Deine Zukunft im Blick.

Dein Businessplan

Der Plan für deine Geschäftsidee – Schritt für Schritt zum erfolgversprechenden Geschäftskonzept.

GRÜNDERCENTER
der Sparkasse KölnBonn

Füreinander Hier.

Inhalt

Vorwort 3

Andreas Brünjes
Leiter GründerCenter der Sparkasse KölnBonn

Porträt 4

Starthilfe, Networking und Partnerschaft
Das GründerCenter der Sparkasse KölnBonn

Dein Geschäftsmodell – der Businessplan 8

Die Bedeutung von Businessplänen 9

Formale Gestaltung eines professionellen Businessplans 10

Inhalt und Aufbau eines professionellen Businessplans 11

Schwerpunkte und Leitfragen 11

Gliederung 13

Produkt und/oder Dienstleistung 14

Geschäftsmodell/Organisation/Strategie 19

Markt und Wettbewerb 25

Marketing und Vertrieb 29

Chancen und Risiken 33

Finanzplanung 35

Executive Summary 45

Der Anhang 46

Deine Zukunft im Blick

Liebe Gründerinnen und Gründer,

tagtäglich haben wir es im GründerCenter mit innovativen Ideen und spannenden Visionen zu tun. Mich faszinieren der Optimismus und der Ehrgeiz, der die meisten antreibt. Sie sprühen geradezu vor Tatendrang und glauben an ihr Vorhaben. Das ist sehr mitreißend. Gleichzeitig ist es uns aber wichtig, immer wieder einen nüchternen Pfad einzuschlagen und eine Geschäftsidee kritisch zu hinterfragen. Denn Visionen allein reichen nicht aus. Viele Ideen scheitern, weil es die potenziellen Gründerinnen und Gründer allein nicht schaffen, einen belastbaren Businessplan für ihr Geschäftsmodell zu entwickeln. Eine erste Hilfestellung hierfür ist dieses Heft. Es zeigt dir, wie du deine Idee Schritt für Schritt zu einem tragfähigen Konzept entwickelst. Dieser Leitfaden ist erprobt: Denn er wurde im Rahmen der früheren NUK-Businessplan-Wettbewerbe in vielen Jahren immer weiter verfeinert und mit großem Engagement aller Beteiligten zusammengestellt. Wir danken unserem langjährigen Kooperationspartner Neues Unternehmertum Rheinland e. V. (NUK), die uns diesen Wissens-Pool zur Verfügung gestellt haben.

Aber auch die persönliche Beratung und Begleitung sind in der Vorphase der eigentlichen Gründung erfolgsentscheidend. Denn es gibt vieles zu bedenken. Hier braucht es jemanden mit Erfahrung, fachlicher und regionaler Expertise sowie einem guten Netzwerk. Genau das bieten wir dir in unseren beiden GründerCentern in Köln und Bonn an. Unsere Beraterinnen und Berater vermitteln dir nicht nur das nötige Know-how, um deine Geschäftsidee auf eine solide Basis zu stellen. Sie motivieren dich auch, unbequeme Fragen mutig anzugehen und die passenden Antworten darauf zu finden. Gemeinsam stellen wir dein Vorhaben auf den Prüfstand – weit über die finanziellen Aspekte hinaus. Entscheidend ist am Ende, dass die potenzielle Kundschaft einen echten Mehrwert bekommen. Die Businesspläne, die wir geprüft und für gut befunden haben, sind zu mehr als 95 Prozent erfolgreich.

Unser Ziel ist dein Erfolg. Deshalb begleiten wir dich auch nach der Gründung weiter. Dank dieser nachhaltigen Beratungsphilosophie gehen nahezu alle von uns betreuten Gründungen erfolgreich aus der schwierigen Anlauf- und Aufbauphase hervor.

Außerdem profitierst du von unseren vielfältigen Aktivitäten und zusätzlichen Beteiligungen an regionalen Initiativen. Über die Jahre haben wir so ein engmaschiges Netzwerk für Existenzgründerinnen und -gründer entstehen lassen. Dieses breite Angebot an Beratung, Vermittlung und Finanzierung sowie die Kooperationen mit der Forschung und örtlichen Wirtschaftsförderungseinrichtungen tragen wesentlich dazu bei, dass die Region bei Studien zur Gründungsdynamik regelmäßig überdurchschnittliche Bewertungen erhält. Nicht umsonst sind wir als größtes regionales Kreditinstitut die wichtigste Anlaufstelle für angehende Unternehmerinnen und Unternehmer.

Es ist deiner Kraft und Kreativität als Gründerin oder Gründer zu verdanken, wenn ein Unternehmen entsteht und Erfolge zeigt, wenn Arbeitsplätze geschaffen und Einkommen erzielt werden. Mit unserer Gründungsförderung wollen wir deine Initiative bestmöglich unterstützen. Denn: Wir haben deine Zukunft im Blick. Lass uns gemeinsam starten! Wir freuen uns auf dich!

Freundliche Grüße

Andreas Brünjes
Leiter GründerCenter, Sparkasse KölnBonn

Starthilfe, Networking und Partnerschaft

Das GründerCenter der Sparkasse KölnBonn

Optimismus und Ehrgeiz ist es, was die meisten Gründerinnen und Gründer antreibt.
Um ihre Idee zu verwirklichen, sprühen sie vor Tatendrang und glauben an ihr Vorhaben. Dennoch sind viele von ihnen am Anfang ihrer Selbstständigkeit auf Unterstützung angewiesen. Sie benötigen einen Finanzierungspartner – vor allem aber Beratung und Kontakte. Und genau das bietet das GründerCenter der Sparkasse KölnBonn seit vielen Jahren. Das Team begleitet angehende Unternehmerinnen und Unternehmer auf dem Weg von der Geschäftsidee in die Selbstständigkeit. Und das nicht nur mit viel Kompetenz und Erfahrung, sondern auch mit Motivation und Begeisterung.

Rund 600 Konzepte von potenziellen Gründerinnen und Gründern erhält das GründerCenter jedes Jahr. Der Job der Beraterinnen und Berater des GründerCenters ist es, die erfolgsversprechenden herauszufiltern und die künftigen Unternehmerinnen und Unternehmer dann nachhaltig zu begleiten. Die intensive Beratung ist ein Grund dafür, warum nahezu alle von der Sparkasse KölnBonn betreuten Gründungen sich langfristig am Markt behaupten können. Und es ist ein Beleg für die Verantwortung, die die Sparkasse für neue Akteure in der regionalen Wirtschaft übernimmt. Denn Gründungen, da sind sich alle Wirtschaftsfachleute einig, gelten als das Salz in der Suppe eines Wirtschaftsstandortes. Sie sind oft innovativ, bringen frischen Wind in die Region, sorgen für neue Arbeitsplätze, stärken den Wettbewerb und sind damit der Wachstumsmotor der Region.

Beratungstage und Veranstaltungen
Auch wer sich erst einmal ohne Beratungsgespräch über das Thema Gründung informieren möchte, ist im GründerCenter gut aufgehoben. Regelmäßig werden verschiedene Informationsformate angeboten, die potenziellen Gründerinnen und Gründern hilfreiche Tipps geben. Das sind beispielsweise Beratungstage zum Thema „Geschäftsidee“, Veranstaltungen zur Businessplan-Gestaltung oder zur Frage „Wie führt man erfolgreich Bankgespräche?“.

Gut vernetzt in Köln und Bonn
Ein weiteres extrem wichtiges Thema für Gründerinnen und Gründer ist „Vernetzung“. Das GründerCenter der Sparkasse KölnBonn bietet wertvolle Kontakte und ein großes Netzwerk. Denn seit vielen Jahren ist es stark in der Kölner und Bonner Gründungsszene vernetzt und arbeitet eng mit den regionalen Hochschulen, Industrie- und Handelskammern, der Handwerkskammer, den Digihubs, Förderbanken und anderen Institutionen zusammen, die selbst Start-ups und Gründende begleiten. Zudem ist das GründerCenter der Sparkasse KölnBonn auch selbst bei vielen Netzwerk-Events aktiv dabei. So ist die Sparkasse beispielsweise für die Organisation des Kölner Gründertags in der IHK Köln mitverantwortlich.

Bei der großen Kölner Messe für Gründung und Nachfolge finden Interessierte Informationen rund ums Gründen, treffen Netzwerkpartner und erfahrene Gründende.

Individuelle Beratung: Weil‘s um mehr als Geld geht
Wer sich im GründerCenter beraten lässt, merkt schnell: Hier geht es um mehr als nur um die Frage der Finanzierung der Geschäftsidee. Jede Gründungsberatung ist individuell. Die Beraterinnen und Berater sprechen praktisch alle Themen an, die für die angehenden Gründerinnen und Gründer wichtig sind. Denn die meisten von ihnen können am Anfang gar nicht alles im Blick haben, was für die Etablierung eines Unternehmens relevant ist. Der Vorteil für die Gründerinnen und Gründer: Sie können sich in der wichtigen Aufbauphase stärker auf die Entwicklung ihrer Idee konzentrieren. Die Expertinnen und Experten des GründerCenters halten das komplette Spektrum, eben alles, was für das jeweilige Geschäftsmodell eine Rolle spielen kann, im Blick. So bietet die Sparkasse mit dem S-Finanzkonzept eine ganzheitliche Beratungsstrategie in jeder Unternehmensphase. Hierbei werden nicht nur Fragen rund um die Themen Finanzierung, Investition oder Geldanlage behandelt. Auch die Liquiditätssteuerung, das Risikomanagement, der Einstieg ins Internationale Geschäft oder Strategien zu Mitarbeitergewinnung und -bindung werden gemeinsam besprochen. Für das Team des GründerCenters ist es immer wieder spannend, in neue Konzepte einzutauchen und die Entwicklung von der Idee zum Unternehmen zu begleiten.

Last but not least hilft die Sparkasse vielen Gründerinnen und Gründern bei der Finanzierung ihres Vorhabens. Das beginnt beim Girokonto, geht weiter über die Beratung zu Fördermöglichkeiten und mündet, wenn es passt, in die Unterstützung mit einem Kredit, um die Markterschließung, das erste Wachstum oder den Ausbau des Vertriebsnetzes zu finanzieren.

Die Entscheidung über eine Finanzierung ist gar nicht so einfach. Denn im Gegensatz zum normalen Firmenkundengeschäft liegen noch keine belastbaren Zahlen aus der betrieblichen Vergangenheit vor. So ist das Team des GründerCenters stark auf Prognosen angewiesen. Deshalb kommt es nicht nur auf eine überzeugende Geschäftsidee und einen soliden Businessplan an. Auch die gründende Person selbst muss überzeugen können und den Eindruck vermitteln, das unternehmerische Vorhaben durchdacht zu haben und auch wirklich stemmen zu können. Und falls die Sparkasse mal nicht mit eigenen Kreditmitteln helfen kann, vermittelt sie gerne an ihr Netzwerk von Venture-Kapital-Gesellschaften oder Business-Angels weiter.

Wir geben alles für dich und deine Geschäftsidee

Markus Marx
Firmenkundenberater

„Wenn ich mit meinen Kindern durch Köln gehe und an dem einen oder anderen Geschäft vorbeikomme, dessen Gründung ich vor vielen Jahren begleitet habe, kommt es mitunter vor, dass die Inhaberin oder der Inhaber herauskommt und mich und meine Familie begrüßt wie alte Freunde. Das allein zeigt: Was wir hier leisten, geht weit über Wirtschaftsförderung oder klassisches Firmenkundengeschäft hinaus. Die Zusammenarbeit mit meist jungen Menschen, die den Mut haben, sich selbstständig zu machen, ihnen beratend zur Seite zu stehen und sie vor Anfängerfehlern zu bewahren, ist jeden Tag spannend und ein Antriebsmotor für mich.“

Jasmin Brouwers
Firmenkundenberaterin

„Im Schnitt bekomme ich im Monat etwa zehn neue Konzepte für Gründungen auf den Tisch, die ich im Nachgang, wenn wir die Finanzierung übernehmen, auch betreue. Was ich an der Arbeit schätze, ist, dass wir uns im Team immer wieder mit spannenden Konzepten und Ideen beschäftigen. Dadurch wird es nie langweilig und wir bekommen auch ein Gespür dafür, welche Trends gerade die Märkte bestimmen. Gleichzeitig können wir mit unserem Know-how Gründerinnen und Gründer in einer wichtigen Phase unterstützen und dabei helfen, ihre Idee zum Erfolg zu führen.“

Martin Gaebler
Firmenkundenberater

„Ich lerne immer neue Gründerinnen und Gründer und ihre Ideen kennen. Das macht meinen Job sehr abwechslungsreich. Das Besondere dabei ist, dass wir als Hausbank praktisch von Anfang an Teil eines Ganzen werden, das wir als Partner begleiten und helfen, aufzubauen. Es ist eine Beziehung auf Augenhöhe, weil wir Sparringspartner, Finanzmanager und manchmal auch Seelsorger in einem sind.“

Britta Decker
Assistenz

„Unsere Gründerinnen und Gründer sind überwiegend sehr freundliche, kluge und aufgeschlossene Persönlichkeiten. Einige davon sind sehr strukturiert, andere beim Thema Finanzen eher chaotisch. Da helfe ich dann zum Beispiel, wenn es Probleme beim Onlinebanking gibt. Aber gerade über solch’ kleine Schwächen wachsen einem viele ans Herz.“

Kanimoli Pavanandarajah
Senior Referentin
Wirtschaftsförderung

„Das Thema Netzwerken ist für uns als Gründungsfinanziererin extrem wichtig, weil auch die Gründerinnen und Gründer untereinander stark vernetzt sind. Als Sparkasse gestalten wir die Gründungsszene sehr aktiv mit. Ob im Vorstand, im Organisationsteam oder der Jury – die Bandbreite unserer Rollen ist sehr groß. Bei einigen Vereinen ist die Sparkasse Sponsorin und bringt sich aktiv mit ein. Gemeinsam mit der IHK Köln organisieren wir beispielsweise den Kölner Gründertag, eine große Messe für Existenzgründende aus Köln.“

Jutta Katzek
Sekretariat

„Ich bin für viele potenzielle Gründerinnen und Gründer oftmals die erste Ansprechpartnerin. Manchmal, wenn beispielsweise noch kein Businessplan vorliegt, muss ich motivieren und Mut zusprechen. In solchen Fällen biete ich an, alle vorliegenden Unterlagen erst einmal einzureichen. Bei den weiteren Planungen helfen wir gern: bei unseren Beratungstagen, mit unseren kostenlosen Businessplan-Workshops oder direkt mit einem Termin mit unseren Beraterinnen und Beratern. Es macht mir sehr viel Spaß, bei den ersten Schritten etwas zu unterstützen.“

Das GründerCenter in Zahlen*

2	Anzahl der GründerCenter im Zentrum der Start-up-Region Köln/Bonn
35	Jahre Expertise in der Beratung von Gründerinnen und Gründern
700	Betreute Unternehmen insgesamt
100	Kreditvolumen aller aktuell begleiteten Gründungen in Mio. Euro
50	Gewerbliche Kredite an Gründende pro Jahr in Mio. Euro
50	Workshops und Beratungstage pro Jahr
8	Gründungs- und Nachfolgeexpertinnen und -experten
3	Startup-Managerinnen und -Manager
12	Anzahl der unterstützenden Fachberaterinnen und -berater u.a. für Internationales Geschäft, Payment Solutions oder Vermögensmanagement
3	Jahre, die das GründerCenter junge Unternehmerinnen und Unternehmer begleitet
95	Erfolgsquote der begleiteten Gründungen in Prozent

Ganzheitliche Beratung mit dem Sparkassen-Finanzkonzept

*Stand 06/2026

Dein Geschäftsmodell – der Businessplan

Jeder Businessplan ist inhaltlich so einzigartig wie seine Geschäftsidee. Der formale Aufbau von Businessplänen ist jedoch weitgehend identisch. Die Hauptkapitel mit mehreren Unterpunkten beleuchten die wichtigsten Eckpfeiler deines geplanten Unternehmens. Mit dieser Einteilung ermöglichst du den Leserinnen und Lesern eine schnelle Orientierung.

Bis aus einer Idee ein ausgereiftes Geschäftsmodell wird, muss sie also sorgfältig ausgearbeitet werden, sie muss mit verschiedensten Partnerinnen und Partnern und mit der potenziellen Kundschaft diskutiert werden. Nicht von ungefähr wird hierzu oft Professor William Sahlman von der Harvard Business School zitiert, der seinen Studierenden beibringt:

„Ideen gibt es wie Sand am Meer, auf die Umsetzung kommt es an.“

Deshalb ist auch die Angst von Existenzgründenden davor, dass ihre Idee geklaut werden könnte, in den allermeisten Fällen völlig unbegründet. Erstens haben Gründende einen Zeitvorsprung, den mögliche Nachahmende meist nur schwer einholen können. Zweitens wird eine Idee erst dann interessant, wenn sie erfolgreich in ein Geschäftsmodell umgesetzt wurde. Dann finden sich allerdings schnell Wettbewerberinnen und Wettbewerber, die das Geschäftsmodell aufgreifen werden und selber versuchen, es umzusetzen – aber dies ist im Geschäftsleben unvermeidbar.

Die Bedeutung von Businessplänen

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

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

Darüber hinaus erhältst du mit dem fertigen Businessplan ein erstes Controllinginstrument für die Nachgründungsphase. Und das Gründungsteam hat nicht zuletzt ein Dokument in den Händen, mit dem du gut vorbereitet in Finanzierungsgespräche gehen kannst.

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

Formale Gestaltung eines professionellen Businessplans

Die Gestaltung eines Businessplans hängt stark von den individuellen Geschäftsvorhaben und dem Zweck ab, für den er entwickelt wird. Bei Neugründungen liegen die Schwerpunkte anders als bei einer Geschäftserweiterung.

Der Businessplan legt in beiden Fällen die Chancen und Risiken deiner Geschäftstätigkeit dar, und zwar umfassend, realistisch und übersichtlich. Ein Businessplan ist kein starres Dokument, sondern muss ständig aktualisiert werden. Um diesem hohen Anspruch gerecht zu werden, beachte daher formelle und inhaltliche Empfehlungen. Auf die untenstehende Checkliste solltest du immer wieder einen Blick werfen.

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

Checkliste

Achte auf Aktualität, innere Logik und klare Struktur.
- Sind alle neuen Erkenntnisse eingearbeitet?
- Sind alle Annahmen, Projektionen und Ergebnisse aufeinander abgestimmt?
- Alles ist aus einem Guss: sprachlich und gestalterisch.

Sachlichkeit überzeugt.
- Der Businessplan ist keine Marketingbroschüre. Hast du den richtigen Ton getroffen?
- Einschätzungen und Prognosen sind sachlich, korrekt und nach bestem Wissen und Gewissen erstellt und gut begründet.

In der Kürze liegt die Würze.
- Der Businessplan ist aufs Wesentliche konzentriert. Alle weiterführenden Informationen, die nicht wesentlich zum Verständnis des Geschäftsmodells beitragen, befinden sich im Anhang.

Verständlich für Leserinnen und Leser.
- Der Businessplan ist für die Zielgruppe entsprechend formuliert und auch für Branchenfremde verständlich.
- Anstatt mit technischen Erläuterungen wird das Verständnis durch z. B. Zeichnungen, Bilder und Grafiken unterstützt.

Optisches Aushängeschild
- Ist der Businessplan lesbar? Stimmen Zeilenabstände, Schriftgröße?
- Sind die Tabellen lesbar?
- Ist die Gestaltung dem Thema angemessen und konsistent?

Inhalt und Aufbau eines professionellen Businessplans

Die Schwerpunkte des Businessplans im Überblick.
Für dich bietet der vorgegebene Aufbau Vorteile. Die Schwerpunkte bilden eine nachvollziehbare Struktur. Abhängig davon, ob du nun mit einer Dienstleistung oder einem Produkt an den Markt gehen möchtest, können sich die Schwerpunkte verlagern.

Ein Businessplan ist die betriebswirtschaftliche Betrachtung deiner Geschäftsidee. Daher finden sich inhaltlich auch alle Themen wieder – wie aus einem klassischen Lehrbuch. In jeden Businessplan gehören darüber hinaus noch zwei Dinge, damit er komplett ist: die Executive Summary, die den schnellen Einstieg in dein Geschäftsmodell ermöglicht, und der Anhang, in dem du alle weiterführenden Informationen unterbringst. Um also aus deiner Geschäftsidee auch ein funktionierendes Geschäftsmodell entwickeln zu können, solltest du dich mit folgenden Themen auseinandersetzen:

Überblick

Die Gliederung des Businessplans
- **Executive Summary**
- **Produkt und Dienstleistung**
- **Geschäftsmodell**
- **Markt und Wettbewerb**
- **Marketing und Vertrieb**
- **Chancen und Risiken**
- **Finanzplanung**
- **Anhang**

Schwerpunkte und Leitfragen

Die Leitfragen.
Die ab Seite 14 aufgeführten Leitfragen helfen dir bei der Ausarbeitung. Dabei erheben wir keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Die vorgeschlagenen Leitfragen sind exemplarisch. Während du dich mit den einzelnen Teilen befasst, werden sich neue, individuelle Fragen auftun, die du für dich beantworten musst.

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

Die Executive Summary – Das Beste kommt zum Schluss
Die Executive Summary ist ein Paradoxon: Sie steht zwar am Anfang deines Businessplans und sollte dennoch erst am Ende erstellt werden. Zuletzt deshalb, damit alle deine Erkenntnisse zusammengefasst werden.

→ Wir haben deswegen die Ausführungen zur Executive Summary ans Ende dieses Kapitels gestellt, um die besondere Bedeutung herauszustellen.

Gliederung

Schwerpunkte
Executive Summary
Produkt und/oder Dienstleistung
Produkt- und/oder Dienstleistungsbeschreibung
Kundennutzen
Wissens- und Technologievorsprung
Stand der Entwicklung
Fertigung und Erstellung
Geschäftsmodell/Organisation/Strategie
Das Geschäftsmodell
Gründungsteam und Schlüsselpersonen
Personal
Meilensteine und Realisierungsfahrplan
Markt und Wettbewerb
Branchen- und Gesamtmarktanalyse
Marktsegmente und Zielkundschaft
Wettbewerbsanalyse/-beobachtung
Marktschranken
Marketing und Vertrieb
Preis
Vertriebskonzept
Kommunikationsstrategie- und Maßnahmenplanung
Markteintrittsstrategie
Chancen und Risiken
Finanzplanung
Rentabilitätsplanung
Investitionsplanung
Liquiditätsplanung
Kapitalbedarf und Finanzierung

Executive Summary

Beschreibung ab Seite 45

Produkt und/oder Dienstleistung

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

Diese fünf Merkmale dürfen dabei nicht fehlen:

Merkmale

- **Produkt- und/oder Dienstleistungsbeschreibung**
- **Kundennutzen**
- **Wissens- und Technologievorsprung**
- **Stand der Entwicklung**
- **Fertigung und Erstellung**

Produkt- und/oder Dienstleistungsbeschreibung

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

Leitfragen Produkt- und/oder Dienstleistungsbeschreibung

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

Kundennutzen

Ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung hat nur dann eine Chance auf dem Markt, wenn die Überlegenheit gegenüber bisherigen Angeboten und der Kundennutzen offensichtlich sind. Erläutere deshalb, welchen speziellen Nutzen bzw. Zusatznutzen Kundinnen und Kunden aus deinem Produkt/deiner Dienstleistung ziehen kann. Sind vergleichbare Produkte bereits auf dem Markt? Kannst du deine Produkte vielleicht günstiger anbieten? Wäge die Vor- und Nachteile aus Kundensicht gründlich ab.

→ **TIPP**

Wer weiß am besten, was sie kaufen würden? Deine zukünftigen Kundinnen und Kunden! Deswegen gehe so früh wie möglich los und hole dir ein direktes Feedback von ihnen. So stellst du sicher, dass du nicht an deiner Kundschaft vorbeiplanst.

Leitfragen Kundennutzen

- Welches Problem oder welchen Bedarf haben deine Kundinnen und Kunden? Wie hast du das erkannt?
- Wie kannst du den Kundenbedarf zufriedenstellen?
- Welchen besonderen Nutzen hat dein Angebot aus Sicht der Kundin/des Kunden?
- Haben deine Kundinnen und Kunden durch dein Angebot auch finanzielle Vorteile?
- Wie erfährst du rechtzeitig von Änderungen der Kundenwünsche?
- Was ist erforderlich, um dein Angebot veränderten Kundenbedürfnissen anzupassen? Wie schnell kannst du reagieren?
- Welche Bedeutung hat dein Service- und Wartungsangebot für deine Kundschaft?
- Welche Produkt-/Dienstleistungsgarantien gibst du?

Wissens- und Technologievorsprung

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

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

Konkurrenz beobachten
Um wirtschaftlich dauerhaft zu überleben, ist es sinnvoll, nicht nur das eigene Produkt/die eigene Dienstleistung und dein eigenes technisches und unternehmerisches Know-how im Auge zu behalten. Eine schnelle Reaktion auf Veränderungen des Marktes setzt Kenntnisse über deine Konkurrenz und andere Marktteilnehmende sowie alle Prozesse der Leistungserstellung und des Managements voraus. Bewerte zudem die Angebote deiner Konkurrenz nach den gleichen Kriterien, die du für deine eigenen Angebote genutzt hast.

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

Leitfragen Wissens- und Technologievorsprung

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

Stand der Entwicklung

Versetze dich bei der Erörterung dieses Themas in die Lage der Kapitalgebenden, die ihr Risiko so gering wie möglich halten wollen. Eine Machbarkeitsstudie oder ein bereits vorhandener Prototyp eines Produkts stimmen sie zuversichtlich und überzeugen Kapitalgebende davon, dass du den technischen Herausforderungen gewachsen bist. Ist das Produkt erklärungsbedürftig, kannst du ein Bild oder eine Zeichnung zur Darstellung nutzen.

Technische Details führen an dieser Stelle zu weit, die Ausführungen sollen anschaulich bleiben. Im optimalen Fall ist dein Produkt/deine Dienstleistung bereits als Pilot testweise im Einsatz.

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

Leitfragen Stand der Entwicklung

- In welchem Entwicklungsstadium befindet sich dein Produkt/deine Dienstleistung?
  Gibt es bereits einen Prototyp? Mit welchen Entwicklungskosten rechnest du?
- Welche Entwicklungsschritte planst du? Siehst du Entwicklungsrisiken? Wie wirst du mit diesen umgehen?
  Welche Entwicklungskosten für Folgeentwicklungen werden entstehen?
- Besitzt du Patente oder Lizenzen? Welche Patente und Lizenzen sind im Besitz der Konkurrenz?
  Müssen Lizenzen genommen werden? Wie hoch werden die Patent- und Lizenzkosten sein?
- Muss dein Produkt/deine Dienstleistung vom Gesetzgeber zugelassen werden?
  Welche Zulassungen/Zertifizierungen etc. werden benötigt? Wie und wann werden diese erreicht?

Fertigung und Erstellung

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

Zeige hier die notwendigen Schritte zur Produkt-/Dienstleistungsentwicklung auf und halte diese auch schriftlich fest.

Leitfragen Fertigung und Erstellung

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

Geschäftsmodell/Organisation/Strategie

Das Geschäftsmodell

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

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

Der funktionale Aufbau deines Unternehmens ist wichtig. Welche organisatorischen Einheiten gibt es im Unternehmen? Alle Unternehmensbereiche mit ihren Aufgaben sollten z. B. in einem Organigramm dargestellt werden. Stelle die komplette Wertschöpfungskette deines Unternehmens dar und beschreibe insbesondere die wichtigsten Erfolgsfaktoren.

Eine zentrale Frage ist die nach deinem Ertragsmodell. Wie willst du Geld verdienen?

„Der Weg ist das Ziel."

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

Leitfragen Geschäftsmodell

- Wie soll dein Unternehmen heißen?
- Welche Rechtsform strebst du an und warum?
- Wo planst du den Unternehmensstandort? Warum? Werden Lagerflächen benötigt?
- Wie lautet deine Unternehmensvision und welche Unternehmensziele hast du dir gesetzt? Mit welchen Maßnahmen willst du die Unternehmensziele erreichen?
- Wie sieht dein Ertragsmodell aus, d. h., wie verdienst du Geld? Willst du als Preisführender (z. B. Discounter), als Qualitätsführender (z. B. Feinkostladen) oder als spezialisierte/s Person/Unternehmen (z. B. Teeladen) auftreten?
- Was sind deine wichtigsten Erfolgsfaktoren?
- Wie ist dein Unternehmen organisiert und strukturiert? Erstelle ein Organigramm.
- Welche Kommunikationswege sind geplant, um dem gesamten Unternehmen individuelles Wissen zugänglich zu machen?

Gründungsteam und Schlüsselpersonen

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

Gründungsteam vorstellen
Besonders gründlich werden die Qualifikationen des Gründungsteams geprüft. Berufliche Erfahrung, bisherige Zusammenarbeit und bereits erzielte Erfolge zählen deshalb oft mehr als akademische Grade.

Mache deutlich, wie die Verantwortlichkeiten im Unternehmen aufgeteilt werden und für welche Positionen noch Verstärkung eingeplant ist. Gibt es wichtige Positionen im Unternehmen, die vom bisherigen Gründungsteam noch nicht abgedeckt werden? Soll das Gründungsteam noch erweitert werden oder gibt es andere Schlüsselpersonen, die für den Erfolg des Unternehmens entscheidend sind? Wenn du unerfahrene Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter für eine Schlüsselposition vorsiehst, dann ist eine ausführliche Begründung angebracht.

Was passiert, wenn einzelne Mitglieder des Gründungsteams oder Schlüsselpersonen das Unternehmen verlassen? Welche Szenarien ergeben sich? Es ist immer schwierig, z. B. Kapitalgebende zu finden, wenn eine einzelne Person die Innovation trägt und sich ihre Expertise nicht reproduzieren lässt. Auch wenn man nicht darüber nachdenken will: Es muss sichergestellt sein, dass wenn eine/einer der Gründerinnen und Gründer ausfällt, das das Unternehmen weiter überleben und wachsen kann.

Wer berät dich?
Nenne an dieser Stelle deine wichtigsten Personen, die dich beraten. Niemand bringt von Hause aus alle für eine Unternehmensgründung notwendigen Qualifikationen und Erfahrungen mit. Es zeugt von Professionalität, Wirtschaftsprüfungskanzleien, PR-Agenturen oder Unternehmensberatungen mit einzubeziehen. Diese Professionalität beruhigt Kapitalgebende. Wenn du bestimmte Managementaufgaben außer Haus gibst, d. h., sie outsourct, solltest du deine Kosten- und Nutzenüberlegungen darlegen.

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

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

Leitfragen Gründerteam und Schlüsselpersonen

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

Personal

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

Qualifikation definieren
Deine Mitarbeitenden sind mehr als nur Angestellte. Sie bilden einen unschätzbaren Wissens- und Erfahrungsschatz, der sich monetär kaum bewerten lässt. Definiere daher, über welche Schlüsselqualifikationen deine zukünftigen Mitarbeitenden verfügen sollen und wie du sicherstellst, dass du genau diese für dich gewinnst.

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

Leitfragen Personal

- Über welche Qualifikationen sollen deine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügen?
- Welchen Personalbedarf erwartest du für die einzelnen Bereiche deines Unternehmens in den nächsten drei Jahren? (Siehe Formblatt auf unserer Homepage)
- Wie hoch sind die Personalkosten inkl. Lohnnebenkosten? Planst du Sondergratifikationen (z. B. ein 13. Gehalt)? Was kosten dich deine Personalbindungsmaßnahmen?
- Wie willst du deine Mitarbeitenden dauerhaft an dein Unternehmen binden?

Meilensteine und Realisierungsfahrplan

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

Leitfragen Meilensteine und Realisierungsfahrplan

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

Denn bei uns steht deine Gründung im Fokus.

Als die Nr. 1 bei Gründungsfinanzierungen in Köln und Bonn begleiten wir dich mit einer passgenauen Finanzierung, einem großen Netzwerk und persönlicher Beratung.

Jetzt durchstarten!
skbn.de/gruendung

GRÜNDERCENTER
der Sparkasse KölnBonn

Was machen der Markt und die Konkurrenz?

Markt und Wettbewerb

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

Branchen- und Gesamtmarktanalyse

Um für deine Geschäftsidee die richtige Strategie wählen zu können, ist es notwendig, den von dir angestrebten Markt und deine Branche genau zu kennen. Kapitalgebende verlangen z. B. von dir nähere Informationen zu den Faktoren, welche die Nachfrage und Absatzstrategie beeinflussen. Trage einen Katalog aller Fragen zusammen, die du beantworten möchtest. Du kannst auch mit Hypothesen arbeiten, falls du keine belegbaren Fakten in Erfahrung bringen kannst. Die für die Analyse erforderlichen externen Daten erhältst du meist in Fachjournalen, Marktstudien, Branchenberichten von Banken, Datenbanken, bei der IHK oder dem Patentamt. Durch die Auswertung aller Informationen verfeinerst du so schrittweise dein Branchenbild, von der Branchenanalyse über die Marktsegmentierung bis hin zur Identifikation deiner Kundschaft und den mit ihr realisierbaren Umsätzen. Gib einen Überblick über die Branche, der dein Unternehmen angehören wird. Schildere, welche wichtigen Faktoren diese Branche beeinflussen. Beschreibe zunächst den Status quo und – darauf aufbauend – die zu erwartenden Trends der nächsten drei Jahre. Wie könnten sich Branche und Markt weiterentwickeln?

Ergänze und begründe deine Einschätzungen. Erläutere außerdem durch eine Wettbewerbsanalyse, welche Schwierigkeiten bei der Ausschöpfung des Marktpotenzials zu erwarten sind. Viele innovative Branchen unterliegen einer derart rasanten Entwicklung, dass eine langfristige Betrachtung reine Spekulation ist. Statt sich aber in unhaltbaren Vermutungen zu verlieren, solltest du deine Aussagen auf einen besser überschaubaren Zeitraum beschränken.

Wichtig ist: Nutze so viele Fakten wie möglich. Deine Ausführungen müssen konkrete Angaben zu Marktgröße (Absatz und Umsatz), branchentypischen Renditen und zur Rolle von Innovationen und Marktschranken, Mitbewerbern, Zulieferern sowie Kundinnen und Kunden und Vertriebswegen enthalten.

Leitfragen Branchen- und Gesamtmarktanalyse

- Welcher Branche ist dein Unternehmen zuzuordnen? Wie groß sind Umsatz und Absatz (Menge/Stücke bzw. Anzahl Dienstleistungen) insgesamt in dieser Branche? Versuche die Angaben möglichst auf dein Marktumfeld zu konkretisieren.
- Benenne und beschreibe die Erfolgsfaktoren deiner Branche.
- Wie und mit welcher Dynamik entwickelt sich deine Branche?
  Wodurch wird das Wachstum in dieser Branche bestimmt?
- Wie hoch ist das Umsatzpotenzial mit einzelnen Kundensegmenten jetzt und zukünftig?
  Wie viele solcher Kundinnen und Kunden gibt es heute und in Zukunft?
- Welche Renditen werden in dieser Branche erzielt?
- Welche äußeren Faktoren beeinflussen die Branche (politisch, rechtlich, technologisch etc.)?
  Inwieweit haben diese Einfluss auf dein Unternehmen?

Marktsegmente und Zielkundschaft

Segmentiere als Nächstes deinen Gesamtmarkt:
Teile ihn in möglichst homogene Teilmärkte. Gängige Kriterien sind Kundennutzen, Kaufverhalten – das Alter der Kundinnen und Kunden spielt hierbei häufig eine Rolle – oder regionale/nationale/internationale Unterschiede. Bestimme die Größe deiner Zielgruppe und ihr Verhalten in jedem Segment. Das macht deshalb Sinn, weil du durch die genaue Kenntnis deiner Zielgruppe die Vermarktung deines Produktes/deiner Dienstleistung gezielt vorantreiben kannst.

Schließe der Erläuterung der Marktsegmente die Bestimmung deiner speziellen Zielkundengruppe und des geplanten Markterfolgs (Absatz, Umsatz, Marktanteil und Gewinn) an. Berücksichtige dabei deine Absatzstrategie und das Verhalten der Konkurrenz. Je nach Branche solltest du auch einen Preisverfall einkalkulieren. Die Kundenstruktur ist auch innerhalb eines Marktes selten homogen.

→ **TIPP**
Sind diejenigen, die das Produkt erwerben auch diejenigen, die es benutzen (Beispiel: Eltern kaufen, Kinder nutzen)? Ein häufiger Fehler ist, dass sich alle Planungen ausschließlich auf die nutzende Person beziehen.

Leitfragen Marktsegmente und Zielkunden

- Wie lässt sich die Branche segmentieren und wie unterscheiden sich die einzelnen Segmente? Wo positionierst du dich? Welches Marktvolumen besitzen die einzelnen Marktsegmente aktuell und zukünftig? Wodurch wird das Wachstum in den Marktsegmenten beeinflusst?
- Wie profitabel schätzt du die einzelnen Segmente ein, wie groß ihr Potenzial?
- Welchen Marktanteil strebst du in welchem Marktsegment an?
- Wer sind deine Zielkundinnen und-kunden und wie sind deren Kaufmotive und -gewohnheiten? Welche Beispiele für deine Zielkundschaft kannst du anführen?
- Wie abhängig bist du von Großkundschaft?

Wettbewerbsanalyse/-beobachtung

Was macht eigentlich die Konkurrenz?
Um dies zu ermitteln, erfasse die Stärken und Schwächen deiner realen und potenziellen Konkurrenz. Bewerte Sie nach Kriterien wie Absatz und Umsatz, Preisgestaltung, Wachstum, Marktanteil, Kostenstruktur, Produktlinien, Kundendienst, Zielgruppen und Vertriebskanal. Vermeide im Interesse der Übersichtlichkeit einen zu hohen Detailgrad. Nimm dein eigenes Unternehmen in diese Bewertung mit auf, und leite durch einen Vergleich ab, wie groß dein Wettbewerbsvorteil sein wird. Zeige auch auf, wo dein Unternehmen Schwächen hat, und erläutere Strategien, wie du damit umgehst.

Wettbewerberinnen und Wettbewerber sollten nicht nur zum Zeitpunkt der Gründung, sondern auch später kontinuierlich beobachtet werden. Laufend gepflegt, lassen sich die einmal beschafften Informationen für dich als zusätzlicher Wettbewerbsvorteil nutzen.

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

Überlege dir vor allem, wer in deinem Markt in der Lage sein könnte, dein Geschäftsmodell bei Erfolg nachzuahmen. Die Erfahrung zeigt, dass so gut wie nie eine Idee als solche kopiert wird, aber erfolgreiche Geschäftsmodelle fast immer Nachahmende finden. Ein Angriff deiner Konkurrenz kann zu erhöhten Kosten führen. Dieses sollte sich im Best-Case-Szenario in der Finanzplanung widerspiegeln.

Siehe Kapitel Marktschranken.

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

Leitfragen Wettbewerbsanalyse/-beobachtung

- Wer ist deine wichtigste Konkurrenz (namentlich benennen)? Auf welche Weise wirst du deine Konkurrenz beobachten?
- Welche Marktanteile hält deine Konkurrenz in den jeweiligen Marktsegmenten?
- Wie profitabel arbeitet deine Konkurrenz?
- Welche Geschäftsstrategien verfolgt deine Konkurrenz? Welche Zielkundengruppen spricht deine Konkurrenz an? Sind diese Kundinnen und Kunden an deine Konkurrenz gebunden?
- Worin unterscheidest du dich von deiner Konkurrenz?
- Wer könnte in der Lage sein, deine Geschäftsidee für sich zu verwerten?
- Vergleiche deine Wettbewerbsstärken und -schwächen mit denen deiner wichtigsten Konkurrenz in einem Übersichtsprofil (Entwicklung, Vertrieb, Marketing, Standort, etc.).

Marktschranken

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

Leitfragen Marktschranken

- Welche Marktschranken bestehen? Auf welche Weise lassen sich die Marktschranken überwinden? Was kostet dich die Überwindung dieser Schranken?
- Wie wird der Wettbewerb auf deinen Markteintritt reagieren? Wie antwortest du auf diese Reaktion? Welche Kosten kalkulierst du dafür ein?

Marketing und Vertrieb

An dieser Stelle angekommen, hast du nach der klassischen Lehrauffassung schon einige Punkte des Marketings geplant: Das Produkt/die Dienstleistung ist definiert, du hast eine Markt- und Wettbewerbsanalyse vorgenommen, du hast dein Geschäftsmodell entwickelt und dein Erlösmodell dargestellt. Lass dich hier von den Begrifflichkeiten nicht irritieren. Der Businessplan ist nach anderen Anforderungen strukturiert als ein klassisches Marketingkonzept. Dieses Kapitel ist dazu da, deine Preiskalkulation aufzuzeigen sowie deine Vertriebswege und Kommunikationsmaßnahmen darzustellen. Außerdem kannst du so deinen Finanz- oder Geschäftspartnern und -partnerinnen erläutern, wie du mit deinem Produkt/deiner Dienstleistung den Markteintritt planst. Preis, Vertriebskanäle und Marketingmaßnahmen sind dabei in direktem Zusammenhang mit deiner Markt- und Wettbewerbsanalyse zu sehen. Bei der Frage nach dem geplanten Marketing geht es um wesentlich mehr als allein um Werbung. Die gesamte Vermarktung muss zum Produkt/zur Dienstleistung passen. Beschreibe den typischen Verkaufsprozess, wie er zu erwarten ist. Vergleiche dies gegebenenfalls mit den Prozessen der Konkurrenz, und lege dar, wie der Vertrieb und alle weiteren Maßnahmen zur Ausschöpfung der identifizierten Marktpotenziale aussehen werden. Messe diesen Themen eine hohe Bedeutung bei und unterschätze nicht den Arbeitsaufwand. Deine Strategie für das Vertriebskonzept, die geplanten Kommunikationsmaßnahmen und den Markteintritt solltest du detailliert darstellen. Alle von dir geplanten Ausgaben müssen sich in der späteren Finanzplanung wiederfinden.

Preis

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

Leitfragen Preis

- Mit welchem Preis (netto/brutto) willst du dich am Markt positionieren?
  Welchen Preis wirst du für dein Produkt/deine Dienstleistung je Zielgruppe und Vertriebskanal verlangen? Leite den Preis für dein Produkt/deine Dienstleistung her (Preiskalkulation).
- Welches Ziel verfolgst du mit deiner Preisstrategie?
  Ist deine Preisgestaltung auf deine Zielgruppe ausgerichtet?
  Nach welchen Kriterien bildest du den Endverkaufspreis (Gewinnspanne, Absatzmenge)?
  Wie verläuft die Preisentwicklung?
  Gibt es Sonderkonditionen wie z. B. Rabatte, Zahlungsziel usw.?
- Nenne deine Handelsspanne je Vertriebskanal und Produkt/Dienstleistung.

Vertriebskonzept

Du kannst noch so tolle Produkte oder Dienstleistungen haben: sie müssen aber „an die Kundschaft gebracht“ werden. Wenn du nichts verkaufst, ist dein Unternehmen gescheitert, bevor es gestartet ist. Unterschiedliche Produkte für unterschiedliche Zielgruppen fordern individuelle Überlegungen. Das Vertriebskonzept stellt den Verkaufsprozess im Detail vor, nennt die Vertriebskanäle und berücksichtigt die dabei entstehenden Kosten. Konkretisiere hier die Planung deiner Vertriebsabteilung: Wie wird diese personell, sachlich und räumlich ausgerüstet sein? Schildere den Aufbau deines Vertriebs. Welche Anforderungen stellst du an die Anzahl, Qualifikation und Motivation deiner Vertriebsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter? Wenn du z. B. billige Produkte in großer Stückzahl anbietest, prüfe, ob der Vertrieb über den Großhandel sinnvoll wäre. Welche Vertriebswege willst du nutzen? Dabei ist vor allem ausschlaggebend, wie du deine Zielgruppe am besten erreichen kannst.

Wie willst du den Mehrwert deines Produkts an Entscheidungsträger vermitteln? Strebst du einen hohen Wiedererkennungseffekt an oder die spontane Verbindung deines Produkts/deiner Dienstleistung mit einem großen Kundennutzen?

Leitfragen Vertriebskonzept

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

Kommunikationsstrategie und -maßnahmen

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

Leitfragen Kommunikationsstrategie und -maßnahmen

- Welche Kommunikationsmaßnahmen planst du?
  Welche Botschaften möchtest du kommunizieren?
- Wie lenkst du die Aufmerksamkeit der Zielkundengruppen auf dein Angebot?
  Mit welchen Maßnahmen gewinnst du neue Kundschaft? Wie bindest du dauerhaft deine Kundschaft?
- Wie hoch belaufen sich im Zeitverlauf die Kosten für PR- und Marketing?
  Wie viel kostet es dich, neue Kundschaft zu gewinnen? Was kosten Kundenbindungsmaßnahmen?
- Entwerfe einen detaillierten Zeit- und Kostenplan für deine Marketingaktivitäten, möglichst auf Monatsbasis (Marketingplan).

Markteintrittsstrategie

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

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

Leitfragen Markteintrittsstrategie

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

Chancen und Risiken

Deine Entwicklung und dein Handlungsspielraum sind in einem hohen Maß von der Fähigkeit abhängig, Chancen zu nutzen, Risiken frühzeitig zu erkennen und ihnen wirkungsvoll zu begegnen. Dazu ist es wichtig, deine Stärken und Schwächen zu kennen. Eine SWOT-Analyse umfasst eine Stärken-Schwächen-Analyse (Strengths-Weaknesses) und eine Chancen-Risiko-Analyse (Opportunities-Threats). Sie fasst die wesentlichen Ergebnisse der Untersuchungen der internen Prozesse und die Erkenntnisse externer Einflussfaktoren des Unternehmens zusammen. Das Ziel der SWOT-Analyse ist, herauszufinden, inwieweit die gegenwärtige Strategie des Unternehmens bei den gegebenen Umwelteinflüssen erfolgreich zu sein verspricht. Außerdem sollen die unternehmensspezifischen Stärken und Schwächen daraufhin untersucht werden, ob sie ausreichend geeignet sind, um auf Veränderungen der Unternehmensumwelt zu reagieren.

Das Ergebnis der SWOT-Analyse soll sowohl die strategischen internen und externen Herausforderungen, denen das Unternehmen gegenübersteht, beleuchten, als auch die Mittel, die nötig und geeignet sind, diese zu meistern. Daraus sollen anschließend strategische Ziele und Maßnahmen abgeleitet werden.

Erfasse dazu deine Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken und beantworte die vier Fragen zu den einzelnen Strategien. Für Kapitalgebende ist es darüber hinaus wichtig zu wissen, wie sich die Chancen und Risiken auf deinen Kapitalbedarf auswirken.

SWOT-Analyse		Interne Analyse (Unternehmen)	
		Stärken (Strengths)	**Schwächen (Weaknesses)**
Externe Analyse (Umwelt, Markt)	**Chancen (Opportunities)**	**SO-Strategie** „Haben wir Stärken, um unsere Chancen zu nutzen?“	**WO-Strategie** „Verpassen wir Chancen wegen unserer Schwächen?“
	Risiken (Threats)	**ST-Strategie** „Haben wir die Stärken, um Risiken zu bewältigen?“	**WT-Strategie** „Welchen Risiken sind wir wegen unserer Schwächen ausgesetzt?“

Leitfragen Chancen und Risiken

- Was sind die Kernkompetenzen des Unternehmens?
- Wo hat dein Unternehmen einen Leistungsvorsprung gegenüber anderen?
- Welcher Entwicklungsbedarf des Unternehmens muss befriedigt werden?
- Welche Chancen bestehen, um dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen oder profitabel zu agieren?
- Welche Trends/Entwicklungen könnten zu Umsatz- oder Gewinnverlusten führen? Welche Gegenmaßnahmen sind dann geplant?
- Bewerte die notwendigen Maßnahmen monetär.

Finanzplanung

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

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

- zum anderen aus der **Liquiditätsplanung,** mit der die Zahlungsströme prognostiziert werden und mit der du feststellst, ob du zukünftig auch immer „flüssig“ (liquide) sein wirst.

- Die **Investitionsplanung** betrachtet all jene Positionen, die eher einen „seltenen“ Charakter haben und „langlebig“ sind.

Die Ergebnisse der Planungsrechnungen sind in erster Linie für dich selbst von Interesse, denn nur so kannst du dich der Tragfähigkeit deines Vorhabens vergewissern. Aber auch deine Kapitalgebenden, z. B. Kreditinstitute, möchten durch plausible Zahlen von der Machbarkeit deines Geschäftsvorhabens überzeugt werden. Trotz der großen Menge an Zahlen, die zu ermitteln sind, ist die Erstellung von Finanzplanungstabellen viel einfacher, als es zunächst erscheint. Erfahrungsgemäß fällt es Existenzgründerinnen und -gründern trotzdem häufig schwer, ihr Vorhaben in Zahlen zu transformieren und in Tabellen umzusetzen. Hilfreich ist hierbei eine strukturierte Vorgehensweise.

Wichtig: Der einführende Textteil

Neben Tabellen solltest du noch einmal die wichtigsten Eckdaten in einem Textteil zusammenfassen und dort verbalisieren, welche Annahmen deinen Berechnungen und Schätzungen zugrunde liegen. Nur so können deine Zahlen auch interpretiert werden, denn die Lesenden müssen nachvollziehen können, wie sich die Zahlen zusammensetzen und wie du zu diesen gelangt bist. Erläutere auch, welche Informationen dir eventuell noch fehlen und begründe dieses Manko. Führe so weit wie möglich in deine Überlegungen ein. Konkretisiere und kommuniziere alle deine Annahmen und Schätzungen.

Rentabilitätsplanung

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

Ertrag – Aufwand = Gewinn (oder Verlust)

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

Umsatz

Existenzgründende erwirtschaften fast ausschließlich Erträge aus Umsatzerlösen. Die Planung ihres Umsatzes stellt die meisten Existenzgründerinnen und -gründer vor die größte Herausforderung bei der Erstellung des Businessplans. Viele stellen sich dieser Aufgabe nicht, sie raten ihre Zahlen nur. Zwar ist es richtig, dass du auch bei bester Planung nie genau prognostizieren kannst, wie sich deine Umsätze tatsächlich entwickeln werden. Dennoch solltest du eine klare Vorstellung davon haben, was plausibel „umsetzbar“ ist.

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

Umsatz = Absatzmenge x Preis

Du wirst bei der Preisbestimmung schnell feststellen, dass du dich diesbezüglich mit deinem Unternehmen in einem vergleichsweise engen „Korsett“ befindest: Nach oben setzen dir die Preisvorstellungen deiner Kundschaft enge Grenzen, und die Preise deiner Konkurrenz wirst du ohnehin nur schwer überbieten können. Nach unten sind dir ebenfalls enge Grenzen gesetzt, da du mindestens deine Selbstkosten erwirtschaften musst. Und nicht zuletzt findest du z. B. im Handel häufig Preisempfehlungen, die dir enge Vorgaben machen.

Wenn dir also bei der Bestimmung deiner Verkaufspreise nur ein enger Rahmen bleibt, ist es offensichtlich, dass für den Erfolg oder den Misserfolg deines Vorhabens eher die Absatzmenge als der Preis entscheidend ist. Plane hier also besonders sorgfältig. Denke bitte immer daran: Plane an dieser Stelle nur mit den Nettopreisen!

Beispiel: Rentabilitätsvorschau (GuV)

		Jan	Feb	Mär	...	Dez	Σ
	Umsatz						
+/-	Bestandsveränderungen						
=	Gesamtleistung						
–	Wareneinsatz						
–	Personalaufwand						
–	Abschreibungen						
–	Zinsaufwand						
–	sonstiger Aufwand – Miete – KFZ-Aufwand – Marketingaufwand – Beratungsaufwand – etc.						
=	Jahresergebnis						
–	Steuern						
=	Gewinn (oder Verlust)						

Aufwand

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

Variabler Aufwand

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

Fixer Aufwand

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

Zu den fixen Aufwandspositionen gehören folgende Positionen:

Fixer Aufwand: Personalaufwand
Überlege dir, wann du welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einstellen wirst. Bedenke dabei, dass du zu den Bruttolohnkosten auch die sogenannten Lohnnebenkosten hinzurechnen musst. Sie errechnen sich aus dem hälftigen (paritätischen) Anteil an den Sozialversicherungsbeiträgen und betragen mehr als 21 Prozent der Bruttolohnkosten. Berücksichtige ggf. auch Sonderzahlungen, wie z. B. Weihnachtsgeld.

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

(Höhe Investitionen abzgl. Eigenkapital = Finanzierungsbedarf) x 5 %. Die erhaltene Summe teilst du durch 12 und erhältst so deine monatliche Zinsbelastung.

Nach dem Erstellen der Liquiditätsplanung und Planung der Finanzierung solltest du die Zinsangaben im zweiten Schritt verifizieren, indem du dir die aktuellen Zinssätze geben lässt und diese in der Planung berücksichtigst.

Ferner solltest du auch die Finanzierung von Betriebsmitteln einplanen, um z. B. saisonale und jahreszeitlich bedingte Schwankungen ausgleichen zu können. Hierzu dient in der Regel ein sogenannter „Kontokorrentkredit“, der Überziehungskredit im geschäftlichen Bereich (vgl. mit dem privaten Girokonto). Dieser ist vergleichsweise teuer, sollte aber zu Beginn der Planung mindestens mit 125 € pro Monat berücksichtigt werden.
10.000 € x 15 % = 1.500 € : 12 Monate = 125 € / Monat.

Auch hier gilt: Nach dem Erstellen der Liquiditätsplanung kann diese Zinsrechnung verifiziert werden.

Fixer Aufwand: Abschreibungsaufwand
Wenn du unternehmerisch tätig wirst, kommst du nicht umhin, auch Anschaffungen zu tätigen, z. B. eine Büro- und Geschäftsausstattung, ein Firmenfahrzeug, einen Computer und vieles mehr. Wenn du diese Gegenstände kaufst, musst du den Kaufpreis für die Anschaffungen inkl. der gesetzlichen Umsatzsteuer meist sofort bezahlen. Bei der Erstellung deines Rentabilitätsplans stellst du aber fest, dass du die Anschaffungskosten nur zu einem Bruchteil als betriebliche Ausgabe ansetzen darfst: Dies ist auch berechtigt, da du das jeweilige Wirtschaftsgut vermutlich auch über einen längeren Zeitraum nutzen wirst. So wird in § 7 des Einkommensteuergesetzes unter der Überschrift „Absetzung für Abnutzung“ (kurz: AfA) definiert, dass die Kosten für Wirtschaftsgüter, die länger als ein Jahr im Betrieb genutzt werden, auf die „betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer“ aufgeteilt werden müssen. Wie lange die „betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer“ ist, hat die Finanzbehörde in sogenannten AfA-Tabellen festgelegt Sie geht davon aus, dass sie bei einem PC beispielsweise drei Jahre (bzw. 36 Monate) beträgt, bei einem Pkw sechs Jahre (bzw. 72 Monate) und bei Möbeln für die Büro- und Geschäftsausstattung 13 Jahre (bzw. 156 Monate).

Bei der Erstellung der Investitionsplanung ermittelst du den Abschreibungsaufwand mit Hilfe der AfA-Tabellen und überträgst die so ermittelten Werte.

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

Gewinn

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

Schwarz und weiß malen

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

Zusammenfassung

Gehe deinen gesamten Businessplan durch und entscheide, ob und in welcher Höhe sich die von dir getroffenen Annahmen in Aufwendungen und Erträgen niederschlagen.

Bist du über die genaue Höhe der anfallenden Aufwendungen im Zweifel, so hole dir Kostenvoranschläge ein.

Leitfragen Rentabilitätsplanung

- Erstelle eine Absatzplanung (Mengenplanung) für die nächsten drei Jahre! Überlege dir, wie viele Produkte oder Dienstleistungen (Stunden oder Tage) du über den Zeitverlauf an deine Kundschaft verkaufen wirst. Bedenke deine Kapazitätsgrenzen und berücksichtige jahreszeitliche und saisonale Schwankungen.
- Leite die Nettopreise für dein Produkt oder deine Dienstleistung her. Nimm hierbei Bezug auf deine Überlegungen im Kapitel Marketing und Vertrieb.
- Errechne aus Mengen und Preisen deine geplanten Nettoumsätze über den Zeitverlauf.
- Welche Aufwendungen fallen in den ersten drei Jahren deines Geschäftsbetriebs an? Nenne und begründe die wichtigsten Positionen.
- Wie hoch ist dein Materialaufwand? Wie hoch sind die für Fremdleistungen vorgesehenen Aufwendungen?
- Leite die anfallenden Personal- und Lohnkosten inkl. Lohnnebenkosten her.
- Übernimm die Abschreibungsplanung aus der Investitionsplanung.
- Wie hoch schätzt du den Zinsaufwand für Darlehen in den ersten drei Jahren?
- Wie hoch planst du den sonstigen betrieblichen Aufwand?
- Plane besondere Aufwendungen mit ein, die (nur) zu Beginn anfallen (z. B. Maklercourtage, Renovierung, Außenwerbung etc.).
- Erstelle mit Hilfe der o. g. Angaben deine Plan-Gewinn- und Verlustrechnung (Plan-GuV) für die ersten drei Jahre auf monatlicher Basis.
- Wie wird sich deine Umsatzplanung verändern, wenn du deine Annahmen veränderst? Erstelle mehrere Szenarien („Best Case“, „Worst Case“).
- Ab wann ist der geplante Gewinn ausreichend, um davon leben zu können?

Investitionsplanung

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

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

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

Leitfragen Investitionsplanung

- Welche langlebigen Wirtschaftsgüter (Kaufpreis > 800 € netto) willst du wann für dein Unternehmen anschaffen?
- Erstelle eine Liste mit dem Datum der geplanten Anschaffung der Wirtschaftsgüter, dem Nettokaufpreis, der „betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer“ dieser Wirtschaftsgüter in Monaten und dem sich daraus ergebenden monatlichen Abschreibungsaufwand (AfA).
- Welche „geringwertigen Wirtschaftsgüter“ (GWG) im Kaufpreis unter 800 € netto, aber höher als 250 € netto, willst du wann für dein Unternehmen anschaffen?
- Erstelle eine Liste mit dem Datum der geplanten Anschaffungen der GWGs und deren Nettokaufpreis.
- Übertrage die jeweiligen monatlichen Abschreibungsbeträge aus der Investitions- und der GWG-Liste in die Gewinn- und Verlustrechnung.
- Übertrage die Investitionssummen (Kaufpreise) der langlebigen Wirtschaftsgüter und der GWGs in die Liquiditätsrechnung.

Liquiditätsplanung

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

Plane daher alle Ein- und Auszahlungen sorgfältig. Betrachte bei den Einzahlungen alles, was in deiner Kasse oder auf deinem Geschäftsgirokonto eingezahlt wird. Dazu zählt das Eigenkapital, das du in dein Unternehmen einbringst, ebenso wie das Fremdkapital, das du dir bei Kreditinstituten leihst. Bedenke bei den „Einzahlungen aus Umsatzerlösen“, dass zwischen dem Datum der Rechnungserstellung und dem Zahlungseingang auf deinem Konto doch erhebliche Zeit vergehen kann. Genauso hältst du es mit den Auszahlungen: Wann und in welcher Höhe wird Geld aus deiner Kasse genommen oder vom Konto abgebucht? Rechnungen müssen in voller Höhe bezahlt, Fremdkapital muss in Raten zurückgezahlt („getilgt“) werden, und nicht zuletzt „entnimmst“ du dem Unternehmen Geld, um deinen Lebensunterhalt bestreiten zu können. Auch deine Steuerzahlungen werden deine Liquidität beeinflussen.

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

Beispiel: Liquiditätsvorschau

		Jan	Feb	Mär	…	Dez	Σ
	Einzahlungen **– Eigenkapital** **– Fremdkapital** **– etc.**						
+	**Umsatz (ggf. zeitversetzt)**						
–	**Wareneinkauf**						
–	**Personalaufwand**						
–	**Investitionen**						
–	**Zinsen**						
–	**Sonstiger Aufwand**						
–	**Sonstige Auszahlungen** **– private Entnahmen** **– Tilgungen**						
–	**Steuern**						
=	**Kontostand (+ oder -)**						

Leitfragen Liquiditätsplanung

- Erstelle eine Absatzplanung (Mengenplanung) für die nächsten drei Jahre! Überlege dir, wie viele Produkte oder Dienstleistungen (Stunden oder Tage) du über den Zeitverlauf an deine Kundschaft verkaufen wirst. Bedenke deine Kapazitätsgrenzen und berücksichtige jahreszeitliche und saisonale Schwankungen.
- Leite die Nettopreise für dein Produkt oder deine Dienstleistung her. Nimm hierbei Bezug auf deine Überlegungen im Kapitel Marketing und Vertrieb.
- Errechne aus Mengen und Preisen deine geplanten Nettoumsätze über den Zeitverlauf.

Kapitalbedarf und Finanzierung

Aus der Liquiditätsplanung geht zwar hervor, wie viel Kapital zu welchem Zeitpunkt benötigt wird, nicht jedoch, aus welchen Quellen es stammt. Hier sollst du die einzelnen Finanzierungsposten den geeigneten Kapitalgebenden zuordnen – angefangen bei den Kosten für Entwicklung, Investitionen, Anlauf der Produktion und Aufbau des Lagers oder Erstellung der Dienstleistung bis hin zur Liquiditätsreserve. Wähle aus der Vielzahl der Finanzierungsquellen (Wagniskapitalgebende, öffentliche Institutionen und Existenzförderprogramme, Unternehmen, Privatpersonen, Banken, Crowdfunding etc.) die für dein Unternehmen „richtige Mischung“ aus. Deinen kurzfristigen Finanzbedarf kannst du über Kontokorrent- oder Lieferantenkredite decken. Für die langfristige Finanzierung eignen sich nichthaftende (Fremdkapital) und haftende Finanzmittel (Eigenkapital). Nichthaftende Mittel sind öffentliche Mittel, z. B. der Unternehmerkredit der KfW-Mittelstandsbank, Bankdarlehen und Privatdarlehen.

Zu den haftenden Mitteln zählen Bareinlagen, Sacheinlagen, Beteiligungen (auch am stimmberechtigten Kapital) und Eigenkapitalhilfen.

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

Leitfragen Kapitalbedarf und Finanzierung

- Wie hoch ist der Finanzbedarf deines Unternehmens, der sich aus der Investitions- und Liquiditätsplanung ergibt?
- Welche Finanzierungsquellen stehen dir zur Verfügung? Erläutere nach Möglichkeit deine Präferenz für eine Eigenkapital- bzw. Fremdkapitalfinanzierung!
- Welche Zins- und Tilgungsleistungen ergeben sich aus der Finanzierung? Erstelle einen Zins- und Tilgungsplan für die ersten drei Jahre auf monatlicher Basis!
- Zeige bei einer Finanzierung durch Eigenkapital/Beteiligungskapital eine mögliche Exit-Strategie für den Kapitalgebenden auf!

Denn bei uns steht deine Gründung im Fokus.

Als die Nr. 1 bei Gründungsfinanzierungen in Köln und Bonn begleiten wir dich mit einer passgenauen Finanzierung, einem großen Netzwerk und persönlicher Beratung.

Jetzt durchstarten!
skbn.de/gruendung

GRÜNDERCENTER
der Sparkasse KölnBonn

Executive Summary

Die Qualität der Executive Summary entscheidet häufig darüber, ob der eigentliche Businessplan überhaupt gelesen wird. Widme ihr daher besondere Aufmerksamkeit. Alles Wesentliche sollte erwähnt werden, insbesondere dein Alleinstellungsmerkmal (USP) sollte deutlich herausgestellt werden. Und dennoch gilt: In der Kürze liegt die Würze, denn die Executive Summary sollte nur 1,5 bis 2 Seiten umfassen.

Auf den Punkt gebracht

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

Executive Summary erst ganz zum Schluss

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

Probe aufs Exempel

Generell wird die Executive Summary von Kapitalgebenden direkt am Anfang gelesen. Sie allein wird zwar nicht dazu bewegen, ein Vorhaben zu fördern, sie zeigt jedoch eine klare, auch für technische Laien problemlos verständliche, Zusammenfassung deines Vorhabens und dass du dein Geschäft verstehst und andere begeistern kannst.

Die Executive Summary sollte in kurzer Zeit gelesen und verstanden werden können. Für einen lesefreundlichen Aufbau sind Zwischenüberschriften nützlich. Mach die Probe aufs Exempel und lege die Executive Summary auch Personen vor, denen deine Geschäftsidee noch fremd ist oder die nicht über deinen technischen oder wissenschaftlichen Hintergrund verfügen. So testest du deine spätere Überzeugungskraft. Nicht jeder potenzielle Kapitalgebende ist auch spezialisiert auf dein wissenschaftliches oder technisches Metiers. Dies gilt übrigens für den gesamten Businessplan.

Leitfragen Executive Summary

Produkt/Dienstleistung

- Welches Problem hast du bei deinen potenziellen Kundinnen und Kunden erkannt?
- Wie löst du es?
- Stelle dein Produkt/deine Dienstleistung kurz und prägnant vor.
- Wo liegt der Kundennutzen?
- Wie begründest du deinen Wissens- und Technologievorsprung?
- Wie ist der Stand der Entwicklung?

Geschäftsmodell und Gründungsteam

- Wie sieht dein Geschäftsmodell aus?
- Wie sieht deine Geschäfts-/Unternehmensstruktur aus?
- Hebe die fachspezifischen, kaufmännischen und operativen Fähigkeiten und Erfahrungen deines Gründungsteams hervor.
- Mit welchem weiteren Personal willst du gründen?
- Wo stehst du heute? Welche Ziele willst du kurz- bis mittelfristig erreichen?

Markt und Wettbewerb

- Warum ist der Markt attraktiv?
- Welche wichtigen Eigenschaften weist deine Branche auf?
- Wer ist deine Zielkundschaft und was zeichnet diese aus?
- Wer ist die Konkurrenz?
- Welche Eintrittsbarrieren gibt es?

Marketing und Vertrieb

- Mit welchen Preisen willst du an den Markt gehen?
- Wie sieht dein Vertriebskonzept aus?
- Welche Kommunikationsmaßnahmen wirst du einsetzen?
- Wie sieht deine Markteintrittsstrategie aus?

Chancen und Risiken deines Vorhabens

- Zeige auf, welche Chancen und welche Risiken du in Bezug auf dein Gründungsvorhaben siehst.

Finanzen

- Zeige die prognostizierte Umsatzentwicklung der nächsten drei Jahre auf. Ab wann ist dein Vorhaben rentabel?
- Wie hoch wird der Kapitalbedarf für deine Existenzgründung sein?
- Woher kommen die Mittel (Eigenkapital, Fremdkapital)?

Der Anhang

Im Anhang des Businessplans sind ergänzende Informationen wie Tabellen, Organigramme, Datenmaterial, wichtige Nebenrechnungen und Patente gut aufgehoben. Achte darauf, dass der Anhang übersichtlich bleibt. Reiche keine Originale, sondern Kopien ein. Denke daran, im Businessplan kurz auf betreffende Stellen im Anhang zu verweisen. Stelle eine Liste aller Unterlagen zusammen, die sich im Anhang befinden. Anhänge werden nummeriert, aber nicht mit fortlaufenden Seitenzahlen versehen. Unterlagen, die in den Anhang gehören, sind beispielsweise der Gesellschaftsvertrag, Handelsregistereintragungen, Grundbuchauszüge, Lizenzschriften, Patentunterlagen, Genehmigungen, Referenzen, Gutachten, Produktinformationen oder Imagebroschüren. Die tabellarischen Lebensläufe der Teammitglieder gehören unbedingt an den Anfang des Anhangs, damit die Leserinnen und Leser einen Eindruck von ihren Vorkenntnissen und Qualifikationen bekommen.

Denn bei uns steht dein Unternehmen im Fokus.

Bei deiner Firmenübernahme begleiten wir dich bei jedem Schritt persönlich – mit dem Know-how der Nr. 1 bei Gründungsfinanzierungen in Köln und Bonn und einem großen Netzwerk.

Jetzt beraten lassen!
skbn.de/nachfolge

GRÜNDERCENTER
der Sparkasse KölnBonn

Du hast noch Fragen oder möchtest einen Termin vereinbaren? Rufe uns einfach an.

Sparkasse KölnBonn
GründerCenter

Wir freuen uns auf dich!

GründerCenter Köln
Charles-de-Gaulle-Platz 1d
50679 Köln

GründerCenter Bonn
Thomas-Mann-Straße 61
53111 Bonn

Gründerhotline: 0221 226-94449
E-Mail: gruendung@sparkasse-koelnbonn.de

GründerCenter der Sparkasse KölnBonn

@skbn_gruendercenter

facebook.com/gruendercenterkoelnbonn

GRÜNDERCENTER
der Sparkasse KölnBonn
Füreinander Hier.