



# Teilnehmer\*innen-Handbuch

Lausitzer Existenzgründer Wettbewerb



## Inhaltsverzeichnis

Einleitung	Seite 3
Ziel des Wettbewerbs	Seite 3
Teilnahmebedingungen	Seite 4
Ablauf Wettbewerbsjahr	Seite 4
Kontaktadressen	Seite 4

### **Anhang**

<b>1. Der Geschäftsplan</b>	<b>Seite 5</b>
1.1. Wozu ein Geschäftsplan?	Seite 5
1.2. Zielgruppe Banken und Förderinstitute	Seite 5
1.3. Kennzeichen eines guten Geschäftsplans	Seite 6
<b>2. Struktur und Inhalt eines Geschäftsplanes</b>	<b>Seite 6</b>
2.1. Zusammenfassung (Executive Summary)	Seite 7
2.2. Produkt/Dienstleistung	Seite 7
2.3. Gründer bzw. Gründerteam	Seite 8
2.4. Marktanalyse	Seite 9
2.5. Marketing	Seite 11
2.6. Unternehmen und Organisation	Seite 12
2.7. Finanzplanung und Finanzierung	Seite 14

Wichtige Hinweise zum Inhalt des Businessplanes finden Sie auch in den Leitfragen unter den einzelnen Schwerpunkten des Businessplanes (ab Seite 7).



## Einleitung

Die Idee zum Lausitzer Existenzgründer Wettbewerb wurde im Netzwerk Lausitz, einem von 18 Netzwerken der bundesweiten *Initiative für Beschäftigung!*, geboren. Mitte 2009 übernahm die Wirtschaftsinitiative Lausitz e.V. (WiL e.V.) die Federführung des LEX. Für die WiL bleibt die Förderung der Lausitzer Unternehmens- und Gründerkultur ein wichtiges Anliegen. Ziel dabei ist, junge gegründete Lausitzer Unternehmen, Gründer\*innen und Unternehmensnachfolger\*innen in der Lausitz zu unterstützen und zu begleiten sowie die stärkere Integration der Lausitzer Hochschulen, damit der LEX zukünftig weiter an Qualität gewinnt.

Der Lausitzer Existenzgründer Wettbewerb richtet sich an junge Unternehmen, die **nicht älter als vier Jahre** sind, sowie Gründer\*innen mit einer konkreten Idee aus allen Branchen, wobei auch Geschäftspläne zur Unternehmensnachfolge zugelassen sind.

**Einzige Bedingung: Der Unternehmenssitz muss in der Lausitz vorhanden bzw. geplant sein.**

Der regional auf die Lausitz zugeschnittene Existenzgründer Wettbewerb wird von den Investitionsbanken der Länder Berlin und Brandenburg und dem UVB organisierten Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg als Deutschlands größter regionaler Existenzgründerwettbewerb sowie dem futureSAX als sächsischer Businessplanwettbewerb mit ihrem Know-how und ihren Erfahrungen als Kooperationspartner unterstützt.

## Ziel des Wettbewerbs

Sie haben eine Geschäftsidee und wollen daraus einen Geschäftsplan entwickeln?

Sie planen die Gründung Ihres eigenen Unternehmens?

Dann sind Sie beim Lausitzer Existenzgründer Wettbewerb LEX genau richtig.

Das kostenlose und praxisorientierte Unterstützungsprogramm des LEX wird Ihnen helfen, aus Ihrer Geschäftsidee kontinuierlich ein tragfähiges Geschäftskonzept zu entwickeln.

- < In Seminaren können Sie Ihr kaufmännisches Grundwissen zu allen gründungsrelevanten Themen aufbauen und vertiefen.
- < Erfahrene Experten aus der Wirtschaft stehen Ihnen mit kostenlosen Coachingberatungen zur Seite, um Ihnen bei spezifischen Fachfragen professionellen Rat zu erteilen.
- < Juror\*innen, das sind Kapitalgeber\*innen, Unternehmer\*innen und Berater\*innen, überprüfen vertraulich Ihren Geschäftsplan und geben Ihnen ein individuelles Feedback zur Optimierung Ihres Geschäftsplanes.

Zu guter Letzt werden die besten Geschäftspläne **mit Preisgeldern von insgesamt 9.000 Euro** prämiert.

Durch die Teilnahme am LEX lernen Sie, wie ein guter Geschäftsplan erstellt wird. Doch das ist nicht alles! Das Netzwerk des LEX gibt Ihnen die Möglichkeit, Kontakte zu potenziellen Investor\*innen, Gründungspartner\*innenn oder auch Kunden zu knüpfen. Sie lernen Unternehmer\*innen, Gründer\*innen und Gleichgesinnte kennen und haben die Chance, Ihr Gründungsteam zu komplettieren.

**Selbst wenn Sie nicht unter den Preisträgern sind, gewinnen Sie Know-how, Erfahrung und Kontakte. Nutzen Sie die Angebote des LEX für Ihre Unternehmensgründung! Durch eine sorgfältige Planung können Sie Ihre Erfolgchancen verbessern und Ihr unternehmerisches Risiko vermindern. Viele Fallstricke lassen sich erkennen und vermeiden, wenn Sie sich gründlich informieren und solide vorbereiten.**

Unsere Referent\*innen, Coaches und Juror\*innen sowie das Wettbewerbsbüro vom LEX stehen bereit, Sie für den ersten Schritt in die Selbstständigkeit zu motivieren und Ihnen bei der Realisierung Ihrer Geschäftsidee den Rücken zu stärken.



## Teilnahmebedingungen

Der Lausitzer Existenzgründer Wettbewerb (LEX) wendet sich an Studenten, Hochschulabsolvent\*innen, Fachschüler\*innen, wissenschaftliche Mitarbeiter\*innen, Angestellte und Unternehmer\*innen sowie an Erfinder\*innen und Entwickler\*innen. Ob Handwerker\*in oder Professor\*in, jede/r, der eine innovative Produkt- oder Dienstleistungs-idee hat, kann am LEX teilnehmen. Dabei spielt es keine Rolle, in welcher Branche die Geschäftsidee angesiedelt ist.

Teilnahmevoraussetzung ist, dass die Gründung des Unternehmens in der Lausitz erfolgt oder geplant ist.

Wenn das Unternehmen bereits besteht, ist zusätzlich zu beachten, dass die Gründung nicht länger als 4 Jahre vor dem Start des LEX zurückliegen darf. Unternehmen, die vor diesem Zeitpunkt gegründet wurden, können dann teilnehmen, wenn sie ein neues Geschäftsfeld aufbauen wollen. Teilnahmeberechtigt sind außerdem Geschäftspläne zur Unternehmensnachfolge. In Zweifelsfällen entscheidet die Wettbewerbsleitung über die Zulassung.

## Ablauf Wettbewerbsjahr

Start des Wettbewerbs (Mobilisierung):	Februar
Start des Seminarprogramms:	Februar
Abgabetermin:	15. Juni
Jurysitzung:	August
Prämierungsveranstaltung:	August (Einladung)

**Die Teilnahme am LEX, einschließlich aller angebotenen Leistungen, ist für LEX-Teilnehmer\*innen kostenfrei!**

## Kontakt

Sie haben Fragen zum Ablauf und zu den Angeboten des Wettbewerbs? Sie möchten sich für die zahlreichen Veranstaltungen anmelden?

Sie brauchen Rat bei der Erstellung Ihres Geschäftsplans?

**Während des gesamten Wettbewerbs steht Ihnen das Team des Wettbewerbsbüros zur Verfügung.**

Wirtschaftsinitiative Lausitz e.V.  
Lausitzer Existenzgründer Wettbewerb  
Altmarkt 17 | 03046 Cottbus

Tel.: Frau Peisker (03 55) 28 91 30 90  
Fax: (03 55) 28 91 30 99  
Online: [www.wil-ev.de](http://www.wil-ev.de)  
e-mail: [j.peisker@wil-ev.de](mailto:j.peisker@wil-ev.de)

Als Teilnehmer\*in aus der Lausitz können Sie sich über die Angebote des LEX auch im Wettbewerbsbüro informieren. Insbesondere für Informationen über die spezifischen Aktivitäten des Wettbewerbs in der Lausitz ist das Wettbewerbsbüro die erste Adresse.

## Kooperationspartner\*innen des Lausitzer Existenzgründer Wettbewerbs (LEX)

Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg  
Koordinationsbüro in der Investitions-  
bank des Landes Brandenburg (ILB)  
Steinstr. 104-106  
14480 Potsdam  
hotline: (0331) 660 – 1505

future SAX  
Sächsisches Staatsministerium für  
Wirtschaft, Arbeit und Verkehr  
Wilhelm-Buck-Str. 2  
01097 Dresden  
Telefon: (0351) 56 48 380

e-mail: [businessplan@ilb.de](mailto:businessplan@ilb.de)  
Online: [www.b-p-w.de](http://www.b-p-w.de)



e-mail: [info@futuresax.de](mailto:info@futuresax.de)  
Online: [www.futuresax.de](http://www.futuresax.de)



## Anhang

### 1. Der Geschäftsplan

#### 1.1. Wozu ein Geschäftsplan?

Der Geschäftsplan dient zwar in erster Linie dafür, Geldgeber für das Unternehmen zu gewinnen, gleichzeitig ist er jedoch auch Leitfaden und Zielvorgabe für die Unternehmer\*innen selbst. Inzwischen gehört seine Vorlage auch zum guten Ton im Umgang mit allen Geschäftspartner\*innen. Nicht nur während der Unternehmensgründung übernimmt er eine wichtige Funktion, sondern auch später bei der Unternehmensführung.

Ein Geschäftsplan beschreibt im Detail das unternehmerische Gesamtkonzept für ein Geschäftsvorhaben. Er erfasst genau das wirtschaftliche Umfeld, die gesetzten Ziele und die aufzuwendenden Mittel. Der Geschäftsplan zwingt Sie, Ihre Geschäftsidee systematisch zu durchdenken, deckt Wissenslücken auf, verlangt Entscheidungen und fördert daher strukturiertes und fokussiertes Vorgehen. Insofern ist die Geschäftsplanerstellung ein wichtiges Instrument bei der Gründung eines Unternehmens. Probleme und Risiken werden frühzeitig erkannt und können vermieden werden.

Die große Bedeutung, die dem Geschäftsplan beigemessen wird, kommt nicht von ungefähr. Mit Ihrem Geschäftsplan dokumentieren Sie, dass Sie fähig sind, die wesentlichen Aspekte einer Unternehmensgründung systematisch und analytisch aufzuarbeiten und klar, verständlich und überzeugend darzustellen.

Mit Ihrem Geschäftsplan verfolgen Sie einen bestimmten Zweck und sprechen einen bestimmten Adressatenkreis an. In der Regel wollen Sie mit Ihrem Geschäftsplan Kapitalgeber\*innen von der wirtschaftlichen Tragfähigkeit Ihres (neuen) Unternehmens überzeugen.

#### 1.2. Zielgruppe Banken und Förderinstitute

Der erste Weg bei der Kapitalsuche führt oft zu einer Bank. Einige Kreditinstitute haben besondere Angebote oder Beratungszentren für Gründer\*innern eingerichtet. Banken knüpfen ihre Kreditentscheidung in erster Linie daran, dass sie Ihr Konzept für plausibel erachten und das Risiko der Kreditvergabe durch Sicherheiten abgedeckt werden kann. Dabei prüfen Kreditberater\*innen nicht nur Geschäftsidee, Marktpotenzial und Sorgfalt der Planung, sondern auch Ihre persönliche Kompetenz als Unternehmer\*in/Team. Neben Fachkompetenz sind vor allem Ihre Motivation, Kreativität und Überzeugungsfähigkeit wichtige Kriterien. Aber auch Ihre Stärke in schwierigen Situationen und Ihr Umgang mit Geld werden beachtet. Neben Banken sind auch Förderinstitute mögliche Kapitalgeber. Für Existenzgründungen gibt es eine Reihe öffentlicher Förderprogramme.

#### 1.3. Kennzeichen eines guten Geschäftsplans

Das Geschäftsvorhaben, für welches der Geschäftsplan geschrieben wird und der Zweck, für den er gedacht ist, haben einen entscheidenden Einfluss auf seine Gestaltung. Wird der Plan beispielsweise für eine Neugründung geschrieben, so sieht er anders aus als für ein Unternehmen, für das ein neues Geschäftsfeld aufgebaut werden soll. Trotz aller Unterschiede weisen Geschäftspläne einige Gemeinsamkeiten auf: Sie sollen eine umfassende Einschätzung der Chancen und Risiken einer Geschäftstätigkeit ermöglichen und dabei übersichtlich bleiben. Dies ist ein hoher Anspruch, aus dem sich bestimmte Anforderungen an Form und Inhalt ergeben. Für den Erfolg Ihres Geschäftsplans kann die Beachtung einiger Hinweise und Grundregeln hilfreich sein.

#### **Ein Geschäftsplan „lebt“.**

Mit der Geschäftsidee reift nach und nach auch der Geschäftsplan. Zu Beginn wird ein Grobkonzept erstellt. Auf Grund neuer Erkenntnisse werden einzelne Aspekte immer wieder überarbeitet und aktualisiert. Annahmen, Projektionen und Ergebnisse müssen aufeinander abgestimmt werden, um inhaltliche Fehler zu vermeiden. Die Arbeit wird durch ein vorausplanendes Vorgehen erleichtert. Dazu gehört, die Themen durchzunummerieren und alle Querverweise zu notieren.

#### **Ein Geschäftsplan beeindruckt durch Klarheit.**



Klare Strukturierung und Herausarbeitung der wesentlichen Informationen, das Setzen von Prioritäten und die Konzentration auf das Wesentliche können dem Leser die Orientierung erleichtern. Dabei sollten alle Themen, welche die Leser\*innen interessieren könnten, knapp aber dennoch vollständig behandelt werden. Da ein Geschäftsplan nicht in Anwesenheit des Autors gelesen wird, der bei Bedarf für Rückfragen und Erläuterungen zur Verfügung steht, sind klare und eindeutige Formulierungen wichtig. Jeder Plan sollte daher vor der endgültigen Vorlage – wenn möglich – einem Testpublikum präsentiert werden, um unverständliche Passagen herauszufiltern.

### **Ein Geschäftsplan überzeugt durch Sachlichkeit.**

Wenn es um die Darstellung der eigenen guten Idee geht, gerät so mancher gern ins Schwärmen. Trotz aller wünschenswerten Begeisterung sollte der Ton sachlich bleiben und dem Leser die Möglichkeit geboten werden, die vorgebrachten Argumente sorgfältig gegeneinander abzuwägen. Eine zu überschwängliche Darstellung wirkt eher störend; sie erzeugt Skepsis und Voreingenommenheit. Genauso schädlich ist eine zu kritische Darstellung des eigenen Projektes. Sie lässt Zweifel an der Fähigkeit und an der Motivation aufkommen. Angaben im Geschäftsplan sollten sachlich richtig und nach bestem Wissen und Gewissen gemacht werden.

### **Ein Geschäftsplan ist auch für technische Laien verständlich.**

Mancher Gründer glaubt, mit großem technischen Detail, großen Konstruktionsplänen und kleingedruckten Auswertungsbögen beim Leser einen kompetenten Eindruck zu hinterlassen. Hier irrt er. Nur in ganz seltenen Fällen wird sich ein technischer Experte mit Ihren Ausführungen beschäftigen. Oft sind Wirtschaftsexperten damit befasst, die eine vereinfachte Darstellung und gegebenenfalls eine erklärende Grafik oder Fotografie zu schätzen wissen. Technische Details zum Produkt oder Fertigungsverfahren gehören, wenn notwendig, in den Anhang.

### **Ein Geschäftsplan ist wie aus einem Guss.**

An der Erstellung eines Geschäftsplans arbeiten in der Regel mehrere Personen. Am Ende müssen die Arbeiten „konsolidiert“ werden, damit es zu keinem bunt zusammengewürfelten Dokument kommt, das sich in Darstellungsart und -tiefe unterscheidet. Vorteilhaft ist es deshalb, wenn eine Person die Reinschrift übernimmt.

### **Ein Geschäftsplan ist optisches Aushängeschild.**

Schließlich sollte der Geschäftsplan auch optisch einheitlich wirken. Dazu gehören eine an Strukturen und Inhalte gekoppelte Verwendung von Schrifttypen, eine saubere Einbindung von aussagefähigen Grafiken sowie gegebenenfalls eine Kopfleiste mit Firmenlogo.

## **2. Struktur und Inhalte eines Geschäftsplans**

Geschäftspläne haben trotz vorhabensbedingter Unterschiede einige Hauptelemente, die in jedem Fall vorhanden sein sollten. In diesem Handbuch stellen wir Ihnen eine Beispielstruktur mit sieben Hauptelementen vor, die Ihnen als Orientierung bei der Erarbeitung Ihres Geschäftsplans dienen soll. Innerhalb dieser vorgegebenen Struktur entsteht Schritt für Schritt ein aussagefähiger Geschäftsplan. Er beginnt mit den Hauptelementen Produkt/Dienstleistung und Gründer/Gründerteam, den Elementen Marktanalyse und Marketing, Unternehmen und Organisation sowie Finanzplanung und Finanzierung. Zum Ende des Wettbewerbsjahres erhalten Sie ein Feedback von den LEX-Juroren.

Um Ihnen die Erarbeitung zu erleichtern, wurde den Hauptelementen Leitfragen zugeordnet. Diese Leitfragen sollen Ihnen als Orientierung dienen und Ihnen Denkanstöße liefern. Sie erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Das bedeutet: Sie müssen weder alle Leitfragen noch jede Leitfrage in gleicher Tiefe beantworten. Es ist Ihrer Einschätzung überlassen, welche Fragen wichtig sind, um das Geschäftsvorhaben verständlich darzustellen und welche nicht aufgeführten Fragen zusätzlich beantwortet werden sollten. Für die sieben Hauptelemente werden nachfolgend kurz die Inhalte beschrieben. Eine detaillierte Darstellung der Inhalte würde den Rahmen dieses Handbuchs sprengen.



Übersicht: Schwerpunkte des Geschäftsplans  
(Hinweis: die vorgegebenen Seitenzahlen dienen der Orientierung!)

### **1. Zusammenfassung**

Produkt/ Dienstleistung, Kundennutzen, Gründer/Gründerteam, Marktpotenzial und Wettbewerber, Kapitalbedarf und Rentabilität (2-3 Seiten)

### **2. Produkt/Dienstleistung**

Produktbeschreibung, Kundennutzen, Zielgruppen, Entwicklungsstand (3-5 Seiten)

### **3. Gründer bzw. Gründerteam**

Kompetenz des Gründers/der Gründer, Schlüsselpersonen (2-4 Seiten)

### **4. Marktanalyse**

Beschreibung des Gesamtmarktes, Marktpotenzial, Wettbewerber (2-4 Seiten)

### **5. Marketing**

Produktpolitik, Preispolitik, Werbung und Kommunikation, Vertrieb (2-5 Seiten)

### **6. Unternehmen und Organisation**

Rechtsform, Eigentumsverhältnisse, Gesellschafter, Organisation, Personal, Standort (2-4 Seiten)

### **7. Finanzplanung und Finanzierung**

Rentabilität, Kapitalbedarf, Finanzierungskonzept (2-5 Seiten)

#### **2.1. Zusammenfassung (Executive Summary)**

Die Zusammenfassung soll das Interesse des Lesers, in der Regel also Ihres potenziellen Kapitalgebers wecken.

Sie enthält einen kurzen Abriss aller wichtigen Aspekte des Geschäftsplans. Insbesondere sollte sie Auskunft geben über

- < das Produkt oder die Dienstleistung und den Kundennutzen,
- < die Kompetenz der Gründer\*innen oder des Gründerteams
- < das Marktpotenzial und die Konkurrenzsituation,
- < sowie den Kapitalbedarf und die erwartete Rentabilität.

Ein Kapitalgeber schaut sich immer zuerst die Zusammenfassung an; meist überfliegt er sie nur. Die Qualität der Zusammenfassung allein wird zwar kaum einen Entscheidungsträger dazu bewegen, Ihr Vorhaben zu finanzieren. Sie kann ihn jedoch davon überzeugen, dies nicht zu tun! Durch eine klare und schlüssige Darstellung Ihres Gründungsvorhabens belegen Sie Ihre Kompetenz. Gehen Sie daher bei der Erstellung der Zusammenfassung besonders sorgfältig vor!

Es empfiehlt sich, die Zusammenfassung immer als letztes zu schreiben, auch wenn sie am Anfang steht. Die Zusammenfassung sollte in fünf bis zehn Minuten gelesen und verstanden werden können. Machen Sie einen Test! Lassen Sie eine Person Ihres Vertrauens, die keine besonderen Vorkenntnisse hat, die Zusammenfassung lesen.

#### **Leitfragen:**

Was ist der Kern Ihrer Geschäftsidee (Beschreibung des Produktes oder der Dienstleistung)?

Verfügen die Gründer\*innen über die für den Erfolg Ihres Unternehmens erforderlichen Qualifikationen?

Welchen Nutzen haben Ihre Kunden von Ihrem Produkt?

Worin liegt die Innovation Ihres Produktes?

Wer sind Ihre Zielkunden und wie groß ist das Marktpotenzial?





Welche aktuellen und mittelfristigen Trends kennzeichnen Ihre Branche?  
Welche Wettbewerbsvorteile haben Sie gegenüber Ihren Wettbewerbern?

Wie hoch ist Ihr Kapitalbedarf und wofür soll das Kapital eingesetzt werden?  
Wann und in welcher Höhe rechnen Sie mit Gewinnen?  
Wie hoch wird die Rendite sein (Umsatz p.a./Gewinne vor Steuern p.a.)?

## 2.2. Produkt/Dienstleistung

Kern eines jeden Geschäftsplans ist das Produkt/die Dienstleistung, die Ihr Unternehmen anbieten wird. Der Leser Ihres Geschäftsplans will als erstes dieses Produkt bzw. die Dienstleistung kennen lernen und verstehen. Erleichtern Sie es ihm möglichst durch eine klare, übersichtliche Beschreibung Ihres Produktes/Ihrer Dienstleistung und durch einen deutlich herausgearbeiteten Kundennutzen.

### Produktbeschreibung

Beschreiben Sie zunächst das Produkt/die Dienstleistung selbst. Achten Sie vor allem auf eine verständliche Darstellung. Gehen Sie dabei besonders auf dessen innovative Merkmale ein, durch die es sich von denen anderer relevanter Anbieter abhebt (Alleinstellungsmerkmale). Sie sollten dabei auch die Stärken und Schwächen Ihres Produktes mit denen vorhandener Konkurrenzprodukte vergleichen (Stärken-Schwächen-Analyse). Wichtig sind insbesondere die Vorteile, mit denen Sie sich gegenüber Konkurrenten am Markt durchsetzen werden.

Bei technologiebasierten Konzepten sollte es auch technischen Laien möglich sein, das Produkt zu verstehen. Konzentrieren Sie sich hier auf die Beschreibung der grundsätzlichen Funktionsweise. Technische Details sollten Sie im Interesse von Übersichtlichkeit und Verständlichkeit nur in begrenztem Umfang oder im Anhang darstellen.  
Um es dem Leser zu erleichtern, sich Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung vorzustellen, können Sie für die Beschreibung Fotos oder Grafiken verwenden.

### Kundennutzen

Ein Kunde wird Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung nur dann nachfragen, wenn es ihm einen nachhaltigen Nutzen verschafft. Der Kundennutzen ist also ein wesentlicher Erfolgsfaktor Ihres Produktes. Schildern Sie daher das Problem, das Sie mit Ihrem Produkt lösen wollen, aus der Sicht Ihrer Kunden. Versuchen Sie hervorzuheben, welchen besonderen Nutzen es ihm bietet, z.B. wie viel Zeit, Kapazität, Material oder Geld spart Ihr Kunde durch den Einsatz Ihres Produktes ein, kann der Käufer mit dem Produkt technisches Neuland betreten, neuartige Dienstleistungen anbieten oder Qualitätsverbesserungen erreichen.

### Zielgruppen

Wichtig ist auch, dass Sie darstellen, welche Zielgruppen Sie mit Ihrem Produkt/Ihrer Dienstleistung ansprechen wollen. Versuchen Sie, sich dabei auf wenige abgegrenzte potenzielle Kundengruppen zu konzentrieren, die einen besonders großen Nutzen von Ihrem Produkt/Ihrer Dienstleistung haben und bei denen Sie eine erfolgreiche Resonanz auf Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung erwarten.

### Entwicklungsstand

Erläutern Sie, auf welchem Entwicklungsstand auf dem Weg zur Marktreife sich Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung befindet. Geben Sie gegebenenfalls an, welche Genehmigungen und Zulassungen beschafft werden müssen. Falls ein Prototyp existiert, sollten Sie dies explizit erwähnen.  
Von großer Bedeutung sind auch erteilte oder angestrebte Patente, Gebrauchs- oder Geschmacksmuster, mit denen Sie Ihre Technologie oder Ihre Idee gegenüber Wettbewerbern schützen können.

### Leitfragen:

Welche Konkurrenzprodukte/-dienstleistungen existieren bereits?  
Welches Alleinstellungsmerkmal hebt Ihr Angebot von den Konkurrenzangeboten ab?  
Welches sind die Stärken und Schwächen Ihres Produktes/Ihrer Dienstleistung im Vergleich zu den wesentlichen Konkurrenzangeboten?



Welches Problem oder welches Bedürfnis haben Ihre Kunden?  
Welchen besonderen Nutzen hat Ihr Angebot aus Sicht der Kunden?

Welche potenziellen Kundengruppen können Sie mit Ihrem Produkt/Ihrer Dienstleistung ansprechen?  
Welchen Entwicklungsstand hat Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung?  
Gibt es einen Prototyp?  
Wie ist der Entwicklungsstand Ihrer Wettbewerber (soweit bekannt)?  
Welche Genehmigungen oder Zulassungen sind erforderlich, um Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung auf den Markt zu bringen?  
Wie schützen Sie Ihre Innovation?  
Wie halten Sie Ihren innovativen Vorsprung vor Ihren Wettbewerbern?

### 2.3. Gründer\*innen bzw. Gründerteam

Der Erfolg eines Unternehmens steht und fällt häufig mit der Persönlichkeit und der Qualifikation der Gründer\*innen: Als Unternehmer\*in müssen Sie die Geschäftsidee umsetzen und vorantreiben. In diesem Kapitel dokumentieren Sie, dass Sie in der Lage sind, das Unternehmen erfolgreich aufzubauen und zu führen.

#### Erfolgreich im Team

Der Aufbau eines Unternehmens erfordert vielerlei Fähigkeiten und Talente, die kaum eine Person allein auf sich vereinen kann. Die Arbeit in einem Gründungsteam bringt den Vorteil, dass Aufgaben und Verantwortungen auf mehrere Schultern verteilt werden können. Wenn es Ihnen gelingt, die Kompetenzen verschiedener Personen optimal zu kombinieren und ein komplementäres Team zu bilden, gewinnen Sie einen wichtigen Vorteil.

#### Persönliche Qualifikation

Wichtige Qualifikationen sind zum einen fachliche Kompetenz und praktische Erfahrungen. Andererseits sollten Sie auch die Bedeutung von persönlichen Kompetenzen wie Zielorientierung, Belastbarkeit, Kommunikations- oder Teamfähigkeit nicht unterschätzen. Je größer und komplexer das Projekt ist, desto höher sind auch die Anforderungen an Sie als Unternehmer.

Beschreiben Sie in diesem Kapitel die Kompetenzen der einzelnen Gründer\*innen. Erläutern Sie dabei, inwiefern diese dem zukünftigen Unternehmen von Nutzen sein werden und welche zukünftigen Aufgabenbereiche für den bzw. die Gründer\*innen vorgesehen sind. Besonders wichtig sind relevante praktische Erfahrungen z.B. im Zusammenhang mit Vertriebs- und Führungsaufgaben oder fundierte Branchenkenntnisse. Lebensläufe, Referenzen und Zeugnisse können Sie im Anhang beifügen.

Wenn Sie Ihr Unternehmen während oder unmittelbar nach dem Studium gründen, haben Sie meist noch keine Berufserfahrungen, die die Kapitalgeber aber gerne sehen würden. Hier ist es wichtig, Ersatzqualifikationen anzugeben. Dazu gehören die Leitung von Gruppen und Seminaren ebenso wie die Mitarbeit in Gremien, in Verbänden oder ähnlichem. Auch Praktika und Auslandsaufenthalte sollten genannt werden. Interessant ist auch, wenn ein Team über Jahre in der Forschung zusammengearbeitet hat, und die Ergebnisse nun im Rahmen des Unternehmens zu einem Produkt entwickelt werden sollen.

#### Schließen von Lücken

Erstellen Sie (gedanklich) Anforderungsprofile für die wichtigsten Bereiche Ihres Unternehmens und arbeiten Sie heraus, welche Kompetenzen und Erfahrungen dort erforderlich sind. Vergleichen Sie damit die Fähigkeiten, die Sie als Gründer\*in/Gründerteam mitbringen. Sollten Sie auf Lücken stoßen, sollten Sie erläutern, wie und zu welchem Zeitpunkt Sie diese Lücken schließen wollen.

Es ist dabei nicht erforderlich, alle wichtigen Positionen im Unternehmen sofort zu besetzen, das wäre eher ein Fall von unkontrollierter Kostenverursachung. Sinnvoller ist es, einen umsichtigen Personalaufbau zu betreiben, der sich an den Erfordernissen des Unternehmens orientiert und



vorübergehend auch mit Teilzeitkräften und externen Dienstleistern arbeiten kann.

### Schlüsselpersonen

Es empfiehlt sich, auch auf Schlüsselpersonen einzugehen, die neben den Gründungsmitgliedern eine wesentliche Rolle für das Unternehmen spielen (z.B. Know-how-Träger, Personen mit wichtigen Kundenkontakten). Erläutern Sie insbesondere, inwiefern Abhängigkeiten von diesen Personen bestehen und wie sie an das Unternehmen gebunden werden können.

### Einkommen der Gründer

Auch Angaben zum geplanten Einkommen der Gründer\*innen sollten in diesem Kapitel vorhanden sein. Als Basis können Sie sich z.B. an früheren Gehältern oder veröffentlichten Durchschnittswerten orientieren. Sie sollten sich dabei einerseits einen Verdienst einräumen, mit dem Sie Ihren Lebensunterhalt angemessen bestreiten können. Andererseits sollten Sie die finanzielle Lage des Unternehmens in der Startphase nicht durch überzogene Gehaltszahlungen strapazieren.

### Leitfragen:

## 2.4. Marktanalyse

Gute Kenntnisse von Markt und Wettbewerb tragen entscheidend zum Erfolg Ihres Unternehmens bei. Daher betrachten Sie bei der Marktanalyse genau den Markt, die Kunden und die Wettbewerber für Ihre Produkte/Ihre Dienstleistungen. Gleichzeitig hilft Ihnen die Marktanalyse, das Marktpotenzial für Ihr Vorhaben abzuschätzen und zu bestimmen, wo und wie Sie Ihr Unternehmen am Markt positionieren wollen.

### Beschreibung des Gesamtmarkts

Ordnen Sie Ihrem Produkt/Ihrer Dienstleistung einen Gesamtmarkt zu (Software, Medizintechnik usw.). Beschreiben Sie die Größe (Verkaufsstückzahlen/Umsatz) sowie das erwartete Wachstum/Trends des Gesamtmarkts. Untersuchen Sie auch äußere Faktoren, die mittelfristig Ihren Markt verändern können. Dazu gehören neben gesamtwirtschaftlichen, soziodemografischen und technologischen Entwicklungen auch die politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen.

### Marktpotenzial

Eine der wichtigsten Angaben in Ihrem Geschäftsplan ist das Marktpotenzial. Dieses ermitteln Sie für Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung am besten bezogen auf die von Ihnen anvisierte(n) Zielgruppe(n). Dazu empfiehlt es sich, Kunden nach geeigneten Kriterien in Kundengruppen (Marktsegmente) zusammenzufassen, um für diese Marktsegmente die gegenwärtigen und zukünftigen Verkaufsstückzahlen und Umsätze abzuschätzen. Als Segmentierungskriterien bieten sich unterschiedliche Merkmale an, z.B. Region, Kaufverhalten, Verwendung des Produktes/der Dienstleistung. Die Einteilung in Marktsegmente ermöglicht Ihnen außerdem, Ihr Angebot auf diese Kunden zielgenau und effizient auszurichten. Deshalb ist es erforderlich, die Segmente so zu bilden, dass die Kunden eines Segmentes mit einer einheitlichen Vermarktungsstrategie erreichbar sind.

### Wettbewerber

Untersuchen Sie die Stärken und Schwächen der wichtigsten Wettbewerber (Stärken-/Schwächenanalyse), die in den für Sie relevanten Marktsegmenten vergleichbare Produkte/Dienstleistungen anbieten oder zukünftig anbieten könnten. Gehen Sie hierbei insbesondere auf Verkaufsstückzahlen, Umsätze, Preisgestaltung, Wachstum, Marktanteil, Standort, Vertriebsweg und Service ein. Stellen Sie den Stärken und Schwächen Ihrer wichtigsten Wettbewerber Ihr eigenes Profil gegenüber. Wenn Sie dies in einer Tabelle darstellen, können Sie dem Leser schnell und übersichtlich die Stärken und Schwächen von Ihrem eigenen Angebot gegenüber der Konkurrenz vermitteln. Erläutern Sie Maßnahmen, um eventuellen Schwächen zu begegnen.

### Informationsquellen

Inhalt und Umfang von Marktanalysen sind immer eine Sache der verfügbaren Informationen.



Kapitalgeber erwarten, dass die üblicherweise verfügbaren Informationen beschafft und ausgewertet werden. Auch die durch Befragungen von potenziellen Kunden beschafften Informationen gehören dazu. Kein Kapitalgeber erwartet dagegen, dass teure Marktstudien in Auftrag gegeben werden. Vorsichtig sollte man mit der Aussage, es gäbe keine Marktdaten, sein. Kapitalgeber wissen sehr gut, welche Daten beschafft werden können.

Als Informationsquellen für Ihre Recherchen bieten sich die Statistischen Ämter, Kammern, Industrieverbände sowie Banken und Versicherungen an. Wirtschaftsdatenbanken, Fachzeitschriften und Unternehmensprospekte vermitteln Fachinformationen aus der jeweiligen Branche. Sehr effizient sind Gespräche mit Kunden und Wettbewerbern\*innen, vor allem auf Fachmessen.

### **Leitfragen:**

Wie groß ist der Gesamtmarkt (Verkaufstückzahlen/Umsatz)?

In welchen Regionen gibt es schätzungsweise wie viele potentielle Kunden?

Mit welchen Raten wächst der Gesamtmarkt pro Jahr?

Welchen Trends unterliegt der Gesamtmarkt?

Welche äußeren Entwicklungen beeinflussen den Gesamtmarkt?

Nach welchen Kriterien kann der Gesamtmarkt segmentiert werden?

Welche Marktsegmente ergeben sich daraus?

Wie groß ist das Potenzial der für Sie relevanten Marktsegmente (Verkaufsstückzahlen/ Umsatz)?

Wer sind die wichtigsten Wettbewerber?

Welche Marktanteile halten Ihre Wettbewerber\*innen (soweit bekannt)?

Wie sieht die Preis-, Produkt-, Vertriebs- und Kommunikationspolitik Ihrer Wettbewerber\*innen aus (soweit bekannt)?

Welche Stärken und Schwächen haben Ihre Wettbewerber\*innen (Image, Service, Innovationsgrad, Standort, wirtschaftliche Potenz, Rendite)?

Sind die Kunden an die Wettbewerber gebunden?

Gibt es Markteintrittsbarrieren?

## **2.5. Marketing**

Wenn Sie dem Prinzip folgen, dass nicht ihre Geschäftsidee, sondern Ihr Kunde im Mittelpunkt Ihres Unternehmens steht, handeln Sie nach den klassischen Grundsätzen des Marketings. Obwohl oft gleichgesetzt, ist Marketing weit mehr als „Werben“. Marketing ist die Ausrichtung des gesamten Unternehmens auf den Kunden. Der Marketingplan ist damit ein Kernpunkt Ihres Geschäftsplans.

In Ihrem Marketingkonzept stellen Sie jetzt dar, wie Sie den Markteintritt organisieren und das angestrebte Marktpotenzial, das Sie in der Marktanalyse ermittelt haben, erschließen wollen. Zu einem vollständigen Marketingkonzept gehören die Elemente Produktpolitik, Preispolitik, Kommunikationspolitik und Vertriebspolitik („Marketing-Mix“).

### **Produktpolitik**

In der sogenannten Produktpolitik beantworten Sie die Frage, wie die (geplanten) Eigenschaften Ihres Produktes/Ihrer Dienstleistung die relevanten Kundenbedürfnisse optimal abdecken. Darüber hinaus legen Sie fest, ob Sie eine Ein- oder Mehrproduktstrategie favorisieren, ob Sie Produktmodifikationen (ständige Anpassung des Produktes an neue Trends) und Produktvariationen (verschiedene Varianten eines Produktes für unterschiedliche Zielgruppen) oder Produktinnovationen planen. In diesen Bereich gehört auch das Thema Markenpolitik.

### **Preispolitik**

Grundsätzlich hängt die Preisstrategie davon ab, ob Sie mit niedrigem Preis und hohen Stückzahlen den Markt rasch durchdringen („Penetration-Strategie“) oder ob Sie mit einem hohen Preis möglichst hohe Erträge abschöpfen können („Skimming- Strategie“). Auch wenn Sie zunächst mit einer



Penetration-Strategie Marktanteile erobern wollen, sollten Sie sich bewusst sein, dass dies nur dann sinnvoll ist, wenn Sie die gewonnene Marktposition nutzen, um Gewinne zu erzielen. Aus der Skimming-Strategie ergeben sich in relativ kurzer Zeit hohe Erträge. Dadurch locken Sie jedoch meist neue Wettbewerber in den Markt. Denken Sie darüber nach, durch welche Maßnahmen Sie diesen den Eintritt in den Markt so unattraktiv wie möglich machen wollen.

Die Preisgestaltung sollte sich primär an der Zahlungsbereitschaft der Kunden orientieren, d.h. an der Frage, welcher Preis am Markt akzeptiert werden wird. Daneben muss dieser Preis natürlich höher sein als die Herstellungskosten. Je höher Ihr Preis über den Herstellungskosten liegt, desto höher ist Ihre Gewinnmarge.

### Kommunikationspolitik

In der Kommunikationspolitik beschreiben Sie alle Instrumente, mit denen Sie den Kundenkontakt herstellen und vertiefen wollen.

Neben klassischer Werbung in den gängigen Medien (Presse, Funk, Kino und Internet) gehören Direktmarketingaktivitäten ebenso dazu wie die Präsenz auf Messen und Ausstellungen. Besonderes Augenmerk sollten Sie der Öffentlichkeitsarbeit („Public Relations“) widmen. Artikel und Berichte über Sie, Ihr Unternehmen und Ihre Produkte sind eine effiziente und preisgünstige Methode, den Bekanntheitsgrad bei Ihren Kunden zu steigern.

### Vertriebspolitik

Die Vertriebspolitik bestimmt, über welche Vertriebskanäle Sie Ihr Produkt absetzen wollen. Die Wahl zwischen direkten oder indirekten Vertriebswegen hängt in erster Linie von der Art des Produktes, von der Kundenstruktur sowie der gewählten Preisstrategie ab. Grundsätzlich müssen Sie entscheiden, ob Sie den Vertrieb selbst übernehmen oder spezialisierte Dienstleister einschalten. Dies beeinflusst wesentlich Ihre Organisationsstruktur.

Wenn Sie alle notwendigen Aktivitäten für die vier Bereiche Produkt, Preis, Kommunikation und Vertrieb entwickelt und aufeinander abgestimmt haben, liegt jetzt Ihr individueller Marketing-Mix vor Ihnen. Sie können bereits jetzt die Kostenansätze für die einzelnen Marketingmaßnahmen ermitteln. Diese Informationen fließen später in die Finanzplanung ein.

### Leitfragen:

Mit welchen Schritten wollen Sie Ihre Produkte/Ihre Dienstleistungen in den Markt einführen?

Welche Eigenschaften muss Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung haben, um das relevante Kundenbedürfnis abzudecken?

Favorisieren Sie eine Ein- oder Mehrproduktstrategie?

Planen Sie Produktmodifikationen, -variationen oder -innovationen?

Mit welchem Preis wollen Sie sich am Markt positionieren?

Welches Ziel verfolgen Sie mit Ihrer Preisstrategie?

Wie bekommen Sie den direkten Kundenkontakt?

Welche Werbung bevorzugen Sie?

Wie wollen Sie Ihre Kunden erreichen?

Über welche Vertriebskanäle wird Ihr Produkt abgesetzt?

Wie bauen Sie Ihren Vertrieb auf?

## 2.6. Unternehmen und Organisation

Wenn Sie die Marktchancen für Ihr Produkt abgeklärt haben, können Sie sich nun der Planung des Unternehmens selbst widmen. Am Anfang ist ein Unternehmen oft noch gut überschaubar und relativ einfach zu leiten. Bei erfolgreichen Unternehmen, die schnell wachsen, ist jedoch schon bald eine durchdachte Organisation notwendig.

### Rechtsform, Geschäftsführung und Eigentumsverhältnisse

Als erstes sollten Sie angeben, welche Rechtsform Sie für Ihr Unternehmen gewählt haben. Durch die Wahl der Rechtsform (z.B. Einzelunternehmen, GmbH, AG usw.) werden insbesondere die



Haftungsverhältnisse geregelt. Sie hat aber auch Einfluss auf Mitsprache- und Kontrollrechte von Investoren und umfasst steuerliche Aspekte.

An dieser Stelle sollten Sie auch die Eigentumsverhältnisse (bei einer GmbH also die Gesellschafter, bei einer KG die Kommanditisten usw.) und die Verantwortung für die Geschäftsführung darlegen. Die Ausführungen zu der Rechtsform, der Geschäftsführung und den Eigentumsverhältnissen können recht knapp gehalten werden.

### Aufgaben des Unternehmens

Im Zentrum dieses Abschnitts steht die Frage, welches Geschäft Ihr Unternehmen betreibt und wie der Ablauf organisiert wird. Einige Bereiche wie Marketing und Vertrieb oder der kaufmännische Bereich müssen von fast allen Unternehmen eingerichtet werden. Andere sind nur je nach Ausrichtung des Unternehmens erforderlich:

- ▶ Wenn Sie eine eigene Produktion aufbauen wollen, erfordert dies möglicherweise umfangreiche Planungen des Produktionsprozesses und die Anschaffung von Produktionsanlagen.
- ▶ Haben Sie ein technisches Produkt, kann es sinnvoll sein, dass sich ein Unternehmensbereich speziell um Forschung und Entwicklung kümmert.
- ▶ Sollen in Ihrem Unternehmen unterschiedliche Produkte oder Dienstleistungen angeboten werden, kann eine Aufteilung in separate Geschäftsfelder ratsam sein.

Machen Sie deutlich, worin die Kernkompetenz Ihres Unternehmens liegt und versuchen Sie, darauf einen klaren Fokus zu richten. Überlegen Sie dabei insbesondere, wo die Stärken Ihres Unternehmens liegen, mit welchen Aktivitäten Sie Ihren Kunden den höchsten Nutzen schaffen oder sich am besten von Konkurrenten abheben. Bestimmte Aufgaben können aus Kosten- oder Personalgründen vorübergehend oder auch permanent von anderen Unternehmen übernommen werden. Diese Vorgehensweise („make or buy“) ist gerade in Gründungszeiten ein probates Mittel, um Kosten zu sparen.

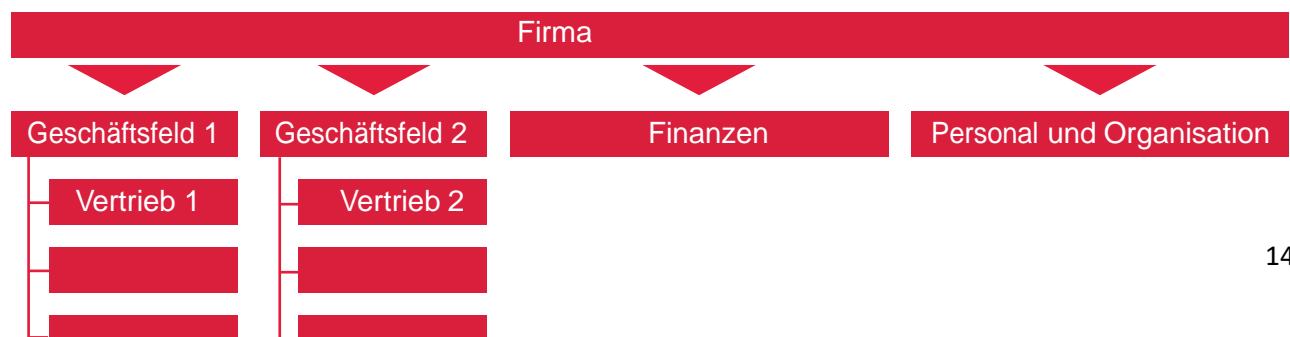
### Organisation

Eine Unternehmensorganisation besteht aus Ablauf- und Aufbauorganisation. In der Ablauforganisation werden die Geschäftsprozesse und Arbeitsabläufe in Ihrem Unternehmen festgelegt.

Beispiel für eine Ablauforganisation eines Produktionsunternehmens:



In der Aufbauorganisation beschreiben Sie, welche Bereiche für Ihr Unternehmen erforderlich sind und legen die geplanten Verantwortlichkeiten fest. Die Gestaltung können Sie z.B. an den Funktionsbereichen des Unternehmens ausrichten (z.B. Einkauf, Produktion, Vertrieb, Finanzen...). Alternativ sind auch Gliederungen nach Produkten (Spartenorganisation), nach Kundengruppen (marktorientierte Organisation) oder Mischformen möglich. Die Organisationsstruktur wird üblicherweise in Form eines Organigramms dargestellt.







### Personal

Beschreiben Sie kurz, welche Ausbildung und Erfahrungen die leitenden Mitarbeiter\*innen und Schlüsselpersonen haben sollten, ob die Personen zum Gründerteam gehören bzw. wann externe Personen als Ergänzung gewonnen werden. Bei den übrigen Mitarbeiter\*innen ist keine inhaltliche Aussage zu deren Aufgabenbereich erforderlich. Eine kleine Tabelle, aus der sichtbar wird, wie viele Personen am Jahresende in welchem Bereich arbeiten, sollte jedoch in keinem Plan fehlen.

### Standort

Für viele Unternehmen, insbesondere im Handel und bei Filialbetrieben ist die Wahl des Standortes enorm wichtig.

Bei anderen stehen eher geringe Mietkosten im Vordergrund. Überlegen Sie sorgfältig, welche Standortfaktoren (z.B. Erreichbarkeit für Kunden, räumliches Umfeld, Verkehrsanbindung, technische Ausstattung, Kosten etc.) für Ihr Unternehmen relevant sind.

### Kosten

Versuchen Sie für die spätere Finanzplanung die erforderlichen Kosten der Bereiche (z.B. Personal, Investitionen, Miete) abzuschätzen.

### Leitfragen

Welche Rechtsform hat Ihr zukünftiges Unternehmen?

Wer sind die Gesellschafter und wer übernimmt die Geschäftsführung?

Welche Bereiche sind im Unternehmen erforderlich?

Worin besteht die Kernkompetenz Ihres Unternehmens?

Ist es sinnvoller, Teilaufgaben an Dritte zu vergeben?

Welche Organisationsstruktur planen Sie?

Wie werden die Verantwortlichkeiten und Kompetenzen verteilt?

Wie groß ist Ihr Personalbedarf?

Wie können Sie geeignete Mitarbeiter finden und an Ihr Unternehmen binden?

Welche Standortfaktoren sind für Ihr Unternehmen wichtig?

Welche Kosten verursacht das Unternehmen (Produktions-, Vertriebs-, Verwaltungskosten)?

## 2.7. Finanzplanung und Finanzierung

Viele Expert\*innen behaupten, Kapital für Gründungen sei genug vorhanden. Tatsächlich gibt es zahlreiche Quellen, die Sie für die Finanzierung Ihres Geschäftskonzeptes nutzen können. Ihre Aufgabe ist es, die passenden Finanziere zu finden und davon zu überzeugen, dass Ihre Geschäftsidee wirtschaftlich tragfähig und rentabel ist.

Voraussetzung dafür ist, dass Sie eine detaillierte und realistische Finanzplanung vorlegen können. Die Finanzplanung selbst können Sie dem Geschäftsplan als Anlage beifügen. Die wichtigsten Kernaussagen der Finanzplanung sollten Sie in diesem Kapitel darstellen und erläutern. Zu diesen Kernaussagen gehören z.B.:

- die erwarteten Gewinne oder Verluste in den ersten Jahren (mit einer Übersicht der Gewinn- und Verlustrechnung)
- Erreichung der Gewinnschwelle (Break-even-point)
- Höhe des Kapitalbedarfs
- geplante Finanzierung
- Erläuterung, welche Annahmen Sie zur Schätzung der Erträge, Aufwendungen, Investitionen usw. getroffen haben





## Inhalt der Finanzplanung

### Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)

Im Zentrum der Finanzplanung steht die Gewinn- und Verlustrechnung (oder auch Rentabilitätsvorschau). Darin ermitteln Sie, ob, wann und in welcher Höhe Ihr Unternehmen einen Gewinn erwirtschaften wird, also rentabel ist. Die Berechnung ist vom Grundsatz her recht einfach. Sie prognostizieren die Erträge und ziehen davon die Aufwendungen ab. Was übrig bleibt, ist der Gewinn (oder auch der Verlust).

### Liquiditätsrechnung

Daneben ist auch eine Liquiditätsrechnung wichtig. Darin kalkulieren Sie alle Bewegungen (Ein- und Auszahlungen) auf Ihrem Geschäftskonto. Auch der Kapitalbedarf, den Sie für den Start Ihres Unternehmens benötigen, geht aus dieser Rechnung hervor. Die Liquiditätsrechnung zeigt auch Liquiditätsengpässe auf, auf die dann frühzeitig reagiert werden kann, damit das Unternehmen jederzeit zahlungsfähig bzw. „liquide“ bleibt. Dies ist eine elementare Voraussetzung für Ihr Unternehmen, denn Zahlungsunfähigkeit ist ein Insolvenzgrund und bedroht die Existenz Ihres Unternehmens.

### Investitions- und Abschreibungsplanung

Eine detaillierte Investitions- und Abschreibungsplanung ist als Hilfsrechnung zu der GuV sowie zu der Liquiditätsrechnung notwendig (vorausgesetzt, Sie planen Investitionen), weil Sie für Investitionen ausreichend Liquidität benötigen, und diese deshalb in der Liquiditätsrechnung berücksichtigen müssen. Die jährlichen Abschreibungen auf Ihre Investitionen dagegen gehen in die GuV ein.

### Zins- und Tilgungsplanung

Eine ähnliche Hilfsfunktion hat die Zins- und Tilgungsplanung: Die Aufnahme von Krediten sowie die Tilgung führen in der Liquiditätsrechnung zu Ein- bzw. Auszahlungen, werden aber in der GuV nicht berücksichtigt. Zinsen dagegen sind gleichzeitig Aufwendungen und Auszahlungen, die in der Gewinn- und Verlustrechnung und in der Liquiditätsrechnung aufgeführt werden.

### Hinweis:

Falls Sie noch keine Erfahrung mit der Finanzplanung haben, sollten Sie sich mit den Begriffen Ertrag und Aufwendung (Gewinn- und Verlustrechnung) sowie Einzahlung und Auszahlung (Liquiditätsrechnung) vertraut machen. Wozu diese Unterscheidung wichtig ist, zeigen Ihnen folgende Beispiele:

- In dem Augenblick, in dem Sie ein Produkt verkaufen und die Rechnung ausstellen, erwirtschaften Sie einen Umsatzertrag, der in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen wird. Für Ihre Liquiditätsrechnung ist dagegen der tatsächliche Geldzufluss entscheidend. Wenn Ihr Kunde erst nach zwei Monaten bezahlt, erhalten Sie erst zu diesem Zeitpunkt eine Einzahlung.
- Wenn Sie eine Investition (z.B. EDV, Maschinen) tätigen, müssen Sie diese in der Regel nach Lieferung bezahlen.  
In der Liquiditätsrechnung berücksichtigen Sie dies durch eine entsprechende Auszahlung. In der Gewinn- und Verlustrechnung wird der Investitionsbetrag dagegen nicht ausgewiesen. Denn Investitionen sind keine Aufwendungen. Als Aufwendungen müssen Sie stattdessen den jährlichen Wertverlust Ihrer Investition in Form von Abschreibungen erfassen.
- Wenn Sie einen Kredit aufnehmen, wird dies als Einzahlung in Ihrer Liquiditätsrechnung erfasst. Eine Kredittilgung bedeutet eine Auszahlung. Auf die Gewinn- und Verlustrechnung dagegen haben Kreditaufnahme und Tilgung keinen direkten Einfluss. Denn sie sind weder Aufwand noch Ertrag. Die anfallenden Zinsen müssen jedoch als Aufwand (und Auszahlung) berücksichtigt werden.



## Finanzierung des Kapitalbedarfs

Den Kapitalbedarf Ihres Unternehmens berechnen Sie in der Gewinn- und Verlustrechnung. Nun stellt sich für Sie die Frage, welche Finanzierungsmöglichkeiten für Ihr Unternehmen geeignet sind.

In der Regel sollten Sie über mindestens 15% Eigenkapital verfügen. Wenn Sie voraussichtlich zunächst Anfangsverluste machen werden, sind höhere Eigenmittel erforderlich. Denn Ihr Eigenkapital muss zumindest ausreichen, um diese Anfangsverluste zu decken. Ansonsten gerät Ihr Unternehmen in eine Überschuldung. Für Kapitalgesellschaften (z.B. GmbH und AG) ist dies ein Insolvenzgrund.

Das Eigenkapital muss nicht notwendigerweise allein aus Ihrem eigenen Vermögen stammen. Sie können auch Dritte an Ihrem Unternehmen beteiligen.

Banken und Sparkassen sind Ansprechpartner für Kreditfinanzierungen. Für Banken ist die Begrenzung des eigenen Risikos durch Absicherung des Kredits ein entscheidendes Kriterium. Besonders geeignet sind Kreditfinanzierungen deshalb für Investitionen bei denen die Anlagen, Fahrzeuge oder Gebäude als Sicherheit dienen können. Damit Erfolg versprechende Vorhaben an mangelnden Sicherheiten nicht scheitern, gibt es in Brandenburg und Sachsen auch Bürgschaftsbanken, Banken, die einen Teil des Risikos übernehmen.

Für bestimmte Vorhaben können Sie auch Zuschüsse oder Darlehen aus öffentlichen Fördermitteln erhalten. Förderungen gibt es zum Beispiel für Investitionen, kleine Vorhaben, Gründungen aus der Arbeitslosigkeit, Personalkosten, Forschung- und Entwicklung oder technologieorientierte Gründungen. Informieren Sie sich auch zu den Darlehensprogrammen für Gründer\*innen der KfW Mittelstandsbank. Diese sind für Sie zinsgünstig und reduzieren daneben auch das Risiko der Bank. Eine Übersicht zu diesen Förderprogrammen gibt die Förderfibel der Investitionsbank des Landes Brandenburg bzw. die Sächsische Aufbaubank (SAB).

Zahlreiche Finanziers unterstützen den Lausitzer Existenzgründer Wettbewerb und stehen Ihnen gern für Beratungen zur Verfügung. Das Wettbewerbsbüro vermittelt Ihnen gerne kostenlos geeignete Expert\*innen als Coaches.

## Erstellung der Finanzplanung

In der Finanzplanung wirken sich die von Ihnen in den voran gegangenen Kapiteln erläuterten Planungen aus und fließen hier zusammen:

Aus der Analyse des Marktpotenzials und dessen Erschließung durch Ihre Vertriebsaktivitäten leiten Sie Ihre Umsatzerwartungen ab

- hier ermitteln Sie, welche Aufwendungen und Investitionen für die Entwicklung und Herstellung Ihres Produktes oder Ihrer Dienstleistung erforderlich sind
- auch Personal und Marketingaktivitäten sind sehr wichtige Kostenfaktoren
- und eine Vielzahl weiterer Aufwendungen, von den Gründungskosten über Miete bis zum Büromaterial müssen bedacht werden.

Die Finanzplanung sollte drei bis fünf Jahre umfassen. In diesem Zeitraum sollte das Unternehmen die Gewinnschwelle nachhaltig erreicht haben. Für das erste Jahr ist eine monatliche Untergliederung, danach eine quartalsweise oder halbjährliche sinnvoll. Wenn Sie keine ausreichenden Kenntnisse für Ihre Finanzplanung haben, sollten Sie fachkundige Berater\*innen (z.B. Steuer- oder Unternehmensberater\*innen) hinzuziehen. Das Wettbewerbsbüro vermittelt Ihnen auch hierzu gerne kostenloses Coaching.

### 1. Schritt: Gewinn- und Verlustrechnung

Rechnerisch ist die Erstellung der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) recht einfach. Von den erwarteten Erträgen werden die prognostizierten Aufwendungen abgezogen. Die Herausforderung besteht darin, realistische Prognosen der Erträge und Aufwendungen zu erstellen.

Besonders der Markteintritt und damit die Entwicklung Ihrer Umsatzerträge sind mit vielen



Unwägbarkeiten behaftet:

Wie viele Kunden können Sie von Ihrem Produkt oder Ihrer Dienstleistung überzeugen?

Wie schnell wirken Ihre Marketing-Maßnahmen?

Welche Preise können Sie realisieren?

Aber auch die Abschätzung der Aufwendungen ist häufig schwierig. Für einige Aufwandsposten können Sie z.B. durch Einholen von Angeboten recht realistische Werte ermitteln. Auch Personalkosten lassen sich ganz gut abschätzen, wenn Sie eine detaillierte Personalplanung erstellen. Wichtig ist auch, dass Sie alle anfallenden Aufwendungen berücksichtigen und keine Positionen vergessen.

Die Abschreibungen und Zinsaufwendungen ermitteln Sie separat in der Investitions- und Abschreibungsplanung sowie der Zins- und Tilgungsplanung. Der Aufbau der GuV orientiert sich an handelsrechtlichen Vorschriften.

## 2. Schritt: Investitions- und Abschreibungsplanung

In die Investitions- und Abschreibungsplanung tragen Sie alle Investitionen ein. Entsprechend dem jährlichen Wertverlust der Investitionen ermitteln Sie die zugehörigen Abschreibungen. Üblicherweise werden Vermögensgegenstände entsprechend ihrer Nutzungsdauer in drei bis zehn Jahren abgeschrieben. Die Summen der Investitionen sind als Auszahlungen in die Liquiditätsrechnung zu übertragen. Die Abschreibungen gehen als Aufwand in die Gewinn- und Verlustrechnung ein.

## 3. Schritt: Liquiditätsrechnung

Den Kapitalbedarf ermitteln Sie anhand der Liquiditätsrechnung. Im Wesentlichen können Sie hierzu die Positionen aus der GuV als Berechnungsgrundlage verwenden. Die wesentlichen Unterschiede sind:

- Das zeitliche Auseinanderfallen von Ertrag und Einzahlung sowie Aufwand und Auszahlung: In der GuV wird ein Ertrag erfasst, sobald Sie eine Rechnung stellen. In der Liquiditätsrechnung erst, wenn die Rechnung bezahlt wird!
- Abschreibungen sind zwar Aufwand, führen jedoch nicht zu Auszahlungen und sind damit in der Liquiditätsrechnung zu vernachlässigen.

Zusätzlich zu den Positionen aus der GuV werden in der Liquiditätsrechnung die Auszahlungen für Investitionen und Tilgungen sowie die Einzahlungen aus Krediten und Beteiligungen berücksichtigt. Diese übertragen Sie aus der Investitions- und Abschreibungsplanung bzw. aus der Zins- und Tilgungsplanung. Die kumulative Summe der Unterdeckungen zeigt Ihren Finanzbedarf auf. Dieser Finanzbedarf muss durch ausreichende Finanzmittel gedeckt sein. Eine Unterdeckung bedeutet Zahlungsunfähigkeit und ist ein Insolvenzgrund. Tragen Sie die geplanten Finanzierungsmittel in die Liquiditätsrechnung ein.

## 4. Schritt: Zins- und Tilgungsplanung

Hier ermitteln Sie die Finanzierungskosten (Zinsen) und die Rückführung von Krediten (Tilgungen). Dazu übertragen Sie zunächst die Finanzierungsmittel aus der Liquiditätsrechnung. Die anfallenden Zinsen sind in Gewinn- und Verlustrechnung und Liquiditätsrechnung zu übertragen, die Tilgungen werden nur in der Liquiditätsrechnung berücksichtigt.

## 5. Schritt: Rückkopplung überprüfen

Die Gewinn- und Verlustrechnung, Liquiditätsrechnung sowie Zins- und Tilgungsplanung sind eng miteinander verknüpft. Durch die Ermittlung der Zinsaufwendungen und Tilgungsauszahlungen ergeben sich Rückkopplungen auf Gewinn- und Verlustrechnung und Liquiditätsrechnung. Überprüfen Sie deshalb insbesondere, inwieweit durch Zinsen und Tilgungen der Finanzbedarf in der Liquiditätsrechnung gewachsen ist und die zunächst

geplante Finanzierung ausreicht. Am Ende muss die Liquidität in allen Perioden positiv sein.



Herausgeber:  
Wirtschaftsinitiative Lausitz e.V.  
Lausitzer Existenzgründer Wettbewerb  
Altmarkt 17, 3046 Cottbus

Satz und Gestaltung:  
Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg  
Lausitzer Existenzgründer Wettbewerb

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

Alle Rechte vorbehalten.

Alle Angaben ohne Gewähr.