Sie im Falle eines physischen Produkts auch auf den Produktionsprozess eingehen und angeben, ob Ihre Produktidee bereits rechtlich geschützt ist oder ein Schutz angestrebt wird. Des Weiteren sollten Sie Ihre Preisstrategie erläutern.

2.1 Produkt- oder Dienstleistungsbeschreibung

Beschreiben Sie zunächst Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung. Was möchten Sie anbieten? Was ist das Besondere daran? Achten Sie bei der Erläuterung eines technischen oder wissenschaftlichen Produkts oder Verfahrens darauf, dass auch Laien dies nachvollziehen können. Erläutern Sie hier Ihr Alleinstellungsmerkmal (USP: UniqueSellingProposition). Dies heißt nicht, dass Sie ein völlig neues Produkt (oder eine völlig neue Dienstleistung) auf den Markt bringen müssen. Gehen Sie darauf ein, womit Sie sich (auch in Einzelpunkten) von der Konkurrenz abheben, häufig liegt der Mehrwert für den Kunden in einer kleinen Veränderung.

Leitfragen Produkt-/Dienstleistungsbeschreibung

LEITFRAGEN

Phase 1

- Haben Sie Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung präzise und verständlich beschrieben?
- Haben Sie Varianten beschrieben?
- Welche Zusatzleistungen planen Sie zu Ihrem Produkt?
- Was unterscheidet Ihr Angebot von anderen Produkten/Dienstleistungen auf dem Markt?

Leitfragen Kundenvorteile/Kundennutzen

LEITFRAGEN

Phase 2

- Wie und als was wollen Sie vom Kunden wahrgenommen werden?
- Auf welches Problem oder welches Bedürfnisse Ihres Kunden gehen Sie mit Ihrem Produkt/Ihrer Dienstleistung ein?
- Welchen Kundennutzen hat Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung?
- Welche Eigenschaften Ihres Produkts/Ihrer Dienstleitung führen zu dem erwarteten Kundennutzen?
- Welche produktbezogenen Kundenwünsche könnten auf Sie zukommen? Wie reagieren Sie darauf?

2.2 Kundenvorteile/Kundennutzen

Entscheidend für den Markterfolg Ihrer Geschäftsidee wird der Kundennutzen Ihres Produktes oder Ihrer Dienstleistung im Vergleich zum Angebot der Konkurrenz oder alternativen Lösungen sein. Vorsicht: Manche Neugründung mit einer tollen Geschäftsidee scheitert daran, dass der Kunde die eigentlichen Vorzüge des Produktes nicht versteht. Versetzen Sie sich bei der Formulierung dieses Abschnittes in die Situation Ihres potenziellen Kunden: Was wird ihm bei der Kaufentscheidung am wichtigsten sein? Welche Bedürfnisbefriedigung erwartet er? Inwieweit werden seine Bedürfnisse von einem Konkurrenzangebot nur unzureichend befriedigt? Wo liegt die Chance für Ihr Produkt? Gehen Sie in diesem Kapitel insbesondere auf die Innovation Ihres Produktes und den daraus entstehenden Vorteil für den Kunden ein. Wenn es Ihnen möglich ist, versuchen Sie, den Kundennutzen in Zahlen auszudrücken. Achten Sie bei der Kommunikation darauf, dass sich diese an der Zielgruppe orientiert. Der Kunde muss überzeugt werden, dass Ihr Angebot einen hohen Nutzen oder Mehrwert bietet – nur dann werden Sie erfolgreich sein.

TIPP

Viele Unternehmensgründer betrachten ihre Geschäftsidee aus Sicht des Erfinders und versäumen es, die Kundenbedürfnisse zu berücksichtigen. Ein Investor hingegen beobachtet den Markt und versucht, sich in den Kunden hineinzuversetzen. Beispiel: Der Unternehmensgründer sieht die Produktvorteile in der Schnelligkeit oder Kompaktheit seines Produkts. Der Investor sieht die Vorteile des Produkts in der Zeit- und Kostenersparnis für den Kunden. Denken Sie daran: Das Produkt ist immer nur Mittel zur Erfüllung eines Kundenbedürfnisses!

2.3 Entwicklung Produkt/Dienstleistung

An dieser Stelle erläutern Sie dem Leser des Businessplans den Stand der Entwicklung Ihres Produkts oder Ihrer Dienstleistung. Sollte bereits ein Prototyp vorhanden sein oder es bereits einen Pilotkunden geben, so können Sie hiermit insbesondere Kapitalgebern zeigen, dass Sie der Herausforderung gewachsen sind. Das wiederum spricht für eine Investition in gerade Ihr Unternehmen. Sollte es zur Verständlichkeit Ihres Produktes beitragen, können Sie auch ein Foto oder eine Zeichnung davon beilegen (detaillierte Zeichnungen, Skizzen etc. sollten Sie im Anhang unterbringen). Auch hier sollten Sie bei Ihrer Darstellung darauf eingehen, worin die Innovation besteht und welchen Vorteil Sie gegenüber Mitbewerbern bieten. Verschweigen Sie eventuell noch zu behebende Probleme nicht, sondern erläutern Sie, wie Sie diese angehen wollen. Gehen Sie auch auf erforderliche Zulassungen (z. B. TÜV) ein. Ihre Idee kann noch so gut sein – wenn sie den gesetzlichen Anforderungen nicht genügt, werden Sie sie nicht umsetzen können. Beschreiben Sie deshalb, welche Zulassungen bei TÜV, Bundesgesundheitsamt etc. bereits bestehen, beantragt sind oder noch beantragt werden müssen.

Leitfragen Entwicklung Produkt/Dienstleistung

LEITFRAGEN

Phase 1

- In welchem Entwicklungsstadium befindet sich Ihr Produkt/ Ihre Dienstleistung?
- Welche Entwicklungsschritte planen Sie?
- Ist die Funktionsweise Ihrer Idee durch einen Prototypen belegt?
- Welche Versionen Ihres Produkts/Ihrer Dienstleistung wird es geben?
- Haben Sie Folge- und Weiterentwicklungen geplant?
- Welche gesetzlichen Zulassungen sind erforderlich? Wie werden diese Zulassungen erreicht?
- Kann Ihre Innovation durch Dritte gefördert werden?

Schutz der Produktidee

Das Thema Patente oder Gebrauchsmusterschutzrechte zum Schutz vor Nachbau ist wichtig und sollte gesondert behandelt werden. Wie stellen Sie sicher, dass Ihr Wettbewerbsvorteil nicht durch Nachahmung anderer sofort wieder verloren geht?

Leitfragen Schutz der Produktidee

LEITFRAGEN

Phase 2

- Worin besteht die Innovation Ihrer Idee?
- Besitzen Sie Patente oder Lizenzrechte?
- Bestehen bereits Schutzrechte anderer auf diese Erfindung/Entwicklung? Wie kann ich mich von Schutzrechten anderer abgrenzen? Müssen Lizenzen erworben werden? Zu welchen Kosten?

2.4 Fertigung/Erstellung

Hier legen Sie den Prozess der Leistungserstellung dar, d. h. welcher Prozess erforderlich ist, um Ihr Produkt herzustellen oder Ihre Dienstleistung anbieten zu können. Das beinhaltet auch Angaben zu Anlagen, die angeschafft oder Räumlichkeiten, die angemietet werden müssen. Zeigen Sie auf, welche Kapazitäten erforderlich sind, um das gewünschte Absatzvolumen zu erreichen. Welche Investitionen sind dazu notwendig? Geben Sie einen kurzen Überblick. Beruht Ihr Wettbewerbsvorsprung in besonderer Weise auf dem Herstellungs- bzw. Entwicklungsvorgang, sollten Sie diesen Punkt ausführlich darstellen. Es kommt dabei nicht nur darauf an, die technischen Fähigkeiten zu beschreiben, sondern auch zu zeigen, dass die personellen Kapazitäten und Qualifikationen vorhanden sind, um z. B. bei Weiterentwicklungen konkurrenzfähig zu bleiben. Dies bezieht sich sowohl auf den Prozess der Herstellung als auch auf die Neuentwicklung von Produkten. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Sicherstellung der Qualität. Selbst wenn Sie Ihren Wettbewerbsvorsprung auf der preislichen Ebene ansiedeln, dürfen Sie den Aspekt der Qualität nicht vernachlässigen. Sie werden nur dann zufriedene Kunden binden können, wenn Sie auch auf der qualitativen Ebene konkurrenzfähig sind.

TIPP

Um günstige Einkaufsquellen aufzuspüren und optimale Konditionen zu bekommen, können Sie sich an folgenden Auswahlkriterien orientieren:

- Größe und Struktur
- Preise
- Rabatte, Skonti
- Qualität
- Transportkosten und -flexibilität
- Serviceleistungen
- Zahlungszeitraum

Bezugsquellen für den Einkauf sind Einkaufsverbände, Messen, Branchenbücher, Branchenadressen der IHK und der HWK, Branchenportale im Internet u. a.

Leitfragen Fertigung/Erstellung

LEITFRAGEN

Phase 1	Phase 2
Welche Voraussetzungen sind für die Herstellung erforderlich?	
Welche Ressourcen (materiell und immateriell) benötigen Sie für die Produktion? Gibt es Teile und Leistungen die Sie hinzukaufen?	Welche Kosten entstehen bei der Erstellung und Lieferung Ihres Produkts/Ihrer Dienstleistung? (Auf Plausibilität mit dem Finanzplan achten!)
Welche Maschinen werden für den Produktionsprozess benötigt? Welche Investitionen müssen Sie für die Fertigung tätigen?	Wie sichern Sie die Qualität Ihrer Produkte?
Wo werden Sie fertigen?	
Wer sind Ihre Lieferanten bzw. Zulieferer?	
Wie kann der Fertigungsprozess schematisch dargestellt werden?	

2.5 Preisstrategie

Der Preis, den Sie mit Ihrem Produkt erzielen können, hängt von der Zahlungsbereitschaft des Kunden ab. In Kapitel 2.2 haben Sie den Nutzen für den Kunden bereits ausgewiesen. Legen Sie jetzt eine Preisspanne für diesen Kundennutzen an Ihrem Produkt/Ihrer Dienstleistung fest. In Gesprächen mit potenziellen Kunden können Sie Ihre Annahme später bearbeiten und verfeinern. Der Preis wird nicht nur von den Produkt-/Produktionskosten bestimmt. Er ist vor allem eine Folge der Bereitschaft des Kunden, den von Ihnen geforderten Preis zu bezahlen. Wenn der auf dem Markt erzielbare Preis die Kosten auf absehbare Zeit nicht deckt, sollten Sie Ihre Geschäftsidee dringend überdenken! Bedenken Sie, dass bei Ihnen lediglich die Nettopreise verbleiben. Der Kunde zahlt den Bruttopreis inklusive Umsatzsteuer. Welche Preisstrategie Sie für Ihr Produkt wählen wollen, hängt von Ihrem Ziel ab. Möchten Sie mit einem tiefen Preis schnell auf den Markt vordringen (Penetrationsstrategie)? Oder wollen Sie von Beginn an Ihr Produkt mit einem möglichst hohen Preis auf dem Markt anbieten (Abschöpfungsstrategie)? Die Abschöpfungsstrategie wird in der Regel von jungen innovativen Firmen verfolgt. Ein Grund hierfür liegt in der Annahme, dass neue Produkte vom Kunden häufig als besser eingeschätzt werden und deshalb auch mehr kosten dürfen. Ein weiterer Grund besteht darin, dass höhere Preise auch zu höheren Margen führen und somit dem Unternehmen ermöglicht wird, sein Wachstum selbst zu finanzieren. Im Gegensatz zur Abschöpfungsstrategie erfordert die Penetrationsstrategie eine höhere Anfangsinvestition, damit das Produkt der erwarteten höheren Nachfrage überhaupt gerecht werden kann. Kapitalgeber wollen dieses Investitionsrisiko jedoch nach Möglichkeit vermeiden.

TIPP

Die Orientierung der Preisbildung erfolgt an:

DER NACHFRAGE ⇢ Angebot und Nachfrage bestimmen den Preis.

DEM WETTBEWERB ⇢ Unter Umständen sind Preiszugeständnisse erforderlich.

DEN KOSTEN ⇢ Das Kostendeckungsprinzip ist zu realisieren.

DEM GEWINN ⇢ Ein Gewinn in zufriedenstellender Höhe ist das Ziel.

Leitfragen Preisstrategie

LEITFRAGEN

Phase 1	Phase 2
Welche Preisstrategie ist für Ihr Unternehmen und Ihr/e Produkt/e sinnvoll?	Haben Sie einen Preis bzw. eine Preisspanne festgelegt?
Verfolgen Sie eine obere, mittlere, untere Preisausrichtung? Warum?	
Wie werden Sie Ihre Preisstrategie im Verlauf der Zeit ändern? Wollen Sie Rabatte gewähren?	Wie sind Sie auf diesen Preis gekommen? Welche Kalkulation liegt Ihren Preisen zugrunde? Verfügen Sie über Kalkulationsunterlagen (Verbände, Betriebsvergleichsdaten)?

3. GESCHÄFTSMODELL UND ORGANISATION

3

3.1 Geschäftsmodell

In diesem Kapitel gehen Sie auf das Geschäftsmodell Ihres Unternehmens ein. Es beschreibt die Funktionsweise Ihres Unternehmens und auf welche Weise Sie Gewinne erwirtschaften wollen.

Zunächst beschreiben Sie die Grundstruktur Ihres Unternehmens, hierzu gehören die Firma (der Name Ihres Unternehmens) und welche Rechtsform Sie für Ihr Unternehmen wählen. Begründen Sie, warum Sie sich für eine bestimmte Rechtsform entschieden haben und welche Vor- und Nachteile diese für Ihr Unternehmen hat.

Klare Ziele

Im nächsten Schritt formulieren Sie klare Ziele für die nächsten drei bis fünf Jahre. Entwickeln Sie dabei auch eine Vision. Eine gute Unternehmensvision drückt aus, warum Sie Ihr Unternehmen gründen und wo Sie in fünf bis zehn Jahren stehen wollen. So bietet Ihre Vision den notwendigen Orientierungsrahmen für Ihre weitere Planung und für die Ziele, die sie erreichen wollen. Hiermit stellen Sie klare Anforderung an Ihr Geschäftsmodell und Ihre Organisation, die Sie bei der folgenden Planung berücksichtigen müssen.

EIN UNTERNEHMEN BAUEN IST SO KREATIV WIE EIN BILD MALEN ODER EIN BUCH SCHREIBEN.

PHIL KNIGHT, GRÜNDER + CHEF NIKE

TIPP Formulieren Sie Ihre Ziele S M A R T

S – Spezifisch: Ziele müssen eindeutig definiert sein.
M – Messbar: Ziele müssen messbar sein.
A – Akzeptiert: Ziele müssen ansprechend sein und anerkannt werden.
R – Realistisch: Ziele müssen möglich sein.
T – Terminiert: Zu jedem Ziel gehört eine klare Terminvorgabe, bis wann das Ziel erreicht sein muss.

Das Geschäftssystem – Wertschöpfungskette und Ertragsmodell

Jetzt beantworten Sie die zentrale Frage in diesem Kapitel: Wie wollen Sie mit Ihrem Unternehmen Geld verdienen? Gehen Sie dabei auf die gesamte Wertschöpfungskette ein: Wie wird der Nutzen für Ihre Kunden generiert, d. h. welche verschiedenen Stufen der Wertschöpfung existieren und welche Aktivitäten werden von wem durchgeführt? Stellen Sie die Einzeltätigkeiten der unternehmerischen Aufgaben zusammenhängend dar. Somit entsteht ein Bild von der Wertschöpfung in Ihrem Unternehmen.

Dies können Sie in Form eines Prozesses darstellen, der alle wichtigen Einzelaktivitäten beinhaltet, die zur Bereitstellung und Auslieferung eines Endprodukts an den Kunden erforderlich sind. Zeigen Sie dem Leser dabei auf, wie Ihr Unternehmen funktioniert.

Dabei hilft Ihnen das Wertschöpfungsketten-Modell:

Gehen Sie auch auf Ihr Ertragsmodell ein und erläutern, wie Ihr Unternehmen aus seinen Aktivitäten und dem durch diese entstehenden Kundennutzen Erträge generiert, insbesondere, welche Einnahmen aus welchen Quellen kommen.

Leitfragen Geschäftsmodell

LEITFRAGEN

Phase 1	Phase 2
Welche Rechtsform soll Ihr Unternehmen haben?	
Ist der von Ihnen gewählte Firmenname geschützt und ist die Internetdomain verfügbar?	
Was ist Ihre Unternehmensvision?	
Welche Unternehmensziele haben Sie sich gesetzt?	Mit welchen Maßnahmen wollen Sie Ihre Unternehmensziele erreichen?
Was sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren?	
Ist Ihre Wertschöpfungskette in sich logisch geschlossen?	Wie sieht Ihr Ertragsmodell aus? In welchen Wertschöpfungsabschnitten verdienen Sie Geld?

3.2 Organisationsstruktur

Stellen Sie in diesem Kapitel auch den organisatorischen Aufbau Ihres Unternehmens dar. Der interne Organisationsaufbau soll dem Leser einen ersten Eindruck über die Berichtslinien, Über- und Unterordnungsbeziehungen und die benötigten Funktionen zum Gründungszeitpunkt geben. Gehen Sie dabei auch auf die internen Kommunikationsmaßnahmen ein. Wie machen Sie Individualwissen allen zugänglich? Gibt es Partner, mit denen Sie kooperieren? Welche Vorteile ergeben sich daraus? Beantworten Sie diese Fragen und behalten Sie im Hinterkopf, dass die Größe Ihrer Organisation im Einklang mit der Unternehmensentwicklung stehen sollte!

Den internen Organisationsaufbau können Sie durch die Verwendung eines Organigramms darstellen. Ein Organigramm erfasst alle in einem Unternehmen vorhandenen Stellen und namentlich deren Inhaber und gibt dabei Über- und Unterordnungsverhältnisse an: Sie müssen Ihre Organisation zum jetzigen Zeitpunkt nicht bis in die unterste Ebene durchgeplant haben. Sie sollten aber zumindest die Führungsfunktionen definieren.

Leitfragen Organisationsstruktur

Phase 2

Wie ist Ihre Organisation strukturiert und aus welchen Funktionen besteht sie?

Wie stellen Sie sicher, dass Individualwissen dem gesamten Unternehmen zugänglich ist?

Welche Firmen- und Mitarbeiterkultur streben Sie an?

LEITFRAGEN

Beispielhaftes Organigramm

3.3 Gründungsteam und Schlüsselpositionen

Dieses Kapitel ist für Kapitalgeber sehr wichtig. Der potenzielle Investor kann sich hier über das Know-how des Gründungsteams informieren. So kommt er zu einer ersten Einschätzung über die Umsetzungskompetenz der Unternehmensführung. Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass Investoren die Qualität des Gründungsteams bei der Investitionsentscheidung genauso stark berücksichtigen wie das Potenzial der Geschäftsidee. Präsentieren Sie sich also von Ihrer besten Seite!

Vorstellung des Gründungsteams

Stellen Sie hier Ihre Gründungsteammitglieder mit Kurzbiografien vor. Ergänzend sollten Sie dem Anhang einen tabellarischen Lebenslauf von jedem Teammitglied beifügen. Sowohl Kurzbiografie als auch tabellarischer Lebenslauf im Anhang sollten Informationen wie Ausbildung, Berufserfahrung und besondere Auszeichnungen enthalten. Vergessen Sie nicht, die einzelnen Verantwortlichkeiten innerhalb des Gründungsteams zu erwähnen. Wer soll Geschäftsführer werden? Was qualifiziert genau diese Person dazu? Falls Ihr Gründerteam bereits zusammengearbeitet hat, beispielsweise in einer wissenschaftlichen Forschungsgruppe, sollte dies festgehalten werden. Damit beweisen Sie dem Leser und insbesondere dem Investor, dass ein gemeinsames Arbeiten dem Team nicht fremd ist.

TIPP

Scheuen Sie sich nicht davor, auch Ihre Berater und Vertrauten anzugeben. Das zeigt dem Kapitalgeber, dass Sie professionell arbeiten und beruhigt ihn zusätzlich. Aus Sicht der Investoren hat sich folgendes Anforderungsprofil an ein gutes Gründerteam bewährt:

- Hat das Team bereits zusammengearbeitet?
- Haben die Teammitglieder relevante Erfahrungen?
- Kennen die Gründer ihre Schwächen und sind sie bereit, die Lücken zu schließen?
- Haben sich die Gründer auf ihre zukünftigen Rollen geeinigt?
- Sind die Eigentumsverhältnisse geklärt?
- Stehen die einzelnen Mitarbeiter voll hinter dem Vorhaben?

Fehlen Ihnen noch Kompetenzen, die zur Umsetzung der Geschäftsidee notwendig sind, sollten Sie dies dem Leser aufzeigen und zugleich abschätzen, wann Sie diese Lücke schließen wollen. Besetzen Sie eine wichtige Position mit einer unerfahrenen Person, sollten Sie eine genaue Begründung liefern.

Leitfragen Gründungsteam und Schlüsselpositionen

LEITFRAGEN

Phase 1	Phase 2
Sind alle Mitglieder des Gründungsteams erwähnt?	
Sind die Kurzprofile aussagekräftig: Ausbildung, Berufserfahrung, Erfolge?	Wie verteilen Sie entsprechend der Kompetenzen Verantwortlichkeiten im Team?
Sind Lebensläufe für jedes Teammitglied im Anhang beigefügt?	Haben Sie Ihre Berater und Netzwerkpartner aufgeführt?
	Sind alle notwendigen Kompetenzen zur Umsetzung der Geschäftsidee vorhanden?
	Wie und wann werden fehlende Kompetenzen aufgefüllt?

3.4 Personalbedarf

Wenn Sie Ihren Businessplan aufstellen, gehen Sie auch auf den Personalbedarf ein. Zeigen Sie dem Investor, wie Sie, wenn das eigene Team womöglich nicht mehr ausreicht, zusätzliches Personal rekrutieren wollen. Kurzfristiger Personalbedarf kann aus verschiedenen Gründen entstehen (Krankheit, Produktionsspitzen etc.). Wappnen Sie sich schon im Vorfeld für diese Situationen.

Erstellen Sie eine Personalplanung für die einzelnen Bereiche Ihres Unternehmens für die nächsten drei bis fünf Jahre. Kalkulieren Sie im zweiten Schritt, welche Personalkosten inklusive Lohnnebenkosten entstehen und ergänzen diese in der Personal- sowie Finanzplanung.

Planen Sie ausreichend Personal ein und berücksichtigen Sie auch, dass eventuell Fremdleistungen, wie z. B. Aushilfen und freie Mitarbeiter, benötigt werden. Geben Sie anschließend für Ihre Personalplanung Kostengrößen an, damit die gesamten Personalkosten (Lohn- und Lohnnebenkosten) für Ihre Rentabilitätsrechnung im Kapitel 7.2 ermittelt werden können.

Zur Übersichtlichkeit und Verwendung im Rahmen der Planungsrechnungen nutzen Sie eine Tabelle (hier beispielhaft aufgeführt), die Sie dem Anhang beifügen können:

Beschäftigte	Gehalt p. a.	1. GJ	2. GJ	3. GJ
Geschäftsführer	Variabel	1	1	1
Bürohilfe	6.000 Euro	0,75	1	1
Techniker	39.000 Euro	0,75	1	2
Ingenieur	48.000 Euro	0	1	1
Vertrieb	72.000 Euro	0	0	1
Summe Vollzeit		**2,5**	**4**	**6**
Studentische Hilfskräfte	**8.400 Euro**	**2**	**2**	**2**

Leitfragen Personalbedarf

LEITFRAGEN

Phase 2

- Welchen Personalbedarf erwarten Sie für die einzelnen Bereiche Ihres Unternehmens in den nächsten drei bzw. fünf Jahren?
- Über welche Qualifikationen müssen Ihre Mitarbeiter verfügen?
- Welche Maßnahmen setzen Sie ein, um Personal an Ihr Unternehmen zu binden?
- Gibt es Zusatzleistungen für die Mitarbeiter, z. B. ein 13. Gehalt?
- Wie hoch sind die Personalkosten inkl. Lohnnebenkosten (22%)?
- Wie fördern Sie die Kreativität Ihrer Mitarbeiter?

MITARBEITER KÖNNEN ALLES:
WENN MAN SIE WEITERBILDET,
WENN MAN IHNEN WERKZEUGE GIBT,
VOR ALLEM ABER,
WENN MAN ES IHNEN ZUTRAUT.

HANS-OLAF HENKEL, EHEM. MANAGER

4. BRANCHE UND MARKT

4

Gute Kenntnisse von Markt und Wettbewerb werden entscheidend für den Erfolg Ihres Unternehmens sein. Die Analyse von Branche, Markt und Wettbewerb im folgenden Kapitel hilft Ihnen, das Marktpotenzial Ihres Unternehmens abzuschätzen. Gleichzeitig werden Sie Chancen und Risiken erkennen, die Sie in Kapitel 6.1 noch einmal aufgreifen werden. Darüber hinaus sollten Sie auch Ihre Wettbewerber im Blick haben und vorausschauend abschätzen, wie diese auf die Einführung Ihres Produktes oder Ihrer Dienstleistung reagieren werden. Formulieren Sie eine aussagekräftige Branchenanalyse und charakterisieren Sie Ihre Zielsegmente, Wettbewerber und Zulieferer.

4.1 Branchen- und Marktanalyse

Zu jedem Businessplan gehört ein Überblick über die Branche, der Ihr Unternehmen zugehören wird. Stellen Sie die Branche vor und schildern Sie die Branchenstruktur. Welche Haupteinflussfaktoren wirken auf die Branche? Wie entwickelt sie sich und wie groß ist der Gesamtumsatz der Branche. Beschreiben Sie, in welche Marktsegmente Sie sich einordnen.

TIPP

Sie können Ihren Arbeitsaufwand verringern, indem Sie bei der Branchen- und Marktanalyse gezielt vorgehen.

Nutzen Sie alle verfügbaren Informationsquellen, z. B. Literatur (Fachjournale, Marktstudien, Monografien), Branchenverzeichnisse, Verbände und Behörden (Statistische Ämter, IHK, Patentamt), Banken (Branchenberichte), Datenbanken und das Internet, um die für die Analyse erforderlichen Informationen zu beschaffen. Oft hilft es, einfach den Telefonhörer in die Hand zu nehmen und sich „durchzutelefonieren“. Hierbei bietet sich ein kurzer Gesprächsleitfaden an. Manchmal ist es nicht möglich, externe Daten zu Ihrem Markt zu recherchieren, z. B., wenn es sich um „entstehende“, intransparente oder sehr kleine Märkte handelt. Dann sind Sie zu Marktschätzungen gezwungen. Begründen Sie jede Annahme, die Sie treffen und fixieren Sie diese schriftlich.

TIPP

Günstige Konditionen für Existenzgründer gibt es in den 13 Technologie- und Gründerzentren in der GründerRegion Aachen. Nähere Informationen finden Sie dazu unter **www.agit.de/technologiezentren-aachen/13-starke-partner.html.** Denken Sie auch über die Möglichkeit von Coworking-Spaces oder Bürogemeinschaften nach.

Versuchen Sie, das Marktpotenzial zu quantifizieren. Versetzen Sie sich bei der Formulierung dieses Abschnittes in die Lage Ihres Lesers. Welche Marktdaten interessieren ihn? Ist es die aktuelle Marktgröße, gemessen am Gesamtumsatz pro Jahr? Sind die Wachstumsraten des Marktes attraktiv? Machen Sie deutlich, wie Sie Ihre Ergebnisse gewonnen haben und von welchen Annahmen sie ausgehen, denn die bloße Nennung von Zahlen reicht vor allem für Investoren nicht aus. Damit Investoren ihr potenzielles Risiko besser abschätzen können, verlangen sie auch Informationen zu den Faktoren, die Nachfrage und Absatzstrategie beeinflussen, damit die Realisierbarkeit der Unternehmensziele geprüft werden kann. Am besten beschreiben Sie zunächst den Status quo und im Anschluss daran die zu erwartenden Trends. Welchen Einfluss auf die bestehenden Gesetzmäßigkeiten des Marktes haben technologische Veränderungen? Wird eine Gesetzesänderung die gegebenen Spielregeln des Marktes ändern? Zeigen Sie hier Ihrem Leser auf, wie Markttrends und Ihr prognostiziertes Zahlenwerk zusammenhängen.

Standort

Bei der Branchenanalyse sollten Sie auch auf die Wahl Ihres Standortes eingehen. Dieser hängt z. B. beim Einzelhandel oder bei einem Handwerksbetrieb mit Geschäftslokal davon ab, ob Ihre Verkaufsstelle vom Endverbraucher aufgesucht werden soll. Planen Sie hingegen einen Produktionsbetrieb, werden eher entsprechende Auflagen, Bestimmungen der Baunutzungsordnung oder ein nahegelegener Autobahnanschluss Ihre Standortwahl beeinflussen. Ihre Erkenntnisse sind insbesondere im Kapitel 4.2 Marktsegmente/Kundenzielgruppe zu berücksichtigen. Für Existenzgründungen, vor allem für kleinere, ist die Anmietung von Geschäftsräumen etc. nicht immer erforderlich.

Lieferanten bzw. Zulieferer

Lieferanten können z. B. dann Einfluss auf den Erfolg einer Branche haben, wenn Sie die Preise für Waren oder Dienstleistungen erhöhen. Dies kann die Profitabilität einer Branche reduzieren, wenn die gestiegenen Kosten auf den eigenen Märkten eingebracht werden können.

Sollte für Ihre Geschäftsidee die Abhängigkeit von Lieferanten eine wichtige Rolle spielen, so gehen Sie an dieser Stelle darauf ein und legen Sie dar, wie Sie damit umgehen.

Leitfragen Branchen- und Marktanalyse

LEITFRAGEN

Phase 1

In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?
Wie entwickelt sich bzw. wie dynamisch verändert sich Ihre Branche?
Wodurch wird das Wachstum Ihrer Branche bestimmt?
Wie groß ist der Gesamtumsatz (Geldeinheiten) und Gesamtabsatz (Stückzahlen) in Ihrer Branche?
Welche durchschnittliche Rendite wird in Ihrer Branche erzielt?
Welche äußeren Einflussfaktoren (politisch, rechtlich, technologisch etc.) bestimmen Ihre Branche und inwieweit beeinflusst dies Ihr Unternehmen?
Welche Markteintrittsbarrieren bestehen und auf welche Weise lassen sie sich überwinden?
Welche Strategien werden in Ihrer Branche verfolgt?

TIPP

Ein erprobtes Hilfsmittel zur Branchenanalyse bildet das klassische „Five-Forces-Modell“. Dabei wird die Attraktivität eines Marktes durch die fünf Kriterien Kundenmacht, Lieferantenmacht, Gefahr durch Substitutprodukte, neue Konkurrenten und Wettbewerber beschrieben. Versuchen Sie anhand dieser Dimensionen Ihren Markt zu charakterisieren.

1. Bedrohung durch neue Konkurrenten: Ist es wahrscheinlich, dass neue Wettbewerber auf den Markt drängen?

2. Bedrohung durch Ersatzprodukte: Wie einfach kann Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung ersetzt werden?

3. Verhandlungsmacht der Kunden: Wie groß ist der Einfluss der Kunden auf die Marktpreise, beispielsweise durch den Zusammenschluss zu Einkaufsverbünden?

4. Verhandlungsmacht der Zulieferer: Existieren viele potenzielle Lieferanten oder sind Sie abhängig von einem Lieferanten?

5. Rivalität bestehender Mitbewerber: Wie stark ist die bestehende Konkurrenz? Gibt es dominierende Wettbewerber?

Für die eine oder andere Geschäftsidee ist darüber hinaus die Frage zu überprüfen, ob der Staat die Branche beeinflusst, z. B. durch Gesetze. Prominentes Beispiel stellt die Energiewende dar. Auch wenn der Staat im Modell als eigenständige Kraft fehlt, kann dieser einen großen Einfluss ausüben.

Darstellung angelehnt an das Fünf-Kräfte-Modell nach Michael E. Porter*

*Michael E. Porter (2013): Wettbewerbsstrategie:
Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 12. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt/NewYork.

4.2 Marktsegmente/Kundenzielgruppen

Gliedern Sie im nächsten Schritt Ihren Gesamtmarkt in seine Segmente. Definieren und beschreiben Sie diese Segmente kurz. Von einem Segment spricht man, wenn sich eine Gruppe von Kunden in ihrem Kaufverhalten gleicht und mit derselben Absatzstrategie erreichbar ist. Falls Sie keine etablierte Segmentierung gefunden haben, um Ihre Zielgruppen zu bestimmen, müssen Sie den Markt eigenhändig segmentieren. Die Kriterien, die Sie dazu auswählen, können Sie frei wählen. Jedoch sollten die ausgewählten Kriterien die Segmente eindeutig voneinander abgrenzen.

Beschreiben Sie Ihre Kunden in den einzelnen Segmenten so gut wie möglich. Wie groß sind Ihre Kundengruppen in den einzelnen Segmenten und wie unterscheiden Sie sich voneinander? Wie viel Geld geben Ihre Kunden im Jahresdurchschnitt aus? Wie oft im Jahr werden Ihre Produkte von ihnen gekauft? Antworten Sie dem Leser auf diese Fragen und er wird merken, dass Sie nicht nur die Spielregeln des Marktes beherrschen, sondern auch Ihre Kunden kennen.

Zum Abschluss dieses Kapitels sollten Sie Ihre Zielgruppen und den von Ihnen geplanten Markterfolg bestimmen, und zwar in Absatzzahlen, Umsatz, Marktanteil und Gewinn. Wichtig: Je nach Branche sollten Sie dabei auch einen Preisverfall einkalkulieren.

Leitfragen Marktsegmente/Kundenzielgruppen

LEITFRAGEN

Phase 1

- Wie segmentieren Sie Ihren Markt?
- Wer sind Ihre Zielkunden?
  Welche Kaufmotive und -gewohnheiten prägen Ihre Zielkunden?
- Welches (Absatz-)Volumen besitzen die einzelnen Segmente heute und zukünftig?
- Welche Wachstumsraten für Absatzmenge, Volumen und Potenzial sagen Sie voraus?
- Welchen Marktanteil streben Sie an?
- Wie profitabel sind die einzelnen Segmente jetzt und in Zukunft (Schätzung)? Wie groß ist das Potenzial?
  Auf welchen Annahmen basieren Ihre Schätzungen?
- Welche Kundenbeispiele können Sie anführen?
- Inwieweit hängen Sie von Großkunden ab?

4.3 Wettbewerber

Im Rahmen der Wettbewerberanalyse sollten Sie Ihren Leser noch einmal über vorhandene Wettbewerber in Ihrem Zielmarkt informieren. Bewerten Sie Ihre (potenziellen) Mitbewerber nach den gleichen Kriterien, z. B. Preisgestaltung (Absatz und Umsatz), Wachstum, Marktanteil, Kostenposition, Produktlinien, Kundendienst, Zielgruppen und Vertriebskanäle. Halten Sie Ihren Vergleich dabei überschaubar und verzichten Sie auf einen zu hohen Detailgrad. Schließen Sie Ihr eigenes Unternehmen mit in die Bewertung ein. Stellen Sie heraus, in welchen Bereichen Sie Ihren Wettbewerbern überlegen sind und wo Sie eventuell Aufholbedarf haben. Weiterhin sollte auch erläutert werden, wie sich die Wettbewerber – auch wenn es keine direkten Konkurrenten sind – während Ihrer Produktentwicklungszeit und nach der Markteinführung Ihrer Produkte verhalten. Ist hier eher keine Reaktion zu erwarten? Oder mit welchen Maßnahmen ist zu rechnen?

Erstellen Sie eine Matrix zu Ihren Wettbewerbsstärken und -schwächen zu Ihren Mitbewerbern (z. B. Entwicklung, Vertrieb, Service, Preis etc.).

Kriterien	Gründungs-unternehmen	Wett-bewerber A	Wett-bewerber B	Wett-bewerber C

+++ exzellent
++ sehr gut
+ gut
- mäßig
- - schlecht
- - - sehr schlecht

Leitfragen Wettbewerber

LEITFRAGEN

Phase 1

- Welche wichtigen Mitbewerber bieten vergleichbare Produkte/Dienstleistungen an?
- Wie unterscheidet sich Ihr Angebot von dem Ihrer Mitbewerber?
- Welche Zielgruppen sprechen die Mitbewerber an? Gibt es hier enge Kundenbindungen?
- Welche Neuentwicklungen sind zu erwarten?
- Welche Marktanteile haben die Mitbewerber?
- Wie profitabel arbeiten die Mitbewerber jetzt und in Zukunft (Schätzung)?
- Wie nachhaltig wird Ihr Wettbewerbsvorteil sein? Warum?
- Wie werden die Mitbewerber auf Ihren Markteintritt reagieren? Wie wollen Sie diese Reaktion beantworten?

5. MARKETING UND VERTRIEB

5

Bei Ihrem Geschäftskonzept darf eine schlüssige Planung der Marketing- und Vertriebsaktivitäten nicht fehlen. Nach der klassischen Lehrauffassung der „4 P" des Marketings

Product (Produkt) (Kapitel 2.1)
Price (Preis) (Kapitel 2.5)
Place (Vertrieb) und
Promotion (Kommunikation und Markteintritt)

haben Sie bereits in den vorhergehenden Kapiteln einige Punkte geplant.

Die Struktur für den Businessplan weicht vom klassischen Marketingkonzept ab. Hier geht es um die überzeugende Darstellung Ihres Vertriebskonzeptes, die Erläuterung Ihrer Kommunikationsmaßnahmen sowie der geplanten Maßnahmen für den Markteintritt. Als Grundlage dienen sowohl die Ausführungen in Kapitel 2 (Produkt-/Dienstleistungsbeschreibung, Preispolitik), Erkenntnisse und Daten, die Sie aus der Branchen- und Marktanalyse gewonnen haben sowie Ihr in Kapitel 3.1 dargestelltes Geschäfts- und Erlösmodell.

Beim Marketing geht es um mehr als um reine Werbemaßnahmen. Es geht um die gesamte Vermarktung Ihres Produkts/Ihrer Dienstleistung. Seien Sie sich bewusst, dass dieses Thema sehr wichtig ist und unterschätzen Sie nicht den Arbeitsaufwand.

5.1 Vertriebskonzept

Damit Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung den Kunden auch erreichen kann, müssen Sie ein auf Ihre Anforderungen zugeschnittenes Vertriebskonzept erstellen. Erläutern Sie den Verkaufsprozess und gehen Sie ausführlich darauf ein, wie Sie diesen personell, räumlich und sachlich organisieren. Entscheiden Sie, welche Vertriebsform Sie wählen und auf welchen Vertriebskanälen Sie Ihr Produkt absetzen möchten. Vertriebsformen können in Direktvertrieb und mehrstufige Vertriebskanäle unterteilt werden. Benennen Sie auch die daraus resultierenden Kosten. Es besteht ein enger Zusammenhang zwischen dem Vertriebskanal und anderen Marketingentscheidungen (welche sich wiederum auf weitere Maßnahmen auswirken). Beachten Sie: Je direkter der Vertrieb, desto schneller können Sie auf Kundenbedürfnisse und -veränderungen reagieren.

Leitfragen Vertriebskonzept

LEITFRAGEN

Phase 2

- Wer ist genau Ihr Kunde? Wer ist in den Kaufprozess eingebunden?
- Welche Art des Einkaufens bevorzugen Ihre Kunden?
- Über welche Vertriebskanäle erreichen Sie Ihre Kunden?
  Welche Vertriebskanäle eignen sich für Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung?
- Wie groß ist die Zahl der potenziellen Kunden, die Sie pro Vertriebskanal erreichen können?
- Erläutern Sie den Prozess des Produkt-/Dienstleistungsabsatzes.
  Wie bauen Sie den Vertrieb auf?
  Was übernehmen Sie und welche Aufgaben vergeben Sie extern?
- Wie stellen Sie die Qualität Ihrer Vertriebskanäle sicher?
- Welche Kosten fallen an?
- Hat die Preis- und Produktstrategie (siehe Kapitel 2 bzw. 2.5) einen Einfluss auf die Wahl des Vertriebes?
- Gibt es neue Vertriebswege, die üblicherweise in der Branche noch nicht genutzt wurden?

5.2 Kommunikationsmaßnahmen

Wenn es darum geht, Kunden auf Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung aufmerksam zu machen, ein Image zu transportieren und eine Marke langfristig aufzubauen, sind Kommunikationsmaßnahmen dringend erforderlich. Sie müssen dem Kunden den Nutzen Ihres Produktes oder Ihrer Dienstleistung erklären und ihn gleichzeitig davon überzeugen, dass Ihr Angebot die Bedürfnisse des Kunden besser abdeckt als die Produkte konkurrierender Anbieter. Neben der Werbung (z. B. Anzeigen, Beilagen in Zeitungen) gehören auch Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (z. B. Pressemitteilungen) und Verkaufsförderung (z. B. Verkaufsveranstaltungen) zu den Kommunikationsmaßnahmen. In Abhängigkeit von Ihrer Zielgruppe und Ihrer Vertriebsstruktur, müssen Sie sich entscheiden, welche Maßnahmen für Sie ideal sind. Dazu gehört auch ihr Corporate Design, das Erscheinungsbild Ihres Unternehmens. Es beinhaltet u. a. Ihr Logo, Visitenkarten, Ihren Internetauftritt sowie Broschüren. Ihr Corporate Design sollte mit Ihrer Corporate Identity, d. h. mit den Zielen und dem Selbstverständnis Ihres Unternehmens, übereinstimmen. Stellen Sie einen Zeitplan auf, wann Sie welche Maßnahmen planen und welche Kosten daraus resultieren.

Leitfragen Kommunikationsmaßnahmen

LEITFRAGEN

Phase 2

- Welche Kommunikationsmaßnahmen planen Sie? Was und in welchem Ausmaß möchten Sie kommunizieren? In welcher zeitlichen Abfolge planen Sie die Maßnahmen?
- Wie hoch sind die Kosten um neue Kunden zu gewinnen bzw. Ihre Kunden zu binden?
- Welche Erfolge erhoffen Sie sich von Ihren Kommunikationsmaßnahmen?

5.3 Markteintrittskonzept

Im Gegensatz zu den Kommunikationsmaßnahmen, die Sie langfristig durchführen werden, handelt sich bei der Markteintrittsstrategie um einmalige Aktionen. Planen Sie strategisch, wie Sie Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung schrittweise in den Markt einführen. Erläutern Sie, welches Vorgehen Sie – neben den „fortlaufenden" Kommunikationsmaßnahmen – explizit für den Markteintritt planen. Werbung ist häufig sehr teuer. Bemühen Sie sich, wichtige, renommierte Kunden zu gewinnen, die Sie als Referenz angeben können. Dies ist oftmals erfolgversprechender als eine aufwändige Kampagne.

Leitfragen Markteintrittskonzept

LEITFRAGEN

Phase 2
Welche Schritte planen Sie zur Einführung Ihres Produkts/Ihrer Dienstleistung?
Mit welchen Kosten kalkulieren Sie für die Einführung Ihres Produktes?
Welche speziellen Werbemaßnahmen nutzen Sie für den Markteintritt (z. B. Rabatte, Events) ?
Arbeiten Sie mit Pilot- oder Referenzkunden?
Wie sieht Ihr Zeitplan aus? Ab wann können Sie eine volle Auslastung Ihres Angebots erreichen?

WER AUFHÖRT ZU WERBEN,
UM GELD ZU SPAREN,
KANN EBENSO SEINE UHR
ANHALTEN,
UM ZEIT ZU SPAREN.

HENRY FORD

6. REALISIERUNGSPLANUNG

6

Dass Sie vorhandene Chancen nutzen und Risiken frühzeitig erkennen, wird ausschlaggebend für die erfolgreiche Realisierung Ihrer Geschäftsidee sein. Ermitteln Sie zunächst Chancen und Risiken Ihrer Geschäftsidee und entwerfen Sie anschließend im Meilensteinplan die „Umsetzungsanleitung" für Ihr Unternehmen. Zeigen Sie dem Leser auf, zu welchem Zeitpunkt welche Aufgaben anstehen und welche Maßnahmen umgesetzt werden.

6.1 Chancen und Risiken

Es gibt viele Arten von Risiken. Ein Risiko kann beispielsweise die aggressive Mitbewerberreaktion auf Ihren Markteintritt sein. Ein weiteres mögliches Risiko liegt darin, dass ein besseres Produkt als das Ihrige auf dem Markt auftaucht. Beschreiben Sie diejenigen Risiken, die Ihrer Meinung nach bestehen oder absehbar sind. Schildern Sie kurz mögliche Auswirkungen auf Ihr Unternehmen und insbesondere deren Bedeutung für Ihren Realisierungsplan. Verzögert sich durch längere Verhandlungen mit den Kapitalgebern die Produkteinführung? Entwickeln Sie Alternativpläne und skizzieren Sie Gegenmaßnahmen zur Risikoreduktion. Zeigen Sie dem Leser, dass Sie auf die größten Gefahren die passenden Antworten haben!

DER UNTERNEHMER
SIEHT CHANCEN,
DIE ANDERE NICHT SEHEN.
ER ÜBERWINDET
DIE ANGST
VOR DEM NEUEN.

BRANCO WEISS, SCHWEIZER VENTURE-CAPITAL-„PAPST"

Chancen ergeben sich beispielsweise durch unerwartete Gesetzesänderungen, die sich zu Ihrem Vorteil auswirken. Ein weiteres Beispiel ist das Ausscheiden eines Konkurrenzunternehmens aus dem Markt. Schildern Sie auch hier mögliche Auswirkungen auf die Marktstellung Ihres Unternehmens. Vielleicht beschleunigt eine neue Komplementärtechnologie die Entwicklung Ihres Produkts? Hat dies Einfluss auf Ihren Zeitplan?

Wegen der verschiedenen Auswirkungen der Chancen und Risiken ist es für Ihre Planungen hilfreich, verschiedene Szenarien zu entwickeln. Üblicherweise werden drei Entwicklungspfade unterschieden: „Best Case" (bester möglicher Fall), „Normal Case" (Normalfall) oder „Worst Case" (schlimmstmöglicher Fall). Beschreiben Sie kurz die Charakteristika dieser Szenarien und zeigen Sie auf, mit welchen Auswirkungen auf Ihr Unternehmen zu rechnen ist. Der Leser erhält somit ein Gefühl für die „Risikospanne", in der sich Ihr Unternehmen bewegt.

Leitfragen Chancen und Risiken

LEITFRAGEN

Phase 2

- Welche grundlegenden Chancen und Risiken bestehen für Ihr Geschäftsvorhaben (bezüglich Technologie, Kundenverhalten, Wettbewerb)?
- In welchen Bereichen Ihres Unternehmens müssen Sie beim Eintreten bestimmter Ereignisse in Zukunft Weichen stellen?
- Wie wahrscheinlich ist das Eintreten negativer Ereignisse?
- Wie können Sie diese negativen Ereignisse eventuell schon im Vorfeld verhindern?
- Wie werden Sie Ihre Pläne im Fall des tatsächlichen Eintretens anpassen?
- Sehen Sie alternative Reaktionsmöglichkeiten für Ihr eigenes Unternehmen?
- Welche Auswirkungen hätten die möglichen Ereignisse, wenn Sie nicht reagieren würden?
- Wie können Sie durch Anpassung Ihrer Pläne diese Auswirkungen begrenzen (bei Risiken) oder nutzen (bei Chancen)?
- Welche Auswirkungen hat dies auf Kapitalbedarf und Rendite?
- Welche Risiken birgt Ihre innovative Idee? Oder überwiegt der Nutzen?

TIPP

Hilfreich für die Ermittlung der Chancen und Risiken kann die sogenannte „SWOT-Analyse" sein. Die Anfangsbuchstaben stehen für:

- Strengths (Stärken)
- Weaknesses (Schwächen)
- Opportunities (Chancen) und
- Threats (Risiken)

Mit Hilfe der SWOT-Analyse betrachten Sie die innerbetrieblichen Stärken und Schwächen. Daraus lassen sich externe Chancen und Risiken leichter ermitteln. Die Unternehmensstrategie kann aus der Kombination der Stärken-/Schwächen-Analyse und der Chancen-/Risiken-Analyse abgeleitet werden. Somit haben Sie abschließend nochmals die Gelegenheit, die in Kapitel 3.1 beschriebenen Ziele daraufhin zu überprüfen, ob Sie mit ihnen die richtige Strategie verfolgen.

SWOT-ANALYSE		Interne Analyse (Interne Sicht auf Ihr Unternehmen)	
		Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
Externe Analyse (Externe Betrachtung des Unternehmensumfeldes)	Chancen (Opportunities)	Wie können wir unsere Stärken einsetzen, um Chancen zu nutzen?	Können wir vorhandene Schwächen durch vorhandene Chancen überwinden?
	Risiken (Threats)	Wie können wir unsere Stärken einsetzen, um Risiken zu minimieren?	Wie können wir vorhandene interne Schwächen und externe Risiken minimieren?

6.2 Meilensteinplan

In diesem Abschnitt entwerfen Sie die „Umsetzungsanleitung“ für Ihr Unternehmen und zeigen auf, welche Aufgaben zu welchem Zeitpunkt erledigt werden müssen.

Gehen Sie wie folgt vor: **Als Erstes** legen Sie Ihren Planungshorizont fest. In vielen Businessplänen wird ein Zeitraum von fünf Jahren gewählt.

Als Zweites sollten Sie sich Ihre in Kapitel 3.1 beschriebenen Ziele ins Gedächtnis rufen. Wenn Sie nur ein Ziel formuliert haben, sollten Sie nun einzelne Unterziele ableiten. Diese Unterziele fungieren sodann als Meilensteine. Sie sollten mindestens fünf, höchstens aber zehn Meilensteine definieren. Ordnen Sie diesen Meilensteinen Erfüllungszeitpunkte zu. Nehmen Sie dabei eine sinnvolle Zuordnung vor. Kann es sein, dass Ihr Markteintrittsdatum vor der Fertigstellung Ihres Prototyps liegt? Sicherlich nicht. Stellen Sie sich immer wieder derartige Fragen. Ihr Leser und vor allem ein potenzieller Investor werden es auf jeden Fall tun!

Im dritten Schritt überlegen Sie, welche Maßnahmen notwendig sind, um die einzelnen Meilensteine zu erfüllen. Werfen Sie hierzu einen Blick in Ihren Businessplan. Beispielsweise benötigen Sie für den Start der Markteinführung Ihres Produkts ein schlagkräftiges Marketingkonzept. Dieses Konzept haben Sie bereits in Kapitel 5 des Businessplans inhaltlich abgesteckt. Kalkulieren Sie nun für die notwendigen Aktivitäten den Zeitbedarf. Wie lange dauert die Konzipierung einer Werbekampagne? Laut Businessplan wird beispielsweise eine Werbeagentur damit beauftragt. Wie lange dauert es, bis Sie die richtige Agentur gefunden haben? Beispielsweise vier Wochen. Wiederholen Sie den Prozess so lange, bis alle Meilensteine mit Aktivitäten versehen sind. Dabei ist es die Regel, dass meistens mehrere Aktivitäten zur Erfüllung eines Meilensteins beitragen.

IM GESCHÄFTSLEBEN IST ES WIE BEIM SCHACH: UM ERFOLGREICH ZU SEIN, MUSS MAN MEHRERE ZÜGE IM VORAUS DENKEN.

WILLIAM A. SAHLMANN, HARVARD BUSINESS SCHOOL

Leitfragen Meilensteinplan

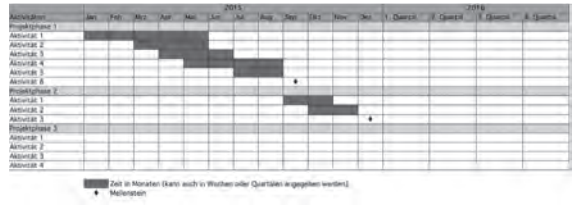
LEITFRAGEN

Phase 2

- Sind alle wichtigen Ziele/Meilensteine definiert?
- Stehen die Meilensteine im richtigen zeitlichen Ablauf?
- Sind allen Meilensteinen Aktivitäten zugeordnet?
- Gibt es sonstige Inkonsistenzen innerhalb des Zeitplans?

TIPP

Wenn Sie Ihren Realisierungsplan auf fünf Jahre ausrichten, ist es durchaus zweckmäßig, die Aktivitäten der ersten zwei Jahre möglichst detailliert darzustellen. Der Vorteil besteht darin, dass Sie sich mehr Freiheiten für Planänderungen ab dem dritten Jahr sichern. Für die Darstellung eignet sich ein Balkendiagramm im Zeitverlauf (Gantt-Diagramm).



Business Park
Alsdorf
Mit VOLLGAS zum Business!
V erkehrstechnisch super angebunden
O riginelle Branchenvielfalt
L eistungstarke Unternehmen
L eistungsorientierte Unterstützung
G rünes, parkähnliches Umfeld
A nmietung von flexiblen Büro- und Hallenflächen
S uper Preis-Leistungs-Verhältnis
www.businesspark-alsdorf.de

7. PLANUNGSRECHNUNGEN

7

Mit den Planungsrechnungen schließen Sie Ihren Businessplan ab. Hierbei gilt es, die in den zuvor beschriebenen Kapiteln getroffenen Annahmen in betriebswirtschaftlichen Zahlen auszudrücken. Dabei planen Sie Ihre Umsätze (Absatzmengen und Preise) ebenso über den Zeitverlauf wie Ihre Aufwandspositionen, z. B. für Personal, Mieten, Werbung, Zinsen und Abschreibungen.
Die Planungsrechnungen setzen sich aus verschiedenen Einzelplänen zusammen. Im Mittelpunkt stehen der Rentabilitätsplan, der zeigt, ob Sie Gewinne erwirtschaften, d. h. rentabel arbeiten, und der Liquiditätsplan, der Auskunft über die Zahlungsfähigkeit Ihres Unternehmens gibt.

Anhand der Planungsrechnungen können Sie in erster Linie für sich selbst prüfen, ob Ihr Vorhaben tragfähig ist. Darüber hinaus helfen Ihnen die Planungsrechnungen, Kapitalgeber (Investoren, Kreditinstitute und Fördermittelgeber) von der Machbarkeit Ihres Vorhabens zu überzeugen.

Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, das Zahlenwerk zu präsentieren. Um Ihnen die Arbeit zu erleichtern, stellt Ihnen AC² Planungstabellen im Excel-Format zur Verfügung. Auf Ihre Bedarfe abgestimmt gibt es einen „3-Jahresplan“ und einen „5-Jahresplan“.

Den „5-Jahresplan“ empfehlen wir bei größeren Kapitalbedarfen ab ca. 100.000 Euro und einer längeren Anlaufphase ab ca. sechs Monaten. In der Anlaufphase reichen die erwirtschafteten Einnahmen in der Regel nicht aus, um die Kosten zu decken.

Die Planungstabellen finden Sie im Internet unter
www.ac-quadrat.de.

7.1 Investitionsplan

Bei den Planungsrechnungen beginnen Sie mit dem Investitionsplan. In der Betriebswirtschaftslehre wird der Begriff „Investition“ sehr unterschiedlich betrachtet. Für den vorliegenden Investitionsplan wählen Sie einen pragmatischen Ansatz und sehen zunächst die Sachinvestitionen ins Anlagevermögen an, z. B. Maschinen und Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung, PCs etc.. Berücksichtigen Sie dabei auch das immaterielle Vermögen, z. B. Patente. Sachinvestitionen zeichnen sich dadurch aus, dass Sie Ihrem Unternehmen langfristig zur Verfügung stehen und eher selten vorkommen. Sie sollten Ihre Investitionen jedoch für einen längeren Zeitraum planen. Auch wenn sie selten und unregelmäßig anfallen, sind sie nicht „einmalig“ oder auf die Startphase Ihres Unternehmens begrenzt. Bei der Expansionsplanung sollten Sie bereits heute notwendige Investitionen einplanen.

Abschreibung

Die Vermögensgegenstände Ihres Unternehmens wie Maschinen, PCs und andere verlieren im Laufe der Zeit an Wert. Dieser „Werteverzehr“ der langlebigen Wirtschaftsgüter wird unter dem Begriff „Abnutzung für Anlagen (AfA)“ berechnet und als Abschreibung erfasst. Im Investitionsplan nehmen Sie alle Wirtschaftsgüter auf, die planmäßig Ihrem Unternehmen länger als ein Jahr zur Verfügung stehen und deren Anschaffungswert über 410 Euro liegt. Die Anschaffungskosten müssen auf die betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer aufgeteilt werden. Die jeweilige betriebliche Nutzungsdauer hat die Finanzbehörde in AfA-Tabellen festgelegt. Indem Sie die Anschaffungskosten durch die betriebliche Nutzungsdauer in Monaten teilen, erhalten Sie den monatlichen Abschreibungsaufwand. Diesen übertragen Sie in den Rentabilitätsplan. Die Anschaffungskosten für Ihre Investitionen übernehmen Sie hingegen in die Liquiditätsplanung.

Erweiterter Investitionsplan im „3-Jahresplan“

Für Unternehmen mit einem kleineren Kapitalbedarf von bis zu 100.000 Euro und einer Anlaufphase von drei bis sechs Monaten bietet die Vorlage der 3-Jahres-Planung einen Investitionsplan, der über die Investitionen ins Anlagevermögen hinaus die Kosten der Anlaufphase berücksichtigt. Hierzu gehören:

- die Anschaffung des ersten Waren- und/oder Materialbestandes
- liquide Mittel für die Anlaufphase
- einmalige Gründungskosten
- der private Lebensunterhalt.

Zum Bestimmen der Betriebsmittel, also des kurz- und mittelfristigen Investitionsbedarfs, ermitteln Sie zunächst die Dauer Ihrer Anlaufphase, d. h. ab wann die betrieblichen Einnahmen die Ausgaben decken. Ein Pauschalbetrag (eine Faustformel) kann hier hilfreich sein. Rechnen Sie mit einem Finanzbedarf für laufende Kosten von drei bis sechs Monaten. Die Abschreibungen finden hier keine Berücksichtigung, da sie sich nicht auf Ihren Kapitalbedarf auswirken.

Erläuterungen zu den einzelnen Positionen finden Sie zum einen im folgendem Kapitel „Rentabilitätsplan“ sowie in der Excel-Vorlage „3-Jahresplan“ unter „Hinweise zur Bearbeitung“.

Bei dem „5-Jahresplan“ werden die vorgenannten Positionen detailliert in der Liquiditätsplanung erfasst, somit können Sie den jeweiligen Kapitalbedarf je Periode ablesen.

Leitfragen Investitionsplan

LEITFRAGEN

Phase 2

Haben Sie einen separaten Investitionsplan erstellt?
Welche Überlegungen liegen diesen Investitionsentscheidungen zugrunde?
Sind die geplanten Investitionen in Maschinen mit dem geplanten Umsatz abgeglichen?
Sind der technische Fortschritt über den Planungszeitraum sowie notwendige Ersatzinvestitionen berücksichtigt?
Sind Erweiterungsinvestitionen in die Investitionsplanung eingeflossen?
Sind die Abschreibungen eingeplant? Sind diese zeitlich abgestimmt auf den jeweiligen Investitionszeitpunkt?

7.2 Rentabilitätsplan

Die Rentabilitätsplanung zeigt Ihren Kapitalgebern, was Ihnen am Ende eines Jahres „übrig bleibt". Sie erstellen sie in Form einer Gewinn- und Verlustrechnung und ermitteln, ob es sich um eine Mehrung (Gewinn) oder Minderung (Verlust) des Reinvermögens Ihres Unternehmens handelt. Gehen Sie am besten Ihren gesamten Businessplan durch und entscheiden Sie, ob und in welcher Höhe es sich dabei um Aufwendungen oder Erträge handelt. Übertragen Sie diese dann in den Rentabilitätsplan. Holen Sie Kostenvoreinschläge ein, wenn Sie die Kosten nicht direkt beziffern können. Vergessen Sie auch nicht, die Kosten für Ihre private Lebensführung abzudecken.

Um den Gewinn bzw. Verlust berechnen zu können, bilden Sie die Differenz aller Erträge und Aufwendungen innerhalb eines Geschäftsjahres. So erhalten Sie einen Überblick über das Betriebsergebnis.

Umsatzplanung

In der Regel werden Sie als Gründer zunächst nur Erträge aus Umsatzerlösen erwirtschaften. Im Kapitel 4 „Branche und Markt" haben Sie bereits dargelegt, dass Sie eine klare Vorstellung davon haben, wie groß Ihr Marktpotenzial ist und was für Sie plausibel „umsetzbar" ist. Dabei haben Sie sich auch bereits damit auseinandergesetzt, wie groß das Marktvolumen und Ihr möglicher Marktanteil sind. Ferner haben Sie bereits überlegt, wie viel Umsatz Sie innerhalb Ihrer Kapazitätsgrenzen erzielen können. Daraus sollten Sie Ihre Stückmengen oder Dienstleistungsstunden bestimmen können. So ist die Errechnung Ihres Umsatzes einfach. Sie multiplizieren diese Angaben nur noch mit dem dafür angesetzten Preis aus Kapitel 2.5 (Preisstrategie).

Aufwandsplanung

Der Aufwand beschreibt den in Geldeinheiten bewerteten „Verbrauch" aller Waren und Dienstleistungen in einer bestimmten Periode. Hierbei sind alle Positionen zu berücksichtigen, die im Rahmen der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit regelmäßig auftreten. Unterscheiden Sie zwischen variablem Aufwand und fixem Aufwand.

Variabler Aufwand

Der variable Aufwand steht im direkten Bezug zum Umsatz und wird üblicherweise als prozentualer Anteil vom Umsatz berechnet und dargestellt. Zu diesen Positionen gehören der Materialaufwand wie Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Handelswaren etc., aber auch Fremdleistungen, Provisionen, Lizenzen und ähnliches.

Fixer Aufwand

Der fixe Aufwand fällt im Gegensatz zum variablen unabhängig von der wirtschaftlichen Tätigkeit Ihres Betriebes ständig an. Das bedeutet nicht, dass er immer unverändert bleibt: Möglicherweise ändert sich Ihr Personalbedarf, weil Sie durch Umsatzsteigerungen an Kapazitätsgrenzen stoßen oder Sie benötigen höhere Raumkapazitäten, weil Sie mehr Personal beschäftigen müssen.

Zu den fixen Aufwandspositionen gehören der Personalaufwand, den Sie bereits in Kapitel 3.4 geplant haben, der Zinsaufwand, welcher sich aus dem von Ihnen aufgenommen Kreditverbindlichkeiten errechnet sowie der Abschreibungsaufwand. Mehr zum Thema Abschreibung finden Sie im Kapitel 7.1. Der Sammelposten „sonstiger Aufwand" fasst Aufwendungen wie Mieten, Versicherungen, Bürobedarf, Porto, Gründungskosten, Werbung, Rechtsberatung, Reisekosten und Reparaturen zusammen.

Gewinn

Bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften bestreiten Sie Ihren Lebensunterhalt aus Ihrem Gewinn. Daher müssen Sie die monatlichen Ausgaben für Ihre Lebensführung ermitteln. So erkennen Sie, wie hoch Ihr Gewinn mindestens ausfallen muss, damit Sie davon leben können. Berücksichtigen Sie dabei auch die Einkommensteuer, die Kosten Ihrer Sozialversicherung und die Tilgung der Kredite.

Planen Sie Ihr Unternehmen als Kapitalgesellschaft, z. B. als GmbH, decken Sie Ihren Lebensunterhalt aus Ihrem Geschäftsführergehalt. Dieses berücksichtigen Sie bei den Personalkosten.

Leitfragen Rentabilitätsplan

LEITFRAGEN

Phase 2
Basieren die geplanten Umsatzerlöse auf einem konkreten Absatzplan?
Haben Sie detaillierte Preiskalkulationen durchgeführt?
Verändern sich die Verkaufspreise über den Planungszeitraum?
Wie setzt sich der Wareneinsatz zusammen? Wie wurde hier kalkuliert?
Wurde die Anzahl der beschäftigten Mitarbeiter in Bezug auf den angestrebten Umsatz geplant?
Sind die Lohnnebenkosten berücksichtigt?
Wurden evtl. Fremdleistungen eingeplant?
Wurde bei der Planung der Miet- u. Raumkosten die Expansion des Unternehmens berücksichtigt?
Sind alle Planungspositionen verständlich erläutert?

7.3 Liquiditätsplan

Bei Unternehmensgründungen steht die Sicherstellung der Liquidität immer im Vordergrund. Um eine Zahlungsunfähigkeit zu vermeiden, muss Ihr Unternehmen zu jedem Zeitpunkt „flüssig" sein. Das Prinzip der Liquiditätsplanung ist ganz einfach: Sie müssen nur sämtliche Einzahlungen sämtlichen Auszahlungen gegenüberstellen.

Für die Liquiditätsplanung ist der tatsächliche Zahlungszeitpunkt entscheidend. Wenn Sie eine Rechnung schreiben oder erhalten, bedeutet das noch nicht, dass Sie Geld in der Kasse haben bzw. die Rechnung von Ihnen bezahlt worden ist.

Ihr Unternehmen bleibt dann liquide, wenn die Einzahlungen in jeder Zeitperiode größer sind als die Summe der Auszahlungen. Für die Zeiträume, in denen dies nach Ihrer Planung nicht der Fall ist, müssen Sie Kapital zuführen. Die Summe aller Einzelbeträge ergibt dann den gesamten Kapitalbedarf über den Planungszeitraum. Sie werden feststellen, dass die Planungsunsicherheit zunimmt, je weiter Sie in die Zukunft blicken. Die Liquiditätsplanung sollte daher für das erste Jahr monatlich, für das zweite Jahr vierteljährlich und ab dem vierten Jahr nur noch halbjährlich erfolgen.

Leitfragen Liquiditätsplan

LEITFRAGEN

Phase 2
Sind alle ein- und auszahlungswirksamen Positionen berücksichtigt?
Sind bei den Zahlungseingängen Verzögerungen aufgrund unterschiedlicher Zahlungsmoral berücksichtigt?
Wie sind Zahlungsausfälle berücksichtigt?
Haben Sie Kapitaldienst, Versicherungsprovision etc. zeitlich richtig in die Planung eingetragen? Wurden die Investitionen eingeplant?
Wie werden Unterdeckungen ausgeglichen?

7.4 Finanzierungsplan

Im Liquiditätsplan bzw. bei der 3-Jahresplanung im Investitionsplan haben Sie ermittelt, wie hoch Ihr Kapitalbedarf ist und zu welchem Zeitpunkt Sie Geld benötigen. Im Finanzierungsplan geben Sie nun an, aus welchen Quellen Sie den Kapitalbedarf decken. Grundsätzlich kann dieser aus eigenen oder fremden Mitteln gedeckt werden. Zu den eigenen Mitteln (Eigenkapital) zählen Ersparnisse, private Leihgaben, Sacheinlagen (z. B. Auto, Computer ...) oder Eigenleistungen, aber auch Beteiligungen von Kapitalgebern (z. B. stille Gesellschafter, Venture Capital).

Zu den Fremdkapitalgebern gehören Banken und Sparkassen. Für den zur Verfügung gestellten Kredit zahlt Ihr Unternehmen über einen festgelegten Zeitraum der Höhe nach konstante Kreditzinsen. Zusätzlich erwarten die Kreditinstitute bei einer Kreditvergabe „bankübliche“ Sicherheiten. Dabei übertragen Sie Teile Ihres Vermögens bzw. bestimmte Rechte daran auf den Kreditgeber, z. B. Grundpfandrechte, Sparguthaben, Warenlager oder Bürgschaften.

Eigenkapitalgeber, z. B. Venture Capitalists, kaufen Ihnen Anteile Ihres Unternehmens ab; entsprechend der Beteiligungshöhe werden sie an den auszuschüttenden Gewinnen Ihres Unternehmens beteiligt. Wenn Sie Unternehmensanteile verkaufen würden, um Ihre Finanzierung zu sichern, sollten Sie angeben, in welchem Umfang Sie hierzu bereit sind. Wie viele Eigenkapitalanteile würden Sie abgeben? Haben Sie bereits Investoren gewonnen, sollten Sie diese an dieser Stelle unbedingt nennen. Dies signalisiert dem Leser, dass andere Geldgeber an Ihre Idee und an Sie glauben.

Eine weitere Finanzierungsquelle stellen staatliche Förderprogramme dar, die Ihrem Unternehmen vor allem in der Gründungsphase das benötigte Kapital (teilweise) zur Verfügung stellen können.

Bedenken Sie bei der Wahl der richtigen Finanzierungsinstrumente die „goldene Finanzierungsregel“. Diese fordert, dass langfristig gebundenes Vermögen durch langfristiges Kapital und kurzfristig gebundenes Vermögen durch kurzfristiges Kapital finanziert sein sollte. So können Sie beispielsweise Ihren kurzfristigen Finanzierungsbedarf über Kontokorrent- oder Lieferantenkredite decken. Für Investitionen ins Anlagevermögen hingegen eignen sich langfristige Finanzierungen wie Darlehen mit langer Laufzeit oder Eigenkapital.

Leitfragen Finanzierungsplan

LEITFRAGEN

Phase 2

- Geht aus Ihrem Businessplan hervor, wie viel Geld Sie benötigen?
- Brauchen Sie eine einmalige Finanzierungsspritze oder mehrere Finanzierungsrunden?
- Wen wollen Sie ansprechen? Fremdkapitalgeber oder Eigenkapitalgeber?
- Welche Sicherheiten können Sie ggf. bieten?
- Welche Zins- und Tilgungsleistungen ergeben sich aus der Finanzierung?
- Zeigen Sie bei einer Finanzierung durch Beteiligungskapital eine mögliche EXIT-Strategie für den Investor auf.

TIPP

Wählen Sie aus der Vielzahl der Finanzierungsquellen (Kreditinstitute, Wagniskapitalgeber, öffentliche Institutionen und Existenzförderprogramme, Unternehmen, Privatpersonen, etc.) die passenden Finanzierungsformen aus. Bedenken Sie, dass es für innovative Ideen und Existenzgründungsvorhaben Fördermittel gibt. Die Beratungseinrichtungen der GründerRegion Aachen informieren Sie gern.
www.gruenderregion.de

WIR ÖFFNEN IHNEN DIE TÜR ZUR SELBSTSTÄNDIGKEIT.

- Sie möchten sich **selbstständig** machen?
- Sie suchen einen Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer, der Sie in Ihrer Nähe umfassend in allen **steuerlichen und rechtlichen Fragen** betreut und in allen Alltagsfragen für Sie optimal erreichbar ist?
- Sie wollen ein zeitnahes Rechnungswesen mit **verständlichen Auswertungen**?
- Sie erwarten eine **Optimierung Ihrer Steuerbelastung**?

Dann finden Sie mit uns Partner, die Sie von der ersten Geschäftsidee an umfassend beraten, Sie in allen Fragen des Unternehmensalltags unterstützen und Ihnen auch in außergewöhnlichen Situationen den Rücken freihalten.

Steuerberaterin und Wirtschaftsprüfer **Dipl.-Kfm. Monika Frings**
Boxgraben 38 | 52064 Aachen | Tel. 0241-535522 | info@monikafrings.de

MONIKA FRINGS
DIPLOM-KAUFMANN STEUERBERATERIN WIRTSCHAFTSPRÜFER

FRITAX

FRIAUDIT
WIRTSCHAFTSPRÜFUNGSGESELLSCHAFT

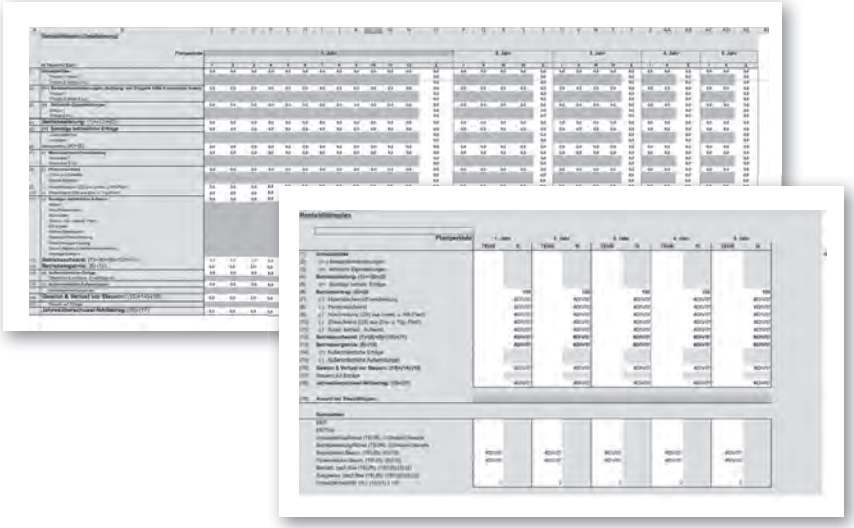
www.monikafrings.de

Anhang

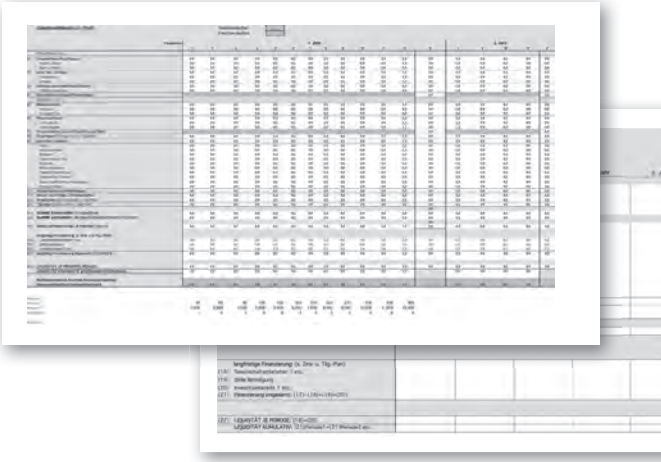
DOWNLOAD DER FORMBLÄTTER UNTER WWW.AC-QUADRAT.DE

Die schriftlichen Planungsrechnungen benötigen Sie auch bei Gesprächen mit Kapitalgebern. Je nach Start- und Aufbaudauer kann wahlweise ein 3-Jahres- oder ein 5-Jahresplan erstellt werden. Bei geringeren Investitionsvolumina empfiehlt sich eine 3-Jahresplanung. Den 5-Jahresplan empfehlen wir bei größeren Kapitalbedarfen ab ca. 100.000 Euro und einer längeren Anlaufphase ab ca. sechs Monaten (s. S. 46). Fragen beantworten Ihnen das AC²-Team und die AC²-Berater.

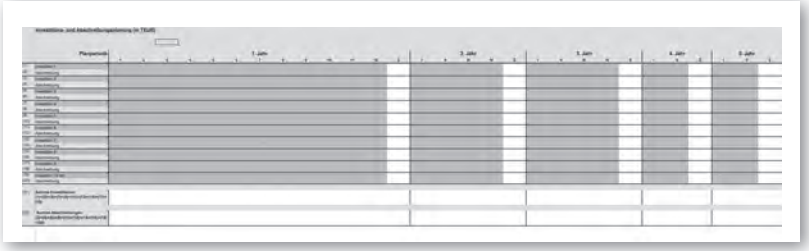
Rentabilitätsplan



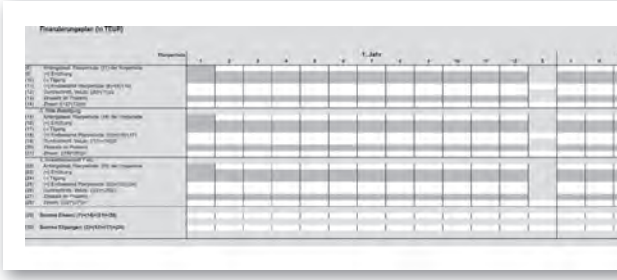
Liquiditätsplan



Investitionsplan



Finanzierungsplan



CHECKLISTEN ZUR ABGABE DER BUSINESSPLÄNE PHASE 1 UND 2

Checkliste Abgabe Businessplan Phase 1

Folgende Kapitel wurden bearbeitet:	
1. Zusammenfassung	
2. Produkt oder Dienstleistung	
3. Geschäftsmodell und Organisation	
4. Branche und Markt	
5. Marketing und Vertrieb	
6. Realisierungsplanung	
7. Planungsrechnungen	

Bitte beachten Sie folgende Hinweise!

Der Businessplan ist im DIN-A4-Format lesbar und druckfähig.	
Deckblatt, Inhaltsverzeichnis und Seitenzahlen sind vorhanden.	
Der Businessplan ist in einer PDF-Datei zusammengefasst (inkl. Lebensläufe, Anhänge).	
Der Businessplan ist nach den Orientierungshilfen, die im Handbuch beschrieben sind, verfasst worden.	
Jedes im Businessplan erwähnte Teammitglied hat einen tabellarischen Lebenslauf beigefügt.	
Die Grobaufstellung Kapitalbedarf und Umsatz ist beigefügt.	

Checkliste Abgabe Businessplan Phase 2

Folgende Kapitel wurden bearbeitet:	
1. Zusammenfassung	
2. Produkt oder Dienstleistung	
3. Geschäftsmodell und Organisation	
4. Branche und Markt	
5. Marketing und Vertrieb	
6. Realisierungsplanung	
7. Planungsrechnungen	

Bitte beachten Sie folgende Hinweise!

Der Businessplan ist im DIN-A4-Format lesbar und druckfähig.	
Deckblatt, Inhaltsverzeichnis und Seitenzahlen sind vorhanden.	
Der Businessplan ist in einer PDF-Datei, inklusive der Planungsrechnungstabellen, zusammengefasst (inkl. Lebensläufe, Anhänge).	
Der Businessplan ist nach den Orientierungshilfen, die im Handbuch beschrieben sind, verfasst worden.	
Jedes im Businessplan erwähnte Teammitglied hat einen tabellarischen Lebenslauf beigefügt.	
Die Planungsrechnungen wurden mit den Vorlagen von AC² erstellt.	

FARAGO PATENT ATTORNEYS
LICENSED TO PROTECT

PATENT LAW | TRADEMARK LAW | DESIGN LAW | COPYRIGHT LAW | EC COMPETITION LAW | UNFAIR COMPETITION LAW | COMMUNITY LAW | OUT OF COURT NEGOTIATION | DRAFTING OF AGREEMENTS | DUE DILIGENCE | LITIGATION | ASSIGNMENTS | RECORDAL PROCEDURES | LICENSE RECORDALS | CIVIL LAW | LABOUR LAW | INSOLVENCY LAW ...

welcome@farago.law

GLOSSAR

Abschöpfungsstrategie
Preisstrategie, bei der ein Preis hoch angesetzt wird, um eine möglichst hohe Bruttomarge und somit eine hohe Gewinnabschöpfung zu erzielen; wird u. a. bei neuartigen Produkten oder Dienstleistungen mit geringen Alternativen für die Kunden angewandt.

Abschreibung
Bestandteil des Rentabilitätsplans. Materielle und immaterielle Vermögensgegenstände des Unternehmens werden abgeschrieben. Die Höhe der Abschreibung bestimmt sich gemäß der Nutzungsdauer und der Höhe der Auszahlung für den Vermögensgegenstand sowie gesetzlicher Regelungen.

Aktiva
Summe der Vermögensgegenstände eines Unternehmens. Die Aktivseite einer Bilanz umfasst das betriebliche Vermögen, unterteilt in Anlagevermögen und Umlaufvermögen. Die Summe der Aktiva in der Bilanz muss immer gleich der Summe der Passiva sein.

Aufwand
Der in Geldeinheiten ausgedrückte Werteverzehr, der während einer Abrechnungsperiode in einem Unternehmen anfällt (z. B. Rohstoffverbrauch in der Produktion).

Ausgaben
Alle Geschäftsvorfälle, die das Geldvermögen mindern (z. B. Kauf von Rohstoffen auf Ziel).

Auszahlung
Geschäftsvorfälle, die den Zahlungsmittelbestand verringern (z. B. Barkauf von Büromaterial).

Außerordentliche Aufwendungen
Bestandteil des Rentabilitätsplans. Hierzu zählen Aufwendungen, die nicht direkt mit dem Unternehmenszweck und den Unternehmensleistungen (Produkten oder Dienstleistungen) verknüpft sind und daher nicht regelmäßig anfallen (z. B. Gerichtskosten).

Außerordentliche Erträge
Finanzielle Mittel, die dem Unternehmen zufließen und nicht mit seinem Unternehmenszweck oder Leistungen in Verbindung stehen.

Barmittelbestand
Bestand an unmittelbar verfügbaren finanziellen Mitteln (Geldmittel) im Unternehmen. Mit diesem Bestand muss das Unternehmen seinen täglichen finanziellen Verpflichtungen nachkommen können. Auch Zahlungsmittelbestand genannt.

Best Case
Geschäftsszenario unter Annahme mehrheitlich positiver Ereignisse oder Verläufe („günstigster Fall“).

Bilanz
Gegenüberstellung von Mittelherkunft (z. B. Bankkredite) und Mittelverwendung (z. B. Einkauf von Maschinen) eines Unternehmens am Stichtag. Die Mittelverwendungsseite stellt als Gesamtheit aller im Unternehmen eingesetzten Güter und Finanzmittel die Aktiva dar. Die Mittelherkunftsseite dagegen stellt als Summe aller Verpflichtungen des Unternehmens gegenüber Eigenkapital- und Fremdkapitalgebern die Passiva dar.

Break-Even-Point
Im Zusammenhang mit der Gründung: Zeitpunkt, an dem positive Cashflows erarbeitet werden; generell: Zeitpunkt, an dem die Gewinnschwelle überschritten und ein Gewinn realisiert wird.

Business Angel
Vermögende Privatperson (im Idealfall erfahrene Unternehmer), die junge Unternehmen bei der Gründung mit Kapital und/oder aktiver Unterstützung (z. B. Coaching oder Managementhilfe) und Kontakten unterstützt (ihr Honorar: Unternehmensanteile).

Copyright
Urheberrechtsschutz, um Nachahmung einer Idee, eines Namens oder eines Produktes zu unterbinden.

Corporate Design
Das einheitliche, visuelle Erscheinungsbild eines Unternehmens (Logo, Gestaltung von Briefpapier, Visitenkarte, Anzeigen etc.) bezeichnet man als Corporate Design (auch kurz CD genannt). Das Corporate Design ist ein Teilbereich der Corporate Identity.

Corporate Identity
Die Identität bzw. das Selbstverständnis eines Unternehmens bezeichnet man als Corporate Identity (auch kurz CI genannt). Diese Identität setzt sich aus einer Summe von Merkmalen zusammen, die ein Unternehmen von anderen unterscheidet, dazu gehören u. a. das Erscheinungsbild (Corporate Design), die Kommunikation (Corporate Communication) und das Verhalten (Corporate Behavior) eines Unternehmens.

Corporate Venture Capital
VC-Gesellschaften, die zu Konzernen gehören. Auf diese Art und Weise können innovative Geschäftsideen ins Unternehmen getragen werden oder den Mitarbeitern kann die Möglichkeit gegeben werden, mit Hilfe des Konzerns etwas Eigenes auf die Beine zu stellen. Des Weiteren gibt es Corporate Venture Capital-Gesellschaften, die weitgehend unabhängig vom Mutterkonzern agieren, jedoch einen entlehnten Branchenschwerpunkt als Investitionsschwerpunkt gewählt haben.

Debitorenlaufzeit
Durchschnittliche Zeit in Tagen, die Kunden zur Begleichung von Rechnungen benötigen.

Early Stage
Entwicklungsphase eines Unternehmens von der Firmengründung bis zum Marktauftritt und ersten Markterfolgen.

EBIT
Gewinn vor Zinsaufwand und Steuern (engl.: Earnings Before Interest and Taxes).

EBITDA
Gewinn vor Zinsaufwand, Steuern, Abschreibungen und Rückstellungen (engl.: Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Allowances).

Eigenkapital
Das vom Unternehmer oder den Gesellschaftern in das Unternehmen eingebrachte Kapital, für das kein Anspruch auf eine feste Verzinsung oder Rückzahlung des Betrages besteht, dafür aber auf Beteiligung am Geschäftserfolg und beim Verkauf des Unternehmens.

Einzahlungen
Eine Erhöhung des Zahlungsmittelbestandes. Beispiele für Einzahlungen sind: Bareinlage, Aufnahme eines Bankkredits, Barverkauf von Waren.

Ertrag
Der in Geldeinheiten ausgedrückte Wertzuwachs, der während einer Abrechnungsperiode in einem Bereich zu verzeichnen ist.

Executive Summary
Zusammenfassende Darstellung.

Expansionsphase
Weiteres intensives Wachstum eines (neuen) Unternehmens, z. B. nach ersten Markterfolgen (bei Unternehmensgründungen folgt diese Phase der Start-up-Phase).

Finanzierung
Beschaffung/Bereitstellung von Kapital für ein Unternehmen.

Fremdkapital
Bezeichnung für die in der Bilanz ausgewiesenen Verbindlichkeiten des Unternehmens gegenüber Dritten.

Gantt-Chart (Balkenplan)
Übersicht über den zeitlichen Verlauf eines Projekts, in der verschiedene Projektaktivitäten in ihrer zeitlichen Abfolge und Dauer (durch Balken) abgebildet werden.

Geschäftssystem/-modell
Beschreibung von Einzeltätigkeiten eines Unternehmens und deren gegenseitiger Abhängigkeit; das Geschäftssystem zeigt, welche Tätigkeiten wie ablaufen müssen, damit ein Produkt hergestellt oder eine Dienstleistung erbracht werden kann, und wie das Unternehmen damit Geld verdient.

Gewinn/Jahresüberschuss
Differenz zwischen Ertrag und Aufwand.

Insolvenz
Zahlungsunfähigkeit bzw. drohende Zahlungsunfähigkeit oder auch Überschuldung mit nachfolgender Liquidation des Unternehmens.

Joint Venture
Ein häufig zeitlich begrenzter Zusammenschluss zweier Unternehmen unter Ausnutzung der Synergien beider Unternehmen, um einen neuen Markt zu erobern oder gemeinsame Projekte voranzubringen.

Kosten
Der bewertete leistungsbezogene Güterverbrauch. Kosten sind von den anderen einsatzbezogenen Grundbegriffen des Rechnungswesens, den Auszahlungen, den Ausgaben und dem Aufwand zu unterscheiden.

Kosten, fixe
Die Kosten, deren Höhe bei der Variation einer Kosteneinflussgröße konstant bleibt. Die Mietkosten für ein Ladengeschäft z. B. sind konstant, unabhängig davon, ob etwas verkauft wird.

Kosten, variable
Im Gegensatz zu den fixen Kosten bezeichnet man als variable jene Kosten, deren Höhe sich bei der Variation einer Kosteneinflussgröße verändert.

Kreditlimit
Bis zu einem Maximalbetrag zugesagter Kredit (Kreditlinie oder Kontokorrentlinie), der nicht ausgeschöpft werden muss, wobei Zinsen nur auf den tatsächlich beanspruchten Betrag anfallen.

Liquidation
Verflüssigung der Aktiva eines Unternehmens mit anschließender Bezahlung der Verpflichtungen und Auflösung des Unternehmens.

Liquidität
Fähigkeit, fällige Zahlungsverpflichtungen zu erfüllen, z. B. indem genügend flüssige Mittel vorhanden sind.

Lizenz
Durch Vertrag erworbene Befugnis zur Herstellung oder Erbringung eines patentrechtlich geschützten Produktes oder einer Dienstleistung.

Lizenzgebühr
Gebühr, die bezahlt werden muss, um eine Lizenz zu erwerben.

Make or Buy
Entscheidung, ob ein Produkt oder eine Dienstleistung selbst hergestellt (make) oder eingekauft (buy) wird.

Marge
Unterschied zwischen Verkaufspreis und Kosten, auch Verdienstspanne genannt.

Marketing-Mix
Vier Elemente des Marketing: Produkt, Preis, Distribution, Kommunikation (engl. 4 P's of Marketing – Product, Price, Place, Promotion).

Marktanalyse
Analyse von Bezugs- und Absatzmärkten mit dem Ziel festzustellen, ob und wie ein bestimmter Markt ein Produkt aufnimmt.

Marktdurchdringung
Prozentualer Anteil eines Angebots am Gesamtmarkt (der genau zu definieren ist).

Markteintrittsschranken
Nachteile eines neu auf einen Markt eintretenden Unternehmens gegenüber den auf diesem Markt befindlichen Anbietern.

Markteintrittsstrategie
Strategie zur Verwirklichung neuer Geschäfte, d. h. zur Überwindung von Markteintrittsschranken.

Marktsegmentierung
Aufteilung eines Marktes in klar abgegrenzte Untergruppen von Kunden, aus denen die Zielgruppen abgeleitet werden, die mit einem bestimmten Marketing-Mix erreicht werden sollen.

Passiva
Zeigt die Finanzierungsquellen der Vermögensgegenstände auf der Aktivseite an. Die Summe der Passiva in der Bilanz muss immer gleich der Summe der Aktiva sein.

Penetrationsstrategie
Preisstrategie, bei der in der Einführungsphase eines Produktes niedrigere Preise angesetzt werden, um möglichst schnell einen großen Markt zu erschließen.

Private Investoren
Privatpersonen, die eigene Mittel in Unternehmen investieren und diese direkt unterstützen.

Reinvermögen
Differenz von Vermögen und Verbindlichkeiten.

Rentabilität
Die Rentabilität zeigt an, in welcher Höhe sich das eingesetzte Kapital in einer Periode verzinst hat (Gesamtkapitalrentabilität/ Eigenkapitalrentabilität).

Spin-off
Ausgliederung und Verselbstständigung einer Abteilung oder eines Unternehmensteils aus einem Unternehmen/Konzern (auch: Ausgründung von Wissenschaftlern aus einer Hochschule/aus einem wissenschaftlichen Institut).

Start-up
Phase direkt nach der Gründung eines Unternehmens, oft auch Bezeichnung für ein junges Wachstumsunternehmen (ein „Start-up").

Substitute
Andersartige Produkte, die das gleiche Kundenbedürfnis befriedigen.

SWOT-Analyse
Analyse von Strengths/Weaknesses/Opportunities/Threats oder deutsch die Stärken/Schwächen/Chancen/Risiken-Analyse. Jedes Unternehmen sollte eine solche Analyse machen, um die eigene Situation besser einschätzen zu können und dementsprechend die optimale Strategie zu finden.

Tilgung
Rückzahlung einer Geldschuld, besonders eines Bankkredits oder einer Anleihe auf der Grundlage eines Tilgungsplans.

Umlaufvermögen
Vermögenswerte, die sich im normalen Ablauf der Geschäftstätigkeit kurzfristig in flüssige Mittel verwandeln lassen.

Unique Selling Proposition (USP)
Begriff aus dem Marketing, „einzigartiges Verkaufsangebot" oder auch Alleinstellungsmerkmal, d. h. schlagendes Verkaufsargument oder spezielle Eigenschaft, die einem Produkt oder einer Dienstleistung einen größeren Kundennutzen verschafft.

Venture Capital (VC)
Auch Wagniskapital, Chancenkapital oder Risikokapital genannt. Finanzierung junger, wachstumsstarker Unternehmen überwiegend aus den Technologiebranchen durch institutionelle Investoren (z. B. VC-Gesellschaften) oder informelle Investoren (z. B. Business Angels). Die Bereitstellung wird – im Gegensatz zur Kreditvergabe – nicht vom Vorhandensein beleihungsfähiger Vermögenswerte des Unternehmens oder des Inhabers abhängig gemacht, sondern allein von den geschätzten Ertragschancen des zu finanzierenden Unternehmens.

Vertraulichkeitserklärung
Auch: Non-Disclosure-Agreement (NDA). Bevor Sie Ihren Businessplan an Dritte geben, sollten Sie von diesen ein NDA einfordern. Alle Mitarbeiter, Mentoren und Juroren im Rahmen des Businessplanwettbewerbs AC² haben selbstverständlich eine Vertraulichkeitserklärung unterschrieben.

Vertrieb
Planung, Implementierung und Kontrolle des Transports der Produkte und Dienstleistungen vom Ausgangspunkt zu den Kunden.

Vertriebskanal/Distributionskanal
Physischer Weg, auf dem ein Produkt vom Unternehmen zu den Kunden gelangt, es gibt verschiedene Formen: Direktvertrieb, Agenten, Franchising, Grossisten.

Worst Case
Annahme eines Geschäftsszenarios mit Einberechnung mehrheitlich ungünstiger Bedingungen („ungünstigster Fall").

Teilnahmebedingungen
AC² – der Gründungswettbewerb

büro G29/aachen

- Teilnehmen kann jeder, der eine gute Geschäftsidee hat, und auf der Basis dieser Idee ein Unternehmen gründen will. Eine Abmeldung vom Wettbewerb ist jederzeit möglich. Es besteht kein Rechtsanspruch auf eine Teilnahme. Die GründerRegion Aachen, Düren, Euskirchen, Heinsberg (nachstehend „GründerRegion Aachen“ genannt) behält sich grundsätzlich – ohne Angaben von Gründen – das Recht vor, Bewerbungen nicht anzunehmen bzw. vom Wettbewerb auszuschließen.

- Der Sitz des geplanten Unternehmens muss sich in der Wirtschaftsregion Aachen (Stadt Aachen, StädteRegion Aachen, Kreis Düren, Kreis Euskirchen, Kreis Heinsberg) befinden.

- Pro Person kann nur eine Geschäftsidee als Wettbewerbsbeitrag eingereicht werden. Businesspläne für Unternehmen, deren Gründung bereits länger als ein Jahr zurückliegt (Stichtag ist die erste Auftaktveranstaltung 2017), können zwar am Programm teilnehmen, werden jedoch bei der Preisverleihung nicht berücksichtigt. Die Businesspläne dürfen einen Umfang von 50 DIN-A4-Seiten nicht überschreiten.

- Der Teilnehmer verpflichtet sich, Änderungen, die sich während des Gründungswettbewerbs zu den Angaben auf dem Anmeldebogen ergeben, der Geschäftsstelle der GründerRegion Aachen unverzüglich mitzuteilen.

- Im Wettbewerb werden nur Gründungskonzepte berücksichtigt, die rechtzeitig zum Abgabetermin (s. S. 9) sowie vollständig nach den formalen Vorgaben in der Geschäftsstelle der GründerRegion Aachen vorliegen (siehe Checklisten und Formularblätter im Downloadbereich auf www.gruenderregion.de/downloads).

- Die GründerRegion Aachen stellt den Teilnehmern ein umfangreiches Teilnehmerhandbuch zur Verfügung, das als Leitfaden für die Erstellung eines Businessplans dient.

- Bitte beachten Sie folgende Hinweise zur Haftung: Durch die Bereitstellung der im AC²-Handbuch präsentierten Informationen entsteht keinerlei geschäftliche oder andersartige vertragliche Beziehung zwischen dem Benutzer und der GründerRegion Aachen. Alle Informationen, die Sie im Handbuch von AC² finden, wurden von uns mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt. Wir bitten um Ihr Verständnis, dass wir dennoch für die Richtigkeit und Vollständigkeit der hinterlegten Informationen keine Haftung übernehmen können. So können beispielsweise die von uns verwendeten Gesetzesvorschriften durch aktuellere Versionen ersetzt worden sein. Wir schließen die Haftung für Schäden aus, die sich direkt oder indirekt aus der Verwendung des Handbuchs und der darin enthaltenen Informationen ergeben können. Hiervon ausgenommen ist die Haftung für Vorsatz und grobe Fahrlässigkeit. Entscheidungen auf Basis der präsentierten Informationen erfolgen auf eigenes Risiko.

- Die Teilnahme an den Gründerabenden, Innovationsveranstaltungen und Workshops steht allen interessierten Existenzgründern offen. Eine einfache Anmeldung zu den jeweiligen Terminen genügt.

- Die GründerRegionAachen wählt die Referenten der einzelnen Veranstaltungen sorgfältig aus und übernimmt keine Haftung für die Richtigkeit der Informationen, die während der Gründerabende, Innovationsveranstaltungen und Workshops vermittelt werden.

- Die GründerRegion Aachen behält sich vor, über die Prämierung der eingereichten Businesspläne nach freier Beurteilung zu entscheiden, wobei diese Entscheidung keiner Begründung bedarf. Gleiches gilt für die Anzahl der Prämierungen. Ein Rechtsanspruch auf eine Prämierung ist ausgeschlossen. Die Auszahlung der Preisgelder an Existenzgründer erfolgt erst nach Vorlage eines Nachweises der Geschäftstätigkeit des prämierten Teilnehmers in der Wirtschaftsregion Aachen. Wird die Bestätigung nicht innerhalb eines Jahres nach der Prämierungsfeier vorgelegt, verfällt der Anspruch auf Auszahlung des Preisgeldes. Die Auszahlungen der Preisgelder im Rahmen der Zwischenprämierung sind von der Regelung im vorstehenden Satz nicht betroffen. Bei Teilnahme von bereits bestehenden Unternehmen ist die Kontaktperson mit der Unternehmensleitung betraut und ist befugt, im Sinne des Unternehmens zu handeln.

- Soweit die GründerRegion Aachen darum bittet, Material für Veröffentlichungen zur Verfügung zu stellen, können keine Aufwandsentschädigungen oder Entgelte entrichtet werden.

- Ein Anspruch auf Rücksendung der eingereichten Unterlagen besteht nicht.

- Ein Anspruch auf Durchführung der Initiative AC² besteht nicht.

- Die Beachtung steuerlicher Vorschriften im Zusammenhang mit der Auszahlung der Siegerprämie liegt im Verantwortungsbereich des ausgezeichneten Teilnehmers.

- Der Veranstalter übernimmt keine Haftung für Leistungen des AC²-Beraternetzwerkes. Schadensersatzansprüche jeglicher Art aus der Überlassung der Gründungsidee und des Businessplans sind ausgeschlossen. Dies gilt nicht für Vorsatz und grobe Fahrlässigkeit.

- Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

Mit uns machen Sie
eine Punktlandung!
AGIT
Gründen. Ansiedeln. Fördern.
Die AGIT - Wir fördern technologieorientierte Gründungen
AGIT mbH - Dennewartstr. 25-27 - 52068 Aachen
Tel. 0241/963-1028 - beratung@agit.de - www.agit.de
++ Businessplan ++ Finanzierung, Fördermittel, Venture Capital, Business Angels ++ Patentschutz, Innovationsförderung ++
Unsere Kooperationspartner:
pnz
RWTH AACHEN UNIVERSITY
High-Tech Gründerfonds
GRÜNDER REGION AACHEN

AC² GRÜNDUNG WACHSTUM INNOVATION

ANMELDUNG UND WEITERE INFORMATIONEN

Anmeldeunterlagen finden Sie im Download-Bereich unter:
www.ac-quadrat.de

Sie können das Formular auch gerne telefonisch bestellen unter:
0241 4460-350

AC² – der Gründungswettbewerb
GründerRegion Aachen
Theaterstraße 6–10, 52062 Aachen

Telefon 0241 4460-350
Telefax 0241 4460-351
E-Mail info@ac-quadrat.de
www.ac-quadrat.de

Ein Projekt der GründerRegion Aachen

Partner AC²

IMPRESSUM

AC² – der Gründungswettbewerb ist ein Projekt der GründerRegion Aachen
Herausgeber: GründerRegion Aachen | V.i.S.d.P. Christian Laudenberg
Redaktion: Peter Kampmeier, Havva Coskun-Dogan