

# Handbuch Unternehmensgründung im Weserbergland: Planen, Gründen, Wachsen

## Inhaltsverzeichnis

	Seite
<b>1 Bin ich ein Unternehmertyp?</b>	<b>1</b>
<b>2 Was macht eine Gründung erfolgreich?</b>	<b>3</b>
2.1 Eine langfristig tragfähige Geschäftsidee	3
2.2 Unternehmertum	3
2.3 Unterstützung: Gründungsberater im Weserbergland	3
<b>3 Entwicklungsstufen bei der Gründung</b>	<b>4</b>
3.1 Überblick	4
3.2 Die Schritte im Einzelnen	4
3.2.1 Entwicklung der Geschäftsidee	4
3.2.2 Erstellung des Businessplans	6
3.2.3 Gründung und Expansion	6
<b>4 Entwicklung des Businessplans</b>	<b>6</b>
4.1 Wozu einen Businessplan?	6
4.2 Merkmale eines erfolgreichen Businessplans	7
4.3 Perspektive der Geldgeber	7
4.4 Aufbau und Hauptelemente eines Businessplans	8
4.4.1 Zusammenfassung	8
4.4.2 Produkt/Dienstleistung	8
4.4.3 Markt: Kunden und Wettbewerb	9
4.4.4 Marketing und Vertrieb	11
4.4.5 Struktur und Organisation des Unternehmens, Standort	13
4.4.6 Unternehmerteam, Management, Personal	14
4.4.7 Chancen und Risiken	14
4.4.8 Finanzplanung und Finanzierung	15

### Hinweis:

Zur leichteren Verständlichkeit des Textes wurde die männliche Form gewählt. Frauen sind in gleicher Weise angesprochen.

Einer erfolgreichen Unternehmensgründung geht eine gute Vorbereitung und Planung voraus. Das „St@rtcenter Weserbergland“ führt Sie durch die wichtigsten formalen und rechtlichen Anforderungen. Mit diesem Handbuch möchten wir Ihnen Tipps und Hinweise geben, damit Ihr Start in die Selbstständigkeit gelingt und Sie sich eine stabile Existenz aufbauen können.

## 1 Bin ich ein Unternehmertyp?

Als zukünftiger Unternehmer müssen Sie bereit sein, Ihre ganze Energie in dieses Vorhaben zu investieren. Das erfordert weitere Überlegungen. Die Erfahrung zeigt, dass mangelnde Branchenerfahrung und/oder mangelnde kaufmännische Kenntnisse der Hauptgrund für das Scheitern von Unternehmensgründungen sind. Vor dem Schritt in die Selbstständigkeit sollten Sie daher ehrlich überprüfen, ob Sie über die notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten als Unternehmer verfügen. Der nachstehende kurze Fragebogen<sup>1</sup> soll Sie dabei unterstützen.

Ein Tipp: Nehmen Sie sich - wie auch für die anderen Planungen Ihrer Selbstständigkeit - Zeit und Ruhe, die Fragen zu beantworten. Denn es will wohl überlegt sein, Unternehmer zu sein oder zu werden. Am besten halten Sie Ihre Überlegungen schriftlich fest. Und seien Sie ehrlich zu sich selbst. Weil eigene Einschätzung und Wahrnehmung der eigenen Person durch andere nicht immer identisch sind, kann es hilfreich sein, die Checkliste mit einer vertrauten Person durchzugehen und sie nach ihren Einschätzungen zu fragen.

Einige Fragen können Sie durch ankreuzen der Spalten beantworten. Manche Fragen erfordern ausführlichere Antworten, die Sie am besten auf einem separaten Blatt Papier notieren.

<b>1 Einstellung zur beruflichen Selbstständigkeit</b>	<b>ja</b>	<b>nein</b>
1.1 Welche Ziele streben Sie mit Ihrer beruflichen Selbstständigkeit an? Sind diese Ziele realistisch? Haben Sie die Erfolgsaussichten geprüft? Wie haben Sie geprüft?		
1.2 Haben Sie eine realistische Vorstellung, wie lange die Vorbereitung einer Unternehmensgründung dauert (von der Idee, über die Marktab-schätzung etc.)?		
1.3 Können Sie realistisch einschätzen, wie Ihr Alltag als Unternehmer aussieht? (14-Stunden Tag, unregelmäßiger Urlaub, kein sicheres Ein-kommen etc.)		

<b>2 Persönlichen Voraussetzungen</b>	<b>ja</b>	<b>nein</b>
2.1 Sind Sie körperlich fit und halten Sie sich körperlich fit (Sport)?		
2.2 Sind Sie auch körperlich in der Lage, die Belastungen eines Unter-nehmers (besonders auch die große Unsicherheit) durchzustehen?		

<sup>1</sup> Der Unternehmer-Check basiert auf einem Fragebogen des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie und ist zu finden in dem Heft: Starthilfe: Der erfolgreiche Weg in die Selbstständigkeit. Die Checkliste wurde verändert und ergänzt.

2.3 Haben Sie genügend Selbstdisziplin und einen ausreichend „langen Atem“, um den langen Prozess von der Idee über die Gründung bis hin zur wirtschaftlichen Tragfähigkeit des Unternehmens durchzuhalten?		
2.4 Können Sie Eigeninitiative entwickeln und über einen längeren Zeitraum aufrechterhalten? Welche Beispiele aus der Vergangenheit fallen Ihnen ein?		
2.5 Gehen Sie unangenehme Aufgaben an oder schieben Sie sie „auf die lange Bank“ (z.B. Steuererklärung)?		
2.6 Gehen Sie gerne auf Menschen zu?		
2.7 Suchen Sie sich Hilfe, wenn Sie ein bestimmtes Problem nicht selber lösen können?		
2.8 Wollen Sie wirklich 12 und mehr Stunden am Tag arbeiten und sind Sie bereit, unregelmäßigen Arbeitszeiten in Kauf zu nehmen?		
2.9 Sind Sie bereit, vor allem in den ersten Jahren überdurchschnittlich viel zu arbeiten sowie auf Urlaub und Freizeit weitestgehend zu verzichten? Wie steht Ihre Familie dazu? Wird sie Sie unterstützen?		
2.10 Können Sie andere von Ihrer Idee/Ihrem Produkt begeistern? Fallen Ihnen Beispiele aus der Vergangenheit ein? Können Sie auch „Skeptiker“ von Ihrer Idee überzeugen?		

<b>3 Einstellung zum Thema Geld und kaufmännische Qualifikation</b>	<b>ja</b>	<b>nein</b>
3.1 Können Sie ruhig schlafen, auch wenn Sie kein festes Einkommen haben?		
3.2 Können Sie diszipliniert mit Geld umgehen und Reserven (z.B. für Kreditrückzahlung, Steuern) anlegen? Können Sie dazu auf Neuanschaffungen verzichten (z.B. neuer Schreibtisch, Handy)?		
3.2 Verfügen Sie über finanzielle Reserven um eine erste Durststrecke zu überbrücken? Wie werden Sie Ihren Lebensunterhalt in der Anfangszeit abdecken?		
3.3 Verfügen Sie über ausreichende betriebswirtschaftliche (z.B. buchhalterische) Kenntnisse? Falls Sie diese Frage mit „nein“ beantworten (müssen): Wann und wie wollen Sie diese Kenntnisse erwerben?		
3.4 Haben Sie eine realistische Vorstellung davon, wie hoch Ihr Umsatz mindestens sein muss, damit Sie (mindestens) Ihren Lebensunterhalt (Miete, Kleidung, Versicherungen, PKW) finanzieren können?		
3.5 Wissen Sie, wie hoch Ihre steuerliche Belastung in etwa sein wird?		
3.6 Können Sie Aufträge kalkulieren?		
3.7 Kennen Sie sich mit Kaufverträgen und Mahnverfahren aus?		

<b>4 Fachliche, unternehmerische und branchenbezogene Kenntnisse</b>	<b>ja</b>	<b>nein</b>
4.1 Wie gut kennen Sie die Branche, in der Sie gründen wollen (Kundenwünsche, Mitbewerber usw.)?		
4.2 Über welche Kontakte verfügen Sie?		

4.3 Welche Fachmessen und Verbände kennen Sie? Waren Sie schon bei Fachmessen und haben sich umgesehen und mit Ihren potentiellen Konkurrenten unterhalten?
4.4 Wissen Sie welche Faktoren bei der Standortsuche wichtig sind?
4.5 Wie sind die Vertriebswege? Welche können Sie nutzen und welche Hindernisse gibt es? Wie gehen Sie mit den Hindernissen um?
4.6 Wissen Sie, ob und ggf. welche behördlichen Auflagen Sie zur Umsetzung Ihrer Geschäftsidee erfüllen müssen?
4.7 Haben Sie schon einmal Verkaufsverhandlungen geführt? Wann? Mit welchem Ergebnis?
4.8 Können Sie delegieren?

*Hinweise für die Auswertung der Antworten:*

- Haben Sie die meisten Fragen ehrlich mit ja beantwortet, steht einer unternehmerischen Tätigkeit nichts im Wege.
- Falls Sie einige der Fragen mit nein beantwortet haben, sollten Sie sich noch einmal mit den Inhalten dieser Fragen beschäftigen und überlegen, welche Maßnahmen (Schulungen, Praktika etc.) Sie ergreifen wollen (und wann), um auch diese Fragen mit ja beantworten zu können.
- Haben Sie viele der Fragen mit nein beantwortet, sollten Sie ernsthaft darüber nachdenken, ob die unternehmerische Selbstständigkeit die Richtige Alternative ist oder ob Sie nicht erfolgreicher und glücklicher in einem Angestelltenverhältnis sind.

Ein erster, wichtiger Schritt ist geschafft! Sie haben sich Klarheit über Ihre Motivation, Ihre Kenntnisse und Fähigkeiten verschafft.

## **2 Was macht eine Gründung erfolgreich?**

### **2.1 Eine langfristig tragfähige Geschäftsidee**

Ausgangspunkt für die Selbstständigkeit sollte Ihre Geschäftsidee sein. Sie bildet die Grundlage Ihrer Existenz und ist der erste Schritt im Gründungsprozess. Eine tragfähige Geschäftsidee zu entwickeln, ist keine leichte Aufgabe.

### **2.2 Unternehmertum**

Der Erfolg eines jungen, erst kurze Zeit am Markt tätigen Unternehmens wird besonders durch Ihre Person, den Gründer des Unternehmens, getragen. Ihre Motivation, Ihr Engagement und Ihre Kenntnisse bestimmen den Erfolg.

### **2.3 Unterstützung: Gründungsberater im Weserbergland**

Gründer sind besonders in den ersten Phasen des Gründungsprozesses unsicher und wünschen sich fachmännische Unterstützung. Generell gilt: Unternehmer zu sein, heißt, sich selbstständig Informationen und auch Unterstützung zu suchen. Im Weserbergland erhalten Sie diese von den Gründungsberatern in den drei Landkreisen. Diese haben eine Lotsenfunktion und werden Sie bei Bedarf an weitere Experten (Rechtsanwälte, Steuerberater usw.) weiter vermitteln.

### 3 Entwicklungsstufen bei der Gründung

#### 3.1 Überblick

Jede Gründung ist einzigartig und verläuft anders. Der Prozess einer Unternehmensgründung wird u.a. von der Geschäftsidee, der Branche, der Persönlichkeit des Gründers, dem Markt und vielen anderen Faktoren bestimmt. Dennoch kann der Prozess der Unternehmensgründung generell in drei Phasen unterteilt werden:

1. Phase: Entwicklung der Geschäftsidee
2. Phase: Erstellung des Businessplans
3. Phase: Gründung (& Etablierung)

Die engagierte und sorgfältige Planung aller drei Phasen entscheidet wesentlich über den Erfolg eines jungen Unternehmens.

#### 3.2 Die Schritte im Einzelnen

##### 3.2.1 Entwicklung der Geschäftsidee

Wie findet man überhaupt eine Geschäftsidee? Und wenn man eine Idee gefunden hat: Wie kann man beurteilen, ob sie gut ist, d.h. erfolgreich sein wird? Sowohl die Erfahrungen der Berater in den drei Landkreisen des Weserberglandes als auch empirische Untersuchungen zeigen, dass die meisten erfolgreichen Geschäftsideen aus einem reichen Erfahrungs- und Kenntnisschatz entwickelt werden. Branchen-, Produkt- und vor allem auch Markt-, Wettbewerbs- und Kundenkenntnisse sind wesentliche Erfolgsvoraussetzungen.

Um aus einer Idee eine marktfähige Geschäftsidee werden zu lassen, bedarf es harter Arbeit. Wichtig dabei ist, sich zu vergegenwärtigen (1) welche Schritte dabei zu durchlaufen sind und (2) welche Eigenschaften eine Erfolg versprechende Geschäftsidee hat.

##### (1) Schritte bei der Entwicklung der Geschäftsidee

⇒ Überprüfung der „ersten Idee“

Bevor Sie eine Geschäftsidee weiter verfolgen und in die einzelnen Planungsphasen eintreten, müssen Sie Ihre Idee einer ersten Überprüfung unterziehen. Dabei gilt es, die Idee grob auf ihren Kundennutzen, ihre Marktchancen und ihre Profitabilität hin zu überprüfen. Stellen Sie sie potentiellen Kunden, Experten und Freunden vor, beobachten Sie ihre Reaktion und fragen Sie, ob sie ein solches Produkt kaufen oder eine derartige Dienstleistung in Anspruch nehmen würden, wenn sie am Markt verfügbar ist. Stellen Sie fest, wer Ihre Mitbewerber sind; überprüfen Sie, welche Leistung zu welchem Preis angeboten wird.

⇒ Dauer für die Entwicklung der Geschäftsidee

Ungefähr vier Wochen sind einzuplanen, um Ihre Idee zu durchdenken, sie mit anderen zu diskutieren sowie eine erste Marktanalyse und Kundenbefragungen zu machen. Ein kürzerer Zeitraum ist wenig realistisch. Schon diese vier Wochen werden sehr arbeitsintensiv für Sie sein. Bei dieser Gelegenheit können Sie schon mal Ihren Alltag als Unternehmer mit 12 und mehr Stunden Arbeitszeit, Arbeiten am Wochenende etc. testen.

## (2) Eigenschaften einer Erfolg versprechenden Geschäftsidee

Eine Erfolg versprechende Geschäftsidee weist i.d.R. vier Eigenschaften auf:

- ⇒ klarer Kundennutzen,
- ⇒ ausreichend großer Markt (= ausreichend viele Kunden sind bereit, Ihnen Geld für Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung zu geben und das nicht einmalig, sondern über einen langen Zeitraum hinweg),
- ⇒ Ihre Idee ist (für Sie) umsetzbar und
- ⇒ profitabel (nach Abzug aller Kosten und Rücklagen bleibt ausreichend Geld übrig, von dem Sie Ihren Lebensunterhalt etc. finanzieren können).

Was genau heißt klarer Kundennutzen, ausreichend großer Markt, Umsetzbarkeit und Profitabilität der Idee?

### *1. Klarer Kundennutzen*

Der Schlüssel zu einem am Markt erfolgreichen Unternehmen sind (zufriedene) Kunden. Kunden sind dann mit einem Produkt/einer Dienstleistung zufrieden, wenn durch sie ein Problem gelöst oder ein Wunsch befriedigt wird.

Ob das Produkt/die Dienstleistung dem Kunden Nutzen bringt, entscheidet allein er! Seine Wahrnehmung zählt, nicht Ihre Vorstellung davon, was für ihn gut ist oder gut sein könnte. Viele Gründer gehen von ihrer eigenen Sichtweise aus und vernachlässigen dabei die Perspektive ihrer Kunden. Um erfolgreich zu sein und mit Ihrer Idee Geld zu verdienen, sind aber allein die Wünsche des Kunden ausschlaggebend. Er entscheidet, für welche Lösungen er bereit ist, Geld auszugeben.

Ausgangspunkt für eine Geschäftsidee muss daher sein, die Wünsche der potentiellen Kunden möglichst genau zu kennen. Dabei ist es wichtig, nicht nur die Kernleistung im Blick zu haben, sondern auch Ladenöffnungszeiten, Anfahrtswege, Parkmöglichkeiten, Service, etc.

### *2. Ausreichend großer Markt*

Wie gut eine Geschäftsidee wirklich ist, zeigt sich daran, ob sie sich am Markt durchsetzen kann und ob Sie als Unternehmer mit dieser Idee ausreichend viel Geld verdienen können.

In diesem noch relativ frühen Planungsstadium Ihrer Geschäftsidee ist noch keine detaillierte Markt-, Kunden- und Konkurrenzanalyse erforderlich. An dieser Stelle geht es zunächst um die grundsätzliche Abschätzung der Marktfähigkeit Ihrer Idee.

Als Grundlage können Veröffentlichungen von Marktforschungsinstituten, Untersuchungen von IHKn und Handwerkskammern, Daten statistischer Ämter, Marktinformationen der Kreditinstitute, Informationen der Wirtschaftsforschungsinstitute, Auskünfte von Verbänden, Artikel in Fachzeitschriften und der Wirtschaftspresse sowie das Internet dienen. Auch durch Gespräche mit vergleichbaren Anbietern und deren Kunden sowie Ihre eigenen Beobachtungen (Hat der Anbieter viele Kunden? An welchen Tagen und zu welchen Uhrzeiten wird er am häufigsten aufgesucht? etc.) erhalten Sie wertvolle Informationen.

Bei der Analyse der Konkurrenz sollten Sie wieder den Kunden im Blick haben. Wichtig ist nicht, wen Sie selbst als Konkurrenten identifizieren, sondern zwischen welchen Anbietern sich der Kunde entscheidet. Wen empfindet er als konkurrierende Anbieter? Zum Beispiel steht ein Hersteller von Margarine nicht nur in Konkurrenz zu einem Hersteller von Butter, sondern auch von anderen Brotaufstrichen wie Quark, Streichkäse etc. - eben allen Produkten, die der Kunde alternativ zur Margarine auf sein Brot streicht.

### *3. Machbarkeit und Profitabilität*

Um mit der Geschäftsidee auch tatsächlich am Markt bestehen und Geld verdienen zu können (denn das ist letztendlich das Ziel jedes Unternehmers), muss die Idee realistisch umsetzbar sein. Umsetzbarkeit bezieht sich auf mehrere Aspekte:

- die Produkt-/Dienstleistungsidee muss umsetzbar sein (rechtliche Vorschriften, Standards, Ihre Qualifikation),
- die Zeitspanne, die zu Umsetzung der Idee erforderlich ist, muss realistisch und absehbar sein und
- schließlich müssen die zur Umsetzung der Idee benötigten Mittel (z.B. finanzielle Mittel) realistisch zu bewältigen sein.

#### **3.2.2 Erstellung des Businessplans**

Nun gilt es, die Idee mit Fakten zu hinterlegen. Dabei ist es hilfreich, sich in Form eines Businessplans einen Überblick zu verschaffen. Er hilft Ihnen, einen Überblick über die Tragfähigkeit Ihrer Idee am Markt zu gewinnen.

Soweit wie möglich sollten Sie den Businessplan selbstständig entwickeln. Die eigenständige Entwicklung Ihres Businessplans hat für Sie zweierlei Nutzen: Zum einen bildet sie das Grundlage für Ihr Unternehmen. Zum anderen können Sie die Erstellung des Businessplanes als weiteren Test für sich als Unternehmer sehen. Der Businessplan bietet Ihnen darüber hinaus die Chance, Kontakt zu Ihren potentiellen Kunden zu suchen (z.B. durch Konsumentenbefragung) - für eine erste Markteinschätzung.

#### **3.2.3 Gründung und Expansion**

Mit dem fertig gestellten Businessplan ist eine wichtige und arbeitsintensive Phase des Gründungsprozesses abgeschlossen. Nach dieser konzeptionellen Phase beginnt die konkrete Umsetzung. Jetzt zeigt sich, ob Ihre Idee am Markt Bestand hat.

## **4 Entwicklung des Businessplans**

### **4.1 Wozu einen Businessplan?**

Die sorgfältige Erstellung eines Businessplans hilft Ihnen, sich über Ihre Idee und deren realistische, gewinnbringende Umsetzbarkeit klar zu werden. Unabhängig davon, ob Sie diesen Businessplan zur Vorlagen bei Banken bei der Beantragung eines Kredites benötigen, sollten Sie sich die Chance, Ihre Idee durch einen Businessplan zu überprüfen, nicht entgehen lassen!



#### 4.2 Merkmale eines erfolgreichen Businessplans

Ein Businessplan soll 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. Folgende Grundregeln können für die Erstellung Ihres Businessplanes hilfreich sein.

Ein guter Businessplan

- beeindruckt durch Klarheit. Stellen Sie sich vor, Sie haben ein neues technisches Gerät gekauft, das Sie in Betrieb nehmen möchten. Welche Erwartungen haben Sie an die Bedienungsanleitung?
- beinhaltet klare Formulierungen. Da ein Businessplan nicht in Ihrem Beisein gelesen wird und Sie daher Fragen nicht persönlich beantworten können, ist eine klare, eindeutige Formulierung wichtig. Jeder Plan sollte daher vor der endgültigen Vorlage einem Testpublikum präsentiert werden. Geben Sie Ihren Businessplan vorab doch einfach einem Bekannten zu lesen, dem Sie bisher noch nicht allzu viel von Ihrer Idee erzählt haben. An seiner Reaktion und seinen Fragen sehen Sie, ob Sie präzise genug formuliert haben.
- überzeugt durch Sachlichkeit und basiert auf Zahlen und Fakten.
- ist das optische Aushängeschild. Auch wenn es Ihnen vielleicht nicht so wichtig erscheint: Bringen Sie Ihren Businessplan in eine äußerlich einheitliche und ansehnliche Form. Ein Brief auf schönem Briefpapier macht auf Sie auch einen besseren Eindruck als ein Brief auf einem abgerissenen Zettel, möglicherweise mit Kaffee- und Fettflecken.

#### 4.3 Perspektive der Geldgeber

Falls Sie einen Kredit für die Gründung Ihres Unternehmens benötigen, sind die (potenziellen) Geldgeber zunächst die härtesten Kritiker Ihrer Geschäftsidee. Geldgeber denken in Märkten und Kundennutzen und ganz besonders in Zahlen und handfesten Fakten. Ein Businessplan muss deshalb Marktdaten und realistische finanzielle Planungen enthalten.

*Worauf achten Kapitalgeber im Businessplan?*

- ⇒ Kompetenter, glaubwürdig und kaufmännisch agierender Unternehmer
- ⇒ Klar fassbarer, in Zahlen darstellbarer Kundennutzen
- ⇒ Neues Produkt oder neue Dienstleistungsangebot (für die Region)
- ⇒ Bei Innovationen: Möglichkeit zum Schutz und Nachhaltigkeit
- ⇒ Ausreichendes Marktpotential
- ⇒ Klar definierte Zielgruppen und Konzept, wie Sie Ihre Zielgruppen erreichen wollen
- ⇒ Vorausschauende Konkurrenzanalyse
- ⇒ Sorgfältige Abwägung der Chancen und Risiken
- ⇒ Mit Zahlen und realistischen Annahmen hinterlegter Rückzahlungsplan

#### Tipps zu Erstellung des Businessplans:

- **Vorher strukturieren** Ehe Sie mit der Recherche und dem Schreiben beginnen, machen Sie sich einen Aufgaben und Zeitplan. Welche Fragen sind mit dem Businessplan zu beantworten? (Orientieren Sie sich z.B. an der vorliegenden Struktur des Businessplanes.) Wie wollen Sie dabei vorgehen? Wann erledigen Sie welche Aufgabe?



- **Am Ergebnis orientieren** Beim Businessplan kommt es darauf an, seine Idee durchdacht und angemessen strukturiert darzustellen und mit Markt-, Kunden-, Konkurrenz-Analysen und „harten Zahlen“ zu hinterlegen.
- **Frühe Unterstützung suchen** Einen Businessplan ganz alleine zu erstellen, ist ein schwieriges Unterfangen. Bitten Sie Freunde oder Bekannte, Ihre Überlegungen zu überprüfen. Bei Spezialfragen wenden Sie sich an Experten. Suchen Sie immer wieder Kontakt zu potentiellen Kunden. Wenden Sie sich z.B. auch an die Wirtschaftsjunoren und besuchen Sie deren Stammtische. Dort erhalten Sie wertvolle Hinweise und können sich mit anderen Gründern austauschen und an deren Erfahrungen teilhaben.

#### 4.4 Aufbau und Hauptelemente eines Businessplans

##### 4.4.1 Zusammenfassung

Die Zusammenfassung soll dem Leser einen raschen und verlässlichen Überblick über Ihre Geschäftsidee, Ihr Unternehmenskonzept und Ihre Finanzplanung ermöglichen. Elemente sollten sein: Informationen über Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung, Kundennutzen, Wettbewerbsvorteil, Markt, in dem Sie tätig sein wollen, Ihre Fähigkeiten, Kenntnisse und Kompetenzen als Unternehmer und Finanzbedarf und nicht zuletzt, über den finanziellen Ertrag, den Sie mit Ihrem Unternehmen erzielen werden/wollen. Schließlich sollten Sie kurz darlegen, wie Sie Ihre Unternehmensziele erreichen wollen. Die Zusammenfassung sollte nicht länger als 1-2 Seiten sein.

##### 4.4.2 Produkt/Dienstleistung

Stellen Sie dar, welches Kundenproblem Ihre Idee löst. Welche anderen Produkte, die bereits am Markt erhältlich sind, können dieses Problem auch lösen? Ist Ihr Produkt aus Sicht der Kunden (!) eine echte Alternative? Warum?

###### *Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung*

Auch Geldgeber sind potentielle Kunden, denen Sie Ihr Angebot „schmackhaft“ machen müssen. Diese sind besonders an einer sachlichen Darstellung Ihres Angebotes interessiert. Erklären Sie ihr Produkt/Ihre Dienstleistung.

###### *Kundennutzen*

Eine Gründungsidee ist nur dann wertvoll und finanziell tragfähig, wenn sie neu oder in einem größeren Umkreis nicht verfügbar ist. Erklären Sie den Nutzen Ihrer Idee für den Kunden. Quantifizieren Sie den Nutzen, nennen Sie konkrete Zahlen, berücksichtigen Sie Zeit, Kosten, Qualität. Nennen Sie dabei Ihre Kunden: Wer wird Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung kaufen? (Woher wissen Sie dieses?)

Folgende Liste gibt Ihnen Anhaltspunkte, welche Fragen Sie in dem Abschnitt „Produkt/Dienstleistung“ Ihres Businessplans beantworten sollten. Auch hier gilt: Passen Sie die Fragen an Ihre Idee an!<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Entnommen aus: Handbuch Businessplan-Erstellung, Businessplan-Wettbewerb Nordbayern, Nürnberg 2002, in Teilen leicht verändert.

- Warum ist Ihre Idee neu?  
Welche bisher nicht lösbaren Probleme Ihrer Kunden kann Ihre Idee lösen?
- Worin genau besteht der Nutzen Ihres Angebotes für den Kunden?
- Wer sollen Ihre Kunden sein/wer soll Ihr Produkt kaufen?
- Welche Wünsche/ungelösten Probleme haben Ihre Kunden?
- Wie sieht Ihr Service- und Wartungsangebot aus?
- Welche Garantien geben Sie?
- Welche Konkurrenzprodukte (Kundensicht!) zu Ihrem Produkt gibt es bereits?  
Wie unterscheidet sich Ihr Produkt von diesen?
- Warum ist Ihr Produkt noch nicht am Markt erhältlich?
- Sind Patentrechte/Lizenzen erforderlich?
- Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, um das Produkt/die Dienstleistung anbieten zu können? Erfüllen Sie diese Voraussetzungen?

#### 4.4.3 Markt: Kunden und Wettbewerb

Ihre Kunden sind die Grundlage Ihres Geschäftserfolges. Daher gilt es, im Businessplan zu zeigen, worin Ihr Vorteil im Vergleich zur Konkurrenz besteht. Es muss deutlich werden, dass auch Ihre (zukünftigen) Kunden Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung als Verbesserung bewerten, für die Sie bereit sind, Geld auszugeben.

##### *Beschreiben Sie den Markt: Marktgröße und Marktentwicklung*

Versuchen Sie, die Marktgröße durch die Anzahl Ihrer Kunden und die Absatzstückzahl, sowie den Gesamtumsatz in Euro herzuleiten. Betrachten Sie nicht nur den Markt so, wie er sich derzeit darstellt. Beziehen Sie auch die zukünftige Entwicklung des Marktes in Ihre Überlegung und Darstellung ein: Wie wird sich der Markt in der Zukunft entwickeln? Werden in den kommenden Jahren eher mehr oder eher weniger Kunden Ihr Produkt nachfragen? Wodurch wird die Entwicklung des Marktes beeinflusst (z.B. zukünftige Gesetzesänderungen, Bevölkerungsentwicklung etc.)?

Betrachten Sie für Ihre Beschreibung die vier Marktelemente:

- Abnehmer (Kunden)
- Lieferanten (Woher erhalten Sie die für Ihr Produkt notwendigen Materialien?)
- Ersatzprodukte (z.B. Butter vs. Margarine)
- aktuelle und potenzielle Konkurrenten

*Gute Schätzungen zeichnen sich durch folgende Merkmale aus:*

- ⇒ sie basieren auf zuverlässigen Informationen und sind für Dritte nachvollziehbar,
- ⇒ vergleichen Sie mehrere Quellen Ihrer Daten und Informationen,
- ⇒ finden Sie nachvollziehbare Zahlen, wenn Sie diese nicht direkt ermitteln können,
- ⇒ prüfen Sie die Schlüssigkeit Ihrer Aussagen und Zahlen,
- ⇒ stellen Sie Ihre Ergebnisse systematisch und nachvollziehbar dar, gliedern Sie:

1. Darstellung des Gesamtmarktes und Festlegung, welche Marktsegmente Sie nicht angehen wollen.
2. Evtl. sinnvolle Einteilung Ihres Zielmarktes.
3. Beschreibung, welche Segmente Sie wann angehen werden.
4. Darstellung, wie Sie sich (gegenüber den Wettbewerbern) positionieren wollen.

### *Wettbewerb*

Wichtig ist es, auch die Konkurrenten in der Analyse und Darstellung zu berücksichtigen. Stellen Sie daher auch die Stärken (z.B. lange im Markt etabliert, guter Kundenstamm) und Schwächen (z.B. wenig flexible bei besonderen Wünschen der Kunden) Ihrer Mitbewerber dar.

Konkurrenz- und Kundenanalyse bilden gemeinsam die Grundlage für Ihre eigene Wettbewerbs- und Marketingstrategie. Bewerten Sie die wichtigen Mitbewerber nach denselben Kriterien wie Ihr eigenes Unternehmen: z.B. Absatz und Umsatz (Preisgestaltung), Wachstum, Marktanteil, Kostenposition, Produktlinien, Kundendienst, Zielkundengruppen und Vertriebskanäle.

Eine zuverlässige Konkurrenzanalyse beinhaltet folgende Aspekte:

- Stärken: Was kann Ihr Wettbewerber besonders gut?
- Schwächen: Was kann er nicht so gut?
- Chancen: Wo hat er Chancen im Markt?
- Risiken: Wo liegen seine Risiken im Markt?

### *Wie grenzen Sie sich gegenüber Ihren Kunden von der Konkurrenz ab*

Machen Sie deutlich, warum ein potenzieller Kunde gerade Ihr Produkt kaufen sollte und nicht das eines Konkurrenten. Zeigen Sie das Einzigartige Ihrer Geschäftsidee auf.

Folgende Liste<sup>3</sup> kann Ihnen eine gute Orientierung bei der Erstellung des Teiles „Markt und Wettbewerb“ Ihres Businessplanes geben. Doch auch hier gilt: Zögern Sie nicht, die Fragen Ihrer Idee/Ihrem Produkt anzupassen!

- In welcher Branche bewegen Sie sich?
- Welche Faktoren sind in Ihrer Branche entscheidend für den Geschäftserfolg? Welche Wettbewerbsstrategien verfolgen Ihre Konkurrenten?
- Wie entwickelt sich die Branche?
- Welche Bedeutung haben Innovationen und technischer Fortschritt?
- Welche wichtigen Konkurrenten bieten vergleichbare Produkte/ Dienstleistungen an wie Sie?
- Wie dauerhaft wird Ihr Wettbewerbsvorteil sein? Warum? Wie werden Ihre Wettbewerber auf Ihren Markteintritt reagieren? / Wie reagieren Sie auf das Verhalten der Wettbewerber?
- Welche Markteintrittsbarrieren bestehen? Wie lassen sich diese überwinden?

<sup>3</sup> Entnommen aus: Handbuch Businessplan-Erstellung, Businessplan-Wettbewerb Nordbayern, Nürnberg 2002, in Teilen leicht verändert.

- Welche Neuentwicklungen sind von der Konkurrenz zu erwarten?
- Wie teilen Sie den Markt sinnvoll ein?
- Welches Marktvolumen haben die einzelnen Marktsegmente (aktuell und zukünftig)?  
Wodurch wird das Wachstum (oder auch Schrumpfen) der Teile beeinflusst?  
Wie schätzen Sie die Gewinnspanne der einzelnen Segmente ein?  
Worauf basiert Ihre Einschätzung?
- Welchen Marktanteil haben Sie in Ihren Marktsegmenten? Welchen Anteil wollen Sie erreichen?  
Welche Marktanteile haben Ihre Konkurrenten?
- Welche Kunden wollen Sie gewinnen (Zielkunden)?  
Welche Zielgruppen sprechen Ihre Konkurrenten an?
- Welche tatsächliche Nachfrage haben Sie schon?  
Welche Referenzkunden können Sie vorweisen?  
Wie wollen Sie Referenzkunden gewinnen?  
Inwieweit sind Sie von einzelnen Kunden abhängig?
- Vergleichen Sie die Stärken und Schwächen Ihrer wichtigsten Konkurrenten mit Ihren eigenen!
- Wie profitabel arbeiten Ihre Konkurrenten?
- Welche Marketingstrategien verfolgen Ihre Konkurrenten?

**4.4.4 Marketing und Vertrieb**

Auf der Basis der Daten Ihrer Kunden- und Marktanalyse entwickeln Sie in einem nächsten Schritt eine schlüssige Konzeption Ihrer Marketing- und Vertriebsaktivitäten. Dabei gilt es im Wesentlichen folgende Fragen zu beantworten:

1. Wie wollen Sie in den Markt eintreten (Markteintritt)?
2. Wie wollen Sie Ihre Produkte/Dienstleistungen „an den Mann bringen“ (Absatzkonzept)?
3. Wie werden Sie erreichen, dass der Absatz Ihrer Produkte über einen längeren Zeitraum mindestens konstant hoch ist oder noch zunimmt?

Bei Ihrer Planung können Sie sich an die folgenden vier Aspekten des Marketings halten:

<p><b>Produktpolitik</b> Ausstattungs-elemente, Qualität, Kundendienst/ Service, Menge, Design, Verpackung, ...</p>	<p><b>Preispolitik</b> (Listen-)Preis, Rabatt/Skonto, Zahlungsfristen, Preisdifferenzierung, Finanzierungs-konditionen, Sonderangebote ,...</p>
<p><b>Vertriebspolitik</b> Distributionskanäle, Warenlogistik, Absatzmittler, Absatzweg, Standort, ...</p>	<p><b>Kommunikationspolitik</b> Klassische Werbung, Verkaufsförderung, persönlicher Verkauf, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, ....</p>

Im Folgenden gehen wir kurz auf die einzelnen Elemente ein:

### *Produkt*

Durch die Beschreibung Ihrer Geschäftsidee haben Sie bereits eine gute Vorstellung über Ihr Produkt. Zur Gestaltung Ihres Produktes gehört es auch, dass Sie sich über Zusatzleistungen Gedanken machen:

- Wie gehen Sie mit der gesetzlichen Gewährleistungspflicht um?
- Wollen Sie zusätzliche Serviceleistungen wie z.B. Schulungen oder einen Kundendienst anbieten? Wie genau sehen diese Zusatzleistungen aus?
- Wie wollen Sie diese Serviceleistungen personell organisieren? Verfügen Sie über ausreichende Kapazitäten, um diese auch wirklich anbieten zu können? Oder sind Ihre Zusatzleistungen aufgrund Ihrer Unternehmensstruktur nur „leere Worthülsen“, die Ihre Kunden enttäuschen werden?
- Sind die Zusatzangebote für Ihre Kunden auch wirklich wichtig?
- Sind Ihre Kunden bereit für diese Angebote zu zahlen?

### *Preis*

Die Höhe des Preises, den Sie am Markt für Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung erzielen können, richtet sich nicht etwa nur nach Ihren Kosten und dem Preis, den Sie erzielen müssen, um mindestens kostendeckend zu arbeiten. Vielmehr richtet er sich danach, was Ihre Kunden bereit sind, für Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung zu zahlen. Und das gilt es herauszufinden!

In einem ersten Schritt ermitteln Sie Ihre Stückkosten. Dazu legen alle für Sie anfallenden Kosten auf die Anzahl der von Ihnen hergestellten Produkte um. Diese Kosten sind die Preisuntergrenze, d.h. derjenige Preis, den Sie für Ihr Produkt am Markt erzielen müssen, um mindestens Ihre Kosten zu decken. (Bedenken Sie: Diese Kosten sind die PreisUNTERGrenze, Gewinn machen Sie damit nicht.) Um nun in einem zweiten Schritt herauszufinden, wie viel Ihre (potentiellen) Kunden bereit sind, für das Produkt zu bezahlen, müssen Sie Ihre Kunden fragen und/oder beobachten, was Sie für vergleichbare Produkte zahlen.

Neben der Höhe des Preises, müssen Sie sich auch überlegen wie Sie mit Rabatten, Skonti und Garantieverprechen umgehen werden.

### *Vertrieb*

Eine weitere Entscheidung müssen Sie im Hinblick darauf treffen, wie Ihre Produkte Ihre Kunden erreichen sollen. D.h. Sie müssen sich für einen Vertriebskanal entscheiden. Bei dieser Entscheidung sind unterschiedliche Aspekte zu berücksichtigen wie z.B.:

- Wie viele potenzielle Kunden haben Sie?
- Sind Ihre Kunden Privatpersonen oder andere Unternehmen?
- Welche Kaufgewohnheiten haben Ihre Kunden: Wo kaufen Sie am liebsten ein?
- Ist Ihr Produkt erklärungsbedürftig?
- Ist Ihr Produkt lagerfähig?
- Für welchen Preisbereich (eher oberen oder unteren) haben Sie sich entschieden?

Zunächst müssen Sie eine Grundsatzentscheidung treffen: Wollen Sie den Vertrieb selbst übernehmen oder ihn einem anderen Unternehmen übertragen? Bei dieser Entscheidung gilt

es - wie bei allen anderen unternehmerischen Entscheidungen auch - Kosten und Nutzen abzuwägen. Beide Alternativen sind mit Kosten verbunden (welche mit höheren Kosten?) und beide können Ihnen Nutzen bieten. Ein Vorteil des eigenen Vertriebes ist, dass er Ihnen die Chance bietet, Ihre Kunden noch besser kennen zu lernen und auf Kundenbedürfnisse und -veränderungen sehr schnell reagieren zu können.

#### *Kommunikation*

Um Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung kaufen zu können, müssen Ihre Kunden wissen, dass es Sie und Ihr Produkt gibt. Daher heißt es für Sie: auffallen, informieren, überzeugen und Vertrauen schaffen. All das erreichen Sie durch Kommunikation. Der Kunde muss davon überzeugt werden, dass Ihr Produkt ihm nützt und/oder ein Problem für ihn löst. Ansonsten wird er nicht bereit sein, für Ihr Produkt Geld auszugeben.

In eine kommunikative Beziehung können Sie mit Ihren Kunden auf vielfältige Weise treten. Hier ein paar Beispiele: Ausstellungen & Messen, Kundenbesuche, Klassische Werbung (Artikel in Zeitungen, Fachjournalen etc. über Ihr Produkt, Ihre Firma, Sie selbst), Radio, Fernsehen, Kino, Direktmarketing (E-Mail an ausgewählte Kunden, Internet) Verkaufsförderung (Gewinnspiele, Produktproben oder Gutscheine). Kommunikation kostet Zeit und Geld, daher sollten Sie sie sorgfältig planen. Zielgerichtete Kommunikation ist sinnvoller und gewinnbringender als „Gießkannenkommunikation“.

Die folgende Liste fasst die wichtigsten Fragen zum Marketing noch einmal zusammen:

- Welche Preisstrategie verfolgen Sie und warum?
- Wie hoch ist ihr Absatz in welchen Zeiträumen?
- Wie machen Sie auf Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung aufmerksam?
- Welche Werbemittel wollen Sie einsetzen und wie hoch ist ihr Budget dafür?
- Wie sieht der Zeitplan für Ihre Werbemaßnahmen aus?

#### **4.4.5 Struktur und Organisation des Unternehmens, Standort**

Wie Ihr Unternehmen konkret aussieht, hängt von Ihrer Geschäftsidee und von der Branche ab, in der Sie tätig sind. In jedem Fall sollte es logisch aufgebaut, vollständig und für Ihre Planung nützlich sein. Da Sie in/mit Ihrem Unternehmen arbeiten werden, ist es wichtig, die Strukturen nicht zu kompliziert werden zu lassen.

Nachdem Sie sich über die Struktur Ihre Unternehmens Gedanken gemacht haben, gilt es, organisatorische Fragen zu bedenken. Überlegen Sie welche Personen (wer?) welche Tätigkeiten (was?) ausführen und welchen Einsatz von Sachmitteln Sie dafür benötigen. Des Weiteren ergibt sich die zeitliche Reihenfolge der Aufträge (wann?) und der Ort der Leistung bzw. der Erfüllung (wo?).

Leitfragen zur Struktur und Organisation Ihres Unternehmens<sup>4</sup>

Was machen Sie selbst und was kaufen Sie zu?	Welche Aktivitäten wollen Sie selbst ausführen?
Mit welchen Partnern werden Sie zusammenarbeiten? Was sind die Vorteile der Zusammenarbeit für Sie und für Ihre Partner?	Aus welchen Unternehmensfunktionen besteht Ihre Organisation, und wie ist sie strukturiert (Organigramm)?
Welches Personal benötigen Sie zur Produkt- bzw. Dienstleistungserstellung?	
Welche Ressourcen (Zeit, Personal, Material) planen Sie für welche Folgeentwicklungen?	

*Standort des Unternehmens*

Fragen Sie sich als erstes, ob die Wahl des Standortes Einfluss auf den Erfolg Ihres Unternehmens haben könnte. Je nachdem, wie die Antwort ausfällt, investieren Sie Zeit und Kosten in den richtigen Standort (oder eben nicht).

Für alle Unternehmen, die einen direkten Vertrieb betreiben und/oder Dienstleistungen anbieten, ist die Standortfrage besonders wichtig. Der Standort für Ihr Unternehmen wird u.a. durch folgende Faktoren bestimmt: Verfügbarkeit von geeigneten Mitarbeitern, Infrastruktur, Verkehrsanbindung und Miet- bzw. Grundstückspreise, andere Wettbewerber im näheren Umfeld, Nähe zum Kunden, Größe des erreichbaren Marktes.

Nennen Sie kurz die Charakteristika des von Ihnen gewählten Standortes (z.B. Autobahn-anbindung, falls diese für Ihre unternehmerische Tätigkeit erforderlich ist) und erläutern Sie, warum Sie diesen Standort gewählt haben, welche Vorteile er Ihnen bietet.

**4.4.6 Unternehmerteam, Management, Personal**

Einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren für Ihr Unternehmen sind die Menschen, die in ihm arbeiten. Das sind zum einen Sie selbst, aber auch Ihre Kollegen und Mitarbeiter, je nachdem, mit wie vielen Personen Sie starten wollen. Da Ihre Fähigkeiten und persönlichen Eigenschaften als Unternehmer oder Unternehmerteam grundlegend den Erfolg (oder auch Misserfolg) Ihres Unternehmens beeinflussen, werden dieses von den Lesern Ihres Businessplanes besonders genau betrachtet.

**4.4.7 Chancen und Risiken**

Wo liegen die Chance, wo die Risiken Ihres Unternehmens? Auch in diesem Punkt geht es nicht nur um eine Abschätzung der aktuellen Markt-/Kunden- und Konkurrenzsituation. Vielmehr gilt es auch, zukünftige Entwicklungen abzuschätzen und in der Unternehmensplanung zu berücksichtigen. Welche Anzeichen gibt es für die weitere

<sup>4</sup> Entnommen aus: Handbuch Businessplan-Erstellung, Businessplan-Wettbewerb Nordbayern, Nürnberg 2002, in Teilen leicht verändert.



Marktentwicklung? Was bedeutet das für mein Unternehmen? Wie kann ich frühzeitig auf diese Entwicklungen reagieren (oder sie sogar schon vorwegnehmen), um mein Unternehmen erfolgreich zu führen? Überlegen Sie sich mögliche Entwicklungen Ihres Unternehmensumfeldes und erläutern Sie, wie/mit welchen Maßnahmen Sie jeweils reagieren werden.

Beispiele für Chancen und Risiken sind:

- Marktchancen: Wachstumsmöglichkeiten, zunehmender Bedarf an Produkten
- Marktrisiken: Konkurrenz, Substitutionsprodukte
- Finanzielle Risiken: Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit

#### 4.4.8 Finanzplanung und Finanzierung

Letztlich kommt es darauf an, gewinnbringend mit Ihrem Unternehmen am Markt Kundenbedürfnisse zu erfüllen. Daher ist die Finanz- und Finanzierungsplanung Ihres Unternehmens eines der Herzstücke Ihres Businessplanes.

Dabei empfiehlt sich folgendes Vorgehen:

1. Erstellen Sie eine Übersicht über alle Kosten und Investitionen, die entstehen, um mit Ihrem Unternehmen anfangen zu können. Dieses ist der Investitionsplan.
2. Erstellen Sie eine Übersicht aller Kosten und Umsätze (getrennt nach privaten und betrieblichen Kosten/Umsätzen)
3. Erstellen Sie zunächst die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV): Wann werden welche Ihrer Aktivitäten *erfolgs*wirksam, (d.h. wann stellen Sie die Rechnungen an ihre Kunden? Wann erhalten Sie selbst Rechnungen von Zulieferern? etc.)? Planen Sie das erste komplette Geschäftsjahr in jedem Fall monatlich!
4. Im Anschluss erstellen Sie Liquiditätsplanung: Wann werden die Geschäftsvorfälle *zahlung*wirksam (d.h. wann zahlen Ihre Kunden die Rechnungen tatsächlich? Planen Sie ca. 60 Tage zwischen Rechnungsstellung und Zahlungseingang!)? Ist vielleicht sogar mit Zahlungsausfällen zu rechnen? Wann werden Sie die eingehenden Rechnungen bezahlen?
5. Führen Sie Ihre Planungsrechnungen für die Darstellung im Businessplan in einfachen Übersichten zusammen. Die wichtigsten Detailplanungen können Sie evtl. in den Anhang ihres Businessplans einfügen.

Mindestens enthalten sein sollten im Hinblick auf die Finanz- und Finanzierungsplanung folgende Rechnungen:

- Gewinn- und Verlustrechnung, Investitions- und Finanzierungsplan, Ertragsvorschau (Rentabilitätsplan) und Liquiditätsplan
- Voraussagen über die nächsten drei bis fünf Jahre, mindestens ein Jahr über die Erreichung der Gewinnschwelle (d.h. Erlöse mindestens so hoch wie Ausgaben) hinaus

- Monatlicher Finanzplan für Ihr erstes Geschäftsjahr, quartalsweise Geschäftsplan für Ihr zweites Geschäftsjahr, danach jährlich
- Alle Zahlen sollten Sie mit plausiblen Annahmen und Schätzungen begründen, sodass Ihre geplanten Zahlen (= Planzahlen) nachvollziehbar sind.

### *Planbilanzen*

Da Sie mit Ihrem Unternehmen über einen längeren Zeitraum hinweg erfolgreich am Markt tätig sein wollen, ist die Entwicklung Ihres Vermögens nicht nur für Ihre (eventuellen) Fremdkapitalgeber, sondern auch für Sie selbst eine wichtige Größe. Hierzu stellen Sie Art und Höhe des Vermögens auf der Aktivseite (Mittelverwendung) die Herkunft des Vermögens auf der Passivseite (Mittelherkunft) gegenüber, d.h. Sie vergleichen beide Größen.

### *Finanzbedarf*

Nachdem Sie in der Liquiditätsplanung gezeigt haben, wie viel Kapital Sie zu welchem Zeitpunkt benötigen werden, gilt es im nächsten Schritt aufzuzeigen, aus welchen Quellen das Kapital, das Sie benötigen wird, stammen wird. Dabei wird zwischen Eigenkapital (= eigenes Kapital des Unternehmers) und Fremdkapital (= von Dritten geliehenes Kapital) unterschieden.

Falls Sie Fremdkapital - z.B. in Form eines Kredites von der Bank - benötigen, verlangen Ihre Geldgeber zweierlei: Zum einen möchte die Bank nicht nur denjenigen Geldbetrag zurück, den Sie Ihnen geliehen hat, sondern erhebt für das Verleihen eine Gebühr, die Zinsen. Zum anderen möchte die Bank sicher sein, Ihr verliehenes Kapital auch tatsächlich zurück-erhalten. Hierzu verlangt Sie Sicherheiten z.B. in Form eines Hauses, das in dem Falle, dass Sie das Geld nicht zurückzahlen können, in den Besitz der Bank übergeht.

Potentielle Geldgeber verlangen, ehe Sie Ihnen Geld leihen, detailliert Auskunft haben über:

- den Umfang und die Art des Risikos  
(Wie sicher können sie sein, dass sie ihr Geld auch tatsächlich zurückbekommen?),
- die Höhe der Investition,
- den Inhalt und Umfang zusätzlich vereinbarter Rechte und Pflichten,
- den Zeithorizont (Wann wird die Bank ihr Geld zurückbekommen?).

### *Leitfragen: Finanzierung<sup>5</sup>*

Auf welchen Annahmen basiert Ihr Finanzplan?
Wie werden sich Ihre Umsätze, Aufwendungen und Erträge entwickeln?
Wie sieht Ihre Kostenstruktur aus (fixe, variable Kosten)?
Ab wann rechnen Sie mit der Gewinnschwelle (= Summe aller Erlöse gleich Summe der fixen und variablen Kosten)?

<sup>5</sup> Entnommen aus: Handbuch Businessplan-Erstellung, Businessplan-Wettbewerb Nordbayern, Nürnberg 2002, in Teilen leicht verändert.

Wie wird sich Ihre Zahlungsfähigkeit entwickeln?
Wie hoch ist der Finanzbedarf Ihres Unternehmens (Liquiditätsplanung)?
Wie viel „flüssige Mittel“ werden im ungünstigsten Fall benötigt?
Wann werden Sie dem Unternehmen aus welchen Quellen Kapital zuführen?
Welche Quellen stehen Ihnen zur Deckung Ihres Finanzbedarfs zur Verfügung?
Wie lautet Ihr Angebot an potenzielle Kapitalgeber?
Welche Rendite können die Investoren erwarten?
Wie entwickelt sich das Verhältnis des Jahresüberschusses zum gesamten investierten Vermögen?
Wie realisieren die Investoren ihren Gewinn?

Sollten Sie keinerlei Erfahrungen in der Finanzplanung mitbringen, empfiehlt es sich dringend, die Berater oder Experten (z.B. Die Gründungsberater im Weserbergland, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer) einzubeziehen. Dabei sollten Sie zunächst Ihren Businessplan so weit wie möglich selbstständig erarbeiten und sich dann mit konkreten Fragen an einen der Experten wenden. Besprechen Sie insbesondere die hier aus Vereinfachungsgründen vernachlässigten Fragen der Umsatz- und Ertragssteuer mit einem Steuerberater.